

Fusjoner og oppkjøp i norsk matindustri under økt internasjonal integrasjon siden 1990-tallet

Bjørn Klimek

Innledning

Strukturen i norsk matindustri er i kontinuerlig endring, både når det gjelder bedriftenes konsentrasjon, spesialisering og internasjonalisering. Fusjoner og oppkjøp ligger til grunn for en betydelig del av strukturendringene i norsk matindustri. Denne undersøkelsen ser på fusjoner og oppkjøp i forhold til institusjoner i norsk politisk økonomi generelt og regulering av det norske matkomplekset⁶⁷ spesielt. Strukturendringene i matindustrien ses som en avhengig variabel i den makroøkonomiske reorganiseringer på 1990-tallet. Forskning på fusjoner og oppkjøp i internasjonalt matindustri har påpekt effektiviseringsgevinster, vekstambisjoner eller markedsdominans som viktige strategiske drivkrefter (Hansen, 2007; 2013). Denne undersøkelsen analyserer fusjoner og oppkjøp i lys av institusjonelle endringer i norsk politisk økonomi på 1990-tallet. Disse endringene består særlig i at de institusjonene som organiserte finanssystemet, ble helt endret på 1990-tallet, mens de institusjonene som har betydning for matindustriens tilgang til ressurser, ble mer og mer markedsrettete. Kombinasjonen av en foretaksøkonomisk forståelse av fusjoner og oppkjøp med en historisk-institusjonell analyse av den norske økonomiske konteksten, gir tre

⁶⁷ Begrepe matindustri og matkomplekset brukes gjennomgående i teksten. Sistnevnte indikerer at verdikjeden for mat, og dermed eierskapsforhold innenfor denne, strekker seg langt utover det klassiske matindustribegrepet. Det norske matkomplekset indikerer og inkluderer dermed produksjon og distribusjon av mat i sin helhet, og dette komplekset er underlagt til dels sterkt varierende institusjonelle reguleringer.

analytiske påstander. For det første har markedsorganiserende institusjoner historisk bidratt til ulik grad av nasjonal beskyttelse av norske landbruksressurser, noe som i dag bidrar til at fusjoner og oppkjøp følger en til dels nasjonalisert logikk. For det andre er deler av matindustrien i forskjellige henseende både tilknyttet og avskåret fra EUs indre marked gjennom EØS-avtalen. Dette gjelder særlig for foredlingsindustrien (RÅK-industri)⁶⁸. For det tredje oppstår det en isolert form for konsentrasjon på grunn av nasjonal beskyttelse og det særegne forholdet til EU. Disse tre analytiske påstandene legger historiske og institusjonelle føringer for selve analysen av fusjoner og oppkjøp.

Etter en kort skisse av den metodologiske tilnærmingen (del 2), avklares teoretiske begreper knyttet til fusjoner og oppkjøp i den globale matindustrien (del 3). Deretter behandles 1990-tallets endringer i den norske politiske økonomien generelt (del 4) og det norske matkomplekset spesielt (del 5). Dette leder fram til de tre analytiske påstandene nevnt ovenfor. I analysen av fusjoner og oppkjøp i norsk matindustri (del 6) benyttes kvalitative data til å spesifisere fem forskjellige bedriftstyper. I konklusjonsdelen (del 7) oppsummeres de fusjons- og oppkjøpsdrevne strukturendringene som preger den norske matindustrien fra 1990-tallet fram til 2013.

Metode

Denne studien av matindustrien bygger på en kombinasjon av kvalitative intervjuer og offentlig tilgjengelig sekundærinformasjon fra de enkelte selskapene. Studien har en kontekstualiserende tilnærming (Mjøset, 2009) der data tolkes i lys av makroøkonomiske tendenser, spesielt endringer i norsk politisk økonomi på 90-tallet. Studien kan betegnes som et makro-kvalitativt case-studium (Mjøset, 2010a) som kombinerer kvalitative data med litteratur om historiske vendepunkter i den norske politiske økonomien. Jeg studerer fem forskjellige bedriftstyper: bondeide samvirkeselskaper (case: Tine BA), børsnoterte merkevarekonsern (case: Orkla ASA og Agra Industrier AS), Private Equity-eide selskaper (case: Cardinal Foods AS, Synnøve Finden AS og SPIS Grillstad AS), dagligvarehandelen (case: Rema 1000 og Norgesgruppen AS) og familieselskaper (uten spesifikke case). Jeg har gjennomført tolv intervjuer (i tidsrommet

68 RÅK = råvarepriskompensasjon, er hjemlet i EØS-avtalens Protokoll 3.

april 2012 til januar 2014) med nøkkelinformanter innen toppledelsen av de mest aktive og ressurssterke miljøene i norsk matindustri når det gjelder fusjoner og oppkjøp. Intervjuene omhandlet den strategiske betydningen av fusjons- og oppkjøpsaktiviteten og siktet mot å dokumentere logikken bak investeringsaktiviteten, også sett ut ifra et verdikjedeperspektiv. Teoriforståelsen i studien bygger på *Grounded Theory*-tradisjonen (Glaser & Strauss, 1967).

Teoretiske refleksjoner rundt fusjoner og oppkjøp i den globale matindustrien

Fusjoner og oppkjøp bidrar direkte til strukturendringer i matindustrien. Med strukturendringer menes her endringer i størrelse og antall bedrifter eller konsentrasjon av disse, samt spesialisering og internasjonalisering. De økonomiske drivkreftene bak fusjoner og oppkjøp kan komme både innenfra og utenfra gjennom markedsmessige begrensninger. Generelt er vekst og økonomisk resultat drivkrefter bak fusjoner og oppkjøp. Mer spesifikt identifiserer Hansen (2013:304) 35 forskjellige drivkrefter (tabell 5.1) som kan være strategiske pådrivere for fusjoner og oppkjøp.⁶⁹ Hans empiriske studie av dansk matindustri viser at stordriftsfordeler, markedsandeler og matching av kunder er viktige drivkrefter bak fusjoner og oppkjøp. Strukturendringer kan oppstå vertikalt (spesialisering) eller horisontalt (diversifisering) og dekker hele matforsyningskjeden. Jeg vil legge vekt på et særskilt forhold mellom drivkreftene for fusjoner og oppkjøp og ulike typer selskaper som opererer i ulike ledd og nivåer i matforsyningskjedene. Eksempelvis har dagligvarekjeden Rema 1000 kjøpt opp deler av foredlingsindustrien (vertikal integrasjon), mens det nordiske Private Equity-selskapet CapMan (Cardinal Foods) har gått inn i kyllingindustrien ved å kjøpe opp mindre familieselskaper (stordriftsfordeler, synergier ved omorganisering). Drivkreftene bak fusjoner og oppkjøp avhenger av strategiske beslutningsprosesser i hvert enkelt tilfelle.

Fusjons- og oppkjøpsdrevne strukturendringer har en generell og abstrakt logikk som diskuteres i det følgende. Denne må presiseres gjennom en kon-

⁶⁹ Tidligere forskning peker i samme retning (Connor & Geithmann, 1998; Adams, Love & Capps, 1997), men så vidt jeg kan se er det Hansen som for første gang grundig kartlegger drivkreftene bak fusjoner og oppkjøp i matindustrien.

tekstualisert tilnærming til både de markedsorganiserende institusjonene, ledd innenfor forsyningskjedene og bedriftstypene. Deretter kan en særskilt logikk for fusjoner og oppkjøp finnes innenfor norsk matindustri, en logikk som på en måte er tilpasset og avhengig av sine institusjonelle omgivelser. Drivkreftene bak fusjoner og oppkjøp som produktivitetsøkning eller synergier er generelle bedriftsstrategiske prioriteter. I analysen nedenfor fokuserer jeg på disse såfremt de har en tydelig forbindelse til fusjons- og oppkjøpsdrevne strukturendringer. I tråd med Hansen (2013) kan vi klassifisere drivkreftene bak fusjoner og oppkjøp innen matindustrien i fire felt. En bedrift kan motiveres til fusjoner og oppkjøp enten gjennom en aktiv eller passiv strategi, og drive slike strategier enten fordi man ønsker å oppnå målsetninger internt i egen bedrift, eller fordi man ønsker å påvirke begivenheter i bedriftens omgivelser.

Tabell 5.1: Drivkrefter bak fusjons- og oppkjøpsdrevne strukturutvikling i matindustrien. Kilde: Hansen (2013:304).

35 drivkrefter bak fusjoner og oppkjøp i internasjonal matindustri		
	Intern	Ekstern
Aktiv	Stordriftsfordeler Produktivitetsøkning Synergier Vekstmål Ledelsesmessige ambisjoner Inntjening og konjunktur Utnyttelse av know-how og teknologi Styring av markedsføring Ønske om diversifikasjon Ønske om spesialisering Tiltrekke kvalifisert arbeidskraft	Adgang til billige råvarer og ressurser Vertikal integrasjon Markedsnærhet Markedsandel og -dominans Adgang til know-how Liberalisering av kapitalmarkeder Posisjonering på voksende markeder Fordelaktige kjøpsmuligheter Økonomisk vekst Forbedring av infrastruktur
Passiv	Risikospredning Beskyttelse av know-how og teknologi Overkapasitet Sesongutjevning Fusjon er eneste redning	Lav markedsvekst Matching av kunder Større sortiment Fjerne konkurrenter Sikring av råvaretilgang Opprettelse av etableringsbarrierer Konkurranselovgivning «Eat or be eaten» Investorer forventer vekst

I aktiv/intern-feltet knyttes fusjons-/oppkjøpsplanene til aktive forsøk på å oppnå forskjellige forbedringer innad i bedriften. Dette er en offensiv strategi. Bedrifter som benytter seg av en slik strategi, har ofte allerede en solid posisjon i markedet, og denne forsterkes ytterligere ved fusjoner og oppkjøp. I del 6

analyserer jeg Private Equity-oppkjøp og merkevareselskapet Orkla som begge kan plasseres i denne kategorien. Aktiv/ekstern-feltet omfatter strukturendringer som er skapt utenfor bedriften. Vekst i særskilte segmenter eller posisjonering i voksende markeder kan være direkte strategiske mål som oppnås gjennom fusjoner og oppkjøp. Men også vertikal integrasjon regnes som en aktiv strategi basert på eksterne markedsbetingelser. Rema 1000s oppkjøp i foredlingsindustrien er et eksempel på drivkrefter i dette feltet. Hvis fusjoner og oppkjøp skjer på grunn av drivkrefter i passiv/intern-feltet, inntar bedriften en defensiv posisjon i konkurransen. Et eksempel er Cardinal Foods, opprettet som en fusjon av flere små enheter som hver for seg ikke var i stand til å konkurrere med samvirkebedriften Nortura. Passiv/ekstern-feltet beskriver tilfeller der eksterne forhold som lav markedsvekst eller sikring av råvaretilgang er drivkrefter for fusjoner og oppkjøp. I analysen nedenfor står passiv/eksterne begrensninger sentralt siden jeg argumenterer for at nasjonal beskyttelse og isolasjon i det norske markedet resulterer i strukturelle vekstbegrensninger⁷⁰. Bedriftene synes å kompensere for denne passiv/eksterne posisjonen med strategiske fusjoner og oppkjøp i hjemlige og utenlandske vekstsegmenter. Vekten på passiv/eksterne begrensninger kan knyttes til en tese om at det norske landbruksregimet har utviklet seg fra å være preget av omfattende nasjonal beskyttelse til å være et defensivt tilpasningsregime «(...) som representerer en defensiv, reaktiv politikk for å tilpasse politikken til de nye internasjonale rammevilkårene og samtidig søke å opprettholde status quo så langt råd er» (Olsen, 2010:102). Tesen om det defensive tilpasningsregimet legger i hovedsak vekt på kontinuerlig utvikling av produktivitetsetterslep i norsk landbruk (Olsen, 2010:104). Dette defensive elementet blir synlig også i analysen av fusjoner og oppkjøp. Dette preger hele industrien (se analysen i del 6). I det følgende (del 4 og 5) setter jeg disse foretaksøkonomiske (mikro- og meso-) teoretiske perspektivene inn i en historisk-institusjonell makrokontekst.

70 Strukturelle vekstbegrensninger defineres ulikt og uavhengig av de generelle veksttallene til industrien.

Den norske politiske økonomiens globale integrasjon på 90-tallet

Jeg anlegger et institusjonalistisk perspektiv på norsk økonomis globale tilpasning gjennom 90-tallet. Institusjoner er «varige systemer bestående av etablerte og forankrede sosiale regler som strukturerer sosial interaksjon» (Hodgson sitert hos Mjøset 2010a:45). Ifølge Mjøset (2010a:45) består de institusjonene som bygger seg opp rundt markeder, av «organisasjoner, regler, lover, konvensjoner, rutiner, målestandarder og enheter som holder dem i hevd». Han viser til Polanyis analyse av tre elementer som er av sentral betydning for det kapitalistiske industrisamfunnet: arbeid, kapital og naturressurser (Polanyi, 1944). De institusjonene som bygger seg opp rundt disse elementene, er en nøkkel til å forstå nasjonale varianter av dagens kapitalisme. Siden flere institusjoner knytter seg til hvert element, bruker man termen institusjonelle komplekser. Polanyi mente at markeder for arbeidskraft, penger og naturressurser aldri kunne bli selvregulerende (elementene kunne aldri behandles som rene varer) fordi enten sosiale bevegelser eller statlige organer ville gripe inn og blokkere den rene markedslogikkens destabiliserende tendenser. Mjøset utdypet dette:

I stedet for at arbeidskraften ble behandlet som vare videreutviklet man lønnsforhandlingssystemer, sosialpolitikk og trygdeordninger. Regulering av pengene ble sikret av sentralbank, pengepolitisk lovgivning og finanstilsyn. For naturressursenes vedkommende dannet det seg handelspolitiske avtaler, statlige avtaler med produsentorganisasjoner innen primærnæringene, samt «konsesjons- og eiendomslovgivning» (Mjøset, 2012:19).

I tråd med Esping-Andersens (1990) videreføring av Polanyi kan dette betegnes som *dekommodifisering*. I analysen av forandringene på 1990-tallet behandler jeg industriell utvikling med utgangspunkt i disse tre elementene. I norsk landbruk og matindustri utgjør naturressurser hovedpilaren.⁷¹ Men forandringene i finansmarkedene (penge- eller finanskapitalkomplekset) er også viktige siden institusjonell komplementaritet (Crouch, 2010) mellom institusjoner knyttet til arbeidskraft, kapital og ressurser spiller en stor rolle for investeringsaktive-

⁷¹ Landbruk er en subkompleks av naturressurskomplekset. Institusjoner som organiserer markedet for landbruksressurser diskuteres i del 5.

ten. Fusjoner og oppkjøp siden 90-tallet skapte strukturendringer i matindustrien, og disse må settes i samband med institusjonelle skifter i naturressursforvaltning og finanskapitalstyring (der liberalisering har funnet sted). Både WTO og EØS som internasjonale handelsregimer (Ruggie, 1982) påvirker de markedsorganiserende institusjonenes virkemåte innen norsk økonomi. Med utgangspunkt i 1990-tallets forandringer, med særlig hensyn til naturressursfaktoren, ønsker jeg å forklare de industrielle endringene.

Fra og med 1970-tallet ble den norske økonomien sterkt preget av oljen som en ny hovedeksportsektor. I etterkant av de to folkeavstemningene om EU-medlemskap (1972 og 1994), og særlig etter den siste, har det skjedd en omfattende harmonisering med den økonomiske utviklingen i EU. Som ikke-medlem er Norge tilknyttet EUs indre marked gjennom EØS-avtalen. Det har oppstått et skille mellom offshoresektoren (oljeutvinning og leverandørindustri) som går med store overskudd, og mer tradisjonelle fastlands-sektorer som får høye kostnader, særlig i perioder da oljevirkosomheten skaper flaskehalser i økonomien. Siden matindustrien er den landbaserte sektoren som sysselsetter flest, påvirker ubalansen mellom offshore- og fastlandsøkonomi denne sektoren direkte. Den økonomiske politikken må alltid hanskkes med denne ubalansen. Harmoniseringen med EU virker inn på alle økonomiske områder, eksempelvis på eksport og kapitalflyt som begge er regulert av EØS-avtalen. Nedenfor gjør jeg rede for noen trekk ved norsk økonomi i form av de markedsorganiserende institusjonene rundt arbeid, kapital og naturressurser.

Arbeidskraftkomplekset er preget av to sett institusjoner. For det første de institusjonene som utgjør velferdsstaten og som danner et sikkerhetsnett for alle borgere som er utenfor arbeidsmarkedet. For det andre det kollektive forhandlingssystemet mellom arbeidstakerorganisasjoner og arbeidsgiverorganisasjoner, der hovedavtale mellom partene utgjør arbeidslivets «grunnlov». Begge kan tolkes som uttrykk for et arbeid/kapital-kompromiss, det første preget av at arbeiderbevegelsen fra slutten av 1930-tallet har dominert det parlamentariske systemet, det andre preget av godt organiserte kollektive aktører som balanserer hverandre i sivilsamfunnet. Internasjonaliseringstendensene på 1990-tallet har så langt ikke svekket dette komplekset (Mjøset & Cappelen, 2011:248). Arbeidsinnvandringen har økt blant annet på grunn av Norges inntreden i EUs indre marked (gjennom EØS) og særlig på grunn av utvidelsen av EU i 2005 da flere østeuropeiske land ble medlemmer.

Innenfor *naturressurskomplekset* har oljefunnene siden 1970-tallet størst betydning. Naturressurser har alltid spilt en nøkkelrolle i norsk politisk økonomi. Norge har historisk sett vært, og er fortsatt, eksportør av tømmer, fisk og energi. På den andre siden er Norge nettoimportør av landbruksbaserte matprodukter. De markedsorganiserende institusjonene bygger opp om logikken om komparative fortrinn ved eksport av de forskjellige naturressursene. For tømmer, fisk og energi har Norge gjennom sine topografiske forutsetninger komparative fortrinn som muliggjør utvikling av konkurransedyktig eksportindustri basert på disse ressursene. Disse grunnlagene har ikke jordbruket. Innenfor det settet av institusjoner som organiserer tilgang til og bruk av norske naturressurser, fokuserer min analyse mest på de spesifikke institusjonene som beskytter den nasjonale jordbruksproduksjonen: Dette er handelspolitisk lovgivning (gjennom internasjonale regimer som WTO og EØS), jordbruksavtalen mellom staten og landbrukets organisasjoner (Norges Bondelag, Norsk Bonde- og Småbrukarlag) samt bedrifter med privilegert posisjon som følge av sin tilknytning til landbrukssamvirket (mer om dette i del 5).

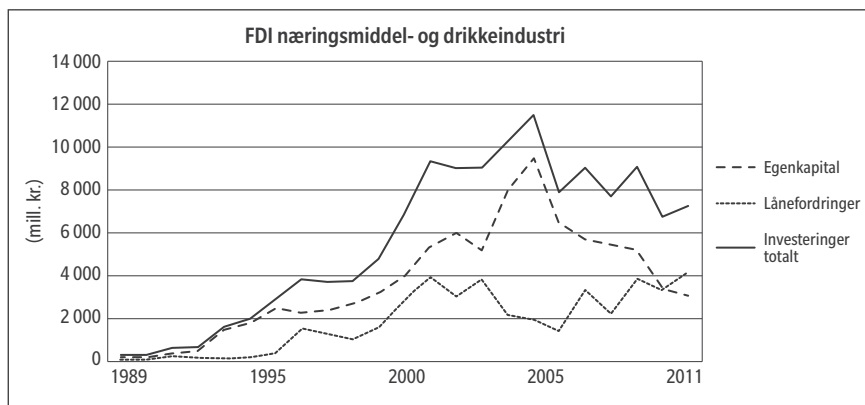
Tabell 5.2: Eksport–import-ratio. Kilde: SSB utenrikshandel med varer, etter næringsgruppe (CPA) (mill. kr.), egen framstilling.

Eksport–import-relasjon (ratio) av utvalgte naturressurser fra 1992–2012					
	1992	1997	2002	2007	2012
Jordbruk	0,09	0,13	0,07	0,04	0,04
Skogbruk	0,47	0,17	0,15	0,27	1,39
Fisk, akvakultur	6,99	6,22	6,34	30,86	22,38
Råolje/naturgass	98,56	107,82	272,27	92,61	100,10
>1 Eksportoverskudd / <1 Importoverskudd					

Systemet av reguleringer og konsesjoner som kanaliserte rentene fra naturressursene, ble først utviklet for vannkraft, fiskeri og jordbruk. Da oljen ble oppdaget tidlig på 70-tallet, var det allerede tradisjoner for at den norske staten regulerte naturressurskomplekset i tråd med politiske målsetninger om å bidra til befolkningens felles beste. I begynnelsen ble konsesjonsreguleringer brukt for å dempe letevirkningen, og på 90-tallet ble inntektene fra oljen skilt ut fra resten av norsk økonomi gjennom oljefondet. Samtidig begynte den norske oljeblokk med det norske statlige oljeselskapet Statoil i sentrum å få internasjonale ambisjoner. I dag er Norge ikke bare en eksportør av olje, men også av

teknologi og teknologirelatert service innenfor sektoren. Olje-blokkens internasjonale ambisjoner og innføringen av oljefondet på 90-tallet er hovedfaktorene i ekspansjonen av norsk storskalakapital basert på norske naturressurser (Mjøset & Cappelen, 2011:248).

Når det gjelder *finanskapitalkomplekset* ble norske finansmarkeder deregulert på 1980- og 1990-tallet. Intern deregulering førte til en kredittfinansiert forbruksbølge i annen halvdel av 1980-tallet. Bankkrisen i 1992 var det endelige beviset for det norske politiske miljøet på at bankvesenet ikke klarte overgangen til uregulerte finansmarkeder uten statlige inngrep (Mjøset & Cappelen, 2011:214). I etterkant av bankkrisen ble den norske økonomien åpnet for kortsiktige internasjonale kapitalbevegelser (ekstern deregulering) i samspill med tilpasning til EUs pengepolitikk, der faste kurser var en forberedelse til økonomisk og monetær union. Samtidig ble det norske oljefondet etablert, som kan ses som en kobling mellom naturressurser og finanskapital. I løpet av 90-tallet ble den norske økonomien på en rekke måter sterkere integrert i verdensøkonomien. Som figur 5.1 viser har utenlandske direkteinvesteringer (FDI) i norsk produksjon av næringsmidler og drikkevarer samlet sett økt i løpet av 90-tallet. Deregulering av finansmarkedene har dermed betydning for fusjoner og oppkjøp i norsk matindustri.



Figur 5.1: Utenlandske direkteinvesteringer i næringsmiddel- og drikkeindustri. Kilde: SSB.

Jeg har redegjort for skift i alle de tre institusjonelle kompleksene i norsk politisk økonomi. Arbeidsmarkedet (arbeidskraftkomplekset) er integrert gjennom EØS-avtalen. Oljesektoren (naturressurskomplekset) er en global eksportør av olje og teknologi, og oljefondet bidrar til ekspansjon av norsk

storskalakapital. Finansmarkedene (finanskapitalkomplekset) ble etter hvert harmonisert med EUs pengepolitikk. Nedenfor drøfter jeg nærmere norsk matindustri og reguleringer innen landbrukssubkomplekset (som del av naturressurskomplekset) i lys av global integrasjon.

Matindustriens globale integrasjon på 90-tallet

De enkelte leddene i den norske matindustriens verdikjede (unntatt sjømat) er underlagt forskjellig grad av tollbeskyttelse og dermed ulike konkurranseforhold. I praktiske sammenhenger skiller man ofte mellom to typer ledd: basislandbruksvarer (landbruksindustri) og såkalte råk-varer (råk-/foredlingsindustri). Førstnevnte leverer de innsatsfaktorene til industrien som norsk landbruk selv produserer og som dermed er sterkt tollbeskyttet. Råk-varene er bearbejdede landbruksvarer, og disse er i mindre grad beskyttet. I analysen som følger, benyttes en mer detaljert klassifisering av forskjellige varekategorier som er underlagt forskjellig regulering. For enkelthets skyld bruker jeg nedenfor ofte det innarbejdede skillet mellom landbruksindustri og råk-industri (foredlingsindustri), men jeg bruker den mer detaljerte inndelingen i selve analysen i del 6.

Som vist var WTO- og EØS-avtalene viktige for den norske matindustriens økende internasjonale integrasjon på 1990-tallet. EØS-avtalen har stor betydning for foredlingsindustrien fordi den regulerer handel med EUs indre marked. Sammenliknet med de importrestriksjonene som gjelder for basislandbruksvarer fra norsk landbruk, er foredlingsindustrien svakere beskyttet. På den annen side er foredlingsindustrien den viktigste kjøperen av råvarer fra landbruket. Analysen nedenfor tar hensyn til samspillet mellom de to delene av matindustrien. Et produktivistisk landbruksregime ble etablert gjennom omsetningsloven fra 1936. Bondesamvirket som var organisert gjennom bondeorganisasjoner, ble gitt rollen som markedsregulerende myndighet. Hovedsiktemålet med dette regimet var etter krigen å gjenopprette produksjonskapasitet samt å industrialisere og regionalisere produksjonen. Regimet sto ved lag fram til 1990-tallet. (Almås, 2004) Siden 1980-tallet kan en se en økende strukturrasjonalisering og internasjonal integrasjon.

Landbruksindustrien beskyttes av et proteksjonistisk system med tollvern på import, målpriser og markedsreguleringer. Målprissystemet gjelder utvalgte basislandbruksvarer som melk, kjøtt og korn (Knutsen, 2011). Målpriser er

gjennomsnittspriser som landbruksprodusenter (organisert innenfor landbrukssamvirket) er tillatt å ta ut i markedet. Disse prisene settes ved årlige forhandlinger mellom staten og de to bondeorganisasjonene. Sentrale mål for forhandlingene er å styre innenlandske priser og trygge bønders inntekter uavhengig av prisfluktuationene på verdensmarkedene. Forhandlede priser, importrestriksjoner, administrative tiltak for å hindre overproduksjon og et system med tilbuds- og etterspørselsreguleringer er hovedelementene i det jeg kaller en nasjonal beskyttelse av landbruksressursene. Staten gir således primærprodusentene innenfor naturressurskomplekset en form for inntektsgaranti som kan minne om det som innen arbeidskraftkomplekset er resultat av forhandlinger mellom partene på arbeidsmarkedet. Avkastning av landbruksressurser er systematisk rettet mot å sikre en jevn inntektsutvikling for bøndene. Dette systemet krever at norske priser er klart adskilt fra prisene på verdensmarkedene.

Siden det norske markedet er avskjermet gjennom nasjonal beskyttelse, har tilbud og etterspørsel på primærprodukter blitt nasjonalt tilpasset i et særskilt system. I dette markedsreguleringsystemet har bondeide samvirker fått tildelt markedsregulerende myndighet. Allerede på 1930-tallet organiserte bønder seg i nasjonale samvirker for å skaffe seg tryggere markedsforhold ved prisfluktuationer (Almås, 2004:313–316). Omsetningsloven overlater ansvaret for regulering av tilbud og etterspørsel på melk og kjøtt til samvirkene. Ulike administrative virkemidler er etablert for å regulere tilbud og unngå overproduksjon fordi disse kan føre til press på de forhandlede prisene. Et eksempel på dette er at bøndene selv har måttet dekke tapet ved overproduksjon siden midt på 1980-tallet. Dermed har samvirket fått en dobbeltrolle. De er kommersielle aktører i markedene i tillegg til å ha en administrativ funksjon med særskilt tilgang til informasjon om markedene (Espeli, 2002; 2006). Norske bønder er i en enestående posisjon. De har kontroll over landbruksproduksjonen og er kollektivt organisert i landsomfattende samvirker. Disse samvirkene har lenge hatt en monopollignende posisjon i noen varekategorier siden markedene historisk sett har vært skjermet. Den markedsregulerende funksjonen bondesamvirkene har, gir dem ytterligere økonomisk makt. I dag er denne posisjonen under press fra WTOs liberalisering og fra de vertikalt integrerte og konsentrerte dagligvarekjedenes økende dominans (Olsen, 2010; Richards, Bjørkhaug, Lawrence & Hickman, 2013).

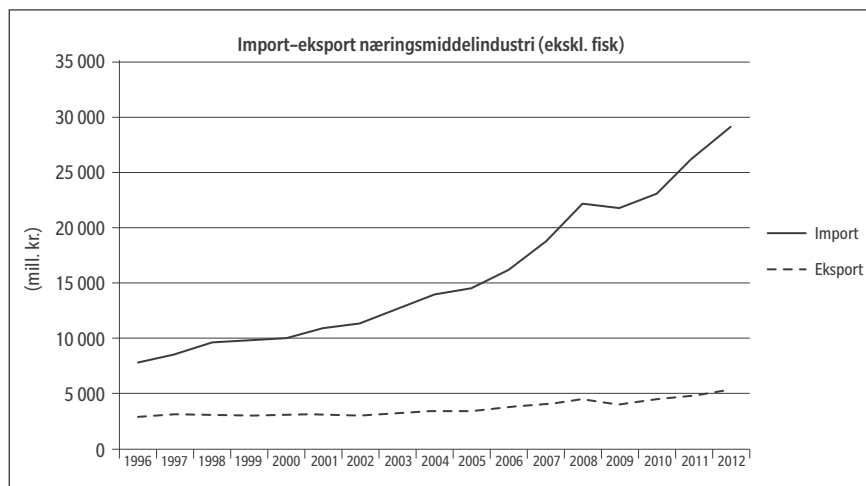
WTO-avtalen er et framstøt innen det internasjonale handelsregimet for å bygge ned nettopp slike tiltak som skjermer medlemslandenes landbruk, altså

importrestriksjoner, eksportsubsidier og støtte til det innenlandske landbruket. Som et resultat av forhandlingene godtok den norske regjeringen å fjerne importrestriksjoner og åpne for internasjonal matvarehandel. WTO-avtalen definerer tre kategorier for landbruksstøtte: en gul, en blå og en grønn boks. Den gule boksen kalles også for *Aggregate Measurement of Support* (AMS) og er den viktigste for norsk landbruksstøtte. AMS forholder seg stort sett til støttenivået for innenlandsk landbruk medregnet direkte støtte fra statsbudsjettet og støtte som skal dekke forskjellen mellom målprisen og prisen på verdensmarkedene. WTO påla Norge å redusere AMS med 20 prosent i løpet av 6 år. Taket for norsk støtte er på 11,449 millioner NOK (Knutsen, 2011). Målprissystemet blir direkte påvirket av dette taket. Forhandlingene om målpris, som bestemmer bøndernes inntekt (arbeidskraftkomplekset), pålegges slik begrensninger gjennom AMS som er bestemt av et internasjonalt regime, nemlig WTO. De subsidierte målprisene kreves redusert av WTO. Når partene i landbruksforhandlingene de siste årene har blitt enige om å fjerne storfekjøtt og fjørfekjøtt fra målprissystemet, har dette sammenheng med begrensningene i gul boks satt av WTO (Veggeland, 2001; Farsund, 2002). WTO-avtalen innebærer også reduksjoner i eksportsubsidier, noe som rammer meierisektoren og dens viktigste eksportvare Jarlsbergosten.

Foredlingsindustrien er den største kjøperen av råvarer fra norsk jordbruk. Mens de nasjonalt tilgjengelige innsatsfaktorene, klassifisert og tollregulert som basislandbruksvarer, er nasjonaliserte, er selve industrien utsatt for europeisk konkurranse i hjemmemarkedet (Borgen, Svennerud & Vengnes, 2001). I tillegg bestreber industrien seg på å utvide sin avsetning i EUs indre marked. RÅK-ordningen er et forsøk på å sikre innkjøp av norske råvarer på industrinivå. RÅK forholder seg til EØS-avtalens «non-annex 1 products» som definerer hvilke varer som kan få kompensert prisforskjeller mellom norske og utenlandske råvarer. Innenfor RÅK kan tre ulike virkemidler benyttes for å kompensere for prisforskjeller: direkte toll på importerte foredlede varer, nedskrivning på innenlandsk produsert materiale og eksportsubsidier som kompenserer for prisforskjeller mellom norske og utenlandske varer. RÅK-reguleringene er et forsøk på å tillate konkurranse i industriledet mens en samtidig beskytter norske innsatsfaktorer.

Gjennomgangen av institusjonelle forhold (juridiske og politiske reguleringer) viser at landbruksindustrien er nasjonalt beskyttet i ulik grad, mens

deler av foredlingsindustrien er utsatt for utenlandsk konkurranse. Landbruksindustrien er beskyttet direkte gjennom institusjonelle ordninger som regulerer bøndenes inntekter ut fra generelle legitimeringshensyn (historisk etablert ideal om jevn inntektsfordeling som kan føres tilbake til arbeiderbevegelsens politiske kompromiss med bøndene sent på 1930-tallet). Foredlingsindustrien er tvunget til å fokusere mer på internasjonal konkurransevne og holde kostnadene så lave som mulig. Figur 5.2 nedenfor viser at internasjonal importkonkurranse generelt øker for norsk matindustri.



Figur 5.2: Importkonkurranse overfor den bearbeidende matindustrien (ekskl. fisk).

Kilde: Rålm (red., 2013).

I del 3 ga jeg en foretaksøkonomisk mikro-/mesotypologi (tabell 5.1) over motivasjoner bak oppkjøp og fusjoner. I kapitlene 4 og 5 har jeg gitt en oversikt over forskjellige lag av makrokontekst (internasjonale regimer, norsk politisk økonomi og det norske landbruksindustrielle subkomplekset). Ved å kombinere disse analytiske nivåene postulerer jeg tre påstander om fusjoner og oppkjøp i det norske matkomplekset.

For det første er industribedriftene innen det norske matindustrielle komplekset nasjonalt beskyttet i ulik grad. Det innebærer at fusjoner og oppkjøp er motiverert innenfor en nasjonalt beskyttet arena der aktørene i ulik grad er skjermet.

For det andre preges det norske matkomplekset fra 1990-tallet og framover av en særegen kombinasjon av tilknytning til og avskjerming fra EUs indre

marked, noe som særlig berører foredlingsindustrien. Innen denne konteksten drives bedriftene til motsetningsfylte strategier for fusjoner og oppkjøp ved at de må forholde seg til det beskyttete hjemmemarkedet samtidig som de må konkurrere inn i EU.

For det tredje – som et resultat av de to foregående – kan en forvente en isolert form for konsentrasjon som en konsekvens av nasjonal beskyttelse og tilknytningen/avskjermingen av det norske markedet i forhold til EU. Landsomfattende bondesamvirker opererer i det første leddet i forsyningskjedene, mens konsentrerte dagligvarekjeder opererer i det siste leddet. Denne isolerte konsentrasjonen blir forsterket av import- og etableringsbarrierene i det norske markedet. Den nasjonale avskjermingen fører altså til en særegen form for isolert konsentrasjon. Som en konsekvens av den nasjonal-isolerte konsentrasjonen oppstår det kritiske ledd i verdikjeden som er svært attraktive for fusjoner og oppkjøp.

I neste del vil jeg undersøke disse påstandene med basis i mitt eget empiriske materiale.

Analyse

Analysen av strukturendringer tar fortløpende utgangspunkt i tabell 5.1 (side 120) og er delt inn i fem deler som hver representerer en bedriftstype som opererer i norsk matindustri. Både landbruksindustrien og foredlingsindustrien regnes her som en del av matindustrien, men analytisk sett relateres konkurransesituasjonene til tollregulering av enkelte varekategorier. Analysen bygger på kvalitative data fra toppledelsen i industrien og representerer alle typer eierskap i verdikjedene. Hovedtrekkene er følgende: a) Historisk sett har samvirket vært dominerende i landbruksindustrien. b) Merkevareselskapene har vokst fram på grunnlag av andelseid aksjekapital, og disse opererer i foredlingsindustrien. c) Private Equity-selskaper begynte å investere i norsk matindustri på 90-tallet, spesielt i landbruksrelatert industri. d) Dagligvareselskapene kjøpte opp eierandeler bakover i verdikjedene, både i landbruks- og foredlingsindustrien. e) Familieselskaper har vært til stede i alle ledd av verdikjedene. Det er ikke lett å avgrense bedriftstyper som landbruks- eller foredlingsindustribedrifter. Samvirkeselskapet Tine er typisk for kategorien landbruksindustri, men har imidlertid en høy andel av videreforedlede varer i sin portefølje. Kon-

kurransforhold i verdikjeden knyttes derfor ikke til todeling av industrien, men til forhold rundt enkelte varekategorier.

Med utgangspunkt i de tre analytiske påstandene innledningsvis analyserer jeg fusjoner og oppkjøp i spennet mellom nasjonal beskyttelse, tilknytning/avskjerming i forhold til EU og en isolert form for konsentrasjon. Med hensyn til drivkreftene bak strukturendringene (se informasjonen i tabell 5.1) kan en trekke fram noen generelle føringer som finnes hos alle markedsaktørene. For det første er risikospredning ved isolasjon vanskelig på grunn av begrensningene på vareflyten. Dette diskuteres for eksempel i sammenheng med noen Private Equity-investeringer (del 6c nedfor). For det andre er vekst i det norske hjemmemarkedet strukturelt begrenset fordi forbruk av mat ikke forandrer seg så mye over tid. Matforbruket er tilnærmet konstant til tross for generell økonomisk vekst (Hansen, 2013:320). For det tredje ser norske bedrifter ut til å slite med å utnytte produktivitetsokninger. Med høyt produktivetsmål vil vanligvis jevn tilstrømning av innsatsfaktorer gi høyere produksjon. Dette er i konflikt med konstant etterspørsel i et isolert marked. I et tilfelle med konstant produksjon vil produktivitetsokning senke behovet for innsatsfaktorer, noe som ofte fører til lavere sysselsetting. Dette ser ut til å være tilfelle i norsk landbruksindustri (Borch & Stræte, 1999:38; Stræte & Jacobsen, 2002:189). For det fjerde, med tanke på stordriftsfordeler, ser europeiske konkurrenter ut til å ha gjennomgående komparative fortrinn ved at de opererer i et større marked med større volumer. Norske selskaper vil få vanskeligheter med å oppnå samme betingelser i sitt hjemmemarked fordi det er mindre. En av virksomhetslederne jeg intervjuet, poengterer i den sammenheng vanskeligheter for norsk matindustri i forhold til det større EU markedet:

(...) jeg vil faktisk påstå at EØS-avtalen eller vårt nei til EU gjorde at de store norske næringsmiddelbedriftene, de måtte erstatte sin eksport eller eksportambisjoner til Europa, til Skandinavia særlig, det var jo stor samhandel mellom Norge og Sverige, med bedriftsoppkjøp i EU. Vi hadde eksport til Sverige, den ble vanskelig når Sverige gikk inn i EU og vi ikke gikk inn i EU. Så vi begynte da å kjøpe virksomheter i Sverige, vi har kjøpt mange virksomheter i Sverige, slått de sammen og har nå en omsetning på sirka 600 mill. SEK, det hadde vi sannsynligvis ikke hatt hvis vi ikke hadde vært utenfor EU. Da hadde vi nok fristet med å eksportere fra Norge og bare hatt salgsorganisasjon i Sverige. Ikke fabrikker. For å få større enheter (Virksomhetsleder A).

Strukturendringer i matindustrien, og særlig fusjoner og oppkjøp, må alltid analyseres ut fra enkelte produktkategorier, blant annet på grunn av tollregulering og dermed konkurranseforhold som er knyttet til enkeltkategorier. Økonomisk-strategisk sett følger fusjoner og oppkjøp noen generelle tendenser. Produktkategorier i vekst er mer attraktive enn produkter i tilbakegang. I hver produktkategori er det de to ledende produktene (etter salgsvolum) som skaper akseptabel avkastning. Fra tredjeplass og nedover fører ren priskonkurranse til press på avkastningen. Gjennom *added-value*-mekanismer kan høyere avkastning oppnås på foredlede produkter (som ost og pizza) enn på rene basislandbruksråvarer (som melk og kjøtt). En tidligere virksomhetsleder jeg intervjuet, sier følgende:

Merkevarene, Orkla, med sine 30–40 milliarder har jo alltid tjent og tjener penger. Derimot de som selger commodities, Nortura, har jo aldri tjent penger. Og det skyldes jo at de selger commodities, og commodities har bare en konkurranseparameter: pris (En tidligere virksomhetsleder).

I de følgende avsnittene (6a til 6e) skal jeg se nærmere på fusjons- og oppkjøpsaktivitet hos de enkelte bedriftstypene.

a) *Fusjoner og oppkjøp og samvirkebasert landbruksindustri*

Bondesamvirkene (Tine og Nortura) dominerer landbrukssektoren i ulik grad og er avhengige av den nasjonale beskyttelsen av landbruksressursene. Gjennom sin markedsregulerende funksjon (se del 5) har samvirkene en særskilt posisjon i markedet, og konkurransen er vesentlig påvirket av disse forholdene. Samvirkene bidrar til den isolerte formen for konsentrasjon så lenge norsk landbruksindustri har en monopolistisk eller duopolistisk struktur. Meierisamvirket Tine har slike posisjoner i ulike varekategorier. Kjøtt-samvirket Nortura opererer i en mye mer fragmentert kjøttsektor og er derfor ikke like dominerende. Tine går offensivt inn i nye produktsegmenter. Den nasjonale beskyttelsen av landbruksressursene er under press fra WTO, og dette påvirker strukturendringene direkte. Som eksempel på fusjons- og oppkjøpsdrevne strukturendringer undersøker jeg Tine. Meierisamvirkets strategi for oppkjøp er motivert av *ønske om diversifisering* og inntreden i utenlandske markeder på grunn av *strukturelle vekstbarrierer* i tradisjonelle segmenter (se tabell 5.1).

Et gjennomgående trekk ved den industrielle utviklingen i norsk meierisektor er at hjemmemarkedet er mettet og at vekstmulighetene derfor er strukturelt begrensede. De markedsorganiserende institusjonene som tidligere prioriterte bøndenes inntekt, sørger nå for å skape konkurranse i sektoren. Siden opprettholdelse av landbruk over hele landet var og er et politisk hovedmål i Norge, er produksjonsanleggene også spredt ut over hele landet. Siden 1980-tallet, med nedgangen til det produktivistiske landbruksregimet, gikk utviklingen av landbrukssektoren ut på å hankses med overkapasitet, lokalisering og rasjonalisering, økende konkurranse i hjemmemarkedet og subsidierte eksportmuligheter (Almås, 2002; Borch & Stræte, 1999:30; Borgen mfl. 2006). Som en konsekvens av Kavli-konsernets og Synnøve Findens inntreden i markedene for meierivarer, oppsto en duopolistisk konkurranse. Den monopolistiske eller duopolistiske strukturen i landbrukssektoren generelt og meierisektoren spesielt preger strategiene for fusjoner og oppkjøp. Landbrukssektoren er svært konsentrert. Som et eksempel hadde tre aktører over 90 prosent av markedsandelen for brunost, hvitost, melk og egg i 2010 (NOU 2011:4, 2011). Den konsentrerte strukturen fører til høye etableringsbarrierer for mulige konkurrenter, og organisk vekst i det totale markedet – som vist ovenfor – er vanskelig å oppnå. Diversifisering og inntreden i utenlandske markeder er derfor en viktig passiv/ekstern drivkraft for den dominerende aktøren Tine.

Når det gjelder diversifiseringen i hjemmemarkedet, prøver Tine å bryte ut av ensidig råvareproduksjon gjennom utstrakt produktutvikling, innovasjon og utvidelse til videreforedte varekategorier. I dag har Tine en andel av videreforedte varekategorier på 35 prosent av sin portefølje.⁷² Tine er med dette egentlig også å anse som merkevarekonsern, og dette viser at analysen av fusjoner og oppkjøp må knyttes til enkeltkategoriene og ikke til de to industrigrenene nevnt i teksten. Tine har i kraft av sin monopolistiske posisjon tilbudt en rekke mer eller mindre lønnsomme varekategorier. Strategisk sett kan en spørre seg i hvilken grad et selskap som opererer i et marked med lite volum, kan utvikle kostnadseffektivitet og samtidig være så diversifisert (Borgen mfl., 2006:51). På den andre siden kan inntreden i markedet for videreforedte varer ses på som et forsøk på å vokse i andre segmenter enn meierivarer. Nasjonal beskyttelse

⁷² Kilde: Representanter for Tine. Datterselskaper innenlands: Diplom-Is AS, Fellesjuice AS (Sunniva) og Fjordland AS.

gjennom de markedsorganiserende institusjonene begrenser vekstmulighetene i tradisjonelle landbrukskategorier. Diversifisering som strategi i hjemmemarkedet kan derfor gi incentiver til fusjoner og oppkjøp innen produktkategorier som ikke er knyttet til landbruket, selv om Tines produktinnovasjoner i stor grad er plassert under egen merkevare så langt.

På grunn av strukturelt begrensede vekstmuligheter hjemme prøver Tine å vokse i utlandet gjennom å utvikle eksportmuligheter. Historisk sett har Jarlsbergosten vært den største eksportsuksessen. De paragrafene i WTO-avtalen som handler om eksportsubsidier, påvirker derimot fusjoner og oppkjøp direkte. Tine hadde leieproduksjon av Jarlsbergost i USA siden 2000 og inngikk i 2012 avtale om å kjøpe meieriet som drev leieproduksjonen. I en pressemelding infomerer Tine om sitt oppkjøp i USA:

Norseland Inc., som er Tines heleide selskap i USA, har underskrevet avtale om kjøp av Alpine Cheese Co. Dette gjør at Tine sikrer leveringsevnen og kan øke produksjonen av jarlsberg i USA (www.tine.no, lest 06.11.2013).

Tine gikk altså fra å eksportere det fysiske produktet til heller å spre det immaterielle varemerket Tine (Jarlsberg) til utlandet. Intervjumaterialet tyder på at Tine forventer en ytterligere liberalisering når WTO-avtalen nyforhandles.

Foredling av norsk råvare vil i hovedsak konsentrere seg om de fem millioner mennesker som bor her hjemme. Hvis du da i et sånt landskap skal vokse, så må du nettopp stå på det andre benet og det er oppkjøp ute. (...) Men det er vanskelig, som det ser ut, å flytte produktet, fysiske produktet, ut fra det norske landskapet (...) og dermed må du kanskje flytte, og det er jo Tines perspektiv, merkevarens, altså den immaterielle verdien, ut i et annet marked (...) (Strategisk vurdering fra en representant for Tine).

Tine investerer i utenlandske produksjonsanlegg og markedsandeler i stedet for å utvide kapasiteten i Norge. Det leder til strukturendringer av fusjons- og oppkjøpsdrevne art. WTO-liberaliseringen påvirker altså strukturendringer i industrien. Tines fusjons- og oppkjøpsstrategi er strukturrasjonalisering i hjemmemarkedet og kapasitetsutvidelse i utenlandske markeder.

b) Fusjoner og oppkjøp og større børsnoterte merkevarekonsern

Framveksten av merkevarekonsern som Orkla eller Agra Industrier (Mills AS) finner særlig sted i foredlingsindustrien. Et management-strategisk konsept for globale merkevarekonsern er *merkevareporteføljer*. Disse gir grunnlag for inntreden i nye markeder, enten gjennom global spredning av et sterkt merke (for eksempel Coca Cola) eller gjennom merkesegmentering (posisjonering av varierte merker i lokale markeder). Merkevarer skaper forbrukerlojalitet, høyere avkastning og markedsrett (Barwise & Robertson, 1992). Merkeporteføljer muliggjør synergier eller stordriftsfordeler, særlig innenfor markedsføringsdelen. Merkevarekonsern er porteføljeselskaper som fokuserer strategisk på sterke merkevarer (slike som har posisjon én eller to i markedet). Selskaper i denne kategorien konkurrerer med globale motspillere som Nestlé og Unilever. Norske merkevarekonsern kan ha base i Norge, men fokuserer strategisk på Norden eller Europa og konkurrerer på lønnsomhet og produktivitet med globale motspillere. Det er ikke like lett for slike konsern å operere i et nasjonalt beskyttet og isolert norsk marked som har mindre volum og høyere kostnadsnivå. Intervjumaterialet tyder på at norske selskaper sliter med å få tilsvarende stordriftsfordeler ut av sine oppkjøp innenlands som i EUs indre marked. Merkeporteføljestrategien til Orkla kan forklare salg av enkelte bedriftsenheter tilknyttet råvarekategorier. Råvareproduksjon passer ikke inn i denne globale strategien. Når det gjelder strukturendringer, viser datamaterialet at norske merkevarekonsern foretar fusjoner og oppkjøp som følge av *strukturelt begrensede vekstmuligheter* i hjemmemarkedet. De prøver også å *diversifisere* sine porteføljer og oppnå *markedsandeler* og *markedsdominans* (tabell 5.1).

Markedsisolasjon og nasjonal beskyttelse begrenser organisk vekst i hjemmemarkedet. Siden hjemmemarkedet er mettet og konsentrert, kan vekst bli en utenlandsstrategi overfor EUs indre marked. Man investerer i utenlandske produksjonsanlegg i stedet for i nasjonale anlegg. Merkevarekonsernene kan vokse under paraplyen til eksisterende merkevarer (organisk vekst, merkeekspansjon) eller ved oppkjøp av andre merkevarer (segmentering, å ta andres markedsandeler). Det siste var tilfellet da Orkla overtok Rieber & Søn i 2012. På hjemmesiden til Orkla kommenteres dette:

Orklas driftsinntekter var 8.443 mill. kroner i 3. kvartal [2013], mot tilsvarende 7.193 mill. kroner i samme periode i 2012. Fremgangen skyldes i

hovedsak oppkjøpte selskaper innen merkevareområdet, og kommer ikke som følge av organisk vekst (www.orkla.no, lest 06.11.2011).

Dette eksempelet støtter det teoretiske argumentet om at begrensningene på organisk vekst kan gi incentiver til vekst gjennom fusjoner og oppkjøp (Hansen, 2013:302–303). Tar vi i tillegg hensyn til at det ligger en strukturell vekstbegrensning i det norske markedet (som diskutert tidligere), så kan vi konkludere med at både innen- og utenlandsk vekst, gjerne ved hjelp av fusjoner og oppkjøp, blir en passiv/ekstern drivkraft.

Diversifisering er en strategisk drivkraft bak utviklingen av globale merkevareporteføljer. Den korresponderer med en rekke av drivkreftene bak fusjoner og oppkjøp. Innen det norske markedet vil en diversifisert portefølje av sterke merkevarer gi stordriftsfordeler og synergieffekter i tillegg til forhandlingsmuligheter. Norske merkevarekonsern i foredlingsindustrien opererer mellom to svært konsentrerte ledd i forsyningskjedene. Siden landbruksindustrien er nasjonalt beskyttet, er foredlingsindustrien ofte henvist til å kjøpe sine råvarer fra et monopol. Dette påvirker forhandlingsmulighetene siden foredlingsindustrien ikke kan henvende seg til andre leverandører. Størrelse og diversitet er derfor en viktig strategisk mulighet i hjemmemarkedet. Det samme gjelder for merkevarekonsernenes forhold til de konsentrerte dagligvarekjedene. En sterk produktportefølje med et bredt produktutvalg styrker forhandlingsmakten i forhold til kjedene. I materialet mitt kommenterer en av virksomhetslederne dette slik:

(...) det er det vi kanskje bruker mest tid på, det er når vi skal håndtere kundene. I gamle dager, så brukte vi veldig mye tid på forbrukeren, men nå står det altså et stort system mellom oss og forbrukerne, og hvis ikke vi håndterer det systemet, så er forbrukeren på en måte sjakk matt i å ta være på våre produkter. Så det er mye mer penger som brukes på kjedene, altså kundene enn forbrukerne. Mye mer av verdiskaping blir jo borte hos kundene enn tidligere (Virksomhetsleder A).

Diversifisering av merkeportefølje er derfor en annen form for konsentrasjon som fører til markedsdominans. Dette er særlig tilfelle i det isolerte norske markedet. Markedsandeler og markedsdominans har i sin tur en rekke andre

virksomheter. Høye markedsandeler fører beviselig til høyere avkastning (Hansen, 2013:316), minimerer konkurransen og skaper barrierer for potensielle konkurrenter. Merkevareporteføljer øker derfor markedsrett over enkeltproduktene på grunn av synergieffekter (Barwise & Roberston, 1992:278).

c) Fusjoner og oppkjøp og Private Equity-kapital

Private Equity-investeringer er ikke noe omfattende nytt innslag i norsk matindustri, men har vakt oppmerksomhet fordi noen slike investeringer er blitt foretatt i direkte konkurranse med bondesamvirkene. I 1998 investerte Reiten & Co i kjøttbedriften SPIS Grilstad, i 2005 investerte CapMan i kyllingindustrien gjennom opprettelsen av Cardinal Foods og i 2009 kjøpte Scandza, som er eid av CapVest, opp meieriselskapet Synnøve Finden.⁷³buyouts) er å skape vekst gjennom organisatorisk restrukturering over et relativt kort tidsrom (vanligvis tre til sju år) for så å selge seg ut med overskudd (Kaplan & Strømberg, 2009; Grünfeld & Jacobsen, 2007). Nedenfor vil jeg rette søkelyset mot CapMans oppkjøp av en del mindre enheter som ble slått sammen til Cardinal Foods i tidsrommet 2005–2013. Dette regner jeg som et godt eksempel på industriell restrukturering gjennom Private Equity-kapital. I lys av drivkrefter bak fusjons- og oppkjøpsdrevne strukturendringer (tabell 5.1) hadde CapMan et klart *vekstmål* og tok sikte på å oppnå *stordriftsfordeler* og *synergier* mellom bedriftene de hadde kjøpt opp. Generaliseringer om Private Equity-oppkjøp kan være problematisk fordi hvert oppkjøp fant sted i ulike sammenhenger. Men når investeringene rettet seg mot oppkjøp i direkte konkurranse med bondesamvirkene, som er tilfelle her, opererte Private Equity-investorene i den nasjonaliserte delen av industrien. Disse investeringene illustrerer hvordan fusjoner og oppkjøp kan føre til et skift fra monopolistisk til duopolistisk struktur innenfor noen varekategorier i landbruksindustrien. Disse Private Equity-investeringene må ses i lys av endringer i de markedsorganiserende institusjonene.

⁷³ Det er også eksempler på Private Equity-investeringer i foredlingsindustrien, dvs. i etablerte merkevarer, for eksempel Hercules' investering i Maarud Chips og Lion Capitals investering i Findus. Synnøve Finden har Private Equity-bakgrunn, men skiller seg ut pga. lengre investeringshorisont.

Fra og med 2005 investerte CapMan i norsk kyllingindustri ved å kjøpe opp mindre enheter.⁷⁴ Disse ble omorganisert og innlemmet i det nye holdingselskapet Cardinal Foods. I samme periode, i 2007, ble kylling tatt ut av det norske målprissystemet, og hjemmemarkedet ble liberalisert innenfor rammen av det eksisterende importvernet. Først og fremst indikerer dataene at denne typen Private Equity-drevne strukturendringer er en konsekvens av forandringer i finanskapitalkomplekset (liberalisering av kapitalmarkedene) og naturressurskomplekset (ved at målprissystemet ble avskaffet). Det siste var en konsekvens av WTO-avtalen. En annen viktig forutsetning ser ut til å være at kyllingproduksjon ikke er arbeidsintensiv, men snarere kapitalintensiv gjennom industriell automatisering. Mine data tyder på at oppkjøpet av Cardinal Foods strategisk var tilrettelagt for å være konkurransedyktig med EU-industri i tilfelle ytterligere internasjonal konkurranse. I tillegg vokste forbruket av kylling i Norge ganske mye på denne tiden, noe som ikke var tilfelle for mange av de andre matvarekategoriene. Når det gjelder forbedringer i den økonomiske virksomheten, sentraliserte Cardinal Foods ledelsesfunksjoner og investerte i kapasitet og effektivitet. Man oppnådde synergier og stordriftsfordeler mellom de oppkjøpte bedriftene. Cardinal Foods' vekststrategi har alltid vært en norsk strategi uten ambisjoner for utlandet. Dette antyder i sin tur en vekststrategi overfor den dominerende samvirkebedriften Nortura som inntil da hadde dominert markedet med opptil 70 prosent (Borch & Stræte, 1999:32). I skrivende stund (høsten 2013) har CapMan solgt sine andeler i Cardinal Foods til CapVest og svenske Lantmännen. Disse er nå i gang med å bygge opp en skandinavisk aktør innen kyllingproduksjon under navnet *Scandi Standard*. Jeg bedømmer CapMans investering som vellykket siden de har oppnådd en markedsandel på 40 prosent på fjørfe og 29 prosent på egg i løpet av en eierperiode på åtte år.⁷⁵

Private Equity-investeringer på forskjellige enkeltområder påvirkes av mange faktorer, men noen generelle slutninger kan trekkes på bakgrunn av den særskilte strukturen på det norske matmarkedet. På slutten av 90-årene begynte Private Equity-selskaper å investere i norsk matindustri. Det er så langt ikke helt klart om alle disse investeringene har vært vellykkede, men dataene tyder klart på at Private Equity-kapital prøver å være «first mover» i et marked

74 Norsk Kylling AS, Arne Magnussen AS, Den Stolte Hane AS, og Jærkylling AS.

75 Årsrapport Cardinal Foods, 2009.

som gjennomgår liberalisering. I en situasjon der den nasjonale beskyttelsen av det norske matmarkedet vedvarte, har Private Equity-investeringer ført til duopolistisk konkurranse i noen varekategorier. Dette fører i sin tur til ytterligere etableringsbarrierer for mulige konkurrenter. Private Equity-investeringer er problematiske, ikke bare økonomisk sett, men også politisk fordi politiske parametere, som tollbarrierer, er gjenstand for politiske diskusjoner. En Private Equity-investor sier følgende:

(...) denne investeringen er mye mer risikabel enn de fleste andre investeringer vi gjør. Dette er en høyrisiko-investering. (...) Reduserte vekstmuligheter, begrensede vekstmuligheter innen Norge og en potensiell risiko i form av at tollbarrierene bygges ned, og du kan bli eksponert for internasjonalt konkurranse. Så det er ... en politisk risiko som vi normalt ikke tar (Private Equity-investor A).

Private Equity investeringer må – som merkevarekonsern (jf. diskusjon i forrige underavsnitt) – også analyseres i lys av kjedemakten. Siden Private Equity-oppkjøp sikter mot å bygge opp større økonomiske enheter, er de avhengige av tilgang til dagligvarekjedene. En utenlandsk Private Equity-investor⁷⁶ som vurderte norsk kjøtt, men som til slutt valgte å ikke foreta denne investeringen, hevdet i ett av mine intervjuer at nettopp kjedeproblematikken i Norge var avgjørende. Denne investoren understreker at Private Equity-aktørene lykkes i å bygge opp større enheter, men at de har vanskeligheter med å håndtere tilgang til hylleplass. Det er med andre ord en form for risikospredning som er problematisk her. Intervjumaterialet tyder dermed på at den isolerte formen for konsentrasjon i det norske dagligvaremarkedet kan motvirke ytterligere Private Equity-buyouts.

d) Fusjoner og oppkjøp og dagligvarekjedene

Dagligvarekjedene opererer i det siste leddet i forsyningskjedene, i direkte kontakt med forbrukerne. I de siste tiårene har dagligvaresektoren både internasjonalt og i Norge, blitt konsentrert. Mens industriledet tidligere hadde størst

⁷⁶ Denne hypotesen baserer seg på et intervju med en ikke-norsk Private Equity-investor som bestemte seg for ikke å gå inn i norsk kjøttsektor. Informanten beskrives ikke nærmere grunnet anonymitet.

makt, dominerer nå dagligvarekjedene. Kjedenes egne merkevarer konkurrerer nå med produsentenes merkevarer som er avhengige av hylleplass hos dagligvarekjedene. Matindustrien er ofte fragmentert, mens dagligvarekjedene er konsentrert (Burch & Lawrence, 2005 og 2007; Stræte & Jacobsen, 2002:196). Parallelt med dagligvarekjedenes økede konkurranseposisjon overfor tradisjonelle merkevarer har deres ønske om kontroll med de bakre leddene i verdikjedene økt. Den dominerende strukturelle drivkraften bak dagligvarekjedenes investeringer bakover i forsyningskjedene er *vertikal integrasjon*. Vertikal koordinering av matforsyningskjedene kan etableres gjennom kontraktsproduksjon, strategiske allianser eller ved direkte eierskap. Når det gjelder fusjons- og oppkjøpsaktivitet er bildet svært variert. Dagligvarehandelens eierskap bakover i forsyningskjedene drives først og fremst av utviklingen i de enkelte matvarekategoriene og den enkelte kjedens strategiske valg. Dagligvarehandelens eierskap må derfor ses i direkte sammenheng med disse kategoriene og deres funksjon for direkte kommunikasjon med forbrukeren. Enkeltkategoriene markedsføres i henhold til de enkelte butikkkonsepter. Enhver form for vertikal koordinering kan derfor ses i sammenheng med den strategiske betydningen av de enkelte kategoriene i butikkene. De industrielle strukturene bakover i verdikjeden må være tilpasset markedsføringsstrategien for hver enkelt kategori i butikkene. Dette kan være avgjørende for vertikal integrasjon, enten gjennom eierskap eller partnerskap. Begge de aktørene som er med i denne analysen (Rema 1000 og Norgesgruppen) vektlegger matvarekategoriens betydning for kommunikasjon med forbrukeren, og begge antyder at det i den sammenheng kan oppstå strategiske situasjoner som gir insentiver til eierskap bakover i kjeden. Med andre ord er råvaretilgang i de enkelte kategoriene den mest avgjørende faktoren.

Når det gjelder eierskap kan Rema 1000 være et eksempel på vertikal integrasjon. Med en samlet markedsandel på 21 prosent (Pettersen, 2013) opererer Rema 1000 med både kontraktsproduksjon og direkte eierskap gjennom fusjons- og oppkjøpsaktiviteter bakover i verdikjedene. Direkte eierskap er ikke en strategi i seg selv, men et virkemiddel for å skaffe seg kontroll over kritiske ledd i forsyningskjedene. For Rema 1000 er den viktigste drivkraften for oppkjøpene et ønske om å *sikre råvaretilgang* i visse matvarekategorier. Andre drivkrefter er økt *produktivitet* eller *synergier* i tilfeller der lønnsomme forsyningsbetingelser i enkelte matvarekategorier er sårbare. Hovedårsaken til vertikal integrasjon er således usikkerhet om forsyningsbetingelser. Ut fra definisjonene gitt i typo-

logien (tabell 5.1) følger Rema 1000 en strategi for fusjoner og oppkjøp som hviler på passiv/eksterne betingelser, altså å sikre råvaretilgang. Eksempel på en slik forsyningsgaranti er Rema 1000s oppkjøp av kyllingprodusenten Stanges Gårdsprodukter. Inntil dette skjedde hadde Stange vært kontraktsprodusent for Rema 1000s største konkurrent Norgesgruppen. Data fra mine intervjuer tyder på at Rema 1000 anså oppkjøpet på den tiden som en viktig del av kategoriens utvikling i butikk. I en pressemelding sier Rema 1000:

Kylling generelt er et prioritetsområde for REMA 1000, så dette er en fjær i hatten for oss. (...) Dette blir en del av vår totale strategi (...). Vi har ikke snakket konkret om den avtalen de har med Norgesgruppen, men vi tipper vel at REMA 1000 trenger en stor del av det volumet som Stange produserer til egne butikker, sier administrerende direktør for REMA Industrier, Martin Klafstad (Rema 1000, pressemelding, 13.03.2014).

Usikre forsyningsbetingelser i enkelte kategorier har i sin tur sammenheng med de markedsorganiserende institusjonene som regulerer tilbud og etterspørsel. Den nasjonale beskyttelsen og den isolerte konsentrasjonen skaper kritiske ledd i forsyningskjedene. Disse er svært attraktive å ha kontroll over. I hvilke kategorier disse leddene oppstår, avhenger av strukturendringer som konsentrasjon, konkurranse og lønnsomhet for hver enkelt varekategori. Sårbare forsyningsbetingelser er et godt eksempel på min påstand om isolert konsentrasjon i det norske markedet. Kritiske punkter oppstår i det begrensede og skjermede markedet. Begrensningene på internasjonal vareflyt skaper konkurranse over kontroll over visse ledd i forsyningskjeden i hjemmemarkedet. Dagligvarekjedene bidrar aktivt til denne formen for konsentrasjon. Når forsyningskjedene konsentres gjennom samvirkebedriftenes dominans, Private Equity-restrukturering og mektige merkevarekonsern, kan dagligvarekjedene rammes av kritiske ledd i råvareforsyningen. Siden alle deltakerne opererer under nasjonal beskyttelse og isolerte betingelser, vil maktforhold i form av kontroll over ledd bakover i forsyningskjedene ha betydning.

e) Fusjoner og oppkjøp og mindre familieeide bedrifter

Familieeide bedrifter utgjør en betydelig del av matindustrien og står for en stor del av de økonomiske enhetene. Men siden de fleste familiedrevne selskaper

er begrenset i størrelse og økonomisk makt, spiller de en mindre viktig rolle i strukturendringene.

I 2011 var 73,5 prosent av bedriftene i matvareindustrien småskalabedrifter (med under 20 sysselsatte). Likevel utgjorde disse kun 18,2 prosent av den totale sysselsettingen i matvareindustrien. De store matindustribedriftene (100 eller flere sysselsatte) sto på sin side for 5,2 prosent av bedriftene, og 45,0 prosent av sysselsettingen i matindustrien (Rålm, red., 2013).

Mange familiedrevne selskaper opererer ofte i spesialiserte nisjer. Disse er viktige for strukturendringer fordi de bidrar til innovasjon, gründervirksomhet og sysselsetting over hele landet. På den annen side er deres økonomiske makt og strategiske muligheter til å investere i kapasitet og effektivitet begrenset. I tilfellet med Cardinal Foods kan en se hvordan mindre og mellomstore enheter i kyllingbransjen ikke ble ansett å være i stand til å konkurrere med samvirket Nortura. Først da CapMan opprettet en større og fusjonert enhet av de små og mellomstore familiedrevne bedriftene, var slik konkurranse et faktum. Veldrevne familiebedrifter lykkes således bare hvis de satser på en liten, men kvalitativt sterk nisje.

Konklusjoner

I analysen har jeg satt strukturendringer i matindustrien inn i en historisk sammenheng med norsk politisk økonomi. Jeg argumenterer for at strategiske valg på bedriftsnivå kan knyttes direkte til institusjonelle faktorer som definerer landsbruks-subkomplekset i skjæringspunktet mellom arbeidskrafts- og naturressurskompleksene. Jeg bruker generell teoretisk kunnskap om fusjons- og oppkjøpsdrevne strukturendringer og institusjonelle omstruktureringer siden 90-tallet. Særtrekk i norsk matindustri ses i lys av den nasjonale beskyttelsen (tilknyttet/utestengt til EU) og det faktum at konsentrasjonsprosessene er henvist til en rent nasjonal arena (isolert konsentrasjon). Fusjoner og oppkjøp er preget av disse betingelsene. Fusjoner og oppkjøp er også avhengig av forskjellige bedriftstyper og av verdikjededimensjonen, som vist i del 6. Selv om det er vanskelig å trekke ut enkeltstående drivkrefter på bransjenivå, kan vi likevel trekke noen slutninger fra undersøkelsen som er rapportert ovenfor. Fusjons- og opp-

kjøpsdrevne strukturendringer i norsk matindustri følger en strategisk logikk slik som vist i tabell 5.3 nedenfor.

Tabell 5.3: Drivkrefter for fusjoner og oppkjøp og strukturutvikling i norsk matindustri. Egen framstilling.

Drivkrefter bak fusjoner og oppkjøp i norsk matindustri		
	Intern	Ekstern
Aktiv	Stordriftsfordeler Produktivitetsøkning Synergier Vekstmål Ønske om diversifikasjon	Vertikal integrasjon Markedsandel og -dominans Liberalisering av kapitalmarkeder
Passiv		Lav markedsvekst Sikring av råvaretilgang

Det er vanskelig å isolere enkeltstående strukturelle drivkrefter siden mange av dem gjelder for alle deltakere i markedet. Dette gjelder særlig for de drivkreftene i aktiv/intern-feltet som medfører mange vanlige ledelsesvalg. Undersøkelsen ovenfor viser at ulike aktører har ulike motiver for fusjoner og oppkjøp. Om norsk matindustri generelt konkluderer jeg med at fusjoner og oppkjøp først og fremst er drevet av passiv/eksterne begrensninger. De markedsorganiserende institusjonene som regulerer beskyttelsen av landbruksressursene (naturressurskomplekset) og som på nasjonalt plan regulerer bøndernes inntektsgrunnlag (arbeidskraftkomplekset), ser ut til å tvinge den industrielle utviklingen inn i en passiv/ekstern forsvarsposisjon. Dette er på grunn av strukturelle vekstbarrierer som kommer av det nasjonalt beskyttede og isolerte hjemmemarkedet. Fusjoner og oppkjøp i en situasjon preget av strukturelle vekstbegrensninger berører alle deltakere i markedet på et eller annet vis. Siden 1990-tallet har de markedsorganiserende institusjonene (landbrukssubkomplekset) gitt matindustrien et motstridende grunnlag: nasjonal beskyttelse på den ene siden og tilknytning til EU på den andre siden. Som en bivirkning av dette utvikler det seg en isolert form for konsentrasjon. Denne setter i gang en konkurranse om kritiske ledd i forsyningskjedene. I materialet mitt er et eksempel på dette at Rema 1000 anså råvaretilgangen som sårbar eller preget av ineffektivitet (analysert ovenfor). Bondesamvirkene diversifiserer til andre ekspanderende produkt-kategorier eller benytter utenlandske vekststrategier ved å kjøpe opp enheter

utenlands. Det samme gjelder merkevarekonsernene i foredlingsindustrien. Et fåtall dominerende selskaper som Orkla eller Tine har økonomiske ressurser til å styrke seg betydelig, men store deler av bransjen ser ut til å slite passivt. Private Equity-oppkjøp preges av motivasjoner oppført i aktiv/intern-feltet, med klare mål for inntreden og videresalg. En kan trolig forvente at Private Equity-kapital fortsatt vil vurdere norsk matindustri som mål i framtida. Tilfellet Cardinal Foods vitner om en slik strategi. Derimot opererer mange familiebedrifter i mindre nisjer som ikke bidrar i like stor grad til strukturendringer. Basert på analysene av materialet mitt trekker jeg tre konklusjoner:

Første konklusjon: Nasjonaliseringen av landbruksdelen av verdikjedene, som å regulere tilbud på og etterspørsel etter råvarer fra landbruket i hjemmemarkedet, ser ut til å gi fusjoner og oppkjøp med særskilt norske trekk. Det at industrien er tilvennet en skjermet posisjon, skaper vekstbarrierer siden hjemmemarkedet er mettet og begrenset, og eksport er i WTO-sammenheng definert som subsidiert eksport og derfor underlagt begrensninger. Strukturelle vekstbarrierer begrenser mulighetene for organisk vekst og kan gi insentiver for vekststrategier gjennom ytterligere fusjoner og oppkjøp.

Andre konklusjon: Alle delene av forsyningskjedene er konsentrerte og dominerte av et fåtall sterke selskaper. Dette har konsekvenser for landbruksindustrien, foredlingsindustrien og dagligvaredelen av det norske matkomplekset. Den isolerte formen for konsentrasjon gir insentiver for fusjoner og oppkjøp med sikte på å skaffe kontroll over kritiske ledd i forsyningskjedene. Denne formen for konsentrasjon er en av hovedårsakene til framveksten av nye etableringsbarrierer.

Tredje konklusjon: Institusjonelle reguleringer i naturressurskomplekset har historisk sett prioritert bøndernes interesser. Den norske politiske økonomiens globale integrasjon har siden 1990-tallet tært på dette systemet. Fusjoner og oppkjøp framstår som virkemidler for strukturelle tilpasninger med et passivt/eksternt preg. Denne konklusjonen er i tråd med Per Ingvar Olsens tese fra 2010 om at det norske landbruksregimet har skiftet fra å være et annerledesland til å være et defensivt tilpasningsregime (Olsen, 2010:92). Fusjoner og oppkjøp i den norske matindustrien preges av defensiv tilpasning som strategi.

Referanser

- Adams, W.L., Love, A.H. & Capps, O. (1997). Structural analysis of mergers and acquisitions in the food industry. *Journal of Food Distribution Research*, 28(2), 1–13.
- Almås, R. (2002). *Norges landbrukshistorie: Frå bondesamfunn til bioindustri*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Almås, R. (2004). From state guaranteed equity to market based diversity: 1975–2000. I R. Almås (red.). (2004). *Norwegian agricultural history*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Almås, R. (2013). *Financialisation in the Nordic food sector: How do the corporate, cultural and political environments make a difference?* Paper to the Australasian Agri-Food Research Network Conference. Melbourne 03.12.13.
- Barwise, P. & Robertson, T. (1992). Brand portfolios. *European Management Journal*, 10(3), 277–285.
- Borch, O.J. & Stræte, E.P. (1999). Strategier, strukturer og utviklingstrekk. I O.J. Borch & E.P. Stræte (red.), *Matvareindustrien mellom næring og politikk* (s. 26–56). Oslo: Tano Aschehoug.
- Borgen, S.O., Svennerud, M. & Vengnes, M. (2001). *Konkurranseskraft i norsk RÅK-industri*. Rapport 4/2001. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Borgen, S.O., Røkholt, P.O., Sørensen, A.-C. (2006). *Norsk landbrukssamvirke – fra forvaltning til marked*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Burch, D. & Lawrence, G. (2005). Supermarket own brands, supply chains and the transformation of the agri-food system. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 13(1), 1–18.
- Burch, D. & Lawrence, G. (red.). (2007). *Supermarkets and agri-food supply chains: Transformations in the production and consumption of foods*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Connor, J.M. & Geithmann, F.E. (1988). Mergers in the food industries: Trends, motives, and Policies. *Agribusiness*, 3(2), 14–17.
- Crouch, C. (2010). Complementarity. I G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O.K. Pedersen & R. Whitley (red.), *The Oxford handbook of comparative institutional analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Espeli, H. (2002). En reguleringshistorisk skisse av jordbrukssektoren, 1970–2000. Forskningsrapport 4/2002, Handelshøyskolen BI. *Landbruksøkonomisk Forum*, (2), 1–57.
- Espeli, H. (2006). Fra konkurranse, via monopol og tilbake igjen? I H. Espeli,

- T. Berg & A. Rønning (red.), *Melkens pris: Perspektiver på meierisamvirkets historie* (s. 340–347). Oslo: Tun forlag.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Farsund, A.A. (2002). Fra forhandlingsbordet til stortingssalen: Jordbruksoppgjørene 1998–2000. I H. Rommetvedt (red.), *Matmakt: Politikk, forhandling, marked* (s. 137–157). Bergen: Fagbokforlaget.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick, USA: Aldine de Gruyter.
- Grünfeld, L.A. & Jakobsen, E.W. (2007). Private equity: Kompetent kapital med samfunnsøkonomiske gevinster? *Norsk Økonomisk Tidsskrift*, 121(1), 39–54.
- Hansen, H.O. (2007). *Vækst i fødevarerindustrien: Vækst, fusioner, strukturudvikling, globalisering og koncentration i det agroindustrielle kompleks – i Danmark og globalt*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Hansen, H.O. (2013). *Food economics: Industry and markets*. London: Routledge.
- Kaplan, S.N. & Strömberg, P. (2009). Leveraged buyouts and private equity. *Journal of Economic Perspectives* (American Economic Association), 23(1), 121–146.
- Knutsen, H. (2011). *Utsyn over norsk landbruk: Tilstand og utviklingstrekk*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Mjøset, L. (2009). The contextualized approach to social science methodology. I D. Byrne, & C.C. Ragin (red.), *The Sage handbook of case-based methods* (s. 39–68). Thousand Oaks: Sage.
- Mjøset, L. (2010a). En makro kvalitativ studie av militær rekruttering. I D. Album, M. Nordli Hansen & K. Widerberg (red.), *Metodene våre: Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mjøset, L. (2010b): Naturressursøkonomi og demokratisk korporatisme. I I. Frønes & L. Kjølørød (red.), *Det norske samfunnet* (6. utg., s. 41–66). Oslo: Gyldendal.
- Mjøset, L. & Cappelen, Å. (2011). The integration of the Norwegian oil economy into the world economy. *Comparative Social Research*, 28, 167–264.
- Mjøset, L. (2012). Forord til Karl Polanyi og Den liberale utopi. I K. Polanyi (red.), *Den liberale utopi*. Oslo: Res Publica.
- NOU 2011:4. (2011). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Olsen, P.I. (2010). *Norsk mat etter supermarkedtsrevolusjonen*. Oslo: Unipub.
- Pettersen, I. (red.). (2013). *Dagligvarehandel og mat 2013*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Polanyi, K. (1944). *The great transformation*. New York: Farrar & Rinehart.

- Richards, C., Bjørkhaug, H., Lawrence, G. & Hickman, E. (2013). Retailer- driven agricultural restructuring – Australia, the UK and Norway in comparison. *Agriculture and Human Values*, 30(2), 235–245.
- Ruggie, J. (1982). International regimes, transactions, and change: Embedded liberalism in the postwar economic order. *International Organization*, 36, 379–415.
- Rålm, P.C. (red.). (2013). *Mat og industri 2013*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Stræte, E.P. & Jacobsen, E. (2002). Integrasjon og konkurranse: Strukturendringene i matvaresystemet. I H. Rommetvedt (red.), *Matmakt: Politikk, forhandling, marked* (s. 183–204). Bergen: Fagbokforlaget.
- Veggeland, F. (2001). *Norsk landbrukspolitikk: Endret handlefrihet under nye internasjonale rammer*. Rapport 5/2001. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.

Internett:

- Orkla. (2013). *Oppkjøp ga vekst for Orkla*. Pressemelding. Hentet 06.11.2013 fra: <http://www.orkla.no/Presserom/Nyheter/Oppkjoeper-ga-vekst-for-Orkla>
- TINE. (2012). *Tine kjøper meieri i USA*. Pressemelding. Hentet 06.11.2013 fra: <http://www.tine.no/om-tine/aktuelt-og-media/nyheter/tine-kj%C3%B8per-meieri-i-usa>
- REMA 1000. (2012). *REMA 1000 kjøper Stanges Gårdsprodukter*. Pressemelding. Hentet 13.03.2014 fra: <http://test.rema.c.bitbit.net/omrema1000/aktuelt/article67050.ece>