



Bygdeforskning

Lars Rønning, Jostein Vik og Trine Magnus

Kontraktsproduksjon i landbruket

En annen hverdag for bonden



Rapport 1/2013

ISSN 1503-2035



Norsk senter for bygdeforskning
Universitetssenteret Dragvoll
N-7491 Trondheim

Telefon: +47 73 59 17 29
Epost: post@bygdeforskning.no

Rapport 1/2013

Utgivelsesår: 2013

Antall sider: 40

ISSN 1503-2035

Tittel: Kontraktsproduksjon i landbruket
– en annen hverdag for bonden
Forfatter: Lars Rønning, Jostein Vik, Trine Magnus
Utgiver: Norsk senter for bygdeforskning
Utgiversted: Trondheim
Prosjekt: Kontraktsproduksjon
Prosjekt nummer: 6284.00
Oppdragsgiver: Regionale Forskningsfond Midt-Norge

Kort sammendrag

Denne forstudien av vertikal integrasjon og kontraktsproduksjon i landbruket viser at bonden får en annen hverdag når han eller hun blir kontraktsprodusent, men vi har samtidig blitt flinkere til å tenke marked, sier grøntprodusenter som nå har kontrakt med kjedegrossist som tilnærmet eneste leveringsmulighet for sin produksjon. Forstudien har høstet erfaringer med kontraktsproduksjon i grøntsektoren og forsøkt å overføre en tilsvarende verdikjedeutvikling til grovfôrbasert melk- og kjøttproduksjon. Kontraktsproduksjon har virket som en kraftig driver av strukturendringer i grøntsektoren, og en tilsvarende utvikling for melk og kjøtt kan få dramatiske konsekvenser for distriktslandbruket. Samvirkets rolle er en nøkkelfaktor i dag, og må erstattes av kraftigere politiske virkemidler hvis landbrukspolitiske mål skal oppnås under kontraktsproduksjon av melk og kjøtt.

Stikkord

Vertikal integrasjon; kontraktsproduksjon; verdikjeder; landbruk.

Trykk: Fagtrykk Trondheim AS

Forside: Fotomontasje som illustrasjon på kontraktsproduksjon

Forord

Norsk senter for bygdeforskning har gjennomført forprosjektet «Kontraktsproduksjon – konsekvenser av baklengs vertikal integrasjon og kontraktsproduksjon i verdikjedene for melk og kjøtt». Prosjektet har blitt finansiert av Regionale Forskningsfond Midt-Norge. Rapporten oppsummerer kunnskapsstatus på feltet og empiri fra feltarbeid i prosjektet. Dette har reist nye forskningsspørsmål, og vært grunnlag for søknad om hovedprosjekt på samme tema. Forprosjektet og denne rapporten er gjennomført og skrevet av Lars Rønning, Jostein Vik og Trine Magnus.

Trondheim, desember 2012

Lars Rønning

Sammendrag

Bonden får en annen hverdag når han eller hun blir kontraktsprodusent. Det viser en forstudie av vertikal integrasjon og kontraktsproduksjon i landbruket som er gjennomført av Bygdeforskning i et prosjekt finansiert av Regionale Forskningsfond Midt-Norge. Fra sikker levering til bøndenes eget salgssamvirke medfører kontraktsproduksjon mer usikkerhet og risiko. Samtidig ser vi at grøntprodusentene, som nå har kontrakt med kjedegrossist som tilnærmet eneste leveringsmulighet for sin produksjon, har blitt flinke til å tenke marked. Forstudien har høstet erfaringer med kontraktsproduksjon i grøntsektoren og sett på konsekvensene av å overføre en tilsvarende verdikjedeutvikling til grovfôrbasert melk- og kjøttproduksjon.

Internasjonalt har kontraktsproduksjon fått særlig stor utbredelse i fjørfeproduksjon – egg, kylling og kalkun. Modellen anses som økonomisk effektiv og adopteres derfor i økende grad til andre husdyrproduksjoner. Det er særlig innenfor husdyrhold kontraktsproduksjon er utbredt, mens det er mindre av dette i planteproduksjon. Årsaken ligger i insentivene. Både bonden og kjøperen kan ha insentiver til å etablere kontrakter. Produktegenskaper, produktenes betydning for kjøperen, investeringenes størrelse og spesifisitet i forhold til én produksjon, og kapitalbehov og –tilgang er avgjørende for insentivene til å etablere på kontrakt. Ut fra disse forholdene er også innholdet i kontraktene svært varierende.

Kontraktsproduksjon har virket som en kraftig driver av strukturendringer i grøntsektoren fordi grossistene der har insentiver til å redusere antall leverandører. Når en leverandør slutter tilbys derfor dette volumet til allerede eksisterende leverandører. Dette gjør det vanskelig for bonden å skifte varemottaker og det er i realiteten liten konkurranse om råvarene. En tilsvarende utvikling for melk og kjøtt kan få dramatiske konsekvenser for distriktslandbruket. Samvirkets rolle er en nøkkelfaktor i dag. Samvirket har en mottaksgaranti overfor alle produsenter og sikrer gjennom samvirkeprinsippene en geografisk og strukturell utjevning. Samvirket har dessuten en rolle som markedsregulator i melkesektoren og deler av kjøttsektoren. Denne rollen krever en dominerende posisjon i markedet. Konklusjonen er at en svekkelse av samvirkets rolle må erstattes av kraftigere politiske virkemidler hvis landbrukspolitiske mål skal oppnås under kontraktsproduksjon av grovfôrbasert melk og kjøtt.

Summary

The farmer experiences a different situation when he or she becomes a contract farmer. This is demonstrated by a preliminary study of vertical integration and contract production in agriculture conducted by Centre for Rural Research in a project funded by the Regional Research Funds in Norway. From guaranteed delivery to the farmers' co-operative contract farming leads to more risk and uncertainty. However, we also see that vegetable and potato farmers, who now have a contract with chain wholesalers as virtually the only delivery option for their production, have become adept at thinking in terms of markets. The pilot study has gained experience with contract farming in the vegetable and potato sector and looked into the consequences of transferring a similar value chain development to milk and beef production.

Internationally, contract farming is particularly widespread in poultry production - egg, chicken and turkey. The model is considered economically efficient and therefore adopted increasingly to other livestock production. It is particularly in livestock production contracts is widespread, while there is less in crop production. The reason lies in the incentives. Both the farmer and the buyer may have incentives to establish contracts. Product characteristics, the products' importance to the buyer, the investment size and specificity in relation to one output, and access to capital are critical to the incentives to establish contract production. Due to these conditions there is a variety of different contracts.

Contract farming has served as a powerful driver of structural changes in the potato and vegetable sector because there are strong wholesaler incentives to reduce the number of suppliers. When a farmer quits, the vacant volume is offered to existing suppliers. This makes it difficult for farmers to shift to a different wholesale customer, and there is in reality little competition for raw materials. A similar trend for milk and beef can have dramatic consequences for regional agriculture. The cooperatives' role is a key element today. Cooperatives guarantee delivery to all members and ensure through cooperative principles some geographic and structural cohesion. Cooperatives do also have a role as a market regulator in the dairy sector and parts of the meat sector. This role requires a dominant position in the market. The conclusion is that a weakening of the cooperative role must be replaced by more powerful political instruments if agricultural policy objectives are to be achieved under the contract production of milk and beef.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	5
Summary	7
Innhold	9
Figurliste	10
1. Innledning	11
2. Problemstilling	13
3. Verdikjedene i norsk matproduksjon	15
3.1. Verdikjeden for grøntprodukter	15
3.2. Verdikjeden for melk	16
3.3. Verdikjedene for kjøtt	17
4. Teoretisk rammeverk	21
4.1. Former for vertikal integrasjon og kontraktsproduksjon	23
4.2. Insentiver for baklengs integrasjon i markedene for landbruksprodukter	24
5. Metode og datagrunnlag	27
6. Resultater og analyse	29
6.1. Utvikling i grøntsektoren	29
6.2. Kontrakter og priser	30
6.3. Usikkerhet og risiko	30
6.4. Konkurranse	31
6.5. Utfordringer for melk og kjøtt	31
6.6. Positive sider ved kontraktsproduksjon	33
6.7. Konsekvenser for landbrukspolitiske mål	34
6.8. Faktorer som påvirker baklengs integrasjon	35
7. Konklusjon	37
Referanser	39

Figurliste

Figur 1: Aktører i verdikjeden for grøntprodukter. Basert på NOU 2011:4	16
Figur 2: Aktører i verdikjeden for melkeprodukter	17
Figur 3: De største aktørene i verdikjeden for kjøtt av småfe, storfe og svin	18
Figur 4: De største aktørene i verdikjeden for fjørfekjøtt	19

1. Innledning

Bondens matproduksjon skal fram til forbrukerne. Det skjer gjennom en verdikjede for råvareproduksjon, bearbeiding, distribusjon og salg av forbrukerklare produkter. Den enkleste verdikjeden er der bonden selger sine produkter direkte til forbruker. For de aller fleste matproduktene har imidlertid verdikjeden flere ledd. Antall og hvilke aktører, organisering av markedet, eierskap til de ulike leddene, og maktforhold mellom leddene i verdikjeden har stor betydning for utvikling av markedet og for aktørenes økonomiske betingelser. Derfor er også verdikjedene i kontinuerlig utvikling gjennom aktørenes innovasjon og strategiske tilpasninger.

Innenfor produksjon og omsetning av frukt og grønnsaker skjedde det store strukturendringer i verdikjeden for ca. 15 år siden ved at Gartnerhallen opphørte som bøndenes salgssamvirke (Hegrenes og Borgen, 2003; 2005). I dag er kontraktsproduksjon med direkte avtale mellom bonde og grossist den vanligste markedsformen innenfor denne sektoren i landbruket. Grossistene er eid av dagligvarekjeden. På denne måten har de fire store dagligvarekjedene skaffet seg styring og kontroll med verdikjeden fra bonde til forbruker.

Fenomenet vi har sett i grøntsektoren er en form for vertikal integrasjon. I streng forstand defineres vertikal integrasjon som oppkjøp av en aktør og dermed full integrasjon av dennes virksomhet i egen organisasjon (Harrigan, 1985; Whyte, 1994; Gulbrandsen, Sandvik og Haugland, 2009). Leddene i verdikjeden kan imidlertid integreres også med andre virkemidler enn med fullt oppkjøp. Hudson (2000) plasserer spotmarkedet og full integrasjon som ytterpunkter på en skala for grad av koordinering i verdikjeden. Mellom disse finner vi ulike kontraktsformer og eierinteresser som gir større eller mindre grad av integrasjon mellom leddene.

Utviklingstrekkene vi ser i andre verdikjeder for landbruksprodukter gir signaler om en tilsvarende trend som i grøntsektoren. Dagligvarekjedene har sterke insentiver for å skaffe seg økt styring med leddene bakover i verdikjeden både for å effektivisere den totale omsetningen langs verdikjeden og av konkurransehensyn. Dagligvarekjedene eier, eller har betydelig eierskap i grossistleddet, som igjen inngår kontrakter med produsentene. På denne måten kan de bedre styre varestrømmen og oppnå kostnadsfordeler i omsetningen av matprodukter. Kontroll bakover i verdikjeden handler i stor grad om maktstrukturer. De fire kjedene som i praksis deler det norske dagligvaremarkedet har en dominerende makt i forhold til en enkeltstående produsent. Bøndenes strategi for å oppnå innflytelse framover i verdikjeden har vært et produsenteid salgssamvirke. Blant melk- og kjøttprodusenter har lojaliteten til samvirket fram til i dag vært stor og gjort det vanskelig for dagligvareleddet å integrere bakover i verdikjeden. Men også innenfor kjøtt, særlig kyllingproduksjon, finner vi tilsvarende kontraktsproduksjon som i grøntsektoren.

Utviklingen mot mer integrasjon og kontraktsproduksjon er et ledd i omfattende strukturendringer i verdikjedene for matprodukter de siste tiårene. Den dominerende endringen er kjededannelse og konsentrasjon innen grossist- og detaljistleddet. I 1981 var 39 pst. av dagligvarebutikkene tilsluttet en kjede, mens vel ti år senere, i 1992, var denne andelen økt til hele 96 pst. (NOU 2011:4). Nittini prosent, eller nær hele dagligvaremarkedet er nå konsentrert til fire kjeder. Markedsandelene¹ er fordelt på Norgesgruppen (40 pst.), REMA 1000 (21 pst.), COOP (24 pst.) og ICA (15 pst.). Kjededannelsen er en horisontal integrasjon i markedet som i første rekke gjelder dagligvarehandelen, men aktører som Norgesgruppen og REMA 1000 har også integrert inn i storhusholdning og kioskmarkedet.

Den horisontale integrasjonen har styrket disse aktørenes markedsrett i forhold til leddene bakover i verdikjeden. Dette har åpnet for vertikal integrasjon slik at kjedene i dag i stor grad kontrollerer grossistleddet og distribusjon. I enkelte verdikjeder, som innen poteter og grønnsaker, har dagligvarekjedene gjennom vertikal integrasjon og kontrakter kontroll over hele verdikjeden fra primærprodusent til forbruker. Kjedene kan dermed med rette kalles paraplykjeder slik det blir gjort i NOU 2011:4. Denne utviklingen er ikke særnorsk. Tilsvarende konsentrasjon i dagligvareleddet, samt utvikling i retning av vertikalt integrerte verdikjeder – ofte kontrollert av paraplykjedene – er noe man finner over hele den vestlige verden. Internasjonalt ser man utviklingen i mange ulike sektorer, men fjørfeproduksjonene er, ved siden av grøntsektoren, deler av landbruksnæringa der kontraktsproduksjon og vertikal integrering ser ut til å komme først (Constance, Martinez og Aboites, 2010).

Kyllingproduksjon er et område hvor kontraktsproduksjon er spesielt utbredt, og på grunn av fleksibilitet og effektivitet i organiseringen av verdikjeden har denne måten å organisere på blitt et mønster for en globalisert landbruksbasert matproduksjon (Constance og Heffernan, 1991; Constance, 2009; Constance et al., 2010). Disse forskerne viser imidlertid til negative miljøeffekter, samt negative effekter for bonden og bygdesamfunn, og anbefaler derfor et forskningsfokus på denne utviklingen i landbruket. I Norge er kyllingproduksjon den produksjonen ved siden av grøntsektoren der kontraktsproduksjon er mest utbredt.

1 Gjengitt fra Dagligvarerapporten 2011, The Nielsen Company.

2. Problemstilling

Den norske landbrukspolitikken (Meld.St. 9, 2011-2012) har målsettinger om å opprettholde et aktivt landbruk over hele landet, og utnytte arealressursene til å opprettholde norsk selvforsyning av mat. Den gjennomføres med direkte politiske virkemidler i et samspill med aktører og etablerte strukturer i næringa. Blant annet har samvirkets mottaksplikt og interne transportutjevning vært viktige elementer i å opprettholde landbruksproduksjon over hele landet. Innenfor grøntsektoren der bøndene ikke lenger har et salgssamvirke er det heller ingen aktør med mottaksplikt. Avsetningsmuligheten for grøntprodukter er derfor avhengig av i) egen markedsføring og salg, eller ii) kontrakt med en av paraplykjedene.

Både melk- og kjøttprodusentene i landbruket eier sterke salgssamvirker med vedtekter som tilsier at alle produsenter kan bli medlem og ha rett til å levere melk og kjøtt. Med store og dominerende markedsandeler, særlig gjelder dette meierisamvirket, kan kostnadene ved å motta produksjon fra mange og geografisk spredte produsenter fordeles som felleskostnad. Dette gir samvirket en kostnadsulempe overfor konkurrenter som står fritt til å velge leverandører. Bønder med stor produksjon og sentral beliggenhet kan dermed tilbys bedre pris utenfor samvirket. Mange bønder opplever en presset økonomi og kan se det som økonomisk rasjonelt å gå ut av samvirket. Dette kan åpne for økt kontraktsproduksjon der detaljstkjedene skaffer seg økt kontroll bakover i verdikjeden på linje med det vi har sett i grøntsektoren. Spørsmålet som melder seg i den sammenhengen er om næringa kan trekke noen lærdommer ut av de utviklingstrekkene man har sett i grøntsektoren.

En tilsvarende verdikjedeutvikling innenfor melk- og kjøttsektoren kan få konsekvenser for primærproduksjonen og for landbrukspolitikken i langt større grad enn tilfellet har vært innenfor grøntsektoren. Det skyldes at melk og kjøtt i volum er langt større enn grøntproduksjonen, og ikke minst at melk og kjøttproduksjon representerer distriktslandbruket i større grad der bruk av grovførearealer og utmarksbeite er sentralt for utnyttelsen av matproduksjonsressursene.

Endringer i verdikjedene for matproduksjon kan også få regionale konsekvenser. Midt-Norge har en omfattende landbruksproduksjon og et variert landbrukslandskap fra sentrale produktive jordbruksområder til mer marginale kyst- og fjellbygder. Regionen har dessuten en omfattende foredlingsindustri. Dette gjør strukturutviklingen innenfor verdikjedene for mat, og konsekvensene for primærproduksjonen til en viktig utfordring.

I et forprosjekt finansiert av Regionale Forskningsfond Midt-Norge har Bygdeforskning satt søkelys på en økende tendens til vertikal integrasjon og kontraktsproduksjon i matvaremarkedene, og stilt spørsmål ved to typer konsekvenser av denne utviklingen:

1. Forholdene for bøndene.
2. Det landbrukspolitiske handlingsrommet.

Andre forhold som også aktualiseres ved økende vertikal integrasjon, som arbeidsmiljø, effektivisering, prisutvikling og generell markedskontroll, berøres ikke eksplisitt i rapporten. Rapporten rapporterer således ikke fra omfattende forskning på strukturutviklingen innen verdikjedene for mat, men oppsummerer foreløpige teoretiske og empiriske kartlegginger gjennom et forprosjekt.

Hovedmålet for forprosjektet var formulert slik: Forprosjektet skal på grunnlag av erfaringer innenfor grøntsektoren, og opplevde utfordringer blant aktørene i næringa, utrede problemstillinger og forskningsbehov knyttet til kontraktsproduksjon i verdikjedene for melk- og kjøttprodukter. Tre delmål var satt for gjennomføringen av prosjektet:

1. Hente kunnskap fra grøntsektoren i Midt-Norge på erfaringer med kontraktsproduksjon.
2. Overføre kunnskap om kontraktsproduksjon fra grøntsektoren til verdikjedene for melk og kjøtt for å avdekke særskilte utfordringer i disse næringene, og derigjennom forankre framtidig forskning på feltet.
3. Utarbeide søknad til hovedprosjekt der kartlagte kunnskapsbehov i næringa kobles til faglig kunnskapsstatus.

Som innledning på rapporteringen av erfaringene grøntsektoren har gjort med kontraktsproduksjon, beskrives de viktigste verdikjedene for norsk matproduksjon med hensyn til sentrale aktører og struktur. Deretter følger en gjennomgang av teorier som kan forklare fenomenet vertikal integrasjon og litteratur på feltet.

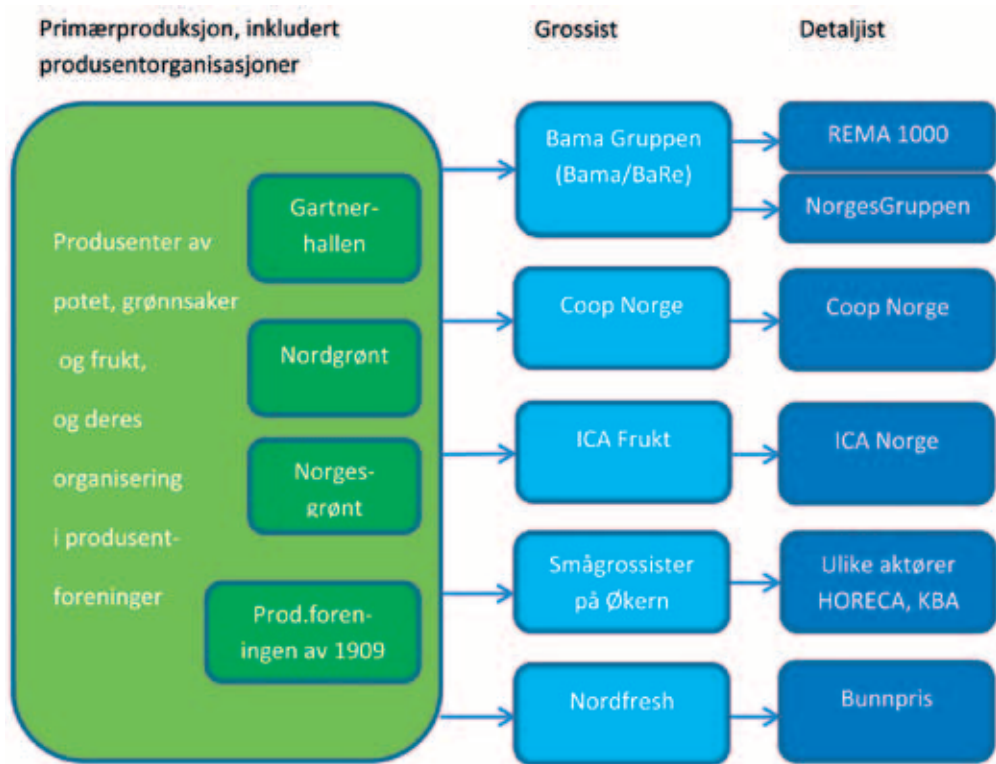
3. Verdikjedene i norsk matproduksjon

3.1. Verdikjeden for grøntprodukter

Poteter og grønnsaker er de landbruksproduktene som er omfattet av størst integrering på langs i verdikjeden. Her er primærprodusentene avhengig av kontrakter med grossister som er eid og kontrollert av dagligvarekjedene. Dagligvarebransjen har integrert gjennom eierskap bakover i verdikjeden så langt som mulig, mens primærproduksjonen kontrolleres gjennom eksklusivitetskontrakter. Grøntprodusentene er dermed bundet opp av kontrakter med hensyn til volum, kvalitet og leveringsbetingelser. Kontraktene er likevel ingen avsetningsgaranti, men er avhengig av markedet for å kunne oppfylles. Dagligvarekjedene har gjennom integrering og kontrakter skaffet seg vertikal kontroll med hele verdikjeden, og kan bruke dette til å styre volum og kvalitet i henhold til etterspørselen i markedet.

Aktørene i verdikjeden for grøntprodukter er vist i figur 1. De fleste produsentene av grøntprodukter er tilsluttet ulike produsentorganisasjoner. Dette er ikke ledd i verdikjeden, men interesseorganisasjoner for grøntprodusentene som skal ivareta deres interesser overfor grossistene og dagligvarekjedene. Det er grossistene som er bondens kontraktpart og dermed neste ledd i verdikjeden. I figur 1 er det derfor tegnet pil direkte fra produsent til grossist, men produsentorganisasjonene er likevel viktige aktører som kan påvirke verdikjeden. Dette er situasjonen etter at samvirkeorganisasjonen Gartnerhallen ble avviklet som grossist og dermed ledd i verdikjeden i 1998. Senere opphørte også Gartnerhallens rolle som markedsregulator, og ble en ren interesseorganisasjon for grøntprodusentene.

Hovedandelen av grøntprodukter omsettes gjennom de fire dagligvarekjedene og de tre grossistene som eies av disse. Utenom disse grossistene finnes det noen mindre grossister på Økern torg. Nordfresh er en nyetablert grossist (2010) og betjener blant annet Bunnprisbutikkene.

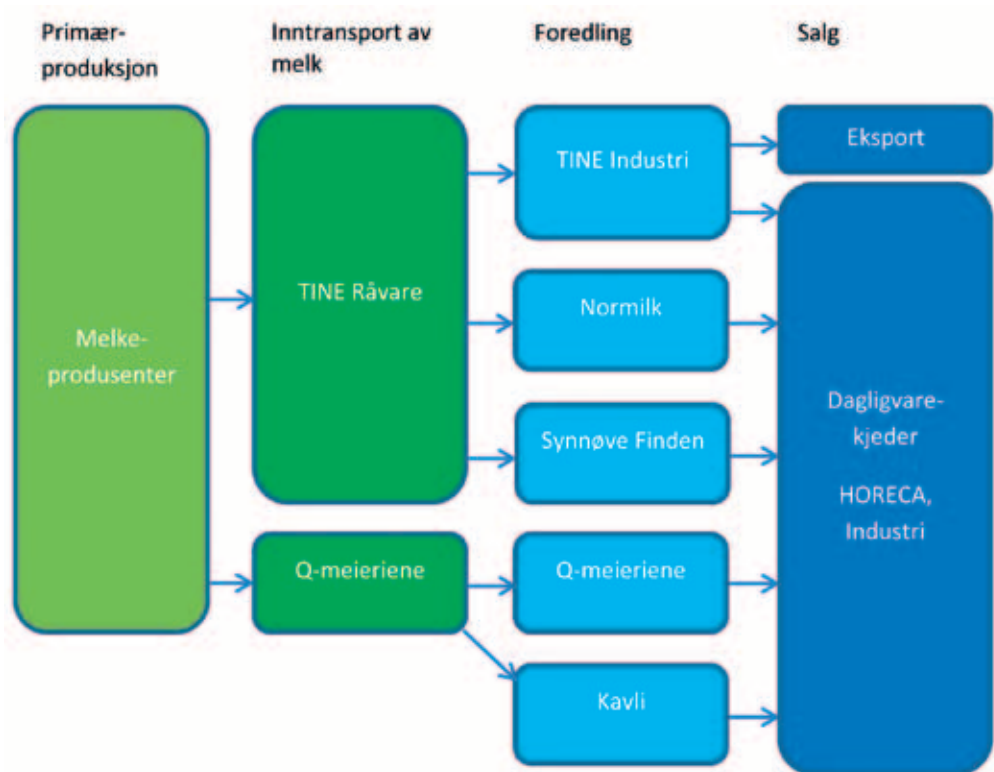


Figur 1: Aktører i verdikjeden for grøntprodukter. Basert på NOU 2011:4.

3.2. Verdikjeden for melk

I kontrast til verdikjeden for grøntprodukter er verdikjeden for melk den verdikjeden hvor det har skjedd minst grad av integrasjon bakover i verdikjeden. Det er svært liten import av meieriprodukter og meierisamvirket som eies av melkeprodusentene har en dominerende markedsandel, særlig på mottak av melk fra norske melkeprodusenter. Samvirket står for inntransport, foredling og distribusjon av melk og melkeprodukter. TINE råvare samler inn 97 pst. av all melk som produseres og har langt på vei monopol i dette leddet. I denne situasjonen har TINE gjennom markedsordningen for melk plikt til å forsyne andre industriaktører med melkeråvare, og forsyner i dag Synnøve Finden og Normilk i tillegg til egen industri. Q-meieriene er eneste konkurrerende aktør som henter melk fra egne produsenter. Denne melken går til egen drikkemelkproduksjon, og til Kavli for produksjon av ost.

Figur 2 viser en oversikt over aktører i verdikjeden for melkeprodukter. Det er få aktører i verdikjeden og stor ubalanse i markedsandeler, særlig på inntransport og foredlingsleddet. Verdikjeden har derimot større balanse mellom produksjonsledd og salgsledd ved at meierisamvirket representerer en motvekt til konsentrasjonen i detaljhandlene.



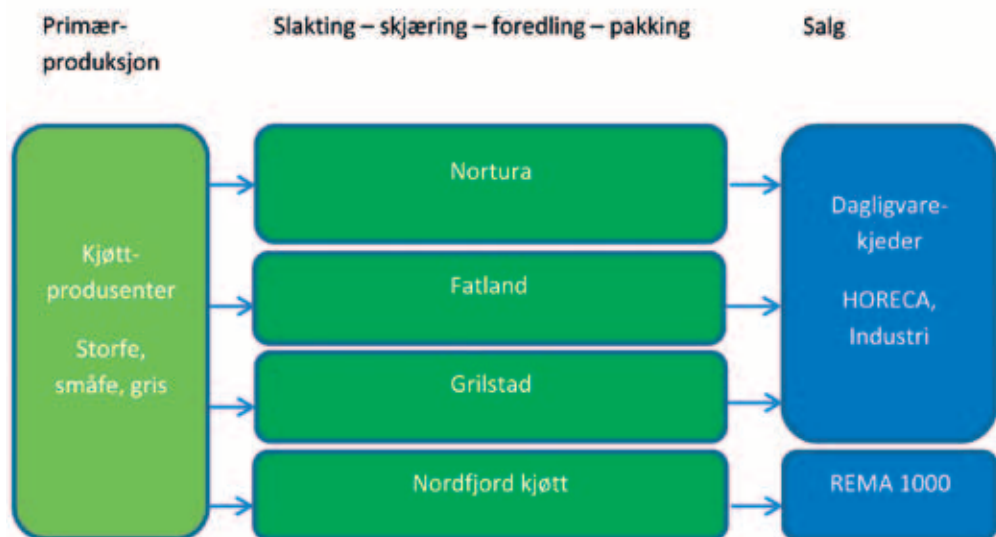
Figur 2: Aktører i verdikjeden for melkeprodukter.

3.3. Verdikjedene for kjøtt

I presentasjonen av verdikjedene for kjøtt skiller vi mellom kjøtt av fjørfe på den ene siden og kjøtt som inkluderer storfe, småfe og svin på den andre siden. Dette på grunn av de store forskjellene mellom disse verdikjedene sett i lys av vertikal integrasjon og kontraktsproduksjon.

Felles for disse verdikjedene er at de domineres av norskproduserte råvarer. Det er liten import av kjøtt på grunn av tollvern som skjermer norsk produksjon. Verdikjedene kan inndeles i primærproduksjon, slakting, skjæring, foredling, pakking, distribusjon og salg.

Kjøttbransjen mer fragmentert med flere store og mellomstore aktører sammenlignet med meierisektoren. Et annet trekk er at de største aktørene mellom bonde og dagligvare står for hele bearbeidingen fra slakting til foredling og pakking. De største aktørene er vist i figur 3.

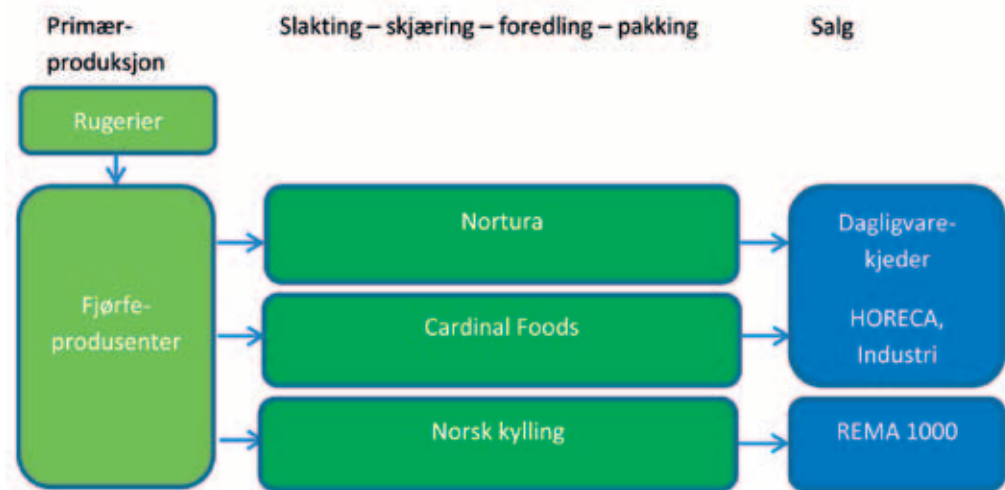


Figur 3: De største aktørene i verdikjeden for kjøtt av småfe, storfe og svin.

Nortura er største mottaker av kjøtt fra både småfe, storfe og svin. Dernest følger private aktører som Fatland, Grilstad og Nordfjord kjøtt. Felles for disse er at de står for hele prosessen inkludert slakting skjæring, foredling og pakking.

Med hensyn til vertikal integrasjon i form av eierskap er Nortura et samvirkeforetak eid av bøndene, mens Fatland, Grilstad og Nordfjord kjøtt er familieeide bedrifter. Ut over dette varierer koblingen mellom industrien og kjedene i dagligvarehandelen. Alle industriaktørene produserer under egne merkevarer, men også merkevarer for dagligvarekjedene. Noen produsenter har eksklusiv levering til en dagligvarekjede. Det er tilfelle for Nordfjord kjøtt som har Rema 1000 som eneste kunde. Andre, som Nortura, leverer til samtlige kjeder.

Verdikjeden for fjørfe er illustrert i figur 4.



Figur 4: De største aktørene i verdikjeden for fjørfekjøtt.

Innenfor fjørfe er det etter flere oppkjøp og sammenslåinger de siste årene igjen et fåtall dominerende aktører. Nortura, som er resultatet av fusjonen mellom Gilde og Prior, har størst markedsandel på produkter av fjørfe. Der nest er Cardinal Foods en stor aktør etter oppkjøp av kyllingslakterier, blant annet Jærkylling og Vesfold Fugl. Samtidig har Spis Grilstad utviklet sin foredling av fjørfe. Norsk kylling er nå heleid av Rema 1000 og produserer hovedsakelig for denne kjeden under merkenavnet «Solvinge». Rema 1000 har gjennom Rema Industrier også investert i andre ender av verdikjeden for fjørfe med 50 pst. eierandel i Rugaas rugeri.

Dagligvarekjeden Rema 1000 sine investeringer og avtaler bakover i verdikjeden er eksempel på integrasjon som det forventes å bli mer av i tiden som kommer (NOU 2011:4). Det samme er industriens økende produksjon av egne merkevarer for salgsleddet. Dette er kontraktsproduksjon som gir stor innflytelse over markedsleddet mellom industri og dagligvarehandelen.

4. Teoretisk rammeverk

Bakgrunnen, eller rasjonale, for utviklingen mot mer vertikal integrasjon og kontraktsproduksjon kan finnes i ulike bedriftsøkonomiske teorier som er utviklet for å forklare bedrifters eksistens og utstrekning, valg av konkurransestrategi og utnyttelse av strategiske ressurser. Her gjør vi en kort gjennomgang av teoriene og viser hvordan disse bidrar til å forklare utviklingen i verdikjedene.

Transaksjonskostnadsteorien er sentral i bedriftsøkonomien og bidrar til forklaringen på hvorfor det dannes bedrifter (Coase, 1937). Når varer og tjenester produseres skjer dette gjennom koordinering av en rekke innsatsfaktorer, ressurser og aktører. I prinsippet kan dette anskaffes gjennom enkeltvis transaksjoner i et åpent marked, eller gjennom integrering i én organisasjon. Transaksjoner generer transaksjonskostnader, mens integrering genererer styringskostnader. Transaksjonskostnader er kostnader forbundet med å overvåke markedet, forhandle fram transaksjoner og overvåke oppfyllelse av transaksjonen. Styringskostnader er kostnader forbundet med intern organisering i en bedrift. I praksis er disse kostnader bedriften kan påvirke som ledd i konkurranse med andre bedrifter som produserer tilsvarende vare eller tjeneste. Så lenge styringskostnadene er mindre enn transaksjonskostnadene gir det bedriften insentiver til å integrere flere funksjoner i bedriften, for eksempel gjennom oppkjøp av virksomheter som produserer bedriftens råvarer eller leverer støttefunksjoner. Motstykket til integrasjon er «outsourcing» og kan skyldes at en bedrift opplever høye styringskostnader sammenlignet med transaksjonskostnadene forbundet med innkjøp av samme vare eller tjeneste i markedet.

Økonomisk teori forutsetter ofte at aktører og ressurser er uavhengige, og at bedrifter i enhver valgsituasjon velger det alternativet som gir størst fortjeneste. Williamson (2002) påpeker imidlertid betydningen av relasjoner for bedrifters handlinger i motsetning til insentiver og rasjonelle valg. Han hevder at gjentatt samhandling mellom bedrifter skaper relasjonsspesifikke transaksjoner, og at innholdet i disse relasjonene som kommer til uttrykk gjennom avtaler og kontrakter blir vel så viktig for å forstå bedriftenes handling. Dette fører til begrepet «spesifisitet» som er viktig for å forstå transaksjoner og relasjoner i en landbrukssammenheng (Vukina og Leegomonchai, 2006).

Når en innsatsfaktor i produksjonen er spesifikk for denne produksjonen – det vil si at den ikke lett kan omsettes eller brukes i annen produksjon, låses produsenten til sin produksjon. Eksempler er kapitalinvesteringer uten alternativ anvendelse. Har man foretatt slike spesifikke investeringer og i tillegg er avhengig av en annen aktør for avsetning for produktene kan man være låst i et asymmetrisk avhengighetsforhold som innebærer brudd på de teoretiske forutsetningene for frikonkurranse. Følgene av dette er at produsenter søker å minimere risikoen og sårbarheten ved å inngå i bindende allianser. Dette kan gjøres ved å inngå samarbeid med andre produsenter

for slik å oppnå beskyttende markedsrett, ved å inngå i vertikalt integrerte kjeder, eller ved å søke beskyttelse i politiske reguleringer. Kontrakt med varemottaker er eksempel på vertikal integrasjon som kan sikre avkastning til spesifikke investeringer. Dette er én forklaring på utbredelsen av kontraktsproduksjon i kyllingindustrien der anleggene er langsiktige og spesifikke investeringer for en bestemt produksjon.

En kategori av spesifikke investeringer er kundespesifikke investeringer. Dette er investeringer som bidrar til å integrere leverandøren bedre med kjøperens produksjon, eksempelvis distribusjonssystem eller kvalitetssystemer i grøntsektoren. Slike relasjonsspesifikke investeringer kan øke verdiskapingen i verdikjeden ved å sikre at kvaliteter som er skapt hos produsenten når fram til forbrukeren (Jervell og Borgen, 2004). Uten nødvendige relasjoner eller kontrakter som sikrer inntjening til disse investeringene, vil bonden forsøke å bytte noe av det spesifikke med mer fleksible løsninger. Der spesifikke investeringer er en forutsetning for verdiskapingen, kan dette redusere samlet verdiskaping (Martinez, 2002).

Teori om konkurransestrategi gir også forklaringer på vertikal integrasjon. Konkurransestrategi handler om bedriftens forhold til konkurrerende bedrifter (horisontalt) og bedriftens posisjon i verdikjeden (vertikalt). En verdikjede med mange aktører lever av den verdiskaping som skjer langs verdikjeden. Fordelingen av profitt på aktørene er avhengig av relative kostnader, posisjonering og makt i markedet. Baklengs integrasjon kan således være et ledd i bedriftens konkurransestrategi i situasjoner der bedriftens andel av overskuddet i verdikjeden avhenger av markedsposisjon og makt. Som for transaksjonskostnader er det også med hensyn til konkurransestrategi lite å hente i markedsituasjoner med tilnærmet perfekt konkurranse. Få aktører, monopolmakt og ressursavhengighet øker betydningen av strategisk opptreden i markedet.

Et generelt trekk ved mye av landbruksproduksjonen, både i norsk og internasjonal sammenheng, er et stort antall relativt små primærprodusenter som leverer produkter til et fåtall store kjøpere. Denne formen for marked, oligopsoni, gir kjøper relativt stor makt. Det er i dette perspektivet derfor ikke overraskende at en uregulert konkurranse innenfor matvaremarkedene ikke fungerer godt. Grupper av økonomiske aktører – det være seg produsenter, omsetningsledd eller aktører langs større deler av verdikjeden – vil alltid søke å organisere seg, dels for å redusere sårbarhet og dels ved å profitere på sårbarhet. Det blir dermed også et politisk spørsmål hvordan man ønsker eller tillater at slik markedsrett skal kunne organiseres og/eller begrenses. Begrenses mulighetene for produsentsamarbeid er den teoretiske forventningen at andre typer integrasjon i verdikjedene vil komme i stedet.

Ressursbasert teori og ressursavhengighetsteori fokuserer på bedriftens interne ressurser og tilgang på ressurser som kilde til konkurranseevne. De viktigste ressursene som bedriften må verne om er de som er verdifulle for bedriften, unike, og ikke lett kan kopieres av andre (Barney, 1991; Mata, Fuerst og Barney, 1995). Dette kan for eksempel være bedriftens kjernekompetanse eller merkevare, men også naturressurser som jordbruksareal spesielt egnet til en type produksjon. Vertikal integrasjon kan være et

ledd i å sikre verdien av disse ressursene. Eksempel på det siste kan være produsenter av lammekjøtt fra Lofoten, Vesterålen eller Lyngen som markedsfører den lokale naturen som kilde til unik produktkvalitet. For å ta ut merverdien av denne kvaliteten må produsentene finne markedskanaler hvor de sikrer at denne særegne kvaliteten markedsføres helt fram til forbruker. Dette kan gi insentiver til integrering eller koordinering framover i verdikjeden for å få tilstrekkelig innflytelse over foredlings- og omsetningsleddene.

Bedrifter kan også være avhengig av ressurser som andre kontrollerer bakover i verdikjeden, blant annet for å utnytte verdien av egne ressurser eller sikre avkastning på langsiktige investeringer. I slike tilfeller kan bedriften ha insentiver til baklengs integrasjon for å sikre tilgangen til disse ressursene, eksempelvis råvarer til egen produksjon.

De ovennevnte teoriene gir grunnleggende forklaringer på fenomenet vertikal integrasjon. Konkrete markedsituasjoner som leder til vertikal integrasjon, eller forsøk på dette har gjerne rot i disse teoriene.

4.1. Former for vertikal integrasjon og kontraktsproduksjon

Mellom rene markedstransaksjoner og full integrering kan det være ulike former for verdikjedekoordinering gjennom kontrakter og eierinteresser (Hudson, 2000). Nærmest spotmarkedet ligger ulike former for kontrakter og kontraktsproduksjon, mens eierinteresser og eierskap ligger nærmere full integrasjon.

Litteraturen om kontraktsproduksjon deler grovt inn i to typer kontrakter: markedskontrakter og produksjonskontrakter (MacDonald og Korb, 2011). Markedskontrakter er på ulik måte avtaler om framtidig levering og pris. Dette gir produsenten en prissikring av ferdige produkter i det produksjonen starter og krever innsatsfaktorer, mens mottakeren kan ønske å sikre en framtidig leveranse til forutsigbar pris. Kvalitet, eller regler for å fastsette kvaliteten, kan også være spesifisert i markedskontrakten. Ved markedskontrakter har bonden eierskap til produktene og produksjonen inntil leveranse.

Produksjonskontrakter er kontrakter vedrørende selve produksjonen. Her er kontraktøren eier av produktene underveis i produksjonen og har kontroll med innsatsfaktorer og produksjonsprosessen. Dette er et langt skritt i retning av integrasjon gjennom eierskap til hele produksjonen bortsett fra arbeidskraft og faste investeringer som bonden betales for å sette inn i produksjonen.

Kontraktsproduksjon slik begrepet benyttes i Norge ligger nærmere markedskontrakter. Bonden har eierskap til produksjonen og produktene inntil de er levert, og kjøper innsatsfaktorer for egen regning. Kontraktene kan derimot gå lenger i å spesifisere innsatsfaktorer og produksjonsmetode enn rene prissikringsinstrumenter. Samtidig kan kontraktene ha klausuler om markedsituasjon og etterspørsel slik vi ser i grøntsektoren. Dette gir i mindre grad leverings- og prissikring for bonden.

Neste skritt i retning integrasjon av annen virksomhet langs verdikjeden er ulike former for eierskap. Eierandeler gir stemmerett og økende innflytelse med økende eierandel. Et alternativ kan være eierskap til rettigheter. Egne merkevarer (EMV) er en slik form for eierskap som gir eierskap til varemerket på produkter som en annen bedrift produserer. EMV er også en form for kontraktsproduksjon, men gir større grad av integrasjon ved at den som eier merkevaren kontrollerer markedsadgangen for disse produktene. Omfanget av EMV har økt raskt de siste årene. Samtidig finner vi nå EMV i alle pris og kvalitetssegmentene, ikke bare på lavprisprodukter der fenomenet startet.

Vertikal integrasjon kan gå i begge retninger. Den markedsakt få sterke kjøpere utøvde mot små produsenter førte til organiseringen av bøndene i samvirkeforetak for å utligne maktforholdene i markedet. Dette var en vertikal integrasjon framover i verdikjeden fra bondens side gjennom eierskap i foredlings- og distribusjonsleddet. Etter hvert har dette blitt til store nasjonale samvirkeforetak som TINE og Nortura. Med stor oppslutning fra bøndene kunne disse utøve betydelig monopolmakt overfor kjøpmenn i dagligvarehandelen. I neste runde har dette medført en kraftig sammenlåing til de dagligvarekjedene vi ser i dag, og disse har gjennom sin størrelse også makt til å skaffe seg innflytelse bakover i verdikjeden.

4.2. Insentiver for baklengs integrasjon i markedene for landbruksprodukter

Mens aktørenes størrelse og posisjoner i verdikjeden har gitt ulike muligheter for å skaffe seg innflytelse framover eller bakover i verdikjeden, er det en rekke insentiver som ligger til grunn for at dette skjer. Klimer (1986) oppsummerer en rekke forklaringsfaktorer for vertikal integrasjon i markedene for landbruksprodukter. Generelt er det små insentiver til å integrere bakover i verdikjeden der det omsettes homogene produkter i et konkurranseutsatt marked, og der det heller ikke er knapphet i tilbudet. I det amerikanske markedet er korn, mais og soyabønner eksempler på produkter der markedet fungerer på en måte som gir små insentiver for å integrere bakover i verdikjeden. Ca. 25 prosent av kornproduksjonen i USA er under kontrakt, men nesten hele dette volumet er prissikringskontrakter for bøndene. Til sammenligning skjer 90 prosent av fjørfe og eggproduksjon gjennom kontraktsproduksjon i form av produksjonskontrakter der kjøper eier og kontrollerer produksjonen (MacDonald og Korb, 2011).

Egenskaper ved kornproduksjon kontra kylling gir et godt bilde på forhold som påvirker insentivene for vertikal integrasjon. Forhold som øker insentivene for baklengs integrasjon gjennom kontrakter helt tilbake til primærprodusentene er flere:

Produktegenskaper er en slik faktor. Frukt og grønnsaker har for eksempel andre egenskaper enn korn, noe som påvirker markedssituasjonen. Muligheten for lagring er vesentlig fordi lagervare gir en buffer i forhold til svingninger i produksjon og etterspørsel, og fordi det øker transportmulighetene. Begge deler gir mer stabil

tilførsel og reduserer sårbarhet for kjøpere som er avhengig av sikker tilførsel. Mange grøntprodukter er derimot lett fordervelige produkter og kvaliteten kan variere mye. Det er også usikkerhet knyttet til produsert volum og kvalitet blant annet på grunn av været. Disse produktkarakteristikkene øker grossistenes transaksjonskostnader i et åpent marked fordi det blir mer krevende å skaffe rett volum og kvalitet til rett tid, og fordi behovet for kvalitetskontroll øker. Gjennom kontrakter med utvalgte produsenter blir det billigere for grossistene å styre tilførselen av rett mengde og kvalitet, og de sikrer seg leveranse om det skulle bli underdekning i markedet.

Det er også funnet at grøntavdelingene er et område hvor butikkene har mulighet til å differensiere seg fra konkurrentene og således tiltrekke seg konkurrentenes kunder (Fearne og Hughes, 1999). Dette ser vi ved at grøntavdelingen ofte er det første man møter i butikken. Grøntproduktene er derfor strategisk viktig, og kontroll med tilførselen av rett mengde og kvalitet blir særlig viktig for butikkjedene. Her er det dagligvarekjedenes strategiske ressurser og sikring av ressurstilgang som forklarer insentivet til baklengs integrasjon.

Investeringer i spesialisert produksjonsutstyr er et annet forhold som gir insentiver til integrasjon eller koordinering i verdikjeden (Hudson, 2000). I utviklingen mot omfattende kontraktsproduksjon slik vi har sett innen grøntsektoren har også produsentenes behov for å sikre avsetning og avkastning på sine langsiktige investeringer vært medvirkende. Jo mer spesifikk investeringene er i form av liten alternativ bruks- og omsetningsverdi, jo større er behovet for å sikre investeringene gjennom kontrakter eller integrasjon (MacDonald og Korb, 2011). Dette er en viktig forklaring på utbredelsen av kontraktsproduksjon i kyllingindustrien; den er basert på steds- og produksjonsspesifikke anlegg og langsiktige investeringer som er avhengig av den planlagte produksjonen.

Stort kapitalbehov og økt gjeldsbyrde hos produsenter er et annet forhold som peker i retning av økt integrasjon. I landbruket i andre land ser vi også at varemottakere knytter primærprodusentene til seg gjennom å tilby finansiering mot kontrakt om levering (Barry, Sonka og Lajili, 1992). Det kan være både lang og kortsiktig finansiering av driftsmidler og innsatsfaktorer som for eksempel såvarer og gjødsel. Med slike kontrakter og avtaler har mottaker fått stor kontroll over produsenten ved å styre både input og output fra gården, men uten å ta risiko forbundet med eierskap.

Også for bonden er transaksjonskostnadene en viktig faktor, det vil si kostnadene forbundet med å få solgt egen produksjon. Både størrelse og type transaksjonskostnader varierer med markedsegenskapene. I det norske grøntmarkedet er for eksempel egen markedsføring og salg eneste alternativ til kontrakt med dagligvarehandelens grossister. Kontraktsproduksjon fører her til vesentlig lavere transaksjonskostnader for bonden. Reduserte transaksjonskostnader for bonden anses også internasjonalt som en stor fordel med kontraktsproduksjon (BIRTHAL, JOSHI og GULATI, 2005). I andre markeder der det finnes flere åpne omsetningskanaler, kan kontrakter være et alternativ for å fastsette prisen på et akseptabelt nivå før produksjonen starter, i stedet

for å bruke mye tid på å overvåke markedet i forhold til mest gunstig salgstidspunkt. Sist men ikke minst representerer samvirket en implisitt kontrakt om omsetning av bondens produksjon, noe som nærmest eliminerer bondens transaksjonskostnader.

Gjennom relasjoner til kjøperen kan produsenten også bli mer effektiv i å tilpasse kvaliteten i henhold til det som etterspørres, heller enn å risikere å investere i en kvalitet markedet ikke vil betale for (Grönroos, 1994). Innenfor ulike nisjematmarkeder er dette en aktuell problemstilling som kan gjøre småskala matprodusenter mer markedsorientert. Dette gir mer effektiv ressursbruk og større verdiskaping. Kontrakter som også bidrar til å etablere gode relasjoner kan dermed være verdifull for begge parter samtidig som det reduserer transaksjonskostnadene.

Som vi ser gir transaksjonskostnader og ressursperspektivet supplerende forklaringer på vertikal integrasjon og kontraktsproduksjon i verdikjedene for mat. Men vi kan også føye til konkurransestrategi som forklaringsfaktor. Gartnerhallen som tidligere var grøntprodusentenes salgssamvirke opererte med en viss monopolmakt i markedet. Dette kan skape en «uriktig» pris sammenlignet med et mer konkurranseutsatt marked. For dagligvarekjedene og grossistene ga dette insentiver til å svekke monopolisten og gjennom egen markedsrett ta en større del av profitten i verdikjeden (Borch, 2000). Baklengs integrasjon og kontraktsproduksjon var verktøyene for å oppnå dette, og med nedleggelse av Gartnerhallen som salgssamvirke har markedsmakten forskjøvet seg slik at grossistene utvilsomt dominerer i kontraktsforholdet til bonden (Collins, 2002).

Tilsvarende utvikling ser vi konturene av i verdikjedene for kjøtt. Innenfor alle dyreslag finnes det reelle konkurrenter til bøndernes salgssamvirke. Aktørene lengst framme i verdikjeden har dermed mulighet til å øke innflytelsen bakover i verdikjeden, noe som også utnyttes. Kontraktsproduksjon slik vi finner det i grøntsektoren har likevel ikke samme effekt så lenge bonden har en sikker avsetningsmulighet gjennom samvirket.

5. Metode og datagrunnlag

Studien har vært avgrenset i tid og ressurser, og er en forstudie av en problemstilling som er potensielt viktig for store deler av norsk landbruk avhengig av framtidig markedsutvikling. Oppgaven har vært å gi en kunnskapsstatus basert på litteratur på feltet, samt analyse av erfaringer og mulig erfaringsoverføring fra den sektoren i landbruket som har opplevd størst grad av baklengs integrasjon. I forstudien har vi derfor sett på mulige konsekvenser av økt baklengs integrasjon i verdikjedene for melk og kjøtt ved å utnytte kunnskap og erfaringer fra grøntsektoren hvor slik integrasjon gjennom kontrakter har vært utbredt i 10 – 15 år. Dette er et forsøk på generalisering av fenomen og konsekvenser fra en kontekst til en annen ved at vi spør om melk og kjøttsektoren kan få en tilsvarende utvikling, og erfare tilsvarende konsekvenser som grøntsektoren. For å svare på dette har vi analysert kontekstuelle forhold i de forskjellige verdikjedene. Dette gir økt innsikt i forutsetningene for utviklingen som har skjedd i grøntsektoren, og kan vise forutsetningene for en tilsvarende utvikling i verdikjedene for melk og kjøtt.

Datagrunnlaget for våre analyser og konklusjoner er eksisterende faglitteratur, politiske dokumenter og markedsrapporter som beskriver verdikjedene for landbruksprodukter. Intervjuer ble gjennomført med bønder i ulike produksjoner, samt tillitsvalgte og ansatte i samvirke.

Det er gjennomført intervju med fire produsenter av poteter og grønnsaker. Disse ble intervjuet samlet som gruppeintervju med to forskere til stede i mai 2012. Produsentene var lokalisert på samme sted. Alle produserte på kontrakt, men med forskjellige grossister. Temaene for intervjuet var utvikling av markeds situasjonen for grøntproduksjon i deres tid som produsenter, generelle vilkår, arbeidsforhold og økonomi som kontraktsprodusenter, og utviklingen av landbruket og produsentmiljøene på stedet.

Videre ble verdikjedeutvikling og mulig kontraktsproduksjon inkludert som tema i intervju med tre melk- og kjøttprodusenter i en distriktskommune i september 2012. Disse ble intervjuet enkeltvis om planer og framtidsutsikter på egen gård, inkludert refleksjoner og holdninger til mulige framtidssenarioer for utvikling i verdikjeden.

To tillitsvalgte i kjøttssamvirket ble intervjuet om aktuelle tema som diskuteres i medlemsorganisasjonen, oppslutning om samvirket, og holdninger til sentrum-periferi problematikken.

I tillegg har vi hatt møte og samtale med to ansatte i meierisamvirket som har arbeidet spesielt med temaet vertikal integrasjon.

6. Resultater og analyse

6.1. Utvikling i grøntsektoren

Produsentene av poteter og grønnsaker oppfatter at det har blitt en mye tøffere hverdag som grøntprodusent de senere årene, og særlig etter at bøndenes salgssamvirke, Gartnerhallen, ble avviklet. De har sett en kraftig strukturrasjonalisering i næringa som følge av tøffe betingelser i markedet. Mange produsenter har avviklet, og det oppleves som vanskelig å motivere neste generasjon til å satse på grønnsaksproduksjon i konkurranse med mindre krevende produksjoner og annet arbeid.

Gjennom kontraktsproduksjon påvirker grossistene strukturutviklinga i næringa ved å styre ledig produksjon til eksisterende produsenter som kan drive større. Mange har ledig produksjonskapasitet og er villig til å ta en større produksjon for å utnytte stordriftsfordeler. Bøndene ser imidlertid også at det kan komme stordriftsulemper. Stor produksjon og krav til vekstskifte skaper stort arealbehov og dermed i mange tilfeller lange transportavstander. Likevel forventer de store strukturendringer i retning av enda større produksjonsenheter også de nærmeste årene.

Anleggsstrukturen med pakkerier og hentepunkter for grossistene er også en strukturdriver. Grossistene ønsker å hente på færrest mulig punkter, og produsentene må selv bekoste frakt til disse anleggene. Lange avstander gir kostnadsulemper og fører til dårligere lønnsomhet for produsenter som ligger langt fra pakkeri. På lang sikt kan dette føre til en geografisk konsentrasjon av produksjonen.

Samling av en type produksjon på et geografisk område har også følger for det faglige og sosiale produsentmiljøet. Produsenter vi har intervjuet som ligger i et område med stor konsentrasjon av produsenter viser til et betydelig «nabosamarbeid». Dette er blant annet med på å avhjelpe kravene til fleksibilitet som grossistene stiller. Produsentene kan stille ressurser til rådighet for hverandre for å løse kapasitetsutfordringer ved uventede bestillinger. Slikt produsentsamarbeid blir også på sikt en strukturdriver ettersom det gir fordeler til samlokaliserte produsenter i forhold til produsenter som står utenfor et produsentfelleskap.

Et annet utviklingstrekk ved næringa som følge av kontraktsproduksjon er økt markedsfokus. Med en ny markedssituasjon kreves det av potet- og grønnsakprodusentene at de har større markedsforståelse sammenlignet med bønder som leverer til samvirke. Dette kreves både for å forstå kontraktene, og for å få lønnsomhet ut av en produksjon som er direkte markedsavhengig. Her finner vi en yrkesstolthet blant grøntprodusentene for å ha større markedsinnsikt sammenlignet med bønder i andre produksjoner.

6.2. Kontrakter og priser

Bøndene er kontraktspart med grossistene, men opplever ikke at det er reelle forhandlinger om vilkårene. De blir presentert for et sett betingelser som de kan velge å godta. Betingelsene oppfattes som ensidig forpliktende. Kontraktene er kortsiktige, oftest ettårige, men noen ganger toårige. Gjennom kontrakten forplikter produsenten seg til en leveranse, men gis ingen rett til leveranse. Muligheten for leveranse avhenger av markedssituasjonen på det aktuelle tidspunktet.

Også i bedømming av kvalitet opplever bøndene at grossisten utøver markedsrett og kan avgjøre om et vareparti skal godkjennes eller avvises, mens bonden står ansvarlig for frakt hvis partiet må returneres.

Til tross for den relativt frie markedssituasjonen mellom bønder og grossister i grøntsektoren er det etablert et prissystem som også er med på å sikre primærprodusentene. Sektoren er en del av jordbruksavtalen hvor det settes målpriser som blant annet er en basis for importvernet. Grøntprodusentene er tillatt å samarbeide om pris og har etablert Grøntprodusentenes samarbeidsråd (GPS). GPS har ukentlige telefonmøter for å fastsette en anbefalt pris. Denne prisen er produsentenes innspill til ukentlig prismøte på Økern hvor det forhandles om pris ut fra gjeldende markedssituasjon.

6.3. Usikkerhet og risiko

Med tøffere hverdag mener potet og grønnsakprodusentene i stor grad den risiko og usikkerhet som følger av kontraktbetingelsene. At kontraktene i stor grad bare er rammeavtale om leveranse gjør at bonden må bære risikoen forbundet med at markedet ikke etterspør avtalt kvantum til avtalt tid. Levering av andre kvanta og til andre tider gjør styring av produksjon og ledelse av arbeidskraft svært krevende. Særlig utfordrende er denne situasjon for produkter som må høstes innenfor et kort intervall, og som har kort holdbarhet etter høsting, eksempelvis salat. Bøndene må dessuten opprettholde en svært fleksibel leveringskapasitet og for eksempel ha tilgjengelig arbeidskraft når det kommer bestillinger.

Et annet forhold som skaper usikkerhet er tidspunktet for tegning av kontrakter. Kontrakt for neste vekstsesong tegnes om høsten før jul. På dette tidspunktet må bonden i mange tilfeller ha bestemt seg for neste års produksjon fordi det må settes av eller kjøpes inn settepoteter og såvarer. Dette medfører en risiko inntil kontrakten er underskrevet.

Både faste og variable kostnader bidrar til risiko i denne markedssituasjonen. Kortsiktige kontrakter øker risikoen ved investering i spesialisert produksjonsutstyr med lang avskrivningstid. Dette er utstyr som har relativt høy bruksverdi sammenlignet med salgsverdien. Mister produsenten sin kontrakt og må avvikle produksjonen og selge utstyret kan det medføre betydelig tap av verdi.

Manglende garanti gjennom kontraktbestemmelsene om levering av bestemt kvantum til bestemt tid, samt bestemmelsene om kvalitetsbedømming og eventuell avvisning av produktpartier skaper risiko for dekning av variable kostnader. Dette er risiko som kommer i tillegg til risiko all landbruksproduksjon står overfor med ugunstig vær, vanskelige dyrkings- og høsteforhold, og mulig avlingssvikt.

Produsenter som er inne i et kontraktsforhold og har investert i produksjonsutstyr vil prøve å redusere risikoen ved å oppfylle kontraktfestet varevolum, kvalitet og fleksibel levering på en slik måte at de fortsatt blir attraktive leverandører og får fornyet kontrakt. På tidspunkter der produsenten må ta mer langsiktige beslutninger om investering for framtidig produksjon blir risikoen i produksjonen en faktor som spiller inn. Bøndene uttrykker at dette demper investeringslysten i næringa. Særlig virker det negativt ved generasjonsskifte der neste generasjon må vurdere investering i fortsatt grøntproduksjon opp mot alternative landbruksproduksjoner eller annet arbeid. Dette er vurderinger som ligger bak utviklingen mot økt kornareal i områder der potet og grønnsakproduksjon tradisjonelt har stått sterkt.

6.4. Konkurransen

Kontraktsproduksjon fører til lite konkurranse om råvarene. Produsentenes forhold til en grossist er gjerne historisk betinget – der man en gang kom inn som leverandør, der er man fortsatt. Kontraktene som forutsetter eksklusiv levering til samme grossist er et mobilitetshinder, og det oppleves som svært vanskelig for produsenten å flytte fra en grossist til en annen. Dette til tross for at kontraktene ofte er kortsiktige og oftest bare gjelder ett år.

Situasjonen følger av et marked der grossistledet er konsentrert om svært få aktører, og der det i praksis ikke finnes alternative avsetningsmuligheter for volumprodusenter som mister eller sier opp avtalen med grossisten. Produsenter som har investert betydelig i spesialisert produksjonsutstyr havner dermed lett i et avhengighetsforhold til grossisten. Dette påvirker markedsforholdene og kontraktsvilkårene. En ytterligere barriere mot effektiv konkurranse om råvarene i grøntsektoren er grossistenes insentiv til rasjonalisering med færrest mulig hentepunkter og kontraktsparter. Når en produsent slutter tilbys derfor det ledige volumet først til eksisterende produsenter som har kapasitet til å utvide. Dette hindrer lett nye produsenter som vil inn i markedet, og er et generelt hinder for mobilitet i markedet.

6.5. Utfordringer for melk og kjøtt

Formålet i dette prosjektet med å høste erfaringer med kontraktsproduksjon fra grøntsektoren har vært å se hvilke erfaringer som kan overføres til ei mulig utvikling innenfor melk og kjøttproduksjoner der vertikal integrasjon i verdikjeden i form av kontraktsproduksjon er lite utbredt. Gjennomgangen av verdikjedene for landbruksprodukter viste en variert utbredelse av vertikal koordinering i kjøttproduksjon, mens

det er lite utbredt i melkesektoren. Kontraktsproduksjon dominerer for eksempel innenfor kyllingproduksjon, men er så langt lite utbredt innenfor andre kjøttslag.

Bønder vi har intervjuet i prosjektet som både driver produksjon av potet og grønnsaker, og samtidig driver med svineproduksjon opplever to svært forskjellige markeds-situasjoner for disse produksjonene i dag. Markedet for kjøttproduksjonen er mye mer stabilt. De får stort sett levere på ønsket tidspunkt og det er liten variasjon i prisene. Når det gjelder melk er oppfatningen at konsesjonsgrenser og kvoteordning er helt avgjørende for dagens markeds-situasjon. Oppheving av konsesjon og frislipp av kvoter vil etter bøndenes oppfatning føre til kontraktsproduksjon på grunn av behovet for å styre råvaretilgangen i henhold til etterspørselen i markedet.

Dette henger sammen med at konsesjonsgrenser og kvoter er viktige verktøy i markedsordningene for melk og kjøtt. Uten disse verktøyene vil ikke meieri- og kjøtt-samvirket kunne drive markedsregulering. Alternativene er at prismekanismen styrer tilpasningen mellom tilbud og etterspørsel, eller at kontraktsproduksjon overtar som markedsreguleringsverktøy. Det siste kan skje hvis samvirkets markedsandel blir redusert til et nivå hvor de ikke lenger kan opprettholde en mottaksgaranti overfor bøndene. Erfaringene fra grøntsektoren og fra kyllingmarkedet viser at aktørene i dagligvarehandelen ser seg tjent med å regulere råvaretilgangen gjennom kontrakter. Dermed er det sannsynlig at dette også vil bli situasjonen for andre kjøttslag og melk hvis samvirkets markedsandel og stilling svekkes til et nivå der de ikke lenger kan ta ansvar for markedsregulering.

Så lenge samvirket eksisterer og gi en mottaksgaranti vil bonden ha et alternativ til kontrakt med dagligvarekjedene og deres grossister. Kontrakter har da ikke samme strukturerende virkning på markedet. Når kontraktsproduksjon blir utbredt og tilnærmet eneste leveringsmulighet for bonden, slik situasjonen er i grøntsektoren, forsvinner andre markedsordninger, inkludert et åpent marked med fri konkurranse.

Melk- og kjøttprodusenter i distriktslandbruket har uttrykt sterk bekymring for ei utvikling tilsvarende det som har skjedd i grøntsektoren. De tror produsenter i distriktene blir spesielt skviset ved ei slik utvikling. Tine og Nortura sees på som viktige garantister for fortsatt landbruk i disse områdene. Om disse store samvirkeorganisasjonene skulle bli avviklet slik Gartnerhallen ble, tror de det vil gro opp et nytt og lokalt samvirke.

Erfaringene fra grøntsektoren viser at dette kan være ei riktig framstilling. Gjennom styring av kontraktene har grøntgrossistene framskyndet ei kraftig strukturendring med større produsenter og geografisk konsentrasjon av produksjonen. Om bøndene i distriktene sjøl må dekke frakt til sentrale mottak, eller får dårligere kontrakt-betingelser som følge av mindre effektiv lokalisering, vil disse produsentene tape i konkurranse med mer sentralt beliggende produsenter. Dette ser vi allerede blant potet- og grønnsakprodusentene.

Samvirket er bygd på prinsipper om lik rett til medlemskap og levering, og om lik pris. Dette medfører en intern utjevning av blant annet fraktkostnader der sentralt beliggende produsenter i realiteten betaler for fraktkostnadene til mer fjerntliggende produsenter. Så lenge det meste av volumet går gjennom samvirket er denne utjevninga lite synlig. Private aktører kan i større grad velge de mest attraktive produsentene og kan på grunnlag av lavere transportkostnader tilby en høyere pris til disse. Denne konkurransen gjør prisutjevninga i samvirket synlig for produsentene. Tillitsvalgte i Nortura gir uttrykk for at dette er et problematisk område. I dag gir også samvirke puljetillegg til større produsenter og privatiserer dermed kostnader som tidligere ble fordelt på fellesskapet. Disse tilleggene utgjør stadig mer av prisen, og tillitsvalgte antar at tilleggene har blitt større enn kostnadsbesparelsen med større puljer per hentepunkt. Dermed er ikke dette kun et virkemiddel for å stimulere til effektiv inntransport fra egne medlemmer, men brukes også som konkurransemiddel i forhold til private konkurrenter.

6.6. Positive sider ved kontraktsproduksjon

Mye av det som har kommet fram gjennom studien av kontraktsproduksjon kan virke ensidig negativt i en norsk kontekst. Internasjonalt er det derimot større fokus på de positive effektene av kontrakter, hvordan begge parter kan tjene på kontrakter, og hvordan dette kan øke verdiskapingen totalt sett (MacDonald og Korb, 2011).

En mulig positiv virkning er at endring i verdikjedeorganisering gjennom kontraktsproduksjon kan gi grunnlag for innovasjon. Økt innovasjon i matproduksjonen har vært et politisk mål gjennom ulike verdiskapningsprogram. Detaljistkjedenes egne merkevarer (EMV) kan være et eksempel på denne type innovasjon som representerer en form for integrasjon. Kjedene påvirker produksjon og utforming av produktet, noe som kan medføre investering i produktutvikling. Til gjengjeld har eieren av merkevaren kontroll med all omsetning. Fra å være et lavprisalternativ rommer EMV i dag også høykvalitetsprodukter (Gabrielsen, 2010). Trolig vil kontrakter som baserer seg på spesialprodukter være ulik den form for kontraktsproduksjon vi snakket om i grøntsektoren og kyllingindustrien, der man opererer med standardprodukter og stor priskonkurranse. Kontraktsproduksjon om spesialmat kan komme forbrukeren til gode i form av et større produktmangfold, produkter med bedre kvalitet og det kan gi økt profitt til alle aktørene i verdikjeden.

Spesialmatsegmentet kan også vise et annet potensial for gjensidig nytteverdi av kontrakter. Innenfor nisjematproduksjon ser vi at relasjoner er viktig både for produsenten og handelsleddet for å utnytte verdiskapingspotensialet i særegne kvaliteter. Sterke relasjoner til produsentene kan for handelsleddet være et konkurransemiddel med mulighet for samtidig differensiering og kostnadseffektivisering. Gjennom samarbeid og gode relasjoner får produsenten bedre markedsinformasjon for å drive effektiv produktutvikling, samtidig som relasjonene reduserer risikoen forbundet med investering i nye produkter. Samarbeidet kan samtidig gjøre produsenten til en mer verdifull leverandør tilpasset detaljistens strategi. Dette står i

kontrast til de kontraktene som grøntprodusentene opplever som ensidige leveringsbetingelser. Et spørsmål denne forstudien reiser er derfor om relasjonene mellom kontraktspartene er optimal for verdikjeden samlet eller om det er potensial for økt verdiskaping gjennom utvikling av bedre relasjoner?

6.7. Konsekvenser for landbrukspolitiske mål

Utfordringene med kontraktsproduksjon som er avdekket innenfor melk- og kjøttsektoren kan få flere konsekvenser for oppfylling av de landbrukspolitiske målene i Meld.St. nr. 9. For det første kan produksjonen gjennom kontrakter få en større markedsorientering. Produsentene blir nærmere knyttet til markedsaktører som formidler markedssignalene. Etterspørselen og betalingsviljen i markedet kan få økt betydning for valg av produkter og produksjonsmetoder sammenlignet med produksjonsbetingelsene. Dette kan ha både positive og negative konsekvenser. En av fordelene med vertikal integrasjon er at verdikjeden samlet kan betjene markedet mer effektivt med produkter i henhold til etterspørselen. Det kan gi effektiv ressursbruk og større verdiskaping. En mulig ulempe er at langsiktige mål om matvaresikkerhet og bærekraftig ressursbruk ikke blir tatt tilstrekkelig hensyn til i markedets kortsiktige etterspørsel. Dette er bare en mulig ulempe, fordi det også er mulig å markedsføre miljøvennlig og bærekraftig produksjon som attraktive tilleggsv verdier, og derigjennom oppnå en større markedsbasert betaling for slike fellesgoder. Så langt har imidlertid erfaringene fra grøntsektoren og kyllingproduksjon vist at pris er det viktigste konkurransemidlet for dagligvarebransjen. Ressursbruk, produksjonsstruktur og verdikjedeorganisering som kan gi kostnadsfordeler blir dermed vektlagt sterkest. Dette kan virke imot landbrukspolitiske målsettinger.

Store driftsenheter og geografisk konsentrasjon av produksjonen er erfaringer fra grøntsektoren. Ei slik utvikling innen melk- og kjøttproduksjon vil få mer dramatiske konsekvenser på grunn av at dette i mye større grad er distriktsnæringer. Kontraktsproduksjon som fører til økt privatisering av kostnadene med geografiske og topografiske forskjeller i produksjonsbetingelser kan gjøre det mindre lønnsomt å drive landbruk i marginale områder. Dermed reduseres utnyttelsen av landbrukets produktive ressurser, og potensialet for økt matproduksjon og framtidig matsikkerhet svekkes. Med landbrukssamvirke fordeles en stor del av kostnadsulempene med ulike produksjonsbetingelser som felleskostnader. Dermed er det markedet og verdikjeden som oppfyller en landbrukspolitisk oppgave. Med kontraktsproduksjon og økt privatisering av disse kostnadene må politiske virkemidler erstatte det som hittil har vært en markedsbasert betaling for kostnader med ulike produksjonsbetingelser.

Økt avvikling av gårdsbruk i distriktene kan gi økt gjengroing av marginale jordbruksareal og dermed permanent reduksjon i produksjonsevnen, samtidig som kulturlandskapet endres og kanskje blir mindre verdifullt for andre distriktsnæringer som turisme. Det siste er et eksempel på at den verdiskapinga man ønsker å oppnå gjennom bred utnyttelse av landbrukets ressurser også kan bli skadelidende. En aktiv landbruksproduksjon er i mange tilfeller en forutsetning for andre bygdenæringer

mange bønder utvikler på gården ved å utnytte for eksempel ledig arbeidskapasitet, bygninger eller maskiner. Når grunnlaget for disse næringene er synergieffekter gjennom bruk av felles ressurser kan det bli for kostbart å opprettholde disse næringene hvis landbruksproduksjonen avvikles og ikke lenger kan bære en betydelig andel av kostnadene.

6.8. Faktorer som påvirker baklengs integrasjon

Utviklingen i verdikjedene for landbruksprodukter viser at dagligvarekjedene ønsker å integrere lengre bakover i verdikjedene. Rema 1000 er eksempel på dagligvarekjede som har integrert bakover på mange områder slik framstillingen av verdikjedene i kapittel 3 viser. De andre dagligvarekjedene gjør tilsvarende. Det er med andre ord egenskaper med markedene for matprodukter som gjør det interessant for aktørene å skaffe seg kontroll og innflytelse over større deler av verdikjeden. Dette handler om flere ting, blant annet muligheten for mer markedsrettet produksjon gjennom bedre verdikjedeorganisering, muligheten for å ta en større del av profitten i verdikjeden og muligheten for å øke egen markedsandel og konkurransekraft i markedet. I denne situasjonen er baklengs integrasjon den utviklingstrenden som er tydeligst i dag og som vi har fokusert på i denne rapporten.

Blant forholdene som åpner for mer baklengs integrasjon henger de fleste sammen med samvirkets styrke og rolle i verdikjedene. Redusert markedsandel og senere avvikling av Gartnerhallen som salgssamvirke ble den avgjørende faktoren for utviklingen mot kontraktsproduksjon i grøntsektoren. Uten et salgssamvirke blir bonden som enkeltprodusent en svak forhandlingsmotpart til de store aktørene i grossist og detaljistleddet. Med mange produsenter og få varemottakere blir det liten reell konkurranse om råvarene.

Et sterkt samvirke gir bonden forhandlingsmakt overfor grossister og detaljister lenger fram i verdikjeden. Åpent medlemskap og mottaksplikt fra alle små og store så vel som sentrale og perifere produsenter medfører imidlertid en kostnad for de store og sentralt beliggende produsentene som må være med på kostnadsfordelingen i samvirket. Dette åpner for at private varemottakere kan gi bedre tilbud til disse produsentene. Samvirket svekkes raskt om disse produsentene velger andre tilbud, både fordi markedsandelen blir mindre og fører til redusert forhandlingsmakt, og fordi samvirket blir sittende igjen med de mest kostnadskrevende produsentene og dermed får en konkurranseulempe.

Både enkeltbønder og tillitsvalgte i samvirket uttrykker en bekymring for at lojaliteten til samvirket er blitt svakere blant nye generasjoner bønder, og at de har mindre forståelse for samvirkets betydning i markedet. Det er færre som kjenner eller vektlegger det historiske grunnlaget for etableringen av samvirket. Samtidig opplever bøndene at marginene er små, og de oppfordres til å bli bedre bedriftsøkonomer og til å lete etter lønnsomhetsforbedringer på alle områder.

Samvirkets posisjon i markedet bestemmer muligheten for andre aktører til å integrere bakover i denne delen av verdikjeden. Dernest påvirkes utviklingen av hvor sterke incentiver dagligvarekjedene har til å integrere bakover. Dette er først og fremst økonomiske aktører, og incentivene bestemmes av muligheten for økonomisk fortjeneste på kort og lang sikt. På kort sikt gjelder kostnadsbesparelser og kvalitetsforbedringer gjennom en mer effektiv organisering av vareflyten. På lengre sikt er markedsandeler/marketsmakt og evnen til å ta en større del av det samlede overskuddet i verdikjeden sentrale faktorer.

Bøndene og samvirket kan redusere noen av disse incentivene ved å forbedre egen produksjon og distribusjon. Ved å bestrebe seg på å bli mest mulig effektive leverandører med hensyn til kostnader og etterspurt kvalitet reduseres dagligvarekjedenes incentiver til å styre denne delen av produksjonen gjennom eierskap og kontrakter.

Bøndernes strategi for å oppnå innflytelse framover i verdikjeden har vært etablering av produsenteide salgssamvirke. Blant melk- og kjøttprodusenter har lojaliteten til samvirket fram til i dag vært stor og gjort det vanskelig for dagligvareledet å integrere bakover i verdikjeden. Bøndernes lojalitet til samvirket kan imidlertid ikke tas for gitt (Landbrukets Utredningskontor, 2012). Produsenter med stort volum og sentral beliggenhet kan oppnå bedre betingelser gjennom avtale med markedsaktører som ikke trenger å ta hensyn til mottakspåskjold og geografisk utjevning, og kan se det som økonomisk rasjonelt å gå ut av samvirket. En slik utvikling ser vi spesielt i kjøttsektoren der Nortura har mistet relativt store markedsandeler i tilførselsmarkedet siden 1980 (Nortura, 2011). Hvis melk og kjøttssamvirke får redusert oppslutning, kan det bli utfordrende å være markedsregulator som i dag. En slik utvikling kan åpne for økt kontraktsproduksjon der detaljistkjedene skaffer seg økt kontroll bakover i verdikjeden. Dette synliggjør et behov for mer kunnskap også om bondens holdninger og andre faktorer på gårdsnivå som påvirker disse endringene i verdikjedene

7. Konklusjon

I norsk landbruk er det på to områder man i dag har utstrakt kontraktsproduksjon, grøntsektoren og kyllingproduksjon. I denne forstudien av vertikal integrasjon og kontraktsproduksjon har vi sett nærmere på grøntsektoren. Erfaringene fra bøndene som er involvert i grøntproduksjon indikerer økt press og økt usikkerhet. Samtidig har denne markedssituasjonen gitt økt kunnskap om markedet, og det fremheves at for enkelte, for dem som lykkes best med å treffe markedet med sin produksjon, er det gode penger å tjene. Kraftige strukturendringer i retning av større driftsenheter og mer geografisk konsentrert produksjon er blant konsekvensene av kontraktsproduksjon. Dette skyldes økte forskjeller i markedsbetingelser, geografisk og økonomisk, slik at små og geografisk spredte produsenter tvinges til å slutte. Det er også liten tvil om at bøndenes innflytelse og mulighet for langvarig planlegging reduseres med en overgang der kontraktsproduksjon erstatter leveringssikkerheten samvirket representerer.

Internasjonalt har kontraktsproduksjon fått særlig stor utbredelse i fjørfeproduksjon – egg, kylling og kalkun. Modellen anses som økonomisk effektiv og adopteres derfor i økende grad til andre husdyrproduksjoner. Forskere påpeker behovet for å se nærmere på konsekvensene av en slik utvikling for bonden, landbruksnæringa og bygdesamfunnene. Dette behovet er til stede også i en norsk kontekst med omfattende landbrukspolitiske mål. Forstudien har pekt på flere utfordringer med en utvikling mot kontraktsproduksjon i grovfôrbasert melk og kjøttproduksjon. De viktigste er antatt dårligere markedsvilkår for distriktslandbruket, økende strukturendringer og økt risiko. Det siste reduserer viljen til investeringer og hemmer rekruttering til landbruket. Landbrukspolitisk skaper det utfordringer med å opprettholde et landbruk over hele landet og utnyttelse av produksjonsressursene til økt norsk matproduksjon.

Kunnskapsbehovet på dette området er knyttet til å forstå faktorer og insentiver som leder til endringer i måten verdikjedene organiseres, dernest mer inngående analyse av konsekvensene av endringer. Forskning bør også gi faglig støtte til aktørene som står for endringer og utvikling av verdikjedene for matproduksjon, blant annet ved å studere kontraktsformer, relasjoner, nettverk og innovasjonsevne ut fra et verdiskapingsperspektiv.

Referanser

- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Barry, P. J., Sonka, S. T. og Lajili, K. 1992. Vertical Coordination, Financial Structure, and the Changing Theory of the Firm. *American Journal of Agricultural Economics* 74(5): 1219-1225.
- Birthal, P. S., Joshi, P. K. og Gulati, A. 2005. Vertical coordination in high-value food commodities: implications for smallholders. MTID discussion Paper No. 85, International food policy research institute, Washinton DC.
- Borch, O. J. 2000. Market Adaptation and Value System Reforms in a Fragmented Food Industry - Strategic alliances versus market-based power play? I J. H. Trienekens og P. J. P. Zuurbier (red.) *Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Proceedings of the Fourth International Conference*. Wageningen, Wageningen Press: 257-264.
- Coase, R. 1937. The Nature of the Firm. *Economica, New Series* 4(16): 386-405.
- Collins, A. 2002. The Organisation of Retailer-Manufacturer Relationships. I J. H. Trienekens og S. W. F. Omata (red.) *Paradoxes in Food Chains and Networks. Proceedings of the fifth international conference on chain and network management in agribusiness and the food industry*. Wageningen, Wageningen Academic Publisher: 593-605.
- Constance, D. H. 2009. Contested globalization of the agrifood system: A Missouri School analysis of Sanderson Farms and Seaboard Farms in Texas. *Southern Rural Sociology* 24(2): 48-86.
- Constance, D. H. og Heffernan W. D. 1991. The global poultry agro/food complex. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food* 1: 128-142.
- Constance, D. H., Martinez, F. og Aboites, G. 2010. The globalization of the poultry industry: Tyson Foods and Pilgrim's Pride in Mexico. I A. Bonanno, H. Bakker, R. Jussaume, Y. Kawamura og M. Shucksmith (red) *From Community to Consumption: New and Classical Themes in Rural Sociological Research*. Emerald Group Publishing Limited. 16: 59-75.
- Fearne, A. og Hughes, D. 1999. Success factors in the fresh produce supply chain: insights from the UK. *Supply Chain Management* 4(3): 120-128.
- Gabrielsen, T.S. 2010. Betydningen av ulike vertikale relasjoner på konkurranseforholdene i verdikjeden på mat (Rapport til Matkjedeutvalget).
- Grönroos, C. 1994. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision* 32(2): 4-20.
- Gulbrandsen, B., Sandvik, K. og Haugland, S. A. 2009. Antecedents of vertical integration: Transaction cost economics and resource-based explanations. *Journal of Purchasing og Supply Management* 15: 89-102.
- Harrigan, K. R. 1985. Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 28(2): 397-425.

- Hegrenes, A. og Borgen, S. O. 2003. Deregulation and New Contractual forms: The case of the Norwegian potato sector. Paper presented at 81st EAAE Seminar, June 2003. Copenhagen,
- Hegrenes, A. og Borgen, S. O. 2005. Marknadstilpassing gjennom nye kontraktsformer i jordbruket. NILF-rapport 2005/2. Oslo, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Hudson, D. 2000. Contracting in agriculture: a primer for farm leaders. Department of Agricultural Economics, Mississippi State University. Research Report 2000-007.
- Jervell, A. M. og Borgen, S. O. 2004. New marketing channels for food quality products in Norway. *Food Economics - Acta Agriculturae Scandinavica*, Section C 1(2): 108-118.
- Kilmer, R. L. 1986. Vertical Integration in Agricultural and Food Marketing. *American Journal of Agricultural Economics* 68(5): 1155-1160.
- Landbrukets Utredningskontor. 2012. «Landbruksomnibusen». Undersøkelse foretatt 2012.
- MacDonald, J. M. og Korb, P. 2011. Agricultural Contracting Update: Contracts in 2008. Washington DC, USDA.
- Martinez, S. 2002. Vertical coordination of marketing systems: lessons from the poultry, egg and pork industries. Agricultural Economics Report No. 807. Washington DC, USDA.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L. og Barney, J. B. 1995. Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *Mis Quarterly* 19(4): 487-505.
- Meld.St. 9 (2011-2012). Landbruks og matpolitikken. Velkommen til bords. Oslo: Landbruks- og matdepartementet.
- Nortura 2011. Kjøtt og eggmarkedet 2011. <http://totalmarked.nortura.no/kjoett-og-eggmarkedet-i-tall/category13607.html>
- NOU 2011. Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. NOU 2011:4.
- Vukina, T. og Leegomonchai, P. 2006. Oligopsony power, asset specificity, and hold-up: Evidence from the broiler industry. *American Journal of Agricultural Economics* 88(3): 589-605.
- Whyte, G. 1994. The role of asset specificity in the vertical integration decision. *Journal of Economic Behavior and Organization* 23(3): 287-302.
- Williamson, O. E. 2002. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives* 16(3): 171-195.