



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2024 30 stp**  
Handelshøyskolen

# Hvordan kan man øke andelen av norske grønnsaker i bearbejdede grønnsaksprodukter?

Lina Marie Jensen og Mathilde Pedersen Tveide  
Bioøkonomi – biobasert verdiskapning og forretningsutvikling

## Forord

Det er nå to år siden vi startet på mastergraden i Bioøkonomi - biobasert verdiskapning og forretningsutvikling ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Med denne masteroppgaven markerer vi slutten på vår mastergrad.

I arbeidet med denne oppgaven, har vi mottatt uvurderlig støtte, oppmuntring og hjelp fra mange hold. Vi ønsker å rette en varm takk til alle som har vært en del av denne reisen, deres bidrag har vært verdifullt i denne prosessen.

Først og fremst vil vi takke hverandre for et godt samarbeid. Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Silja Korhonen-Sande, vi er utrolig takknemlig for den tette oppfølgingen vi har fått i denne perioden. Videre vil vi takke vår bi-veileder Eystein Ystad for faglige innspill og gode tilbakemeldinger. Vi ønsker også å takke informantene som bidro i prosjektet for deres åpenhet, bidrag og deling av kunnskap. Vi vil rette en stor takk til venner og familie som har holdt ut med oss i denne hektiske perioden, spesielt til våre foreldre som ga oss viktig støtte gjennom hele prosessen.

Vi ønsker til slutt å rette en spesiell takk til alle medstudenter, samholdet og støtten gjennom de to siste årene har vært helt uvurderlig. Både faglig med utveksling av innsikt og diskusjoner, men også det sosiale samholdet!

Oslo, mai 2024

Mathilde Pedersen Tveide og Lina Marie Jensen

## Sammendrag

På bakgrunn av at dagens inntak av grønnsaker er lavere enn kostrådene anbefaler og at selvforsyningsgraden på grønnsaker er lavere enn andre jordbruksvarer, har det vært voksende oppmerksomhet for økt inntak og produksjon av norske grønnsaker. Satsing på bearbeidede produkter av norske grønnsaker trekkes frem som et viktig bidrag for verdiskapning i grøntsektoren. Disse forholdene er grunnlaget for motivasjonen for følgende problemstilling:

*“Hvordan kan man øke andelen av norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter?”*

I denne studien er det som teoretisk grunnlag anvendt litteratur om verdikjeder, transaksjonskostandsteorien, styringsformer og styringsmekanismer, rammeverkene GVA og PESTEL, samt kritiske suksessfaktor. Vi tar i bruk kvalitativ metode, med abduktiv forskningstilnærming. Datamaterialet består av intervjudata og sekundærdata. Det er gjennomført 11 semistrukturerte intervjuer med aktører i verdikjeden for bearbeidede grønnsaksprodukter. Utvalget består av informanter fra grønnsaksproduksjon, industri og organisasjoner i bransjen.

I denne studien har vi funnet at følgende kritiske suksessfaktorer kan ha en effekt på norskandelen i bearbeidede grønnsaksprodukter: *pris og lønnsomhet, innovative nye produkter og økt kunnskap*, samt *sikker tilgang med tilstrekkelig volum og kvalitet*. Aktører i bransjen realiserer disse gjennom samarbeid både på horisontalt og vertikalt nivå. Vertikalt samarbeid gjennom koordinering og tilpasning i relasjonen mellom produsent og industriaktør har en god virkning på økt norskandel. Samarbeid mellom aktørene er altså effektivt, og våre funn tyder på at det er behov for å videreutvikle dette ved å skape arenaer for kompetanse- og kunnskapsdeling hvor aktører fra *hele* verdikjeden, fra produsent til forbruker, møtes. Videre er det også behov for å opprettholde og videreutvikle horisontale samarbeid mellom produsenter som leverer til industri.

## Abstract

Due to the fact that current intake of vegetables is lower than dietary recommendations and that self-sufficiency in vegetables is lower than in other agricultural products, there has been growing attention towards increased production and consumption of Norwegian vegetables. Emphasizing processed products made from Norwegian vegetables is highlighted as a significant contribution to value creation in the green sector. These circumstances form the basis for the motivation behind the following problem statement:

*"How can the proportion of Norwegian vegetables in processed vegetable products be increased?"*

In this study, theoretical literature on value chains, transaction cost theory, forms of governance and governance mechanisms, the frameworks GVA and PESTEL, as well as critical success factors, are used as theoretical foundations. We employ a qualitative method, with an abductive research approach. The data consists of primary data obtained by conducting interviews, as well as secondary data from published research literature on the subject. Eleven semi-structured interviews have been conducted with actors in the value chain for processed vegetable products. The sample comprises individuals from vegetable production, industry, and organizations within the sector.

In this study, we have found that the following critical success factors may have an effect on the Norwegian share in processed vegetable products: *price and profitability, innovative new products and increased knowledge*, as well as *reliable access with sufficient volume and quality*. Stakeholders in the industry achieve these through collaboration both at horizontal and vertical levels. Vertical collaboration through coordination and adaptation in the relationship between producer and industry stakeholders have a positive effect on increasing the proportion of Norwegian produced processed vegetables. Collaboration among the actors is thus effective, and our findings suggest a need to further develop this by creating arenas for competence and knowledge sharing where actors from the entire value chain, from producer to consumer, meet. Furthermore, there is also a need to maintain and further develop horizontal collaboration among producers supplying to the industry

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Formål og problemstilling .....	7
1.3 Avgrensninger .....	8
1.4 Oppgavens oppbygning .....	9
<b>2. Teori</b> .....	<b>11</b>
2.1 Det teoretiske rammeverket .....	11
2.2 Verdikjeden fra råvarer til forbruker .....	12
2.3 Eksterne faktorer som påvirker sektoren .....	13
2.4 Kritiske suksessfaktorer .....	14
2.6 Styring og organisering i produsent- og mottakerrelasjon .....	15
2.6.1 Transaksjonskostnader .....	15
2.6.2 Transaksjonsegenskaper .....	16
2.6.3 Rollen til ressurser og posisjonering .....	17
2.6.4 Styringsformer .....	18
2.6.5 Styringsmekanismer .....	19
2.6.6 Samvirke som hybrid organisasjonsform .....	21
2.6.7 Antagelser koblet til styringsformer og -mekanismer .....	22
<b>3 Metode</b> .....	<b>24</b>
3.1 Kvalitativt forskningstilnærming .....	24
3.2 Valg av datakilder .....	25
3.3 Innsamling av intervjudata .....	28
3.3.1 Utvalg av informanter .....	28
3.3.2 Intervjuguide og gjennomføring av intervju .....	30
3.4 Dataanalyse av intervjudata .....	33
3.5 Validitet, reliabilitet og overførbarhet .....	36
<b>4 Resultater</b> .....	<b>39</b>
4.1 Verdikjeden for grønnsaker til bearbejdede grønnsaksprodukter .....	39
4.2 Status for bruk av norske grønnsaker i bearbejdede grønnsaksprodukter .....	42
4.3 Eksterne faktorer som påvirker grøntsektoren .....	43
4.3.1 Politiske faktorer .....	43
4.3.2 Økonomiske faktorer .....	44
4.3.3 Sosiale faktorer .....	45
4.3.4 Teknologiske faktorer .....	46
4.2.5 Miljømessige faktorer .....	47
4.2.6 Regulatoriske faktorer .....	48

4.4 De kritiske suksessfaktorene i bransjen .....	49
4.4.1 Pris og lønnsomhet .....	49
4.4.2 Innovative nye produkter og økt kunnskap .....	50
4.4.3 Sikker tilgang med tilstrekkelig volum og kvalitet .....	52
4.5 Organisering og styring av samarbeid .....	53
4.5.1 Vertikalt samarbeid og virkning på kritiske suksessfaktorer .....	53
4.5.2 Horisontalt samarbeid og virkning på kritiske suksessfaktorer .....	55
4.5.3 Styringsmekanismer i samarbeidsrelasjoner .....	58
<b>5 Diskusjon .....</b>	<b>62</b>
5.1 Oppsummering av hovedfunn og svar på forskningsspørsmål .....	62
5.2 Antagelser og teoretiske implikasjoner .....	65
5.2.1 Svar på antagelser om styringsform og samarbeid .....	66
5.2.2 Svar på antagelser om styringsmekanismer .....	68
5.2.3 Svar på antagelser om horisontalt og vertikalt samarbeid i samvirker .....	70
5.3 Praktiske implikasjoner .....	71
5.3.1 Sammenheng mellom pris og lønnsomhet og økt norskandel i bearbeidede grønnsaksprodukter .....	71
5.3.2 Sammenhengen mellom innovative nye produkter og økt kunnskap og økt norskandel i bearbeidede grønnsaksprodukter .....	72
5.3.3 Sammenhengen mellom sikker tilgang på et tilstrekkelig volum og kvalitet for økt norskandel i bearbeidede grønnsaksprodukter .....	73
5.4 Begrensninger og videre forskning .....	75
<b>6 Konklusjon .....</b>	<b>76</b>
<b>8 Referanseliste .....</b>	<b>78</b>
<b>9 Vedlegg .....</b>	<b>82</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	82
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....	83
Vedlegg 3: Sitat-tabeller (metode) .....	87

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

De nordiske ernæringsanbefalingene oppfordrer til et kosthold som hovedsakelig er plantebasert (Nordisk samarbeid, 2023). Helsedirektoratet understreker også behovet for økt inntak av grønnsaker i sine kostholdsråd (Helsedirektoratet, 2023). Utviklingstrendene viser at norsk forbruk av grønnsaker, frukt og bær har økt betydelig over tid, men at dette har flatet ut (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Konsumet ligger fremdeles under målsettingen (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Nordmenn møter ikke anbefalingene om fem om dagen da vi spiser i gjennomsnitt kun 3,4 porsjoner frukt og grønt hver dag (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). En porsjon utgjør 100 gram (Helsedirektoratet, 2016).

Selvforsyningsgraden i Norge er på 48 prosent, det vil si at under halvparten av grønnsakene som spises er produsert i Norge, resten er importert (Landbruksdirektoratet, u.å). Regjeringen har et mål om økt selvforsyning, og la nylig frem en strategi for hvordan Norge kan øke selvforsyningsgraden og styrke matsikkerheten (Meld. St. 11 (2023-2023)). Målsettingen i stortingsmeldingen er å øke etterspørselen etter norsk mat, samt øke både produksjonen og etterspørsel av norske grønnsaker (Meld. St. 11 (2023-2023)). Bearbeidede grønnsakprodukter er en produktkategori som kan bidra både til å imøtekomme kostholdsrådene og øke selvforsyningsgraden. En travel hverdag endrer spisemønsteret vårt, og det (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Det tilsier at det kan være økte behov for norskproduserte grønnsaker, både gjennom innovasjon av nye produkter, og ved å erstatte ingredienser som nå importeres med norskproduserte grønnsaker. Satsning på bearbeidede produkter av norske råvarer trekkes frem i rapporten «*Grøntsektoren mot 2035*», og pekes på som et viktig bidrag til å oppnå vekst i grøntsektoren, og imøtekomme etterspørselstrender. Det finnes derimot lite forskning som spesifikt tar for seg den delen av grøntsektoren som er tilknyttet bearbeidede grønnsakprodukter.

Norsk grøntsektor skiller seg fra resten av jordbruket i Norge ved at produksjonen i større grad er markedsbasert og påvirket av varierende priser, det vil si at sektoren er mer utsatt for markedsrisiko (Landbruks- og matdepartementet, 2020a.) Vi antar dermed at beslutninger om styring og organisering av virksomheter kan skape variasjon i resultater innenfor denne bransjen. Nyere rapporter peker på at for å lykkes med å øke den norske andelen av

grønnsaker, er det avgjørende å styrke samarbeidet innenfor verdikjedene (Landbruks- og matdepartementet, 2020a).

Dette støttes av forskning som viser at god styring av produsent- og mottakerrelasjoner er en viktig forklaringsfaktor for økt resultat i jordbruket (Ehrmann et al., 2013; Kataike & Gellynck, 2018; Martins 2017b; Kataike et al., 2019; Rolfe et al., 2022). Det er i disse studiene identifisert et bredt spekter av ulike former for organisering og styring i jordbruket, studiene forklarer hvordan disse påvirker bransjens resultat. I denne studien ønsker vi å bygge videre på denne forskningen ved å studere faktorer som påvirker beslutningen om bruk av norske grønnsaker. Vi ønsker spesifikt se på hvordan styring og organisering av forholdet mellom grønnsaksprodusenter og industriaktører kan hjelpe bransjen i å realisere de kritiske suksessfaktorer, og dermed overkomme barrierer for økt bruk av norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter.

## 1.2 Formål og problemstilling

I denne masteroppgaven ønsker vi å sette søkelyset på verdien som ligger i foredling av norske grønnsaker. Hensikten er å undersøke muligheten for å øke andel av norske grønnsaker i bearbeidede grønnsakprodukter. For å kunne besvare problemstillingen vår, er det viktig å ha en god forståelse av hvordan bransjen fungerer i dag, vi vil derfor se på hvordan aktørene i verdikjeden er organisert og hvordan transaksjonene av varene blir styrt. Sentralt i oppgaven er å utforske hvilke eksterne faktorer som påvirker beslutninger om å bruke norske grønnsaker og hvorfor de påvirker disse beslutningene. Til slutt vil vi undersøke hvordan styring og organisering av relasjonene mellom grønnsaksprodusent og industriaktør kan påvirke denne andelen.

Problemstillingen er som følger:

*“Hvordan kan man øke andelen av norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter?”*

Vi vil besvare denne problemstillingen gjennom tre forskningsspørsmål:



1. «Hvordan ser verdikjeden for bearbeidede grønnsaksprodukter ut, og hva er status for bruk av norske grønnsaker i denne verdikjeden i dag?»
2. «Hvilke faktorer påvirker andelen norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter?»
3. «Hvordan påvirker organisering og styring av relasjonen mellom grønnsaksprodusenter og matindustrien andelen norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter?»

I lys av regjeringens nye strategi for økt selvforsyning (Meld. St. 11 (2023-2024)) håper vi at denne oppgaven kan gi et godt innblikk i hvordan man kan jobbe videre for å tilrettelegge for dette i norsk grøntsektor. Videre ønsker vi at oppgaven kan være av særlig interesse for bedrifter i bransjen, ved å belyse hvordan relasjonsstyring og samspillet i verdikjeden påvirker verdiskapning og utvikling i sektoren.

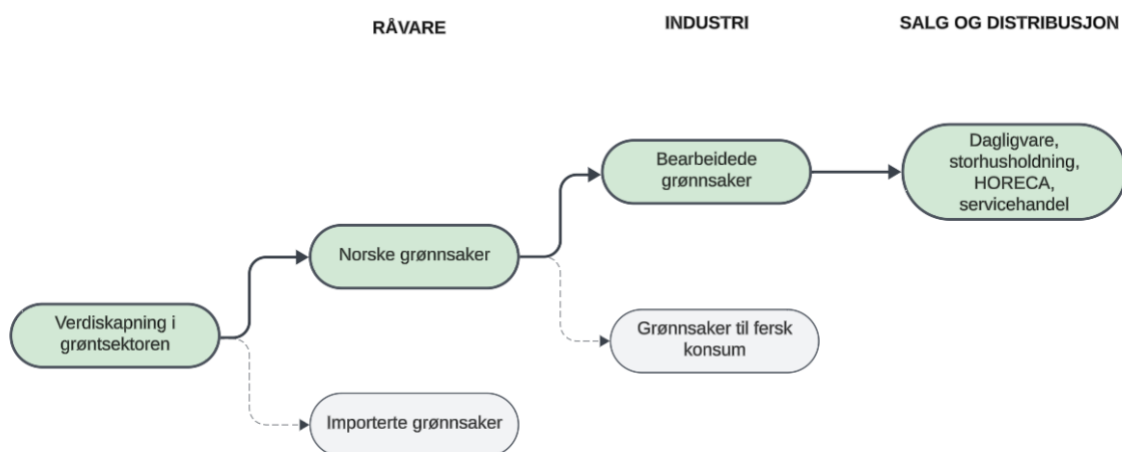
### 1.3 Avgrensninger

Denne masteroppgaven tar for seg den norske grøntsektoren, mer spesifikt bransjen hvor norske grønnsaker som går til videreforedling i norsk matvareindustri. Fokuset vil være på produsent- og mottakerrelasjonen, som i denne oppgaven er relasjonen mellom grønnsaksprodusent og matvareindustrien. Vi vil forsøke å belyse problemstillingen fra noen grønnsaksprodusenter og industriaktører sitt perspektiv.

Figur 1 illustrer avgrensninger vi har gjort i denne studien. Utgangspunktet tas i grøntsektoren. Når vi bruker begrepet grøntsektoren sikter vi til hele sektoren, det vil si all produksjon av poteter, grønnsaker, frukt, bær, blomster og planter (Landbruksdirektoratet, 2024). Videre ønsker vi å avgrense til å kun å undersøke norskproduserte grønnsaker som råvare. Fokuset vårt vil være på bransjenivå i grøntsektoren, hvor vi vil undersøke både grønnsaker og potet som går til industriell bearbeiding. Gjennom oppgaven benytter vi begrepet *bearbeidede grønnsaksprodukter* for å beskrive denne produktkategorien. Til tross for at potet i flere tilfeller ikke regnes som en grønnsak velger vi å inkludere potet i begrepet bearbeidede grønnsaksprodukter. Dette skyldes at potet utgjør hele 50 prosent av samlet norsk volum til industriproduksjon (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Videre avgrenses dette begrepet til å gjelde bearbeidede matvareprodukter som er basert på grønnsaker som kan benyttes som en del av eller som et fullverdig måltid i seg selv. Ved bruk av dette begrepet

ønsker vi å utelukke grønnsaker som kun er vasket og pakket. Begrepet inkluderer imidlertid grønnsaker som er del av et bearbeidet produkt. Det vil si at graden av bearbeiding strekker seg fra kutting og frysing, til mer prosesserte grønnsaksprodukter. Varer som faller inn under denne produktkategorien kan eksempelvis være wok- og salatblandinger til burgere og gryteretter basert på grønnsaker.

Vi vil konsentrere oss om varestrømmen fra grønnsaksprodusent til matindustrien. Salg- og distribusjonskanaler er likevel relevant for å forstå hvordan markedet påvirker valg som blir gjort i råvare- og matindustriledet. Vi har vi valgt å undersøke bearbeidede grønnsaksprodukter som selges gjennom flere ulike salgskanaler som: dagligvare, storhusholdning, HORECA og servicehandel. Vi ser på produkter som går til både offentlige og private kunder.



Figur 1: Et beslutningstre som viser avgrensingene av denne oppgaven.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Innledningsvis gir vi, i teorikapitlet, en introduksjon til det teoretiske rammeverket og redegjørelse for teorien vi velger å benytte for å svare på problemstillingen vår. Videre redegjør vi, i metodekapitlet, for valg av metode og datakilder, samt innsamling og analyse av data. Før vi forklarer om validitet og reliabilitet i oppgaven. Heretter presenterer vi resultater og funn fra studien i resultatkapitlet. I diskusjonskapitlet gir vi en oppsummering av hovedfunn knyttet til de tre forskningsspørsmålene og fyller vi ut det teoretiske rammeverket fra teorikapitlet. Videre drøfter vi funnene våre i lys av teorien og antagelsene vi har gjort oss for å gi noen teoretiske implikasjoner. Før vi avslutter med diskusjonskapitlet

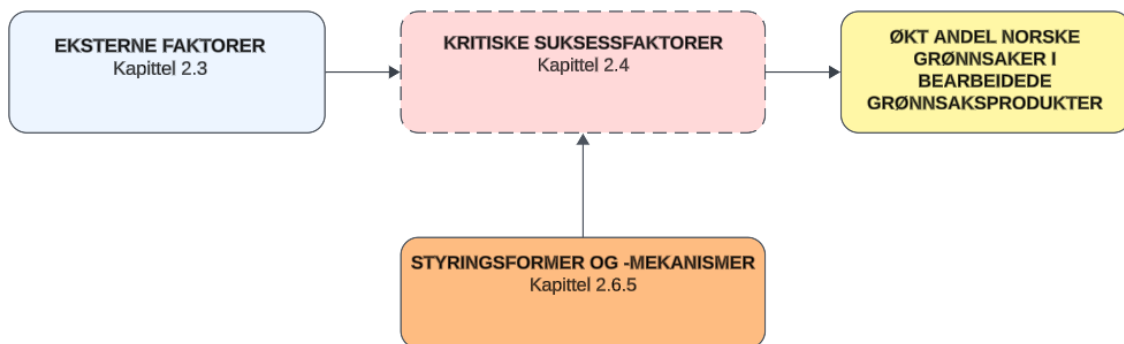
med å gi praktiske implikasjoner. Videre forteller vi om studiens begrensninger og gir forslag til videre forskning. Avslutningsvis gir vi en konklusjon på problemstillingen.

## 2. Teori

### 2.1 Det teoretiske rammeverket

Vi har utviklet en modell for å illustrere sammenhengen mellom de eksterne faktorene som påvirker bransjen som gjenspeiles i de kritiske suksessfaktorer i bransjen, samt styringsformer- og mekanismer som brukes i sektoren med formål om å se hvordan dette påvirker andelen norske grønnsaker som brukes i matindustrien (figur 2). Modellen er inspirert av det teoretiske rammeverket i Kataike et al. (2019) og Zhao et al. (2021), som viser henholdsvis hvordan styringsformer og styringsmekanismer kan påvirke oppnåelse av suksessfaktorer. I tillegg har vi inkludert eksterne faktorer for å forstå hvordan bransjen blir påvirket av omgivelsene, for å utforme vårt teoretiske rammeverk.

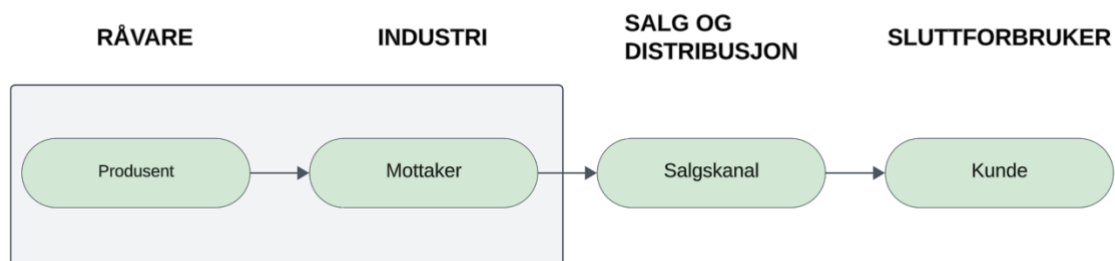
Vi bruker konseptet bransjens *kritiske suksessfaktorer* for å forstå hvordan og hvorfor *eksterne faktorer* påvirker virksomhetens beslutning, herunder valg av råmaterialer i en bestemt bransje. I denne oppgaven fokuserer vi på valget mellom å *bruke norske grønnsaker eller importerte grønnsaker*. Gjennom valg av *styringsform og -mekanismer* kan virksomheten potensielt påvirke hvordan de presterer på de kritiske suksessfaktorene under de gitte eksterne faktorene. Denne modellen er samtidig en oversikt over innholdet i teorikapitlet, og danner grunnlaget for resultat- og diskusjonskapitlet.



Figur 2: Et teoretisk rammeverk som viser sammenhengen mellom eksterne faktorer, styringsformer og -mekanismer og kritiske suksessfaktorer (inspirert av Zhao et al., og Kataike et al., 2019)

## 2.2 Verdikjeden fra råvarer til forbruker

En verdikjede beskriver en rekke av aktiviteter som inngår i produksjonen av et produkt, fra råvarestadiet gjennom ulike produksjonsfaser og helt til sluttforbruker (Porter, 1985 sitert i; Lien et al., 2016, s. 60). En verdikjede er viktig for å forstå hvor ulike aktiviteter i en bransje tar plass. Mellom leddene i verdikjeden er det transaksjoner av varer og tjenester. En transaksjon kan defineres som en overføring av enten varer eller tjenester fra en aktør til en annen (Crook et al., 2013). Dette kan eksempelvis være en overføring av grønnsaker fra grønnsaksprodusent til matindustri. Posisjonen aktøren har i verdikjeden kan beskrives ved bruk av begrepene oppstrøms- og nedstrømsaktiviteter (Rothaermel, 2023, s. 311). For industriledet i produksjonen av bearbejdede grønnsakprodukter, vil råvareproduksjonen være oppstrømsaktivitet, og salg og distribusjon vil være nedstrømsaktivitet. I denne oppgaven tar vi for oss området i verdikjeden som er markert i den grå firkanten i figur 3.



Figur 3, Generisk verdikjede som representerer produsent- og mottakerrelasjon, samt horisontal og vertikal integrasjon.

Struktur i verdikjeden er viktig for å forstå hvordan virksomheter organiserer aktivitetene sine. Integrasjon kan enten skje vertikalt eller horisontalt i verdikjeden (Rothaermel, 2023, s.310) Vertikal integrasjon handler om relasjonene mellom aktører i ulike ledd av verdikjeden, og hvilke deler av verdikjeden en virksomhet skal ta del i (Rothaermel, 2023, s 310). Slik integrasjon kan skje enten ved samarbeid mellom ulike ledd i en verdikjede eller at virksomheten eier flere ledd i samme verdikjede (Fjeldstad & Lunnan, 2018). Eksempel på vertikal integrasjon i form av oppkjøp er dersom grossist kjøper opp foredlingsvirksomhet og eventuelt grønnsaksprodusent, eller motsatt. Slik integrasjon kan også i litteraturen bli omtalt som «make» eller «buy», altså hvorvidt virksomheter ønsker å organisere aktivitetene sine internt i virksomheten eller eksternt utenfor virksomheten (Geyskens et al., 2006). Dersom det

ikke er aktuelt med oppkjøp av flere ledd, kan vertikal integrasjon, i form av samarbeid mellom leddene i en verdikjede, gi økt kontroll over aktiviteter (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 238). Horisontal integrasjon oppstår derimot ved samarbeid innenfor et og samme ledd i en verdikjede (Fjeldstad & Lunnan, 2018). Horisontal integrasjon kan eksempelvis skje dersom flere råvareleverandører inngår et samarbeid. Begge disse formene for integrasjon kan bidra til økt verdiskapning og konkurransefortrinn (Fjeldstad & Lunnan, 2018).

### 2.3 Eksterne faktorer som påvirker sektoren

Eksterne faktorer kan ofte være store, komplekse eller uforutsigbare, noe som påvirker en bransje, og dermed også virksomhetene i bransjen sine muligheter til å oppnå og ivareta et konkurransefortrinn (Johnson et al., 2023, s. 34; Rothaermel, 2023, s. 83). PESTEL er et rammeverk som kan brukes for å kartlegge slike faktorer. Dette rammeverket består av seks nøkkelfaktorer: politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, miljømessige og regulatoriske (Johnson et al., 2023, s. 34). Disse faktorene kan påvirke en bransjes resultat både positivt og negativt. En PESTEL-analyse gir kun et bilde av situasjonen, og det er derfor viktig å merke seg at mange av disse faktorene interagerer med hverandre og endrer seg kontinuerlig (Rothaermel, 2023, s. 90). Ved å analysere disse eksterne faktorene for grøntsektoren kan vi få et innblikk i hvordan disse påvirker bransjen positivt eller negativt (Rothaermel, 2023, s. 90).

*Politiske* faktorer handler om hvordan statlige styringsorgan, ikke-statlige organisasjoner og sosiale bevegelser kan påvirke en virksomhet eller en bransje (Johnson et al., 2023, s. 35; Rothaermel, 2023, s. 83).

*Økonomiske* faktorer er knyttet til hvordan makroøkonomien kan påvirke en enkelt virksomhet (Rothaermel, 2023, s. 84). Viktige økonomiske faktorer kan eksempelvis være vekstrater, sysselsettingsnivåer, valutatarater, rentenivå og prisstabilitet (inflasjon og deflasjon) (Johnson et al., 2023, s. 38; Rothaermel, 2023, s. 84).

*Sosiale* faktorer kan eksempelvis være et samfunns kultur, normer, demografi og verdier. Slike faktorer er konstant i endring og varierer mellom ulike grupper, det er derfor viktig for en virksomhet å følge med på hvordan ulike trender utvikler seg (Rothaermel, 2023, s. 86).

*Teknologiske* faktorer er knyttet til muligheten for å anvende kunnskap for å lage nye prosesser og produkter (Rothaermel, 2023, s. 87). Dette kan eksempelvis være kunstig intelligens (KI), nanoteknologi, genmodifisering og utvikling av nye materialer (Johnson et al., 2023, s. 43; Rothaermel, 2023, s. 87). Slike faktorer kan skape nye muligheter for noen virksomheter, mens det imidlertid utfordrer andre mer tradisjonelle virksomheter (Johnson et al., 2023, s. 43).

*Miljømessige* faktorer er forhold som eksempelvis det naturlige miljøet, forurensing, avfall, klimaendringer og bærekraftig økonomisk vekst (Johnson et al., 2023, s. 44; Rothaermel, 2023, s. 89). Slike faktorer kan påvirke en bedrifts større kostnader, men også skape nye muligheter for bedrifter som kan dra fordeler av dette (Johnson et al., 2023, s. 44).

*Regulatoriske* faktorer handler om hvilke lover, regelverk, mandater og rettslige avgjørelser en virksomhet eller bransje må forholde seg til. Endring i slike faktorer kan påvirke hele bransjer (Rothaermel, 2023, s. 89).

## 2.4 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er faktorer som er knyttet til en bransjes konkurransefortrinn eller -ulempen. Dette kan være faktorer som er *“spesielt verdsatt av kunden eller faktorer som kan gi en signifikant fordel når det kommer til kostnader”* (Johnson et al., 2023, s. 85).

I litteraturen vi refererer til blir mål på suksess kalt resultatindikatorer på virksomhetsnivå. Virksomheten fastsetter hvilke resultatindikatorer som bidrar til å oppnå ønsket resultat (Yang & Yeung, sitert i, Kataike & Gellynck, 2018)). Disse resultatindikatorene antas å være koblet til bransjens kritiske suksessfaktorer. Eksterne faktorer påvirker aktørenes konkurranseavgjørelser innenfor bransjen (Rothaermel, 2023, s. 83). Valget om å bruke norske grønnsaker påvirkes av hva som mer generelt sett kreves for å kunne overleve og lykkes i en bestemt bransje. Hvorvidt enkelte virksomheter velger å benytte norske eller importerte grønnsaker, kan dermed betraktes og forstås i lys av bransjens mer generiske suksessfaktorer.

De kritiske suksessfaktorer spiller en viktig rolle for utviklingen og organiseringen av verdikjeder, da de kan styre verdikjeden mot et ønsket resultat (Aramyan et al., 2007).

Gjennom en review-studie av 110 artikler om styring i jordbrukssektoren identifiserte Kataike & Gellynck (2018) viktige suksessfaktorer som går igjen i litteraturen hvor effektivitet, relasjonelle resultater, lønnsomhet og kvalitet var faktorene som ble nevnt flest ganger. Andre artikler fremhevet også kvalitet og effektivitet som viktige suksessfaktorer i jordbruket (Martins, 2017b; Ménard, 2018; Kataike, 2019; Zhao, 2021). Suksessfaktorer som pris, volum, fleksibilitet, tilpasning, innovasjon og kunnskapsinnhenting blir også nevnt som viktige suksessfaktorer (Martins, 2017b; Ménard, 2018; Kataike, 2018; Kataike, 2019; Zhao, 2021). Ménard (2018) understreker at det er viktig å inkludere samfunnsmessige dimensjoner som økende bevissthet rundt opprinnelse, kvalitet og matsikkerhet når man skal vurdere ytelse i en virksomhet.

## 2.6 Styring og organisering i produsent- og mottakerrelasjon

### 2.6.1 Transaksjonskostnader

For å analysere hvordan organisering og styring av relasjonen mellom grønnsaksprodusenter og matindustrien kan påvirke de kritiske suksessfaktorene, har vi valgt å ta utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori. Denne teorien har lenge vært et sentralt perspektiv for å forstå og forklare beslutninger knyttet til organisatoriske valg (Crook et al., 2013; Geyskens et al., 2006). Teorien er mye brukt som tilnærming for å undersøke og forstå interaksjonen mellom styringsformer og resultat i verdikjeder i jordbrukssektoren (Kataike & Gellynck, 2018).

Transaksjonskostnader referer til de kostnadene som er knyttet til utførelsen av en transaksjon, altså ikke selve produksjonskostnaden (Crook et al., 2013). De eksterne transaksjonskostnadene omfatter kostnader knyttet til blant annet å forhandle, utforme og håndheve avtaler eller kontrakter mellom partene, samt å løse uenigheter som eventuelt oppstår (Besanko, 2009; Crook et al., 2013; Lien B., 2015). Det kan også være kostander forbundet med at en av partene handler ut fra egeninteresse, utnytter ufullstendige kontrakter, eller at en av partene ikke samarbeider (hold-up) (Besanko, 2009, s. 137; Fjeldstad & Lunnan 2018, s 239). De interne transaksjonskostnadene omfatter derimot kostander knyttet til å organisere aktiviteter internt, eksempelvis kostander ved rekruttering, organisere og kontrollere arbeid, samt administrative kostander med intern koordinering (Rothaermel, 2023,



s. 303). Disse kostnadene øker gjerne med organisasjonens kompleksitet og størrelse (Rothaermel, 2023, s 303). Spørsmålet om hvordan man skal organisere aktivitetene og relasjoner i verdikjeden handler da om å minimere transaksjonskostnadene (Kataike & Gellynck, 2018). Det blir en vurdering av når de eksterne transaksjonskostnadene overstiger de interne (Rothaermel, 2023, s.303).

I et marked preget av konkurranse vil virksomheter som har en godt tilpasset styringsform for sine transaksjoner, generelt prestere bedre enn de som har en dårlig tilpasset styringsform (Cuypers et al., 2021). Valg av styringsformer kan påvirke bedriftens prestasjon på kritiske suksessfaktorer betydelig (Cuypers et al., 2021; Kataike & Gellynck, 2018). Kataike & Gellynck (2018) har undersøkt hvordan ulike styringsformer påvirker suksessfaktorer i verdikjeden for jordbruksvarer. De finner at valget av styringsform kan være avgjørende for effektiv koordinering og kontroll av transaksjoner, begrensning av opportunistisk atferd, beskyttelse av spesifikke investeringer og styrking av forpliktelsen i kunde- og leverandørforholdet (Kataike & Gellynck, 2018).

### 2.6.2 Transaksjonsegenskaper

Ifølge transaksjonskostnadsteorien er det grunnleggende egenskaper som kjennetegner transaksjonen som avgjør hvilken form for styring som er mest effektiv å bruke (Cuypers et al., 2021). Egenskaper ved en transaksjon deles i hovedsak inn i tre: relasjonsspesifikke investeringer, usikkerhet og frekvens (Williamson, 1981).

*Relasjonsspesifikke investeringer* er investeringer som er tilpasset en spesiell transaksjon med en bestemt partner, og kan omhandle både fysiske og immaterielle investeringer (Geyskens, 2006; Besanko, 2009; Cuypers, 2013). Slike spesifikke investeringer vil ha en betydelig lavere verdi dersom man overfører investeringen til andre partnere utenfor den bestemte kunde- og leverandørrelasjonen (Geyskens, 2006). Relasjonsspesifikke investeringer kan skape en skjev avhengighet mellom de involverte partene, som og kan føre til risiko for at en av partene utpresses av den andre, altså at den blir utsatt for opportunistisme. Opportunistisk

atferd innebærer at en av partene i relasjonen handler ut fra egeninteresse, som kan gå på bekostning av den andre parten (Williamson, 1979).

*Usikkerhet* deles inn i usikkerhet i omgivelser og usikkerhet knyttet til atferd. Usikkerhet i omgivelsene kan deles inn i to former for usikkerhet: volum og teknologi. Volumusikkerhet dannes når det er uforutsigbarhet knyttet til fremtidens etterspørselsnivåer. I situasjoner med høy volumusikkerhet beskriver Geyskens (2006) at leverandører kan møte overkapasitet eller produksjonskostnader, mens kjøpere står overfor situasjoner med varemangel eller overflødig lager. Teknologisk usikkerhet oppstår imidlertid fordi det er vanskelig å forutsi hvordan teknologien vil utvikle seg fremover. Atferdsusikkerhet oppstår derimot når ledere ikke er i stand til å vurdere aktivitetens kvalitet fordi den er enten teknologisk kompleks eller at informasjon ikke er tilgjengelig (Crook et al., 2013). Mistilpasning oppstår dersom det oppstår uforutsette endringer i omgivelsene. Usikkerhet kan føre til mistilpasning ved at en aktør eksempelvis ikke lenger ønsker å tilpasse seg satte krav i en kontrakt, eller at det har skjedd noe som gjør at en leverandør ikke er i stand å levere et avtalt volum eller til avtalt tid (Crook et al., 2013).

*Transaksjonsfrekvens* refererer til hvor ofte transaksjonen forekommer, det vil si hvor ofte partene samhandler. Denne egenskapen har imidlertid fått mye mindre oppmerksomhet i senere forskning enn hva de to andre egenskapene har gjort (Geyskens, 2006; Cuypers, 2021).

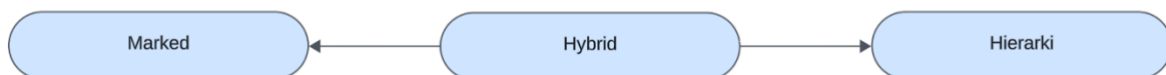
### 2.6.3 Rollen til ressurser og posisjonering

Det må nevnes at transaksjonsegenskaper bare er en av faktorene som tas i betraktning når man skal ta valg angående organisering av transaksjoner mellom to parter. Det er også andre faktorer som tas med i vurderingen som ikke er en del av transaksjonskostnadsteorien. (Crook et al., 2013; Ménard, 2018). For å forstå betydningen av disse andre faktorene, bruker vi i denne oppgaven logikken i det firedelt rammeverket *Governance Value Added (GVA)*, som tar utgangspunkt i transaksjonskostnadsteorien (Gosh & John, 1999). I tillegg til transaksjonsegenskaper og styringsformer tar rammeverket for seg to nye faktorer: virksomhetens posisjon og ressurser (Gosh & John, 1999). Virksomhetens posisjon refererer til hvilke fordeler og verdi en virksomhet ønsker å skape og å levere til kunden (Gosh & John, 1999). Virksomhetens ressurser referer imidlertid til de knappe ferdighetene eller

eiendelene som en part i en transaksjon har (Gosh & John, 1999). På denne måten kan en virksomhets [ØB] på ressurser og valg om posisjon påvirke hvordan verdikjeden er bygd opp og derfor også valg av styringsform (Gosh

#### 2.6.4 Styringsformer

I transaksjonskostnadsteorien skilles det mellom tre grunnleggende styringsformer: marked, hierarki og hybrid. Marked og hierarki representerer to motpoler i form av styring, mens hybrider kombinerer elementer fra begge (Crook et al., 2013). Hvordan virksomhetene velger å strukturere sine transaksjoner fra marked til hierarki, er illustrert i figur 4. Når vi beskriver hvordan aktørene beveger seg fra marked til hierarki på den horisontale akse benytter vi begrepet «grad av integrasjon» (hentet fra Crook et al., (2013)).



Figur 4: Grad av vertikal integrasjon fra spotmarked til hierarki (inspirert av (Kale & Singh (2009)).

Styringsformen *marked* kjennetegnes ved at transaksjonen skjer mellom individuelle selgere og kjøpere som har en relasjon hvor de ikke er avhengige av hverandre. Dette betyr at hver av partene kan gå hvert til sitt, uten at det utgjør en stor kostnad for noen av dem (Williamson, 1991). I marked har man lite autoritær kontroll, noe som fører til at konflikter kan være tidkrevende og dyre å løse (Crook et al., 2013). Grunnantagelsen i transaksjonskostnadsteori er at det er mest effektivt å velge marked fremfor hierarki ved enkle transaksjoner. Dette skyldes at markedsstyring er godt tilpasset transaksjoner hvor det ikke er et stort behov for koordinering mellom partene (Crook et al., 2013; Geyskens et al., 2006; Steenkamp & Kumar, 2006)

*Hierarkier* kan refereres til som full vertikal integrasjon, hvor alle økonomiske aktiviteter som kunne ha funnet sted utenfor virksomheten, finner sted internt i samme virksomhet (Cuypers et al., 2021; Crook et al., 2013). Denne typen styringsform muliggjør økt kontroll og koordinering av investeringer og aktiviteter som er utfordrende å administrere gjennom markeder (Cuypers et al., 2021). Dette skyldes at organisasjoner har prosedyrer for hva som skal gjøres dersom det oppstår uenighet. Vertikal integrasjon blir ofte foreslått som en løsning

ved store spesifikke investeringer for å redusere transaksjonskostnader, øke kontrollen og beskytte mot opportunistisk atferd (Geyskens et al., 2006; Crook et al., 2013). Crook et al., (2013) påpeker også at virksomheter med transaksjoner som kjennetegnes av hyppige transaksjoner og stor atferdsusikkerhet, skaper et insentiv for virksomheter å øke sin vertikale integrasjon for å minimere disse kostnadene, da de indirekte kostnadene ved hierarkisk styring vil være lettere å dekke for gjentatte transaksjoner.

*Hybrider* er et konsept som ble utviklet for å fange opp styringsformer som ikke nødvendigvis passer inn i de klassiske kategoriene marked og hierarki (Ménard, 2018). I hybrid organisering mellom leverandør og kjøper anvendes et sett av ulike styringsmekanismer for å koordinere og kontrollere relasjonen (Crook et al., 2013). Hybride styringsformer kjennetegnes av felles kontroll og mer effektive mekanismer for å løse konflikter sammenlignet med marked, men færre enn i hierarki (Crook et al., 2013). Styringsmekanismer som anvendes vil undersøkes nærmere i kapittel 2.6.3. Crook et al., (2013) indikerer at i situasjoner preget av usikkerhet knyttet til transaksjonen, foretrekkes fleksibiliteten som hybrid styring tillater. Videre antyder deres funn at denne tilnærmingen beveger seg gradvis mot en høyere grad av integrasjon når det foreligger investeringer som er spesifikke for relasjonen, og transaksjonsfrekvensen er høy.

### 2.6.5 Styringsmekanismer

For å utforske hybrid styringsform nærmere, vil vi se på styringsmekanismer som brukes i produsent- og mottakerrelasjoner. Styringsmekanismer er nødvendige for å styre samspillet mellom kunde og leverandør, for å skape felles verdier, dra nytte av relasjonelle konkurransefortrinn, dele kunnskap og skape effektivitet i samarbeid (Huang & Chiu, 2018). Disse mekanismene fungerer som beskyttelsestiltak som bedrifter tar i bruk for å styre transaksjoner, redusere risikoen for opportunistisk atferd og beskytte transaksjonsspesifikke investeringer, slik at de kan oppnå ønsket resultat (Williamson, 1979).

Inndelingen av styringsmekanismer er basert på MacNeils klassifisering av kontrakter: klassiske, neo-klassiske og relasjonelle kontrakter (MacNeil, 1978, sitert i Williamson, 1979). Hvor hver av disse typene kontrakter er knyttet til de ulike styringsformen forklart over: marked, hybrid og hierarki. I senere tid har det blitt benyttet mange ulike begreper for å forklare ulike typer av styringsmekanismer, men litteraturen skiller i all hovedsak mellom to typer styringsmekanismer (Keller et al., 2021). I denne oppgaven velger vi å benytte

begrepene formelle og relasjonelle styringsmekanismer. De formelle styringsmekanismene refererer til det som originalt ble omtalt som klassiske kontrakter, og de relasjonelle refererer til relasjonelle kontrakter (Cuypers et al., 2021).

Kataike & Gellynck (2018) påpeker at det er en naturlig sammenheng mellom formelle- og relasjonelle styringsmekanismer, og at de kan anses å være komplementære (Kataike & Gellynck, 2018). Det er imidlertid ikke en samlet enighet i forskningen om formelle og relasjonelle styringsformer substituerer eller komplimenterer (forsterker) hverandre (Keller et al., 2021). Huang & Chiu (2018) finner imidlertid at verdien av formelle og relasjonelle styringsmekanismer for samarbeid mellom partene varierer ut ifra hvor i livssyklusen virksomheten er. Relasjonelle mekanismer har størst betydning i etableringsfasen, hvor formelle kontrakter er av liten betydning for samarbeid både i start og slutfasen.

Vi velger i denne oppgaven å anse relasjonelle styringsmekanismer og formelle kontrakter som komplementære.

Formelle styringsmekanismer kan forklares som former av økonomiske organisatoriske tiltak som støtter håndtering, overvåking og styring av relasjonen mellom partene i en transaksjon (Shahzad et al., 2018). Kontrakter benyttes som en formell styringsmekanisme for å spesifisere vilkår og forpliktelse i en avtale mellom to parter (Kataike & Gellynck, 2018) og representerer dermed transaksjonen eller arbeidet som skal gjøres (Schepker et al., 2014). Ved bruk av formelle kontrakter kan en gå til en tredjepart for å sikre at avtalen blir overholdt, og kan medføre sanksjoner dersom avtalen ikke blir overholdt (Kataike & Gellynck, 2018). Formelle styringsmekanismer brukes gjerne for å beskytte seg mot opportuniste, usikkerhet og hindre at motparten handler ut ifra egeninteresse (Keller et al., 2021). I senere tid har forskningen beveget seg mer mot å også se på kontrakter som bidrag til koordinering og tilpasning (Schepker et al., 2014).

Relasjonelle styringsmekanismer er sosialt forankret (Shahzad et al., 2018), og er eksempelvis tillit og relasjonelle normer (Kataike & Gellynck, 2018). Slike relasjonelle styringsmekanismer strekker seg utover å redusere transaksjonskostnader for én part, da de også har som mål å maksimere felles verdiskapning (Geyskens et al., 2006). De spiller en viktig rolle i å redusere usikkerheten knyttet til samarbeid, forbedre koordineringen og forbedre flyten av informasjon og kunnskap (Keller et al., 2021). Hyppig interaksjon og gjennomsiktighet er eksempel på måter å bygge sterkere relasjon mellom partene (Schepker et

al., 2014). Schepker et al., (2014) påpeker at det er en viss risiko forbundet slike relasjoner knyttet til blant annet deling av privat og verdifull informasjon.

#### 2.6.6 Samvirke som hybrid organisasjonsform

Man finner mange ulike organisasjonsformer i jordbruket, det varierer fra enkeltstående bønder til samvirker og fullt integrerte bedrifter (Ménard, 2018). I norsk jordbruk har man en lang tradisjon med bruk av samvirke (Norsk Landbrukssamvirke, u.å.). Lovdata definerer samvirke som «en egen foretaksform som har som hovedformål å drive økonomisk virksomhet for medlemmene sin interesse» (Samvirkeloven, 2008, § 1-2). Samvirke kjennetegnes blant annet ved at foretaket eies og styres demokratisk av medlemmene og derfor er etablert for å tjene medlemmenes behov («Lov om samvirkeforetak» (Samvirkeloven, 2008, § 1-2).

Samvirke utfordrer på mange måter den grunnleggende antagelsen i standard økonomisk teori om at hovedkilden til suksess er konkurranse mellom aktørene (Ménard, 2018; Williamson, 1991). I motsetning til dette er samvirker derimot helt avhengig av samarbeid for å skape effektivitet. Samarbeidet kan skje både vertikalt mellom kunde- og leverandørrelasjonen, og horisontalt, mellom aktører som opererer på samme nivå i verdikjeden (Rolfe et al., 2022). Slikt samarbeid hjelper med koordinasjon, effektivitet og informasjonsflyt både oppstrøms og nedstrøms i verdikjeden.

Gjennom samvirke deles ressurser som kunnskap, teknologi og innovasjon (Rolfe et al., 2022). Dette bidrar til å redusere variasjon i kvalitet, forsterke forhandlingsmakt og dele risiko mellom partene, noe som styrker samvirkets konkurransekraft (Rolfe et al., 2022; Ehrmann et al., 2013). Funn fra Rolfe et al., (2022) viser videre at samarbeid i verdikjeden i form av samvirke, kan bidra til å redusere tap i forbindelse med høsting, naturlig variasjon og markedskrefter. Det har også vist seg å ha positiv effekt på kvaliteten på produktene (Rolfe et al., 2022). Ehrmann et al., (2013) finner også at bønder som er medlemmer av samvirker, har bedre resultat på kvalitet sammenlignet med enkeltstående bønder som leverer til private firma. Dette kan muligens forklares med hva som kjennetegner relasjonen mellom kunde og leverandør i samvirker: høyere avhengighet mellom partene, lavere usikkerhet for kjøper, redusert markedsrisiko og teknisk støtte (Ehrmann et al., 2013).

Til tross for de mange fordelene ved samvirkeforetak, kan det være høye kostnader knyttet til hybridmodeller som samvirker. Dette kan være knyttet til at samvirker er avhengig av engasjement og god kommunikasjon for å opprettholde medlemmenes tillit (Rolfe et al., 2022). Slike kostnader øker gjerne med veksten og kompleksiteten av et samvirke, da størrelse og skala er viktig for effektiviteten og for å oppnå konkurransekraft (Rolfe et al., 2022; Ehrmann et al., 2013). Samvirker er ofte små, noe som da kan skape ineffektivitet, hvor ren teknisk ineffektivitet nevnes som viktig (Ehrmann et al., 2013). Lokal økonomisk utvikling, innovasjon og menneskelig kapital er faktorer som kan fremme effektiviteten i et samvirke, mens faktorer som gjeld og antallet styremedlemmer derimot kan påvirke effekten negativt (Ehrmann et al., 2013). Hvis utfordringene med samvirkemodellen overstiger fordelene, kan dette resultere i konkurranseulemper.

#### 2.6.7 Antagelser koblet til styringsformer og -mekanismer

Vi har dannet noen brede antagelser basert på teorien som er presentert. Disse vil bli utforsket gjennom forskningsspørsmålene.

Basert på transaksjonskostnadsøkonomi antar vi at det er transaksjonsegenskapene: usikkerhet, frekvens og relasjonsspesifikke investeringer, som bestemmer hvordan aktører velger å organisere sine økonomiske aktiviteter. Etersom tilstedeværelsen av disse transaksjonsegenskapene øker, vil også kompleksiteten i transaksjonen øke. Kompleksiteten i transaksjonen fører til et større behov for koordinering og tilpasning mellom partene i en transaksjon, og det vil derfor være gunstig å bevege seg bort fra spotmarked og mot hybrider, og vertikal integrasjon (Crook et al., 2013; Kataike & Gellynck, 2018; Kataike et al., 2019). Basert på teori antar vi videre at hybride styringsformer blir hyppig anvendt i verdikjeden for norske grønnsaker til matindustrien, men at flere styringsformer kan være gunstige dersom de er tilpasset omstendighetene og transaksjonen.

Videre har vi en rekke antagelser knyttet til styringsmekanismene som benyttes i bransjen. Vi antar at det brukes et vidt spekter av ulike styringsmekanismer, hvor det anvendes en kombinasjon av både formelle og relasjonelle styringsmekanismer. Denne kombinasjonen av styringsmekanismer har vist seg å bidra til å redusere opportunisme og transaksjonskostnader og virke positivt på virksomhetens resultat (Kataike & Gellynck, 2018). Tidligere forskning viser også at formelle kontrakter påvirker ytelse mer positivt dersom det brukes sammen med

velutviklet relasjonsmekanismer (Kataike & Gellynck, 2018). På bakgrunn av dette antar vi at anvendelse av formelle styringsmekanismer og relasjonelle styringsmekanismer sammen påvirker kritiske suksessfaktorer positivt i verdikjeden for bearbeidede grønnsakprodukt. Funn fra litteraturen viser også at verdien og påvirkning på resultater av styringsmekanismer, både formelle og relasjonelle, styrkes over relasjonens varighet (Kataike et al., 2019 Keller et al., 202). Vi antar på bakgrunn av dette at varigheten av relasjonen mellom råvareprodusent og industriaktør har betydning for resultat.

Basert på funn fra Rolfe et al., (2022) og Ehrmann et al., (2013) antar vi at samarbeid både horisontalt og vertikalt i form av samvirke som hybrid styringsform, kan påvirke kritiske suksessfaktorer positivt i verdikjeden for bearbeidede grønnsakprodukt.



## 3 Metode

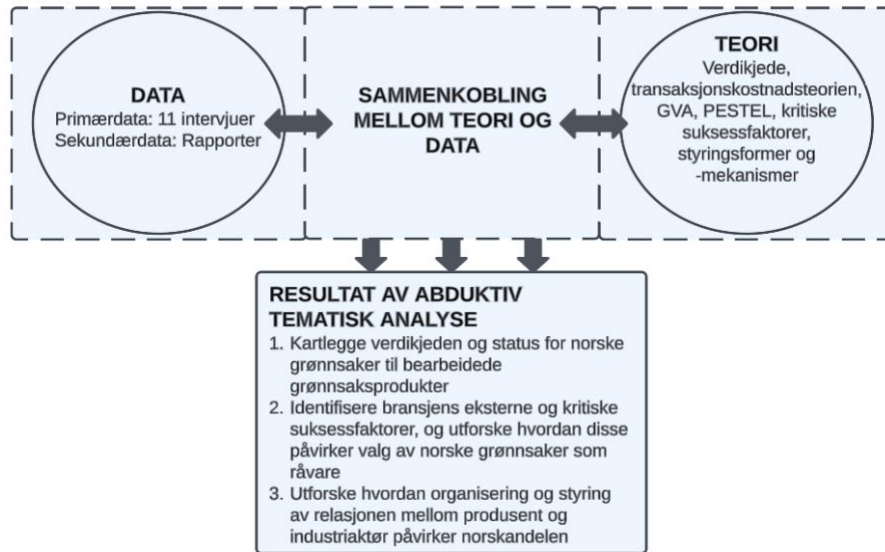
### 3.1 Kvalitativt forskningstilnærming

Kvalitative metode er denne oppgavens overordnede forskningsmetode. Man kan ha to ulike vitenskapelige metodetilnærminger når man skal undersøke fenomener i virkeligheten, henholdsvis kvalitativ og kvantitativ tilnærming (Johannessen et al., 2011, s. 35). Kvantitativ metode er gjerne basert på matematisk og statistiske metoder for å utforske et fenomen. Man bruker da variabler og statistikk for å teste om teorien kan forklare et fenomen (Yilmaz, 2013). Kvalitativ metode blir av Yilmaz (2013) definert som *“en dynamisk, induktiv, tolkende og naturalistisk tilnærming til studiet av mennesker, saker, fenomener, sosiale situasjoner og prosesser i deres naturlige omgivelser for å avdekke i beskrivende termer de meningene som mennesker knytter til sine opplevelser av verden”*. Det er stor variasjon i metoden, strategien og tilnærmingen som brukes i kvalitativ metode (Crick, 2020). Oppgaven vår bygger på en interesse for å forstå industrisiden i grøntsektoren og potensialet som ligger der. Ved å velge kvalitativ metode ga det oss mulighet til å intervjuere aktørene og derved få innsikt i hvordan deres virksomhet opererer og er organisert, og hvordan de oppfatter og forholder seg til sine omgivelser i grøntsektoren. Vi anså derfor at kvalitativ metode som den metoden som passet studiens formål best.

For å analysere dataene, valgte vi å bruke abduktiv forskningstilnærming, som er en mellomvei mellom deduktiv og induktiv tilnærming (Thompson, 2022). Induktiv tilnærming vil si at analysen tar utgangspunkt i den innhentede dataen og sitater fra informantene, mens deduktiv tilnærming utvikles med utgangspunkt i studiens teoretiske rammeverk og identifisert litteratur (Oliveira, 2023). Abduktiv forskningsdesign egner seg godt til oppgavens utforskende tilnærming, forankret i eksisterende teori, og ga oss rom for en fleksibel og kreativ prosess i sammenkoblingen mellom teori og data (Ravat et al., 2024). Denne tilnærmingen medførte at temaene som var relevante for oppgaven ble utformet og utforsket i en kombinasjon av informantenes respons og det teoretiske grunnlaget.

Vi besluttet å formulere brede antagelser basert på tidligere forskning på temaet (Johannessen et al., 2016, s. 46). Antakelser kan utarbeides basert på litteratur, personlig eller profesjonell erfaring, teorier eller generalisering basert på empirisk data (Baxter & Jack, 2008, s. 545).

Figur 5 er en illustrasjon av forskningsdesignet som ble brukt i denne studien.



Figur 5- Modell for abduktiv forskningsdesign brukt i denne oppgaven (Inspirert av Ravat et al., (2024)).

### 3.2 Valg av datakilder

I dette kapitlet vil vi forklare og begrunne hvilke typer data vi har benyttet i vår analyse. Datainnsamling er en viktig del av et forskningsprosjekt, hvor det kan benyttes ulike metoder for innsamling (Bell et al., 2022, s.12). I denne oppgaven valgte vi å benytte både primærdata og sekundærdata. Primærdata er innhentet av dem som gjør selve analysen, mens sekundærdata allerede er innhentet av noen andre (Bell et al., 2022, s.12). Det å benytte flere datakilder for å beskrive et sosialt fenomen kalles datatriangulering, og på denne måten kan vi til viss grad kryssjekke funnene våre (Bell et al., 2022, s.371, s. 595).

Primærdataen ble innhentet i form av semistrukturerte dybdeintervjuer. For å få en bredere forståelse av bransjen, benyttet vi statistikker for å beskrive status og utvikling, samt arkivdata og rapporter for å støtte opp funn fra intervjudataen vår.

Tabell 1. Oversikt over datakilder og dens formål, som er benyttet for å besvare de ulike forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmål	Primærdata	Sekundærdata
1. «Hva er status og potensiale for bruk av norske grønnsaker til industriell bearbeiding?»	Intervjudata vil benyttes for å få en oversikt over bruken og potensiale for bruk av norske grønnsaker, samt å få en mer detaljert oversikt over verdikjeden for industrielt bearbeidede grønnsaker.	Det vil benyttes sekundærdata for å tallfeste status og utvikling for bruk av norske grønnsaker. I tillegg benyttes forskningsrapporter om temaet for å støtte opp funn fra intervjudataene våre.
2. «Hvilke faktorer påvirker andelen norske grønnsaker i bearbeidede matprodukter?»	Intervjudata vil benyttes for å kartlegge hvilke faktorer som kan påvirke andelen norske grønnsaker som går til industriell bearbeiding.	Forskningsrapporter om temaet benyttes for å støtte opp funn fra intervjudataene våre, og for å dypere innsikt i enkelte tema.
3. «Hvordan påvirker organisering og styring av relasjonen mellom grønnsaksprodusent og matindustrien andelen norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter?»	Intervjudata vil benyttes for å få en forståelse av hvordan organisering og styring kan hjelpe å øke andelen norske grønnsaker.	Forskningsrapporter om temaet benyttes for å støtte opp funn fra intervjudataene våre, og for å dypere innsikt i enkelte tema.

Intervju er en av de mest brukte metodene i kvalitativ forskning (Bell et al., 2022, s. 427).

Intervjuer i kvalitativ og kvantitativ forskning skiller seg fra hverandre ved at man i kvalitative intervjuer stiller mer generelle spørsmål da man ønsker å forstå informantens synspunkter, hvorav man i kvantitative intervjuer har mer standardiserte svar på forskerens problemstilling (Bell et al., 2022, s. 427). Ved å anvende kvalitative intervjuer i vår studie ga det oss rom for å være åpne for tilpasning, endringer og oppfølgingsspørsmål i intervjuene avhengig av respondentenes innsikt.

Det finnes to hovedtyper intervjuer: ustrukturerte og semistrukturerte intervjuer (Bell et al., 2022, s. 428). Ustrukturerte intervjuer tar utgangspunkt i noen stikkord for den som gjennomfører intervjuene eller åpne spørsmål hvor informanten får svare fritt, og denne typen intervju ligner en samtale. Semistrukturerte intervjuer følger en intervjuguide med spørsmål om et bestemt tema (Bell et al., 2022, s. 428). Vi bestemte oss for å benytte semistrukturerte intervjuer, da denne tilnærmingen muliggjorde utvikling av temaer basert på informasjonen respondentene delte, samtidig som at utformingen av i intervjuene var basert på studiens teoretiske rammeverk (Bell et al., 2019, s. 434). Ved å benytte en semistrukturert intervjuguide, ble spørsmålene tilpasset i henhold til virksomhetens og informantens rolle i

verdikjeden, noe som var viktig for oss for å svare på problemstillingen vår. Til tross for at det benyttes en intervjuguide, påpekes det i Bell et al. (2019, s 428) at intervjuguiden ikke trenger å bli fulgt til punkt og prikke (Bell et al., 2019, s. 428). I våre intervjuer ble det gjort endringer i rekkefølgen spørsmålene ble stilt når det passet seg best i forhold til informantens svar, og det ble stilt oppfølgingsspørsmål når interessante poeng dukket opp. Dette gav flyt i intervjuene, samtidig som strukturen basert på det teoretiske rammeverket hjalp oss å holde en rød tråd gjennom intervjuene.

For å besvare oppgavens forskningsspørsmål har vi i tillegg til primærdata, benyttet sekundærdata. Sekundærdata refererer til data som er blitt samlet inn av andre forskere eller organisasjoner (Bell et al., 2022, s. 292). Dataene ble brukt til å kartlegge verdikjeden og omgivelsene, samt støtte opp om våre funn for å kunne besvare problemstillingen. Det er samlet inn sekundærdata i form av rapporter om grøntsektoren, markeds- og årsrapporter, stortingsmeldinger og statistikk om grøntsektoren. Tabell 2 er en oversikt over sekundærdataene som er benyttet i denne studien.

Tabell 2. Oversikt over sekundærdata som er benyttet for å besvare de ulike forskningsspørsmålene.

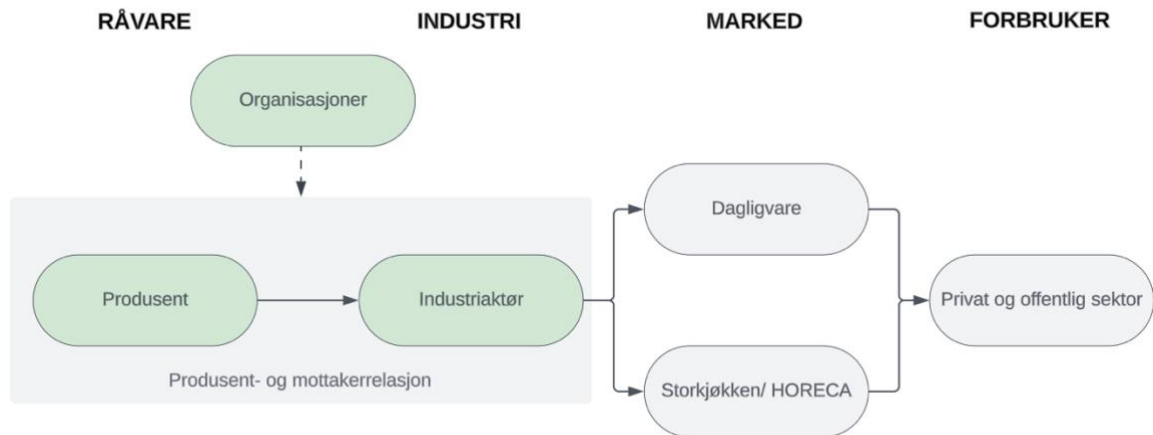
Sekundærdata	
Markedsrapport 2023- Markeds- og prisvurderinger av sentrale norske landbruksvarer og RÅK-varer	Landbruksdirektoratet
Totalkalkyle for jordbruket- Jordbrukets totalregnskap 2021 og 2022 Budsjett 2023	NIBIO
Grøntsektoren mot 2035- Sammen for å øke konkurransevnen, stimulere etterspørselen og fremme norsk produksjon.	Rapport fra rådgivende utvalg for innovasjon (Regjeringen?)
Årsrapporten for Gartnerhallen for 2023.	Gartnerhallen SA
Jordbruksavtalen 2023-2024	Landbruks- og matdepartementet
Meld. St. 11 - Strategi for auka sjølvforsyning av jordbruksvarer og plan for opptrapping av inntektsmoglegheitene i jordbruket	Landbruks- og matdepartementet

### 3.3 Innsamling av intervjudata

#### 3.3.1 Utvalg av informanter

I denne oppgaven undersøkte vi produsent- og mottakerrelasjonen i verdikjeden for grønnsakprodukter. Vi ønsket i hovedsak å gi en god oversikt over den delen av bransjen som driver med grønnsaker som går til matindustri. Det var derfor viktig å ha et utvalg av informanter med kunnskap om denne spesifikke relasjonen, men også om hvordan grøntsektoren fungerer som bransje. Det ble gjennomført elleve semistrukturerte intervjuer med aktører fra grønnsaksproduksjon, matindustrien og viktige organisasjoner i grøntsektoren. Disse intervjuene ble gjennomført i tidsperioden 11.03.2024 - 16.04.2024. Varigheten på intervjuene varierte fra 26 minutter til 62 minutter, som gir en total tid på 513 minutter, og et gjennomsnitt på 46 minutter per intervju.

For å få en god forståelse av produsent- og mottakerrelasjonen var valg av informanter svært viktig. Gjennom å la flere ulike deltakere fortelle sine historier, kan de beskrive sine versjoner av virkeligheten (Baxter & Jack, 2008, s. 545). For å nærmere undersøke produsent- og mottakerrelasjonen, valgte vi derfor å intervju informanter fra ulike ledd i verdikjeden, ulik fartstid i bransjen, og med ulike måter å organisere sin virksomhet på, noe som ga oss innsikt og forståelse om relasjonene i verdikjeden fra ulike synsvinkler. Informantene vi intervjuet representerer tre deler av verdikjeden: produsenter, industriaktører og organisasjoner, illustrert i figur 5. Produsenter er informanter som selv produserer grønnsaker. Matindustri er aktører som bearbeider grønnsaker til et produkt. Organisasjoner er i denne sammenheng aktører som direkte eller indirekte kan påvirke relasjonen mellom grønnsaksprodusenter og aktører i matindustrien.



Figur 6. Oversikt over informantenes plassering i verdikjeden for grønnsaker til industri.

Noen av informantene representerte flere roller i ulike deler av verdikjeden samtidig. Dette skyldes både at de personlig hadde flere roller, eller fordi virksomheten hadde en rolle som dekker flere ledd i verdikjeden. Fordi vi studerte relasjonen mellom grønnsaksprodusenter og kjøpere, vil derfor en informant gi informasjon om flere deler av verdikjeden samtidig. For å komme frem til de utvalgte informantene, brukte vi snøballmetoden (Johannessen et al. 2016, s 119). Gjennom undersøkelser og kontakt med personer med mye kunnskap og erfaring om temaet, fikk vi informasjon om hvem som var aktuelle å intervju. Hver informant er beskrevet i tabell 3 under.

Tabell 3 – Oversikt over informantene, med tilhørende koder og forklaring.

Deltakende	Antall informanter og intervjulengde	Beskrivelse av informanten
Organisasjon 1 (O1)	2 deltakere, 54 minutter	<i>Organisasjon 1</i> er et produsentsamvirke som jobber for å sikre gode vilkår for norske grønnsaksbønder. Organisasjonen stilte med to informanter til intervju: organisasjonssjef og markedssjef, med henholdsvis 5 og 4 års erfaring i organisasjonen. Begge har imidlertid lang fartstid i grøntsektoren før ansettelse i organisasjonen. Intervjuet ble gjennomført fysisk i virksomhetens lokaler, med lydopptak.
Organisasjon 2 (O2)	2 deltakere, 51 minutter	<i>Organisasjon 2</i> en medlemsorganisasjon for grønnsaksprodusenter som leverer til industri. Informant 1 har vært leder av organisasjonen i snart 2 år og har lang fartstid i bransjen som grønnsaksbonde på heltid. Informant 2 er ikke direkte knyttet til organisasjonen, men har kunnskap om temaet som ny leder av avdeling for grønnsaker til industri i et samvirke, og har erfaring fra grønnsaksproduksjon. Intervjuet ble gjennomført digitalt med lydopptak.

Organisasjon 3 (O3)	5 deltakere, 37 minutter	<i>Organisasjon 3</i> er en forening som jobber for å sikre god økonomi og like konkurransevilkår for produsenter av potet, grønnsaker, frukt og bær. Organisasjonen stilte med 5 informanter til intervju. Informantene jobber med ulike deler av grøntsektoren. Alle har lang erfaring i bransjen. Intervjuet ble gjennomført digitalt med lydopptak.
Organisasjon 4 (O4)	2 deltakere, 42 minutter	<i>Organisasjon 4</i> er organisasjon som har kunnskap om norsk jordbruk og landbrukspolitikken. Organisasjonen stilte med to informanter til intervju. Intervjuet ble gjennomført digitalt med lydopptak.
Produsent 1 (P1)	1 deltaker, 60 minutter	<i>Produsent 1</i> produserer grønnsaker til både konsum og industri. Produsenten har i tillegg produksjon av noe frukt, blomster og korn og har utviklet en egen produktserie. Driften er fordelt over tre jordbruk. Informanten er født inn i bransjen. Intervjuet ble gjennomført digitalt med lydopptak.
Produsent 2 (P2)	1 deltaker, 42 minutter	<i>Produsent 2</i> produserer grønnsaker til både konsum og industri. Informanten er født inn i bransjen etter flere generasjoner i sektoren, og er også styreleder i et samvirke. Intervjuet ble gjennomført digitalt med lydopptak.
Produsent 3 (P3)	1 deltaker, 26 minutter	<i>Produsent 3</i> har frilandsproduksjon av grønnsaker. Bearbeider grønnsaker i egne lokaler på gården. Kjøper både norske og utenlandske grønnsaker. Informanten er født inn i bransjen etter flere generasjoner i sektoren. Intervjuet ble gjennomført digitalt med lydopptak.
Industriaktør 1 (I1)	1 deltaker, 57 minutter	<i>Industriaktør 1</i> er både leverandører av frosne grønnsaker, og har egne foredlingsfabrikker. Informanten er forretningsleder for QSR/industri, og jobbet i virksomheten i 12 år. Intervjuet ble gjennomført fysisk i virksomhetens lokaler med lydopptak.
Industriaktør 2 (I2)	1 deltaker, 46 minutter	<i>Industriaktør 2</i> har foredling av ferske grønnsaker, samt råvareproduksjon. Informanten er gründer og daglig leder i virksomheten, og har lang erfaring i bransjen. Intervjuet ble gjennomført digitalt med lydopptak.
Industriaktør 3 (I3)	1 deltaker, 62 minutter	<i>Industriaktør 3</i> har foredling av ferske grønnsaker. Informanten er FoU-Sjef og er tidligere kokk, og har vært i bransjen i en årrekke. Intervjuet ble gjennomført digitalt med lydopptak.
Industriaktør 4 (I4)	1 deltaker, 36 minutter	<i>Industriaktør 4</i> har i hovedsak bearbeiding av poteter og noe grønnsaker, både i form av frosne, tørre og ferske produkter. Informanten har en sentral rolle i virksomheten, og har lang erfaring fra matindustrien. Intervjuet ble gjennomført digitalt uten lydopptak.

### 3.3.2 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

#### *Utforming av intervjuguide*

En intervjuguide er i semistrukturerte intervjuer, en liste eller oversikt over problemer eller spørsmål som skal stilles i en intervjusetting (Bell et al., 2019, s. 590). I formulering av vår

intervjuguide tok vi som utgangspunkt følgende tre retningslinjer fra Bell et al., (2019). Intervjuguiden bør utformes med tanke på hva som er nødvendig å vite for å besvare forskningsspørsmålene, og dette bør gjøres uten at spørsmålene blir for spesifikke (Bell et al., 2019, s. 430). (2) Spørsmålene bør settes i en rekkefølge som gir flyt og det bør brukes et språk som er tilpasset personen som blir intervjuet, (3) Informantenes svar bør settes i kontekst. Det er dermed også viktig å stille spørsmål om relevant bakgrunn som eksempelvis, navn, posisjon i virksomheten, antall år i virksomheten osv. (Bell et al., 2019, s. 431).

Ettersom vi benyttet en abduktiv forskningsmetode, ble intervjuguiden utformet med basis i det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene. Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert åpne med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene i oppgaven som omhandlet 1) status og potensial i bransjen, 2) påvirkningsfaktorer og barrierer for økt norskandel, 3) organisering og styring av relasjonen mellom kjøper og leverandør. Under hver av disse delene ble det stilt tre intervju spørsmål. Dette ble gjort for å lettere kunne knytte sammen og bruke svarene til å besvare de ulike forskningsspørsmålene. Spørsmålene under hvert forskningsspørsmål var åpne, men de hadde kobling til de ulike delene i teorien. For forskningsspørsmål 1 ble spørsmålene utviklet med utgangspunkt i teorien om verdikjede og transaksjoner, for å kartlegge dette spesifikt for grønnsaker til matindustrien. For forskningsspørsmål 2 ble spørsmålene utviklet med utgangspunkt i teorien om eksterne påvirkningsfaktorer i kritiske suksessfaktorer på bransjenivå. Til slutt ble spørsmålene under forskningsspørsmål 3 knyttet til teorien om styringsmekanismer og styringsformer. For å sikre at spørsmålene kunne produsere data som besvarte problemstillingen, ble intervjuguiden endret flere ganger før den endelige versjonen var klar, etter diskusjon med hverandre og våre to veiledere.

Under hvert hovedtema ble spørsmålene noe tilpasset hver av de ulike utvalgene. Dette ble gjort da ikke alle informantene hadde grunnlag for å svare på de samme spørsmålene. Eksempelvis ble grønnsaksprodusentene bedt om å fortelle om sin relasjon til sine kunder, mens industriledet ble bedt om å fortelle om relasjonen til sine leverandører. Organisasjonene ble bedt om å fortelle om strukturen og organiseringen mellom leddene som helhet. I vedlegg x ligger den generelle intervjuguiden for hvert av utvalgene. Ut ifra de erfaringene vi gjorde oss i intervjuene, valgte vi å gjøre noen justeringer som omhandlet blant annet ordlyden i noen av spørsmålene for å forbedre klarheten i spørsmålene, eller gjøre de mer åpne. Eksempelvis endret vi fra å spørre spesifikt om "Hva er potensiale for å øke bruk



av norsk grønnsaker i matindustrien” til “Hva er dine tanker om potensiale for å øke bruk av norsk grønnsaker i matindustrien”. Ved å stille spørsmålet på denne måten opplevde vi at respondentene delte mer av sine tanker med oss, i stedet for å stille spørsmålet som om det finnes en fasit.

### *Gjennomføring av intervjuer*

For å komme i kontakt med informantene sendte vi e-post, eller tok kontakt på SMS. Der ble de kort informert om hvem vi var, og hvorfor vi tok kontakt, videre skrev vi kort om oppgavens formål. Samtlige fikk tilsendt intervjuguide, informasjonsskriv og samtykkeskjema godkjent av SIKT, senest et par dager før intervjuet tok sted, se vedlegg 4. Ved å gi samtykke ga informantene oss tillatelse til å bruke dataene og lydopptak og til å lagre det frem til september 2024. For å ivareta personvern ble all data som ble innhentes lagret i passord beskyttet skylagring i regi av NMBU. Samtykke ble gitt skriftlig over e-post, eller ved at samtykkeerklæring ble signert og sendt tilbake til oss. Responsen fra de vi kontaktet var i stor grad positive både til å delta og til temaet for undersøkelsen. Vi sendte ut tretten forespørsler og fikk avslag på to av forespørslene våre om å delta i forskningsprosjektet.

Intervjuene ble gjennomført enten fysisk eller digitalt, hvor to av de elleve intervjuene var fysiske intervjuer. Grunnen til at ikke alle intervjuene ble gjennomført ved fysiske møter skyldes tilgjengelighet og den geografiske lokasjonen til informantene. De fysiske intervjuene ble gjennomført i aktørenes lokaler, mens de digitale intervjuene ble gjennomført via plattformen Teams. En av oss hadde det overordnede ansvaret for at strukturen i intervjuet ble fulgt, og at vi kom gjennom spørsmålene i intervjuguiden, men underveis i intervjuet var begge aktive og kom med oppfølgingsspørsmål.

Intervjuene startet med en kort introduksjon av oss selv og temaet for oppgaven. Deretter gav vi informasjon om det formelle rundt oppgaven som samtykke til at det ble gjort lydopptak, og at det vil sendes ut sitater til sitatsjekk. Ved alle intervjuer, med unntak av ett, ble det gitt samtykke til lydopptak. Etter samtykke ble lydopptak startet før selve intervjuprosessen startet. Det ble også tatt notater av de viktigste poengene under intervjuet.

Videre ble informantene spurt om å gi en kort introduksjon av seg selv og virksomheten de representerte: stillingstittel, fartstid i virksomheten og bransjen og en kort beskrivelse av

hovedoppgavene i virksomheten. På denne måten ble vi kjent med informantene slik at vi kunne sette svarene deres i kontekst senere. Vi startet hovedsakelig med å stille spørsmål om status og potensiale, hvor informantene fikk dele egne erfaringer og tanker. Dette ga oss en bedre forståelse av bransjen. Videre fortsatte vi med spørsmål knyttet til utfordringer og barrierer. Informantene delte både egne og andres utfordringer i bransjen. Til slutt ble informantene spurt om hvordan styring og relasjoner kan bidra til å overkomme noen av barrierene som ble nevnt tidligere. På denne måten fikk informantene bidra med sine løsninger.

Til tross for at vi tok utgangspunkt i en intervjuguide, ble ikke spørsmålene alltid stilt i den rekkefølgen de står i, og oppfølgingsspørsmålene varierte mellom de ulike informantene, da de besatt ulik kunnskap og informasjon. Dette skyldes at informantene gjerne ga svar på flere av spørsmålene våre samtidig. Ved å ikke følge intervjuguiden slavisk, fikk vi bedre flyt i intervjuene våre.

På slutten av alle intervjuene ble deltakerne spurt om det var mulig for oss å ta kontakt dersom noe av informasjonen ble uklar eller ved oppfølgingsspørsmål. Avslutningsvis ble deltakerne takket for bidraget deres og intervjuene avsluttet.

### 3.4 Dataanalyse av intervjudata

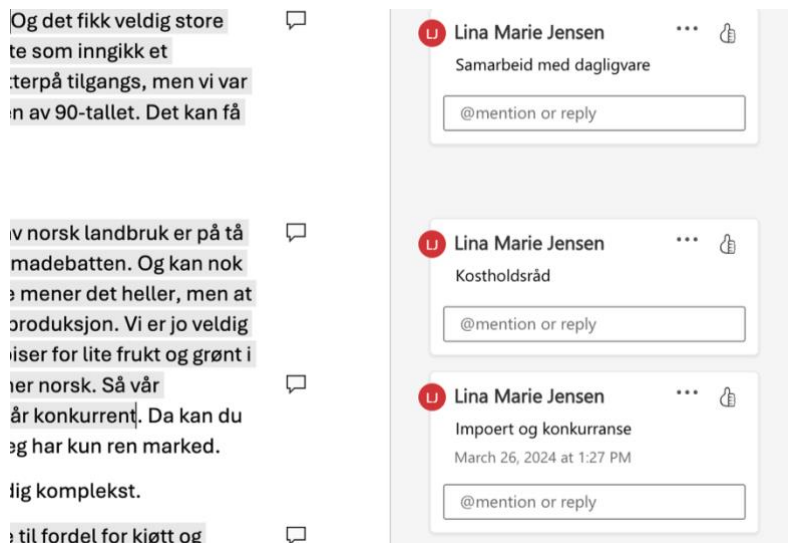
I kvalitativ datanalyse søker vi å gi datasettet mening gjennom å strukturere dataen (Thompson, 2022), for å skape en kobling mellom data, teori/antagelser og forskningsspørsmål (Locke et al., 2022). Under skriveprosessen ble rammeverket for koding og kategorisering kontinuerlig forbedret, basert på både data fra intervjuene og teoretisk innsikt. Analyse- og kodingsprosessen ble basert både på teori og tematisk analyse av deltakernes svar. For å identifisere mønster og tema i dataen ble kodingsrammeverket utformet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket PESTEL, kritiske suksessfaktorer, transaksjonskostnadsteori, og teorier om organisering og styring. Under disse overordnede temaene kategoriserte vi koder og sitater fra datamaterialet, gruppert etter gjentakende temaer identifisert blant respondentene. Datanalysen har vært en iterativ prosess, som vil si at vi gjennomførte gjentatte runder hvor vi bearbeidet dataen og beveget oss frem og tilbake mellom de ulike stegene i analysen gjennom hele prosessen, i tråd med Locke et al., (2022).

Kodene ble justert løpende ved å endre betydningen av dem og inkludere nye koder. Det er viktig å understreke at analysen startet før alle intervjuene var gjennomført, og fortsatte som en kontinuerlig prosess gjennom hele prosjektet. Dette tillot oss å opprettholde fleksibiliteten og åpne opp for nye innsikter mens vi arbeidet med materialet.

Vi tok utgangspunkt i stegene i abduktivt tematisk koding presentert av Thompson (2022), og Bell (2019, s. 542) sine steg i prosessen for tematisk koding. Så langt annet ikke nevnes er det metodeteoretiske grunnlaget i de følgende avsnittene hentet fra de overnevnte kildene.

**Steg 1- Transkribering:** Vi startet med å transkribere intervjuene like etter at intervjuene var gjennomførte, slik at vi hadde hovedtrekk fra intervjuene friskt i minnet. Til selve transkriberingen brukte vi en blanding av transkriberingsverktøy og manuell transkribering i Word. Transkriberingsverktøy ble brukt i den første fasen av transkriberingen av lydopptaket, slik at vi fikk hele lydopptaket over i tekstform. Til dette brukte vi Autotekst fra UIO, og transkriberingsfunksjonen på Temas. Kodingen startet ved at vi først leste gjennom transkriptene og startet å ta notater for å få en forståelse av hvilke poeng som er viktigst. Dette gjorde vi individuelt etter intervjuene. Etter dette leste vi gjennom den transkriberte teksten. Dersom det var noe uklart i transkriptet, lyttet vi til det originale lydopptaket for å gjøre nødvendige endringer. Dataen ble transkribert til bokmål. Lyder, latter og gjentakelser ble i første omgang bevart i den transkriberte teksten for å få med hele konteksten. Men når sitatene ble brukt i oppgavene, valgte vi å fjerne disse ordene for å gjøre sitatet tydelig, uten at innholdet i sitatet endret seg.

**Steg 2- Koding:** Deretter leste vi gjennom den transkriberte teksten en gang til og begynte å markere og kode informasjon vi anså som relevant og viktig. Første runde av kodingen var datadrevet, og beskrivende for innholdet i teksten for å forsikre oss om at vi ikke mistet betydningsfull informasjon. Til å markere kodene brukte vi kommentarfunksjonen i Word. Vi markerte de aktuelle setningene og la til en kommentar hvor vi skrev koden, som vist i figur 7. I andre runde av kodingen gikk vi gjennom kodene og sjekket hvilke koder som var relatert til hverandre og hvordan de var relatert til teori. Her satt vi oss sammen og diskuterte, og prøvde å finne mønster og koble det opp mot teoretisk rammeverk. Etter hvert begynte vi å se sammenhenger mellom kodene våre og med det teoretiske rammeverket vårt. I denne prosessen ble koder som hadde overlappende innhold gitt en samlet kode. Denne sorteringen skjedde i et separert dokument som illustrert i tabell 3.



Figur 7 – Eksempel på koding med kommentarfunksjon tidlig i kodeprosessen

**Steg 3- Utvikling av tema:** Etter dette utviklet vi overordnede tema. Tema skiller seg fra koder da koder er spesifikke og beskrivende, mens tema er mer komplekse og en samling av koder sortere basert på innholdet knyttet til å forklare fenomenet man studerer (Thompson, 2022). Temaene ble i hovedsak utviklet basert på det teoretiske rammeverket, hvor temaer fra den induktive analysen ble lagt til ettersom analysen pågikk (Ravat et al., 2024). I denne fasen diskuterte vi mye frem og tilbake for å kartlegge koblingen mellom kodene og det teoretiske rammeverket.

Under hvert tema ble også undertema utviklet basert på kodene fra dataen og teorien. Det er ingen krav til hvor mange ganger en kode må gå igjen for at det skal være grunnlag til tema (Thompson, 2022). Da vi analyserte dataen, var vi observante på de kodene og temaene som var gjentakende, samtidig som vi også var opptatt av de kodene som skilte seg ut. I denne delen av prosessen utviklet vi en tabell i Excel hvor vi kategoriserte alle kodene med sitater under ulike temaer og undertema som eksemplifisert i tabell 3. Dette var en pågående prosess hvor både temaene og tilhørende koder endret seg underveis.

Tabell 3- Systematisk koding og kategorisering av sitater

SITAT	Kode	UNDERTEMA	TEMA
I2: og det er jo viktig for matsikkerheten	Selvforsyning, matsvinn, markedsbalanse	Politikk	EKSTERNE FAKTORER OG DRIVERE
P1: Ja altså du, vi er, vi er. Vi er jo noe	Samvirkeloven	Juridisk	
PROD 3: Og du får det du trenger i for	Matsvinn	Politik	
I1: Det er noe som skjer når du fryser e	Frys	Teknologi	
I1: Men det er jo et potensiale for mer.	Grønnsakskvalitet	Teknologi	
I1: ... så alt er jo automatisert	Utstyr	Teknologi	
P3: når det gjelder teknologi, så det der	Dyrking	Teknologi	

**Steg 4- Revidere tema:** Når man bruker abduktiv forskningsdesign brukes eksisterende litteratur og teori som veiledning, og er ikke nødvendigvis bestemmende for temautvikling og kategorisering av kodene. Derfor var dette steget preget av stadig tilbakevending til vårt teoretiske grunnlag for å koble dette sammen med vår data og danne hovedtema på bakgrunn av dette. Dette krevde at vi gjorde endringer i kodingen og temaene også underveids.

**Steg 5- Rapportering:** Analysen avsluttes med at funnene ble samlet og formulert under overskrifter som representerer hvert tema, i denne oppgaven presentert i kapittel 4. *Resultater*. I denne delen kobles resultatene opp til teorien i form av at resultatene blir tolket. Funnene blir ikke bare beskrevet, men det vises også direkte til sitater som underbygger og støtter temaene. Ved fremstilling av funnene markerte vi uttalelser fra informanter om samme tema direkte i teksten, med intervjukodene angitt i parentes. Under skrivingen av resultatdelen basert på kodingen, gikk vi gjentatte ganger tilbake til rådataen for å forstå konteksten sitatet ble sagt. Sentrale sitater vil i denne oppgaven bli presentert i kapittel 4. *Resultater*.

### 3.5 Validitet, reliabilitet og overførbarhet

Begrepene validitet og reliabilitet har ulik betydning og er vurderingskriterier i kvalitativ og kvantitativ metode (Yilmaz, 2013). Studiens validitet kan i kvalitativ metode omtales som troverdighet, og betyr at “*forskningsfunnene er nøyaktige eller sanne, ikke bare sett fra forskerens ståsted, men også fra deltakernes og lesernes synspunkt på studien*” (Creswell & Miller, 2000, sitert i Yilmaz (2013) (oversatt fra engelsk til norsk)). Validitet handler om hvorvidt deltakerne opplever resultatene som troverdige og sanne (Yilmaz, 2013). For å sikre dette har vi gjort en rekke valg som er beskrevet nedenfor.

Vi planla å stille åpne spørsmål for i størst mulig grad å forebygge ledende spørsmål som kunne påvirke informantens respons. Da vi hørte og leste gjennom intervjuene la vi merke til at vi ved noen tilfeller likevel hadde stilt spørsmål som kunne oppfattes som ledende. Det er stor sannsynlighet for at respondentens svar ble farget av de ledende spørsmålene. I tilfeller hvor vi stilte oppfølgingsspørsmål hvor vi brukte spesifikke teoretiske uttrykk, opplevde vi at informanten svarte ved å bruke samme uttrykk som vedkommen ellers ikke ville brukt. Vi måtte hele tiden være bevisst på forskjellen mellom å stille ledende spørsmål, og å guide informanten inn på de relevante temaene under hvert forskningsspørsmål utarbeidet på bakgrunn av teori.

De vi snakket med av grønnsaksprodusenter var engasjerte, fremoverlente og aktive medlemmer i organisasjoner og samvirker, altså er det en mulighet for at de ikke representerer den jevne grønnsaksbonden. Det var disse vi fikk kontaktinformasjonen til og som satt på kunnskapen og informasjon om flere av leddene i verdikjeden, og på grunn av tidsbegrensing valgte vi å prioritere kun disse produsentene. Det kan ha påvirket studiens resultat, andre grønnsaksbønder ville kanskje brakt frem andre synspunkt og perspektiver.

En kritikk av studier av verdikjeder er at noen forskere kan vurdere noen funn altfor optimistisk. Dette kan være fordi de bedriftene og aktørene man har snakket med, foretrekker å bli presentert positivt (Seuring, 2008). Forskeren kan da, bevisst eller underbevisst legge mer vekt på informasjon som setter bedriften i et godt lys. Vi forsøkte å unngå at dette skulle skje ved at vi leste over hverandres kodinger og tolkinger av datamaterialet, for å sikre oss at vi hadde et mest mulig nøytralt blikk. Resultatene våre er en egen tolkning av intervjudata og sekundærkilder. Dette kan ha ført til feiltolkning ved at vi kan har misforstått informantens poeng eller at vår tolkning er farget av forutinntatthet og kunnskapsbias.

Vurdering av studiens reliabilitet kan i kvalitativ metode omtales som pålitelighet eller etterprøvbarhet (Yilmaz, 2013). Bell (2019, s 369) beskriver at ekstern reliabilitet handler om i hvilken grad man kan gjenskape resultatet fra studien, og at intern reliabilitet handler om at overenstemmelse mellom forskerne om hva som er hørt og sett. For å sikre reliabilitet har vi forsøkt å så godt det lar seg gjøre beskrive konteksten, informantene og fremgangsmåte vi har brukt i studien. I metodekapittelet presenteres en detaljert beskrivelse av fremgangsmåte og kontekst hvor vi forklare hvilke valg vi har tatt, og begrunne disse valgene. Slik at metodekapittel i prinsippet kan brukes til å replisere studien, altså gjenta fremgangsmåten og

komme til samme resultat. Dette er likevel utfordrende i kvalitative studier da resultatet og funn avhenger av hva vi legger merke til, og setter søkelys på av den enkelte informants respons (Bell, 2022, s. 375).

For å sikre reliabilitet i forskningen ble alle intervjuene, med unntak av ett, gjennomført med oss begge til stede. Underveis i bearbeiding av data sjekket vi hverandres transkribering av intervjuene og kodene som ble koblet til de ulike sitatene. Dette for å forsikre oss om at vi hadde transkribert riktig, og at sitatene og kodene var tolket riktig, samt at sitatene var tolket i den konteksten de var hentet fra. Dessuten ble sitater sendt til samtlige deltakere for gjennomlesning og sitatsjekk.

For å sikre troverdighet i studien vurderer man overførbarheten. Yilmaz (2013) beskriver at *“Overførbarhet er oppnådd dersom funnene i en kvalitativ studie er overførbare til andre lignende settinger”* (oversatt fra engelsk). For å sikre overførbarhet kreves det at kontekst, hendelser og omgivelser beskrives i detalj (Yilmaz, 2013). Da vi intervjuet et begrenset utvalg informanter ga det kun et uttrykk for en del av bransjen sine meninger om tema. Vi kan derfor ikke generalisere funnene våre, det gir kun et innblikk i hvordan bransjen fungerer på nåværende tidspunkt. På grunn av særegenheten i verdikjeden for grønnsaker til matindustri, kan man stille spørsmål med ved overførbarhet til andre sektorer utenfor den spesifikke konteksten.

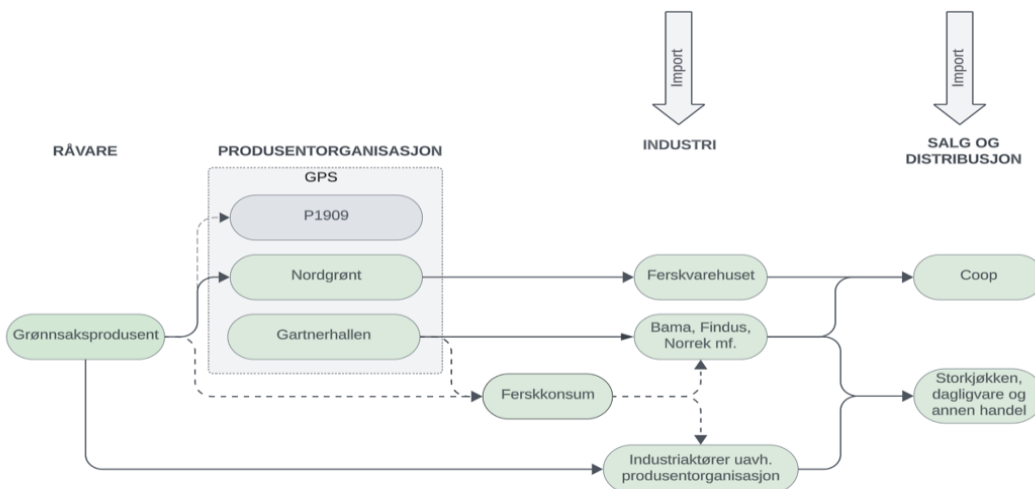
Funn i kvalitativ forskning er i stor grad avheng av konteksten forskningen ble gjort i (Yilmaz, 2013). Derfor er det viktig at vi som forskere er bevisst og eksplisitte om vår forutinntatthet, biases og personlig ståsted som kan ha påvirkning på innsamling og analyse av dataen (Yilmaz, 2013). Vi prøvde derfor å ettergå analysen og tolkningen av datamaterialet vårt opp til flere ganger, samt å sjekke med hverandre hvordan vi hadde tolket det informantene sa og det vi leste i sekundære kilder, som beskrevet tidligere.

## 4 Resultater

Resultatet er strukturert i fem hoveddeler, hver av delene er hovedsakelig basert på datamateriale fra våre intervju, i tillegg til sekundærdata. Først har vi forsøkt å kartlegge verdikjeden, videre har vi ønsket få en oversikt over status for bruk av norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter. Deretter identifiserer vi eksterne faktorer og kritiske suksessfaktorer i bransjen. Til slutt presenterer vi hvordan ulike typer samarbeid i bransjen er organisert, og hvordan dette kan bidra til å øke norskandelen i bearbeidede grønnsaker.

### 4.1 Verdikjeden for grønnsaker til bearbeidede grønnsaksprodukter

I dette delkapitlet vil vi beskrive verdikjeden for bransjen vi undersøker, altså grønnsaker til matindustrien. Vi illustrerer verdikjeden for bearbeidede grønnsaksprodukter i figur 8 med utgangspunkt i figur 3 fra teorikapitlet. Figuren er basert på informasjon vi har samlet inn gjennom intervjuene våre og informasjon hentet fra rapporter om sektoren, som blant annet *Grøntsektoren mot 2035* (Landbruks- og matdepartementet, 2020a).



Figur 8- Verdikjeden for bearbeidede grønnsaksprodukter (inspirert av figur i *Grøntsektoren mot 2035* (Landbruks- og matdepartementet, 2020a) og informasjon fra intervjuene.

Verdikjeden for denne bransjen består av flere ledd og starter hos grønnsaksprodusenten. Grønnsaker produseres hovedsakelig på to måter: enten på friland eller i veksthus (Landbruksdirektoratet, 2024). Det er mulig å produsere flere ulike grønnsakslag i Norge, de kulturene som dyrkes i størst volum er gulrot, blomkål, hvitkål, sommerkål, purre, løk, salatagurk og tomat (NIBIO, 2023). Det dyrkes også andre kulturer som blant annet brokkoli,



kinakål, rosenkål, salat, erter, nepe, asparges, stangselleri og rødbeter (NIBIO, 2023).

Oversikten er hentet fra *Totalkalkylen for jordbruket* hvor poteter er ekskludert.

Grønnsaksprodusenten kan avsette råvarene sine enten som konsum- eller industrigrønnsaker, se figur 8. Mesteparten av grønnsaker som produseres i Norge går til ferskkonsum (Oslo Economics, 2023). Flere av produsentene og organisasjonene vi har intervjuet oppgir at det ikke er uvanlig at en produsent produserer og leverer både konsum- og industrigrønnsaker (O1, O3, P2). Ferskkonsumgrønnsaker er grønnsaker som kan selges uten annen bearbeiding enn vasking og pakking (Landbruks- og matdepartementet, 2020a), eksempelvis en pakke ferske gulrøtter. Industrigrønnsaker er grønnsaker som leveres til matindustrien. De bearbeides i større eller mindre grad, gjennom ferskforedling som spiseklare salater og grønnsaker eller konservering som frysede grønnsaksblandinger og hermetikk (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Eller mer bearbeidet, ved at grønnsakene brukes i ferdigretter eller eddikkonservering (Landbruksdirektoratet, 2024). Grønnsakssortene og måten produsenten dyrker grønnsakene sine på, er avhengig av hvilket formål grønnsaken skal brukes til. Flere av informantene uttaler at det dyrkes forskjellige grønnsakssorter basert på om grønnsaken skal leveres til konsum- eller industriformål, dette skyldes at det kreves ulike egenskaper. Organisasjon 2 sier at sorten som benyttes for industrigrønnsaker, er basert på hvordan grønnsaken skal bearbeides. Dersom grønnsaken eksempelvis skal benyttes til å lage terninger ønsker man en tykk grønnsak. Om man ønsker å lage skiver, ønsker man derimot en lang grønnsak slik at man får flest mulig skiver ut av hver grønnsak. I Landbruksdirektorates markedsrapport (Landbruksdirektoratet, 2024) kommer det frem at industrigrønnsaker i stor grad er spesialisert med krav til både kvalitet og egenskaper. Det vil derfor være lite gunstig å erstatte denne råvaren med grønnsaker som er produsert til konsumformål. Flere av informantene vi intervjuet forklarer imidlertid at konsumgrønnsaker som ikke oppnår kravene for å bli solgt direkte til konsumentene, i visse tilfeller kan leveres til industri (I2, I3, O3) (se pil som går direkte fra ferskkonsum til matindustrien i figur 8).

Grøntsektoren skiller seg fra resten av landbruket ved at det ikke er noen markedsregulator. Frem til år 2000 var Gartnerhallen markedsregulator, da hadde grøntsektoren på lik linje, som korn- og husdyrmarkedene, en markedsregulator som satte priser og vilkår (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Da det ikke lenger er en markedsregulator og heller ikke mottaksplikt, reguleres markedet gjennom markedsaktørene (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Grønnsaksprodusentene selger grønnsakene enten direkte til

matindustrien eller gjennom såkalte produsentorganisasjoner, hvor det ut fra intervjudataene kommer frem at sistnevnte er mest vanlig. I grøntsektoren finnes det tre slike produsentorganisasjoner: Gartnerhallen, Nordgrønt og Produsentforeningen 1909 (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Gartnerhallen er den største av produsentorganisasjonene med en markedsandel på om lag 65 prosent (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Gartnerhallen er et produsentsamvirke, som leverer frukt, bær, grønnsaker og potet (Gartnerhallen u.å.). De forsyner de store industriaktørene som blant annet Bama, Findus og Norrek (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Nordgrønt er et produsentsamvirke for norske leverandører av frukt, bær, grønnsaker og potet til Coop (Nordgrønt, u.å.). Nordgrønt forsyner sin egen industrifabrikk, Ferskvarehuset, med grønnsaker, som igjen forsyner Coop Norge (Coop, u.å., O1, P1). Produsentforeningen 1909 er en mindre forening som organiserer grønnsaksprodusentene og det salget som ikke går gjennom de overnevnte produsentorganisasjonene (P3). Denne produsentorganisasjonen har ingen leveringsavtaler til industri (P3), og er derfor markert i grått i figur 8. Basert på intervjudata har vi funnet at salget av grønnsaker også kan gå direkte fra grønnsaksprodusent til industriaktør, se pil i figur 8.

Til sammen utgjør disse tre produsentorganisasjonene Grøntprodusentenes samarbeidsråd (GPS), som er et horisontalt samarbeid på tvers av industri- og grossisttilhørighet (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Deres mål er å *“sikre produsentenes økonomi og bidra til mest mulig like konkurransevilkår i grøntmarkedet”* (Grøntprodusentenes samarbeidsråd, u.å.). Nylig ble dessuten GPS- industri opprettet, for grønnsaksprodusenter til industri (O1).

De viktigste industriaktørene i bransjen er Bama, Findus, Hoff, Maarud, Mills, Norrek, Orkla, Scandza, Smaken av Grimstad og Sørlandschips, hvor Findus er den største (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Basert på intervjuene fant vi at det også flere mindre industriaktører i bransjen. De ulike industriaktørene produserer ulike typer grønnsaksprodukter, og bearbeider derfor grønnsakene på ulike måter. Det er eksempelvis tre aktører i Norge som driver med frossenforedling av grønnsaker: Findus, Norrek og Ferskvarehuset (O2). Hoff er en viktig aktør på konservering av poteter. Bama er en av de største aktørene av ferskforedlig av grønnsaker. Flere av industriaktørene forteller at det brukes en kombinasjon av norske grønnsaker og importerte grønnsaker (se pil for import i figur 8).

Bearbeidede grønnsaksprodukter har flere avsetningskanaler, produktene selges hovedsakelig gjennom storhusholdning eller dagligvarekjeder (Landbruks- og matdepartementet, 2020a) (se

salgs- og distribusjonsleddet i figur 3). De ulike industriaktørene forteller at det også selges gjennom andre salgs- og distribusjonskanaler som HORECA, matkasser og dagligvare på nett. Disse går inn under det som er kalt “annen handel” i figur 8. Salgs- og distribusjonsleddet kan importere i form av ferdige grønnsaksprodukter i salgsleddet, eller kjøpe norske produkter (se pil for import i figur 8). Store deler av verdien av bearbejdede grønnsaksprodukter i dette leddet er basert på importerte varer (Pettersen & Kårstad, 2021). Salgs- og distribusjonskanalene leverer til offentlige og private kunder.

#### 4.2 Status for bruk av norske grønnsaker i bearbejdede grønnsaksprodukter

Verken fra intervjudata eller sekundærdata kan vi finne en samlet statistikk over norske grønnsaker som går til industriell bearbejding. Vi har heller ikke funnet en samlet statistikk over nøyaktig andel norske grønnsaker som går til bearbejding. Dette finnes kun for potet, hvor om lag 40 prosent går til bearbejding (Gartnerhallen, 2023). Tall fra Landbruksdirektoratets markedsrapport for 2023 viser imidlertid at det ble avtalt kontrakter på grønnsaker til konservering på 26 678 tonn i 2023, noe som er en økning på 3 prosent fra året før (Landbruksdirektoratet, 2024). Denne statistikken gir en god oversikt, men inkluderer ikke industrigrønnsakene som leveres uten kontrakt. Totalt sett ble det dyrket 202 684 tonn norske grønnsaker i 2022 (Landbruksdirektoratet, u.å)

Det er en dekningsgrad på 48 prosent for norske grønnsaker til ferskkonsum, det finnes ikke en tilsvarende statistikk for norske grønnsaker som går til industriell bearbejding (Landbruksdirektoratet, u.å). Tall i *Totalkalkylen for jordbruket* om engrosforbruk av grønnsaker (ekskludert potet) viser at det importeres 92 millioner kilo konservesgrønnsaker, mens det importeres 133 millioner kilo konsumgrønnsaker (NIBIO, 2023). Tallene viser at det importeres et betydelig kvantum konservesgrønnsaker. Det omsettes for om lag 6,8 mrd. norske kroner per år i norsk bearbejdingsindustri knyttet til grønnsaker (Landbruks- og matdepartementet, 2020a) hvor poteter utgjør omtrent halvparten av kvantum til industri (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Da vi stilte spørsmål til industriaktøren om andelen norske grønnsaker vs. importerte grønnsaker i deres produkter, fikk vi ikke konkrete tall om andel, men samtlige formidler at de har et ønske om å bruke mest mulig norske grønnsaker.

### 4.3 Eksterne faktorer som påvirker grøntsektoren

Basert på informasjonen fra intervjuene og fra sekundærdata har vi kartlagt eksterne faktorer som kan påvirke utviklingen i bransjen. Faktorene er gruppert etter rammeverket PESTEL (Johnson et al, 2013, s. 34; Rothaermel, 2023, s. 83) og vil bli presentert i dette delkapitlet.

#### 4.3.1 Politiske faktorer

Flere av informantene nevner at politiske rammebetingelser og målsettinger kan påvirke utviklingen i bransjen for grønnsaker til industriell bearbeiding. Produsent 1 uttrykker at politisk vilje er viktig for bransjen. Flere av informantene trekker frem at det finnes politiske målsetninger som ligger til rette for å øke norsk etterspørsel og produksjon av norske grønnsaker (I2, I3, O1, O2).

Det var særlig målsetninger for å bedre folkehelsen og selvforsyningsgraden informantene var opptatt av. Kostholdsrådene fra Helsedirektoratet trekkes frem som en mulighet for økt forbruk av frukt og grønt (O1, I3, I2). Flere av informantene trekker også frem norske grønnsakers betydning for matsikkerhet og landets selvforsyningsgrad (I2, I3, O1, O2). Organisasjon 1 forklarer at matsikkerhet og selvforsyning har fått økt oppmerksomhet siste tiden, noe som gjenspeiles i regjeringens siste selvforsyningsplan Meld. St. 11. Her er satsing på frukt og grønt fremhevet som et av tre prioriterte områder (Meld. St. 11 (2023–2024)).

Til tross for mulighetene som ligger i de politiske målsetningene kommer det frem at flere av informantene opplever at målsetningene ikke blir etterlevd av forbrukere, og gjenspeiles ikke politisk. Industriaktør 3 påpeker at selv om de fleste nordmenn er klar over helsefordelene ved å spise frukt og grønt, opplever man likevel en nedgang i konsumet. Organisasjon 1 hevder at politiske tilskudd ikke nødvendigvis samsvarer med de politiske målene om økt produksjon av norsk frukt og grønt. Til tross for at grøntsektoren står for 17 prosent av omsatt verdi i jordbruket, mottar den kun 2-3 prosent av den totale bevilgningen fra de årlige jordbruksavtalene (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Det gis både areal- og kulturlandskapstilskudd for grønnsaker og potet. Det gis imidlertid kun distriktstilskudd for veksthusgrønnsaker og matpotet i Nord-Norge (Landbruks- og matdepartementet, 2022). Ved

produksjonssvikt kan produsentene få utbetalt tilskudd på opptil 1 800 000 norske kroner. Dersom svikten overstiger dette, er det produsenten selv som er ansvarlig for å dekke dette (Forskrift om tilskudd ved produksjonssvikt i plante- og honningproduksjon, 2012). Vi ser fra *Jordbruksavtalen 2023- 2024* (Landbruks- og matdepartementet, 2022), at det er en vesentlig lavere utbetaling per kg for industrigrønnsaker sammenlignet med konsumgrønnsaker. Eksempelvis utbetales det 44,40 kroner per kg for rosenkål til konsum, mens det kun utbetales 12,40 kroner per kg for rosenkål til industri. Det fastsettes målpriser for et utvalg grønnsaker, dette gjelder imidlertid ikke industrigrønnsaker (Landbruks- og matdepartementet, 2022).

#### 4.3.2 Økonomiske faktorer

Flertallet av informantene fremhever økonomiske faktorer som sentrale. Fra datamaterialet fremstår konkurranse og pris på importerte varer som en viktig faktor som påvirker muligheten for å øke bruken av norske råvarer i industri (P1, I1, O1, P2, O3).

Organisasjon 1 forteller at industrien opplever prispress og konkurranse fra import av grønnsaker. Dette peker også organisasjon 3 på, som sier at den største konkurrenten for norske råvarer er billigere råvarer fra utlandet. Produsent 2 uttaler at:

*“Største utfordringen er jo internasjonale priser”*

En annen informant trekker frem import som viktig for å sikre god råvaretilgang (P3). To av informantene hevder at det i fremtiden ikke vil bli like enkelt å få tak i utenlandske grønnsaker på grunn av ustabil tilgang og priser i utlandet, og at dette kan føre til økt norskandelen (P3, I2).

Videre har vi fra datamaterialet identifisert etterspørsel i markedet som en forutsetning for både økt produksjon av norske grønnsaker og økt bruk av norske grønnsaker i bearbejdede produkter. Informantene trekker frem at det ikke vil være mulig å produsere varer for et marked hvor det ikke er etterspørsel (I1, I3, P2, P3, O1, O3), Organisasjon 1 ytrer at til tross for at det både finnes grønnsaksprodusenter som ønsker å produsere og tilgjengelige arealer å produsere på, kan man ikke produsere uten at etterspørselen er på plass. Industriaktør 1 sier følgende:

*“Så det går jo mer på etterspørsel da, enn mulighetene for å produsere mer.”*

Fra intervjuene kommer det frem at forbrukerens betalingsvilje for norskprodusert vare, er en ekstern faktor som påvirker bransjen. Informanten forklarer at man er avhengig av at forbrukeren har en høyere betalingsvillighet for norske varer i de tilfellene hvor norske varer ikke kan konkurrere på pris (P2, I1, I3, O3). Industriaktør 1 hevder at til tross for at forbrukerne ytrer at de ønsker norsk, er det fortsatt pris som er styrende. Produsent 2 forteller at fokuset på norsk virker å være mindre med en gang grønnsakene bearbejdet. Basert på intervjudataene våre kommer det frem at preferansen og betalingsviljen for norske råvarer har en tendens til å synke når det er snakk om bearbejdede produkter (O1, P2, P3). Produsent 3, som også driver foredling på egen gård, sier blant annet at:

*“Vi ønsker å bruke norsk, samtidig så er jo konkurransen ganske hardt, spesielt inn i storkjøkkenmarkedet hvor preferansen for norsk per nå ikke er all verden.”*

Rapporten *Grøntsektoren mot 2035* fremhever også at det kan gå utover konkurransekraften og preferansen for norske grønnsaker, dersom forbrukere utelukkende legger vekt på pris, og ikke andre elementer som kvalitet (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Betalingsviljen kan imidlertid variere avhengig av forbrukerens økonomiske situasjon, i perioder med høye levekostnader kan forbrukernes betalingsvilje reduseres (P2, I3).

#### 4.3.3 Sosiale faktorer

Fra datamaterialet finner vi at trender og produktstatus trekkes frem som sosiale faktorer som kan påvirke utviklingen i bransjen for grønnsaker til industriell bearbejding.

Særlig helse- og conveniencetrender trekkes frem av flere informanter (O1, I1, I2, I3, P2). Flere informanter fremhever at kategorien for bearbejdede grønnsaksprodukter kan komme til å vokse i årene som kommer som følge av en conveniencetrend i markedet, hvor kunden søker lettvinde og kjappe løsninger (I1, I2, I3, O1, P2, P3). Dette bekreftes av uttalelsen fra organisasjon 1, som påpeker at etterspørselen etter bearbejdede produkter har endret seg, hvor man ser en endringer i forbrukermønster:

*“Jeg tror den conveniencetrenden..., at folk vil ha lettvinde løsninger og gode smaker,*

*den er jo sterkt økende.”*

Industriaktør 1 og 4 forteller at de ser en økende trend for at matvarer skal være sunne og naturlige. Industriaktør 1 sier følgende:

*“Men nå sier trendene at forbrukerne ønsker seg mer det ekte og naturlige, grønnsaksbaserte, bønnebaserte produkter som erstatning til kjøtt da. Så det jobber vi veldig med, så vi driver og utvikler produkter og prøver å fremme det.”*

Produsent 2 trekker frem at man kan se denne utviklingen også i restaurantbransjen hvor det blir mer vanlig å varme opp mat som er bearbeida på forhånd. Imidlertid hevder industriaktør 1 at mange kokker fortsatt ønsker å benytte ferske råvarer, selv om frosne og bearbeidede grønnsaker kan være like gode på smak og er tidsbesparende. Bearbeidede grønnsakprodukters status, spesielt frossenprodukter, og produktkategorien de tilhører blir nevnt som en utfordring (O2, I2). Informanter fra de ulike utvalgene uttaler at industrigrønnsaker og frysede grønnsaker har en lavere status enn ferske grønnsaker (O2, P1, I1, P2). Flere av informantene uttrykker imidlertid at dette inntrykket av frosne produkter ikke stemmer, og at det er flere fordeler ved frys- og bearbeiding av grønnsaker. Organisasjon 2 sier at frysede grønnsaker som er bearbeida, har mange egenskaper som gjør dem fordelaktig, blant annet at man gjennom frys har mulighet til å ha norske råvarer hele året, samtidig som man bevarer god kvalitet og næringsinnhold. Forskningsprosjektet NORFRYG, i regi av Nofima, kan bekrefte er små eller ingen næringsmessige forskjeller mellom ferske og frysede grønnsaker (Nofima, 2022).

Flere av industriaktørene påpeker at mer bearbeidede grønnsaksprodukter, som grønnsaksgryter og burgere, har fått status som vegetarprodukter, samtidig som det kun er en liten del av befolkningen som er vegetarianere (I1, I2). Industriaktør 2 sier at de ikke ønsker at deres produkter skal havne i denne kategorien, da det i utgangspunktet er mye mer stigmatiserende og begrensende for salg.

#### 4.3.4 Teknologiske faktorer

Fra analysen av dataene finner vi at teknologiske fremskritt kan påvirke utviklingen av grønnsaksindustrien. Både produsent 3 og industriaktør 1 beskriver en utvikling i

grøntsektoren hvor prosessene i større grad er automatisert, og det er mindre bruk av manuell arbeidskraft. Produsent 3 formulerer det slik:

*“Når det gjelder teknologi, så det er en utvikling som vi bare må følge med på. Utviklingen går jo mot mer og mer maskinell, mindre og mindre manuell jobbing, for roboter og alt mulig det har vi vel så vidt bare sett begynnelsen av.”*

Produsent 2 forteller at det er viktig at produsentene er økonomisk rustet til å produsere de volumene som kreves fra industriaktørene, og at dette kan kreve rask omstilling og investering i nytt utstyr. Teknologi kan bidra til utvikling både i produksjonsprosessen av råvarer, men også innenfor produktutvikling. Flere av produsentene gir uttrykk for at det er viktig å følge med på den teknologiske utvikling for å være konkurransedyktig (P2, P3). Dette kan gi mulighet for å effektivisere grønnsaksproduksjonen og dermed utjevne konkurransevilkår i forhold til utlandet. Dette støttes opp av rapporten *“Grøntsektoren mot 2035”* som understreker at det er et økt potensiale i teknologi ved bruk av kunstig intelligens, Big data og automatisering (Landbruks- og matdepartementet, 2020a).

#### 4.2.5 Miljømessige faktorer

Utfordringer med klima og værforhold trekkes også frem av flere informanter. Usikkerhet knyttet til værforhold nevnes av flere informanter som en ustabil faktor (I1, I3, O1, P2). Både industriaktør 1 og 3 forklarer at værforhold som eksempelvis flom og tørke kan føre til ødeleggelse av avlinger (avlingssvikt) og dermed en underproduksjon av visse grønnsaksslag. Videre forteller aktørene at for gode værforhold kan føre til at avlingene imidlertid modnes for tidlig eller blir større enn forventet. To av industriaktørene påpeker at egenskaper ved grønnsaker som en biologisk råvare, gjør at de er sårbare for variasjon og ustabilitet i omgivelsene, som kan påvirke grønnsakens kvalitet (I1, I3).

Grunnet klimatiske forhold er det ikke alle grønnsaker det er mulig å dyrke i Norge. Videre fremhever informantene at produksjon av grønnsaker som kan dyrkes i Norge, kun er mulig i deler av året. Produsent 3 sier følgende:

*“Så må vi egentlig bare erkjenne at det er deler av året hvor vi ikke har norsk tilgjengelig.”*



I et arbeidsnotat fra NIBIO har det blitt estimert at det finnes et betydelig agronomisk potensial for å øke grønnsaksdyrkingen (Mittenzwei et al., 2017). De anslår at det er mulig å øke arealet for dyrking av grønnsaker og poteter med 6-7 ganger dagens nivå, den potensielle økningen i produksjonen er noe mindre, men disse tallene er forbundet med stor usikkerhet (Mittenzwei et al., 2017).

#### 4.2.6 Regulatoriske faktorer

Flere av informantene trekker frem at det er regulatoriske faktorer de må forholde seg til som kan påvirke valg av norske grønnsaker som råvarer. Både informanter fra organisasjonene, produsentene og industrien påpeker at importvern på jordbruksvarer er et av de viktigste virkemidlene for å sikre norsk produksjon (I1, O2, P2). Tollvernets påvirkning på hvorvidt norske varer blir valgt beskrives av produsent 1:

*“Hvis tollvernet blir mindre, så nærmer prisene seg pris for norsk vare, og da vil de heller velge import.”*

Videre pekes det på utfordringer knyttet til hvorvidt en råvare har tollbeskyttelse eller ikke. Organisasjon 2 forteller at det har vært en utvikling på hvilke grønnsakssorter det er mulig å produsere i Norge siden denne tollordningen ble innført. Dette har ført til at det er flere råvarer som nå kan produseres i Norge som ikke har tollbeskyttelse, dette gjelder blant annet brokkoli.

I norsk sesong er det moderat toll på grønnsaker som kan produseres i Norge, utenom sesong er det derimot ingen toll på grønnsaker (Landbruks- og matdepartementet, 2020b).

Organisasjon 4 forteller at det ved avlingssvikt kan åpnes for import, dette gjelder kun for virksomheter som har kontrakter på grønnsaker som går inn i egen bearbeidingsvirksomhet. Det er WTO-avtalen som setter sentrale rammer for jordbrukspolitik, inkludert øvre grenser for tollsatser (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Hverken tollsatsen eller hvilke kulturer som inngår i ordningen, kan endres inntil medlemslandene i avtalen kommer til enighet om nye forpliktelser (O4, (Landbruks- og matdepartementet, 2020a)).

I tillegg, påpeker flere av informantene at beskyttelsen fra tollvernet varierer ut ifra om det er kronetoll eller prosenttoll, hvor informantene uttrykker at det for flere grønnsakskulturer vil være gunstig å benytte prosenttoll (I4, O4). Organisasjon 4 forteller at det er opp til landene selv å avgjøre om man ønsker å bruke kronetoll eller prosenttoll. Det ble vedtatt at man fra januar 2024 gikk over til prosenttoll på bestemte grønnsakssorter, blant annet for potet

(Landbruksdirektoratet, 2023). Andre sorter har fremdeles kronetoll, i denne forbindelse beskriver industriaktør 1 følgende:

*“Men det er jo et problem. Disse satsene er jo ikke endret på 20 år ... Prisene går jo opp. Det burde jo vært en prosentsats av prisen.”*

Videre påpeker flere av organisasjonene viktigheten av primærnæringsunntaket, som gir norske bønder lov til å samarbeide om pris når det skjer gjennom samvirke på primærleddet (O1, O2, O3, O4). Dette er et unntak i konkurranseloven § 10 og § 11, som er fastlagt gjennom «Forskrift om unntak for samarbeid mv. innen landbruk og fiske» av 23.april 2004. (Forskrift om samarbeidsunntak, landbruk og fiske, 2004, §3).

Industriaktør 2 forteller at for i det hele tatt å få levere råvarer i Norge, så må råvarene være KSL-godkjent (I2). KSL er en kvalitetsstandard som benyttes i norsk landbruk, og tar utgangspunkt i lover og forskrifter som gjelder for sektoren (KSL, 2023). Merkeordningen Nyt Norge er forankret i KSL, slik at det kan garanteres at norske produkter med Nyt Norge-merking kommer fra råvareprodusenter som oppfyller kravene i KSL (KSL, 2023).

#### 4.4 De kritiske suksessfaktorene i bransjen

Gjennom intervjuer og sekundærdata har vi identifisert kritiske suksessfaktorer. Vi har identifisert pris og lønnsomhet, innovative nye produkter og økt kunnskap, samt sikker tilgang med tilstrekkelig volum og kvalitet som kritiske suksessfaktorer. Disse faktorene kan hjelpe en virksomhet å konkurrere i forhold til bransjens eksterne omgivelser. Andelen norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter henger sammen med disse suksessfaktorene. Vi vil presentere suksessfaktorene nærmere i dette delkapitlet.

##### 4.4.1 Pris og lønnsomhet

Da vi spurte informantene om faktorer som påvirker norskandelen i bearbeidede grønnsaksprodukter, nevner de fleste at pris og lønnsomhet er viktig for å øke norskandelen. Vi anser derfor pris og lønnsomhet som kritiske suksessfaktorer i denne bransjen.

Både produsent- og industrileddet blir presset på pris av aktører nedstrøms i verdikjeden, som dagligvare, storkjøkken og sluttforbruker (O3, I2). Dette kan skyldes eksterne faktorer som

konkurransen fra import og den noe lavere betalingsvilligheten som ble nevnt tidligere. Informanter fra industrien uttrykker at de ønsker, og har en målsetting om å bruke mest mulig norsk, men at pris dessverre styrer dette. Industriaktør 1 nevner at et slikt prispress er med på å påvirke deres valg av råvarer. Organisasjon 2 uttrykker at pris også trumfer kvalitet, til tross for at industrien ønsker å benytte norske grønnsaker av høyere kvalitet, er ikke dagligvare villig til å betale for det. Det er derfor kritisk at norske grønnsaker kan konkurrere med prisen på importerte grønnsaker, industriaktør 3 formulerer det slik:

*“For det er nok nyttig å komme innpå det for en balanse i markedet, altså økonomi er det viktigste. Hvis ikke det er økonomi, så blir det heller ikke norsk produksjon”*

Organisasjon 3 uttaler at pris er avgjørende for lønnsomheten i bransjen. Informanten forklarer videre at det er viktig for både produsent og industriaktør at begge parter er lønnsomme, for at norsk produksjon skal kunne opprettholdes. Som forklart i forrige kapittel kan eksterne faktorer som beskyttelse fra tollvern og politiske rammebetingelser påvirke produsentens lønnsomhet. Prisen produsenten får utbetalt, må ligge på et nivå hvor produsenten kan dekke kostnadene sine, i tillegg til at det er mulig å gjøre investeringer i teknologi (O1, P2). Organisasjon 1 uttrykker at dersom produsentene kan investere i bedre teknologi, vil det redusere arbeidsbehovet deres. Det påpekes også i *Grøntsektoren mot 2035* at investering i teknologi kan bidra til å øke norskproduserte råvarers konkurransekraft og produsentenes lønnsomhet (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Organisasjon 1 uttaler følgende:

*“Tilgang på teknologi vil bli et kjempekonkurransefortrinn fremover.”*

Basert på dette tolker vi at konkurransedyktig pris på norske industrigrønnsaker, kan gi industriaktører en mulighet til å kunne velge norske råvarer fremfor importert. Lønnsomheten i bransjen er viktig for å opprettholde norsk produksjon. Dette kan øke andelen norske råvarer i bearbeidede grønnsaksprodukter. Hvordan det fremover blir lagt til rette for å produsere på en effektiv og lønnsom måte, kan altså påvirke dette.

#### 4.4.2 Innovative nye produkter og økt kunnskap

Informanter fra samtlige utvalg fortalte at produktutvikling og økt kunnskap gjennom verdikjeden er viktig for å øke andelen norsk, da dette kan bidra til å skape økt etterspørsel og preferanse for norske varer generelt, innbefattet bearbeidede produkter. Vi anser derfor innovative nye produkter og økt kunnskap som kritiske suksessfaktorer.

Flere informanter peker på at det å følge større eller mindre trender, kan være med på å fremme etterspørsel av bearbeidede grønnsaksprodukter (P1, P3, I2, I3). Tilpasning til forbrukers endrede vaner trekkes frem som viktig, da særlig å følge convenience- og helsetrenden. Industriaktør 1 beskriver at de jobber med å tilpasse seg forbrukernes endrede trender:

*“Men nå sier trendene at forbrukerne ønsker seg mer det ekte og naturlige, grønnsaksbaserte, bønnebaserte produkter som erstatning til kjøtt da. Så det jobber vi veldig med, så vi driver og utvikler produkter og prøver å fremme det.”*

Dette kan sees i sammenheng med bearbeidede grønnsaksprodukters status. Det er viktig at det utvikles produktkategorier basert på forbrukernes preferanser. Det er avgjørende at produktene plasseres i riktig kategori, slik at de retter seg mot ønskede kundegrupper. *Grøntsektoren mot 2035* påpeker også at det å tilpasse seg endringer i forbrukertrender er sentralt for å fremme preferansen og øke omsetning av produkter fra den norske grøntsektoren. Ved å ha kunnskap om, og følge både forbrukerpreferanser og trendene i samfunnet, kan etterspørselen etter bearbeidede grønnsaksprodukter økes. Ved økt etterspørsel er det muligheter for å øke produksjonen av slike produkter.

Videre fremhever imidlertid flere av informantene økt kunnskap hos forbruker som viktig. Produsent 1 uttrykker at kunnskapsdeling kan være en måte å gjøre forbrukerne mer opplyste:

*“Så jeg tenker at det er vi som skal på en måte få aksept for at det er lurt å spise norsk, så tror jeg det er kjempeoppgave å få dette her ut. Altså formidle den kunnskapen til forbruker da.”*

Flere av informantene uttrykker at økt kunnskap hos forbruker kan formidles gjennom kanaler som *Opplysningskontoret for frukt og grønt*. Flere informanter reagerer imidlertid på at *Opplysningskontoret for frukt og grønt*, per i dag, ikke fremmer frosne grønnsaker (P1, O1). Dette markedstiltaket fikk tilskudd på 3 mill. norske kroner over inneværende jordbruksavtale

(Landbruks- og matdepartementet, 2022). Informantene uttrykker videre at dette kan være uheldig, da det er viktig at forbruker er klar over fordelene med frosne produkter. Også merkeordninger som *Nyt Norge* blir nevnt som et tiltak som kan bidra til å kommunisere norskandelen i bearbeidede grønnsaks produkter, både i dagligvare og storhusholdning (P2, O1).

#### 4.4.3 Sikker tilgang med tilstrekkelig volum og kvalitet

Flere av informantene fremhever sikker tilgang på tilstrekkelig volum av riktig kvalitet som viktig for å øke norskandelen i bearbeidede grønnsaksprodukter. Vi anser derfor dette som kritiske suksessfaktorer.

Industrien krever store volum med råvarer av en viss kvalitet (P2, P3). Dette gjør at grønnsaksprodusenten må være i stand til å produsere god kvalitet i stor skala. Kunnskap og kompetanse om dyrkning hos grønnsaksprodusentene er viktig for å oppnå gode og tilstrekkelig norske råvarer (I1, O2). Det er viktig å ivareta denne kompetansen. Organisasjon 2 påpeker at det er mye sårbarhet knyttet til at flere grønnsaksprodusenter legger ned, og at kunnskapen forsvinner med dem:

*“For utenom den produsenten så har vi jo ingen som har kanskje kunnskapen sånn. Du kan ikke ta over det over natta på en måte.”*

Videre er teknologi viktig for å sikre tilgang på norske råvarer. *Grøntsektoren mot 2035* fremhever at det er kritisk at den norske grøntsektoren må ha tilgang til den beste teknologien fra inn- og utland for å holde tritt med produktivitetsutviklingen hos utenlandske konkurrenter (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Det trekkes også frem at sortsutvikling er viktig.

Det pekes også på at det er viktig å utnytte alle råvarene man produserer, ikke bare de av høyest kvalitet. Flere av informantene fra industrien trekker frem matindustrien som en bidragsyter for bedre ressursutnyttelse (I3, I4, I2, O4). Dette kan forklares med at industrien kan bruke og bearbeide utsortert råvare som ikke kan selges som konsumgrønnsaker. Til tross for at utsorterte grønnsaker er en rimelig råvare å kjøpe, krever bearbeidingen manuell arbeidskraft, noe som ikke nødvendigvis gjør utnyttelse av slike råvarer konkurransedyktig

(I2, I1). Industriaktør 1 forteller at per i dag er fabrikkene avhengige av strømlinjeformede råvarer, men at det er potensiale for å utnytte disse utsorterte grønnsaker mer.

Industriaktørene stiller derfor krav til kvalitet, slik at kvaliteten er tilpasset det produktet som skal produseres, produksjonsutstyret og de produksjonsmetodene de benytter.

Industrien setter krav til grønnsaksprodusentene basert på regelverk og krav fra deres kunder igjen (salgs- og distribusjonskanalene). Utover krav til KSL kan hver industrivirksomhet ha egne krav til kvalitet (I1, O3, O2, I3) Organisasjon 2 sier følgende:

*“Det viktigste er jo på en måte at den blir dyrket til den kvaliteten som fabrikken trenger for å utnytte mest mulig,”*

## 4.5 Organisering og styring av samarbeid

### 4.5.1 Vertikalt samarbeid og virkning på kritiske suksessfaktorer

Basert på intervjuene våre og sekundærdata har vi identifisert flere former for vertikalt samarbeid i bransjen.

Flere av informantene beskriver et tett samarbeidet mellom produsentene og industrien gjennom produksjonsplanlegging, som skaper balanse mellom pris og etterspørsel, kalt markedsbalanse (O1, O2, I3, P3). Produksjonsplanlegging er en form for vertikal organisering mellom produsent og industriaktør gjennom en produsentorganisasjon (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Det går ut på at produsentorganisasjonen kartlegger industriaktørenes behov for grønnsaker, og hvor mye hver produsent har kapasitet og ønske om å produsere den kommende sesongen. Denne planleggingen resulterer i årlige produksjonsplaner for hver enkelt produsent (O1, (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Dette er viktig for å sikre industriaktørene tilgang på norske råvarer, og at produsentene har en kanal å avsette varene sine i.

Noen av informantene nevner at slik produksjonsplanlegging har stor betydning for lønnsomheten i bransjen. Industriaktør 3 forklarer dette med at dersom det produseres mer vare enn det er etterspørsel etter, vil prisene synke, og dermed vil også lønnsomheten i

bransjen synke. Videre påpeker industriaktøren at produsentene imidlertid står helt fritt til å produsere mer enn det produksjonsplanen tilsier. Dessuten kan endringer i været føre til større eller mindre avlinger enn planlagt. Dette vil skape en ubalanse i markedet, ved at det er mer eller mindre vare enn det som blir etterspurt, noe som kan redusere lønnsomheten i bransjen.

*“Så det å ha den markedsbalansen. Det er utrolig viktig for alle ledd i denne verdikjeden for å få verdiene ut.”*

Flere av informantene fremhever at produksjonsplanleggingen også kan bidra til å sikre kvaliteten på produktene (I3, P2). Som nevnt er grønnsaker biologiske produkter som har begrenset holdbarhet. Produsent 2 forklarer at det er viktig å planlegge produksjonen ned i minste detalj slik at råvarene er klare til å høstes på det tidspunktet fabrikken har kapasitet til å bearbeide de:

*“Du må liksom matche da hva som skjer ute på jordet med fabrikkens kapasitet, og det prøver vi å legge planer på, og vi treffer overraskende godt.”*

På denne måten kan man koordinere at kvaliteten på råvarene er best mulig på det tidspunktet varen skal bearbeides.

I visse tilfeller skjer transaksjonen uten samarbeid med de store produsentorganisasjonene, altså direkte mellom grønnsaksprodusent og industri. Funnene viser at det er uvanlig å handle på marked. Det er snarere en nødløsning hvis det oppstår mangel på råvare. Flere industriaktører sier at de unngår dette så langt det lar seg gjøre (I1, I3), da en slik transaksjon gir for lite kontroll (I3).

Tre av informantene forteller at de har begynt å utvikle grønnsaksprodukter med utspring i egen gårdsdrift. Produsent 1 har utviklet en egen produktserie basert på egne grønnsaker, produsent 3 har foredling av både norske og importerte grønnsaker, mens industriaktør 2 sier at industrien deres har utspring i gårdsdrift.

Produsent 3 understreker videre at denne måten produsentene har valgt å organisere seg på, ved å ha bearbeiding på egen gård kan ha ført til at det er en sterkere avhengighet mellom produsenten og kundene, enn hvis produsenten bare hadde vært en råvareleverandør.

Produsent 1 forklarer bakgrunnen for at de har valgt å drive med produktutvikling slik:

*“Men det er jo fordi at det på en måte er jo presset økonomi i det vi driver med, så vi prøver på en måte å få mer ut av det vi gjør da.”*

De tre informantene uttrykker at samarbeid med andre aktører i verdikjeden er avgjørende for å skaffe markedstilgang for produktene sine. Samarbeid med blant annet dagligvarekjeder er en måte å gi produktene deres en avsetningskanal, noe som er helt avgjørende for å kunne produsere produktene deres (I2, P1).

Vi ser fra datamaterialet at samarbeid gjennom hele verdikjeden, fra produsent til sluttforbruker, trekkes frem som positivt for produkt- og kategoriutvikling.

Organisasjon 1 opplever at informasjon går tapt gjennom verdikjeden, og at det kan bedres ved en mer åpen verdikjede. Organisasjon 1 er knutepunktet mellom produsent og nærmeste kunde. Ved at Organisasjon 1 og produsent sammen, får tettere dialog med nærmeste kunde og øvrige videre i verdikjeden, vil en unngå typisk «gatekeeping». Ved et slikt samarbeid kan produsentenes kompetanse og kunnskap kombineres med innsikt i forbrukertrender, og på denne måte øke andelen norsk i bearbejdede grønnsaksprodukter ved å hente ut effekten av den kreativiteten og de mulighetene som ligger på produsentsiden. Dog, denne formen for samarbeid, vil nok gi størst positiv effekt i ubearbejdet vare til dagligvare- og storhusholdningsmarkedet (O1).

Flere informanter fremhever at også samarbeid mellom industri- og salgsleddet er viktig (I1, I3, I2, O1). Organisasjon 1 forteller videre at samarbeidsprosjekter kan være positivt for kunnskapsdeling mellom leddene i verdikjeden, og viser til prosjekter som “Jordbærløftet”, hvor produsenter og dagligvareaktører samarbeidet for å finne løsninger. Utvikling av utradisjonelle samarbeidsløsninger blir også fremhevet i *Grøntsektoren mot 2035* (Landbruks- og matdepartementet, 2020a) som viktig for å øke vekst og innovasjon i norsk grøntsektor.

*“Så det er jo samarbeidsprosjekter jeg tenker som kan være den største muligheten for å skape verdi.”*

#### 4.5.2 Horisontalt samarbeid og virkning på kritiske suksessfaktorer

Vi har identifisert ulike former for horisontalt samarbeid mellom grønnsaksprodusentene. Slikt samarbeid kan forekomme enten gjennom et produsentsamvirke eller gjennom en



produsentforening, som er uavhengig av produsentens tilhørighet til produsentorganisasjon. Funn fra intervjuer og sekundærdata om de ulike formene for horisontalt samarbeid vil bli presentert her.

Flere av produsentene sier at et produsentsamvirke, som Gartnerhallen, gir produsenter mulighet til å stå sterkere sammen. Produsent 1 forteller at hver av produsentene er små næringsdrivende som i utgangspunktets ikke har de samme vilkårene og grunnlaget. Produsentene er plassert på ulike steder som gjør at de ikke alltid klarer eller har kapasitet til å samarbeide. Dette gjør dem sårbare i forhandlinger, slik at de kan presses til å levere råvarene sine til en lavere pris enn de har mulighet til, noe som kan føre til at produsentene tvinges til å legge ned driften sin. I forhandlinger som skjer direkte mellom produsent og industriaktør, vil produsentene som produserer i større volum i effektive områder, kunne gi en lavere pris enn dem som produserer med dårligere grunnlag og som dermed blir utkonkurrert. Industriaktør 1 uttaler følgende:

*“altså på noen råvarer så er det ikke så mange produsenter som leverer til industri.”*

Det at flere mindre grønnsaksprodusenter blir utkonkurrert, fører til at det blir færre, men større, produsenter som er sentrert i de mest effektive områdene. Dette gjør grønnsaksproduksjonen sårbar hvis det oppstår uvær eller andre klimatiske forhold som ødelegger avlingene. Det er derfor viktig å fordele grøntproduksjonen over hele landet for å bidra til å redusere denne sårbarheten (P1, O1).

En måte å redusere dette på er at produsentene står sammen i forhandlinger med industriaktørene. Organisasjon 2 forklarer at Gartnerhallen har en egen avdeling for produsenter som leverer til industri, kalt Gartnerhallen industri. Denne avdelingen har produsentutvalg med forhandlingsledere som forhandler på vegne av produsentene som leverer til industri. Organisasjon 2 sier at slike forhandlinger foregår en gang i året for hver dyrkningssesong. Produsentutvalgene forhandler med de ulike industrikundene om pris og vilkår. Slike forhandlinger er krevende prosesser, det er derfor viktig med god forberedelse og koordinering mellom de ulike aktørene for å oppnå best mulig resultater for produsentene (Gartnerhallen, 2023). Disse forhandlingene sikrer produsentene lik pris og like vilkår uavhengig av produksjonsgrunnlaget deres (P1).

Basert på uttalelser fra informantene finner vi altså at det å stå sammen i forhandlinger kan bidra til å sikre lønnsomhet for produsenten. Videre kan det bidra til en sikrere tilgang av råvarer ved at produksjonen opprettholdes over større deler av landet, noe som gjør det mindre sårbart ved avlingssvikt.

Både produsentene og organisasjonene peker på viktigheten av et prissamarbeid (P3, O3). Et prissamarbeid er mulig gjennom et unntak i konkurranseloven, kalt primærnæringsunntaket, som gir aktører i primærleddet muligheter for å samarbeid om marked og pris (Gartnerhallen, 2023) GPS har ukentlige møter hvor de gir prisanbefalinger for frukt og grønnsaker til konsum basert på balansen i markedet og markedssituasjonen i Norge opp mot hva som skjer i utlandet (Landbruks- og matdepartementet, 2020a). Det finnes imidlertid ingen slike prisanbefalinger for industrigrønnsaker. Noen av informantene har uttalt at et slikt samarbeid for industrigrønnsaker hadde vært gunstig. Organisasjon 2 forteller at det har blitt diskutert å innføre en felles nasjonal pris på enkelte sorter, og forklarer at det i dag brukes mye tid og ressurser på prisforhandlinger.

Organisasjon 2 informerer om at det nylig er opprettet en egen gruppe for produsenter til industri, kalt GPS-industri. Denne gruppen skal jobbe med markedsarbeid ved å organisere jevnlig produsentmøter hvor målet er styrke dialog og samhandling mellom industriaktørene (Gartnerhallen, 2023; Årsrapport GPS 2023). Dette er for *“å gi stabile vilkår for industriaktører og industriprodusenter, slik at vi sikrer robust produksjon til industrien i Norge”* (Årsrapport GPS 2023, s. 2). GPS-industri har til nå har samlet de ulike forhandlingslederne for de ulike produksjonene en gang i uka for å dele erfaringer og utfordringer. Og at de ikke har samarbeidet på denne måten før. Videre forklarer organisasjon 3 at årsaken til at et slikt samarbeid blir opprettet nå, skyldes den økonomiske situasjonen til industriprodusentene, og at det derfor er et ønske om å stå sammen.

Organisasjon 1 forteller at Gartnerhallen samler inn informasjon fra forskjellige produsenter av ulik størrelse for å finne et visst gjennomsnitt som kan benyttes som målepunkt i prisforhandlinger. De forklarer at de streber etter å gi produsentgrupper et så likt konkurransegrunnlag som mulig ved å dokumentere kostnader, med mål om å sikre kostnadsdekning og muligheten til å investere. De påpeker at enn så lenge så jobber de for å få dekket kostnadsøkningene, og understreker at kostnadsdokumentasjon kan bidra til å skape tillit og åpenhet.

GPS-industri har overtatt en del av rollen fra Kontraktdyrkernes landslag (KDL), med arbeid som omhandler marked, og driver ikke næringspolitikk, men er politisk nøytrale (O2).

KDL og Gartnerhallen jobber imidlertid med det næringspolitiske, for at produsenter som leverer til industri skal ha best mulig vilkår (O2). Produsent 1 forteller at Gartnerhallen gjør en viktig jobb ved at de jobber med ting produsentene selv ikke har kapasitet til som for eksempel myndighetskontakt og markedskontakter. I Gartnerhallens årsrapport (Gartnerhallen, 2023), står det spesifikt at de vil jobbe for å løfte rammevilkårene for industriproduksjonen. Blant annet jobber de med utredning av pristilskudd på poteter til industri (Gartnerhallen, 2023).

Videre forteller organisasjonene at kommunikasjon ikke bare med kunder og samarbeidspartnere er viktig, men også det å bygge gode relasjoner og allianser til faglagene og politikere. Organisasjon 1 hevder at både å drive egne forskningsprosjekter og å bidra inn i andres forskningsprosjekter kan gi verdifull kunnskap. Og at denne kunnskapen kan bidra til å styrke rammevilkårene gjennom å gi innspill i jordbruksforhandlingene, statsbudsjett og jobb med offentlig innspill.

#### 4.5.3 Styringsmekanismer i samarbeidsrelasjoner

##### *4.5.3.1 Formelle styringsmekanismer*

I dette kapitlet vil vi presentere styringsmekanismer som er identifisert gjennom intervjuene. Vi har undersøkt hvilke styringsmekanismer som brukes i relasjonen mellom grønnsaksprodusent og matindustrien, og hvordan dette påvirker relasjonen og ytelsen.

Mellom industri og grønnsaksprodusent er det vanlig med 1-årige kontrakter, altså en kontrakt for hver sesong (I1, P3, O2). Innholdet i disse kontraktene varierer, men det er vanlig at faktorer som pris, volum, kvalitet og leveringstidspunkt er spesifisert (I1, I3, O2).

Industrivirksomhet kan også ha egne krav til kvalitet som spesifiseres i kontrakten, utover krav til KSL (I1, O3, O2, I3). Flere informanter forteller at disse kvalitetskravene kan omhandle krav til størrelse og form, slik at det blir riktig sort til riktig produksjon. Det gjøres kvalitetsvurdering og tester når grønnsakene ankommer fabrikkene (I1, I2, I3, I4).

Konsekvensen av å ikke oppnå kravene varierer mellom industriaktørene. Industriaktør 1

forklarer at dersom grønnsaksprodusenten ikke leverer til den spesifiserte kvaliteten, kan de få trekk i prisen de får utbetalt. Industriaktør 3 sier at hvis du som produsent ikke leverer til kvalitetskravene i kontrakten, er ytterste konsekvens at du ikke får fornyet kontakten, men at det imidlertid skjer svært sjeldent.

Kontraktene spesifiser også leveringstidspunkt og volum gjennom sesongen. Organisasjon 3 forteller at ferdigvaren produseres på høsten når råvarene er ferdig på jordet. Dette skiller seg fra konsum hvor man for eksempel leverer hver uke hele sommeren med et lavere volum. Videre utdyper produsent 2 at det er nøye planlagt når leveringingen skal skje, det handler om å matche det som skjer ute på jordet med fabrikkens kapasitet.

Flere av informantene påpeker også at formelle kontrakter fungerer som en mekanisme for å sikre forutsigbarhet. Dette skyldes at det i praksis er mottakspålegg på kontrahert vare til industri, noe som ikke er tilfelle i samme grad for produksjon til direkte konsum (O3, O2). Organisasjon 2 forklarer at de formelle kontraktene er viktige forutsetninger for å sikre produsenten at de får levert varen de har kontrakt på, og formulerer det på følgende måte:

*“Men det du har kontrakt på får du levert så lenge det er innenfor kvalitetsspesifikasjonene”.*

For Gartnerhallenprodusenter vil kontrakten og oppgjøret være organisert gjennom Gartnerhallen, men selve kontrakten vil være direkte mellom produsent og industriaktør. Gartnerhallen har langsiktige hovedavtaler, men årlige prisforhandlinger med industriaktører. Organisasjon 1 påpeker at disse avtalene er til for å sikre kontinuitet. På denne måten gir Gartnerhallen produsentene tilgang til markedet. Industriaktør 3 forklarer at dette systemet er unikt for Norge og gjør at produsentene i mindre grad er presset på pris, sammenlignet med produsenter i andre land. De langsiktige avtalene bidrar altså i stor grad til å gi produsentene forutsigbarhet.

#### *4.5.3.2 Relasjonelle styringsmekanismer*

I tillegg til spesifikasjoner i de formelle kontraktene kommer det frem fra datamaterialet at kommunikasjonen og samarbeid mellom produsent og industri er viktig i produksjonsplanleggingen, under sesong og ved selve transaksjonen av varen. Organisasjon 2

uttrykker at en løpende dialog mellom partene er viktig, da dette er med på å sikre god kvalitet, noe både produsent og industriaktør er tjent med:

*“Det jo en sånn løpende dialog mellom fabrikk og produsent, for det er klart, her er det viktig, begge parter er tjent med at ikke kvaliteten blir dårlig.”*

Flere av informantene trekker frem at det er nær og hyppig kommunikasjon under sesongen. Industriaktør 3 forteller at de har et veldig tett samarbeid med produsentene sine i sesong:

*“Så det er veldig tett samarbeid fra dag til dag, time til time på produksjon, det er det.”*

I denne sammenheng forteller industriaktør 1 at de har egne ansatte som er ute på gårdene for å veilede grønnsaksprodusentene. Organisasjon 2 forklarer at hvor tett oppfølging grønnsaksprodusenten får, varierer litt fra industriaktør til industriaktør, men det er vanlig at de er innom noen ganger i sesongen for å se hvordan det står til. Videre informerer de om at industriaktørene i noen tilfeller leier inn eksperter til å gjøre denne oppfølgingen dersom de ikke har kunnskap nok selv. Viktigheten av tett oppfølging og kommunikasjon reflekteres også i det produsent 1 uttaler:

*“Nei, det er veldig, veldig nær kontakt ... Ja det, det er veldig bra egentlig ... De følger med, og ja det er kontakt gjennom hele sesongen. Så det er liksom helt på detaljnivå ... Og det er jo også mye på grunn av KSL ligger til grunn da.”*

Industriaktør 3 uttrykker også viktigheten av kommunikasjon og planlegging mellom industri og produsentene:

*“Det er jo da vi som på en måte sammen med produsenten ble enige om hvilke potetsorter, hvilke gulrotsorter og så videre, hvilke salatsorter ned på frøtyper helt i detalj, og så er det jo utarbeidet for hver eneste kultur egne kvalitetskrav til varene.”*

Det framgår fra intervjuene at flere informanter understreker betydningen av gode og varige relasjoner mellom grønnsaksprodusenter og industriaktører når det gjelder å sikre og fornye kontrakter. Dette bidrar vesentlig til forutsigbarhet og trygghet både for produsentene og industriaktørene. Organisasjon 3 forklarer at en god relasjon mellom grønnsaksprodusent og industriaktør er av stor betydning:

*“I praksis må du ha kontrakt for å få levert til industri. Det er gjerne sånn at de som har hatt kontrakter i fjor, de får fornyet den for neste år, dersom det ikke er noe spesielt som har skjedd. Ofte har praksis vært at kontrakter har gått i generasjoner.”*

Til tross for at funnene fra datamaterialet viser at produksjonsplanlegging med kontrakter er det vanligste, kan produsent 3, som har foredling på egen gård, fortelle at det er liten bruk av skriftlige kontrakter for hans virksomhet, verken oppstrøms mot råvareleverandører eller nedstrøms mot distributør:

*“Dette er jo en cowboybransje da. Det er vel kanskje det. Det er ikke helt riktig, men det er jo veldig mye bekjentskaper, på en måte at det er lite skriftlige avtaler per nå.”*

Industri 3 påpeker videre at gode langsiktige relasjoner har betydning for forutsigbarhet og trygghet for grønnsaksprodusent, til blant annet å gjøre investeringer:

*“Så du vet at du er leverandør ikke bare i år, men neste år og året etterpå, da kan du på en måte gjøre investeringer i driften din, og ha det trygt på en måte”.*

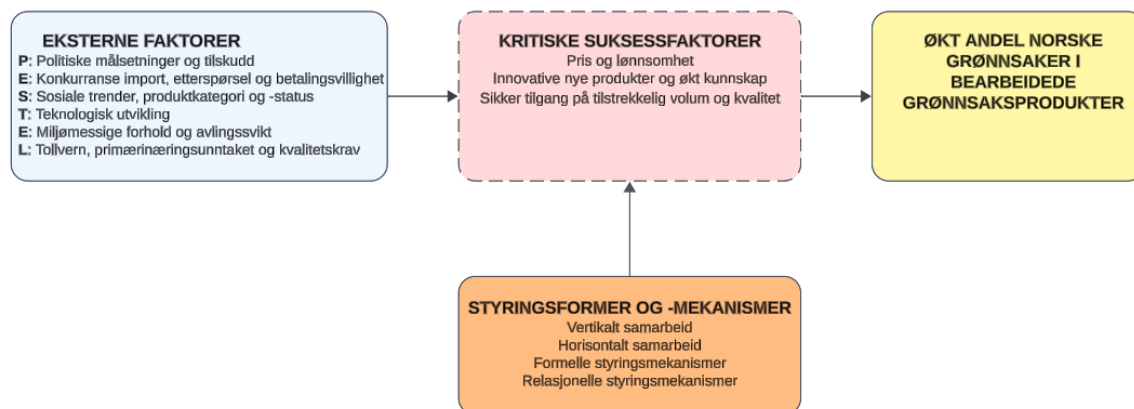
Videre kommer det frem at grøntsektoren kjennetegnes av å være en liten bransje og at personlige relasjoner også er av betydning. Produsent 3, som også driver egen foredling på gården, forklarer at valg av samarbeidspartnere avhenger av hvem man kommer overens med, og at dette har betydning for hvem han ønsker å kjøpe råvarer av.

Organisasjon 2 trekker også frem åpen og ærlig dialog som viktig for å skape forståelse mellom grønnsaksprodusenten og industrien, og forstå viktigheten av å beholde norsk volum også i industri.

## 5 Diskusjon

### 5.1 Oppsummering av hovedfunn og svar på forskningsspørsmål

I det følgende vil vi kort oppsummere våre hovedfunn ordnet etter våre tre forskningsspørsmål. Vi benytter en videreutviklet modell av det teoretiske rammeverket vi presenterte i kapittel 2.1, for å gi en oppsummering av våre hovedfunn. Vi har søkt å kartlegge verdikjeden og status for bruk av grønnsaker til bearbeidede grønnsakprodukter i dag. Videre har vi identifisert noen eksterne faktorer og kritiske suksessfaktorer i denne bransjen. Til slutt har vi undersøkt styring og organisering i bransjen, og forsøkt å forstå hvordan det påvirker de kritiske suksessfaktorene.



Figur 9. Videreutviklet modell av det teoretiske rammeverket tidligere presentert i delkapittel 2.1

1. *Hvordan ser verdikjeden for bearbeidede grønnsakprodukter ut, og hva er status for bruk av norske grønnsaker i denne verdikjeden i dag?*

Verdikjeden for bearbeidede grønnsakprodukter er preget av at det er variasjon både i leverings- og kjøpskanaler. Produsent- og mottakerrelasjonen er vanligvis organisert gjennom en produsentorganisasjon. Det finnes imidlertid produsenter som leverer grønnsaker direkte til industriaktør. Bransjen er preget av noen få store industriaktører, men det kan se ut til at det er en oppblomstring av mindre aktører. Videre består salgs- og distribusjonsleddet av store aktører. Utover disse finnes det også alternative salgskanaler for bearbeidede grønnsakprodukter.

Vi fant ingen samlet statistikk over norske grønnsaker som går til industriell bearbeiding, det er derfor vanskelig å gi et nøyaktig bilde av utvikling og status for bruk i dag.

Våre funn kan tyde på at det er stabilt, med en svakt økende trend. Det finnes heller ingen samlet statistikk over hvor mye norsk råvare i forhold til importert råvare som benyttes i bearbeidede grønnsaksprodukter.

## *2. Hvilke faktorer påvirker andelen norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter?*

Vi har identifisert flere eksterne faktorer som kan påvirke andelen norske grønnsaker. En oversikt over disse er illustrert i blå boks i figur 9. Dette er faktorer aktørene i bransjen ikke kan påvirke direkte, men som påvirker aktørenes konkurranseavgjørelser innenfor bransjen (Rothaermel, 2023, s. 83). De eksterne faktorene kan være barrierer i bransjen, men kan også åpne for muligheter.

Politiske målsetninger, som mål om økt selvforsyningsgrad og kostråd, kan være en mulighet for å øke andelen norske grønnsaker. Hvorvidt disse målsetningene blir etterlevd, avhenger av at rammebetingelser som tilskudd og støtteordninger blir bevilget, noe som igjen kan påvirke bruken av norske grønnsaker.

Det er flere økonomiske faktorer som kan påvirke bransjen, som konkurranse fra importerte råvarer, etterspørsel og betalingsvillighet. Hvordan prisen på råvarer fra utlandet utvikler seg for grønnsakskulturer det er mulig å produsere i Norge, kan påvirke hvorvidt det brukes norske råvarer i bearbeidede grønnsaksprodukter. Videre er det en forutsetning at det er etterspørsel etter både norske og bearbeidede grønnsaksprodukter, og at det finnes en betalingsvilje for slike produkter.

Sosiale faktorer som trender og produktets status kan også påvirke andelen. Det er trender knyttet til convenience og helse som gir mulighet for markedsvekst i bransjen. Bearbeidede, særlig frosne produkter, har lav status hos forbrukerne.

Det har vært en teknologisk utvikling i sektoren, hvor det er automatisering i både grønnsaksproduksjonen og i den industrielle bearbeidingen.



Miljømessige faktorer som Norges klima og risiko for avlingsvikt kan påvirke andelen. Det er ikke forhold til å dyrke alle typer grønnsakskulturer her til lands. Varierende værforhold kan også føre til avlingsvikt eller påvirke modningstidspunktet og kvaliteten på grønnsaken.

Tollvernet kan påvirke hvorvidt norske råvarer kan konkurrere på pris.

Primærnæringsunntaket gir produsentene mulighet for prissamarbeid. Norske varer krever godkjent KSL for å kunne leveres til industri.

De kritiske suksessfaktorene kan hjelpe en virksomhet å konkurrere i forhold til bransjens eksterne omgivelser. Vi har identifisert at faktorer som *pris og lønnsomhet, innovative nye produkter og økt kunnskap*, samt *sikker tilgang med tilstrekkelig volum og kvalitet* kan påvirke andelen norsk i bearbeidede grønnsaksprodukter. Se rosa boks i figur 9.

Pris og lønnsomhet i bransjen er viktig for å øke norskandelen. Lønnsomhet i bransjen er nødvendig for at det skal være levedyktig å produsere norske varer. Videre er konkurransedyktig pris på norske råvarer viktig for at industrien har mulighet til å velge norske råvarer til fordel for import.

Det er dessuten kritisk å utvikle både produkter og produktkategorier basert på forbrukerens preferanser og trender i samfunnet. Det er også avgjørende å gi forbrukeren kunnskap om fordelene ved norske råvarer, slik at de forhåpentligvis både foretrekker norske varer og er betalingsvillige.

Sikker tilgang er avgjørende for at industriaktørene skal være i stand til å kunne basere produktene sine på norske råvarer. Råvarene må være av en kvalitet tilpasset produktet som skal produseres og industriaktørens produksjonsutstyr.

### *3. Hvordan påvirker organisering og styring av relasjonen mellom grønnsaksprodusent og matindustrien andelen norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter?*

Vi har funnet at samarbeid og organisering både vertikalt og horisontalt i bransjen kan bidra til å øke andelen norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter. Videre viser datamaterialet vårt at også bruk av formelle og relasjonelle styringsmekanismer kan bidra til dette.

Funnene tyder på at vertikalt samarbeid i form av produksjonsplanlegging, kan bidra til å gjøre det bedre på de kritiske suksessfaktorene pris og lønnsomhet, samt sikker tilgang på tilstrekkelig volum og kvalitet, og dermed være med på å øke norskandelen i bearbejdede grønnsaker. Produksjonsplanleggingen bidrar til dette gjennom koordinering av transaksjonene. Videre kan samarbeid med andre aktører i verdikjeden være fordelaktig for å skape nye innovative produkter og øke kunnskapen. Samarbeid mellom salgsleddet og de mindre aktører kan gi en avsetningskanal for produktene deres.

Videre har horisontalt samarbeid i bransjen vist seg å bidra positivt til produsentenes lønnsomhet ved at det gir produsentene en mulighet til å stå sammen i forhandlinger med industriaktørene. Utvikling av et felles prissamarbeid gjennom gruppen GPS-industri kan også bidra positivt til lønnsomhet. Felles samarbeid om næringsarbeid, myndighetskontakt og markedskontakter gjennom Gartnerhallen og KDL kan hjelpe produsentene å påvirke rammerammebetingelsene i bransjen.

Bruk av både relasjonelle og formelle kontrakter kan gjøre at bransjen kan gjøre det bedre på de kritiske suksessfaktorene nevnt over. Formelle kontrakter kan gi produsenten forutsigbarhet og trygghet, i kombinasjon med relasjonelle styringsmekanismer blir denne forutsigbarheten og trygghet høyere. Bruk av relasjonelle styringsmekanismer mellom produsent og industri, som løpende dialog, tett samarbeid og oppfølging, kan øke tilliten og kontrollen i relasjonen mellom grønnsaksprodusent og industriaktør. Formelle- og relasjonelle styringsmekanismer er komplementære og bruk av en kombinasjon av disse gir bedre koordinasjon, kontroll og forutsigbarhet.

## 5.2 Antagelser og teoretiske implikasjoner

I denne delen vil funnene diskuteres i lys av teori, samt svare på de brede antagelsene knyttet til organisering og styring fra kapittel 2.6.7. Antagelsene omhandlet hvilke styringsformer og styringsmekanismer vi forventet å finne i bransjen, og deres påvirkning på kritiske suksessfaktorer. For hver antagelse vil vi først kort gjenta antagelsen, for så å diskutere våre funn, og til slutt si noe om våre funn bekrefter eller avkrefter antagelsen.

### 5.2.1 Svar på antagelser om styringsform og samarbeid

Basert på teorien har vi antatt at tilstedeværelse av transaksjonsegenskapene: usikkerhet, frekvens og relasjonsspesifikke investeringer, har betydning for måten aktørene i bransjen velger å organisere sine økonomiske aktiviteter på. Videre har vi antatt at hybride styringsformer blir hyppig anvendt i verdikjeden for norske grønnsaker til matindustrien, men at flere styringsformer kan være gunstige dersom de er tilpasset omstendighetene og transaksjonen.

Grønnsaksbønder er avhengig av å være sikret en salgskanal for sine produkter, for å få ut verdien av investeringene i form av spesialisert kunnskap og kompetanse om driften, innsatsfaktorer som går inn i produksjon og fysiske investeringer. Videre er industriaktøren avhengig av en sikker tilgang på råvarer av en kvalitet som er tilpasset både produktet de produserer, men også produksjonsutstyret deres. I følge Geyskens et al., (2006) er investeringer spesifikke dersom de vil ha en betydelig lavere verdi dersom man overfører investeringen til andre partnere utenfor den bestemte kunde- og leverandørrelasjonen. Disse investeringene kan derfor anses som spesifikke for transaksjonen mellom produsent og industriaktør. I følge Williamson (1979) kan relasjonsspesifikke investeringer skape en skjev avhengighet mellom de involverte partene i en transaksjon, som og kan føre til risiko for at en av partene presses ut av den andre, altså at den blir utsatt for opportuniste. Det kan derfor anses å være en risiko for opportunistisk atferd forbundet med å ikke få solgt eller kjøpt råvarer.

Vi har identifisert usikkerhet i transaksjonene både i forhold til volum og teknologi. Geyskens et al., (2006) beskriver at i situasjoner med høy volumusikkerhet kan leverandører kan møte overkapasitet eller produksjonskostnader, mens kjøpere står overfor situasjoner med varemangel eller overflødig lager. Fra intervjuene fant vi at det er knyttet usikkerhet til fremtidens etterspørselsnivåer ved at politiske målsetninger og sosiale trender i markedet påvirker etterspørselen. (Crook et al., 2013) omtaler teknologisk usikkerhet som noe som oppstår fordi det er vanskelig å forutsi hvordan teknologien vil utvikle seg fremover. Videre tyder våre funn på at det knyttet stor usikkerhet til hvor fort utviklingen går, og hvor tilgjengelig ny teknologi vil være for både grønnsaksprodusent og industriaktør. Dette kan være avgjørende for hvorvidt de vil være konkurransedyktige opp mot import. Frekvensen av transaksjonen er begrenset til sommerhalvåret hvor det er mulig å produsere norske råvarer.

Industrigrønnsakene leveres gjerne i store volumer. Det er altså en lav frekvens i en slik transaksjon.

De fleste aktørene som deltok i vår studie, bruker en form for hybrid styringsform, dette kan skyldes behovet deres for koordinering og kontroll. Våre observasjoner tilsier at det er lite bruk av marked i transaksjonene mellom produsent og industriaktør. Dette kan skyldes at det er usikkerhet knyttet til eksterne faktorer i omgivelsene, og behov for beskyttelse mot opportunistisk atferd på grunn av de relasjonsspesifikke investeringene.

Gjennom datamaterialet vårt har vi identifisert at det er uvanlig og uønsket å beslutte å kjøpe eller selge sine varer på markedet. Dette kan skyldes at aktørene i transaksjonen ønsker økt kontroll og koordinering for nettopp å unngå usikkerhet knyttet til eksterne faktorer i omgivelsene, og behov for beskyttelse mot opportunistisk atferd på grunn av de relasjonsspesifikke investeringene. Kontrollen og koordinering kan skaffes ved integrasjon mellom de ulike leddene i verdikjeden. Særlig bruk av produksjonsplanlegging i produsent- og mottakerrelasjonen trekkes frem som viktig organisering for å øke kontrollen og koordineringen av transaksjonen. Et slikt samarbeid kan dermed anses å være en hybrid måte å organisere transaksjonen på. Dette funnet er i tråd med funn fra Crook et al., (2013), Kataike & Gellynck (2018) og Kataike et al., (2019) om at kompleksiteten i transaksjonen øker med tilstedeværelsen av transaksjonsegenskapene, og at dette fører til et større behov for koordinering og tilpasning mellom partene i en transaksjon, noe som gjør det gunstig å bevege seg bort fra spotmarked mot hybrider, og vertikal integrasjon.

Vi har observert at noen industriaktører har valgt å organisere seg uten bruk av produksjonsplanlegging. Dette kan skyldes andre faktorer som at aktørene i bransjen har ulik tilgang på ressurser og posisjonerer seg ulikt. Det kan skyldes at disse industriaktørene er mindre sammenlignet med de som driver produksjonsplanlegging, og har dermed mindre tilgang på ressurser. Vi har observert at disse aktørene ønsker å levere fordeler og verdier som skiller seg fra de større aktørene. Dette stemmer god overens med GVA-rammeverket, som forklarer at hvordan aktører i en bransje velger å organisere seg, også er basert på ressursene de har tilgjengelig, samt valg om posisjon (Gosh & John, 1999).

I datamaterialet ser vi tendenser til at tilstedeværelsen av usikkerhet i transaksjonen, og til en viss grad å beskytte seg mot opportunistiske relatert til de relasjonsspesifikke investeringer,

påvirker avgjørelsen om hvordan aktørene har organisert seg. Funn fra datamaterialet er likevel ikke tydelige nok til å konkludere med at det er transaksjonsegenskapene, usikkerhet, frekvens og relasjonsspesifikke investeringer, som bestemmer hvordan aktører velger å organisere sine økonomiske aktiviteter. Våre funn peker tydelig i retning av at hybride styringsformer er hyppig anvendt i denne verdikjeden, og bekrefter dermed vår antagelse.

### 5.2.2 Svar på antagelser om styringsmekanismer

Basert på teori antok vi at det benyttes et vidt spekter av ulike styringsmekanismer, og at en kombinasjon av relasjonelle og formelle styringsmekanismer virker positivt på resultat.

Funn fra vårt datamateriale bekrefter antagelsen om at det benyttes et vidt spekter av ulike styringsmekanismer i relasjonen mellom grønnsaksprodusent og industriaktør. Vi har identifisert bruk av formelle styringsmekanismer, det benyttes både kort- og langsiktige kontrakter. Videre har vi sett bruk av et bredt spekter av relasjonelle styringsmekanismer, som omhandler blant annet kommunikasjon og samarbeid. Deretter har vi identifisert at de formelle styringsmekanismene gjerne brukes i kombinasjon med relasjonelle styringsmekanismer.

For aktørene i bransjen som bruker produksjonsplanlegging, har relasjonelle styringsmekanismer vist seg å være av stor betydning. Tett kontakt, hyppig kommunikasjon, og fysisk oppfølging spiller en avgjørende rolle i kvalitetssikringen og koordinering. Det fremheves som vesentlig av flere aktører i bransjen for å ha balanse i markedet og sikker tilgang på råvarer med tilstrekkelig kvalitet. De formelle kontraktene regulerer og spesifiserer transaksjoner mellom produsenter og industriaktører. Videre bidrar de formelle kontraktene til at produsenter har en økt opplevelse av trygghet og forutsigbarhet, ved at de får avsatt varene sine. Formelle kontrakter fungerer som en garanti for avsetting på råvaren for produsenter og råvaretilgang for industrien, og bidrar til å opprettholde stabilitet i forsyningskjeden.

Gjennom datamaterialet har vi videre identifisert at spesifikasjonene i kontraktene sikrer forutsigbarhet, kvalitet og koordinering av leveranser både for industriaktør og råvareprodusent. Funnene våre har vist at bruk av produksjonsplanlegging og formelle kontrakter, kan bidra til økt koordinering ved å spesifisere blant annet leveringstidspunkt og volum. Dette kan dessuten legge til rette for å sikre kvaliteten på råvare. Dette er i tråd med

senere forskning som har økt fokus på at formelle kontrakter også kan bidra til koordinering og tilpasning (Schepker et al., 2013). Slik ser vi altså at vår antakelse om at en kombinasjon av formelle og relasjonelle styringsmekanismer virker positivt på resultat, stemmer overens med funnene fra vår undersøkelse. Dette er dessuten i tråd med funn fra Kataike & Gellynck (2018) om at en kombinasjon av styringsmekanismer bidrar positivt til virksomhetens resultat.

Vi antok også at en kombinasjon av formelle og relasjonelle styringsmekanismer kan bidra til å redusere opportunistiske og transaksjonskostnader. Funnene fra denne studien bekrefter vår antagelse om at anvendelse av formelle styringsmekanismer sammen med relasjonelle styringsmekanismer, kan bidra til å redusere opportunistiske.

Datagrunnlaget vårt viser at det også bidrar til å redusere transaksjonskostnader. Hvorvidt styringsmekanismer kan redusere transaksjonskostnader, fikk vi imidlertid ikke noe informasjon om, selv om vi hadde forventet det. Vi fant derimot at horisontal organisering i form av felles prisforhandlinger og innføring av en nasjonal pris for industrigrønnsaker, kan bidra til å redusere transaksjonskostnader ved å redusere tiden og ressursene som brukes til å forhandle frem og fastsette priser.

Kombinasjonen av formelle og relasjonelle styringsmekanismer kan som nevnt bidra til å øke forutsigbarhet og øke tilliten i relasjonen, noe som kan redusere faren for at en av partene opptrer opportunistisk. Dette funnet er i tråd med funn fra Kataike & Gellynck (2018) om at en kombinasjon av styringsmekanismer bidrar til å redusere opportunistiske.

Videre antok vi at bruk av disse styringsmekanismene styrkes med relasjonens varighet, og at det har betydning for resultat. Informasjon fra datamaterialet viser at det anvendes hovedsakelig ettårige kontrakter mellom industriaktør og grønnsaksprodusent. Langsiktige kontrakter, i motsetning til kortsiktige, gir i følge Rothaermel (2023, s. 307) insentiv til å gjøre relasjonsspesifikke investeringer. Våre funn antyder imidlertid at de relasjonelle styringsmekanismene fører til at relasjonene i praksis er mer langvarige. Det fremstår nemlig som en tradisjon og felles norm i bransjen at produsenter får fornyet kontraktene, og at kontraktene går i arv. Basert på tolking av datamaterialet fant vi at gode og langvarige relasjoner mellom grønnsaksprodusenter og industriaktører, kan bidra til å skape forutsigbarhet og trygghet, som gjør det mulig for partene å gjøre relasjonsspesifikke investeringer i teknologi og kompetanse. Funnene våre peker i retning av at antagelsen om at

varigheten av relasjonen mellom råvareprodusent og industriaktør påvirker resultat positivt, stemmer. Dette er i tråd med funnene til Keller et al., (2021), og Kataike et al., (2019), om at påvirkning på resultater av styringsmekanismer styrkes over relasjonens varighet.

### 5.2.3 Svar på antagelser om horisontalt og vertikalt samarbeid i samvirker

Til slutt antok vi at det er en positiv sammenheng mellom samarbeid både horisontalt og vertikalt. Dette i form av at samvirke som hybrid styringsform, kan påvirke kritiske suksessfaktorer positivt i verdikjeden for bearbeidede grønnsakprodukter. Funnene våre støtter langt på vei denne antagelsen.

Via intervju- og sekundærdata har vi funnet at Gartnerhallens posisjon som produsentsamvirke er sentral i bransjen. Ifølge Rolfe et al., (2022) og Ehrmann et al., (2013) bidrar dette til å redusere variasjon i kvalitet, forsterke forhandlingsmakt og dele risiko mellom partene, noe som styrker samvirkets konkurransekraft. Gartnerhallen har forhandlingsledere som forhandler med industrien på vegne av flere produsenter. Det kan bidra til å forsterke forhandlingsmakt, noe som kan påvirke prisen og lønnsomheten positivt. Videre kan et slikt produsentsamvirke bidra til kunnskapsdeling mellom produsentene, noe som kan bidra til å øke kvaliteten på produktene. Vi finner imidlertid ikke noen klare indikasjoner i funnene noe som gir oss grunnlag til å si noe om på at samvirke som hybrid styringsform virker positivt inn med hensyn til å dele risiko. Vi fant imidlertid tid at formelle kontrakter kan bidra til dette.

Gartnerhallen kan fungere som en koblingsboks mellom produsenter og industrien. Dette kan danne en felles arena for kommunikasjon med utveksling av kunnskap og erfaringer, noe som gir mulighet for å skape innovative nye produkter. Ifølge enkelte informanter og rapporten *Grøntsektoren mot 2035* er dette et potensiale som kan utnyttes bedre enn det som er tilfellet i dag (Landbruks- og matdepartementet, 2020a).

Vi ser altså at antagelsene våre langt på vei innfris. Funnene tyder på at samvirke hovedsakelig er viktig for horisontalt samarbeid i denne bransjen, men også vertikalt om enn i noe mindre grad. Samtidig kan det se ut til at det rom for å utnytte felles arenaer bedre med tanke på innovasjon innen bransjen.

### 5.3 Praktiske implikasjoner

I dette kapitlet vil vi diskutere praktiske implikasjoner basert på våre funn, som kan være av nytte for både aktørene i bransjen, og myndigheter i lys av stortingsmeldingen om økt selvforsyningsgrad Meld. St. 11. Meldingen peker på at økt etterspørselen av norske jordbruksvarer, og økt planteproduksjon er avgjørende for økt selvforsyning. Det understrekes i meldingen at man er avhengig av at norske produkter opprettholder konkurransekraft mot import, basert på en totalvurdering av blant annet kvalitet, pris og produksjonsmetode (Meld. St. 11 (2023–2024))

#### 5.3.1 Sammenheng mellom *pris* og *lønnsomhet* og økt norskandel i bearbeidede grønnsaksprodukter

For å øke norskandelen i bearbeidede grønnsaksprodukter viser funnene våre at det er en forutsetning at bransjen er lønnsom, og at norske grønnsaker kan konkurrere med import.

Vi har funnet at de kritiske suksessfaktorene *pris* og *lønnsomhet* påvirkes av en rekke eksterne faktorer. Konkurranse fra import, et stadig mer svekket importvern og et prispress som forplanter seg fra de siste leddene i verdikjeden kan svekke konkurransekraften til norske grønnsaker. Noe som igjen kan påvirke lønnsomheten i bransjen. Primærnæringsunntaket gir mulighet for prissamarbeid mellom produsenter. Politiske målsetninger legger til rette for økt bruk av norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter, men tilretteleggelse for dette gjenspeiles imidlertid ikke i bransjens rammevilkår.

For å sikre konkurransedyktig pris og lønnsomhet i bransjen, tyder studiens funn på at samarbeid i verdikjeden er viktig. Flere informanter pekte på vertikalt samarbeid i form av produksjonsplanlegging, som viktig for å skape markedsbalanse, og bidra til å overkomme økonomiske barrierer. På denne måten kan grønnsaksprodusenten sikres stabile priser for råvaren sin, og industriaktør sikres å kunne kjøpe råvarer til en stabil pris. Fra datamaterialet fant vi at bruk av kontrakter i kombinasjon med tette og langsiktige relasjoner, kan bidra til forutsigbarhet, og på sikt øke lønnsomheten til produsenten. For å skape balanse i markedet og redusere usikkerhet, tilsier funn i denne studien at samarbeid mellom produsentene og industrien i form av produksjonsplanlegging bidrar til dette. Aktørene i verdikjeden bør derfor fortsette å styrke det vertikale samarbeidet for å sikre stabile priser og lønnsomhet i bransjen.



Videre viser funnene våre at horisontalt samarbeid er viktig for å sikre at produsentene har like vilkår uansett produksjonsgrunnlag. Dette gjøres gjennom Gartnerhallen ved at produsentene har felles forhandlinger med industriaktørene, som sikrer at de får utbetalt samme pris for grønnsakene sine. Å få til et prissamarbeid på tvers av tilhørighet til produsentorganisasjon, slik som for konsumgrønnsaker, trekkes også frem som viktig av informantene. Utviklingen av GPS-industri er et samarbeid på tvers av tilhørighet som kan bidra til nettopp dette. Markedsarbeid gjennom både Gartnerhallen og KDL gir produsentene en styrket posisjon ved at de sammen kan arbeide med myndighetskontakt og næringspolitikk. Et slikt arbeid har potensiale for å bedre rammebetingelser for produsenter som leverer til industri, noe som kan sikre bedre lønnsomhet. På bakgrunn av dette ser vi det som gunstig å styrke produsentenes horisontale samarbeid om pris for å styrke forhandlingsmakten. Det horisontale samarbeidet om næringspolitikk og myndighetskontakt bør prioriteres for å styrke rammevilkårene til hver enkelt produsent som leverer grønnsaker til industri.

Funnene i denne studien viser at det må være lønnsomt for industrien å velge norsk, at norske grønnsaker er konkurransedyktige på pris er derfor helt avgjørende. For ytterligere å stimulere til dette, er det behov for at regulatoriske- og politiske rammebetingelsene tilpasses behovet. Det bør derfor vurderes å styrke importvernet for norske grønnsaker som brukes i bearbejdede grønnsaksprodukter, ved å blant annet gå over fra kronetoll til prosenttoll på flere grønnsakskulturer. Det bør dessuten vurderes å endre på tilskudd ved produksjonssvikt da dette fjerner noe av risikoen grønnsaksprodusenten har.

### 5.3.2 Sammenhengen mellom *innovative nye produkter og økt kunnskap* og økt norskandel i bearbejdede grønnsaksprodukter

Funnene viser at innovative nye produkter og økt kunnskap, kan stimulere til økt etterspørsel og preferanse for norske varer generelt, innbefattet bearbejdede grønnsaksprodukter. Dette kan bidra til å øke norskandelen i bearbejdede grønnsakprodukter.

De kritiske suksessfaktorene innovative nye produkter og økt kunnskap kan hjelpe bransjen til å overkomme eller dra nytte av eksterne faktorer. I utvikling av nye produkter og produktkategorier kommer det frem fra intervjuene at det bli viktig å følge trender og forbrukerpreferanser. Politiske målsetninger som kostholdsråd og selvforsyning trekkes frem som en mulighet for å øke denne etterspørselen. Ifølge funnene er det er imidlertid utfordringer knyttet til bearbejdede produkters status. Det fremkommer at informantene

opplever at det er lavere preferanse for norsk i bearbejdede produkter, sammenlignet med ferskt konsum.

Dette kan gjøres blant annet gjennom økt vertikal samarbeid i verdikjeden slik at kunnskapen lettere flyter fra ledd til ledd. Tett kontakt og hyppig kommunikasjon kan legge til rette for kunnskapsdeling mellom de ulike aktørene i verdikjeden. Deling av slik kunnskap i den vertikale relasjonen mellom produsenten og industrien, kan gjøre det mulig å utvikle produkter og tilpasse produksjonsprosesser til de råvarene det er tilgang på, og bidra positivt til kategoriutvikling, innovasjon og økt verdiskaping. Vi anbefaler at det bør legges til rette for mer slikt samarbeid, ved at aktørene gjennom hele verdikjeden er involvert både i prosessen med produkt- og kategoriutvikling.

Fra studien har vi funnet at det er viktig at forbrukeren har informasjon og kunnskap om opprinnelse og egenskaper ved bearbejdede grønnsaksprodukta. Merkeordninger som Nyt Norge-merket på bearbejdede grønnsaksprodukter, ble trukket frem som et tiltak for å øke forbrukers bevissthet. Vi anser det også som et insentiv for aktører innen industri, salg og distribusjon til å velge norske grønnsaker fremfor importerte. Videre blir opplysningskanaler som *Opplysningskontoret for frukt og grønt* trukket frem som en kanal for å dele kunnskap med forbruker, det er imidlertid viktig for norskandelen at en slik kanal også fremmer frosne produkter. Basert på dette bør det tilrettelegges for kunnskapsflyt til forbruker gjennom merkeordninger og opplysningskanaler.

For å ytterligere stimulere til innovative nye produkter og økt kunnskap, anbefaler vi at det blir bevilget politisk støtte til å opprette arenaer og møtepunkt for aktører i bransjen for bearbejdede grønnsaksprodukter. Videre bør det bevilges støtte for å fremme bearbejdede grønnsaker gjennom merkingsordninger og opplysningskanaler.

### 5.3.3 Sammenhengen mellom *sikker tilgang på et tilstrekkelig volum og kvalitet* for økt norskandel i bearbejdede grønnsaksprodukter

Et tydelig funn er at sikker tilgang i et tilstrekkelig volum og kvalitet av norske råvarer en forutsetning for at det er mulig å produsere grønnsaksprodukter på norske råvarer. Dersom denne forutsetningen er til stede, kan det være med å øke norskandelen i bearbejdede grønnsaksprodukter.

Det er som nevnt flere eksterne faktorer kan påvirke både tilgangen av og kvaliteten på norske industrigrønnsaker. Miljømessige faktorer kan påvirke grønnsakens modningstidspunkt og kvalitet, samt muligheten for norsk produksjon store deler av året. Ny teknologi kan bidra til å utvide dyrkningssesongen, og dermed gi tilgang til norske råvarer større deler av året. Denne muligheten kan kombineres med det agronomiske potensiale for økt produksjon av norsk råvare. Videre er det en forutsetning at produsentene møter kravene til kvalitetsstandarden KSL for å kunne levere til industri.

Produksjonsplanlegging gir mulighet for samarbeid mellom produsentene og industriaktørene ved at volum og leveringstidspunkt er spesifisert i kontrakter. Dette kan sikre at kapasiteten på fabrikken koordineres med når grønnsakene er klare for innhøsting. En slik mulighet for koordinering gir en jevn og stabil tilgang på råvarer. Produksjonsplanleggingen kan også bidra til å overkomme miljømessige barrierer, da dette sørger for at råvarene leveres når kvaliteten er best, noe som både industri og produsent er tjent med. Her har altså begge parter felles målsetning. Også samarbeidsprosjekter og plattformer mellom grønnsaksprodusenter, bearbeidingsindustrien og salgs- og distribusjonsleddet er viktige for å sikre en stabil forsyningskjede av norske grønnsaker til bearbeidingsindustrien. Det kan bidra til at etterspørselen i salgskanalene kombineres med produksjonskapasiteten. Kunnskapsdeling mellom produsentene, i form av horisontalt samarbeid, kan bidra til økt produktkvalitet, men også volum gjennom effektivitet. Basert på dette ser vi at det er behov for at det legges til rette for sterke samarbeid på produsentsiden, og gjennom hele verdikjeden.

Vi har sett at kontraktene kan bidra positivt til kvalitet. Ved at kvalitetskrav er spesifisert i kontrakter, kan det gi incentiv for grønnsaksprodusent til å levere høy kvalitet, da de vil få trekk i utbetalt pris dersom de ikke leverer til kravene. Spesifikasjon av tidspunkt og volum i kontrakter kan også bidra til å opprettholde kvaliteten. Tett oppfølging og kommunikasjon mellom produsent og industriaktør kan bidra til å bedre kvaliteten, ved at det deles kunnskap om dyrking. Basert på dette ser vi at en kombinasjon av kontrakter og gode relasjoner kan bidra til å øke norskandelen.

For å ytterligere stimulerer til sikker tilgang på volum og kvalitet av norske grønnsaker bør det tilrettelegges for arenaer for kunnskapsdeling.

## 5.4 Begrensninger og videre forskning

En begrensning ved denne kvalitative studien er antallet informanter og utvalg som ble representert. På grunn av tidsbegrensningen i denne studien ble antallet intervjuer begrenset til 3-4 for hvert av utvalgene. Videre måtte vi begrense antall utvalg. Vi fikk dermed kun intervjuet tre utvalg: produsenter, industriaktører og organisasjoner i bransjen. Hadde vi også fått intervjuet andre aktører i bransjen, som aktører i salgs- og distribusjonskanalene, ville vi trolig fått andre perspektiv. Samtlige nevner at siste leddet i verdikjedene har betydelig påvirkning på bransjen. For å forstå det fullstendige bildet, burde disse aktørene vært en del av studien. Dette bør bli inkludert i videre forskning.

Det begrensede utvalget som ble intervjuet kan gi et innblikk i hvordan bransjen fungerer. Om funnene våre kan generaliseres er imidlertid usikkert, da det kun gir uttrykk for en begrenset del av bransjens sine meninger om temaet. Som nevnt i metodekapitlet viser denne studien kun det inneværende tidsbildet av hvordan bransjen ser ut og fungerer. Det er derfor ikke gitt at situasjonen er den samme i en annen tidsperiode, men vi mener likevel at studien kan vise viktig innsikt i hvordan man kan øke andelen norskproduserte varer.

Studien vår har identifisert etterspørsel og forbrukerpreferanser som en utfordring for å øke norskandelen i bearbeidede grønnsaksprodukter. Vi ser derfor et behov for mer forskning på forbrukers preferanser og holdninger til bearbeidede grønnsaksprodukter basert på norske råvarer. Dessuten kan det være behov for å undersøke hvordan man aktivt kan jobbe for å fremme denne kategorien matvarer.

Følgforskning på horisontalt samarbeid, ville vært interessant om det ble forsket mer på. Blant annet å undersøke rollen til Gartnerhallen industri og GPS-industri og KDL nærmere.

I tillegg ville det være av interesse å undersøke hvordan bonden opplever det tette samarbeidet i form av kontroll og koordinering fra industriaktørene. Går det ut over deres opplevelse av autonomi og følelse av eierskap og selvstendighet i driften?

## 6 Konklusjon

Formålet med oppgaven var å undersøke:

*“Hvordan kan man øke andelen av norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter?”*

For å svare på denne problemstillingen, har vi først forsøkt å beskrive verdikjeden for bearbeidede grønnsaksprodukter. Videre har vi ønsket å undersøke hvilke faktorer som kan påvirke bransjen, og hvordan aktørene kan forholde seg til disse for å øke andelen norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter. Til slutt har vi undersøkt hvorvidt styring og organisering kan bidra til å nå dette målet.

Gjennom dette arbeidet finner vi flere utfordringer og forbedringspotensialer. Industriaktørene uttrykker at de ønsker å bruke norske grønnsaker i produktene sine. Konkurransen fra importerte grønnsaker skaper imidlertid et prispress i bransjen. Dette gjør at pris er styrende til tross for at kvalitet på norske grønnsaker i flere tilfeller kan være bedre. Videre er etterspørsel etter norske bearbeidede grønnsaker en forutsetning. Lav produksjonsstatus, feilplassering i kategori og mindre fokus på at det er norsk når det gjelder bearbeidede produkter, hindrer økt etterspørsel. Politiske målsetninger kan gi muligheter for økt etterspørsel, men har ikke utspilt seg i praksis ennå. Et stadig svakere tollvern og bransjens rammevilkår gjenspeiles ikke i disse målsettingene. Lite konkret og samlet statistikk gjør dessuten det vanskelig å følge utviklingen i bransjen, noe som gjør det utfordrende å si noe om gjeldende status og muligheten til å sette seg målbare mål å jobbe mot.

Vi har sett at følgende kritiske suksessfaktorer er avgjørende for å øke norskandelen: pris og lønnsomhet, nye innovative produkter og økt kunnskap, samt stabil tilgang på volum og kvalitet. Særlig å øke konkurransekraften til norskproduserte grønnsaker til industri er viktig. Det er flere faktorer som kan bidra til å realisere disse kritiske suksessfaktorene. Gjennom å benytte ulike former for både vertikalt og horisontalt samarbeid, med bruk av en kombinasjon av formelle og relasjonelle styringsmekanismer, kan man bidra til å overkomme utfordringer og dra nytte av muligheter i bransjen.

Vår studie viser at det gjøres mye godt arbeid i bransjen. Likevel er det forbedringspotensialer. Våre funn bygger opp under at det er samarbeid mellom aktørene som er effektivt, og det er behov for å videreutvikle dette, for eksempel gjennom GPS industri, Gartnerhallen Industri og KDL. Videre er det viktig å skape arenaer og prosjekter hvor aktører fra *hele* verdikjeden, fra produsent til forbruker, kan dele kompetanse og kunnskap. I tillegg bør en peke ut en retning og stø kurs for å styrke gjennomføringskraften. Vi etterlyser at noen tar ansvar og initiativ for organisering og faglig og økonomisk støtte til slike vertikale samarbeid. Da vi mener slike arenaer vil bidra til å øke andelen norskproduserte grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter.

## 8 Referanseliste

- Aramyan, L. H., Lansink, A. G. O., Van Der Vorst, J. G. & Van Kooten, O. (2007). Performance measurement in agri-food supply chains: a case study. *Supply chain management: an international Journal*, 12(4), 304-315.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.
- Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S. & Shanley, M. (2009). *Economics of Strategy*. Wiley.
- Coop. (u.å). *Ferskvarehuset*. Coop.no. <https://www.coop.no/om-coop/virksomheten/coop-norge-sa/datterselskaper/coop-norge-industri-as/ferskvarehuset-as>
- Crick, J. M. (2021). Qualitative research in marketing: what can academics do better? *Journal of Strategic Marketing*, 29 (5): 390-429.
- Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J. & Aguinis, H. (2013). Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 27(1), 63-79.
- Cuypers, I. R., Hennart, J.-F., Silverman, B. S. & Ertug, G. (2021). Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestions for the future. *Academy of Management Annals*, 15(1), 111-150.
- Ehrmann, T., Cliquet, G., Hendrikse, G. & Windsperger, J. (2013). Governance of franchising networks, cooperatives, and alliances: an introduction. *Managerial and Decision Economics*, 34(3/5), 117-123.
- Fjeldstad, Ø. D. & Lunnan, R. (2018). Strategi (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Forskrift om samarbeidsunntak, l. o. f. (2004). *Forskrift om unntak for samarbeid mv. innen landbruk og fiske*. (LOV-2004-03-05-12-§3). Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2004-04-23-651>
- Forskrift om tilskudd ved produksjonssvikt i plante- og honningproduksjon. (2012). *Forskrift om tilskudd ved produksjonssvikt i plante- og honningproduksjon*, (FOR-2012-01-17-56). Landbruks- og matdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2012-01-17-56?q=forskrift%20om%20produksjonssvikt>
- Gartnerhallen. (2023). *Årsrapport 2023*. Gartnerhallen. <https://gartnerhallen.no/nb/aktuelt/gartnerhallens-arsrapport-for-2023/>
- Gartnerhallen. (u.å.). *Om Gartnerhallen*. Gartnerhallen.no. <https://gartnerhallen.no/om-gartnerhallen/#hvem-er-vi>
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of management journal*, 49(3), 519-543.
- Ghosh, M. & John, G. (1999). Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of marketing*, 63(4\_suppl1), 131-145.
- Grøntprodusentenes samarbeidsråd. (2023). *Årsrapport GPS 2023*. <https://grontprodusentene.no/Google%20Storage/Om%20oss/2024/%C3%85rsrapport%20GPS%202023%20signert.pdf>
- Grøntprodusentenes samarbeidsråd. (u.å.). *Om oss*. Grontprodusentene.no. <https://www.grontprodusentene.no/om-oss>

- Helsedirektoratet. (2016, 24. oktober 2016). *Kostrådene*. Helsedirektoratet.  
<https://www.helsedirektoratet.no/faglige-rad/kostradene-og-naeringsstoffer/kostrad-for-befolkningen#minst-fem-porsjoner-gronnsaker-frukt-og-baer-hver-dag>
- Helsedirektoratet. (2023). *Utviklingen i norsk kosthold 2023*. Helsedirektoratet.  
<https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/utviklingen-i-norsk-kosthold-2023>
- Hjelmning, E. J. & Sørsgard, L. (2014). *Konkurransopolitikk*. Fagbokforlaget.
- Huang, M.-C. & Chiu, Y.-P. (2018). Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 260-273.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Abstrakt forl.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Regnér, P. & Angwin, D. (2023). *Exploring Strategy* (13. utg.). Pearson.
- Kale, P. & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Academy of management perspectives*, 23 (3): 45-62.
- Kataike, J. & Gellynck, X. (2018). 22 Years of governance structures and performance: what has been achieved in agrifood chains and beyond? A review. *Agriculture*, 8(4), 51.
- Kataike, J., Molnar, A., De Steur, H. & Gellynck, X. (2019). Examining the relationship between chain governance structures and chain performance: an empirical evidence of the dairy sector. *British Food Journal*, 121(8), 1850-1870.
- Keller, A., Lumineau, F., Mellewigt, T. & Ariño, A. (2021). Alliance governance mechanisms in the face of disruption. *Organization Science*, 32(6), 1542-1570.
- KSL. (2023). *Om KSL*. KSL.no. <https://www.ksl.no/hva-er-ksl/>
- Landbruks- og matdepartementet. (2020a). *Grøntsektoren mot 2035; Sammen for økt konkurransekraft, økt etterspørsel og mer Norsk* [Rapport fra rådgivende utvalg for innovasjon, vekst og økt norskandel i grøntsektoren]. Landbruks- og matdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/grontsektoren-mot-2035/id2703110/>
- Landbruks- og matdepartementet. (2020b). *Importvernet for jordbruksvarer*. Regjeringen.no.  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/jordbruk/innsikt/handel-med-jordbruksprodukter/importvernet-for-jordbruksvarer/id2364459/>
- Landbruks- og matdepartementet. (2022). *JORDBRUKSAVTALE 2022–2023*. L.-o. matdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/95fcb213995b48dda245821d19cf6cf2/jordbruksavtale-2022-2023-justerte-satser-driftstilskudd-melk-23.01.23.pdf>
- Landbruksdirektoratet. (2023, 15.12.2023). *Overgang til prosenttoll fra 1. januar 2024*. Landbruksdirektoratet.no.  
<https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/nyhetsrom/nyhetsarkiv/overgang-til-prosenttoll-fra-1.januar-2024>
- Landbruksdirektoratet. (2024). *Markedsrapport – Markeds- og prisvurderinger av sentrale norske landbruksvarer og RÅK-varer. 2023* (Rapport nr. 3/2024). Landbruksdirektoratet  
<https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/nyhetsrom/rapporter/markedsrapport-2023>
- Landbruksdirektoratet. (u.å). *Norsk landbruk - tall og fakta*. landbruksdirektoratet.no.  
<https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/norsk-landbruk-tall-og-fakta>



- Landbrukssamvirke, N. (u.å). *Hva er et samvirke?* Norsk landbrukssamvirke.  
<https://landbruk.no/samvirkeinnlegg/samvirke/>
- Lien B., L. & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi* (2. utgave. utg.). Gyldendal.
- Lien, L. B., Eirik Sjøholm, K. & Tor Øyvind, B. (2016). *Statigiboken*. Fagbokforlaget.
- Locke, K., Feldman, M. & Golden-Biddle, K. (2022). Coding practices and iterativity: Beyond templates for analyzing qualitative data. *Organizational research methods*, 25(2), 262-284.
- Martins, F. M., Trienekens, J. & Omta, O. (2017). Differences in quality governance: the case of the Brazilian pork chain. *British Food Journal*, 119(12), 2837-2850.
- Martins, F. M., Trienekens, J. & Omta, O. (2017). Governance structures and coordination mechanisms in the Brazilian pork chain—Diversity of arrangements to support the supply of piglets. *International Food and Agribusiness Management Review*, 20(4), 511-532.
- Meld. St. 11 (2023–2024). *Strategi for auka sjølvforsyning av jordbruksvarer og plan for opptrapping av inntektsmogleighetene i jordbruket*. L.-o. matdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-11-20232024/id3028626/>
- Ménard, C. (2018). Organization and governance in the agrifood sector: How can we capture their variety? *Agribusiness*, 34(1), 142-160.
- Mittenzwei, K., Milford, A. B. & Grønlund, A. (2017). *Status og potensial for økt produksjon og forbruk av vegetabiliske matvarer i Norge*. NIBIO. <https://nibio.brage.unit.no/nibio-xmlui/handle/11250/2451799>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2004). *Forskrift om samarbeidsunntak, landbruk og fiske* (FOR-2004-04-23-651). Nærings- og fiskeridepartementet.  
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-04-23-651?q=Forskrift%20om%20samarbeidsunntak,%20landbruk%20og?q=Forskrift%20om%20samarbeidsunntak,%20landbruk%20og>
- NIBIO. (2023). *Totalkalkylen for jordbruket- Jordbrukets totalregnskap 2021 og 2022 Budsjett 2023*,  
 (Totalkalylen for jordbruket, Issue. NIBIO. <https://nibio.brage.unit.no/nibio-xmlui/handle/11250/3108016>
- Nofima. (2022, 16.03.2022 ). *Kun små forskjeller mellom frosne og ferske grønnsaker*. Nofima.no. <https://nofima.no/resultater/kun-sma-forskjeller-mellom-frosne-og-ferske-gronnsaker/>
- Nordgrønt. (u.å). *Om oss*. Nordgront.no. <https://nordgront.no/about-us/>
- Nordisk samarbeid. (2023, 20.06.23). *Mindre kjøtt, mer plantebasert: Her kommer De nordiske ernæringsanbefalingene 2023*. Nordisk samarbeid.  
<https://www.norden.org/no/news/mindre-kjott-mer-plantebasert-her-kommer-de-nordiske-ernaeringsanbefalingene-2023>
- Oliveira, G. (2023). Developing a codebook for qualitative data analysis: insights from a study on learning transfer between university and the workplace. *International Journal of Research & Method in Education*, 46(3), 300-312.
- Oslo Economics. (2023). *En gjennomgang av sårbarheten i globale forsyningskjeder for matvare*.

- Pettersen, I. & Kårstad, S. (2021). *Mat, matindustri og verdikjeder 2020. Status og utvikling i norsk matindustri og verdikjeder for matvarer* (NIBIO-rapport;7(67) 2021). NIBIO.
- Ravat, L., Hemonnet-Goujot, A. & Hollet-Haudebert, S. (2024). Exploring how to develop data-driven innovation capability of marketing within B2B firms: Toward a capability model and process-oriented approach. *Industrial Marketing Management*, 118, 110-125.
- Rolfe, J., Akbar, D., Rahman, A. & Rajapaksa, D. (2022). Can cooperative business models solve horizontal and vertical coordination challenges? A case study in the Australian pineapple industry. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(2), 100184.
- Rothaermel, F. (2023). *Strategic Management* (6, Red.). McGraw Hill LLC.
- Samvirkelova. (2002). *Lov om samvirkeforetak* (LOV-2023-12-20-114). Lovdata.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2002-6/id145353/>
- Schepker, D. J., Oh, W.-Y., Martynov, A. & Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of management*, 40(1), 193-225.
- Seuring, S. A. (2008). Assessing the rigor of case study research in supply chain management. *Supply chain management: an international Journal*, 13(2), 128-137.
- Shahzad, K., Ali, T., Takala, J., Helo, P. & Zaefarian, G. (2018). The varying roles of governance mechanisms on ex-post transaction costs and relationship commitment in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 71, 135-146.
- Thompson, J. (2022). A guide to abductive thematic analysis.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.  
<https://doi.org/10.2307/2393356>
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European journal of education*, 48(2), 311-325.
- Zhao, G., Hormazabal, J. H., Elgueta, S., Manzur, J. P., Liu, S., Chen, H., Lopez, C., Kasturiratne, D. & Chen, X. (2021). The impact of knowledge governance mechanisms on supply chain performance: empirical evidence from the agri-food industry. *Production Planning & Control*, 32(15), 1313-1336.

## 9 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

[Formuleringer av disse spørsmål blir tilpasset til de ulike utvalgene: produsenter, leverandører og eksperter]

#### Innledende spørsmål

1. Stilling og fartstid i bransjen/virksomheten
2. Virksomhetens rolle i verdikjeden for bearbejdet grønnsaksprodukter

Forskningsspørsmål 1: Hva er status og potensial for bruk av norske grønnsaker i bearbejdet grønnsaksprodukter?

- 1.1 Hvordan er bruken av norske grønnsaker i dag?
- 1.2 Hvordan har utviklingen vært de siste 20 årene?
- 1.3 Hva er potensialet for bruken av norske grønnsaker?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer påvirker andelen av norske grønnsaker i bearbejdet grønnsaksprodukter?

- 2.1 Hvilke faktorer bestemmer norsk grønnsaksproduksjon?
- 2.2 Hvilke faktorer påvirker valg av produsenter og leverandører?
- 2.3 Hva er de viktigste hindringene for økt norskandel?

Forskningsspørsmål 3: Hvordan påvirker organisering og styring av relasjonen mellom råvareprodusent og matindustrien andelen norske grønnsaker i bearbejdet grønnsaksprodukter?

- 3.1 Hvordan er relasjonen mellom produsent og industri?
- 3.2 Hva bestemmer valget av organisering av relasjonen mellom produsent og industri?
- 3.3 Hvordan kan organiseringen og styringen av relasjonen bidra til økt norskandel?

## **Informasjonsskriv og samtykkeskjema**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***” Hvordan kan man øke andelen av norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter?***

Vi er to studenter som skriver masteroppgave om norsk grønnsaksproduksjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Formålet med oppgaven er å forstå hvilke faktorer som påvirker andel norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter. Vi ønsker deg som deltaker i vårt forskningsprosjekt, og i dette skrivet gir vi deg informasjon om prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi ser et behov for å øke produksjonen og bruken av norske grønnsaker i matindustrien, da dette kan bidra til økt verdiskapning i jordbruket og imøtekomme etterspørselstrender og kostholdsråd. Problemstillingen for masteroppgaven er hvordan man kan øke andelen av norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter. Først ønsker vi å kartlegge status, utvikling og potensial for bruk av norske grønnsaker i matindustrien. Deretter vil vi undersøke faktorer som påvirker bruken av norske grønnsaker i den norske matindustrien. Til slutt vil vi se på hvordan organisering og styring av relasjonene mellom produsenter og industri kan bidra til å øke andelen norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøyskolen ved NMBU er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Basert på offentlig tilgjengelig informasjon har vi forsøkt å kartlegge aktuelle informanter innenfor den norske grøntsektoren og matvareindustrien som innehar verdifull kunnskap om problemstillingen vår. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer med et utvalg av grønnsaksprodusenter, aktører fra matindustrien og eksperter på fagfeltet. På bakgrunn av dette ønsker vi å gjennomføre et intervju med deg.

Vi har fått kontaktinformasjonen din fra ... [Tilpasses hver enkelt informant dersom det er relevant]

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i dette prosjektet innebærer det at du stiller til intervju som vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet gjennomføres gjerne fysisk, men dersom dette ikke er mulig gjennomføres det digitalt via Zoom eller Teams. Dersom ønskelig kan vi sende deg spørsmålene i forkant. Vi kommer til å ta notater fra intervjuet, og dersom du tillater det vil vi også ta lydopptak av intervjuet. I tillegg vil vi innhente informasjon om aktuelle bedrifter fra bedriftenes egne hjemmesider, samt intervjuer publisert på nett og i aviser.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Persondata som samles inn er navnet ditt, kontaktinformasjon, fartstid i bransjen og stillingstittel eller arbeidsområde, samt virksomhetens navn. Persondataen og virksomhetens navn vil ikke benyttes direkte i oppgaven, men vil bli anonymisert. All data som innhentes vil lagres i passordbeskyttet skylagring i regi av NMBU.

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til intervjudataene er Lina Marie Jensen og Mathilde Pedersen Tveide som skriver oppgaven, samt våre to veiledere fra NMBU, Silja Korhonen- Sande og Eystein Ystad.

Anonymiseringen vil foregå ved at navn og navn på virksomhet vil byttes ut med koder. Vi bruker anonymiserte sitater fra intervjuene i masteroppgaven. Da den norske matindustrien er en relativt liten bransje kan vi ikke garantere at det ikke er mulighet for å bli gjenkjent til tross for anonymisering. Du vil bli gitt mulighet til å sjekke sitatene som brukes i masteroppgaven før ferdigstilling.

Etter avsluttet prosjekt vil masteroppgaven publiseres i NMBU sitt elektroniske vitenarkiv Brage, hvor masteroppgaven vil ligge åpent tilgjengelig i fulltekst på internett.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes etter muntlig forsvar av oppgaven. Oppgaven vil forsvares muntlig og bli vurdert senest innen september 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskaplige universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, e-post: [personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.no)  
eller telefon: 402 81 558

- [silja.korhonen-sande@nmbu.no](mailto:silja.korhonen-sande@nmbu.no)
- [eystein.ystad@nmbu.no](mailto:eystein.ystad@nmbu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Silja Korhonen-Sande (veileder)

Eystein Ystad (veileder)

Lina Marie Jensen

Mathilde PedersenTveide

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan kan man øke andelen av norske grønnsaker i bearbeidede grønnsaksprodukter?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i et intervju

at det tas notater fra intervjuet

*at det tas lydopptak av intervjuet*



Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Sitat-tabeller (metode)

Tabell 1. Representative sitater om verdikjeden fra intervjuene

Representative sitater fra intervjuene	Verdikjeden
P2: Alle typer grønnsaker er det ganske vanlig at man kombinerer, flere av de store salatprodusentene produserer jo både til Bama industri og til butikken.	Leverer til konsum og industri
O3: Mange produsenter produserer både til industri og ferskkonsum, det er for å ha flere bein å stå på.	
I1: Og dette er jo industrigulrøtter, det er jo ikke disse små. Gulroten er jo så svær, ikke sant, og det skal jo være så stort som mulig for da blir det jo mest effektivt for oss.	Forskjell mellom industri- og konsumgrønn saker
I3: Det er jo da vi som på en måte sammen med produsenten ble enige om hvilke potetsorter, hvilke gulrotsorter, hvilke salatsorter, ned på frøtyper helt i detalj, og så er det jo utarbeidet for hver eneste kultur egne kvalitetskrav til varene.	
O2: Det er vel i hovedsak forskjellene, altså vi dyrker den for å bli stor ... men kvaliteten er jo ikke noe dårligere. Det viktigste er jo på en måte at den blir dyrket til den kvaliteten som fabrikken trenger.	

Tabell 2. Representative sitater om eksterne faktorer fra intervjuene

Representative sitater fra intervjuene	Under-gruppe	Tema
P1: Derfor så er vi jo liksom avhengig av politisk vilje. Jeg tror på en måte en må være så ærlig at vi klarer ikke å produsere så billig som det de gjør i Danmark.	Politisk vilje	Politiske faktorer
O1: Frukt og grønt skal jo være det som skal løfte både folkehelse og så videre, og så er det jo ingen form for å støtte opp under på det.		
I2: Og så kunne du da ha bidratt til å både ha gjort et løft for grøntproduksjon lokalt, men også for et sunnere kosthold (...) Så det er jo et kjempepotensial, både med tanke på målene man har for et sunnere kosthold, men også fordi man skal øke norskandelen.	Kostråd	
I3: Det er jo litt rart, altså Helsedirektoratet og myndighetene har jo brukt masse penger på dette her når man skal lære folk om disse kostrådene. Vi har flotte kostråd, spis mer av dette og mindre av det og alt det, men så gjør vi det ikke.		
O1: Vi er jo veldig tydelige på at vi skal ikke ta noe fra kjøtt i det hele tatt, men vi spiser for lite frukt og grønt i henhold til kostholdsrådene. Vi må spise mer, og da må vi spise mer norsk.		
I2: Og det er jo viktig for matsikkerheten nå, at de opprettholder de grønne områdene som finnes, eller de jordbruksområdene som finnes for å klare å opprettholde matsikkerhet i Norge.	Selv-forsyning	
O2: Jeg tenker jo at potensialet egentlig er stort, og i et sånn selvforsyningsgrad- og totalt beredskapsperspektiv, så er det jo i hvert fall viktig. Her kunne vi økt selvforsyning ... ved å bruke mer norsk og bruke mer norsk fryst som på en måte gjør at vi har produkter gjennom hele sesongen.		
P1: Nei, det er importen som er på en måte konkurransen (...) Da det er jo både prisen de får fra utlandet, pluss transport, pluss tollvernet, og hvis det blir mindre, om det nærmer seg det vi produserer for så velger de import.	Import som konkurrent	Økonomiske faktorer
O1: Det er som sagt importen som også er en problematikk. Det er det prispresset som industrien også opplever (...). Så vår konkurrent er import av frukt og grønt.		



P3: Det er blitt høyere priser ute i Europa. Mer må planlegges, og det er en et veldig press for norske produsenter ... Det er jo både delvis med at den situasjonen ute i Europa, men også andre steder. Det er ikke så lett å få tak i varer bare ved å ta en telefon.	Usikker tilgang	
P3: For varer er jo avhengig av etterspørselen, sånn er det jo.	Etterspørsel	
P2: Men jeg tror ikke noe på å være på bare pøse ut masse på tilbudssiden. Nei, uten vi må få på plass etterspørsel.		
I3: I den dyrtiden som vi er i og på en måte har vært inni og kanskje forhåpentligvis er på vei ut da, så velger forbrukeren borte litt dyrere produkter.	Betalingssvillighet	
O3: Enkelte grønnsakskulturer har en sterk norsk preferanse i markedet.		
I3: Det er en kategori som vil vokse i årene som kommer, altså vi ser det egentlig på salat og på alt at forbrukerne i større og større grad velger ferdig.	Trend	Sosiale faktorer
P2: Ja, det vil jo selvfølgelig forandre seg, og man skal jo kunne kjøpe fri tid og sånn ved å kjøpe mer ferdigforedlet.		
O2: Hmm så jeg tenker at potensialet er jo stort, men det handler litt om at vi er blitt. Ja, jeg vet ikke helt. Det handler om både om statusen for produktene og at vi at vi har havnet i en sånn lav priskategori.	Produkt-kategori og -status	Sosiale faktorer
P1: Den fordi at industrigrønnsaker og fryste grønnsaker har jo, sånn som jeg tror, jeg skal være så ærlig å si at den har jo en lavere status enn på en måte fersk da.		
I1: Det eneste som kan være et problem er at det er et dårlig avlingsår. I år har vi jo fått lite poteter, fordi at det ble flom. Noen år er det for varmt slik at grønnsakene og potetene ikke får nok vann, men andre år er det for mye vann slik at det drukner.	Avlings-svikt	Miljø-messige faktorer
I3: Og det er jo vært i fjor, spesielt flom i en del områder som gjorde at vi har ikke nok poteter i år.		
I1: Når ertene er ferdig, så er de ferdig. Venter du til neste dag så er de overmodne og da blir det dårlig kvalitet. Det går 3 timer fra ertene er høsten til de er ferdig produsert og fryst inn på vår fabrikk.	Biologisk materiale	Miljø-messige faktorer
I3: Så er det jo biologisk produkter, så du får jo aldri 100% alltid ... det er jo biologisk materiale og det tror jeg ikke vanlige folk er klar over hvor fort sånne ting endrer seg. De kan fort smake mindre godt, altså.		
I2: Nei, men landbruket har jo en avtale med landbruksorganisasjonen om en felles standard som heter KSL. Kvalitetssystemet i landbruket. Så for å i det hele tatt få levere råvarer i Norge, så må det være KSL-godkjent. Så det har jo vi som krav.	Kvalitets-krav	Regulatoriske faktorer
O2: Vi har jo et unntak i Norge fra konkurranse-loven i forhold til at vi har lov til å samarbeide om priser.	Primær-næringsunntaket	
O4: Men, akkurat for landbruk så er det et unntak i konkurranse-loven og det er det unntaket GPS benytter seg av med å samarbeide om prisene på grønt.		
O2: Det er litt sånn hindring selvfølgelig og på tollvern og da gjelder det ikke det bare tollvern på råvarer. Men er toll på bearbejdet ferdig bearbejdet varer ... Ja, for det ble jo en endring på noen toll på noen grønnsaker nå, men det er jo på	Tollvern	

råvarer egentlig og ikke på ferdig bearbeidet da. Så det styrker egentlig ikke vår posisjon sånn sett.		
P2: Så det er en ganske betydelig markedsrisiko og risikoavlastning i landbruket i forhold til avlingssvikt og sånne ting er jo helt elendig. Jeg vet ikke noe godt dere kjenner til det, men det er, altså, det er jo et tak på 1,8 millioner.	Avlingssvikt	

Tabell 3: Representative sitater fra intervjuene om kritiske suksessfaktorer

Representative sitater fra intervjuene	Underkategorri	Tema
I2: Potensiale må være skikkelig stort. Jeg klarer ikke å se annet, men så lenge man får kjøpt rimeligere råvare i utlandet, og frysetørka som jeg forstår, slik som industrien mest mulig grad gjør, så er det alltid pris som er styrende ... Det er jo prisen som styrer det uansett	Pris	Pris og lønnsomhet
P1: Hmm det er veldig pressede priser da på dette ... Og så har da 1 av 3 en gitt seg, og det er jo på grunn av økonomi.	Lønnsomhet	
O3: Pris er avgjørende for lønnsomheten i produksjonen.		
O3: Det er viktig for både produsent og industri at begge tjener penger for at norsk produksjon skal kunne opprettholdes.		
P2: Det er jo avhengige av at økonomien til produsentene er såpass høy at de gidder å produsere dette her.		
P3: .. tenke litt nytt i forhold til at jeg tror den tiden hvor folk kjøper 2 kilo med kål har det i kjøleskapet spiser opp hele er forbi.	Tilpassning til sosiale trender	Innovative nye produkter og økt kunnskap
I2: Å begynne å få mer aksept for at produktene våre er for folk som har et ønske om å spise mer grønnsaker, spise mer sunt, eller et ønske om en lettvin middag. Vi er jo med på å bidra til et sunnere måltid.		
P3: ... tenke litt nytt i forhold til at jeg tror at den tiden hvor folk kjøper to kilo med kål, har det i kjøleskapet og spiser opp hele er forbi.	Forbrukerpreferanser	
P3: Det må jo være et produkt som frister, det er nødt til å være noe som er forbrukerne ønsker å kjøpe.		
O1: Så det er en kjempe kunnskapsmangel, også i tillegg at vi har opplysningskontoret for frukt og grønn, men de promoterer jo ikke industrigrønnsaker og bearbeider produkter.	Forbrukeropplysning	
I1: Altså hvis man skal øke norske grønnsaker, altså fryste grønnsaker, så må man jo gjøre ting på marketing da, tenker jeg.		
P3: Det er jo råvaretilgangen og er den er stort sett stabil. Altså hvis ikke det er norsk råvare, så er det jo stort sett mulig å importere.	Råvaretilgang	Tilgang på volum og kvalitet
P2: Det er jo en industri som vil trenge veldig mye råvarer.		
I2: Man kan jo tenke at vi får en rimeligere råvare inn, så kan vi være konkurransedyktige på det ferdige produktet. Men det er vi nok ikke. Fordi det er såpass mye ekstra arbeid med den skrellingen og håndteringen av grønnsakene, så selv om råvaren er billig, så er vi ikke konkurransedyktig med det.	Kvalitet	
O2: Det viktigste er jo på en måte at det blir dyrket til den kvaliteten som fabrikken trenger for å utnytte mest mulig, og det er jo på en måte våre kontrakter lagt opp til.		

Tabell 4. Representative sitater om verdikjedesamarbeid fra intervjuene

Representative sitater fra intervjuene	Samarbeid
I1: Så jeg tenker at hvis de hadde vært litt mer bevisste i de andre leddene, vi er jo klare til å produsere mer. Men vi klarer jo ikke det alene. Nei, det er et samarbeid rett og slett.	Vertikalt-samarbeid
O1: Om det så er mellom kunde og leverandør, men det må jo i hvert fall være et langt større verdikjedesamarbeid. Da tror jeg det kan hente ut effekter på en helt annen måte.	
O1: Kommuniserer alt det spennende som skjer, og bygge gode relasjoner og allianser til faglagene, til politikere, og de rundt oss, og ikke minst kunder og samarbeidspartnere i markedet. Så vi må jobbe på flere fronter rett og slett.	
I2: Samtidig som vi da har vært flinke til å invitere inn, kommet på besøk, ikke bare kundene, men også beslutningstakere, departement, Landbruksdirektoratet, Innovasjon Norge, sånne ting vi har brukt bevisst tid på, og få gode relasjoner til alle som har betydning for bedriften vår.	
O3: Gjennom mange år har det vært et velfungerende produsentsamarbeid for produkter til direktekonsum, hvor mulighetene i primærnæringsunntaket er utnyttet. Vi har også stor tro på at det er mulig å få til et godt samarbeid for produkter til industri.	Horisontalt samarbeid

Tabell 5. Representative sitater om styringsmekanismer fra intervjuene

Representative sitater fra intervjuene	Undertema	Tema
I1: Ja, skriftlige avtaler. Pris og volum i avtalene... de må jo levere til en viss kvalitet, ellers får de trekk.	Skriftlige kontrakter	Formelle styringsmekanismer
P3: Produsenten og Gartnerhallen har selvfølgelig skriftlige avtaler, men produsentnivå så er det veldig mye at du blir enig.		
O2: Forhandling av pris foregår en gang i året, eller at det for hver dyrkingssesongen, og da går vi også gjennom hvis det er noen vilkår i kontraktene som vi mener er bør forandres, så er det også en del av den samme praten.		
I1: Vi har jo våre spesifikasjoner i forhold til hvilken kvalitet, og så må vi jo ta ut en del ting. For at det kanskje er for korte eller for små biter, men er det en feil, er det en svart flekk, eller er det skall, eller er det grønt, så vil man jo ikke spise det. Det er jo veldig mye, en gulrot, hvis du skal ha en firkantet gullerrotbit, sånn ti ganger ti, eller en ganger en centimeter, så er jo ikke gulrot, det er jo sånn.	Spesifikasjoner	
I3: Det er jo da vi som på en måte sammen med produsenten ble enige om hvilke potetsorter, hvilke gulrot sorter og så videre, hvilke salatsorter ned på frøtyper helt i detalj, og så er det jo utarbeidet for hver eneste kultur egne kvalitetskrav til varene.		

O3: Det er i praksis mottakspåklit på kontrahert vare til industri. Dette er ikke i samme grad tilfelle for produksjon til direkte konsum.	Forutsigbarhet	
P3: Har vi varer tilgjengelig og en annen trenger, så blir vi en da sender vi og motsatt, så det er ikke noe formelt sånn sett, og så blir jo veldig avhengig av markedet var.		
I1: Vi har tre stykker som jobber ute hos produsentene. Som er ute der hele tiden og tar prøver. ... De lurer jo på ting, så vi er jo et sånt kontaktledd med dem.	Oppfølging	Relasjonelle styringsmekanismer
O2: Oppfølge om det ikke er det varierer litt fra industri til industri, men at det i hvert fall er innom noen flere ganger i sesongen og ser status.		
O2: Ja i forhandlings når vi snakker pris, så er jo det på en måte vi legger fram ærlige og åpne kalkyler på hvordan våre kostnader øker og så. Og så har de selvfølgelig sine argumenter, men vi er på en måte på en dialog som at vi forstår hverandre og forstår også at det er viktig å beholde norsk volum da som også ofte blir en diskusjon fordi vi er presset på import.	Tillit	
O2: Vi er jo litt i samme båt på en måte og det gjør jo at vi i hvert fall de jeg snakker mye med de har vi en ganske god relasjon til, eller veldig god. Egentlig vil jeg si vi har en ganske åpen og ærlig dialog.	Kommunikasjon	



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway