

Innovasjon i meieriindustrien – muligheter og behov



Eirik Selmer-Olsen, Tine
eirik.selmer-olsen@tine.no

I en tid hvor forbruksmønstre endres, konkurransen blir tøffere og «alt» digitaliseres og muliggjøres på nye måter, blir innovasjon avgjørende for å skape vekst. TINE har fokus på å skape verdi for kunder og forbrukere. Vi skal ha en effektiv verdikjede samtidig som vi skal skape nye vekstområder og nye posisjoner. Kulturen vår skal bygges rundt det å skape resultater og vi skal være best på bærekraft. For et konsern med store ambisjoner til innovasjon i hele verdikjeden, er det avgjørende å levere på dette.

Det er utfordrende å være liten, men det er også utfordrende å skulle vokse fra en stor base i et etablert marked. Utfordringene og mulighetene oppleves ulikt mellom store og små aktører. Store aktører sliter med å snu seg raskt, mens små aktører har mindre ressurser til å se endringer, men er mindre trege. Bransjeglidning forekommer i alle bransjer – også i meieriindustrien. Det vil si at nye aktører skaper ny dynamikk. Start-ups vil være en utfordrer og mulighet. De ytre faktorene er og forskjellige blant aktørene, f.eks. politiske rammebetingelser, kundenes og forbrukernes ønsker.

TINE har en tredelt rolle: kommersiell merkevareleverandør, samvirkeorganisasjon og markedsregulator. TINE trenger å kunne snu seg raskt, men prioriteringene er en konkurranse mellom vekst og å balansere aktiviteter som støtter og forbedrer drift. Store konsern må ha en balansert innovasjonsporfølje med kraftfulle prosjekter som sikrer vekst på kort og lang sikt.

Forskning er en kilde for data. Med data kan en skape kunnskap som igjen kan bli til innsikt. Innsikt er ferskvare. God innsikt og forståelse for andres behov er nødvendig for å lykkes med innovasjon. Det viktigste er å handle når man ser at noe vil skje. Det er for sent når endringene er åpenbare. Å innovere innebærer risiko og mange lanseringer lykkes ikke ved første forsøk.

«Differensiatorer» er faktorer som kan brukes for å differensiere produkter eller tjenester i markedet. Differensiatorer behøver ikke være ferskvare og de kan være av mer generisk karakter eks. «Ren norsk natur gir verdens beste landbruksprodukter». Differensiatoren blir da et sett med byggesteiner som kan gi sterkere innovasjoner enn uten. Med data, kunnskap og innsikt kan vi bygge differensiatorer.

Et strategisk rammeverk for innovasjon, god styring på innovasjonsporføljen og felles innovasjonskultur er suksesskriterier. I TINE jobber vi med innovasjon på tre nivåer definert som: utvikling, vekst og ny vekst. Vi har valgt en modell som ivaretar helheten i en balansert innovasjonsporfølje, der innovasjon utføres på ulike nivåer og stammer fra ulike kilder. Kildene til innovasjon er marked, forbrukertrender og teknologiske framskritt som muliggjør nye løsninger. De som vinner kampen om kundene og forbrukerne er de som kjenner forbrukerne og markedet best. Vi må jobbe annerledes enn før og teknologi og nye forretningsmodeller vil stå sentralt. Nye verktøy og strukturerte metodeverk med fokus på eksperimentering blir viktig.

Vi må samarbeide og skape nye allianser, men det er ingen enkel oppskrift på hvordan åpne seg mot omverden. Åpen innovasjon med økt transparans gir økt risiko og utfordrer det etablerte. Akademia og deler av næringslivet er gode på samarbeid. Mitt inntrykk er at vi kan bli bedre på samarbeid med eksterne innovasjonspartnere. Vi må lære av de beste.

Innenfor bioøkonomien og bærekraftig bio-produksjon åpner det seg nye muligheter for å innovere på produkter, konsepter, tjenester og forretningsmodeller. Det er interessant å se hvordan samvirkemodellen som forretningsmodell, brer om seg. De som evner å få verdikjeder til å møtes (kretsløp) har et spennende utgangspunkt for ny vekst.