

**Borte bra, men hjemme best.
Eksport av produkter av
sau/lam til Frankrike.
Rapport RF-96/213**

Vår referanse: 323/813170	Forfatter(e): Kåre Hansen og Svein Ingve Nødland	Versjonsnr. / dato: Vers. 1 / 03.09.96
Ant. sider: 49	Faglig kvalitetssikrer: Torsten H. Bertelsen	Gradering: Åpen
ISBN: 82-7220-731-0	Oppdragsgiver(e): BU-fondet	Åpen fra (dato): 03.09.96
Forskningsprogram:	Prosjektittel: Smalasektoren i Rogaland	

Emne:

Rapporten retter fokus mot eksportmuligheter i det franske markedet for bearbejdede produkter av sau- og lammekjøtt. Det gis en drøfting av sentrale institusjonelle og bedriftsspesifikke rammebetingelser for denne typen eksport, samt en vurdering av det franske kjøttvaremarkedet. Videre beskrives noen av de erfaringer norsk oppdrettnæring har opparbeidet i forhold til Frankrike som eksportmarked. Avslutningsvis drøftes de motivasjonsmessige, læringsmessige og strategiske utfordringene kjøttvarebransjen står overfor når det gjelder satsning på eksport.

Emne-ord:

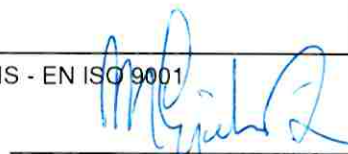
Landbruk, kjøttvarer, eksport, Frankrike.

RF - Rogalandforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001



Prosjektleder

Svein Ingve Nødland



for RF - Miljø og næringsutvikling

Martin Gjelsvik

Forord

Matvaremarkedene er i omveltning både internasjonalt og nasjonalt. I denne rapporten har vi sett nærmere på mulighetene for å eksportere produkter av sau og lam til det franske markedet. Hensikten med studien er først og fremst å peke på forutsetninger og tilnæringsmåter for at bedrifter skal komme i gang med eksport.

Forfattere av rapporten er Kåre Hansen og Svein Inge Nødland (prosjektleder). Kvalitetssikrer har vært Torsten H. Bertelsen.

I prosjektet har vi hatt en referansegruppe. Med i denne gruppa har vært:

Bondevennen v/ Øyvind Bergøy

Fagforum for Mat og Drikke v/ Bjørn Erik Julseth

Fylkesmannen i Rogaland - Landbruksavdelinga v/ Terje Øen

Gilde Agro v/ Sigmund Dale

Rogaland Bondelag v/ Ove Ommundsen

Rogaland Bonde og Småbrukarlagdels v/ Olav Hetland, dels v Stig Helgesen

Rogaland Sau og Geitealslag v/ Svein Varhaug

Ådne Espeland A/S v/ Per Eik

Denne gruppa har vore aktivt med både ved å komme med kommentarar og innspel til studien. Vi vil takke for godt samarbeid.

Stavanger, august 1996

Svein Inge Nødland

INNHold

Forord	2
1. INNLEDNING	5
2. INSTITUSJONELLE RAMMEBETINGELSER FOR EKSPORT AV BEARBEIDET FÅREKJØTT TIL FRANKRIKE.	8
2.1. Innledning	8
2.2. Toll og avgifter	8
2.3 Offentlige støtteordninger	10
2.4. Myndighetenes holdninger til eksport av landbruksvarer.	11
3. BEDRIFTSSPESIFIKKE RAMMEBETINGELSER FOR EKSPORT.	13
3.1 Innledning	13
3.2 Bedriftenes erfaringer med eksport	13
3.3 Bedriftenes holdninger til eksport	17
3.4 Det offentliges rolle	18
3.5 Borte bra, men hjemme best.	19
4. DET FRANSKE FÅREKJØTTMARKNADET	20
4.1 Matvarekjede og markedssegmenter	20
4.2 Forbruksvaner og trender	22
4.3 Innkjøpsorganisering	24
4.4 Aktuelle produkter av saue/lammekjøtt	26
4.5 Sammenfattende drøfting	28

5. ERFARINGER FRA EKSPORT AV NORSK LAKS TIL FRANKRIKE - HVA KAN LANDBRUKET LÆRE?	33
5.1 Innledning	33
5.2 Utviklingen av lakseeksporten	33
5.2.1 Volum	33
5.2.2 Pris	34
5.3 Nærings- og markedsstruktur	35
5.4 Suksessfaktorer	37
5.5 Synergi og læring	38
6. SAMMENFATTENDE DRØFTING	41
6.1 Institusjonelle rammebetingelser og bedriftsmotiver for eksport	41
6.2 Det franske marked: Krav om markedstilpasning	42
6.3 Laks: synergi- og læringsmuligheter	44
6.4 Konklusjoner	45
LITTERATUR	48

1. Innledning

Matvaremarkedene er i omstrukturering. Det finnes både globale og nasjonale årsaker til det. Markedene internasjonaleseres. WTO-avtalen medfører en nedbygging av tollsatser og andre handelsbarrierer. Store internasjonale matvarekonserner innen industri og handel etablerer seg i nye steder og land. Norske myndigheter vil ha ned matvareprisene og redusere budsjettstøtten til landbruket. Ved å redusere landbruksstøtten og åpne for økt importkonkurranse legger myndighetene press både på primærlandbruket og næringsmiddelindustrien for å øke kostnadseffektiviteten og skjerpe konkurranseevnen. En minst like viktig pressfaktor er de store matvarekjedene innen dagligvarehandelen som gjennom sin vekst og konsentrasjon har økt sin markedsrett vis à vis produsentene av matvarer.

Som et ledd i denne omstrukturingsprosessen har eksport av matvarer blitt satt opp på den næringspolitiske dagsorden. Dersom den økende konkurransen på sikt også resulterer i tap av volumer og markedsandeler på innenlandsmarkedet, må norske matvareprodusenter skaffe seg markeder utenlands om man skal holde oppe den nasjonale produksjon av landbruksprodukter.

Denne rapporten handler om eksportmuligheter i det franske markedet for bearbejdede produkter av sau- og lammekjøtt. Studien inngår som et delprosjekt i et prosjekt om forretningsmuligheter knyttet til sauen som ressurs. Frankrike er valgt ut fordi etterspørselen etter produkter av sau/lam er relativt stor i Frankrike, samtidig som landet importerer store kvanta kjøtt.

Bedriftene i kjøttvarebransjen har om man ser bort fra reguleringseksporten, i hovedsak hjemmemarkedserfaring. I en slik situasjon er det viktig å skaffe seg innsikt både i rammebetingelser og markedsmuligheter for eksport, men også å vurdere bedriftenes interne forutsetninger for å begynne å eksportere.

Vi ser det ikke som realistisk at denne studien skal legge grunnlaget for noen storstilt eksportsatsning. Målet er heller at bedriftene skal skaffe seg kunnskap om eksport og på sikt få en fot innenfor et utenlands marked. Fokus er med andre ord på å lære om eksport. Felles for mange av de foretaksstrategiske modeller som anlegges på bedrifter som vil internasjonalesere seg er at dette er noe som tar tid og går i faser (Reve et al., 1995). Internasjonalesering ses som en trinnvis utviklingsprosess der bedrifter i utgangspunktet bare produserer for hjemmemarkedet, og at de etter å ha blitt gode her gradvis opparbeider seg kunnskap og forsøker seg mot utemarkeder. Man begynner da gjerne med relativt nære og kulturelt beslektede land og beveger seg mot de mere ukjente etterhvert som man opparbeider erfaring. I først omgang knytter man gjerne kontakter og selger via uavhengige aktører, for så å øke bedriftenes direkte engasjement, gjennom salgskontorer og evt. utenlandsanlegg etterhvert. Læring inngår som et vesentlig element i slike utviklingsprosesser. Det første startpunkt for en slik

lærings- og utviklingsprosess er å skaffe seg kunnskap om hva som kreves av den som vil begynne med eksport. Dette er det vi vil fokusere i denne rapporten.

Hvilke forutsetninger må til for å komme igang med eksport av kjøttvarer? Vi har i denne rapporten lagt vekt på følgende forhold:

1. **Produkter.** Det selvsagte utgangspunkt er at man må ha noe å selge, noe som det markedet man henvender seg mot ønsker å kjøpe. Typen av produkter, deres smaksmessige og utseendemessige kvaliteter, pris osv. er avgjørende for etterspørselen.

2. **Motivasjon.** Ledelsen i foretaket må være motivert. Det kreves motivasjon, ressurser og hardt arbeid å komme inn på utenlandske markeder. Vi vil anta at det er to mulig motiver for at norske kjøttvarebedrifter vil ønske å eksportere. Man kan være offensivt motivert ut fra ønske om å vokse og utvikle bedriften. Eller man kan være defensivt motivert ut fra den trussel som ligger i skjerpet konkurranse innenlands. I begge tilfeller bestemmes motivasjonen av de interne og eksterne muligheter og trusler som bedriften observerer.

3. **Markedskunnskap.** Det kreves kunnskap om rammebetingelser, markeder og kulturforhold. En hovedkonklusjon fra en analyse av norske eksportbedrifter er at det framfor noe er markedskompetanse og kunderelasjoner som var vesentlig for de bedrifter som skal lykkes på eksportmarkedet (Reve m.fl., 1995). Internasjonalisering kan ses som en trinnvis utviklingsprosess der læringsaspektet er sentralt for å gå fra en utviklingsfase til den neste.

4. **Strategi.** Sist, men ikke minst for å komme igang med eksport må man ha en strategi for hvordan man vil gå fram. For enkelte bedrifter kan det at man kommer igang med eksport også ha med flaks og tilfeldigheter å gjøre. Det vil likevel ikke si at beslutninger om å begynne å eksportere skjer uten forutgående strategiske vurderinger.

Rapporten er i det videre strukturert som følger:

- I kapittel 2 gir vi en relativt kortfattet drøfting av sentrale institusjonelle rammebetingelser for å begynne å eksportere.
- I kapittel 3 drøfter vi med utgangspunkt i intervjuer med informanter i tre kjøttvarebedrifter bedrifters erfaringer og motivasjon for å starte opp med eksport.
- Kapittel 4 omfatter en vurdering av markedsforhold i det franske kjøttvaremarkedet. Denne vurderingen bygger dels på informantintervjuer foretatt i Frankrike og dels på sekundærlitteratur, blant annet en forholdsvis grundig undersøkelse gjennomført av Eksportrådet.
- I kapittel 5 har vi sett nærmere på de erfaringer man har gjort innen norsk oppdrett, som må sies å være blant de mest suksessfulle eksportbransjer innen matvaresektoren.

- I det avsluttende kapittel 6 sammenfatter vi de foregående kapitlene og drøfter de motivasjonsmessige, læringsmessige og strategiske utfordringer man står overfor.
-

2. Institusjonelle rammebetingelser for eksport av bearbeidet fårekjøtt til Frankrike.

2.1. Innledning

Hvilke institusjonelle barrierer og muligheter finnes for eksport av bearbeidet fårekjøtt til Frankrike? I forhold til denne problemstillingen er det flere faktorer som er av betydning. For det første kan rammebetingelsene for produksjon og foredling i Norge være avgjørende for produktens konkurransedyktighet på det internasjonale markedet. Dette er imidlertid et saksfelt som ligger utenfor temaet for denne rapporten og vil derfor ikke bli beskrevet her. Vi vil begrense fremstillingen til de statlige ordningene som direkte vil kunne påvirke en eventuelle eksport av bearbeidet fårekjøtt. Her vil bl.a. rammevilkårene i mottakerlandet kunne spille en viktig rolle. Det tenkes da spesielt på toll og avgifter som vil komme til anvendelse for de aktuelle produktgruppene. Videre vil vi i dette kapitlet kort beskrive aktuelle offentlige støtteordninger som er etablert med henblikk på eksport av landbruksprodukter. Avslutningsvis vil vi søke å gi et bilde av de holdninger og strategier som uttrykkes fra Landbruksdepartementet til eksport av norske kjøttprodukter generelt¹.

2.2. Toll og avgifter

Når det gjelder forhandlinger i forhold til EU så pågår det flere forhandlingsprosesser. For det som kalles RÅK-produkter (pizza, brødvarer, sjokolade osv.) har Norge vært i forhandlinger med EU i mange år. Disse forhandlingene startet opp i forbindelse med etableringen av EØS-avtalen og planen var at de skulle være ferdigstilt på samme tidspunkt som resten av avtalen. Man har imidlertid ennå ikke klart å komme frem til noen endelig løsning for denne produktgruppen og det er i skrivende stund fortsatt usikkert når dette vil skje. Når det gjelder basis landbruksvarer, som bl.a. dekker det vi her betegner som bearbeidet fårekjøtt, så kommer disse inn under en egen artikkel 19 i EØS-avtalen. Denne artikkelen sier at Norge og EU med jevne mellomrom skal gjennomgå utviklingen av handelen med landbruksvarer med sikte på å liberalisere eller

¹ De deler av dette kapitlet som refererer til uttalelser fra Landbruksdepartementet er basert på intervju med førstekonsulent Aud Mari Folden. Mye av de opplysninger som er gitt i p.2 og 3 er også hentet fra dette intervjuet.

lempe på importbeskyttelsen². Etter planen skulle disse forhandlingene starte opp høsten 1995, men på grunn av de problemene man har hatt når det gjelder RÅK-produkter så har ikke Kommisjonen vært villig til å starte opp art. 19 forhandlingene. Når dette vil skje er fortsatt usikkert, men fra norsk side blir det uttrykt at man håper å starte opp med forhandlinger i løpet av høsten 1996. Det vil da være snakk om forhandlinger hvor begge parter må være innstilt på å både gi og ta. Fra Landbruksdepartementets side ønsker man i størst mulig grad å oppnå tollkonesjoner på produkter hvor Norge har offensive eksportinteresser. I første omgang vil dette dreie seg om produkter hvor vi tradisjonelt har hatt en eksport og hvor målet er å kunne opprettholde denne handelen.

Går vi konkret inn på de eksisterende tollsatsene i EU for fårekjøttprodukter så må disse kunne karakteriseres som relativt høye. Det er likevel et viktig poeng at satsene vil bli redusert ganske betydelig i årene frem mot år 2000. I figuren under har vi trukket ut en del produktgrupper og angitt dagens tollsats og tollsatsene slik de vil være innen år 2000.

Figur 1. *Tollsats for ulike fårekjøttprodukter inn mot EU.*

	Tollsats pr. 31/12-1995	Tollsats innen år 2000
Spekemat av fårekjøtt:		
Med ben	3271 ECU/tonn (27 kr./kg)	2227 ECU/tonn(18 kr./kg)
Benfri	4580 ECU/tonn (37 kr./kg)	3118 ECU/tonn (25 kr./kg)
Spekepølse	2194 ECU/tonn (18 kr./kg)	1494 ECU/tonn (12 kr./kg)
Annet bearbeidet fårekjøtt	18,8 %	12,8 %

(Kilde:Official Journal of the European Communities (26/6-95). I parentes er angitt avrundede tall for tollsatsene i norske kroner pr. kilo(1 Ecu = 8,15 NOK))

De tollreduksjoner som vil bli foretatt i årene fremover skjer som følge av WTO-avtalen. Gjennom denne avtalen forplikter landene som har undertegnet å redusere sitt importvern for landbruksvarer. Dette innebærer for det første at man skal gå over fra det kvantitative importvernet til et tollbasert regime som betyr at import/eksport kan foregå hele tiden, forutsatt at importøren betaler den fastsatte tollsatsen. Men i tillegg til at det skal innføres et tollregime så forplikter også avtalepartnerne seg til å redusere tollsatsene over en 6-årsperiode³. Det må også nevnes at når vi kommer mot århundreskiftet (1999) så vil det bli nye forhandlinger i GATT, sannsynligvis med nye

² Det må her presiseres at en eventuell liberalisering skal foregå innenfor rammen av den enkelte parts landbrukspolitikk.

³ Disse tollreduksjonene har man fra norsk side allerede foretatt.

reduksjonsforpliktelser som resultat. Når det gjelder forhandlingene mellom Norge og EU vil eventuelle tollreduksjoner eller kvoter komme i tillegg til de forpliktelsene landene har i forhold til WTO-avtalen. Samlet peker derfor de fleste utviklingslinjer i retning av lavere tollsatser og økt internasjonal konkurranse. Det er derfor all grunn til å tro at rammevilkårene for eksport av bearbeidede fårekjøttprodukter til Frankrike vil bli vesentlig bedret i løpet av det kommende 10-år⁴.

2.3 Offentlige støtteordninger

De offentlige støtteordningene som er relevante i forhold til får- og lammeprodukter kan deles i to typer. For det første har vi det som kan kalles indirekte støtteordninger. Dette er ordninger som innebærer at bedrifter som ønsker å satse på eksport kan få støtte og hjelp til å f.eks. gjennomføre markedsundersøkelser, foreta smakstester, finne frem til samarbeidspartnere o.l.. Eksportrådet og SND er sentrale aktører i denne sammenheng. De to instansene samarbeider bl.a. om ordningen "Eksportsjef til leie" hvor bedrifter med mindre enn 100 ansatte kan søke om økonomisk støtte til engasjement av en eksportsjef⁵. En annen ordning er Eksportmarkedsføringstilskudd som innebærer at det kan gis inntil 50% tilskudd til gjennomføring av tiltak som messedeltagelse i utlandet, sumposier og seminarer i utlandet, kundebesøk i Norge og kjøp av markedsrapporter. I tillegg har Garanti-instituttet for eksportkreditt (GIEK) ulike garantiordninger for bedrifter som ønsker å satse på eksport. Det bør også nevnes at "Konkurransestrategier for norsk mat" har et eget eksportprogram som arbeider med tiltak som er av felles interesse for flere eksportører⁶.

For det andre har vi de direkte støtteordningene som normalt innebærer en eller annen form for subsidiering. Når det gjelder bearbeidede produkter som inngår i RÅK-ordningen er det tilnærmet tollfri handel inn mot EØS-området, men det er tillatt å utjevne for prisforskjeller på jordbruksprodukter som brukes til fremstilling av produktene. I forhold til laveste importpris legges det på en variabel importavgift (opp til norsk prisnivå) på råvareinnholdet i ferdigvaren. Tilsvarende kan en eksportrestitusjon utbetales til den norske eksportøren ned til laveste importpris ved eksport til EU (Euro-Info, 1994).

En annen ordning som er relevant i denne sammenheng er den såkalte XRK-ordningen (Eksportrestitusjonsordningen for kjøtt). Den innebærer at bedrifter som foretar eksport av ikke-bearbeidede kjøttprodukter kan få en eksportstøtte. Det blir årlig avsatt en pott

4 Dette betyr ikke nødvendigvis at det blir enklere for norske eksportører å starte en slik eksport. Andre forhold, f.eks. økt konkurranse eller endrede forbruksvaner, kan være med på å skape andre barrierer enn de som har å gjøre med toll og avgifter.

5 SND har utarbeidet en egen brosjyre for denne ordningen.

6 Nærmere opplysninger om de ulike ordningene som her er nevnt kan fåes ved å henvende seg til SND.

over statsbudsjettet til denne typen eksport som i inneværende år er på 27 millioner kroner. Når en beregner støtten til bedriftene blir det tatt hensyn til prisforskjellen mellom det norske markedet og eksportmarkedet.

2.4. Myndighetenes holdninger til eksport av landbruksvarer.

Hvorfor er det så blitt viktig at den norske landbruksnæringen også satser på eksport? Hvorfor kan man ikke fortsette å gjøre som man har gjort i alle år og begrense produksjonen til hjemmemarkedet? På spørsmål om hvorfor Landbruksdepartementet ønsker at landbruket skal satse på eksport svarer førstekonsulent Aud Mari Folden følgende:

“For det første har vi et potensiale her, fordi vi har en god plante- og dyrehelse i Norge. På en del grøntprodukter har vi en annen produksjonssesong enn mange andre land i EU. Dette gjør at vi kan komme på markedet på et tidspunkt hvor andre land i EU er ferdig med sin sesong. Et annet viktig moment er at norsk landbruk er blitt mer og mer konkurransesatt. Da vil det være hensiktsmessig å se på eksportmarkedet hvis man taper markedsandeler innenlands. Dette har både å gjøre med den politikken som er fastsatt av Stortinget når det gjelder utviklingen av norsk landbruk, og de internasjonale forpliktelsene vi har som gjør at vi må redusere importvernet på landbruksvarer.” (Aud Mari Folden, Landbruksdepartementet)

I tillegg nevner også Folden at eksport er viktig i forhold til læring. Ved å delta i et internasjonalt konkurranseklima kan norske bedrifter opparbeide erfaringer som kan styrke deres posisjon på hjemmemarkedet. Å lære av eksport er derfor viktig i forhold til det reguleringsregime vi står overfor i de kommende år:

“Eksport er jo ikke noe vi har drevet på med så veldig lenge innen landbruket. Det har ikke vært noen tradisjon for det, og det i seg selv kan jo være en ikke så liten barriere. Målsettingen har vært å produsere for hjemmemarkedet. Men her tror jeg vi må gjennom en prosess for at folk skal få øynene opp for de mulighetene som ligger der.” (Aud Mari Folden, Landbruksdepartementet)

Fra departementets side opplever man da også at det er en økende interesse blant norske bedrifter og produsenter for å satse på eksport. Mange bedrifter har også allerede prøvd seg og foretatt markedsundersøkelser og testet ut forskjellige produkter. Samtidig har det ifølge Folden vært uttrykt en viss skepsis fra næringen med tanke på at eksport ofte innebærer gjensidighet:

“Når vi ber om eksportkvoter eller tollkonsesjoner inn til EU så betyr det også at vi fra norsk side må være villig til å lempe på importvernet vårt. Da er det en skepsis fordi man ønsker å beholde det innenlandske markedet som jo er det viktigste for de fleste aktørene.(...) Når det gjelder gjensidige konsesjoner så ønsker vi jo i størst mulig grad å gi konsesjoner som ikke er av noen dramatisk betydning for norsk landbruk, f.eks. gi konsesjoner på produkter hvor vi tradisjonelt har hatt en betydelig import. Men samtidig er det også slik at norsk landbruk skal møte en

tøffere konkurranse, at tollbarrierene etterhvert skal ned på et nivå som gjør at norske produkter får en reell konkurranse fra andre. Slik at det er mange faktorer her som går i retning av redusert importvern, uansett om en går inn i forhandlinger om eksport eller ikke.” (Aud Mari Folden, Landbruksdepartementet)

Foldens uttalelse rommer den kanskje mest sentrale konflikten ved norsk eksport av landbruksprodukter. For at norske produkter skal bli konkurransedyktige på EU-markedet kreves det i de fleste tilfeller lavere toll eller tollkonsesjoner. Skal man oppnå dette må man fra norsk side også åpne for at varer fra EU-land kan flyte friere inn mot det norske hjemmemarkedet. Med de tradisjoner som finnes innen landbruket her i landet, med produksjon for hjemmemarkedet som en helt sentral grunnpilar, innebærer en slik kursendring et stort konfliktpotensiale. Deler av dette potensialet ble synliggjort under EU-avstemningen høsten 1994, da en tilnærmet samlet landbruksnæring ga klart uttrykk for at vern om hjemmemarkedet var avgjørende for næringens fremtidige eksistensmuligheter. Men til tross for folkets nei til EU-medlemskap er det fortsatt et konfliktpotensiale i spørsmålet om eksport av landbruksvarer. Dette vil vi komme tilbake til i rapportens avsluttende drøfting.

3. Bedriftsspesifikke rammebetingelser for eksport.

3.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi rette fokus mot de bedriftsspesifikke rammebetingelsene for eksport av kjøttvarer generelt og bearbeidet fårekjøtt spesielt. Sentrale problemstillinger vil være: Hvilke bedriftsspesifikke *barrierer*, *muligheter* og *erfaringer* finnes for eksport av kjøttvarer? Hvilken holdning har man til eksport blant norske bedrifter innen kjøttvarebransjen? For å belyse disse problemstillingene ble det gjennomført tre intervjuer med representanter fra bedrifter innen næringen. Innholdet i kapitlet vil i stor utstrekning basere seg på de synspunkter som kom frem under intervjuene. Vi har derfor valgt å fremstille stoffet ved hjelp av flere, og til dels lange sitater fra informantenes egne uttalelser⁷.

3.2 Bedriftenes erfaringer med eksport

Flere kjøttvarebedrifter i Norge har i løpet av de siste årene foretatt eksportfremstøt, kanskje først og fremst innen Norden. I volum er denne eksporten fremdeles meget begrenset sett i forhold til den totale produksjonsmengden for næringen. som nevnt i forrige kapittel eksisterer det ulike ordninger som bedrifter kan benytte seg av i eksportsammenheng, både i form av subsidier og kompetansestøtte. I intervjuene spurte vi representanter fra de utvalgte bedriftene om deres erfaringer med eksport, hvilken type satsninger de hadde foretatt og hvilke resultater det hadde gitt. Basert på de svar som ble gitt kan vi i grove trekk dele bedriftenes fremgangsmåter i to typer: *planbaserte* og *adhocbaserte*. En planbasert fremgangsmåte er da karakterisert ved at bedriften har besluttet å foreta en eller annen satsning på eksportmarkedet. Beslutningen følges av en systematisk fremgangsmåte hvor det blir foretatt markedsundersøkelser og eventuelt smakstesting. Den videre utvikling avhenger av de resultater man kommer frem til i markedssøket, dvs. hele hendelsesforløpet er preget av systematikk og planlegging. Ulike alternativer velges ut, testes og forkastes eller anbefales for videre satsning. Et eksempel på denne typen fremgangsmåte i den eksportsatsning som ble foretatt av bedrift A:

⁷ Informantene og bedriftenes navn er anonymisert av konkurransemessige hensyn.

“Vi startet opp i 94/95 med systematisk jobbing for å kartlegge mulighetene for å etablere eksport av foredlede kjøttprodukter. Her har vi sett fritt på hvilke produkter som kan ha et kommersielt innhold innen de tilskuddsordningene vi får gjennom Statens Kornforretning.(...) Vi har foretatt markedssøk ved hjelp av noen konsulentfirmaer, Norges Eksportråd og egne kontakter. (...) Litt firkantet kan man si at vi har møtt veggen i det vest-europeiske markedet innenfor EU. Der har vi store problemer - så store at vi har lagt dette på is inntil videre. Dette skyldes først og fremst toll og pris, men i tillegg har det vært en del sperrer på smak når det gjelder fåreprodukter.”

Bedriften det her refereres til har fastlagt mål for eksport og internasjonalisering av produktområdet foredlede kjøttprodukter i sin strategiplan. Med utgangspunkt i disse målene har det blitt arbeidet med å realisere en lønnsom eksport av høyforedlede kjøttprodukter. Arbeidet med dette har vært prosjektorganisert med støtte fra SND. Bedriften har foretatt markedssøk og undersøkelser i Europa, Norden, Fjerne Østen, USA og Canada. På bakgrunn av dette arbeidet ble det konkludert med at markedspotensialet basert på dagens rammebetingelser er begrenset⁸. For å nå de mål som bedriften har fastlagt i sin strategiplan er det derfor også startet opp et arbeid med å kartlegge andre mulige fremgangsmåter, f.eks.:

- Innenlands foredling for reeksport
- Strategiske allianser, lisensproduksjon o.l.
- Joint venture, ute-etablering o.l.

Inntil nå har ikke denne bedriftens eksportsatsning gitt seg utslag i noen konkrete resultater i form av salg til det utenlandske markedet. Men som det blir uttrykt i årsmeldingen for bedriften har dette arbeidet likevel en verdi:

“Arbeidet med eksport og internasjonalisering i dag er i første rekke strategisk begrunnet. Det er derfor vanskelig å tallfeste nytten, men det er ingen tvil om at verdien av den kunnskap og kompetanse som tilføres organisasjonen er stor sett i lys av den mer åpne konkurransesituasjonen en står foran på det norske markedet. I tillegg vil dette arbeidet også kunne bidra til å sikre avsetningen av norsk kjøtt på lang sikt i flere markeder enn det norske.”

Samlet kan det konkluderes med at den fremgangsmåten bedrift A har benyttet i meget stor grad har vært preget av planmessighet og systematikk. Bedriftens mål m.h.t. eksport er nedfelt i strategiplanen og det har vært satt av ressurser⁹ for gjennomføre det arbeidet som her blir skissert.

⁸ Det kan også nevnes at bedriften etter dette startet opp markedssøk i Russland og Baltikum og at konklusjonen her er at markedet vurderes som lovende.

⁹ Bedriften har fra og med 1995 avsatt 1 1/2 årsverk til dette arbeidet.

Når det gjelder eksportarbeidet ved bedrift B så har dette i langt større grad vært preget av det vi har betegnet som en adhocbasert fremgangsmåte. Denne bedriften har ikke fastlagt noen mål for eksport i sin strategiplan. Den har heller ikke satt av bestemte ressurser for å arbeide med eksport, hverken i form av kompetent arbeidskraft eller kapital. Likevel har bedrift B etterhvert opparbeidet seg en viss erfaring på eksportmarkedet. Disse erfaringene har imidlertid stort sett kommet som et resultat av henvendelser hvor bedriften er blitt bedt om å levere produkter til andre land:

“Høsten 1992 fikk vi produksjonen for ... her i Norge. Dette utviklet seg til et godt samarbeid. Vi fikk stadig gode tilbakemeldinger på våre produkter og den bakteriologiske kontrollen. Så var det slik at det var samme eiere både i Norge og i Danmark og vi fikk da en henvendelse fra dem om vi var interessert i også å levere til Danmark. Så lenge vi kunne produsere til samme pris gjennom RÅK-ordningen ble vi foretrukket. Da etablerte vi produksjon her for Danmark og holdt på med det i et halvt års tid. Årsaken til at det ikke varte lenger var at produktet ikke lenger kom inn under RÅK-ordningen. (...)I fjor fikk vi imidlertid en ny henvendelse. Det var ... som skulle etablere en ny restaurantkjede i Stockholm og som regnet med å selge for 30-40 millioner. Da tenkte vi på å alliere oss med en bedrift ved å gå inn på eiersiden og produsere i Sverige. Vi var der borte nå i vår og ble veldig godt motatt. At vi likevel ikke gjorde det skyltes at vi følte avstanden til restauranten ble litt for lang. I tillegg fikk vi også en meget stor økning her på huset, noe som også påvirket beslutningen om å ikke etablere seg i Sverige.”

Felles for begge disse tilfellene er med andre ord at de ikke kom som et resultat av noen bevisst satsning fra bedriftens side. Eksporten bedriften hadde til Danmark blir av informanten betegnet som vellykket i den forstand at man tjente penger på den, samtidig som bedriften opparbeidet seg kontakter og erfaring. Videre nevnte informanten at hovedårsaken til at man vurderte å alliere seg med en bedrift i Sverige var at produktet man skulle eksportere ikke kom inn under RÅK-ordningen. Og nettopp RÅK-ordningen er noe denne bedriften har dårlige erfaringer med fra et annet, og mer planbasert eksportfremstøt man gjennomførte for et par år siden:

“Vi har vært ute å prøvd oss to-tre ganger og vi har vel brent oss litt og. Spesielt en gang hvor vi satset ganske mye. Det var i Sverige i 1994 hvor vi deltok med en stor stand på en messe. Vi satset på hamburgere og pølser. Alt virket helt topp - det ble skrevet kontrakter og vi var sikker på at vi hadde nådd frem. To måneder senere ble det gjort en forandring med RÅK ved at det kun var produkter som var kokt eller stekt som skulle få nytte godt av restitusjonsordningen. Bakgrunnen for dette rent politisk var nok at det var spekematprodusentene som ble tilgodesett. Hamburgere var ikke nok foredling. Om vi hadde stekt de som karbonader hadde det vært OK.”

Konsekvensen av endringene i RÅK-ordningen var at bedriften ikke kunne starte leveransene som var blitt kontraktsfestet i løpet av messen. Ifølge informanten førte dette til at “luften gikk ut av ballongen” ved at personene som hadde vært involvert satt igjen med en følelse av oppgitthet. Likevel synes ikke bedriften å være et eksempel på at “brent barn skyr ilden”. På tross av de erfaringer som er gjort er man fortsatt åpen for

fremstøt på eksportmarkedet om anledningen byr seg. Det viser også det faktum at bedriften like etter nederlaget i Sverige på nytt forsøkte seg med eksport:

“Det siste landet vi har forsøkt oss på var Frankrike: Det var i 1994/95 og det dreide seg om reinsdyr. Det var en kokk i Frankrike som vi sendte ned produkter til.(...): Det var vel litt tilfeldig, men mye av dette kom som resultat av at X har engasjert seg mye i eksport til Frankrike. Men grossisten som var inne i dette var nok ikke den rette. Det ble betalingsproblemer slik at det hele ble avsluttet før det egentlig hadde begynt. Jeg kan også nevne at vi den gangen også vurderte om vi kunne rekke inn produkter av lam, men det ble altså heller ikke noe av.”

Dette er nok et eksempel på en type erfaring en bedrift kan gjøre i forbindelse med eksport. Betalingsproblemer og eventyr som avsluttes før de har begynt, er nok ikke noe ukjent fenomen for bedrifter som forventningsfullt har forsøkt seg på eksportmarkedet. Det er også nok et eksempel på det vi har betegnet som en adhocbasert fremgangsmåte for eksport, dvs. at tilfeldigheter er av avgjørende betydning for de initiativ som blir foretatt.

Oppsummerende kan vi si at den planbaserte og adhocbaserte fremgangsmåten som de to bedriftene representerer, har resultert i at bedriftene sitter igjen med ulike sett av erfaringer. Bedrift A som planmessig har gjennomført markedssøk og undersøkelser konkluderer med at det europeiske markedet ikke er aktuelt for videre satsning under nåværende rammebetingelser. Svakheten med denne fremgangsmåten er at planmessigheten kan resultere i passivitet fordi en reell eksport ikke kommer igang. Bedriften risikerer dermed å bli fattig på eksporterfaringer. Styrken ved en planbasert fremgangsmåte er sjansen for å lykkes med eksport vil være større, fordi man grundig har undersøkt det markedet man går inn i på forhånd. Tilsvarende er svakheten ved en adhocbasert fremgangsmåte at manglende forarbeid normalt vil øke risikoen for feilsatsninger. Bedrifter som går frem på denne måten vil imidlertid opparbeide konkrete erfaringer med eksport og derigjennom mulighet for bl.a. å etablere gode kontaktnett i de respektive land. Så selv om risikoen for ikke å lykkes er relativt stor trenger ikke fallhøyden å være avskrekkende, selv ikke for små bedrifter. Poenget må da være å gå ut i liten målestokk og satse på at markedet vil etterspørre økte volumer etterhvert. Markedet blir således en type testpanel som produktenes måles i forhold til.

3.3 Bedriftenes holdninger til eksport

Hvorfor skal så en norsk kjøttvarebedrift satse på eksport? I intervjuene vi gjennomførte ble det gitt ulike svar på dette spørsmålet. En fellesnevner for alle de tre bedriftene vi var i kontakt med er likevel at holdningen til eksport ser ut til å være sterkt preget av endringer i de institusjonelle rammevilkårene. Eventuelle eksportsatsninger begrunnes da gjerne i forhold til politiske føringer:

“Det som har gjort at vi har begynt å arbeide med disse tingene er det trykket vi har rundt den stadig økende liberaliseringen rundt det norske kjøttmarkedet og de politiske føringene som ligger i det.(...) Vi får jo stadig enklere forhold for import av kjøttvarer. Det har ført til at vi har sett det som viktig å skaffe langsiktige avsetningskanaler ut av markedet, slik at vi ikke blir helt prisgitt det norske markedet på lang sikt.”

At det politiske trykket er av betydning for bedriftenes holdninger til eksport er ikke overraskende. Det er derimot ikke gitt at trykket resulterer i offensive eksportstrategier. En annen type reaksjon kan like gjerne være strategier som går ut på å tviholde på den andelen man har på det norske markedet fordi det er det man kjenner best.

Men drivkraften for at sette i gang med eksport hentes ikke bare fra liberaliseringen og den økte konkurransen på hjemmemarkedet. Det er også tydelig at bedriftene ønsker å lære eksport og høste av de erfaringer man kan få gjennom å operere i andre land:

“I tillegg har vi sett det som minst like viktig at vi vinner en del kommersiell erfaring som vi kan få glede av både i form av eksport og i form av forbedrede produkter og opplegg for det norske markedet.(...) På den måten kan vi også forbedre vår markedsposisjon i det norske markedet.”

Eksport blir på denne måten også sett på som et middel for å styrke bedriftenes stilling på hjemmemarkedet. Tankegangen synes her å være at erfaringer med eksport kan overføres til den norske arena i form av en læringsprosess. På denne måten kan eksport gi en dobbel gevinst.

Et siste moment som kommer frem gjennom intervjuene er at kjøttbransjen gjennom KLF har arbeidet aktivt for å oppmuntre sine medlemmer til å sette igang med en eller annen form for eksport. Det kan bl.a. nevnes at KLF har arrangert flere kurs som har vært relatert til eksportvirksomhet. Slike opplæringsstilbud har ifølge informantene blitt godt mottatt og bedriftene har deltatt i den grad de har hatt mulighet for det.

Sett under ett synes det likevel å være det vi kan betegne som eksternt motiverte holdninger som dominerer i næringen. Med det mener vi at bedriftenes holdninger til eksport i liten grad kan knyttes til forhold i bedriftene, f.eks. at man gjennom troen på egne gode produkter ønsker å ekspandere virksomheten internasjonalt. I stedet er holdningene vokst frem som følge av press fra politiske føringer eller ønsker om å styrke posisjonen på hjemmemarkedet via eksporterfaringer. Dette kan være en svakhet for næringen som vi skal drøfte nærmere i det følgende.

3.4 Det offentliges rolle

Som tidligere nevnt ønsker norske myndigheter at landbruket og kjøttvarebransjen skal satse mer på eksport. Et viktig spørsmål i denne forbindelse er hvilke forventninger bedriftene har til det offentliges rolle i eksportsammenheng. Hvilken type hjelp og støtte ønsker man og innfrir myndighetene disse ønskene?

På bakgrunn av intervjuene vi gjennomførte synes bedriftene stort sett fornøyd med den jobben det offentlige gjør. Imidlertid oppfattes praktiseringen av støtteordningene som firkantet i en del sammenhenger. Det kan også se ut som at små bedrifter kan ha vanskeligheter med å få oversikt over hvilke ordninger som eksisterer og hvilken type hjelp de kan få. Dette er et problem som gjelder for de fleste typer næringspolitiske virkemidler. Små bedrifter som har få ressurser å bruke på å sette seg inn i regelverk og støtteordninger, opplever det offentlige virkemiddelapparatet som byråkratisk og vanskelig tilgjengelig. At så også er tilfelle innen kjøttvarebransjen er derfor ingen overraskelse. Samtidig er det også slik at det er de mindre bedriftene som har det største behovet for hjelp når det skal starte med eksport. Dette er bedrifter som gjerne har liten eller ingen kompetanse på eksport og som derfor trenger hjelp på de fleste områder. I utgangspunktet finnes det støtteordninger som er ment å avhjelpe denne typen bedrifter. Utfordringen for det offentlige ligger i å redusere de barrierene som bedriftene føler eksisterer i forhold til å gjøre bruk av dem.

Men også når det gjelder det offentliges rolle i forbindelse med eksport synliggjøres problemet med prioritering av hjemmemarkedet versus eksportmarkedet. Det hele blir da et spørsmål om hvor mye myndighetene skal gjøre for å bedre vilkårene for eksport av kjøttvarer. En uttalelse fra en av informantene kan illustrere noe av dette:

“Jeg synes myndighetene gjør ganske mye. Det er begrensningen i eksportrestitusjonsvolumet som vil begrense denne eksporten. Der er myndighetene innstilt på å åpne for alternative løsninger som gjør at vi kan eksportere foredlede varer med utgangspunkt i importert råstoff. Så i sum er vi rimelig fornøyd med det myndighetene gjør. Vi er jo også klar over at hvis vi ber om tollpreferanser/kvoter ute så vil vi få det samme kravet hit. Det er vi ikke så veldig interessert i å utløse.”

Uttalelsen rommer et paradoks ved at man på den ene siden tillegger begrensninger ved systemet forklarende kraft i forhold til eksport, samtidig som man den annen side ikke ønsker å redusere begrensningene for å dermed å gjøre det enklere å eksportere. Paradokset forutsetter imidlertid at det er et mål for bedriftene å øke sine eksportandeler. I en situasjon hvor hjemmemarkedet blir ansett som å være det desidert viktigste og eksportmarkedet betraktes mer som en avsetningskanal for bl.a. innmat og biprodukter vil ikke denne forutsetningen være gyldig. Hvis det er et mål for myndighetene å tilfredstille bedriftenes behov, så må de finne frem til den rette balansegangen mellom det å gjøre det enklere for bedriftene å eksportere, samtidig som deres stilling på hjemmemarkedet ikke blir truet av utenlandske konkurrenter. Dette er selvsagt ingen enkel balansegang. Strategien man har valgt fra de politiske myndigheter

ser ut til å være å tillegge sin rolle forventninger som går ut over de ønsker som fremstilles fra næringen. Med dette menes at myndighetene gjør mer for å bedre bedriftenes muligheter til å eksportere enn det bedriftene selv ønsker de skal gjøre. Gjennom tollreduksjoner og svekkelse av importvernet tvinges bedriftene til å tenke eksport om de skal opprettholde sine produksjonsvolumer. Dette gjenspeiler seg også i det vi tidligere har beskrevet omkring bedriftenes holdninger til eksport. Bedriftenes eksportstrategier er da i stor grad motivert av politiske føringer i form av liberalisering og økt konkurranse. Spørsmålet er om en slik motivasjonsfaktor er tilstrekkelig?

3.5 Borte bra, men hjemme best.

Norsk landbruk og norsk kjøttproduksjon har alltid vært rettet inn mot hjemmemarkedet. Hele det system som er bygget opp gjennom årene, både innen selve næringen og det politisk-institusjonelle system, er preget av denne hjemmemarkedstradisjonen og tilsvarende fravær av tradisjoner for eksport. De eksempler som finnes på vellykket eksport av kjøttvarer er mer unntak som bekrefter regelen enn uttrykk for offensive holdninger til eksport. Frem til nå kan imidlertid ikke dette sies å ha vært noen svakhet, fordi behovet for å eksportere i liten grad har eksistert. I dette kapitlet har vi beskrevet flere forhold som viser at dette bildet er i ferd med å endres. Av størst betydning synes å være de endringer som finner sted i de politisk-institusjonelle rammevilkårene for kjøttvarebransjen. Eksempelvis innebærer WTO-avtalen en nedbygging av tollbarrierene i årene frem mot år 2000. Dette vil kunne bedre næringens muligheter på eksportmarkedet, samtidig som innslaget av utenlandske varer på det norske markedet kan antas å øke. Men som en av informantene uttaler er situasjonen i dag ennå preget av få incentiver for å satse på eksport:

“Med dereguleringen så følger det jo en økt import, og da er en naturlig konsekvens av det at man også må eksportere. Men det som mangler nå er selve drivkraften for å satse på eksport. Fremdeles er det det å dekke behovet på hjemmemarkedet som så og si er bestemmende. Det er mye mindre ressurskrevende å forsvare noe enn å angripe.(...) Vi har prioritert å arbeide med det innenlandske markedet, fordi norsk kjøttproduksjon og norsk landbruk er innrettet på det norske hjemmemarkedet. Spørsmålet er om det er holdbart på lang sikt.”

En annen faktor som være av betydning for manglende eksportinnstilling er at kjøttvarebransjen de siste par årene har vært preget av at prisreduksjoner. Dette har ført til at hjemmemarkedet har vokst sterkere enn produksjonen. Likevel er alle bedriftsrepresentantene vi intervjuet av den oppfatning at bransjen på sikt vil bli tvunget til å eksportere om man skal opprettholde dagens produksjonsnivå.

Men selv om så vil skje tyder mye på at “borte bra, men hjemme best” vil være et dekkende bilde for situasjonen i bransjen også om 10 år. En viss eksport vil ikke endre det faktum at hjemmemarkedet i lang tid fremover vil være det viktigste markedet for norsk kjøttvareproduksjon.

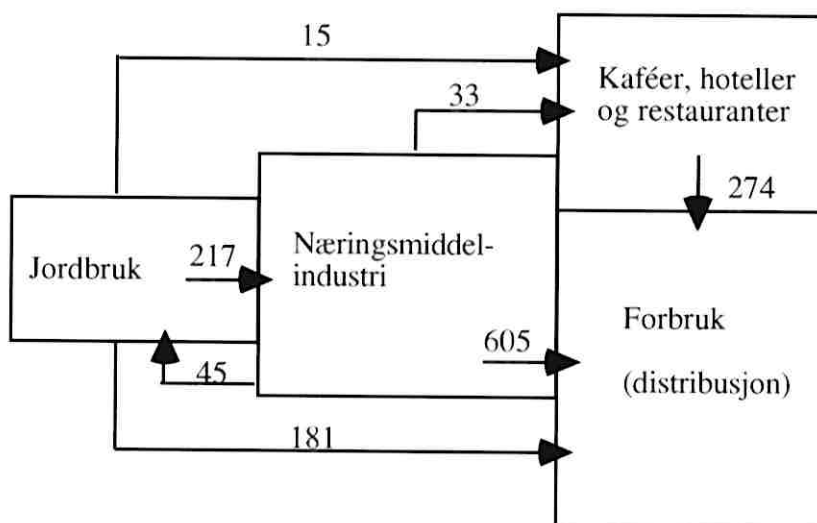
4. Det franske fårekjøttmarkedet

I dette kapitlet skal vi se nærmere på det franske markedet og hvilke muligheter det kan gi norske eksportører. Først skal vi se på matvarenæringene i sin alminnelighet og hvilke markedssegmenter som det er aktuelt å forholde seg til. Dernest skal vi trekke frem noen trekk ved forbruksvanene som vi vurderer som viktige. Videre skal vi se nærmere på innkjøpsforhold i sin alminnelighet, for til sist å drøfte aktuelle produkter innenfor området sau- og lammekjøtt. På grunnlag av denne gjennomgangen vil vi drøfte noen av de strategiske spørsmål og vurderinger en norsk eksportør som retter seg inn mot det franske markedet vil måtte gjøre.

Kapitlet er basert på ulike kilder. Vi har i betydelig grad benyttet oss av rapporter utarbeidet av Eksportrådet om ulike sider ved matvaremarkedet (Eksportrådet 1995a og 1995b). Videre har vi samtalt med representanter for en importør (SAVINOR), en grossistkjede (POMONA) og en supermarkedskjede (MONOPRIX). Vi ville også ha samtalt med representanter for storhusholdning og industri, men fikk ikke til avtaler på det aktuelle tidspunkt. Vi har besøkt delikatessebutikker og sett på vareutvalget. Endelig har vi benyttet oss av en del annen litteratur.

4.1 Matvarekjede og markedssegmenter

Matvaresektoren kan defineres som næringene jordbruk, næringsmiddelindustri, storhusholdning og matvaredistribusjon. Til sammen representerte disse næringene i 1990 13 % av nasjonalproduktet og 15% av sysselsettingen i Frankrike.



Kilde: Audroing, 1995

Figuren foran gir et bilde av hvordan varestrømmene går mellom de ulike deler av matvaresystemet. Tallene omfatter alle matvarer og er angitt i milliarder frs. I tallene har man trukket fra handelsavanser og merverdiavgift. Det gjør at distribusjon og forbruk blir identiske størrelser.

En norsk eksportør av matvarer opererer ikke selv mot forbrukerne som kjøper mat i butikker og på serveringssteder. De leverer til et mellomledd. Dette mellomleddet kan være en handelsbedrift, en storhusholdningsbedrift eller en industribedrift.

Det klart største markedet er *distributører på dagligvaremarkedet* som til sammen mottar leveranser på $181 + 605 = 786$ mld. frs. *Kaféer, hoteller og restauranter* er til sammenligning mye mindre, men også dette markedet mottar leveranser av betydelig omfang. Produktleveranser fra jordbruket og næringsmiddelindustrien til den sistnevnte sektoren har et omfang på $15 + 33 = 48$ mld. frs.

Næringsmiddelindustrien står for 76 % av leveransene til distribusjon eller storhusholdning, mens direkte leveranser fra jordbruket til distribusjonsleddet står for de resterende 24 %. Det interessante som dette kan si oss er at *industrien* kan være en like aktuell kunde for en eksportør som handelsbedrifter og storhusholdninger. Industrien mottok således leveranser i et omfang av 217 mld. frs. fra jordbruket.

Vi skal se nærmere på kjennetegn ved de tre aktuelle markedssegmentene:

Utviklingen på *dagligvaremarkedet* er som i andre land preget av at det er moderne store butikker og kjeder som har vokst mest. Den største avtagergruppen er de såkalte *GMS* (store og mellomstore butikker) som består av hypermarkeder (større enn 2.500 m²) og supermarkeder (mellom 400 m² og 2500 m²). Hypermarkeder, supermarkeder, varehus og stormagasiner stod i 1993 for vel 58 % av dagligvareomsetningen. I 1985 var deres andel ca. 44 %, og ti år før det igjen, i 1975, på ca. 26 %. Kjedenes dominans på dagligvaremarkedet er imidlertid svakere enn i Norge.

Når det gjelder butikkategorier er Frankrike kjennetegnet ved at man har kommet langt mht. utvikling av de største butikkene, hypermarkedene. Derimot har man en i europeisk sammenheng svært lav andel lavpriskjeder. (Eurostat, 1993). Det er imidlertid forventet en betydelig vekst i lavprissegmentet framover mot århundreskiftet. Endelig finner man i dette landet forholdsvis mange spesialbutikker. Slakterbutikker stod således for hele 9-10 % av dagligvareomsetningen. Delikatessebutikker som tilbyr varer til høy kvalitet og priser er også utbredt. Butikkstrukturen er alt i alt ganske variert mht. størrelse, vareutvalg, kvalitets- og prisforhold.

GMS-sektoren har størsteparten av kjøttvareomsetningen i dagligvaremarkedet. Ca. 2/3 av omsetningen går via hyper- og supermarkeder. Slaktere o.a. har resten. Det er også i hyper- og supermarkedene at varene er billigst. I 1994 ble prisnivået på sau/lammekjøtt anslått til 42,91 frs. pr. kg i hypermarkeder, 45,65 frs. pr. kg. i supermarkeder og 64,82 frs. pr. kg hos slaktere.

Storhusholdningssektoren vokser som følge av at folk i økende grad inntar måltider utenfor hjemmet. Andelen av en gjennomsnittshusholdnings matvarebudsjett som konsumeres utenfor hjemmet lå i 1991 på 18 % , 13,8 % i 1981 og 11,5% i 1971. I 1991 spiste man i gjennomsnitt 3,24 måltider pr. uke utenfor hjemmet.

Storhusholdningssektoren kan deles i to kategorier: *Kontraktscatering*, også kalt institusjonscatering, består av catering på skoler, helseinstitusjoner, bedrifter mv. Denne sektoren hadde en omsetning på vel 83 milliarder frs. i 1993. *Kommersiell catering* består av restauranter, fast-food, kafeteriaer osv. Sektoren er noe større med en omsetning på 128 milliarder frs. i 1993. I begge delbransjer finner man en del store kjeder og tendenser til økt kjededannelse. Men hovedtyngden (ca. 70 %) av måltidene serveres av uavhengige enheter

Næringsmiddelindustrien er stor når det gjelder kjøttvarer. Slakteri-industrien hadde en omsetning på mer enn 90 milliarder frs. i 1992. Fjørflakslakt-industrien omsatte for nærmere 29 milliarder frs. og kjøttforedlingindustrien omsatte for 40 milliarder frs. samme år. Adroing (1995) påpeker på grunnlag av en kvantitativ analyse av næringsmiddelindustrien på at kjøttvareindustriene er blant de næringsmiddelbransjer som gir lavest avkasting. En bedriftsleder påpeker at kjøttvarebransjen har en overkapasitet på 240.000 tonn. Med en resultatgrad på 0,6% etter skatt balanserer kjøttvarebedriftene på en knivsegg.

Avhengigheten til jordbruket er stor, foretakskonsentrasjonen moderat, produktene har nådd en moden fase og den offentlige støtten begrenser seg til skjerming vis à vis land utenfor EU. Bransjen er fragmentert med både store og små bedrifter og en betydelig spesialisering. Det fins ikke en enkelt ledende merkevare slik som f.eks. Gilde i Norge. Konkurransen er sterk som følge av stagnerende kjøttvare-etterspørsel i Europa. Bransjens problemer har også sammenheng med distribusjonssidens styrke på området. Man regner med at bare 10-20% av produktene blir fullstendig ferdigstilt av industrien. Det vil si at distribusjonssiden påvirker utformingen av 80-90 % av produktene.

4.2 Forbruksvaner og trender

Forbrukernes matvaner i ulike land bærer dels preg av generelle globale trender, dels av faktorer som er spesielle for det enkelte land. Vi vil i dette avsnittet peke på forhold som vi antar kan ha betydning for den karakter en evt. eksport av sau/lammekjøtt vil ha.

I en analyse av forbrukersamfunnets utvikling deler Rochefort (1995) etterkrigstiden inn i tre epoker. Først kom massekonsumet i femti- og sekstiårene, dernest kom konsumets individualisering i sytti- og åttiårene, og endelig er dagens forbruk kjennetegnet ved *søking etter trygghet* (consommation de rassurance). Usikkerhet mht. helse, miljø og arbeid er faktorer som påvirker forbruket. For å øke opplevd trygghet er franske forbrukere villig til å betale mer for varene. Ifølge en intervjuundersøkelse foretatt i 1993 var hele 77% av befolkningen villig til å betale 10% mer for et produkt av hensyn til helsemessige forhold. For å bevare miljøet var 66% av befolkningen villig til å betale 10 % mer, mens 58% var villig til å betale en slik merpris for produkter fremstilt i Frankrike. Et tilsvarende mønster kan man se i Norge når det gjelder kjøp av miljøvennlige eller norske matvarer, men prosentandelen som var villig til å betale 10% mer for produktene var betydelig lavere i Norge. Denne norske undersøkelsen tyder på

at det er klare grenser for hvor mye merpris folk flest er villig til å betale (Bugge og Wandel, 1995).

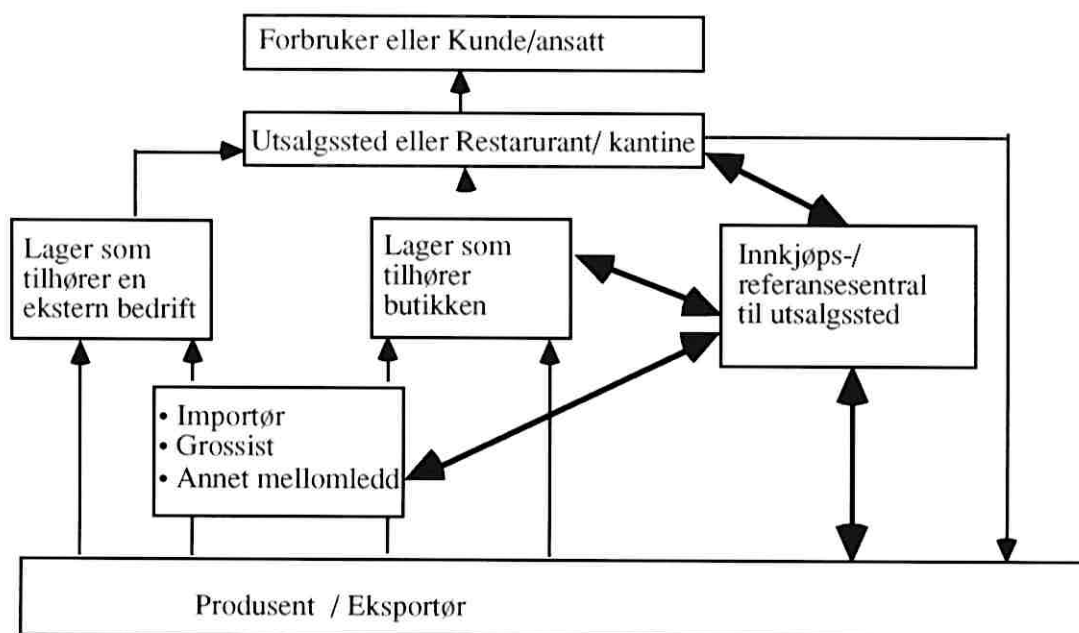
Såkalt *bequemmelighetsmat* (convenience-food) som krever liten tid for å tilberedes, er viktig. Økning i det såkalte fast-food segmentet (hamburgere, pizza mv.) og vekst i bruk av ferdigmat (plats cuisinés) viser dette. Flere forhold gjør at folk blir opptatt med å forenkle og rasjonalisere matlagingen. En viktig faktor er at franskmenn generelt sett er lite hjemme om hverdagene. Både yrkesaktive, skoleungdom og barn har lange dager på arbeid eller skole. Videre har man hatt en betydelige økning i antall husholdninger. Denne økningen skyldes nok primært at antall personer i hvert hushold går ned. Topersons-hushold er den største kategorien. Enpersons-hushold øker også i antall. Andel utearbeidende kvinner øker stadig, samtidig som deltid er lite utberedt. Dette er også forhold som må antas å forsterke etterspørselen etter denne type mat.

Utviklingen tyder for øvrig på en *polarisering av markedet*. På den ene siden vil folk ha billigere mat. På den annen side holder etterspørselen etter mer luksuspreget mat seg oppe. Det er mellomkategorien av produkter mht. kvalitet og pris som taper markedsandeler. Dette er en utvikling man også har observert i det tyske kjøttmarkedet (Reiner, 1990). Et forholdsvis nytt fenomen i Frankrike er det såkalte *billigste pris* ("premier prix"). Dette er produkter av moderat kvalitet som selges merket som billigste pris. Det kan man gjøre både fordi kvaliteten av råvarer og bearbeidingsprosess ikke er særlig høy, og fordi bruken av begrepet "premier prix" gir relativt lave markedsføringsutgifter. At etterspørselen etter høy-kvalitetsmat holder seg oppe, kan ha sammenheng med flere forhold: Den merpris som folk er villig til å betale for å forsikre seg ut fra helsemessige, miljømessige og andre motiver, vektlegging av nytelsesaspekt ved matvarekonsum i helger og fritid, samt det faktum at man i Frankrike har relativt store inntektsforskjeller.

Et annet fenomen er at matvareetterspørselen til dels er *regionalisert*. Matvanene varierer mellom regioner. Det kan ha flere årsaker. Etniske forhold, regionale tradisjoner, levemåte (f.eks. urban kontra landsbygdpreget), økende betydning av regional identitet osv. Ikke minst må man anta at Paris er helt spesielt mht. matvaner. Paris er ikke Provence. Rhône-Alpes regionen hevdes således å ha matvaner som ligger relativt nær opp til de norske. Det kan derfor være mer hensiktsmessig å fokusere på en region i stedet for mot hele landet. Ikke minst vil vi tro at regionaliserte forbruksmønstre vil være aktuelt for fårekjøtt. Ihvertfall er en slik regionalisering karakteristisk for etterspørselsvariasjoner mellom land i Europa. Av EU-land har Storbritannia, Irland, Frankrike, Spania og ikke minst Hellas et høyt forbruk av sau- og lammekjøtt.

4.3 Innkjøpsorganisering

Kjennskap til innkjøpsmønstre er av de viktigste forhold for produsenter og eksportører.



Kilde: Eksportrådet

Figuren illustrerer aktuelle distribusjonskjeder fra produsent (eksportør) til forbruker eller storhusholdning. Piler med enkel strek viser den fysiske flyt av varene, mens tykk strek viser den administrative flyt med valg av leverandør, forhandlinger om betingelser osv. Mens det tidligere var vanlig med maksimal flyt, det vil si gjennom alle ledd, så er man i dag opptatt av å korte inn distribusjonskjeden. Det er imidlertid sjelden at produsenten selger direkte til sluttbruker.

De fleste kjeder (både store og små) har *innkjøpsentraler* som kjøper fra grossister og industri. Det gjelder både for detaljhandel og storhusholdning. Ulike personer kan ha ansvar for ulike produktområder. Hos f.eks. MONOPRIX drev en person med innkjøp av lam og stykningsdeler, mens ansvaret for innkjøp av spekemat og ferdigmat var plassert annetsteds. Når det gjelder andre butikker som delikatesse-, spesial- og nærbutikker så vil innkjøpsansvarlig for den enkelte avdeling her gjerne ha kontakt med en grossist/importør eller evt. også direkte med produsenter.

For å vinne innpass i kjedene må produktene *referensieres*. De må godkjennes av innkjøpsentralene slik at de kommer på en liste som utsalgsstedene kan velge fra. At et

produkt er referensiert betyr imidlertid ikke automatisk at varene kjøpes inn. Hvert enkelt sted som man ønsker skal kjøpe inn varer må bearbeides.

Franskmenn er opptatt av *personlig kontakt*. Dette innebærer at man må legge ned betydelig med ressurser på å bearbeide innkjøpsansvarlige, både de som sitter sentralt og de som befinner seg rundt om på de forskjellige utsalgene. Franske oppkjøpere er opplært til å være negative og aggressive. Man må gjerne ha mange møter før ting blir noe av. For nordmenn kan dette være problematisk og man gir for lett opp.

På grunn av den skarpe konkurransen innen de store dagligvarekjedene er det særskilt vanskelig å komme inn her. Audroing (1995) hevder at forholdet mellom industri og distributører har gått mer og mer i disfavør av industrien. De store kjedene kan i stor grad diktere priser, leverings- og betalingsbetingelser. Sett fra produsentens side er det noe mer å gå på innen storhusholdningssektoren mht. innkjøpsbetingelser. Det er imidlertid forskjell på kontraktscatering og kommersiell catering. Presset på kostnader og priser er større innen kontraktscatering.

For en eksportør kan det være en fordel å etablere *kontakt via et mellomledd*, en agent eller grossist, som har kontakter inn i kjeder og på andre brukersteder. Innkjøpere hos grossistene må selvsagt også bearbeides. Den største grossisten, POMONA, kjøpte i hovedsak lammelår og lammeboger, 500 tonn i løpet av et år. Denne grossisten importerte lam via fransk importør, men hadde også kontakt med leverandørene i det enkelte land. I Europa, inklusive Norge, som ligger såvidt nær, kan kjøp skje direkte uten å gå via noen importør.

POMONA hadde eget testkjøkken hvor man vurderte produktenes egenskaper. Kvalitetsmessig er det rom for ulike kategorier, men det er viktig med regularitet, dvs. at produktene holder et jevnt kvalitetsnivå. Videre er emballasjesiden viktig. Man ønsket seg relativt små kartonger (5/10 kg) ettersom man solgte til storhusholdningssektoren. Videre la man vekt på teksten på emballasjen (ticketage). Hver kartong og stykke skulle ha sin tekst. Data for holdbarhet og opprinnelse (land, avsender) var bl.a viktige. Videre vektlegger man leverandørens seriøsitet og kapasitet mht. oppfyllelse av avtalte leveranser og kjølekjede.

Varemerket er for matvarer den viktigste kommunikasjonsmåte med markedet. Varer kan selges under ulike typer av merker. Produsenten kan selge under eget merke, men det forutsetter at merket gjøres kjent overfor forbrukerne. Videre har man som nevnt fremveksten av varer merket som "billigste pris". Dette er varer som verken knyttes direkte til produsent eller distributør. En annen trend som Frankrike deler med mange land, er framveksten av de såkalte "private labels", distributørens varemerker. Produsenten leverer da varer til distributøren etter definerte standarder. Distributøren er opptatt av at produsenten holder en jevn kvalitet mht. varenes egenskaper ettersom det er distributøren som gjennom bruk av sitt merke blir garantist mht. varekvaliteten overfor forbrukerne.

4.4 Aktuelle produkter av saue/lammekjøtt

Franskmenn er det mest kjøttspisende folk i Europa. Kjøtt er hverdagskost. Gjennomsnittsforsbrukeren konsumerte 96 kg kjøtt i 1993. Kjøttforbruket i Frankrike stagnerer ikke minst som følge av at forbruket av storfekjøtt går ned. I løpet av en femtenårsperiode gikk forbruket av oksekjøtt ned med 17%, kalvekjøtt gikk ned 28%. Svinekjøtt gikk opp med 3%. Fjørkjøtt gikk opp med 18 %, men også innen fjørfesektoren har etterspørselsveksten nådd taket. Kjøtt av sau og lam hadde en moderat nedgang på 3% i samme perioden.

Tendensen er annerledes i Norge, antagelig først og fremst fordi vi her til lands har hatt et mye lavere forbruk i utgangspunktet. Kjøtt er i mindre grad hverdagskost i Norge enn i Frankrike. Kjøttforbruket i Norge var på 46,6 kg pr person i Norge 1993. Kjøttforbruket i Norge økte med ca. 12% i perioden 1991-95.

Franskmenn spiser relativt sett ikke så mye saue/lammekjøtt. Deres forbruk er i underkant av det norske på ca. 5,5 kg pr. capita i 93 mot ca. 5,9 kg for nordmenn samme år. Den relative andelen er således lavere i Frankrike. Markedet er imidlertid relativt stabilt. Det er særlig sauekjøttet som franskmenn ikke liker på grunn av spesiell smak og lukt. Lam er mer utbredt blant annet på grunn av et stort antall greske restauranter som har fått opp interessen for lam. Forbruket er noe sesongbetont med økning i forbindelse med høytider.

Totalmarkedet av fersk fårekjøtt var i 1993 på 206 tusen tonn. Til sammenligning var den totale norske produksjon det samme år ca. 24 tusen tonn. Frankrike må importere fårekjøtt. Sentrale importland er New Zealand, Australia og Storbritannia. Men kjøtt importeres også fra andre land som f.eks. Irland og Sør-Amerika. Selvforsyningsgraden ha gått betydelig ned fra 80 % til 40 % på 14 år. Ser vi dette tallet i sammenheng med en relativt stabil etterspørsel, har med andre ord *markedet for importerte produkter av sau og lam* økt betydelig.

Lammekjøttmarkedet kan antagelig til dels betraktes som et globalt råvaremarked hvor prisene varierer i takt med tilbud og etterspørsel til enhver tid. Når medias fokus på kugalskapen i Storbritannia var på sitt sterkeste gikk således importprisen på lam betydelig opp som følge av at folk ønsket å kjøpe dette kjøttet i stedet for storfekjøtt.

Gjennomsnittlig importpris var i 1993 på 17,70 frs. I følge en importør vi snakket med kunne importprisen for lam (hele dyr) ligge i sjiktet fra 14-16,5 frs. Med dagens valutakurser vil det si ca. 19-21 Nkr. pr. kg. Dette er 70-80 % lavere enn avregningspriser til produsent i Norge i høysesongen på høsten. Regner man også med transport- og distribusjonskostnader ved import vil det si at eventuelle norske produsenter ved eksport av hele lam bare vil få halvparten av den avregningspris de får i et balansert hjemmemarked.

De store prisforskjellene i forhold til Norge ligger først og fremst på råvareleddet. Ved salg til forbrukerne er ikke forskjellen tilsvarende stor. Man kunne i 1994 få saue/lammekjøtt til en pris på ca. 43-45 frs. pr. kg i utsalg, dvs. ca. 55 Nkr. forutsatt dagens valutakursnivå. Prisnivået har gått litt ned - mest på hypermarkedssiden der

nedgangen var på over 5% fra 45,22 frs. pr. kg i 1992 til 42,91 frs. pr. kg i 1994. Hos slaktere var nedgangen i samme tidsrom ca. 1,5%, fra 65,76 frs. til 64,82 frs.

Flere kategorier saue/lammekjøtt er aktuelle:

- hele dyr
- stykningsdeler
- spekemat
- foredlet mat

Når det gjelder hele dyr så vil man normalt finne ulike kvaliteter. En importør opererte eksempelvis med to kvalitetskategorier: Klasse 1 med lam på 18-19 kg som var relativt magre, og klasse 2 med noe større og fetere dyr på 20-22 kg. De førstnevnte er noe dyrere enn de sistnevnte. En representant for MONOPRIX oppga at man bare kjøpte lam, ikke sau. Også her opererte man med to kategorier: En "standard" og en "superieur" med mindre fett og finere.

Relatert til EUROP det europeiske klassifiseringssystemet som nylig også er innført i Norge, ble dyrene oppgitt å ligge i klassene U og R¹⁰. Det vil i praksis si at man foretrekker dyr av en kvalitet som man inntil i dag bare i beskjeden grad finner i norsk sauehold. Generelt sett er det imidlertid rom for ulike kvaliteter og priser i markedet.

Man kan også få kjøpt stykningsdeler av nær sagt hvilken som helst del av dyret i butikkene. Men forbrukerne foretrekker fersk kjøtt. Etterspørselen etter frosne stykningsdeler er lav. Vakuumering av produkter er imidlertid relativt vanlig for å øke holdbarheten.

En stor kjede som MONOPRIX kjøper hele dyr som stykkes opp i den enkelte butikk. En grossist som POMONA, som selger mye til storhusholdninger, kjøper bare utvalgte stykningsdeler. Mens man i dagligvaremarkedet vil ha ønske om stor variasjon og bredde i varetilbudet, vil storhusholdninger gjerne være opptatt av å ha mye prefabrikkert for å sikre en mest mulig rasjonell matlaging.

Prisnivået på de ulike stykningsdelene kan selvsagt variere mye. Vi oppsøkte en delikatesse-butikk (Lafayette) i Paris hvor man tilbød ca. 15 forskjellige kategorier stykningsdeler av lam. Standard priser på disse som tatt i betraktning av at dette var en delikatessebutikk må antas å være relativt høye, varierte fra over 95 frs. (ca. 120 Nkr) pr. kg for oppskårne lammelår, 55-80 frs. (ca. 70-100 Nkr.) pr. kg. for ulike varianter av lammebø og ned til 30 frs. (ca. 38 Nkr.) for lammebryst.

Spekemat kan selvsagt som i Norge benyttes som pålegg ved spising av en halv pariserloff (baguette). Mer vanlig er det imidlertid at slike produkter benyttes som snacks. Problemet er imidlertid at man til slike formål i svært liten grad benytter fårekjøtt som råvare. Svinekjøtt synes å være det mest brukte til spekemat. Spekepølser

¹⁰ Dette ble hevdet av informanter vi snakket med. Vi har ikke selv sett tall som viser i hvilken grad dette gjelder generelt.

av mer eksotiske slag basert på kjøtt av villsvin og esel fantes imidlertid også i delikatessedisken.

Prisnivået på spekeskinker lå i 1993 på vel 120 frs. (vel 150 Nkr.) pr. kg. Den populære italienske Parmaskinken kunne komme opp i 290 krs. (ca. 365 Nkr.). I samme delikatesse-butikk (hvor som sagt prisnivået må forutsettes å være relativt høyt) fant vi en prisvariasjon på skinkene fra 150-750 frs. De dyreste må antas å være spesielle og godt innarbeidede kvalitetsprodukter. Disse hadde en tilberedningstid på 24 måneder. For spekepølser fant vi i samme butikk pølser til priser fra 116-145 frs.

Oppskårne spekeskiver av lam presenteres som en nyhet. Dette nye produktet kommersialisert under merket "France de Cournaille" presenteres i en pakning med tre oppskårne skiver på tilsammen 90 gram til en salgspris på 17,80 frs. (ca. 22 Nkr.).

Kjøttdeig og hamburgere, også frosne, er mye brukt i Frankrike som lettvinnt mat og mat for barna. En nyhet på den siden er at man har begynt med fårekjøtt i disse. Det er med andre ord ikke bare lokalt i Rogaland at "lamburger" begynner å komme på markedet.

Endelig så observerte vi også i kjøledisken en sous vide produsert ferdigrett av lam: "agneux aux carry", dvs. lam i karri med eksotiske frukter. Denne presenteres som en relativt eksotisk rett for 1 person til en pris av 29,50 (ca. 37 Nkr.). Denne type retter som er vakumert på forhånd i plastikkposer, krever bare noen få minutters oppvarming i vannbad eller mikrobølgeovn før de kan serveres.

4.5 Sammenfattende drøfting

Hvilke eksportmuligheter står en norsk bedrift overfor i det franske markedet? På hvilke områder kan det være muligheter for å konkurrere? På hvilken måte kan man gå frem?

Eksportrådet antyder i sin studie at når det gjelder kjøtt og kjøttvarer kan norske produsenter ha muligheter for nisjeprodukter innen fire grupper: fårekjøtt, fårepølse, spekeskinke og diverse andre spesialiteter av sau/lam. Med andre ord antyder man faktisk sau- og lammekjøtt som et aktuelt satsningsområde. Et betydelig importmarked er antagelig en hovedgrunn for dette.

På den annen side forutsetter Eksportrådet at man må utføre konkrete markedsundersøkelser, produkttesting og distributørsøk for å få dette til. Kjøttssamvirke har fått utført slike tester. Ved hjelp av et konsulentfirma gjorde man en studie i 1994 på spekeprodukter. Valg av produkter var begrunnet i at man hadde registrert en høy utsalgspris i detaljhandelen for spekematprodukter i Parisområdet. Både detaljistmarkedet og storhusholdning var dekket i studien. I denne studien konkluderte man relativt negativt m.h.t. eksport av norske produkter. Det er flere grunner til det: Sterk konkurranse og prisfall de siste årene. Aksepten for emballasje og produktpresentasjon var blandet. Norske produkter falt relativt lite i smak, men ble vurdert høyere når de ble innarbeidet i selvkomponerte retter. For at distributører skulle være villig til å ta risikoen med å innarbeide produktene i markedet måtte de norske

prisene reduseres mye. Skal arbeidet med dette markedet gjenopptas må det etableres et prisnivå som er harmonisert med markedet. Det kan skje gjennom preferansekvoter eller ved produksjon innenfor EUs tollmur.

Kan man så på grunnlag av den undersøkelsen hevde at det under nåværende rammebetingelser ikke lar seg gjøre å få til lønnsom eksport til Frankrike? Et definitivt ja eller nei til det kan man selvsagt ikke gi. På den ene siden skaper rammebetingelser mht. tollsatser og prisnivå i et mettet europeisk kjøttmarked problemer, ikke minst sett på bakgrunn av at det norske kostnadsnivået relativt sett er så høyt på råvaresiden. På den annen side ser man at prisforskjellene ikke er så markante i forbrukermarkedet, og man vet at det eksisterer høyere priser i segmenter innen dagligvarer og storhusholdning. Videre så vet man at rammebetingelsene stadig er i endring slik at det som på et tidspunkt var en barriere, på et senere tidspunkt kan være uproblematisk. Endelig har vurdering av lønnsomhet selvsagt også sammenheng med hvordan det norske hjemmemarkedet fungerer mht. markedsbalanse, importkonkurranse og lønnsomhetsmarginer. Tendenser under det nåværende landbrukspolitiske regime indikerer at konkurransen bare vil bli forsterket både nasjonalt og internasjonalt.

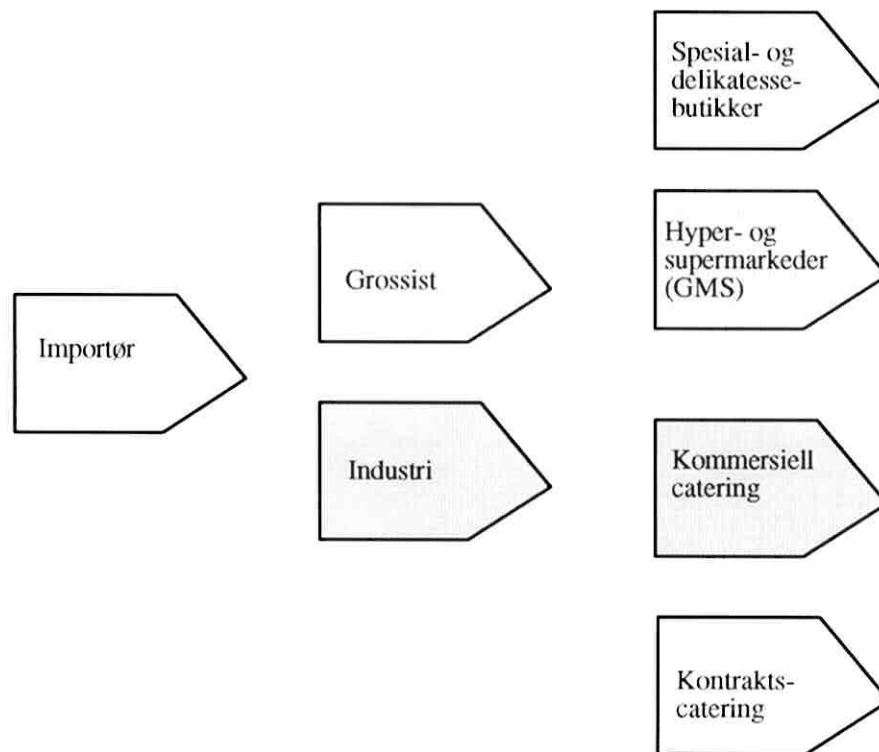
De avgjørende spørsmål etter vår vurdering er om man som eksportør treffer med sin konkurransestrategi. Sentrale spørsmål i denne eksportstrategien vil være:

1. Hvilke produkter skal man satse på å eksportere?
2. Hvilke markeder og kundekategorier skal man orientere seg mot?
3. Hva kreves mht. produkt og kundetilpasning?
4. Hvordan kommunisere mot markedet?

Foran har vi skilt mellom fire hovedkategorier av *produkter*: Hele dyr, stykningsdeler, spekemat og annen ferdigmat. Det avgjørende spørsmål for hva man skal satse på er om det er mulig å skille seg ut på noen måte. I teorien er det mulig med eksport av alle disse fire kategoriene. I praksis mener vi man bør se bort fra eksport av hele dyr som noe lønnsomt alternativ. Vi vil anta at konkurransen er særlig skarp akkurat på det området ettersom man forholder seg til et globalt råvaremarked. Man har små muligheter til å skille seg ut på produktkvalitet. Under alle omstendigheter vil man være en liten aktør på markedet. Prisene må forventes i hovedsak å være gitt eksternt. De vil etter norsk målestokk være lave og vil svinge betydelig ved variasjoner i etterspørselen. Videre har ikke Norge noe internasjonalt renommé på området, slik som man har på området oppdrettslaks, og slik som land som New Zealand, Australia og Irland har det på området lam.

Når det gjelder de andre tre kategoriene mener vi imidlertid at man i utgangspunktet ikke bør utelukke noen. Riktignok kan være problematisk å få til lønnsomhet på stykningsdeler, men også for disse vil man antagelig kunne differensiere produkter i forhold til en bestemt kunde f.eks. mht. kvalitet, emballasje og markedsføring slik at det kan være grunnlag for en viss merpris. For de to sistnevnte kategoriene er det nok størst muligheter til å differensiere produkter, ikke minst fordi man vil kunne koble seg opp mot nasjonale og regionale markedsnisjer. Hvilke nisjer som er aktuelle vil selvsagt kunne variere med valg av kundekategori og hva slag varer denne etterspør. Dette fører

oss over i neste spørsmål hva slags markeder og kundekategorier man skal rette seg mot.



I figuren over har vi angitt de *markedssegmenter* som vi anser som aktuelle. De sektorer vi anser som mest interessante har vi gitt mye skravur, middels interessante har fått svak skravur og de minst interessante ingen skravur.

Industri og kommersiell catering antar vi er av de mest interessante. Dette fordi dette er områder hvor det må antas å være relativt store behov for et differensiert produkttilbud noe som også kan gi muligheter for en merpris. Samtidig finner man i disse bransjene relativt store aktører som etterspør rimelig store volumer sett i forhold til hva en norsk eksportør vil kunne tilby. Endelig vil disse bransjene kunne være en innfallsport og læringsarena til de bedrifter som evt. på sikt måtte ønske å forholde seg til de store aktørene på detaljistsiden av dagligvaremarkedet.

Grossister kan være noe interessante ikke minst fordi disse har et etablert kunde- og distribusjonsnettverk. Man kan lære mye og vinne innpass i markedet via grossister. Ulempen med grossister kan være at deres pristilbud kan variere mye avhengig av tilbud og etterspørsel til enhver tid.

GMS-sektoren skulle man kanskje tro ville være særlig interessant fordi denne sektoren er klart størst mht. omsatt volum. Når vi likevel ikke er av den mening, så er det på bakgrunn av at prispress og leverandørbetingelser ansees for å være spesielt harde i denne sektoren. Det må anses å være krevende å forholde seg direkte til denne sektoren. På den annen side vil denne sektoren indirekte være av betydning. For det første fordi hovedtyngden av leveransene fra industri- og grossistsiden vil gå til denne sektoren.

Selv om man således ikke direkte leverer til hyper- og supermarkedskjeder, vil man således i noen grad måtte forholde seg til deres krav. For det andre fordi denne sektoren uansett er dominerende i matvaremarkedet. Den utvikler seg også med hensyn til produkter av høy kvalitet gjennom sine ferskvareavdelinger. Problemet med denne sektoren for en norsk eksportør kan foruten diktering av betingelser også være at man etterspør større volumer enn det man har kapasitet til å levere.

Det er ulike grunner til at de øvrige kategoriene er antatt å være minst interessante. Spesialbutikkene er i hovedsak relativt små. Innen kontraktscatering som i stor grad vil være enheter med definerte budsjetterammer for innkjøpskostnadene, vil presset på kostnadseffektivitet og priser være stort. Når det gjelder importører vil vi også anta at disse i stor grad vil være orientert mot lavest mulig priser og relativt udifferensierte produkter. Når dette er sagt, skal man imidlertid ikke se bort fra at enkelte aktører innen disse kategoriene også ville kunne være interessante for norske aktører, f.eks. kan en importør eller agent bidra til å vinne innpass hos andre aktører.

Det tredje overordnede spørsmål vi har stilt opp er spørsmålet om *produkt - og kundetilpassning*. Det er ikke minst på dette området at en norsk eksportør vil kunne utvikle konkurransefortrinn. Det er helt vesentlig at man ikke går til et utenlandsk marked med definerte og fastlåste rammer av hva man kan tenkes å tilby. F.eks. er ikke det at franskmenn ikke liker norsk spekemat i seg selv et argument mot å eksportere dette, men det kan være et argument for at man må drive med produktutvikling for å tilpasse seg franskmennenes krav og smakspreferanser. Videre vil det å tilby løsninger som er tilpasset kundenes behov f.eks. når det gjelder emballasje, prefabrikasjon osv. være helt avgjørende. Et poeng som skal nevnes særskilt er det kvalitetsmessige. Det vil på den ene side bety at uavhengig av kvalitetsnivå så er det viktig å holde en jevn kvalitet mht. kjøttets egenskaper, størrelse av leverte enheter osv. For det andre kan det være viktig å være observant på at man i markedet opererer med flere kvalitetsnivåer. Det er ikke bare i laksemarkedet, men også innefor dette markedet at man snakker om "superieur" kvalitet og dermed noe høyere pris.

Det siste spørsmålet om hvordan man skal *kommunisere med markedet* består av flere aspekter. På den ene siden er det spørsmålet om under hvilket merke produktene skal komme ut i markedet. I utgangspunktet vil vi tro at norske eksportører i liten grad har mulighet for å gå ut under egne merker. Til det ville det kreves massive markedsinvesteringer under en lengre tidsperiode, noe vi for tiden ikke anser for aktuelt. Generelt sett vil antagelig norske eksportører måtte begrense seg til å selge sine produkter under navn av franske merker, enten disse er knyttet til produsent eller distributørsiden.

Videre er det et spørsmål om hvilke kvaliteter man kan markedsføre sine produkter under. Generelt sett ville det være nærliggende å påpeke den norske sauenæringens småskala, helse-, miljø- og naturvennlige karakter, foruten evt. spesielt å vise til fjellsauens spesielle kvaliteter. Den aktuelle sykdomssituasjonen i sauebruket kan gjøre en slik markedsføring vanskelig på kort sikt. På noe lengre sikt, under forutsetning av man får kontroll over dette, bør slike argumenter absolutt ha tyngde, ikke minst sett på bakgrunn av forbrukernes vektlegging på trygghet i forbruket.

Endelig er det et viktig å ha en strategi for hvordan man skal komme i kontakt med markedet. Det som ihvertfall er viktig er at man ikke kan gjøre jobben alene. Det vil antagelig svare seg å ha kontakter og støttepersoner både på norsk og fransk side. Eksportrådet, eksportører innen andre næringer (f.eks. lakseeksport) kan være gode kontakter på norsk side. På fransk side må man selvsagt begynne et sted, gjerne med andres kontakter, for så å utvikle og bygge personlige relasjoner og et nettverk ut fra det.

5. Erfaringer fra eksport av norsk laks til Frankrike - hva kan landbruket lære?

5.1 Innledning

På tross av at den totale norske eksporten til Frankrike er relativt mindre enn til flere andre europeiske land, finnes det flere eksempler på norske produkter som har slått an på det franske markedet. Et av de mest fremtredende er norsk oppdrettslaks. I dette kapittelet stiller vi spørsmål om; 1) Hva landbruksnæringen kan lære av lakseeksporten til Frankrike? 2) Kan man skape synergi (distribusjon, markedsføring m.v.) mellom lakseeksport og eventuell eksport av fårekjøtt til Frankrike? For å drøfte disse problemstillingene skal vi skissere et bilde av den norske eksporten av laks til Frankrike, hvilken struktur den foregår innen og hvilke sentrale endringer som har funnet sted. Hensikten vil hele tiden være å finne frem til mulige læringseffekter som lar seg overføre til landbruksnæringen.

Kapittelet er primært basert på en systematisert gjennomgang av rapporter som omhandler temaet eksport av laks til Frankrike. Videre har vi gjennomført to intervjuer med representanter fra firma som driver lakseeksport mot dette markedet. Av anonymitetshensyn er navn på personer og firma ikke oppgitt. Data som viser endringer i lakseeksportens volum og priser er basert på statistikk fra Eksportutvalget for fisk

5.2 Utviklingen av lakseeksporten

5.2.1 Volum

Eksport av norsk laks til Frankrike har hatt en til dels eksplosiv økning siden de første fremstøt ble foretatt på 70-tallet. Før 1980 var markedet for laks i Frankrike dominert av frossen stillehavslaks fra USA og Canada (Bjørndal, 1992). Gjennom 80-årene skjedde det en forskyvning hvor atlantehavslaks (primært fra Norge) overtok stadig større deler av markedet. I det følgende skal vi konsentrere oss om eksporten av norsk laks til Frankrike det siste tiåret. Tabellen under gir således en fremstilling av utviklingen i volum og pris fra 1985 og frem til 1995 for produktkategoriene fersk, fryst, røkt og filet.

	1985			1990			1995		
	Mengde i tonn	Verdi i 1000 NOK.	Kilo- pris	Mengde i tonn	Verdi i 1000 NOK	Kilo- pris	Mengde i tonn	Verdi i 1000 NOK	Kilo- pris
Fersk	3.828	196.345	51,29	22.129	753.905	34,07	38.098	1.119.415	29,38
Frossen	1.089	68.684	63,07	9.099	341.466	37,53	2.451	77.746	31,72
Røkt	50	6.450	129	389	38.679	99,28	31	3.574	112,75
Fersk filet							1.694	89.020	52,52
Frossen filet							2.097	130.637	62,28
Totalt	4.967	271.479		31.117	1.134.050		44.371	1.420.392	

Ut fra tabellen går det frem at i løpet av de siste 10 årene har den totale mengden eksportert norsk laks til Frankrike økt fra 4967 tonn i 1985 til 44371 tonn i 1995, dvs. en økning nesten 900% på 10 år. Hovedandelen av eksporten har i hele perioden bestått av fersk laks, men i prosent av totalen har denne andelen variert fra 77% i 85, 71% i 90 til 89% i 1995. Den viktigste forklaringen på denne forskyvningen har å gjøre med endringer i konsumentenes etterspørsel i retning av mer ferske produkter. Tollsatsene på fersk og frossen laks har hele tiden vært den samme og kan derfor ikke tilskrives noen forklaringseffekt¹¹.

5.2.2 Pris

Når det gjelder prisutviklingen har denne vært synkende for både fersk og frossen laks. Mens den gjennomsnittlige kiloprisen for fersk laks i 1985 var 51 kroner var denne nede i 29 kroner i 1995. Tilsvarende prisnedgang finner vi også for frossen laks, mens prisen på røkt laks i større grad har vært stabil. Årsaken til dette prisetallet må tilskrives den økte konkurransen i markedet. Frem til høsten 1988 var det franske markedet preget av at tilbudet var mindre enn etterspørselen. Norske lakseeksportører kunne dermed hele tiden øke eksportvolumet, uten å måtte foreta støttetiltak på markedsføringssiden. I løpet av 90-tallet har volumet fortsatt øke, men i motsetning til tidligere har dette gått på bekostning av prisen.

Lavere pris er også en av forklaringene på at konsumet av laks i Frankrike har økt i forhold til andre fiskesorter hvor prisnedgangen ikke har vært tilsvarende sterk. Det må også nevnes at laks tradisjonelt har vært meget priselastisk. Dersom det har vært for

¹¹ Tollen for fersk og frossen laks pr. i dag 2%.

mye produkter i markedet har prisen sunket umiddelbart. Dette har å gjøre med at grossistene bare i liten grad har solgt "back to back" (d.v.s. kjøper på bakgrunn av forhåndsordre fra deres kunder). I stedet kjøper de inn den fisken de antar å få solgt i løpet av dagen. Ved dagens slutt selges laksen til den pris markedet er villig til å gi, uansett hvor lav. Alternativet er 100% tap ved at produktet eventuelt må kastes (Eksportrådet, 1989).

I løpet av de senere år er imidlertid denne trenden blitt endret noe. GMSene - de store hyper- og supermarkedkjedene - har økt sine markedsandeler på detaljistleddet, og dessuten strukturert sine innkjøp direkte mot eksportør eller produsent. De utnytter sin forhandlingsposisjon som storkjøpere og er således med på å stabilisere prisene på et lavere nivå (Ibid). Selv om prisene fremdeles svinger, så er maksimumsprisene blitt skjøvet nedover. GMSenes sterkere stilling har også gitt andre konsekvenser som vi skal komme tilbake til i det følgende.

5.3 Nærings- og markedsstruktur

Før vi går nærmere inn på faktorer som kan forklare suksessen for norsk laks på det franske markedet skal vi skissere et bilde av verdikjeden som eksporten foregår innen, fra produsenten i Norge til konsumenten i Frankrike.

Hvis vi først ser på *næringsstrukturen* så omfatter den både antall ledd i næringen, hvor mange aktører som er involvert, størrelsen på dem, og hvilke koblinger en finner mellom hovedaktørene (Borch, 1992:37). Oppdrettsnæringen i Norge kan i dag sies å bestå av tre hovedledd: oppdretterne (produsentene), slakteriene og eksportørene. I tillegg kommer også transportørene som frakter fisken mellom de ulike ledd i verdikjeden. Fisken går da først fra oppdretterne til slakteriene som ligger plassert flere steder langs kysten. Noen oppdrettere har egne slakterier, men vanligvis er dette egne bedrifter. Fra slakteriet blir fisken hentet av transportøren. Enten blir fisken fraktet direkte til kunden (f.eks. i Frankrike) eller den går via hovedterminalen i Oslo.

Når det gjelder koblingen mellom aktørene i denne næringsstrukturen har det vært en utvikling mot mer *formalisert samarbeid*. Eksempelvis er det nå mer vanlig at eksportørene inngår rammeavtaler med et antall oppdrettere om levering av laks¹². Dette er et gjensidig forpliktende samarbeid hvor oppdretterne produserer og eksportørene tar seg av en viss prosent av produksjonen for eksport. Avtalene forhandles gjerne årlig. Eksportørene har åpne kalkyler overfor oppdretterne og forplikter seg til å selge fisken til best mulig pris. Ofte inkluderes også slakterier i avtalene, slik at alle ledd i kjeden knyttes sammen i en form for *nettverk* med

¹² Tidligere handlet eksportørene større grad på spotmarkedet.

eksportørene som drivkraft. Denne typen oppstrøms vertikale allianser ¹³ har gitt mulighet for *mer planlegging og styring* i en bransje som er preget av rask handel og kort-tidsstrategier. Særlig viktig er det at rammeavtalene mellom eksportørene og oppdretterne har gitt et bedre grunnlag for *stabile leveranser* mot kundene.

En vanlig strategi fra eksportørene når de skal finne frem til aktuelle leverandører blandt oppdretterne, er at man sprer dem over et bredt område langs kysten. Fordi laksens veksthastighet er sterkt påvirket av vanntemperatur og fordi vantemperaturen varierer langs kysten, kan den geografiske spredningen av produsentene sikre stabile leveranser hele året. Når f.eks. oppdretterne i Rogaland har lite slakteferdig laks kan eksportøren få sine leveranser fra et kystområde lenger nord med bedre tilgang på det aktuelle tidspunkt. Men det er ikke bare stabiliteten i leveransene som blir påvirket av denne typen samarbeidsavtaler. *Produktkvalitet* og *kvalitetskontroll* er andre momenter som etterhvert er kommet inn som viktige bestanddeler i avtalene. De fleste lakseeksportørene er, eller er i ferd med å bli ISO-sertifisert. Flere av dem vil i tiden fremover kreve tilsvarende sertifisering fra sine leverandører, altså oppdretterne og slakteriene. Totalt sett er dette med på å øke kvaliteten og seriøsiteten i en bransje som av mange er blitt sett på som "snuskete" og amatørpreget. Betydningen av denne kvalitetsforbedringen blir sett på som helt avgjørende av folk i næringen.

Går vi videre og ser på *markedstrukturen* i Frankrike, så kan denne sies å bestå av fire segmenter; grossister, hyper- og supermarkeder, industrien og storhusholdning. Tar vi grossistene først, så er de fleste sentrert rundt Rungis og Boulogne. Det finnes ingen formaliserte avtaler om leveranser av laks mellom norske eksportører og grossister i Frankrike. Eksportørene går ut med prisen en gang i uken og handelen med grossistene foregår i stor grad fra dag til dag. Grossistene er fri til å kjøpe fisken der den er billigst og problemet med dette systemet er at det blir vanskelig, for ikke å si umulig å planlegge leveranser for lenger tid fremover.

Derimot er mulighetene for planlegging bedre ved salg til supermarkedsegmentet. Her blir kvantumene avtalt på ukebasis og ikke fra dag til dag som i grossistsegmentet. Det er også mer vanlig at eksportørene inngår rammeavtaler med supermarkedskjedene. Dette segmentet stiller imidlertid meget strenge krav til produktkvalitet. Representanter fra kjedene foretar hyppige kontroller ved norske oppdrettsanlegg og slakterier for å sikre at produksjonen foregår etter avtalte forskrifter. Men fordi rammeavtalene gir bedre muligheter for å planlegge i de enkelte ledd i verdikjeden blir det også lettere å tilfredstille de strenge kravene. Man har i dette segmentet 4-6 "plattformer" for levering av fisk i Frankrike. Fra disse punktene blir så fisken fraktet videre ut til de enkelte supermarkedene.

Det tredje segmentet, industrien, er dominert av de mange røkeriene som er vokst frem i Frankrike. Her leveres fisken normalt direkte til fabrikk. En del eksportører har inngått

13 Borch (1992:80) nevner fire mulige samarbeidsformer for eksportører i oppdrettsnæringen: 1) oppstrøms vertikal allianse som samarbeid med oppdrettere, 2) nedstrøms vertikal allianse som samarbeid med kunder, 3) horisontale allianser som samarbeid med andre eksportører og 4) relatert allianse som diagonalt samarbeid f.eks. med finansieringsinstitusjon eller Fou-miljø.

rammeavtaler med noen av røkeriene. I likhet med supermarkedssegmentet stilles det strenge krav til ferskhet og kvalitet. Innkjøp foregår vanligvis på ukebasis.

Våre undersøkelser viser videre at eksporten av laks til fransk storhusholdning i liten grad foregår direkte fra norske eksportører. For det mest kjøper restauranter, kantiner og cateringselskaper fisken fra franske grossister eller industri (røkeri/videreforedling). Dette øker naturlig nok prisen på laks inn mot forbruker. Ifølge norske eksportører er det imidlertid vanskelig å tenke seg en utstrakt bruk av direkte leveranser mot f.eks. restauranter fordi kvantumene blir for små i forhold til den totale eksportmengden.

Betraktes de fire segmentene under ett har det foregått en forskyvning i markedsstrukturen de senere år. Den kanskje viktigste utviklingstrenden er at mens man tidligere eksporterte omtrent alt til førsteledd, satses det nå lenger inn i distribusjonsskjedene nærmere sluttbrukersegmentene. Dette har bl.a. resultert i at supermarkedskjedene står for en økende andel av leveransene av norsk laks til Frankrike. Samtidig ser vi en utvikling hvor bruken av rammeavtaler blir mer utbredt. Som nevnt gir slike avtaler mer rom for at norske eksportører kan planlegge leveransene på ukebasis.

5.4 Suksessfaktorer

Hvilke årsaker ligger så til grunn for den til dels eksplosive veksten i eksporten av norsk oppdrettslaks? Grønhaug og Haugland (1988) nevner følgende interne faktorer for å forklare den sterke posisjonen Norge har opparbeidet seg i marked:

- Akvakultur og akvabiologi har vært et prioritert område, ikke minst når det gjelder oppbygging av kompetanse.
- Fiske har en tradisjonelt stor betydning for landets økonomi og sysselsetting. Nedgangen i fangstene av flere fiskesorter på 70- og 80-tallet fungerte som et incitament for å søke etter nye muligheter.
- Akvakultur har vært støttet og blitt tillagt stor vekt av de offentlige myndigheter.
- Kompetente personer og ildsjeler har trodd på oppdrett.
- Naturlige fortrinn i Norge i form av en lang, beskyttet kyst oppvarmet av Golfstrømmen.
- I utemarkedene har man en tro på at norskekysten er ren, og at dette tilsier førsteklasses produkter.

Denne listen over suksessfaktorer er imidlertid ikke uttømmende. Eksportveksten som har funnet sted må også relateres til den økning i etterspørselen etter fiskeprodukter som har funnet sted i flere europeiske land. Når det gjelder den økte etterspørselen etter laks i Frankrike mener Monfort (1988) å kunne påvise fire eksterne hovedårsaksforklaringer:

1. Økende tilbud av både villaks (primært stillehavslaks fra USA og Canada) og oppdrettslaks har presset prisene ned.
2. Endringer i konsumentenes realinntekt.
3. Endringer i konsumentenes smak.
4. Den relative prisutviklingen for konkurrerende matvarer.

Selv om de to undersøkelsene som er referert over til en viss grad er foreldet (begge er fra 1988) er det mye som tyder på at de samme årsaksforklaringene fremdeles er gjeldende. Det kan videre synes som om vekselvirkningen mellom utviklingen av den norske oppdrettsnæringen og utviklingen av det franske markedet for lakseprodukter har vært sammenfallende og gjensidig forsterkende.

Men for ikke å skissere et for glorifisert bilde av den norske lakseeksporten, må listen over suksessfaktorer suppleres med faktorer som har trukket i negativ retning. Et åpenbart moment i så måte er den mangel på koordinering som har preget oppdrettsbransjen m.h.t. produksjonsvolum. I perioder har dette resultert i overproduksjon av laks som igjen har ført til dumpinganklager fra utenlandske konkurrenter. I USA har dette gitt den konsekvens at norsk laks er påført en straffetoll som i praksis har utelukket Norge fra markedet. Innen EU har ikke straffereaksjonene vært så sterke som i USA, dels på grunn av avhengigheten av norske produkter og dels fordi EØS-avtalen gir visse begrensninger når det gjelder tollbarrierer. Men også EU har grepet inn i dette markedet med konkurransevidende tiltak. Minsteprisordningen som nylig ble innført etter påtrykk fra irske og skotske oppdrettere er i realiteten et tiltak som svekker den norske konkurranseposisjonen. Et av resultatene av denne ordningen er at en del av den norske laksen til bl.a. Frankrike blir sendt via danske mellommenn. Sett fra norsk side blir dette et fordyrende mellomledd som kan virke negativt inn på relasjonen mellom eksportør og kunde. I skrivende stund er det også en viss fare for at EU kan komme til å innføre kvoteordninger for norsk laks, et straffetiltak som i følge folk i bransjen vil ramme oppdrettsnæringen langt hardere enn minsteprisordningen.

Hva kan så landbruket lære av disse erfaringene? Dette er et av spørsmålene som vil bli drøftet under neste punkt.

5.5 Synergi og læring

Listen over forskjeller mellom eksport av bearbeidet fårekjøtt og laks er lang. Etter vår mening kan det likevel påvises noen punkter hvor likheten er av en slik karakter at det kan være muligheter for lærings- og synergieffekter. I denne forbindelse kan det være verd å nevne noen sentrale utviklingstrekk i matvaremarkedet generelt. For det første har det funnet sted en nedbygging av de institusjonelle handelsbarrierene mellom landene. Videre er kommunikasjons- og transportsystemene blitt sterkt forbedret. Samlet har dette resultert i en global integrasjon innenfor handelen med matvarer og større konkurranse over land og kontinent (Borch og Bø, 1995).

Det er disse utviklingstrekkene, sammen med nedbyggingen av de nasjonale støtteordningene som er i ferd med å presse det norske landbruket til å bli med eksportorientert. Oppdrettsnæringen har derimot levd med dette presset helt fra starten på 70-tallet. Hele næringens eksistens er i dag basert på eksport av produktene. Fordelen for landbruket er at man nå har mulighet til å foreta mindre eksportfremstøt med basis i et solid hjemmemarked. Dette gjelder også for det som blir drøftet i denne rapporten nemlig eksport av bearbeidet fårekjøtt til Frankrike.

Vi vil i det følgende konsentrere drøftingen av lærings- og synergieffekter omkring fire punkter: strategiske allianser, markedssegmenter, distribusjon og markedsføring.

1) Strategiske allianser.

Det første momentet omhandler muligheten eksportører har til å danne vertikale eller horisontale strategiske allianser. Strategiske allianser kan defineres som målrettet og forpliktende samarbeid mellom ellers autonome bedrifter, der siktemålet er å bedre konkurranseevnen og dermed lønnsomheten for hver av partene i samarbeidet (Borch, 1992). Våre intervjuer har vist at horisontale allianser ikke eksisterer mellom norske lakseeksportører. Hverken distribusjon, transport eller salg er gjenstand for samarbeid og forklaringen som blir gitt på hvorfor det er slik knytter seg til konkurranseklimaet i bransjen. Som tidligere nevnt er derimot vertikale strategiske allianser mellom oppdrettere, slakterier og eksportører blitt mer og mer vanlig. Gjennom samarbeidsavtalene har bransjen fått et mer seriøst preg og planleggings- og kvalitetsutviklingsarbeidet er blitt styrket.

En åpenbar læringseffekt av dette er at en i forbindelse med eksport av fårekjøtt til Frankrike bør søke å opprette lignende, mer eller mindre formaliserte allianser mellom de forskjellige ledd i verdikjeden. Forutsetningene for å få etablert denne typen vertikale samarbeidsavtaler burde være meget gode innen landbruksnæringen. Samarbeid "fra jord til bord" har lange tradisjoner blant aktørene i næringen. Ut fra de erfaringene man har gjort innen oppdrettsnæringen er dette tradisjoner man bør søke å videreføre ved eventuelle eksportframstøt.

Det kan også antas at det vil være lettere å få bygge opp horisontale allianser mellom eksportører av kjøttprodukter. I motsetning til lakseeksport vil ikke en eksport av bearbeidet fårekjøtt utgjøre et primærmarked for de impliserte aktørene. Konkurransespektet vil derfor være av liten betydning. Vi kan på bakgrunn av dette konkludere med at eksport av fårekjøtt med fordel kan bygge videre på eksisterende vertikale samarbeidsavtaler og at allianser på tvers bør søkes etablert.

2) Markedssegmenter.

Når det gjelder markedssegmenter viser erfaringene fra eksport av laks til Frankrike at det er til dels store forskjeller m.h.t. kvalitetskrav, handelstempo og handlemåte i de ulike segmentene. Som tidligere nevnt er grossistsegmentet preget av et høyere tempo og mindre formalisering enn de andre tre segmentene. På den annen side stiller

supermarkeder, storhusholdning og industri større krav til produktkvalitet. Selv om denne rapportens hovedfokus er rettet mot storhusholdning, mener vi at det ut fra en totalvurdering også kan være aktuelt å foreta en satsing inn mot supermarkedssegmentet. Vi begrunner dette med at det for det første er mulig å inngå rammeavtaler med supermarkedskjeder. Inngangsterskelen er her stor, men om en lykkes med å få en slik avtale er sjansene gode for videre ekspansjon. Det er også et moment at man i dette segmentet kan få høy pris for riktige kvalitetsprodukter. Industrisegmentet er uaktuelt som satsingsområde av den enkle grunn at det her er snakk om produkter som er ferdig bearbeidet i Norge.

3) Distribusjon.

Et fellestrekk mellom fisk- og kjøtteksport er en stor avhengighet av det enkelte lands *distribusjonsnett*. Det er få eksportører som klarer å bygge opp egne distribusjonskanaler i mottakerlandet. I forbindelse med en mulig eksport av fårekjøtt til Frankrike (eller andre land) kan det være hensiktsmessig å studere andre bransjer for å finne ut om det her kan finnes distribusjonstyper som kan benyttes, eventuelt med visse tilpasninger. En slik analyse bør bl.a. inneholde en vurdering av direkte salg kontra bruk av distributører, distributør kontra agent og type forhandlere i forhold til produktets standard og eksklusivitet. På bakgrunn av et relativt begrenset datagrunnlag er det ikke mulig å trekke noen klare konklusjoner m.h.t. å kunne koble en eksport av fårekjøtt inn mot eksisterende distribusjonsnett for oppdrettslaks. Det kan likevel synes som om slike koblingsmuligheter er meget begrenset. Regelen om at mat er mat ser ikke ut til å gjelde i denne sammenheng - de to produkttypene blir rett og slett for forskjellige. Laks og bearbeidet fårekjøtt handles gjennom ulike distribusjonskanaler og av ulike aktører. Selv inn mot supermarkedskjeder vil det ikke være de samme personene som handler fisk og fårekjøtt. Vi kan konkludere med at synergieffekten her synes å være tilnærmet lik null.

4) Markedsføring

Markedsundersøkelser som er gjennomført i Frankrike viser at norsk laks både er godt kjent og anerkjent blant forbrukerne. Eksportrådet og Eksportutvalget for fisk har i mange år brukt betydelige midler på markedsføringsaktiviteter i dette markedet. Her aktiviteter, kan man redusere muligheten for egne feilsatsninger. For det andre kan man markedsføring som er foretatt og de erfaringer man har hatt med forskjellige typer også ligger det for det første et læringspotensiale for landbruket. Ved å studere nærmere den tenke seg at markedsføringen av fårekjøtt kan kobles til det kvalitetsimage som er opparbeidet for norsk laks i det franske markedet. Dette kan skje direkte i forhold til forbruker, men også i forhold til representanter fra f.eks. supermarkedskjeder eller restauranter/kantiner. Poenget må være å spille videre på det inntrykk mange franskemenn har av norsk laks som et rent kvalitetsprodukt.

6. Sammenfattende drøfting

Vi vil avslutningsvis sammenfatte noen sentrale momenter av betydning for å få til eksport av kjøttvarer av sau/lam til Frankrike. Det vil vi gjøre ved først å drøfte betydningen av rammebetingelser og motiver for eksport. Dernest vil vi se på karakteristika og muligheter i det franske markedet. Videre vil vi peke på muligheter for erfaringsoverføring og læring fra eksporten av oppdrettslaks. Til sist vil vi kortfattet peke på aktuelle prioriteringer og tiltak med sikte på å realisere en eksportsatsning på dette området.

6.1 Institusjonelle rammebetingelser og bedriftsmotiver for eksport

Eksport av mat er satt på den næringspolitiske dagsorden. Norske myndigheter satser på eksport gjennom programsatninger og oppgradering av landbruksforvaltningens kompetanse. Den generelle landbrukspolitikken med nedbygging av tollbarrierer, åpning for økt import til hjemmemarkedet, forhandlinger med EU om kvoteordninger osv. er også med på å åpne mulighetene for satsning på eksport.

Det springende spørsmål er imidlertid om incentivene er sterke nok. Bedriftene vil naturligvis vurdere økonomien i å satse på eksport kontra hjemmemarkedet. Isolert sett for en gitt produktmengde, vil da hjemmemarkedet være mest lønnsomt ettersom prisnivået er høyere her. Et relativt sett høyt norsk kostnadsnivå både innen primærlandbruk og kjøttvareindustri (Nødland og Leknes, 1994) gjør norske landbruksvarer lite konkurransedyktige på utemarkedene.

På den annen side må man anta at disse forskjellene mellom hjemme og ute over tid vil avta. Den landbrukspolitikk som føres med redusert støtte til primærlandbruket, strukturrasjonalisering og økt kostnadseffektivitet antas å redusere kostnads- og prisforskjellene og dermed øke incitamentene for eksport. I samme retning trekker en gradvis nedbygging av barrierene mellom innenlands- og utenlandsmarkedet og at konkurransen på hjemmemarkedet må antas å øke ved at kjøtt blir importert. Målsettinger om å opprettholde produksjonsvolumet på primærleddet og kapasitetsutnyttelsen i kjøttvareindustrien kan derfor tvinge frem økte eksportsatsninger.

Når det er sagt må man selvsagt anta at de fleste eksisterende norske kjøttvarebedrifter vil gi førsteprioritet til hjemmemarkedet. Ihvertfall så lenge markedsvolum markedsandeler holder seg stabile. Transaksjons- og markedsføringskostnadene ved å forsvare eller utvide etablerte posisjoner og markedsvolumer hjemme, må antas å være lavere enn kostnadene ved å vinne nye områder borte.

Et hovedproblem for norske kjøttvarebedrifter som ønsker å eksportere er å få lønnsomhet ut av eksporten. Et høyere kostnadsnivå og tollbarrierer gjør det problematisk å få til lønnsom eksport. Vår argumentasjon over er at disse barrierene ihvertfall i noen grad må antas å jevne seg ut over tid.

Den utfordring kjøttvareindustrien står overfor er å tenke og handle langsiktig. Selv om hjemme synes å være best i dag, så må man anta at borte vil bli mer bra for hvert år som går. Selv om man ikke vil tjene særlig med penger på eksport i dag, kan det være at det vil bli nødvendig å eksportere i fremtiden. Eksport tar tid å bygge opp og lære. Den beste læring skjer antagelig gjennom erfaring. Det er etter vår vurdering det viktigste argument for at bedrifter skal forsøke seg på eksporterfaringer nå. Det kan være en investering i fremtiden. En annen sak er at man heller ikke skal se bort fra muligheter for lønnsom eksport på bestemte produkt- og markedsområder.

Støtteordninger for å stimulere til eksport er et annet område hvor myndighetene i dag satser. Dette er et satsningsområde innen "Konkurransestrategier for norsk mat". Myndighetene har satt igang et eget program via Eksportrådet. SND har også gitt støtte til analyser av eksportmarkeder. Dette kan selvsagt være viktig for å få ting igang ikke minst med tanke på forundersøkelser og nettverksbygging

Myndighetenes primære ansvar når det gjelder å fremme eksport på dette området er imidlertid å skape stabilitet og forutsigbarhet mht. rammebetingelsene til enhver tid. Dette har vist seg å være et problem, f.eks. ved at råvarekompensasjonsordningen endrer karakter. Den antagelig viktigste oppgaven for myndighetene er å sørge for at rammebetingelser mht. kompensasjonsordninger, kvoter o.l. holdes mest mulig forutsigbare. Det har selvsagt med internasjonal handelspolitikk å gjøre, og de prioriteringer som myndighetene gjør i forhandlinger f.eks. knyttet til EØS, men også med og at man gir skikkelig informasjon til bedriftene om hvilke rammebetingelser og evt. fremtidige endringer man står overfor.

6.2 Det franske marked: Krav om markedstilpasning

Det franske markedet for saue- og lammekjøtt kan være interessant for norske kjøttvarebedrifter. Franskmenn har et i europeisk målestokk middels høyt forbruk av denne type kjøtt. Gjennomsnittsforbruket ligger litt i underkant av det norske gjennomsnittsforbruket. Franskmennene importerer store mengder kjøtt sett i forhold til den totale norske produksjonen. Dette markedet er forholdsvis stabilt i motsetning til f.eks. markedet for storfekjøttprodukter.

Konkurransen er imidlertid sterk. Det finnes store eksportland som New Zealand og Australia som har helt andre naturgitte betingelser for sauehold og som derfor kan holde et mye gunstigere kostnads- og prisnivå.

Den sterke konkurransen gjør at det vil være svært vanskelig å konkurrere mht. leveranser av hele dyr, dvs. helt uforedlede varer, da konkurransen om å levere slike primært vil gå på pris.

I den grad norske leverandører skal konkurrere på importmarkedet for fransk saue- og lammekjøtt, må det skje med produkter som i en eller annen forstand er differensierte produkter. Tre kategorier av produkter som alle kan være aktuelle for en evt. norsk leverandør er:

- stykningsdeler, f.eks. lammelår eller lammeboger.
- spekemat: f.eks. spekelår eller spekepølser
- foredlet mat: f.eks.. "lamburgere" og ferdigretter

Størst er antagelig mulighetene på spekemat og foredlet mat, men også for stykningsdeler kan det være mulig å få til en viss differensiering f.eks. på pakninger og kvalitet, og dermed oppnå en merpris. I Norges Eksportråds utredning ble det antydnet at spekemat kunne være et spesielt interessant satsningsområde. Man antok at det for denne produktkategorien kunne være mulig å oppnå et høyere prisnivå pr. kg. Nærmere undersøkelser har vist at eksport av denne kategori produkter heller ikke er uproblematisk. Smaksmessige forhold, prisreduksjoner og skarp konkurranse fra innarbeidede franske og utenlandske produkter er alt forhold som kan gjøre det problematisk å vinne innpass på markedet.

Det er ikke bare produktkategorien som er avgjørende for om man kommer inn på et marked eller ei. Selvsagt er det en forutsetning at det eksisterer en etterspørsel etter denne type produkter. Men like viktig er at det at man treffer med sin markedsstrategi for øvrig. Følgende forhold er her sentrale: (a) Valg av markedssegment og kunder, (b) produkt- og kundetilpasning, samt (c) markedsføring og salg er i den sammenheng sentrale forhold.

Selv en enkeltstående kunde kan være tilstrekkelig for å få opp en akseptabel eksportomsetning. Både aktører innenfor dagligvaremarkedet og storhusholdning er aktuelle kundegrupper. De store aktørene finnes innen dagligvaremarkedet hvor man har store hyper- og supermarkedskjeder. Men her finner man gjerne også de aktørene som er mest profesjonelle og som i kraft av sin størrelse kan stille de hardeste krav mht. priser og leveringsbetingelser for øvrig. Kommer man inn i en av de store dagligvarekjedene har man på den annen side muligheter for å realisere store leveranser. Men for å vinne innpass her vil det antagelig være enklest å gå via en grossist eller en industribedrift som vet en del om hvordan man forholder seg til de store kjedene. Fordelen med industribedrifter sett i forhold til grossister er at industrien må planlegge sin produksjon mer langsiktig og derfor vil kunne gi større forutsigbarhet mht. priser enn grossister som er sterkere "spot-markedsorientert", dvs. deres pristilbud til leverandørene må i sterkere grad forventes å variere med etterspørslen til enhver tid. Innen storhusholdning er det antagelig først og fremst de kommersielle spisestedene som er mest aktuelle som kunder og ikke insitusjonsmarkedet. Hos de kommersielle spisestedene evt. restaurantkjedene kan det være noe mer å gå på mht. priser og leveringsbetingelser. Også for storhusholdning kan det selvsagt være aktuelt å gå via spesielle grossister.

Frankrike er et stort land. Man må begynne et sted mht. å selge inn sine produkter. Det behøver ikke nødvendigvis være Paris. Frankrike er ikke Paris, heter det. I mange

tilfeller vil det være bedre å satse utenfor Paris med produkter av lam/sau. Forbruk av denne type produkter er antagelig i større grad enn f.eks. forbruk av storfekjøtt et kulturelt fenomen. Matkulturen varierer mellom regioner og det kan være mer aktuelt å satse i mer distriktspregede områder.

Produkt- og kundetilpasning er den faktor man fremfor alt må markere seg på for å etablere et konkurransefortrinn. På produksiden kan det bety at man må utvikle produkter som faller i smak for franske ganer. Det kan videre bety at man må skreddersy porsjonsstørrelser, pakninger og emballasje til krav som den spesielle kunden måtte ønske seg. Videre er det særdeles viktig at man har et kvalitetssikringssystem som sikrer at leveransene holder jevn og avtalt kvalitet. Endelig så finnes det ulike kvalitetsnivåer innenfor dette produktområdet. Satsning på "superieur" kvalitet kan være like viktig her som for laks. En slik satsning kan på den annen side bety at man må jobbe med avlsarbeid, plukkslakting og sorteringssystemer innen primærproduksjon og førstehåndsavsetning.

Når det gjelder markedsføring og salg så må produktene referensieres på sentralt nivå hos kjedene. Det vil si produktene må godtas av sentrale innkjøpsansvarlige. Videre kan produktene også måtte selges inn på det enkelte utsalgssted. I begge tilfeller er tilstedeværelse og oppsøkende virksomhet sentralt for å vinne innpass. Franskmenn legger vekt på personlige relasjoner. Dette igjen betyr at man fortrinnsvis må ha agenter eller representanter i landet. Et annet viktig moment er at merkestrategien. Hvilket merke skal norske produkter lanseres under. Det er små muligheter for å gå ut under eget merke. det blir for kostbart. I de fleste tilfeller vil det eneste realistiske å gå inn i markedet under distributør eller industribedrifters merke.

6.3 Laks: synergi- og læringsmuligheter

I et eget kapittel har vi sett nærmere på lakse-eksporten som kan betraktes å være av de største eksportsuksesser på matvaresiden. Hensikten med det var å drøfte hva man kan lære av lakse-eksporten, og om det evt. finnes synerгимuligheter mellom laks og lam/sau.

På den ene siden er det store forskjeller mellom de to produktområdene, laks og sau/lamme-kjøtt. Den største forskjellen ut over at fisk er forskjellig fra kjøtt, er at markedsvolumene utvikler seg forskjellig. Det franske markedet for oppdrettslaks har vokst betydelig de siste tiårene. Den totale etterspørslen etter produkter av lam/sau har vært stagnerende. Importdelen av markedet har antagelig vokst noe på grunn av redusert selvforsyningsgrad, men veksten kan på ingen måte sammenlignes med veksten på oppdrettssiden.

Laks er en priselastisk vare. Et vesentlig aspekt ved markedsveksten har vært knyttet til prisnedgang på laksen sett i forhold til andre fiskeslag. Noe som igjen selvsagt har sammenheng med økt tilbud av oppdrettslaks. En tilsvarende relativ prisnedgang og etterspørselsvekst sett i forhold til andre kjøttvarer kan man ikke forvente for sau/lam. Sau/lammekjøtt er antagelig relativt prisuelastisk. Jevnført med andre kjøttslag er

ihvertfall det tilfelle for Norge (Dybvik og Nødland, 1995). Markedet er mer stabilt innenfor kjøttvarebransjen.

Når det gjelder laks har det vært en utvikling mot mer formalisert samarbeid langs den vertikale akse mellom lakseoppdrettere, slakterier og eksportører hjemme. Et slikt samarbeid på den vertikale plan mellom norske eksportører og supermarkedskjeder forekommer også. Derimot finnes det ikke avtaler mellom norske eksportører og grossister. Salget her foregår på "spot-markeder". Innenfor landbruket har man tradisjonelt et sterkt samarbeid mellom primærproduksjonen og de bedrifter som står for førstehåndsavsetningen. Ved en evt. eksport er dette en samarbeidsform som man naturlig kan bygge på, men den må evt. spisses mht. utvelgelse av primærprodusenter som skal levere til eksport. Det kan være viktig både mht. å sikre høy råvarekvalitet, men også fordi at man kan ha behov for å strekke sesongen mht. leverte kvanta. Det kan også tenkes at man kan få til horisontale samarbeid mellom kjøttvarebedrifter innenfor kjøttvarebransjen. Et slikt horisontalt samarbeid kan være viktig ettersom en eksportsatsning vil være ressurskrevende.

Et område hvor det kan være direkte synergieffekter ligger på markedsføringssiden. Norsk laks har opparbeidet et positivt omdømme mht. kvalitet og renhet. Man skal ikke se bort fra at man kan overføre noe av slike positive karakteristika også til norsk sau/lam om man gikk frem på den riktige måten. Dagens sykdomssituasjon i saueholdet er imidlertid ikke det beste tidspunktet for en slik profilering. Når man får kontroll over dette, vil man på sikt kunne utnytte positive verdier knyttet til heieføring, norsk natur osv. i markedsføringen av produktene. Et annet aspekt som kan gi synergi på markedsføringssiden, ligger på kontakter. Laksenæringen har et etablert distribusjon- og salgsnettverk. Med hensyn til fysisk distribusjon har man antagelig ikke så store synergimuligheter etter som fisk kanaliseres langs helt andre kanaler enn kjøtt. Men når det gjelder kontakter kan laks gi inngangsport til kjøtt. Innkjøpsansvaret er gjerne spesialisert mellom ulike produktgrupper, men samtidig kan kontakter på laks bidra til at kontakter opprettes med personer innen samme organisasjon med ansvar for kjøtt.

6.4 Konklusjoner

Hva kan man så gjøre for å få til eksport på området produkter av sau/lam til Frankrike? Gitt at bedrifter fatter interesse for eksportmarkedet og gjør noe med det, så vil etter vår vurdering følgende tre punkter være sentrale å ta fatt i om man ønsker å forsøke seg og gjøre erfaringer:

1) Markedsvurderinger og markedssøk

Denne rapporten må betraktes som starten på en markedsvurdering. Bedrifter som ønsker å gå videre bør imidlertid velge ut et eller to konkrete produktområder hvor man søker å vurdere markedspotensialet og aktuelle kunder. Etter vår vurdering vil

kommersiell catering (restauranter, kaféer osv.) og kjøttvareindustri og kanskje også grossister være interessante delsegmenter å starte i.

2) Produktutvikling

Gitt at man har en aktuell kunde er det viktig å forholde seg til dennes kravspesifikasjoner mht. smak, utseende, kjølekjede, holdbarhet, porsjoner, emballasje osv. Poenget er at man ikke må fremstille sitt tilbud til kunden som en fastlagt størrelse. Franskmenn er forskjellig fra nordmenn og eksport forutsetter tilpasning av produktene til markedet.

Vil man satse på eksport mot det franske markedet kan det derfor være en god idé å begynne i motsatt ende, dvs. med markedet og forbrukernes preferanser, og jobbe med å utvikle produkter som matcher disse. Ikke minst Rogaland, med et sterkt produsentmiljø, solide kjøttvarebedrifter og kompetansemiljøer som Gastronomisk Institutt og Norconserv, skulle ha gode forutsetninger for det.

3) Kvalitetsarbeid

Kvalitet er et punkt hvor man ikke kan fire om man vil inn på eksportmarkedet. Kvaliteten på råvarer, bearbeidingsprosess osv. må være stabil og god. Her kan det ligge utfordringer både mht. de krav man stiller til råvareleverandørene og til industriens eget arbeid.

Myndighetene kan på sin side også yte bidrag. Vi tenker da ikke primært på de store linjer i landbrukspolitikken. Eksport inngår bare som et element i denne, og de vurderinger som må gjøres vil ikke bare være handelspolitiske, men også ligge innenfor andre politikkområder som næringspolitikk, politikk for matvaresikkerhet og distriktpolitikk. En drøfting av dette ligger utenfor rammen av vårt prosjekt. Myndighetenes direkte bidrag kan formuleres i følgende punkter:

a) Sikre stabilitet og forutsigbarhet mht. rammebetingelser

Bedriftene må så langt råd få sikkerhet og informasjon mht. hvilke tollordninger, kompensasjonsordninger og evt. kvoteordninger som vil gjelde. Dette er selvsagt ikke uproblematisk hvis det dreier seg om pågående forhandlinger. På den annen side er eksport en såvidt langsiktig satsning at næringslivet må ha krav på klarhet mht. myndighetenes prioriteringer.

b) Nettverksbygging

Et eksempel på akkurat dette er at det høsten 1996 med bistand fra Eksportrådet skal arrangeres et møte mellom kjeder og aktuelle nordiske matvareleverandører. Her kan bedrifter få møte og samtale med innkjøpsansvarlige i en rekke kjeder.

Et annet omåde som også kan være interessant, f.eks. for Rogaland, er å etablere allianser mellom myndigheter og næringsliv her og i en fransk region. Slike

transnasjonale allianser på næringslivsområdet øker i betydning i Europa og kan rett håndtert være en god innfallsport til å internasjonalisere næringslivet. Ikke minst Hordaland har hatt suksess på dette feltet (Farsund, Meissner og Nødland, 1994).

c) Støtte til utviklingsarbeid og profilering

Det finnes støttemuligheter for bedrifter som ønsker å begynne med eksport. Et viktig poeng er å tenke relativt vidt mht. hva slags aktiviteter som kan være støtteverdige. Både aktiviteter som ligger nær eksportmarkedene som markedsanalyser og kontaktarbeid, og aktiviteter som ligger lenger fra som produktutvikling og kvalitetsarbeid i råvareproduksjonen kan være aktuelle felter.

Generelt profileringsarbeid mht. kvalitetsaspekter ved norske lam tilsvarende som for "Irish Lamb" kan også være en viktig måte som myndighetene kan støtte eksportfremstøt på.

En hovedkonklusjon er at *bedriftene må være motivert* for å begynne å eksportere. De må være *villig til å satse og legge strategier* med sikte på å komme igang med eksport. Dette skulle på en måte være selvsagt. Det er imidlertid ikke så opplagt. Først og fremst fordi at det å satse på hjemmemarkedet på kort sikt vil være det mest sikre og det økonomisk klart mest lønnsomme. Dernest fordi at det innen kjøttbransjen ikke er sterke tradisjoner for å jobbe strategisk langsiktig i forhold til nye markeder og satsningsområder. De forventede endringer i rammebetingelsene kan imidlertid gjøre det tvingende nødvendig å å anlegge et lengre tidsperspektiv på det man gjør. Da kan den erfaring man opparbeider med eksport de nærmeste årene være en god investering.

LITTERATUR

Andersen, Otto og Dag Flater Hwang (1986): *Strategier og barrierer ved internasjonalisering. En analyse av norske bedrifters satsing på det franske markedet*. Rapport nr. 8, Nordlandsforskning, Bodø.

Audroing, Jean-François (1995): *Les Industries Agro-Alimentaires*, Economica

Aune, Edith Helene (1993): *En sammenlignende undersøkelse av Frankrike og Tyskland - betydningen av kulturelle forskjeller vedrørende eksportresultat*. Oppgave som del av sivilmarkedsføringsstudiet, Norges Markedshøyskole, Oslo.

Borch, Odd Jarl og Åshild J. Nordnes (1987): *Frankrike som eksportmarked for norske ferskfiskprodukter*. Rapport nr. 11, Nordlandsforskning, Bodø.

Borch, Odd Jarl (1992): *Eksportmarkedsføringsledelse i fiskeri- og akvakulturnæringen*. Rapport nr. 9, Nordlandsforskning, Bodø.

Borch, Odd Jarl og Sigurd Bø (1995): *Nye markedsutfordringer i matvaresystemet - kunnskapsstatus og aktuelle forskningstema*. Arbeidsnotat, Nordlandsforskning, Bodø.

Bjørndal, Trond (et al) (1992): *The Demand for Salmon in France: Effects of Marketing and Structural Change*. Rapport nr. 2, Institute of Fisheries Economics, Bergen.

Dybvik, Bjarte og Svein Ingve Nødland (1995): *Smalesektoren i Rogaland - problemstillinger og aktuelle prosjekttema*, arbeidsnotat nr. 150

Eurostat (1993): *Retailing in the European Single Market*.

Farsund, Arild, Rudolf Meissner og Svein Ingve Nødland (1995): *Regionalt samarbeid over landegrensar i Europa. Norske fylkeskommuners allinasebygging for næringsutvikling*, rapport RF 234.

Grønhaug, Kjell og Sven Arne Haugland (1988): *Konkurransforhold på markeder for norsk oppdrettslaks*. Rapport nr. 24, Senter for anvendt forskning, Norges Handelshøyskole, Bergen.

Haugland, Sven Arne Veia (1988): *Relasjonskontrakter i distribusjonskanaler. En empirisk studie av distribusjonskanaler for eksport av norsk oppdrettslaks*. Rapport nr. 5, Senter for anvendt forskning, Norges Handelshøyskole, Bergen.

Henningsen, Jette S. og Susanne W. Ib (1991): *Eksportørens Bon Ami. Faldgruber ved kontraktindgåelse med franske mellemmænd*. Systime/GAD, Herning.

Monfort, Marie Christine (1988): *Commercial Restaurants in France and the Demand for Fresh Fish Products*. Arbeidsnotat nr. 1031, Nordlandsforskning, Bodø.

Monfort, Marie Christine (1988): *The Salmon Market and Smoking Industry in France*. Rapport nr. 19, Nordlandsforskning, Bodø.

Norges Eksportråd (1989): *Markedet for fisk og fiskeprodukter i Frankrike*. Markedsrapport nr. 1090, Oslo.

Norges Eksportråd (1995): *Markedsrapport for kjøtt og egg i Frankrike, Storbritannia, Sverige og Tyskland*. Rapport fra Norges Eksportråd, Oslo.

Norges Eksportråd (1995a): *Markedsrapport for generell informasjon om næringsmidler i Frankrike, Storbritannia, Sverige og Tyskland*

Norges Eksportråd (1995b): *Markedsrapport for kjøtt og egg i Frankrike, Storbritannia, Sverige og Tyskland*

Nødland, Svein Ingve og Einar Leknes (1994): *Konsekvenser av EØS- eller EU-medlemsskap for landbruket og landbasert foredling i Rogaland*. Rapport nr. 195/94, Rogalandsforskning, Stavanger.

Reiner C. (1990): *Meat and consumer preferences in Europe: Demography, Marketing Issues*, publisert i Dmulders (ed.): *The European Meat Industry in the 1990s*, Aude Tijdschriften

Reve, Torger, Sven A. Haugland, Kjell Grønhaug (1995): *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*, TANO

Rocheftort, Robert (1995): *La Société des Consommateurs*, Editions Odile Jacob

Margareta Wandel og Annechen Bugge (1994): *Til bords med forbrukerne*, rapport nr. 2, SIFO