


Innovasjon i kjøttbransjen

Status, forutsetninger og suksesskriterier

ASBJØRN
VEIDAL

JULIE
NÅVIK HVAL

TRYGVE
KJØLSETH



SMAKEN AV NORSK NATUR

Vårt landbruk er unikt: Renere, sunnere og mer smakfullt

Fornøyde dyr i et norsk klima gir kjøtt som andre land bare kan drømme om

En kompromissløs kvalitetskontroll



Det nye nordiske kjøkken er bare i startgropen. Snart retter hele verden øynene mot vår mat og våre råvarer. Da står vi klar og får maksimal uttelling.

Våre husdyr beiter i en fantastisk natur. Vi har historier vi ikke har

Bransjeinnsikt

- I dagligvaremarkedet skjer en fineselementering fra low-end til premium produkter
- Dyrevelferd selger godt (USA walfare rating, tysk prisvinner på Anuga 2012)
- Hjemhøsting av trander og nyheter fra andre deler av verden er viktig inspirasjonskilde

NILF utgir en rekke publikasjoner

Årlig utkommer:

- «Driftsgranskingar i jord- og skogbruk»
- «Handbok for driftsplanlegging»
- «Utsyn over norsk landbruk. Tilstand og utviklingstrekk».
- «Mat og industri. Status og utvikling i norsk matindustri».

Resultater fra forskning og utredninger utgis i tre serier:

- «NILF-rapport» – en serie for publisering av forskningsrapporter og resultater fra større utredninger
- «Notat» – en serie for publisering av arbeidsnotater, delrapporter, foredrag m.m. samt sluttrapporter fra mindre prosjekter.
- «Discussion paper» – en serie for publisering av foreløpige resultater (bare internettpublisering).

NILF gir også ut:

- «Dagligvarehandel og mat»
- Regionale dekningsbidragskalkylar.

NILF er sekretariat for Budsjettnemnda for jordbruket som årlig gir ut:

- «Totalkalkylen for jordbruket» (Jordbrukets totalregnskap og budsjett)
- «Referansebruksberegninger»
- «Resultatkontroll for gjennomføringen av landbrukspolitikken»
- «Volum- og prisindeksar for jordbruket» som ligger på:
<http://www.nilf.no/PolitikkOkonomi/Nn/VolumPrisIndeksar.shtm>

NILF-RAPPORT 2013–2

Innovasjon i kjøttbransjen – status, forutsetninger og suksesskriterier

Asbjørn Veidal

Julie Nàvik Hval

Trygve Kjølseth



NILF

Norwegian Agricultural
Economics Research Institute

Serie	NILF-rapport
Redaktør	Agnar Hegrenes
Tittel	Innovasjon i kjøttbransjen – status, forutsetninger og suksesskriterier
Forfattere	Asbjørn Veidal, Julie Nåvik Hval og Trygve Kjølseth
Prosjekt	Kjøttbransjens innovasjonsutvikling – Utredning om kjøttbransjens utvikling og muligheter (F065)
Utgiver	Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF)
Utgiversted	Oslo
Utgivelsesår	2013
Antall sider	127
ISBN	978-82-7077-858-4
ISSN	0805-7028
Emneord	innovasjon, kjøttbransjen, benchmarking, spørreundersøkelse, samarbeid

Litt om NILF

- Forskning og utredning angående landbrukspolitikk, matvaresektor og -marked, foretaksøkonomi, nærings- og bygdeutvikling.
- Utarbeider nærings- og foretaksøkonomisk dokumentasjon innen landbruket; dette omfatter bl.a. sekretariatsarbeidet for Budsjettnemnda for jordbruket og de årlige driftsgranskningene i jord- og skogbruk.
- Utvikler hjelpemidler for driftsplanlegging og regnskapsføring.
- Finansieres av Landbruks- og matdepartementet, Norges forskningsråd og gjennom oppdrag for offentlig og privat sektor.
- Hovedkontor i Oslo og distriktskontor i Bergen, Trondheim og Bodø.

Forord

Dette prosjektet har vært finansiert av Fondet for forskningsavgift på landbruksprodukter. Prosjektet er gjennomført i tett samarbeid mellom NILF og Nofima, men hvor institusjonene har hatt hvert sitt ansvarsområde. Stine Alm Hersleth ved Nofima har vært prosjektleder, mens Asbjørn Veidal har vært prosjektleder ved NILF. Prosjektmedarbeidere ved NILF har vært Julie Nåvik Hval og Trygve Kjølseth. I tillegg har Gro Steine, Johanne Kjuus, Ivar Pettersen, Hilde Helgesen og Per Christian Rålm bidratt i prosjektet fra NILF. Prosjektet har vært gjennomført i perioden 1. november 2011 til 31. mars 2013. Berit Grimsrud og Siri Fauske har klargjort rapporten for trykking.

Prosjektets hovedmål har vært å komme frem til gode innovasjonsmuligheter for kjøttbransjen i Norge. I dette arbeidet har det vært viktig å kartlegge bransjens innovasjonsarbeid og fremskaffe et kunnskapsgrunnlag som gjør bransjen i stand til å ta gode beslutninger og veivalg om innovasjon. Deler av resultatene er blitt presentert i workshops med kjøttbedrifter, samt under prosjektets avslutningsseminar 12. februar 2013 i Mathallen i Oslo. Denne rapporten gir en mer utførlig beskrivelse og diskusjon av det kunnskapsgrunnlaget som ble innhentet av NILF i prosjektet.

Oslo, august 2013

Lars Johan Rustad
Konstituert direktør

Innholdsfortegnelse

	Side
SAMMENDRAG	1
1 INNLEDNING	9
1.1 Bakgrunn	9
1.2 Formål med studien	9
2 TEORI OG METODE	11
2.1 Innovasjon	11
2.2 Analysemodell	12
2.3 Faktorer som påvirker innovasjonsgraden	13
2.4 Innovasjon i bedrifter og klynger	15
2.4.1 Karakteristiske trekk ved innovative bedrifter	15
2.5 Eksterne forhold	17
2.5.1 Innovasjonssystemer, næringsklynger og industridynamikk	18
2.6 Metoder for datainnsamling og analyse	20
2.6.1 Spørreundersøkelse	20
2.6.2 «Best practice» for innovasjon	22
3 BESKRIVELSE AV KJØTTBRANSJEN	23
3.1 Industribeskrivelse	23
3.1.1 Råvaretilførsel til kjøttindustrien	23
3.1.2 Stor og geografisk spredt industri	26
3.1.3 Arbeidskraft versus kapitalintensitet	28
3.2 Utviklingstrekk i kjøttindustrien	29
3.2.1 Investering og rasjonalisering	30
3.2.2 Egne merkevarer (EMV)	31
3.3 Nordisk perspektiv på kjøttindustrien	34
3.3.1 Sverige	34
3.3.2 Danmark	35
3.3.3 Finland	35
3.3.4 Nordisk sammenligning	36
4 RAMMEBETINGELSER	41
4.1.1 Handelspolitiske avtaler	41
4.1.2 Nasjonal jordbrukspolitikkk	44
4.1.3 Andre politiske rammebetingelser for kjøttindustrien	51
4.1.4 Styrkeforhold i matverdikjeden	52
4.1.5 Avgifter og gebyrer	56
4.1.6 Tilskudd	56
5 «BENCHMARKING» – SAMMENLIKNING AV KJØTTINDUSTRIEN MOT ANDRE BRANSJER	59
5.1 Om statistikkgrunnlaget	59
5.2 Beskrivelse av resultater	60
6 RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN	73

6.1	Innovasjon på slakteleddet.....	73
6.2	Størrelse på bedriften og andel fagarbeidere	74
6.3	En stor andel familieeide bedrifter	75
6.4	Nasjonalt marked	75
6.5	Middels nivå på innovasjonsaktiviteten.....	76
6.6	Markedsorientering og entreprenøriell orientering.....	79
6.7	Flest barrierer blant de innovative	81
6.8	Betydningen av samarbeid for innovasjon	82
6.9	Defensivt konkurranseinstinkt	83
6.10	Innovasjon fordrer innovasjon.....	84
6.11	Innovasjon er lønnsomt.....	85
7	DISKUSJON OG KONKLUSJONER	87
7.1	Innovasjonsbegrepet	87
7.2	Liten frykt for lokal konkurranse.....	87
7.3	Suksesskriterier for innovasjonshjulet.....	88
	VEDLEGG 1 Spørreskjema til bedriftene.....	95
	VEDLEGG 2 Resultater fra spørreundersøkelsen.....	112

Sammendrag

Bakgrunn

Norsk kjøttbransje er viktig for verdikjeden for mat i Norge og sysselsetter i dag over 12 000 personer. Industrien står ovenfor store utfordringer knyttet til verdiskaping og fremtidig konkurransekraft. Både nasjonale og internasjonale aktører ønsker å komme inn på det norske kjøttmarkedet, og som skaper nye konkurransearenaer og maktforhold i verdikjeden. Det forventes at omstillingsevne gjennom innovasjon vil være en viktig for å bevare en robust norsk kjøttbransje og for fremtidig lønnsomhet for enkeltbedriftene. Denne studien er gjennomført i prosjektet «Utredning om kjøttbransjens fremtid og muligheter», et samarbeidsprosjekt mellom NILF og NOFIMA.

Formål

Formålet med studien er å komme frem til kunnskap og ny innsikt i kjøttbransjens status og forutsetninger for innovasjonsarbeid og derigjennom bidra til å øke innovasjonstakten og verdiskapingen i bransjen. Denne rapporten samler de viktigste funnene som ble gjort gjennom NILFs arbeid med å kartlegge og analysere innovasjon i kjøttbransjen.

Teori

Innovasjon kan omhandle interne endringer i bedriften, introduksjon av nye produkter til markedet og etablering av nye markedskanaler. Det er vanlig å dele innovasjon i følgende fire kategorier; produktinnovasjon, markedsinnovasjon, prosessinnovasjon og organisatorisk innovasjon. Tidligere studier har vist at en bedrifts suksess i innovasjonsarbeidet avhenger av samsvaret mellom ulike typer innovasjoner, mer enn av enkeltstående innovasjoner. Dette taler for til fordel for en innarbeidet innovasjonskultur i bedriftene, hvor innovasjonsarbeidet foregår kontinuerlig i alle deler av virksomheten.

To strategiske tilpasninger som har vist seg å ha positiv innvirkning på bedrifters innovasjonsaktivitet og økonomiske resultat er markedsorientering og entreprenøriell orientering. Markedsorientering beskriver bedriftens arbeid med å innhente, bearbeide og implementere markedsinformasjon i sin virksomhet. Dette er informasjon om kunders preferanser, konkurrenter og markeder. Entreprenøriell orientering måler bedriftens innovasjonsevne, proaktivitet og risikovilje. Bransje- og markedsforhold og politiske rammebetingelse er eksterne forhold som ansees å påvirke innovasjonsevnen til bedriftene. I tillegg er innovasjonssystemer, eller samarbeid i innovative næringsklynger, ansett å være positivt for i hvilken grad bedrifter klarer å innhente kunnskap, kompetanse og teknologi for innovasjon.

Materiale og metode

Materialet for analysene er hovedsakelig innhentet gjennom tre metoder; 1) Data fra SSBs innovasjonsundersøkelser tilpasset vårt formål og kjøttbransjen ble komparativt analysert med andre industrier i Norge. 2) For å innhente detaljkunnskap om kjøttbedriftene utviklet vi et spørreskjema som ble sendt til alle registrerte kjøttbedrifter. I analysene har vi benyttet svar fra 46 bedrifter, noe som tilsvarer en svarprosent på om lag 30 prosent. Sammenligninger av bedrifter med høy kontra lav innovasjonsaktivitet ble gjennomført med korrelasjonsanalyser. 3) I tillegg ble litteratur om kjøttbransjen og matindustrien studert for å gi en beskrivelse av markedsforholdene til bedriftene. Dette var i hovedsak basert på tidligere undersøkelser og publisert materiale ved NILF.

Resultater

Data fra SSBs innovasjonsundersøkelser viser kjøttindustrien i hovedsak ligger på eller noe over gjennomsnittet for næringslivet totalt og litt bedre enn nærings- og nytelsesindustrien (NN). Men for alle typer innovasjon er det næringer som gjør det bedre enn kjøttbransjen, noe som kan være en mulighet for kompetanseoverføring mellom næringer. Farmasøytisk industri er den ledende næringen innenfor innovasjon, og også frukt- og grøntsektoren viser en høy grad innovasjon. Industrier som konkurrerer i et internasjonalt marked, samarbeider internasjonalt om innovasjon og høy grad av egen FoU-aktivitet skårer høyt på innovasjon. Kjøttbransjen opererer verken i det internasjonale markedet eller samarbeider med utenlandske aktører i noen særlig grad. I tillegg viser kostnadsstrukturen til kjøttbransjen, med 70 prosent råvarekostnader, en indikasjon på lav innovasjonsaktivitet.

Kjøttbedriftene er skårer noe høyere enn gjennomsnittet for næringslivet og på samme nivå som nærings- og nytelsesindustrien (NN) når det gjelder andel bedrifter som har gjennomført produkt- og prosessinnovasjon (PP-innovasjon). Det er i stor grad kjøp av nye maskiner, utstyr og programvare som er fremtredende for kjøttindustriens PP-innovasjon. På organisasjonsinnovasjon skårer kjøttindustrien høyere enn norsk næringsliv totalt, og det er særlig ny forretningspraksis (nye prosedyrer, prosesser og styrings- og opplæringsystemer). Av markedsinnovasjoner er det endringer i design og produkt plassering som er fremtredende blant kjøttbedrifter. Om lag 23 prosent av foretakene hadde gjennomført markedsinnovasjoner, som er likt med gjennomsnittet for NN-bedrifter.

NILFs spørreundersøkelse til norske kjøttbedrifter viser at de har opplevd positive resultater fra innovasjonsprosjekter de har gjennomført; innovasjon har gitt økt lønnsomhet, innovasjonskompetanse og gode erfaringer. De mest innovative bedriftene gjør ofte innovasjoner, og alle former for innovasjon. Resultatene viser videre at over en tredjedel av bedriftene ikke har noen pågående innovasjonsprosjekter for å utvikle nye produkter eller tjenester.

Det er likevel produktinnovasjon som er den mest vanlige formen for innovasjon blant kjøttbedriftene. Om lag tre-fjerdedeler av bedriftene har utviklet et nytt produkt de siste fem årene. Organisatorisk innovasjon er den minst vanlige, med bare 25 prosent. Etablering av nye markedskanaler var den mest vanlige formen for markedsinnovasjon. Sammenligningen av bedriftene ut ifra høy eller lav innovasjonsgrad viser at de skiller seg ut på mange aspekter; høyere grad av markedsorientering og entreprenøriell orientering blant de som har høy innovasjonsgrad, de ser samtidig flere barrierer for innovasjon og de samarbeider mer og med flere ulike aktører. Utviklingen av dagligvarehandelens egne

merkevarer (EMV) er en utfordring som de mest innovative bedriftene ser ut til å ha løst gjennom leieproduksjon.

Konklusjon

Resultatene indikerer at innovasjonsgraden i kjøttindustrien er noe høyere enn i næringslivet i Norge sett under ett, men en god del lavere enn de mest innovative bransjene i Norge. De med lav innovasjonsgrad bør kunne øke aktiviteten ved å søke kompetanse og samarbeid med de mest innovative bedriftene i bransjen. Bransjen er ellers i en situasjon med liten intern konkurranse, mens tilgang på kompetent arbeidskraft og markedstilgang ser ut å være barrierer for innovasjon i bransjen. EMV og konsentrasjon av markedsrett i verdikjeden er ansett å påvirke innovasjon negativt blant kjøttbedriftene, og på lengre sikt bør dette være en utfordring som bransjen møter gjennom innovative løsninger. Suksessfaktorer for økt innovasjon blant kjøttbedriftene er:

- Offensiv innovasjonsstrategi og -organisering
- Markedsorientering og samarbeid
- Opparbeide kompetanse og erfaring med innovasjon
- Teknologifokus og kunnskap
- Utnytte rammebetingelser og sørge for finansiering av innovasjon.

Summary

Background

Norwegian meat industry is important to the food supply chain in Norway and currently employs over 12 000 people. The industry faces major challenges related to value creation and future competitiveness. Both national and international players want to get in on the Norwegian meat market, and creating new competitive arenas and power relations in the value chain. It is expected that adaptability through innovation will be important to maintain a robust Norwegian meat industry and future profitability of individual companies. This study was carried out in the project "Study on the meat industry and future opportunities", a collaboration between NILF and NOFIMA.

Purpose

The purpose of this study is to provide knowledge and insight of the meat industry's status and conditions for innovation, thereby assist innovation and value creation in the industry. This report brings together the most important discoveries made through NILF efforts to identify and analyze innovation in the meat industry.

Theory

Innovation can cover internal changes within the company, the introduction of new products to markets and the creation of new market channels. It is common to divide innovation into the following four categories: product innovation, market innovation, process innovation and organizational innovation. Previous studies have shown that a company's success in innovation depends on the correlation between different types of innovations, more than of individual innovations. This speaks for the benefit of an integrated innovation culture in companies where innovation takes place continuously in all parts of the business.

Two strategic adjustments have shown to have a positive impact on firms' innovation activities and financial performance; market orientation and entrepreneurial orientation. Market orientation describes the company's efforts to collect, analyze and implement market information in their business. This is information about customer preferences, competitors and markets. Entrepreneurial orientation measures the company's innovativeness, proactiveness and risk aversion. Industry and market conditions and political framework conditions are external factors that are considered to influence the innovation ability of enterprises. In addition, innovation systems, or cooperation in innovative clusters, are considered to be positive for the extent to which companies are able to obtain the knowledge, expertise and technology for innovation.

Materials and methods

Data for the analysis is primarily collected through three methods: 1) Data from Statistics Norway's innovation surveys was designed for our purposes and the meat industry was comparatively analyzed with other industries in Norway. 2) To obtain

detailed knowledge of the meat industry, we developed a questionnaire that was sent to all registered meat businesses in Norway. The analyses contained responses from 46 companies, representing a response rate of about 30 percent. A comparison of firms with high versus low innovation activity was carried out with correlation analysis. 3) In addition, literature on the meat and food industry was studied to provide a description of the market conditions for the industry. This was largely based on previous research and published material by NILF.

Results

Data from Statistics Norway's innovation surveys indicate that the meat industry's innovation activity is mainly similar or slightly above average for the industry overall and slightly better than the food and beverage industry. For all types of innovation, there are, however, industries that make it better than the meat industry, which should be an opportunity for knowledge transfer between industries. Pharmaceutical industry is the leading industry on innovation, and also the fruit and vegetable industry shows a high degree of innovation. Industries that compete in an international market, takes part in international collaboration on innovation and have a high level of own R&D activity scores high on innovation. Meat businesses operate neither in the international market nor collaborate with foreign players in high degree. In addition, the cost structure of the meat industry, with 70 percent costs on raw material, is an indication of low innovation activity compared to other industries.

Meat companies scored slightly higher than the average for business and at the same level as the food and beverage industry in terms of proportion of companies that have completed product and process innovation (PP innovation). It is largely the purchase of new machinery, equipment and software that is prominent for meat industry's PP innovation. On organizational innovation the meat industry scores higher than Norwegian industry in overall, and this is particularly new business practices (new procedures, processes and management and training systems). About 23 percent of firms had conducted market innovations, which is equal to the average of food and beverage industry businesses.

NILF's survey of Norwegian meat businesses shows that they have experienced positive results from completed innovation projects; the innovations have resulted in increased profitability, as well as knowledge and relevant innovation experience. The most innovative companies frequently make innovations, and all forms of innovation. The results show also that over a third of the businesses have no ongoing innovation projects to develop new products or services.

Nevertheless, product innovation is the most common form of innovation among meat businesses. About three-quarters of companies have developed a new product for the past five years. Organizational innovation is the least common, with only 25 percent. Establishing new marketing channels were the most common form of market innovation. Comparison of the companies on the basis of high or low degree of innovation shows that innovative businesses stand out in many aspects; higher degree of market orientation and entrepreneurial orientation, they see more barriers to innovation and collaborate more regular with multiple players. The development of grocery retailers' own brands (EMV) is a challenge that the most innovative firms seem to have solved through hiring out production capacity.

Conclusion

The results indicate that the degree of innovation in the meat industry is somewhat higher than in business sector in Norway as a whole, but lower than the most innovative industries in Norway. Increased level of innovation should be accomplished by seeking expertise and relationships with the most innovative companies in the industry. The industry is otherwise in a situation with little internal competition, and access to skilled labor and market access seem to be the most important barriers to innovation. EMV and concentration of market power in the supply chain are considered to affect innovation negatively among meat companies, and in the longer term, this challenge should be met through innovative solutions. Proposes success factors for increased innovation among meat companies are:

- Offensive innovation strategy – organization
- Market orientation and cooperation
- Develop experience and knowledge of innovation
- Technology focus and knowledge
- Utilizing the market conditions and providing funding for innovation.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Norsk kjøttsektor er en viktig del av norsk matindustri, sysselsetter over 12 000 personer og er en tradisjonsrik og viktig aktør for verdikjeden for mat i Norge. Samtidig står norsk kjøttindustri overfor store utfordringer knyttet til verdiskapning og fremtidig konkurransekraft. Nye, store aktører, inkludert nasjonale og internasjonale dagligvarekjeder, ønsker å komme inn i markedene. Dette skaper nye konkurransearenaer og maktforhold i verdikjeden. Kraftig prispress og økt internasjonal konkurranse gir rammebetingelser som kan kreve endringer gjennom nytenkning. Innovasjon og omstillingsevne vil være viktig for fremtiden for sektoren.

I kjøttindustrien har det i flere år vært stort press på råvarepriser og effektiv produksjon. Markedet endrer seg gjennom nye konkurransesituasjoner som for eksempel økt import, bransjeglidning og markeds lanseringer av kjedenes egne merkevarer. I tillegg oppleves kjøttindustrien å ha lav innovasjonstakt sammenlignet med andre bransjer innen matindustrien. Det er viktig å lære av andre bransjer, også utenfor matindustrien, for å bli i best mulig stand til å møte utfordringene i et stadig strammere marked med nye markedsaktører og kortere levetid for produkter. Med økt import og sterk konkurranse må norske produsenter ha fokus på innovasjon i hele verdikjeden og utvikling og nyskaping ut over innovasjon knyttet til produkt. En forutsetning for at kunden skal velge norske kjøttvarer i fremtiden vil fortsatt være tillit til råvarer, merkevarer og kvalitet. Dette er kunnskapskrevende arbeid for hele verdikjeden fra primærprodusent frem til marked som vil kreve både vilje og evne til innovasjon.

1.2 Formål med studien

I samarbeidsprosjektet «Utredning om kjøttbransjens fremtid og muligheter» med Nofima, har NILF hatt ansvar for å sammenstille sekundærdata og innhente nye data om bedriftene og kartlegge rammebetingelsene for å analysere kjøttbransjens evne og forutsetninger for innovasjon.

Hovedmål med prosjektet er å komme frem til kunnskap og ny innsikt i kjøttbransjens forutsetninger for å drive innovasjonsarbeid og derigjennom bidra til å øke innovasjonstakten og verdiskapningen i bransjen.

Denne rapporten er utarbeidet som en leveranse inn i analysefasen av prosjektet, mens Nofima har hatt ansvaret for å gjennomføre bransjesamlinger og videre arbeid med utarbeide aktuelle innovasjonsplattformer for bransjen og enkeltbedrifter.

Rapporten tar utgangspunkt i en teoretisk fremstilling og beskrivelse av innovasjon og hva som kan kjennetegne innovative bedrifter og systemer (kapittel 2). I tillegg består den av en litteraturgjennomgang og en beskrivelse av den norske kjøttindustrien (kapittel 3), og dens rammebetingelser (kapittel 4). Resultater fra våre egne studier er presentert i kapittel 5 og 6, henholdsvis bruk av sekundærdata

fra hovedsakelig Statistisk sentralbyrå og vår egen spørreundersøkelse blant kjøttindustribedrifter og dybdeintervju med aktører innen for kjøttbransjen. Resultatene i sin helhet diskuteres og konkluderes i kapittel 7.

2 Teori og metode

2.1 Innovasjon

Innovasjonsbegrepet er mangesidig og omfattende, men ikke desto mindre viktig for utvikling, resultat og eksistens for bedrifter. Ofte blir innovasjon inndelt etter om de retter seg mot interne forhold i bedriften eller direkte mot kunde og marked. Studier viser at bedrifter ofte fokuserer innsatsen på de formene for innovasjon som er mest rettet mot kunder og marked, men det er ikke nødvendigvis de som gir høyest verdiskaping (Keeley et al., 2012). En studie av nordiske bedrifter (Nordic Innovation, 2012) har funnet at produkt- og prosessinnovasjon er mest utbredt og at organisatorisk innovasjon er mangelfull. En samtidig utvikling av bedriftsorganisasjonen med nye allianser og partnere kan øke nordiske bedrifter evne til å differensiere seg fra konkurrenter. Et for sterkt fokus på produkt- og prosessinnovasjon kan føre til ensidig priskonkurransen, hevder studien.

Vi har i denne undersøkelsen valgt å dele innovasjon inn i følgende former (Schumpeter, 1934);

- Produktinnovasjon: Introduksjon av nytt produkt eller endre kvaliteter ved eksisterende produkt
- Markedsinnovasjon: Introduksjon av eksisterende produkt på et nytt marked
- Prosessinnovasjon: Introduksjon av nye produksjonsmetoder eller råmaterialer i produksjonen
- Organisatorisk innovasjon: Introduksjon av ny organisasjonsmodell.

Utvikling av nye produkter kan bety oppstart av en ny bedrift, mens for eksisterende bedrifter er produktutvikling viktig for å kommunisere med forbrukeren og bygge bedriftens merkevare. Markedsutvidelse, å nå nye kunder med eksisterende produkter, kan også være en god måte å utvide bedriftens lønnsomhet. For mange mindre bedrifter, også kjøttbedrifter, har direkte salgskanaler hvor de møter kunden personlig (eksempelvis Bondens marked) medført en ny inntektskilde og som også har medført produktutvikling (Flaten et al., 2007).

Organisatorisk innovasjon og prosessinnovasjon er to innovasjonstyper som først og fremst retter seg mot interne forhold i bedriftene, og som ofte har til hensikt å redusere produksjonskostnader gjennom en mer effektiv organisering av arbeidet eller utvikling av kostnadsbesparende teknologi.

Innovasjonsarbeid gjennom samarbeid på tvers av sektorer kan være viktig for økt konkurransekraft. Studier viser også at det kan være samspillet mellom ulike former for innovasjon som kan være den mest avgjørende for en bedrifts resultat; *“...organizational performance may depend more on the congruency between innovations of different types than on each type alone [...]”* (Damanpour 1991:582). Fremtidig verdiskaping og vekst kan ligge i evnen til å innovere og være åpen for samarbeid på tvers av bedrifter og bransjer. Åpen innovasjon betyr at normalt konkurrerende bedrifter går sammen gjennom de generiske fasene i innovasjonsprosessen. Gjennom samarbeid åpnes det for muligheter som for den enkelte bedrift

ville vært svært kostnadskrevenne. Felles for alle innovasjoner er at det omfatter prosesser som starter som muligheter/ideer som blir utviklet og tatt i bruk med den hensikt å skape verdier, både for bedriften og for kundene. Denne innovasjonsprosessen krever dermed både mennesker og organisasjoner som evner å identifisere muligheter som utvikles og realiseres i et marked. Både interne forhold i bedriften og eksterne rammebetingelser påvirker bedriftens innovasjonsevne.

Tabell 2.1 gir en oversikt over de fire hovedformene for innovasjon med noen eksempler.

Tabell 2.1 Hovedtyper for innovasjon og eksempler

Produktinnovasjon	Egenskaper	Produktutvikling
	Systematisering	Tilby like produkter på ulike måter til forskjellige kundegrupper
Markedsinnovasjon	Service	Hvordan produktet blir tilbudt kundene
	Salgskanaler	Produkttilgjengelighet og salgssteder
Prosessinnovasjon	Merking av varene	Kommunikasjon med kundene gjennom produktene
	Kjerneprosesser	F eks effektiviseringstiltak, mekanisering og out-sourcing
Organisatorisk innovasjon	Støtteprosesser	F eks nye prissettingsmetoder, markedstilpasninger
	Organisasjonsform/ forretningsmodell	Hvordan bedriften arbeider og tjener penger
	Nettverk og allianser	Verdikjede, partnerskap og samarbeid
	Ledelse	Hvordan bedriften administreres og styres

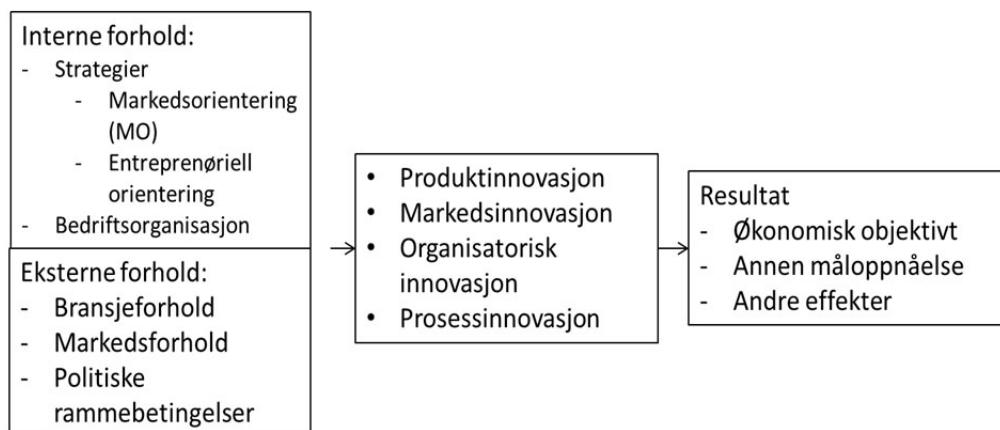
2.2 Analysemodell

Innovasjon er ikke noe mål i seg selv. Målet er det som kommer ut av økt innovasjon, enten det er økonomiske verdier eller oppnåelse av andre mål. Innovasjon kan også være motivert gjennom behovet for å tilpasse seg nye reguleringer eller lovpålagte krav, for eksempel i forhold til helse, miljø og sikkerhet. Reguleringer omkring mattrygghet er også relevant for kjøttsektoren.

I hovedsak tar vi utgangspunkt i å vurdere *innovasjonsevnen* i kjøttbransjen. Med begrepet innovasjonsevne menes i hvor stor grad bedriften er i stand til å drive med innovasjon gjennom strategier som markedsorientering og entreprenøriell orientering, i tillegg til andre eksterne faktorer som påvirker innovasjonsgraden. Vi forutsetter at økt innovasjonsevne er nødvendig for å øke graden av innovasjon, som deretter vil føre til økt verdiskaping eller oppnåelse av andre mål. I tillegg til å kartlegge hvilke faktorer som påvirker innovasjonsgraden og måle ulike former for innovasjon, ser vi på hvilken effekt innovasjonsarbeidet gir blant de norske kjøttindustribedriftene.

Figur 2.1 viser sammenhengen mellom interne og eksterne forhold som faktorer som påvirker innovasjonsgraden, og som deretter gir et resultat. Vi vil gå nærmere inn på enkeltdelene.

Faktorer som påvirker Innovasjonsgraden og som gir ønsket Effekt



Figur 2.1 Analysemodell

2.3 Faktorer som påvirker innovasjonsgraden

Det er mange ulike måter å arbeide med innovasjon, det kan være i utvikling av nye produkter, utvikling av organisasjonen, utvikling av ny teknologi/effektivisering eller innovasjoner rettet mot nye måter å nå ut i markedet på. Det er nærliggende å anta at ulike typer innovasjoner foregår i ulike ledd i verdikjeden også. Vi skal se på hva som påvirker bedrifters/industriens evne til å bedrive ulike typer innovasjon. Det innebærer å forsøke å kartlegge hva som påvirker innovasjon og hvor mulighetene ligger for videre utvikling av innovasjonsarbeidet.

Interne forhold

Vi tar som utgangspunkt at både interne og eksterne forhold er viktige forutsetninger for utviklingen i en bedrift eller en bransje/sector. *Interne forhold* kan påvirkes av bedriften selv, og innbefatter forhold slik som markedsorientering, entreprenøriell orientering, organisering og produktutvikling.

Markedsorientering

Markedsorientering beskriver en bedriftsfilosofi og -kultur som handler om å innhente, behandle og bruke markedsinformasjon for å gi høy prestasjonsevne i markedet (Kohli og Jaworski, 1990). Kundene har en særskilt plass i denne bedriftsfilosofien, men også konkurrenter og samarbeidspartnere o.a. er viktige aktører, og skiller seg derfor fra andre bedriftskulturer med mer internt fokus; som salgsorientering, produksjonsorientering eller produktorientering. Markedsorientering beskriver en dynamisk og fordelaktig bedriftskultur for å fremme nyskaping i tråd med kundenes ønsker. Narver og Slater (1990) har utviklet tre ulike dimensjoner for å måle markedsorientering i (større) foretak:

- Kundeorientering
- Orientering til konkurrenter
- Intern koordinering av markedsinformasjon.

Elementene i de tre dimensjonene er senere blitt ytterligere testet og modifisert for å kunne brukes på ulike empiriske områder. Kohli og Jaworski (1990) innførte en bredere dimensjon for kundeorientering, nemlig markedsinnsikt («market intelligence»). De mente at markedsorientering burde bestå av orientering om flere eksterne faktorer enn bare kundene; da kundenes ønsker og behov blir påvirket av mange andre forhold som bedriftene bør ha kunnskap om.

Vi har gjort noen tilpassinger av dimensjonene for å måle markedsorientering på norske kjøttbedrifter. Dette var med bakgrunn av forhåndskunnskap om virksomhetene samt tidligere forskning om markedsorientering i små og mellomstore bedrifter. Vi har valgt å ikke ta med forhold som omfatter å innhente informasjon om og tilpasse seg etter konkurrenter, da mindre bedrifter ofte må være minst like opptatt av å samarbeide som å konkurrere. Verhees og Meulenber (2004) undersøkte markedsorientering hos blomsterdyrkere. De tok utgangspunkt i Kohli og Jaworski (1990) og Jaworski og Kohli (1993), men tilpasset dimensjonene til kjennetegn ved småbedrifter. Informasjonsflyt og intern koordinering ble utelukket fra markedsorienteringsbegrepet, mens de tok med en faktor for informasjon om leverandører, som var en viktig ekstern aktør for blomsterdyrkerne.

Våre dimensjoner for markedsorientering handler om hvordan bedriftene innhenter og tar hensyn til kunnskap om kundene. Vi har tillagt samarbeid og informasjon fra andre virksomheter relativ stor vekt. Informasjonsflyt om ny teknologi, markedsføring og mer generelle erfaringer mellom virksomhetene antas å ha verdi for utviklingen og resultatet for bedriften. I tillegg er det viktig å vurdere hvordan og i hvilken grad virksomhetene responderer på denne informasjonen.

Entreprenøriell orientering

Entreprenørskap er en prosess hvor muligheter oppdages, evalueres og utnyttes for å skape lønnsomhet gjennom utvikling av nye produkter, tjenester og markeder (Shane, 2003). Begrepet entreprenøriell orientering (EO, «entrepreneurial orientation») er en mye brukt måte å måle ulike dimensjoner som fremmer entreprenørskap i økonomiske virksomheter (Miller, 1983). I tillegg har høy grad av EO vist seg å virke positivt på bedriftens økonomiske resultat (Miller, 1983; Lumpkin og Dess, 1996; Wiklund og Sheperd, 2003; Keh et al., 2007). Bedrifter som over flere år har opprettholdt eller økt EO har også vist seg å ha bedre resultatutvikling og høyere sysselsettingsvekst enn andre (Madsen, 2007).

EO blir ofte målt gjennom tre kjernedimensjoner: innovasjonsevne, proaktivitet og risikovilje (Lumpkin og Dess, 1996). Innovasjonsevne betyr å engasjere seg i kreative prosesser og utforske og støtte nye ideer som kan resultere i nye produksjonsmetoder og/eller nye produkter eller tjenester til nåværende eller nye markeder. Å være proaktiv betyr å ta forutse og handle i forkant av ønsker og behov i markedet, bl.a. for å kunne oppnå konkurransefortrinn. Risikovilje innebærer å engasjere seg i prosjekter og aktiviteter for å utnytte forretningsmuligheter hvor utfallet kan være usikkert.

2.4 Innovasjon i bedrifter og klynger

Det har lenge vært kjent at bedrifter med mer kunnskap, systematisk utkonkurrerer de som har mindre og at innovasjon spiller en sentral rolle i den kunnskapsbaserte økonomien (OECD, 1996). Forskningen har blant annet vært opptatt av å forstå hvilke egenskaper og kunnskap/kompetanse/ferdigheter som kjennetegner innovative organisasjoner. Mye tyder på at innovative bedrifter har flere karakteristiske trekk som kan uttrykkes innenfor to kompetanseområder (European Commission, 1996):

- Strategisk kompetanse
- Organisatorisk kompetanse.

Bedriftens ledelse er ansvarlig for at det settes strategisk retning og for utvikling av organisasjonen. God innovasjonsledelse er derfor en viktig egenskap for innovative bedrifter (OECD, 2005). Litteratur innenfor både økonomisk teori og organisasjonsteori peker på at drivkraften bak innovasjon er å styrke bedriftens posisjon. Organisasjonsteori fremhever ofte styrking av konkurranseposisjonen som hovedmotivasjon (Aghion og Tirole, 1994), mens økonomisk teori fremhever motiver som fundamentale endringer og verdiskapning. Oslomanualen (OECD, 2005) setter fokus på at beslutninger relatert til å foreta innovasjon ofte må tas under usikre omstendigheter og at innovasjon kan tenkes på som planlegging av aktiviteter som leder til resultatforbedringer. Det er derfor snakk om strategiske valg og beslutninger som tilligger bedriftens ledelse.

Innovative organisasjoner er lærende organisasjoner og har en struktur som er tilpasset egen innovasjonsstrategi. De har gjennomtenkte rutiner og prosesser for innovasjonsarbeid og risikostyring. Organisasjonskulturen stimulerer til og premierer innovasjon, og innovasjon er ikke en oppgave delegert til en utvalgt gruppe, men alles ansvar. Nettverk, relasjoner og samarbeid er viktig for innovative organisasjoner, både i prosjektteam, på tvers av egen organisasjon og med utenforstående bedrifter (OECD, 2005). Innovative organisasjoner vektlegger investering i humankapital og strukturkapital som forsøkes skreddersydd til best å kunne gjennomføre egen innovasjonsstrategi.

2.4.1 Karakteristiske trekk ved innovative bedrifter

I forskning og litteratur om innovasjon synes det å være enighet om at det ikke er en enkel suksessformel som beskriver innovative organisasjoner. Likevel er det en del egenskaper og karakteristiske trekk som kjennetegner organisasjoner som lykkes med innovasjon. Felles for de fleste egenskapene er at de representerer temaer ved organisasjonens kompetanse, ferdigheter og kultur som de innovative bedriftene har etablert et bevisst forhold til, men har utarbeidet sin egen versjon av løsninger for. Trolig er nettopp evnen til å finne løsninger som fungerer for den enkelte bedrift med dens ressurser, muligheter og utfordringer i det «landskapet» den opererer, den viktigste egenskapen blant de som lykkes best.

I det følgende er fem gjennomgående best practice egenskaper for innovative bedrifter beskrevet basert på gjennomgang av et utvalg forsknings- og management litteratur. Egenskapene representerer kompetanse, ferdigheter og kultur karakteristisk for innovative organisasjoner:

1. Ledelsesfokus og engasjement på innovasjon

Ledelsen er engasjert og genuint opptatt av tilrettelegging for, utfordringer i gjennomføring av og resultater fra innovasjon i sin daglige drift. Ledelsens engasjement signaliserer for organisasjonen at innovasjon er viktig i det daglige arbeidet og ikke bare i festtaler og dette reflekteres i agendaen for ledermøter og i kontakt med bedriftens medarbeidere. Ledelsen lever det den prediker og tar egen medisin.

Ledelsen signaliserer hva som er viktig ved bl. a. valg av personer som settes til å arbeide med prioriterte oppgaver. Å stille dyktige og anerkjente personer i organisasjonen til rådighet for innovasjonsarbeidet er en form å skape prestisje for dette arbeidet og synliggjøre at det er viktig for bedriften.

Ofta er det ikke tilstrekkelig at ledelsen setter innovasjon på agendaen. Innovasjon er et bredt og i mange sammenhenger noe udefinert område. Å definere tydelig hva som menes med innovasjon i «vår bedrift», hva som ønskes å oppnås og hvorfor og hvilke aktiviteter og typer innovasjon som synes best egnet, setter organisasjonen bedre i stand til å løse oppgaven.

2. Fokus på innovasjon i strategi og andre styrende dokumenter

Bedriftens strategi formidler tydelig på hvilken måte innovative aktiviteter er sentralt i planen for å oppnå mål og felles visjon. Det er fokus på kundebehov/markedstrender, konkurranseposisjon og på konkret kompetanse som organisasjonen må utnytte/utvikle og hvordan den kan brukes for å lykkes med de aktiviteter som er planlagt. Organisasjonens medarbeidere forstår hva strategien er og hva den betyr for hvordan daglige oppgaver løses i denne bedriften.

Det er sentralt at strategi og styrende dokumenter ikke er til for dokumentenes skyld, eller at innholdet er begrenset til omforent forståelse i ledergruppen, men at dokumentene representerer en felles forståelse blant enkeltpersoner i hele organisasjonen. Jo større andel av bedriftens enkeltpersoner har en felles forståelse for hva ligger i strategien og ikke minst hva det betyr for dem i deres daglige arbeid, dess større er muligheten for å lykkes i innovasjonsarbeidet.

Bedrifter med mål og budsjetter for innovasjon har som regel en mer gjennomtenkt plan for innovasjonsarbeidet og større sjanser for å oppnå resultater. Mål kan settes på forskjellige plan og brukes også aktivt for å oppnå ønsket innovasjonskultur. Det er bl. a. eksempler på bedrifter som setter mål for ønsket arbeidsform; bruk av teamarbeid, diversitet i team bemanning, andel av tid brukt på utvikling, etc. Bedrifter som har uttrykt behov for mer innspill fra eksterne kilder, internasjonale kilder, etc. har f. eks. etablert mål for minimum andel av bidrag som skal komme fra disse kildene.

3. Organisering og innovasjonsprosesser

Mange av de mest innovative bedriftene har valgt å løse oppgaver i funksjonelle autonome team sammensatt av ansatte med forskjellige bakgrunn. Å løse oppgaver i prosjekter gjør det enklere å integrere fag, erfaring og holdninger ved bruk av prosjektteam som rekrutterer fra ulike deler av organisasjonen. Samarbeid mellom mennesker med diversifisert kulturell bakgrunn, faglig og personlig perspektiv er ofte knyttet til økt kvalitet på ideer og løsninger.

Struktur på rutiner og prosesser for aktiviteter som idé- og informasjonsflyt, evalueringskriterier, kvalitetssikring, prosjektgjennomføring, risikovurdering, etc. muliggjør bedre styring av innovasjonsprosessene. Det forenkler også arbeidet i

innovasjonsteamet og bedriftens evne til å drive innovasjon og skape resultater. Gode og systematiske rutiner og prosesser for å forstå kunder, behov, konkurrenter og marked er vesentlig for innovative bedrifter. Det er ikke nok at salgs- og markedsavdelingene har en finger på pulsen. I innovative bedrifter har de fleste i organisasjonen en rolle i nyutvikling. I en undersøkelse blant europeiske toppleder var halvparten misfornøyd med bedriftens innovasjonsarbeid og svarte at bedre kunde-forståelse var det største potensialet for styrket innovasjon (Jaruzelski et al., 2005).

4. Utvikling av innovasjonskultur

Innovative bedrifter har funnet frem til en form på hvordan organisasjonen løser sine oppgaver slik at innovasjon stimuleres. De har en kultur som fremmer innovasjon. Tillit til hverandre, mellom ledere og ansatte og at ansatte verdsettes som sentrale elementer i den innovative organisasjonens kultur (Riederer et al., 2005). Åpenhet og respekt for den enkelte medarbeiders kompetanse, erfaring og ideer skaper tillit og trygghet til å stole på egne ideer og prøve noe nytt. Ledere og mellomledere på alle nivåer i organisasjonen har og tar ansvar for å påvirke holdninger som fremmer innovasjon, kreativitet og nye ideer. Organisasjonen er preget av åpenhet for nye ideer, men samtidig en sunn og konstruktiv kritisk sans.

En egenskap som preger innovative bedrifter er toleranse for risiko og feiling. Det betyr ikke at ubegrenset risiko er ønsket. En kultur med et bevisst forhold til risiko og med grenser for hva som er akseptabelt, pekes på som forhold som øker sannsynligheten for innovative løsninger (Riederer et al., 2005).

5. Utvikling av kompetanse og prioritering av ressurser for innovasjon

Tradisjonelt tenker man kunnskap og kompetanse i form av utdanning og fagområder. Viktige egenskaper i innovasjonsarbeidet kan ikke alltid plasseres i de vanlige kompetansekategoriene. Innovative organisasjoner arbeider kontinuerlig og systematisk med å utvikle sine medarbeidere innen de tradisjonelle kategoriene, men er også opptatt av å motivere den «tause kunnskapen».

Innovative organisasjoner er «lærende organisasjoner» og har ferdigheter i å skape, innhente og overføre kunnskap som er viktig for «landskapet» bedriftene opererer i og ikke minst felles forståelse internt i egen organisasjon for hvordan vår organisasjon fungerer. De har etablert en evne til å justere adferd som resultat av tilegnet ny kunnskap og innsikt. De har utviklet en felles forståelse for hvordan organisasjonen arbeider og utvikler seg og har et bevisst forhold til mentale modeller som begrenser nytenkning så vel som systemisk tenkning som utløser kreativitet.

2.5 Eksterne forhold

Eksterne forhold er med på å legge rammene for bransjen i sin helhet og hver enkelt bedrifts utvikling. Kjøttbransjen består av bedrifter av svært ulik størrelse og ressurser og hvor noen satser i liten skala på unike produkter mens andre satser på volumproduksjon. Markedsforholdene er også noe ulik avhengig av størrelse, men de deler også flere fellestrekk ved det norske matmarkedet. De politiske rammebetingelsene påvirker i stor grad konkurranseforholdene og markedet for matbransjen, i tillegg til at det offentlige yter støtte til bransjen for innovasjonstiltak. En langsiktig vurdering av kjøttbransjens utvikling vil være å tilpasse og innovere med hensyn til en åpen norsk matøkonomi. Dette er nærmere beskrevet i kapittel 4.

Tabell 2.3 viser en oversikt over relevante eksterne forhold; forhold som er delvis eller helt utenfor bedriftenes kontroll, som er med å påvirke innovasjon i kjøttbransjen.

Tabell 2.2 Eksterne forhold som kan ha betydning for innovasjon

Overordnet	Faktor	Eksempler
Bransjeforhold	Struktur	Småskala og/eller volumproduksjon
	Næringsklynger Industridynamikk	Samarbeid eller konkurranse
Markedsforhold	Etterspørsel	Nivå Nye varer
	Tilgang på råvarer	Produsert mengde kjøtt nasjonalt Import og priser på importert kjøtt
	Eierskap/maktforhold langs verdikjeden	Vertikal integrasjon/oppkjøp langs verdikjeden
	Horisontal konkurranse	Markedsregulators posisjon Blant tilbydere av samme produkter
Politiske rammebetingelser	Handelspolitikk og importvern Krav fra EU og WTO Reguleringer	

2.5.1 Innovasjonssystemer, næringsklynger og industridynamikk

Innovasjon kan ses som en kollektiv, kumulativ, men usikker prosess som skjer i et samspill mellom en rekke ulike sektorer i økonomien og i de fleste bedrifter og næringer (NOU, 2000).

«Innovasjon skjer i samspill mellom mennesker, organisasjoner og bedrifter. Enkeltbedrifter kan vanskelig ha oversikt over, inneha eller håndtere all relevant kunnskap, og er derfor avhengig av samspill med andre bedrifter og kunnskapsmiljøer. Etter hvert som produksjonen blir mer kunnskapsbasert, produktene får kortere levetid, og næringskjedene blir mer oppsplittet og spesialisert, er det mer nødvendig enn tidligere for aktørene å søke sammen i nettverk, allianser og partnerskap.» St.meld. nr. 20 (2004–2005)

Stegene fra nye ideer og frem til gjennomført innovasjon er innovasjonsprosessen. Det kan være mange kilder til innovasjonsprosessen og prosessens retning og karakter kan endres underveis. Innenfor innovasjonsforskningen sies det at innovasjoner utvikles innenfor et «innovasjonssystem» (e.g. Fagerberg et al., 2005). Mangfold av ideer og innspill beriker innovasjonsprosessen. Konseptet «åpen

innovasjon», basert på samarbeid og åpenhet innen bransjer, med leverandører, partnere, kunder og andre også utenfor bransjen er blitt et begrep innen innovasjonsteori som reflekterer betydningen av samspill mellom et bredt spekter av aktører.

I Norge har det vært mye fokus på forskning av samspill mellom bedrifter i såkalte næringsklynger. Næringsklynger kan fungere som effektive innovasjonssystemer og beskrives som en konsentrasjon av relaterte bedrifter og institusjoner innen en bransje eller verdikjede. Ofte er det geografisk nærhet mellom aktørene i klyngen, men som det påpekes av Reve og Jacobsen (2001) er det ikke konsentrasjonen av industrielle aktører eller geografi som betyr mest, det er evnen til samspill og læring som er viktigst. Det har faktisk vært hevdet at lokale og regionale klynger kan komme i fare for å stagnere gjennom fastlåste samarbeidsrelasjoner hvis det blir for lite impulser utenfra, såkalt "lock-in" (Isaksen og Asheim, 2008; Klitkou, 2010). Det er derfor ikke slik at alle næringsklynger er har høy innovasjonsgrad per definisjon, men at det blant de sterkeste næringsklyngene er identifisert en dynamikk med karakteristiske trekk som ligger til grunn for høy innovasjonsevne.

Næringsklynger har vært omtalt innen økonomifaget siden Alfred Marshall (Marshall, 1920), men det er moderne økonomer som Nobelprisvinneren Paul Krugman (Krugman, 1995) og Harvard-professoren Michael Porter (Porter, 1990) som har gjort næringsklynger mest kjent. Paul Krugman la vekt på de geografiske dimensjonene innen økonomier, mens Michael Porter har preget den empiriske næringsklyngeforskningen de to siste tiårene og har vært særlig opptatt av innovasjon og verdiskaping. I Norge kom de første næringsklyngestudiene allerede i 1992 (Reve et al., 1992), med en stor oppfølgende studie i 2001 (Reve og Jakobsen, 2001).

Reve og Jacobsen (2001) gir følgende karakteristikker av dynamikken som leder til at de sterkeste næringsklynger er preget av høy verdiskaping, produktivitet og innovasjon:

- «Næringsklynger har en konsentrasjon av teknologisk og kommersiell næringskunnskap.
- De fleste næringsklynger er kjennetegnet av en kombinasjon av rivalisering og samarbeid som fremmer verdiskaping og innovasjon.
- Tilgangen til kompetanse og nye ideer er stor.
- Alle leverandører og tjenesteprodusenter er på plass i næringsklyngen. Dermed blir transaksjonskostnadene lavere. Markedskunnskapen deles. Det samme gjelder de operative erfaringene.
- Det er mulig å kopiere beste praksis, og det utvikler seg ofte mesterskap mellom de fremste bedriftene i klyngen om hvem som er best og mest innovativ.
- Dynamiske næringsklynger utvikler ofte en entreprenørskapskultur som ikke finnes andre steder og som er vanskelig å kopiere. Det vet alle som har forsøkt å gjenskape Silicon Valley.
- Suksessrike næringsklynger tiltrekker seg de beste talentene og tar tidlig i bruk ny teknologi, og næringsklynger blir viktige arenaer for forskning, utvikling og utprøving».

Stortingsmelding nr. 20 (2004–2005) «Vilje til forskning» legger vekt på at konkurranse stimulerer innovasjon og at målinger viser at innovative virksomheter er betydelig mer internasjonalt orienterte enn virksomheter som ikke er innovative. Meldingen påpeker også at «medarbeidere som opplever høye krav til læring, høyt

læringstrykk, og som har gode muligheter til læring i det daglige, vil gjennomgående være mer oppfinnsomme og kreative i problemløsningen enn andre. Organisasjoner med høy læringsintensitet vil normalt være mer innovative enn andre».

Næringsklynger kan oppnå ytterligere positive innovasjonseffekter når de er integrert med andre næringsklynger. Dette er tilfelle for oljebransjen som har kompetanseutveksling med bl. a. maritim industri, metallindustrien og andre kompetanseformidlere som finansnæringen. Klyngedynamikk er sentralt bl.a. i det norske oljemiljøet, den mest innovative bransjen i Norge. Klyngedynamikken i den norske oljebransjen gis mye av æren for bransjens betydelige nyskaping og suksess. Oljeselskaper har ledet an sammen med leverandørindustrien i å løse praktiske utfordringer. Blant oljeselskaper og leverandører har man funnet en balanse i konkurranse og samarbeid som hele bransjen har tjent på. Oljebransjens nære internasjonale tilknytning fører til bredere samspill og mer intens konkurranse som resulterer i enda sterkere krav til innovasjon. Andre viktige drivere i systemet vært nærhet til krevende kunder, ledende teknologileverandører i intern konkurranse, kritisk masse av ulike kompetanseområder og kompetansesamspill og arbeidsmobilitet mellom aktørene (Reve og Jacobsen, 2001).

Bedrifter synes å styrke sin innovasjonsevne dersom de er del av en industristruktur og nettverk med bredt mangfold og samhandling og samtidig utsatt for sterkt press gjennom intens konkurranse. Ifølge Reve og Jacobsen (2001) er det mye stivhengighet innen næringsutvikling. Med det mener de at nytt næringsliv bygger på omstilling av gammel næringslivskompetanse i en eller annen forstand. De legger vekt på at utvikling av næringsklynger er en nedenfra og opp prosess. Myndighetene kan legge forhold til rette, men det er mobiliseringen av næringsaktører selv gjennom utløsning av entreprenørskap, risikotaking og nye forretningsmodeller som skaper internasjonale næringsklynger.

2.6 Metoder for datainnsamling og analyse

Vi har i hovedsak benyttet to metoder for å innhente data for studere problemstillingene i denne undersøkelsen. For å få detaljkunnskap om interne forhold i kjøttbedriftene utviklet vi et spørreskjema som de fikk tilsendt (kapittel 6). Og for å sammenligne kjøttbedriften med andre bransjer for en benchmarking, benyttet vi oss blant annet av SSBs innovasjonsundersøkelse (kapittel 5). I beskrivelsen av kjøttbransjens markedsmessige og politiske rammebetingelser forhold, har vi i stor grad benyttet oss av tidligere arbeider i NILF og Budsjettnemnda for jordbruket (kapittel 3).

2.6.1 Spørreundersøkelse

Utforming

Spørreundersøkelsen er hovedkilden til informasjon for problemstillingene om innovasjon i den norske kjøttindustrien. Den nådde bredt ut til mange aktører, og i tillegg til å være grunnlagsmaterialet for vår statistiske analyse, dannet resultatene utgangspunktet for problemstillinger som ble diskutert i dybdeintervjuene.

Temaet for spørreundersøkelsen var «Hvordan kan innovasjonstakten og verdiskapningen økes i kjøttbransjen?» Spørsmålene i spørreundersøkelsen ble valgt ut

med sikte på å kartlegge temaer som er diskutert i analysemodellen. For å ha mulighet til å sammenligne med enten industrien som helhet eller andre bransjer i ettertid, valgte vi å bruke en kombinasjon av egne spørsmål og spørsmål fra andre spørreundersøkelser.

Den viktigste målingen av innovasjon på nasjonalt nivå i Norge er Statistisk sentralbyrås innovasjonsrapport.¹ Den siste dekker perioden 2008–2010 (Wilhelmsen og Foyn, 2012). Rapporten er basert på et bredt utvalg av spørsmål, og vi har valgt ut noen spørsmål under temadelen om innovasjon. Studien rapporteres også til Eurostat, hvor enkelte svar kan sammenliknes på tvers av de europeiske landene hvis det skulle være ønskelig for videre tolkning og bruk av dataene. I denne delen av rapporten holder vi oss til norske tall.

Vi bruker også spørsmål som er brukt i studier av entreprenørskap og markedsorientering, blant annet i en studie som er gjennomført blant mindre markedsaktører/produsenter på Bondens marked (Flatén et al., 2007). I tillegg er det benyttet enkeltspørsmål som er hentet fra andre undersøkelser, for eksempel NHOs innovasjonsundersøkelse, og en del spørsmål som er utarbeidet i samarbeid med NOFIMA ut fra hva som er målet for prosjektet. Spørreskjemaet vises i vedlegg 1.

Utvalget

Totalpopulasjonen for prosjektet er alle kjøttindustribedriftene i Norge. Det har vi definert som alle bedrifter som er registrert som kjøttindustribedrifter i Brønnøysundregisteret med næringskode 15.1 etter Standard for næringsgruppeinndeling (SN2002), samt alle bedrifter som er medlemmer i Kjøtt- og fjørfebransjens landsforbund (KLF). I SN2002 er kjøttindustribedrifter definert under industri og produksjon av nærings- og nytelsesmidler, og deretter under produksjon, bearbeiding og kjøtt og kjøttvarer (herunder også slakting).

Vi har hatt hele populasjonen som utgangspunkt for spørreundersøkelsen. Konkret informasjon om hvilke bedrifter som utgjør totalpopulasjonen er hentet fra Brønnøysundregisteret (Ravninfo) og informasjon om medlemsbedrifter i KLF fra foreningens hjemmesider. I tillegg er noen svært få bedrifter valgt ut på grunn av kjennskap til dem på annen måte. Mer konkret kontaktinformasjon og e-postadresser er hentet gjennom en ringerunde til samtlige bedrifter som er registrert som kjøttindustribedrifter under nevnte definisjon. Gjennom ringerunde ba enkelte bedrifter om å ikke motta spørreskjema, og det ble tatt til følge. Noen opplyste om at de ikke brukte e-post i sin virksomhet (kun vanlig post), og falt derfor utenom i vårt utvalg. Resten mottok en spørreundersøkelse per e-post. Av 165 bedrifter som mottok spørreskjema oppnådde vi en svarprosent på 33, tilsvarende 55 bedrifter. Det ble sendt ut to påminnelser til å svare på undersøkelsen. I analysen er det brukt 46 svar, da 9 bedrifter kun hadde svart på et fåtall av spørsmålene.

Vi foretok i tillegg dybdeintervjuer av ledende personer i tre kjøttbedrifter. Dette ble gjennomført etter spørreundersøkelsen og hadde til hensikt å innhente mer konkret informasjon om forhold som ble avdekket i spørreundersøkelsen.

Alle bedrifter som har deltatt i undersøkelsen er anonymisert og svarene blir behandlet konfidensielt.

¹ For mer informasjon om undersøkelsen og definisjoner se: SSB (2012). *Økt omsetning av innovative produkter*. URL: <http://www.ssb.no/emner/10/03/innov/> 16.07.12

Om tolkningen av dataene

Målet med spørreundersøkelsen er å få en bedre forståelse for hva som bestemmer en bedrift sin innovasjonsevne. Forutsatt i denne tolkningen er at økt innovasjonsevne bidrar til økt innovasjon i bedriften. I analysen av dataene ble svarene splittet i to grupper etter hvorvidt de hadde høy eller lav total innovasjonsgrad enn medianen av de som svarte. Utvalget ble inndelt etter høy og lav innovasjonsgrad for å kunne identifisere signifikante forskjeller blant de to gruppene og for deretter å kunne identifisere forklaringsvariabler for innovasjonsevne. Det blir presentert en del gjennomsnittsverdier. Det er verdt å merke seg at dette kan gi et unyansert bilde ved stor variasjon i gruppene.

2.6.2 «Best practice» for innovasjon

Selv om det er bred aksept for at innovasjon er sentralt for økonomisk vekst og produktivitetsvekst er det fremdeles sider ved innovasjon som ikke er fullt ut forstått. Samtidig foregår det mye forskning rundt innovasjon og fagområdet er under kontinuerlig utvikling. Innovasjon skjer i samspill mellom mennesker. Bedriftens evne til å utnytte og utvikle egen kompetanse står i sentrum, men samspill med andre bedrifter og kunnskapsmiljøer kan stimulere til økt innovasjonsgrad. Innovasjon er slik sett et resultat av innovasjonsprosesser innenfor et sammensatt og dynamisk system, hvor innovasjonsprosessen formes av en rekke aktører og institusjoner (Westnes, 2008).

Litteratur innen innovasjonsforskning, organisasjonsteori og management/ledelse har vært opptatt av å forstå hvilke egenskaper som fører til at bedrifter og miljøer lykkes med innovasjon. Det synes å være en bred forståelse av at det ikke er en enkelt suksessformel for innovasjon. Likevel synes innovative bedrifter og industrimiljøer å ha noen karakteristiske fellestrekk, en «best practice» som drøftes i det følgende.

«Omstilling og innovasjon er prosesser som kan læres» påpeker St. meld. nr 20 (2004–2006). Læringen består trolig ikke i å blindt kopiere hva andre lykkes med, men i å etablere forståelse for grunnleggende drivkrefter og konsepter som grunnlag for tilpasning til egen virksomhet. Benchmarking og best practice læring er en kompetanse i seg selv. For bedrifter som tilegner seg denne kompetansen kan benchmarking og best practice være et godt utgangspunkt for egen læring og her for å analysere innovasjon i kjøttbransjen. Innovasjon i kjøttbransjen er sammenlignet mot andre bransjer i Norge og drøftet basert på tre ulike metoder:

- SSB sin innovasjonsundersøkelse 2006–2008 som er en spørreundersøkelsen for Norsk næringsliv
- Innovasjon basert på betraktninger av kostnadsstrukturen for noen bransjer og bedrifter som er inkludert i SSB undersøkelsen
- Analyser basert på betraktninger av produktivitetsvekst og beregninger utført av analyseselskapet Damvad.

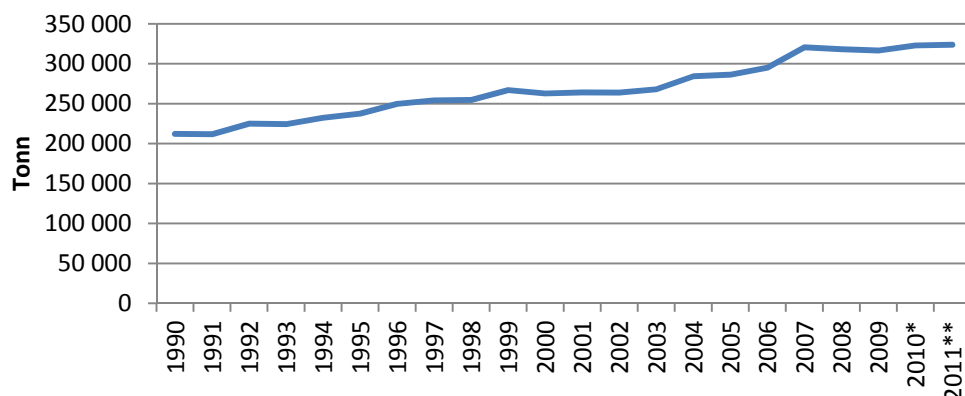
3 Beskrivelse av kjøttbransjen

3.1 Industribeskrivelse

Vi vil her gi en beskrivelse av kjøttindustrien for å kartlegge forutsetningene bedriftene har for å bedrive innovasjon.

3.1.1 Råvaretilførsel til kjøttindustrien

Den norske kjøttindustrien er i hovedsak basert på råvarer fra norske storfe-, svin-, sau- og fjørfeprodusenter. Utviklingen i husdyrproduksjonen har over de senere årene gått mot større og færre enheter (Knutsen, 2011). Tilførsel av kjøtt til kjøttindustrien kommer fremdeles i stor grad fra innenlands produsert kjøtt. Figur 3.1 viser at det har vært en positiv utviklingen i tilgangen på kjøttråvare i Norge siden 1990, mens nivåene har stabilisert seg de senere årene. Med kjøttråvare menes her produsert mengde kjøtt til salg og hjemmeforbruk² (Budsjettnemnda for jordbruket, 2011).

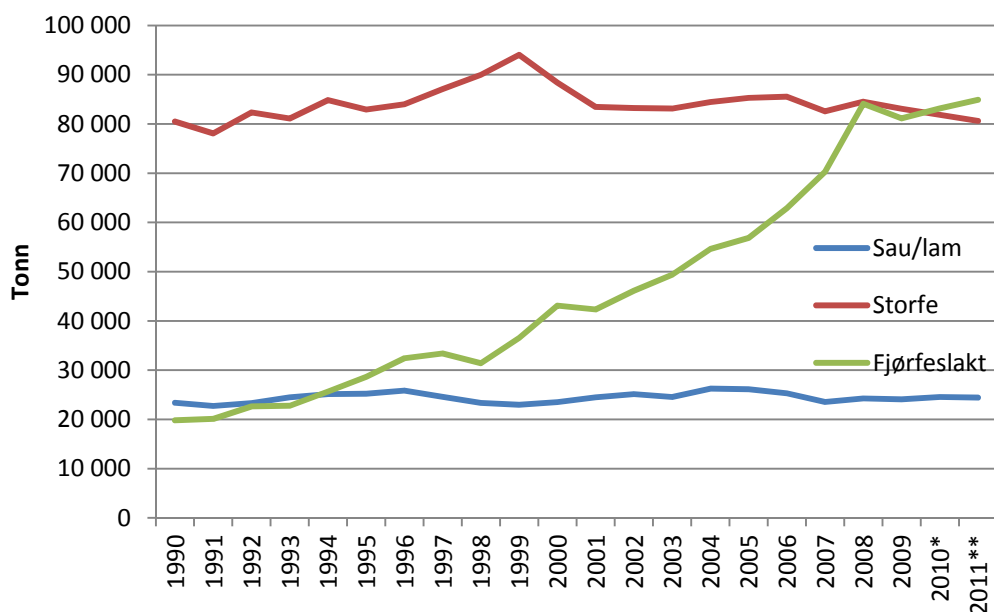


Kilde: Budsjettnemnda for jordbruket/NILF

Figur 3.1 Utvikling i produksjon av kjøttråvare i Norge, 1990–2011

Utviklingen har derimot variert mye over ulike produksjoner. Hvitt kjøtt har hatt en kraftig vekst over de siste to tiårene, mens produksjonen av sau/lam har vært stabil. Storfe har opplevd en svak nedgang de siste fire årene, jf. figur 3.2, samtidig som importen av storfekjøtt har økt (SSB, 2012). Med utgangspunkt i markeds-situasjonen på tilbudssiden bør det derfor i utgangspunktet være mulig å sikre tilgangen av norske råvarer til kjøttindustrien.

² Kjøtt fra følgende dyr er inkludert i Totalkalkylens beregninger: Storfe, kalv, sau/lam, geit/kje, hest, fjørfe/lakt, tamrein, kaniner og gris



Kilde: Budsjettnemnda for jordbruket/NILF

Figur 3.2 Utvikling i produksjon av storfekjøtt, fjørfselakt og sau/lam, 1990–2011

Storfe³

Husdyrproduksjonen foregår på stadig færre, men større enheter. Produksjonen av storfekjøtt i Norge er i all hovedsak en integrert del av melkeproduksjonen. Sektoren er dermed en av de viktigste for oppnåelsen av landbrukspolitiske mål om landbruk over hele landet, utnyttelse av grovfôrarealer, opprettholdelse av kulturlandskap m.m. Kjøttindustrien innenfor storfe består av primærprodusenter, slakterier, styknings-/skjærebedrifter og foredlingsindustri. Det foregår også kjøttforedling på detaljistleddet, men denne foredlingen er blitt mindre omfattende over tid. Primærprodusentene er bønder som driver med kjøttproduksjon enten som selvstendig driftsform eller som en del av melkeproduksjon. Utover melkeproduksjon er det ingen viktige eksempler på at kjøtt er biprodukt av annen produksjon.

Tilbudet av storfekjøtt har to klare topper gjennom året, slakting etter telledato 1. januar og slakting etter beitesesong/telldato 1. august. På vinteren og i forbindelse med grillsesongen er etterspørselen størst. Produksjonen av storfekjøtt har en lang produksjonssyklus sammenlignet med gris og fjørfe. Fordi storfekjøttbransjen har betydelige sesongvariasjoner er det behov for å ha fokus på hvordan en til en hver tid kan optimalisere produksjonen for å få avsetning for råvarene. Samlede produksjonsvolumer endres sakte over tid. Produksjonsstrukturen er mer fragmentert enn for kraftfôrbasert produksjon.

Svin

Svinekjøttproduksjonen har gjennomgått store strukturendringer de siste årene. Spesielt har Rogaland og enkelte kommuner i Nord-Norge har hatt sterk vekst. Svinekjøttsektoren består nå av relativt store produsenter som arbeider i nært samspill med slakteriene. Produksjonen av svinekjøtt er relativt stabilt gjennom året, men etterspørselen er høyere på sommeren og rundt juletider.

³ Informasjonen i de følgende underkapitlene er bygget på Steine et al. (2011) Regulering for organisering – markedsregulering i kjøttsektoren. Notat 2011–8, NILF.

Bøndenes nettoinntekter i svineproduksjon er mer følsomme for prissvingninger enn for eksempel i storfeproduksjonen, fordi prisuttaket er den dominerende andel av bruttoinntektene. Det innebærer at her ligger det et potensial for innovasjoner, gjennom å forbedre forholdet mellom slaktings- og salgssykluser.

Avsetningstiltak for svinekjøtt som er definert i Omsetningsrådets retningslinjer er innfrysing og fryselagring, innenlandske leveringer med frysefradrag, leveringer av kjøtt til spesialmarkeder (benyttes ikke) og eksportleveringer av kjøtt.

Reguleringseksport har vært benyttet jevnlig og har vært svært viktig for å balansere det norske svinekjøttmarkedet. Ulike former for produksjonsregulering i svineproduksjonen har blitt brukt i enkelte år, blant annet i form av kompensasjon for tidligere slaktning, redusert slaktevekt og avviklingstilskudd.

Lam

Produksjonssyklusen for lam/sau er lang sammenlignet med fjørfe og svin, men kortere enn for storfe. Sesongvariasjonen er mest åpenbar i lammeproduksjonen der ca. 80 prosent av slaktingen foregår i løpet av to måneder på høsten. Mye av salget foregår også på høsten. I en normalsituasjon blir det overskudd av lam på slutten av slaktesesongen om høsten, som legges på reguleringslager. Det er gode muligheter for å få avsetning for lammekjøttet til andre tider på året, og reguleringslageret er derfor hensiktsmessig. Bratt økning og reduksjon i både råvaretilgang og salg krever godt samsvar for at det ikke skal oppstå ubalanse. Avsetningstiltak for lam som er definert i Omsetningsrådets retningslinjer, er innfrysing og fryselagring, innenlandske leveringer med frysefradrag, leveringer av kjøtt til spesialmarkeder (benyttes ikke) og eksportleveringer av kjøtt.

Selv om høstmånedene er helt dominerende for produsentøkonomien, er prisen vesentlig mer stabil om høsten enn for året sett under ett. Det er heller ikke vesentlige ulemper ved å jevne ut tilbudet over tid ved hjelp av fryselagring. For lam er framtidig salg i det norske markedet viktigste avsetningskanal, og ved overskuddsproduksjon blir mesteparten av overskuddet blir solgt i det norske markedet. Det har ikke vært gjennomført produksjonsregulering for sau/lam finansiert av omsetningsavgiften.

Fjørfekjøtt

Fjørfeindustrien er i mye større grad sentralisert sammenlignet med annen type kjøttproduksjon. Produksjonen av fjørfekjøtt foregår i stor grad i moderne, relativt store anlegg og med tett tilknytning til slakteriene. Konesjonsgrensene har vært utvidet over tid, og det har åpnet for produksjonsøkning. Nye kyllingfjøs er også i stor grad bygget med kapasitet for videre utvidelse av produksjonen (Eriksen og Pettersen, 2010). Det er tett koordinering av vareflyt fra ruging til slaktning og distribusjon, og det går relativt raskt å korrigere samlet produksjonsmengde gjennom leveringskjeden.

Produksjonen av kylling har en kort produksjonssyklus, normalt kun 4–5 uker (ekskl. oppal og ruging), som gjør det mulig å foreta produksjonsplanlegging ut fra en tilpasning til det innenlandske forbruket. Produksjonsøkonomien er sterkt prisavhengig. Både her og i svineproduksjonen utgjør salgsinntekten hoveddelen av driftsinntektene for produsentene, da det er lite offentlige overføringer. Det gjør at kyllingindustrien er sårbar for prisfluktasjoner, som gjør kostnadsreducerende tiltak, spesielt innenfor effektivisering av produksjonslinjer og produktutvikling som sikrer en god utnyttelse av alle deler av dyret. På samme måte som i svine-

produksjonen er forholdet mellom kraftfôrpris og pris på kylling viktige forutsetninger for lønnsomheten i bransjen.

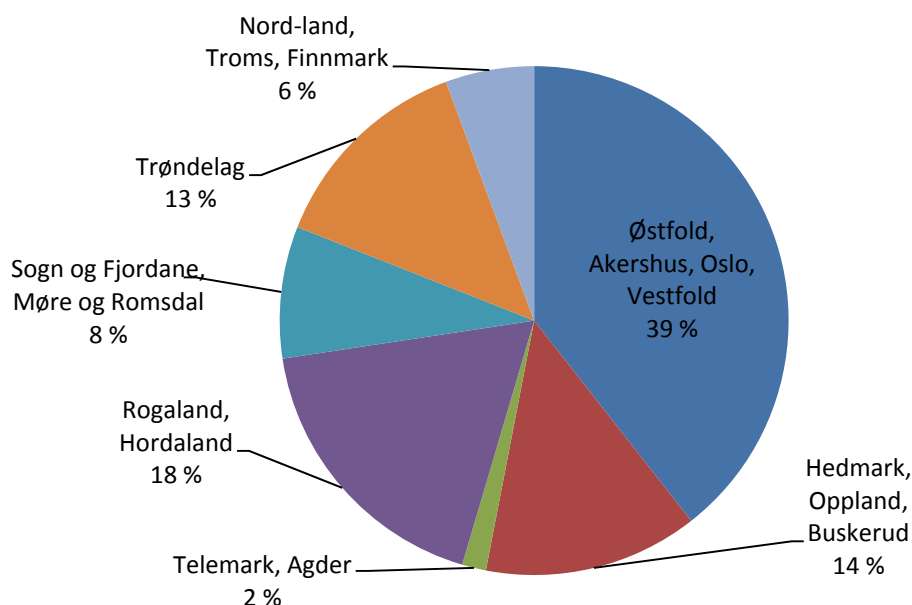
I 2012 ble det innført nye krav til kyllingburene, til at det skal være såkalte trivselsbur/miljøbur med innredning eller løsdrift/frittgående burløsninger. Av tiltak som kan iverksettes for å regulere råvaretilgangen er førtidsslakting av verpehøner, økt omsetningsavgift og andre ekstraordinære tiltak for å regulere markeds-situasjonen.

3.1.2 Stor og geografisk spredt industri

Kjøttindustrien er en av de viktigste bransjene innenfor norsk matindustri. Den totale produksjonsverdien ligger på om lag 37 milliarder kroner årlig, som utgjør 25 prosent av den totale produksjonsverdien i matindustrien.

Kjøttindustrien sysselsetter også om lag 25 prosent av totalt antall sysselsatte i den norske matindustrien. Det utgjør 12 200 personer av totalt om lag 48 700 personer. Det betyr at kjøttindustrien er den viktigste aktøren i matbransjen, målt i både produksjonsverdi og antall sysselsatte. Totalt antall sysselsatte gikk ned med 4,4 prosent over perioden 2007–2009. Kjøttindustrien hadde i 2009 gjennomsnittlig 33 sysselsatte per bedrift, mens matindustrien som helhet hadde 21. Meieribransjen hadde til sammenligning i gjennomsnitt 43 sysselsatte per bedrift (Kjuus og Steine, 2011).

Ifølge Kjuus og Steine (2011) bestod kjøttbransjen av om lag 375 bedrifter⁴ i 2011, som utgjør en svakt økende trend av antall bedrifter de siste årene. Bedriftene er spredt utover hele landet. Hvis en ser på hvor andelen sysselsatte er størst, kommer det frem at det er flest ansatte i Oslo, Akershus, Østfold og Vestfold. Figur 3.3 viser prosentvis fordeling av sysselsatte på regioner.



Figur 3.3 Andel av totalt antall sysselsatte i kjøttindustrien, fordelt på region i 2009, i %.

⁴ Det inkluderer alle bedrifter som etter Statistisk sentralbyrås NACE 2007-klassifisering går under kategorien «total populasjon», det vil si alle registrerte bedrifter under en bransjekode. Les mer om Standard for næringsgruppeinndeling på http://www.ssb.no/emner/10/01/nos_sn/nos_d383/nos_d383.pdf.

Kjøttindustrien er nært knyttet til råvaretilgangen. På grunn av lovpålagte reguleringer når det gjelder antall timer fra dyret hentes på gården til det slaktes er kjøttindustrien i stor grad stedbundet og avhengig av å ligge i områder hvor råvarene produseres. *Forskrift om transport av levende dyr* (LMD, 2001) er hjemlet i Dyrevernsloven, og tillater en transporttid på maks 8 timer uten føring eller pauser. Det er mulig å tilpasse transporten slik at åtte-timersbegrensningen blir mer fleksibel. Det innebærer at slakteriene er spredt over hele landet, og at den delen av kjøttindustrien som er basert på storfe, har en vesentlig større distriktspolitisk profil sammenlignet med for eksempel fjørfeindustrien.

Den største kjøttindustriaktøren Nortura omsetter om lag ni tideler av storfe- og svinekjøtt i det norske markedet. I tillegg til Nortura er det en stor andel små og mellomstore kjøttbedrifter. De fleste av disse er organisert under Kjøtt- og fjørfebransjens landsforbund. Bedriftene er svært ulike, der noen av de største er Stabburet, Nordfjord Kjøtt og Fatland. Det er også en rekke mindre bedrifter som har svært få ansatte. Kartet (figur 3.4) viser en oversikt over hvor KLFs medlemsbedrifter ligger. Den største klyngen av kjøttindustribedrifter ligger på Østlandet og nordover mot Oppland og Hedmark. Det er også en stor samling bedrifter i tilknytning til husdyrfylket Jæren, Sogn og Fjordane og i Midt-Norge. I Norge er bedriftene mer spredt, med en liten klynge i området rundt Tromsø.



Figur 3.4 Geografisk spredning på KLFs bedrifter

På samme tid er det mange små kjøttindustribedrifter som er knyttet opp mot Norturas slakteanlegg gjennom at de leier slaktetjenester der. Kartet i figur 3.5 viser

fordelingen av Norturas 33 produksjonssteder.⁵ Norturas anlegg er i større grad sentraliserte enn produksjonsstedene til de private bedriftene, men de opererer også over hele landet.



Kilde: www.nortura.no

Figur 3.5 Kart over Norturas produksjonsanlegg, per juli 2012.

3.1.3 Arbeidskraft versus kapitalintensitet

Kjøttindustrien er mer arbeidsintensiv og preges av større grad av «skreddersøm» i teknologivalg enn mye annen matindustri. Innovasjon foregår med ulikt teknologisk og kompetansemessig utgangspunkt i hver enkelt bedrift. Noen bedrifter har for eksempel ikke egen slaktevirksomhet, men leier lokaler og/eller tjenester hos andre slakterier i nærområdet. Andre igjen kan ha integrert hele virksomheten og kan på den måte styre mer selv. Det er ulikt behov for faglærte på ulike ledd i kjøttproduksjonen, og dette kan også gi utslag i hvilke type innovasjoner som gjøres. Spesielt i de små bedriftene vil en del innovasjoner være avhengig av de personene som jobber i den enkelte bedriften.

NILFs rapportserie Mat og Industri (Steine og Kjuus, 2011) viser at lønnsnivået i industrien i Norge er 46 prosent høyere enn gjennomsnittet i Europa. Det at Norge har så høye lønnskostnader i industrien kan slå uheldig ut i forhold til internasjonal konkurransevne, og det legger et stort press på effektivisering av en bransje som i stor grad domineres av fagarbeidere. Det stilles stadig sterkere krav til utdanning og

⁵ Antallet produksjonssteder gjelder per juli 2012.

kompetanse i norsk matindustri. Dette følger av den teknologiske utviklingen og høyere krav til produktutvikling, kvalitetsstyring og dokumentasjon m.m. Færre arbeidsoperasjoner utføres manuelt og automatisering og produksjonsovervåking tar over. Samtidig har tilgang på kompetente medarbeidere betydning for bedriftenes verdiskaping, og for bedriftenes endrings- og omstillingsevne. Bransjen er avhengig av å ha tilgang på dyktige medarbeidere for å kunne drive gode innovasjonsprosesser, og til det er det ofte behov for teknisk fagkompetanse, enten det gjelder innenfor utvikling av ny teknologi, nye teknikker, produktutvikling eller utvikling av nye emballasje- og pakkeløsninger. De faglærte i kjøttbransjen er hovedsakelig spesialisert innen fag som pølsemakere, kjøttskjærere, slaktere og butikkslaktere. 48 prosent har utdanning fra videregående skole, mens 35 prosent har utdannelse på grunnskolenivå. Åtte prosent har utdannelse fra universitet eller høyskole, som er noe lavere enn for matindustrien som helhet (10 %). Til sammenligning er den bransjen med høyest gjennomsnittlig utdannelse i matindustrien er olje- og fettbransjen (18 %), samt dyrefôrbransjen (16 %) (Steine og Kjuus, 2011). Tabell 3.1 gir en oversikt over utdanningsnivået til sysselsatte i matindustrien fordelt på bransjer for 4. kvartal 2010.

Tabell 3.1 Utdanningsnivå for sysselsatte 4. kvartal 2010 (prosentvis fordeling)

	Grunnskole	Videregående	Universitet og høyskole		Uspesifisert
			≤ 4 år	> 4 år	
I MATINDUSTRIEN	32,8	45,7	7,4	2,4	11,7
Kjøttbransjen	32,1	48,4	6,0	1,9	11,5
Fiskevarebransjen	36,5	36,6	5,5	0,9	20,5
Frukt- og grøntbransjen	35,8	43,1	6,6	3,3	11,2
Olje- og fettbransjen	24,1	53,1	12,5	5,2	5,1
Meieribransjen	29,0	54,1	8,7	3,8	4,5
Kornvarebransjen	29,3	52,4	10,0	4,1	4,1
Dyrefôrbransjen	24,0	56,3	9,1	7,2	3,3
Andre næringsmidler	34,0	43,5	7,7	2,3	12,5
Drikkevarebransjen	33,5	45,6	10,7	2,3	7,9

Kilde: SSB (2011)

3.2 Utviklingstrekk i kjøttindustrien

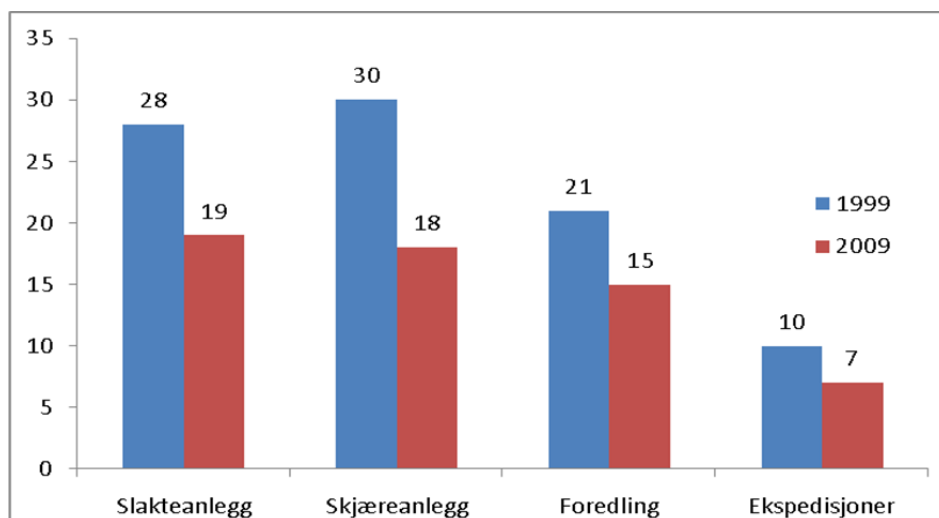
Økende konkurranse gjennom import og grensehandel medvirker til at kjøttbransjen blir stadig mer utfordret av utenlandsk kjøttindustri. Utviklingen i Norge ser ut til å gå i retning av både mer effektivisering og spesialisering, blant annet gjennom produksjon av egne merkevarer, men også i retning av et større fokus mot lokalmat og kvalitetsvarer. Vi skal her gå gjennom hvordan markedet er organisert innenfor kjøttbransjen i dag, samt se på de viktigste utviklingstrekkene de senere årene.

3.2.1 Investering og rasjonalisering

Størrelsen på en kjøttbedrift er en viktig begrensning når det gjelder mulighetene for store investeringer. Det viser seg likevel at det er en positiv investeringsvilje i kjøttindustrien, og totalt sett økte bruttoinvesteringene med 54 prosent over perioden 2007–2009 (Steine og Kjuus, 2011). Mye av investeringene er rettet mot rasjonalisering på bruk av arbeidskraft og manuelt arbeid, som er en viktig utgift i kjøttindustrien. Det er også investert i utstyr og prosesser, særlig innen slakting, for å sikre trygg mat. Mye av investeringene er rettet mot automatisering og rasjonalisering av anleggsstruktur blant annet for å bedre utnyttelsen på de eksisterende slakteriene (Nordlund, 2010). Det innebærer både at totalt antall slakterier i drift har gått ned, men det har også bidratt til en økende grad av utleieslakt på de slakteriene som fortsatt er i drift.

En mulighet er å bygge nye anlegg i forbindelse med oppgraderinger og nysatsinger. Dette innebærer naturlig nok store kostnader i selve byggingen, men det kan også medføre en del andre utfordringer. For eksempel kan det være utfordringer knyttet til de midlertidige løsningene en må ha under byggeperioden, og det kan forekomme utfordringer ved utskifting av gammelt utstyr som kan ha vært tilpasset bedriftens måte å produsere på over generasjoner, og der det nye utstyret krever en annen type kompetanse enn det bedriften sitter på. I tillegg kan nybygging komme til å kreve nye logistikk-løsninger for å nå ut til eksisterende og nye markeder for produktene. De fleste investeringer er dermed rettet mot utvidelse og forbedringer innen eksisterende anlegg, blant annet gjennom å tilby slaktetjenester, leie ut foredlingsutstyr o.l.

I løpet av de siste tjue årene har det vært stor grad av strukturrasjonalisering på de ulike produksjonsleddene i kjøttindustrien. Mye av rasjonaliseringen har vært sentrert på slakte- og skjæresiden, men også andre deler av industrien har lagt om produksjonen. Anleggene er fremdeles spredt over hele landet. Som følge av nedleggelse har det vært en netto nedgang på 37 prosent, eller 17 slakterier i perioden 1999–2008. Rasjonaliseringen har vært størst på Vestlandet og Sørlandet. Vi ser her bort fra fjørfe- og småskala slakterier. Et eksempel som viser hvordan rasjonaliseringen innenfor kjøttindustrien kan foregå, er å se på utviklingen i ulike typer anlegg for Nortura. Det har vært en klar nedgang på alle ledd, men størst rasjonalisering har det vært på slakte- og skjæreanlegg.



Figur 3.6 Utvikling i antall og type anlegg for Nortura, 1999 og 2009

3.2.2 Egne merkevarer (EMV)⁶

Det er lite eksport av norsk kjøtt, men det er økende import av storfekjøtt og grensehandel med svinekjøtt (bacon) og kylling. Kjøttindustrien i Norge er i dag preget av vertikal integrering av leddene i verdikjeden, eksklusive leveranseavtaler (for eksempel Nordfjord kjøtt og Cardinal Foods/Norsk Kylling sine avtaler med Rema 1000) og med et stadig sterkere fokus på dagligvarehandelens egne merkevarer (EMV). Matkjedeutvalget skriver følgende om utviklingen innenfor kjøttbransjen:

«I kjøttbransjen har det skjedd raskt. Kjente merkevare som SPIS, Skjeggerød, Leiv Vidar, Fatland, Furuseth er i praksis borte fra dagligvarebutikkene. Det er bare Gilde som industriaktør som har et eget bredt varesortiment. De andre er borte og erstattet av paraplykjedenes egne EMV-produkter. Til og med Gilde er avhengig av å produsere EMV-varer.» (NOU 2011:4)

Det er innenfor kjøtt at EMV-andelen vokser raskest, og i overkant av 40 prosent av verdien på kyllingen, og 25 prosent av verdien på kjøttet selges som EMV-produkter. Ser en på volumandelen er den enda høyere. Sammenliknet med andre land i Europa er andelen fremdeles noe lavere i Norge.

I motsetning til tidligere, hvor det bare var private kjøttbedrifter som inngikk avtaler om EMV, er nå også Nortura leverandør av kjøtt som ikke er pakket under sine egenproduserte merkevarer. Blant annet leverer de umerket ferskpakket kjøtt og kylling under merket First Price til NorgesGruppen. Grilstad leverer også umerket kjøtt til ICA/Rimi merket med EMV-merket Matmester'n, og Fatland leverer til Coop.

Utviklingen innen markedet for kjøtt går i retning av økt EMV-andel, mer umerkede kjøttleveranser og at dagligvarekjedene i større grad spesialisere seg på utvalgte merkevarer som fører til at færre kjeder i dag selger et bredt tilbud av merker. Samtidig er de aller største merkevarenavnene, slik som Gilde og Prior, fortsatt sterke navn (NOU, 2011). Det er store muligheter for å redusere kostnadene ved å gå over til slike måter å produsere og organisere seg på, og det er grunn til å anta at dette kan være en viktig grunn til at vi nå ser en slik utvikling.

⁶ Dette delkapittelet er i hovedsak basert på NOU 2011:4 Mat, makt og avmakt.

Faktaboks 1: Om EMV i NOU 2011:4

EMV produseres ut fra resepter som paraplykjedene selv utvikler og eier. Vanligvis lager kjeden en produktspesifikasjon og produsenter gir anbud i tråd med spesifikasjonen, for eksempel oppskriften på et syltetøy.

I utvalgets undersøkelser beskrives forhandlingene mellom EMV-produsenter og paraplykjedene av begge parter som enkle rent teknisk. Det er lite eller ingen forhandling om rabatter og bonuser. Man går rett på forhandlinger om nettoppris og volum.

For å lykkes som EMV-produsent, er det avgjørende å kutte unødvendige kostnader. Dette innebærer nedskalering eller nedleggelse av funksjoner som markedsføring, salg, produktutvikling og forbrukerservice. Leverandører som primært satser på EMV-produksjon, oppgir å ha en viss langsiktighet i sine samarbeidsavtaler, men enkelte oppgir også at de i praksis konkurrerer om anbud hvert år ved at avtalene må fornyes. Dersom resultatene ikke er gode nok, kan produksjonen bli flyttet til en annen produsent.

For EMV-produsenter som skal kombinere en satsing på sine opprinnelige merkevarer og EMV-produksjon, kan øvelsen oppleves som mer krevende. Fordelen for disse ligger i at de får utnyttet eksisterende produksjonskapasitet. Ulempen er at disse ikke har samme mulighet for å rendyrke rollen som EMV-produsent. Leverandører som produserer egne merker og EMV for paraplykjedene, peker på en rekke problemer knyttet til informasjonsdeling med paraplykjedene.

Et nytt element i forbindelse med produksjon av EVM, er eksempler på at det er innført forhandlinger om EMV-produksjon etter auksjonsmetoden. Det er kun referert til ett eksempel på dette, der en avtale om produksjon av et større volum ble avklart i løpet av få dager. Leverandøren opplyste at man i løpet av kort tid måtte ta stilling til viktige faglige og økonomiske problemstillinger. Dette er vurderinger som har konsekvenser for maten som skal produseres, arbeidstagere og eventuelle underleverandører som blir berørt.

I utvalgets undersøkelser er det fire forhold leverandørene er opptatt av knyttet til framveksten av EMV:

- 1) Irritasjon over ulike former for kopiering.
- 2) Behov for å skjerme innsyn i resepter og produksjonskalkyler samtidig som paraplykjedene etterspør mer detaljert informasjon om kostnadselementer på produksjonsleddet.
- 3) Urimelig bruk av kryssprising og ulike avanser på EMV og industriens merkevarer.
- 4) Prinsipielle spørsmålstegn ved spilleregler for hvordan forhandlinger mellom to konkurrenter bør foregå.

Faktaboks 2: Sagt om EMV og produktutvikling i NOU 2011:4:

Utvalgets undersøkelser avdekker interessen motsetninger når det gjelder hva slags produktutvikling som er viktig for leverandørenes merkevarer, og hva som er viktig for paraplykjedene.

Rene EMV-produsenter virker å være tilfreds med det nære samarbeidet med dagligvarekjedene om innovasjon og produktutvikling. Paraplykjedene bidrar med nyttig salgs-, markeds- og forbrukerinformasjon som leverandørene i varierende grad har tilgang på selv. De opplever også at paraplykjedene gjør en god jobb i selve lanseringsarbeidet med nye produkter.

Blant leverandører som har egne merker, er synspunktene mer varierende. Der er det mer en oppfatning at leverandøren selv må ta en stor del av ansvaret for gjennomføringen av nylanseringer for sine merker i butikk. De mindre leverandørene gir klart uttrykk for at det er vanskelig å få full effekt av lanseringer fordi de ikke har kapasitet til å følge opp butikkene, og at deres erfaring er at butikkene i liten grad følger opp avtalte kampanjer.

«Det er vel egentlig ikke så rart om butikkene får bedre betalt for å selge EMV-produkter.»

Leverandørene understreker at reelle innovasjoner og produktutvikling er kostbare investeringer med en ikke ubetydelig risiko. Med reelle innovasjoner menes mer omfattende nyutvikling enn begrensede linjeutvidelser og visuelle endringer av emballasje.

Både leverandørene og paraplykjedene gir uttrykk for at det ville være hensiktsmessig å samarbeide for å skape best mulig forutsetninger for å lykkes med kostbare innovasjonssatsinger og redusere risikoen. Likevel uttrykker flere av leverandørene at det er problematisk å samarbeide industrielt om innovasjon og produktutvikling, dels basert på dårlige erfaringer med at idéutveksling og samarbeidsprosjekter:

- Vellykket produktutvikling blir raskt kopiert.
- Lansering av ideer ender ikke i konkrete samarbeidsprosjekter, men dukker opp som nye EMV.
- Nye produkter gis dårlig mulighet til å lykkes dersom det finnes EMV- varianter. EMV har reservert plass på de mest attraktive stedene og får størst eksponering/markedsføring.
- Prisingen på EMV er alltid gunstig sett i relasjon til den utvikling som paraplykjedene ønsker det skal være innen en kategori.

Mindre leverandører og produsenter av spesialiteter og lokal mat, har påpekt at EMV i premiumsegmentet (f.eks. Jacobs og Smak forskjellen) er en trussel mot deres produkter. De frykter at når de først lykkes med et spesialitetsprodukt, vil de bli tvunget til å produsere dette produktet under merkevaren Jacobs eller Smak forskjellen.

I utvalgets undersøkelser ble det av leverandører til storhusholdningsmarkedet som ikke hadde egen distribusjon, trukket fram utfordringen med at NorgesGruppen som deres grossist, også hadde konkurrerende produktutvikling og salgsvirksomhet av EMV.

3.3 Nordisk perspektiv på kjøttindustrien⁷

Bransjestrukturen i de nordiske landene har endret seg mye de siste 10–15 årene. Utviklingen har vært preget av fusjonering av foretak og oppkjøp. Våre naboland har i mye større grad enn Norge gjennomgått en internasjonalisering av kjøttindustrien. Ulik landbrukspolitikk i de nordiske landene og det at Norge, i motsetning til Sverige, har vært opptatt av å opprettholde et aktivt landbruk i hele landet kan være medvirkende til dette. Andre grunner er de øvrige nordiske landenes inntreden i EUs indre marked med mindre nasjonal beskyttelse, og deregulering i den svenske landbrukspolitikken som hadde stor betydning for utviklingen i kjøttsektoren i landet. Finske kjøttaktører har nå store markedsandeler både i hjemlandet, i Sverige og andre land. Danmark har en mer eksportrettet kjøttindustri. Vi skal først se på hvordan organiseringen og strukturen har utviklet seg i hvert enkelt av de nordiske landene, og deretter se de opp mot hverandre.

3.3.1 Sverige

I den svenske kjøttindustrien har det skjedd store organisatoriske omveltninger som har endret industrien fra å være organisert noenlunde på samme måte som i Norge, med en stor samvirkeorganisasjon, til at de største bedriftene er blitt delvis utenlandsk eid og kjøttsektoren har i større grad blitt en åpen sektor som det handles i mye større grad med enn tidligere. Samtidig har en likevel en stor underskog av små og mellomstore bedrifter på sammen måte som i Norge.

Dereguleringen i den svenske landbrukspolitikken, som begynte på slutten av 1980-tallet, var starten på en omfattende strukturomveltning innen svensk kjøttindustri, der sysselsettingen gikk mye ned. Sveriges inntreden i EU førte til at kjøttindustrien møtte sterk konkurranse fra importerte kjøttprodukter fra andre EU-land, noe som innebar en videre reduksjon i sysselsettingen. Over 50 prosent av forbruket av storfekjøtt i Sverige er i dag importert vare.

Swedish Meats er historien om det store svenske samvirket som fikk økonomiske problemer på begynnelsen av 90-tallet. Det første omstillingstiltaket man gjorde for å kutte kostnader var å legge ned selskapets egen FoU-avdeling, og i stedet kjøpe tjenester fra Danmark. Fra en bedrifts ståsted kan faren ved å sette ut FoU være at bedriftens evne til å tilegne seg ny kunnskap (såkalt absorptive capacity) svekkes. På sikt risikerer man også å svekke det samlede nasjonale kompetansemiljøet innen forskning på mat. Dette kom tydelig frem i Swedish Meats, der selskapet likevel ikke klarte seg alene og måtte finne samarbeidspartnere. Det endte med at de ble en integrert del av finske HK i 2006 (nå HK Scan).

De to største aktørene på det svenske kjøttmarkedet er i dag Atria og HK Scan som begge er finskeide foretak. Disse foretakene har en samlet markedsandel på om lag 50 prosent. Både innen markedet for storfe, svin og sau/lam er det HK Scan som er den absolutt dominerende aktøren, mens Kronfågel Holding er størst i fjørfe-markedet.

Fra å være en bransje bestående av mange små og mellomstore nasjonale bedrifter, er industrien i økende grad blitt konsentrert, og består i dag av noen få store og mellomstore bedrifter med først og fremst utenlandsk eierskap. Ifølge Livs-

⁷Hvis ikke annet er nevnt bygger dette kapitlet på Kjuus et al. (2008). Perspektiver for en norsk kjøttindustri: Sammenligning av struktur i Norden. Notat 2008–22, NILF.

medelsverket var det i Sverige 190 bedrifter som var godkjent for slakting/skjæring og videreforedling i 2006. Det var da 25 slakterier i Sverige.

Tidligere var den svenske kjøttindustrien delt i to hovedgrupperinger: kjøtt-samvirket Swedish Meats, som var eid av bøndene, og den ikke-samvirkeorganiserte kjøttindustrien organisert i Köttbranschens Riksförbund. Med HK Scan sitt oppkjøp av Swedish Meats og Danish Crown sitt oppkjøp av KLS Livsmedel er det i dag lite igjen av den opprinnelige samvirkeorganisasjonen i den svenske kjøttindustrien. I stedet er kjøtt-samvirkets primære eier det finske selskapet HK Scan. De fleste bedriftene innen kjøttindustrien, inkludert Atria og HK Scan er nå organisert under kjøttindustriens bransjeorganisasjon Kött- och Charkföretagen. Medlemsbedriftene sysselsetter om lag 8000 personer.

Integrert fjørfeindustri i våre naboland

Både dansk og svensk fjørfe-markedet domineres i dag av Kronfågel Holding, som eies 100 prosent av svenske Läntmannen. I tillegg er Rose Poultry en stor aktør i Danmark. Det har vært store endringer og integrasjon innenfor fjørfeindustrien i våre naboland. Kronfågel Holding består av de to selskapene Danpo A/S og AB Kronfågel. Danbo har to slakterier og en foredlingsbedrift i Danmark. Til sammen eksporterer de 52 prosent av sine produkter. Kronfågel har to store slakterier og to foredlingsbedrifter og produserer i hovedsak for det svenske markedet (Kronfågel, 2012).

3.3.2 Danmark

Den danske kjøttindustrien domineres av Danish Crown, som ikke bare er den største aktøren i Danmark, men også en av de største aktørene innenfor europeisk kjøttindustri. I den danske kjøttindustrien finner man noen få mellomstore kjøtt-industribedrifter i tillegg til Danish Crown, men både markedet for storfe, svin og sau/lam og fjørfe-markedet preges av at det er noen få store aktører som dominerer markedene. I tillegg finnes det imidlertid en rekke mindre kjøttbedrifter.

Kjøttproduksjonen er i langt større grad internasjonalsert enn i Norge. Det er også større grad av spesialisering av produksjonslinjene. Den danske svinekjøttproduksjonen er dominerende i dansk kjøttindustri, men det produseres også relativt store mengder storfe- og fjørfe-kjøtt. Danish Crown er et samvirkeselskap som eies av om lag 9500 bønder, og er et eksportorientert kjøttkooperativ som i hovedsak produserer svinekjøtt, men de har også det største slakteriet for storfe i Danmark. Den viktigste strukturelle endringen i det danske kjøttmarkedet skjedde med Danish Crown sin fusjon med Steff-Houlberg i 2002. Internt har Danish Crown vært gjennom en betydelig strukturrasjonalisering de siste årene, og bare i 2005 la de ned fire svineslakterier som ble erstattet av et nytt moderne slakteri. De har per 2012 totalt 17 svineslakterier og 7 slakterier for storfe, hvorav ett befinner seg i Tyskland.

3.3.3 Finland

Som i Norge, var den finske kjøttbransjen beskyttet fram til begynnelsen av 1990-tallet, der konkurransen var liten og importen og eksporten lisensiert. Staten garanterte prisen på eksporten, og hele jordbruksproduksjonen var kontrollert. Myndighetene regulerte også produksjonsmengden. Prisnivået for kjøtt og kjøttvarer var dermed betydelig over nivået i EU-landene. I forbindelse med Finlands inntreden i

EU, og dels i forkant av denne, skjedde det imidlertid en omfattende omstrukturering av den finske kjøttindustrien for å møte konkurransen fra EUs kjøttindustri. Senere har det skjedd en betydelig teknologiutvikling og effektivisering i den finske kjøttindustrien, i tillegg har industrien de senere årene blitt mer internasjonal. I dag har de to største kjøttindustribedriftene HK Scan og Atria også produksjon i Baltikum, Polen, Sverige og Russland.

I Finland er fjørfebransjen i stor grad integrert i kjøttbransjen ellers, og fire av de store kjøttforetakene har både produksjon av svin-, storfe- og fjørfekjøtt. Kjøttindustrien i Finland har over 10 000 sysselsatte, det er om lag 280 kjøttindustribedrifter, hvorav 53 er slakterier og 227 bedriver bearbeiding av kjøtt (Finnish Food and Drink Industries Federation, 2011). Atria er den største aktøren innen storfeslakt, mens innenfor svine- og fjørfeslakt er HK Scan større enn Atria. Aktører utenom Atria og HK Scan har en relativt liten markedsandel på slakteleddet. Spesielt gjelder dette for fjørfeslaktingen. De fleste av aktørene i den finske kjøttindustrien både slakter, skjærer og videreforder kjøtt, og det er kun noen få spesialiserte slakterier som selger slakt til andre industriaktører. Innen videreforedling av kjøtt er det imidlertid langt flere aktører enn i slakteleddet.

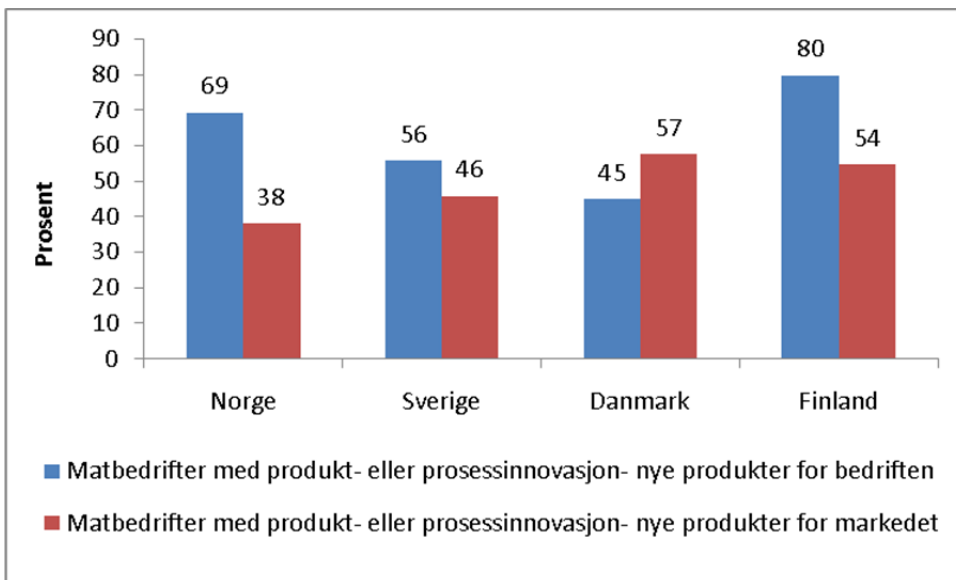
I Finland har Atria fem produksjonsanlegg hvorav det på fire anlegg både slaktes, skjæres og videreforedles svin, storfe og fjørfe som leveres til finsk industri samt storhusholdnings- og dagligvaremarkedet. HK Scan (tidl. HK Ruokatalo) er den nest største aktøren innen finsk kjøttbransje. I Finland har man bare ett rent samvirkeorganisert slakteriforetak, Järvi-Suomen Portti. Både Atria og HK Ruokatalo er imidlertid delvis samvirkeide, ved at samvirkeorganisasjoner har over 80 prosent aksjemajoritet i begge de børsnoterte selskapene.

3.3.4 Nordisk sammenligning

Norge skiller seg fra de andre nordiske landene på den måten at det er mindre grad av spesialisering og internasjonalisering både når det gjelder salg, men også i forhold til organisering av enkeltbedrifter og sammenslåinger/samarbeid på tvers av landegrensene. Mye av dette er politisk styrt og kan forklares med den landbrukspolitikken som Norge har, med sterk tollbeskyttelse for kjøttprodukter.

Hvis en sammenlikner de nordiske landene og ser på andelen matbedrifter som driver med produktinnovasjon, kommer det frem at Norge scorer høyt på innovasjon på den måten at nærmere 7 av 10 jobber med å utvikle nye produkter for bedriften, mens bare i underkant av 4 av 10 driver med innovasjon der de tilfører markedet helt nye produkter. Spesielt kommer Finland frem som et land med mye produktinnovasjon, og selv om det meste er nye produkter for markedet, er det også over halvparten som jobber med å tilføre *markedet* med nye produkter. Det kan reflektere markedsorientering og kontakt med etterspørselssiden.

Både i Sverige og Danmark driver om lag halvparten av bedriftene med innovasjon. Danske bedrifter driver noe mer enn svenske bedrifter med innovasjoner som er nye for markedet.



Figur 3.7 Produkt- eller prosessinnovasjon i matindustrien i Norge, Sverige, Danmark og Finland, prosent. 2008

Kilde: Eurostat (2012).

Sammenlikning av struktur

Alle våre naboland har en kjøttindustri som er mer utsatt for internasjonal konkurranse, og i Norden er det kun Nortura som er den største nasjonale aktøren som nesten utelukkende omsetter på det innenlandske markedet. Tabell 3.2 viser hvordan utviklingen var for antall sysselsatte, bedrifter og produksjonsverdi i hvert av de nordiske landene over perioden 1995–2006. Norge er det eneste landet som har hatt en økning i antall sysselsatte i kjøttindustrien i perioden. Både matindustrien og kjøttindustrien i Norge har gjennomgått svakere rasjonalisering enn våre naboland. Dette vises også for utviklingen i antall bedrifter og produksjonsverdi, der Norge har hatt en klart mer stabil utvikling, både i mat- og kjøttindustrien. Sett i sammenheng med hvordan kjøttindustrien har endret seg de siste årene for de andre nordiske landene, kan dette brukes som en indikator på utfordringer som vil følge med en situasjon med økt internasjonalisering og rasjonalisering.

Tabell 3.2 Endring i antall sysselsatte, bedrifter og produksjonsverdi i kjøttindustrien og matindustrien i perioden 1995–2006 (prosent)

	Norge	Sverige	Danmark	Finland**
Sysselsatte				
Matindustrien	-4,9	-11,0	-20,2	-10,0
Kjøttindustrien	12,1	-19,8	-24,1	-11,4
Bedrifter				
Matindustrien	17,9	11,7	-26,5	-5,4
Kjøttindustrien	7,0	2,5	-35,8	5,9
Produksjonsverdi				
Matindustrien	54,7	14,7*	32,3	16,7***
Kjøttindustrien	62,3	24,3*	5,9	44,0***

*) Gjelder for perioden 2000–2006. **) Tall for Finland gjelder for perioden 1999–2004. ***) Gjelder utvikling i omsetning, ikke produksjonsverdi.

Kilde: Nordlund (2010)

Tabell 3.3 viser forskjellen i bearbeidingsverdien mellom de nordiske landene (i 2006). Danmark skiller seg mye fra de andre nordiske landene når det gjelder bearbeidingsverdi per sysselsatt, samtidig som de har høyest total bearbeidingsverdi. Det indikerer at dansk kjøttindustri har høy effektivitet på bearbeidingsleddet. Norge rapporterer lavest bearbeidingsverdi per sysselsatt, mens Finland har lavest total bearbeidingsverdi.

Tabell 3.3 Bearbeidingsverdi i kjøttindustrien, i de nordiske landene, 2006

	Norge	Sverige	Danmark*	Finland**
	NOK	SEK	DKK	
Bearbeidingsverdi totalt, mill kr	4 549	5 730	13 108	4 079
Bearbeidingsverdi pr sysselsatt, tusen kr	373	465	759	408

* Tilnærmet bearbeidingsverdi (omsetning fratrukket varekjøp). Verdien er ikke regnet netto for tjenestekjøp og justeringer i varelager

** Tall for 2004. Beregnet ut fra verdi i EUR, med antatt kurs på 8 NOK =1 EUR.

Kilde: Nordlund (2010)

Ser vi for eksempel på utviklingen i Sverige der antall kjøttindustribedrifter faktisk har økt de siste 10–15 årene, er det et stort potensial for mindre bedrifter som finner lokale markeder, lager spesialprodukter eller finner andre nisjer for sin virksomhet. Danmark og Sverige har flyttet ut deler av bearbeidningen av kjøtt til Polen og Baltikum. I Norge er det lite import av bearbeidet kjøtt, det meste kommer i form av råvarer eller hele eller halve slakt. Siden det er lite bearbeidet kjøtt som blir importert, skjer det heller ikke mye innovasjon for å konkurrere mot dette. Det foregår derimot en god del grensehandel, og den er beregnet til å utgjøre ca. 19 000 tonn kjøtt i året. En slik utvikling kan stimulere til innovasjon i Norge.

Høye norske råvarepriser gjør at norske råvarer normalt bearbeides i Norge. Høye bearbeidingskostnader kan derfor være en vesentlig og uunngåelig ulempe for norske råvareprodusenter. Det å tillate at deler av bearbeidingen skjer i utlandet kan redusere problemet, og norske myndigheter har gitt en begrenset adgang til å la utenlandsk bearbeiding konkurrere med norsk bearbeiding.

Econ Analyse gjorde i 2006 en sammenligning av kjøttindustrien i våre naboland (ikke Finland) (Econ Analyse, 2006). En sammenstilling av resultatene ligger i tabell 3.4. Danmark skiller seg ut som et land med både sterk grad av spesialisering og effektivisering av sin kjøttindustri, mens Sverige ligger nærmere Norge strukturmessig.

Tabell 3.4 Sammenligning av kjøttindustrien i Norge, Sverige og Danmark

	Norge	Sverige	Danmark
Spesialisering slakteri	Liten grad	Liten grad	Høy grad
Eksportvirksomhet	Ubetydelig	Liten	Omfattende
Import av råvarer	I liten grad	I stor grad	-
Konsentrasjon slakteri	Høy	Middels/høy	Svært høy
Produksjon i lavkostland	Nei	I noen grad	I stor grad
Råvarekostnad foredlingsindustrien	Høy	Middels	Middels
Arbeidskraftkostnad per ansatt i kjøttindustrien, nasjonalt	Høy	Middels	Høy
Arbeidskraftkostnad per kilo i de største industribedriftene	Høy	Middels	Middels/lav
Effektivitet	Middels	Middels	Høy
Kapitalinvesteringer	Middels	Middels	Middels/stor
Innovasjon	Middels	Middels	Høyest i Europa
Produktutviklingstakt	Middels	Lav	-
Pris ferdigprodukter	Høy	Lav	Middels

Kilde: Econ Analyse (2006).

4 Rammebetingelser

Den nasjonale jordbrukspolitikken påvirker i stor grad råvaregrunnet for norsk kjøttindustri. Men internasjonale handelsavtaler knytter den norske kjøttindustrien stadig tettere opp mot den europeiske og globale matmarkeder. I tillegg til landbruks- og handelspolitikken, setter også avgifter og tilskudd viktige rammer for utviklingen i kostnadsnivået i norsk kjøttindustri. Siden de fleste tilskuddsordningene er lagt på primærleddet, er det kun enkelte tilskuddsordninger som berører kjøttindustrien direkte.

4.1.1 Handelspolitiske avtaler⁸

Norge har inngått en rekke handelspolitiske avtaler som også omfatter matområdet. Viktigst er den multilaterale WTO-avtalen fra 1995 og EØS-avtalen mellom EFTA og EU fra 1994. Begge avtalene har etter hvert fått betydelige konsekvenser for utformingen av norsk landbrukspolitikk og særlig de handelspolitiske tiltakene. Utover dette har Norge bilaterale handelsavtaler med en rekke andre land (Mittenzwei og Svennerud, 2010).

WTO – landbruksavtalen

Gjeldende WTO-avtale ble implementert 1. januar 1995 og gir bl.a. føringer for Norges handel med matvarer, deriblant legger den rammer for hvordan tollnivået på norske landbruksvarer skal beregnes og hvilke varer som skal omfattes av ordningen. Et sentralt element i WTOs landbruksavtale som ble implementert i 1995, var overgangen fra et kvantitativt importvern (kvoter og lisenser) til et tollbasert importvern. Avtalen innebar at Norge forpliktet seg til økt markedsadgang for utenlandske tjenesteytere gjennom blant annet kvoter, en maksimal grense for internstøtte til jordbruket, reduserte tollsatser og kutt i eksportstøtte.

I 2001 ble det iverksatt en ny forhandlingsrunde i WTO, også kalt «Doha-runden». Medlemslandene har ennå ikke klart å komme til enighet om en endelig avtale. Diskusjonene i forhandlingene om en ny avtale dreier seg om liberalisering av verdenshandelen, og en ny avtale vil trolig også ha store konsekvenser for importvernet og Norges handel med landbruksvarer. I desember 2008 la jordbruksforhandlingenes formann, ambassadør Crawford Falconer, frem et utkast til revidert rammeverk. Norske myndigheter har som utgangspunkt å jobbe for at helheten i utkastet til den foreløpige nye avtalen videreføres og at det resulterer i åpne, stabile og forutsigbare rammer for verdenshandelen. I forhandlingene på landbruksområdet legger norske myndigheter vekt på at det skal være mulig å utforme en nasjonal landbrukspolitikk som tar hensyn til kulturlandskap, biologisk mangfold og distriktspolitikk, samtidig som de fremmer hvert lands rett til å ha egen matproduksjon. Basert på det siste forslaget som ble lagt frem i desember 2008, og som fortsatt gjelder som grunnlag for videre forhandlinger vil kjøttbransjen trolig få noe svekket importvern, gjennom blant annet økte importkvoter og begrenset mulighet for å

⁸ Dette kapitlet bygger på kapittel 3.2 i Mat og industri 2011. Steine, G. og J. Kjuus (2011).

benytte seg av den spesielle sikkerhetsmekanismen for landbruksvarer. Samtidig vil trolig alle kjøttslagene bli definert som sensitive produkter og dermed kun får begrenset tollreduksjon.

Selv om det ikke har kommet på plass en ny WTO-avtale, vil det legges press på utformingen av nasjonale støtteordninger gjennom tvisteløsningsmekanismen. Som følge av at Norge har utnyttet den avtalte maksimale internstøtten, jf. gjeldende WTO-avtale, har det de siste årene skjedd en del endringer i markedsregulerings-systemene. I 2007 ble målprisen på fjørfekjøtt fjernet og erstattet av en referansepris, mens sau, råner og purker ble tatt ut av målpris/markedsreguleringsystemet fra og med 1. januar 2009. Målprisen for storfekjøtt ble videre avviklet da markedsordningen for storfe ble lagt om til volummodellen med virkning fra 1. juli 2009.

EØS – Artikkel 19 og protokoll 3

Politikk- og næringsspørsmål innen landbruk er i prinsippet unntatt fra EØS-avtalen. Avtalen inneholder likevel en videreføring av avtalen om handel i den tidligere Protokoll 2, bestemmelser om økt handel med jordbruksråvarer i artikkel 19, samt en avtale for bearbeidede landbruksvarer i Protokoll 3. Videre har utviklingen i EUs landbrukspolitikkk betydning for norsk landbruk og matindustri på flere områder, blant annet er Norge forpliktet til å følge EUs bestemmelser på mattrygghet (veterinæravtalen). Utformingen av EUs landbrukspolitikkk har også betydning for graden av sammenfall i interesser mellom EU og Norge i internasjonale prosesser, som i WTO-forhandlingene.

I henhold til EØS-avtalens artikkel 19 skal Norge og EU i prinsippet vurdere vilkårene for handelen med basis landbruksvarer (melk, kjøtt, grønnsaker mv.) med to års mellomrom. Forhandlingene har som mål at man på sikt skal ha en gradvis liberalisering av handelen med basis landbruksvarer mellom Norge og EU. Forhandlingene skal skje innenfor rammen av partenes respektive landbrukspolitikkk, og videre reduksjoner av handelshindringer skal skje på gjensidig fordelaktig basis. Den 28. januar 2010 ble Norge og EU enige om en ny avtale etter artikkel 19, og er gjeldene fra 1.1.12.⁹ I den nye avtalen er det blant annet etablert midlertidige importkvoter inn til Norge på storfekjøtt (900 tonn), kylling (800 tonn) og gris (600 tonn), som senere vil inngå i en eventuell ny WTO-avtale.

Bearbeidede landbruksvarer, eller såkalte RÅK-varer, er i langt større grad utsatt for importkonkurranse enn tradisjonelle landbruksvarer. Det skyldes at handelen med RÅK-varer mellom Norge og EU er regulert i en egen protokoll, Protokoll 3, i EØS-avtalen. Avtalen innebærer at landene kan utjevne for forskjeller i råvarepris ved hjelp av toll, eksportstøtte og innenlands prisnedskrivning, men at det for øvrig skal legges opp til full konkurranse på bearbeidingsleddet. Ettersom tollvernet har utgangspunkt i prisforskjeller på råvarer i 1994 og satsene senere er redusert, vil en ulik utvikling i råvarepris i Norge og EU påvirke konkurranseforholdene for matindustrien. For kjøttsektoren berører Protokoll 3 avtalen svine-, storfe- og fårekjøtt til ferdige produkter som inneholder mindre enn 20 prosent kjøtt, slik som pizza, sauser og supper. Den gjeldende Protokoll 3 avtale ble implementert 1. november 2004. EU ønsker imidlertid videre forhandlinger etter Protokoll 3. Tollsatsene på bearbeidede landbruksvarer inn til Norge gir allerede fordel for varer produsert i EU. Norge har derfor vært lunkne til ytterligere tollreduksjoner under Protokoll 3. Norske myndigheter har videre sagt at de ønsker å avvente utfallet av de

⁹ Tidligere er det inngått én artikkel 19-avtale, som ble iverksatt 1. juli 2003.

pågående WTO-forhandlingene før det blir satt i gang forhandlinger om en ny Protokoll 3-avtale, men EU viser fortsatt interesse for ytterligere å liberalisere handelen med bearbeidede matvarer.

EFTA – Bilaterale avtaler

I tillegg til WTO- og EØS-avtalen har Norge inngått handelspolitiske forpliktelser gjennom medlemskapet i EFTA. EFTA har inngått handelsavtaler med over 20 grupper av land eller enkeltland. EFTA har ingen felles landbrukspolitikk, slik at temaet forhandles bilateralt for hvert land. I de bilaterale forhandlingene tilbys de samme vilkårene som også innrømmes overfor EU gjennom EØS-avtalen. Gjennom dette oppnår EFTA-landene og Norge parallellitet i forhold til EUs tredjeland-avtaler. Tema i forhandlingene omfatter både industri, inkludert fisk og landbruk, der vi innen industri og fisk har sterke eksportinteresser, mens vi for landbruk har defensive interesser.

Utviklingsland: GSP-ordningen

Gjennom GSP-ordningen (General System of Preferences) gir Norge preferansetoll på import fra alle utviklingsland (Tollvesenet, 2008). I tillegg har Norge en spesiell ordning for Namibia og Botswana. Disse landene har GSP-status, men Norge gir spesiell tollfrihet på eksport av utbeinet storfekjøtt på opp til 2 700 tonn. Gjennom Norges/EFTAs frihandelsavtale med SACU¹⁰ kan Norge i tillegg tollfritt importere utbeinet storfekjøtt innenfor en kvote på 500 tonn fra Namibia, Botswana og Swaziland. I 2010 økte importen kraftig på sauekjøtt fra Namibia, og det er fra i år bestemt et veiledende tak på 400 tonn sauekjøtt fra Namibia. Fra og med 7. mars 2008 ble det gjennomført endringer i forskrift om sikkerhetsmekanisme ved import av landbruksvarer under GSP-ordningen. Sikkerhetsmekanismen innebærer at når import fra GSP-land fører til vesentlig markedsforstyrrelse eller fare for vesentlig markedsforstyrrelse, kan man iverksette tiltak for å fjerne denne markedsforstyrrelsen, herunder helt eller delvis oppheve preferansetoll-behandlingen for den gjeldende varen med umiddelbar virkning (LMD, 2008).

Nasjonale ordninger; innenlands/utenlands bearbeiding av landbruksvarer

For at matindustrien i Norge skal kunne utnytte industriell kapasitet, konkurrere på utenlandske markeder og ha like kostnadsvilkår for bearbeiding som utenlandske konkurrenter, er det gitt adgang til å bearbeide ufortollede landbruksvarer som skal gjenutføres (innenlands bearbeiding) (Finansdepartementet, 1999). Forskrift om tollnedsettelse for landbruksvarer som bearbeides i utlandet ble endret i 2007. Tollnedsettelse ved utenlands bearbeiding av kjøtt/kjøttvarer og meierivarer er betinget av at virksomheten har fått tildelt kvoteandel ved auksjon. For industrielt bearbeidede jordbruksvarer som omfattes av råvarekompensasjon (RÅK-varer) skal det beregnes toll av andelen av den gjeninnførte varen som er tilført i utlandet. Tollen beregnes også i henhold til RÅK-forskriften. For andre landbruksvarer skal det beregnes vanlig toll av det som er tilført varene i utlandet (Tollvesenet, 2009). Søknad om tollnedsettelse sendes til Statens landbruksforvaltning (SLF) og tilatelsene gis for et år om gangen.

¹⁰ Den sørafrikanske tollunion (SACU)

4.1.2 Nasjonal jordbrukspolitikk

Innenfor rammen av handelspolitiske avtaler som WTO og EØS har Norge et betydelig handlingsrom for å føre en nasjonal jordbrukspolitikk. Regjeringen la i desember 2011 frem ny melding til Stortinget om landbruks- og matpolitikken (Meld. St. 9 (2011–2012)). I tillegg til føringene som ligger i den nye meldingen, foretas det samtidig løpende endringer i jordbrukspolitikken i de årlige jordbruksforhandlingene mellom Staten og jordbrukets organisasjoner. Sentrale virkemidler i jordbrukspolitikken er blant annet omsetningsloven med markedsordningene, tilskuddsordningene og importvernet. I tillegg finnes det mer spesifikke virkemidler i forhold til næringsutvikling og innovasjon, som Landbruks- og matdepartementets strategi *Smaken av Norge* fra 2008 og Lokalmatprogrammet.

Markedsordninger

Markedsordningene for jordbruksvarer omfatter markedsregulering, prisbestemmelsene, importvernet, samt enkelte tilskuddsordninger knyttet til primærprodukter i jordbruket.

Fundamentet for markedsreguleringen for kjøtt er mottakplikten og forsyningsplikten, der sistnevnte skal sikre lik tilgang på råvarer til alle aktører i kjøttbransjen, dermed også forsyninger til dagligvarebutikker og forbrukere over hele landet. Ordningen skal sikre en stabil tilgang til kjøtt i markedet over hele landet, at bøndene alltid får avsetning på produksjonen, sammen med å bidra til å nå landbrukets samfunnsoppgaver. Forsyningsplikten innebærer at Nortura har ansvar for å foreta en rettferdig fordeling av ferskt helt slakt til alle aktører i markedet (Nortura, 2011). For kjøttindustrien har markedsordningssystemet først og fremst betydning i forhold til råvaretilgang og -kvalitet, produksjonsregulering samt at prisreguleringssystemet setter råvareprisnivået og skal sikre prisstabilitet.

Markedsregulatorrollen gjelder i henhold til avtalen som partene i jordbruksforhandlingene har kommet frem til. Lovmessig er markedsreguleringen hjemlet i Omsetningsloven. En av reguleringene som ligger i markedsregulatorordningen er mottakplikten, som betyr at de er lovpålagt å ta i mot alle former for slaktedyr uansett hvor i landet gården ligger. Dette er en viktig premisse for utvikling i Norturas virksomhet, da det krever at slaktning skal foregå over hele landet.

Nortura er et samvirkeforetak og er eid av norske bønder. Det vil si at de står økonomisk ansvarlige overfor sine eiere som også er leverandører av kjøttråvaren. Etter at målprisene ble fjernet for storfekjøtt i 2009 og for sau, råner og purker i 2007, har nå Nortura selv ansvar for å oppnå en ønsket engrospris. I jordbruksforhandlingene settes imidlertid et tak for mulig oppnådd pris. Hvis prisene går over dette, vil Statens landbruksforvaltning åpne for import av kjøtt gjennom å sette ned tollsatsene for en tidsavgrenset periode.

Ny markedsregulering for storfe

For storfe er muligheten for reguleringseksport begrenset til 1 497 tonn, dette er et relativt lite volum i forhold til produksjonen som ligger på om lag 84 000 tonn i året. Ved betydelig overskudd har det også vært eksport av stykningsdeler. Innenfor gjeldende eksportkvote gir eksport av stykningsdeler en større effekt på markedsbalansen enn ved eksport av helt slakt fordi man bruker det tillatte eksportvolumet mer selektivt og unngår å regne med avskjær fra stykningsprosessen.

På grunn av de store svingningene i tilførsler og salg gjennom året er fryselaugring av stor betydning. Selv i år med stort underskudd av norsk storfe (eksempelvis 2008) oppstår det vanligvis overskudd på høsten. Slaktingen topper seg på høsten på grunn av telledato og beitesesong, og salget er ikke stort nok i denne perioden til å «ta unna» tilførslene som kommer. Hele (kvarte) slakt legges da på lager og selges ut igjen i det norske markedet ved senere tidspunkt. Normalt selges det meste i løpet av første halvår, men det er også noe salg før jul. I perioder med mer langvarig overskudd er fryselaugret nødvendig å bruke som en buffer i påvente av salg ut i det norske markedet, eller eventuell eksport. For storfe og lam er dagens og framtidig salg i det norske markedet viktigste kanal for avsetning på grunn av lave eksportkvoter.

Innføring av volummodellen

Til tross for at markedsregulering har hatt høy prioritet innenfor storfesektoren, er det her, og i fjørfesektoren, innstramningene som følge av WTO-avtalen er kommet først. Norge ble nødt til å redusere den gule støtten i WTO. Det ble derfor innført volummodell for storfekjøtt fra 1. juni 2009. Markedsreguleringen gikk da fra en prisbasert markedsregulering med målpris til en volumbasert modell uten målpris, men med en øvre prisgrense som grunnlag for beregning av tollsatser. Uten målpris vil man kunne utelate produktene fra beregning av gul støtte (Arbeidsgruppe om markedsordningene for kjøtt og egg, 2009).

Valget om å innføre volummodellen først for storfekjøtt er basert på en langsiktig vurdering av markedene for kjøtt, og videre at disse markedene er svært forskjellige. Storfekjøtt har en lang produksjonssyklus, der det tar lang tid fra en beslutning om økt produksjon til faktisk økt produksjon. Det er i hovedsak skift i etterspørselen som endrer markedsbalansen på lengre sikt. På kort sikt er sesongvariasjoner i slaktingen, som nevnt, viktig. For produksjoner med kortere produksjonssyklus er potensialet for syklisk variasjon på tilbudssiden større, mens de systematiske sesongvariasjonene gjerne er mindre. Som vi skal se i drøftingen av relevansen av målene for markedsreguleringene og av alternativene, er det vanskelig å se at resonnetet gir noen tilstrekkelig begrunnelse for eventuell mindre streng markedsregulering for storfekjøtt enn for eksempel for svin. Det er nettopp sesongvariasjoner som kan gi den form for prisvolatilitet markedsreguleringen er ment å håndtere. Langsiktige tendenser til overproduksjon må håndteres med langsiktige virkemidler som varig eksportstøtte osv. Dette er virkemidler som har liten betydning og som sannsynligvis snart vil være uten betydning for markedsreguleringene.

Det viktigste argumentet for endringen i reguleringen for storfekjøtt kan ha vært at dette var det kjøttslaget som alene førte til den største reduksjonen i gul støtte (AMS) ved å bli tatt ut av målprissystemet. Innføringen av volummodellen og avviklingen av målprisen reduserte omfanget av norsk gul støtte i WTO-sammenheng med over to milliarder kroner. Jordbruksavtalepartene vil vurdere overflytting av svin, sau/lam og egg til volummodellen dersom dette viser seg å bli nødvendig for å overholde forpliktelsen i WTO.

Hovedvirkemåten for volummodellen vil ifølge arbeidsgruppen som vurderte mulige endringer i markedsordningen for kjøtt og egg i 2009 være å balansere markedet ut fra dekningsgrad og forsyningsbalanse (volumindikator) gjennom å bruke pris (maks opp mot øvre prisgrense) og noen volumdefinerte tiltak som sesongregulering, unntaksvis eksportregulering, ev. sammen med produksjonsregulering.

Fjerning av markedsordningen for fjørfe

Fjørfekjøtt er i dag helt fritt for markedsregulering utover muligheten for administrative tollreduksjoner. Fjørfekjøtt ble tatt ut av markedsreguleringssystemet 1.1.2007, og målprisen ble erstattet av en referansepris. Referanseprisen for fjørfe gir grunnlag for administrering av tollvernet, og ikke som grunnlag for å innføre markedsregulerende tiltak. Referanseprisen blir beregnet av SLF på bakgrunn av oppgaver fra markedsaktørene innen fjørfebransjen (dvs. slakterier eller slakterisammenslutninger). Begrunnelsen for deregulering av fjorfesektoren fra 2007 var både av landbrukspolitisk og markedsmessig karakter (Steine et al., 2011). Noen viktige grunner for dereguleringen for fjørfekjøtt i 2007 var:

- Et begrenset antall fjørfeprodusenter og med en lokalisering som innebærer relativt liten direkte distriktpolitisk betydning
- Et begrenset suppleringsalg fra markedsregulator til andre aktører pga. stor grad av vertikal integrasjon
- Produksjonsomfanget ble styrt gjennom kontrakter mellom produsentene og markedsaktørene. Dette både gjennom tilgang på livdyr til produksjonen og avsetningen av dyr til slakt
- Kort produksjonssyklus gjør at en løpende tilpasning av produksjonen til forbruket blir enklere
- Relativt begrenset sesongvariasjon i forbruket
- WTO-kvoten for reguleringseksport etter 1995 er svært liten.

Importvernet

Importvernet for jordbruksvarer er et sentralt virkemiddel for å sikre produksjon og omsetning av jordbruksvarer og foredlede matvarer i Norge. Importvernet er en forutsetning for gjennomføringen av den nasjonale jordbrukspolitikken. Hensikten med importvernet er å beskytte produksjonen av norske jordbruksvarer. Norge er likevel forpliktet gjennom internasjonale avtaler til å ha en viss grad av åpenhet mot utlandet. Iverksettelse av avtaler som medfører null eller redusert toll, for eksempel gjennom ulike kvoter og tollpreferanseordninger, betyr at det åpnes for en viss grad av konkurranse utenfra. Importvernet er utformet slik at det skal være en fordel for norsk råvare i markedet når det finnes tilgang på det, mens det samtidig skal være rom for import hvis markedssituasjonen skulle tilsi det (det vil si hvis etterspørselen er større enn nasjonal produksjon). I Meld. St. nr. 9 (2009–2010) er det vektlagt at regjeringen vil arbeide internasjonalt for å sikre et importvern som gjør det mulig å oppfylle målene for norsk landbruk og norsk matindustri, da regjeringen forventer fortsatt internasjonalt press mot det norske importvernet for landbruksvarer i årene som kommer.

Administrative tollnedsettelse

Formålet med administrative tollnedsettelse er å legge til rette for import av landbruksprodukter som supplement til norsk produksjon ut fra hensynet til forbrukere og matindustri. Tollvernet for landbruksvarer skal administreres med sikte på å sikre avsetningsgrunnlaget for norsk produksjon blant annet i henhold til jordbruksavtalens prisbestemmelser og å hindre uønskede markedsforstyrrelser. Det er SLF som har myndighet til å fastsette reduserte tollsatser for enkelte jordbruksvarer gjennom året, ved såkalte administrative tollnedsettelse. Disse tollnedsettelsene kan være generelle eller individuelle tollnedsettelse; Generelle tollnedsettelse gjøres

automatisk gjeldende for alle som importerer den aktuelle varen innenfor en tidsbegrenset periode, mens individuelle tollnedsettelse kan innvilges enkelte virksomheter/personer etter søknad på enkeltvarer. De individuelle tollnedsettelsene gjelder for ett år om gangen.

Kvoter

Kvoter på import inn til Norge spenner over mange ulike produkter som for eksempel kjøtt og kjøttprodukter, ost, korn, egg, meieri og enkelte typer frukt, bær og grønnsaker. Importkvotene er i hovedsak regulert gjennom internasjonale avtaler (WTO-, EØS-, EFTA- eller GSP-kvoter) og de administreres etter de forutsetninger som myndighetene har fastsatt i bestemmelser og forskrifter. Norge har i tillegg en ordning for nasjonalt fastsatte kvoter, som gjelder for import på kraftfôrråvarer og matkorn. Nasjonalt fastsatte kvoter er en mekanisme som blir brukt for å supplere markedet og varierer derfor fra år til år både når det gjelder størrelse og tollsats, mens de andre er permanente konsesjoner som sikrer andre land markedsadgang til det norske markedet.

Fra og med 2010 har Norge 64 importkvoter for landbruksvarer, hvorav 54 fordeles ved auksjon. De tollkvotene som ikke auksjoneres, fordeles enten ut fra historisk forbruk eller ut fra søknadstidspunkt. WTO-kvotene har en toll på om lag 25 prosent av ordinær toll. For de andre kvotene er det ingen eller svært lav toll. Kvoter under GSP-ordningen kommer i tillegg. På kjøtt finnes det blant annet WTO-kvoter for kjøtt og viltkjøtt, samt GSP-kvoter for storfekjøtt. (SLF, 2010)

Norge har toll på de viktigste kjøttvarene, der tollsatsen varierer med dyreslag, stykningsdel og opprinnelsesland¹¹. Kvotene på storfekjøtt har de siste årene vært fullt eller nesten fullt utnyttet. Spesielt har kvoten for Botswana/Namibia og Swaziland vært populær de to siste årene. I 2010 ble kvoten fordelt etter «førstemann til mølla»-prinsippet, og hele kvoten ble innfortollet 1. januar 2010. Det medførte en stor økning i forhold til normal import i januar (Nortura, 2010). I 2011 etablerte derimot leverandørene i eksportlandene avtaler med enkeltimportører for å fordele salget utover året. Foreløpige anslag for 2011 tilsier at det er en økende interesse for utnyttelse av kvotene enn tidligere. Kjøttkvotene er normal høyt utnyttet, og det gjaldt også i 2011. Kvoten for sau og lam var spesielt ettertraktet (SLF, 2011a).

Det har ellers vært et stabilt marked for storfekjøtt de senere årene, men SLF hadde to administrative tollnedsettelse i 2010; Den første var på biffer og fileter i løpet av sommeren, den andre var på ribbe rundt juletider som følge av pris-kampanjer og derav høy etterspørsel. På tross av tollnedsettelsen på ribbe i 2010 er det generelt lite import av svinekjøtt i Norge, da det stort sett har vært full dekning gjennom egen produksjon.

Kvotene på storfekjøtt har de siste årene vært fullt eller nesten fullt utnyttet. Spesielt har kvoten for Botswana/Namibia og Swaziland vært populær de tre siste årene. Selv om det er økende import av storfekjøtt viser tall fra Totalkalkylen for jordbruket og Utenrikshandelsstatistikken at andelen av det importerte kjøttet av totalt forbruk fremdeles er lav. Økt forbruk av storfekjøtt har de siste 10–15 årene i stor grad har blitt møtt gjennom økt import. Den innenlandske produksjonen av storfekjøtt (målt i tonn) har holdt seg stabilt siden 1995, mens importen har variert mye over perioden. Det betyr at økt import av kjøtt ikke nødvendigvis har gått på

¹¹ Varer under tolltariffens kapittel 02.01 og 02.02.

bekostning av norsk produksjon, men at det er et uutnyttet markedspotensial for å få avsetning for økt produksjon innenlands. Det betyr at importvernet har fungert godt for å beskytte norsk produksjon av storfekjøtt.

Importandelen fra ulike land har endret seg de siste ti årene; Både de afrikanske landene (Botswana, Namibia og Swaziland) og land fra Sør-Amerika (Brasil, Uruguay og Argentina) har de to siste årene tatt en økende andel av importen. Importandelen fra Danmark har gått ned fra 20 prosent i 1995 til ca. 1 prosent i 2010.

Nærings- og innovasjonspolitik

For å styrke helheten i landbruks- og matpolitikken, styrke norsk matkultur og stimulere til utvikling av nye produkter og konkurransedyktige matbedrifter, lanserte departementet i 2008 matstrategien *Smaken av Norge*. Bakgrunnen for strategien var at LMD så behov for en bedre koordinering og samhandling innen landbruks- og matpolitikken. Matpolitikken defineres bredt som næringspolitikk, forbrukerpolitikk, helse- og ernæringspolitikk, miljøpolitikk og reiseliv. Følgende strategier ble lagt til grunn:

- Strategi 1: Bidra til at regjeringens målsettinger om trygg mat og god plantehelse, dyrehelse, dyrevelferd, forbrukerretting og næringspolitikk oppnås gjennom et riktig valg av landbruks- og matpolitiske tiltak.
- Strategi 2: Styrke helheten i landbruks- og matpolitikken.
- Strategi 3: Stimulere til utvikling av nye produkter og konkurransedyktige matbedrifter, samt styrking av norsk matkultur.
- Strategi 4: Fremme utvikling av merkeordninger, kvalitet og kvalitetssystemer, samt tilgjengelighet, markedspåvirkning og profilering av norsk mat.
- Strategi 5: Bevisst bruk av forbrukerinvolvering og forbrukerinformasjon som strategi for utvikling av matpolitikken.
- Strategi 6: Utvikle LMD som et departement for hele matproduksjonskjeden.

Innenfor denne strategien har Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon (VSP mat) vært departementets viktigste virkemiddel for å skape mangfold og kvalitet på matområdet. Det ble etablert i 2001 med jordbruksavtalepartene som initiativtakere. Et hovedmål har vært å øke produksjon, omsetning og forbruk av mat med lokal identitet. Å bidra til økt verdiskaping i primærproduksjonen og økt lønnsomheten hos små og mellomstore matbedrifter har videre vært sentralt for programmet. Det nye **Utviklingsprogram for matspesialiteter** (Lokalmatprogrammet) videreførte fra og med 2011 satsingen på lokal mat som tidligere var forankret i Verdiskapingsprogrammet for mat. Hovedmålet er fortsatt økt verdiskaping i primærproduksjonen gjennom å bidra til utvikling, produksjon, kommersialisering og salg av norske matspesialiteter. Målgruppen for Lokalmatprogrammet er bønder (råvareleverandører og gardsmatprodusenter), små og mellomstore næringsmiddelbedrifter og forpliktende produsentsammenslutninger, samt reiselivsbedrifter som har utviklingsprosjekter i samarbeid med lokalmatprodusenter. **Kompetansenettverket for småskala matprodusenter**, hvor Nofima Mat er nasjonal koordinator for fem regionale kompetansenav i regi av Lokalmatprogrammet og Innovasjon Norge, skal være en mobiliseringsfaktor for regionale klyngedannelser og verdiskaping blant entreprenører og småskalaprodusenter, jf. Meld. St. 9 (2011–2012). I samarbeid med aktørene er det utarbeidet en involverings- og verdiskapingsstrategi som inneholder

alt fra oppsøkende lavterskeltilbud til bedrifter med under 5 årsverk, til nettverksprogrammer og integrering i forskningssamarbeid støttet nasjonalt, nordisk eller europeisk (EUs rammeprogram).

I den siste meldingen til Stortinget om landbruks- og matpolitikken, Meld. St. 9 (2011–2012) vektlegges det at man skal legge til rette for konkurransedyktige og bærekraftige verdikjeder for mat, gjennom å fortsatt sikre en høy innovasjonsevne i landbruks- og matsektoren.¹² Av viktige innovasjonspolitiske innsatsområder kan nevnes;

- Entreprenørskap og markedstenkning i hele verdikjeden
- Samarbeid og synergier mellom landbruk og andre sektorer
- Samarbeid i nettverk og utvikling av velfungerende innovasjonssystem.

I tillegg til dette, er innovasjon vektlagt vedproduksjon av mat med lokal identitet for å bidra til robuste og innovative små og store virksomheter (se faktaboks 1).

¹² Innovasjon defineres her som «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier» og er den samme definisjonen som benyttes i Meld. St. Nr. 7 (2008–2009) Et nyskapende og bærekraftig Norge.

Faktaboks 3 Sakt om innovasjon og mat med lokal identitet i Meld. St. 9 (kap. 5.4)

I lokalmatprogrammet vil det «i større grad bli satset på vekstbedrifter og bedrifter i nettverk og forpliktende produsentsammenslutninger, kompetansetilbud til lokalmatprodusenter og omdømmebygging for norsk matkultur, norske matspesialiteter og reiseliv» (s. 134).

Videre må det «legges til rette for å utvikle flere regionale innovasjonssystemer på matområdet, med utgangspunkt i klynger og nettverk. Fungerende regionale klynger anses å stimulere nyetableringer, innovasjonsevne og konkurransestyrke for de bedriftene som er i klyngene (...). Hensikten med å utvikle klynger og nettverk er å få i gang et samspill mellom ulike aktører. Gjennom samarbeid styrkes samspillet ved at det gir ideer og informasjon om konkurranter, kontakt med kunder om mulige forbedringer samt med leverandører og kunnskapsmiljøer. Videre gir det kunnskap om markedsmuligheter, tekniske nyheter, kjennskap og ikke minst, tillit til nye samspillpartnere i regionen» (s. 134).

Samarbeid og betydningen av klynger blir også vedlagt i det følgende; «Samarbeid på områder som matkvalitet og kvalitetssikring, merkevarebygging, distribusjon og salg er viktig for å lykkes med vekst (...). Innovative matmiljøer kan også utvikle seg i såkalte «miniklynger», eller forpliktende regionale produsentsammenslutninger. Dette er klynger hvor flere bedrifter både samarbeider og konkurrerer mot hverandre, gjerne i nær kontakt med kompetansetilbud eller inkubatorer og offentlige aktører. Lokale produsentnettverk etableres uavhengig av større, nasjonale klynger. Produsentsamarbeid i nettverk er viktig for å hegne om regionale konkurransefortrinn, i utviklingen av produkter med lokal identitet, og for kompetanseutveksling bedriftene imellom. Det er viktig å øke kunnskapen om hvordan man etablerer vellykkede produsentnettverk og hvordan slike nettverk kan overleve og utvikles over tid» (s. 135).

Departementet vil også fortsatt arbeide for «(...) at potensialet for økt produksjon og omsetning av mat med lokal identitet skal kunne utnyttes. Stabil, lokal råvaretilgang er en utfordring for vekst i volum og omsetning. Videre er det behov for bedre innsalgs- og transportløsninger, bedre oversikter over lokalmattilfanget samt bedre bestillingsordninger for innkjøpere i butikk, restaurant, storkjøkken og serveringssteder.» og videre bidra med «(...) økonomisk støtte til utviklingsprosesser, styrket satsing på kompetanse og å ivareta produktenes særpreg (...). Innovasjons- og utviklingsvirkemidlene i Lokalmatprogrammet må støtte opp om slik satsing og etablering av regionale, forpliktende produsentsammenslutninger» (s. 135/136).

Regjeringen vektlegger også at «Skal Norge videreutvikle seg som matnasjon, er det helt nødvendig at kvalitativt gode, lønnsomme og innovative produsenter finnes. Dette gjelder både store volumprodusenter og små og mellomstore produsenter av mat med lokal identitet. Departementet vil legge til rette for at den landbruksrelaterte FoU-innsatsen er aktuell og relevant for verdikjedene i landbrukets matproduksjon og at brukerne skal ha medvirkning i prioriteringen av FoU-innsatsen og få eierskap til ny kunnskap.» (s. 136)

For kjøttproduksjon er det spesielt nevnt at «Mange småskalavirksomheter jobber med animalske produkter. Det er ekstra viktig å ha nødvendig kunnskap om mattrygghet og den risiko animalske produkter kan innebære dersom de ikke behandles på en hygienisk tilfredsstillende måte. For å møte bedriftenes behov arbeider Mattilsynet med informasjon og veiledning av småskalavirksomheter. Departementet vil vurdere behovet for å styrke den matfaglige veiledningen for småskala matproduksjon.» (s. 136)

4.1.3 Andre politiske rammebetingelser for kjøttindustrien

Selv om jordbrukspolitikken er en sentral drivkraft for den norske kjøttindustrien og de føringer den legger for norsk kjøttproduksjon, er også matpolitikken sentral. Målene for matpolitikken er ifølge Landbruks- og matdepartementet «*trygg mat, kvalitet og forbrukerhensyn. Målet om trygg mat bygger på prinsippet om at det er næringsutøverne som har ansvaret for å sikre mattryggheten. Et sunt kosthold og en langsiktig matforsyning er i tillegg til nyskaping, mangfold og verdiskapning viktige innsatsområder i matpolitikken. Forbrukerne viser stor interesse for hvordan maten blir produsert, foredlet og omsatt. Forbrukernes meninger tillegges stor vekt i matpolitikken*» (LMD, 2011a). Den norske matpolitikken omfatter en rekke elementer fra flere politikkområder der de mest sentrale er forbruker- og konkurransepolitikken, mat- og ernæringspolitikken samt næringspolitikken.

Forbrukerpolitikken har som formål å skape balanse mellom forbruker- og næringsinteresser gjennom etablering og oppfølging av spilleregler for samhandlingen mellom partene i markedet, og gjennom å bidra til informerte og bevisste forbrukere. Når det gjelder rammebetingelser som blant annet næringspolitikken og konkurransepolitikken, blir forbrukerpolitikkenes rolle å styrke forbrukernes mulighet til å øve innflytelse som markedsaktør. Innen matsektoren er forbrukerpolitikken sentral i forhold til kjøttproduksjon, kvalitet på landbruksvarer, kontrollforskrifter, forbrukerretting, merkeordning på landbruksprodukter, EØS-avtalen, SPS-avtalen, Codex Alimentarius, OECD og FAO/WHO (LMD, 2011b). Det nye kravet til opprinnelsesmerking jf. EUs nye forordning om matinformasjon til forbrukere vil blant annet ha betydning for kjøttindustrien fremover; Mens det kun tidligere var storfekjøtt som måtte opprinnelsesmerkes, må nå også svin, får og fjørfe merkes med opprinnelsesland fra og med 2014 (de Besche, 2011). Forbrukerpolitikken er også sentral i forhold til konkurranseloven, der det tas særlig hensyn til forbrukernes interesser ved anvendelse av loven.

Konkurranseloven innebærer forbud mot samarbeid som begrenser konkurransen, og mot misbruk av dominerende markedsposisjon samt alminnelig meldeplikt for fusjoner og oppkjøp. Loven påvirker tilpasningen i kjøttindustrien når det gjelder muligheter for horisontalt prissamarbeid, sammenslutning av virksomheter, etableringsmuligheter og konkurranseflater samt misbruk av markedsposisjon (Konkurransetilsynet, 2011). Konkurranseslovens formålsparagraf legger samfunnsøkonomisk effektivitet til grunn, samt at det skal tas særlig hensyn til forbrukerinteressene. Deler av primærnæringene er imidlertid gitt et unntak fra konkurranselovens forbudsbestemmelser, og departementet har muligheter til å omgjøre fusjonsvedtak fattet av konkurransemyndighetene på politisk grunnlag med for eksempel landbrukspolitiske begrunnelser (Gabrielsen, 2011). Den norske kjøttindustrien har de senere årene vært preget av fusjoner og oppkjøp, og Konkurransetilsynet har ved noen anledninger gått inn og motsatt seg disse sammenslutningene, mens regjeringen har omgjort tilsynets vedtak og godkjent fusjonene, med begrunnelse i blant annet landbrukspolitiske andre samfunnsmessige hensyn (jf. fusjonen av Prior og Gilde i 2006).

Hovedmålsettingene i norsk *mat- og ernæringspolitikk* er å sikre befolkningen et riktig kosthold, og på den måten redusere omfanget av kostholdsrelaterte helse-skader i befolkningen. Dette innebærer også at matvarene må være trygge, det vil si fri for smittestoffer og fremmedstoffer i mengder som kan medføre helserisiko. Myndighetene har en rekke virkemidler for å nå disse målene. Sentralt står

lovgivning, tilsyn, kartlegging og overvåking, informasjons- og opplysningsarbeid samt utdanning og forskning. I kjøttindustrien har det vært et stort fokus på trygge matvarer den siste tiden, som følge av flere salmonellautbrudd og e.coli-saken. Dette har gjort at ernæringspolitikken i økende grad har fått en sentral plass og legger føringer for norsk kjøttindustri (LMD, 2007).

Grunnlaget for regjeringens *næringspolitikk* er å sikre størst mulig verdiskaping i norsk økonomi gjennom å bygge mer kunnskap, teknologi, utvikling og design inn i norske produkter. Dette innebærer satsing på næringsrettet forskning, innovasjon og forenkling, også innen kjøttindustrien.

4.1.4 Styrkeforhold i matverdikjeden

Verdikjeden for mat er og har vært i endring de siste 20–30 årene, der mye av endringene skyldes de forhold og den utvikling som har skjedd i dagligvarehandelen. Det er tre trekk i utviklingen av dagligvarekjedene som har hatt stor betydning for endringen av styrkeforholdene i matverdikjeden. Det første er kjededannelsen der grossistfunksjonen har blitt spesialisert til en distribusjonsfunksjon som i stor grad er innlemmet i detaljistkjedens virksomhet, samtidig som antall detaljister er redusert betraktelig. Det andre viktige trekket i utviklingen er den økte vertikale integreringen, der paraplykjedene gjennom vertikale relasjoner har blitt en viktig konkurrent til sine aktører. Dette henger sammen med det siste forholdet – introduksjonen av handelens egne merkevarer (EMV), der denne utviklingen etter hvert har blitt en viktig konkurransefaktor i markedet. Disse utviklingstrekkene, i tillegg til en rekke andre faktorer, har ført til at maktforholdene i matverdikjeden er endret, der detaljistleddet i økende grad er med på å sette premisser for mye av aktiviteten i matverdikjeden.

EMV med muligheter og begrensninger for norsk matproduksjon¹³

Markedsandelen til EMV var i 2010 på 11,8 prosent av total omsetning i dagligvaremarkedet. Over de siste ti årene har andelen av EMV i norsk dagligvarehandel totalt økt med fire prosentpoeng. De siste årene har veksten vært ytterligere sterkere (0,7 prosentpoeng fra 2009 til 2010). Markedsandelen til EMV varierer mellom produktkategorier. I 2010 var ca. 41 prosent av verdien av EMV som selges innen kategorien fersk mat. Innen kategorien rent kjøtt var EMV-andelen på 24,4 prosent samme år. Produktgruppene rent kjøtt, deiger og farsjer er også de med størst prosentvis EMV-vekst fra 2009 til 2010 med hhv. 24,2 og 29,8 prosent. Forskjellen på markedsandel i verdi (kroner) og volum (antall produkter solgt) er stor: Målt som andel av antall produkter solgt utgjør EMV om lag 20 %, det vil si nær det dobbelte av verdiandelen. Forskjellen skyldes at EMV-produkter er mer populære i kategorier med billige varer, og at EMV-produkter i gjennomsnitt er billigere enn leverandørenes merkevarer.

Sammenlignet med andre europeiske land er andelen EMV i Norge lav. Nabolandene Sverige og Danmark har henholdsvis 15–20 prosent og om lag 25 prosent EMV, målt i verdi. I de største landene i Europa ligger andelen på 20–30 prosent. Andelen EMV i de forskjellige norske dagligvarekjedene er dermed også lavere enn

¹³ Dette avsnittet bygger på NOU 2011:4. Mat, Makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat og Utgård, J. (2010). Egne merkevarer i norsk dagligvarehandel: 20 prosent i 2020? Artikkel i Kjuus, J. (red.). Dagligvarehandel og mat 2010. NILF-rapport.

hos kjeder i andre land. I Norge har REMA 1000 og Coop størst andel EMV med henholdsvis 17,3 og 14,5 prosent av omsetningen.

Det er mulig å skissere noen grunner til at andelen EMV er lav i Norge. Det norske landbruksregimet med forholdsvis høye tollbarrierer gjør at det ikke er lønnsomt med import av produkter basert på vanlige landbruksråvarer som kjøtt og melk. Dette betyr at kjedene har færre alternativer for produksjon av EMV, og at kjedene i større grad selv må utvikle EMV-produkter heller enn å kjøpe produkter fra spesialiserte EMV-produsenter i Europa. Det tar også tid å bygge opp kompetanse på produktutvikling og innovasjon, og de norske kjedene ble etablerte sent og kom dermed sent i gang med EMV sammenlignet med kjeder i mange andre land. En siste grunn kan være at Norge er et lite marked, og det er dyrt å utvikle gode produkter og konsepter, spesielt når de kun skal bli solgt i en enkelt butikkjede.

Fra generiske produkter til egne merkevarer

De første EMV-produktene var i hovedsak forholdsvis generiske produkter med akseptabel kvalitet, enkelt design og lav pris. De siste årene har kjedene fortsatt med dette, men i tillegg lansert produktserier og produkter med høyere kvalitet, forbedret design og høyere pris. Det er mulig å kategorisere dagens tilbud av EMV i fire ulike typer: For det første har man de billigste, generiske, produktene, som fortsatt har en viktig posisjon. Den andre kategorien er de produktene som i hovedsak har tilnærmet lik kvalitet like gode som merkevarene, men med lavere pris. Tredje kategori består av det man kan kalle differensierte egne merkevarer, som skiller seg ut ved for eksempel å være økologiske eller basert på rettferdig handel. I den siste kategorien har man premium EMV-produkter, som har en like eksklusiv eller mer eksklusiv posisjon som nasjonale merkevarer i samme kategori. Premium EMV er en ny kategori i Norge, men veksten den siste tiden har spesielt kommet i denne kategorien.

En type EMV-produkter man foreløpig har sett mindre av, er det Kumar og Steenkamp (2007) kaller «value innovators», som er produkter med høy kvalitet til en lav pris. Disse produktene kan ha lav pris fordi unødvendige egenskaper og funksjoner er fjernet, antall varianter er begrenset og logistikken er effektivisert. Remas serier med grillprodukter og middager er det nærmeste Norge har kommet «value innovators». Her ligger det en mulighet for norske kjeder, og kanskje vil det komme flere produkter av denne typen framover.

Egne merkevarer og lønnsomhet for dagligvarekjedene

Det er grunn til å regne med at EMV eksisterer fordi de er eller forventes over tid å bli lønnsomme for dagligvarekjedene. EMV gjør blant annet at makten forskyves noe i retning av dagligvarekjeden når begge parter vet at kjeden kan erstatte eller utfordre en merkevare med sine egne produkter. Et viktig poeng er at kjedene øker sin forhandlingsmakt selv med små andeler EMV. Det er nok at trusselen om EMV blir opplevd som realistisk av merkevareleverandørene. Den beste måten å kommunisere at trusselen er reell på er å faktisk introdusere EMV i en kategori. Dette kan forklare at kjedene av og til beholder egne merkevarer som presterer dårlig i hyllene. Det at produktene står i hylla er et signal til merkevareleverandørene om at de må holde prisene nede og innovasjonstakten oppe, hvis ikke vil kjeden øke sin satsing på sine egne varer (Kumar og Steenkamp, 2007).

Samtidig har produsentene av EMV-produktene liten makt i relasjonen med kjeden. Internasjonalt blir produksjon av EMV sett på som et «nesten perfekt

marked», med en stor mengde produsenter som konkurrer om leveranser av kjedenes merker først og fremst ut fra pris. EMV forskyver også makt gjennom å gi kjeden mer informasjon om kostnadene og fortjenesten til produsenten. Ytterligere informasjonsfordeler kan oppstå dersom EMV-produsenten og kjeden inngår i et strategisk partnerskap eller i en vertikalt integrert leveringskjede, noe som er mer vanlig i Storbritannia enn i Norge.

En av de viktigste grunnene for at kjedene utvikler EMV kan ligge i forholdet til forbrukerne; de egne merkevarene bidrar til å profilere butikken eller kjeden, og kan gi økt lojalitet hos forbrukerne. For en dagligvarekjede er det et problem at produsentenes merkevarer ikke bidrar til å differensiere kjedene eller butikkene. Når alle butikker har samme produkter velger kundene butikk basert på andre kriterier, som plassering og pris. Unike produkter og produktserier kan øke lojaliteten til butikken og kjeden.

Matkjedeutvalget og innovasjon

Det økende fokuset på styrkeforholdene i matverdikjeden og endring av disse førte også til at Matkjedeutvalget ble oppnevnt. Utvalget leverte sin utredning (NOU 2011:4) den 13. april 2011. Denne utredningen viste, ifølge daværende Landbruks- og matminister Lars Peder Brekk, at de store matvarekjedene over tid har økt sin makt i forhold til de andre leddene i verdikjeden. I meldingen uttrykkes det en bekymring for at dagligvarekjedene i økende grad vil overta noe av matindustriens innovasjonskapasitet:

«Innovasjonsstrategiene i matindustrien skal imøtekomme flere krav og formål. Nye forbruksmønstre og trender i markedet krever nye produksjonsmetoder og nye produkter. Myndigheter og frivillige organisasjoner presser på for at det satses på nye produkter som fremmer god helse, møter strengere miljøkrav og gir forbrukerne valg mellom ulike kvaliteter. Samtidig legger industrien betydelig vekt på at innovasjonene skal bidra til en optimal og kostnadseffektiv utnyttelse av tilgjengelig råvare. Matindustrien blir nå sterkt utfordret av paraplykjedene. Dette skjer gjennom økt satsing på EMV, sterkere kontroll over markedsadgangen og at paraplykjedene generelt har hevet sitt kompetansenivå gjennom eget markeds- og innovasjonsarbeid. En konsekvens av dette er at innovasjonsarbeidet for matindustrien får økt betydning og er blitt mer markedsstyrt. Det er også grunn til å peke på at paraplykjedene i større grad enn før kan kontrollere innovasjonskapasiteten. Dette henger sammen med sterkere kontroll med kjøps- og forbrukeropplysninger, evne til finansiering m.v.» (s. 109).

Matkjedeutvalget angir en rekke anbefalinger og forslag, som vil kunne påvirke styrkeforholdene; Det foreslås at det skal etableres en egen lov om forhandlinger og god handelsskikk i dagligvaresektoren og at det opprettes et eget ombud for sektoren. Utvalget foreslår også at det etableres en dagligvareportal for å overvåke prisene i dagligvaremarkedet. Andre forslag er matmerking, at det settes i gang en utredning om eierskapsbegrensning i dagligvarehandelen, samt en endring i konkurranselovens formålsparagraf til en ren forbrukerstandard. I tillegg har utvalget en rekke anbefalinger om overvåking, vurderinger og ytterligere utredninger. I faktaboks 2 gjengis noen utdrag fra utredningen der innovasjon og småskala-produksjon er spesielt nevnt.

Faktaboks 4 Sagt om konkurransedyktighet og innovasjon i NOU 2011:4 (kap.6.5.1)

Forhandlingssystemet og -klimaet kan påvirke innovasjonsaktiviteten

Gjennom de kvalitative undersøkelsene synes forhandlingene mellom paraplykjedene og leverandørene fra matindustrien i liten grad å dreie seg om annet enn pris, sortiment, volum og leveringsbetingelser. Innovasjoner har ingen selvstendig posisjon i forhandlingsystemet. Forbrukerfokus i forhandlingene synes lite tilstedeværende. Dette står i sterk kontrast til klart definerte samfunnsinteresser på en rekke områder knyttet til mat. (...) Forhandlingsklimaet i de årlige forhandlingene er blitt tøffere. Kompetansekravene øker og risikoen for produsentene knyttet til innovasjoner øker. (...). I den grad denne beskrivelsen er dekkende for den faktiske situasjonen, vil dette være negativt for et dynamisk og effektivt innovasjonsarbeid. Det vil også skape store problemer for de mindre leverandørene som er mer avhengig av et godt samarbeid med alle aktører i kjeden for å lykkes med sitt innovasjonsarbeid. Det synes å være bred enighet om at et godt samarbeid mellom leverandører og paraplykjeder er nødvendig for å sikre et vellykket innovasjonsarbeid. Når både leverandørene og paraplykjedene uttrykker misnøye med innovasjonstakten, er det vanskelig å tolke dette annerledes enn at samarbeidet og tillitsforholdet mellom aktørene når det gjelder innovasjon er for dårlig.

Usikre markedsmuligheter for mindre leverandører

Sentraliserte innkjøp og sentraliserte forhandlinger i fire paraplykjeder fører til at terskelen er høy for å komme inne i det obligatoriske sortimentet for mindre leverandører. (...). Gjennomgående er det få incitament i det sentralstyrte sortimentet for å ta inn lokale produkter fra sentralt hold. Dette fører til at småskala produsenter ofte blir avhengig av lokal etterspørsel og den enkelte kjøpmanns interesse og velvilje for å få tilgang til markedet. Utvalget har likevel merket seg en viss positiv endring på dette området, antakeligvis som en følge av en økt etterspørsel etter lokalproduserte produkter i premiumsegmentet. Utvalget vil peke på at terskelen for markedsadgang for mindre leverandører med egne merker og småskala-produsenter generelt sett synes høy. (...). Dette er en uheldig utvikling med tanke på varemangfoldet og forutsetningene for en gunstig konkurranse mellom ulike kvaliteter og pris-settninger i de enkelte varekategoriene. (...). Utvalget ber om at det vurderes kostnads-reducerende distribusjonsløsninger for småskalaprodusenter.

Varegrupper med stort innslag av vertikal kontroll kan ha betydning for innovasjonsaktiviteten

Økt vertikal kontroll fra paraplykjedene har kommet lengst i verdikjedene for kjøtt, egg, brød, frukt og grønt, enten gjennom vertikal integrasjon, eksklusivitetsavtaler, eller EMV produksjon. (...). Eksklusivitetsavtaler i denne sammenheng omfatter også tilfeller der leverandøren i prinsippet kan levere til andre paraplykjeder, men i realiteten ikke har muligheter til dette. Dette er f.eks. tilfelle når produksjon og distribusjon er bygget opp med tanke på å tilpasse seg en enkelt paraplykjedes spesifikasjonskrav og systemer. Slike systemer er tilpasset store volum av standardprodukter, der de store og effektive (grønt)produsentene vil kunne klare seg bra, mens mindre produsenter eller produsenter som ønsker å utvikle egen virksomhet og gå nye veier, møter betydelige etableringshindre. Dette får i sin tur klare konsekvenser både når det gjelder mangfoldet og innovasjon i bransjen.

Maktforflytning kan også ha betydning for markedsreguleringssystemet

Maktforflytningen i retning av paraplykjedene reduserer ifølge Matkjedeutvalget samvirkeorganisasjonenes mulighet til å utføre sine markedsreguleringsoppgaver; Innen kjøttsektoren er det nå en utvikling mot at det etableres lukkede kanaler mellom den enkelte paraplykjede og leverandører som leverer kun til denne. Dette medfører særlige utfordringer for markedsreguleringen for kjøtt. (...). Utvalget konstaterer derfor at det har vært en del særtrekk ved prisutviklingen for kjøtt, endringer i markedsandeler i kjøttindustrien, vertikale avtaler og en utvikling i andel EMV for kjøtt som man ikke ser i samme grad for andre landbruksvarer. (...). Utvalget understreker på generelt grunnlag at en svekkelse av markedsregulators markedsandel vil kunne gi store konsekvenser for muligheten til å ta ut målpriser slik det forutsettes i jordbruksavtalen (...).

4.1.5 Avgifter og gebyrer

Norsk kjøttindustri har sammenlignet med andre europeiske land et høyt avgiftsnivå og dette er i første omgang med på å påvirke kjøttindustriens konkurransevne.

Forskningsavgiften (SLF, 2011b) har til formål å sikre økonomisk grunnlag for forskning knyttet til hele matvarekjeden fra primærleddet til industri- og forbrukerleddet. Forskningsavgiften er en verdiavgift som kreves inn på alle norskproduserte landbruksprodukter og de fleste importerte råvarer og ferdigvarer av mat og fôr. Innkrevd forskningsavgift har vært forholdsvis stabil i perioden 1995 til 2000, men økte kraftig (64 %) i 2002, som følge av at avgiften ble utvidet til å omfatte et økt antall landbruksprodukter. I 2010 utgjorde forskningsavgiften 128,4 mill. kroner, en økning på 5 prosent fra året før. Avgiftsatsene ble holdt uendret fra 2010 til 2011.

Kjøttkontrollgebyret skal finansiere tilsyn og kjøttkontroll etter matloven. Gebyrpliktig kjøttkontroll omfatter en rekke ulike veterinærundersøkelser og kontroller av slaktet. Alle slakterier plikter å betale et gebyr for dekning av utgifter ved kjøttkontroll til Mattilsynet. Gjennomsnittlig øvre grense for gebyret er satt til 1 kr/kg per slakt per år. Innkrevd kjøttkontrollgebyr har variert de siste årene, og utgjorde 77,2 mill. kroner i 2010, en nedgang på 1,6 prosent fra 2009.

Matproduksjonsavgiften ble innført i forbindelse med etableringen av Mattilsynet i 2004, og erstattet da den tidligere næringsmiddelavgiften. Hensikten med matproduksjonsavgiften var å finansiere Mattilsynets kostnader ved tilsyn, kontroll og andre særskilte ytelser. I Jordbruksoppgjøret 2011 ble det imidlertid vedtatt å avvikle matproduksjonsavgiften fra og med 1.1.2012. Avviklingen vil bidra til å lette avgiftsbelastningen for både den landbruksbaserte matindustrien og for primærprodusentene. I 2010 ble det innkrevd 561 mill. kroner i matproduksjonsavgift, en økning på 7,9 prosent fra året før.

Arbeidsgivere i kjøttindustrien er, som alle andre arbeidsgivere, pålagt en *arbeidsgiveravgift*. Avgiften skal betales av lønn og annen godtgjørelse for arbeid og oppdrag som ikke er utført av selvstendig næringsdrivende, og betales til folketrygden. Avgiftssatsen er geografisk differensiert med lavere sats jo mer desentralisert regionen er. For kjøttindustribedrifter i distrikter har den differensierte arbeidsgiveravgiften gitt fordeler gjennom lavere avgiftssatser.

4.1.6 Tilskudd

Støtte til norsk kjøttproduksjon gis først og fremst til primærprodusentene, og i dag mottar kjøttindustrien kun tilskudd i form av *frakttilskudd*.¹⁴ Hensikten med frakttilskuddene er at de skal virke utjevnende på priser til forbruker og produsent. Tilskuddet har dermed indirekte virkning på prisene til matindustrien. Frakttilskuddsordningen for kjøtt ble endret med virkning fra og med 1. januar 2011. Hovedformålet med innfraktordningen er å virke utjevnende på pris til produsent, knyttet til transporten av husdyr fra produsent til slakteri. Dette gir en mer målrettet ordning, der midler gis til de lange innfraktene. Det er kun transporten til nærmeste aktuelle slakteri regnet fra produsent som skal være tilskuddsberettiget. Den nye ordningen innebærer også at «nullsonen» rundt slakterianleggene som ikke gir grunnlag for tilskudd, utvides fra 10 til 50 km. Anlegg med mindre slaktevolum enn 1 500 tonn per år defineres som små slakterier og behandles særskilt i innfrakt-

¹⁴Tidligere mottok kjøttindustrien også eksportrestitusjon for bearbejdede kjøttprodukter men denne ordningen ble avviklet i 2009.

ordningen. Bevilgningen til ordningen økte med 60 mill. kroner ved omleggingen (LMD, 2010). I tillegg til frakttilskuddet, som først og fremst påvirker prisen på kjøtttråvaren, kan kjøttbransjen motta støtte gjennom det nye Lokalmatprogrammet (som nevnt i avsnitt 2.2.2) og også gjennom BU-midler.

Lokalmatprogrammet består av finansielle tjenester og kompetansetiltak, og tilbys til bønder (gårdsmatprodusenter og/eller råvareleverandører som samarbeider med foredlingsbedrift der råvarer går til produksjon av matspesialiteter), små og mellomstore matbedrifter og forpliktende produsentsammenslutninger med hovedmål å utvikle lokale matspesialiteter og reiselivsbedrifter som har utviklingsprosjekter i samarbeid med lokalmatprodusenter. Programmet bygger på erfaringer fra det tidligere Verdiskapingsprogrammet for mat. Tiltakene i programmet er ment å komme bedriftene i primærprimærnæringene til gode. Det betyr at støtte til for eksempel næringsmiddel-bedrifter skal ha en positiv effekt for landbruket, enten i form av økt pris eller økt salgsvolum.

Bygdeutviklingsmidler (BU-midler) har til hensikt å fremme lønnsom og bærekraftig næringsutvikling i og i tilknytning til landbruket og gis først og fremst til investeringer i tradisjonelt landbruk og tilleggsnæringer, samt til etablerertilskudd og bedriftsutvikling for tilleggsnæring.

Virkemidler for innovasjon¹⁵

Mye av de offentlige bevilgningene til matforskningen er nært knyttet til at matressursene må forvaltes innenfor landbrukspolitiske og fiskeripolitiske regimer. Forskningsrådets mest sentrale forskningsprogrammer for matvarekjeden hadde 485 mill. kroner disponibelt i 2008. Matprogrammet hadde ansvar for den nærings- og forvaltningsrettede forskningen i hele den landbruksbaserte verdikjeden og i den marine verdikjeden, med unntak av fangst- og oppdrettsfasen. Matprogrammet hadde et disponibelt budsjett i 2008 på ca. 274 mill. kroner. Natur og næring var rettet mot økt verdiskaping i de naturbaserte verdikjedene og av relevans for matvarekjeden er særlig programmets mål om kunnskapsutvikling til støtte for næringspolitikk. Programmet hadde et disponibelt budsjett på ca. 76 mill. kroner i 2008. Matprogrammet og Natur og næring er fra 1.1.2012 slått sammen til programmet Bærekraftig verdiskaping i mat- og biobaserte næringer (BIONÆR). Havbruksprogrammet er et av Forskningsrådets sju store programmer og er det viktigste programmet for havbruksrelatert forskning. Programmet hadde et disponibelt budsjett på ca. 135 mill. kroner i 2008.

Primærnæringsinstituttene hadde samlede driftsinntekter på ca. 2,5 mrd. kroner i 2008. Instituttene basisbevilgninger og inntekter til forvaltningsrettede oppgaver utgjorde ca. 1,1 mrd. kroner (42 %). Instituttene har ulik organisering og tilknytning til statsforvaltningen og ulik grad av samarbeid med næringsliv. To av instituttene er ordinære forvaltningsorganer, fire har status som forvaltningsorgan med særskilte fullmakter, ett er næringsdrivende stiftelse mens to er organisert som ordinære aksjeselskaper.

Matindustrien har etablert en Nasjonal Teknologiplattform (NTP) etter modell av den Europeiske Teknologiplattformen Food for Life. Gjennom en samlet plattform ønsker norsk matindustri å styrke den forskningsbaserte kunnskapen i norsk matindustri og øke fokus på industriens FoU-behov. Plattformen kom i år (2010) ut

¹⁵ Basert på Eriksen, L.Ø (2010). Omstilling og innovasjon i verdikjeden for mat. Innspill til Matkjedeutvalgets arbeid. NILF-arbeid, upublisert.

med en egen forskningsagenda som med utgangspunkt i den europeiske FoU-strategien. Den norske strategien regnes som et tilsvar på LMDs Strategi for forskning og forskningsbasert innovasjon 2007–2012, som etterlyser tydelighet på kunnskapsbehovet i bransjen. Plattformen identifiserer fem hovedsatsingsområder for «topplinjeinnovasjon» og «bunmlinjeinnovasjon».

Matindustrien har behov for økt kompetanse blant fagarbeidere og ufaglærte. Det er viktig med et verdikjedefokus blant annet fordi kvalitetsforringelser og svinn ofte blir synlig på andre steder i verdikjeden enn der de faktisk blir påført. Det arbeides med å tilegne seg kunnskap om matindustriens kompetansebehov. KIM var et pilotprosjekt for kompetansetiltak i matindustrien fra 2002 til 2006 med en ramme på 5,5 millioner kroner bevilget fra LMD. I 2010 er det etablert et nytt kompetanseprosjekt som et samarbeid mellom NHO Mat og drikke, NHO Mat og Bio, Landbrukets Arbeidsgiverforening og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund. Prosjektet har en ramme på 16 mill. kroner.

5 «Benchmarking» – sammenlikning av kjøttindustrien mot andre bransjer

5.1 Om statistikkgrunnlaget

SSBs innovasjonsundersøkelse (Wilhelmsen og Foyn, 2012) omhandler innovasjonsvirksomhet i norsk næringsliv for perioden 2006–2008 og er gjennomført etter retningslinjer utarbeidet av OECD/Eurostat i den såkalte Oslo-manualen (OECD, 2005). Oslo-manualen er den fremste internasjonale kilden til retningslinjer for innovasjonsstatistikk. Oslo-manualen gir for øvrig også en god innføring i forskningsbasert forståelse rundt innovasjon og gir en innføring i bl.a. faktorer som påvirker innovasjon og egenskaper internt i bedriften som kan styrke organisasjonens innovative evne.

Innovasjon brukes av SSB som et samlebegrep for nyskaping som foregår i foretakene. Undersøkelsen er en «utvalgsundersøkelse der målpopulasjonen er industri- og bergverksdrift, tjenesteytende næringer, olje- og gassutvinning samt fiskeoppdrett». Klassifisering av foretakene er gjort etter Standard for næringsgruppering SN 2007 basert på EU standard NACE rev 2. Utvalget av foretak i undersøkelsen er foretatt ved at samtlige enheter med minst 50 sysselsatte er inkludert i tillegg til at det trekkes et tilfeldig utvalg for foretak med 5–49 sysselsatte. Av en bruttopopulasjon på 17 273 foretak var trekkprosenten i gjennomsnitt ca. 36 %, et bruttoutvalg på 6 255 foretak. Svarprosenten var ca. 97 % som betyr at 5 994 deltok i undersøkelsen, nettoutvalget.

Siden innovasjonsundersøkelsen er en utvalgsundersøkelse er det nødvendig å skalere resultatene for å gi representative totaltall for hele foretakspopulasjonen. Skalering er foretatt i strata definert av nærings- og sysselsettingsgrupper basert på 2-siffer næringskode. Ved beregning av totaltall er hvert foretak vektet innen gitte stratum.

SSB gjør rede for mulige innsamlings- og bearbeidingsfeil i statistikken til tross for at metodikken er basert på grundig utarbeidede internasjonale retningslinjer, lang brukserfaring og kontinuerlige forbedringer. Det nevnes for eksempel at det kan være nyanser i hvorledes de enkelte respondenter tolker begreper og evaluerer egen aktivitet.

Resultater er publisert for to-siffernæringer som betyr at statistikk på nivå nærings- og nytelsesmidler er tilgjengelig. Statistikk for kjøttbransjen og annen matindustri krever en ytterligere nedbrytning på tre-siffernæringer. Nedbrytningen av data etter tre-siffernæring er utført av SSB på bestilling til dette prosjektet. SSB gjør oppmerksom på at nødvendig «etter-stratifisering og re-vektning av respondentene» medfører økt modellusikkerhet for enkelte næringsgrupper på tre-siffernivå sammenlignet med statistikken på to-siffernivå.

Næringer inkludert i resultatene

For å belyse innovasjonen i kjøttbransjen drøftes statistikk for omfang av innovasjon og for faktorer av betydning for innovasjonsprosessen. For å kunne etablere innsikt i

innovasjonsgraden i kjøttbransjen drøftes resultater for både norsk næringsliv sett under ett, for produksjon av nærings- og nytelsesmidler totalt, for andre bransjer innen matsektoren og for bransjen produksjon av farmasøytiske råvarer og preparater. Farmasøytisk industri er valgt for å belyse profilen til en bransje med høy innovasjonsaktivitet. Farmasøytisk industri oppnår den høyeste skår for foretak som rapporterer produkt og prosessinnovasjon blant de på to-siffernivå.

Følgende næringer med tilhørende kode i SSB statistikken er med i drøftingen av resultatene:

A-N Næringslivet totalt. 17.273 foretak i bruttopopulasjonen

C21 (2-siffer næring) Produksjon av farmasøytiske råvarer og preparater (farmasøytisk industri). 17 foretak i bruttopopulasjonen. Farmasøytisk industri er tradisjonelt ansett å være en forskningsbasert industri. Farmasøytisk og kjemisk industri blir nevnt som eksempler på brukere av innovasjonsmetodikk som refereres til som «STI-modus» (Science, Technology, Innovation) til forskjell fra «DUI-modus» (Doing, Using and Interacting). Noen av foretakene innen farmasøytisk industri er datterselskaper av internasjonale farmasøytiske foretak.

C10 (2-siffer næring) Produksjon av nærings- og nytelsesmidler (NN totalt). 898 foretak i bruttopopulasjonen. NN inneholder 3-siffernæringene som er i punktene nedenfor, i tillegg til en samlepost «10.8 produksjon av andre næringsmidler» og «10.9 produksjon av fôrvarer» som ikke er tatt med i drøftingen

10.1 (3-siffernæring) Produksjon, bearbeiding og konservering av kjøtt og kjøttvarer (kjøttindustrien, kjøttforetak). 139 foretak i bruttopopulasjonen. Følgende næringsgrupper er inkludert; kode 10.110 bearbeiding og konservering av kjøtt, kode 10.120 bearbeiding og konservering av fjørfekjøtt og kode 10.130 produksjon av kjøtt og fjørfevarer.

10.2 Bearbeiding og konservering av fisk, skalldyr og bløtdyr (fisk og skalldyr). 249 foretak i bruttopopulasjonen. Følgende næringsgrupper er inkludert; kode 10.201 Produksjon av saltfisk, tørrfisk og klippfisk, 10.202 Frysing av fisk, fiskefileter, skalldyr og bløtdyr, 10.203 produksjon av fiskehermetikk, 10.209 Bearbeiding og konservering av fisk og fiskevarer ellers.

10.3 Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker (frukt og grønnsaker). 31 foretak i bruttopopulasjonen. Følgende næringsgrupper er inkludert; kode 10.310 bearbeiding og konservering av poteter, kode 10.320 produksjon av juice av frukt og grønnsaker, kode 10.390 bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker ellers. Mange av foretakene opererer i en sterkt konkurranseutsatt bransje, snacks og annen dagligvare.

10.4 Produksjon av vegetabiliske og animalske oljer og fettstoffer (oljer og fettstoffer). 18 foretak i bruttopopulasjonen. Følgende næringsgrupper er inkludert; kode 10.411 produksjon av rå fiskeoljer og fett, 10.412 produksjon av andre uraffinerte oljer og fett, 10.413 produksjon av raffinerte oljer og fett, 10.420 produksjon av margarin og lignende spiselige fettstoffer. Mange av foretakene er produsenter av høyt prosesserte fiskeoljer og animalske oljer til omega 3 og ingrediensindustrien i det internasjonale markedet.

10.5 Produksjon av meierivarer og iskrem (meierivarer og iskrem). 22 foretak i bruttopopulasjonen. De fleste foretakene er innen kode 10.510 produksjon av meierivarer med noen foretak innen kode 10.520 produksjon av iskrem.

10.6 Produksjon av kornvarer, stivelse og stivelsesprodukter (korn og stivelse). 16 foretak i bruttopopulasjonen. Foretakene representerer i all hovedsak kode 10.610, produsenter av kornvarer (møller, etc.). Noen få foretak ligger innen kode 10.620 produksjon av stivelse og stivelsesprodukter er representert

10.7 Produksjon av baker- og pastavarer (bakeri- og pastavarer). 314 foretak i bruttopopulasjonen. Følgende næringsgrupper er inkludert; kode 10.710 produksjon av brød og ferske konditorvarer, kode 10.720 produksjon av kavringer, kjeks og konserverte konditorvarer, kode 10.730 produksjon av makaroni, nudler, couscous og lignende pastavarer.

5.2 Beskrivelse av resultater

Resultater fra SSBs innovasjonsundersøkelse 2008 er drøftet med tanke på omfang av introduserte innovasjoner og faktorer som påvirker innovasjon. Næringen produksjon, bearbeiding og konservering av kjøtt og kjøttvarer (kjøttindustrien) rapporterer høyere introduksjon av innovasjoner enn, eller på samme nivå som,

norsk næringsliv sett under ett og nærings- og nytelsesmiddel næringen totalt for produkt- og prosessinnovasjon (PP-innovasjon), organisasjonsinnovasjon og markedsinnovasjon.

Omfang av innovasjon

Farmasøytisk industri er den to-siffer næring i innovasjonsundersøkelsen hvor flest foretak rapporterte introduserte PP-innovasjoner i perioden 2006–2008. Nesten dobbelt så høy andel av foretak innen farmasøytisk industri rapporterer PP-innovasjon sammenlignet med kjøttbransjen. Blant tre-siffernæringer under nærings- og nytelsesmidler er det tre bransjer som rapporterer særlig høy andel foretak med PP-innovasjon. Det er produksjon av vegetabiliske og animalske oljer og fettstoffer, produksjon av kornvarer, stivelse og stivelsesprodukter og bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker. Høyest andel har oljer og fettprodukter som også rapporterer høyere andel enn farmasøytisk industri.

Farmasøytisk industri rapporterer også en høy andel foretak som introduserte organisasjonsinnovasjoner i perioden og er blant de to-siffer næringer i undersøkelsen med høyest andel. Aller høyest andel to-siffer næringer for organisasjonsinnovasjoner ble rapportert av næringskategorien «annen faglig, vitenskapelig og teknisk virksomhet». Blant tre-siffernæringer under nærings- og nytelsesmidler er det bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker som peker seg ut med en særlig høy andel foretak og enda høyere andel enn annen faglig, vitenskapelig og teknisk virksomhet. En grunn til at frukt og grønnsaker skårer så høyt er en særdeles høy aktivitet for ny organisering av eksterne relasjoner i perioden. Nærings- og nytelsesmiddelbransjene oljer og fettprodukter og korn og stivelsesprodukter som skåret høyt på PP-innovasjon rapporterer på samme nivå som kjøttindustrien for organisasjonsinnovasjoner.

Som for PP-innovasjoner er det farmasøytisk industri som rapporterer den høyeste andel av foretak med markedsinnovasjoner for alle to-siffer næringer i undersøkelsen. Nærings- og nytelsesmiddel næringene oljer og fettprodukter og frukt og grønnsaker rapporterer også her særlig høy andel av foretak som har introdusert innovasjoner. Begge to skårer høyere enn farmasøytisk industri og aller høyest oljer og fettprodukter. Årsaken til den høye aktiviteten for markedsinnovasjon for oljer og fettprodukter er en spesielt høy aktivitet innen bruk av «nye media eller nye måter for promotering».

Faktorer som påvirker innovasjon

For foretak som rapporterer PP-innovasjon i perioden ser undersøkelsen nærmere på faktorer som påvirker innovasjonsaktiviteten. Faktorer som type innovasjonsaktivitet, samarbeidspartnere og geografisk fokus er indikatorer som anses å være meningsfulle å kartlegge i slike brede undersøkelser for å belyse foretakenes kapasitet og satsing innen innovasjon.

Kjøp av maskiner, utstyr og programvare er den type PP-innovasjon som den høyeste andelen av kjøttbedriftene rapporterer. For bransjene som rapporterer høyest innovasjonsaktivitet er fokus på eget og innkjøpt FoU-arbeid.

Markedsfokus kan være en indikator på hvor intens konkurranse bransjen er utsatt for. Bransjer med posisjon i det internasjonale markedet forventes å være eksponert for mer intens konkurranse og krav til stadig fornyelse. Av de 38 % av kjøttforetakene som rapporterte introduksjon av PP-innovasjon i undersøkelsen spesifiserte halvparten Norge lokalt/regionalt som sitt viktigste marked. Den andre

halvparten spesifiserte Norge øvrig. Blant de 62 % av kjøttforetakene som rapporterte ingen innovasjon, spesifiserte 91 % Norge lokalt/regionalt som sitt viktigste marked. Bransjer som rapporterer høy innovasjonsaktivitet, som farmasøytisk industri og oljer og fettprodukter anser markedet utenfor Norge og Norden som vel så viktige som det norske markedet. Bransjen bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker er et unntak ved at foretakene rapporterer høy innovasjonsaktivitet, men anser «Norge øvrig» som sitt viktigste marked.

Kjøttforetakene rapporterer utstyrsleverandører hyppigst som samarbeidspartnere på PP-innovasjon. Kjøttforetakene rapporterer også kunder som ofte brukte samarbeidspartnere. Foretak innen farmasøytisk industri rapporterer lavere på samarbeid med leverandører, men desto høyere på samarbeid med konsulenter, FoU foretak, universiteter og høyskoler og forskningsinstitutter

Geografisk lokalisering av samarbeidspartnere synes å vise samme tendens som bransjenes markedsfokus ved at kjøttbransjen er innenlandsrettet, mens farmasøytisk industri har større fokus mot partnere i og utenfor Norden.

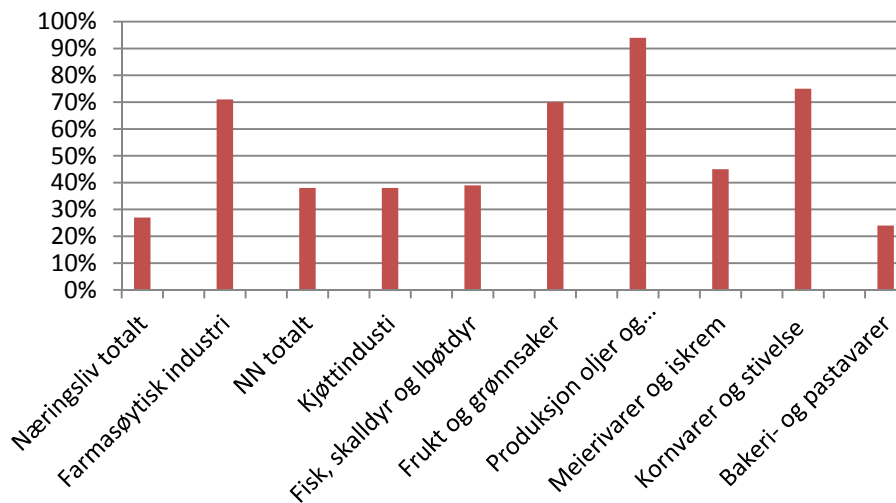
Produkt- og prosessinnovasjon (PP-innovasjon)

Produktinnovasjon blir av SSB (Wilhelmsen og Foyn, 2012) definert som:

«... en vare eller tjeneste som enten er ny eller vesentlig forbedret med hensyn på dets egenskaper, tekniske spesifikasjoner, innebygd software eller andre immaterielle komponenter eller brukervennlighet. Innovasjonen skal være ny for foretaket; den må ikke nødvendigvis være ny for markedet. Det er ikke avgjørende om innovasjonen er utviklet av ditt foretak eller andre.»

Prosessinnovasjon omfatter:

«nye eller vesentlig forbedrede produksjonsteknologi-/metoder og nye eller vesentlig forbedrede metoder for levering av varer og tjenester. Innovasjonen skal være ny for foretaket; foretaket må ikke nødvendigvis være den første til å introdusere denne prosessen. Det er ikke avgjørende om innovasjonen er utviklet av ditt foretak eller av andre foretak.»

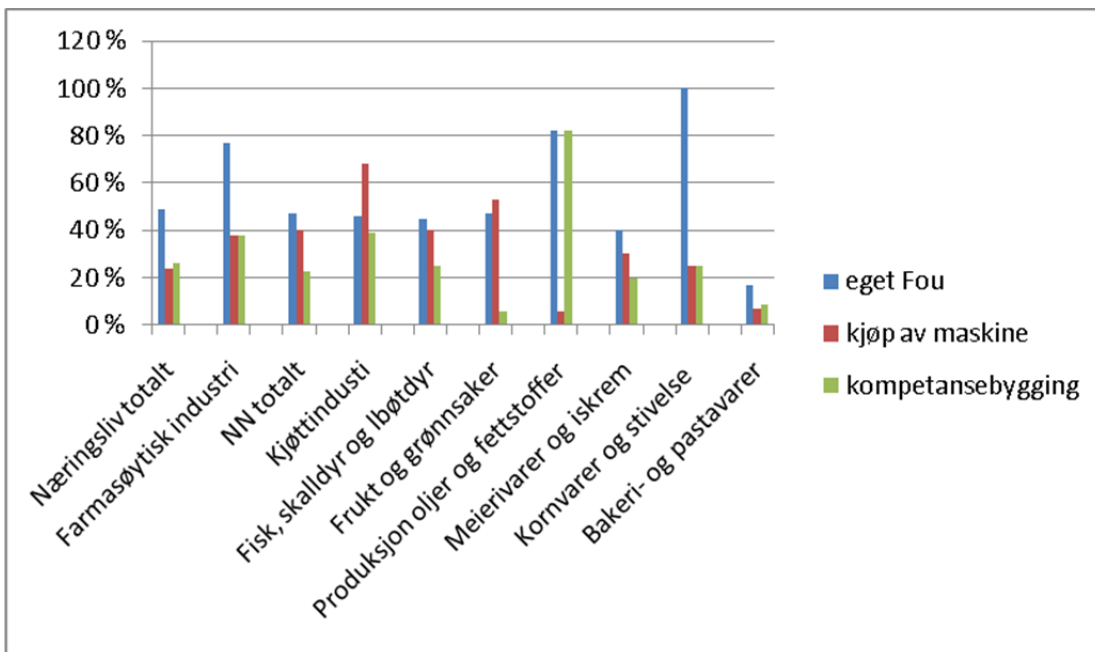


Figur 5.1 Produkt- og prosessinnovasjoner (PP-innovasjon), etter tre-siffer næring, 2006–2008

Av en bruttopopulasjon på 139 kjøttforetak rapporterte 53 foretak, tilsvarende 38 %, at de i perioden 2006–2008 har introdusert produkt- eller prosessinnovasjoner (PP-innovasjoner). Dette er noe høyere enn næringslivet sett under ett, 27 %, og på samme nivå som nærings- og nytelsesmidler (NN) samlet. Blant tre-siffernæringene inkludert under nærings- og nytelsesmidler er det bare produksjon av baker- og pastavarer som rapporterer lavere PP-innovasjoner enn kjøttbransjen.

Det er betydelig lavere enn farmasøytiske industri som har høyest skår av to-siffernæringene ved at 71 % av foretakene rapporterte introdusert PP-innovasjon. Blant tre-siffernæringene under nærings- og nytelsesmidler rapporterer hele 94 % av foretakene innen næringen produksjon av oljer og fett introduksjon av PP-innovasjon.

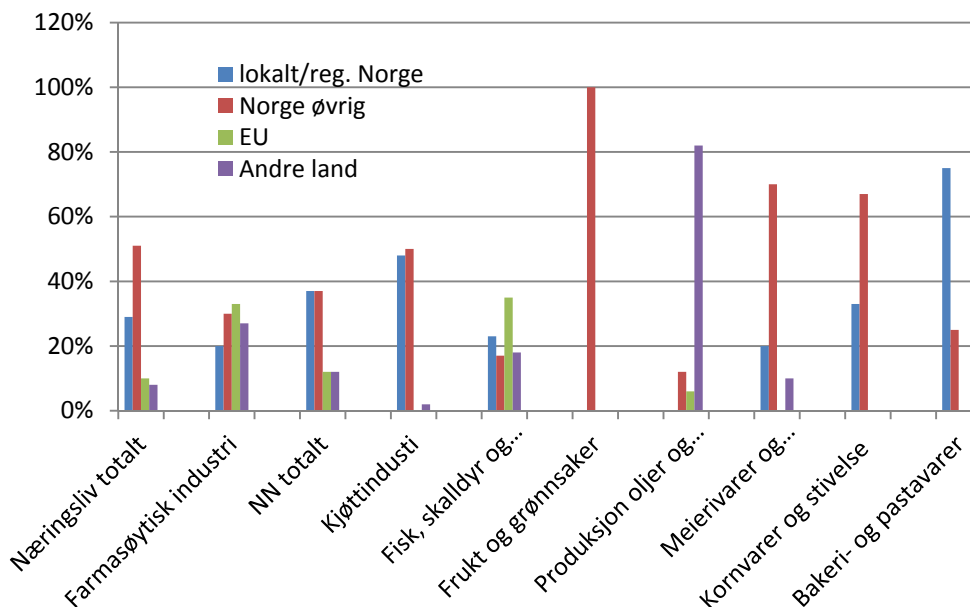
Både produksjon av korn, stivelse og stivelsesprodukter og bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker rapporterer en høy andel av foretakene introduksjon av PP-innovasjon, hhv. 75 % og 70 %. Alle næringene med høy score opererer i sterkt konkurranseutsatte bransjer. Farmasøytisk og oljer og fett konkurrerer også i det internasjonale markedet.



Figur 5.2 Typer av innovasjonsaktivitet i 2008, etter detaljert næring

Kjøp av maskiner, utstyr og programvare er den mest fremtredende type innovasjonsaktivitet for kjøttindustrien med egen FoU som type nummer to og innkjøpt FoU nummer tre. Innen frukt og grønt er situasjonen den samme, men med veldig lite innkjøpt FoU.

I næringslivet totalt, NN og de andre bransjene er egen FoU den viktigste innovasjonsaktiviteten. Innen farmasøytisk industri og oljer og fettstoffer er egen FoU særdeles fremtredende ved at hele 82 prosent rapporterer egen FoU for oljer og fettstoffer og 77 prosent for farmasøytisk industri.



Figur 5.3 Foretakets viktigste (eller eneste) marked, etter tre-sifternæring, 2006–2008

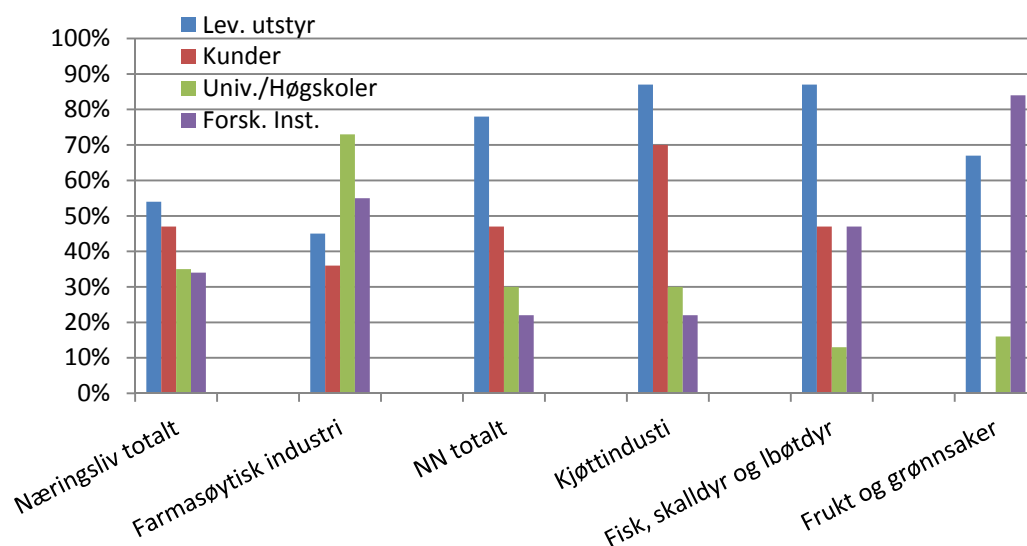
Figur 5.3 viser hva foretak som har introdusert PP-innovasjon i perioden, rapporterer som sitt viktigste marked. Kjøttindustrien er konsentrert på det norske markedet, og i større grad enn norsk næringsliv sett under ett. Som sitt viktigste marked rapporterer 48 % av kjøttforetakene at Norge regionalt/lokalt er viktigst for dem og 50 % rapporterer Norge øvrig. 2 % av kjøttforetakene sier at andre land, utenfor EU, er deres viktigste marked.

Norsk næringsliv sett under ett anser også Norge som sitt viktigste marked, men rapporterer sterkere fokus på hele Norge (ift. regionale og lokale markeder) enn kjøttindustrien, 51 % Norge øvrig og 29 % Norge regionalt/lokalt.

Nærings- og nytelsesmiddel næringen rapporterer også hovedfokus på det norske markedet, men har noe større fokus på eksportmarkedet ved at 12 % rapporterer EU som sitt viktigste marked og 12 % rapporterer andre land utenfor EU. En årsak til dette kan være at fisk- og skalldyrnæringen, som har mange foretak, og oljer- og fettstoffnæringen, løfter skåren for nærings- og nytelsesmidler totalt med sin fokus på eksportmarkedet. For oljer og fettstoffer rapporterer hele 82 % at andre land utenfor EU er deres viktigste marked.

Farmasøytisk industri er mer balansert i sin markedsfokus. Det regionale/lokale norske markedet er viktigst for 20 % av foretakene og EU viktigst for 33 %.

Blant de 62 % av kjøttforetak som ikke introduserte PP-innovasjon i perioden, anser hele 91 % det regionale/lokale norske markedet som sitt viktigste.



Figur 5.4 Samarbidspartnere innenfor FoU og innovasjon, etter tre-siffernæring, 2006–2008

Ofte skjer innovasjon i samarbeid med andre bedrifter. Undersøkelsen viser hvor vanlig det er med samarbeid om innovasjon blant foretak med PP-innovasjon.

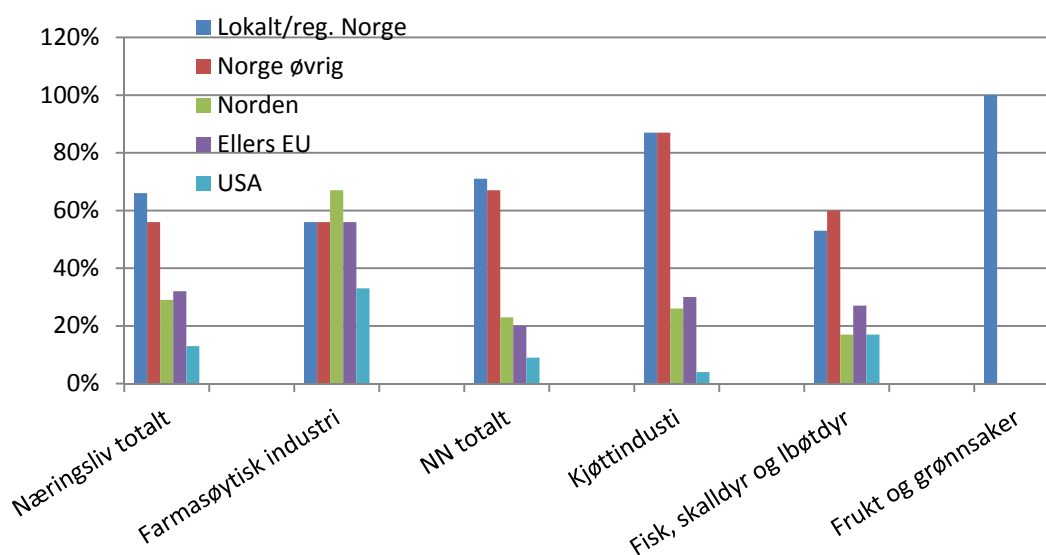
I alt 44 % av kjøttforetakene som introduserte PP-innovasjon i perioden, samarbeidet med andre om innovasjonen. Dette er noe høyere enn for næringslivet totalt og nærings- og nytelsesmidler, hhv. 34 % og 37 %. For farmasøytisk industri var det imidlertid hele 73 % som rapporterte samarbeid.

Undersøkelsen belyser også hvem foretakene samarbeidet med, fordelt innen kategoriene; andre i samme foretak, leverandører av materiell og utstyr, kunder,

konkurrenter, konsulenter, kommersielle laboratorier og FoU foretak, universiteter og høyskoler og offentlige og private forskningsinstitutter.

Den mest vanlige samarbeidspartner for kjøttforetak er leverandører av materiell og utstyr. Deretter følger kunder. Kjøttindustrien og nærings- og nytelsesmiddel-næringen totalt skiller seg imidlertid ut ved at en stor andel av bedriftene sam-arbeider med leverandører og kunder, hhv. 87 % og 70 %.

Farmasøytisk industri på den andre siden, skiller seg ut ved å anvende en god del samarbeidspartner av ulike kategorier og med større fokus på samarbeidspartnere fra akademiske miljøer enn blant utstyrsleverandører.



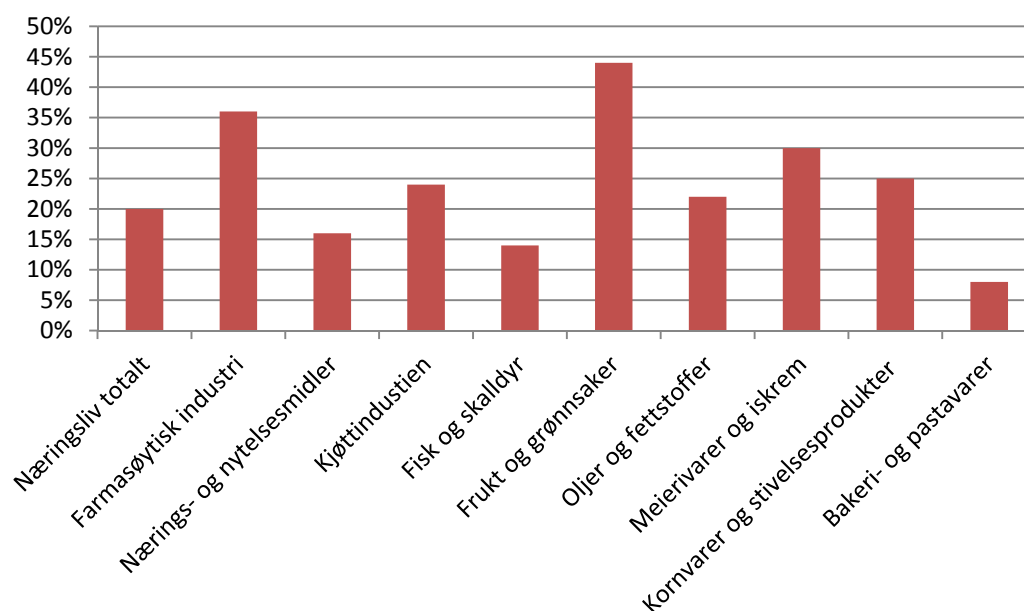
Figur 5.5 Samarbeidspartnerne lokaliserings, etter tre-siffernæring, 2006–2008

Det er noen forskjeller i mønstre for geografisk lokalisering av samarbeidspartnere som ulike næringer anvender i sine innovasjonsaktiviteter. Utvalget for denne figuren er foretak med PP-innovasjon som anvender samarbeidspartnere i innovasjonsarbeidet.

Kjøttindustrien og nærings- og nytelsesmiddel-næringen totalt skiller seg noe ut ved å ha mer konsentrert fokus på bruk av norske samarbeidspartnere ift. samarbeidspartnere lokalisert utenfor Norge. Kjøttindustrien rapporterer at av de foretakene som har brukt samarbeidspartnere i innovasjonsarbeidet, har 87 % anvendt regionalt/lokalt lokaliserte samarbeidspartnere i Norge og 87 % samarbeidspartnere lokalisert i Norge forøvrig. 26 % av kjøttforetakene har rapportert bruk av samarbeidspartnere lokalisert i Norden og 30 % samarbeidspartnere lokalisert ellers EU som er en høyere prosentandel enn nærings- og nytelsesmiddel-næringen totalt.

For farmasøytisk industri rapporterer 67 % at de har brukt samarbeidspartnere lokalisert i Norden (utenfor Norge). Det er den mest rapporterte lokalisering av samarbeidspartnere for farmasøytisk industri og 56 % rapporterer samarbeidspartnere ellers i EU.

Organisasjonsinnovasjon



Figur 5.6 Organisasjonsinnovasjoner, etter tresiffernærings, 2006–2008

«En organisasjonsinnovasjon er gjennomføring av nye organisatoriske metoder i foretaket (inkludert kunnskapssystemer), organisering av arbeidsrutiner/-prosesser eller bruk av nye eksterne relasjoner for foretaket» (SSB, 2008, SSB) Andelen av foretak som rapporterer organisasjonsinnovasjoner er gjennomgående lavere enn for PP-innovasjoner.

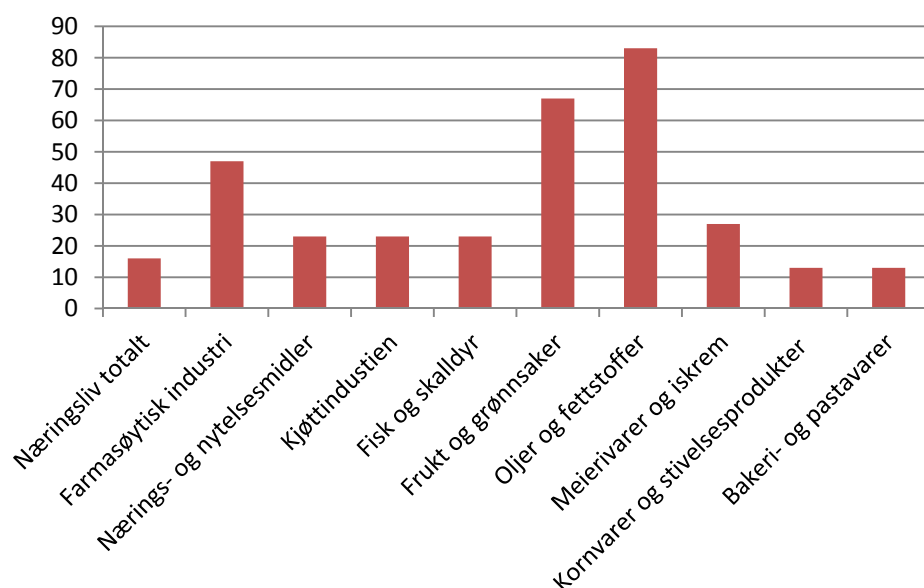
Kjøttbransjen scorer høyere enn norsk næringsliv sett under ett og nærings- og nytelsesmiddel næringen totalt. 24 % av kjøttforetakene rapporterer organisasjonsinnovasjon for perioden. Næringer som skåret høyt på PP-innovasjon, som farmasøytisk industri og frukt og grønnsaker, skårer høyere enn kjøttbransjen også her. Produksjon av oljer og fettstoffer, som skåret høyest av alle på PP-innovasjon, skårer derimot lavere enn kjøttforetakene med 22 %.

Kjøttbransjen har en noe avvikende profil i type organisasjonsinnovasjoner som vektlegges. Høyest fokus for kjøttforetakene var ny forretningspraksis hvor 81 % av foretak med organisasjonsinnovasjon rapporterte introduserte endringer. Ny forretningspraksis er definert som nye prosedyrer, prosesser, styringssystemer og opplæringsystemer.

Næringslivet sett under ett og farmasøytisk industri skåret høyest for nye metoder for organisering av arbeidsansvar og beslutninger. Dette området dekker nye systemer for delegering av ansvar og beslutninger, team arbeid og endringer i organisasjonsstruktur.

Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker skåret høyest for nye metoder for organisering av eksterne relasjoner

Markedsinnovasjon



Figur 5.7 Markedsinnovasjoner, etter tre-siffernæring, 2006–2008

«En markedsinnovasjon er gjennomføring av et nytt markedsføringskonsept eller ny – strategi som adskiller seg vesentlig fra foretakets nåværende metoder og som ikke har vært brukt av foretaket tidligere. Dette krever vesentlige endringer i produktets design eller innpakning, produktplassering, promotering eller prissetting. Unntatt er rutine- eller sesongmessige endringer i markedsføringsmetoder.»

Kjøttforetakene rapporterer at 23 % av dem har introdusert markedsinnovasjoner i perioden. Dette er samme prosentandel som nærings- og nytelsesmiddel næringen totalt og for bearbeiding og konservering av fisk, skalldyr og bløtdyr.

Norsk næringsliv sett under ett skåret lavere med 16 % mens produksjon av oljer og fettstoffer var høyest med 83 %. Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker skåret også relativt høyt med 67 %. Farmasøytisk industri rapporterte en mer middels skår med 47 %.

Blant kjøttforetakene med markedsinnovasjon var «vesentlige endringer i design» den mest fremtredende type markedsinnovasjon med 93 % av foretakene, mens 63 % rapporterte «nye måter for produktplassering».

Kostnadsstruktur

Innovasjon er nært tilknyttet strategisk satsing for å utvikle bedriften i den hensikt å bevare eller styrke konkurranseposisjonen (OECD, 2005). En konsekvens av å satse på innovasjon kan være at bedriften etablerer en kostnadsstruktur ulik den bedriften ville hatt uten innovasjonsatsing. Oslo manualen peker på innovasjon som planlagte endringer for å styrke bedriftens posisjon og strategiske investeringsbeslutninger for å bygge kapasitet for utvikling.

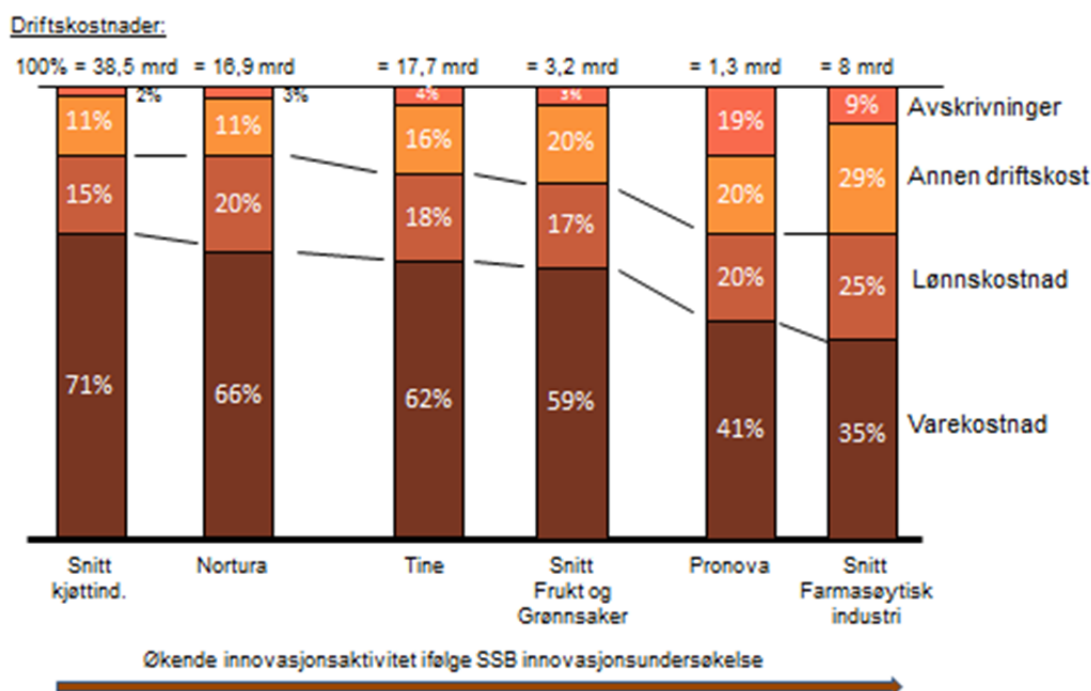
Kostnader og investeringer for å bygge og opprettholde innovasjonskapasitet og å foreta innovasjonsaktiviteter vil variere mellom bedrifter og kan inkludere flere elementer. Å være en innovativ organisasjon kan innebære kostnader til å opprettholde flere funksjoner, oppgaver og kompetanse som ellers ikke ville vært prioritert.

Kapasitet og kompetanse til å fange opp muligheter, identifisere konsepter og omsette til produkter og tjenester er ofte en forutsetning for innovasjon og vil ofte være forbundet med kostnader. Investeringer til å utvikle/videreutvikle organisasjonens human- og strukturkapital, markedstiltak og produkter/prosesser (varer og/eller tjenester) er vanskelig å unngå.

Kostnader og investeringer vil variere for ulike innovasjonsstrategier og fra bedrift til bedrift. Valg av hvilke oppgaver som skal utføres internt og hvilke varer og tjenester som skal kjøpes, vil påvirke fordeling mellom lønnskostnader og andre driftskostnader. Investeringer vil påvirke driftskostnader i form av avskrivninger.

Ved å analysere kostnadsstrukturen til en bedrift kan det være vanskelig å fastslå hvor stor andel av ulike kostnadsposter tilskrives innovasjon. En sammenligning av kostnadsstrukturen mellom bedrifter og bransjer vil likeledes innebære usikkerhet mht. å konkludere forskjeller i innovasjonsgrad.

I Figur 5.8 er det vist eksempler på kostnadsstruktur for bedrifter og bransjer drøftet under SSBs innovasjonsundersøkelse. Selv om det ikke kan vises til entydige korrelasjoner mellom kostnadsstruktur og innovasjonsaktivitet er det interessant å observere at tendensen er klar og at det kan være en sammenheng mellom kostnadsstruktur og innovasjonsaktivitet. Figuren illustrerer økende andel av samlede kostnader for lønn, annen driftskostnad og avskrivninger i takt med rapportert innovasjonsaktivitet i SSBs innovasjonsundersøkelse.



Kilde: Brønnøysundregistret, SSB, NILF analyse

Figur 5.8 Eksempler på kostnadsstruktur i kjøttbransjen og andre bransjer i innovasjonsundersøkelse

Produktivitetsvekst som innovasjonsindikator

Produktivitet er et økonomisk mål for produksjonseffektivitet og viser forholdet mellom produsert mengde og mengde innsats i produksjonen. Ofte blir produktivitet

brukt som et uttrykk for hvor effektivt arbeidskraft og kapitalutstyr benyttes til å produsere varer og tjenester.

Forskning de senere årene har påvist produktivitsvekst målt med KLEMS metodikk som den beste økonomiske indikator for innovasjon (Jorgenson et al., 2010). Total faktorproduktivitet (TFP) er den mest anerkjente metoden for å beregne produktivitsvekst også referert til som «KLEMS-produktivitet» bl.a. i OECDs arbeid med produktivitet. Total faktorproduktivitet ser på forholdet mellom volum av alle produkter og volum av alle innsatsfaktorer i produktfunksjonen.

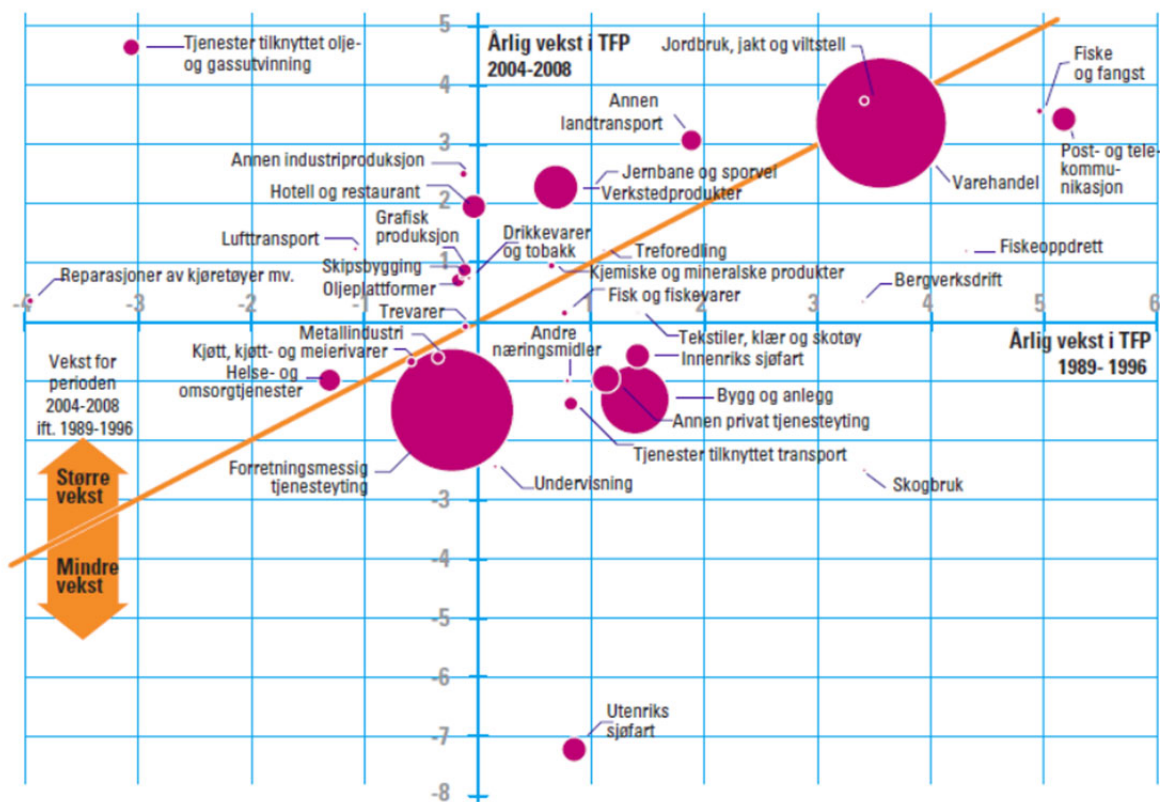
Jorgenson et al. (2010) skiller i sine analyser av produksjonsvekst mellom to forklaringsfaktorer; replikasjon og innovasjon. Han fremholder at økonomisk vekst kan skje uten innovasjon ved å replikere etablert teknologi, men at ved ren replikering uten innovasjon vil output øke i en viss proporsjon med økt kapital- og arbeidsinnsats. Han fremholder, imidlertid at dersom det forgår vellykket introduksjon av innovasjoner som nye eller endrede produkter/prosesser, organisasjonsstrukturer og systemer og/eller forretningsmodeller, vil output kunne øke mer enn hva økningen i innsatsfaktorer alene skulle tilsi, dvs. produktivitsøkning.

Annen forskningslitteratur er etter hvert også blitt tydelige på den nære sammenhengen mellom produktivitsvekst og innovasjon. Ache og Tveterås (2011) fastslår bl. a. at «Produktivitsvekst bygger på kunnskapsvekst og innovasjoner».

Siden begynnelsen av 90-tallet har Norge hatt høyere produktivitsvekst enn gjennomsnittet i EU og USA, og det er i privat tjenesteyting veksten har vært størst. Produktivitsveksten innen privat tjenesteyting er mer enn doblet siden 1970. Analyseselskapet Damvad (Rønne, 2011) har sammenlignet hvordan produktivitsveksten har vært i to ulike perioder for ulike bransjer, og sett på dette i forhold til bransjenes andel av den totale verdiskapningen (se figur 5.9).

Damvads analyse har tatt utgangspunkt i SSB sin økonomiske modell, «modag», og benyttet de næringsgrupperinger som anvendes der. Det betyr at kjøttbransjen er inkludert sammen med meierivarer og ikke vist separat. I SSBs innovasjonsundersøkelse rapporterer begge bransjene produksjon, bearbeiding og konservering av kjøtt og kjøttvarer og produksjon av meierivarer og iskrem på liknende nivå (meieri noe høyere enn kjøtt) for aktiviteter innen både PP-innovasjon, organisasjonsinnovasjon og markedsinnovasjon. Det er grunn til å tro at posisjonen i figur 5.9 for kategorien kjøtt og meierivarer er relativt representativ også for kjøttindustrien isolert sett og er referert til som kjøttindustrien i det følgende.

For periodene 1989 til 1996 og 2004 til 2008 viser kjøttindustrien en stabil svak negativ årlig TFP produktivitsutvikling på ca. $-0,6\%$ for begge tidsperiodene. Næringer som tjenester tilknyttet olje- og gassutvikling, varehandel, fiskeoppdrett og jordbruk viser høy TFP produktivitsvekst samtidig som de er blant næringer som refereres til som mest innovative. Det er grunn til å tro at Damvads TFP analyse bekrefter kjøttindustriens posisjon blant andre næringer ift. innovasjon. Det er også interessant å observere at næringer tilknyttet både oljebransjen og fiskeoppdrett er del av aktive og vellykkede innovasjonssystemer/ næringsklynger som kan være en viktig suksessfaktor for innovasjon.



Figur 5.9 Sammenligning av årlig endring i totalfaktorproduktivitet (TFP) i periodene 1989–1996 og 2004–2008. Størrelsen på boblen angir næringens verdiskapingsandel i 2007

Kilde: Rønne (2011)

6 Resultater fra spørreundersøkelsen

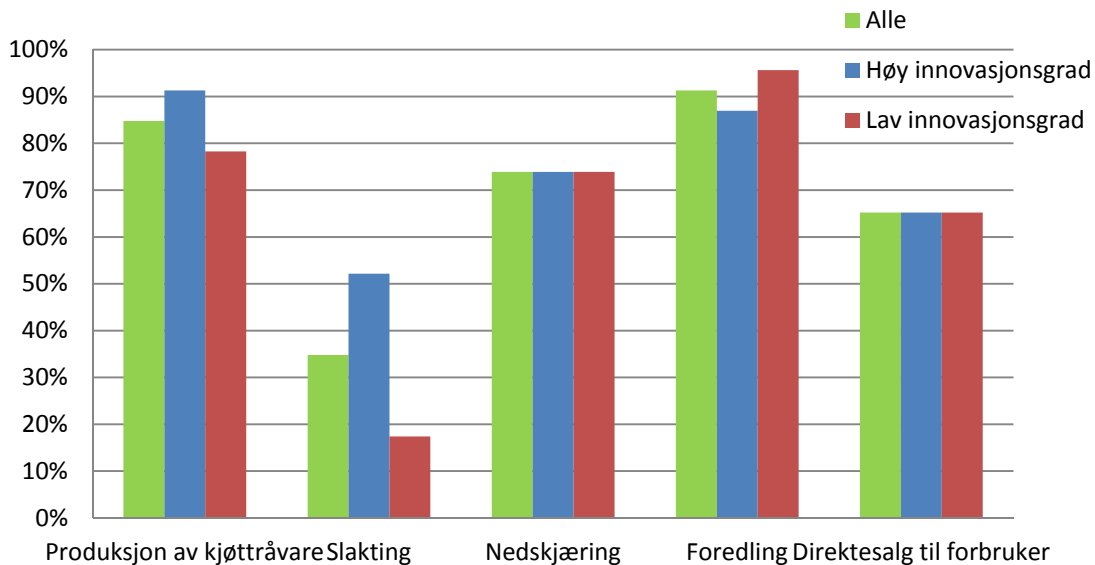
Kjøttbransjen er en stor sektor som er viktig både for den norske matindustrien, den norske landbrukspolitikken, distriktspolitikken og matproduksjonen. Med stadig mer utfordrende rammebetingelser og sterkere konkurranse i markedet for kjøtt er det essensielt for framtiden til kjøttindustrien at de har et kontinuerlig fokus på forbedringer gjennom innovasjonsarbeid.

I det følgende presenteres først resultater fra undersøkelsene. Figurene i kapitlet viser i hovedsak resultatene (gjennomsnitt) for alle som svarte, og i tillegg viser vi resultatene fra de to gruppene; innbyrdes høy eller lav innovasjonsgrad. Spørreskjemaet kan sees i sin helhet i vedlegg 1 og resultatene i vedlegg 2. I vedlegg 2 viser vi også om vi med en viss statistisk sikkerhet kan si at det er ulikheter i svarene mellom de med høy kontra lav innovasjonsgrad. I så tilfelle er dette generelt tolket som en indikasjon på forhold som fremmer eventuelt hemmer innovasjon i kjøttbedriftene.

6.1 Innovasjon på slakteleddet

85 prosent av alle bedriftene i undersøkelsen drev med produksjon av kjøttråvare. Kun 32 prosent drev med slakting, mens 75 prosent drev med nedskjæring. Om lag ni av ti drev med foredling og 64 prosent hadde direktesalg til forbruker. Det var også om lag en tredjedel av bedriftene som drev med annet arbeid, uten at dette ble spesifisert nærmere.

Blant bedriftene var det ganske lik fordeling blant de som hadde høy og lav innovasjonsgrad når det kom til hvilke ledd i verdikjeden de arbeidet på. Størst ulikhet var det blant de som drev med slakting og om hvorvidt de produserte kjøttråvaren selv eller ikke. Vi tolker det dithen at slakting er et viktig ledd for innovasjonsarbeidet i kjøttbransjen, og at det er her innovasjonsgraden er størst. Det kan samtidig henge sammen med at de fleste innovasjoner skjer på det teknologiske nivået, for eksempel gjennom nye måter å effektivisere slaktingen på.

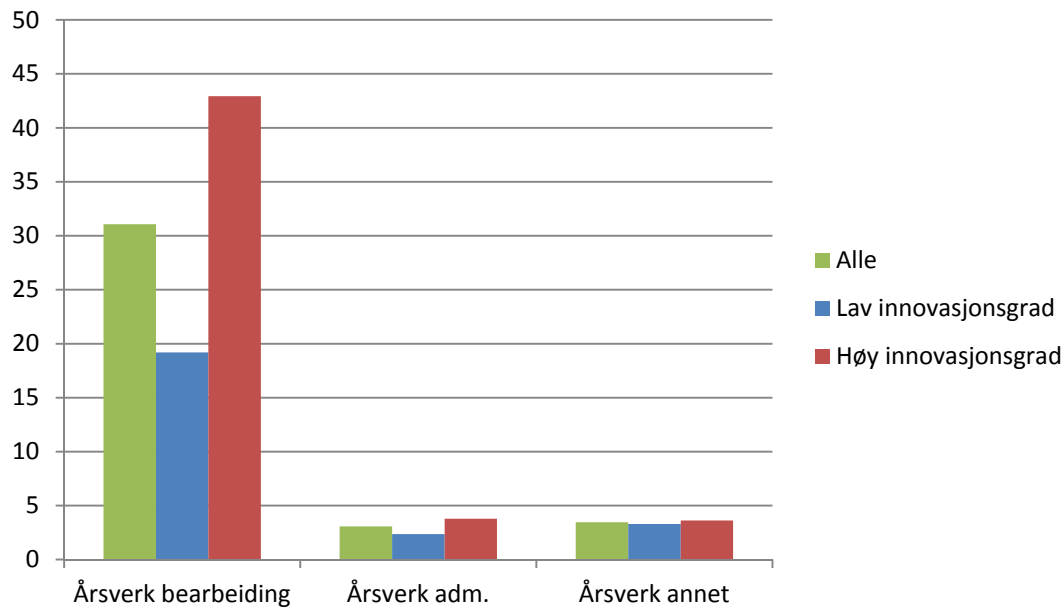


Figur 6.1 Andel bedrifter med aktiviteter langs verdikjeden for kjøtt

6.2 Størrelse på bedriften og andel fagarbeidere

Det er stor variasjon i antall sysselsatte per bedrift i kjøttindustrien. På spørsmål om hvilken type kompetanse bedriften sitter på kommer det tydelig frem at kjøttsektoren er en fagtung industri med en helt klar hoveddel med fagarbeidere som jobber innenfor bearbeiding og foredling, og at det er en lav andel administrativt ansatte.

Hvis en ser på fordelingen mellom hvilken type kompetanse bedriftene har ut fra hvor mye bedriften jobber med innovasjon, så kommer det frem at de som har høy innovasjonsgrad har langt flere ansatte totalt sett, og de har også en høyere andel av arbeidsstokken som jobber med bearbeiding. De innovative bedriftene sitter med god teknisk kompetanse innad i bedriften, et godt utgangspunkt for teknologisk innovasjon. Hvor mange ansatte bedriften har, i tillegg til størrelsen på den tekniske staben ser ut til å være avgjørende for å drive et godt innovasjonsarbeid i kjøttbransjen.



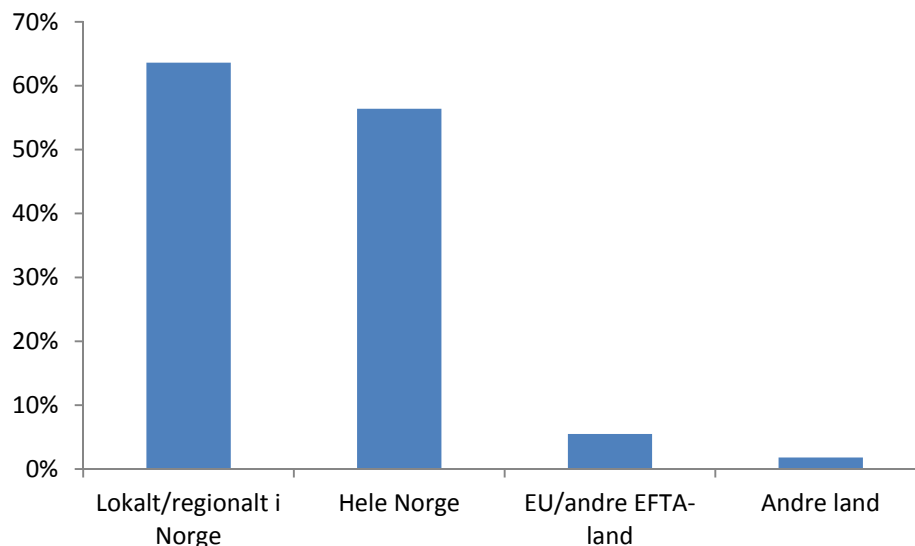
Figur 6.2 Antall årsverk fordelt på bearbeiding og administrasjon

6.3 En stor andel familieeide bedrifter

Kjøttindustrien er en sektor som har sterke tradisjoner innenfor familiedrevne bedrifter. Dette er en viktig grunn til at det fortsatt er mange små kjøttbedrifter i landet. På spørsmål om hvordan familien er deltakende i bedriften, svarte 51 prosent at bedriften var å anse som en «familiebedrift». Om lag 47 prosent hadde familien sterkt representert på eiersiden, 35 prosent hadde sterk involvering i driften og 27 prosent av bedriftene hadde et styre som bare bestod av familiemedlemmer.

6.4 Nasjonalt marked

På spørsmål om hvor bedriftene selger sine varer kommer det frem at 64 prosent selger sine produkter på det lokale/regionale markedet, og at 56 prosent selger sine produkter over hele landet. Kun 7 prosent selger sine varer til utlandet.



Figur 6.3 Geografisk marked for produkter i kjøttbransjen

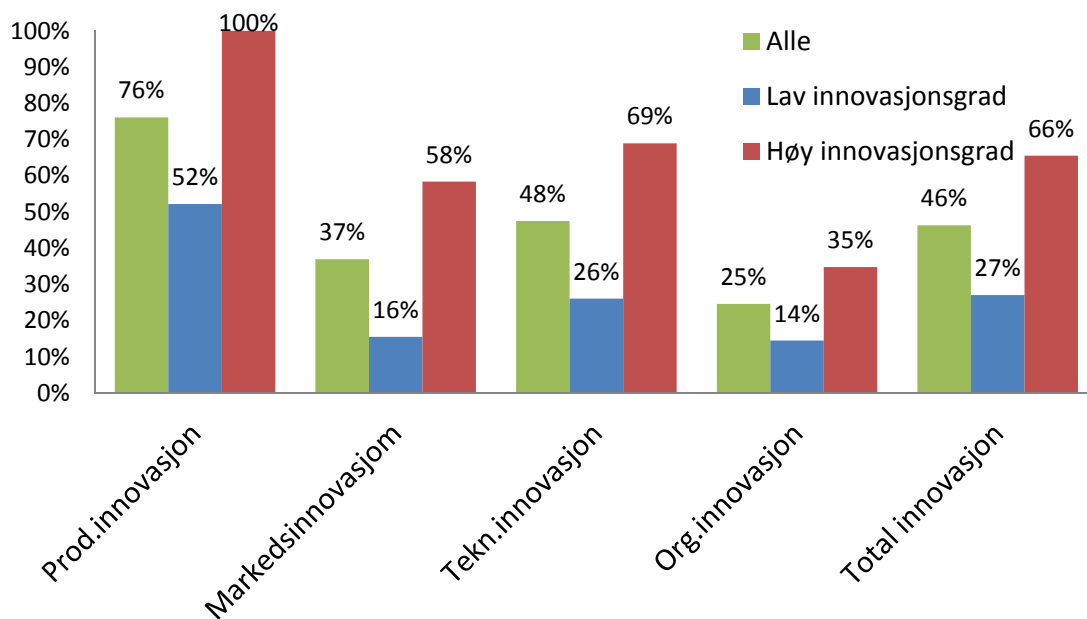
At kjøttbransjen er en sektor med lokal forankring er det ingen tvil om, da nærmere seks av ti sier at det lokale/regionale markedet er viktigst. For om lag 40 prosent er det nasjonale markedet viktigst. Kun to prosent omtaler at land utenfor EU som det viktigste markedet, og ingen land har EU som viktigste marked.

6.5 Middels nivå på innovasjonsaktiviteten

Kjøttindustrien driver med middels grad av innovasjonsaktivitet. Det er imidlertid store forskjeller mellom de som kategoriseres med høy og lav grad av innovasjon og innenfor hvilke typer innovasjon som er mest utbredt.

Produktinnovasjon er, ikke overraskende, den vanligste måten å drive med innovasjon på. Blant de bedriftene som kategoriseres med høy innovasjonsgrad, driver alle med produktinnovasjon, mens kun 52 prosent av de som kategoriseres med lav innovasjonsgrad driver med produktinnovasjon. I denne gruppen er det også svært lav score på markedsinnovasjon og organisatorisk innovasjon, mens om lag en fjerdedel driver med teknologisk innovasjon. For gruppen som kategoriseres med høy innovasjonsgrad, er det i underkant av 70 prosent driver med teknologisk innovasjon, mens kun 35 prosent driver med organisatorisk innovasjon.

For de bedriftene som har drevet med produktinnovasjon, har 68 prosent gjort det på egen hånd uten samarbeidspartnere, mens 34 prosent har gjort det i samarbeid med andre.



Figur 6.4 Fordeling på ulike typer innovasjonsaktivitet

Det er svært få som har påbegynt et innovasjonsarbeid som ikke har blitt fullført. Blant de som opplevde dette, ble over halvparten av prosjektene avsluttet i planleggingsfasen, hovedsakelig fordi prosjektet ble dyrere enn planlagt. Det betyr at bedriftene i kjøttindustrien har god gjennomføringsvilje når de først setter i gang med innovasjonsarbeid.

Markedsinnovasjon

Blant de bedriftene som har jobbet med *markedsinnovasjoner* er etablering av nye salgskanaler den mest brukte måten å innovere på. Nye metoder for prising er lite utbredt. Halvparten av de som gjennomførte markedsinnovasjoner, gjorde dette innenfor bedriften, mens 40 prosent gjorde det i samarbeid med andre aktører. For en tiendedel var det noen utenfor bedriften som gjorde innovasjonsarbeidet. Dette kan antas å være tilbydere av spesialtilpassede markedstjenester og lignende.

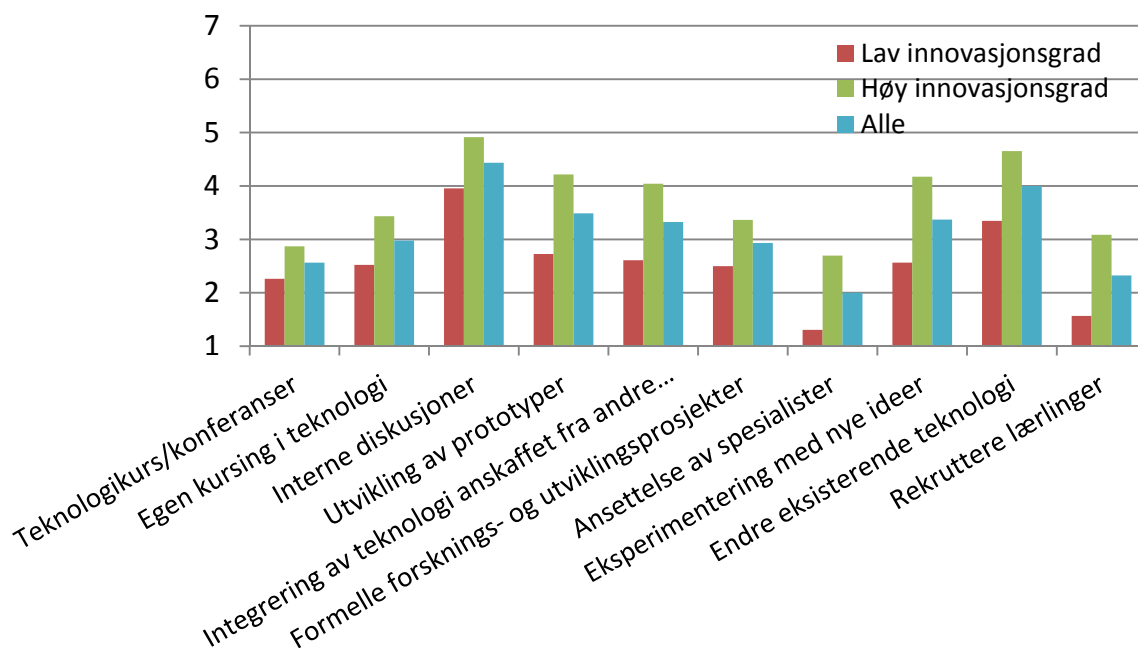


Figur 6.5 Ulike typer markedsinnovasjon

Teknologisk innovasjon/prosessinnovasjon

Om lag halvparten av bedriftene som drev med *teknologisk innovasjon* eller såkalt prosessinnovasjon, utarbeidet nye metoder for produksjon eller framstilling av varer/tjenester, nye metoder for lagring, levering eller distribusjon av varer/tjenester eller utviklet støttefunksjoner (systemer for vedlikehold, innkjøp, regnskap eller IT). 43 prosent av bedriftene utførte innovasjonsarbeidet innad i bedriften, mens 54 prosent gjorde det i samarbeid med andre.

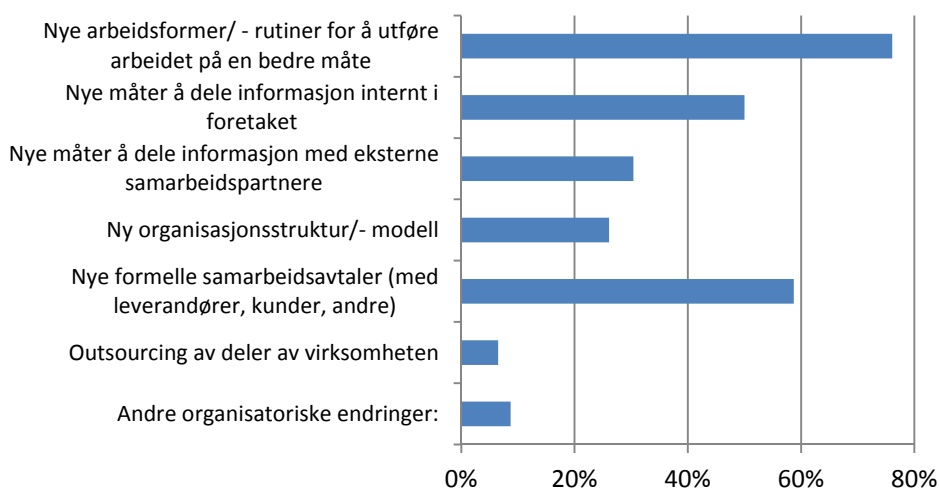
Måten de jobbet med teknologisk innovasjon er vist i figur 6.6 Kjøttindustri-bedriftene ansetter generelt sett få lærlinger med teknisk kompetanser og spesialister på teknologi når de jobber med innovasjon og utvikling av teknologi. Dermed blir det veldig viktig for bedriftene å ha en eksisterende personalbase som har god nok kunnskap til å kunne jobbe på den måten. De som høy innovasjonsgrad generelt har gjennomgående mer aktivitet på de ulike måtene å innhente informasjon og kunnskap for teknologisk innovasjon.



Figur 6.6 Ulike typer teknologisk innovasjon

Organisatorisk innovasjon

Blant de bedriftene som gjennomførte organisatoriske innovasjoner, var effektivisering av rutiner og arbeidsformer mest utbredt (76 %). Det å opprette nye formelle samarbeidsavtaler er også blant de mest vanlige måtene å drive med organisatoriske endringer på. Outsourcing er svært lite utbredt i den norske kjøttindustrien, og det er kun 7 prosent som driver med det.

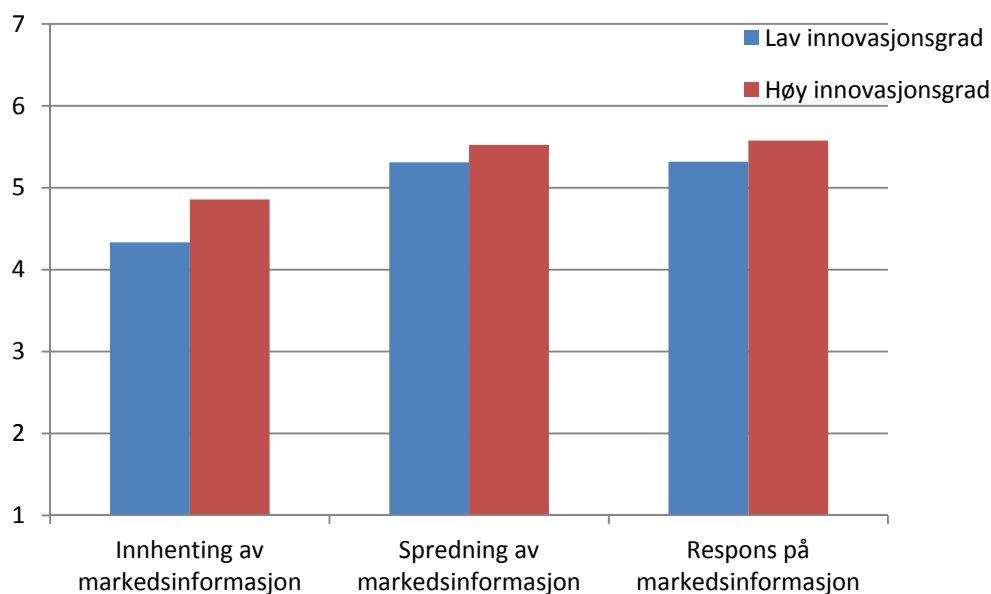


Figur 6.7 Ulike typer organisatorisk innovasjon

6.6 Markedsorientering og entreprenøriell orientering

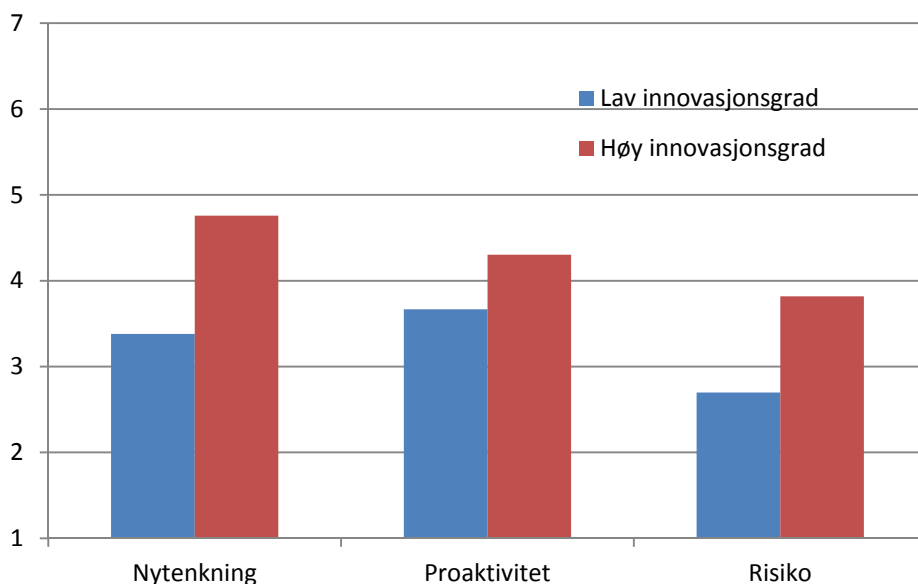
Samtidig som kjøttindustribedriftene opplever en sterk tilknytning til sine kunder, kommer det frem at usikre etterspørselsforhold påvirker innovasjonsgraden negativt. Med det tolker vi at kjøttindustrien er lite markedsorienterte inn i nye markeder og

lite offensive i å innhente informasjon om trender. Det kan også være at slik type informasjon er vanskelig tilgjengelig eller kostbart å innhente, men trolig er det et potensial for større arbeid når det gjelder å innhente kunnskap om markedet for kjøttprodukter (figur 6.8). Når det gjelder å gjøre markedsinformasjon tilgjengelig for hele bedriften, skåret de høyt, og det samme gjelder å respondere og gjøre endringer i forhold markedsinformasjonen.



Figur 6.8 Markedsorientering – innhenting, spredning og respons på markedsinformasjon

Når det gjelder entreprenøriell orientering, som måler bedriftenes strategiske valg i forhold til nytenkning, proaktivitet og risiko, skårer de med lav innovasjonsgrad gjennomgående lavere enn de med høy innovasjonsgrad (figur 6.9). Tidligere forskning har vist at entreprenøriell orientering har en positiv sammenheng med de resultatene som bedriften oppnår, selv om sammenhengen ikke er entydig. Noe som er mer sikkert er at innovasjon omfatter områder som nytenkning, proaktivitet og risikovilje, og bedrifter som ønsker å øke innovasjonsgraden bør vurdere i innlemme disse som strategiske læresetninger.

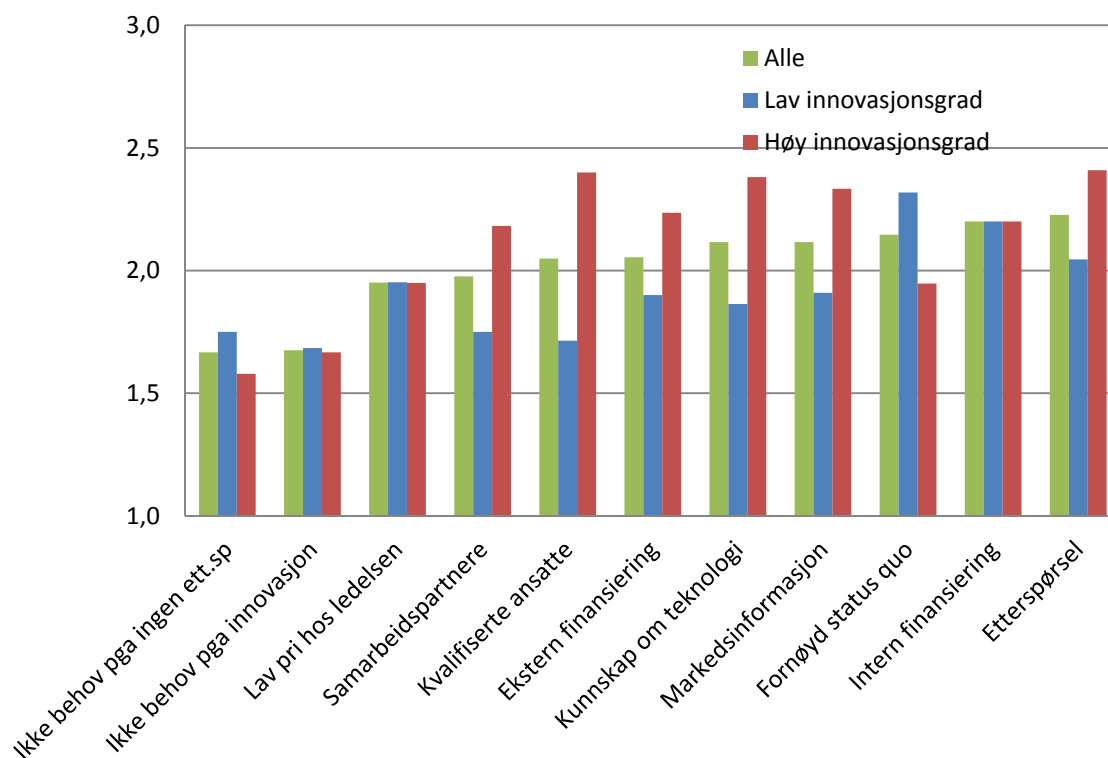


Figur 6.9 *Entreprenøriell orientering – nytenkning, proaktivitet og risikovilje*

6.7 Flest barrierer blant de innovative

Bedriftene opplever mange barrierer i arbeidet med innovasjon. Det er likevel slik at det er de som driver mest med innovasjon som opplever flest barrierer. Mangel på finansiering i og utenfor bedriften samt usikkerhet omkring etterspørsels- og markedsforhold, oppleves som de viktigste begrensningene for innovasjon

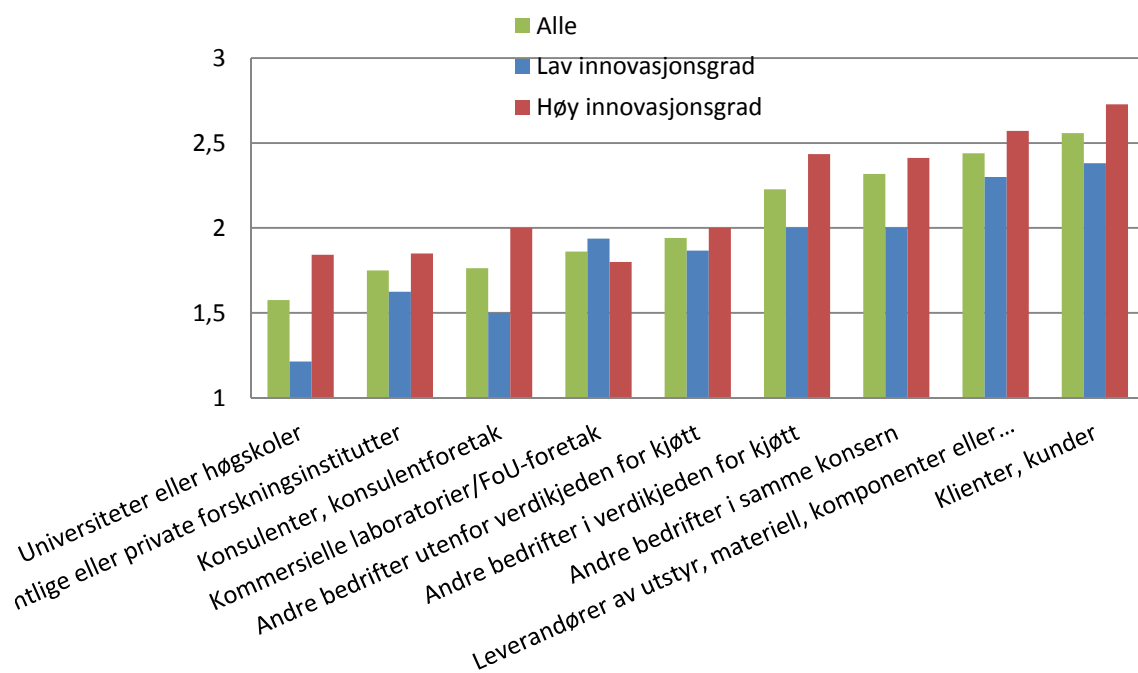
Blant bedriftene som er «fornøyd med status quo» er det vesentlig flere med lav innovasjonsgrad. Mye kan tyde på at de som ikke driver med innovasjon heller ikke har drevet med det tidligere, og at de på den bakgrunn ikke har opplevd barrierene. Det kan være mange grunner til at de ikke har jobbet med innovasjon, og de viktigste årsakene som oppgis er at de er fornøyd med situasjonen slik den er i dag, at de mangler finansielle midler til å drive med innovasjon og at de opplever en lav etterspørsel etter nye produkter/eventuelt ikke treffer i markedet med sine satsinger.



Figur 6.10 Barrierer for innovasjonsarbeidet

6.8 Betydningen av samarbeid for innovasjon

Klienter og kunder, samt leverandører av utstyr utgjør de viktigste samarbeidspartnere. Dette gjelder både for de som har høy og lav innovasjonsgrad, men tendensen over alle de nevnte potensielle samarbeidspartnere er at de med høy innovasjonsgrad har flere samarbeidspartnere innenfor alle gruppene. Unntaket er kommersielle laboratorier og FoU-foretak, hvor de med lav innovasjonsgrad scorer noe høyere. Den er likevel lav totalt sett. Det er svært lite samarbeid med universitet og høyskoler, og blant bedriftene som har et slikt samarbeid er det i all hovedsak dermed høy innovasjonsgrad. Forskjellen mellom bedriftene med høy/lav innovasjonsgrad er likevel ikke stor nok til at en kan si at det har avgjørende betydning for innovasjonsarbeidet.



Figur 6.11 Betydningen av ulike samarbeidspartnere i innovasjonsarbeidet

6.9 Defensivt konkurranseinstinkt

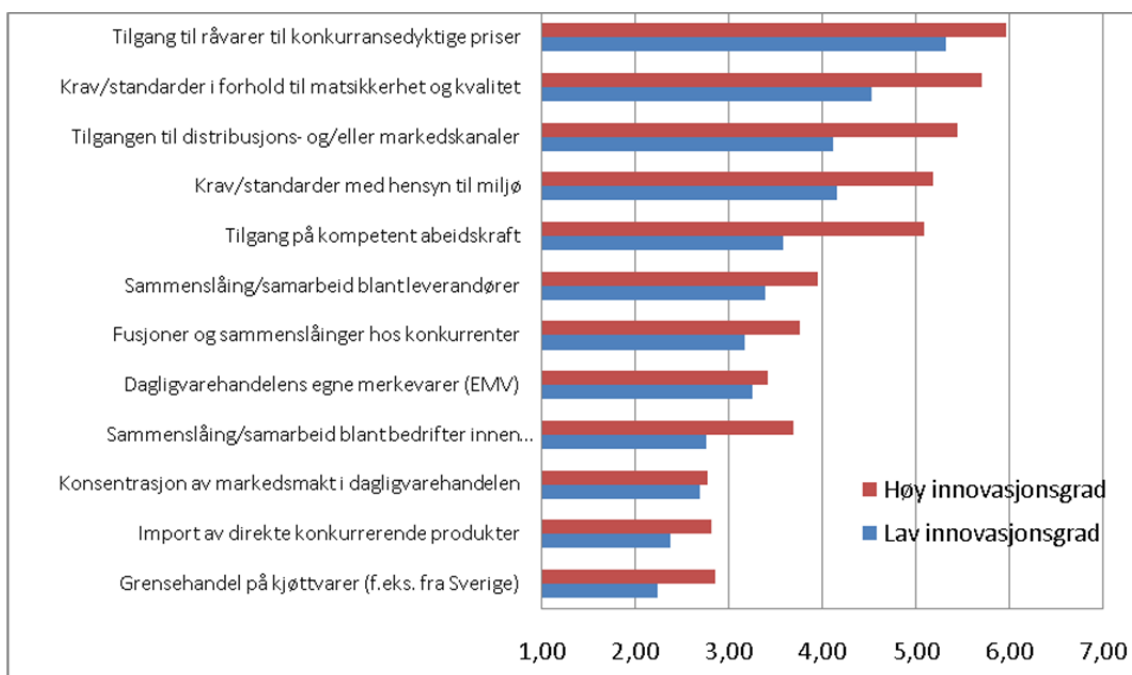
På spørsmål om rammebetingelser ser en at de med høy innovasjonsgrad har gjennomgående høyere score (figur 6.12).¹⁶ Det indikerer at de i større grad påvirkes av rammebetingelsene enn gruppen med lav innovasjonsgrad, og at rammebetingelsene påvirker mer positivt enn negativt. Det kan også implisere en stabil og trygg markedssituasjon blant de som har lav innovasjonsgrad og at de som ikke aktivt er ute i markedet også påvirkes mindre av omverdenen.

Råvarepriser kommer frem som den viktigste forutsetningen for å fremme innovasjon. Det at krav og standarder i forhold til matsikkerhet og kvalitet kommer høyt opp, kan både bety at slike krav fremtvinger endringer, slik at det ikke skjer på bedriftens eget initiativ, men at det kommer som følge av myndighetspålagte krav til endringer, for eksempel i forhold til sporing og smittevern. Det kan også bety at krav/standarder inspirerer bedriftene til å tenke nytt på flere baner, også utenfor det spesifikke kravet. For de med høy innovasjonsgrad er tilgangen til kompetent arbeidskraft og distribusjons- og markedskanaler viktige forhold som kan øke innovasjonen.

Konkurranse fra utlandet, enten gjennom grensehandel eller ordinær import, samt maktkonsentrasjon i dagligvarehandelen eller fusjoner og samarbeid blant konkurrenter fremkommer som tydelige begrensninger på innovasjonen. De med lav innovasjonsgrad opplever det som spesielt negativt med sammenslåinger i engros-markedet. Normalt skulle økt konkurranse tilsi økt innovasjon, men dette ser ikke ut

¹⁶Hvis svarene ligger mellom verdiene 1 og 4 i figuren, betyr det at den enkelte faktoren påvirker innovasjon negativt. Hvis verdiene ligger mellom 4 og 7, betyr det at faktoren påvirker innovasjon positivt.

til å være tilfellet i kjøttbransjen. Det kan illustrere en noe defensiv holdning og manglende selvtillit hos kjøttbedriftene. Begge gruppene mener at EMV påvirker innovasjonsgraden negativt. Det er et resultat som er verdt å legge merke til, sett i forhold til at EMV-andelen i norsk kjøttindustri øker.

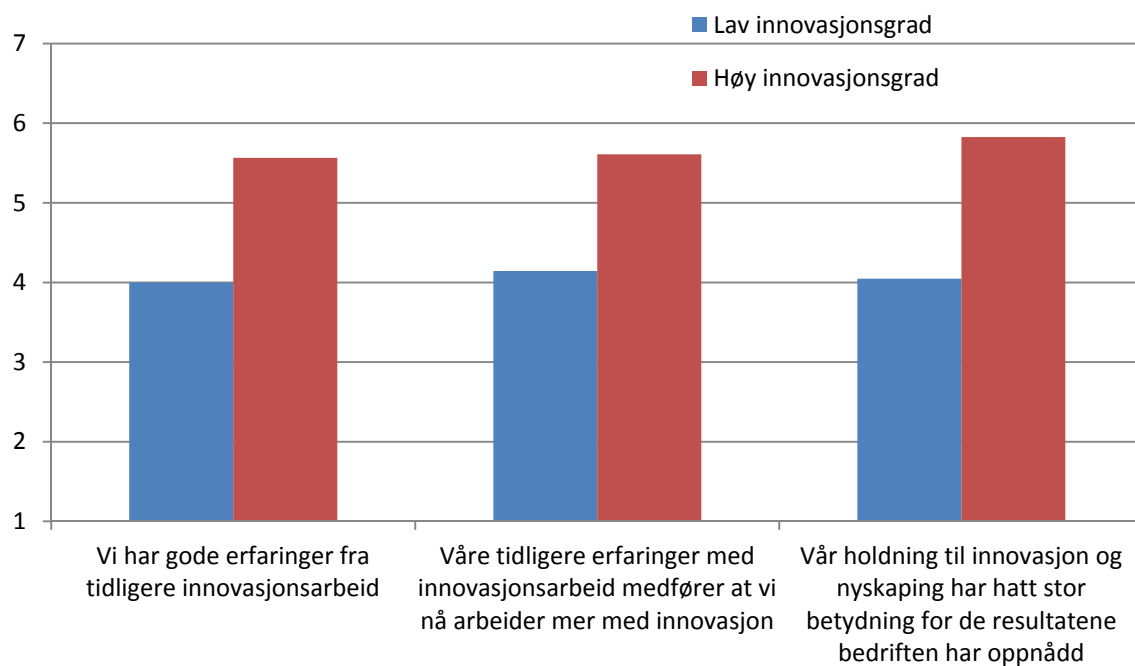


Figur 6.12 Ulike rammebetingelsers påvirkning på innovasjon. Mindre enn 4; påvirker negativt; 4; påvirker ikke; mer enn 4; påvirker positivt

33 prosent av bedriftene har mottatt ekstern finansiering til innovasjonsarbeidet i løpet av de siste tre årene. I 80 prosent av tilfellene antar bedriften at innovasjonsarbeidet ville skjedd også uten midlene, men at det ville blitt et mindre omfattende arbeid. 13 prosent ville ikke ha gjennomført innovasjonsarbeidet, mens 7 prosent ville gjennomført planene uten endringer.

6.10 Innovasjon fordrer innovasjon

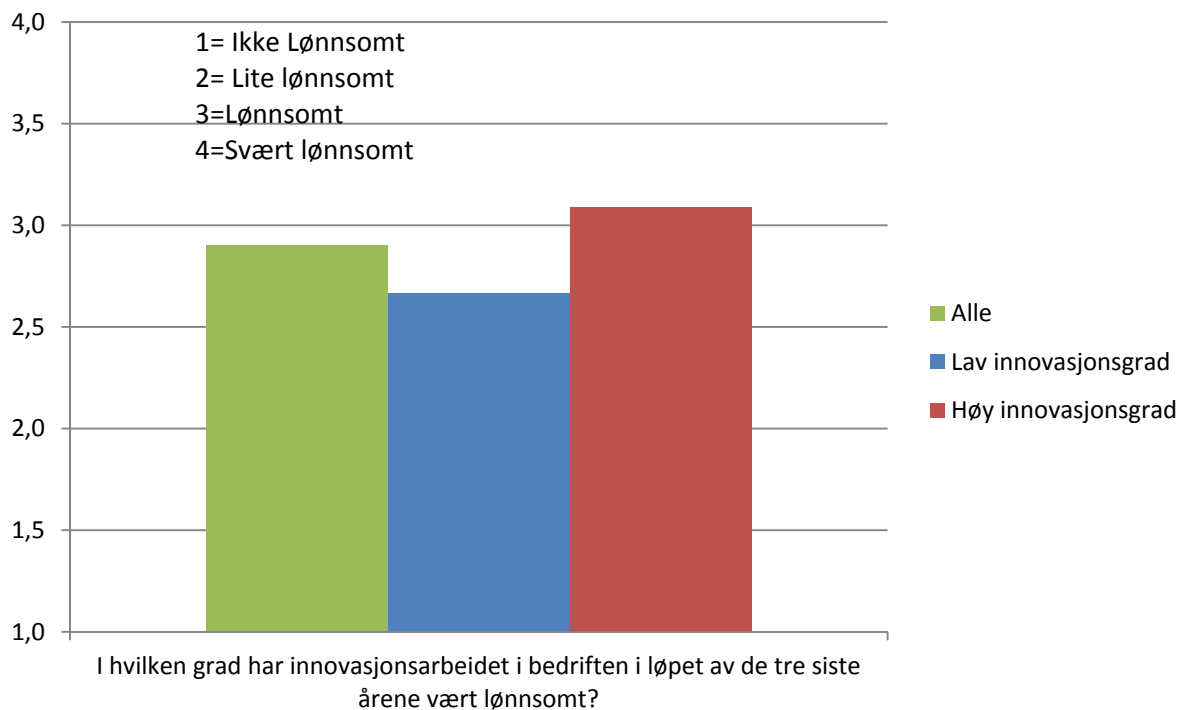
Gruppen med høy innovasjonsgrad har gjennomgående bedre erfaringer med innovasjonsarbeid enn den andre gruppen. Med en score på opp mot 6 i forhold til gruppen som har lav innovasjonsgrad er dette et statistisk signifikant resultat, og det betyr at gode erfaringer og positive holdninger til innovasjon kan sies å ha stor betydning for om bedriften aktivt driver med innovasjon, og derav kan en trekke konklusjonen om at innovasjon fordrer innovasjon. Det kommer også frem at de som samlet sett er mest innovative driver et bredere innovasjonsarbeid totalt sett.



Figur 6.13 Erfaring med tidligere innovasjonsarbeid

6.11 Innovasjon er lønnsomt

Generelt sett har bedriftene opplevd at det de har gjort av innovasjoner, har vært lønnsomt. Blant bedriftene med høy innovasjonsgrad oppleves en noe bedre lønnsomhet.



Figur 6.14 Lønnsomhet i gjennomførte innovasjoner

Blant de som har gjennomført innovasjon gjennom *produktutvikling* har om lag 60 prosent oppnådd god kundetilfredshet, og i underkant av 50 prosent har oppnådd god lønnsomhet. Gjennomgående ser det ut til at produktinnovasjoner er aktiviteten som viktigst for å øke lønnsomheten. For *markedsinnovasjoner* er også kundetilfredshet det viktigste resultatet, men det hadde en noe lavere score (52 %). For markedsinnovasjoner kom det frem at økt synlighet av bedriften eller bedriftens produkter (42 %) var en viktigere konsekvenser av innovasjonsarbeidet enn lønnsomhet (28 %). Organisasjonsinnovasjoner hadde færre klare effekter, men blant de viktigste effektene var økning i kapasiteten, kostnadsreduksjoner og bedre lønnsomhet.

7 Diskusjon og konklusjoner

Resultatene indikerer at innovasjonsgraden i kjøttindustrien er noe høyere enn næringslivet i Norge sett under ett, men en god del lavere enn de mest innovative bransjene i Norge. Resultatene for hver av de tre metodene synes å være i samsvar med hverandre. Det er noen egenskaper ved innovative bedrifter som skiller seg ut i analysen av den norske kjøttbransjen. Vi går først gjennom disse egenskapene, før vi foreslår noen «suksesskriterier» for hvor en bør rette fokuset hvis en skal oppnå økt innovasjon i den norske kjøttbransjen. Dette blir illustrert som innovasjonshjul som bedriftene og bransjen må få til «å rulle» mot økt verdiskaping.

7.1 Innovasjonsbegrepet

Innovasjon er et begrep som har ulike definisjoner, og det tolkes forskjellig. Vår tolkning er bred, og inkluderer produktutvikling, prosessinnovasjon, organisasjonsinnovasjon og markedsinnovasjon. På spørsmål om hva bedriftene la i ordet «innovasjon» kom det frem ulike tolkninger:

«Utvikling. Utvikling. Utvikling. Utvikling.»

«Effektivitet i produksjonen.»

«Nyskapning. Skaperglede.»

Dette indikerer at disse bedriftene vurderer innovasjon som noe mindre konkret enn hva som vanligvis tillegges begrepet innovasjon. Dette er noe å vurdere for videre forskning på innovasjon, men vi tror likevel at vår anerkjente definisjon fungerer tilfredsstillende.

7.2 Liten frykt for lokal konkurranse

De viktigste ytre påvirkningsfaktorene på innovasjon er myndighetspålagte krav og standarder innenfor matsikkerhet og kvalitet. Dette er faktorer som i stor grad er «påtvunget», og som i sin natur utfordrer bedriften til å tenke nye løsninger. Tilgang på arbeidskraft, markeds- og distribusjonskanaler er også viktige faktorer som anses å øke innovasjonsgraden. Dette er faktorer som bedriften i stor grad kan være med å påvirke, enten gjennom opplæringsprogrammer for nye ansatte, inntak av lærlinger, bedre samarbeid innen distribusjon med nærliggende bedrifter eller større grad av markedsretting i både produkt- og teknologisk utvikling. Her ser bedriftene positive muligheter når det gjelder innovasjon, og siden de som jobber mest med innovative i større grad er positive til disse faktorene er det grunn til å tro at de også jobber med forbedring av disse forholdene.

Når det gjelder konkurranse fra andre bedrifter er svarene noe overraskende. I tradisjonell økonomisk teori vil økt konkurranse fremme økt innovasjon. Situasjonen

er derimot noe annerledes i kjøttindustrien. I spørreundersøkelsen får en inntrykk av at import, grensehandel og maktkonsentrasjon, enten det er i dagligvarehandelen eller på grossistnivå, hemmer innovasjonsevnen. Det kan enten bety at konkurransen blir for hard, eller at bedriftene er redde for å ta opp kampen og «tviholder» på sine tradisjonelle produkter eller måter å gjøre ting på, selv om det ikke går så bra som de ønsker. Gjennom dybdeintervjuene kommer det frem en bredere forståelse av temaet konkurranseevne. Det er mange kjøttbedrifter som i dag står overfor et generasjonskifte, der familien må ta en avgjørelse på hvorvidt de ønsker å fortsette familiebedriften eller ikke. For små kjøttbedrifter som opplever tøffe tider, der lokalbutikken kanskje ikke lenger kan forsvares finansielt, og en overgang til nye distribusjons- og markedskanaler blir fremtvinget, krever det nye måter å tenke omkring driften på. Kjøttindustrien er, som det har fremkommet i spørreundersøkelsen, i stor grad lokalt basert. Det betyr også at naboer og bekjente gjerne kan være bedriftens største konkurrenter, i tillegg til de største merkevarerne.

Ingen av dem vi snakket med, opplevde utleievirksomhet av bedriftens maskiner og kompetanse som truende for sin egen markedsituasjon. Det kan se ut til at bransjen preges av stor grad av samarbeid og lite frykt for konkurranse blant lignende aktører. Frykten er langt større for konkurranse som kommer utenfra (store produsenter, sammenslåinger og maktkonsentrasjon på grossist- og handelsleddet). Det oppleves ikke som noe problem å ha konkurrenter på lokalt eller regionalt nivå. Men for at disse markedsforholdene skal kunne utnyttes til fulle, er det viktig at samarbeidet får funksjoner som næringsklynger og innovasjonssystemer. Med dette kan kompetanse- og ressuroverføringen være av betydning for innovasjon i bransjen.

Utviklingen av egne merkevarer (EMV) er markant i kjøttindustrien. Innenfor kylling og fjørfe er det nær full integrasjon i verdikjeden, og utenom Nortura (Prior) selger dagligvarehandelen få merkevarer som ikke er EMV. Innenfor rødt kjøtt går også trenden klart i den retningen, blant annet med Rema 1000 sitt oppkjøp av Nordfjord Kjøtt og dagligvarehandelens satsinger på egne merkevarer. Trenden impliserer naturlig nok at også kjøttindustrien i større grad blir involvert i slik måte å produsere på, og det medfører sterkere prispress, spesielt på bulkvarer. Inntrykket etter dybdeintervjuene er at dette er en utvikling som aksepteres blant produsentene, og flere har det som et satsingsområde for å fylle kapasiteten i de anleggene de eier. Ingen har uttrykt frykt for at det kan medføre konkurranse for deres egne produkter på sikt. Likevel mener vi at bedriftene må begynne med (eller fortsette med) innovasjon for å sikre en solid markedsposisjon over tid. Vi har identifisert noen mulige suksesskriterier for dette.

7.3 Suksesskriterier for innovasjonshjulet

Offensiv innovasjonsstrategi og organisering

De innovative bedriftene kjennetegnes ved at de har en offensiv og bevisst innovasjonsstrategi. De gjør store endringer av eksisterende varer/tjenester og utvikler helt nye varer/tjenester. Av egenskaper kjennetegnes de ved at de er proaktive og endringssøkende. Det innebærer at de ikke tar store og plutselige sjanser, men at de endrer seg kontinuerlig.

Bedriftene kjennetegnes videre ved at innovasjon fremmes både gjennom organisering, strategi og arbeidsrutiner, og det at de jobber mye og bevisst med innovasjon. De innfører nye arbeidsformer/rutiner, nye måter å dele informasjon internt og eksternt på og etablerer nye samarbeidsavtaler. Effektene er også tydeligere enn hos de som har lav innovasjonsevne og de opplever bedre effekter av organisatoriske endringer, for eksempel på forbedret evne til å utvikle nye produkter og prosesser, økt tilfredshet blant ansatte og bedre informasjonsutveksling internt og eksternt.

Markedsorienterte og samarbeid

De mest innovative er i større grad markedsorientert, og innhenter informasjon om kundepreferanser og markedsforhold på et tidlig stadium. De samarbeider med mange ulike aktører, også utenfor verdikjeden for mat. Et videre stadium vil være å inngå i innovasjonsklynger hvor kompetanse- og kunnskapsoverføring kan skje.

Innovasjonserfaringer

De innovative kjøttbedriftene har i større grad positive erfaringer med innovasjonsarbeid spesielt med hensyn på å øke synlighet av bedriften og for å oppnå bedre kundetilfredshet. Dette ser ut til å bidra til en positiv spiral som også gir mer lønnsomme innovasjoner. Innovasjon fremmer innovasjon. Positive erfaringer ser ut til å være en viktig forutsetning for at innovasjonsevnen og -viljen opprettholdes og forsterkes.

Teknologifokus og kunnskapssøkende

Når det gjelder teknologi har de innovative bedriftene større grad av intern kursing, mer diskusjoner om teknologi internt, de utvikler prototyper, integrerer teknologisk kunnskap som kommer fra andre lignende bedrifter og eksperimenterer i større grad med nye ideer.

Utnytte rammebetingelser og finansiering/risiko

De mest innovative bedriftene sørger for å utnytte de rammebetingelsene som de har, og lar seg ikke hindre av barrierer som de møter. De er villige til å ta noe risiko og søke nye muligheter i ukjent farvann. I tillegg sørger de for at bedriften finansiere innovasjonsarbeidet i tilfredsstillende grad.

Innovasjonsjonshjulet

De viktige faktorene for innovasjon i kjøttbedriftene er illustrert som eiker i innovasjonshjulet (figur 7.1), hvor hver av «eikene» er nødvendige og må ha en viss stryke for et stabilt hjul. Når «eikene» er på plass og erfaringer fra innovasjonsarbeidet øker vil innovasjonshjulet rulle mot økt verdiskaping for norske kjøttbedrifter. Et robust innovasjonshjul vil også være godt rustet mot hindringer i veien, som endrede rammebetingelser.



Figur 7.1 Innovasjonshjulet – suksessfaktorer for innovasjon og økt verdiskaping i norsk kjøttbransje

Referanser

- Aghion, P. og Tirole, J. (1994). The Management of innovation. *The Quarterly Journal of Economics*, 109 (4), 1185–1209.
- Arbeidsgruppe om markedsordningene for kjøtt og egg (2009). URL: http://www.regjeringen.no/upload/LMD/Vedlegg/Brosjyrer_veiledere_rapport_er/Rapport%20Markedsordninger%20kj%C3%B8tt%20og%20egg.pdf
- Asche, F. og Tveterås, R. (2011). *En kunnskapsbasert sjømatnæring*. Handelshøyskolen BI, forskningsrapport 8/2011.
- Budsjettnemnda for jordbruket (2011) *Totalkalkylen for jordbruket. Jordbrukets totalregnskap 2009 og 2010 og budsjett for 2011*. Avgitt juni 2011.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- de Besche, A. (2011). Nytt regelverk om matinformasjon til forbrukere. URL: <http://www.adeb.no/storypg.aspx?id=3073&zone=1&MenuNode=633734595261588753&Ver=1>
- ECON Analyse (2006). *Norsk kjøttindustri etter 2008 – er vi forberedt på ny WTO-avtale?* ECON-rapport nr. 2006–070, Oslo.
- Eriksen, L.Ø. (2010). *Omstilling og innovasjon i verdikjeden for mat. Innspill til Matkjedeutvalgets arbeid*. NILF-arbeid, upublisert.
- Eriksen, L.Ø. og Pettersen, I. (2010). *Begrensede konsekvenser av fjørfedirektivet – Utredning av konsekvenser av EUs fjørfedirektiv*. Notat 2010–1, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Eurostat (2012). Science technology and innovation. URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=INN_CIS6_PROD
- Fagerberg, J., Mowery, D.C. og Nelson, R.R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Storbritannia.
- Finansdepartementet (1999). FOR-1999-01-20-27: Forskrift om bearbeiding av ufortollede landbruksvarer.
- Finnish Food and Drink Industries Federation (2011). The most important sectors of the food industry 2010. URL: <http://www.etl.fi/www/en/statistics/structuralstatistics.php>
- Flaten, O., Veidal, A. og Svennerud, M. (2007) *Bondens marked – en attraktiv markedskanal for nyskapende nisjeprodusenter? Resultater fra en spørreundersøkelse*. NILF-rapport 2007–4. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Gabrielsen, T. (2011). Matkjedeutvalget og konkurransen i norsk matsektor: Konkurransøkonomisk perspektiv. I Pettersen, I. og Gabrielsen, T. (red.). *Dagligvarehandel og mat*. NILF, Oslo.
- Isaksen, A. og Asheim, B.T. (2008). Den regionale dimensjonen ved innovasjoner. I Isaksen, A., Karlsen, A. og Sæther, B. (red.) *Innovasjoner i norske næringer*. Fagbokforlaget, s. 19–41.

- Jaruzelski, B., Dehoff, K. og Bordia, R. (2005). The Booz Allen Hamilton Innovation 1000: Money isn't everything. *Strategy+business*, 41.
- Jaworski, B.J og Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jorgenson, D.W., Ho, N., Samuels, J. (2010). New Data on U.S. Productivity Growth by Industry. World KLEMS Conference, Harvard University, August 19–20, 2010.
- Keeley, L., Walters, H. Pikkell, R. og Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey.
- Keh, H.T, Nguyen, T.T.M. og Ng, H.P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22, 592–611.
- Kjuus, J. og G. Steine (red.) (2011). Mat og industri 2011. Status og utvikling i norsk matindustri. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo
- Kjuus, J. (red.) (2010). *Dagligvarehandel og mat 2010*. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Kjuus, J., Utgård, J., Melhuus, S. og Svennerud, M. (2008). *Perspektiver for en norsk kjøttindustri: Sammenligning av struktur i Norden*. Notat 2008–22. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Klitkou, A. (2010). *Innovasjon i matvare- og skogsektoren i Norge*. NIFU STEP rapport 35/2010, Oslo.
- Knutsen, H. (red.) (2011) *Utsyn over norsk landbruk. Tilstand og utviklingstrekk 2011*. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Kohli, A.K og Jaworski, J. (1990). Market orientation: The construct, research proposition, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Konkurransetilsynet (2011). Om Konkurransetilsynet. URL: <http://www.konkurransetilsynet.no/no/om>, 3.1.12.
- Kronfågel (2012). Flexible poultry company. URL:<http://www.spira.se/main/default.asp?id=30&subid=42&subsubid=45&langID=3>, 12.07.12
- Krugman, P. (1995). *Development, Geography, and Economic Theory*. Massachusetts Institute of Technology, USA.
- Kumar, N. og Steenkamp, J.B. (2007). *Private label strategy: how to meet the store brand challenge*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- LMD (2007). Programkategori 15.10 Matpolitikk. URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/dok/regpubl/stprp/20062007/Stprp-nr-1-2006-2007-/2/2.html?id=293888>, 06.03.07
- LMD (2001). Forskrift om transport av levende dyr,. Landbruks- og landbruksdepartementet. FOR- 2001-04-02-384. URL: <http://www.lovdato.no/cgi-wift/ldles?ltdoc=/for/ff-20010402-0384.html>.
- LMD (2008). FOR 2008-03-07 nr. 228: Forskrift om sikkerhetsmekanisme ved import av landbruksvarer fra utviklingsland omfattet av ordningen for generelle tollpreferanser.
- LMD (2010) Landbruks- og matdepartementet, Prop. 133S. (2009–2010). Jordbruksoppgjøret 2010 – endringer i Statsbudsjettet for 2010 m.m.
- LMD (2011a). Landbruks- og matdepartementet. Mat. URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/tema/mat.html?id=1270>, 3.2.12.

- LMD (2011b). Prop. 1 S (2011–2012). Programområde 15 Landbruk og mat. URL: <http://www.regjeringen.no/nn/dep/lmd/dokument/proposisjonar-og-meldingar/prop/2011-2012/prop-1-s-20112012/2.html?id=658459>.
- Lumpkin, G.T. og Dess, G.G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Madsen, E.L (2007). *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter*. PhD-avhandling 13–2007. Handelshøyskolen i Bodø, Bodø.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics* (revidert utgave). Macmillan, London.
- Meld. St. nr 9. (2011–2012). *Landbruks- og matpolitikken. Velkommen til bords*. Landbruks- og matdepartementet.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three different firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Mittenzwei, K og Svennerud, M. (2010). *Importvern for norsk jordbruk: Status og utviklingstrekk*. Notat 2010–12. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Narver, J.C og Slater, S.F. (1990). The effects of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nordic Innovation (2012). Measured and managed innovation (2010–2012) Final report. *Nordic Innovation Publication*, 2012:23, Oslo.
- Nordlund, A. (red.) (2010). *Mat og industri 2010. Status og utvikling i norsk matindustri*. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Nortura (2010). *Markedsordningen for storfekjøtt. Grunnlagsdokument for prisperioden 1.juli – 31.desember 2010*. Nortura.
- Nortura (2011). Fundamentet for markedsreguleringen. URL: <http://www.nortura.no/markedsregulering/fundamentet-for-markedsreguleringen-article17318-11179.html>
- NOU (Norges offentlige utredninger) (2000). Ny giv for nyskaping. Statens forvaltningstjeneste, 2000:7, Oslo.
- NOU (Norges offentlige utredninger) (2011). Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Statens forvaltningstjeneste, 2011:4, Oslo.
- OECD (1996). The OECD Jobs Strategy – Technology, Productivity and Job Creation, Volume 1, Paris.
- OECD (2005). Oslo manualen: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd edition. Statistical Office of the European Communities, Luxembourg.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Reve, T. Lensberg, T. og Grønhaug, K. (1992). *Et konkurransedyktig Norge*. Tano Aschehoug, Oslo.
- Reve, T. og Jakobsen, E.W. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Riederer, J.P., Baier, M. og Graefe, G. (2005) Innovation Management –An Overview and some Best Practices. *C-LAB 4* (3).
- Rønne, K.P. (2011) Næringsliv i endring. Norsk produktivitet i motbakke. Artikkel med Damvad/SSB analyse i Mandag Morgen nr. 34, 31. oktober 2011.
- Schane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edvard Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- SLF (2010). Tollkvoter. URL: <http://www.slf.dep.no>, 10.03.10. Varer under tolltariffens kapittel 02.01 og 02.02.
- SLF (2011a). Rekordstor interesse for matauksjon. Nettartikkel. URL: <https://www.slf.dep.no/no/internasjonalandel/import/tollkvoter/Rekordinteresse+for+matauksjon.16410.cms>, Publisert 18.11.2011
- SLF (2011b). Fondet for forskningsavgift. Regnskap 2010. E-post mottatt fra Synnøve Kjos Frank, 02.03.11.
- SSB (2011). Sysselsatte etter næring og utdanningsnivå. Datafil mottatt fra Inge Aukrust, 20.06.11.
- SSB (2012). Utenrikshandelsstatistikken.
- Meld. St. nr 9. (2011–2012). *Landbruks- og matpolitikken. Velkommen til bords*. Landbruks- og matdepartementet.
- St.meld. nr. 20 (2004–2005). *Vilje til forskning*. Utdannings- og forskningsdepartementet.
- St.meld. nr. 7 (2008–2009). *Et nyskapende og berekraftig Norge*. Nærings- og handelsdepartementet.
- Steine, G. og J. Kjuus (2011). *Mat og industri. Status og utvikling i norsk matindustri*. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Steine, G., Vasaasen, A. Nordlund, A. og Pettersen, I. (2011). *Regulering for organisering – markedsregulering i kjøttsektoren*. Notat 2011–8, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Tollvesenet (2008). GSP-Generelle tollpreferanser for import av varer fra utviklingsland. URL: http://www.toll.no/templates_TAD/Article.aspx?id=118824&epslanguage=NO&parentid=66246, 16.08.11.
- Tollvesenet (2009). Utenlands bearbeiding av landbruksvarer. URL: <http://www.toll.no>, 22.02.09.
- Utgård, J. (2010). Egne merkevarer i norsk dagligvarehandel: 20 prosent i 2020? I Kjuus, J. (red.). *Dagligvarehandel og mat 2010*. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Verhees, F.J.H.M og Meulenbergh, M.T.G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154.
- Westnes, P. (2008). *Temautredning – Kunnskap og innovasjon*. IRIS, arbeidsnotat – 2008/019.
- Wiklund, J. og Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919–1941.
- Wilhelmsen, L. og Foyn, F. (2012). *Innovasjon i norsk næringsliv 2008–2010*. Statistisk sentralbyrå, rapport 46/2012.

Vedlegg 1 Spørreskjema til bedriftene

Hvordan kan innovasjonstakten og verdiskaping økes i kjøttbransjen?

NOFIMA og Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) gjennomfører en undersøkelse av kjøttbransjens innovasjonsutvikling. Hovedformålet med prosjektet er å komme frem til kunnskap og ny innsikt i kjøttbransjens forutsetninger for å drive innovasjonsarbeid og derigjennom bidra til å øke innovasjonstakten og verdiskapningen i bransjen.

Dette spørreskjemaet er sendt til alle kjøttbedrifter i Norge. Bedriftene er hentet fra Brønnøysundregisteret og Kjøtt- og fjørfebransjens landsforening sine medlemslister. Vi ønsker at en person med god oversikt over bedriften svarer på denne undersøkelsen. Om dette ikke er deg, vennligst videresend e-posten til rette person.

Undersøkelsen tar for seg ulike aspekter ved innovasjon. Med innovasjon mener vi utvikling av produkter, tjenester, teknologi, markedskanaler og organisering som er nye og skaper verdi for bedriften og bransjen. I denne undersøkelsen er vi opptatt av bedriftens innovasjonsarbeid de siste tre årene.

Dersom det er vanskelig å svare på et spørsmål, svar så godt du kan. Ikke tenk for lenge på spørsmålene! Kommentarer til spørsmål eller utdypende forklaringer til dine svar kan du notere til sist i undersøkelsen. Det er av stor verdi for undersøkelsen at så mange som mulig svarer på spørsmålene.

Prosjektet er finansiert av Fondet for forskning på landbruksprodukter.

Alt materiale og data vil bli behandlet konfidensielt. Prosjektet er registrert hos Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vennligst svar innen torsdag 26. januar!

Ved å svare er dere med i trekningen av en håndholdt GPS (Garmin Montana 650) av en verdi kr 3999,-
Undersøkelsen tar omlag 20-30 minutter.

Spørsmål om undersøkelsen kan rettes til NILF ved Asbjørn Veidal (tlf. 22367273, asbjorn.veidal@nilf.no) eller Julie Nåvik Hval (tlf 22 36 72 26, julie.hval@nilf.no).

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Her følger noen generelle spørsmål om bedriften.

1. Hvilke aktiviteter driver bedriften med?

Kryss av Ja eller Nei

	Ja	Nei	
Produksjon av kjøttråvare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Slakting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nedskjæring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Foredling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Direktesalg til forbruker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Annet:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

2. Hvor mange årsverk sysselsetter bedriften?

Vennligst anslå antall årsverk på "Arbeid med bearbeiding av kjøtt", "Administrasjon" og eventuelt "Annet". Summen skal tilsvare totalt antall årsverk i bedriften.

Arbeid med bearbeiding av kjøtt _____
Administrasjon _____
Annet (f.eks. salg, markedsføring, produktutvikling) _____

3. Er bedriften å regne som en familiebedrift?

Flere svar mulig.

- Ja, familien(e) er sterkt involvert på eiersiden
- Ja, familien(e) er sterkt involvert i driften
- Styret består bare av familiemedlemmer
- Nei

4. I hvilke geografiske markeder selger bedriften sine produkter eller tjenester?

Flere svar mulig.

- Lokalt/regionalt i Norge
- Hele Norge
- EU/andre EFTA-land
- Andre land

5. Hvilket marked er det viktigste for bedriften med hensyn til lønnsomhet?

Sett ett kryss.

- Lokalt/regionalt i Norge
- Norge for øvrig
- EU/andre EFTA-land
- Andre land _____

Her følger noen spørsmål om hvordan bedriften arbeider med innovasjon.

Hvert spørsmål nedenfor inneholder to motstridende påstander om bedriften. Vennligst kryss av ett av svaralternativene 1-7 på hvert spørsmål.

For eksempel avkrysses alternativ 1 om påstanden til venstre helt klart passer best med din oppfatning, mens alternativ 7 avkrysses om påstanden til høyre helt klart passer best. Avkrysning av alternativ 4 antyder at begge påstander er like holdbare.

6. Bedriften vår kjennetegnes ved at vi vektlegger:

	1	2	3	4	5	6	7	
Velkjente og utprøvde produkter og driftsformer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Utvikling, ny teknologi og nyskaping

7. Vår omsetning av varer og tjenester de siste tre årene kjennetegnes av:

	1	2	3	4	5	6	7	
Ingen nye varer eller tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Svært mange nye varer eller tjenester
Endringer av varer/tjenester har hovedsaklig vært små	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Endringene av varer/tjenester har vært omfattende

8. Vårt forhold til liknende bedrifter kjennetegnes ved at:

	1	2	3	4	5	6	7	
Vi er svært sjelden blant de første til å innføre nye produkter, driftsmetoder m.m.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vi er svært ofte av de første til å innføre nye produkter, driftsmetoder m.m.
Vi prøver å samarbeide med lignende bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vi forsøker å utkonkurrere lignende bedrifter

9. Vanligvis foretrekker vi:

	1	2	3	4	5	6	7	
Å følge innarbeidet drift og rutiner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Å være på stadig utkikk etter nye muligheter til å endre virksomheten
Lav risiko (for å sikre en stabil inntjening)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Høy risiko (med mulighet for stor inntjening)
Å gå skrittvis og forsiktig frem i utvikling av bedriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Omfattende og dristige beslutninger for å nå våre mål

10. Ved beslutninger knyttet til aktiviteter forbundet med stor usikkerhet:

	1	2	3	4	5	6	7	
Inntar vi vanligvis en forsiktig "vente-og-se"-holdning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inntar vi vanligvis en dristig og pågående holdning

11. Vennligst vurder følgende påstander om hvordan bedriften er organisert og arbeider med innovasjon.

Svar på en skala fra 1 til 7, hvor 1 = "Svært uenig" og 7 = "Svært enig".

	Svært uenig			Svært enig				Ikke relevant
	1	2	3	4	5	6	7	
Vi oppmuntrer aktivt våre medarbeidere til å komme med ideer for hvordan vi kan forbedre vår virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovasjon er en viktig del av bedriftens strategi/planer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi informerer alle ansatte om bedriftens strategi/planer på innovasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har utarbeidet retningslinjer for hvordan vi håndterer nye ideer helt frem til iverksatte løsninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovasjonsarbeidet i vår bedrift styres av enkeltpersoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår bedrift jobber mye med innovasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eierstrukturen har stor betydning for bedriftens muligheter til innovasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Vennligst vurder om følgende utsagn stemmer for bedriften:

Sett et kryss for hver linje på en skala fra 1-7 der 1 = "Svært uenig" og 7 = "Svært enig".

	Svært uenig				Svært enig		
	1	2	3	4	5	6	7
Vi spør våre kunder regelmessig om de er fornøyd med våre produkter (varer/tjenester)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi undersøker regelmessig hva våre kunder ønsker seg i fremtiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi oppdager tidlig endringer i kundenes ønsker/krav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi føler en sterk tilknytning til våre kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle involverte i bedriften kjenner til kundenes ønsker og krav til våre produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi skaffer oss tidlig informasjon om viktige endringer i politiske og markedsmessige rammevilkår	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi forsøker alltid å lære av våre leverandører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Våre leverandører gir oss mye informasjon om kundenes ønsker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi får mange råd fra leverandører om mulige endringer vi kan gjøre med våre produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi behandler klager fra kundene med en gang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi forsøker hele tiden å tilpasse oss kundenes ønsker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Vennligst vurder følgende påstander om erfaringer med innovasjonsarbeid.

Sett et kryss for hver linje på en skala fra 1-7 der 1 = Svært uenig, 7= Svært enig

	Svært uenig			Svært enig			Ikke relevant
	1	2	3	4	5	6	
Vi har gode erfaringer fra tidligere innovasjonsarbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Våre tidligere erfaringer med innovasjonsarbeid medfører at vi nå arbeider mer med innovasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår holdning til innovasjon og nyskaping har hatt stor betydning for de resultatene bedriften har oppnådd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. I hvilken grad har følgende faktorer vært begrensende for innovasjon i bedriften i løpet av de tre siste årene? Dette inkluderer også faktorer som har vært avgjørende for at bedriften ikke jobber med innovasjon.

Oppgi graden av viktighet for de relevante faktorene. Sett ett kryss.

	Lite viktig	Nokså viktig	Svært viktig	Ikke relevant
Mangel på finansiering innen bedriften eller konsernet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangel på passende finansiering fra kilder utenfor bedriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemer med å holde på eller rekruttere kvalifisert personell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangel på kunnskap om ny teknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangel på markedsinformasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vanskelig å finne samarbeidspartner for innovasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usikker etterspørsel etter nye varer og tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ikke behov på grunn av tidligere innovasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ikke behov på grunn av manglende etterspørsel i markedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lav prioritet i ledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi er fornøyd med driften slik den er	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Har foretaket pågående aktivitet for å utvikle eller introdusere nye eller vesentlig forbedrede produkter eller prosesser (inkludert FoU-aktivitet) som ennå ikke er ferdigstilt?

- Ja
- Nei

16. Utførte foretaket i løpet av de tre siste årene aktiviteter for å utvikle eller introdusere nye eller vesentlige forbedrede produkter eller prosesser (inkludert FoU-aktivitet) som har blitt avbrutt?

Flere svar mulig.

- Ja, avbrutt i planleggingsfasen
- Ja, avbrutt etter at prosjektet var startet
- Nei

17. Hvorfor ble prosjektet avbrutt? Vennligst vurder hvor avgjørende følgende faktorer var for at prosjektet ble avbrutt.

Sett ett kryss på hver linje på en skala fra 1 til 7, hvor 1 = "I svært liten grad" og 7 = "I svært stor grad"

	I svært liten grad			I svært stor grad				Ikke relevant
	1	2	3	4	5	6	7	
Redusert etterspørsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mistet nøkkelpersonale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prosjektet ble dyrere enn planlagt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prosjektet tok lengre tid enn planlagt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vanskelig med finansiering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annet, vennligst spesifiser:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nå følger noen spørsmål om ulike typer innovasjon, inndelt etter 1) produkt, 2) marked 3) teknologi/prosess og 4) organisasjon.

Vi starter med spørsmål om produktinnovasjon

18. Har bedriften i løpet av de tre siste årene introdusert produkter (varer eller tjenester) som er nye eller vesentlig forbedrede?

- Ja
- Nei

19. Angi antall nye varer som bedriften har introdusert de siste tre årene:

Skriv 0 (null) om du ikke vet antallet.

20. Angi antall nye tjenester som bedriften har introdusert de siste tre årene:

Skriv 0 (null) om du ikke vet antallet.

21. Har bedriften i løpet av de tre siste årene introdusert produkter (varer/tjenester) som kan karakteriseres som helt nytt for markedet?

- Ja
- Nei

22. I hvilken grad har bedriftens produktinnovasjoner gjennomført i løpet av de tre siste årene ført til følgende effekter?

Hvis bedriften har lansert flere produkter, svar ut fra en totalvurdering. Kryss av på en skala fra 1-7, hvor 1 = "Svært liten effekt" og 7 = "Svært stor effekt"

	Svært liten effekt				Svært stor effekt			Ikke relevant
	1	2	3	4	5	6	7	
Økt eller opprettholdt markedsandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt synlighet av bedriften eller bedriftens øvrige produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt evne til å svare på kundebehovet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt kundetilfredshet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt lønnsomhet for bedriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre effekter, vennligst spesifiser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Hvem utviklet de nye produktene (varer/tjenester)?

Kryss av for det mest passende alternativet.

- I hovedsak egen bedrift eller konsern
- Egen bedrift i samarbeid med andre
- I hovedsak andre

Nå følger noen spørsmål om markedsinnovasjon

Med markedsinnovasjon menes vesentlige og varige endringer i produktets design eller innpakning, produkt plassering, promotering eller prissetting.

24. Introduserte bedriften markedsinnovasjoner i løpet av de tre siste årene i form av:

Kryss av Ja eller Nei.

	Ja	Nei
Vesentlige endringer i design (utseende, utforming) av en vare eller tjeneste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vesentlige endringer i innpakning/emballasje av en vare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nye media eller nye måter for markedsføring av produktet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ny markedsføringsstrategi for å nå nye kundegrupper eller markedssegmenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etablering av nye salgskanaler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nye metoder for prising av varer eller tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bruk av sosiale media i markedsføring av bedrift/produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Hvem utviklet disse markedsinnovasjonene?

Kryss av for det passende alternativet.

- I hovedsak eget foretak eller konsern
- Eget foretak i samarbeid med andre
- I hovedsak andre

26. I hvilken grad har bedriftens markedsinnovasjoner gjennomført i løpet av de tre siste årene ført til følgende effekter?

Hvis bedriften har gjennomført flere markedsinnovasjoner, svar ut fra en totalvurdering.

Kryss av på en skala fra 1-7, hvor 1 = "Svært liten effekt" og 7 = "Svært stor effekt"

	Svært liten effekt				Svært stor effekt			Ikke relevant
	1	2	3	4	5	6	7	
Økt eller opprettholdt markedsandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introdusert produkter til nye markeder eller kundegrupper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt synlighet av bedriften eller bedriftens produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt evne til å svare på kundebehovet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt kundetilfredshet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt lønnsomhet for bedriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre effekter, vennligst spesifiser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nå følger noen spørsmål om teknologi- og prosessinnovasjon

27. Vennligst vurder i hvilken grad følgende påstander stemmer overens med din oppfatning av teknologi i kjøttbransjen:

Vennligst kryss av på en skala fra 1 til 7, hvor 1 = "Svært uenig" og 7 = "Svært enig"

	Svært uenig			Svært enig			Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	
Teknologiske endringer skaper store forretningsmuligheter i vår bransje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er vanskelig å forutsi hvordan teknologien i vår bransje kommer til å være om noen år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En stor andel av de nye produktene (varer/tjenester) i vår bransje har blitt mulige gjennom teknologisk utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Nedenfor er det en liste over ulike måter en bedrift kan oppnå ny kunnskap og innsikt om teknologi. Vennligst angi i hvilken grad hver av disse anvendes for å utvikle bedriftens kunnskap og teknologi.

Vennligst kryss av på en skala fra 1-7, hvor 1 = "Aldri" og 7 = "Svært ofte".

	Aldri				Svært ofte			Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	7	
Deltagelse på teknologirelaterte kurs og konferanser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egen kursing i teknologi innen bedriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne diskusjoner om bedriftens teknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utvikling av prototyper for nye produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrering av teknologi anskaffet fra andre bedrifter som anvender lignende teknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formelle forsknings- og utviklingsprosjekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansettelse av spesialister på teknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eksperimentering med nye ideer som ikke er testet ut tidligere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Endring av eksisterende teknologi for å tilfredsstillte kundebehov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekruttere lærlinger med teknisk kompetanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Introduserte foretaket i løpet av de tre siste årene nye eller vesentlig forbedrede:

Svar Ja eller Nei

- | | Ja | Nei |
|---|--------------------------|--------------------------|
| - metoder for produksjon eller framstilling av varer eller tjenester | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - metoder for lagring, levering eller distribusjon av varer eller tjenester | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - støttefunksjoner som systemer for vedlikehold, innkjøp, regnskap eller IT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

30. Hvem utviklet denne nye teknologien/prosessene?

Kryss av for det mest passende alternativet.

- I hovedsak egen bedrift eller konsern
- Egen bedrift i samarbeid med andre
- I hovedsak andre

Nå følger noen spørsmål om innovasjon med hensyn til organisering og samarbeid.

31. Introduserte bedriften i løpet av de tre siste årene noen av de følgende organisasjonsmessige endringene:

Svar Ja eller Nei

- | | Ja | Nei |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Nye arbeidsformer/ - rutiner for å utføre arbeidet på en bedre måte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nye måter å dele informasjon internt i foretaket | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nye måter å dele informasjon med eksterne samarbeidspartnere | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ny organisasjonsstruktur/- modell | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nye formelle samarbeidsavtaler (med leverandører, kunder, andre produsenter eller lignende) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Outsourcing av deler av virksomheten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Andre organisatoriske endringer: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

32. I hvilken grad har organisatoriske endringer gjennomført i løpet av de tre siste årene ført til følgende effekter?

Vennligst svar på en skala fra 1 til 7, hvor 1 = "Svært liten effekt" og 7 = "Svært stor effekt"

Hvis foretaket har gjennomført flere organisatoriske endringer, svar ut fra en totalvurdering.

	Svært liten effekt			Svært stor effekt				Ikke relevant
	1	2	3	4	5	6	7	
Redusert responstid på behov fra kunder eller leverandører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forbedret evne til å utvikle nye produkter eller prosesser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduserte kostnader per produserte enhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt tilfredshet blant foretakets ansatte og/eller redusert utskiftning av ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forbedret informasjonsutveksling innen foretaket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forbedret informasjonsutveksling med andre foretak eller institusjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt kapasitet i foretaket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økt lønnsomhet for foretaket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33-44. Vi har nå vært igjennom følgende typer innovasjon; 1) produkt, 2) teknologi/prosess, 3) marked og 4) organisasjon. Vennligst oppgi hvorvidt innovasjonene i bedriften siste tre år har vært direkte knyttet til hverandre.

Alternativene er filtrert i forhold til dine tidligere svar.

	Ja	Nei
Vår produktinnovasjon og teknologi-/prosessinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår produktinnovasjon og markedsinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår produktinnovasjon og organisasjonsinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår teknologi- /prosessinnovasjon og markedsinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår teknologi- /prosessinnovasjon og organisasjonsinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår markedsinnovasjon og organisasjonsinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

45. Nedenfor følger en rekke mulige samarbeidspartnere for bedriften. Vennligst angi geografisk lokalisering for bedriftens samarbeidspartnere.

Flere svaralternativer er mulig for hver type samarbeidspartner.

	Lokalt/region alt i Norge	Norge ellers	Utenfor Norge	Ikke aktuelt
Andre bedrifter i samme konsern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leverandører av utstyr, materiell, komponenter eller dataprogram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klienter, kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsulenter, konsulentforetak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommersielle laboratorier/FoU- foretak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universiteter eller høyskoler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offentlige eller private forskningsinstitutter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre bedrifter i verdikjeden for kjøtt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre bedrifter utenfor verdikjeden for kjøtt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46. Hvor viktig er samarbeidet for bedriftens innovasjonsarbeid?

	Lite viktig	Nokså viktig	Svært viktig	Ikke relevan t
Andre bedrifter i samme konsern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leverandører av utstyr, materiell, komponenter eller dataprogram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klienter, kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsulenter, konsulentforetak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommersielle laboratorier/FoU- foretak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universiteter eller høyskoler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offentlige eller private forskningsinstitutter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre bedrifter i verdikjeden for kjøtt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre bedrifter utenfor verdikjeden for kjøtt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nå følger noen spørsmål om bedriftens rammebetingelser for innovasjon.

47. Vennligst gjør en vurdering av i hvilken grad følgende faktorer påvirker bedriftens innovasjonsevne.

Vennligst kryss av på en skala fra 1 til 7, hvor 1 = "Påvirker svært negativt" og 7 = "Påvirker svært positivt".

	Påvirker svært negativt			Påvirker svært positivt				Ikke relevant
	1	2	3	4	5	6	7	
Tilgang til råvarer til konkurransedyktige priser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fusjoner og sammenslåinger hos konkurrenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sammenslåing/samarbeid blant leverandører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sammenslåing/samarbeid blant bedrifter innen engrosmarkedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsentrasjon av markedsrett i dagligvarehandelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilgangen til distribusjons- og/eller markedskanaler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dagligvarehandelens egne merkevarer (EMV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krav/standarder i forhold til matsikkerhet og kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krav/standarder med hensyn til miljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Import av direkte konkurrerende produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grensehandel på kjøttvarer (f.eks. fra Sverige)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilgang på kompetent arbeidskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

48. Har bedriften mottatt ekstern finansiering til innovasjonsarbeid i løpet av de tre siste årene?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Hvis ja, vennligst oppgi finansieringskilde:

49. Hva ville skjedd med innovasjonsarbeidet dersom bedriften ikke hadde mottatt ekstern finansiering?

Hvis foretaket har mottatt flere typer støtte, vennligst svar ut fra en totalvurdering.

- Gjennomført innovasjonsarbeidet uten endringer
- Gjennomført innovasjonsarbeidet, men på et senere tidspunkt
- Gjennomført innovasjonsarbeidet, men i mindre skala
- Ikke gjennomført innovasjonsarbeidet

50. Hva mener du er det viktigste myndighetene kan gjøre med hensyn til finansielle støtteordninger for å stimulere til økt innovasjon i kjøttbransjen?

51. Vennligst vurder følgende:

Sett ett kryss.

	Ikke lønnsomt	Lite lønnsomt	Lønn-somt	Svært lønnsomt	Vet ikke
I hvilken grad har innovasjonsarbeidet i bedriften i løpet av de tre siste årene vært lønnsomt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

52. Beskriv gjerne en suksesshistorie for innovasjon i din bedrift!

53. Andre kommentarer/merknader som du vil dele med oss:

Hjertelig takk for din deltagelse! Dette vil være et viktig bidrag til videre satsing på innovasjonsarbeid i kjøttbransjen!

Vedlegg 2 Resultater fra spørreundersøkelsen

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Hvilke aktivitet driver bedriften med?	Produksjon av kjøttråvare	Sp1_a	46	0,85	0,36	0,78	0,91	
	Slakting	Sp1_b	46	0,35	0,48	0,17	0,52	**
	Nedskjæring	Sp1_c	46	0,74	0,44	0,74	0,74	
	Foredling	Sp1_d	46	0,91	0,28	0,96	0,87	
	Direktesalg til forbruker	Sp1_e	46	0,65	0,48	0,65	0,65	
	Annet	Sp1_f	46	0,33	0,47	0,22	0,43	
Hvor mange årsverk sysselsetter bedriften?	Arbeid med bearbeiding av kjøtt	Sp2_a	46	31,06	52,24	19,19	42,93	
	Administrasjon	Sp2_b	46	3,08	4,00	2,36	3,79	
	Annet (f.eks. salg, markedsføring, produktutvikling)	Sp2_c	46	3,46	6,83	3,30	3,62	
Er bedriften å regne som en familiebedrift?	Ja, familien(e) er sterkt involvert på eiersiden	Sp3_a	46	0,48	0,51	0,52	0,43	
	Ja, familien(e) er sterkt involvert i driften	Sp3_b	46	0,37	0,49	0,48	0,26	
	Styret består bare av familiemedlemmer	Sp3_c	46	0,30	0,47	0,30	0,30	
	Nei	Sp3_d	46	0,50	0,51	0,48	0,52	
I hvilke geografiske markeder selger bedriften sine produkter eller tjenester?	Lokalt/regionalt i Norge	Sp4_a	46	0,59	0,50	0,65	0,52	
	Hele Norge	Sp4_b	46	0,59	0,50	0,52	0,65	
	EU/andre EFTA-land	Sp4_c	46	0,04	0,21	0,00	0,09	
	Andre land	Sp4_d	46	0,00	0,00	0,00	0,00	
Hvilket marked er det viktigste for bedriften med hensyn til lønnsomhet?	Lokalt/regionalt i Norge	Sp5_a	46	1,41	0,50	1,35	1,48	

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Bedriften vår kjennetegnes ved at vi vektlegger	Velkjente og utprøvde produkter og driftsformer - Utvikling, ny teknologi og nyskaping	Sp6	46	3,93	1,69	3,13	4,74	**
Vår omsetning av varer og tjenester de siste tre årene kjennetegnes av:	Ingen nye varer og tjenester - Svært mange nye varer eller tjenester	Sp7_a	46	4,20	1,54	3,48	4,91	**
	Endringer av varer/tjenester har hovedsakelig vært små - Endringene av varer/tjenester har vært omfattende	Sp7_b	46	3,89	1,68	2,96	4,83	**
Vårt forhold til liknende bedrifter kjennetegnes ved at :	Vi er svært sjelden blant de første til å innføre nye produkter, driftsmetoder m.m. - Vi er svært ofte av de første til å innføre nye produkter, driftsmetoder m.m.	Sp8_a	46	3,93	1,73	3,26	4,61	**
	Vi prøver å samarbeide med lignende bedrifter - Vi forsøker å utkonkurrere lignende bedrifter	Sp8_b	46	3,37	1,32	3,17	3,57	
Vanligvis foretrekker vi	Å følge innarbeidet drift og rutiner - Å være på stadig utkikk etter nye muligheter for å endre virksomheten	Sp9_a	46	4,61	1,48	3,96	5,26	**
	Lav risiko (for å sikre stabil inntjening) - Høy risiko (med mulighet for stor inntjening)	Sp9_b	46	3,41	1,42	2,57	4,26	**
	Å gå skrittvis og forsiktig frem i utviklingen av bedriften - Omfattende og dristige beslutninger for å nå være mål	Sp9c	46	3,15	1,61	2,61	3,70	**
Ved beslutninger knyttet til aktiviteter forbundet med stor usikkerhet	Inntar vi vanligvis en forsiktig "vente-og-se"-holdning - Inntar vi vanligvis en dristig og pågående holdning	Sp10	46	3,15	1,49	2,57	3,74	**

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Vennligst vurder følgende påstander om hvordan bedriften er organisert og arbeider med innovasjon	Vi oppmuntrer aktivt våre medarbeidere til å komme med ideer for hvordan vi kan forbedre vår virksomhet	Sp11_a	46	5,17	1,45	4,96	5,39	
	Innovasjon er en viktig del av bedriftens strategi/planer	Sp11_b	45	5,27	1,45	4,73	5,78	**
	Vi informerer alle ansatte om bedriftens strategi/planer på innovasjon	Sp11_c	46	4,72	1,63	4,43	5,00	
	Vi har utarbeidet retningslinjer for hvordan vi håndterer nye ideer helt frem til iverksatte løsninger	Sp11_d	45	4,16	1,92	3,27	5,00	**
	Innovasjonsarbeider i vår bedrift styres av enkeltpersoner	Sp11_e	46	4,70	1,75	4,83	4,57	
	Vår bedrift jobber mye med innovasjon	Sp11_f	44	4,61	1,98	3,68	5,55	**
Vennligst vurder om følgende utsagn stemmer for bedriften	Eierstrukturen har stor betydning for bedrifters muligheter til innovasjon	Sp11_g	43	4,84	1,84	4,27	5,43	**
	Vi spør våre kunder regelmessig om de er fornøyd med våre produkter (varer /tjenester)	Sp12_a	46	5,26	1,51	5,13	5,39	
	Vi undersøker regelmessig hva våre kunder ønsker seg i fremtiden	Sp12_b	46	4,61	1,71	4,35	4,87	
	Vi oppdager tidlig endringer i kundenes ønsker/krav	Sp12_c	46	4,54	1,53	4,13	4,96	*
	Vi føler en sterk tilknytning til våre kunder	Sp12_d	46	5,91	1,24	5,87	5,96	
	Alle involverte i bedriften kjenner til kundenes ønsker og krav til våre produkter	Sp12_e	46	4,93	1,48	5,17	4,70	

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Vennligst vurder følgende påstander om erfaringer med innovasjonsarbeid	Vi skaffer oss tidlig informasjon om viktige endringer i politiske og markedsmessige rammevilkår	Sp12_f	46	4,30	1,44	4,09	4,52	
	Vi forsøker alltid å lære av våre leverandører	Sp12_g	46	4,80	1,50	4,35	5,26	**
	Våre leverandører gir oss mye informasjon om kundenes ønsker	Sp12_h	46	4,15	1,62	3,91	4,39	
	Vi får mange råd fra leverandører om mulige endringer vi kan gjøre med våre produkter	Sp12_i	46	4,07	1,53	3,74	4,39	
	Vi behandler klager fra kundene med en gang	Sp12_j	46	6,17	1,35	6,13	6,22	
	Vi forsøker hele tiden å tilpasse oss kundenes ønsker	Sp12_k	46	6,02	1,18	5,96	6,09	
	Vi har gode erfaringer fra tidligere innovasjonsarbeid	Sp13_a	45	4,80	1,79	4,00	5,57	**
	våre tidligere erfaringer med innovasjonsarbeid medfører at vi nå arbeider mer med innovasjon	Sp13_b	44	4,91	1,57	4,14	5,61	**
	Vår holdning til innovasjon og nyskaping har hatt stor betydning for de resultatene bedriften har oppnådd	Sp13_c	44	4,98	1,75	4,05	5,83	**

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
I hvilken grad har følgende faktorer vært begrensende for innovasjon i bedriften i løpet av de tre siste årene? Dette inkluderer også faktorer som har vært avgjørende for at bedriften ikke jobber med innovasjon	Mangel på finansiering innen bedriften eller konsernet	Sp14_a	40	2,20	0,82	2,20	2,20	
	Mangel på passende finansiering fra kilder utenfor bedriften	Sp14_b	37	2,05	0,81	1,90	2,24	
	Problemer med å holde på eller rekruttere kvalifisert personell	Sp14_c	41	2,05	0,80	1,71	2,40	**
	Mangel på kunnskap om ny teknologi	Sp14_d	43	2,12	0,73	1,86	2,38	**
	Mangel på markedsinformasjon	Sp14_e	43	2,12	0,76	1,91	2,33	*
	Vanskelig å finne samarbeidspartner for innovasjon	Sp14_f	42	1,98	0,72	1,75	2,18	**
	Usikker etterspørsel etter nye varer og tjenester	Sp14_g	44	2,23	0,74	2,05	2,41	
	Ikke behov på grunn av tidligere innovasjoner	Sp14_h	40	1,68	0,62	1,68	1,67	
	Ikke behov på grunn av manglende etterspørsel i markedet	Sp14_i	39	1,67	0,70	1,75	1,58	
	Lav prioritet i ledelsen	Sp14_j	41	1,95	0,77	1,95	1,95	
	Vi er fornøyd med driften slik den er	Sp14_k	41	2,15	0,73	2,32	1,95	

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt-lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Har foretaket pågående aktivitet for å utvikle eller introdusere nye eller vesentlige forbedrede produkter eller prosesser (inkludert FoU aktivitet) som ennå ikke er ferdigstilt?	Ja eller nei	Sp15	46	0,65	0,48	0,48	0,83	**
Utførte foretaket i løpet av de tre siste årene aktiviteter for å utvikle eller introdusere nye eller vesentlige forbedrede produkter eller prosesser (inkludert FoU-aktivitet som har blitt avbrutt)	Ja, avbrutt i planleggingsfasen	Sp16_a	46	0,11	0,31	0,09	0,13	
	Ja, avbrutt etter at prosjektet var startet	Sp16_b	46	0,09	0,28	0,04	0,13	
	Nei	Sp16_c	46	0,85	0,36	0,91	0,78	
Har bedriften i løpet av de tre siste årene introdusert produkter (varer eller tjenester) som er nye eller vesentlig forbedrede?	Ja eller nei	Sp18	46	0,76	0,43	0,52	1,00	**
Angi antall nye varer som bedriften har introdusert de siste tre årene		Sp19	35	10,37	16,19	4,67	13,35	
Angi antall nye tjenester som bedriften har introdusert de siste tre årene		Sp20	33	1,52	2,32	0,58	2,05	*

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Har bedriften i løpet av de siste tre årene introdusert produkter (varer/tjenester) som kan karakteriseres som helt nytt for markedet?	Ja eller nei	Sp21	35	0,51	0,51	0,25	0,65	**
I hvilken grad har bedriftens produktinnovasjoner gjennomført i løpet av de tre siste årene ført til følgende effekter?	Økt eller opprettholdt markedsandel	Sp22_a	34	5,24	1,35	5,08	5,32	
	Økt synlighet av bedriften eller bedriftens øvrige produkter	Sp22_b	34	4,88	1,57	4,17	5,27	**
	Økt evne til å svare på kundebehovet	Sp22_c	34	5,15	1,37	4,83	5,32	
	Økt kundetilfredshet	Sp22_d	34	5,50	1,35	4,75	5,91	**
	Økt lønnsomhet for bedriften	Sp22_e	34	5,12	1,65	4,92	5,23	
	Andre effekter, vennligst spesifiser	Sp22_f	15	3,53	2,13	2,67	3,75	
Hvem utviklet de nye produktene? (varer/tjenester)	I hovedsak egen bedrift eller konsern, Egen bedrift i samarbeid med andre, I hovedsak andre	Sp23	35	1,40	0,55	1,42	1,39	
Introduserte bedriften markedsinnovasjoner i løpet av de tre siste årene i form av:	Vesentlige endringer i design (utseende, utforming) av en vare eller tjeneste	Sp24_a	46	0,41	0,50	0,09	0,74	**
	Vesentlige endringer i innpakning/emballasje av en vare	Sp24_b	46	0,43	0,50	0,13	0,74	**
	Nye media eller nye måter for markedsføring av produktet	Sp24_c	46	0,33	0,47	0,09	0,57	**
	Ny markedsføringsstrategi for å nå nye kundegrupper eller markedssegmenter	Sp24_d	46	0,37	0,49	0,17	0,57	**
	Etablering av nye salgskanaler	Sp24_e	46	0,52	0,51	0,30	0,74	**
	Nye metoder for prising av varer eller tjenester	Sp24_f	46	0,13	0,34	0,04	0,22	*
	Bruk av sosiale media i markedsføring av bedrift/produkter	Sp24_g	46	0,39	0,49	0,26	0,52	*

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Hvem utviklet disse markedsinnovasjonene?	I hovedsak eget foretak eller konsern, Eget foretak i samarbeid med andre, I hovedsak andre	Sp25	36	1,58	0,65	1,46	1,65	
I hvilken grad har bedriftens markedsinnovasjoner gjennomført i løpet av de siste tre årene ført til følgende effekter?	Økt eller opprettholdt markedsandel	Sp26_a	35	5,03	1,32	4,67	5,22	
	Introdusert produkter til nye markeder eller kundegrupper	Sp26_b	34	5,06	1,32	4,55	5,30	
	Økt synlighet av bedriften eller bedriftens produkter	Sp26_c	35	4,97	1,50	4,33	5,30	*
	Økt evne til å svare på kundebehovet	Sp26_d	35	5,03	1,32	4,17	5,48	**
	Økt kundetilfredshet	Sp26_e	35	5,34	1,26	4,75	5,65	**
	Økt lønnsomhet for bedriften	Sp26_f	35	4,74	1,38	4,58	4,83	
	Andre effekter, vennligst spesifiser	Sp26_g	12	3,33	1,44	4,00	3,20	
Vennligst vurder i hvilken grad følgende påstander stemmer overens med din oppfatning av teknologi i kjøttbransjen	Teknologiske endringer skaper store forretningsmuligheter i vår bransje	Sp27_a	45	4,67	1,87	4,32	5,00	
	Det er vanskelig å forutsi hvordan teknologien i vår bransje kommer til å være om noen år	Sp27_b	46	4,70	1,71	4,87	4,52	
	En stor andel av de nye produktene (varene/tjenestene) i vår bransje har blitt mulige gjennom teknologisk utvikling	Sp27_c	43	4,56	1,76	4,10	4,96	

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾	
Nedenfor er det en liste over ulike måter en bedrift kan oppnå ny kunnskap og innsikt om teknologi. Vennligst angi i hvilken grad hver av disse anvendes for å utvikle bedriftens kunnskap og teknologi	Deltagelse på teknologirelaterte kurs og konferanser	Sp28_a	46	2,57	1,46	2,26	2,87		
	Egen kursing i teknologi innen bedriften	Sp28_b	46	2,98	1,60	2,52	3,43	*	
	Interne diskusjoner om bedriftens teknologi	Sp28_c	46	4,43	1,75	3,96	4,91	*	
	Utvikling av prototyper for nye produkter	Sp28_d	45	3,49	1,90	2,73	4,22	**	
	Integrering av teknologi anskaffet fra andre bedrifter som anvender lignende teknologi	Sp28_e	46	3,33	1,63	2,61	4,04	**	
	Formelle forsknings- og utviklingsprosjekter	Sp28_f	44	2,93	1,92	2,50	3,36		
	Ansettelse av spesialister på teknologi	Sp28_g	46	2,00	1,66	1,30	2,70	**	
	Eksperimentering med nye ideer som ikke er testet ut tidligere	Sp28_h	46	3,37	1,92	2,57	4,17	**	
	Endring av eksisterende teknologi for å tilfredsstille kundebehov	Sp28_i	46	4,00	1,89	3,35	4,65	**	
	Rekruttere lærlinger med teknisk kompetanse	Sp28_j	46	2,33	1,52	1,57	3,09	**	
	Introduserte foretaket i løpet av de tre siste årene nye eller vesentlige forbedrede? Svar ja eller nei	metoder for produksjon eller fremstilling av varer eller tjenester	Sp29_a	46	0,54	0,50	0,30	0,78	**
		metoder for lagring, levering eller distribusjon av varer eller tjenester	Sp29_b	46	0,50	0,51	0,39	0,61	
støttefunksjoner som systemer for vedlikehold, innkjøp, regnskap eller IT		Sp29_c	46	0,46	0,50	0,22	0,07	**	

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Hvem utviklet denne nye teknologien/prosessene?	I hovedsak egen bedrift eller konsern, Egen bedrift i samarbeid med andre, I hovedsak andre	Sp30_a	35	1,60	0,55	1,54	1,64	
Introduserte bedriften i løpet av de tre siste årene noen av de følgende organisasjonsmessige endringene?	Nye arbeidsformer/ - rutiner for å utføre arbeidet på en bedre måte	Sp31_a	46	0,76	0,43	0,65	0,87	*
	Nye måter å dele informasjon internt i foretaket	Sp31_b	46	0,50	0,51	0,22	0,78	**
	Nye måter å dele informasjon med eksterne samarbeidspartnere	Sp31_c	46	0,30	0,47	0,04	0,57	**
	Ny organisasjonsstruktur/ - modell	Sp31_d	46	0,26	0,44	0,00	0,52	**
	Nye formelle samarbeidsavtaler (med leverandører, kunder, andre produsenter og lignende)	Sp31_e	46	0,59	0,50	0,43	0,74	**
	Outsourcing av deler av virksomheten	Sp31_f	46	0,07	0,25	0,00	0,13	*
	Andre organisatoriske endringer	Sp31_g	46	0,09	0,28	0,00	0,17	**
I hvilken grad har organisatoriske endringer gjennomført i løpet av de siste tre årene ført til følgende effekter?	Redusert responstid på behov fra kunder eller leverandører	Sp32_a	36	3,81	1,60	3,38	4,04	
	Forbedret evne til å utvikle nye produkter eller prosesser	Sp32_b	37	4,05	1,49	3,21	4,57	**
	reduserte kostnader per produserte enhet	Sp32_c	38	4,24	1,53	3,87	4,48	
	Økt tilfredshet blant foretakets ansatte og/eller redusert utskiftning av ansatte	Sp32_d	37	3,92	1,53	3,21	4,35	**
	Forbedret informasjonsutveksling innen foretaket	Sp32_e	36	4,11	1,63	3,54	4,43	

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
	Forbedret informasjonsutveksling med andre foretak eller institusjoner	Sp32_f	36	3,69	1,47	3,15	4,00	*
	Økt kapasitet i foretaket	Sp32_g	38	4,84	1,39	4,80	4,87	
	Økt lønnsomhet i foretaket	Sp32_h	39	4,69	1,26	4,69	4,70	
Vennligst oppgi hvorvidt innovasjonene i bedriften siste tre år har vært direkte knyttet til hverandre:	Vår produktinnovasjon og teknologi-/prosessinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	Sp33_a	27	0,85	0,36	1,00	0,82	
	Vår produktinnovasjon og markedsinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	Sp33_b	27	0,81	0,40	0,40	0,91	**
	Vår produktinnovasjon og organisasjonsinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	Sp33_c	27	0,56	0,51	0,60	0,55	
	Vår teknologi-/prosessinnovasjon og markedsinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	Sp33_d	27	0,67	0,48	0,40	0,73	
	Vår teknologi-/prosessinnovasjon og organisasjonsinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	Sp33_e	27	0,52	0,51	0,40	0,55	
	Vår markedsinnovasjon og organisasjonsinnovasjon har vært direkte knyttet til hverandre	Sp33_f	27	0,67	0,48	0,60	0,68	

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Vennligst angi geografisk lokalisering for bedriftens samarbeidspartnere	Andre bedrifter i samme konsern - Lokalt/regionalt i Norge	Sp45_a1	46	0,33	0,47	0,13	0,52	**
	Norge ellers	Sp45_a2	46	0,28	0,46	0,30	0,26	
	Utenfor Norge	Sp45_a3	46	0,07	0,25	0,00	0,13	*
	Ikke aktuell	Sp45_a4	46	0,41	0,50	0,57	0,26	**
	Leverandører av utstyr, materiell, komponenter eller dataprogram - Lokalt regionalt i Norge	Sp45_b1	46	0,46	0,50	0,48	0,43	
	Norge ellers	Sp45_b2	46	0,54	0,50	0,48	0,61	
	Utenfor Norge	Sp45_b3	46	0,20	0,40	0,17	0,22	
	Ikke aktuell	Sp45_b4	46	0,11	0,31	0,13	0,09	
	Klienter kunder – Lokalt regional i Norge	Sp45_c1	46	0,54	0,50	0,52	0,57	
	Norge ellers	Sp45_c2	46	0,46	0,50	0,35	0,57	
	Utenfor Norge	Sp45_c3	46	0,07	0,25	0,00	0,13	*
	Ikke aktuell	Sp45_c4	46	0,11	0,31	0,13	0,09	

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Vennligst angi geografisk lokalisering for bedriftens samarbeidspartnere (forts.)	Konsulenter, konsulentforetak- Lokalt regional i Norge	Sp45_d1	46	0,35	0,48	0,26	0,43	
	Norge ellers	Sp45_d2	46	0,37	0,49	0,30	0,43	
	Utenfor Norge	Sp45_d3	46	0,15	0,36	0,04	0,26	**
	Ikke aktuell	Sp45_d4	46	0,35	0,48	0,43	0,26	
	Kommersielle laboratorier/FoUforetak - Lokalt regional i Norge	Sp45_e1	46	0,46	0,50	0,48	0,43	
	Norge ellers	Sp45_e2	46	0,30	0,47	0,22	0,39	
	Utenfor Norge	Sp45_e3	46	0,13	0,34	0,04	0,22	*
	Ikke aktuell	Sp45_e4	46	0,28	0,46	0,26	0,30	
	Universiteter eller høyskoler- Lokalt regional i Norge	Sp45_f1	46	0,28	0,46	0,26	0,30	
	Norge ellers	Sp45_f2	46	0,24	0,43	0,04	0,43	**
	Utenfor Norge	Sp45_f3	46	0,07	0,25	0,00	0,13	*
	Ikke aktuell	Sp45_f4	46	0,59	0,50	0,70	0,48	

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Vennligst angi geografisk lokalisering for bedriftens samarbeidspartnere (forts.)	Offentlige eller private forskningsinstitutter - Lokalt regional i Norge	Sp45_g1	46	0,39	0,49	0,35	0,43	
	Norge ellers	Sp45_g2	46	0,28	0,46	0,17	0,39	
	Utenfor Norge	Sp45_g3	46	0,07	0,25	0,00	0,13	*
	Ikke aktuell	Sp45_g4	46	0,41	0,50	0,48	0,35	
	Andre bedrifter i verdikjeden for kjøtt - Lokalt regional i Norge	Sp45_h1	46	0,54	0,50	0,48	0,61	
	Norge ellers	Sp45_h2	46	0,54	0,50	0,48	0,61	
	Utenfor Norge	Sp45_h3	46	0,07	0,25	0,00	0,13	*
	Ikke aktuell	Sp45_h4	46	0,04	0,21	0,04	0,04	
	Andre bedrifter utenfor verdikjeden for kjøtt- Lokalt regional i Norge	Sp45_i1	46	0,30	0,47	0,22	0,39	
	Norge ellers	Sp45_i2	46	0,28	0,46	0,22	0,35	
	Utenfor Norge	Sp45_i3	46	0,07	0,25	0,04	0,09	
	Ikke aktuell	Sp45_i4	46	0,48	0,51	0,61	0,35	*
	Annet- Lokalt regional i Norge	Sp45_j1	46	0,09	0,28	0,04	0,13	

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Vennligst angi geografisk lokalisering for bedriftens samarbeidspartnere (forts.)	Norge ellers	Sp45_j2	46	0,09	0,28	0,13	0,04	
	Utenfor Norge	Sp45_j3	46	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Ikke aktuell	Sp45_j4	46	0,83	0,38	0,83	0,83	
Hvor viktig er samarbeidet for bedriftenes innovasjonsarbeid?	Andre bedrifter i samme konsern	Sp46_a	22	2,32	0,78	2,00	2,41	
	Leverandører av utstyr, materiell, komponenter eller dataprogram	Sp46_b	41	2,44	0,67	2,30	2,57	
	Klienter kunder	Sp46_c	43	2,56	0,67	2,38	2,73	*
	Konsulenter, konsulentforetak-	Sp46_d	38	1,76	0,79	1,50	2,00	**
	Kommersielle laboratorier/FoU-foretak	Sp46_e	36	1,86	0,72	1,94	1,80	
	Universiteter eller høyskoler	Sp46_f	33	1,58	0,79	1,21	1,84	**
	Offentlige eller private forskningsinstitutter	Sp46_g	36	1,75	0,73	1,65	1,85	
	Andre bedrifter i verdikjeden for kjøtt	Sp46_h	44	2,23	0,68	2,00	2,43	**
	Andre bedrifter utenfor verdikjeden for kjøtt	Sp46_i	34	1,94	0,65	1,87	2,00	
Vennligst gjør en vurdering av i hvilken grad følgende faktorer påvirker bedritens innovasjonsevne	Tilgang til råvarer til konkurransedyktige priser	Sp47_a	44	5,64	1,33	5,32	5,95	
	Fusjoner og sammenslåinger hos konkurrenter	Sp47_b	38	3,47	1,43	3,17	3,75	
	Sammenslåing/samarbeid blant leverandører	Sp47_c	38	3,68	1,56	3,39	3,95	
	Sammenslåing/samarbeid innen engrosmarkedet	Sp47_d	35	3,26	1,38	2,75	3,68	**

Spørsmålsformulering	Svaralternativ	Sp#	N	Gj.snitt - alle	St.avvik	Gj.snitt- lav innov.	Gj.snitt - høy innov.	Sign.nivå ¹⁾
Vennligst gjør en vurdering av i hvilken grad følgende faktorer påvirker bedriftens innovasjonsevne (forts.)	Konsentrasjon av markedsrett i dagligvarehandelen	Sp47_e	41	2,73	1,91	2,68	2,77	
	Tilgangen til distribusjons- og/eller markedskanaler	Sp47_f	42	4,83	1,85	4,11	5,43	**
	Dagligvarehandelens egne merkevarer (EMV)	Sp47_g	42	3,33	1,92	3,25	3,41	
	Krav /standarder med hensyn til matsikkerhet og kvalitet	Sp47_h	44	5,14	1,71	4,52	5,70	**
	Krav /standarder med hensyn til miljø	Sp47_i	42	4,69	1,46	4,15	5,18	**
	Import av direkte konkurrerende produkter	Sp47_j	37	2,62	1,52	2,38	2,81	
	Grensehandel på kjøttvarer (f.eks. fra Sverige)	Sp47_k	37	2,57	1,52	2,25	2,85	
	Tilgang på kompetent arbeidskraft	Sp47_l	42	4,40	2,00	3,58	5,09	**
Har bedriften mottatt ekstern finansiering til innovasjonsarbeid i løpet av de tre siste årene?	Ja, nei, vet ikke (Ja=1)	Sp48_a	46	0,33	0,47	0,22	0,43	
Vennligst vurder følgende: I hvilken grad har innovasjonsarbeidet i bedriften i løpet av de tre siste årene vært lønnsomt	Ikke lønnsomt, Lite lønnsomt, Lønnsomt, Svært lønnsomt, Vet ikke	Sp51	40	2,90	0,67	2,67	3,09	**

1) Statistisk signifikansnivå for forskjell mellom gruppene med høy og lav innovasjonsgrad. * < 0,10; ** < 0,05; *** < 0,01. n=46

Tidligere utgitt i denne serien – 2013

2013–1

Emerging green innovation platforms. A comparative study on bioenergy policies in Emilia-romagna and Norway. Bianca Cavicchi, 65 pp.



NILF

Norsk institutt for
landbruksøkonomisk forskning

ADRESSE HOVEDKONTOR

Postadresse:	Kontoradresse:	Telefon: 22 36 72 00
Postboks 8024 Dep	Storgata 2-4-6	Telefaks: 22 36 72 99
0030 OSLO		E-post: postmottak@nilf.no
		Internett: www.nilf.no

ADRESSE DISTRIKTSKONTORER

Bergen	Postadresse:	Postboks 7317, 5020 BERGEN
	Telefon:	22 36 72 40
	Telefaks:	22 36 72 99
	E-post:	postmottak-Bergen@nilf.no
Trondheim	Postadresse:	Postboks 4718 – Sluppen, 7468 TRONDHEIM
	Telefon:	73 19 94 10
	Telefaks:	73 19 94 11
	E-post:	postmottak-Trondheim@nilf.no
Bodø	Postadresse:	Statens hus, Moloveien 10, 8002 BODØ
	Telefon:	22 36 72 00
	Telefaks:	22 36 72 99
	E-post:	postmottak-Bodo@nilf.no
