



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp.
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Økonomistyring i samvirkeorganisasjoner – en casestudie av et produsentsamvirke

Management Accounting in Co-operatives – a case
study of a producer co-operative

Inger Johanne H. Sveen

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende oppgave for det toårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU).

Temaet for oppgaven kombinerer interessen for økonomistyring og samvirkeorganiseringen i landbruket. Mer spesifikt har det gitt utløp for nysgjerrighet knyttet til hvordan samvirkeorganisasjoner organiserer sin aktivitet på styre- og administrativt nivå for å nå mål som er viktige for organisasjonen, og hvorvidt det å være et samvirke påvirker denne jobben på noen måte.

Samvirkeformen hadde et tydelig formål når landbruket i Norge tok den i bruk på begynnelsen av forrige århundre; samordning av primærprodusenter for å bedre bondens økonomiske situasjon gjennom vertikal integrasjon og økt markedsrett. Det at primærprodusentene fortsatt benytter samvirkeorganiseringen i betydelig grad for å nå sine mål gjør at det er interessant og relevant å studere hvordan disse organisasjonene fungerer, herunder hvilke mål som er viktige for organisasjonene i en moderne kontekst og hvordan man jobber for å nå disse. Det er et håp at denne oppgaven kan være et bidrag i retning av økt forståelse for denne tematikken.

Takk til Gartnerhallen som har stilt velvillig opp som casebedrift og med respondenter, og spesielt Arve Gladheim som har lagt til rette og skaffet til veie materiale til oppgaven. Takk til veileder Inger Johanne Pettersen ved NTNU for gode spørsmål og tålmodighet. Takk til HKF på Ås for moralsk støtte, til Maren for oppbakking i særklasse og til arbeidsgiver Norges Bondelag for forståelse og arbeidsro, selv midt i jordbruksoppgjøret, slik at jeg har fått skrevet ferdig denne oppgaven.

Ås, 11. mai 2016

Inger Johanne H. Sveen

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er bruken av økonomistyring i en samvirkekontekst, nærmere bestemt har studien sett på hvordan ledelsen i samvirkebedrifter bruker styringsverktøy for å nå strategiske mål.

I Norge er samvirkeformen særlig mye brukt i organisasjoner knyttet til landbruket, og blant Norges sterkeste merkevarer finner vi samvirkeorganisasjoner som Tine, Nortura og Felleskjøpet. Samvirke-organisasjonene har det til felles at det er medlemmene som er både eiere og brukere av organisasjonen. Dette kan by på utfordringer for styrene med å skulle utforme strategier i spennet mellom forening og forretning. Samvirkeorganisering dukket for alvor opp i det norske landbruket tidlig i forrige århundre. Målet var å bedre primærproducentenes økonomiske kår og middelet var økt markedsrett og vertikal integrasjon. Det at primær-producentene fortsatt benytter samvirkeorganiseringen i betydelig grad for å nå sine mål gjør at det er interessant og relevant å studere hvordan disse organisasjonene fungerer.

Problemstillingen for oppgaven er som følger:

Hvordan bruker ledelsen i en samvirkeorganisasjon styringsverktøy for å oppnå strategiske mål?

Problemstillingen søkes besvart ved å benytte produsentsamvirket Gartnerhallen SA (GH) som case. Besvarelsen bygger på teori innen strategi, styringssystemer, økonomistyring og samvirketeori, samt intervju med fem respondenter tilknyttet GH.

Funn fra studien indikerer det strategiske samarbeidet nedstrøms i verdikjeden gjør det overordnede målet om leveringsgrad viktig, mens samvirkeorganisasjonen som en forlengelse av den enkelte produsents virksomhet gjør det overordnede målet om omsetningsøkning viktig. Styringsverktøyene og oppfølgingen i GH later til å være forskjellig på strategisk og på operativt nivå. Ut fra funnene konkluderer studien med at administrasjonen og styret i GH i stor grad bruker en blanding av mål- og resultatstyring og klanstyring for å nå strategisk viktige mål, med et spesielt fokus på mål for leveringsgrad og økt omsetning. Dette viser i tillegg at man bruker et bredt spekter av styringsverktøy i organisasjonen.

Summary

This study addresses the use of management accounting in the context of a co-operative. More precisely, this study looks at how the managers of co-operatives use management controls in order to achieve strategic goals.

Co-operatives are particularly predominant in the Norwegian agricultural sector, and amongst the strongest brands in Norway, we find co-ops such as Tine, Nortura and Felleskjøpet. Co-operatives are businesses owned and run by and for their members. This represents a potential challenge for the board of directors, who have the job of developing a strategy in the stretch between being a union and a corporation. In Norway, agricultural co-operatives started to emerge and become commonplace in the early 20th century. The introduction of the co-ops was due to the wish of improving the finances of the primary producer. In order to achieve this, the producers sought to increase their market power by means of vertical integration. The fact that the primary producers to this day use the co-operations in order to achieve their goals makes studying how these organizations function interesting.

The primary issue of this study is:

How does the management and leaders of a co-operative use management controls in order to achieve strategic goals?

The issue is answered by using the producer co-operative Gartnerhallen SA (GH) as a case. The study builds its arguments on theories from the fields of strategy, management control, management accounting and theory of co-operatives, and findings from five interviews with respondents from GH.

Findings indicate that the degree of delivery is a particularly important goal because of the strategic cooperation downstream in the value chain. Since GH is a producer co-operative, inherently integrated with its suppliers (the owners), the goal of increased financial turnover is equally important. The management controls used by GH is found to be different depending on whether you look at the strategic or the operative level of the organization. The findings in the study lead to the conclusion that GH uses a mix of scorecards and clan control in order to achieve important goals, and that the goals mentioned above are of critical strategic importance for the organisation. In addition, the study shows a considerable width in the management controls used in the organization.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag.....	4
Summary.....	5
1 Innledning	9
1.1 Oppgavens tema	9
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Bakgrunn for valg av tema og casebedrift.....	11
1.4 Oppgavens struktur.....	12
2 Teori.....	12
2.1 Strategi og omgivelser	12
2.1.1 Strategiske mål	12
2.1.2 Omgivelser og handlingsrom	13
2.1.3 Strategisk posisjonering	13
2.1.4 Verdikjede og strategisk kjerne.....	14
2.2 Styringsverktøy.....	16
2.2.1 Styringsverktøy	16
2.2.2 Tradisjonell styring og kontroll.....	18
2.2.3 Atferd- og resultatkontroll.....	19
2.2.4 Målstyring	21
2.3 Bruk av styringsinformasjon	23
2.4 Samvirke som organisasjonsform.....	25
2.4.1 Samvirkeorganisering.....	25
2.4.2 Eiernes deltakelse	26
2.4.3 Organisasjonsdeltakelse	27
2.5 Oppsummering	30
3 Metode	30
3.1 Valg av metode og forskningsstrategi	31
3.2 Casebeskrivelse	31
3.3 Datainnsamling.....	32
3.3.1 Utvalg av respondenter.....	32
3.3.2 Individuelle dybdeintervjuer	33
3.3.3 Dokumentanalyse	34
3.3.4 Forberedelse og gjennomføring av datainnsamlingen.....	35
3.3.5 Gjennomføring og analyse av datamateriale	36
3.4 Vurdering av reliabilitet og validitet	37
3.4.1 Reliabilitet	37
3.4.2 Validitet.....	39
3.4.3 Generaliserbarhet	39

3.5	Metodekritikk	40
4	Empiri	40
4.1	Gartnerhallen og norsk grøntsektor	40
4.1.1	Styringspyramide og verdigrunnlag	43
4.1.2	Verdikjeden	43
4.1.3	Utfordringer og muligheter for GH	44
4.2	Strategi og omgivelser	45
4.2.1	Strategiske mål	45
4.2.2	Omgivelser og handlingsrom	47
4.2.3	Strategisk posisjonering	49
4.2.4	Verdikjede og strategisk kjerne	50
4.3	Styringsverktøy	52
4.3.1	Styringsverktøy	52
4.3.2	Tradisjonell budsjettstyring og kontroll	53
4.3.3	Atferds- og resultatkontroll	54
4.3.4	Målstyring	55
4.4	Bruk av styringsinformasjon	59
4.4.1	Kommunikasjon til øvrige medlemmer	62
4.4.2	Kommunikasjon med markedet	62
4.5	Organisering og kontekst	63
4.5.1	Samvirkeorganisasjonen	64
4.5.2	Eiernes delaktighet	67
4.5.3	Organisasjonsdeltakelse	68
4.6	Oppsummering	69
5	Analyse og diskusjon	70
5.1	Strategi og omgivelser	70
5.1.1	Strategiske mål	70
5.1.2	Omgivelser og handlingsrom	71
5.1.3	Strategisk posisjonering	72
5.1.4	Verdikjede og strategisk kjerne	73
5.2	Styringsverktøy	74
5.2.1	Styringsverktøy	74
5.2.2	Tradisjonell styring og kontroll	75
5.2.3	Atferds- og resultatkontroll	75
5.2.4	Målstyring	76
5.3	Bruk av styringsinformasjon	77
5.3.1	Kommunikasjon til øvrige medlemmer	78
5.3.2	Kommunikasjon til markedet	78
5.4	Organisering og kontekst	79
5.4.1	Eiernes delaktighet	80
5.4.2	Organisasjonsdeltakelse	81

6 Konklusjon	82
6.1.1 Refleksjoner og forbedringer	83
6.1.2 Forslag til videre arbeid.....	84
Referanser	85
Illustrasjonsliste	88
Vedlegg.....	89
VEDLEGG 1 – Intervjuguide.....	90
VEDLEGG 2 – Eksempel på målkort for virksomheten som helhet	92
VEDLEGG 3 - Eksempel på målkort for et fokusområde	93
VEDLEGG 4 – Tidslinje: Gartnerhallen og samvirkeorganisering i Norge	94
VEDLEGG 5 – Samvirkeprinsippene	95
VEDLEGG 6 - Hoved-varestrømmen mellom produsentene og dagligvaremarkedet.....	96
VEDLEGG 7 - SWOT-analyse av GH.....	97

Forkortelser i teksten

BAMA	Bama AS
BMS	Balansert Målstyring
GH	Gartnerhallen
GPS	Grøntprodusentenes Samarbeidsråd
MCS	Management Control Systems
MS	Målstyring
RKP	Regionale kulturansvarlige produsenter
SA	Samvirkeselskap
SKP	Sentrale kulturansvarlige produsenter

1 Innledning

1.1 Oppgavens tema

Temaet for denne oppgaven er bruken av økonomistyringsverktøy i en samvirkekontekst. Økonomistyringslitteraturen er raust utrustet med teorier om hvordan organisasjoner benytter forskjellige hjelpemidler og verktøy for å styre, måle og evaluere. Samvirkeorganisering som måte å organisere økonomisk aktivitet har tradisjonelt vært lite omtalt i de fleste økonomistudier (Røkholt, 1982, Johnstad, 1998). Dette kan blant annet skyldes at teorien gjerne forutsetter at organisasjoner benyttes i en åpen markedsøkonomi med fri markeds konkurranse (Ringstad, 1983), noe som igjen gjerne impliserer bruken av marked eller byråkrati som styringsmekanisme. Dette utgangspunktet er mindre relevant for organisasjoner som baserer seg på andre former for styring, så som tillit, verdier og tradisjoner.

Til tross for beskjeden omtale i litteraturen har organisasjonsformen vid utbredelse i praksis, og benyttes i så vidt forskjellige bransjer fra taxinæringen til forsikring; fra kraftselskaper til landbrukssektoren. I Norge har vi betydelige organisasjoner, spesielt innen landbrukssektoren, som er organisert som samvirker, slik som Tine, Nortura og Felleskjøpet, som i 2015 hadde en samlet omsetning på 57 milliarder kroner.

De norske samvirkebedriftene i landbruket opererer under spennende markedsforhold med en relativt lukket matvareøkonomi, et relativt sterkt importvern og et klart definert innenlandsk marked. Landbruket er ei politisk næring, der betydelige rammebetingelser, spesielt økonomisk, er gjenstand for politiske forhandlinger, og flere varer opererer med former for målpris. Primærprodusentene er godt organisert, gjerne i samvirker. På kjøpersida er markedsmakten til dagligvarekjedene betydelig, med tre store kjeder som dominerer markedet.

Produsentene tilbyr et bredt utvalg av produkter, både volumproduksjon til industri og nisjeprodukter. I tillegg til å skulle forene disse målene i en strategi, er det åpenbart at en næring som baserer seg på varer fra en biologisk produksjon har en ekstra dimensjon i sine utfordringer med å skulle levere rett vare, med rett kvalitet, til rett tid og med rett pris.

Samvirkeforetakene skiller seg fra aksjeselskapene blant annet ved at de styrende organene består av eierne, i landbruket vil dette ofte være råvareprodusentene selv. Videre står styrene og administrasjonen i SA-ene ovenfor utfordringer med å skulle utforme strategier i spennet mellom å være en profittmaksimerende forretning og en forening som skal fremme medlemsnytte. Det er denne dualiteten som gjerne betegnes som «forening og forretning».

Hvilke styringsverktøy man velger å benytte for å nå sine strategiske mål i en slik komplisert kontekst, og hvordan organisasjonsformen eventuelt påvirker bruken, er interessant.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er:

Hvordan bruker ledelsen i en samvirkeorganisasjon styringsverktøy for å oppnå strategiske mål?

For å svare på problemstillingen er det tatt utgangspunkt i eksisterende teori rundt strategi, økonomistyring, styringsverktøy og samvirkeorganisering, samt individuelle dybdeintervjuer med ansatte og et styremedlem i casebedriften Gartnerhallen SA. I tillegg er det benyttet informasjon fra årsmeldinger og rapportert utarbeidet av og for Gartnerhallen.

For å besvare problemstillingen vil jeg forsøke å finne svar på følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke strategiske mål styrer Gartnerhallen etter?*
- 2. Hvilke styringsverktøy benytter Gartnerhallen?*
- 3. Hvordan brukes disse styringsverktøyene, hvilken informasjon genereres og hvordan brukes denne?*

Jeg skal i denne oppgaven ha hovedfokus på å beskrive *hvordan* forskjellige styringsverktøy brukes for å oppnå strategiske mål. Jeg vil i mindre grad problematisere *hvorfor* én type styringsverktøy benyttes fremfor andre.

Med *strategiske mål* menes i denne sammenheng de konkrete hoved- og delmålene som styre og administrasjon jobber etter og som følger av organisasjonens formål og visjon. Begrepet *styringsverktøy* omfatter de verktøy og systemer som ledelsen bruker for å sikre at de ansattes

atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategier, og de verktøy som administrasjonen benytter for å nå de strategiske målene som er satt av ledelsen.

Begrepet *samvirkeorganisasjoner* følger definisjonen fra forarbeidene til Lov om Samvirkeforetak (Gjems-Onstad, 2002) som sier at organisasjonsformen samvirke er en måte å organisere økonomisk virksomhet på der eierne er medlemmer på frivillig basis, og gjerne også er de som produserer råvarene eller innsatsfaktorene. Oppgaven er begrenset til landbrukssamvirkene i Norge. Mer spesifikt gjelder omtalen, der ikke annet fremgår, det som betegnes som produsentsamvirkene, noe som holder f.eks. innkjøpssamvirkene utenfor.

1.3 Bakgrunn for valg av tema og casebedrift

Utgangspunktet for valg av tema og problemstilling er todelt. For det første ønsker jeg å se nærmere på hvordan en spesifikk virksomhet jobber med strategisk økonomistyring for å få en bedre forståelse av hvordan dette arbeidet utarter seg i praksis. For det andre ønsker jeg å se på om det er noe spesielt med hvilke hensyn en samvirkeorganisasjon må ta i dette arbeidet.

Mitt ønske om å plassere oppgaven i en samvirkekontekst kommer fra min erfaring med tillitsverv i organisasjoner tett knyttet til landbrukssamvirkene og en fasinasjon for den sparsommelige omtalen organisasjonsformen har hatt i mitt organisasjonsteori- og økonomistyringspensum gjennom studiene. Samvirkeformen som organisasjonsform står sterkt i det norske landbruket og disse organisasjonene har også gjerne en relativt lang historie. I det offentlige ordskiftet opplever man fra tid til annen at selve *SA-formen* blir gjenstand for debatt¹. Flere av de største norske merkevareleverandørene i Norge (for eksempel Tine og Nortura) er stadig organisert som samvirker, og jeg mener derfor det er interessant å finne ut mer om hvorfor man velger å organisere økonomisk aktivitet på nettopp denne måten. Jeg håper denne oppgaven kan være et bidrag i retningen av mer kunnskap om dette.

Det å velge produsentsamvirket Gartnerhallen som casebedrift var mer eller mindre tilfeldig. Gartnerhallen er en organisasjon jeg visste at hadde oppnådd svært gode resultater i en næring

¹ For eksempel kritikken av Tines etterbetaling til sine eiere i 2016; <http://www.abcnyheter.no/penger/okonomi/2016/02/18/195200694/tine-melder-om-kjemperesultat-det-skulde-ikke-hatt>

som opplever sterk vekst (grøntnæringen), samtidig som jeg visste at organisasjonen skilte seg fra de mer kjente salgs- og produsentsamvirkene Tine og Nortura, blant annet ved at de ikke lenger har et forvaltningsansvar som markedsregulator og at de ikke lenger er en industriaktør. Dette gjorde organisasjonen til et relativt oversiktlig case, samtidig som det fortsatt er en samvirkeorganisasjon med de ingrediensene det var ønskelig å se nærmere på.

1.4 Oppgavens struktur

I det følgende vil jeg i kapittel 2 presentere den aktuelle teorien for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Dernest vil jeg gjennomgå metodebruken i oppgaven i kapittel 3.

Kapittel 4 består av empiri i form av presentasjon av casebedriften samt funnene fra intervju med respondenter. I kapittel 5 sammenstilles teori og empiri i en analyse. Konklusjon, svar på problemstillingen og implikasjoner for videre undersøkelser presenteres i kapittel 6.

Etter hvert av hovedkapitlene følger en kort oppsummering av innholdet i kapitlet.

2 Teori

For å belyse problemstillingen og besvare forskningsspørsmålene kommer jeg til å benytte teori om strategi, økonomistyring generelt, styringsverktøy og samvirkeorganisering.

Problemstillingen dreier seg om å finne ut mer om bruk av styringsverktøy i en organisasjon med spesielle kjennetegn (et samvirke). De overnevnte teoretiske hovedtemaene er derfor naturlig å benytte som et teoretisk rammeverk for oppgaven.

2.1 Strategi og omgivelser

2.1.1 Strategiske mål

Strategi kan defineres som den langsiktige retningen til en organisasjon (Johnson et al., 2012).

En organisasjons strategi bør derfor ha utgangspunkt i det overordnede formålet til virksomheten og tilhørende visjon, det vil si den ideelle fremtidige situasjonen for organisasjonen.

For å kunne realisere visjonen utarbeides det gjerne konkrete hoved- og delmål. Målene kan ha forskjellige dimensjoner hva gjelder tidshorisont, grad av kontinuitet og om de er reelle eller har mer en symbolsk verdi. Organiseringen av formål, visjon, hovedmål og delmål kalles gjerne et målhierarki, og sammenhengen mellom målene og midlene for å nå dem er det som

kalles en strategi. I en strategi ser man på ønsket utvikling over tid, til forskjell fra virksomhetsplaner som gjerne er for et år av gangen.

En strategi vil kunne eksistere på flere nivå i en organisasjon. Virksomheter som ikke er konserner med flere underenheter opererer gjerne med en todeling; konsernnivå (strategisk nivå/styrenivå) og operativt nivå (administrasjon). Anerkjennelsen av at strategien skal operere på flere nivåer understreker behovet for sørge for god integrasjon av strategien, for å sikre gjennomgående bevissthet og målkongruens (Johnson et al., 2012).

2.1.2 Omgivelser og handlingsrom

En strategi bør utformes med hensyn på kunnskap om interne og eksterne forhold, så som markeds- og konkurransesituasjon, og hvilke interne ressurser man besitter (Johnson et al., 2012). Omgivelsene er kilde til muligheter så vel som trusler for organisasjonen. En relativt enkelt måte å kartlegge det strategiske mulighetsrommet til en organisasjon er gjennom en såkalt SWOT-analyse, der man analyserer faktorer som kan påvirke organisasjonen både internt og utenfra. Disse faktorene deles inn i muligheter, trusler, styrker og svakheter.

Slike analyser kan generere svært omfattende lister med elementer som er mer eller mindre generelle, og det viktige vil være å kunne peke på de elementene som oppfattes å være av stor betydning for organisasjonen. Det også viktig å være klar over at SWOT ikke nødvendigvis er en analyse i seg selv, men kan være velegnet for å gi oversikt (Hill and Westbrook, 1997).

2.1.3 Strategisk posisjonering

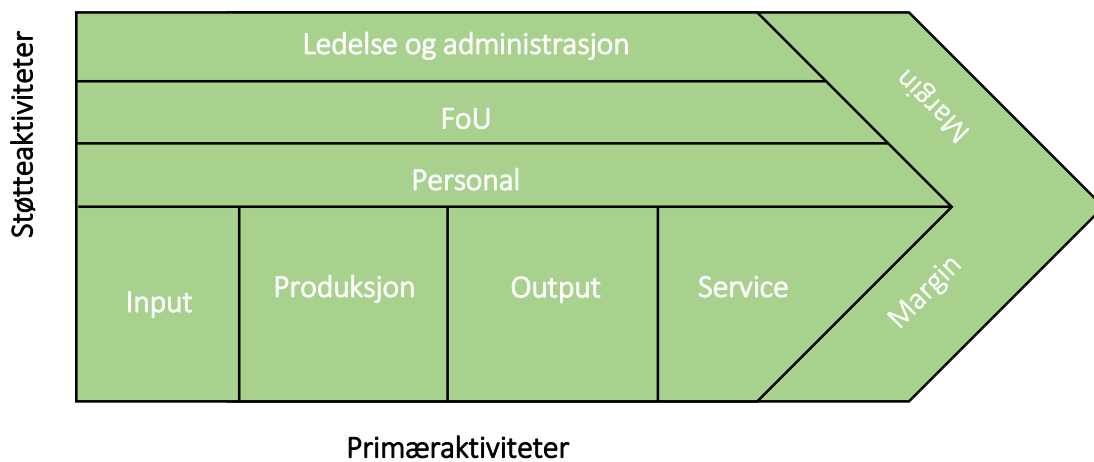
Strategisk posisjonering handler om hvordan en organisasjon posisjonerer seg i markedet for å oppnå varige konkurransefortrinn og derved sikre virksomhetens langsiktige overlevelse (Porter, 1996). For å ha en fordel i en slik sammenheng må organisasjonen sørge for å tilby større verdi enn sine konkurrenter. Porter argumenterer for at det i hovedsak er to hovedstrategier (såkalte generiske strategier) en organisasjon kan velge; en kostnadslederstrategi, der man tilbyr et gitt produkt til lavest mulig pris, eller en differensieringsstrategi, der man tilbyr et produkt med økt verdi til høyere pris. I tillegg kommer fokusstrategier som baserer seg på at man velger ut en smalere del av markedet (nisje) som man retter seg mot (Johnson et al., 2012).

Porter argumenterer for at organisasjoner bør (må) velge en av de generiske strategiene for å unngår å bli «stuck in the middle», med den risikoen at man ikke blir god på noe (Johnson et

al., 2012). Dette vil være en utfordring i de fleste organisasjoner, men kan være en betydelig utfordring i organisasjoner der eierne også er organisasjonens leverandører, og denne gruppen ikke er en homogen masse som bidrar med homogene produkter.

2.1.4 Verdikjede og strategisk kjerne

En måte å studere en virksomhet på er å se på deres plass og funksjon i verdikjeden (Johnstad, 1998). En verdikjede illustrerer de ulike fasene et produkt eller en tjeneste går gjennom fra råvare til sluttbruker (Porter, 1985).



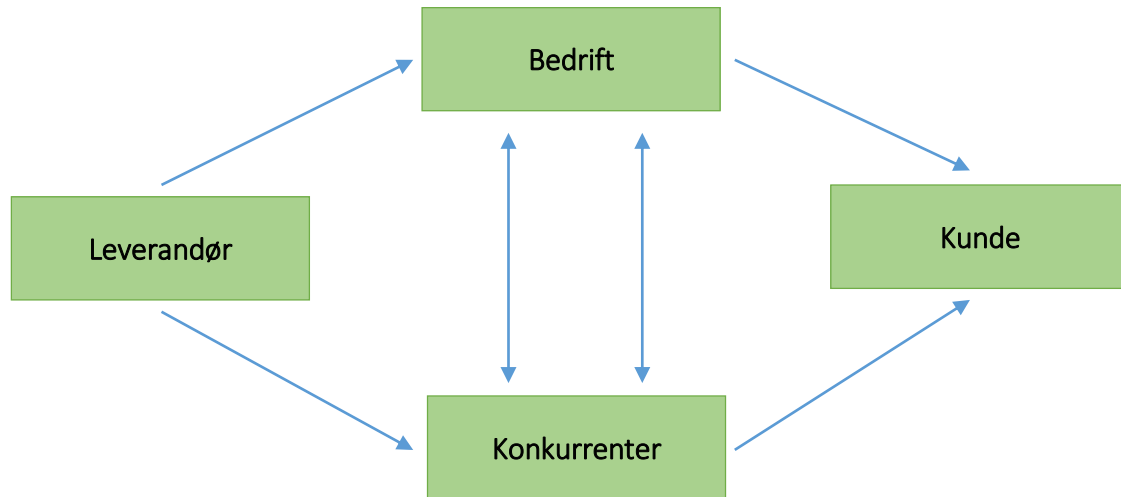
Figur 1: Illustrasjon av en verdikjede, kilde:(Porter og Kolstad, 1992)

Verdikjeden, som presentert i figur 1, er delt inn i primæraktiviteter, som logistikk inn, produksjon, logistikk ut og markedsføring/service etc., og støttefunksjoner som ledelse, personalhåndtering og FoU.

Med en slik illustrasjon er det mulig å få frem de organisatoriske grensene for en bedrift og se på hva organisasjonen velger å gjøre selv og hva den velger å la andre gjøre. Ulike bransjer kan ha ulike verdikjeder og ulike bedrifter kan være plassert forskjellig i verdikjeden. Eksempelvis finner vi salgssamvirkene seg lagt frem i verdikjeden, med foredling og salg, mens produsentsamvirkene gjerne befinner seg i produksjonsleddet.

Aktørene i verdikjeden lever av den verdiskapningen som skjer langs verdikjeden. Generelt ser man innenfor landbruksproduksjonen blant annet i Norge at mange små primærprodusenter som leverer til et fåtall store kjøpere (Rønning et al., 2013).

Det er videre mulig å illustrere grensene mellom de forskjellige aktørene i verdikjeden ytterligere ved å se på forholdet mellom bedriften – for eksempel en samvirkebedrift – og tilhørende leverandører, konkurrenter og kunder.



Figur 2: Illustrasjon av et verdiskapningssystem, kilde (Porter, 1985)

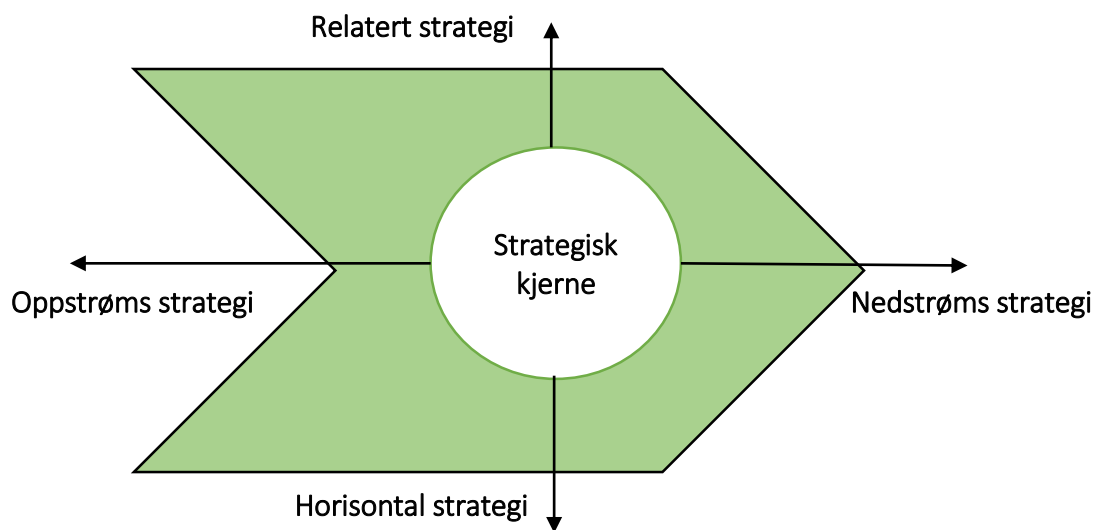
Porter (1985) kaller dette et verdiskapningssystem (figur 2), og Johnstad (1998) viser til at noe av det som er spesielt med samvirkeorganisasjonene er at de gjerne representerer et relativt lukket verdiskapningssystem siden medlemmene også er brukere av samvirket og at bedriftens kunder eller leverandører dermed er gitt.

Med bakgrunn i verdikjeden kan man gå enda et steg videre i analysen av en bedrift og fastslå hva som er dens strategiske kjerne, det vil si organisasjonens egne kvaliteter og kompetanse (Reve, 1992, gjengitt i Johnstad, 1998). Spørsmålet blir da hva organisasjonen bør beskytte og videreutvikle internt, og hva som kan overlates til andre gjennom markedsrelasjoner, allianser eller tettere samarbeid (se figur 3).

Dette kan resultere i strategier der man går i retning av sterkere tilknytning og integrering til kundesiden med leverandører, horisontalt ved integrasjon med konkurrenter eller relaterte strategier der man kan søke å oppnå samdriftsfordeler ved å dele på ressurser man allerede har (Johnstad, 1998). Strategier mot kundesiden (nedstrøms strategi) kan for eksempel dreie seg om foredling, differensiering, markedsføring, mens oppstrøms gjelder nærmere integrasjon

med leverdørene. I et produsentsamvirke vil en oppstrøms strategi være innebygd i selskapsformen og hensikten med organisasjonen.

Johnstad (1998) omtaler strategier som styrker forholdet og/eller samarbeidet horisontalt, med konkurrenter, som en vanlig strategi for et produsentsamvirke. Den strategiske kjernen i en samvirkebedrift består gjerne av egenskaper ved plasseringen av organisasjonen i verdikjeden og selve organisasjonsformen, samvirke, som gir fortrinn og konkurransevne, ifølge Johnstad (ibid.).



Figur 3: Strategisk kjerne og muligheter for strategisk ekspansjon, kilde: (Reve, 1990, gjengitt i Johnstad, 1998)

2.2 Styringsverktøy

2.2.1 Styringsverktøy

Styringsverktøy er et generelt begrep som kan anta mange former. Malmi and Brown (2008) definerer styringsverktøy (management controls) som de verktøy som brukes av ledelsen for å sikre at de ansattes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategier, herunder systemer, regler, verdier og praksiser. Et styringssystem er da en samling av styringsverktøy. Definisjonen av styringsverktøy inkluderer ikke systemer som utelukkende er ment for å støtte beslutningstaking.

Økonomistyringens funksjon er å bidra med informasjon som hjelper ledelsen i sitt arbeid med å planlegge og kontrollere aktiviteter (Kaplan and Atkinson, 2014). Vi sier gjerne at

økonomistyring er en blanding av det som på engelsk betegnes som management accounting, herunder beslutningsstøtte, kostnadsberegning, incentiver og motivering, og management control, det vil si det å utvikle parametere og indikatorer som har en kausal kobling til organisasjonens mål for å kunne måle resultater (Pettersen, 2015). Vi finner gjerne kombinasjoner av verktøy i organisasjoner, og de kan være vanskelige å skille fra hverandre. Strategisk økonomistyring kan defineres som innsamling, analyse og kommunikasjon av beslutningsrelevant informasjon som skal understøtte at bedriften realiserer sine definerte kritiske suksessfaktorer (Berg, 2014). Til forskjell fra tradisjonell økonomistyring omfatter strategisk økonomistyring både kvantitativ og kvalitativ, finansiell og ikke-finansiell informasjon (ibid.).

Simons (1995) skiller i sitt teoretiske rammeverk mellom diagnostiske og interaktive systemer. Diagnostiske systemer handler om å sette mål for kritiske prestasjonsvariabler, og kan brukes for å overvåke, motivere og belønne, mens interaktiv styring handler om å gi feedback for å oppdatere bedriftens strategier og kan kobles til læring i organisasjonen (Johanson and Madsen, 2013).

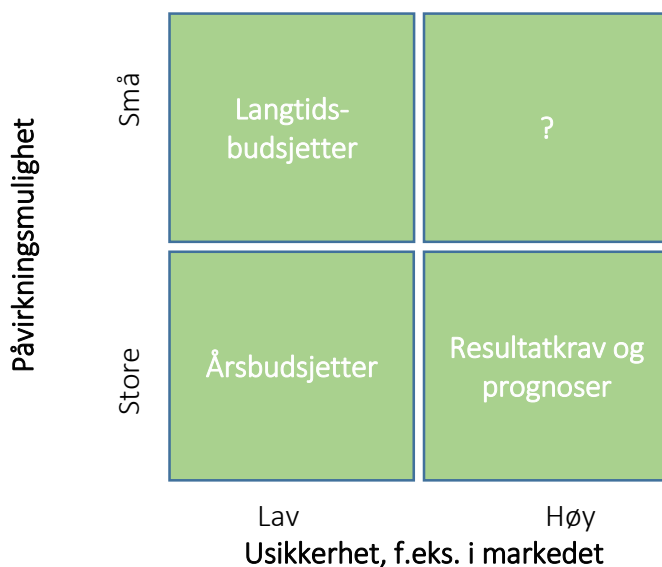
I sammenheng med introduksjonen av begrepet styringspakker har man også fått økt fokus på andre elementer som påvirker styringssystemet i organisasjoner, som blant annet organisasjonens verdigrunnlag, organisering og kultur (Malmi and Brown, 2008).

Ny-institusjonell teori er en teoretisk retning som ser på økonomistyring på en noe annerledes måte enn de tradisjonelle teoriene fordi de ser på endring i styringssystemene i en organisasjon. Denne teoriretningen forsøker å forklare hvordan og hvorfor organisasjonsoppskrifter, trender, oppstår, spres og adopteres i organisasjoner. Teorien stiller blant annet spørsmål nye konsepter implementeres i organisasjoner lik mye for å gi virksomheten en tidsmessig ideell formell struktur, noe som kan bidra til å gi organisasjonen legitimitet i omgivelsene, suksess og derav overlevelse, som fordi det har en ren nytteverdi. Det er også en teori som forsøker å forklare hvorfor organisasjoner i økende grad likner på hverandre (isomorfi) (Røvik, 1998).

2.2.2 Tradisjonell styring og kontroll

Risiko og usikkerhet² er to begreper som kan være med å beskrive de eksterne omgivelsene på. Organisasjoner opererer under forskjellig grad av usikkerhet i omgivelsene, og graden av risiko eller usikkerhet kan påvirke effekten av styringssystemer (Chenhall, 2003).

Organisasjoner som opererer i omgivelser med høy grad av forutsigbarhet kan planlegge med lengre tidshorisont enn dersom usikkerheten er større (Bjørnenak and Kaarbøe, 2011). Figur 4 illustrerer hvordan ulik grad av usikkerhet og mulighet for påvirkning bør adresseres i form av planleggings- og kontrollsystemer i organisasjonen.



Figur 4: Ulike planleggings- og kontrollsystemer for ulik grad av usikkerhet og fleksibilitet, kilde: (Bergstrand et. al 1999, gjengitt i Bjørnenak and Kaarbøe, 2011)

Begrepet usikkerhet peker her på usikkerhet i organisasjonens omgivelser, så som f.eks. markedet eller offentlige reguleringer, mens det med påvirkningsmulighet menes de muligheter man har for å tilpasse seg endringer i omgivelser eller rammebetingelser. Dersom usikkerheten er lav og organisasjonen har relativt store muligheter til å påvirke hvordan den benytter sine ressurser etc. vil det være tilstrekkelig å planlegge med basis i årsbudsjetter. Er derimot forholdene motsatt, og man har små muligheter til å påvirke og samtidig står ovenfor stor usikkerhet i omgivelsene argumenterer Bjørnenak and Kaarbøe (2011) for at man må gjøre tiltak for å gjøre organisasjonen i seg selv mer dynamisk (dynamiske styringssystemer i seg selv vil ikke være nok).

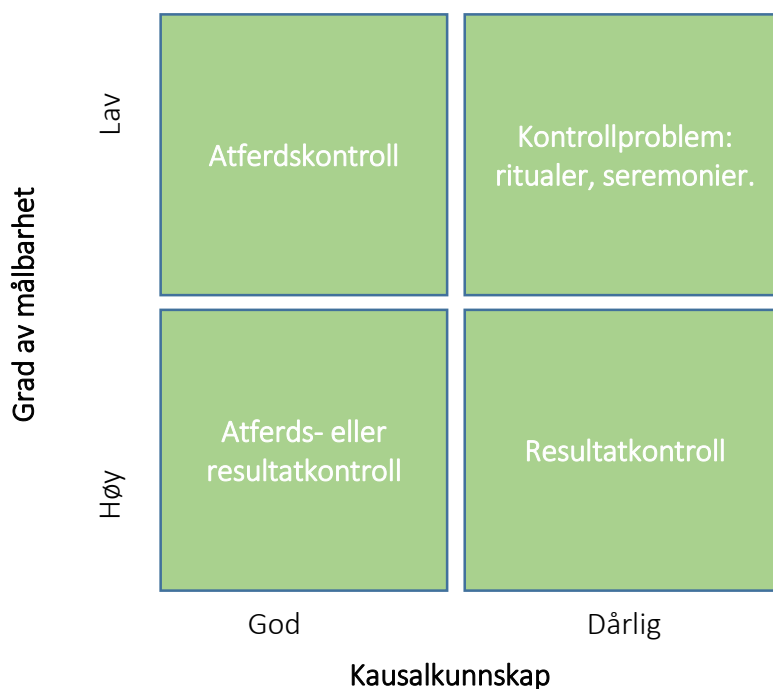
² Risiko kan beregnes i situasjoner der man kan knytte sannsynligheter til hver enkelt hendelse, mens usikkerhet er et begrep som betegner situasjoner der man ikke vet sannsynligheter for enkelthendelser og der selve elementene i omgivelsene ikke er forutsigbare.

Usikkerhet i det eksterne miljøet kan bedømmes forskjellig av forskjellige personer i organisasjonen. Chenhall refererer til Shaw et al. (1998) som anbefaler at når man skal bedømme graden av usikkerhet bør man se på hvordan toppledelsen betrakter omgivelsene.

2.2.3 Atferd- og resultatkontroll

Ouchi (1977) argumenterer for at det kun er to fenomen som kan observeres, overvåkes og måles, nemlig atferd og de resultatene man får som følge av en eller annen atferd. Ut fra dette kan man si at kontrollsystemer baserer seg på en eller annen form for atferdskontroll eller resultatkontroll, og at resultatkontroll til syvende og sist er betinget av å kunne kontrollere atferden til de som produserer resultatene.

Hvilke forhold som avgjør hvilken av de to kontrolltypene som vil dominere i hvilke typer organisasjoner avhenger av to aspekter; i hvor stor grad man har enighet og/eller kunnskap om årsakssammenhengene (kausalkunnskap) og grad av målbarhet på det ønskede resultatet. Sammenhengen er illustrert i figur 5.



Figur 5: Type kontroll, en typologi. Kilde: (Ouchi, 1977, Pettersen, 2015, Ouchi, 1979)

Enhver organisasjon vil i større eller mindre grad benytte en blanding av atferdskontroll og resultatkontroll (Ouchi, 1977). I organisasjoner der kunnskapen om årsak-virkning er dårlig

kombinert med en lav grad av målbarhet vil man normalt ha et kontrollproblem. Ouchis modell antyder at et slikt kontrollproblem bør møtes med former for seremonier og ritualer.

Ouchi (1979) presenterer videre tre former for styring som en organisasjon kan benytte for å håndtere evaluerings- og kontrollproblemer; marked, byråkrati og klan (disse er presentert i figur 6).

Styringsform	Styringsmekanisme	Sosial basis
Marked	Priser	Gjensidighet
Byråkrati	Regler	Gjensidighet og autoritet
Klan	Tillit	Gjensidighet, autoritet og verdifelleskap

Figur 6: Markeder, byråkratier og klaner, med tilhørende attributter, kilde: (Ouchi, 1980, Pettersen, 2015)

Markedet håndterer styringsproblemet ved å kunne prise og belønne aktørene nøyaktig, mens byråkratiet baserer seg på en blanding av evaluering og kollektiv aksept for felles mål. En klan sørger for en fullstendig sosialiseringssprosess blant deltakerne, for å skape full mål-kongruens og tillitt mellom medlemmene.

Med sosial basis menes de forhold mellom menneskene i organisasjonen som minimum må være til stede for at styringsformen skal kunne fungere (Ouchi, 1979). Klanstyring er den mest krevende og markedet den minst krevende når det kommer til behov for sosial basis. Når det gjelder styringsmekanismene er det imidlertid motsatt.

I en klan ligger styringsmekanismene i tillit og i ritualer, fortellinger og seremonier som organisasjonen praktiserer (Pettersen, 2015). Dette styrings- og informasjonssystemet er ikke eksplisitt, men implisitt; det simpelthen bare er der, som uttrykk for organisasjonens verdier. Ouchi påpeker at dette gjerne er former for kontroll som ikke er lett synlige.

Det er her man kan koble klanstyringen i figur 6 med kontrollproblemet illustrert i figur 5. Klanstyring kan være en løsning der man opplever at årsak-virking-sammenhengen er uklar og målbarheten er lav. Ouchi (1979) argumenterer for at klanstyring er avhengig av at menneskene i organisasjonen identifiserer seg med verdiene i organisasjonen. Sagt på en annen måte: siden verdier og tilhørende holdninger tar lengre tid å tilegne seg enn for

eksempel manuelle ferdigheter (atferd), krever seremonielle kontroller en stabilitet i medlemsmassen som er karakteristisk for en klan.

Klanstyring er med andre ord en form for styring man vil kunne forvente å finne i organisasjoner med lange tradisjoner for samarbeid, og vil for eksempel kunne være relevant i en samvirkeorganisasjon.

Ouchi (1979) bruker eksempelet med to banker, Hui og Tanomoshi, som baserer sin bankvirksomhet på en form for klanstyring, der kundene kan bli medlemmer ut fra spesielle kriterier og der man gjennom kundeforholdet/medlemskapet knyttes sammen til et sosialt felleskap og nettverk som understøttes av grunnleggende verdier. Dette gjør bankene i stand til å operere svært effektivt i markedet, blant annet ved at deres overlegne kunnskap om kundene og låntakerne gjør dem i stand til å foreta bedre vurdering av risiko enn andre banker.

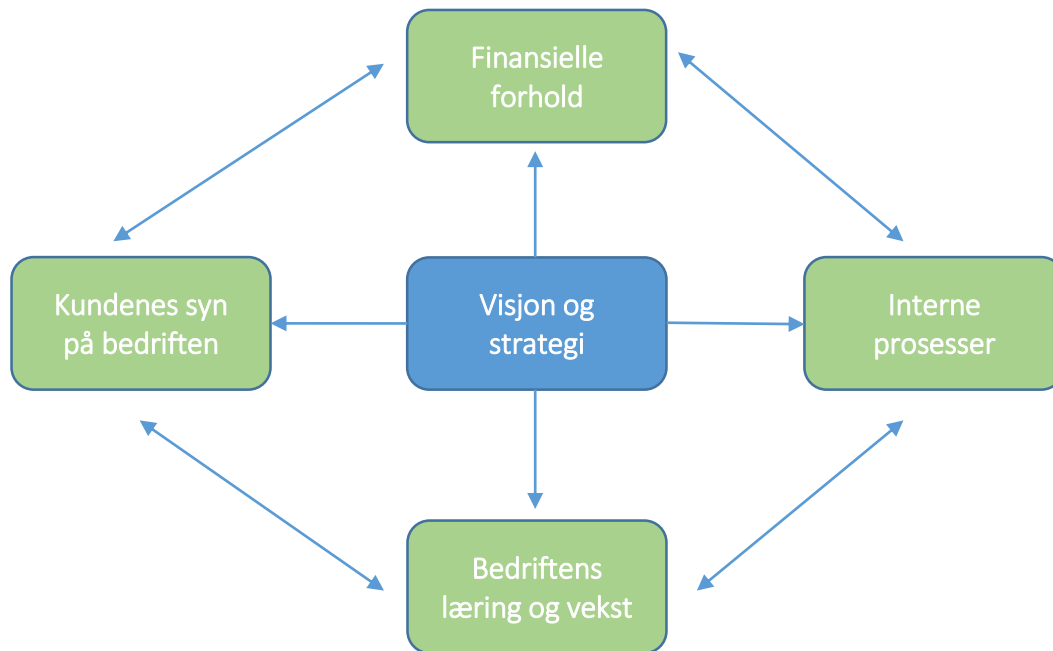
2.2.4 Målstyring

Tidligere var organisasjonenes omgivelser mer stabile, og i lang tid ble tradisjonelle metoder som ren regnskapsrapportering og avviks- og kostnadsanalyser ansett som et tilstrekkelig bidrag fra regnskapsførere, og regnskap ble ikke sett på som en naturlig del av strategiutformingen (Berg, 2014).

Debatten som fulgte utgivelsen av boken «Relevance Lost – the rise and fall of management accounting» av H. Thomas Johnson og Robert S. Kaplan i 1987 resulterte i økt etterspørsel etter bedre intern styringsinformasjon. Fokuset ble flyttet bort fra finansregnskapet med sitt bakoverskuende perspektiv som er viktig for investorene, og over på informasjon som hadde nytteverdi for leder og beslutningstakere internt i organisasjonen. Noe av resultatet var at man fikk nye verktøy og konsepter, så som balansert målstyring og aktivitetsbasert kalkulasjon (Bjørnenak and Kaarbøe, 2011). Balansert målstyring (BMS) ble lansert i 1992 av nettopp Kaplan og Norton som et svar på sin egen kritikk, og verktøyet var ment å bestå av flere dimensjoner, og i større grad ta utgangspunkt i virksomhetenes strategi enn tidligere verktøy (Stemsrudhagen, 2003).

Den grunnleggende formen av BMS tar utgangspunkt i at ledelsen formulerer bedriftens strategi og identifiserer de dimensjonene som er viktige for å oppfylle denne. Opprinnelig

anbefalte Kaplan og Norton å benytte de fire måldimensjonene finansielle forhold, kundenes syn på bedriften, interne prosesser og bedriftens læring og vekstevne.



Figur 7: Skisse av forholdet mellom elementene i balansert målstyring, kilde: (Kaplan and Atkinson, 2014)

Etter hvert som man har høstet erfaringer med bruken av BMS har også konseptet videreutviklet seg og antatt former som er vesentlig forskjellig fra det opprinnelige, og erfaringer fra praktisk bruk tilsier at BMS bør skreddersys den aktuelle organisasjonen og konteksten som systemet skal fungere i (Stemsrudhagen, 2003). Stemsrudhagen (2003) argumenterer for at BMS bør oppfattes som et konsept som kan fungere som et utgangspunkt for utviklingen av ulike styringsprosesser og -systemer.

Med BMS introduserte man også tanken om såkalte feed-forward-dimensjoner. Til forskjell fra de historisk orienterte finansielle målene (feed-backward) fokuserer disse på å overvåke forventede fremtidige resultater. Et viktig poeng med feed-forward-styring er at man har et fremoverlent fokus der man har mulighet til å gå inn og korrigere før avvik oppstår. BMS utvider på denne måten styringssystemene og inkluderer både økonomiske resultatmål så vel som driverne av disse, så som kundetilfredshet og kvalitet (Stemsrudhagen, 2003).

Bjørnenak and Kaarbøe (2011) peker på at utviklingen fra finansiell til intern beslutningsrelevant informasjon har hatt påvirkning på controllerrollen; arbeidsoppgavene flyttes fra å

produsere standardiserte rapporter og å arbeide med historisk informasjon til å få en fremoverlent, konsulentorientert rolle i organisasjonene der jobben i større grad går ut på å tilrettelegge for endring.

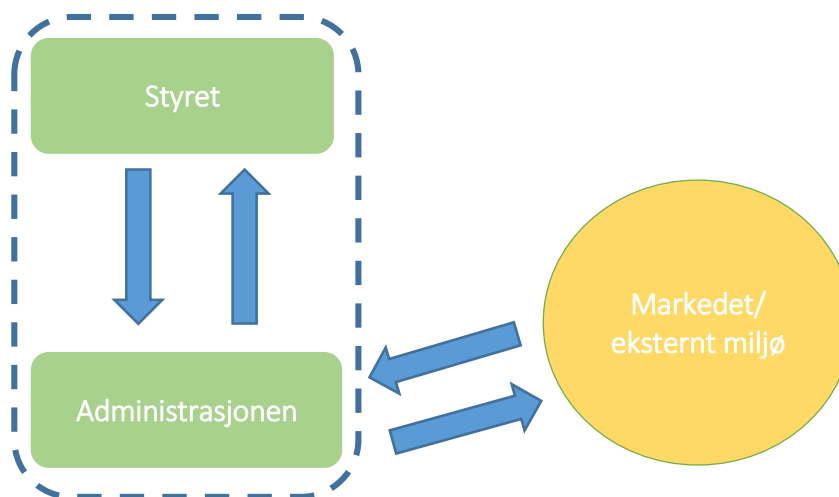
Generelt kan vi si at målstyring dreier seg om å sette kvantitative og kvalitative mål for individer, avdelinger og grupperinger som til sammen utgjør en organisasjon (Undeland, 2005). I prosessen evalueres både hva som er oppnådd og evnen organisasjonen har til å oppnå målet. Denne type styringsparametere omtales gjerne som måltall eller Key Performance Indicators (KPI) (Undeland, 2005).

KPI kan betraktes som en operasjonalisering av den overordnede strategien, og rapportering på KPIene skal hjelpe ledelsen å være trygge på at resten av organisasjonen fokuserer på de tingene som bidrar til oppnåelse av de overordnede målene og strategien. Strategien består gjerne av konkrete mål, for eksempel for vekst, og KPIene representerer tydelige måltall basert på disse konkrete, overordnede målene, som den enkelte medarbeider kan jobbe etter og påvirke gjennom sitt arbeid (Undeland, 2005).

2.3 Bruk av styringsinformasjon

Styringsinformasjon kan defineres som strukturert informasjon som ledelsen primært styrer selskapet etter, og som det systematisk planlegges og rapporteres på. Ofte kan målstyring være kjernen av denne styringsinformasjonen (Undeland, 2005). Som det følger av definisjonen på målstyring i kapittel 2.2.4 vil styringsinformasjon med andre ord inkludere den informasjonen som benyttes for å bedømme grad av måloppnåelse for hele organisasjonen, samt vurderinger av muligheten og evnen til å nå målene.

Ferreira and Otley (2009) betegner informasjonsflyt, -systemer og –nettverk som bindeleddene og nervesystemet som holder styringssystemet i en organisasjon sammen. Med informasjonsflyt menes den informasjonen som går mellom styret og administrasjonen, og mellom markedet og det eksterne miljøet og administrasjonen, herunder: hva slags informasjon, hvordan den blir innhentet, behandlet og brukt.



Figur 8: Enkel illustrasjon av informasjonsflyt i organisasjoner.

I begrepene behandling og bruk inngår såkalt feedback- og feed-forward-informasjon. Disse formene for informasjonsflyt kan kobles med Argyrs' og Schöns enkel- og dobbelkretslæring der enkelkrets-læring (single-loop learning) innebærer at man reagerer på avvik fra målet med å gjøre noe annerledes, mens du ved dobbelkretslæring går tilbake og ser på de fundamentale forutsetningene for målene og strategiene. Med andre ord er et mulig spørsmål når man betrakter informasjonsflyten i en organisasjon i hvor stor grad den hjelper til med å fremme læring.

Ferreira and Otley (2009) argumenterer for at slike informasjonssystemer er allestedsnærværende i organisasjoner, og at spørsmålet derfor ikke er å se på *om* de er tilstede, men i hvilken form, hvordan de håndterer finansiell og ikke-finansiell informasjon, og hvordan informasjon for målstyring og kontroll er strukturert. I mange organisasjoner er styringsverktøyene organisert rundt budsjetter, mens andre organisasjoner etter hvert benytter bredere styringsverktøy, for eksempel balansert målstyring, noe som påvirker hvordan man organiserer og karakteristikaene til informasjonsflyten.

«Man får det man måler» («What gets measured gets managed») er et kjent aksiom som blant annet er blitt brukt som et argument for utvidet måling i organisasjoner, kanskje spesielt i sammenheng med (balansert) målstyring (Catasús et al., 2007). Catasús et al. (2007) har undersøkt grunnlag for ordtaket og kommer til at måling ikke nødvendigvis leder til handling i organisasjonen, men snarere støtter oppunder de temaene som allerede er viktige i organisasjonen. Catasús foreslår derfor en omskriving til «what gets talked about gets done, especially if there are numbers.»

2.4 Samvirke som organisasjonsform

Denne oppgaven handler om økonomistyring, og problemstillingen er plassert med en samvirkeorganisasjon som kontekst og bakteppe. I det følgende vil jeg derfor presenterer teori som sier noe om hvordan organisasjonsform og omgivelser kan påvirke bruken av styringsverktøy. Dernest vil jeg se på hva som kjennetegner en samvirkeorganisasjon og på hvilken måte denne organisasjonsformen skiller seg fra andre organisasjonsformer.

2.4.1 Samvirkeorganisering

MacPherson (gjengitt i Johnstad, 1998) refererer til ICAs³ definisjon av et samvirke (kooperativ) som «en autonom forening av personer som frivillig er forent for å møte felles økonomiske, sosiale eller kulturelle behov og forventninger gjennom et felleseid og demokratisk kontrollert selskap». I forarbeidene til Loven og Samvirkeforetak (Samvirkelova) fra 2002 finner vi følgende: «Organisasjonsformen samvirke er en måte å organisere økonomisk virksomhet på. Eiere er med som medlemmer på frivillig basis, og i samvirkene er eierne gjerne også de som produserer råvarene eller innsatsfaktorene» (Gjems-Onstad, 2002).

Ut fra definisjonene ser vi at det er enkelte forskjeller på samvirkeformen og de andre organisasjonsformene vi omgir oss med i samfunnet, så som aksjeselskaper, enkeltmannsforetak og statsselskaper etc. Samvirkeorganisasjonene fungerer kombinert som interesseorganisasjoner (forening) og driver samtidig økonomisk virksomhet på sammen måte som andre foretak (forretning) (Røkholt, 1982). Det er dette som kalles samvirkets dualistiske (dobbelte) natur (Johnstad, 1998).

Et samvirke er en brukereid og -kontrollert virksomhet som fordeler nytte på basis av bruken. Barton (gjengitt i Johnstad, 1998) argumenterer for at et SA skiller seg fra annen virksomhet på bakgrunn av tre prinsipper:

1. Bruker-eier-prinsippet: innebærer at personer som eier og finansierer samvirket er de som bruker det.
2. Bruker-kontroll-prinsippet: betyr at de som bruker samvirket er de som har kontrollen over det.
3. Bruker-nytte-prinsippet: sier at nytten av samvirket fordeles til brukerne på basis av deres bruk.

³ International Co-operative Alliance (ICA), www.ica.coop

Felles for alle samvirketiltak er at de drives i samsvar med de grunnleggende samvirkeprinsippene (se vedlegg 5).

Samvirke baserer seg på aktive brukere og er demokratisk styrt: én eier, én stemme. I prinsippet skal også organisasjonene drive på non-profitbasis (Røkholt, 1982); de er et verktøy for eierne og i utgangspunktet ikke et mål i seg selv. I et produsent- eller salgssamvirke er det er top-line (omsetning), og ikke bottom-line, som er det viktigste, all den tid omsetningen reflekterer verdier som går tilbake til medlemmene (eierne).

Det er styret som håndterer forholdet mellom eier og leder, og administrasjonen mellom ledere og ansatte (Reve and Grønlie, 1993). Styringsforholdene i en organisasjon analyseres gjerne ved bruk av prinsipal-agent-teori (Jansen and Meckling, 1976). Kjernen i dette forholdet er at prinsipalen (eieren av organisasjonen) og agent (daglig leder) har forskjellige interesser og preferanser, samt at informasjon og grad av risikoaversjon er ulikt fordelt, noe som skaper behov for overvåkning og kontroll. Dette representerer agentkostnader (ibid.).

Det som skaper spesielle agentproblemer i et SA kontra et AS er at prinsipalen er både eier og bruker av organisasjonen; samvirkeorganisasjonen er en forlengelse av vedkommendes egen virksomhet. Dette fører til at medlemmene har en stor interesse for hvordan den daglige ledelsen av organisasjonen. Som en følge av dette får man lett en blandet eier- og lederrolle. Johnstad poengterer at dette kan være en særlig utfordring i produksjonssamvirker (Johnstad, 1998).

2.4.2 Eiernes deltakelse

Vedtektene i samvirket regulerer forholdet mellom medlemmer som eiere og brukere, de tillitsvalgte som aktive deltakere i styringen av organisasjonen og den ansatte ledelsen. Den formelle autoriteten i et samvirke ligger hos medlemmene som eiere, mens administrasjonen gjennom sine valg påvirker hverdagen og resultatene for medlemmene (Johnstad, 1998). Dette trepartssamarbeidet kan illustreres i følgende modell:

Det er i prinsippet de medlemmene som står for utviklingen av retningslinjer og politikk for virksomheten gjennom sin suverenitet i årsmøtet, og som velger de tillitsvalgte som skal konkretisere og overvåke gjennomføringen av denne politikken. En viktig styrke i

samvirkeorganisasjoner er at de har et stort antall (gjerne) lojale og kompetente tillitsvalgte (Johnstad, 1998).

Unnerud (2015) fant i sin undersøkelse av styrets påvirkning av tjeneste- og produktutvikling i TINE at *«noe av det som er spesielt med styret i samvirke i næringsmiddelindustrien er deres inngående kjennskap til primærproduksjonen, verdikjeden og trolig politikken knyttet til landbruket i Norge. Gjennom arbeid med overordnede strategier kan det tenkes at styret i samvirke ser andre muligheter knyttet til strategiske valg enn hva den daglige ledelsen gjør»*.

Johnstad (1998) påpeker videre at styret i et samvirke er preget av egenskapene ved organisasjonsformen i den forstand at dualiteten i det å skulle ha både en forenings- og en forretningsidé preger styret; de må ha både et politisk-ideologisk lederskap og inneha rollen som et bedriftsstyre. Med politisk-ideologisk lederskap menes blant annet en rolle der man søker jobbe for medlemmenes interesser gjennom påvirkningsarbeid mot offentlige organer, politikere og faglag etc.

2.4.3 Organisasjonsdeltakelse

Bønder velger å bli medlemmer/andelseiere i SA når nytteeffekten overstiger kostnaden ved deltakelse. Følgende faktorer kan bidra positivt opplevd nytteeffekt (Johnstad, 1998, Børve, 1982):

- Bøndene/produsentene har få andre reelle alternativer til å få avsetning for sine varer.
- Muligheten for større markedsrett ved å samordne seg.
- Mulighetene for å utnytte skala-økonomi.
- Betydningen av og kostnaden til såkalt lokal informasjon. Lokal informasjon er et begrep som kan beskrives som «medlemmenes innsidekunnskap», det vil si verdien av den kunnskap som samvirkene har om de som *er* og som de *lar bli* medlemmer hos seg, og som (litt abstrakt) kan måles i graden av samhold, tillit og solidaritet man har innad i organisasjonen; tillitskapitalen som medlemmene har er på mange måter helt avgjørende for den økonomiske effekten til forholdet (Bonus, 1986, gjengitt i Johnstad, 1998).
- SA kan påvirke interessepolitisk på saker som bonden/produsenten er opptatt av. Samvirkeorganisasjonene har oppgaver knyttet til å oppnå målene i jordbruksavtalen

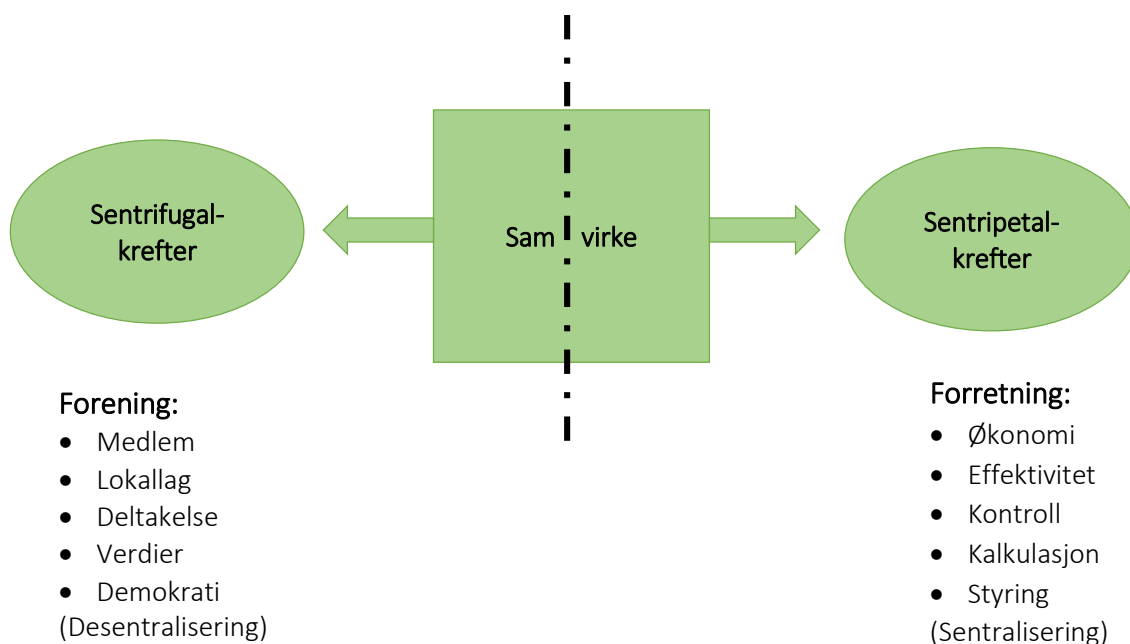
og spiller også inn forslag i forkant av denne prosessen og andre prosesser koblet til næringa (jordbruksmeldinger, høringer på forskrifter, lovforslag etc.).

- Medlemskap i samvirkeorganisasjoner har en viss egenverdi i seg selv som bidrar til en positivt opplevd nytteverdi. Her kan det tenkes at faktorer som personlig status og sosialt press hatt innvirkning.

Kostnadene som kan knyttet til å organisere seg i samvirker er blant annet:

- Kostnadene ved andelsinnskudd og eventuelt servicekostnader for bruk av administrasjonen.
- Mindre frihet når det gjelder produksjon (f.eks. leveringsplikt eller produksjonsplaner som ikke fullt ut fyller kapasiteten på gården).

I følge Johnstad (1998) vil dualiteten, med et kombinert forenings- og forretningsfokus, som ligger i samvirkeorganiseringsens natur, representere kilder til styrker og svakheter for organisasjonsformen. Han illustrerer dette med bruk av begrepene sentrifugal- og sentripetalkrefter:



Figur 9: Samvirkets dobbelte natur: sentrifugal- og sentripetalkrefter, kilde: Johnstad (1998)

De sentrifugale kreftene finner vi i foreningsdelen av organisasjonen, og de elementene som forener medlemmene i organisasjonen. Medlemmene er i utgangspunktet selvstendige aktører som på frivillig grunnlag har gått sammen i et samvirke. De er økonomisk uavhengige siden

de ikke har fusjonert sin virksomhet inn i ett stort selskap, men kun gått sammen om å samordne definerte funksjoner. Fordi de har valg å ikke slå seg helt og fullt sammen må det finnes fordeler ved å ha uavhengig virksomhet. For enkelte vurderes denne fordelene som så stor at de velger å ikke melde seg inn eller de velger å melde seg ut (Johnstad, 1998).

Medlemmene vil som eiere normalt ha knyttet både følelser og verdier til samarbeidet, og medlemmene vil også ønske å bruke sin myndighet og sine rettigheter til å påvirke i retning av sine interesser (ibid.).

På den andre siden finner vi forretningsdelen, som representerer de sentripetale kreftene. Fordelene ved å gå sammen og samarbeide er stort sett av økonomisk natur. For å dra nytte av disse fordelene er det nødvendig med et kontinuerlig effektiviseringsarbeid i organisasjonen, noe som gjerne betyr omorganisering og sentralisering for å utnytte skalafordeler og samdriftsfordeler. I tillegg vil en sentral og profesjonalisert administrasjon stå for en maktkonsentrasjon. Disse kreftene virker gjerne motsatt av de sentrifugale kreftene (ibid.).

Johnstad (1998) argumenterer for at det er dette skillet som er med på å opprettholder balanse i organisasjonen og som er med på å gi samvirket sitt spesielle preg.

En viktig variabel her kan være lojaliteten til medlemmene. Hirschman (1970) beskriver lojalitet som en form for tilhørighet og – i denne sammenheng - en knytning til en organisasjon. Lojalitet kan forklares som villigheten til å rette seg etter organisasjonens ønsker, krav og pålegg. Ved sterk grad av lojalitet vil terskelen produsentene har for å bryte ut eller motarbeide organisasjonen øke, og lojalitet aktiviserer lettere konstruktivt engasjement ved opplevd misnøye. Grad av lojalitet blant samarbeidspartnere og medlemmer har derfor betydning blant annet for handlingsrommet for organisasjonen, i tillegg til at det har påvirkning på styringsformen jf. kapittel 2.2.3. Johnstad (1998) poengterer at samvirkeformen forutsetter at det er mulig å utvikle og vedlikeholde solidariteten og fellesforståelsen blant medlemmene, og at dette er en styreoppgave.

Gratispassasjerproblemet, horisontproblemet, porteføljeproblemet, kontrollproblemet, og innflytelseskostnadsproblemet er fem utfordringer som en samvirkeorganisasjon må takle (Gripsrud & Olsen 2001). Spesielt kan økt heterogenitet i medlemsmassen som en følge av flere medlemmer og forskjellige størrelse på eierne (f.eks. forskjellig bruksstørrelse) føre til

gratispassasjerproblemer, samt store variasjoner i eiernes langsiktig/kortsiktig perspektiv. I følge Gripsrud og Olsen vil manglende homogenitet i medlemsmassen (blant annet som følge av momentene over) kunne være en kilde til konflikter i et tradisjonelt samvirke (Gripsrud and Olsen, 2001).

2.5 Oppsummering

En bedrifts strategier bør ta utgangspunkt i formålet og visjonen til organisasjonen. Man må videre basere strategien på forhold i de eksterne omgivelsene og markedet, og være klar over at en strategi må forankres i organisasjonen for å sikre målkongrens. Med bakgrunn i en organisasjons strategiske kjerne kan vi si noe om hvilke muligheter organisasjonen har for strategisk ekspansjon.

En organisasjon benytter forskjellige styringsverktøy for å sikre at de ansattes (og medlemmenes) atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategier. Verktøyene kan spenne fra å være svært eksplisitte (så som budsjetter eller andre konkrete, tallfestede mål) og til mer subtile (så som klanstyring). Forhold ved organisasjonen og ved omgivelsene har betydning for hvilke verktøy som bør brukes og hvor godt forskjellige verktøy fungerer. Vi finner gjerne kombinasjoner av styringsverktøy i organisasjoner, og de kan være vanskelige å skille fra hverandre.

Et samvirke er en frivillig sammenslutning av aktører, som jobber sammen for å nå felles mål. Samvirkene skiller seg fra annen måte å organisere økonomi på blant annet ved at eierne også er brukerne og medlemmer. I landbruket består landbrukssamvirkene av selvstendige bønder som delvis integrerer sin virksomhet inn i felleskapet. Bøndene vil velge å bli værende i samvirkene så lenge nytteverdien er større en kostnadene.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for valg av metode og metodebruk, samt hvordan jeg har foretatt datainnsamling og analysen av denne. «Metode er måten en går frem på for å løse et problem» (Mehmetoglu, 2004). Følgelig er det et poeng å vise på hvilken måte jeg har jobbet

for å komme frem til et svar på problemstilling. Jeg vil også presentere en vurdering av reliabiliteten og validiteten til oppgaven.

3.1 Valg av metode og forskningsstrategi

Jeg har sett på hvordan man jobber med økonomistyring gitt en spesifikk organisasjonskontekst. I arbeidet med dette har jeg ønsket å gå nærmere inn i én organisasjon for å få en dypere innsikt gjennom en intensiv studie. Ut fra dette er det naturlig å velge et kvalitativt og deskriptivt (beskrivende) undersøkelsesdesign i form av en casestudie. Jeg har benyttet meg av en casebedrift der jeg har gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med til sammen fem personer, fire fra administrasjon og ett tillitsvalgt medlem. I tillegg til dybdeintervjuer har jeg gjennomgått en del av organisasjonens sentrale dokumenter, dette for å få et overblikk og et bredere perspektiv på arbeidet som gjøres i tilknytning til organisasjonens økonomistyring.

3.2 Casebeskrivelse

Jeg ønsket å analysere dagens praksis i GH gjennom å undersøke om hva slags former for styringssystemer man benyttet og hvordan organisasjonsformen eventuelt påvirket bruken. Når man ønsker å finne svar på spørsmål om hvordan noe fungerer per i dag kan case være en velegnet metode for å finne svar på forskningsspørsmålene (Yin, 1989).

Strategi	Type forsknings-spørsmål	Krever kontroll over hendelses-forløpet?	Fokus på nåtid?
Eksperiment	hvordan, hvorfor	ja	ja
Spørreundersøkelse	hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye	nei	ja
Dokumentanalyse	hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye	nei	ja/nei
Historisk studie	hvordan, hvorfor	nei	nei
Case	hvordan, hvorfor	nei	ja

Tabell 1: Relevante situasjoner for forskjellige undersøkelsesdesign, kilde: (Yin, 1989)

Yin (1989:23) forklarer hva som skiller casestudier fra andre studier (fritt oversatt):

«En casestudie er en empirisk undersøkelse som

- utforsker et moderne fenomen i sin naturlige (real-life) kontekst, når
- grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige og åpenbare, og når
- flere kilder brukes som bevis.»

Min problemstilling gir ut fra dette dekning for at case er en god metode: beskrivelse av et fenomen (styringssystemer) slik det virker i en organisasjon per i dag, uten å vite klart i hvilken grad fenomenet er en bevisst eller ubevisst del av organisasjonen (fenomenet kan være institusjonalisert og en usynlig del av praksis i organisasjonen) og jeg ønsket til en viss grad å benytte flere typer kilder, både skriftlige og muntlige, for å påvise fenomenet.

En deskriptiv casestudie består at man samler inn betydelig informasjon om et begrenset fenomen. Dette kan gjøres blant annet gjennom intervjuer, observasjon og analyse av dokumenter. Dette representerer en dyptgående kvalitativ form for forskning der hensikten er å sitte igjen med en rik («tjukk») beskrivelse for å få økt forståelse (Mehmetoglu, 2004).

En utfordring med denne metoden er at det kan være krevende å bestemme seg for et case, siden man gjerne vil ha flere mulige caser som kan være egnet til å gi kunnskap om samme fenomen (Mehmetoglu, 2004). Gjerne er valget mindre reelt og man prisgitt å få tilgang til en organisasjon (Silverman, 2011).

Jeg har valgt en enkel form for casestudie der jeg kun har sett på én virksomhet. Noe av grunnen til valget om å konsentrere seg om kun en organisasjon var et ønske om å kunne ha mulighet til å gå ned i detaljene, et ønske som også kunne realiseres gjennom bruk av case som metode. Theodorson and Theodorson (1970, gjengitt i Mehmetoglu, 2004) argumenterer for at case-studier gjerne gir mulighet for å analysere spesifikke detaljer som kan bli oversett ved bruk av andre metoder.

3.3 Datainnsamling og analyse

3.3.1 Utvalg av respondenter

I undersøkelsen har jeg intervjuet til sammen fem personer: ett tillitsvalgt medlem og fire fra administrasjonen. Respondentene var ikke tilfeldig valgt, men valgt på grunn av den kunnskapen og oversikten de var antatt å besitte. I tillegg til de fem respondentene har jeg hatt innledende samtaler med andre personer i administrasjonen om gjennomføring av oppgaven.

GH har en relativt liten administrasjon, med totalt 11 ansatte. Til sammen har jeg vært i kontakt med seks av disse i forbindelse med oppgaven og intervjuet fire av dem. Tre av disse

har vært personer med hovedansvar for deler av strategien, mens den fjerde har blant annet hatt ansvaret for oppfølging av målstyring i organisasjonen. Felles for alle fire er at de sitter tett på utforming og oppfølging av hovedområdene i strategien og evaluering av måloppnåelse i GH. Respondentene har ulik fartstid i GH (fra 17 år til under ett år). Respondentene har en variert bakgrunn, både fra andre bransjer og fra «andre siden av bordet» hos grossistene i grøntbransjen.

Tillitsvalgtapparatet til GH består av et landsstyre med seks personer, samt regionstyrer. I og med at casebedriften er en samvirkebedrift er medlemmet som ble intervjuet også en eier, noe som gir et relevant perspektiv i oppgaven.

Ofte er det vanskelig å vite på forhånd hvor mange intervjuer som vil være tilstrekkelig (Johannessen et al., 2011). Her snakker man gjerne om en form for avtakende nytte, der informantene etter hvert ikke vil bidra med vesentlig mye ny informasjon til studien. Samtidig opererer man noen uskrevne regler for utvalgsstørrelse, og Johannessen et al. (2011) antyder en norm på 10-15 respondenter i mindre prosjekter, men argumenterer også for at tid og ressurser kan gjøre det nødvendig å begrense dette antallet. Min vurdering i denne oppgaven er at disse fem informantene til sammen gir et totalbilde av ledelsen i organisasjonen som jeg anser å være dekkende all den tid organisasjonen ikke er større verken i antall ansatte, tillitsvalgte eller i antall avdelinger etc.

3.3.2 Individuelle dybdeintervjuer

Intervjuer er en måte å samle inn kvalitative data på som gjør det mulig å skaffe fyldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen et al., 2011). Kvalitative intervjuer kan betraktes som en samtale med en struktur og et bestemt formål, der strukturen ligger i at det er en bestemt rollefordeling mellom deltakerne (Kvale og Brinkmann, 2009, gjengitt i Johannessen et al., 2011). Intervjueren (moderator) styrer intervjuet med det formål å forstå eller fremskaffe en beskrivelse av et fenomen. En av fordelene med å benytte intervjuer er at det er en effektiv måte å få tilgang på menneskers erfaringer og oppfatninger på.

Datainnsamlingen har blitt gjort i form av individuelle, semistrukturerte dybdeintervjuer (se vedlegg 1). Det vil si at intervjuene tok utgangspunkt i en intervjuguide med overordnede spørsmål, men med mulighet for å variere både spørsmålsstilling, rekkefølge, samt at det

åpner for at respondentene kan føye til momenter som ikke naturlig følger av moderatorens spørsmål. Intervjuene blir av den grunn mer organiske i den forstand at man kan få rikere datagrunnlag som følge av at informanten har mulighet til å supplere med betraktninger vedkommende føler er viktig for problemstillingen/tematikken. Denne type uventede vendinger kan gi nye implikasjoner for undersøkelsen. Dette avhenger av at man lar respondentene få mulighet til å snakke fritt innenfor tema.

Intervjuguiden bestod av en innledning der moderator informerte om undersøkelsen og problemstillingen før informanten ble spurt om å fortelle om seg selv og sin stilling og bakgrunn, etterfulgt av en tredelt hoveddel bygget opp rundt forskningsspørsmålene. De tre hoveddelene var konstruert ut fra teori, og inneholdt spørsmål om strategien til GH, styringsverktøy og kontekst. For hvert punkt var det laget ferdige spørsmål, og mellom hver hoveddel hadde moderator en kort forklaring av bakgrunnen for temaet og spørsmålene. Spørsmålene var laget som åpne spørsmål for å få informanten til å fortelle og beskrive mest mulig selv, og jeg fulgte opp med oppfølgingsspørsmål der det var naturlig og nødvendig å få mer presise svar eller utdypninger. Lukkede spørsmål ville gjort det vanskeligere å få frem nyanser fra respondentene, noe som igjen ville kunne føre til at man ville gått glipp av viktig informasjon ved at man kun får svar på spørsmål som moderator mener er viktig.

Respondent	Tidspunkt	Lengde på intervju	Sted
R1	18.02.16	1 time 12 minutter	GHs kontorlokaler
R2	18.02.16	1 time 23 minutter	GHs kontorlokaler
R3	04.03.16	1 time 3 minutter	GHs kontorlokaler
R4	08.04.16	56 minutter	GHs kontorlokaler
R5	27.04.16	1 time 6 minutter	Hjemme hos vedkommende

Tabell 2: Oversikt over intervjuer

3.3.3 Dokumentanalyse

For å kunne få en god forståelse for konteksten har jeg sett på forskjellige typer dokumenter og rapporter som omhandler caseorganisasjonen Gartnerhallen, landbruket og grøntbransjen. Jeg har bant annet hatt tilgang på enkelte sakspapirer til styremøter, strategidokumenter og målkort brukt i organisasjonen, samt årsmeldinger fra 2015 og tilbake til 2002. Disse er lest systematisk for å kunne svare på problemstillingen.

Videre har jeg hatt tilgang på tidligere oppgaver skrevet om GHs historie tilbake til oppstarten i 1930 og benyttet rapporter om grøntsektoren i norsk landbruk produsert av Norsk institutt

for landbruksøkonomisk forskning (NILF, nå NIBIO) og Bygdeforskning. Dokumentene som er offentlig tilgjengelig og som er benyttet i oppgaven er referert til i litteraturlista i oppgaven. Dette har danne grunnlaget for å kunne gi en beskrivelse av konteksten til organisasjonen.

3.3.4 Forberedelse og gjennomføring av datainnsamlingen

I starten av arbeidet satte jeg meg opp en liste av personer i organisasjonen som jeg kunne tenke meg å snakke med og i hvilken rekkefølge. Denne ble senere oppdatert etter hvert som intervjuene ble gjennomført og temaet for oppgaven ble belyst. På samme måte ble også intervjuguiden noe oppdatert etter hvert som intervjuene ble gjennomført for å dekke opp for elementer som jeg oppdaget av burde være med og for å fjerne overflødige spørsmål. En utfordring her kan være at man oppdager flere interessante vinklinger, noe som kan ha positiv påvirkning på undersøkelsen, men samtidig kan gjøre det vanskelig å vite hvilken vinkling som er mest relevant. Selv om det ble gjort enkelte endringer underveis har det vært viktig å opprettholde hovedinndelingen i intervjuguiden gjennom hele intervjuprosessen for analysens del.

Kontakten med casebedriften har vært gjennom organisasjonssjef Arve Gladheim, som informerte aktuelle informanter i organisasjonen og var med å avtale de første intervjuene. Etter disse intervjuene tok jeg selv kontakt med de informantene jeg ønsket å gjennomføre intervjuer med.

Gangen i intervjuene besto i at jeg informerte om meg selv og min bakgrunn og at jeg forklarte gangen i intervjuet. Informantene ble videre spurt om det var i orden at intervjuet ble tatt opp, før jeg forklarte bakgrunn for oppgaven og hvorfor jeg ønsket å skrive om temaet. Informantene ble så spurt om sin bakgrunn og sin rolle i organisasjonen før vedkommende fikk spørsmål fra hoveddelen i intervjuguiden. Intervjuet ble avsluttet med at informanten fikk anledning til å føye til informasjon eller momenter vedkommende hadde kommet på underveis, og jeg informerte om den videre gangen i arbeidet med oppgaven. Informantene fikk ingen informasjon om spørsmål i forkant av intervjuene ut over at de hadde fått vite hva tema og bakgrunn for oppgaven var. Intervjuene varte fra en til halvannen time.

Intervjuene ble transkribert raskt etter at de var gjennomført. I sammenheng med arbeidet med empirien ble de aktuelle sitatene sendt til informantene for gjennomlesning og godkjenning

sammen med en indikasjon på i hvilken kontekst skulle brukes i oppgaven. De fikk også mulighet til å komme med presiseringer eller rette opp i misforståelser.

En utfordring med dette er at informantene kan få for mye makt over materialet, for eksempel ved at de forsøker å normere svarene sine til noe som oppfattes som «rett». Argumentene for å gjøre det på denne måten er imidlertid muligheten til å rydde opp misforståelser som oppstår i overgangen fra tale til tekst (transkriberingen) og tolking mellom moderator og respondent. Det kan med andre ord styrke validiteten i oppgaven. I tillegg er det et poeng at respondentene skal ha en trygghet for å ikke bli sitert på sensitiv informasjon (f.eks. markedsinformasjon) som kan skade organisasjonen. Et bevisst forhold til å behold den opprinnelige meningen fra intervjuene vil kunne dekke opp for nedsidene ved en slik fremgangsmåte. Dette mener jeg å ha hatt i denne oppgaven.

Videre ble informantene takket for at de ville stille opp, og fikk litt kort informasjon om progresjon i oppgaven videre.

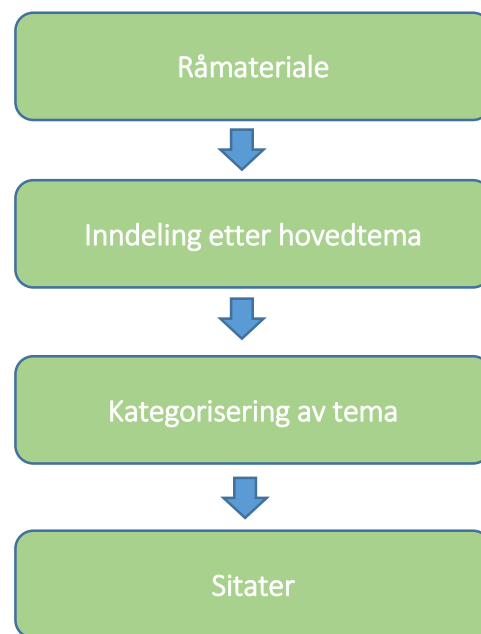
3.3.5 Gjennomføring og analyse av datamateriale

Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må fortolkes (Silverman, 2011).

Målet med analysen av datamaterialet har i bunn og grunn to hensikter: å organisere data etter tema og å analysere og tolke (Johannessen et al., 2011).

Målet med en analyse er å avdekke meningen og å finne et mønster i datamaterialet.

Samtlige intervjuer ble tatt opp med lydopptaker og deretter transkribert i sin helhet. Kategoriseringen av datamaterialet ble gjort ved å gjennomgå materialet og merke av setninger og avsnitt som tok for seg bestemte temaer knyttet til forskningsspørsmålene og intervjuguiden, eller som inneholdt beskrivelser av bestemte begreper som er relevant i oppgaven. Deretter ble de avmerkede setningene og avsnittene gruppert etter fire hovedtema



Figur 10: Illustrasjon av analyse

ut fra forskningsspørsmålene og dernest i mindre kategorier under de respektive hovedtemaene.

Hovedtemaene og de fleste av hovedkategoriene var definert på forhånd som følge av arbeidet med intervjuguiden og operasjonalisering av teoretiske begreper i denne. Imidlertid ble noen av underkategoriene flyttet i løpet av prosessen for å få en bedre sammenheng. Alle respondentene ble anonymisert i datamaterialet, og omtales kun ved R for respondent og et tilfeldig nummer i rekken.

Etter å ha kategorisert materialet må teorien og empirien bindes sammen og fortolkes. Dette ble gjort med såkalt åpen koding. Koding er den prosessen der man analyserer data og dataene tolkes ut fra de underliggende begrepene (konseptualiseres), kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse (alternativt en ren teori) (Johannessen et al., 2011). Gjennom arbeidet med analysen var det tidvis behov for å gå tilbake til transkripsjonen og hente ut større deler av et svar eller et sitat.

3.4 Vurdering av reliabilitet og validitet

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til stabiliteten i funnene, eller sagt på en annen måte: i hvor stor grad undersøkelsen er replikerbar, det vil si hvorvidt en tenkt fremtidig forsker eller person kan repetere undersøkelsen og få de samme resultater og fortolkninger (Silverman, 2011). Dette innebærer å analysere om funnene i undersøkelsen er et resultat av tilfeldigheter i undersøkelsesdesignet, gjennomføringen eller omstendighetene rundt undersøkelsen.

Respondentene har hatt varierende fartstid i GH, fra 17 år til under ett år. Det har vært både respondenter fra ulike nivåer i organisasjonen, og med ulikt ansvar. GH er en relativt liten organisasjon, med relativt få ansatte, tillitsvalgte og som heller ikke er delt opp i forskjellige avdelinger. Antallet respondenter og fordelingen av respondenter på ansatte og tillitsvalgte er derfor vurdert å være dekkende for oppgaven.

Intervjuguiden ble laget med bakgrunn i forskningsspørsmålene og de teoretiske begrepene som inngår i disse. Begrepene ble operasjonalisert, det vil si omskrevet til en mer lettfattelig definisjon som så ble innarbeidet i spørsmål i intervjuguiden. Dette har gjort at de

transkriberte intervjuene er lettere å kategorisere, da de lett kan plasseres i tilknytning til konkrete teoretiske begrep. Samtidig innebærer denne metoden flere tolkninger underveis, både fra teoretisk til operasjonalisert begrep og mellom operasjonalisert begrep og til forstått begrep hos respondenten. For hver gang dette tolkes blir undersøkelsen vanskeligere å replikere.

Intervjuene med respondentene ble tatt opp på lydbånd og transkribert. Kategorisering og behandling av dette materialet ble foretatt av kun en person, noe som kan påvirke replikerbarheten og etterprøvbarheten siden moderatoren kan ha oppfattet non-verbale signaler i intervjuet som ikke lar seg transkribere eller som ubevisst følger med i tolkningen av materialet.

Intervjuguiden ble utarbeidet og delt opp etter teoretiske hovedbolker der de operasjonaliserte teoretiske nøkkelbegrepene ble fordelt. Intervjuene ble deretter analysert/bearbeidet på samme metode, ved å analysere svarene på bakgrunn av de operasjonaliserte teoriene. Moderatorens kunnskap om tematikk, kontekst og bransje kan være en styrke for reliabiliteten siden dette reduserer muligheten for feiltolkning av respondentene.

Videre var respondentene personer med både lang og kort fartstid i organisasjonen. Dette kan være en utfordring for reliabiliteten siden de med kort fartstid kun vil kunne trekke veksler på erfaringer fra en kort del av organisasjonens historie. Respondentene var også fra både administrasjon og styre, med fire fra administrasjonen og ett styremedlem. På grunn av størrelsen av organisasjonen er dette ansett å være et passende antall respondenter. Det er ikke intervjuet flere fra styrenivået i organisasjonen av den grunn at svarene herfra var ment som en måte å styrke eller svekke/bekreft eller avkreft svar fra administrasjonen.

Jeg har med andre ord fulgt vanlig praksis for denne type kvalitative undersøkelser og dokumentert gjennomføringen på en detaljert måte. Dette styrker reliabiliteten. Samtidig vet vi at kvalitative studier i betydelig grad er avhengige av den som gjennomfører forsøket, og studien vil ultimatt sett ikke kunne gjennomføres på nytt på nøyaktig samme måte. Det er derfor verdt å bemerke at reliabiliteten generelt er begrenset i kvalitative studier.

3.4.2 Validitet

Validitet betegner sannferdigheten i funnene (Silverman, 2011). Med dette menes hvorvidt respondentene har svart ærlig og oppriktig på det de er blitt spurt om.

Validiteten påvirkes av moderator i seg selv, siden respondenten blir påvirke bevisst eller ubevisst som følge av kroppsspråk, stemmeleie eller måten moderator svarer på gjennom intervjuet. Dette er påvirkning man ikke kommer utenom, men som man må være bevisst i intervjuprosessen og i arbeidet med materialet.

Validiteten kan styrkes på flere måter, men den viktigste strategien er «medlemsjekk»-teknikken der undersøkeren viser frem rådata til respondentene slik at de kan få mulighetene til å respondere på hvordan de har blitt tolket og/eller presentert (Mehmetoglu, 2004).

Respondentene er anonymisert i oppgaven, og fikk også vite dette før vi satte i gang intervjuene. Dette kan bidra til at respondentene har svart uten å måtte være bekymret for å få sitt navn knyttet til sitatene. Samtidig er sitatene som er benyttet i empiridelen blitt sendt til respondentene for gjennomsyn og godkjenning sammen med indikasjon på kontekst, og respondentene har også fått mulighet til å komme med presiseringer. Dette øker gyldigheten, siden det er blant annet er muligheter for at respondenten har tolket spørsmål feil, eller at sitatet er plassert i feil kontekst i forhold til det respondenten har oppfattet.

Oppsummert har respondentene god kjennskap til feltet, og jeg som moderator har også kjennskap til feltet og tematikken fra tidligere, noe som begrenser faren for feiltolkning. Videre har jeg lagt vekt på å presentere sitat på en riktig og sannferdig måte. Disse elementene styrker validiteten.

3.4.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet betegner i hvor stor grad funnene er representative eller kan overføres til andre, liknende virksomheter. Det vil for denne oppgaven si samvirker i landbruket. Siden denne oppgaven omfatter ett enkelt case vil det ikke være mulig å generalisere funnene (Stake, 1994, gjengitt i Silverman, 2011).

Ved kvalitative undersøkelser snakker man gjerne om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, det vil si om det er mulig å etablere beskrivelser, begreper og forklaringer som kan være nyttige i andre settinger enn den som studeres (Johannessen et al., 2011).

Funn knyttet til samspillet mellom styret (eierne) og administrasjonen i casebedriften, samt utfordringene knyttet til å forene interessene til en bredt sammensatt og lite heterogen medlemsmasse kan ha overføringsverdi til andre, særlig mindre, samvirkebedrifter. Imidlertid er det ikke mulig å generalisere ut fra

3.5 Metodekritikk

Ulempen ved å se på kun én bedrift er at man er sårbar for at resultatene kun representerer noe unikt for dette enkelte caset. Ved å foreta studier av flere case ville man kunne styrket argumentasjonen for at funnene har mer generell gyldighet. En fordel er likevel at man får gå i dybden på det man studerer.

I tillegg vil det kunne påvirke at undersøkelsen gjør bruk av relativt få informanter. Dette kan påvirke siden det er en mulighet for at deres beskrivelse ikke er dekkende for hvordan organisasjonen faktisk fungerer etc.

En annen svakhet er at man ved å benytte semistrukturerte intervjuer vil kunne ha forskjeller i spørsmål, spørsmålsstilling og rekkefølge mellom de forskjellige intervjuene, noe som kan gjøre det utfordrende å sammenligne informantenes svar i etterkant.

4 Empiri

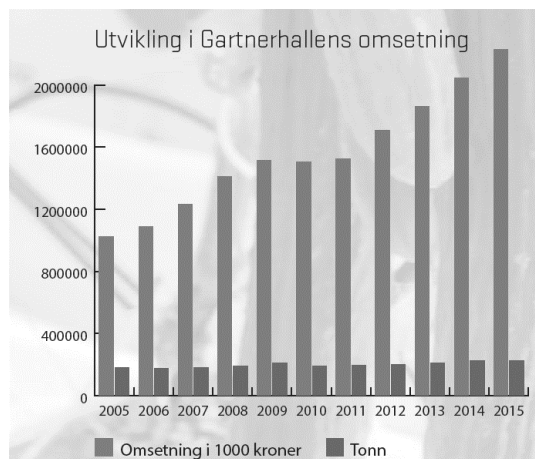
I dette kapittelet vil jeg presentere caseorganisasjonen Gartnerhallen (GH) før jeg presenterer funnene fra de fem dybdeintervjuene. Strukturen vil følge hovedinndelingen i slik at det kan gi en oversiktlig og relevant fremstilling for den etterfølgende analysen. I kapittel 5 vil jeg så sammenstille funnene med teorien fra kapittel 3.

4.1 Gartnerhallen og norsk grøntsektor

Norsk grøntsektor består av om lag 5.000 produsenter, hvorav om lag 1.700 er organisert i de tre største produsentorganisasjonene Gartnerhallen SA, Nordgrønt SA og Norgesgrønt SA

(Pettersen et al., 2014)⁴. Gartnerhallen (GH) er den største av disse, med 1.139 medlemmer og en omsetning på 2,2 milliarder kroner (Gartnerhallen SA, 2015). Produsentsamarbeidet er hjemlet i det såkalte primærnæringsunntaket i konkurranseloven som gir produsenter i landbruket mulighet til å organisere seg for å samarbeide (Rålm, 2013).

Den daglige driften av GH ledes fra hovedkontoret med 11 ansatte i Oslo. Kontoret er samlokalisert med Bama. Organisasjonens medlemmer er organisert i åtte regioner⁵ og produserer lokalt etter kontrakter og produksjonsplaner, og leverer til grossist eller industri via lokale pakkerier.



Figur 11: Utviklingen i GHs omsetning fra 2005 – 2015, i volum og kroner. Kilde: Årsmelding for GH 2015

I Johnstad (1998) gjennomgang av samvirkeorganisasjonene i landbruket peker han på at «Gartnerhallen har kanskje hatt det vanskeligste felt å ta hånd om innen landbrukssamvirket», og sikter blant annet til at varespekteret er stort og uensartet, til forskjell fra f.eks. i meierisektoren. I tillegg er mange av produktene lite holdbare, noe som betyr at man er avhengig av et effektivt og rasjonelt omsetningssystem. Som en biologisk produksjon påvirkes avlingsutbyttet betydelig av vær- og vekstforhold, samt klima (ibid.).

Frukt- og grøntsektoren er svært mangfoldig, og består av mange kulturer med forskjellige dyrkingsforhold, salgsformer, markedsforhold og behov for forskjellig agronomisk kompetanse. For å løse denne kompetanseutfordringen oppnevner GH rundt 26 såkalte sentrale kulturansvarlige produsenter (SKP) og regionale kulturansvarlige produsenter (RKP). Disse koordinerer informasjon og samarbeid mellom produsenter innenfor samme kultur, og er ansvarlige for prissetting i sine respektive kulturer. SKP og RKP er ikke demokratisk valgt, men engasjeres av administrasjonen, og samarbeider tett med markedsansvarlig i GH om planlegging, iverksetting og evaluering av markedsarbeidet for sin kultur og bistår blant annet

⁴ Nordgrønt SA har fungert som produsentorganisasjonen til Ica. På grunn av endringer i strukturen blant dagligvarekjedene, der Coop kjøpte opp Ica i 2005, er Nordgrønt SA inne i en avviklingsprosess idet denne oppgaven skrives.

⁵ Sju geografiske regioner og en såkalt industriregion som består av medlemmer som leverer til industrien.

i utarbeidelsen av leveranseprognoser, produsentpriser og markedsaktiviteter (Gartnerhallen SA, 2014).

GH fungerte som markedsregulator for grøntsektoren frem til år 2000, da Omsetningsrådet formelt fratok GH denne rollen. I dag samarbeider GH med produsentsamvirkene Norgesgrønt SA, Nordgrønt SA og Produsentforeningen av 1909 i Grøntprodusentenes Samarbeidsråd (GPS) om markedstilpasning, produksjonsplanlegging og prisanbefalinger. Det administrative ansvaret for markedsreguleringstiltakene på grøntsida i norsk landbruk er tillagt GPS (Gartnerhallen SA, 2014). GH fordeler produksjonen blant medlemmene gjennom å legger produksjonsplaner fordelt på medlem, produkt, kunde/ avdeling og leveringsuke. I 2015 var det 22.710 slike planer (Gartnerhallen SA, 2015).

Per 2015 er det målpris på 12 av kulturrene i grøntsektoren (Norges Bondelag, 2015). Målpris fastsettes i jordbruksforhandlingene⁶ hvert år, og representerer den prisen landbruket reelt sett skal kunne oppnå ut fra balanserte markedsforhold, det fastsatte importvernet for den enkelte vare og de markedsreguleringsmulighetene som man har til disposisjon (Landbruksdirektoratet, 2016).

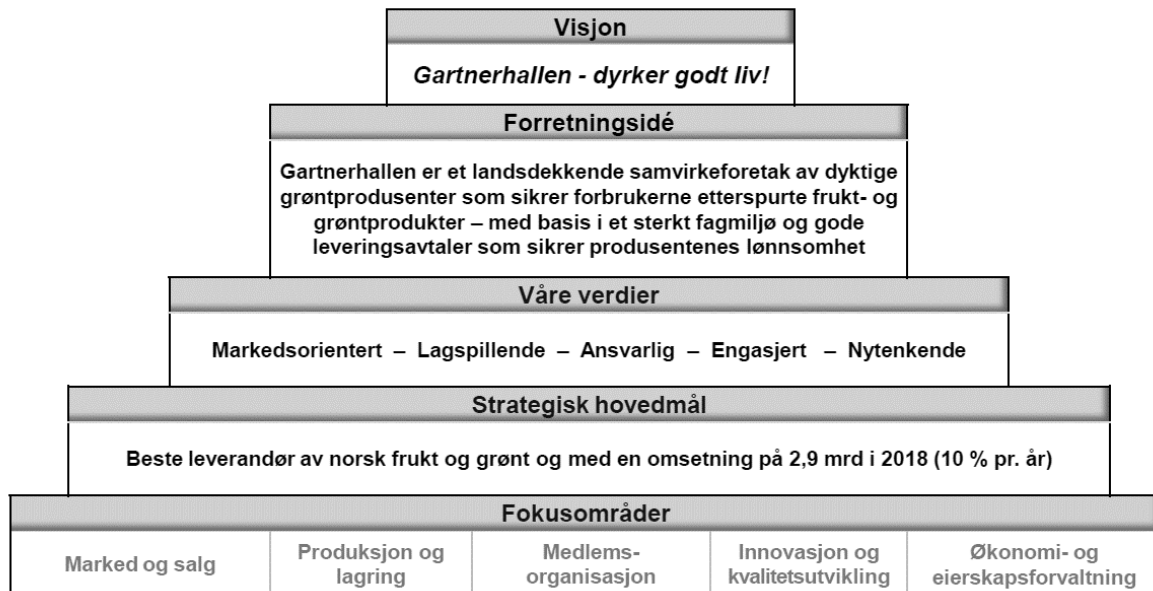
Selv om grønnsaker, frukt, bær og poteter utgjør så mye som 10% av produksjonsverdien i norsk landbruk får sektoren kun 1,9% av midlene som bevilges gjennom jordbruksavtalen (Gartnerhallen SA, 2014). Som en følge av dette henter GHs produsenter det meste av sine inntekter i markedet. Jordbruksavtalen er imidlertid viktig på andre måter. I tillegg til målpris er også andre, viktige rammevilkår gjenstand for politiske forhandlinger, blant annet investeringsvirkemidler, risikodempende klimatiltak, tilskudd til pakkerier og midler til forskning.

På samme måte som norsk landbruk for øvrig er grøntsektoren skjermet for fullstendig konkurranse fra utlandet av et omfattende tollvern. NILF påpeker at norsk frukt- og grøntproduksjon må tilpasse sitt tilbud til konkurrerende import, og har svar på denne

⁶ Jordbruksforhandlingene er landbrukets årlige forhandlinger med Staten om rammevilkår for jordbruket, i hovedsak budsjettmidler og mulighet for prisuttak i markedet (målpris). Det er faglaga i landbruket, Norges Bondelag og Norsk Bonde- og Småbrukarlag, som forhandler på vegne av jordbruket, og avtalens resultat gjøres gjeldende for alle norske bønder.

utfordringen med god samordning både horisontalt og vertikalt i verdikjeden, og en relativt lønnsom nordisk produksjon (Pettersen et al., 2014).

4.1.1 Styringspyramide og verdigrunnlag



Figur 12: Styringspyramide og verdigrunnlag for Gartnerhallen som gjengitt i strategien "Gartnerhallen 2018"

Styringspyramiden illustrerer verdigrunnlaget og forretningsideen som ligger til grunn for GH som organisasjon, og det strategiske hovedmålet, samt fokusområdene som strategien bygger på.

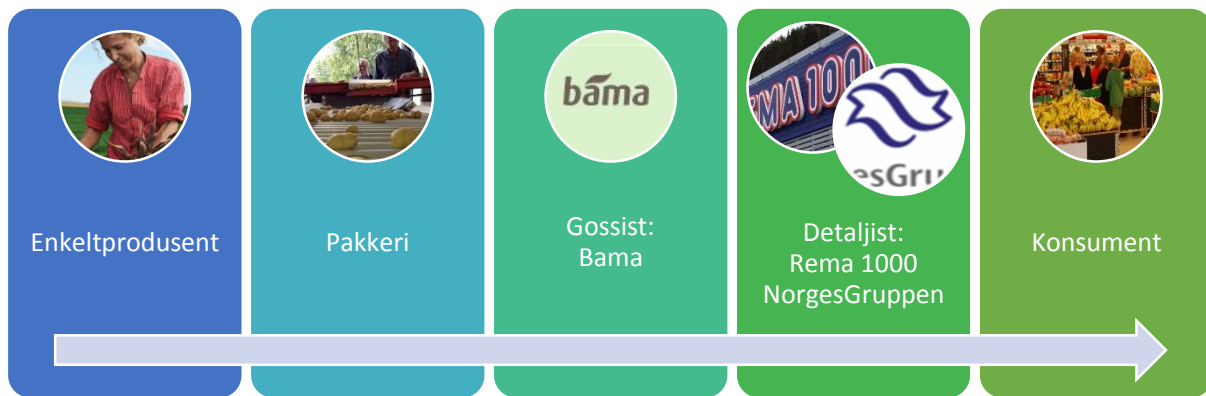
4.1.2 Verdikjeden

Norsk dagligvaresektor består i dag av tre store dagligvarekjeder som kontrollerer 97% av totalmarkedet (Norsk Landbrukssamvirke, 2015). Disse holder seg i stor grad med egne, dedikerte produsentorganisasjoner (se vedlegg 6). GH omtales gjerne som produsentorganisasjonen til Bama og NorgesGruppen, og har hatt et verdikjedesamarbeid med disse organisasjonene siden GH ble kraftig omorganisert i 1997.

I 1995 var GH bøndenes salgssamvirke for frukt- og grøntprodusentene, med vel 4.000 medlemmer, 871 ansatte og en omsetning på om lag 1,6 milliarder. GH var også en betydelig videreforedler av frukt og grønt gjennom egne fabrikker og datterselskaper (Johnstad, 1998). Frem til 1997 sto GH ovenfor krevende utfordringer med tap av medlemmer og opplevde å bli

trengt opp i et hjørne blant annet av de viktigste kundene på dette tidspunktet. Resultatet ble en avvikling av salgssamvirket GH og en overgang til et rent produsentsamvirke. Løsningen på kundesida ble et samarbeid med Bama og NorgesGruppen, som på dette tidspunktet var hovedkonkurrentene til GH (ibid.).

Per i dag er en form for kontraktsproduksjon den vanligste markedsformen innen grøntsektoren, der den enkelte bonde har kontrakt med grossist (Rønning et al., 2013). Den enkelte produsent produserer etter kontrakt med kunde og med fastsatt produksjonsplan på sin gård. Varene leveres til lokale pakkerier som eies av produsentene selv, gjerne sammen med Bama. Varene sendes videre til Bama eller andre kunder og produsenten får avregning på leveransen via GH.



Figur 13: Illustrasjon av verdikjeden for en produsent som leverer kun til konsum. Distribusjon mellom de forskjellige leddene er utelatt.

4.1.3 Utfordringer og muligheter for GH

I rapporten Grønn verdi (Pettersen et al., 2014) pekes det på at teknologi, markedsforhold og god koordinering mellom produsenter har vært de viktigste positive drivkreftene de siste årene for grøntnæringen sett under ett. Politiske endringer påpekes å ha påvirket lite i noen spesiell retning, mens være og klima sees på som en voksende utfordring fremover.

Videre pekes det på at mulighetene ligger i en styrkning av identiteten til norsk frukt- og grøntproduksjon gjennom å få forbrukerne til å etterspørre mer norskproduserte produkter, i tillegg til økt samarbeid horisontalt og vertikalt (både produsent - grossist og mellom produsenter og produsentorganisasjoner), samt teknologiutvikling og styrket kompetanse. Det kommer også frem at produsentene forventer ikke drahjelp fra endringer i politikk.

Særlig rekkes det frem styrken i produsentsamarbeidet og mulighetene med målrettet arbeid med markedsføring av produkter med norsk opprinnelse. Norsk opprinnelse som fortrinn gir mulighet til å ta ut pris og merpris i markedet for å konkurrere direkte med import som ansees som den største utfordreren noe som gjør samarbeidet med Bama om markedsføring svært viktig.

4.2 Strategi og omgivelser

Strategien er retningsgivende for organisasjonens arbeid, og hvilke mål som er viktige å nå for organisasjonen gir man uttrykk for i en strategisk plan. For å finne ut hvordan styringsverktøy fungerer er det interessant å se på hvilke mål som ansees som de mest kritiske for organisasjonens samlede måloppnåelse og hvilke handlingsrom organisasjonen har.

4.2.1 Strategiske mål

GH har et definert strategisk hovedmål om å være «beste leverandør av norsk frukt og grønt med en omsetning på 2,9 mrd. i 2018 (10% per år)». Hovedmålet er tydelig i svarene fra respondentene på hvilken mål de anser som mest kritisk for organisasjonen. Respondentene trekker også frem delmål som de anser som kritiske for å nå hovedmålet.

Flere av respondentene viser til forskjellige sider ved det å sikre prisen som produsentene får for sine varer. R1 poengterer at det er prisen man oppnår i markedet som er det viktigste for GH, ikke nødvendigvis midler over jordbruksavtalen, på grunn av betydningen det har for lønnsomheten for den enkelte medlem.

I den forbindelse trekker man frem planleggingsarbeidet som GH står for som en nøkkel både for å øke omsetningen (i volum) og for å balansere markedet og dermed realisere best mulig pris for produsentene.

«For å klare å øke omsetningen av norsk frukt og grønt, og få til det, er det viktig med god planlegging. Dette er jo ikke som en vanlig lagervare, man kan ikke bestille inn, legge på lager og selge etter hvert som det er behov (...))» (R4)

Respondent 2 trekker frem viktigheten av «(..) at vi skal ha et balansert produsentmarked, at markedet er i balanse, og det tror jeg at flesteparten er tjent med, for hvis ikke kan jo på en måte prisen knekke rykken ganske fort, (...))».

Flere av respondentene nevnte også andre spesifikke mål, som til syvende og sist vil slå ut på omsetningen, slik som kvalitet på lager og leveringsdyktighet ovenfor kundene. For eksempel sier respondent 3 at: «*Vi har jo noen fokusområder som går på lagring og å redusere lagringsvinnnet også, ... og å strekke norsksesongen i alle fall på lagringskulturene er også viktig, (...) i kjernesongene er det nok, så vekstmulighetene [ligger] som oftest i kantsongene*» (R3). Lager er en vesentlig faktor, hovedsakelig fordi mulighetene til å lagre en vare gir en buffer mot svingninger i produksjon og etterspørsel, noe som resulterer i et potensielt mer stabilt tilbud av varen.

Respondenten fortsetter med å snakke om viktigheten av å kunne levere: «*(...) leveringsdyktighet ovenfor kundene, vi må jo kunne levere det kundene etterspør, for ... hvorfor skal de på en måte velge oss hvis ikke vi klarer å levere det de har behov for, da kan de heller gå direkte på produsentene og lage egne avtaler.*» (R3). Med andre ord er leveringsdyktigheten som GH står for (og derav planleggingen) viktig for GHs langsiktige overlevelse.

Respondent 1 oppsummerer på mange måter hovedfunnene: «*Jeg tenker at kjerneområdet vårt er det som går på marked og salg, og produksjon (...) Det er jo allerede valgt bort noe når det har kommet så langt som en vedtatt strategisk plan (...), men hvis vi hadde måtte prioritert enda hardere så er det de to fokusområdene som ville stått igjen*» (R1)

Respondent 5 svarer også kontant «*marked og salg*» i sitt svar på hva som er det viktigste hovedmålet i strategiplanen, og supplerer med å omtale omsetningsmålet, leveringsdyktighet og «*økologisk produksjon, det har vi delmål på*».

Svarene fra respondentene forteller oss at hovedmålet er tydelig i fokus i organisasjonen, og at det er en felles bevissthet rundt hvilke strategier og delmål som vil lede frem til realisering av hovedmålet. Selv om hovedmålet er en klart definert milepel fremstår de øvrige delmålene som kontinuerlige mål. Svarene her tyder også på at GH er en markedsorientert organisasjon i den forstand at de i stor grad tenker marked og kundenes behov i det de foretar seg, samtidig som produsent- og medlemsnytt er sentral.

4.2.2 Omgivelser og handlingsrom

Hvilket handlingsrom organisasjonen har angir hvilke muligheter organisasjonen har for å realisere strategien. Ved å kartlegge hvilke styrker, svakheter, utfordringer og muligheter organisasjonen står ovenfor kan man få et inntrykk av hvor stabile omgivelsene er og hvor stort handlingsrom organisasjonen har.

GH har en strategi som sikter mot 10 % årlig omsetningsvekst, fordelt på både verdi og mengde. Samtlige respondenter svarer at de mener det er realistisk å nå denne målsetningen. *«Ja, jeg tror det. Jeg tror driverne fortsatt er der på at forbrukerne ønsker mer ferdige produkter, altså vasket og pakket, og i flere varianter. Og det øker verdien. Det er fortsatt sånn at folk kommer til å spise mer og mer frukt og grønnsaker og det øker jo etterspurt mengde. Så jeg tror driverne fortsatt vekst er tilstede».* – R1

Det norske markedet er en relativt lukket matvareøkonomi. Med et tollvern som beskytter omsetningen av norsk produksjon i sesong samtidig som man har en svært beskjeden eksport av frukt og grønt⁷ er det relevant å se på hva som kan være trusler for etterspørselen etter produksjonen fra GHs medlemmer i det norske markedet, og eventuelt hvor stor denne ansees å være.

En mulig trussel kan være produsenter som etablerer seg utenfor produsentsamvirkene. Respondentene peker på at dette er en trussel som til en viss grad er en realitet per i dag, der man har enkelte produsenter som står uten produksjonsplan til noen av produsentsamvirkene. Disse har enten egne avtaler direkte til Bama, til større eller mindre grossister delvis i konkurranse med Bama, eller til andre segmenter der de i varierende grad er i konkurranse med GHs kunder.

Denne trusselen oppfattes imidlertid som relativt konstant på nåværende nivå. En respondent argumenterer for at det sannsynligvis *«alltid vil være noen som ikke vil være medlem av felleskapet»* (R3). Respondent 1 mener at *«de aller fleste har best muligheter til å utvikle seg innenfor GH»* (R1), noe som gjentas i liknende former av R2. Respondent 1 påpeker videre på

⁷ Total eksport av frukt og grønt er på ca. 4.000 tonn per år, for det meste består dette av frukt og bær (Pettersen et al., 2014).

at trusselen blant annet avhenger av hvilke avtaler GH greier å skaffe, samt markedsstrukturen på kjedesida.

Respondent 5 argumenterer for at det er *«et poeng å samarbeide på tvers av produsentorganisasjoner i så stor grad som mulig for å bidra til et balansert marked og forsvarlig produsentpris»*, og påpeker at som organisasjon har GH *«ingen sanksjonsmuligheter. Eneste alternativ er å være de beste og samarbeide på tvers.»*

Flere av respondentene gir imidlertid uttrykk for at den store trusselen mot GH ikke er etablering av aktører på utsiden av produksjonsplanleggingen eller avskalling fra medlemsmassen i GH som blir uavhengige, men importen.

«Det som er konkurrenten vår, det er importen. Vi bør ikke drepe hverandre i Norge. Vi får konkurrere med importen, og så må vi sammen planlegge hvor det skal produseres, hvem som skal produsere.» (R2). Respondent 1 poengterer at grunnen er importens påvirkning på prisen: *«Ja, importen er jo den største konkurrenten og den som i størst grad definerer prisnivået.»* (R1).

Likevel ansees også denne trusselen som relativt liten per i dag, og man poengterer i stedet på behovet for å produsere det man kan her i Norge, når det er norsk sesong.

«Så lenge vi har tollvernet vi har i dag, og den hjelpen vi har med eurokurs, dollarkurs, danskekrone, så har vi per i dag god hjelp. Noen trusler er det helt klart. Den største trusselen som jeg ser er at vi ikke klarer å produsere nok. (...) så lenge vi har det lille vernet som tollvernet er på enkelte kulturer, så ser jeg ikke noen stor trussel hvis vi greier å produsere volumene her, i den naturgitte tiden.» (R2)

Flere peker blant annet på forbrukernes preferanse for norske produkter:

«(...) det virker som de er en viss preferanse for norske, norskproduserte varer og at (...) forbrukeren ønsker det hvis det er mulig å få tak i det, (...)» (R3)

«(...) så har vi oppfatning av at de norske produktene har styrka seg i konkurransen, samtidig som de norske forbrukerne har blitt mer oppmerksomme på at de ønsker norske produkter.» (R1)

Respondentene har med andre ord tro på å realisere sin strategi innenfor det handlingsrommet de har per i dag, men ser på import, etablering utenfor produsentorganisasjonene og til en viss grad også utfordringer med å produsere nok i sesong som mulige trusler mot å nå strategien. Preferanse for norsk produksjon, generelle trender på konsum av frukt og grønt, samt økt samarbeid mellom produsentsamvirkene sees på som de største styrkene og mulighetene. Ingen av respondentene gir uttrykk for at det er noen stor usikkerhet i markedet per i dag.

4.2.3 Strategisk posisjonering

GHs produsenter produserer i spennet mellom industri, med store volumer og homogene produkter, og nisjeprodukter med lokal forankring eller andre kvaliteter man gjerne forbinder med en differensieringsstrategi.

På spørsmål om hvordan dette påvirker utviklinga av strategien og muligheten for å nå målene svarer respondentene at dette spennet er positivt for organisasjonen, samtidig som mange av produsentene produserer både til industri og til konsum:

«Jeg tror det er veldig viktig at vi har både store og små, også de nisjeprodusentene (...) jeg tror det er viktig at vi har både små og store, så vi kan tilby det som kundene ønsker.» (R3)

«(...) Industriprodusentene, de er også konsumprodusenter. De balanserer sin produksjon til to aktører i markedet, i noen varianter er det nesten ikke forskjell på det som skal til konsum og det som skal til industri. Men det samholdet og det spennet i produsentmassen tror jeg er med på å utvikle Gartnerhallen videre. (...) Jeg tror at, at det er veldig sunt at det er på den måten.» (R2)

Som respondent 2 peker også respondent 5 på at denne bredden i produksjon er positivt for samholdet, og at noe av grunnen er forskjellene i hvilken etterspørsel de dekker, noe som er med på å skape en gjensidige avhengighet: *«(...) de små er avhengig av de store, for de store er gjerne lokomotivene våre som gjør at vi er en foretrukken leverandør hos våre kunder, samtidig så er de små avhengig av de store for de sikrer nok kritisk masse i produksjonen (...)*

til å opprettholde gode rammebetingelser, (...). (...) Preferanser for lokal (...) ikke nødvendigvis kortreist, men lokal opprinnelse, den øker, og den ønsker jo sluttkundene våre (...) for å kunne differensiere seg fra sine konkurrenter (...)).» (R5)

At GH er en samvirkeorganisasjon gjør at denne bredden på mange måter er innebygd i organisasjonen: *«(...) vi er jo en samvirkeorganisasjon (...) som består av eiere som driver med denne produksjonen (...) i alle fasetter egentlig, så vi er jo nødt til å hensynte alle sammen, og jeg tror jo at alle (...) tjener på dette samarbeidet. For den som er stor, så er det en fordel å ha med seg de som er mindre, fordi de gir legitimitet til næringa og hvis en samarbeider så vet alle hvor man har hverandre og man unngår uheldig priskonkurranse, og for de små så er det viktig å ha med seg de store, fordi det er jo de som kan levere de store mengdene som gjøre at vi totalt sett blir attraktive i markedet som leverandør.» (R1)*

Svarene kan tyde på til tross for Porters argumenter om at alle organisasjoner bør holde seg til en av de generiske strategiene kan dette forholde seg annerledes for et produsentsamvirke som GH der det er medlemmene som tilbyr varen og ikke samvirket som en sentral organisasjon som sådan. Respondentene peker snarere tvert imot på at det å ha et bredt spekter av produsenter som kan tilby et bredt spekter med produkter er en styrke for organisasjonen, både ovenfor kunder og for å styrke samholdet i organisasjonen.

Det blir i tillegg poengtert fra flere respondenter at det ligger en sårbarhet i å basere seg på få, store produsenter innenfor én kultur, og R2 poengterer at *«når det skjer ting så er vi fryktelig sårbare»*. Eksempelvis, dersom man havner i en situasjon der man ikke kan tilby en vare på grunn av f.eks. et dårlig avlingsår hos den ene eller de få produsentene som finnes for en bestemt vare, vil kunden være nødt til å ty til import, noe som blant annet på sikt både vil kunne svekke preferansen for norsk vare, uthule importvernet, svekke forholdet til kunden etc.

4.2.4 Verdikjede og strategisk kjerne

GH er et produsentsamvirke som samordner primærprodusentene i verdikjeden og fungerer som et nav mot grossister og øvrige kunder. GH omtales gjerne som produsentorganisasjonen til Bama og har tett samarbeid med både Bama og sine øvrige kunder. Samtidig står GH for kun en mindre del av den totale omsetningen med frukt og grønt i Bama, og GH leverer også til andre kunder. Respondentene gir uttrykk for at det er tett samarbeid nedstrøms i verdikjeden, mellom GH og kundene, og at dette utgjør en verdi for organisasjonen, samtidig

som GH skal være en egen organisasjon: «(...) samarbeidet Gartnerhallen-Bama er [så] tett, men samtidig skal vi levere våre egne resultater. (...) Og jeg tror på det tette samarbeidet (...) med kunden.» (R2)

Respondent 5 sin omtale av samarbeidet tyder på en svært markedsorientert holdning, der det er viktig for GH at kunden lykkes, for at GH skal lykkes: «(...) vi må jobbe smart sammen med våre kunder for å gi dem bra varer og konkurransekraft og prøve og serve dem på en måte så de ser at de er best tjent med å ha et samarbeid med oss hvis de skal vinne sin kamp i markedet.» (R5)

Respondent 2 viser også til at samvirket gir primærprodusentene en posisjon i verdikjeden som er verdifull: «Ikke det at Gartnerhallen har noen sånn kjempetung posisjon i hele verdikjeden, for det er andre som er så mye, mye, mye større, men tross alt så har vi en posisjon som gjør at produsentene (...) føler at de har en organisasjon som er tung nok til å ha noe å si, og er et talerør som kan stå opp for dem.» (R2)

R5 peker på at samarbeidet i verdikjeden kan være annerledes på grøntsida enn i de andre, store verdikjedene i landbruket: «Gartnerhallen skiller seg litt fra Tine og Nortura og FK (...) i forhold til det at vi er så tett integrert i verdikjeden og det er viktig for oss å spille på lag med kundene. Vi har vel en tendens til å legge like stor vekt på de mulighetene det gir oss som kampen om matmakt. Selv om vi mener at det er en viktig kamp å føre for et samlet landbruk.» (R5)

GH er med andre ord en organisasjon som er et nav i verdikjeden som har sterke nedstrøms strategier i form av samarbeid med kundene på blant annet markedsføring. Oppstrøms er GH som samvirkeorganisasjon koblet med leverandørene gjennom selve organisasjonsformen.

Det påpekes også verdien av å ha sterke kunder i sluttmarkedet, hos dagligvarekjedene. «Jo større markedsandeler [som] spises av Coop, jo større andeler får jo vi og. De [markedsandelene] må jo spises for at vi skal få den veksten vi skal ha.» (R3)

«Du ser jo at når markedsandelen til NorgesGruppen og Rema øker, så faller jo den produksjonen på oss.» (R2)

Dette betyr at effekten av markedsmakten i dagligvaresektoren vil kunne slå positivt ut for måloppnåelsen til GH gjennom at det å ha sterke kunder i dette leddet i verdikjeden vil kunne gi økt omsetning til organisasjonens produsenter. De positive sidene ved markedsmakt som ligger i GHs verdikjede står med andre ord i kontrast til det generelle standpunktet fra bøndenes andre organisasjoner og faglag, selv om det påpekes fra GH en solidaritet på politisk/strategisk nivå (kampen om matmakt for et samlet landbruk), et paradoks som potensielt kan være en kilde til konflikt. Dette er imidlertid ikke tema for denne oppgaven, og vil ikke bli tatt ved videre i analysen.

4.3 Styringsverktøy

I denne delen beskriver jeg funn som sier noe om *hvilke typer* styringsverktøy organisasjonen bruker, det vil si hvilke verktøy man har for å sikre at atferd og beslutninger vil være i tråd med organisasjonens mål og strategier.

4.3.1 Styringsverktøy

Det er landsstyrets vedtektsfestede oppgave å utarbeide strategier og arbeidsplaner for foretaket. Arbeidsplanen for styret er en konkret liste over arbeidsoppgaver og saker landsstyret skal gjennom i løpet av et år, og innholdet er til en viss grad gitt av vedtektene.

Den gjeldende strategien i GH spenner over en treårsperiode, hvor det hvert år utarbeides en handlingsplan (enkelte respondenter omtaler dette som virksomhetsplaner) for hvert enkelt år. GH har hatt likende periodiske strategier gjennom de siste 15 årene (A.L Gartnerhallen, 2002). Den tillitsvalgte respondenten forklarer hvilke planer og dokumentet styret jobber etter: «*Vi har en arbeidsplan som legges frem for årsmøtet til orientering sammen med budsjettet. Så har vi strategisk plan som er brutt ned i årlige handlingsplaner.*»

Strategiplanen består av ett strategisk hovedmål (omsetning), og planen er videre delt inn i målsetninger innenfor de fem fokusområdene marked og salg, produksjon og lagring, medlemsorganisasjon, innovasjon og kvalitetsutvikling, og økonomi og eierskapsforvaltning.

Institusjonell teori omhandler blant annet spredningen og adopsjonen av organisasjonsoppskrifter i organisasjoner, og sier blant annet at organisasjoner kan ønske å ta i bruk verktøy og organisasjonsoppskrifter av andre hensyn enn at det har ren nytteverdi for organisasjonen.

I forbindelse med strategien 2015 har administrasjonen i GH fra årsskiftet tatt i bruk et målstyringsverktøy. På spørsmål om hvorfor verktøyet har blitt introdusert, eller om det var noen spesiell foranledning til dette er det få konkrete svar. Respondent 2 mente det var en måte å gjøre administrasjonen mer bevisst sine enkelte ansvarsområder på. Respondent 3 mente grunnen var at «(...) vi skal prøve å bli mer effektive (...)», og at målstyring er til hjelp ved at jevnlig rapportering og måling fører til større kontinuitet i arbeidet, og at verktøyet hjelper den enkelte å få fokus på de enkelte målene, noe som igjen «bidrar til at du gjør en bedre jobb».

Ut fra svarene til respondentene finnes det lite dekning for å si at introduksjonen av et nytt verktøy kun er en form for organisasjonsoppskrift som er adoptert for å skape legitimitet (det at organisasjonen hatt inne en konsulent for å lede/hjelpe til i arbeidet med strategien er ikke noe argument for det i seg selv). I intervjuene kom det frem at controller-stillingen i GH er ny per 2015, og at en del av de oppfølgingsoppgavene som med det nye verktøyet ligger til controllerrollen tidligere har ligget hos blant annet daglig leder. Siden det også kan se ut som om GH har møtt vekstmålene sine tidligere år kan det snarere argumenteres for at verktøyet er implementert som følge av omorganisering eller ledd i en naturlig utvikling, noe som også støttes av svarene fra respondentene. Siden det ut fra funnene virker som om verktøyet er tatt i bruk ut fra nytteverdi heller enn som et middel for legitimering vil spørsmålet om *hvorfor* verktøyet har blitt adoptert ikke bli tatt med videre i analysen.

4.3.2 Tradisjonell budsjettstyring og kontroll

Graden av usikkerhet i omgivelsene kan påvirke effekten av styringssystemer. På samme måte kan graden av usikkerhet koblet med graden av påvirkningsmulighet si noe om hvilke planleggings- og kontrollsystemer som egner seg for organisasjonen.

Fra svarene i del 4.2.2. kan vi slutte at GHs omgivelser er preget av relativt lite usikkerhet; markedet er gitt, importen er regulert, produsentmassen er stabil og GH opererer med stor grad av langsiktige kontrakter.

Selv om respondentene ikke er blitt spurt eksplisitt kan man argumentere for at GH, med få innlåste kostnader utenom fast ansatte har relativt stor mulighet for å påvirke bruken av egne ressurser. På den annen side har GH en drift som bevisst kjøres i minus, mens det er kapitalinntektene som skaper overskuddet for organisasjonen som helhet (dette som følge av organisasjonsformens natur som et verktøy og ikke som et mål i seg selv). I sum er det likevel mest som taler for at GH har stor mulighet for påvirkning av egen ressursbruk.

GHs bruk av årsbudsjetter stemmer i så måte over ens med det teorien sier om bruk av planleggings- og kontrollsystemer jf. figur 4.

På den annen side poengterer respondent 4 at til forskjell fra et AS er ikke GH «så resultatorientert fra måned til måned, men mer på år eller sesong». Dette har blant annet sammenheng med at produktene har en lang produktid. «Man har lagt et budsjett, men man er mye mer opptatt av vår leveringsgrad. Klarer vi å levere kommer også resultatene.» Det er med andre ord ting som indikerer at til tross for at man er opptatt av omsetningen, så er GH som sådan mindre opptatt av tradisjonell budsjettstyring; GH er et verktøy og ikke et mål i seg selv: «Det er bonden som leverer til Bama og så er vi en administrasjon for det» (R4).

4.3.3 Atferds- og resultatkontroll

Sitatet fra respondent 4 som det refereres til i 4.3.2. indikerer også stor grad av fokus på resultatmål. Strategien i GH meisler ut flere svært konkrete mål som administrasjon jobber etter, og blant annet så har marked og salg konkrete målsetninger på omsetningsutvikling, noe som nevnes av samtlige respondenter.

En respondent påpeker at mulighetene for å realisere vekst ligger i å kunne detaljstyre produksjonen slik at kundene får de produktene de ønsker. «*Vekstmulighetene er fortsatt store på en del kulturer. Men det må, vi må sammen styre det. (...) Dette må vi gjøre i et samarbeid med (...) kundene våre. (...) Vi må mer inn å detaljstyre. Og vi får kontroll.*» (R2)

Eksempel: Leveringsgrad

Leveringsgrad er et av hovedmålene til GH, og betegner levering av rett mengde til rett tid og med rett kvalitet. Leveringsgraden beregnes kun på levering til konsumentmarkedet.

«*Bama kommer jo med ønsket plan, og hvis de bare tar ut 70 eller 80 % av den planen, og hvis vi har 100% av den planen, så er vi 100% leverandør.*» (R2)

Sitatene i del 4.2.1 viser også i stor grad til at omsetning og leveringsgrad er ansett som to viktige mål for organisasjonen. Disse utdragene gjentas ikke her. Begge disse målene (samt andre mål som nevnes av respondentene) har høy grad av målbarhet. Det går også an å argumentere for at kausalkunnskapen om disse er relativt god, samtidig som det er mange ting som kan påvirke så aggregerte størrelser. Ut fra observasjonene og funnene kan vi si at bruken av resultatkontroll «stemmer» over ens med typologien i figur 5. Dette gjenspeiles også i innføringen av en form for målstyring i administrasjonen.

På den annen side ser vi av funn som presenteres senere i empirien at styret i GH, som har det overordnede ansvaret for strategien, står ovenfor utfordringer knyttet til medlemsmassen (produsentene), og ikke bare kontroll av administrasjonen. Som en samvirkeorganisasjon med lange tradisjoner for samarbeid blant produsentene er det naturlig å forvente at styring og kontroll av disse vil bygge på en form for klanstyring, spesielt siden man ikke har noen sanksjonsmuligheter ovenfor medlemmene/eierne.

4.3.4 Målstyring

Administrasjonen i GH har fra årsskiftet tatt i bruk målstyringsverktøy utarbeidet med utgangspunkt i strategien «Gartnerhallen 2018». Målstyring er et vidt begrep som gjerne assosieres med eller har med elementer fra konseptet balansert målstyring, men som i praksis kan ligge langt fra det opprinnelige konseptet.

Respondent 4 forklarer hvordan verktøyet i GH er bygget opp: *«Det vi innførte her er jo en type målstyring, som har tatt den veldig langsiktige strategiplanen, brukket den ned på en virksomhetsplan (...) for dette året. Den er så igjen delt inn i forskjellige ansvarsområder (...).»* Respondenten presiserer at det viktigste er at man setter gode tiltak/milepæler fremover. Som oppfølging brukes målkort (se figur 14). *«Det er todelt. Det er en del med KPIer som viser fremdriften opp mot målene og det andre er (...) tiltakene som skal gjennomføres (...).»* Tiltakene ligger én til tre måneder fremover i tid, og respondenten påpeker at det *«hele tiden er fokus på de viktigste tingene som vi må gjøre og gjennomføre for at vi skal nå virksomhetsplanen for året.»*

Respondenten påpeker at det ikke er noen form for balansert målstyring, men snarere en tilpasset versjon som man har tatt i bruk. Respondent 4 peker på en av forskjellene mellom tradisjonell budsjettstyring og en mer framoverskuende målstyring: *«Og så er det jo det med*

målstyring, vi skal jo ikke rapportere så mye på det historiske. Det viktigste er driven fremover. Hva skal den enkelte gjøre nå for å komme frem dit man ønsker. Gjør vi det så når vi planen for året, og gjør vi det hvert år så når vi også strategiplanen.» Med andre ord høres det ut som om man en ønske om å benytte et system med feed-forward-funksjon der man har betydelig fokus på driverne av økonomiske resultatmål, for eksempel kvalitet og kundetilfredshet.

Målstyring har blitt knyttet positivt til det å motivere medarbeidere, noe det kan virke som er en effekt også i GH. For eksempel er respondent 3 er entusiastisk når vedkommende snakker om det nye verktøyet: «*Nå har vi hatt en konsulent inne her, med tanke på målstyring, og vi (...) avsluttet læringa før jul, og så fikk vi noen KPI scorecards (...) mitt scorecard er jo tatt ut fra mitt fokusområde, og mange av de målene som står der står også i scorecardet, og så har du jo opparbeidet en [del] KPIer for å måle dette.» (R3)*

Respondent 2 peker på at det er positivt å få tilbakemeldinger på hvordan man ligger an underveis i året, og «*ikke bare det å se sluttresultatet når året er omme, og se at ja, vi har levert (...), men det er noen årsaker til at det går bra også.» (R2)*

Strategien «Gartnerhallen 2018» er oppfølgeren til strategiplanen som gikk fra 2012 til 2015. På spørsmål om hvordan man jobbet med strategi før dette svarer respondent R2 at «*De første strategiene vi hadde her var veldig vage. Vi hadde ikke noe konkrete mål om hva vi skulle jobbe med. (...) Det fløyt. (...)*». Respondenten mener den konkretiseringen som ble gjort i strategien frem mot 2015 var positivt: «*Jeg tror innspillene fra flere av oss var at vi må bli mer konkret. Sett tall på det her. (...)*». Senere i intervjuet ble dette gjentatt i omtale av utvikling av målsystemet «*Vi ønsket (...) konkrete mål, ikke bare det overordnede målet på å passere 2 milliarder, eller 3 milliarder (...).*» (R2)

En del av målene i målstyringssystemet er av en annen karakter enn omsetning og leveringsgrad, som omtalt i kapittel 4, og på noen mål har man problemer med å sette gode KPIer. Eksempelvis svarer respondent 3 på spørsmål om hvilke tiltak man iverksetter ved kvalitetsavvik at «*(...) per dags dato har vi ikke noen målemetode, som det står [i strategien] at vi skal utvikle, og det har jeg kanskje vanskelig for å se at vi kan klare å få til og, (...).*»

Respondent 4 peker på vanskelighetene med å finne gode og målbare parametere, for eksempel på forskning og utvikling (FoU); «*Da er vi over å et område som er ekstremt viktig, men det er liksom ikke så lett å ... følge det opp (...) Vi er ikke helt sikre på hvordan vi skal følge opp og fange opp dette her*».

Samme problem har man også ved produksjonseffektivitet: «*(...) produksjonseffektivitet, men der har vi ikke funnet noen god måte å beregne på ... (..)*» (R3)

Også andre mål ble oppgitt å være vanskelig å måle per dags dato, deriblant lagersvinn, der man ikke har god nok lagertelling innen alle kulturer. Her har man valgt å starte å måle på kulturer der man *har* tall for å kunne beregne. Enkelte av de noe mindre delmålene har med andre ord lav grad av målbarhet, noe som (gitt at man har kunnskap om årsakssammenhengen bak målene) vil kunne svare til det som Ouchi presenterer som atferdskontroll i figur 5. Avhengig av kausalkunnskapen vil disse målene potensielt medføre kontrollproblemer.

Målstyringsverktøyet ble tatt i bruk første gang ved årsskiftet. Når respondentene intervjues i mars-april påpekes de av flere at dette fortsatt er ganske nytt:

«*Nå ble dette systemet innført nå fra i år, så det er veldig nytt for alle. Det tar litt tid å komme inn i det samt å få etablert gode rutiner prosesser rundt det hele, men vi er i alle fall i gang.*» (R4)

«*(...) det er jo noe vi driver og videreutvikler. (...) og vi har en klar tanke om hvordan det skal være, men det å utvikle gode KPIer, det må vi nødvendigvis bruke litt tid på.*» (R1)

Selv om man kun er i startfasen av bruken er troen på at verktøyet vil virke til organisasjonens beste er imidlertid stor. Respondent 1 er svært konkret og viser til at «målsetningen er at vi samlet sett kan øke prestasjonen med 20-30%». Begrepet 'prestasjon' blir imidlertid ikke utdypet noe videre i intervjuet.

GH har med andre ord tatt i bruk et målstyringsverktøy som er en tilpasset versjon av arketyperen for balansert målstyring, med både økonomiske resultatmål og feed-forward-dimensjoner som måler driverne for de økonomiske resultatene. Siden man startet å bruke

verktøyet fra årsskiftet 2015, og det ikke er fullstendig innarbeidet i organisasjonen enda, vil det være for tidlig å si mye om effekten av et slikt verktøy.

Målkort		Kvalitet												GARTNERHALLEN Dyrker godt liv					
		Avdeling: Kvalitet Ansvarlig: NN																	
Resultatsikring																			
Målsettinger (KPI)		Hittil i år												2016 Måltall		2018 Langsiktig			
Satt for 12 måneder. Revideres minst hver 6. mnd		Jan	Feb	Mar	Apr	T. 1	T. 2	T. 3	2015 Virkelig	2016 Måltall	1 rute til 31/12 basert på måltall?								
1	GH levering (100 paller uten ASN av ca 80 000)	faktisk mål	0	0	0	0	0	0	0	100	0	Nei	0						
		avvik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ja	0						
2	Kvalitetsavvik (mattrygghet/beredskapssaker)	mål	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ja	0						
		avvik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ja	0						
3	Avgangstemperatur (% paller med avvik)	faktisk mål	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	Ja	6 %	1 %					
		avvik	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	Ja	6 %	1 %					
4	Kvalitetsindeks	faktisk mål	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ja	74 %	90 %					
		avvik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ja	74 %	90 %					
5	GH Dokumentasjon oppslutning (bonden registrerer der kunden krever det)	faktisk mål	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Nei	339	339					
		avvik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Nei	339	339					
6		faktisk mål	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ja	0	0					
		avvik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ja	0	0					
Utfordringer / fokusområde		Tiltak / Milepel - (S.M.A.R.T. spesifikke-målbare-akseptert-realiserbare-tidsbestemt)												Andre nøkkel ressurser		I rute?			
1	GH levering	Installere resterende XX bestillingspunkter												30.06.2016		NN		Ja	
2	Kvalitet	Lukke følgende avvik: Nr. X, Nr. X. Avvik nr. X. trenger avklaring fra Bama												31.03.2016		NN		Nei	
3	Kvalitet	Doble antall pakkerier med temperaturrapport fra GH Levering fra XX til XX												30.06.2016		NN, NN		Ja	
4	Sporbarhet	Installere GH-LC på NN Gard og NN. Øke sporbarhet på Ppak fra XX% til XX%												30.04.2016		NN, NN?		Ja	
5	GH dokumentasjon	Gjennomføre kurs i GH dokumentasjon for produsenter til NN og NN												30.06.2016		0		Ja	
HOVED UTFORDRINGER		Øke GH Dokumentasjonsregistreringer til XX% av kravet																	
0-6 måneder fremover																			

Figur 14: Eksempel på målkort for et fokusområde i GH. Her: fokusområde kvalitet. Kortet er delt inn i Målsettinger (KPIer), Utfordringer/fokusområder for de neste 0-3 månedene og hovedutfordring for de neste 0-6 månedene.

4.4 Bruk av styringsinformasjon

Informasjonssystemene er i denne sammenhengen den informasjonen som går mellom styret og administrasjonen, og mellom markedet, det eksterne miljøet og administrasjonen. Det interessante er hva slags informasjon man benytter på de forskjellige nivåene i organisasjonen, hvordan og i hvilken form (muntlig/skriftlig, formell/uformell) den videreformidles og hvordan den brukes.

Når det gjelder tradisjonell budsjettstyring, så rapporteres det fra administrasjonen til styret på regnskap tre ganger i året (tertialregnskap), og her ligger også omsetningsutviklingen inne:

«Når det gjelder marked og salg så har vi de mest konkrete målsetningene. På omsetningsutvikling, som rapporteres hver måned. (...) Omsetningen innarbeides jo i budsjetter og blir også rapportert i forbindelse med regnskapspresentasjoner som vi gjør hvert tertial og ved hvert år.» (R1)

Respondent 2 viser til at markedsrapporten (volum, salg og pris) rapporteres månedlig til styret. Respondent 4 viser også til at disse månedstallene formidles i en skriftlig rapport og kommenterer også at fokuset kan være annerledes i GH enn i andre organisasjoner: *«Det er den månedlige avregningen og leveringsgraden sett opp mot det vi har planlagt. Til forskjell fra andre som er veldig opptatt av rapportering av avvik mot budsjett.»*

«[Administrasjonen] sender ut informasjon ut til styret om leveringsoppfølging og leveringsgrad og oversikt over omsetning fordelt ned på kulturer hver måned (...)» (R5)

På spørsmål om hvilken form rapporteringen har (formell/uformell) svarer respondent 1 at *«det er jo litt begge deler, men styret ønsker jo å ha rapportene strukturert. Nå har det ikke vært så mye tradisjon for å ha kontakt med hele styret mellom styremøtene, men det er mye kontakt mellom [daglig leder] og styreleder mellom styremøtene. I denne kontakten inngår styringsinformasjon som godt kan være situasjonsbestemt (...)»*. Respondenten føyer også til at *«Når det gjelder eierskap så er det mest muntlige vurderinger (...), men også strukturert styringsinformasjon.» (R1)*. Strukturert styringsinformasjon i denne sammenheng er ikke eksplisitt forklart, men kan tolkes å være skriftlige saksfremlegg til styret.

Også produksjonsplanleggingen rapporteres til styret, men antakeligvis ikke like jevnlig siden produksjonsplanlegging gjerne vil være aktuelt kun på enkelte tidspunkter på året. Denne rapporteringen later imidlertid til å være av en mer uformell og muntlig karakter. Respondent 3 forklarer: «... rapporterer ikke konkret inn til styret, under planleggingsprosessen så er [vedkommende] inne til landsstyret og snakker litt om planlegginga generelt, hvor langt man har kommet, litt om utviklinga på tallene» (R3).

Ut fra respondentenes svar er det informasjon knyttet til omsetning (avregning), samt produksjonsplanlegging og leveringsgrad som rapporteres fra administrasjonen til styret. Dette later i stor grad til å være orienteringer, der styret har mulighet til å stille spørsmål. Hvilken tilbakemelding administrasjonen får med tilbake og hvilken funksjon disse orienteringene har er uklart.

Ikke alle rapporter havner hos styret. Rapportene som tas frem på såkalte resultat-sikringsmøter hver måned består av det aggregerte scorecardet (se vedlegg 2), beholdes i administrasjonen og brukes per i dag kun der. Disse rapportene er satt sammen av controlleren i GH som har ansvaret for uniformeringen og utformingene av det aggregerte scorecardet («for huset»). Disse månedlige møtene i administrasjonen består av de ansatte som har hovedansvar for sine respektive fokusområder. I hvor stor grad resten av administrasjonen informeres etc. har ikke blitt undersøkt.

«Nå har vi resultatsikringsmøter hver eneste måned. For hovedmålsettingene i strategisk plan.» (R2). Respondent 2 peker på at dette er nytt av året: «(...) i de møtene vi har hver måned, vi hadde kanskje ett i året før, så det er jo også helt nytt i år. (...) Det hadde vi ikke på samme måte før.» Respondenten gir også uttrykk for at det tidligere har vært mer tilfeldig hvordan man har fått tilbakemelding gjennom året.

Selv om disse rapportene ikke havner hos styret per i dag mener både respondent 1 og respondent 4 til grunn at det er ambisjonen på sikt: «(...) Denne kan nok kanskje etter hvert bli brukt inn mot styret for å rapportere status. (...), det er så nytt at det har ikke kommet på plass enda. Hele dette konseptet er nyoppstartet.» (R4)

På spørsmål om hvor vidt KPIer rapporteres vider til styret: *«Ja, men ikke på hvert enkelt mellomleder sitt nivå, men på det nivået som vi kaller virksomhetsplan, så gjør vi det. I virksomhetsplanen står fem-seks prioriterte målsetninger basert på strategisk plan, så det rapporterer vi på. (...) Det vi har tenkt er hvert tertial (...).»* (R1). Det kan med andre ord virke som om dette er i startfasen, siden man knapt nok har brukt verktøyet et kvartal enda.

Respondent 4 peker på at til forskjell fra dagens rapportering, så var styret betydelig mer hands-on på oppfølging av den forrige strategien: *«Strategiplanen var brukket ned i enda flere detaljer for året, som var et dokument som styret satt og fulgte opp. Styret ble derfor veldig detaljstyrende og fikk kanskje ikke helt oversikten de ønsket.»* Dette støttes opp av ordlyden i nåværende strategi, der den forrige strategiplanen omtales som følger: *«Erfaringene fra forrige strategiplan har lært oss at en overordnet langsiktig plan ikke kan ha for detaljerte mål og aktiviteter. Derfor har Gartnerhallen 2018 en lavere detaljeringsgrad enn den planen som den avløser.»*

Videre forklarer respondent 4: *«(...) styret er ikke, og skal ikke, ned våre målkort, nede på våre detaljer, de ... skal i så fall bare se på vårt toppnivå, altså vår oppfølging av selve virksomhetsplanen for dette året. (...) tanken er at styret ikke skal være så opptatt av detaljstyring, den skal vi ta oss av. De skal holde seg på strategiplanen og de store linjen, og så skal vi sitte å utføre og prøve å komme dit de ønsker.»*

Oppsummert virker det som om informasjonen styre-administrasjon går via styremøtene, stort sett gjennom en eller annen form for orientering fra administrasjonen, ofte muntlig. Hvilke tilbakemeldinger administrasjonen får er uklart. Administrasjonen har egne resultatsikringsmøter internt der alle får informasjon om hvordan hverandre og organisasjonen ligger an. Målkortene har fokus på enkelte feed-forward-dimensjoner, slik som kvalitet, noe som kan være en kilde til enkelkretslæring og at den enkelte (eller hele administrasjonen) kan få innspill til forbedringer. Videre later det til at innføringen av målstyringsverktøyet som adressert i 4.3 kan ha bidratt til mer systematisk informasjonsdeling i administrasjonen. Det kan også virke som om det har ført til en bedre arbeidsfordeling mellom administrasjon og styre, der styret konsentrerer seg om strategiens overordnede målsetninger, mens administrasjonen jobber mer i detaljene.

4.4.1 Kommunikasjon til øvrige medlemmer

Strategien og oppfølgingen av denne er ikke en egen del av årsmøtebehandlingen ifølge respondent 4: «Jeg tror ikke de blir tatt opp og evaluert på hvert fokusområde. På årssamlinga tror det er hovedmålene som blir tatt opp og evaluert. Og det er jo vekstmålene og omsetningsmålene som vi har.»

Respondent 5 bekrefter at årsmøtet ikke orienteres eksplisitt om hvordan man ligger an i forhold til strategien ut over at årsmøtet orienteres om «at styret legger den til grunn for virksomheten. Og når vi legger frem årsregnskapet vårt så går det jo frem om vi er «on track» med omsetningen vår, som jo er et strategisk hovedmål», samt at flere av målene i strategisk plan adresseres i leders tale og styrets beretning, så som økologisk produksjon, leveringsdyktighet, prispress og satsing på markedsføring.

4.4.2 Kommunikasjon med markedet

Administrasjonen rapporterer jevnlig til produsentene (medlemmene) hvilke priser man har oppnådd på vegne av dem i markedet. Respondent 2 forteller at man «(...) legger stort sett ut alle priser som våre produsenter har tilgang til på intranettet.» og at det gjelder «våre produsenter; medlemmer med produsentnummer». Denne rapporteringen går med andre ord helt ned på den enkelte medlem.

I tillegg til administrasjonen som er lokalisert i Oslo har også de sentralt kulturansvarlige produsentene (SKP) kontakt med markedet, både GPS, Bama og eventuelt andre kunder, og administrasjonen har kontakt med SKP. «De sitter hjemme på sin egen gård, og tar telefonmøter med GPS og [markedsansvarlig] har telefonmøte med dem hver eneste uke, når de er i produksjon (...).» (R2).

Jf. den gode kontakten mellom GH og kundene som adressert i delkapittel 4.2.4 later det til at kommunikasjonen med markedet er relativt bred, og det kan virke som om det er en betydelig transparenshen spesielt når det gjelder pris, både mot marked og ikke minst internt ovenfor medlemsmassen i GH. Spesielt opp mot egne medlemmer kan dette både være en form for sosial kontroll og noe som kan være med på å styrke tilliten mellom medlemmene ved at alle har mulighet til å gå inn og se hvilke pris de andre medlemmene får for sine varer.

4.5 Organisering og kontekst

GH er en gammel organisasjon, med røtter tilbake til 1930. I løpet av de siste 20 årene har imidlertid organisasjonen vært gjennom store endringer. Spesielt stor var endringen som skjedde rundt 1997, da GH opplevde en periode uten avtaler i markedet, og måtte se seg om etter nye muligheter. Muligheten fant de i samarbeidet mellom GH, Bama og NorgesGruppen. I 2000 ble GH formelt fratatt markedsregulatorrollen på grøntsida av Omsetningsrådet.

Respondent 1 beskriver perioden som en periode der mye ble endret i organisasjonen: *«Fra å være en industriaktør og en grossist med stort distribusjonsapparat, så ble det jo over nokså kort tid en produsentorganisasjon, så mye var jo på en måte borte og mye var veldig nytt. Det har derfor vært mye nybrottsarbeid.»* (R1)

Også respondent 3 skisserer at selv om GHs historie er lang så var endringene i 1997 betydelige: *«(...) det er jo mye som har skjedd siden 1930, og vi hadde jo en stor omorganisering i 1997, og ... det er vel som natt og dag fra 96 til 97, (...)»* (R3)

Svarene fra respondentene tyder på at man etter 1997 måtte starte litt «på nytt». Respondent 5 sier blant annet: *«Etter 1997 satt GH igjen med en beskjeden administrasjon og med langt mindre verdier enn før de store endringene som skjedde i bransjen på denne tiden. Styremedlemmene jobbet mye sammen med administrasjonen og så har dette utviklet seg og ting har gått oppover og rett veg (...)»* (R5)

På denne tiden ble også produsentorganisasjonen Bama Grønt, som da levete til BAMA, og Gartnerhallen slått sammen til én produsentorganisasjon (Gartnerhallen). Respondent 1 beskriver at perioden var preget av *«mye forskjellige oppfatninger om hva GH skulle bli framover»*, en diskusjon som tok mye tid i etterkant av sammenslåingen:

«Etter hvert så fant vi vår rolle, og videre så har det bestått av å prøve å videreutvikle organisasjonen og administrasjonen og å kunne fylle den rollen som administrasjonen skal ha. Administrasjonen har etter min mening utfør de oppgavene og utvikle mål og målstyring i forhold til det som eierne ønsker.» (R1)

Det kan med andre ord virke som om GH i perioden etter 1997 har vært gjennom en gjenoppbyggingsfase fra å ha vært et salgs- og produsentsamvirke på linje med de andre, store samvirkene i landbrukssektoren (Tine, Nortura m.fl.) til å bli en rendyrket produsentorganisasjon. Årsaken til omveltningene er ikke tema for denne oppgaven, men det kan tenkes at en slik omfattende endring av organisasjonen har hatt betydning på forskjellige aspekter ved kulturen i GH (eksempelvis kan tap av verdier ha påvirket tilliten til organisasjonen, sammenslåing av to organisasjoner kan ha påvirket kulturen etc.). Dette er imidlertid ikke undersøkt nærmere i oppgaven, og vil ikke bli tatt med videre i analysen.

4.5.1 Samvirkeorganiseringen

SA-formen er en måte å organisere økonomisk virksomhet på som kobler et forenings- og et forretningsperspektiv. De ansatte i organisasjonen merker dette på forskjellige måter. Eksempelvis peker respondent 4 på tillitsvalgt-aspektet: *«Det merker du jo på ... altså det er en organisasjon der du har et tillitsapparat.»*

På spørsmål om respondent 5 har eksempler på hvordan selve organisasjonsformen er positiv for måloppnåelsen svarer vedkommende: *«Jeg tror det, at Gartnerhallen hadde ikke vært en så stor organisasjon og så altomfattende som vi er, jamfør små og store produsenter, distrikter, kulturer og så videre, om vi ikke hadde vært en samvirkeorganisasjon. Da tror jeg at (...) da hadde du fått en større reindyrking av (...) produksjonseffektivitet, (...), og store produsenter ville dominert mer enn i dag på bekostning av mangfoldet, (...). Kanskje vel så mye produktutvikling, innovasjon på produksjon, men mindre mulighet for å understøtte kjedenes strategier for regionalt opphav og lokalprodusert og så videre, enn det vi har nå.»*

Argumentasjonen med at samvirkeorganiseringen gir både små og store produsenter og at dette er et konkurransefortrinn videreføres i følgende resonnement (også jf. kapittel 4.2.3): *«Jeg tror det har en verdi for våre kunder, som begynner å bli store, at de tar samfunnsansvar ved å holde seg med en samvirkeorganisasjon som favner 1.130 produsenter fra vest til øst, og sør og til nord.»* (R5)

Respondent 2 peker på at i andre ledd i verdikjeden er det vanlig å måtte ta beslutninger på kort varsel, mens vedkommende mener at *«(...) en del tunge beslutninger synes jeg kan ta lang tid i Gartnerhallen.»* Videre peker respondenten på at dette stort sett gjelder *«(...)*

politiske, litt tunge [saker], (...) ... det er jo på godt og vondt. Det er jo kanskje også krevende å følge opp. Vedtekter og produksjonsplaner og nye produsenter inn i systemet.»

Også respondent 3 peker på at strukturen kan gjøre at avgjørelser tar tid: *«Det er kanskje litt på godt og vondt, når vi er organisert på en måte med mange regioner og regionstyrer, så er det veldig mange som skal ha ei mening om ting, og da kan det ta litt tid før du kan ta en avgjørelse på visse problemstillinger. Det skal alltid på høring til regionen og de skal komme med ei innstilling ... (...).»*. Spesielt kan det virke som om beslutninger om medlemskap er noe som er betraktet å ta lang tid. Samvirkeorganisasjoner skal i prinsippet praktisere åpent og frivillig medlemskap, men Samvirkeloven åpner for å sette vilkår for medlemskapet, for eksempel at vedkommende har relevant produksjon eller at innmelding kan bidra til å fremme organisasjonens formål etc.

Flere respondenter gir svar som indikerer at det finnes enkelte verdier knyttet til medlemskapet i GH og organisasjonens historie:

«Og Gartnerhallens produsenter tror jeg også ser verdien av organisasjonen. (...) ... sånn jeg opplever Gartnerhallen, så er de på en reise hele, alle de 1140-50 produsentene, på en positiv trend (...) ... og den yngre generasjonen som tar over gårdsbruk, etter foreldre eller besteforeldre, tror jeg ser nytten av organisasjonen.» (R2)

«(...) Og oppslutninga om GH i dag tror jeg er påvirket av historien. Jeg tror det er mange som er medlemmer som har vært det over lang tid, og kanskje forrige generasjon var det og, og at det de har vært med og opplevd preger deres syn på hvordan de mener Gartnerhallen bør være og, og at det slik sett er med å påvirker eierstyringen» (R1) Respondenten mener også at dette kan ha en verdi i seg selv, og at selv om *«(...) en sterk historietilknytning kan være en hemsko for nytenkning og utvikling»* så er det mest en styrke for organisasjonen.

Respondent 2 peker også på at det antakelig er knyttet en tillit til at GH har et marked:

«Og så tror jeg produsentene med å være medlemmer i GH, de har veldig stor tillit til at vi har et (...) marked.»

Det at organisasjonen er en gammel organisasjon, der deler av medlemsmassen har vært vant til at drifta har vært knyttet til GH gjennom generasjoner, fører med seg at (i alle fall deler av) medlemsmassen har relativt god kjennskap til GH, historien og organiseringen, noe som kan ha effekt på både tilknytning og eierstyring.

På spørsmål om hvilke muligheter administrasjonen har til å nå mål, for eksempel omsetning, svarer en respondent at: «hvis vi ser at vi over år leverer litt for lite hvert år av et produkt, så er jo det en tapt omsetning, og da går det ut over målet vårt om 10% i omsetningsøkning. Da tenker vi at vi bør ta inn flere produsenter, men vi kan da komme opp i situasjoner der det er føringer fra eierne som gjør at dette ikke lar seg gjennomføre. Sånn sett så har vi ikke alle fullmakter til å nå målene.» (R1). Medlemskap skal godkjennes av landsstyret i henhold til vedtektene og vil derfor kunne være gjenstand for vurderinger som også er påvirket av verdier og kultur (det er med andre ord ikke en rent regelstyrt, byråkratisk avveining som ligger til grunn for å innvilge medlemskap).

En respondent peker også på at GH er et SA som har topplinjefokus. Et eventuelt underskudd på drifta av organisasjonen dekkes inn av kapitalinntekter: «Hvis vi skal se på resultatet, så tjener vi jo ikke noen penger på frukt og grønt. Det dekker jo ikke kostnadene. Det er jo kapital som gjør at vi går i pluss, men det er et politisk valg. Sånn vil medlemmene ha det.» (R2)

På den ene siden peker respondentene på enkelte aspekter ved organisasjonsformen som påvirker hvordan organisasjonen fungerer, samtidig er respondentene mindre sikre på om organisasjonsformen har noen påvirkning på måloppnåelsen: «(...) Disse målene kunne vi oppnådd uten å være en samvirkeorganisasjon.» (R2)

Styre og administrasjon i GH merker med andre ord organisasjonsformen blant annet gjennom at man har et tillitsvalgtapparat som brukes og en medlemsmasse som antakelig har knyttet enkelte verdier og historie til organisasjonen. Selve organisasjonsformen har bidratt til en mangfoldig medlemsmasse, noe som er en styrke for organisasjonen (jf. delkapittel 4.2.3). Det later til at selve organisasjonsformen ikke påvirker graden av måloppnåelse, men respondentene peker imidlertid på at engasjementet som eierne har er positivt for

organisasjonen, og noe som kan være spesielt for organisasjonsformen. Dette adresseres nærmere i del 4.5.2. om eiernes delaktighet.

4.5.2 Eiernes delaktighet

I GH er medlemmene aktivt med i forhandlinger om både leveringsavtaler og prisforhandlinger med kunder og gjennom GPS. SKP-ene og RKP-ene er ikke valgt av demokratiske organer, men oppnevnes av markedssjefen i GH (SKP) og regionstyrene (RKP).

Disse 25-27 kulturansvarlige blir på denne måten en del av administrasjonen. *«De har litt godtgjørelse, men det er minimalt; de gjør en jobb for kulturen sin, og for fellesskapet.»* (R2). Videre beskrives de kulturansvarlige som *«veldig markedsorienterte»* og at *«det er en del av det de synes er gøy.»* (R2). Eierne tar med andre ord en svært aktiv del i den daglige drifta i organisasjonen (ut over å være produsenter av råvarene), noe som må kunne sies å være spesielt for organisasjonen.

At eierne er engasjerte i driften av organisasjonen bekreftes også av flere. En respondent peker på at *«(...) styret og andre verv, er jo produsentene selv, så du får jo en tilhørighet, altså, de blir jo veldig engasjert. Derfor så er de jo veldig på og ned i detaljer, og vil gjerne vite, så ... så det er vel kanskje den største forskjellen med å være et SA, at det er en helt annen type engasjement.»* - R4. En annen respondent mener at styret *«(...) legger ned mye mer arbeid i styrearbeid sitt enn et tilsvarende aksjeselskap, (...)»* R1.

En respondent kommenterer også at de tillitsvalgte automatisk vil ha flere roller («hatter») i organisasjonen, samt at det å være både eier, medlem, produsent og tillitsvalgt tilsier at det man er med på å bestemme vil påvirke deg og drifta på din går direkte, noe som forklarer engasjementet: *«Neste dag kan de være en produsent som er som alle de andre, som leverer noe, (...) Det fort gjort at det er mange hatter ute og går. (...) Det vil jo si, [at]det de er med på det bryr de seg også om. [I] en annen bedrift så sitter du kanskje i styret på grunn av din generelle styrekompetanse, (...) men hva man drivere med det er ikke nødvendigvis er så tett til hjertet.»*

Respondent 1 sammenligner med et aksjeselskap: *«(...) jeg vet ikke om det er så stor prinsipiell forskjell på arbeidsform og oppgaver for en administrasjon i et SA sett opp mot et*

AS, men medlemmene er både leverandører og eiere og dette gir medlemmene større innflytelse og dermed et større engasjement også i eierrollen medlemmene har ...» (R1).

Eierne er også medlemmer, noe som er spesielt for organisasjonsformen og som påvirker eierstyringen. I tillegg vil tillitsvalgtapparatet bestå av eiere og medlemmer, noe som tilfører en nærhet til de avgjørelsene som skal tas i styrende organer. Dette er et særtrekk ved organisasjonsformen siden det er gitt av måten organisasjonen er bygget opp på.

4.5.3 Organisasjonsdeltakelse

Bønder velger å bli medlemmer av samvirker dersom nytteverdien er større enn kostnadene. Dette impliserer at medlemmer kan velge å gå ut dersom kostnadene blir for store (jf. kapittel 2.4.3). Tidligere i empirikapittelet er det presentert argumenter fra respondentene for hvorfor det er en verdi for GH (og for produsentene i sektoren generelt) at man samarbeider i en eller annen form, både innad i et samvirke, men også mellom samvirker. Disse argumentene gjentas ikke her. Det er også gitt argumenter for hvorfor det har en nytteverdi for den enkelte produsent.

På spørsmål om hva som er de viktigste målene for GH svarer respondent 2 kontant:
«Samhold. Og [med] det mener jeg at produsentene fortsatt må være samlet.»

Blant kostnadene som medfølger det å være medlem av et produsentsamvirke med produksjonsplaner er at man må forholde seg til disse selv om man i utgangspunktet har kapasitet til å produsere mer. Dette kan blant annet være en utfordring for organisasjonen (ledelsen) når det gjelder å nå omsetningsmålet. Respondent 5 peker på at det krever lojalitet fra medlemsmassen for å holde produksjonsplaner og ikke sette markedsbalansen på spill:
«(...) egne medlemmer har i liten grad fått økte produksjonsplaner og de har innsett at det er bedre med en god pris enn for eksempel 3% volumøkning. For der går det litt på lojalitet i forhold til krav til egen utvikling, evne til å se helhet og så videre, og her synes jeg vi lykkes bra.»

Det at de aller fleste av grøntprodusentene i Norge (som betjener industri- og dagligvaremarkedet) stadig velger å være organisert i produsentsamvirker taler for at det er knyttet betydelige nytteverdier til det å være medlem til tross for at det åpenbart også er kostnader. På den annen side er det en betydelig nytteverdi for organisasjonen som helhet ved å ha en

samlet medlemsmasse. Det er med andre ord en forsterkende effekt ute og går: det å ha en lojalitet og samhold blant medlemmene som gjør det mulig å realisere mål og strategier (gjennom f.eks. økt omsetning) som igjen gjør nytteverdien ved å være medlem såpass stor at medlemmene fortsetter å være medlemmer.

4.6 Oppsummering

Jeg vil her kort presentere de viktigste funnene fra empirikapittelet som kan være med å gi svar på problemstillingen. Respondentene har et tydelig fokus på hovedmålet (økt omsetning) i den overordnede strategien og en bevissthet rundt hvilke delmål som må nås for å oppfylle denne. Respondentene har også tro på at det er mulig å realisere strategien innenfor dagens handlingsrom, og gir ikke uttrykk for noen betydelig usikkerhet i omgivelsene.

Respondentene peker på at heterogeniteten av medlemsmassen er en styrke som er viktig for mulighetene til å nå organisasjonens mål. Videre gir de uttrykk for at samvirket som organisasjonsform er en medvirkende årsak til den brede sammensetningen. Funnene tegner et bilde av GH som et nav i verdikjeden og som et produsentsamvirke er GH sammenkoblet med primærleddet (leverandørene) via organisasjonsformen. Basert på funnene er det også grunn for å si at GH har sterke nedstrøms strategier mot sine kunder, med stor grad av samarbeid.

Omsetning og leveringsgrad fremstår som de to viktigste målene for organisasjonen og nevnes i betydelig grad av respondentene. Disse, og andre mål, gir uttrykk for at GH i stor grad benytter seg av former for resultatkontroll. Dette synet styrkes av at administrasjonen nylig har tatt i bruk en form for målstyring. Respondentene oppgir at styret per i dag hovedsakelig orienteres om status på hovedmålet (omsetning), samt leveringsgrad og produksjonsplanlegging i tillegg til ren regnskapsrapportering. Det kan virke som om målstyringsverktøyet har strukturert informasjonsflyten i administrasjonen.

I tillegg indikerer funnene at GH også benytter seg av en form for klanstyring, der verdier som tillit, lojalitet og samhold er viktig. Hvordan denne formen for styring brukes får vi imidlertid lite svar på hos respondentene.

Organisasjonen later til å bli påvirket av å være et samvirkeforetak ved at man har et tydelig tillitsvalgtapparat, samt at organisasjonsformen har bidratt til (å opprettholde) en bredt sammensatt medlemsmasse. Videre gir respondentene uttrykk for at eierne og tillitsvalgte har

et tydelig engasjement for arbeidet de gjør for organisasjonen, noe som bidrar positivt, og det virker som om det er en betydelig nytteverdi knyttet til det å være organisert, noe som igjen styrkes av det samholdet og lojaliteten man har i organisasjonen.

5 Analyse og diskusjon

Denne studien handler om å finne ut hvilke styringsverktøy ledelsen i en samvirke-organisasjon bruker for å oppnå sine strategiske mål. Hensikten er å få økt kunnskap om hvilke strategiske utfordringer et samvirke står ovenfor og hvilke verktøy man velger å benytte seg av for å møte disse. Jeg vil i det følgende drøfte funnene fra kapittel 4 ved hjelp av det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2. Fremstillingen er strukturert med samme hovedinndeling som er brukt i tidligere kapitler for å gjøre det lettere å se sammenhengene mellom teori og empiri, og for å gjøre det enklere å samle trådene til en konklusjon.

5.1 Strategi og omgivelser

5.1.1 Strategiske mål

Strategilitteraturen anbefaler at en bedrifts strategi tar utgangspunkt i det overordnede formålet til virksomheten (Johnson et al., 2012). GH er et produsentsamvirke som er stiftet med det formål å skaffe markedsadgang for eiernes produkter og gjennom å oppnå balanse i produsentmarked som gjør at medlemmene har mulighet til å realisere en akseptabel pris på sine varer.

Ut fra dette har GH formulert et hovedmål med en årlig omsetningsvekst på 10%. Pris og volum kan sees på som resultatet av arbeid med et balansert produsentmarked (produksjonsplanlegging/pris) og markedsadgang (volum), og produktet av disse vil gi samlet omsetning for GHs medlemmer. Respondentene gir grunnlag for å skille ut leveringsgrad (rett produkt/kvalitet, til rett tid og rett pris) som et spesielt viktig mål i organisasjonen. De øvrige fokusområdene nevnes i mindre grad om kritiske.

At respondentene peker på målene innenfor fokusområdet marked og salg som den mest kritiske av de fem fokusområdene i GHs strategi virker naturlig både ut fra organisasjonens formål og ut fra teorien. Det at samtlige respondenter, både fra administrasjon og den

tillitsvalgte, peker på de samme faktorene som viktige tyder i tillegg på stor grad av målkongruens. En annen mulig forklaring er at svarene følger av nettopp hvilke respondenter som er intervjuet i oppgaven. Det kan tenkes at andre respondenter fra administrasjon og styre ville vektlagt andre ting, slik som fagmiljø eller innovasjon, som også er adressert i strategien og i organisasjonens formål. Det er imidlertid rimelig å anta at omsetning (bygd opp som vist ovenfor) som hovedmål er det overordnede kritiske målet, og at leveringsgrad er et viktig delmål for å nå hovedmålet.

5.1.2 Omgivelser og handlingsrom

GHs handlingsrom kan angis med å se på organisasjonens styrker, svakheter, trusler og muligheter (Johnson et al., 2012). Respondentene ser på import, muligheten for at produsenter velger å etablere seg uten produksjonsplan, samt til en viss grad også utfordringer knyttet til å produsere nok i sesong som de største truslene. Man anser preferanse for norsk produksjon, generelle trender på konsum av frukt og grønt, samt økt samarbeid mellom produsentsamvirkene som de største styrkene og mulighetene.

Funnene gir grunnlag for å si at det vil være store utfordringer knyttet til produsenter som velger å etablere seg uten produksjonsplan til noen av produsentsamvirkene og som potensielt kan forårsake et negativt prispress ved å tilby varer til en lavere pris for å få komme inn på markedet. Respondentene argumenterer for at den beste motvekten mot dette er å vise at de beste mulighetene finnes innenfor samvirket, en strategi som later til å fungere godt per i dag siden størsteparten av volumet i grøntsektoren produseres av produsenter som er samorganisert.

Et poeng som ble trukket frem som en styrke i del 4.2.2 og som ikke er blitt problematisert noe videre i intervjuene er den mulige trusselen for at GHs kunder får dedikerte produsenter som gjennom et langt samarbeid etterhvert ikke lenger ser noen tilleggsverdi av å organisere seg gjennom produsentsamvirket. Dette er også noe som Rønning et al. (2013) blant annet ser som en av utfordringene i sin analyse av kontraktsproduksjon i landbruket. Dette adresseres nærmere i del 5.4.3.

Det er grunn til å tro at utfordringer knyttet til import sannsynligvis alltid være en faktor all den tid Norge har et ikke ubetydelig behov for import av frukt og grønt utenfor sesong samt av kulturer som ikke kan dyrkes her til lands. Selv om dette er den konkurransen

respondentene anser som den største utfordringen uttrykker de likevel en tro på at importen ikke er noe problem så lenge man er i stand til å produsere og levere i henhold til de kontraktene og planene man har. Samtidig påpekes det at det være viktig opprettholde et velfungerende importvern, noe som vil være en interessepolitisk oppgave for GH å jobbe for sammen med landbrukets andre organisasjoner.

Det interessepolitiske aspektet er ikke adressert i noen betydelig grad hverken av respondentene eller i oppgaven. Det vil imidlertid også være et poeng å snakke om en strategi for å skape preferanse for norsk opprinnelse, som en form for «mentalt importvern». Dette er i liten grad ansett som en konkret oppgave for styre/administrasjon per i dag, men nevnes i sammenheng med markedsarbeidet man har i samarbeid med Bama.

Respondentene gir grunnlag for å si at GHs nære omgivelser er stabile, uten de helt store usikkerhetsmomentene. Samtidig kan dette være en slutning man trekker fra organisasjonens ståsted, men som kan være forskjellig fra hvordan den enkelte produsent opplever det. Rønning et al. (2013) finner i sin studie at produsentene innen potet- og grønnsaksproduksjon opplever økt usikkerhet og risiko som følge av sine kontraktbetingelser. Dette gjør seg spesielt gjeldende ved spørsmål om generasjonsskifte og investeringsbeslutninger.

Siden denne oppgaven omhandler styringsverktøyene og strategier for selve produsent-samvirket legger jeg, der annet ikke er nevnt, vurderingen om at GHs omgivelser er stabile til grunn for den videre analysen siden dette representerer svarene til ledelsen i organisasjonen (jf. Shaw et al. (1998) i delkapittel 2.2.2)

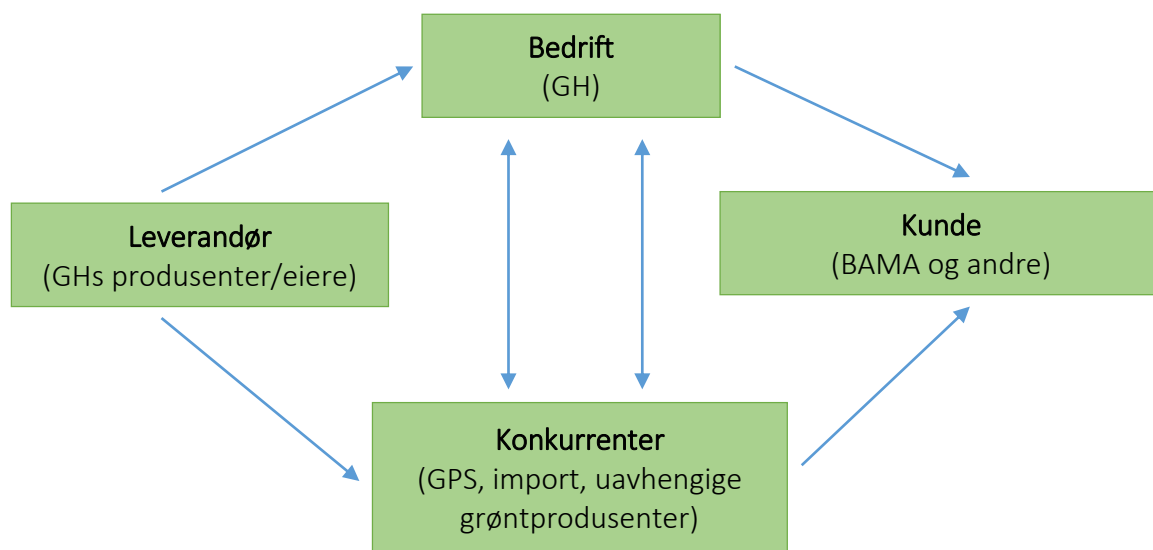
5.1.3 Strategisk posisjonering

Det er de enkelte produsentene som leverer og har avtaler direkte med kunder, og produsent og kunde blir derfor «koblet» blant annet på bakgrunn av hvilke produkttype den enkelte produsent kan tilby (nisje/volum) og hva den enkelte kunde etterspør. Samtidig viser funnene at flere produsenter leverer både til industri og konsum (herunder også nisjeprodukter). Man kan derfor si at det gir lite mening å snakke om strategivalg for hele GH som om det skulle være en alminnelig bedrift. Det snarere være mer nærliggende å se på det som at hver enkelt produsent praktiserer former for fokusstrategier rettet mot konkrete kunder. Siden dette i stor grad er former for kontraktsproduksjon vil det antakelig i mindre grad være snakk om bevisste

strategivalg fra den enkelte produsent sin side, men mer et tilbud basert på de faktiske forutsetningene for produksjon på den enkelte gård.

Funn i oppgaven viser til at en generell trend i markedet er ønske om flere produkter med lokal identitet (ikke nødvendigvis kortreist, men med en eller annen lokal opprinnelse), samt EMV (egne merkevarer). Dette vil kunne representere både differensierings- og lavprisstrategier. Ut fra funn kan det også argumenteres for at dette vil kunne representere en potensiell utfordring for organisasjonen og produsentsamholdet. På den annen siden vil organisasjonen, som en sammenslutning av et betydelig antall produsenter fordelt i store deler av landet, i utgangspunktet stå godt rustet for å kunne tilby et mangfold av produkter med lokal tilhørighet. Hvordan GH skal møte dette er en utfordring som later til å være diskutert i mindre grad i organisasjonen.

5.1.4 Verdikjede og strategisk kjerne



Figur 15: Modifisert versjon av Porters verdiskapningssystem fra del 2.2.4

GH representerer ikke et ledd i verdikjeden på vanlig måte, men funnene viser at organisasjonen spiller en viktig rolle som nav mellom produsentene og kundene. Det gir derfor mening å tegne de inn i Porters verdikjedemodell som vist i figur 15.

Leverandørene er GHs egne eiere og derav gitt. Funnene gir uttrykk for at GHs største kunder er tett integrert i verdikjeden med utstrakt samarbeid og dialog, spesielt med Bama som står for en betydelig del av GHs totale omsetning. Gjennom GPS har man et samarbeidet basert på

en enighet om å planlegge produksjonen for å realisere best mulig pris for produsentene totalt sett, samt at markedet langt på vei har vært organisert med dedikerte produsentorganisasjoner til hver av de store kundene. Funnene peker med andre ord på at de to store konkurrentene er de uavhengige grøntprodusentene samt importen. Disse truslene ansees ikke for å representere noen umiddelbar fare jf. diskusjonen i del 5.1.2.

I følge Johnstad (1998) vil den strategiske kjernen gjerne være knyttet til hvor organisasjonen er plassert i verdikjeden, og det som kobler leverandørsida med kundesida. GHs strategiske kjerne bør ut fra dette betraktes å være samholdet i produsentmassen. Det er denne «egenskapen» som skaper verdier for organisasjonen i form av at det gir forhandlingsmuligheter og «tyngde» i markedet. Det er også dette som gjør det mulig å realisere en så god pris som mulig siden organisasjonen vet at medlemmene er lojal mot de produksjonsplanene som settes og de prisene som fremforhandles ut fra dette. Dette synet støttes også av funn i Bygdeforskning sin forstudie om kontraktsproduksjon i landbruket (Rønning et al., 2013) og NILF (nå NIBIO) sin rapport om status og utfordringer for norsk frukt- og grøntproduksjon (Pettersen et al., 2014)

5.2 Styringsverktøy

5.2.1 Styringsverktøy

Funnene indikerer at GH, som de fleste andre organisasjoner, har flere former for eksplisitte styringsverktøy. Mest åpenbart er vedtektene. Disse regulerer forholdet mellom eiere og brukere, de tillitsvalgte og de ansatte (Johnstad, 1998), og legger blant annet formelle føringer på styrets gjøremål i form av minimumsinnhold på en konkret arbeidsplan. Denne type reguleringer en form for byråkratisk kontroll som angir regler for hvordan organisasjonen skal fungere og baserer seg på gjensidighet og en aksept for autoritet (Ouchi, 1980). Dette er en form for kontroll som alle formelle organisasjoner vil ha et minimum av, og utgjør ikke noe spesielt for GH. Det vil også kunne argumenteres for at det, som regel, vil være et stort handlingsrom innenfor disse rammene som gjør at det er behov for forskjellige former for styring og kontroll i tillegg for å sikre at organisasjonen jobber sammen i retning av organisasjonens formål.

5.2.2 Tradisjonell styring og kontroll

Som argumentert for i del 5.1 opererer GH i omgivelser med relativt lav grad av usikkerhet og at GH har store påvirkningsmuligheter på hvordan de benytter sine ressurser. På den ene siden betyr dette at under rådende forhold vil styringsverktøy som årsbudsjetter være tilstrekkelig (Bergstrand et al., 1999). På den annen side ser vi at ved økt grad av usikkerhet og/eller utfordringer knyttet til egne ressurser, for eksempel noe liknende det GH opplevde i 1997, vil man stå ovenfor utfordringer i kontrollsystemet som vil kunne medføre behov for endringer i organisasjonen, jf. delkapittel 2.2.2.

5.2.3 Atferds- og resultatkontroll

Hvis vi ser på Ouchis teorier om typer av kontroll og tilhørende styringsformer kan vi for det første slå fast at GH har trekk som gjør at det kan betraktes som en klan. Respondentene oppgir at man gjerne har medlemskap som følger gården og derav går i arv, noe som sammen med bakgrunnen for organisasjonsformen (markedsrett skapt av de små i fellesskap, i konkurranse med de store) og antakeligvis også primærnæringsstilknytning, skaper grunnlag for en kultur med verdier som samarbeid, tillit, lojalitet og fellesskap.

Eksempelvis kan vi argumentere for at systemet med produksjonsplaner – som er grunnlaget for å oppnå en akseptabel pris og derigjennom oppnå målene om omsetning - ultimat sett vil være avhengig av samarbeid og den tilliten medlemmene har til at de andre medlemmene følger sine planer, siden man mange steder antakelig har kapasitet i produksjonsapparatet til å produsere mer enn det man «får lov til»; dette igjen bygger på grunnleggende verdier og en felles forståelse for målene til organisasjonen.

Vi ser også likheter med Ouchis bank-eksempel. Produsentene som søker om å få bli medlemmer i GH må oppfylle enkelte krav, og respondentene angir at organisasjonen i tillegg sitter på (tidvis omfattende) historisk informasjon som gjør at man har god kjennskap til produsentene. Dette gir organisasjonene fortrinn i markedet i form av lokal kunnskap.

Rønning et al. (2013: 35) finner i sin studie at både enkeltprodusenter og tillitsvalgte i samvirkeorganisasjonene (på tvers av produksjoner) er bekymret for manglende kjennskap til de historiske grunnene for etableringen av samvirkene, samvirkenes betydning i markedet og lojaliteten til produsentsamarbeidet. Dette viser igjen til en forskjell fra funnene i denne

oppgaven. Samtidig har ikke denne oppgaven gått eksplisitt inn og spurt om oppfatningen av lojalitet i medlemsmassen etc.

I sum viser funnene at GH antakelig er avhengig av klanstyring fordi markedet og byråkratiet i form av priser og regler ikke vil være nok for å kontrollere og styre medlemmene. I en samvirkeorganisasjon er ikke medlemmene fullt ut integrert, men benytter organisasjonen som et verktøy og en forlengelse av egen virksomhet, og organisasjonen har ikke vesentlige sanksjonsmuligheter. Et verdifelleskap med tilhørende tillit og lojalitet, samarbeid og felles historie vil med andre ord være viktig for GH. Det å basere seg på verdifelleskap vil være skjørt, og betydelig mer krevende enn de to andre formene for kontroll. Ved endringer i omgivelsene i retning av større usikkerhet vil tillitsgrunnlaget kunne endres. Både denne oppgaven og Rønning et al. sine funn gir argumenter for at GH (og andre samvirker) burde jobbe for å styrke grunnleggende verdifelleskapet i organisasjonen.

Hvis vi ser utelukkende på selve administrasjonen i GH vil det imidlertid være vanskelig å argumentere for at målbarheten er lav og kausalkunnskapen dårlig når det gjelder hovedmålene som GH sikter etter, for eksempel omsetningsøkning og leveringsgrad. Begge disse målene er relativt lette å måle og man har god oversikt over hva som er årsaken til eventuell måloppnåelse. Når man i tillegg ser på hva slags informasjon styret benytter er det nærliggende å argumentere for at det er en form for resultatkontroll som benyttes i administrasjonen. Dette leder oss over på funnene som analyseres i del 5.2.4.

5.2.4 Målstyring

Respondentene viser til at GHs administrasjon nylig har tatt i bruk en form for målstyring som inneholder elementer vi kjenner igjen fra BMS-litteraturen, der man bryter ned den overordnede strategien i hovedmål for hvert enkelt fokusområde og utarbeider delmål og KPIer. Videre omtaler informantene at fokuset er fremoverlent og ikke så fokusert på historiske tall.

Som nevnt i kapittel 2.2.4 har man i etterkant av lanseringen av BMS i 1992 videreutviklet dette målstyringskonseptet betydelig, og erfaringer tilsier at konseptet bør skreddersys for den enkelte organisasjon. Materiale fra GH viser at GH har tilpasset de tradisjonelle måldimensjonene i BMS til organisasjonen, og heller delt inn i fem fokusområder som både påvirker hverandre og sammen bidrar til å oppfylle den overordnede strategien.

Målstyringen innebærer diagnostisk styring. Samtidig forklarer respondentene at man i GH har såkalte resultatsikringsmøter hver måned der man tar frem og drøfter hvordan man ligger an i forhold til både delmål og hovedmål. Dette svarer til det vi kaller interaktiv styring som gjerne kobles til læring.

5.3 Bruk av styringsinformasjon

Funnene gir grunnlag for å si at informasjonsflyten i GH kan betraktes som delt inn i fire: den informasjonen som går mellom styret og administrasjonen, den som brukes i administrasjonen, den informasjonen som går ut til øvrige medlemmer og den informasjonen som går mellom administrasjonen og markedet.

Undersøkelsen indikerer at informasjonen som går til fra administrasjonen til styret i stor grad består av orienteringer om økonomiske størrelser. Dette innebærer regnskapsoppdatering hvert tertial, samt informasjon om marked og salg (omsetning, leveringsgrad og evt. markeds kampanjer) og produksjons-planlegging. Respondentene forklarer at dette rapporteres i forbindelser med styremøter, både i skriftlig og muntlig form. I tillegg distribueres det skriftlige rapporter om leveringsgrad og avregnings-statistikk (i praksis: omsetning) hver måned. Datamaterialet gir ikke noe dekkende svar på hvordan styret gjør bruk av informasjonen, eller i hvor stor grad administrasjonen får konkrete, strukturerte tilbakemeldinger fra styret.

Funnene viser at administrasjonen strukturerer sin informasjon i scorecards (målkort) per fokusområde og har månedlige resultatsikringsmøter, der man legger frem målekortene for administrasjonen som beskrevet i empirien. I forkant av dette møtet gjør controlleren en jobb med å sammenfatte de fem målekortene til ett målkort «for huset».

Styret er ifølge respondentene ikke «oppe i» administrasjonens målkort, men følger opp selve virksomhetsplanen for året. Virksomhetsplanen representerer delmålene for året med utgangspunkt i den overordnede strategien. Det er en uttalt ambisjon at status på dette skal rapporteres videre til styret hvert tertial, selv om dette er noe man ikke har kommet skikkelig i gang med enda idet denne oppgaven skrives. Det kan virke som om innføringen av målstyring og bruk av målkort kan hjelpe til med å strukturere informasjonsflyten i organisasjonen i større grad enn tidligere. Svarene indikerer også en mer definert arbeidsdeling, muligens

avhjulpet av målstyringen; styret på strategisk nivå og «de store linjene» og administrasjonen som den operative og utførende part.

I løpet av intervjuene har respondentene påfallende ofte referert til mål som er konkrete og tallfestet, og kun unntaksvis til kvalitative mål. Dette kan linkes til Catasús' teori «what gets talked about gets done, especially if there are numbers». Andre, tallfestede mål, så som andel økologisk, er med på å bekrefte dette. Dette kan selvsagt ha en sammenheng med at det er disse kvantifiserbare målene som faktisk *er* de strategisk mest viktige, all den til GH er en ren produsentorganisasjon til forskjell fra andre samvirkeorganisasjoner, og derav har et ekstra tydelig fokus spesielt på omsetning.

Denne oppfatningen kan også, som tidligere nevnt, stamme fra «feil» i datagrunnlaget i den forstand at disse tallene representerer mål som er viktige for akkurat de respondentene som er inkludert i denne undersøkelsen. Andre respondenter ville kanskje lagt vekt på andre mål av mer kvalitativ karakter.

5.3.1 Kommunikasjon til øvrige medlemmer

Kommunikasjonen med øvrige medlemmer går ifølge respondentene via organisasjonens tillitvalgtapparat i form av regionstyrene, samt medlemsmøter, regionårsmøter og årsmøte i GH sentralt. I tillegg kommer informasjon via alminnelige informasjonskanaler som «medlemsblad» (Bondebladet) og nettsider.

Informasjon om priser som er oppnådd for det enkelte medlem for det enkelte produkt legges tilgjengelig på intranettsider som er åpent for alle medlemmer. Poenget med en slik detaljert oversikt som er åpen for alle må være en form for sosial kontroll eller bekreftelse på tillit i organisasjonen; samvirketanken er tuftet på likebehandling av medlemmer uansett f.eks. størrelse, og denne transparensen kan være et viktig tiltak, i alle fall symbolsk, for å bygge tillit og samhold.

5.3.2 Kommunikasjon til markedet

Oversikt over realiserte priser for den enkelte kultur den enkelte uke publiseres jevnlig på GPS sine sider som er åpne for alle. På denne måten er prisinformasjonen lett tilgjengelig for alle aktører i markedet.

Jf. den gode kontakten mellom GH og kundene som adressert i delkapittel 4.2.4 er det antakelig grunn til å si at kommunikasjonen med markedet er relativt bred, både formell og uformell. Spesielt opp mot egne medlemmer kan dette både være en form for sosial kontroll og noe som kan være med på å styrke tilliten mellom produsentene ved at alle har mulighet til å gå inn og se hvilke pris de andre får for sine varer.

5.4 Organisering og kontekst

Til tross for at GH ble stiftet så langt tilbake som i 1930 indikerer funnene at organisasjonen har vært i en (gjen-) oppbyggingsfase helt siden 1997. På dette tidspunktet ble GH «snudd på hodet» på kort tid, mistet sine kunder og betydelige verdier, avviklet egen grossist- og industriaktivitet og rollen som markedsregulator for grøntsektoren ble avviklet. På mange måter representerte dette en ny start for organisasjonen. Rønning et al. (2013) på at avviklingen av grossistvirksomheten i GH også fjernet organisasjonen som ledd i verdikjeden og at organisasjonen ble stående igjen som en ren interesseorganisasjon. På den annen side har organisasjonen opprettholdt en betydelig *rolle* i verdikjeden ved å være navet mellom produsentene og grossistene, ved å forhandle kontrakter med kunder og utarbeide produksjonsplaner etc. Rollen som produsentsamvirke er med andre ord intakt.

Samvirkeorganiseringen synes å påvirke organiseringen på et par måter: Fordi medlemmene er både brukere og eiere av organisasjonen har de engasjement for hvordan organisasjonen jobber og utvikler seg som kan synes å gå ut over det man normalt vil finne i andre typer organisasjoner. Dette gjennomgås nærmere i del 5.4.1.

Respondentene påpeker at enkelte beslutninger kan ta lang tid i organisasjonen, og knytter dette til organiseringen med regionstyrer og tillitsvalgte å flere plan. Det kan tenkes at den demokratiske tanken samvirkene bygger på medfører en involverings- og høringskultur som påvirker lengden avgjørelser tar, selv om ingen av respondentene peker på helt konkrete saker som har vært et problem, men indikerer at det kan være en tidkrevende prosess å skulle avgjøre om man skal ta inn nye medlemmer eller ei.

I henhold til vedtekter og Samvirkeprinsippene (se vedlegg 5) har alle medlemmene i et SA like stor innflytelse, uavhengig av størrelse; ett medlem, én stemme. Dette trekkes frem som en hovedårsak til at organisasjonen består av et mangfold av produsenter, fra store til små, og

over hele landet. Per i dag er dette ansett som en styrke for organisasjonen jf. 5.1. Rønning et al. (2013) minner om at dette også er en potensiell utfordring, dersom man skulle få en avskalling av de store produsentene, som per i dag har bidrar i større grad i kostnadsinndekningen i organisasjonen (serviceavgift på bakgrunn av omsetning samt årskontingent). Ved en avskalling av disse vil kostandene ved å drifte organisasjonen falle på de mange små.

Med en medlemsmasse som har fulgt organisasjonen lenge kan det virke som om det knyttet en historie til fordelene ved å være organisert, noe som kan bidra til å «disiplinere» organisasjonen/holde organisasjonen samlet. Dette reflekteres til en viss grad i svarene fra respondentene. Det er rimelig å anta at denne samhandlingen over lenger tid, både med organisasjonen og andre medlemmer kan ført til at det er etablert tillit i organisasjonen, og også en historiefortelling som gir utgangspunkt for lojalitet (jf. 5.2.3).

Pettersen et al. (2014:44) finner i sin rapport om norsk grøntsektor at produsentene uttrykker stor tillit til at GH har en veltilpasset visjon og strategi. At man er omforent om strategiske veivalg er et tegn på samhold i organisasjonen. Hvordan et slikt samhold vil takle det dersom markedet og omgivelsene blir mer usikre vil være en betydelig syretest, og antakelig noe organisasjonen burde vurdere å jobbe med all den tid denne tilliten har betydning for oppfylging av organisasjonens strategier, formål samt at den påvirker styrings- og kontrollsystemene.

Flere respondenter peker på at SA-formen ikke er nødvendig for å nå de målene som er satt av organisasjonen. På den annen side peker respondentene også på at kanskje nettopp SA-formen er kilden til en av styrkene til organisasjonen – mangfoldet. Ved at samvirket på grunn av det organisatorisk likeverdige styrkeforholdet mellom medlemmene ikke effektiviserer bort produsenter i organisasjonen, men beholder en heterogen medlems- og produsentmasse som man nå kan argumentere for at er med på å gjøre organisasjonen attraktiv som leverandør, noe som igjen gjør at man oppfyller målene om f.eks. omsetning.

5.4.1 Eiernes delaktighet

I følge respondentene har GH engasjerte styremedlemmer, som legger ned mer innsats og engasjement i arbeidet enn det man kanskje kan forvente av et styre.

Jf. Johnstad (1998) kan dette by på utfordringer i form av sammenblanding av eier- og lederrolle. Utfordringer behøver ikke automatisk å bety noe negativt, men det kan simpelthen være en utfordring at styrende organer har inngående interesse i detaljer, der andre styrer hverken ville hatt kunnskap eller engasjement på et slikt grunnleggende nivå. Dette kan by på utfordringer med tanke på arbeidsfordelingen mellom styre og administrasjon (jf. 5.2 og 5.3). Det kan også være et gode for organisasjonen, slik Unnerud (2015) fant i sin studie av konsernstyret i samvirket Tine, at styremedlemmene har detaljkunnskap om produksjon og det faget som skal utøves på grunnplanet og derfor er bedre rustet til å ta enkelte avgjørelser enn et styre som ikke hadde bestått av eiere (produsenter).

Åpent og frivillig medlemskap er viktige deler av Samvirkeprinsippene. Det at en del av markedsaktiviteten (forhandling om pris, rapportering om oppnådd pris etc.) tas hånd om av produsenter/eiere gjennom rollen som SKP og RKP mot en beskjeden godtgjørelse er en form for delaktighet man ikke normalt vil forvente i økonomiske organisasjoner. Denne jobben for felleskapet kan også sees på som et tegn på samhold i organisasjonen.

5.4.2 Organisasjonsdeltakelse

Nytteeffekten må normalt overstige kostnadene for at bønder skal velge å bli/forbli medlemmer i samvirker (Johnstad, 1998), jf. figur 9. Som bemerket flere steder i analysen er det antakelig knyttet betydelig nytteverdi til det å være medlem av et produsentsamvirke innen grøntsektoren. Dette bekreftes også av vurderinger gjort av (Pettersen et al., 2014) som uttrykker at den realistiske veien for god organisering innen grøntsektoren i Norge ikke går gjennom konkurranse mellom et stort antall ulike tilbydere, men gjennom sterke produsentorganisasjoner som kan utvikles gjennom at medlemmene får innflytelse på de virksomhetene som finnes i markedet i dag.

Den eneste betydelige kostnaden som nevnes av respondentene og som bekreftes av Pettersen et al. (2014) og Rønning et al. (2013) er knyttet til at den enkelte produsent gjerne har uutnyttet kapasitet. Dersom denne ledige kapasiteten blir for stor, for eksempel som følge av produksjonsplanlegging i samvirket som legger begrensninger, vil det være naturlig at produsenten vurderer å trekke seg ut av samvirket. Det pekes spesielt på at en generelt presset økonomi i primærnæringen kan være en grunn til økt press for å handle økonomisk rasjonelt.

Det med andre ord viktig at GH greier å belyse på nytteverdiene som er knyttet til å holde organisasjonsdeltakelsen høy i samvirkene, både på kort og lang sikt.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg studert hvordan ledelsen i en samvirkeorganisasjon benytter styringsverktøy for å nå strategiske mål. Jeg har tatt utgangspunkt i en konkret casebedrift – Gartnerhallen SA (GH) - for å finne svar på problemstilling og forskningsspørsmål.

Funnene i studien tyder på at GH er en relativt enkel samvirkeorganisasjon, som opererer under relativt stabile rammebetingelser og med liten grad av usikkerhet i omgivelsene. Man kan argumentere for at organisasjonens strategiske kjerne består av posisjonen i verdikjeden koblet med samholdet i produsentmassen. Strategisk samarbeid nedstrøms i verdikjeden gjør det overordnede målet om leveringsgrad viktig, mens samvirkeorganisasjonen som en forlengelse av den enkelte produsents virksomhet gjør det overordnede målet om omsetningsøkning viktig. Blant annet later det til å være av stor betydning for å synliggjøre nytteverdien av å være del av organisasjonen.

Min analyse i kapittel 5 indikerer at GH bruker tradisjonell mål- og resultatkontroll i relasjonen mellom administrasjon og styre. Mitt inntrykk er at det er tilsynelatende et generelt stort fokus på tallfestede, konkrete mål i organisasjonen.

Styringsverktøyene og oppfølgingen i GH later til å være forskjellig på strategisk og på operativt nivå. På det operative nivået har man i administrasjonen tatt i bruk en form for målstyring som bryter ned organisasjonens overordnede strategiske plan til konkrete underpunkter per fokusområde der det identifiseres KPIer og settes mål. Dette svarer til det som kalles et diagnostisk styringssystem. Administrasjonens månedlige resultatsikringsmøter gir rom for å diskutere hvordan man ligger an i forhold til mål og milepæler. Dette vil være en form for interaktivt styringssystem. Det har ikke blitt undersøkt nærmere i hvilken grad dette leder til læring.

På et strategisk nivå får styret informasjon om status på de mest kritiske strategiske målene, omsetning og leveringsgrad. Mine funn viser videre at klanstyring er viktig i denne organisasjonen. Klanstyring er en styringsform som er knyttet til verdier, og der tillit og tradisjon er viktige verktøy.

Vi ser at klanstyring antakelig er av avgjørende betydning for at GH skal nå sine strategiske mål fordi markedet og byråkratiet i form av priser og regler ikke vil være nok for å kontrollere og styre medlemmene; for å kunne gjennomføre den omfattende produksjonsplanleggingen som er avgjørende for å oppnå et balansert produsentmarked og en akseptabel pris kreves det lojalitet og samhold i medlemsmassen. Noe av grunnen til dette kan være at medlemmene i en samvirkeorganisasjon ikke er fullt ut integrert, men benytter organisasjonen som et verktøy og en forlengelse av egen virksomhet.

Det å basere seg på verdifelleskap er skjørt, og betydelig mer krevende å håndtere enn de to andre formene for kontroll. Ved endringer i omgivelsene i retning av større usikkerhet vil tillitsgrunnlaget kunne endres. I en slik situasjon vil en sterk klanstyring og et sterkt verdifelleskap i medlemsmassen være av avgjørende betydning for å kunne holde samvirket samlet.

Mine funn indikerer at GH som caseorganisasjon i stor grad bruker mål- og resultatstyring, samt klanstyring, noe som i tillegg viser at man bruker et bredt spekter av styringsverktøy.

6.1.1 Refleksjoner og forbedringer

I retrospekt ser jeg at det ville vært en fordel å brukt noe mer tid på å avklare og diskutere hvilken teori som ville være relevant. Blant annet ble det i arbeidet med intervjuguiden brukt relativt mye tid på å inkorporere spørsmål om kontekstteori (f.eks. Chenhall, 2003), et teoretisk rammeverk som i den ferdige oppgaven er nesten fullstendig tatt ut. Svarene som følger av spørsmålene i intervjuguiden er fortsatt både interessante og relevante for oppgaven, men spørsmålsstillingen kunne vært annerledes dersom det teoretiske rammeverket hadde vært annerledes.

GH er et rent produsentsamvirke, og er slik sett en relativt enkel organisasjon. Det vil være rimelig å anta at man i mer komplekse samvirkeorganisasjoner, med flere avdelinger, bredere spekter av profesjoner, andre produksjoner etc., vil kunne se andre utfordringer eller konkludere annerledes på samme problemstilling.

Det kan også tenkes at det hadde vært mulig å få tilgang på relativt ferske spørreundersøkelser fra Gartnerhallens medlemmer, noe som kunne gitt grunnlag for andre spørsmål, spesielt når

det gjelder tillit og verdier. Jeg ble imidlertid klar over dette for sent i prosessen til at det var mulig på den tiden som var til rådighet.

6.1.2 Forslag til videre arbeid

I denne oppgave er det blant annet sett på hvilke styringsverktøy som er benyttet i én spesifikk organisasjon. Man kan argumentere for at samvirke som organisasjonsform er såpass viktig og spesiell at det vil være svært interessant å gjennomføre liknende studier av andre samvirker. Dette kan gjerne være organisasjoner som er betydelig større og mer markedseksponert.

Referanser

- A.L GARTNERHALLEN 2002. Årsrapport. Oslo.
- BERG, T. 2014. Presentasjoner, BUS313. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), Handelshøyskolen.
- BERGSTRAND, J., BJØRNENAK, T. & BOYE, K. 1999. *Budsjettering*, Cappelen Akademisk Forlag.
- BJØRNENAK, T. & KAARBØE, K. 2011. Dynamiske styringssystemer-hva er det? *Magma : tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5/2011, s. 22-30.
- BØRVE, K. 1982. *Konsekvenser av og holdninger til økonomisk demokrati i samvirkeorganisasjoner i landbruket*. K. Børve.
- CATASÚS, B., ERSSON, S., GRÖJER, J.-E. & YANG WALLENTIN, F. 2007. What gets measured gets... on indicating, mobilizing and acting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20, 505-521.
- CHENHALL, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- FERREIRA, A. & OTLEY, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- GARTNERHALLEN SA 2014. Årsrapport. Oslo.
- GARTNERHALLEN SA 2015. Årsrapport. Oslo.
- GJEMS-ONSTAD, O. 2002. Lov om samvirkeforetak : utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. februar 1999 : avgitt til Justis- og politidepartementet 5. mars 2002. In: JUSTIS- OG POLITIDEPARTEMENTET, N. (ed.). Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning.
- GRIPSRUD, G. & OLSEN, N. V. 2001. Hvordan virker samvirker? : markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke. Sandvika: Handelshøyskolen BI, Institutt for markedsføring, Senter for samvirkeforskning.
- HILL, T. & WESTBROOK, R. 1997. SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30, 46-52.
- HIRSCHMAN, A. O. 1970. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard university press.
- JANSEN, M. & MECKLING, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- JOHANNESSEN, A., CHRISTOFFERSEN, L. & TUFTE, P. A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Oslo, Abstrakt forl.
- JOHANSON, D. & MADSEN, D. Ø. 2013. Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma : tidsskrift for økonomi og ledelse*, 6/2013, s. 18-30.
- JOHNSON, G., SHOLES, K. & WHITTINGTON, R. 2012. *Fundamentals of strategy*, Harlow, Pearson.
- JOHNSTAD, T. 1998. *Samarbeid og samvirke : utvikling og organisering av samvirke*, Oslo, Tano Aschehoug.
- KAPLAN, R. S. & ATKINSON, A. A. 2014. Advanced management accounting.
- LANDBRUKSDIREKTORATET. 2016. *Målprissystemet* [Online]. Available: <https://www.slf.dep.no/no/9579/om-m%C3%A5lprissystemet> [Accessed 15.04 2016].
- MALMI, T. & BROWN, D. A. 2008. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19, 287-300.

- MEHMETOGLU, M. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*, Fagbokforlaget.
- NORGES BONDELAG 2015. *Avtaleguiden*, Oslo, Norges Bondelag.
- NORSK LANDBRUKSSAMVIRKE. 2015. *Sterke dagligvarekjeder svekker utvalget i butikkhylla* [Online]. www.landbruk.no. Available: <http://www.landbruk.no/Nyheter/Nyhetsartikler/Samvirke/Sterke-dagligvarekjeder-svekker-tilbudet-i-butikkhylla> [Accessed 06.05 2016].
- OUCHI, W. G. 1977. The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, 95-113.
- OUCHI, W. G. 1979. *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, Springer.
- OUCHI, W. G. 1980. Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- PETTERSEN, I., NEBELL, I. & PRESTVIK, A. S. 2014. *Grønn verdi : lønnsom vekst for norsk frukt og grønt = Green values : enhancing profitability in Norwegian horticulture*, Oslo, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- PETTERSEN, I. J. 2015. Management control and context. *Forelesningsnotater BUS333*. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, NMBU.
- PORTER, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, 1985. New York: Free Press.
- PORTER, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*.
- REVE, T. & GRØNLIE, T. 1993. *Styrets rolle*, Tano.
- RINGSTAD, V. 1983. *Samfunnsøkonomi : 1 : Mikro- og markedsøkonomi*, Oslo, Bedriftsøkonomens forl.
- RØKHOLT, P. O. 1982. *Organisasjonstilpasning og rollekonflikt : en analyse av noen landbruksorganisasjoners tilpasningssituasjon*, Ås, s.n.
- RØNNING, L., VIK, J. & MAGNUS, T. 2013. Kontraksproduksjon i landbruket - en annen hverdag for bonden.
- RØVIK, K. A. 1998. *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*.
- RÅLM, P. C. 2013. *Markedsregulering : verdsatt, men omstridt : synspunkter på markedsreguleringen i jordbruket*, Oslo, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- SAMVIRKESENTERET. 2016. *Samvirkeprinsippene* [Online]. [samvirkesenteret.no](http://www.samvirke.no): Samvirkesenteret. Available: <http://www.samvirke.org/Samvirkesomforetaksform/Definisjonogprinsipper/Samvirkeprinsippene.aspx> [Accessed 21.03 2016].
- SHAW, K. N., TYMON JR, W. G. & STOUT, D. E. 1998. Critical analysis and recommendations regarding the role of perceived environmental uncertainty in behavioral accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 23.
- SILVERMAN, D. 2011. *Interpreting qualitative data*, Los Angeles, SAGE.
- SIMONS, R. 1995. *Levers of Control* (Boston: Harvard Business School Press).
- STEMSRUDHAGEN, J. I. 2003. Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. *Magma : tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2/2013.
- THEODORSON, G. A. & THEODORSON, A. G. 1970. *A modern dictionary of sociology*, Methuen London.
- UNDELAND, T. 2005. Får du bedre styringsinformasjon med Business Intelligence? *Praktisk økonomi & finans*, 22, 3-6.
- UNNERUD, I. M. D. 2015. Hvordan påvirker styret i samvirkeorganisasjoner tjeneste- og produktutvikling i landbruksbasert næringsmiddelindustri? : en kvalitativ casestudie ; How Do Boards of Directors in Agricultural Cooperatives Contribute to Service- and

Product Innovation in Food Industry? - A Qualitative Case Study. Norwegian
University of Life Sciences, Ås.
YIN, R. K. 1989. *Case study research : design and methods*, Los Angeles, Calif, SAGE.

Illustrasjonsliste

Figur 1: Illustrasjon av en verdikjede, kilde:(Porter og Kolstad, 1992).....	14
Figur 2: Illustrasjon av et verdiskapningssystem, kilde (Porter, 1985).....	15
Figur 3: Strategisk kjerne og muligheter for strategisk ekspansjon, kilde: (Reve, 1990, gjengitt i Johnstad, 1998)	16
Figur 4: Ulike planleggings- og kontrollsystemer for ulik grad av usikkerhet og fleksibilitet, kilde: (Bergstrand et. al 1999, gjengitt i Bjørnenak and Kaarbøe, 2011).....	18
Figur 5: Type kontroll, en typologi. Kilde: (Ouchi, 1977, Pettersen, 2015, Ouchi, 1979)	19
Figur 6: Markeder, byråkratier og klaner, med tilhørende attributter, kilde: (Ouchi, 1980, Pettersen, 2015).....	20
Figur 7: Skisse av forholdet mellom elementene i balansert målstyring, kilde: (Kaplan and Atkinson, 2014).....	22
Figur 8: Enkel illustrasjon av informasjonsflyt i organisasjoner.	24
Figur 9: Samvirkets dobbelte natur: sentrifugal- og sentripetalkrefter, kilde: Johnstad (1998)	28
Figur 10: Illustrasjon av analyse	36
Figur 11: Utviklingen i GHs omsetning fra 2005 – 2015, i volum og kroner. Kilde: Årsmelding for GH 2015.....	41
Figur 12: Styringspyramide og verdigrunnlag for Gartnerhallen som gjengitt i strategien "Gartnerhallen 2018".....	43
Figur 13: Illustrasjon av verdikjeden for en produsent som leverer kun til konsum. Distribusjon mellom de forskjellige leddene er utelatt.	44
Figur 14: Eksempel på målkort for et fokusområde i GH. Her: fokusområde kvalitet. Kortet er delt inn i Målsettinger (KPIer), Utfordringer/fokusområder for de neste 0-3 månedene og hovedutfordring for de neste 0-6 månedene.....	58
Figur 15: Modifisert versjon av Porters verdiskapningssystem fra del 2.2.4.....	73
Figur 16: Hoved-varestrømmen til dagligvaremarkedet, kilde: GPS.....	96
Figur 17: SWOT-analyse av GH. Kilde: intervjuer med respondenter, samt (Pettersen et al.2014).....	97

Vedlegg

1. Intervjuguide
2. Overordnet målkort og KPI
3. Målkort for fokusområde kvalitet
4. Tidslinje for GH og samvirkeorganiseringen i Norge
5. Samvirkeprinsippene
6. Hoved-varestrømmen mellom produsentene og dagligvaremarkedet.
7. SWOT-analyse for GH

VEDLEGG 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Problemstilling:

Hvilke styringsverktøy bruker ledelsen i en samvirkeorganisasjon for å oppnå strategiske mål?

Kort bakgrunn for hvorfor problemstillingen er interessant:

(moderator redegjorde for dette)

Bakgrunnsinformasjon

1. Først litt om deg og din bakgrunn:
 - a. Kan du fortelle meg litt om din stilling, samt hvilke arbeidsoppgaver stillingen innebærer, evt. tidligere arbeidshistorie?
 - b. Hvem rapporter vedkommende til?

Hoveddel

1. Strategi

- GH har nå en strategi som går fra 2015 – 2018. Kan du fortelle litt om hvordan denne strategien ble utviklet?
 - o Hva var din rolle i utviklingen av strategien? / hva er din rolle i utviklingen av strategier i GH?
- Strategien har fem hovedmålsettinger med en rekke delmål. Hvis du skulle plukke ut de tre viktigste delmålene for GH – hvilket ville du valgt?
 - o Vet du hvordan disse måles (og rapporteres til styret)?
- (Hva ser du på som GHs største utfordringer/muligheter)
- GH sine produsenter har forskjellige produkter; noen produserer for industrien med store volumer til lavest mulig pris, mens andre produserer mer differensierte/nisjeprodukter. Hvordan påvirker det arbeidet med strategien?
- I 2014 økte GH salget til konsum og industri med 12% målt i verdi og 7% målt i mengde. Mener du det er rom for ytterligere økninger i konsum og verdi fremover?
 - o Målpris – er denne realisert?
 - o Hvilke trusler ser dere fra import?
 - o Hvilke trusler ser dere fra produsenter som ønsker å etablere seg utenfor Samvirkene? (uten produksjonsplan til markedsaktørene)
- GH har en samhandlingsstrategi med Bama Gruppen. Kan du fortelle litt om den?
- (GH samarbeider tett med NorgesGruppen. Kan du fortelle litt om dette?)

2. Styringsverktøy og bruk

- Hvert fokusområde har en hovedansvarlig i administrasjonen (markeds og salg, produksjon og lagring, medlemsorganisasjon, innovasjon og kvalitetsutvikling, økonomi- og eierskapsforvaltning). Du har ansvar for _____. Kan du fortelle litt om det?
 - o Hvordan du følger det opp?
 - o Hvilke informasjon rapporterer du videre (finansiell, ikke-finansiell)
 - o I hvilken grad samarbeider du med andre på dette feltet?

- Overordnede strategier kan være vanskelig å «ta ned» på et administrativt plan. Hvordan jobber dere for å konkretisere strategiens overordnede mål og omsette dem til praktiske tiltak?
 - o Hvilke hjelpemidler bruker administrasjonen i dette arbeidet?
 - o Hvilke muligheter har administrasjonen (du) til å påvirke hvordan målene blir nådd? (Tiltak)
- Kan du navnet på noen styringsverktøy som GH har brukt eller bruker?
- Hva slags informasjon er viktig for ledelsen ifht. å nå mål.?
 - o På hvilken måte og på hvilket detaljnivå rapporteres informasjon videre til styret?
- Hvordan får man denne informasjonen? Informasjonssystemer (F/O)?

3. Kontekst. Hvordan påvirkes strategien, styringsverktøy og bruk av konteksten?

Hvor godt et økonomistyringsverktøy fungerer i en organisasjon vil påvirkes av flere kontekstuelle faktorer, så som eksterne omgivelser, teknologi (på hvilken måte og med hvilke verktøy en organisasjon gjennomfører sine aktiviteter), organisasjonsstruktur, størrelse, strategi og nasjonal kultur.

- *Eksterne omgivelser/eksternt miljø*
 - o Hvilke ytre faktorer vil du si at påvirker GH mest?
 - o I hvilken grad føler du at omgivelsene til GH er i endring?
- *Teknologi* –
 - o GH har utviklet flere systemer for sine produsenter, både GH Levering og GH Dokumentasjon. Kan du fortelle litt om disse?
 - Hvordan fungerer det?
 - Hva er gevinsten?
 - Hvordan tenker man at dette skal videreutvikles?
 - Har man planer for flere slike systemer?
- *Struktur*
 - o Hvordan merker du i ditt arbeid at GH er et SA?
 - Forretning vs. forening
 - o Kan du gi noen eksempler på hvordan samvirke-organiseringen er positivt for måloppnåelsen til GH?
 - o Kontra: Kan du gi noen eksempler på hvordan samvirke-organiseringen er negativt/utfordrende for måloppnåelsen til GH?
- *Strategi* –
- *Størrelse*
 - o Hvilke fortrinn/ulemper mener du at GH har kontra de andre produsentsamvirkene i grønt-bransjen?
- *(Nasjonal) kultur – GH som en gammel kultur.*
 - o Tror du at kulturen og historien til GH påvirker måten man styrer på?
 - På hvilken måte?

Avslutning og kommentarer til videre arbeid

- Er noe uklart?
- Er det noe du har lyst til å utdype eller du har komme på underveis?
- Er det andre temaer du ønsker å si noe om som du mener er relevant?

VEDLEGG 2 - Eksempel på målkort for virksomheten som helhet

Fokusområde		Hovedmål		Status hittil i år		Trend		Forventet 2016	
		Faktisk	Bud/Mål	Avvik	Status	Faktisk	Bud/Mål	Avvik	Status
Produksjon		Skal øke norskandelen i Bama på våre produkter med XX% poeng i norsk kjernesong og vokse i kantsesong.					↑		
Produktutvikling		Skal lansere minst XX nye produkter, herav skal GH admin ha en rolle i min. XX%					↑		
Salg		Skal ha en ambisjon om min 10% økt omsetning.					↑		
Kvalitet		Skal ha som ambisjon om null avvik i kategori X.					↑		
Eierskapsforvaltning		Skal ha besluttet fremtidig eierskapsstruktur.					↑		

KPI	Denne perioden				Hittil i år				2016		
	Frekvens	Faktisk	Bud/Mål	Avvik	Status	Faktisk	Bud/Mål	Avvik	Status	Mål	Status
1	Oms tot ('000)	M	-	110 000	-110 000	✓	110 000	-110 000	✓	2 420	✓
2	Oms industri	M	-	17 883	-17 883	✓	17 883	-17 883	✓	313	✓
3	EBITDA	T									
4	Andel i Bama	M									
5	Markedsandel (norsk)	Å									
6	Leveringsgrad	M	100 %	97 %	3 %	✓	97 %	3 %	✓	97 %	✓
7	Kvalitetsindeks	Å?									
8											
9	Prod.effektivitet	Å?									
10	Lagersvinn	Å?									

Status
1
0

Trend
4
3
2
1
0

Status
2
1
0

VEDLEGG 3 - Eksempel på målkort for et fokusområde

Målkort		Kvalitet												 Dyrker godt liv	
		Resultatsikring													
Avdeling: Kvalitet		Ansvarelig: NN													
Målsætninger (KPI)		Hittil i år												- 2018	
Satt for 12 måneder. Revurderes minst hver 6. mnd		Jan	Feb	Mar	Apr	T. 1	T. 2	T. 3	2015	2016	I rute til 31/12 basert på måltall?		Langsiktig		
1	GH levering (100 paller uten ASN av ca 80 000)	faktisk	0	0	0	0	0	0	0	100	Nei		0		
		mål	0	0	0	0	0	100	0	100					
		avvik	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
2	Kvalitetsavvik (matrygghet/beredskapssaker)	faktisk	0	0	0	0	0	0	0	0	Ja		0		
		mål	0	0	0	0	0	0	0	0					
		avvik	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
3	Avgangstemperatur (% paller med avvik)	faktisk	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0 %	6 %	Ja		1 %		
		mål	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %					
		avvik	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %				
4	Kvalitetsindeks	faktisk	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	74 %	Ja		90 %		
		mål	-	-	-	-	-	-	-	-					
		avvik	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %				
5	GH Dokumentasjon oppslutning (bonden registrerer der kunden krever det)	faktisk	0	0	0	0	0	0	0	339	Nei		339		
		mål	0	0	0	0	0	0	0	0					
		avvik	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
6		faktisk	0	0	0	0	0	0	0	0	Ja		0		
		mål	0	0	0	0	0	0	0	0					
		avvik	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Utfordringer / fokusområde		Tiltak / Milepel - (S.M.A.R.T. spesifikke-målbare-akseptert-realiserbare-tidsbestemt)												Andre nøkkelressurser	
0-3 måned fokus														Frist	
1	GH levering	Installere resterende XX bestillingspunkter												30.06.2016	Ja
2	Kvalitet	Lukke følgende avvik: Nr X, Nr X. Avvik nr X. trenger avklaring fra Bama												31.03.2016	Nei
3	Kvalitet	Doble antall pakkerier med temperaturrapport fra GH Levering fra XX til XX												30.06.2016	Ja
4	Sporbarhet	Installere GH-LC på NN Gard og NN. Øke sporbarhet på Fpak fra XX% til XX%												30.04.2016	Ja
5	GH dokumentasjon	Gjennomføre kurs i GH dokumentasjon for produsenter til NN og NN												30.06.2016	Ja
HOVED UTFORDRINGER		Øke GH Dokumentasjonsregistreringer til XX% av kravet													
0-6 måneder fremover															

VEDLEGG 4 - Tidslinje: Gartnerhallen og samvirkeorganisering i Norge

	Samvirkeorganiseringen	Gartnerhallen
1850-1925	Overgang fra selvbergingsjordbruk til handelsjordbruk ==> incitamentene til å gå sammen i samvirker og derved få del i den mellommannsforteneste som på det tidspunktet havnet hos private. Regional og lokal samhandling.	
1925 - 1940	Økonomisk verdenskrise og tekniske nyvinninger ==> prisfall på råvarer. Samordning nødvendig for å balansere pris, og vi får nasjonale sammenslutninger av samvirkeorganisasjoner.	
1930	Omsetningsoven vedtas; det første fase i samhandling mellom stat og samvirke. Organisasjonene får markedsrett, noe som muliggjør markedsregulering.	S/L Gartnernes- og Hagebrukernes Salgslag (GH) dannes
1934		Første avdeling utenfor Oslo opprettes
1941		GH blir landsorganisasjon
1943		Fordelingssentralen begynner sin virksomhet
1945	Opprettelsen av Fellesforbundet for Landbrukets Omsetningsorganisasjoner (nå: Norsk Landbruks-samvirke) som konsekvens av større interessepolitisk samhandling mellom bransjene.	
1950	Hovedavtalen for Jordbruket kommer i stand. Norges Bondelag og Norges Bonde- og Småbrukarlag (faglag) forhandler direkte med staten om virkemidler (tilskudd, målpris etc.), samvirkeorganisasjonene står for den administrative delen: markedsreguleringa.	
1953-1955		GHs Imort A/S dannes & Nord-Norges Salgslag tilsluttes GH
1973		Ny organisasjonsooppbygging i GH
1975		Forhandlinger mellom GH og Chr. Matthiessen A/S (kjent som Banan-Matthiessen, nå: BAMA) om GAMA, et felles distribusjons- og salgsselskap. Avtalene ble aldri noe av.
1976/1977	Ny landbruksmelding: Samvirkeorganisasjonen som forvaltingsorgan tar over for samvirke som interesseorganisasjon. "Realisering av avtaleprisene forutsetter regulering av markedet. Dette ved siden av administrering av produksjonstilpasning er derfor hovedoppgaven for organisasjonene" - A. Stavne, 1982	Over 800 ansatte i GH
		GH har 871 ansatte, ca 4000 medlemmer (hvorav 1000 inndirekte) og omsetning på 1,6 milliarder
1997		Etablering av samarbeid mellom GH, Bama og NorgesGruppen.
2000		Omsetningsrådet fratrar GH markedsregulatorrollen (formelt)
2008	Lov om samvirkeforetak (Samvirke-lova) trer i kraft 01.01.2008	
2015		Konkurransetilsynet godkjenner Coops oppkjøp av ICA Norge under forutsetning av videreføring av deler av butikkporteføljen til bla. NorgesGruppen; dette gir økte markedsandeler for bla. GH gjennom samarbeidet med Bama. Samtidig ble det inngått forpliktende samarbeid med øvrige produsentorganisasjoner for å sikre balanse i produsentmarkedet.

VEDLEGG 5 - Samvirkeprinsippene

Samvirkeforetak over hele verden bygger sin virksomhet på de såkalte Samvirkeprinsippene. Disse vedtas av International Co-operative Alliance (ICA) og er revidert flere ganger. Ordlyden på de gjeldene prinsippene per i dag ble vedtatt i 1995 (Samvirkesenteret, 2016).

1. Frivillig og åpent medlemskap

Samvirkeforetak er frivillige organisasjoner, åpne for alle som kan benytte deres tjenester og som er villige til å akseptere ansvaret som følger av medlemskap, uten hensyn til kjønn, sosial status, etnisitet og politisk eller religiøs overbevisning.

2. Demokratisk medlemskontroll

Samvirkeforetak er demokratiske organisasjoner, kontrollert av medlemmene, som deltar aktivt i fastsettelsen av retningslinjer og beslutninger. Valgte representanter står til ansvar overfor medlemmene. I primærforetakene har medlemmene lik stemmerett – ett medlem, én stemme. Samvirkeorganisasjoner på høyere nivåer er også organisert på en demokratisk måte.

3. Medlemmets økonomiske deltakelse

Medlemmene bidrar likeverdig til, og kontrollerer demokratisk, samvirkeforetakets kapital. Vanligvis er i hvert fall en del av kapitalen samvirkeforetakets fellesformue. Hvis det utbetales rente på andelsinnskuddet, er denne begrenset. Medlemmene kan avsette overskudd til ett eller flere av følgende formål: Utvikling av samvirket, eventuelt ved å avsette reserver som i hvert fall delvis vil være bundet, tilgodese medlemmene i forhold til deres bruk av samvirkeforetakets virksomhet og å støtte andre aktiviteter godkjent av medlemmene.

4. Selvstyre og uavhengighet

Samvirkeforetak er selvstyrte organisasjoner med formål hjelp til selvhjelp og de er kontrollert av sine medlemmer. Dersom samvirkeforetakene inngår avtaler med andre organisasjoner, herunder offentlige myndigheter, eller innhenter kapital utenfra, vil dette skje på vilkår som sikrer medlemmene demokratisk kontroll og bevarer samvirkets uavhengighet.

5. Utdannelse, opplæring og informasjon

Samvirkeforetak sørger for utdanning og opplæring av medlemmer og tillitsvalgte, ledere og ansatte, slik at de kan bidra effektivt til utviklingen av sine organisasjoner. De informerer allmennheten, spesielt unge og opinionsledere, om samvirkets særpreg og fordeler.

6. Samvirke mellom samvirkeforetak

Samvirke tjener medlemmene mest effektivt og styrker samvirkebevegelsen ved å samarbeide gjennom lokale, regionale, nasjonale og internasjonale organisasjoner.

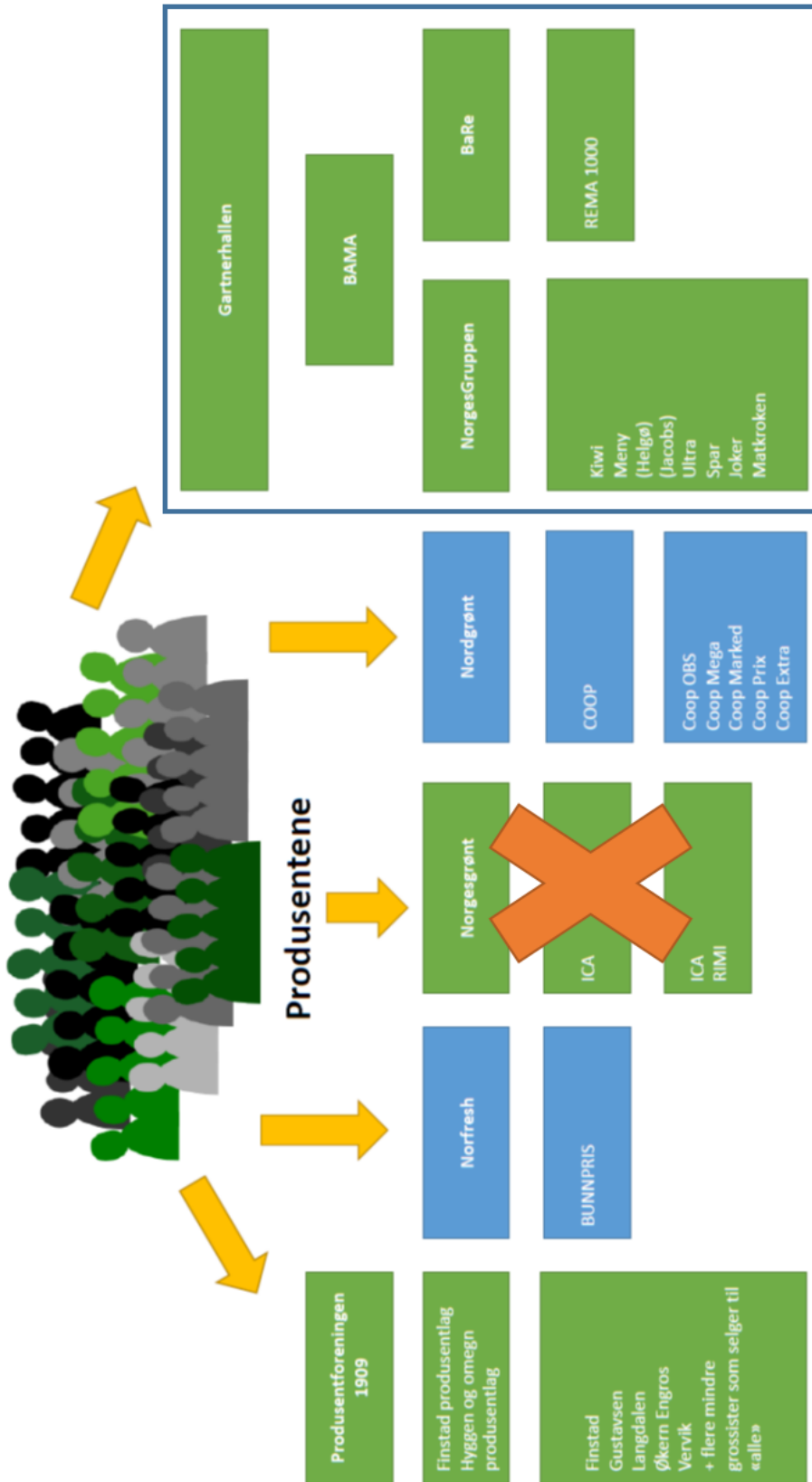
7. Samfunnsansvar

Samtidig med at det fokuseres på medlemmenes behov, arbeider samvirkeforetak for en bærekraftig utvikling av samfunnet gjennom retningslinjer som godkjennes av medlemmene.

VEDLEGG 6 - Hoved-varestrømmen mellom produsentene og dagligvaremarkedet

Hoved-varestrømmen

til dagligvaremarkedet



Figur 16: Hoved-varestrømmen til dagligvaremarkedet, kilde: GPS

VEDLEGG 7 - SWOT-analyse av GH



Figur 17: SWOT-analyse av GH. Kilde: intervjuer med respondenter, samt (Pettersen et al.2014)



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no