

Rolf K. Andersen, Sol Skinnarland og  
Ragnar Tvesterås

# **Fra bonde til butikk**

## **En studie av verdikjeder i kjøttbransjen**



Rolf K. Andersen, Sol Skinnarland, Ragnar Tveterås

**Fra bonde til butikk**  
En studie av verdikjeder i kjøttbransjen

© Fafo 2008

ISBN 978-82-7422-629-6

ISSN 0801-6143

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

# Innhold

Forord .....	5
<b>1 Innledning .....</b>	<b>7</b>
Bakgrunn .....	7
Datagrunnlag, metode og gjennomføring .....	9
<b>2 Organisering av verdikjeder – teori og begreper.....</b>	<b>13</b>
2.1 Ulike former for vertikal koordinering.....	14
2.2 Transaksjonskostnader som forklaring på økt grad av vertikal koordinering .....	16
2.3 Skalafordeler og kapasitetskostnader .....	22
2.4 Markedsmakt og forhandlingsmakt .....	25
2.5 Vertikal koordinering og velferd .....	25
2.6 Økonomisk risiko.....	26
<b>3 Sluttkjøperne og konsumentene.....</b>	<b>29</b>
3.1 Internasjonale matkonsumtrender .....	29
3.2 Strukturelle endringer i dagligvaremarkedet .....	30
3.3 Sluttkjøperes krav til leverandører av kjøtt.....	31
<b>4 Organisering av landbruksbaserte verdikjeder internasjonalt... </b>	<b>35</b>
4.1 Drivkreftene bak økt vertikal koordinering .....	35
4.2 Innovasjon, uniform kvalitet og produkt differensiering .....	37
4.3 Omfanget av vertikal koordinering i amerikansk kjøttproduksjon.....	37
4.4 Produksjonskontrakter og markedskontrakter .....	38
4.5 Prisformler i kontrakter .....	43
4.6 Hvem tjener på kontrakter? .....	45
4.7 Konkurransefortrinn og økonomisk organisering av næringsmiddelindustrien .....	47
<b>5 Rammebetingelser for norsk kjøttindustri .....</b>	<b>55</b>
5.1 Importvernet .....	56
5.2 Markedsreguleringsordningen .....	56
5.3 Landbrukspolitikken .....	60

<b>6 Verdikjede for småskalabedrifter .....</b>	<b>63</b>
6.1 Overordnet beskrivelse av verdikjeden .....	63
6.2 Utfordringer når det gjelder rammevilkår .....	65
6.3 Organisering av produksjonen.....	72
6.4 Koordinering og kontraktsforhold i verdikjeden .....	79
6.5 Oppsummering .....	85
<b>7 Verdikjede for storprodusent .....</b>	<b>87</b>
7.1 Overordnet beskrivelse av verdikjeden.....	87
7.2 Utfordringer når det gjelder rammevilkår .....	89
7.3 Organisering av produksjonen .....	99
7.4 Vertikal koordinering i verdikjeden .....	102
7.5 Dagligvarekjedenes påvirkning av den vertikale koordineringen....	108
7.6 Oppsummering.....	112
<b>8 Mot en vertikalt koordinert verdikjede i Norge? .....</b>	<b>115</b>
8.1 Vertikal koordinering i den norske kjeden .....	115
8.2 Kan man si noe om framtiden? Noen scenarioer .....	121
8.3 Hvordan kan industri og bønder styrke hverandre for å sikre sysselsetting og verdiskapning i begge ledd? .....	126
Litteratur .....	133

# Forord

Debatten omkring måten landbruket i Norge er organisert på har pågått lenge. Vi har i dette prosjektet sett på bedriftenes tilpasning til rammevilkår og verdikjedekoordinering. Rapporten beskriver hvilke typer utfordringer som møter dagens bedrifter – fra primærprodusenter til dagligvarekjeder, både når det gjelder rammevilkår og den markedsmessige og teknologiske utviklingen de alle i større eller mindre grad er berørt av.

Rapporten, som er utarbeidet på oppdrag av Kjøtt- og fjørfebransjens Landsforbund (KLF), belyser hvilken betydning den nåværende reguleringsordningen har for verdikjeden i norsk kjøttindustri og for norske arbeidsplasser.

Prosjektets referansegruppe har bestått av Dag Henning Reksnes, KLF, Endre Myhr, KLF, Marta Valdés, Landsorganisasjonen i Norge og Svein Erik Simonsen, Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelbundet. Takk til referansegruppen for et godt samarbeid gjennom prosjektet og for nyttige innspill og tilbakemeldinger i sluttfasen av prosjektrapporteringen.

Vi har foretatt intervjuer med 16 informanter fordelt langs hele verdikjeden i norsk kjøttindustri, fra bonde til butikk. Vi retter en stor takk til alle informanter som har satt av tid til oss og gitt oss verdifull innsikt i aktuelle problemstillinger knyttet til deres drift.

Rolf K. Andersen har vært prosjektleder og har med seg på laget hatt to prosjektmedarbeidere; Sol Skinnarland og Ragnar Tveterås. Andersen har hatt hovedansvaret for kapitlene 5, 6 og 8, Skinnarland for kapitlene 1 og 7 og Tveterås for teorikapitlene 2, 3 og 4.

Forfatterne alene står ansvarlig for innholdet i rapporten.

Fafo, april 2008

Rolf K. Andersen

Sol Skinnarland

Ragnar Tveterås





# 1 Innledning

## Bakgrunn

Gjennom nærmere 100 år har KLF representert den privateide, frittstående delen av kjøttbransjen i Norge. Forbundet har i dag 166 medlemsbedrifter, som til sammen utfører om lag 4100 årsverk. Medlemsbedriftene, som er tilsluttet Næringslivets Hovedorganisasjon gjennom Kjøttindustriens Fellesforening, dekker alle ledd i foredlingsverdikjeden, fra slakteri og kjøttindustri til kjøttforretninger, og spenner fra små bedrifter med ett årsverk til store slakteri- og kjøttforedlingsbedrifter med flere hundre ansatte. De private slakteriene står for en drøy fjerdedel av den totale slaktingen i Norge, mens de private kjøttbedriftene samlet har over halvparten av sluttmarkedet.

Debatten omkring måten landbruket i Norge er organisert på, har pågått lenge. Vi har i dette prosjektet sett på bedriftenes tilpasning til rammevilkår og verdikjedekoordinering.

## Rammevilkår

Omsetning av kjøtt i Norge er regulert. Prisen som oppnås i kjøttmarkedet, påvirkes av denne markedsreguleringen, ulikt de fleste andre markeder. Når det ikke er forholdet mellom tilbud og etterspørsel som fastsetter prisen, men en politisk bestemt målpris, altså en pris bestemt utenfor markedet, kan det ha som konsekvens at aktørene ikke får optimal informasjon om hvor mye som tilbys, og hvor mye som etterspørres i markedene (Steen 1991). Så lenge tilbud og etterspørsel varierer gjennom hele året, vil en regulert pris være «feil» i kortere eller lengre perioder av avtaleåret.

I Norge er Nortura tildelt rollen som markedsregulator av kjøtt. Dette ansvaret har de hatt på vegne av myndighetene siden 1936, da omsetningsloven ble vedtatt. Det er reist spørsmål om hvorvidt Norturas rolle som markedsregulator samtidig som de også er en stor kommersiell aktør, kan medføre konkurransevridninger mellom Nortura og andre bedrifter i samme marked.

Norsk landbruk er underlagt offentlige reguleringer som subsidier, skatter og avgifter. Økt internasjonalisering i kjøttbransjen har ført til at aktører i hele verdikjeden videre påvirkes av rammevilkår fastsatt i EU og WTO i tillegg til inngåtte frihandelsavtaler.

## Verdikjedeanalyse

Vekst i verdiskapning kan bare skje på områder hvor en næring *styrker sin konkurranseevne*, eller hvor *etterspørselen øker*. Når man skal vurdere hvor en bedrift eller bransje har muligheter for produksjonsvekst, kan det være nyttig å ta utgangspunkt i verdikjeden. Konkurransen til en verdikjede avhenger av *effektiviteten i og mellom alle ledd* fram til sluttkunden.

Konkurransen handler mye om muligheter til å skape fortrinn som er vanskelige å *kopiere* for andre aktører. Det er derfor et viktig spørsmål om kjøttbransjen utenfor Landbrukssamvirket besitter ressurser eller faktorer som vanskelig kan kopieres. I et marked der råvareleveransen og tilgangen er sterkt regulert, kan det være vanskelig å oppnå store komparative fortrinn. Spørsmålet er derfor også om det er andre forhold, knyttet til organisering, teknologi eller human kapital, som kan være vanskelige å kopiere. Et annet viktig spørsmål er om det er mulig å *opparbeide nye* eller *videreutvikle* konkurransefortrinn og *beskytte* disse slik at de blir langvarige.

I verdikjeder for kjøtt ser man i en rekke land også økt grad av vertikal koordinering. Den vertikale koordineringen tar en rekke former fra langsiktige kontrakter til vertikal integrasjon. Formålet med vertikal koordinering er å sende nødvendig informasjon gjennom verdikjeden begge veier, om for eksempel råstoff og kundebehov, og sikre at verdikjeden tilpasser seg på en kostnadseffektiv og verdiskapende måte.

Driverne bak økt vertikal koordinering er:

- «strammere» spesifikasjoner for attributter til råstoff på grunn av lav toleranse for avvik til maskinteknologier som har erstattet arbeidskraft, og mindre toleranse for avvik hos profesjonelle kunder og konsumenter
- større diversitet i råstoff- og sluttproduktspesifikasjoner, for eksempel ulike typer «sunn» mat, etnisk mat, økologisk mat, porsjonsstørrelser osv.
- mer kapitalintensiv produksjon, og dermed høyere faste kostnader i flere ledd, øker behovet for effektiv kapasitetsutnyttelse
- nye logistikkteknologier, som gir mulighet og større behov for kontroll med vareflyten gjennom verdikjeden
- sentralisering av markedet mot sluttbruker (kjedemakt) som legger nye føringer på hele verdikjeden

Det kan hevdes at de nevnte driverne har ført til et skifte i optimal organisering av verdikjeder.

## Problemstilling

Hensikten med dette prosjektet har vært å belyse hvilke utfordringer aktørene i verdikjeden opplever når det gjelder nasjonale og internasjonale rammevilkår. Gjennom å se på hvordan aktørene, fra bøndene til dagligvarekjedene, organiserer sin produksjon, kan vi bedre forstå hvilke hindringer for og eventuelle tilløp til vertikal koordinering vi finner i verdikjeden. Et sentralt spørsmål har vært: under hvilke omstendigheter norske bønder og kjøttprodusenter best kan imøtekomme framtidens krav til omstillings- og tilpasningsevne og bidra til et effektivt landbruk som skal være bærekraftig på mikro- så vel som på makronivå?

Hovedproblemstillingen har vært todelt. For det første har vi fått kunnskap om kjøttbransjen og enkeltbedrifter sine utfordringer i sammenheng med nasjonale og internasjonale politiske rammevilkår. For det andre har vi sett på hvilken betydning den nåværende reguleringsordningen har for verdikjeden i norsk kjøttindustri og for norske arbeidsplasser.

Delproblemstillinger vi har belyst gjennom prosjektet, har vært:

- Hvordan kan en mer helhetlig verdikjedetenkning bidra til at norske bedrifter i kjøttbransjen øker sin evne til å møte forventet økt internasjonal konkurranse, blant annet som følge av nedbygging av handelsbarrierer?
- Kan norske kjøttproduserende bønder og næringsmiddelindustrien gjensidig styrke hverandres konkurransevne og øke verdiskapningen gjennom alternative organiseringsmodeller?
- Hva betyr dagens verdikjedeorganisering for konkurransen, sysselsettingen og innovasjonsevnen i den kjøttbaserte næringsmiddelindustrien? Får man en tilstrekkelig diversitet av produkter og distribusjonskanaler? Påvirkes kvaliteten på produktene? Hvordan påvirkes vekstmuligheten og derigjennom også sysselsettingen i bransjen?

## Datagrunnlag, metode og gjennomføring

Rapporten bygger på tre ulike datakilder. I det følgende skal vi beskrive datagrunnlaget våre vurderinger og konklusjoner hviler på.

### Teori

I et teorikapittel presenterer vi en teoretisk analyse av organisering av verdikjeder. I denne sammenheng har vi trukket veksler på resultatene fra den internasjonale fors-

kningsfronten på organisering av verdikjeder for mat. Teoridelen dekker både den mer generelle teoretiske forskningen og den empiriske forskningen på konkrete verdikjeder for kjøtt. Det ligger en omfattende teoretisk litteratur til grunn for kapitlet, der ulike former for verdikjedeorganisering og hvilke incentiver disse gir ulike ledd i verdikjeden, samt hvilke effekter de har på økonomisk effektivitet, kvalitet på produkter osv, er analysert.

### **Deskstudie av rammevilkår**

Vi har gjennomført en deskstudie hvor vi har kartlagt og systematisert rammebetingelsene kjøttbransjens aktører må forholde seg til. Ut fra deskstudien har vi så videre utviklet spørsmålsstillinger som er tatt opp senere i rapporten. Deskstudien har ikke vært en analyse av alle sider av rammevilkårene, men har tjent som bakteppe for å forstå hovedproblemsstillingene som er undersøkt i prosjektet.

### **Casestudie av to verdikjeder**

Hensikten med prosjektet er å få en forståelse av og innsikt i hvilke typer utfordringer bedrifter, fra primærprodusenter til dagligvarekjeder, har når det gjelder rammevilkår og den markedsmessige og teknologiske utviklingen de alle i større eller mindre grad er berørt av. Når vi valgte å gjennomføre kvalitative intervjuer med et lite utvalg av personer, er det åpenbart at målet ikke er å avdekke noen form for «sannhet» om et fenomen. Prosjektet er av en eksplorerende karakter, det skal beskrive erfaringer og synspunkter som aktørene i verdikjeden har på de problemstillingene prosjektet reiser. Gitt formålet med en eksplorerende innfallsvinkel i prosjektet er det hensiktsmessig å gjennomføre dybdeintervjuer med noen aktører, hvor forskeren har mulighet til å følge opp spørsmål og få fram nyanser og andre argumenter enn det forskeren kan oppnå innenfor en ramme av et kvantitativt spørreskjema. Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert.

Vi har fulgt to verdikjeder i privat del av kjøttindustrien (KLF-medlemmer). I samarbeid med referansegruppen valgte vi ut to bedrifter som utgangspunkt for vår casestudie. Kriteriene vi la til grunn for utvelgelse av bedrifter, var at de skulle tjene som utgangspunkt for de to verdikjedene. Vi ønsket en verdikjede med storprodusenter og en kjede med småskalaprodusenter. Med storprodusenter mener vi i denne sammenhengen bedrifter som i stor grad bearbeider råstoffet (helt slakt). Forenklet kan vi si at vi ønsket en produsent som har høy grad av videreforedling. Det har også vært et poeng at det i storprodusentkjeden er et rimelig stort volum som produseres. Med småskala mener vi bedrifter som kun utfører en begrenset del av foredlingen på egenhånd, der man kan si at det er en type «arbeidsdeling» i kjeden hvor en bedrift tar seg av slaktingen og noe foredling, mens de neste leddene i kjeden tar seg av den videre bearbeidingen av

råstoffet. I småskalakjeden har det også vært et poeng at volumet skulle være noe mer begrenset. Dessuten ønsket vi å følge ulike dyresorter fra «jord til bord». Valget falt på gris i verdikjeden med storprodusenter og storfe i verdikjeden for småskalaprodusenter. Hovedgrunnen til disse valgene var at vi antok at intervjuene med folk i disse verdikjedene ville belyse ulike utfordringer, forståelser og erfaringer.

De to bedriftene befinner seg på ulike punkter i verdikjeden, men tjente som inngangspunkt for å følge to verdikjeder fra bonde til dagligvarekjede. Bedriftene ga oss kontakter med bedrifter oppstrøms og nedstrøms i verdikjeden.

Vi gjennomførte intervjuer med sentrale folk i alle bedriftene. Til sammen intervjuet vi folk fra elleve punkter fordelt på to verdikjeder. Seks av disse punktene var produsenter i det vi har beskrevet som storprodusentverdikjeden, og fem punkter i verdikjeden med småskalaprodusenter.

I en del av intervjuene har to informanter deltatt, og til sammen deltok 16 informanter i intervjuene.

## **Rapportens oppbygning**

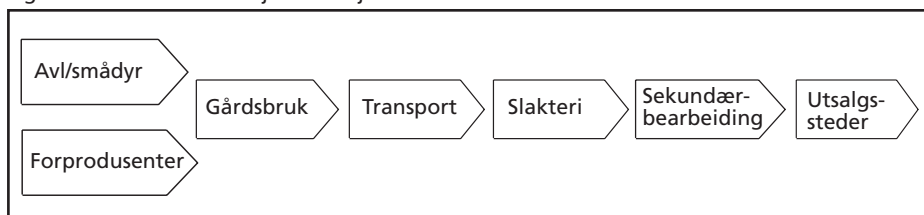
I kapittel to, tre og fire gis et godt grunnlag for å forstå, teoretisk, de problemstillingene knyttet til erfaringer med og synspunkter på vertikal koordinering som vi beskriver i rapporten. I kapittel fem presenteres resultater fra deskstudien om rammevilkår, også dette kapitlet tjener som bakteppe for den empiriske delen av rapporten. I kapittel seks og syv presenterer vi casestudiene. Vi har valgt å skrive ut casene i to separate kapitler, til tross for at det stort sett er de samme problemstillingene som reises i begge kapitlene. Når vi likevel har valgt å dele den empiriske delen i to kapitler, er dette gjort i den hensikt å skille de to verdikjedene fra hverandre. På denne måten får vi et innblikk i utfordringer først i verdikjeden for småskalaprodusenter i kapittel seks og så i verdikjeden for storprodusenter i kapittel syv. I disse to kapitlene reiser vi problemstillinger og beskriver aktørens synspunkter på dem. I kapittel åtte foretar vi en oppsummerende diskusjon av våre funn fra casestudiene. I dette kapitlet trekker vi inn teoridelen, beskrivelsen av rammevilkårene og de empiriske funnene i en diskusjon hvor vi også angir noen mulige retninger for utviklingen i kjøttbransjen i form av beskrivelse av tenkbare scenarier.



## 2 Organisering av verdikjeder – teori og begreper

Dette kapitlet presenterer en teoretisk analyse av organisering av verdikjeder. Forskningslitteraturen forteller hva som er drivkreftene bak ulike organiseringer av verdikjeder og konsekvensene av disse for aktører i ulike ledd i verdikjedene, konsumentene og produktene som tilbys i markedet. Aktørene i verdikjeden vil være bønder og deres leverandører av innsatsvarer og tjenester, næringsmiddelbedrifter og utsalgssteder som dagligvarebutikker og HoReCa-bedrifter, jamfør figur 2.1. *Verdikjedeorganisering* har flere dimensjoner: For det første den *horisontale* organiseringen, det vil si hvordan hvert enkelt ledd i verdikjeden er organisert, for eksempel hvordan næringsmiddelindustrien er organisert med hensyn til selskapskonsentrasjon og avtaler mellom selskapene. For det andre den *vertikale* organisering, det vil si hvordan transaksjonene mellom de etterfølgende leddene i verdikjeden er organisert gjennom kontrakter, vertikal integrasjon osv.

Figur 2.1 Forenklet verdikjede for kjøtt



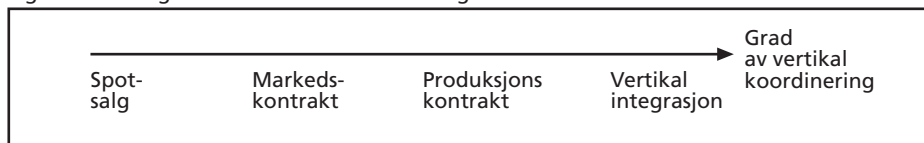
For aktørene har organiseringsformen effekter på deres incentiver, informasjon om andre ledd i verdikjeden, muligheter for planlegging av produksjon og distribusjon og til syvende og sist forventet økonomisk avkastning og avkastningsrisiko. Når det gjelder produktene, er det et interessant spørsmål hva den vertikale organisering av verdikjeder, også kalt *vertikal koordinering*, betyr for kvalitet, grad av produkt differensiering og produktutvikling. Bedrifter som klarer å differensiere sine produkter, vil øke sin konkurranseevne i forhold til for eksempel lavkostkonkurrenter fra andre land, fordi man da ikke konkurrerer direkte på pris. Dette vil også ha positive effekter for leverandører av innsatsfaktorer til disse bedriftene, for eksempel bønder som leverer

råstoff. Men det man ser i verdikjeder for kjøttvarer, er at vellykket differensiering i stor grad avhenger av koordinering med andre ledd i verdikjeden fordi differensieringen begynner med produksjonsbeslutninger på gårdsbrukene.

## 2.1 Ulike former for vertikal koordinering

Dette avsnittet presenterer ulike former for *vertikal koordinering*. Vertikal koordinering refererer til synkronisering av ulike ledd i verdikjeden med hensyn til produsert kvantum, produktkvalitet og timing av leveranser. Det er en rekke former for vertikal koordinering, med åpne spotmarkeder og vertikalt integrerte selskap som to ytterligheter og kontrakter som mellomløsninger (se figur 2.2).

Figur 2.2 Ulike grader av vertikal koordinering



I praksis observerer man internasjonalt, når man ser på for eksempel kylling, storfe og gris, at den vertikale koordineringen har tatt en rekke former. I neste kapittel ser vi nærmere på hvordan man har organisert noen av verdikjedene i landbruket.

### Åpent marked

Den formen for vertikal koordinering som studeres mest i økonomisk teori, er et frikonkurransemarked hvor selvstendige firmaer kjøper og selger goder til hverandre, og hvor markedsprisen gir signaler om knapphet og kvalitet på godene. Godene som omsettes mellom firmaer, kan være kapitalvarer, råvarer, halvfabrikata og produsent-tjenester. I en verdikjede med fri konkurranse vil prisene dannes i *spotmarkeder* eller *auksjonsmarkeder*. Et auksjonsmarked kjennetegnes ved at selgere og kjøpere er mer eller mindre anonyme i forholdet til hverandre, og at firmaer skifter kjøper eller leverandør avhengig av prisen som man oppnår. Det kan påvises at under visse betingelser vil et auksjonsmarked gi større økonomisk effektivitet enn andre markedsorganiseringer. Vi vil senere i dette kapitlet gå nærmere inn på under hvilke betingelser et åpent marked ikke lenger er det mest effektive. Men kortfattet kan man si at åpne markeder vil være mindre effektive i forhold til alternative løsninger når kjøpere stiller store krav til kva-



litetene til produktet, samtidig som disse er vanskelige eller kostbare å observere for kjøperne, og når kjøpere stiller store krav til forutsigbarhet i leveransene med hensyn til tidspunkt, kvanta og priser.

### **Kontrakter**

Selvstendige firmaer kan som et alternativ til auksjonsmarkeder inngå kontrakter med hverandre. Det er et stort spekter av ulike kontraktsdesign. Parametrene som differensierer kontrakter fra hverandre, er blant annet:

- tidspunktet for inngåelse av kontrakten i forhold til den fysiske leveransen
- varigheten til kontrakten, det vil si om den omfatter én leveranse eller mange leveranser (f.eks. leveranser over flere år)
- spesifisering av forhold rundt produksjonsprosessen, for eksempel hvilke typer og mengder av innsatsfaktorer som skal brukes, rutiner og prosedyrer i produksjonen, bruk av ekstern rådgivning og overvåkning etc.
- spesifisering av attributtene (kvaliteten) til produktet som skal leveres, utover det som følger av spesifiseringen av produksjonsprosessen
- spesifisering av kvantaene som skal leveres, for eksempel om kjøper skal ta hele produksjonen til selger uansett hvor stor denne blir, eller om kjøper skal ta et gitt kvantum
- spesifisering av kontraktspris, hvor ytterpunktene er fastpris på tidspunktet for kontraktsinngåelsen og kontraktspris som følger en markedspris

Et auksjonssalg kan også betraktes som et ekstremt ytterpunkt av en kontrakt som har svært kort varighet, og hvor kjøper ikke har hatt anledning til å spesifisere hvordan produksjonsprosessen skal foregå. To former for mer langsiktige kontrakter som skal beskrives grundigere senere, er *markedskontrakter* og *produksjonskontrakter*, hvor den sistnevnte kontrakten er mer omfattende når det gjelder spesifisering av produksjonsprosessen. I forhold til betingelsene som fins i et åpent marked, vil langsiktige kontrakter redusere usikkerhet knyttet til kvalitet, leveringstidspunkt, kvanta og pris.

### **Vertikal integrasjon**

Vertikal integrasjon gjennom oppkjøp eller fusjon av to selskaper gir den høyeste graden av vertikal koordinering. Fordelen med vertikal integrasjon er at denne formen for organisering i prinsippet gir den laveste usikkerheten knyttet til kvalitet, leveringstidspunkt, kvanta og pris fordi alle ledd i verdikjeden som er integrert, blir koordinert

av en felles ledelse. Men også vertikalt integrerte verdikjeder kan ha problemer med å oppnå maksimal økonomisk effektivitet. Effektiv ledelse av en verdikjede internt i et selskap stiller ofte store krav til kompetanse, informasjonsflyt og grad av kontroll. De ulike leddene i verdikjedene kan ha svært forskjellige og komplekse produksjonsprosesser, som det er svært krevende for ledelsen i det vertikalt integrerte foretaket å ha tilstrekkelig kunnskap om. I store foretak vil det ofte være krevende å utforme incentivsystemer for mellomledelse og arbeidere som sikrer høy innsats, etterlevelse av spesifikasjoner i ordrer og at den nødvendige informasjon tilflyter toppledelsen. I landbruksbaserte verdikjeder i en rekke land forhindrer lovverket en vertikal integrasjon ut fra fordelingspolitiske, regionalpolitiske eller konkurransemessige hensyn. Da er det åpne markedet eller ulike kontraktsformer de eneste alternativene.

## 2.2 Transaksjonskostnader som forklaring på økt grad av vertikal koordinering

For å kunne forklare andre former for vertikal koordinering enn det åpne spotmarkedet må det eksistere en eller flere former for *markedssvikt* (Milgrom og Roberts, 1992). I en tradisjonell markedsmodell vil et spotmarked under visse forutsetninger gi maksimal behovstilfredsstillelse for konsumentene, dirigere knappe ressurser og innsatsfaktorer til de anvendelsene som gir best avkastning, og motivere bedriftene til å produsere de rette produktene. Blant forutsetningene som må være oppfylte, er følgende:

- Alle produsenter har all relevant informasjon om priser, produksjonsteknologi og innsatsfaktorer og maksimerer profitt.
- Konsumentene kjenner alle relevante priser, produktegenskaper og sine egne preferanser og maksimerer sin nytte gitt den disponible inntekt.

I virkeligheten er bedrifter usikre på om de får solgt de mengder de ønsker for rådende priser. Kjøpere og selgere kjenner ikke nødvendigvis alle spesifikasjonene på produktene de kjøper eller selger. Videre vil det for kjøperne være kostnader forbundet med å finne tilbydere som selger goder med de rette spesifikasjoner, til laveste pris, og selgerne står overfor kostnader forbundet med å kommunisere hvilke spesifikasjoner og priser deres produkter har, til potensielle kjøpere.

En teoretisk tilnærning for å forklare eksistensen av andre markedsformer enn spotmarkedet er *transaksjonskostnadsøkonomi* (TKØ) (Williamson 1985, 1996). Transaksjonskostnader er kostnader knyttet til å etablere og opprettholde avtaler (transaksjoner). Transaksjonskostnadene omfatter kostnader knyttet til forhandlinger, planlegging, tilpasning og overvåking av økonomiske aktiviteter. Selv om disse funk-

sjonene ikke er direkte produktive, er de ofte nødvendige for å koordinere aktivitetene mellom kjøpere og selgere.

Hovedformålet med kontrakter og vertikal integrasjon er ifølge denne teorien å redusere transaksjonskostnader. Transaksjonskostnader knyttet til spotmarkedskoordinering omfatter kostnadene kjøpere pådrar seg når de søker etter selgere som tilbyr produkter med de ønskede spesifikasjoner til gunstige priser, og kostnader selgere pådrar seg når de skal sette priser og finne ut hvilke preferanser kjøperne har med hensyn til produktspesifikasjoner. Kjøpere og selgere kan redusere noen av disse kostnadene ved å inngå en kontrakt før godet er ferdig produsert, men dermed kan de pådra seg andre kostnader. *Før* kontrakten inngås, er det kostnader knyttet til forhandlinger og utarbeiding av kontrakten. *Etter* at kontrakten er inngått, er det kostnader knyttet til å sikre at kontrakten blir etterlevd, eller hvis den blir brutt, å finne ut hvordan parter skal kompenseres og straffes. For kjøttprodusenter kan overvåkningskostnader være knyttet til stikkprøver av råstoff for å sikre at leveransene tilfredsstillende de avtalte kvalitetskrav. Vertikal integrasjon kan føre til at noen typer transaksjonskostnader reduseres i forhold til spotmarkeder og kontrakter, men samtidig kan nye transaksjonskostnader introduseres, for eksempel interne kommunikasjonskostnader i firmaet. Et firma som kjenner transaksjonskostnadene knyttet til ulike organiseringsformer, vil velge den formen for vertikal koordinering som gir lavest transaksjonskostnader.

### Spesifikk kapital

Transaksjonskostnader og valget av form for vertikal koordinasjon avhenger av karakteristikaene til transaksjonen, og da spesielt *spesifisitet til kapitalen* som benyttes i transaksjonen. Sagt på en annen måte i hvilken grad det benyttes kapital som er spesifikt tilpasset bruker (for eksempel spesialtilpassede maskiner eller produkter) eller lokalisert for en bestemt bruker (for eksempel nær et slakteri). Når spesifikk kapital har blitt låst inn i en bestemt selger–kjøper-relasjon, vil det medføre et tap å benytte den i en annen relasjon, i form av lavere salgsverdi eller høyere produksjonskostnader. Siden relasjons-spesifikke aktiva har mye lavere verdi i andre relasjoner, kan partene som investerer i disse, bli innelåst («holdup»). Dette kan føre til såkalt *opportunistiske* handlinger fra de andre partene for å sikre seg kvasi-rente og dermed en ekstraordinær avkastning.

En reduksjon i antallet kjøpere og selgere kan også føre til såkalte «small-number»-forhandlingsproblemer (Frank og Henderson, 1992). «Small number»-problemet blir større i kjøttproduksjon når teknologiske endringer fører til en reduksjon i antall slakterier i en region, slik at de gjenværende får større forhandlingsmakt. Kombinert med spesifikke aktiva kan dette øke potensialet for opportunistisk adferd siden det er få alternative muligheter for bøndene.

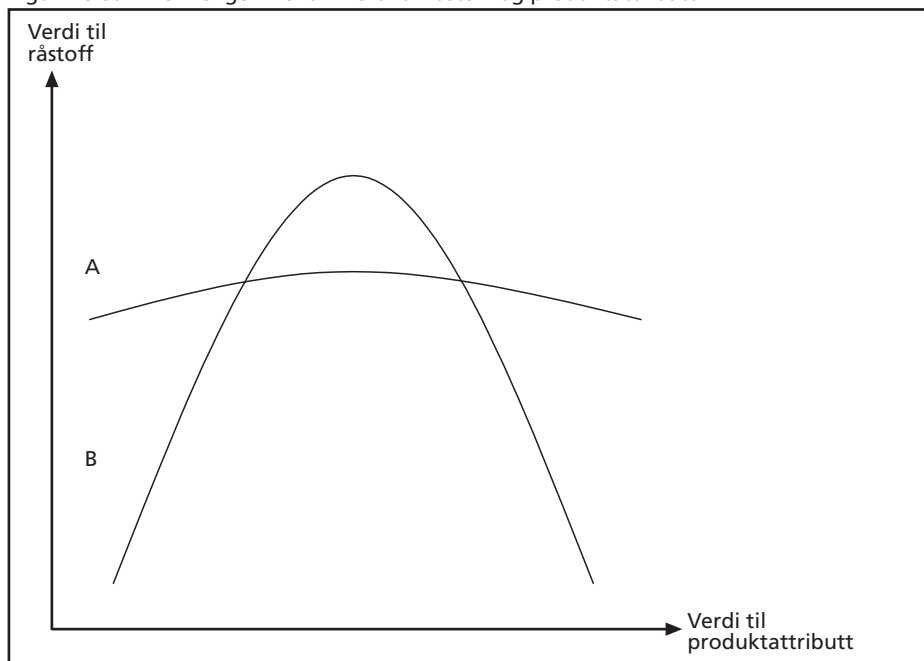
Spesifikke aktiva er knyttet til (1) fysiske egenskaper, (2) lokalisering og (3) tid. Vi skal gå nærmere inn på disse ulikene typene spesifisitet i det følgende:

(1) *Fysisk spesifisitet* kan for eksempel være maskiner og bygninger med egenskaper som bare gjør dem produktive i visse anvendelser eller relasjoner. Maskinene kan for eksempel være tilpasset råstoff fra et gitt dyreslag eller dyr med gitte fysiske egenskaper (f.eks. størrelse). Bygningene kan være optimale for en gitt type aktivitet, for eksempel broileroppdrett, men blir lite egnet for andre anvendelser, som for eksempel griseoppdrett. Hvis maskinene eller bygningene skal brukes i andre aktiviteter, vil det være kostbart å modifisere dem. Dette gir den andre parten i selger–kjøper-relasjonen potensiell makt til å sikre seg bedre betingelser for eksempel reforhandlinger av kontrakt. Fysisk spesifisitet har man også når en bonde har en flokk med slakteklare dyr som er spesialfåret, eller har en slaktevekt tilpasset behovene til spesielle kunder.

Et annet eksempel på fysisk spesifisitet og hvordan dette påvirker verdien på en innsatsfaktor som kjøpes i produksjonen, er illustrert i figur 2.3.

Figur 2.3 illustrerer sammenhengen mellom verdien til et råstoff (dvs. prisen som betales til primærprodusent) og verdien til et produktattributt (f.eks. slaktevekt, fett, farge) for to ulike tilfeller: (A) Råstoffverdien er lite sensitiv til endringer i produktattributtet, og (B) verdien er svært sensitiv til endringer i produktattributtet. Et eksempel kan være to ulike bearbeidingssteknologier – en teknologi A hvor utskjæringen av kjøtt blir foretatt manuelt av arbeidere, og en teknologi B hvor utskjæringen blir foretatt av maskiner. Ved teknologi A må man kunne forvente at arbeiderne er i stand til å håndtere ulike størrelser innenfor et gitt intervall uten at dette medfører vesentlige kostnadsøk-

Figur 2.3 Sammenhenger mellom verdi til råstoff og produktattributt



ninger eller verdiforringelse per vektenhet av de ulike deler av dyret. Dersom maskinene ved teknologi B er tilpasset dyr av en gitt størrelse og har liten toleranse for avvik fra denne størrelsen, må det foretas sortering og hyppige justeringer av maskinene dersom man får råstoff av ulike størrelser. Ved store avvik fra optimal størrelse kan det tenkes at dyrene ikke kan bearbeides maskinelt. Slike forhold kan være kostnadskrevede og vil medføre at verdien av råstoffet synker betydelig når størrelsen avviker vesentlig fra den optimale. Teknologi A har mindre spesifikke aktiva enn teknologi B. Teknologi A er derfor bedre tilpasset et åpent marked (spotmarked) for råstoff enn teknologi B.

(2) *Lokaliseringsspesifisitet* oppstår når kjøper og selger lokaliserer seg nær hverandre for å redusere transportkostnader. Siden det er kostbart å relokalisere virksomheten, vil dette bidra til en innelåsing i kjøper-selger-relasjonen gjennom kapitalens (f.eks. bygningens eller maskinenes) levetid. Et eksempel er en broileroppdretter som etablerer en gård nær en bearbeidingsbedrift. Den nærmeste bearbeidingsbedriften vil ha incentiver til å sikre seg mer av differansen mellom prisen oppdretteren oppnår fra denne bearbeidingsbedriften, og prisen fra den nest nærmeste bearbeidingsbedriften minus forskjellen i transportkostnader ved reforhandling av kontrakter.

(3) *Tidsspesifisitet* er relatert til timing av leveranser og effekter på produktverdi. Dette er spesielt relevant for produkter hvor kvaliteten forringes vesentlig over kort tid i visse tilstander, for eksempel fersk kjøtt. Man er da avhengig av å finne kjøpere raskt. Dersom det er få alternative kjøpere, kan den kjøperen som er best posisjonert, sikre seg bedre betingelser ved å true med å forsinke sin aksept av produktet.

### **Sammenheng mellom spesifisitet, transaksjonskostnader og form for vertikal koordinering**

En part som investerer i spesifikk kapital, har incentiver til å finne alternativer til salg gjennom spotmarked for å sikre seg mot opportunistisk adferd fra andre parter. I en kontraktsrelasjon kan den ene parten forplikte seg til å foreta spesifikke investeringer og levere gitt kvantum. Den andre parten kan forplikte seg til å betale spesifiserte priser gitt ulike tilstander som kan oppstå over tid. Både private handlinger og lover kan beskytte partene mot kontraktsbrudd fra den andre parten. Dess større den spesifikke investeringen blir, dess mer vil den parten som foretar investeringen, bruke av ressurser for å sikre seg mot opportunistisk adferd, for eksempel gjennom å spesifisere mer detaljerte kontrakter. Imidlertid er det svært vanskelig å spesifisere fullstendige kontrakter. Det er en rekke forhold som kan være vanskelige å forutse når kontrakten utarbeides, for eksempel knyttet til sykdom, klima, leverandører, politiske rammebetingelser, etc. Videre vil det ofte være en del kontraktsmessige og juridiske «gråsoner». Dette kan bidra til at man må bruke store ressurser på å etterforske mulige brudd på kontrakten, reforhandlinger og rettsoppgjør. Vertikal integrasjon, som eliminerer slike problemer, blir derfor et stadig mer attraktivt alternativ til kontrakter dess større de

spesifikke investeringene blir (Klein, Crawford og Alchian 1978). Det er ikke enkle eller allmenngyldige svar på når kontrakter eller vertikal integrasjon er den økonomisk mest effektive formen for vertikal koordinering. Men det er mulig å identifisere transaksjonskostnader og spesifikke investeringer som vil være beslutningsgrunnlag for valg av koordineringsform.

### Usikkerhet

I tillegg til at transaksjoner kan være forskjellige når det gjelder grad av spesifisitet til aktiva, kan de også være forskjellige når det gjelder grad av usikkerhet. Man kan skille mellom tre grupper av kilder til usikkerhet (Williamson 1985, 1996):

1. Teknologiske endringer, endringer i preferanser til konsumenter og «sjokk» fra naturens side
2. Utilstrekkelig formidling av informasjon til rett tid og på rett sted eller manglende mulighet til å koordinere simultane handlinger til mange agenter, for eksempel investeringsbeslutninger til bedrifter og kjøpsbudsjetter til konsumenter
3. Strategiske handlinger til parter som fører til at informasjon blir holdt skjult eller fordreid

Når usikkerheten er stor, samtidig som man har eller skal investere i spesifikke aktiva, så øker behovet for å organisere kjøper–selger-relasjoner på en måte som gjør at man unngår kostbare undersøkelser og forhandlinger knyttet til transaksjoner. I virkeligheten har aktører *begrenset rasjonalitet* fordi tid og ressurser setter grenser for hvor mye informasjon individer og organisasjoner kan samle, analysere og formidle på en forståelig måte til andre aktører. Begrenset rasjonalitet gjør det umulig eller veldig kostbart å spesifisere alle mulige begivenheter og hvordan disse skal håndteres i en kontrakt (Williamson 1985). Det er med andre ord vanskelig å spesifisere *fullstendige kontrakter*. Dette betyr at parter er sårbare for opportunistisk atferd fra andre, for eksempel når markedsforholdene har endret seg vesentlig. Overvåkning av om partene i en kontrakt oppfyller denne i tilstrekkelig grad, og verifikasjon av brudd på kontrakten blir også vanskeligere eller mer kostbart når usikkerheten øker. Bare når investeringene i spesifikke aktiva er små, vil usikkerhet ha liten effekt på valget av vertikal koordinering, fordi man da har mulighet til å etablere nye kjøper–selger-relasjoner.

Dersom man må foreta store investeringer i spesifikke aktiva, kan parter håndtere økende usikkerhet på to måter:

- (1) Partene kan inngå kontrakter som er mer *relasjonelle*. Det betyr at i stedet for å spesifisere begivenheter (f.eks. sykdom, ulykker, kvalitetsavvik) og håndtering av disse i stor detalj spesifiserer kontrakten betingelsene for transaksjonene. Man vil spesifisere kontraktsbetingelser som gir incentiver til å foreta tilpasninger til endrede markeds-

forhold som øker den økonomiske renten i relasjonen, og som begrenser mulighetene for opportunistisk adferd og behovet for kostbare reforhandlinger. Som et eksempel kan partene i stedet for å forhandle fram en fast kontraktspris bli enige om å justere kontraktsprisen basert på en markedsrelatert indeks, for eksempel en offentlig notert spotmarkedspris. Dette reduserer partenes incentiver til å oppnå fordeler gjennom å skaffe seg informasjon om framtidige priser. En fast kontraktspris vil gi sterke incentiver til å bryte kontraktsrelasjonen eller sabotere den dersom kontraktsprisen etter hvert avviker vesentlig fra markedsprisen. Dette kan føre til at en eller begge partene foretar handlinger som er kostbare for begge parter. En markedsbasert kontrakt reduserer behovet for slik økonomisk ineffektiv adferd.

(2) Partene kan også reagere på økt usikkerhet ved å velge vertikal integrasjon framfor kontrakter. Når usikkerheten er veldig stor, vil vertikal integrasjon typisk bli den dominerende formen for vertikal koordinering. For at kontrakter skal være effektive, må de kunne forutse problemer som kan oppstå. Ved vertikal integrasjon er det ikke nødvendig med revisjoner av kontrakter, og en slik integrasjon vil ut fra dette hensynet derfor være mer effektiv når det gjelder å tilpasse seg uventede endringer i markedsforhold. Konflikter kan løses av toppledelsen, og partene i en transaksjon kan dele informasjon når de er i samme firma. Dermed blir det brukt mindre ressurser på informasjonsinnsamling og reforhandlinger.

### **Målekostnader**

For kjøttprodukter er måling av produktattributter (-kvaliteter) et fundamentalt problem. Dette blir av noen framhevet som den viktigste årsaken til at man i disse næringene velger andre former for vertikal koordinering enn det åpne markedet (Hennesy 1996).

Asymmetrisk informasjon mellom kjøper og selger når det gjelder produktattributter og produksjonsprosess, kan gi opphav til transaksjonskostnader. Viktige attributter til et produkt er ofte vanskelig å observere for en eller begge partene. Samtidig er det slik at konsumenter kan være opptatt av å få tilstrekkelig informasjon om attributtene og betaler mer for produkter av høy kvalitet. Da kan parter være nødt til å foreta kostbare målinger og sortering for å få informasjon om produktattributter. En produsent kan framstille både «lav»- og «høy»-kvalitetsprodukter samtidig, og kjøperen kan da være nødt til å bruke ressurser på å identifisere kvalitet slik at man får priset disse riktig. Det er samfunnsøkonomisk ineffektivt når en part bruker ressurser på å få fram informasjon om et produkt som den andre parten har, for eksempel hvilket fôr og hvilke medisiner som har blitt brukt, fordi slike aktiviteter bare vil medføre en omfordeling av inntekt mellom kjøper og selger. Ressurskrevende disputer mellom kjøper og selger er også samfunnsøkonomisk ineffektivt.

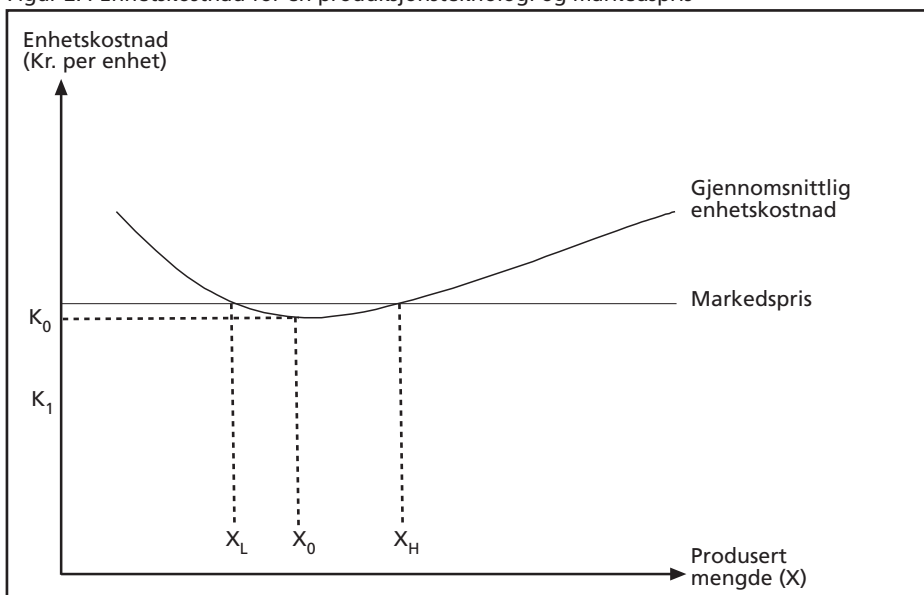
Visse former for vertikal koordinering kan redusere transaksjonskostnadene knyttet til ineffektiv måling og sortering, slik at disse besparelsene kan fordeles mellom partene i transaksjonen. For eksempel når det er vanskelig å måle produktattributter, men hvor mengden og attributtene til innsatsfaktorene (f.eks. fôrtype og avlsmateriale) gir informasjon om produktattributter, kan kontrakter som tillater kjøpere å overvåke og måle innsatsfaktorene, gi høyere effektivitet.

## 2.3 Skalafordeler og kapasitetskostnader

Sentrale motiver for å endre organiseringen av en verdikjede kan være (1) utnyttelse av skalafordeler i eksisterende produksjonsteknologier eller (2) utnyttelse av nye teknologier med lavere produksjonskostnader ved produksjon av optimalt volum.

De fleste produksjonsteknologier kjennetegnes ved at kostnadene per produsert enhet synker fram til et visst produksjonsnivå hvor de når sitt minimum, for deretter å stige igjen. Dette er illustrert i figur 2.4, som viser enhetskostnaden for en produksjonsteknologi. Vi ser at enhetskostnaden synker fram til produksjonsvolumet  $X_0$ , for deretter å stige igjen. Forklaringen på at enhetskostnaden først synker, er at man har faste faktorer i produksjonen, typisk er dette realkapital i form av bygninger og maskiner, som utnyttes i økende grad med større produksjon. Men når produksjonen når et gitt nivå,  $X_0$  i figuren, møter man i økende grad kapasitetsgrenser for bygninger og

Figur 2.4 Enhetskostnad for en produksjonsteknologi og markedspris





maskiner, samtidig som det er vanskelig å substituere denne realkapitalen med andre innsatsfaktorer, som arbeidskraft og innsatsvarer. Dersom man har en situasjon hvor markedsprisen ikke ligger mye over enhetskostnaden, så er man nødt til å produsere mellom  $X_L$  og  $X_H$  enheter for å oppnå lønnsomhet. Dette fordrer at man har tilgang til de nødvendige kvanta av de variable innsatsfaktorene i produksjonen.

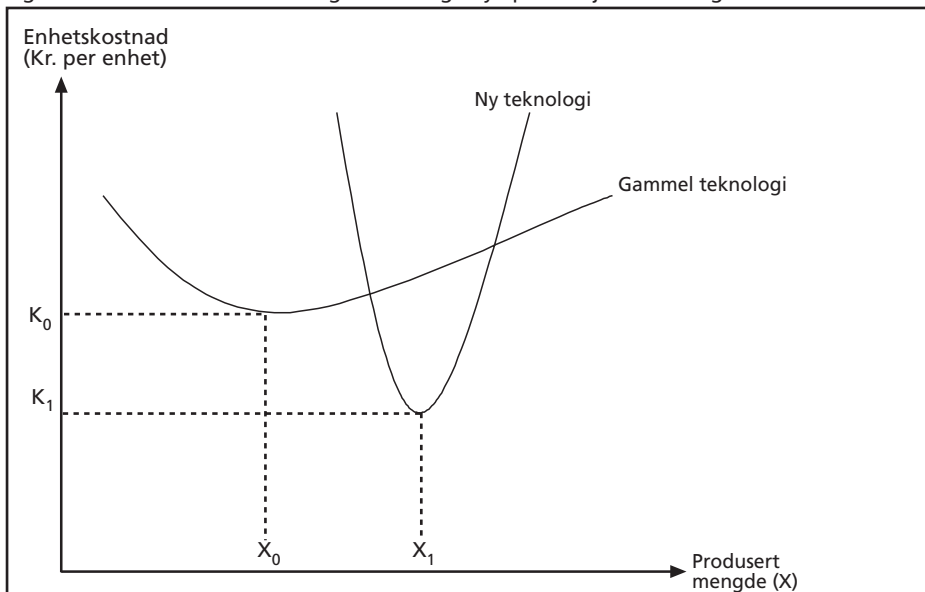
Det er verdt å merke seg at posisjonen til enhetskostnadskurven er for gitte priser på innsatsfaktorene i produksjonen. Dersom prisen på en eller flere innsatsfaktorer stiger, så skifter kurven oppover. I for eksempel slakterier er man avhengig av levende råstoff som bare kan fraktes over relativt korte avstander på grunn av biologiske forhold eller offentlige veterinærreguleringer. Det er dermed en risiko for at man ikke får kjøpt tilstrekkelige kvanta av innsatsfaktoren til den pris som enhetskostnadskurven forutsetter. Risikoen avhenger blant annet av hvor likvid det relevante markedet for råstoffet er, det vil si hvor mange uavhengige produsenter det er, og hvor mye disse produserer, hvor lett det er å øke kapasiteten i produksjonen av råstoffet gjennom etablering av nye anlegg eller utvidelse av eksisterende anlegg, og hvor stor produksjonsrisikoen er for råstoffet som følge av klimatiske forhold, sykdommer med mer. Gjennom langsiktige kontrakter eller vertikal integrasjon kan man redusere risikoen for at man ikke får tilstrekkelige kvanta råstoff til den forutsatte prisen, og dermed også sikre at man utnytter skalafordeler i produksjonen.

Over tid har det skjedd store endringer i produksjonsteknologier, også i slakting, pakking og videre bearbeiding av kjøtt. Det som ofte kjennetegner teknologiske endringer, er at man utvikler maskiner som erstatter arbeidskraft i en rekke produksjonsprosesser, det vil si at teknologien blir mer *kapitalintensiv*. Slike teknologiske endringer er ofte framtvunget av at prisen på arbeidskraft øker. Når man erstatter arbeidskraft med maskiner, så får dette ofte konsekvenser for formen på enhetskostnadskurven. Maskiner kan typisk ikke leies og returneres til utleier når man ikke har bruk for dem. Arbeidskraft, på den andre siden, kan i mye større grad tas inn og settes på dør avhengig av produksjonsvolumet. Dette medfører at kapitalintensive teknologier har en mye brattere «U»-form på enhetskostnadskurven enn arbeidsintensive teknologier. En annen konsekvens av teknologiske endringer er at den optimale produksjonsskalaen øker. Nye maskinteknologier har noen ganger en optimal kapasitetsutnyttelse på et relativt stort produksjonsvolum sammenliknet med gamle, arbeidsintensive teknologier. Effekten av en teknologisk endring fra en arbeidsintensiv til en kapitalintensiv teknologi er illustrert i figur 2.5, som viser enhetskostnaden for to teknologier – en «gammel» og en «ny» teknologi. For både den gamle og nye teknologien synker enhetskostnaden fram til et gitt produksjonsvolum, henholdsvis  $X_0$  og  $X_1$ , for deretter å stige igjen. Men vi ser at det optimale volumet  $X_1$  er større enn  $X_0$  og gir en lavere enhetskostnad. På den andre siden blir en bedrift med den nye teknologien hardere «straffet» hvis den ikke produserer et volum tett opp til det optimale, fordi enhetskostnadskurven har en brattere «U»-form på begge sider av det optimale volumet enn

den gamle teknologien. Den lavere optimale enhetskostnaden for den nye teknologien gir isolert sett et incentiv til å investere i denne. Men dette må vurderes i forhold til muligheten for å sikre seg tilstrekkelige kvanta av innsatsfaktorer, for eksempel levende råstoff. I sammenheng med at man vurderer investering i en ny teknologi, vil det også være aktuelt å vurdere økt vertikal koordinering med leverandører av råstoff, det vil si bøndene eller slakterier. Behovet for vertikal koordinering kan forsterkes av at nye teknologier (1) kan ha mindre toleranse når det gjelder heterogenitet til råstoffet (f.eks. spredning i størrelsen dyrene har), og (2) kan kreve arbeidskraft med høyere og mer spesialisert utdanning som ikke er like lett tilgjengelig i arbeidsmarkedet. Dersom flere produsenter investerer i nye teknologier med karakteristika som er beskrevet her, vil behovet for sikring av råstofftilgang forsterkes for den enkelte produsent etter hvert som stadig større kvanta med råstoff tas ut av spotmarkedet gjennom kontrakter eller integrasjon (Kvaløy og Tveterås 2007).

Et stort vertikalt integrert selskap kan realisere skalaøkonomiske fordeler i flere ledd, fordi det kan investere i spesialisert kapitalutstyr som krever store volum, ansette spesialisert, høyproduktiv arbeidskraft, redusere lagerholdet og organisere innkjøps- og salgsfunksjoner på en måte som gir stordriftsfordeler.

Figur 2.5 Enhetskostnad for en «gammel» og «ny» produksjonsteknologi



## 2.4 Markedsmakt og forhandlingsmakt

Økt grad av vertikal koordinering kommer gjerne som følge av eller medfører økt selskapskonsentrasjon i de enkelte ledd i verdikjeden. I det foregående avsnittet så vi at teknologiske endringer som gir større optimal selskapsstørrelse, kan medføre økt vertikal koordinering. Når vertikal koordinering henger sammen med eller fører til økt konsentrasjon, kan man også oppnå en sterkere forhandlingsposisjon eller markedsmakt overfor kjøpere og leverandører. Leverandører og kjøpere får færre alternativer å forholde seg til. Samtidig gir økt størrelse også muligheter for å realisere stordriftsfordeler i transaksjonene med leverandører og kjøpere, noe som kan gi økt forhandlingsmakt når man forhandler om pris, volum som skal leveres, kvaliteter og timing av leveranser.

I noen næringer, for eksempel norsk landbruk, er det lovbeskyttede institusjoner (landbrukssamvirker), som fører til konsentrasjon av svært mye av råstoffet gjennom en aktør.

## 2.5 Vertikal koordinering og velferd

Det samfunnsøkonomiske kriteriet for å endre organiseringen av en verdikjede er at velferden øker som følge av dette. I mikroøkonomisk teori er det *samfunnsøkonomiske overskuddet* målet på velferd. Det samfunnsøkonomiske overskuddet er summen av (1) konsumentoverskuddet, som er differansen mellom det konsumentene er villige til å betale for et produkt, og det de faktisk betaler i form av markedsprisen, og (2) produsentoverskuddet, som er differansen mellom markedsprisen og kostnadene i produksjonen. Når man skal analysere om en endret organisering av verdikjeden øker det samfunnsøkonomiske overskuddet, er det tre forhold som er av betydning:

1. *Konsumentenes betalingsvilje*: Hva skjer med etterspørselskurven som representerer konsumentenes betalingsvilje? Vil en ny organiseringsform medføre endringer i produktattributtene eller grad av produkt differensiering som gjør at konsumentene er villige til å betale mer? Sagt på en annen måte får konsumentene i større grad produkter til rett tid og sted, som holder en høy kvalitet og tilfredsstiller konsumentenes preferanser som de har når det gjelder tilberedning og selve måltidet?
2. *Produsentenes kostnader*: Hva skjer med kostnadene til bedriftene i verdikjeden? Fører en endret organisering til at man kan realisere stordriftsfordeler og redusere transaksjonskostnader (f.eks. mindre ressurser på planlegging og forhandling med leverandører)?
3. *Markedsmakt*: Fører en endret organisering til at firmaer i verdikjeden får økt markedsmakt, det vil si bedre mulighet til å sette høyere pris?

Det er alltid en fare for at økt selskapskonsentrasjon i ulike ledd i verdikjeden vil føre til høyere priser for kjøpere, der prisene til slutt veltes over på konsumentene. I USA forsøkte man for få år siden å få vedtatt en lov i kongressen som skulle forhindre at foredlingsbedrifter kunne eie eller på annen måte få eksklusive rettigheter til storfe og gris i førstehåndsledet. Man forsøkte altså å redusere graden av vertikal koordinering. Men dette lovforslaget ble stanset, blant annet fordi fagøkonomer som studerer vertikal koordinering, ikke ga noen klar støtte til at dette ville gi velferdsgevinster for samfunnet. For matvaresektorene i EU og USA har forskere generelt ikke klart å finne sterk støtte for at økende vertikal koordinering og konsentrasjon har ført til høyere priser og et samfunnsøkonomisk effektivitetstap. Årsakene til dette er å finne både på etterspørsels- og tilbudssiden i markedet. Økt grad av vertikal koordinering vil ofte føre til at verdikjeden klarer å tilby produkter som (1) i større grad leveres i rette volum til rett tid, (2) har en høyere og mer konsistent kvalitet (for eksempel ferskhet, farge, fettinnhold), (3) er mer differensierte eller skreddersydde i forhold til behov i ulike anvendelser og ulike forbrukersegmenter, og (4) er bedre dokumentert når det gjelder produksjonsformer og bruk av innsatsfaktorer som genetisk avlsmateriale, fôr og medisiner. Alle disse forholdene vil normalt bidra til å øke konsumentenes betalingsvilje for matvaren, det vil si økt etterspørsel. På tilbudssiden fører økt koordinering normalt til bedre utnyttelse av stordriftsfordeler og høyere effektivitet i flere ledd, noe som senker distribusjonskostnadene fram til forbruker. Totaleffekten fra etterspørsels- og tilbudssiden er at omsatt mengde i markedet øker. Dersom den økte graden av vertikal koordinering ikke medfører betydelig svekkelse i konkurransen, vil markedsprisen være uforandret eller til og med kunne synke. Den økte graden av vertikal koordinering fører i dette tilfellet til en samfunnsøkonomisk effektivitetsgevinst.

Man kan imidlertid tenke seg at økt vertikal koordinering resulterer i større markedsrett i et eller flere ledd i verdikjeden. Dersom dette fører til monopolistisk prissetting, vil mye av den samfunnsøkonomiske gevinsten bli spist opp. Man kan endog få et samfunnsøkonomisk effektivitetstap som følge av økt konsentrasjon. Men økt markedsrett vil uansett kunne bli motvirket av positive effekter på produktkvalitet, grad av produktdifferensiering og produksjonskostnader.

## 2.6 Økonomisk risiko

En innfallsvinkel til å forstå behovet for vertikal koordinering er å fokusere på økonomisk risiko. I næringer som landbruk og havbruk har man typisk følgende risikoer:

1. *Markedsrisiko i produktmarkedene* fører til *prisrisiko* for produsentens produkter
2. *Markedsrisiko i faktormarkedene* fører til prisrisiko på viktige innsatsfaktorer som for eksempel for
3. *Produksjonsrisiko* som følge av klima, sykdommer og kvalitet på innsatsfaktorer gjør det vanskelig å forutsi hvor stor produksjonen blir, og hvilke kvaliteter som blir produsert.

En produsent i disse næringene står derfor overfor en situasjon med flere usikre parametere. De fleste produsenter er av natur *risikoaverse*, det vil si at de inntil et visst punkt vil foretrekke en investering som gir en noe lavere, men relativt sikker avkastning, framfor en investering som gir en høyere forventet avkastning, men hvor det er mulighet for utfall som ligger betydelig lavere enn forventningen. Produsenter vil altså ta hensyn til både forventet avkastning og usikkerheten til avkastningen når de vurderer ulike alternativer.<sup>1</sup>

Ett område hvor den risikoaverse produsenten vurderer effekten på forventet fortjeneste og risikoen til forventet fortjeneste, er den vertikale koordineringen overfor leverandører og kunder. En produsent som i utgangspunktet står overfor åpne markeder for både sine innsatsfaktorer og produkter, kan vurdere alternative organiseringsformer ut fra et «forventning om risiko»-kriterium.

Dersom det i markedet for et råstoff er både prisrisiko og kvalitetsrisiko, så kan produsenten vurdere hvordan inngåelse av langsiktige kontrakter eller vertikal integrasjon med leverandører av råstoffet kan påvirke forventning og risiko når det gjelder egen fortjeneste. Kontrakt eller vertikal integrasjon fører til reduksjon av prisrisikoen og kvalitetsrisikoen og dermed fortjenesterisikoen. Men disse formene for vertikal koordinering medfører også investeringskostnader og kan også medføre økte driftskostnader. Effektene av disse kostnadene på forventet fortjeneste (nåverdi) må veies opp mot reduksjonen i risiko. På den andre siden kan det også være at man reduserer noen transaksjonskostnader gjennom økt vertikal koordinering, noe som bidrar positivt til forventet fortjeneste. Til slutt kan det også være at man må foreta spesifikke investeringer i en kontraktsrelasjon. Det er en risiko for at kontraktsrelasjonen brytes, og at man dermed taper de spesifikke investeringene. Derfor må det også vurderes hvor stort bidrag disse spesifikke investeringene gir til den økonomiske risikoen.

Dersom det i markedet for produsentens produkt(er) er prisrisiko, vil det være naturlig å vurdere alternativer til salg i et åpent marked. Hvis det eksisterer et futuresmarked, kan dette benyttes for å redusere risikoen. Men ofte vil det *ikke* være et futuresmarked for produktet. Da vil bilaterale kontrakter med kjøpere være et alternativ. Utformingen av prisformelen i kontrakten vil ha effekt på både forventet fortjeneste og risikoen ved

<sup>1</sup> Se Robison og Barry (1987) og Kumbhakar og Tvetterås (2003) for en grundigere og mer teknisk analyse av produsentadferd under risiko.

fortjenesten. En fastpris-kontrakt vil føre til at produktprisen ikke gir noe bidrag til fortjenesterisikoen, men fastprisen må selvfølgelig vurderes opp mot forventet spotpris på salgstidspunktet. Det fins andre prisformler som delvis følger spotprisen, men som «kutter» de høyeste og laveste spotprisene og dermed gir lavere pririsiko enn salg i spotmarkedet. Som i faktormarkedet vil transaksjonskostnader og spesifikke investeringer også påvirke både forventet fortjeneste og fortjenesterisikoen.

## 3 Sluttkjøperne og konsumentene

I dette kapitlet analyserer vi viktige internasjonale utviklingstrekk blant de kommersielle sluttkjøperne av mat med fokus på dagligvarekjedene. Vi skal også se på trender blant konsumentene. Utviklingen i organiseringen av sluttkjøperne og endringene i krav som de stiller til sine leverandører, har store implikasjoner også for verdikjeder for kjøtt.

### 3.1 Internasjonale matkonsumtrender

Konsumenttrender spiller en sentral rolle for strukturelle endringer i organiseringen av verdikjeder for kjøtt. Noen viktige trender er:

1. Etterspørselen etter differensierte produkter, for eksempel etnisk mat, sunn mat, lokalt produsert mat, økologisk mat, har økt. Tradisjonelt var konsumentene i de fleste land vant med relativ liten grad av differensiering, og måltidene var preget av lite variasjon. Men økt inntektsnivå og økte impulser fra andre land og kulturer har bidratt sterkt til at en moderne konsument etterspør større variasjon enn tidligere.
2. Mindre tid blir brukt på kjøp og forberedelse av måltider, noe som har ført til en økt konsentrasjon av ulike matvarer på større utsalgssteder (i supermarkeder og hypermarkeder), og i neste fase et skifte fra konsum i dagligvareformater til ulike restaurantformater. Dette kan forklares av økt kvinnedeltakelse i arbeidslivet, flere husholdninger med bare ett eller to medlemmer og at effektiviteten i profesjonell bearbeiding av råstoff og tilberedning av måltider har økt i forhold til tilsvarende produksjon i husholdningene.
3. Bevisstheten om matvaretrygghet og helseeffekter av matkonsum har økt, noe som igjen har økt etterspørselen etter dokumentasjon av råstoff og produksjonsprosesser og produkter som signaliserer trygghet og positive helseeffekter. Dette skyldes blant annet økt bruk av ulike ingredienser som har funksjoner når det gjelder for eksempel smak, farge og holdbarhet, og at matvarer produseres i større avstand fra konsumentene, ofte i andre land og på andre kontinenter. Et økende problem

med overvekt i rike land og økt kunnskap om ulike matvarers helseeffekter har også bidratt.

Forventninger om jevnt høy kvalitet («uniform kvalitet») på råstoffer og ferdige matvarer er et krav som delvis er en konsekvens av at konsumentene av andre produktkategorier (klær, elektronikk, biler, etc.) over tid er blitt vant til kvalitetsgarantier. Konsumentene overfører forventninger og krav fra andre sektorer også til produsenter og distributører av matvarer, uten å i særlig grad ta hensyn til at man her har med sårbare biologiske produkter å gjøre.

Dagligvare- og HoReCa-selskapene, som møter konsumentene ansikt til ansikt, tar generelt på seg rollen som «agent» og garantist for konsumentene og formidler signaler om produkt differensiering og uniform kvalitet videre til andre ledd i verdikjeden for mat. Disse signalene og kravene møter blant annet næringsmiddelindustrien.

### 3.2 Strukturelle endringer i dagligvaremarkedet

Økt skalaøkonomi i supermarkedsledet på grunn av framskritt i bruk av informasjonsteknologi i distribusjonssystemer, lagerstyring og markedsføring overfor konsumenter har gitt større konsentrasjon i dagligvareledet (Barkema og Novack 2001a, 2001b). Tabell 3.1 viser markedsandelene til de fem største kjedene i utvalgte europeiske markeder i 2003. Den høye konsentrasjonsgraden i flere land har betydning for den relative forhandlingsmakten mellom kjedene og deres leverandører. Vi ser at Norge ligger helt på topp i markeds konsentrasjon. Dette indikerer at kjedene i Norge kan ha

Tabell 3.1 Markedsandel til de fem største kjedene i utvalgte europeiske markeder i 2002/2003

Land	Markedsandel fem største	Rangering av fem største etter omsetning
Norge	99,4 %	Norgesgruppen, Coop, Hakon Gruppen, Rema 1000
Frankrike	73,3 %	Carrefour, Intermarché, Casino, Leclerc, Système U
Storbritannia	59,5 %	Tesco, Sainsbury, Wal-Mart, Safeway, Big Food Group
Tyskland	68,6 %	Aldi, Edeka, Rewe, Schwarz Gruppen, Metro Gruppen
Spania	63,7 %	Carrefour, Mercadona, Eroski, El Corte Inglés, Auchan
Italia	36,4 %	Coop Italia, Carrefour, Conad, Auchan, Esselunga
Portugal	66,7 %	Jerónimo Martins, Modelo Continente, Carrefour, Intermarché, Auchan
Hellas	53,2 %	Carrefour, Delhaize-gruppen, Sklavenitis, Veropoulos, Atlantic

Kilder: ACNielsen (2004), Rønning og Bolstad (2004) og M+M Planet Retail



større makt i forhold til leverandører på noen områder enn det som er tilfellet i andre europeiske land.

### 3.3 Sluttkjøperes krav til leverandører av kjøtt

Internasjonalt stiller profesjonelle sluttkjøpere, for eksempel dagligvarekjedene, en rekke eksplisitte og implisitte krav til sine leverandører av kjøtt. Kravene vi har identifisert, kan grupperes slik:

1. *Pris*: (a) grad av kobling mot markedspris, (b) kvantumsrabatter
2. *Volum og timing*: (a) totalvolum, (b) regularitet i leveranser, (c) fleksibilitet i leveranser, f.eks. når det gjelder «normale» volum og leveringstidspunkt, (d) evne til å tilfredsstille spesielt store behov i sesonger og høytider
3. *Råstoffattributter*: (a) størrelsesfordeling, f.eks. fileter, (b) kvalitetsattributter, f.eks. farge, fett, konsistens, smak, (c) uniform kvalitet, (d) hyllelevetid
4. *Produktspekter og -differensiering*: (a) avlsmateriale, (b) produktvarianter, f.eks. «easy-to-cook», etniske retter, sunne retter, (c) private merker / branding, (d) promoteringsinnsats overfor konsumenter
5. *Produksjonsprosesser*: (a) råstoff i fôr, (b) miljøeffekter av produksjon, (c) dyrevelferd, (d) sertifisering av tredjepart, f.eks. ISO, (e) sporbarhet
6. *Transaksjonskostnader*: (a) forhandlings-, (b) planleggings-, (c) kontroll-, (d) transport- og (e) lagerkostnader

Denne listen indikerer at for å være leveringsdyktig må verdikjeder for kjøtt ofte tilfredsstille et bredt spekter av krav. Man ser også at leverandører av kjøttvarer ikke bare skal levere et *fysisk* produkt, men også et *sett med tjenester* til industrielle kunder. Disse tjenestene går på volum, timing og frekvens, fleksibilitet, kostnadseffektivitet i distribusjonen osv. Dette medfører behov for tilpasninger innen hvert enkelt ledd i verdikjeden, men også for koordinering mellom etterfølgende ledd i form av informasjon og kontroll.

Nå er det ikke slik at alle markedssegmenter er like krevende, og også innenfor ett markedssegment, som dagligvaresegmentet, finner vi at kjøperne er heterogene når det gjelder krav de stiller til sine leverandører. Det som er helt klart, er at kundekravene til kjøttprodusenter generelt har økt over tid. Dette skyldes primært tre forhold: økende størrelse og kjøpermakt til dagligvarekjedene kombinert med at disse kjøper en økende andel av kjøttet som går ut til forbrukerne, teknologiske/organisatoriske endringer i

flere ledd i verdikjeden som har økt kjøpernes mulighet til å få innfridd større krav på en rekke områder, og økt konkurranse mellom tilbydere av visse typer kjøttprodukter.

Heterogeniteten mellom slutt kunder når det gjelder krav til leverandører, har følgende implikasjoner:

1. Det er varierende omfang av spesifikke investeringer i ulike ledd i verdikjeden og transaksjonskostnader mellom etterfølgende ledd. Dette avhenger av hvilke slutt kunder man betjener.
2. Det er ikke én optimal modell for den økonomiske organiseringen av verdikjeder. Både spotmarkeder, langsiktige kontrakter og vertikal integrasjon benyttes.

Men trenden når det gjelder punktene (1) og (2), er en økende grad av spesifikke investeringer og økende grad av vertikal koordinering i form av langsiktige kontrakter og vertikal integrasjon.

Dagligvarekjedene følger noe ulike leverandørstrategier på kjøttprodukter. De fleste vil ha mer enn en leverandør, fordi man ønsker konkurranse mellom leverandørene, og fordi det er få leverandører som kan levere et bredt spekter av kjøttprodukter.

Hvilke leverandører er det som kan oppnå konkurransefortrinn til store kjeder? Et forsøk på et generelt svar er at det er leverandører som kan tilby:

1. en *pris som er stabil og på et fornuftig nivå* i forhold produktets posisjon hos konsumentene, det vil si betalingsvilje
2. *forutsigbare tilførsler av (ofte) store kvanta av uniform kvalitet*, slik at konsumentene kan forvente å finne produktet i hyllene, og at innkjøps- og distribusjonssystemet til dagligvarekjeden ikke blir «stresset», men blir utnyttet effektivt
3. *et tilstrekkelig bredt produktspekter* som gir samdriftsfordeler («economies of scope») som muliggjør effektiv utnyttelse av innkjøps- og distribusjonssystemet til dagligvarekjeden

Verdien av leverandører som kan tilby «pakken» (1)–(3) for dagligvarekjeden, ligger ofte vel så mye i *kostnadsbesparelser* som i økt inntekt. Leverandører som kan tilby (1)–(3), har muligheter til å dele den økonomiske gevinsten med dagligvarekjeden. Dersom leverandøren har mulighet til å levere til flere kjeder, og det er stor avstand til konkurrerende leverandørene når det gjelder «pakken» (1)–(3), så er det uansett økonomisk rasjonelt for kjeden å dele gevinsten for å få eller beholde den beste leverandøren.

I deler av matvareindustrien har det tradisjonelt vært mye oppmerksomhet rettet mot det *fysiske produktet* (grad av bearbeiding, innpakning, reklame og andre promoteringstiltak) når man vurderer muligheter for økt fortjeneste. Det er viktig å merke seg at for leveranser til dagligvarekjeder så ligger mulighetene vel så mye i i hvilken grad

man klarer å få til en distribusjon som gir *økonomisk effektivitet gjennom forutsigbarhet og skalafordeler* for både leverandør og kjede.



## 4 Organisering av landbruksbaserte verdikjeder internasjonalt

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvilke lærdommer landbruksbaserte verdikjeder kan gi oss når det gjelder drivkreftene bak endringer i den økonomiske organiseringen, og hvilke organiseringsformer man faktisk har valgt. Det skal handle mest om amerikansk landbruk. Dette skyldes for det første at amerikansk landbruk i mindre grad er gjenstand for den type reguleringer som man ser i for eksempel norsk og europeisk landbruk. Dermed kan amerikansk landbruk velge friere når det gjelder for eksempel former for vertikal koordinering mellom leddene i verdikjeden. For det andre er svært mye av «state-of-the-art»-forskningen på økonomisk organisering i verdikjeder for mat gjort på amerikansk landbruk. Det fins en rekke studier på amerikansk landbruk som også kan være interessante for kjøttsektoren i Norge.<sup>2</sup>

### 4.1 Drivkreftene bak økt vertikal koordinering

Det er flere drivkrefter bak økende grad av vertikal koordinering i verdikjeder for landbrukskjøtt. For det første har det skjedd viktige teknologiske endringer i prosessering av kjøtt i slakteri- og kjøttbearbeidingsbedrifter. Arbeidskraft har blitt erstattet med maskiner, noe som har ført til at kapitalintensiteten har økt. Med økt kapitalbinding har det blitt stadig viktigere å ha høy og jevn kapasitetsutnyttelse for å oppnå lave kostnader og en tilfredsstillende avkastning på investeringene, som vist i kapittel 2. Dette har gitt slakteri- og kjøttbearbeidingsbedrifter et økonomisk incitament til å sikre råstofftilgang gjennom kontrakter eller vertikal integrasjon. De nye prosesseringsteknologiene har også medført en økning i den optimale skalaen på bedriftene, noe som har ført til en reduksjon i antallet bedrifter i USA og dermed færre bedrifter å selge til for bondene. For eksempel har antallet bedrifter i USA siden 1980 blitt redusert fra 600 til 170 for storfe, og fra 500 til 180 for svin. Transportmulighetene for levende dyr fra gård til slakteri begrenses av økonomiske faktorer, biologiske faktorer og myndighetskrav. En

<sup>2</sup> Dette kapitlet bygger i stor grad på disse studiene: Barkema og Novack (2001a, 2001b); Harris mfl. (2002), Martinez 2002), Nordisk Råd (2004), Ollinger mfl. (2005) og MacDonald og Korb (2006), Key og McBride (2007), Martinez (2007).

typisk øvre grense for transport av broilere er 30–50 kilometer. Dette betyr at det ofte er svært få alternative slakterier å velge mellom for bøndene. Det nærmeste slakteriet vil ofte ha en stor forhandlingsmakt som kjøper på grunn av merkostnaden ved å frakte til det nest nærmeste slakteriet. Gris og storfe kan transporteres over lengre distanser enn broilere, men også her spiller transportkostnader en rolle. En tendens mot færre alternative kjøpere har gitt bøndene et sterkere incitament over tid til å inngå langsiktige kontrakter før man pådrar seg investeringer.

Økende bruk av maskiner i prosessering har også økt behovet for et *uniformt* råstoff med henblikk på størrelse, fett osv. fordi det er kostbart å måle råstoff og justere maskiner for å kunne prosessere ulike størrelser. Det er vanskelig å sikre et uniformt råstoff gjennom spotmarkeder, fordi dette krever tiltak i produksjonen lenge før dyret er slakteklart, og fordi spotmarkeder ofte ikke gir tilstrekkelig med informasjon om råstoffet.

Også i primærproduksjonen har det skjedd viktige teknologiske endringer med klare likhetstrekk til slakteri- og bearbeidingsbedrifter. Bøndene har tatt i bruk mer produktive teknologier som kjennetegnes ved at de er mer kapitalintensive, mer spesialiserte og har en større optimal skala. Bygningene og maskinene som en broilerprodusent har investert i, har få eller ingen anvendelser utenom denne typen produksjon. For at en bonde skal ha noenlunde sikkerhet for en tilfredsstillende avkastning på stadig større investeringer som han/hun har vært nødt til å foreta for å være konkurransedyktig på produksjonskostnader med mer, har det vært nødvendig å inngå forpliktende kontrakter med kjøper.

Som indikert i kapittel 3 har de profesjonelle sluttkundene blitt stadig mer krevende når det gjelder volum, timing av leveranser, produkt differensiering og uniform («jevn») kvalitet. Produkt differensieringen drives fram av trender blant konsumentene og går på grad av bearbeiding og tilpasning til ulike behov hos konsumenter (etnisk mat, sunn mat, tilberedningsgrad, porsjonsstørrelse etc.). I 1970 sto for eksempel *hele* broilere for over 70 prosent av volumet som ble levert fra kjøttbedrifter, mens denne andelen hadde blitt redusert til under 20 prosent i 1995, og andelen av brystfileter, kyllingvinger og mer bearbeidede produkter hadde økt til cirka 70 prosent av volumet. Storkjøkken, ferdigmatkjeder og supermarkeder har også i økende grad ønsket seg standardiserte, porsjonerte produkter som medfører mindre arbeidsoperasjoner for dem knyttet til måling og porsjonering. Uniform kvalitet har blitt stadig viktigere både for å spare supermarkeder og andre for målekostnader, men også for å skape trygghet hos konsumentene og dermed økt tilfredshet og gjenkjøpsfrekvens.

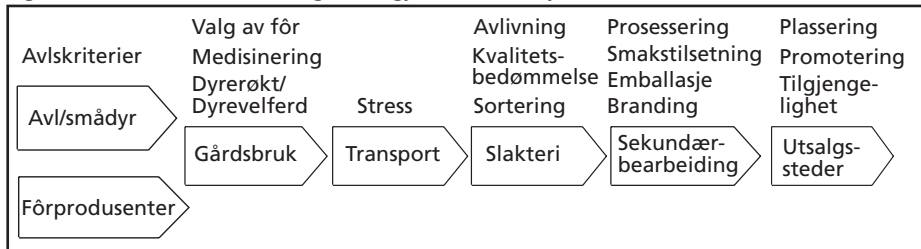
Økte krav til matvaretrygghet, enten disse kommer fra myndigheter eller supermarkedskjeder, har medført at kjøttindustrien har vært nødt til å investere i en rekke teknologier, oppgradere kompetansen hos ansatte gjennom rekruttering og opplæring og innføre systemer for Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP-systemer). Dette har medført økte faste kostnader som har forsterket behovet for storskaladrift

og høy kapasitetsutnyttelse, og dermed jevn tilgang på tilstrekkelige mengder råstoff fra bøndene.

## 4.2 Innovasjon, uniform kvalitet og produktdifferensiering

I kapittel 3 pekte vi på at økende grad av produktdifferensiering og økte krav om uniform kvalitet altså er sentrale trender. Tiltakene knyttet til produktdifferensiering og sikring av uniform kvalitet starter helt i begynnelsen av verdikjeden – i avl, fôrproduksjon og på gårdsbrukene. Dette er illustrert i figur 4.1. Følgende typer produkter er eksempler på produktdifferensiering som er avhengig av oppstrøms ledd i verdikjeden: økologisk (fôringredienser, medisiner, dyrevelferd, gjødsling), ekstra magert kjøtt (fôr, avl, dyrerøkt), ekstra store fileter (avl, fôr, slaktetidspunkt), kjøtt med spesiell muskelstruktur (avl, fôr, dyrerøkt).

Figur 4.1 Produktdifferensieringstiltak gjennom verdikjeden



## 4.3 Omfanget av vertikal koordinering i amerikansk kjøttproduksjon

Andelen av kjøttproduksjonen som har blitt underlagt leveringskjeder («supply chains») i form av langsiktige kontrakter – både markeds- og produksjonskontrakter – og vertikal integrasjon, har økt. Dette er illustrert i figur 4.2 for perioden fra 1980 til 2000. Broilerproduksjonen var allerede i 1980 totalt dominert av produksjonskontrakter. Den mest dramatiske utviklingen har vært for svin, hvor andelen i leveringskjeder har økt fra 5 prosent i 1980 til 82 prosent i 2000. For storfe har andelen i leveringskjeder økt fra 14 prosent til 23 prosent i den samme perioden. Det resterende volumet omsettes i åpne markeder. Vi ser at bare for storfe er andelen som selges i spot- eller

Figur 4.2 Andel av kjøttproduksjon i USA i «supply chains» – det vil si under kontrakt eller vertikal integrert (Kilder: USDA og University of Missouri)



kontantmarkeder over 50 prosent i 2000. Senere skal vi se spesifikt på leveranser under kontrakter, hvor det også er noe nyere data.

## 4.4 Produksjonskontrakter og markedskontrakter

Det er to hovedklasser av langsiktige kontrakter som råder i det amerikanske landbruket – *markedskontrakter* («marketing contracts») og *produksjonskontrakter* («production contracts»). I 2003 ble 39 prosent av produksjonen målt i verdi produsert under kontrakter i USA. Av dette utgjorde markedskontrakter 21,7 prosent og produksjonskontrakter 17,5 prosent.

### Markedskontrakter

I markedskontrakter blir bonde og kontraktør (f.eks. slakteri) enige om hvor mye og når produkter (f.eks. slakteklare broilere) skal leveres, prisformel og produktkarakteristika. Bortsett fra dette har kontraktøren liten direkte kontroll over bondens produksjonsbeslutninger. Langsiktige kontrakter for svine- og storfeoppdrett er i hovedsak markedskontrakter. Markedskontrakter omfatter typisk følgende forhold:

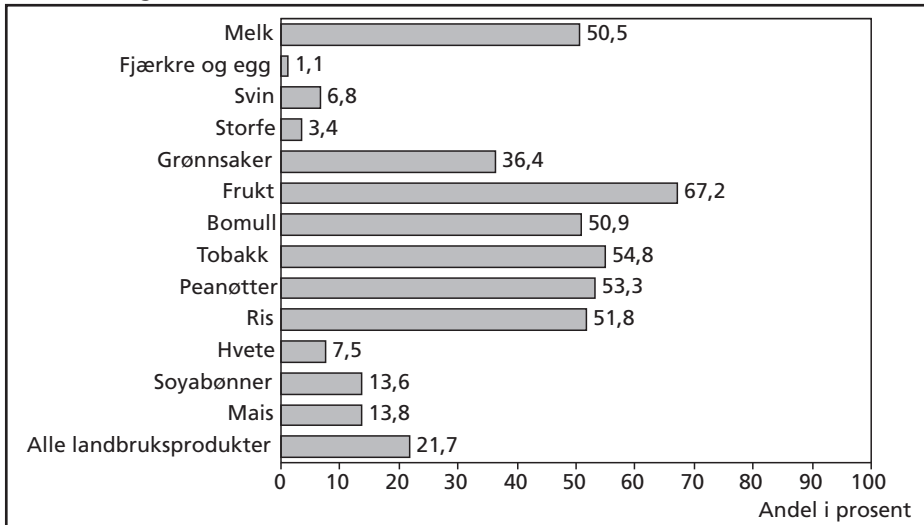
1. kvantum som skal leveres til slakteriet
2. akseptabel vekt og vektbetingelser



3. gradering av kvalitet, med tilhørende premier og rabatter
4. leveringssted
5. leveringstidspunkt
6. pris eller prisformel, enten på kadaver eller levende dyr

Figur 4.3 viser hvor stor andel av en del landbruksprodukter som ble omsatt på første hånd gjennom marketingkontrakter i 2003. Vi ser at for frukt var andelen størst med 67 prosent. I snitt ble 22 prosent av landbruksproduktene omsatt gjennom marketingkontrakter.

Figur 4.3 Andel av produksjon i USA koordinert gjennom marketingkontrakter i 2003 (Kilde: MacDonald og Korb 2003, tabell 5)



Det har blitt foretatt studier av motivene for å inngå marketingkontrakter i amerikansk landbruk. Tabell 4.1 gir noe informasjon om slakterienes motiver for å inngå marketingkontrakter ut fra en spørreundersøkelse. Slakteriene ble bedt om å gi en rangering fra 1 = «ikke viktig» til 5 = «veldig viktig» for de forholdene det ble spurt om. I tabellen under ser vi at «Sikre høyere kvalitet på råstoff» og «Sikre mer konsistent kvalitet på råstoff» var de viktigste motivene for både svinekjøtt- og storfekjøttslakterier. Faktorer som «Langsiktig styring av pris» og «Redusere innkjøpsprisen for råstoff» var betydelig mindre viktig.

Tabell 4.1 Slakterienes motiver for økt bruk av marketingkontrakter for gris og storfe i USA 1999

Motivasjon	Svin	Storfe
Redusere driftskostnader i slakterier gjennom bedre planlegging	3,5	2,9
Sikre høyere kvalitet på råstoff	4,0	4,0
Sikre mer konsistent kvalitet på råstoff	4,3	4,0
Større matvaresikkerhet	3,8	3,0
Langsiktig styring av pris	3,0	2,8
Uke-til-uke-leverings-/prisstyring	3,5	2,2
Redusere søkekostnader i innkjøp av råstoff	3,5	2,3
Redusere innkjøpsprisen for råstoff	2,3	1,8

\* Slakteriene ble bedt om å gi en rangering fra 1 = ikke viktig til 5 = veldig viktig. Kilde: Lawrence, Schroeder og Hayenga (2001)

Hva så med svineprodusentene? Tabell 4.2 gir en indikasjon på hva svineprodusenter oppfatter som fordeler og ulemper ved marketingkontrakter i USA. Svineprodusentene ble bedt om å gi en rangering fra 1 = «ikke viktig» til 6 = «veldig viktig». Av tabellen ser vi at «høyere pris» og «lavere prissisiko» ble rangert som de viktigste fordelene. Det ble ikke oppfattet som store ulemper at man «går glipp av høye priser» eller «behandles urettferdig av slakteri».

For svinesektoren i USA ser det på basis av disse studiene altså ut til at prissikring er viktigst for svineprodusentene, men kvalitetssikring er viktigst for slakteriene.

Tabell 4.2 Fordeler og ulemper ved marketingkontrakter for svineprodusenter i USA\*

Fordeler					Ulemper	
Adgang til kapital	Høyere pris	Muliggjør ekspansjon av bruk	Forhindrer nedlegging av bruk	Lavere pris-risiko	Går glipp av høye priser	Behandles urettferdig av slakteri
3,00	3,90	2,47	3,18	3,73	2,45	2,04

\* Svineprodusentene ble bedt om å gi en rangering fra 1 = ikke viktig til 6 = veldig viktig. Kilde: Lawrence og Grimes (2001).

### Produksjonskontrakter

I produksjonskontrakter («production contracts», også kalt «production management contracts» og «resource providing contracts») har kontraktøren i tillegg innflytelse over mange av bondens beslutninger når det gjelder innsatsfaktorer og produksjonsprosess, og eier også flere viktige innsatsfaktorer. Produksjonskontrakter blir typisk inngått mellom bønder og «integrators», som er store selskaper som eier

fôrproduksjon, klekkerier, slakterier og bearbeiding og gjerne har FoU-aktiviteter hvor man foretar store investeringer i flere av disse aktivitetene. I broileroppdrett spesifiserer produksjonskontrakter gjerne at integratoren leverer nyklekkede kyllinger, fôr, veterinærtjenester og andre rådgivningstjenester. Bonden eier bygninger og leverer arbeidskraft. Nesten all kontraktbasert broilerproduksjon i USA foregår i dag på produksjonskontrakter. Tabell 4.3 viser forhold som spesifiseres i produksjonskontrakter i USA i prosent av alle produksjonskontraktene.

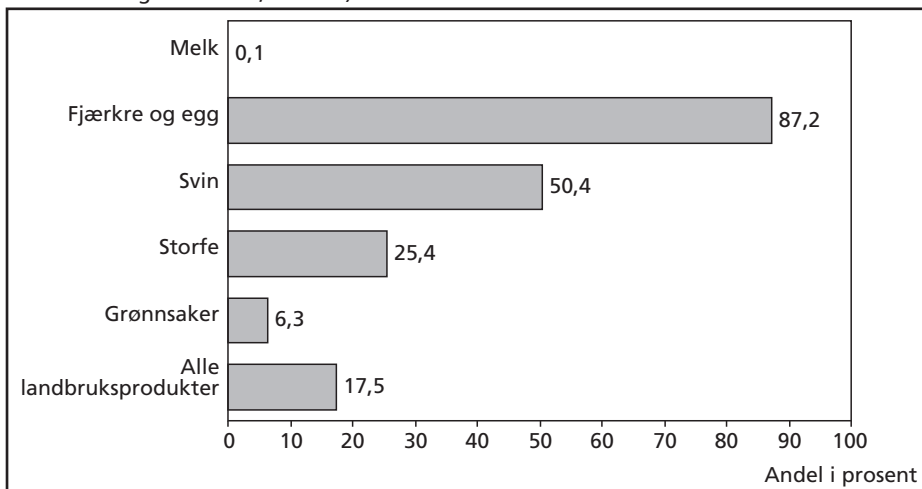
Tabell 4.3 Forhold som spesifiseres i produksjonskontrakter i USA (% av kontraktene)

Egenskaper ved kontrakten	Broilere	Svin
Kompensasjon til bonde bestemmes av formel	91,6	54,3
Kompensasjon er basert på sammenlikning med andre bønder	98,3	Ikke tilgj.
Premier knyttet til attributter til leverte produkter	71,3	20,4
Kontrakten krever bruk av spesielt utstyr og annet	91,9	57
Kontrakten spesifiseres bondens forpliktelser på gjødsel	96,5	86,7
Kontrakten spesifiserer landareal for gjødselspredning	34,9	53,8

Kilde: MacDonald og Korb (2006, Tabell 8)

Figur 4.4 viser andelen av landbruksproduksjonen i USA som ble omsatt gjennom produksjonskontrakter i 2003, for noen produkter. For broilere ble 87 prosent av produksjonen omsatt gjennom produksjonskontrakter. Når det gjelder svine- og storfeproduksjonen, sto produksjonskontrakter for henholdsvis 50 prosent og 25 prosent av omsetningen.

Figur 4.4 Andel av produksjon i USA koordinert gjennom produksjonskontrakter i 2003 (Kilde: MacDonald og Korb 2003, tabell 5)



I forhold til markedskontrakter så krever produksjonskontrakter mindre driftskapital fordi bonden slipper å kjøpe viktige innsatsfaktorene i markedet. Tabell 4.4 viser driftskostnader og kontraktørens andel av disse for amerikanske bruk som har produksjonskontrakter. Av denne ser man at kontraktørene dekker 80 prosent av driftskostnadene for bruk som oppdretter broilere, og 71 prosent av driftskostnadene for bruk som oppdretter griser. Kostnadene i kjøttproduksjon vil typisk påløpe kontinuerlig, mens inntektene kommer som «lump sum». Dette kan føre til likviditetsproblemer for produsenten. Kontraktørens tilførsel av innsatsfaktorer reduserer kostnadene til produsent, og dermed får han frigjort kapital som er bundet i produksjonen. Empiriske analyser som er utført, viser at likviditetsproblemer blir betydelig redusert i produksjonskontrakter i forhold til markedskontrakter. Tilgangen til ekstern kapital fra banker, venturekapitalister, etc. vil ofte øke da risikoen blir overført fra produsent til kontraktør. Disse aktørene vil bidra med kapital til bedre betingelser, da noe av usikkerheten knyttet til agentens kontantstrøm blir redusert.

Tabell 4.4 Driftskostnader og kontraktørens andel av disse for amerikanske bruk som har produksjonskontrakter

Driftskostnadskategori	Bruk med broilere		Bruk med gris	
	Kostnader Mill. (\$)	Andel kontraktør Prosent	Kostnader Mill. (\$)	Andel kontraktør Prosent
Totalt	8814	80,4	4134	71,1
Fôr	4879	96,1	1547	96,3
Dyr	745	100	287	89,4
Veterinære	97	88,7	63	87,4
Lønn	325	94,8	45	62,7
Innleid arbeidskraft	117	18	102	1,6
Naturgass	20	8,6	2	3,6
Elektrisitet	90	0,6	12	8,3

Produksjonskontrakter fører også til at bonden ikke trenger å investere så mye i egen kompetansebygging. Men det fører dermed også til at han har mindre kompetanse på noen områder. Dette kan være problematisk hvis han får problemer med tilvekst og kvalitet, og hvis dette egentlig skyldes forhold som integratoren har mer kunnskap om og er ansvarlig for, for eksempel fôr, kylling, medisiner eller rådgivning, og dermed burde ta det økonomiske ansvaret for. Sammenliknet med markedskontrakter gir produksjonskontrakter generelt mer informasjon om årsaker til produksjonsresultater til kontraktør (det vil si integrator) enn til bonden. Produksjonskontrakter vil generelt redusere den økonomiske risikoen til bonden i større grad enn markedskontrakter fordi produksjonsrisikoen synker når man får tilgang til et høykompetent rådgivningsapparat,

og fordi typiske prisformler i produksjonskontrakter gir lavere prisrisiko. Noen studier har funnet at produksjonskontrakter kan overføre mellom 80 prosent og 97 prosent av inntektsrisiko fra bonden til kontraktør. Spørsmålet er i hvilken grad den gjennomsnittlige fortjenesten til bonden blir redusert som følge av (1) at integratoren fjerner en del av den økonomiske risikoen, og (2) bonden blir mer avhengig av integrator på en rekke områder. Fordeling av fortjeneste mellom bonde og kontraktør avhenger av den relative forhandlingsmakten. For en bonde vil transportavstander til konkurrerende slakteriselskaper bety mye for forhandlingsmakten.

## 4.5 Prisformler i kontrakter

Vi skal nå se på hvilke prisformler man bruker i markedskontrakter og produksjonskontrakter.

### Prisformler i markedskontrakter

Man kan skille mellom to kategorier av kompensasjonsformat i markedskontrakter, *fastpris* og *formelpris*:

#### Fastpris

For dette prisformatet bestemmes på forhånd hvilken pris produktene skal leveres til. I den amerikanske griseindustrien er varigheten av slike kontrakter relativt kort, vanligvis én til to måneder. Årsaken til dette er at risikoen ved en slik prismodell øker jo lengre periode kontrakten er inngått over. Fastprisformatet fører også til at man mister sjansen til å utnytte de utsidefortjenestemuligheter som fins i spotmarkedet eller i andre kontraktuelle arrangementer. Fordelen er jo likevel at man skjermes for nedsidepotensialet.

#### Formelpris

Det fins ulike varianter av markedskontrakter som benytter en eller annen form for referansepris ved utregning av kontraktsprisen. Dette blir gjort for å redusere prisrisikoen som fins på bakgrunn av svingninger både på spotprisen og prisen på innsatsfaktorer. I hovedsak fins det tre ulike typer:

1. *Prisvindu* («price window»): Disse kontraktene tilbys med en variasjonsbredde med en øvre og nedre prisgrense. Når markedsprisen er innenfor disse grensene, blir markedsprisen benyttet. Er markedsprisen utenfor disse, vil produsenten motta grenseprisen. Dermed blir både produsent og kontraktør skjermet for noe av risikoen knyttet til svingninger i markedsprisen. Eksempel på dette kan være hvis prisvinduet er 40 til 50 kr per kg, så vil produsenten motta markedsprisen hvis denne befinner seg mellom 40 og 50 kr. Hvis markedsprisen er kr 34, vil produsenten motta 40 kr per kg.

Noen slike kontrakter etablerer også dynamiske grenser. Med dette menes at grensene vil forandre seg under kontraktsforholdet avhengig av prisforventningene i markedet.

2. *Kost pluss*: Her prøver man å kalkulere kostnadene ved produksjon av for eksempel griser og garanterer produsentene en minimumspris som ligger over kostnadene. Kostnadene ved produksjon blir beregnet ut ifra produksjonsbudsjettet og prisen på fôr. Overstiger minimumsprisen markedsprisen, blir differansen her delt mellom produsent og kjøper. Kost pluss-prisen beskytter produsenter fra variabler de ikke har kontroll over (som kostnadene relatert til fôr). Varighet av slike kontrakter ligger vanligvis på fire til syv år.
3. «*Cash flow assistance / ledger provision*»: Denne kontrakten etablerer en vinduspris som beskrevet ovenfor, men her blir differansen fra øvre grense delt mellom produsent og kjøper. Videre blir kontraktene av denne typen formet slik at det blir etablert en virtuell konto (deponeringskonto) for transaksjonene i kontraktssamarbeidet. Når kontrakten nærmer seg avslutning, vil man avslutte denne reservekontoen. Positiv balanse, altså at kontraktsprisen har vært lavere enn markedsprisen, blir overført til produsenten, mens negativ balanse må tilbakebetales til kontraktør av produsenten. Omfanget av overføringen mellom partene er altså avhengig av hvordan markedsprisen og prisen på fôr utvikler seg over kontraktsperioden. Et eksempel på bruk av slike prismekanismer er hentet fra John Morrel and Company<sup>3</sup>, der den betalte prisen for grisene blir supplert med et lån fra slakteri til produsent når prisen synker under en forhåndsbestemt referansepris. Lånene blir betalt når prisen befinner seg over denne referanseprisen. Under kontraktsperioden vil de da bygge opp en reservekonto på bakgrunn av at de vet det vil forekomme svingninger i prisen. Slike lån er typisk rentefrie.

Årsaken til at slakteri ønsker å finansiere produsenten på en slik måte, er primært behovet for å unngå likviditetsproblemer og sekundært en fordel vedrørende skatt

<sup>3</sup> Eksemplet er tilgjengelig på Iowa Attorney Generals' webside, og som appendiks i artikkelen «Understanding Hog Marketing Contracts».

(i det amerikanske skattesystemet). Slakteriene har også tilgang til kapitalmarked med betydelige lavere renter på grunn av deres komparative størrelse og soliditet.

### Prisformler i produksjonskontrakter

For produksjonskontrakter på broilere er situasjonen en annen. Kontraktsprisene har normalt ikke basispriser som er relatert til spotpriser, delvis fordi det er få spotmarkeder igjen å forholde seg til. Et sentralt element i kompensasjonen til bonden er «settlement cost», som typisk kan ha følgende formel:

$$\text{Settlement cost} = (\text{antall kyllinger} \cdot \text{pris kylling} + \text{mengde fôr} \cdot \text{pris fôr}) / \text{slaktevækt til broiler.}$$

Nesten alle broilerkontrakter har en todelt kompensasjonsstruktur som består av (1) en basiskompensasjon og (2) en variabel bonus basert på bondens prestasjon med hensyn til settlement cost relativt til andre bønder som er med i samme «turnering», for eksempel:

$$\text{pris per kg} = \text{basispris} + (\text{gj.sn. settlement cost} - \text{egen settlement cost}),$$

hvor «gj.sn. settlement cost» er gjennomsnittet for alle bønder i samme *turnering*. Settlement cost-elementet gir oppdretter incentiver til å redusere dødelighet, øke slaktevækt og redusere förfaktoren. En *turnering* består av et antall bønder som leverer til samme integrator i en gitt periode, og som er lokalisert i samme region, slik at de i prinsippet skal ha blitt utsatt for de samme «sjokkene». Slike prisformler skal altså frita oppdretter fra den økonomiske risiko knyttet til felles sjokk, for eksempel temperatur, sykdom, kvalitet på kylling og fôr. Samtidig kan turneringselementet føre til en stadig hardere konkurranse mellom bønder fordi det ikke er tilstrekkelig å forbedre seg i absolutt forstand – man må også heve produktiviteten i forhold til andre bønder.

## 4.6 Hvem tjener på kontrakter?

I prinsippet blir kontrakter bare inngått dersom begge parter har noe å tjene på dette sammenliknet med deres beste alternativer. Den store veksten i bruk av kontrakter i landbrukssektorer tyder på at det er velferdsgevinster knyttet til disse, gitt utviklingen i teknologier og markedskrav, som har ført til at tradisjonelle spotmarkeder ikke fungerer effektivt. Dette betyr ikke at de rådende kontraktsregimer blir ansett som ideelle av alle involverte parter. I USA har det vært debatt om en rekke sider ved kontrakter i landbruket.

De store integratorselskapene er mer mobile enn oppdrettere fordi de typisk har virksomheter i flere regioner og kan flytte produksjon mellom dem. Integrators har også generelt bedre kunnskap om relevante forhold både på produksjons- og markedssiden. Ved reforhandlinger av kontrakter kan integrators utnytte den forhandlingsmakten som flere utsidealternativer gir dem. I hvor stor grad lav økonomisk avkastning til for eksempel broileroppdrettere skyldes overkapasitet i oppdrettsleddet, produksjonskontrakter eller andre forhold, kan diskuteres, men det er ikke tvil om at de strukturelle endringene som har skjedd når det gjelder teknologi og selskapsorganisering, har bidratt til å svekke forhandlingsmakten til oppdrettere. Det hevdes også at integrators «tvinger» oppdrettere til å investere i spesialisert produksjonsutstyr i stor skala, slik at det er kostbart å trekke seg ut av en kontraktsrelasjon. Kontrakter kan også være svært kortsiktige. Ofte skrives kontrakter bare for én generasjon av broilere som oppdretter fører opp. Dermed får integrators mulighet til å utnytte forhandlingsmakt i hyppige reforhandlinger.

Generelt tilsier risikobetraktninger at usikkerhet som er felles for alle produsenter, bør bæres av kontraktør når man har å gjøre med risikoaverse og heterogene produsenter. Ved fare for «moral hazard» og «adverse selection» vil dette ikke alltid være tilfelle (Goodhue 2000).<sup>4</sup> Det vil da kunne være økonomisk fordelaktig for kontraktør å ikke minimalisere inntektsrisiko knyttet til generelle usikkerhetsfaktorer. Økt risikoeksponering for risikoaverse og heterogene produsenter vil faktisk medføre økt profitt for kontraktør. Økt risikoeksponering fører i første omgang med seg økte kostnader, men dette vil også føre med seg en betydelig reduksjon i kostnader knyttet til *informasjonsrente* («information rents») betalt til produsent.<sup>5</sup>

I en analyse av risikoskiftet i den amerikanske broilerindustrien, utført av Knoeber og Thurman (1995), fant de ut at 89 prosent av produsentene opplevde reduksjon i risiko ved innføring av produksjonskontrakter kontra fastpriskontrakter. Grunnen til dette var nettopp produksjonskontraktens evne til å skifte prisrisiko (førpris, prisen på kyllinger) og generell produksjonsrisiko over på kontraktør. I fastpriskontrakter ble produsenten kun skjermet for pris- og markedsrisiko.

<sup>4</sup> «Moral hazard» er risikoen for at f.eks. inngåelsen av en kontrakt vil endre adferden til en eller begge partene i kontrakten, f.eks. et selskap med brannforsikring vil investere mindre i tiltak mot brann. «Adverse selection» refererer til tendensen til at aktører med høy risiko oftere forsikrer seg eller forsikrer seg mot den type begivenheter som har størst sannsynlighet for å føre til tap.

<sup>5</sup> «Information rents» er kostnader relatert til avsløring av en aktørs skjulte informasjon, som kan gi denne aktøren en ekstraprofit.



## 4.7 Konkurransefortrinn og økonomisk organisering av næringsmiddelindustrien

De foregående avsnittene i dette kapitlet har drøftet utviklingstrekk i landbruksbaserte verdikjeder og drivkrefter bak disse, som også omfatter næringsmiddelindustrien. Vi skal i dette avsnittet se nærmere på hvilke lærdommer det er å hente fra den internasjonale næringsmiddelindustrien. Fokuset er på kilder til konkurransefortrinn og økonomisk organisering.

### Hva kjennetegner konkurransedyktige næringsmiddelselskaper?

Det er to grunnleggende kilder til konkurransefortrinn for en bedrift:

1. *Kostnadsfortrinn*: Bedriften klarer å levere produkter til lavere kostnader enn konkurrentene sine sammenliknbare produkter.
2. *Differensieringsfortrinn*: Bedriften klarer å levere produkter som har en høyere nytte eller verdi enn konkurrentene sine produkter, fordi produktet har overlegne reelle eller subjektive egenskaper (f.eks. kapasitet, levetid, smak, design) i det markedet som betjenes.

Over tid vil kostnadsfortrinn og differensieringsfortrinn manifestere seg i *lønnsomheten* til bedriften. Dess sterkere konkurransefortrinnene er, dess høyere vil lønnsomheten til bedriften være i forhold til andre bedrifter i industrien. Et sentralt spørsmål er da: Hva kjennetegner internasjonale leverandører av næringsmidler som er markedsledende og oppnår høy lønnsomhet?

Kort oppsummert kan det hevdes at ledende næringsmiddelforetak har følgende kjennetegn:

1. De tar begrenset råstoffrisiko. Risikoen kan være knyttet til volum, kvalitet og priser. Ulike mekanismer benyttes for å styre denne risikoen. Tidligere i dette kapitlet har det blitt pekt spesielt på vertikal koordinering som et virkemiddel for å styre de nevnte risikoene.
2. De utnytter skalafordeler og «economies of scope» i produksjon og distribusjon. Produksjonsbedriftene er av optimal størrelse og kapasiteten i bygninger og maskiner utnyttes effektivt. Man distribuerer store volum av ofte flere relaterte produkter til kundene, noe som gjør at man har lave enhetskostnader i logistikk og markedsføring.
3. De har en betydelig FoU-kapasitet som brukes på
  - a) å forstå konsumentene

b) kontinuerlige investeringer i produktutvikling

4. De leverer egne produkter helt ut til sluttkundene (f.eks. dagligvarekjedene). Man har en kontroll med hvordan produktene presenteres til konsumentene.
5. De har utviklet sterke varemerker gjennom store investeringer over tid. Disse varemerkene er ledende innenfor sine produktkategorier, og de sterkeste varemerkene har en posisjon som gjør at dagligvarekjedene er nødt til å ha dem i hyllene sine.

Dersom man skal gjøre en nærmere analyse av ulike leverandører av matvarer, kan det være fruktbart å gruppere disse i ulike «stiliserte» typer. Her kan vi skille mellom «næringsmiddelgiganter», «kjøttgiganter» og «mindre næringsmiddelselskap». Det er flere grunner til at det er relevant å se på disse ulike typene leverandører. For det første selger norske kjøttbedrifter sine produkter delvis gjennom de samme kanalene ut til konsumentene. Dernest setter disse aktørene standarder på en rekke områder som norske kjøttbedrifter kan bli benchmarket mot av kjedene, for eksempel når det gjelder regularitet i leveranser, uniform kvalitet, produktutvikling, markedsføringsinnsats etc. Vi skal i det følgende analysere nærmere de ulike typene leverandører.

### **Næringsmiddelgigantene**

Den første gruppen er selskaper som kan betegnes som næringsmiddelgiganter. Dette er selskaper som Kraft, Nestlé og Unilever. Disse har hver en omsetning i hundremilliardersklassen. I 2006 omsatte Kraft for 220 mrd. kr, Nestlé for 504 mrd. og Unilever for 468 mrd.

Næringsmiddelgigantene har utviklet konkurransefortrinn på flere områder: De har en effektiv «sourcing» og begrenset risiko knyttet til råstoff. Gigantene kjøper råstoff fra et stort antall produsenter og bruker også en rekke kontraktsformer og finansielle instrumenter for å redusere risikoen. Videre legger de mye verdi inn i produktene gjennom bearbeiding og markedsføring slik at kostnadsandelen til råstoffet blir liten.

Næringsmiddelgigantene investerer enorme ressurser i markedskunnskap, produktutvikling og markedsføring. Det som kjennetegner de store i produktutvikling, er ikke at de lykkes hver gang med nye produkter, men at de har råd til å jobbe systematisk og langsiktig med å kverne ut nye produkter. For eksempel brukte Nestlé i 2006 nesten 2 prosent av sine salgsinntekter på 504 mrd. kr på FoU. Kraft brukte 9 milliarder nkr, eller 4 prosent av sine salgsinntekter på reklame.

Næringsmiddelgigantene har et effektivt distribusjonsapparat helt inn i dagligvarehyllene. Du finner produktene til hvert av disse selskapene flere plasser i supermarkedet, noe som gjør at de kan utnytte såkalte «economies of scope» eller samdriftsfordeler. De har en konstant tilstedeværelse i hyllene: Kjedene og konsumentene kan stole på

at produktene er i hyllene til enhver tid. En leverer jevnt gjennom hele året, ikke bare i sesonger.

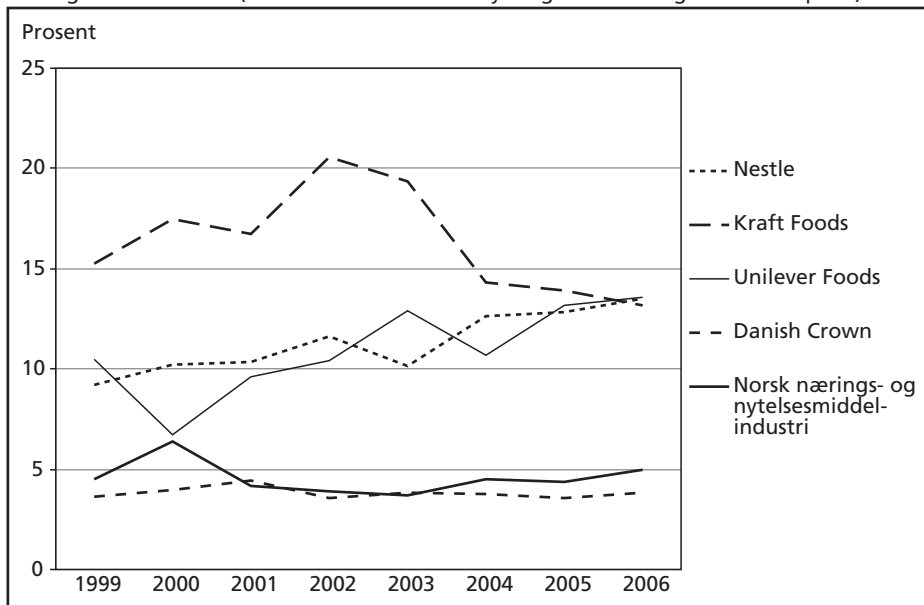
Næringsmiddelgigantene har ledende varemerker, som er manifestasjonen av investeringene i markedskunnskap, produktutvikling, markedsføring og distribusjonsapparat. Disse varemerkene må kjedene ha fordi konsumentene forventer å finne dem i hyllene. Et ledende varemerke kan typisk gi en omsetning i størrelsesorden 10 mrd. kr.

Næringsmiddelgigantene har en høy lønnsomhet og trolig også lavere økonomisk risiko enn mange selskaper i norsk næringsmiddelindustri. Figur 4.5 sammenlikner driftsmarginene til Nestlé, Kraft Foods og Unilever Foods, Danish Crown og norsk nærings- og nytelsesmiddelindustri.<sup>6</sup> Vi ser at næringsmiddelgigantene har driftsmarginer rundt 10–20 prosent. Danish Crown ligger rundt 4 prosent. Den norske næringsmiddelindustrien har en driftsmargin som i de fleste år ligger rundt 5 prosent.

## Kjøttgigantene

En annen interessant gruppe med selskaper er de store leverandørene av kjøttprodukter. Dette er en nokså sammensatt gruppe med selskaper fordi den består både av selskaper som har sitt utspring i landbrukssamvirkene og rene investoreide selskaper. Selskapene omsetter typisk for flere titalls mrd. kroner. I denne gruppen finner en for eksempel et selskap som Danish Crown, som er verdens største eksportør av kjøtt og har et salg på

Figur 4.5 Driftsmarginer til næringsmiddelgigantene, Danish Crown og norsk nytelses- og næringsmiddelindustri (Kilder: Statistisk sentralbyrå og årsberetninger fra selskapene)



<sup>6</sup> Driftsmarginen er driftsresultatet i prosent av omsetning.

44 mrd DKK og 24 000 årsverk. Danish Crown er en av de største kjøttprodusentene i Europa. I USA kan selskaper som Tyson foods Smithfield Foods og Goldkist plasseres i denne kategorien. Tyson hadde en omsetning på 150 mrd. nkr i 2007 og 104 000 ansatte i mer enn 80 land. Smithfield, som også er et multinasjonalt selskap, har en omsetning på over 60 mrd nkr.

Felles konkurransefortrinn for selskapene er en høy grad av kontroll med råstofftilførselen, blant annet gjennom ofte avanserte langsiktige kontrakter med bøndene. Selskapene driver en betydelig produktutvikling, hvor de påvirker kvalitetsattributene til kjøttet gjennom FoU på genetikk, FoU på fôr og omfattende samarbeid med bøndene. Dette gjør at de kan levere differensierte produkter av uniformt høy kvalitet. Videre har de en effektiv bearbeiding og distribusjon hvor de utnytter skalafordeler. Selskapene leverer et vidt spekter av produkter, fra oppskårne kjøttstykker for videre bearbeiding til ferdige konsumentpakker med høy bearbeidingsgrad.

Kjøttgigantene har ikke samme lønnsomhet som næringsmiddelgigantene. Driftsmarginene er mer på linje med gjennomsnittet for norsk næringsmiddelindustri. Noe av forklaringen på dette er at de ikke har like sterke merkevarer som næringsmiddelgigantene. Selv om de største selskapene har klart å differensiere sine kjøttprodukter til en viss grad, kan nok ikke posisjonen til disse produktene hos forbrukerne sammenliknes med posisjonen til ledende merkevarer innen enkelte andre kategorier, som for eksempel leskedrikk, kaffe, te, iskrem, sjokolade og frossenpizza.

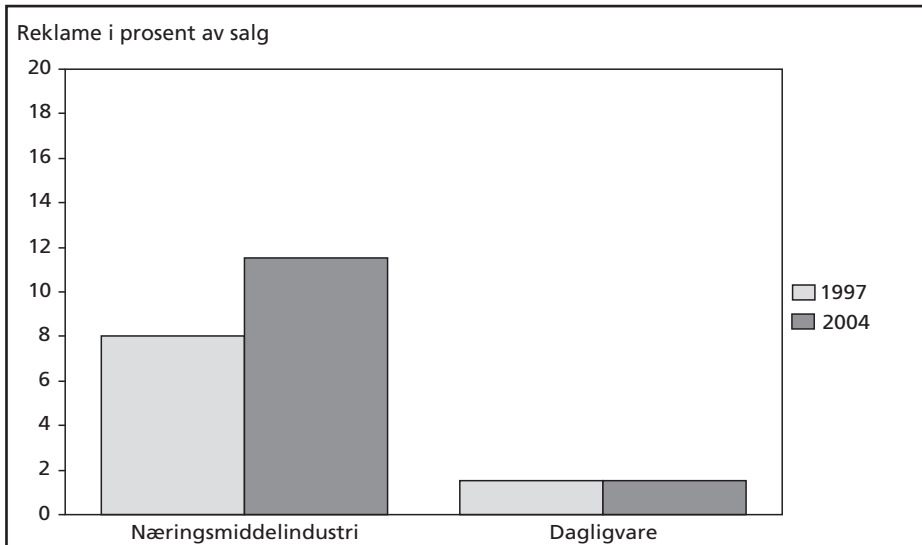
### **Effekten av merkevarer**

Det krever ofte store investeringer å etablere nye produkter i markedet og å penetrere nye markeder for eksisterende produkter (f.eks. nye geografiske markeder, nye distribusjonskanaler til konsumentene eller nye konsumentsegmenter). Disse investeringene er knyttet til produktutvikling, markedsundersøkelser, oppbygging av leverandør- og kunderelasjoner, etablering av distribusjonsapparat, reklame etc. For matvarer kan slike investeringer variere i størrelsesorden fra flere millioner kroner til flere hundre millioner kroner og vil påløpe over flere år.

Over tid har selskapene i næringsmiddelindustrien investert stadig mer i merkevarebygging, med reklame som et sentralt virkemiddel. Dette er eksemplifisert i figur 4.6, som viser utviklingen i reklamekostnader i prosent av salg i USA fra 1997 til 2004. Vi ser at næringsmiddelindustrien har økt reklameandel til nesten 12 prosent av salg, mens for dagligvarekjedene er det en mye lavere andel som har ligget konstant. De økte investeringene i reklame kan blant annet ses på som et virkemiddel for å møte den økte makten til dagligvarekjedene.

Det er stor økonomisk risiko knyttet til investeringer i nye produkter og markeder. Mange investeringer lykkes ikke, slik at man etter en stund blir nødt til å trekke produktet tilbake. For eksempel er det bare 10 av 100 av de største produsentmerkene i

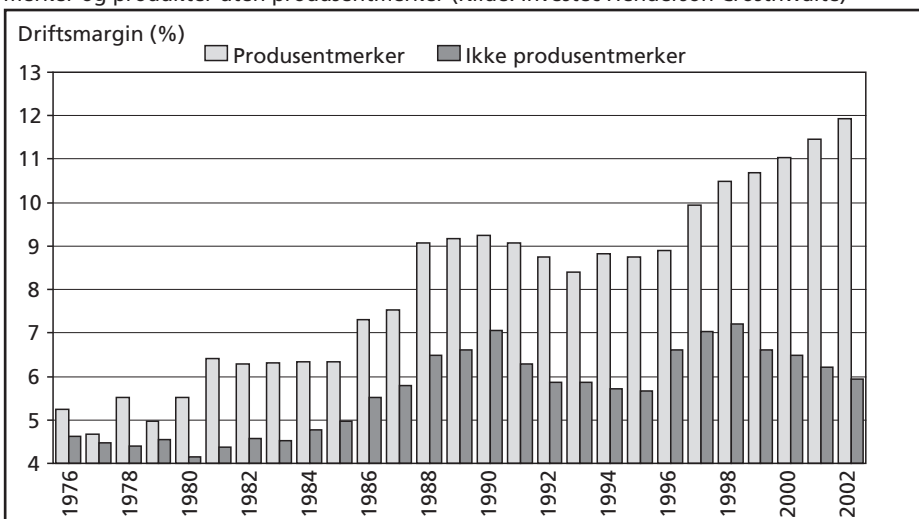
Figur 4.6 Reklamekostnader i prosent av salg i USA, 1997 og 2004 (Kilde: Martinez 2007, Figure 10)



UK som er mindre enn 10 år gamle, mens 38 er eldre enn 50 år. Et stort antall produsentmerker har blitt lansert i denne perioden uten å lykkes.

Men for selskaper i dagens matvareindustri er det nødvendig å kontinuerlig introdusere nye produkter for å være konkurransedyktige og lønnsomme. Når næringsmiddelselskap lykkes med et produkt- eller markedsutviklingsprosjekt, gir dette ofte et betydelig positivt bidrag til kontantstrømmen. Figur 4.7 illustrerer betydningen

Figur 4.7 Driftsmargin til næringsmiddelselskaper i UK fordelt på produkter med produsentmerker og produkter uten produsentmerker (Kilde: Investec Henderson Crosthwaite)



av å ha en egen merkevare – produsentmerke – på lønnsomheten for næringsmiddelsselskaper i UK. Produktene som ikke produseres under produsentmerker, selges i hovedsak under dagligvarekjedenes private merker. Figuren tyder på at differansen mellom lønnsomheten til produsentmerker og private merker har økt over tid i UK. Man skal være varsom med å overføre disse tendensene til kjøttprodukter fra denne figuren, fordi ikke alle kjøttprodukter nødvendigvis er modne for differensiering gjennom merkevarebygging.

### Endringer i næringsstrukturen

Tidligere i kapitlet har vi pekt på at de største selskapene i den internasjonale kjøttbaserte næringsmiddelindustrien har en omsetning hver på flere titalls milliarder kroner. Kjøttindustrien er fremdeles sammensatt av et spekter av selskaper, fra små regionale selskaper til de store multinasjonale. Men det er en trend at de største vokser raskere enn de mindre aktørene. Konsekvensen av dette er en økende selskapsintegrasjon i kjøttindustrien.

Tabell 4.8 viser hvordan konsentrasjonen i den kjøttbaserte næringsmiddelindustrien har utviklet seg over tid i USA. Vi ser at trenden fra andre halvdel av 1980-årene har vært en økende konsentrasjon for alle fire dyreslag som er med i tabellen, hvor de fire største selskapene representerte fra 51 prosent (kalkun) til 84 prosent (storfekjøtt) av produksjonen i 2003.

Tabell 4.8 Konsentrasjon i slakteri-/bearbeidingselskaper i USA – markedsandelen til de fire største selskapene (CR4\*)

Produkt	Fire største selskap	1990	1995	1998	2000	2003
Storfekjøtt	Tyson, Cargill (Excel), Swift & Co.,	72 %	76 %	79 %	81 %	84 %
	National Beef packing Co.	1987	1990	1992	2001	2003
Gris	Smithfield Foods, Tyson Foods,	37 %	34 %	44 %	59 %	64 %
	Swift & Co., Hormel Foods.	1986	1994	1999	2001	2003
Broiler	Tyson Foods, Pilgrims pride,	35 %	46 %	49 %	50 %	56 %
	Gold Kist, Perdue	1988	1992	1996	2000	2003
Kalkun	Cargill Turkey Products, Hormel Foods, ConAgra, Carolina Turkeys	31 %	35 %	40 %	45 %	51 %

Kilde: Hendrickson og Heffernan (2005)

\*CR4 = prosentvis andel av total omsetning til de fire største selskapene i industrien

Veksten til de største selskapene er delvis organisk, men mye drevet av oppkjøp.<sup>7</sup> Også i Norden skjer det en konsolideringsprosess i næringsmiddelindustrien generelt, noe som er analysert i en rapport fra Nordisk Råd (2004), hvor 20 fusjoner ble analysert. I denne rapporten har man identifisert 26 motiver for fusjon i næringsmiddelindustrien. Blant disse motivene finner man utnyttelse av stordriftsfordeler i produksjon og distribusjon, større kapasitet og bedre utnyttelse av FoU, behov for økt grad av vertikal koordinering, produktdiversifisering, spesialisering, og posisjonering i vekstmarkeder. Dette er delvis drivere som vi har pekt på tidligere i rapporten.

Det er vanskelig å si hvor langt konsolideringsprosessen vil gå i næringsmiddelindustrien generelt og kjøttindustrien spesielt. Innen kjøtt har trolig de største selskapene nådd en størrelse hvor det ut fra kostnadseffektivitet i produksjon og distribusjon er lite å hente på å vokse ytterligere. Konkurransemyndighetene nasjonalt og i EU-kommisjonen vil heller ikke tillate at konsentrasjonen blir for høy i kjøttindustrien ut fra konkurransehensyn. Men de store selskapene vil nok også i framtiden foreta oppkjøp hvor de ser at det er muligheter for å restrukturere oppkjøpskandidater som er ineffektive på ett eller flere områder, og hvor man ikke kommer i konflikt med konkurransemyndighetene. Det er vel lite trolig at norsk kjøttindustri vil være uberørt av en slik utvikling i framtiden.

<sup>7</sup> Se Nordisk Råd (2004), Harris mfl. (2002) og Martinez (2007) for en drøfting av konsolidering i næringsmiddelindustrien.





## 5 Rammebetingelser for norsk kjøttindustri

I norsk landbruk, i likhet med de fleste andre land, er det en rekke reguleringer som styrer landbruksproduksjonen og prisene på landbruksprodukter. Landbruket er omfattet av både nasjonale og internasjonale reguleringer. Disse reguleringene påvirker prisdannelsen for landbruksvarer og er derfor viktige når man skal studere verdikjeder for denne type produkter.

Rammevilkårene for kjøtt kan deles i tre hovedområder, for det første importvernet som gir en høy toll på import av kjøtt, for det andre markedsreguleringen, som skal regulere det innenlandske markedet opp mot en framforhandlet målpris på de ulike kjøttslagene, dernest landbrukspolitikken som er rettet mot primærprodusentene i form av en rekke overføringer og støtteordninger. I tillegg er det også internasjonale reguleringer som for eksempel WTO-avtalen og handelsavtaler Norge har inngått med andre land. Det er ikke et mål med denne studien å gå igjennom alle detaljer rundt de nasjonale og internasjonale rammevilkårene, ei heller å gjøre en gjennomgripende analyse av hensiktmessigheten rundt alle detaljer i rammevilkårene. Samtidig gir det heller ikke mening å studere verdikjedeorganisering innenfor kjøttbransjen uten at rammevilkårene er en del av analysene. Rammevilkårenes påvirkning på den private kjøttindustrien har derfor hatt en viktig plass i casestudiene i alle ledd av verdikjeden.

I dette kapitlet vil vi gi en gjennomgang av rammevilkårene for kjøttbransjen. Denne gjennomgangen er ment som et bakteppe for casegjennomgangen og den videre analysen av dette materialet. Gjennomgangen baserer seg på flere ulike kilder<sup>8</sup>, direkte sitater vil bli referert i teksten.

Markedsreguleringsordninger omfatter flere typer landbruksprodukter: melk, kjøtt, egg, frukt, grønt, poteter, korn og pelsdyr. I det videre vil vi kun fokusere på kjøtt (storfe, sau, lam og gris) siden det er kjøttbransjen som er tema for denne rapporten.

<sup>8</sup> Jordbruksavtale (2007–2008), *Inngått mellom Staten, Norges bondelag og Norsk bonde og småbrukarlag 16. mai 2007*. Landbruks- og matdepartementet (2003) *Forskrift om Omsetningsrådets myndighet vedrørende markedsreguleringen for jordbruksråvarer*. FOR 2003-07-01 nr. 919. Nortura (2007), *Markedsregulering. For balansens skyld*. Statens landbruksforvaltning (2007), *Oppnådde priser i forhold til målpris samt prisutvikling for fjørfekjøtt, matmel og kraftfôr i jordbruksavtaleåret 2006–2007*. Rapport nr. 18/2007. Statens Landbruksforvaltning (2007) *Årsmelding og regnskap 2006 – Omsetningsrådet*; St.meld. nr. 19 1999–2000 *Om norsk landbruk og matproduksjon*, Landbruks og matdepartementet.

## 5.1 Importvernet

Importvernet er på mange måter grunnstammen i reguleringsordningen. Importvernet medfører at importsatsene er såpass høye at det ikke vil være lønnsomt å importere kjøtt fra utlandet istedenfor å kjøpe det av norske slakterier. Importvernet er hjemlet i internasjonale avtaler, WTO-avtalen og unntakene for landbruk i EØS-avtalen. EØS-avtalen gir likevel noen kvoter for import og eksport av noen utvalgte kjøttvarer, mens WTO-avtalen setter kvoter for minste markedsadgang til Norge. I tillegg har man noen spesialordninger for produkter som inneholder mindre enn 20 prosent kjøtt (RÅK-ordningen), og en spesiell avtale for import av kjøtt fra de minst utviklede u-landene, den såkalte MUL-ordningen. Selv om det er noen unntak fra importvernet, setter det likevel en ganske effektiv stopper for import av kjøtt til Norge. Den største kvoten er WTO-kvoten, og den er prognosert til kun cirka 1 prosent av den totale kjøttproduksjonen i Norge i 2008.

Importvernet gir dermed et tilnærmet lukket marked for omsetning av kjøttvarer innenfor landets grenser. Borch og Sæter (1998) viser også til at forskning har vist at importvernet er en helt vesentlig faktor for den innenlandske priskonkurransen særlig i foredlingsleddet. På mange måter kan man si at importvernet er en forutsetning for eksisterende prisregime og markedsregulering.

## 5.2 Markedsreguleringsordningen

Markedsreguleringen for kjøtt er hjemlet i omsetningsloven og har røtter tilbake til 1930 -tallet og er senere revidert flere ganger fram til den ordningen som virker i dag. Hovedhensikten med ordningen har vært å:

- stabilisere prisene for produsentene og bidra til noenlunde ens priser over hele landet
- sikre avsetningsmuligheter for produsentene
- sikre forsyninger i alle forbruksområder til en noenlunde ens pris
- bidra til at produsenter oppnår priser mest mulig i samsvar med jordbruksavtalens forutsetninger, samtidig som prisen i markedet skal holdes på avtalt nivå, som gjennomsnitt for hele året

Markedsreguleringen er med andre ord først og fremst rettet mot produsentene og forbrukerne, det vil si bøndene som driver produksjon av landbruksvarer, og forbrukerne. Dette gjøres også tydelig i St.meld. nr. 19 1999–2000 der det står at «Markedsregu-

*leringssystemet er utformet av hensyn til produsentene og forbrukerne og skal ikke være et sikkerhetsnett for omsetnings- og foredlingsleddene».* I forhold til en studie av en hel verdikjede innenfor kjøttindustrien er med andre ord markedsreguleringens hensikt kun å ivareta interessene til første (produsent) og siste ledd (forbruker) i kjeden. Slakting, foredling/bearbeiding og omsetningsleddet er dermed ikke hovedfokuset for reguleringsordningen. Men siden regulatorfunksjonen er lagt til landbrukssamvirke som også er en betydelig foredler og merkevare (Gilde), er det også lagt inn intensjoner om at man skal sikre konkurranse videre utover i verdikjeden, da i hovedsak for de frittstående slakteri- og foredlingsbedriftene:

Departementet vil understreke at det er en viktig oppgave å sørge for at markedsreguleringen fortsatt har en nøytral effekt når en ser alle rettigheter og plikter under ett, og at det regulerte førstehåndsutbudet ikke forhindrer konkurranse videre i verdikjeden [...] Det må opprettholdes balanse i ansvars- og myndighetsforhold, samtidig som en vektlegger at systemet skal fungere konkurransenøytralt mellom samvirke og ikke samvirkebaserte markedsaktører (St.meld. nr. 19 1999–2000).

Markedsreguleringen er tredelt. For det første er reguleringsansvaret tillagt Nortura. For det andre skal omsetningsrådet etter omsetningsloven forvalte ordningen. I omsetningsrådet har landbruket et flertall av medlemmene. For det tredje blir målprisen satt i jordbruksforhandlingene mellom Staten, Norges bondelag og Norsk bonde- og småbrukarlag.

Ordningen har som nevnt røtter tilbake til 1930-tallet. At den er lagt til det som i dag betegnes som Nortura, er begrunnet i at ved å tillegge reguleringsmyndigheten til et landbrukssamvirke har man lagt reguleringsordningen til bøndene selv, siden Nortura er et samvirke eid av bøndene. Med reguleringsansvaret følger også noen plikter. For det første har Nortura mottakplikt fra primærprodusentene. Det vil si at uansett markedssituasjon er bøndene sikret avsetning på det slaktet de til en hver tid har klart til levering. På den andre siden har Nortura også en forsyningsplikt til næringsmiddelindustrien. Denne plikten er ikke absolutt, men hva man kan betegne som begrenset i den forstand at forsyningsplikten baserer seg på den enkelte produsents historiske uttak fra Nortura. Når underskuddet av et kjøttslag er så stort at tollsatsen er administrert ned, kan forsyningsplikten til bedrifter med egen slakting avkortes. Det er den begrensede forsyningsplikten som er ment å sikre at markedsreguleringen skal virke konkurransenøytral i foredlingsleddet i forhold til private aktører utenfor Landbrukssamvirket. Som forutsetning for at dette systemet skal fungere, er det også lagt en politisk føring om at Landbrukssamvirket skal ha en vesentlig del av den totale slaktingen. Hva som regnes som vesentlig, er ikke spesifisert, men i og med at Landbrukssamvirket står for om lag 70 prosent av all slakting i Norge, er dette et kriterium som det med rimelighet må sies er oppfylt.

Tiltakene som er tilgjengelige i markedsreguleringen ved ubalanse i markedet, er først og fremst basert på prisvirkemidler. Det er en forutsetning at virkemidlene skal være av temporær karakter for å avhjelpe mer eller mindre uforutsette og akutte svingninger i produksjonen. Den løpende prissettingen i markedet på levert slakt skal dannes ut fra tilbud og etterspørsel i et åpent marked, slik at (men ikke på en slik måte at det medfører et vesentlig prisavvik i forhold til) den framforhandlede målprisen kan tas ut for avtaleåret. Målepunkt for målprisen er «engrospris på helt slakt» for representantvarer på salgsleddet slakteri/nedskjæringsbedrift. Prisen til bonde – avregningsprisen – har sterk sammenheng med engrosprisen på helt slakt, men den påvirkes også av slaktekostnader, omsetningsavgiftens størrelse og forskjellige pristillegg og -trekk.

Man regulerer de ulike dyreslagene separat, det vil si at man ser svin, storfe og lam/sau som separate reguleringsområder. Prissettingen for hver enkelt transaksjon mellom bonde og slakter foregår som nevnt med utgangspunkt i en fri prissetting basert på tilbud og etterspørsel. Markedsreguleringstiltakene settes kun i funksjon når det ligger an til avvik i forhold til målprisen mellom slakteri og nedskjæring, primært dersom målprisen ikke kan oppnås. Er det underskudd med stigende priser i dette leddet, vil tollsatsen kunne administreres ned for å unngå at man for året havner over målpris. Er det overskudd, vil man sette i gang tiltak for å drive prisen opp, gjennom reduksjon av tilbud eller ved å påvirke etterspørselen.

Som markedsregulator har Nortura en del virkemidler til rådighet for å regulere et marked i ubalanse. Virkemidlene er ulike i forhold til om det er en situasjon med overskudd eller en situasjon med underskudd. I det følgende vil vi gå gjennom de viktigste virkemidlene som står til rådighet for markedsregulator. Først vil vi se på virkemidlene i en situasjon med overproduksjon. Som nevnt er pris det viktigste markedsregulerende tiltaket.

Reguleringslagring er et virkemiddel som benyttes for å ta overskudd ut av den ordinære omsetning for derigjennom å skape balanse i markedet. Det vil da bli innført en høyere omsetningsavgift på bondens levering til slakteriene. Denne skal finansiere lagring av overskuddsproduksjonen, og primærprodusentene tar dermed regningen i form av en redusert pris på levert slakt. Dette vil igjen virke pris- og produksjonsdempende slik at man skal gå mot et balansert marked. Reguleringslagring er imidlertid kun et tiltak som omfatter slakt levert til Nortura. Private slakterier kan ikke benytte seg av reguleringslageret. Et eventuelt overskudd hos de private må lagres for egen kostnad eller selges ut i markedet. Primærprodusenter som leverer til private, vil på samme måte som de produsenter som leverer til landbrukssamvirket, likevel betale for reguleringslagringen i form av høyere omsetningsavgift. På den måten vil samtlige bønder kollektivt bidra til finansieringen av reguleringslagringen.

Ved overskudd har det også vært mulig å ha en reguleringseksport. For å avhjelpe et overskudd i hjemmemarkedet har man da eksportert kjøtt til utlandet med en subsidiert

pris. Internasjonale avtaler Norge har inngått, gjør imidlertid at dette virkemiddelet er i ferd med å fases ut.

Markedsregulator kan også sette inn tiltak for å redusere produksjonen på eksisterende besetninger. Dette kan gjøres på flere måter. Det kan innføres vektreduksjon for beste pris. Bonden vil da få redusert pris for høyere vekt og dermed virker tiltaket volumreducerende. Når bøndene tilpasser seg en lavere vektgrense, vil man få redusert slaktevekten totalt sett slik at man presser overskuddet nedover og prisen oppover. Man kan redusere antall dyr ved å utsette produksjonsstart mellom levering av slakt og innsett av nye dyr for derigjennom å minske det totale slaktevolumet. Det er mulighet for eksport av ungdyr til utlandet som også vil redusere slaktevolumet, men dette har ikke vært dekket av omsetningsavgiften til nå.

Ved vedvarende overskudd kan det også settes inn mer langtidsvirkende kompensasjonstiltak. Man kan slakte ungdyr eller mordyr. Ved denne type slakting er det en viss subsidiering av primærproduzentene og slakteriene slik at tapet skal reduseres. Særlig slakting av mordyr er et tiltak som regnes som drastisk siden det vil gi en relativt sett lang virkningshorisont. Dette er også tiltak de private slakteriene kan delta i. Selv om de ikke har plikt til dette, er det flere eksempler på at de private har deltatt for å sikre at tiltaket skal ha en kollektiv og mer effektiv virkning. Til slutt er det også mulighet til å redusere det totale antallet besetninger. Dette foregår ved å kompensere bønder som er villige til å slutte å produsere. Det innføres da en bestemt karantenetid før man igjen eventuelt kan starte ny produksjon.

Ved underskudd er det også prismekanismer som skal styre produksjonen inn mot et balansert marked. Et underskudd vil medføre at alle som etterspør helt slakt hos markedsregulator, får redusert mengde i forhold til bestilling, for eksempel 80 prosent. Mankoen kan dekkes opp på to måter – uttak fra reguleringslager og nedsatt toll. Det sistnevnte forutsetter at målprisen tas ut i avtaleåret. Reguleringslageret fungerer dermed slik at man ved overskudd fryser inn kjøtt som deretter kan tas ut igjen ved et eventuelt underskudd senere. Uttak fra reguleringslageret medfører en redusert pris i forhold til innfrysingsprisen. Dette gjøres ved et frysefradrag som kompenserer for mindre verdi på et frossent/tint slakt i forhold til et ferskt. Denne kostnaden, sammen med frysekostnad +/- endring av kilopris med mer, dekkes av omsetningsavgiften. På den måte er det heller ikke direkte lønnsomt å fryse ned kjøtt i en overskuddssituasjon for deretter å sende dette ut i markedet til en høyere pris ved et eventuelt underskudd senere.

Dersom det ikke er tilstrekkelig med kjøtt på reguleringslageret til å få markedet i balanse, vil man innføre en ordning med administrativt nedsatte tollsatser. Nortura foreslår da for Statens Landbruksforvaltning at man, i en viss tidsavgrenset periode, reduserer tollsatsene slik at man kan importere kjøtt til omtrent samme pris som det ville vært å kjøpe kjøttet i et balansert norsk marked. Innenfor dette importvinduet står alle aktører fritt til å importere utenlandsk kjøtt fra det internasjonale markedet

med den vedtatte tollsatsen. Importen gjøres normalt tidligst mulig i verdikjeden, det vil si at primært helt slakt importeres. På den måten blir det vesentligste av verdiskapning gjort i Norge.

Tabell 5.1 viser en sammenfatning av de ulike virkemidlene i markedsreguleringsordningen.

Tabell 5.1 Oversikt over de vanligste markedsreguleringstiltakene ved overskudd og underskudd av slakt

Overskudd	Underskudd
<b>Virkemidler</b>	<b>Virkemidler</b>
Pris er viktigste virkemiddel Lavere pris for å minske produksjonen	Pris er viktigste virkemiddel Høyere pris for å øke produksjonen
Reguleringslagring <ul style="list-style-type: none"> <li>Finansieres av alle bønder gjennom en omsetningsavgift på levert slakt</li> </ul>	Uttak fra reguleringslageret <ul style="list-style-type: none"> <li>Redusert pris (og kvalitet)</li> </ul>
Reguleringseksport <ul style="list-style-type: none"> <li>Liten – og avtagende</li> </ul>	Reguleringsimport med administrativ tollnedsettelse
Redusere produksjonen på eksisterende besetninger <ul style="list-style-type: none"> <li>Vektreduksjon for beste pris</li> <li>Utsatt produksjonsstart</li> <li>Eksport av ungdyr</li> </ul>	
Kompensasjonstiltak <ul style="list-style-type: none"> <li>Slakt av ungdyr/mordyr</li> <li>Reduksjon av antallet besetninger</li> </ul>	

### 5.3 Landbrukspolitikken

Når bonden leverer slakt til slakteriet, er prisen han/hun mottar for det leverte slaktet, kun en del av oppgjøret. I tillegg vil det være direkte og indirekte offentlige støtteordninger som til sammen danner inntektsgrunnlaget for bonden. Landbrukspolitikken er en bred betegnelse på den funksjon landbruket gis i den norske samfunnsutviklingen. I denne sammenheng tillegges landbruket en større verdi enn kun det å produsere mat til forbrukerne. I St.meld. nr. 19 heter det blant annet:

«Et aktivt landbruk i hele landet basert på en bærekraftig utnyttning av naturressursene, skal bidra til bosetting og sysselsetting i levende og livskraftige bygder, og

er viktig for den langsiktige matforsyningen [...] En egenskap med jordbruksproduksjonen er at en oppnår en rekke andre samfunns mål ut over matproduksjon. Samvirkingen av landbrukets ulike funksjoner representerer næringens totale samfunnsnytte».

I stort kan man si at landbrukspolitikken inneholder to hovedelementer: tilskuddsordninger og konsesjonsgrenser. Begge elementene skal være med å sikre oppnåelse av de politiske målene som er knyttet til norsk landbruksnæring.

Med utgangspunkt i en slik overordnet målsetting har man i landbrukspolitikken en rekke støtteordninger som skal sikre inntektsgrunnlaget ut over den prisen bonden får for leverte råvarer. Tilskuddene kan deles i to og fastsettes gjennom jordbruksforhandlingene. For det første pristilskuddet som gis etter en bestemt sats per kilo levert kjøtt, i tillegg har man et differensiert distriktstilskudd som gir et tilskudd per kilo ut fra ulike distriktssoner. Utbetalingen skjer i hovedsak gjennom omsetningsleddet. For det andre produksjonstilskuddet gis som støtte for å opprettholde ulike produksjonstyper og omfatter flere ulike tilskudd både av arealmessig og produksjonsmessig karakter, i hovedsak brukes antall dyr og/eller utnyttet jordbruksareal.

Konsesjons- og kvoteordningene setter grenser for hvor stort omfang produksjonen kan ha på det enkelte gårdsbruk. Hensikten med konsesjons- og kvoteordningene er blant annet å opprettholde en bruksstruktur som skal legge til rette for spredning av landbruksproduksjon på flere enheter. Dette skjer ved å regulere produksjonsomfanget hos den enkelte produsent. Denne delen av landbrukspolitikken er dermed et viktig virkemiddel i distriktspolitikken og skal hindre store konsentrerte driftsformer som kan true et spredt bruks- og bosettingsmønster.

Landbrukspolitikken, gjennom tilskudd og regulering, påvirker dermed vesentlig verdikjeden for kjøtt i den forstand at den er bestemmende for det samlede inntektsgrunnlaget for primærprodusentene. Den setter grenser for hvor store besetninger det er mulig for hver enkelt primærprodusent å ha. Innenfor dagens landbruksregime vil det for eksempel ikke være økonomisk mulig å få den strukturrasjonaliseringen som man har sett i andre industriland.

I denne sammenhengen er landbrukspolitikken viktig, siden en vesentlig del av primærprodusentenes inntektsgrunnlag kommer fra denne typen overføringer i tillegg til den prisen man oppnår ved salg til slakteriet. Konsesjons- og kvotegrensene setter også begrensninger på hvor mange dyr man kan levere til slaktning.

Det som er viktig i denne sammenhengen, er at for primærprodusenten er prisen et slakteri betaler for levert slakt kun en del av den samlede inntjeningen på det leverte kvantumet.

For storfe er det også et vesentlig element at slaktekvantumet i stor grad er bestemt av melkeproduksjonen, som igjen er regulert av melkekvote. Årsaken til denne sammenhengen er at en vesentlig andel av slaktet storfe er overskuddsproduksjon fra

melkeproduksjonen. Melkeproduksjonen er holdt i gang av en syklus med utskifting av melkekyr. Denne avlsvirksomheten fører naturlig nok til at man får en «restproduksjon» av hanndyr. Hanndyrene blir foret opp til slakt, enten av melkebonden selv eller av bønder som har spesialisert seg på oppføring av stut til slakting. For storfe har man i tillegg en produksjon til slakt ved hjelp av ammekyr, det vil si kyr som ikke produserer melk, men kun slaktedy. For en melkebonde vil det også være en sammenheng mellom overføringene dersom han har både melkeku og ammekyr, da i den forstand at man, dersom man driver med begge typer produksjon, får en avkortning av støtten til ammekyr.



## 6 Verdikjede for småskalabedrifter

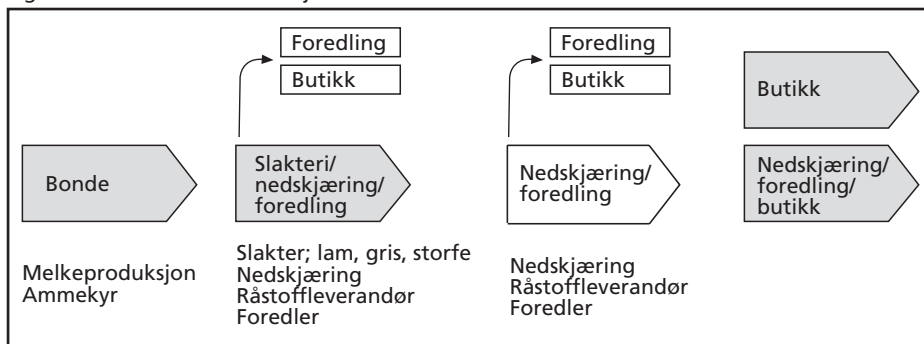
### 6.1 Overordnet beskrivelse av verdikjeden

Verdikjeden er en kjede som består av det man innenfor det norske systemet kan kalle småskalabedrifter. Dette gjelder samtlige punkt i kjeden bortsett fra bonden. Bonden er omtrent en gjennomsnittlig melkeprodusent, men har i tillegg til melkekyr også en relativt stor besetning med ammekyr. Kjeden omfatter ellers et slakteri, en nedskjæringsbedrift, en foredler og en butikkjede. Det er få aktører innenfor slakteri, nedskjæring og foredling som kun gjør én av delene. Slakteriene driver med nedskjæring og foredling, de som har spesialisert seg på skjæring, driver også en del foredling, og foredlingsbedriftene driver også en del nedskjæring. Det er også flere verdikjeder ut fra de fleste leddene unntatt butikkledet. Figur 6.1 viser en grafisk framstilling av verdikjeden av småskalabedrifter.

Som figuren viser, har vi intervjuet fem punkter i det som i det videre vil bli beskrevet som verdikjede 1. Det punktet i kjeden vi startet i, var et KLF-medlem som driver med nedskjæring og foredling. Derfra fulgte vi varestrømmen bakover og framover i kjeden. I denne kjeden har vi valgt å følge storfe. Alle leddene fra slakteri og fram til foredling behandler imidlertid alle dyrearter, det vil si lam, storfe og gris. Før vi følger verdikjeden sett i lys av problemstillingene i denne rapporten, vil vi gi en kort beskrivelse av alle punktene i denne kjeden.

Bonden er først og fremst en melkeprodusent, men har i tillegg cirka 30 ammekyr. Melkeproduksjonen regnes som hovedproduksjonen. Bonden hadde etter overtakelse

Figur 6.1 Beskrivelse av verdikjeden for småskalabedrifter



midt på 90-tallet utvidet produksjonen av melk ved kjøp av melkekvoter. Kvoteene var kjøpt både fra staten og fra private som hadde lagt ned sin egen produksjon. Arealmessig omfattet gården cirka 300 mål dyrket mark og beiter. I tillegg ble det leid inn ytterligere 700 mål slik at jordbruksarealet var på omtrent 1000 mål totalt. 300–400 mål av jordbruksarealet ble brukt til korndyrking, mens det resterende ble brukt til fôrdyrking. Siden overtakelsen har dagens bonde drevet med melkeproduksjon og ameku hele tiden. Men det har skjedd en sakte oppbygging opp til dagens nivå. Ifølge eget utsagn er han nå opp mot det som er maksimalgrensen av hva han kan produsere uten å gjøre større investeringer ved å utvide driftsbygningene. For å holde melkeproduksjonen på et godt nivå drives stadig utskiftning gjennom avl. I en periode hadde han valgt å fore opp oksene selv for kjøttproduksjon. Dette hadde han nå valgt å slutte med og solgte livdyrene videre til slakteriet som igjen solgte dem til stutoppdrettere. Kvigene ble beholdt til rekruttering. Årsaken til at det ikke lenger fores opp stut, er dels at melkeproduksjonen er mer lønnsom, og dels at driftsbygningen var lite egnet til oppdrett av så store dyr. Hanndyrene blir derfor solgt videre til slakteriet som igjen selger dem som livdyr til andre bønder som driver med oppforing. Kvigene beholdes til rekruttering inn i melkeproduksjon. Fra melkeproduksjon og rett til slakteriet går nå kun de dyrene som skal byttes ut i melkeproduksjonen. Bonden leverer til Tine. Han leverer dermed til landbrukssamvirket (melk) og til private (kjøtt).

Slakteriet slakter alle dyreslag, det vil si ku, storfe, sau/lam og gris. Slakteriet er frittstående, det vil si det ikke er en del av et større konsern med flere virksomheter. Det har i tillegg til slaktingen også nedskjæring av samtlige dyreslag samt foredling. Men noen få unntak skjærer de selv ned det de slakter. Cirka halvparten av det nedskjærte kjøttet går rett til butikk, mens den resterende halvparten går til industrikunder. Foredlingen til butikk er i hovedsak kjøttedeigråstoff eller ferdig pakket kjøttdeig eller karbonadeig. De driver også en del stekproduksjon og levering av fileter. De driver ikke med varmebehandling til pålegg eller middagsprodukter.

Det tredje leddet i kjeden, og vårt startpunkt, er en nedskjærings- og foredlingsbedrift. Hovedparten av produksjonen er nedskjæring med storfe som det dominerende. Råstoffet får de levert som helt slakt fra slakterier. De får både fra Nortura og fra det private slakteriet i vår verdikjede. De har vært hva man kan kalle en tradisjonell nedskjæringsbedrift som har levert mesteparten av det de har skjært ned, til andre industribedrifter. Med restrukturering i kjøttindustrien har det blitt færre frittstående foredlingsbedrifter, som pølsemakere og slakterbutikker. Den utviklingen har ført til at de nå satser mer på foredling, selv om de fortsatt leverer hovedparten av råstoffet videre til andre matindustribedrifter, inkludert Nortura. Noe av tanken bak den økende foredlingen er at de da kan utnytte mer av det dyret de skjærer ned, for derigjennom å øke verdiskapningen og fortjenesten. På foredlingsleddet i virksomheten satser de på det man kan betegne som det øvre segmentet. De ønsker markedsmessig å framstå

som en kvalitetsleverandør som ikke konkurrerer på pris, men som leverer høy kvalitet. Varestrømmen er med det todelt, én del til videreforedling og én del rett til butikk.

Det siste industriledet i kjeden driver hovedsakelig med ren foredling, men de har samtidig noe nedskjæring. De får levert råstoff både fra Nortura og nedskjæringsbedriften i «vår» verdikjede. I tillegg har de en del inntak av spesialfe. Dette er spesialraser som egner seg godt for kjøttproduksjon. Disse tas inn fra lokale bønder og leieslaktes hos en av de private aktørene. De er en typisk delikatesse/slakterbedrift, som også har en egen butikk som betjener et lokalt marked, men i tillegg leverer de til restauranter og kantiner. En del går også ut til butikk, men da gjennom en grossist. De er hva man kan kalle en håndverksbedrift som ligger i det øvre prissegmentet. Varesortimentet består av et bredt spekter; de har pølser, kjøttpålegg, spekemat og stekte produkter.

Butikkkjeden er en typisk supermarkedkjede, med bredt vareutvalg og egen ferskvarerisk i butikkene. En god del av kjøttproduktene blir behandlet, finstykket og pakket i butikken. Innkjøp av ferskvarer er samlet i ett innkjøpsledd som igjen er delt i frukt og grønt, fisk og kjøtt.

Som vist over er det i leddene fra slakteri til foredling en utstrakt overlapp mellom arbeidsoppgavene. Slakteriet skjærer og foredler, nedskjæringsbedriften skjærer og foredler på ulike måter, og den lokale slakteributikken driver både nedskjæring og foredling sammen med et direkte salg til et lokalt marked. For å skille de ulike leddene fra hverandre i den videre framstillingen har vi valgt å betegne det første leddet kun som slakteriet, neste ledd som nedskjæringsbedriften og nest siste ledd i kjeden som slakteributikken. Første leddet blir beskrevet som bonden og siste leddet som dagligvarekjeden.

## 6.2 Utfordringer når det gjelder rammevilkår

### Importvern

Som nevnt i kapittel 5 er importvernet på mange måter en forutsetning for at markedsreguleringen skal virke. Synet på hva som ville skjedd om importvernet falt, er ganske samstemt mellom alle aktørene:

Bonden uttrykker bekymring for en situasjon med bortfall av importvernet. Etter hans syn vil en større andel import av kjøtt gå utover bøndene.

«Det ligger i kortene. Da er jo spranget til å kunne importere mye større, og da vil vel vi småprodusentene her oppe fort kunne bukke under»

I likhet med bonden er også slakteriet bekymret for konsekvensene av en økt import som følge av bortfall av importvernet. Det som bekymrer slakteriet, er den store forskjellen de ser for seg i importpris og deres egen inntakspris, derfor er de opptatt av at når

importvernet skal reduseres, er det nødvendig at dette skjer i takt med avregningspriser i Norge slik at inntakskosten deres er forholdsmessig fornuftig, noe de uttrykker slik:

«Hvis vår inntakskost ikke går ned i takt med at importvernet endres, så går det rett åt skogen. Da har vi plutselig varene våre dobbelt så dyre som det markedsprisen er. Det går rett på trynet.»

Også nedskjøringsbedriften er redd for at forskjellen i pris mellom importert kjøtt og den prisen de må ha, er for stor. De tror ikke produsenter i Norge kan klare å konkurrere på pris med produsenter i Europa. Argumentet for ulike konkurransesituasjoner er at naturgitte forhold i Norge tilsier at det er mer kostbart å føre opp gris her enn det er i Danmark. Det er kaldt om vinteren, og produsentene må bruke mer fyring, og det koster mer.

«Det blir en vanskelig situasjon den dagen det åpnes, da vi kanskje skal være med i EU. For gapet er så stort mellom det prisnivået som er ute, kontra det vi har her – så da er norsk landbruk brakk over natta. For det er ingen som har råd til å kjøpe det. Det er jo politikk på høyt nivå.»

Slakteributikken, den mest nisjepregede aktøren, har et litt annet syn på det hele. Det er mer optimisme i slakteributikken, de ønsker å kjøpe norsk kjøtt uavhengig av bortfall av importvern og tror også deres kunder er villige til å betale ekstra for å få norsk kjøtt. De tror ikke deres kunder ville vært like begeistret hvis de bare skulle kjøpt råstoff der det var billigst for å presse pris hele veien. Derfor forsøker de i stedet å få tak i de kundene som tenker motsatt.

«Vi blir jo stadig tilbudt import, men vi prøver å ikke å bruke det. Vi vil helst ikke bruke import fordi vi helst vil bruke norsk og lokalt da»

For dagligvarekjeden er det litt dobbelt, på den ene siden mener de at holdningene til importert kjøtt er i ferd med å endre seg en del, og på den andre siden ønsker de å tilby norsk kjøtt til sine kunder:

«Nei, bare de får entrecôte er de fornøyde, de spiser jo bananer som kommer fra Costa Rica, druer fra Chile, hvorfor kan de ikke spise kjøtt fra Tyskland? For tjuer år siden kom kundene våre fra Ski, Romsås eller Grorud, i dag kan du ta hele verdenskartet, der kommer kundene våre fra, og de vil jo gjerne ha tysk kjøtt, over tid vil det bli mer åpent ... sommeren som var det mye importkjøtt, jeg sitter med inntrykk av at nordmenn, på Østlandet spesielt, er ikke så skeptiske til det, men beveger vi oss til Hedmark og Oppland, de er mer skeptiske kanskje ... Jeg tror vi hadde kjøpt mye norsk likevel, norsk landbruk har veldig stor tillit. Vi ser på norsk som lokalt, og vi vil alltid ønske å prioritere det lokale, så lenge det er nok varer»

## Markedsregulering

Vi finner et differensiert syn på markedsreguleringen. Bonden hadde reflektert lite over markedsreguleringens påvirkning på produksjonen. For både melk og storfekjøtt har det de siste årene også vært underskudd, slik at det i liten grad har vært satt inn markedsreguleringstiltak som har redusert prisen for ham:

«På de årene jeg har drevet, kan jeg ikke si at markedsreguleringen har virket inn på noe som helst, vi har foret dem på det vi har villet, og det har aldri blitt slik at du aldri får solgt dyra, det gjør man jo alltid.»

På grunn av underskudd på storfe i markedet de siste årene har bøndene heller ikke «blitt utsatt for» tiltak som for eksempel reguleringsavgift til fratrekk fra leveringsprisene. Prismessig forholder de seg til dagens notering, som vår informant ikke synes har slått ut i noen stor grad annet enn at kjøttprisen har gått opp og ned, og helst nedover i forhold til utgifter de har hatt. Storfeproduksjon er en langsiktig produksjon, og bonden kan ikke snu om på produksjonen like hurtig som for eksempel grisebonden. Det bonden i vår småskalakjede har merket til tiltak som markedsregulering, har vært forespørsler om å levere okser tidligere, med andre ord ikke fore oksen så lenge. Til dette sier bonden:

«Det er blitt litt artigere å være bonde nå med etterspørsel etter både melk, kjøtt og flekk, sånn sett er det positivt nå.»

Slakteriet har derimot et vesentlig mer bevisst syn på markedsreguleringen, men det knytter seg mer til feilprognosering og reguleringsimport. Så lenge det er et reelt underskudd, er importen lite problematisk, siden de får slaktet og solgt det som er tilgjengelig på det norske markedet. Men blir det importert for mye, mister de salgsmuligheter siden industrien har importert eget slakt fra utlandet som de da naturlig nok bruker opp før de bestiller fra norske slakterier igjen:

«Det merker vi jo i høyeste grad. Hva det skyldes når det er ubalanse i markedet, det er vel sikkert sammensatt, men når en markedsregulator går ut og sier at det skal bli et stort overskudd, og det blir et underskudd, så er det veldig merkbart. Og når det åpnes for import fordi dem har bråbremset og det blir for lite varer i markedet, så merker vi også det ... Grisen er hovedproblemet. I 2007 var det mye opp og ned, da var det prognostisert et stort overskudd, og så kom vi oss så vidt over nyttårsfeiringen før det var underskudd. Det var det helt til høsten nesten, og så kom det inn masse import i løpet av våren og sommeren, og ut på høsten så fikk vi ikke det uttaket av varer som vi tradisjonelt skulle hatt, fordi kundene våre hadde skjært nok selv ... Det er litt den tregheten som er i det systemet, hos Nortura og SLF, som er problemet. Når dem begynner å bremse, så er det for sent, og de gir gass for sent. De ligger alltid litt etter slik at du får disse voldsomme svingningene.»

Slakteriet mener også at prognostiseringen blir feil siden den baserer seg på engrossalg og ikke på hva sluttkonsumentene etterspør. Fordi Nortura prognostiserer feil, tror slakteriet det meldes inn et mye større behov for kjøtt enn det virkeligheten tilsier. Det skjer med andre ord en posisjonering for å få det kjøttet man faktisk trenger. Denne situasjonen er slakteriet bekymret for:

«Når de da ønsker å ta store ordrer, slik som på sommerkoteletter for eksempel, så skal dem ha himla mye gris. Og så melder dem inn mye større behov, fordi det ikke er markedsdekning, for å klare å få noe. Da ser det ut som om engrossalget har underdekning, eller at etterspørselen er økt ... Det ville jo vært århundrenes sjokkopplevelse hvis de som kjøper fast i Nortura, fikk levert det de hadde meldt inn. Hvis det var så mye varer at det bare kunne pøses på dem, så hadde dem måtte strekt hendene i været og sagt at de ikke kunne ta imot»

Slakteriet har også et negativt syn på at det en del ganger ved underskudd av spesielle typer kjøtt blir tatt ut deler av dyrene. Dette er ofte sesongpreget, der man for eksempel trenger biffer til grillsesongen, lammestek til påske osv. Da hender det at det fra reguleringslageret blir tatt ut deler av dyret og ikke hele slaktet. Dette mener de er konkurransevridende overfor den private industrien, som er nødt til å fryselagre for egen regning:

«Det som er greit med markedsregulering, er jo i den grad Nortura tar ut helt slakt og regulerer unna markedet. Men i det øyeblikket de begynner å stykke dyra og regulerer bort detaljer som vi andre må regulere på egen økonomi, og så etterpå bruke plussfradrag for å få tømt fryseriet igjen, det er litt håpløst.»

I nedskjæringsbedriften, som er avhengig av relativt store mengder slakt inn til bearbeiding, ser de litt annerledes på markedsreguleringen. For dem representerer markedsreguleringen en sikkerhet for råvareleveranse siden Nortura har forsyningsplikt:

«At Nortura er en markedsregulator, er positivt. Siden vi ikke slakter selv, er vi avhengig av å få råstoff mer enn noen gang. Vi er veldig fornøyd med hvordan vi blir tatt hånd om i det systemet ... men av de private aktørene vi er i kontakt med, som slakter, skal vi bare komme når de har for mye – ellers får vi ikke en kilo»

De frykter også at Nortura skal slutte å levere dersom markedsreguleringen skulle opphøre, og heller beholde råstoffet selv:

«Vi er redd hvis det skal åpnes, og det blir likestilt mellom Nortura og de private. Da tror jeg også at Nortura vil forlate den forsyningsplikten, og da får vi varer bare når de har for mye. Vi har kjørt et ryddig løp, vi, også mot dem. Og vi er blitt behandlet veldig ålreit. Får du et nei, så da vet du at det ikke er noen vits å spørre

om mer. De vet jo gjennom hele året nesten hva vi har behov for, så vi har en veldig fin dialog.»

Markedsreguleringen påvirker slakteributikken ganske mye. De blir først og fremst påvirket av markedsreguleringen når det gjelder forsyningsplikten. Selv om det stort sett oppleves å gå greit, gjør Nortura ifølge slakteributikken til tider ikke jobben sin, som er å sørge for lik tilgang på kjøtt for alle. De har av og til ved underskudd en følelse av å bli bortprioritert til fordel for Nortura selv.

«De (Nortura) sitter jo og styrer hele balletten her i landet. Vi merker jo det at vi er en konkurrent av dem samtidig som vi er en kunde. De vil jo gjerne selge selv ut til egne kunder. Der er det en skjevdeling at hvis vi ringer og bestiller, og det er underskudd på en vare, så kommer vi sist i rekken. De sørger først for sine egne kunder. Det kan jeg jo på en måte skjønne også, men det er ikke riktig. Fordi de har så stor markedsandel, og er til for å sørge for at tilgangen skal være lik for alle. Men sånn fungerer det ikke.»

Slakteributikken peker på en situasjon som er slik at når sesongen begynner på lam, pumper Nortura ut til dagligvarekjedene, og dersom slakteributikken ringer og spør om å få levert kjøtt, får de til svar fra Nortura at det ikke er dekning. Samtidig understreker slakteributikken at dette er i spesielle situasjoner, og at behovet for leveranser fra Nortura dekkes sånn tålelig greit. Når det stort sett går greit, mener vår informant at det skyldes gode relasjoner til ansatte i Nortura, mer enn policy fra Norturas side:

«Vi kjenner jo mange av de som er på Nortura, vi er jo kunde og kjenner hverandre og hjelper til. Hvis systemet skulle fungert slik som toppene i Nortura bestemmer, så hadde det jo vært helt på trynet, vi vet jo at det er mange av dem som selger varer til oss som får kjeft.»

For dagligvarekjeden er tilgangen på relevant kjøtt til riktig tid det klart overordnede perspektivet. For dem framstår først og fremst prognoseringen og, sett fra deres ståsted, en for sen reaksjon fra markedsregulator som den vesentligste ulempen, de har også noen tanker om at økningen man har sett på hvitt kjøtt, ikke bare skyldes en sunnhets- og helsetrend:

«Potensialet for hva du egentlig kunne ha solgt av rødt kjøtt, er ganske stort, men hvor stort vet ingen av oss for vi har aldri fått tatt det ut. I avisen får man inntrykk av at nå er det hvitt kjøtt som gjelder, og det nok flere grunner til det, helse og sunnhet er greit, men så ser vi at tilgang på kjøtt generelt har gjort at kunden får ikke tak i alt de trenger, kanskje kjøper de da hvitt kjøtt istedenfor ... Prognoseutvalget, de matematiske tabellene de regner seg ut fra, de er vel mer og mer gått ut av vater. Det er ikke markedsorienterte prognoser, det er mer å titte inn i fjøset og se hvor mye har vi tilgjengelig. Plutselig melder de overskudd, og det er styring fra den

ene grøfta til den andre i løpet av bare en måneds tid. Det er ofte det blir vanvittig galt i løpet av kort tid, og det er en kjempeutfordring. Det er ikke hensyntatt hva som skjer i forbrukermarkedet, man setter 4 prosent økning, og så ser man at man kanskje har økt med 8–10 prosent.»

Dagligvarekjeden har også et noe negativt syn på Norturas rolle som både markedsregulator og en stor fordelingsaktør. Det er først og fremst med hensyn til igangsetting av tiltak at dagligvarekjeden ikke er fornøyd med hvordan Nortura håndterer sin rolle. Ifølge dagligvarekjeden burde Nortura igangsatt nedsatt toll på import på et mye tidligere tidspunkt, i tråd med tidspunktet for etterspørsel fra kjedene. I stedet opplever dagligvarekjeden at Nortura drøyer og drøyer, noe de tror kan skyldes at Nortura ønsker å få tømt sine fryselager først. For dagligvarekjeden gir Nortura sine forsinkede tiltak følgende konsekvenser:

«I fjor reduserte de tollsatsene i slutten av april, og så er det forsinkelser til det begynner å skje import i praksis, og det gikk inn i sommeren før man fikk full effekt av det, og det ble et etterslep. Det var vel egentlig ikke ordentlig med kjøtt før utover sommeren. Og det som er den store kjøtt-tiden, er når folk begynner å grille, i april og mai, og når sommeren kommer, begynner alle å bli lei av å grille.»

## **Landbrukspolitikken**

Landbrukspolitikken består som tidligere nevnt av to hovedvirkemidler. For det første konsesjonsgrenser og for det andre overføringer. Hovedhensikten er å redusere nedleggelse av gårdsbruk og sikre bosetting på bygdene. Konsesjonsgrensene begrenser størrelsen på produksjonen, men de virker litt ulikt for ulike typer produksjon. For gris er det en øvre grense på hvor mange dyr hvert enkelt bruk kan ha, det samme gjelder for sau og lam. For storfe er det litt mer sammensatt. Det viktigste elementet er at kjøttproduksjon og melkeproduksjon blir sett i sammenheng. Produserer du melk, får du en reduksjon i driftstilskuddet på ammeku. Driver du kun med ammeku eller stutoppdrett, er det ingen konsesjonsgrenser. For ammeku vil du imidlertid miste produksjonsstøtten dersom du går over en viss grense. Overføringene er en svært viktig del av bondens inntektsgrunnlag. Grovt sett er de like viktige som selve prisen de får for råvarene de leverer.

For industrien er kanskje likevel konsesjonsgrensene det som har størst påvirkning på deres leveranser, siden det på mange måter reduserer muligheten for bønder som ønsker å vokse. Derigjennom minsker også muligheten for at slakteriene kan knytte til seg et mindre antall store primærprodusenter. For bonden er dette rimelig enkelt, han får en pris fra slakteriet, en sum i overføringer og i tillegg den arealstøtten han måtte



ha krav på. På spørsmål om han hadde tenkt noe rundt at det er et ganske komplisert regnestykke å vite den faktiske prisen på et kjøttstykke i butikken, svarte han:

«Da vi leverte en ku før, en vanlig melkeku på under 300 kilo, da kunne vi få 8–10 000 kroner for den. Nå, for den samme kua, er vi nede på det halve. Det er jo gått i en helt feil retning, utgiftene våre har bare økt. Men dette har jeg ikke tenkt noe over, det med den reelle prisen på det som kommer i butikken. Har ikke gjort meg opp tanker om det.»

For denne bonden som driver med melkeproduksjon og ammekyr, er regnestykket rimelig greit i den forstand at han har oversikt over hva han får i overføringer på den type produksjon han har, samtidig som han har en rimelig grei oversikt over hva han får i melkepris og slaktepris på levert slakt. Når det gjelder tilskudd og overføringer, er det slik at det ikke er konsesjonsgrense på ammeku. Men når bonden kommer over en viss grense i antall dyr (ammekyr), får han ikke produksjonsstøtte. Samtidig driver bonden melkeproduksjon. På grunn av at han kombinerer amme- og melkekuproduksjon, får han kun halvt driftstillegg på ammeku. Selv om produksjonstilskudd på ammeku har økt noe, er det ifølge bonden for dårlig økonomi i en slik drift, noe han sier følgende om:

«De mener jo nå at for å få mer fødte kalver i Norge, trengs det jo flere ammekuer, og at vi som driver med melk, også kan øke med ammeku, men da må tilskuddet ligge der ellers blir det ikke økonomi i det.»

Fra slakteriets side merker man også landbrukspolitikken når det gjelder tilgangen, særlig på storfe. Tilgangen på slakt henger jo der også sammen med melkeproduksjonen, siden en vesentlig andel av livdyrene er okser fra melkeproduksjonen:

«Det er jo derfor nedgangen på storfe er et faktum, det blir færre og færre melkebruk. Den andre typen produksjon er nok ikke blitt stor nok så den greier å sørge for tilførselen av storfekjøtt. Det er vel ikke god nok butikk å drive med ammeku heller.»

For å løse situasjonen med underskudd ser slakteriet for seg at det må gis økte tilskudd til bonden. Videre at den eneste måten å få løst underskuddet på er å lage store nok enheter. Samtidig uttrykker han bekymring for at et slikt tiltak vil skrape alle tilskuddene, fordi dersom en bonde driver med vanlig ku, blir tilskuddet borte hvis han driver stort nok. Dilemmaet er altså at på den ene siden trenger slakteriet mer kjøtt levert fra bøndene. For å få dette til må bøndene få incentiver for å øke produksjonen. På den andre siden mister bonden tilskudd dersom han blir for stor, og når det er tilskuddene som i realiteten bestemmer inntektsgrunnlaget til bonden, sier det seg selv av dette er et vanskelig situasjon. Ifølge slakteriet er dette også en årsak til at mange bønder etter hvert gir seg.

«Verdiskapningen til bonden vil jeg nok tro har stått rolig eller har blitt lavere i og med at prisene har stått rolig egentlig i mange år. De har blitt mer og mer effektive selvsagt, så de greier å skaffe mer til veie, men det er vel flere av produsentene som ser at det er bedre, i hvert fall nå, å drive med andre ting enn det å produsere mat. Det skaper så lite. Kostnaden på fôrmidler og alt dem skal bruke, går jo opp, og produktprisen går ned. Så det er ikke så helt greit ...»

Videre tar slakteriet til orde for en mer markedsrettet primærproduksjon:

Det burde vært mer markedsrettet den produksjonen, og bøndene skulle kunne drive stort nok til å kunne få en fornuftig avkastning på kapitalen sin ... det er klart at det er ingen som vil drive med et lite melkebruk på bygda for å få jobbe hver dag og ikke kunne tjene stort med penger.

## 6.3 Organisering av produksjonen

### Arbeidskraft

Arbeidskraftsituasjonen er vanskelig i slakteri- og foredlingsleddet. Tilgangen på folk er ikke vanskelig hvis man tar med utenlandsk arbeidskraft. Tilgangen på etniske nordmenn er i kjøttbransjen, som etter hvert i flere andre bransjer, problematisk. Derfor har innleid arbeidskraft blitt normalt for å kunne dekke behovet for arbeidskraft. Den innleide arbeidskraften kommer stort sett fra de nye østeuropeiske EU-landene, med Polen, Baltikum og Slovakia som de viktigste. Økende mangel på norsk arbeidskraft begrunner slakteriet slik:

«Det har vært seks–syv år som det gradvis har blitt mindre og mindre tilgang i Norge. Tror at dem synes det er for tøft jeg, folk gidder ikke faktisk, for de penga som ligger i det.»

Slakteriet er avhengig av to typer arbeidskraft. Mange arbeidsoppgaver kan utføres av ansatte uten fagkompetanse. Samtidig er det deler av virksomhetens drift som krever kompetente ansatte i nøkkelposisjoner. Selv om det for slakteriets del går rimelig greit å skaffe utenlandsk arbeidskraft, merker de godt at det er blitt vanskeligere å skaffe kvalifiserte folk til nøkkelposisjoner og lederfunksjoner.

«Det er greit å få tak i utenlandsk arbeidskraft, de skal vi ikke ha noen opplæringskostnader på. Da har vi i så fall valgt feil person. Det er såpass stor tilførsel og tilgang på utenlandsk arbeidskraft at det ikke er noe poeng i å ta inn noen som du måtte lære opp. Det som er en større utfordring, er egentlig å få tak i de nøkkelpersonene som vi trenger, som gjerne må være i hvert fall nordmenn som har, eller folk som

har bodd i Norge lenge, og som prater ordentlig norsk. Som skal kunne ha noen lederfunksjoner. Dem er vanskelig å få tak i.»

Primærbehovet for arbeidskraft dekkes altså med bruk av utenlandske arbeidere som søker jobb i Norge for kortere eller lengre perioder. Dette er en realitet i store deler av AS Norge, vi har blitt avhengig av importert arbeidskraft. Nedskjæringsbedriften leier inn både irer og polakker. Det har de hatt i lang tid, og det fungerer bra. Samtidig beskriver de arbeidskraftsituasjonen de befinner seg i, som litt skremmende. De gir følgende tenkte eksempel på en sårbarhet i å være avhengig av den utenlandske arbeidskraften:

«Vi leier fra en irsk gutt som har sitt eget firma, han spiller vi mye på. Kanskje for mye slik at han får for stor makt i systemet. Hvis vi skulle komme skikkelig på kollisjonskurs med ham, så er fallhøyden stor hos oss ... Du kjøper en tjeneste akkurat som når du skal bygge hus, skal du ha en som skal sette opp grunnmuren din, grave ut tomte di. De guttene har ikke gravemaskin, men en kniv i hånda. Ser ikke noe forskjell på det.»

### **Kapitalbehov**

Mange av aktørene i småskalaverdikjeden tar til orde for en økt primærproduksjon. For bonden medfører behovet for økt produksjon et behov for å bygge ut driftsbygningene. Dette igjen medfører et behov for økt kapitaltilskudd. Mange bønder kvier seg nok til å foreta investeringer som setter dem i ytterligere gjeld, samtidig som det ifølge bonden heller ikke er sikkert at ytterligere finansiering er lett å skaffe.

«Hvis vi skal øke mer, må vi bygge mer, og da er det å få tak i midler til å bygge. Og for oss som har drevet i mange år, så vil problemet bli, vi skylder jo penger, at for å utvide driften mer, så måtte vi hatt tilgang på mer midler økonomisk for å greie å utvide. For jorda har vi jo, den ligger der, men vi må ha kapital for å bygge.»

Nedskjæringsbedriften beskriver at de har en krevende dialog med banken når det gjelder behov for kapital, men det er først og fremst knyttet til råstoffpriser i slaktese-songen. De gir oss et eksempel:

«I forbindelse med at vi skiftet bank, var det vi slet mest med å få inn i hodet på de bankfolka, at bransjen vår er kapitalkrevende. Så når vi skjærte som hardest her i oktober med storfe og lam, så kostet råstoffet vårt hver dag i hvert fall i tre uker 1 million kroner.»

## Teknologi

I nedskjæringsbedriften beskrives produksjonsutstyret som ganske standardisert. Det er det samme utstyret fra sted til sted. Det kan avvike noe etter hvilken fabrikk og type det er snakk om, men maskinene gjør stort sett samme jobben. Det er ingen som har noe veldig forsprang fordi man har en helt annen teknologi enn naboen. Det er altså ikke teknologiske ulikheter som avgjør konkurransesituasjonen. De har god nok tilgang på relevant teknologi, og det virker ikke som om det er noe problem at teknologiutviklingen i utgangspunktet kanskje er tilpasset større europeisk produksjon.

Også slakteributikken har god tilgang på relevant teknologi og har et godt samarbeid med utstyrleverandørene når det gjelder de ulike maskinene de har behov for.

«Og så går det da mest på merking av etiketter, at det er riktig, og der er det jo bare å finne en samarbeidspartner som du føler klarer å hjelpe deg med den hjelpen du trenger. Det er nok å velge i der. Det går mest på det at vi trenger å lage det produktet vi er ute etter, til den prisen vi lager. Vi har jo maskiner som vi bruker for å kunne lage mest mulig volum til den prisen vi kan få levert. Og vi har maskiner som vi kan lage produktene til det type produkt det skal være, til den prisen vi vil ha.»

## Nisjetenkning og økologi

Slakteriet uttrykker en skepsis til bransjens evne til å skape et nisjemarked. Bransjen kunne slik slakteriet ser det, sikkert ha gjort en bedre selektering og sortering av råvarer for å kunne tilby markedet den beste kvaliteten. Problemet er at det er vanskelig å få betalt for en bedre kvalitet. I tillegg antyder informanten at de ulike leddene i verdikjeden posisjonerer seg noe for å ta ut en eventuell gevinst av råvarer produsert for nisje.

«Og så er det slik at sisteleddet ofte vil, i hvert fall har vi hatt noen kunder som vil ha gjort den jobben selv, for å ta den gevinsten ...»

På den andre siden tror slakteriet det er vanskelig å selge en kvalitetsforskjell mellom raser, noe han beskriver slik:

«For å finne kvalitetsforskjellen mellom kjøttfe og NRF, så skal du være svært troende, hvis du legger opp fra de forskjellige rasene på en tallerken, så skal de fleste ha problemer med å henføre det til en eller annen rase.»

Slakteriet har merket seg at det eksisterer en del offentlig støtte til nisjesatsing. Men om denne satsingen er bærekraftig, stiller han seg noe tvilende til. Når Innovasjon Norge går inn og støtter satsinger på nisjeprodukter, vil mange la seg lokke til å satse. Samtidig er slakteriet skeptisk til at denne satsingen alltid er bærekraftig:

«Innovasjon Norge, de betaler jo til slike gode ideer. Så spør det hvordan det blir når de slutter med det. En del har nok et godt sugerør inn i Innovasjon Norge og er gode på det med å komme med nye ideer som gir støtte.»

I stedet for satsing på nisjeprodukter med offentlig støtte mener vår informant fra slakteriet at det for Norge, som har så liten svinpopulasjon som vi har, skulle det vært ett avsløppligg for hele Norge. Det hadde vært best for bonden også, for ...

«... her blir det brukt penger i alle retninger som ingen får noen glede av. Du skal være sterk i troa hvis du skal smake forskjell.»

Slakteriet har heller ikke noe særlig tro på den økologiske satsingen. Han beskriver økologiske satsinger som et trolig pliktøp. Han har bønder som gjerne vil levere økologisk, ikke fordi de er så opptatt av det, men opptatt av de pengene som følger med. Når bønder kommer og vil levere økologisk produsert kjøtt, tar slakteriet imot kjøttet, men vil ikke betale noe ekstra for det fordi de ikke har kunder på slikt kjøtt. Dermed står bonden igjen med penger overført fra det offentlige til støtte av en produksjon som ikke betaler seg i markedet.

Heller ikke nedskjæringsbedriften gir uttrykk for noen stor tro på norske nisje- og økologiprodukter. Han mistenker at mye av satsingen på bondesiden har vært gjort for å tilfredsstille myndighetenes ønske om å satse på økologi. Samtidig som også han trekker fram de økonomiske incentivene som har vært forbundet med dette.

«Det med nisjer, fra landbruksmyndighetene har strødd omkring seg med noen kroner fra Innovasjon Norge, litt hit og dit. Dette er bortkastede penger det aller, aller meste.»

Nedskjæringsbedriften deler slakteriets syn på at nisje i likhet med økologisk satsing fungerer greit så lenge det offentlige skyter inn midler til driften. Faren, slik informanten ser det, er at produksjonen går greit en liten stund så lenge bonden får midler til drift, men at når driftstilskuddet er borte og bonden må investere selv, «møter hverdagen», da kommer problemene. Igjen er det den ekstra prisen på økologiske produkter konsumentene ikke er villige til å betale for.

«Det å kalkulere med å få så og så mye tilskudd, det er farlig. Se på OBS nå denne uka. De selger nakkekoteletter til 29 kr kiloen. Skal du ha en økologisk nakkekolette, så koster den kanskje 109. Der (på 29 kr kiloen) ligger de fleste til vanlig. Det vet dem hva er, og noen smaksforskjeller kjenner du ikke uansett. Om den er økologisk, behøver den ikke å smake noe bedre.»

Derimot har nedskjæringsbedriften valgt en strategi hvor de ønsker å foredle større deler av dyret før salg og forsøker å gjøre bedriftsnavnet til merkevare for disse ferdig bearbejdede produktene. De ser at hvis de klarer å komme med noe som ikke alle andre

har, er det litt lettere å nå fram og få den prisen de bør ha. Jo mer de foredler selv, jo enklere blir det med nedskjæringen.

«Og det er jo litt av bakgrunnen for at vi prøver å bygge oss opp selv med egen foredling. Og til å gjøre navnet vårt om til en merkevare.»

Hvis de bare skjærer og ikke foredler noe videre, er det vanskelig å få solgt alle delene av dyret. En konsekvens av å skjære, men ikke foredle blir at de da bygger et lager av restpartier på fryseriet. Å binde opp råvarer på denne måten er ingen god butikk. Bedriften tjener ikke noe særlig penger før hele dyret er solgt. Ofte blir store mengder liggende på fryseriet, og det er et begrenset marked for dette kjøttet. For dette kjøttet får de også dårligere avkastning.

«...og de som vi da skal selge til, de vet hvem som har makta, for å si det sånn. Det er to vidt forskjellige ting hvis de ringer til oss for å kjøpe, enn hvis vi ringer til dem for å selge.»

Ett eksempel på et produkt nedskjæringsbedriften har satset navnet sitt som merkevare på, er håndstekte kjøttkaker.

«Det er ikke industrielt, men håndstekt i smør i panne. Og ut ifra det så ligger det i det at det ikke gjør seg selv. Det blir den beste kaka som er stekt i jernpanne i smør, den blir bedre enn en som blir varmet opp på teflon eller i en frityrkoker. Og da blir det for en høyere pris også.»

Selv om ikke nedskjæringsbedriften har valgt å drive en økologibasert produksjon, benytter de seg av de mulighetene de får, for å øke sin inntjening. Dersom de blir kontaktet av en bonde som vil ha levert økologiske kalver, tar de imot det. Nedskjæringsbedriften leieslakter på et lokalt slakteri, skjærer og selger dette til et par butikker. Selv om de ikke baserer sin produksjon på økologiske råvarer, tar de inn slike partier fordi de ser at de har kunder og butikker som tar imot dette kjøttet og er villige til å betale ekstra for det. Butikken betaler ekstra fordi de får levert noe som er annerledes, og som det ikke så mye av, med andre ord ikke en standardvare. Dette blir å regne som et stunt, før de er tilbake i hovedsporet igjen.

Slakteributikken på sin side stiller seg mer positiv til å satse økologisk. Deres satsing på økologiske produkter begrunner de ut fra et rent økonomisk perspektiv. Slakteributikken har blitt godkjent som økologisk produsent. De opplever at det stadig er flere som etterspør økologiske produkter. Etterspørsel kommer fra alle typer kunder, fra storhusholdning, restaurant og butikker. Det var tidligere et litt tregt marked for økologiske produkter, men ifølge slakteributikken har etterspørselen etter økologiske produkter begynt å ta seg opp, og derfor vil de forsøke å være aktive i det markedet. Det hele startet med at de begynte å hjelpe mange småprodusenter eller bønder som driver med økologisk, med å selge litt. De hjelper dem med å få delt opp og pakket og

med at merking er gjort på riktig måte. For slike oppdrag legger nedskjæringsbedriften seg høyt i pris. I tillegg får de en bedre pris i sluttmarkedet:

«På salget også, det er jo litt av vitsen med å være med på det der, for å få en merpris ut av det, ellers ville det ikke vært interessant. Sånn er det vel alle tenker, tror jeg, som driver med det.»

Dagligvarekjeden deler opp markedet i lavpris, medium og premium kvalitet. De kunne ønske seg en større gradering av kvalitet på produkter, men opplever at det ikke er god nok tilgang på premium kvalitet for å kunne lage kampanjer på det. De ser at de får ikke tak i nok premium kvalitet til å kunne gå tøft ut i aviser osv. Det er ustabil levering kombinert med tung logistikk og distribusjon som gjør at de ikke klarer det. Når det gjelder økologiske produkter, stiller dagligvarekjeden spørsmål ved om økologisk produsert kjøtt har en god nok kvalitet. Dessuten har kjeden inntrykk av at det på leverandørsiden ikke satses sterkt nok. Det blir derfor for få leverandører og lite volum til å sikre jevn tilgang på økologiske kjøttprodukter til kjeden.

«Faren nå er at flere og flere går over til økologisk drift, enten storfe, sau og lam eller gris. Og den kvaliteten er ikke brukbar, en okse som bare har spist høy og dårlig høy, han ser jo ut som han har bodd i Biafra ikke sant, det må jo kraftfôr og ordentlige varer til.»

Det som driver økologi i dag, er ifølge dagligvarekjeden mindre leverandører kombinert med enkeltkunder og kjeder. Det er vanskelig å få store leverandører til å gå inn på økologisk produksjon. De peker på at andre matvaresegment har kommet noe lenger når det gjelder økologisk produsert mat:

«Tine begynte å forstå det for fire år siden, det begynte å bli en endringsholdning, og Prior har endret seg. Gilde har sagt at de forstår det her, de gjorde et forsøk, men det er vel riktig å si at det var en venstrehåndsjobb.»

Dagligvarekjeden ser at det er tungt å få de store aktørene inn på dette markedet. Kjeden har lenge etterspurt økologisk kjøtt og har forsøkt å justere prisene på økologiske produkter slik at de samsvarer mer med prisen på vanlige kjøttprodukter. Kjeden kunne uten tvil solgt mer hvis de hadde tilgang på mer. De har hatt god økning på slike produkter. En forklaring på hvorfor utviklingen på økologisk ikke har skjedd så altfor fort, er at norsk tradisjonelt landbruk har sterk støtte i Norge blant forbrukere. Det har bidratt til at matsikkerheten har vært så bra at produsentene har kunnet fortsette sin tradisjonelle produksjon. Dette er ifølge vår informant forskjellig fra utenlandsk produksjon

«I utlandet der hvor matsikkerheten er lav, eller dyrehelsen er lav, så har de satset på økologisk for å tro at de redder det. I Norge har man trodd at godt norsk er økologisk, det er naturlig i seg selv, så det er litt historikken.»

### **Standardisering av produkter og produksjon**

Slakteriet beskriver den norske bransjen som dårlig til standardisering av kjøttkvalitet sammenliknet med utenlandske produsenter og markeder. Mangel på kresne sluttbrukere fører til at bransjen heller ikke får noe press på seg til å standardisere produktene. Generelt mener slakteriet det er lite krav til spesifikasjoner og klare krav til varen. Det forklarer han med at ettersom markedet er lukket i Norge, så er vi litt bortskjemte for kundene tar alt de får. Han tror ut utenlandske kunder ikke ville hatt produktene så usortert og med så varierende fettspredning som vi har her.

«Hvis du går på et slakteri i England og ser på lam, så ser dem jo like ut.»

Videre hevder slakteriet at det bør være rollen og ansvaret til Nortura å endre på dette gjennom å stille krav om uniform kvalitet til produsentene. At Nortura burde gjort noe for å få mer homogen slaktevekt, begrunner de ut fra at kun Nortura er store nok til å ha en slik innflytelse. Hvis Nortura for eksempel hadde sagt at grisen skulle veie innenfor et bestemt intervall, kunne de brukt prismekanismer til å justere leveranser innen intervallet. Storfe blir i dag levert ut ifra plassforhold og økonomiske forhold, og dermed leverer noen bønder oksene på 150 kg og andre på 450 kg.

På gris har slakteriet valgt å fristille seg fra vektgruppene som er styrende i landbruksoppgjøret og for Norturas noteringspriser. Etter slakteriets oppfatning har Nortura spilt trekkspill med grisevekten avhengig av hvor mye tilførsel det har vært. Derfor har slakteriet fristilt seg fra vektgruppene, mot hva som er kutymen i Nortura, og stimulert bonden til å levere tyngre griser.

«... men nå har jo dem (*anm.: Nortura*) begynt med det også fordi de ikke kan sitte rolig å se på at produsentene forsvinner. Det koster enda mer penger.»

Nedskjæringsbedriften er av en annen oppfatning om standardisering enn slakteriet, i alle fall når det gjelder storfe: Når det gjelder storfekjøttkjæring, er det regler for å standardisere hvor høyt fettinnholdet skal være. Til karbonadedeig kan kjøttet inneholde inntil 5 prosent og i kjøttdeig inntil 14 prosent. Derfor er det typiske skjæremønstre som blir gjort. Det blir skjært til karbonadedeig eller kjøttdeig.

«Det er jo ikke bare mot kjedene, men der har hele bransjen lagt seg på en standard, det skal ikke spille noen rolle om du kjøper den varen der eller der for kunden, han skal få samme varen fordi den er standardisert.»



## 6.4 Koordinering og kontraktsforhold i verdikjeden

### Kontrakter

Kontrakter slakteriet inngår med bønder, bærer mer preg av å være en økonomisk binding enn en juridisk stringent markedskontrakt. Den økonomiske bindingen, eller kontrakten, fungerer som en sikkerhet for utestående fordringer slakteriet har på primærprodusenten. Kontrakten med bonden har mer preg av å være en finansieringsordning. For eksempel selges kalver på slike kontrakter. Den utestående fordringen til bonden for salg av livdyr er en forsikring om at slakteriet får levert dyret tilbake til slakt. Kontraktene, eller rettere den økonomiske bindingen mot bonden, inneholder ingen elementer om prisfastsettelse ved levering av dyr til slakteriet.

«Det ligger inne i en forståelse av at du følger de noteringene og betingelsene som slakteriet har, enten du leverer hit, så er det sånn, eller så leverer du til Nortura, og da er det sånn.»

Bøndene i Norge har historisk ønsket å stå fritt fra alle slags kontrakter. Det tror slakteriet kan ha litt med husmannstradisjonen i Norge å gjøre, den gjør at bøndene skyr bruk av kontrakter, at de mener at ved å inngå kontrakter mister de råderetten sin. Slakteriet kunne ønske seg å få prøvd ut en eller annen form for produksjonskontrakt med produsenter for å kunne påvirke til en ønsket kvalitet og mengde. Han tror det kommer mer og mer i framtiden, for slik situasjonen er i dag med tidvis under- og overskudd av kjøtt, er den uholdbart for alle parter. Blant annet trekker han fram at det er stor etterspørsel etter storfe kjøtt på sommeren hvor det er begrenset tilførsel.

I utgangspunktet mener slakteriet at markedet selv skal bestemme både mengde og kvalitet på det som skal produseres. Slik er det ikke i Norge i dag. Han sammenlikner med forholdene i Danmark, hvor grisen er omtrent «klonet» fordi markedet etterspør lik vare.

Slakteriet mener det kan være lettere for bøndene i framtiden å gå inn på ulike former for kontraktsproduksjon dersom de ser at det kan tjene dem på noen måte.

Først med en litt mer åpen konkurranse i markedet vil vi ifølge slakteriet oppnå en balanse i kjøttmarkedet. Kanskje ville bedre kalkyler for bøndene som følge av en større balanse i kjøttmarkedet i et fritt marked, føre til at også de ser et større behov for produksjonskontrakter.

«... hvis bonden ser seg tjent med det og har gode nok kalkyler som viser at det er økonomisk forsvarlig å inngå kontrakter, så er jo mange bønder åpne for å gjøre ting på en annen måte, men de har en lei tendens til å skulle ha ekstra betalt for alt mulig dem skal gjøre ...»

Ifølge slakteriet er det også framover i verdikjeden lite bruk av kontrakter. Størstedelen av transaksjoner framover skjer uformelt og ad hoc-preget uten at det blir dokumentert i noe særlig grad.

«De kontraktene er egentlig ikke så veldig mye verdt hvis kunden ikke ønsker å ha noe med oss å gjøre så, vi får aldri låst oss så opp i en kontrakt at du kan ta høyde for alt mulig. Du kan ha side på side på bakterier og leveringsdyktighet, men hvis folk ikke vil ha noe med deg å gjøre, så får du ikke gjort noe med det.»

Han vet ikke om det er spesielt for denne bransjen, men sier det er utrolig mye penger som skifter eier uten at det blir skrevet noe som helst kontrakt på det.

«Det ringer en morgen og skal kjøpe 20 tonn kjøttdeigråstoff og uten at det er skrevet noe mer enn det. Det er ikke noe avtale eller noe, men bare at vi skal levere til uka.»

Slakteributikken, som er den minste produsenten i denne verdikjeden, har gått gjennom en ganske omfattende prosess med kontrakter. De har inngått kontrakter med fire–fem ganske jevnstore bønder. Disse kontraktene er ganske omfattende. De sier noe om pris, kvalitet og tilgang. Kontraktene inneholder hvilke plikter slakteributikken har til å selge produktene videre i markedet. Et eksempel er hvordan produktet skal markedsføres. Bondens plikter går på hvordan dyrene skal føres opp, og hvor gamle de skal være. For eksempel skal dyrene ha fri tilgang på kraftfôr og gress, de skal ikke få gammelt fôr. Videre at dyrene skal ha fri tilgang på topp kvalitet på fôr, slik at de vokser fort og det blir bra kvalitet på kjøttet. Hvis slakteributikken vil, kan de få en attest fra bonden på hvert enkelt dyr om hvorvidt det er blitt behandlet av veterinær på grunn av sykdom og slikt. Slakteributikken og bonden møtes en gang i året og diskuterer pris og ser på hvordan salg og etterspørsel har vært, i tillegg til å diskutere behov for hjelp til markedsføring. Det viktigste for slakteributikken er at de har undertegnet en kontrakt som gir tilgang på kjøtt. Kontrakten med bøndene går automatisk hele tiden til en av partene sier opp. Kontraktene har 18 måneders oppsigelse.

Slakteributikken har hatt noe hjelp til å lage kontraktene. Særlig er dette knyttet til et prosjekt de har hatt sammen med Innovasjon Norge. Kontrakten med bøndene hadde de hjelp til å skrive. Hjelpen var finansiert med midler fra Innovasjon Norge. Det at Innovasjon Norge gikk inn og støttet et slikt prosjekt, tror slakteributikken betyr at Innovasjon Norge ser det som viktig at man i kjøttbransjen inngår slike typer avtaler.

«Det som var grunnen til at dem (*anm. Innovasjon Norge*) var hissige, de kom jo og tilbød seg å være med egentlig, det går jo på at bonden skal kunne drive med en produksjon som dem får ut en merverdi på. Det var jo det vi tilbød bonden, og når dem så det, så kom dem og sa at de ville ha en samtale med oss, hva de kunne være med på, og hva vi ville.»

Mot råvareleverandører, det vil si utenom de bøndene som har kontrakter, handler slakteributikken som en vanlig kunde, uten noen form for kontrakter. De har nylig inngått en kontrakt med en grossist som distribuerer ganske mye for dem i markedet. Kontrakten med grossisten går ett år av gangen og fornyer seg automatisk med tre måneders gjensidig oppsigelse. Det er ifølge informanten viktigere i framtiden med slike kontrakter med grossistleddet for å få varene ut i markedet. Kjedene blir mer og mer bevisst på bare å bruke utplukkede produsenter, og at handelen skal gå via organiserte forhold.

«Har ikke merket så mye ennå, men tror like godt at det kunne slått feil vei, at vi kunne mistet mange leveranser hvis vi ikke har den kontrakten med grossist, selv om vi kanskje ikke har fått så mye mer levering nå foreløpig.»

For vår informant er det greit å gå via grossistleddet fordi det gir en fornuftig arbeidsdeling inn mot kjernekompetansen i bedriften, slik at ...

«... jobben vår er å produsere og levere til grossisten, og så får de ta seg av den biten med å skaffe kunder og selge og følge opp den biten. Men du er jo da avhengig av å finne en grossist som du føler fungerer, som tar seg av den jobben. Det er jo ikke alle som er like flinke der heller.»

En årsak til at mange, særlig bønder, vegrer seg mot bruk av kontrakter, kan være at de føler seg utrygge på sin juridiske forståelse av kontrakten. Å ha en viss kontraktskompetanse eller tilgang på slik hjelp ser slakteriforretningen som et stort fortrinn.

«Jeg fikk et utkast av han grossisten som vi bruker, og leste gjennom den og utformet den som vi ville eller følte at vi kunne være med på da. Vi føler vel at det er godt å ha tilgang til noen som kan lese litt mellom linjene. Bare det med ordlyden kan jo bety så mye. Det er greit å ha tilgang til noe hjelp.»

Samtidig understreker slakteriforretningen at økt bruk av kontrakter med bøndene for dem ikke er en nødvendig utvikling. Tvert om kan det av og til være en fordel å ikke være bundet opp i noen kontrakt. Økologiske primærprodusenter er mer ivrige etter å få kontrakter om leveranser enn slakteributikken. Men slik slakteributikken ser det, er det en fordel at de hele tiden vet at de har tilgang, og at folk helst vil selge til dem og har behov for dem for å få unna dyret.

«Da er jo ikke vi avhengig av en avtale, for da sitter vi jo der og er attraktive uansett. At det heller er en bakdel å ha en avtale, da har du bundet deg opp.»

Når dagligvarekjeden inngår kontrakter med mindre leverandører, omhandler kontraktene både prismessige forhold og overordnet om leveransen i forhold til sikkerhet, kvalitet og rutiner. Bestemmelser om pris er blant annet avhengig av størrelse på leverandør.

I kontrakten har partene en omsetningsmålsetting for det året de er i, og alle avtaler løper i ett år. Prisbestemmelser er ikke avtalt for hele året, men partene har avtalt når det kan skje prisendringer, og når de skal varsles.

Generelt fungerer informasjonssystemet, og dagligvarekjeden får informasjonen fra sine leverandører tidsnok og godt nok. Når det gjelder industrisalg, kan prisene på kjøtt i utgangspunktet endres hver fredag med virkning til mandag. I 2007 var det ifølge dagligvarekjeden omtrent atten slike prisendringer. Kjeden har vært pådriver for å få en litt lengre prishorisont og har klart det.

«Industrimarkedet kan kjøre litt heis med priser gjennom markedsreguleringsordningen og kjøp av råvarer, mens de små ofte kommer litt skjevt ut, de har ikke egne råvarer og kan ikke fordele kostnadene på flere ledd, noe som er en utfordring for de små.»

Tre ganger per år kan prisene endres inn til dagligvarekjeden, da skal det varsles minimum fire uker i forkant på kjøtt og kan gjennomføres etter varsel, gitt at man er enig i den prisendringen som er gjort.

### **Koordinering i verdikjeden**

Bondens behov for et gitt produksjonsmønster samsvarer ikke alltid med markedets behov for kjøtt. Det er flere forklaringer på hvorfor det er vanskelig å tilpasse produksjonen til sesongsvingninger og få til en best mulig koordinering på slaktetidspunkt.

Med storfedrift er produksjonen rimelig låst. Endringer går tregt og tar lang tid. På gris er det noe enklere, hvis du har plass, kan du kjøpe inn mer smågris og føre opp på kort tid. Det tar lang tid fra en oksekalv blir født, til den er ferdig, fjorten til seksten måneder. Det koster å føre den helt fram, og bonden kommer til et punkt hvor det økonomisk er mer lønnsomt å levere til slakting fordi oxen avtar i vekst. Da er det vanskelig å skulle vente med levering i noen måneder fordi bonden da risikerer å miste hele overskuddet. Med andre ord må oxen ut fra driftsøkonomiske hensyn ut av bondens system så snart den er leveringsklar.

Det er praktisk og mest hensiktsmessig for bonden å ha kalving fra februar til april, for da er det en rolig tid og kalven blir såpass stor at når den slippes på beite, så kan den ta til seg beitet godt og får god tilvekst ut fra det.

Som bonden sa:

«Vi holdt igjen noen kviger her for å sammenlikne litt og hadde høstkalvinger for å fordele det litt, for da hadde vi alle kalvingen på melka også på våren, et konsentrert opplegg. Så vi ventet til høsten, men det var ikke veldig populært, for da ble det mye regnfulle dager, og beitet avtok og hadde ikke den glansen. Så styringen på det blir hvordan du arbeidsmessig vil ha det, og hvordan det fungerer ut fra det.»

Når det er snakk om hvilken kurase bonden skal produsere, opplever bonden at slakteriet forsøker å påvirke til endringer mer i tråd med det slakteriet kan omsette i markedet. Av Hereford er det nesten ikke etterspørsel etter livdyr, og slakterier sier at for at bonden skal være med å selge og få etterspørsel, så må han ha enten Charolet, Simenthaler eller noen av den tyngre rasen.

«Så de sier fra, og du får inntrykk når du ringer og melder på dyr, nei, det er vanskelig å omsette, men har du det de spør etter, er det ikke vanskelig.»

For å få til en koordinering av produksjonen i hele verdikjeden, må alle aktørene ha tilgang på informasjon om hva markedet ønsker. Hvor vanskelig er det så for aktørene i verdikjeden å få den informasjonen de trenger for å kunne ta de riktige avgjørelsene? Nedskjæringsbedriften sier følgende om informasjon i kjeden:

«Mye av det ligger jo litt gitt i forhold til slik som året er her. Når høsten kommer og vinteren kommer, og det ikke er plass i fjøset, så må du slakte ned de dyrene som er beregnet til å gå til slakteren. Så fører du opp de som skal bli ny besetning til neste år. Bonden er jo også avhengig av å levere noen dyr for å få noen penger inn i den andre enden.»

Slakteributikken er ikke fornøyd med prisinformasjonen fra Nortura, de føler det er det punktet der de får dårligst informasjon. Tidligere fikk de prislister, men så ble det slutt på det. Nå må de ringe og spørre om prisgrupper.

«Har noen ganger følelsen av du er en problemkunde som de helst ikke vil ha. Men som de må ha fordi de plikter å hjelpe deg. Der synes jeg dem er dårlige, helt klart.»

### **Koordinering gjennom dagligvareleddets krav til pris, leveringssikkerhet og produkter**

Slakteriet peker på utfordringer når det gjelder å få nye produkter ut på markedet. Det har blitt verre å få produkter ut i markedet i takt med at dagligvarekjedene har vokst og innkjøpsavdelinger sentralt har erstattet den direkte kontakten med ferskvarsjefen.

«Det har gått fra at du kunne ha et forhold til ferskvarsjefen og selge varer til en bestemt butikk og som ikke nødvendigvis måtte gå på hele kjeden. Nå kjører dem (*anm.: kjedene*) opp denne kjøttmarketingbiten sin hvert eneste år. Den holdes helt utenom prisen ute i butikk, som bare er hovedkontorets sugerør. Så er det vanskelig å få ut nye produkter ut til butikk fordi det skal gjennom en svær mølle før det kommer ut.»

Slakteriet må nå enten kontakte innkjøpsjef eller en fra hovedkontoret eller en regionssjef. Ikke alle disse har like god kunnskap om kjøtt. Slakteriet opplever det som problematisk å skulle forholde seg faglig til en motpart som ikke har den fagkunnskapen de selv har.

«Det var greiere før da du kunne ta kontakt med en ferskvarsjef og få prøvd ut noen varer. Fungerte det der, så gikk det an å få det ut til flere butikker. Det er litt vanskeligere nå.»

Leverandører til dagligvarekjedene må være av en viss størrelse og ha litt slagkraft. Nedskjæringsbedriften er en småskalabedrift som ikke kan konkurrere med de store leverandørene, som kan tilfredsstillе kjedenes behov for store kvanta når kjedene kjører kampanjer. Det skal ganske store volum til for å være landsdekkende. Derfor må en småskala nedskjæringsbedrift søke etter andre områder hvor de kan være konkurransedyktige. De har satsset på fleksibilitet og ekstra service.

«Vi er ingen hovedleverandør, men vi slokker noen branner rundt omkring, så er vi ikke så store at vi trenger lang tid på å snu oss rundt. Vi tjener nok litt på at vi yter litt bedre service enn de store, tunge som må ha et møte for å bestemme neste.»

Ifølge slakteriforretningen er det dagligvarekjedene som har den sterkeste posisjonen i verdikjeden. Det er ikke bare på pris kjedenes maktposisjon merkes, men også produksjonsmåte og innpakking.

«Den som tjener mest etter min mening, er jo de butikkene som sitter igjen og selger sluttproduktet. Fordi de er jo så store og sterke og styrer hele balletten.»

Slakteributikken tjener på at de har et system som de vet fungerer slik at de får varene ut. Økonomisk sett sitter nok butikkjedene igjen med det meste av overskuddet ifølge vår informant. De varene de leverer til kjedene, er mye håndverksprodukter som kjedene selger som spesialprodukter og tar ut en merpris av.

Det som oppleves som vanskelig, er når kjedene vil ha laget produktet på en annen måte eller pakket inn annerledes enn det slakteributikken leverer. Dette gir en merkostnad for dem. Her er det helt klart ubalanse i maktforholdet.

«Det er veldig vanskelig å få forklart dem at vi må ta litt mer for å holde kalkylen, det kan du nesten glemme.»

Fra dagligvarekjeden sin side har de satsset på en økt integrasjon gjennom logistikksystemene. Fra et tradisjonelt system der mange leverte lite, satses de nå på et distribusjonssystem der færre aktører leverer mer.

Dagligvarekjeden mener at de fleste leverandørene klarer overgangen til et integrert logistikksystem, men det er mye jobb og mye nytt å sette seg inn i, om det nå er store eller små leverandører.

Kjedene merker en viss motstand mot denne endringen, for det første kan det for leverandørene virke usikkert, og for det andre er det en ny måte å arbeide på. Kjeden opplever at noen leverandører ikke tenker langt nok fram og ikke ser fordelene, og at de heller jobber mot det, enn med det. Mange leverandører er skeptiske når de skal gå over fra å distribuere varen selv til at kjedene skal distribuere det. At denne skepsisen blant leverandørene kan overvinnnes, beskriver informantene med følgende historie:

«En leverandør hadde en overgang og var veldig spent og usikker. Og så ringer han seks, syv uker etterpå og sier at dette her er helt gull! Nå kan vi ha fokus på å få solgt varene våre og slipper distribusjonsbiten. Vi har fått en bredere distribusjon, og salget øker. Det er nok litt sånn reaksjonen er, samtidig ser de muligheter for en bredere distribusjon og tilgang på flere kjeder.»

Det er varestrømmen som er hoveddriveren for de nye logistikkssystemene. Samtidig er det fra butikkene mer og mer krav til effektivitet. Tidligere sto bilene i kø etter hverandre og hadde små lass til hver butikk. Dette er mindre rasjonelt sett fra butikkers side.

«Og hvis man skal holde fokus på sitt kjerneområde, i stedet for at en leverandør både skal ha fokus på å lage gode varer og i tillegg måtte distribuere det på en effektiv måte. De lager gode varer, og så tar vi distribusjonen, det er sånn. I tillegg er det også et forretningsområde.»

## 6.5 Oppsummering

Når det gjelder rammevilkårene, har informantene i det vi har valgt å kalle småskalaskjeden, et ulikt syn på hvordan det påvirker dem. Bonden har ikke noe sterkt forhold til selve reguleringsregimet for kjøtt. Dette skyldes nok flere forhold. For det første har det ikke vært overskudd av kjøtt på det norske markedet på en god stund. Reguleringsavgifter har derfor ikke redusert inntjeningen på innlevert slakt. For det andre er kjøttproduksjonen, ved ammekuer, hva man kan kalle en biproduksjon som kommer på toppen av det som kommer inn på melkeproduksjonen. For det tredje har storfekjøtt en lang produksjonstid, det er derfor ikke lett å planlegge levering ut fra mer temporære svingninger. I tillegg er det naturlig nok også slik at et eventuelt misforhold i markedet vil avdempes noe i primærleddet i den forstand at prisen på levert slakt kun er en del av oppgjøret. Overføringen vil også stå for en vesentlig del, og de er ikke forutsigbare i hvert fall innenfor jordbruksavtalens virkningstid.

Arbeidskrafttilgangen er grei så lenge vi har å gjøre med behov for ansatte uten formell faglig kompetanse. Derimot beskriver flere av informantene det som vanskelig

med tilgang på kvalifisert arbeidskraft til nøkkelstillinger og lederfunksjoner. Når det gjelder drifts- og investeringskapital, trekker våre informanter fram at bankene ikke alltid har like stor forståelse for bransjens behov, men at kapital likevel ikke er veldig problematisk å skaffe til veie. Teknologien som benyttes i bransjen, er rimelig standardisert, og selv om teknologiutviklingen er tilpasset store anlegg, er det snakk om skalering av samme type teknologi tilpasset norske forhold. Vi ser en klar holdningsforskjell til nisje og økologi gjennom verdikjeden. Det kan virke som om aktører nærmest slutt-konsumenten, dagligvarekjeden og foredlingsleddet, er de som i størst grad taler for økologisk produksjon. Det kan ha sammenheng med at deres kunder er villige til å betale for slike produkter i større grad enn kunder lengre oppstrøms i verdikjeden. Slik sett er uttak av merpris for varen et incitament for å satse. I primærleddet tror flere av våre informanter at det først og fremst er offentlige midler til støtte av økologisk drift som gjør at noen i primærleddet satser, men at de samtidig er avhengig av slik støtte for å opprettholde økologisk drift fordi de ikke får tatt ut nødvendig merpris. Synet på standardisering av produksjon og produkter er noe delt. I forhold til hvilke krav som stilles til utenlandske produsenter med hensyn til uniform kvalitet, kan det synes som om det i Norge er få krav til dette.

Bruk av kontrakter blir mer utbredt jo lengre ut i verdikjeden, jo lengre bort fra primærleddet, du kommer. Det er kun små tilløp til koordinering i primærleddet, mens det spesielt i dagligvareleddet er utstrakt koordinering både når det gjelder produkter, elektronisk informasjon og transport.



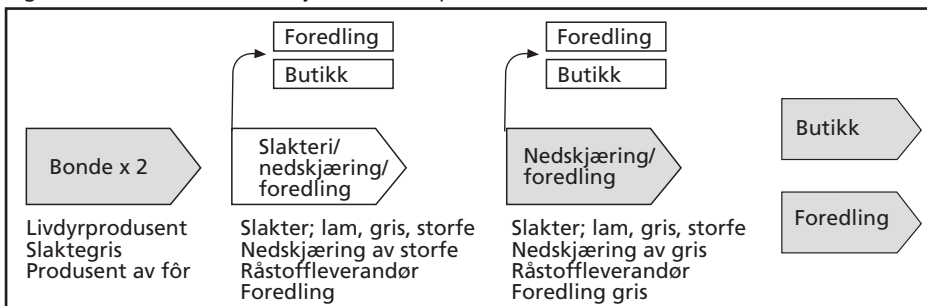
# 7 Verdikjede for storprodusent

## 7.1 Overordnet beskrivelse av verdikjeden

Verdikjeden som beskrives i dette kapitlet, er valgt ut med utgangspunkt i to ting. For det første valgte vi å følge ett dyr fra «jord til bord». Valget falt på grisen, og det er flere grunner til det. Grisen har en kort *produksjonstid* sammenliknet med for eksempel storfe. Med produksjonstid mener vi tiden det tar fra inseminasjon, til prosessering starter i slakteriet, og fram til at pålegget ligger i kjøttbutikken i dagligvarebutikken. Det går åtte–ni måneder fra grisen er unnfanget, og til den er slaktet. Det betyr at en griseprodusent i større grad enn en storfeprodusent kan endre produksjonsstrategi i henhold til etterspørsel i markedet. Griseproduksjon er underlagt stringente konsesjonsgrenser som gir noen ufordringer for bonden først og fremst, men også for bearbeidingsindustrien som er avhengig av en jevn tilførsel av råvarer. Til sist er grisen interessant å følge fordi det de siste årene har vært vanskelig å få til en balanse mellom tilbud og etterspørsel av råvarer av svin. Det har til tider vært store overskudd, som har snudd til underskudd i neste periode. Med en situasjon med ubalanse i markedet på gris er det interessant å få litt grep om hvilke konsekvenser og utfordringer denne situasjonen gir for aktørene i så vel primærprodusentleddet som for slakteri- og nedskjæringsleddet, foredlingsleddet og dagligvarekjedene.

For det andre valgte vi å rette søkelyset på en volumprodusent. Dette valget ble gjort ut fra en antakelse om at en volumprodusent ville kunne belyse andre problemsstillinger knyttet til produksjon og bearbeidning enn bedrifter med småskalaproduksjon. Dessuten ville vi også få belyst prosjektets hovedmålsetting om syn på og erfaringer med vertikal koordinering fra ulike ståsteder.

Figur 7.1 Beskrivelse av verdikjeden for storprodusenter



Figur 7.1 skisserer verdikjeden slik vi har undersøkt den i prosjektet. Vi tok utgangspunkt i en av KLFs medlemsbedrifter, i figuren markert med en hvit boks. Denne bedriften driver slakteri, nedskjæring og noe foredling. Fra denne bedriften, slakteriet, fulgte vi verdikjeden bakover («upstreams») og framover («downstreams»).

Griseproduksjon er delt inn i to hovedkategorier. En del bønder driver kun med smågrisproduksjon, det vil si at deres produksjon omfatter inseminasjon av purker, grisefødsler og avl opp til grisene er 25–30 kg. Da selges grisene videre til en slaktegrisprodusent som fører opp grisene fram til ferdig slaktevekt. En tredje gruppe av grisebønder driver en totalproduksjon av gris, det vil si at de kombinerer smågris og slaktegrisproduksjon.

Fra vårt inngangspunkt i verdikjeden, KLF-bedriften, gikk vi bakover i kjeden til primærprodusent. I vårt tilfelle intervjuet vi to grisebønder, en smågrisprodusent og en slaktegrisprodusent. Vi ønsket å intervju begge for å ha dekket hele verdikjeden bakover. Framover i verdikjeden gikk vi inn på nedskjærings- og foredlingspunktet. Videre til en ren foredlingsbedrift og til sist en matvarekjede. Som figur 7.1 viser, fins det mange overlappinger i denne kjeden. Det er et fenomen vi vil beskrive nærmere, både ut fra historisk utvikling og fra et mer markedsorientert hensyn. Vi skal i det følgende beskrive hovedproduksjonen ved alle punktene i denne verdikjeden.

Vi har altså intervjuet to grisebønder som til sammen utgjør startpunktet i verdikjeden. Smågrisprodusenten har en årlig produksjon på 2500–3000 griser. Bonden produserer fram til 25–30 kg og selger så grisene til en ny bonde. Denne transaksjonen foregår via slakteriet. Alternativt kunne smågrisbonden solgt direkte til slaktegrisprodusenten. Hovedårsaken til at slike salg går via slakteriene i Norge, er først og fremst for å sikre økonomiske oppgjør. Noen slaktegrisproduserende bønder betaler umiddelbart, andre ønsker å betale for grisene etter slakt. Fra slakteriet får uansett smågrisprodusenten oppgjør ved leveringstidspunkt. Det gir med andre ord smågrisbonden en mer forutsigbar økonomi å levere via slakteriet. Slakteriet tar ingen avgift for å gjøre denne transaksjonen, kun for transport. Dessuten får bonden på denne måten kun slakteriet å forholde seg til i stedet for flere bønder han/hun kunne ha levert direkte til. I tillegg til den økonomiske sikkerheten som ligger i denne ordningen, er det strenge regler for frakting av dyr. Derfor er det også hensiktsmessig å la en stor og effektiv aktør ta seg av det praktiske i henhold til de regler som gjelder for slik transport.

I tillegg til smågrisproduksjon har bonden også kornproduksjon og genproduksjon. Kornproduksjonen består av førproduksjon til egne dyr og matkornproduksjon som selges videre til foredling. Bonden har i liten grad dyrking av korn, men mottar korn fra andre bønder i nærområdet.

Slaktegrisprodusenten leverer omtrent 2600 slaktegris i året. Også denne bonden har i mange år drevet en sideproduksjon til ren griseproduksjon. Bonden har et godt dekningsbidrag av denne produksjonen.

Fra grisebøndene går vi videre til slakteriet. Som typisk er for den private siden av kjøttbransjen, slaktes i tillegg til gris også lam og storfe. Bedriften har en nedskjæringsavdeling som er spesialisert på storfe. Bedriften er råstoffleverandør til små og store industribedrifter. Dessuten produserer bedriften ferdigvarer som går rett ut til butikkjedene.

Neste punkt i verdikjeden etter slakteripunktet er et nedskjærings- og foredlingspunkt. Her skjæres og foredles gris, og også fra dette punktet leveres det råstoff til både industribedrifter og direkte til butikk. 65 prosent av slakt går til butikkjedene, og 35 til industribedrifter. Andelen skåret kjøtt levert direkte til kjedene er økende.

Foredlingsbedriften i figur 7.1 tar hovedsakelig inn produksjonskjøtt<sup>9</sup>. Produksjonskjøttet prosesseres videre i egne fabrikkanlegg, til ferdigprodukter som leveres til dagligvaremarkedet, storhusholdninger eller til andre markeder. Bedriften har en segmentert tilnærming i sin produksjon i den forstand at den ved siden av volumproduksjon til dagligvaremarkedet produserer kvalitetsprodukter for markeder hvor det er mulig å ta ut en noe høyere pris. Ved siden av å benytte norske råvarer har bedriften også en del import fra EU.

Dagligvarekjeden i denne verdikjeden er en stor og landsdekkende kjede som har leverandører både innenfor Nortura-systemet og den private leverandørsiden.

## 7.2 utfordringer når det gjelder rammevilkår

Nasjonale og internasjonale rammevilkår har vært et sentralt tema i intervjuer på alle punkter i verdikjeden. I denne delen skal vi beskrive hvilke utfordringer dagens rammevilkår gir, slik de oppleves av informantene i dette casestudiet.

### **Markedsreguleringsordningen og Norturas rolle som markedsregulator**

Vi skal i denne delen av kapitlet ta for oss ulike synspunkt som er kommet fram når det gjelder markedsreguleringsordningen generelt, og hvilke syn som råder når vi ser på Norturas rolle som markedsregulator.

En av hovedproblemsstillingene i prosjektet er hvilken betydning den gjeldende markedsreguleringsordningen har for verdikjeden i den private delen av norsk kjøttindustri og for norske arbeidsplasser. Vi har spurt våre informanter om hva de mener om markedsreguleringsordningen, og hvilken betydning den har for deres produksjon. På alle nivåer i verdikjeden har aktørene tanker om markedsreguleringsinnhold og betydning.

<sup>9</sup> Dvs. fettsorteringer, storfe, og svinesorteringer, samt en del biprodukter som tas ut i slaktelinja.

Det er dog delte meninger om ordningens berettigelse.

Ett argument som har vært reist til fordel for markedsreguleringen slik den er i dag, er at den representerer en forutsigbarhet på inntektssiden for bonden. Ved å forholde seg til regulerte priser er det lettere å foreta investeringer på lang sikt. En av bøndene uttrykker det slik:

«... vi må ha noe vi kan forholde oss til, vi kan bygge driftsbygninger og vet at vi kan nedskrive dem på 20–30 år. Ikke som i USA hvor børsen fyker opp og ned, og du biter deg sjøl i halen hele tiden, og det blir aldri bra nok.»

Ikke alle har tro på at et fritt marked vil regulere tilbud og etterspørsel mot balanse.

«Vi er 4 mill., og slipper du det løs, blir det overproduksjon og prisen i bønn, så dette må kontrolleres, mener jeg.»

«Men at Nortura har markedsregulatoransvar, og Felleskjøpet har det på korn, er greit, en eller annen må ha det og alt det følger med seg, det tror jeg er riktig. Og at vi har garanterte priser som svinger kun marginalt. «

Et argument som våre intervjuer har avdekket, er at sjansen for overproduksjon på svin er liten, og at markedsreguleringsordningen derfor kan settes i karantene.

Blant dem som er negative til markedsreguleringsordningen, er det først og fremst feilslått prognostisering som blir trukket fram. Markedet på svin har svingt mye de siste årene. Det har vært tider med balanse, tidvis overskudd, men for det meste et underskudd. Derfor oppleves også markedsreguleringen av våre informanter å være en høyaktuell situasjon for dem som produsenter. Aktørene i verdikjeden rammes når prognoser om over- eller underskudd i svineproduksjon slår feil. Alle tjener på at det er balanse i markedet, at den mengden primærprodusentene produserer og leverer, samsvarer med etterspørselen i sluttmarkedet.

I det følgende vil vi gi noen eksempler på hvilke konsekvenser en ubalanse (over- eller underskudd i markedet) vil ha for dem.

### **Eksempel 1**

For private slakteri vil en ubalanse i markedet være kostnadskrevende. Selv om de private slakteriene formelt sett ikke har mottaksplikt<sup>10</sup>, vil de av andre årsaker være bundet til å motta alle dyr til slaktning.

«I en situasjon med overproduksjon er vi markedsregulator uten å få betalt for det. Når markedet er overmetta med kjøtt, øker våre lagre med kjøtt som et slags markedsreguleringslager, i tillegg klemmes marginene hos oss som ikke bare kan lagre

<sup>10</sup> Se kapittel 5 hvor mottaksplikt i markedsreguleringsordningen er forklart.

kjøttet i et markedsreguleringslager, vi blir presset til å få ut kjøttet i markedet – vi kjenner overproduksjon på to måter. Ikke noe fellesskap som tar over byrden.»

«Mottaksplikten» de private slakteriene har, er begrunnet ut fra et kundeforhold. Dersom slakteriet stengte dørene og sa til sine bønder at det nå er mottaksstopp for en periode, ville disse bøndene mest sannsynlig vende ryggen til og raskt komme seg inn i Nortura-systemet som har formell mottaksplikt.

### **Eksempel 2**

For foredlingsleddet vil et underskudd bety at de må skaffe råvarer fra andre steder. Altså må de importere kjøtt. Det å importere kjøtt har tre elementer i seg som gir foredlingsbedriften en lite optimal løsning i forhold til å være dekket på norske råvarer. For det første er det et merarbeid i det å skulle ut på det europeiske markedet for å skaffe seg råvarer som konkurrent i et verdensmarked<sup>11</sup>. For det andre er prosessen med intern administrasjon av importdokumentering omfattende og krever mye ressurser, og for det tredje vil det skapes et *vakuum* i tiden mellom stopp i råvaretilgang i Norge og til myndighetene får åpnet for import og bedriften igjen har råvarer å foredle.

### **Eksempel 3**

Et underskudd vil først og fremst ramme dagligvarekjedene i salgskampanjene deres.

«... gjennom året har vi nok veldig mange kampanjer som vi har måttet endre eller fjerne eller flytte.»

Dessuten vil et underskudd i produksjonen i det norske markedet bety at dagligvarekjedene må importere kjøtt, noe som heller ikke er like enkelt slik situasjonen er for øyeblikket med mangel på kjøtt også på verdensmarkedet.

Et argument mot markedsreguleringen som flere av våre informanter trekker fram, er at markedsprognosene for kjøtt har vært upålitelige. Ifølge våre informanter har Nortura en tendens til å bevege seg fra grøftekant til grøftekant. Det er liten tillit til markedsregulators prognoser. Denne situasjonen beskrives som problematisk for aktørene i verdikjeden, og mistilliten til prognostiseringen uttrykkes slik av våre informanter:

«... vi beveger oss fra en antakelse om et enormt overskudd, og så fungerer samtlige markedstiltak som iverksettes, og så får vi et underskudd.»

«En bedrift som oss må ha forutsigbarhet, når vi skal ha leverandører, vi må sjekke dem, matsikkerhetsmessig, vi shopper ikke litt her og litt der, det må være stabilt og langsiktig system, det er vanskelig å oppnå stabilitet slik som systemet er i dag»

<sup>11</sup> Som for tiden også har underskudd på storfekjøtt.

«Da er vi over på markedssituasjonen slik den var i fjor, ingen tjente penger. Nå må vi gjøre alle mulige tiltak, ellers går alle konk sa dem i Nortura. Så kom vi til påske, så var det skivebom, da var alle reguleringslager tomme. Kjedene skjønte jo ingenting. Restaurantene skjønte ingen ting, dem (Nortura) fikk et forklaringsproblem.»

«Det er blitt spådd overskudd, mens vi har opplevd et reelt underskudd. Når det spås overskudd, går det masse penger til markedsreguleringslager.»

Et annet argument mot markedsreguleringsordningen er at markedet ville klart å skape balanse i tilbud og etterspørsel ut fra markedsmessige prinsipper i større grad enn hva markedsreguleringsordningen selv klarer i dag. Det uttrykker de slik:

«Optimalt skulle vi slutte å regulere. Da regulerer hvert anlegg, hvert selskap hvor mange tonn. Og da blir jo kunsten hvordan en skal selge dette her, da måtte en jo drive å planlegge litt, mer enn vi gjør i dag. Og hvis vi lager prognosene feil, hvis vi får 30 000 gris for mye, da er det vårt ansvar, det er vi som ikke har gjort god nok jobb. Det som gjøres nå, er at de legger ansvaret på bonden, som må betale.»

Det er altså ikke bare på grunn av dårlige erfaringer med markedsregulators evne til å stille riktige prognoser at ordningen har motstandere. Det er en økende tendens til vertikal koordinering i verdikjeden. Gjennom kontrakter linkes kunder og leverandører tettere sammen. Ifølge noen informanter vil en sterkere vertikal koordinering i form av kontrakter mellom de ulike leddene i verdikjeden føre til at markedet kan regulere seg selv.

«Vi kan få kontrakter nå på for eksempel et visst antall tonn med gris, og da kan vi også planlegge produksjonen, slik at du får vekk hele grisen. Da detter jo dette med regulering vekk, da regulerer jo markedet seg selv. Selger vi 6000 tonn eller 10 000 tonn, så prøver vi å forholde oss til det i produksjonen, og da trenger du jo ikke noe regulering. Og det innebærer jo enorme kostnader i dag.»

Et element som gjør at en i større grad kan kontraktsfeste leveranser, er at kjedene oppleves å begynne å bli gode på planlegging. Dette uttrykkes av slakteriet på denne måten:

«Før slengte de kanskje ut at de skulle ha 10 000 tonn, og så tok de fem–seks eller kanskje 15. Nå er det på en helt annen måte, da det går an å få kontrakter på dette.»

På den måten vil flere hevde at det er dagligvarekjedene som legger forutsetningene for at en kjøttbransje uten markedsregulering vil kunne fungere.

De private slakteriene opplever at de har en større utfordring enn Nortura i tider med overproduksjon. I stedet for at overskuddet fryses ned på et lager som alle bøn-

der er med på å finansiere, er de private slakteriene i større grad enn Nortura presset til å få solgt sine varer i markedet. Varer på overskuddslager i de private slakteriene er slakterienes egne utgifter. Dette presset fører ifølge våre informanter til at slakteriene tvinges til å operere mer i tråd med en reell situasjon i markedet. Det følgende sitatet gir uttrykk for at kontraktsproduksjon er en bedre måte å organisere kjøttbransjen på enn markedsreguleringsordningen.

«Vi har jo ikke vært med på regulering, og vi har alltid hatt et press på oss for å selge varer. Men da vil det også bli slik at konkurrenten vår får det samme presset på å selge varene sine ... det er jo derfor vi har regulering, for at vi skal slippe å presse markedet sånn – men har vi en kontraktsproduksjon, så kan du jo beregne hva salget blir. Man har jo hatt prognoser på produksjon, men de stemmer jo aldri. Men med kontraktsproduksjon må de legge sjela i å få dette rett. «

Uten en markedsregulering ville det bli lagt mer ansvar på alle for å forholde seg til et marked uten regulering. Et scenario som beskrives, er at da ville alle slakteriene bli presset til å ta inn den mengden slakt de vet de kan selge. Slik det er i dag, hjelper reguleringsordningen de private i noen grad. De private vet de kan gå ut og presse markedet litt, så hvis de private går litt ned i pris, så får ikke Nortura solgt sine varer. Da blir prisene for lave. Dette er ifølge informantene samfunnsmessig uøkonomisk.

### **Nortura som markedsregulator**

Nortura har en fordelingsnøkkel. Derigjennom påvirker Nortura som markedsregulator tilgangen på råstoff når det gjelder riktig prissetting, kvalitet, mengde og timing.

Det er ingen kommunikasjon med Nortura i den forstand at selv en stor aktør på privatsiden får kun beskjed fra Nortura om hva som er markedsregulert. Informasjon fra Nortura oppleves som å komme som lyn fra klar himmel. Det er ikke noe samarbeid om det som er markedsregulert på lager. Nortura har avregningspris for en uke og salg per dyreslag per uke.

Nortura setter en styringspris hver uke. I tillegg har for eksempel primærprodusenten forhandlet seg fram til et standard tillegg fra det private slakteriet. I tillegg blir det prisdifferensiering ut fra mengdeleveranse. Ti griser gir lavt tillegg, 200 griser gir stort tillegg. I smågrisproduksjon har man også et vekttillegg, som starter på 25 kg. Det blir trekk for griser under og tillegg for griser over. Det er en uskreven regel i markedet at smågrisen leveres under 35 kg. Slakteriet bruker prisinformasjonen fra Nortura aktivt. For slakteriet gjelder det notering av avregningspris til bonden og engrospris på helslakt. Slakteriet kunne frigjort seg fra denne prisen og satt egne priser, men i dag brukes Norturas priser. På den måten ser bøndene hva de får ekstra hos den private slakteren.

Pris på slaktegris gis innen et intervall med en prisløype som gir toppris mellom 71 og 85 kg. Lettere gris gir dårligere pris, og gris som er tyngre, gir enda dårligere pris.

En gris vokser godt opp til 80 kg. Over 80 kilo har grisen en dårligere utnyttelse av føret. Intervallet er satt ut fra flere hensyn. Det kan for eksempel være dagligvarekjedenes ønske om uniform størrelse på produktet i butikken. Det kan også være slik at produksjonsmaskiner er tilpasset dette intervallet.

«Bra for en mer effektiv linje. Produktkvalitet hos sluttbruker viktigst. Hvis grisen er for lett og sidene for tynne, klarer ikke nedskjæringsleddet å produsere bacon. Foredlingslinja får problemet.»

En av våre informanter blant bøndene som nå leverer til et privat slakteri, framhever relasjonen til slakteriet som viktig for valg av mottaker.

«... jeg leverte tidligere til Nortura, du var bare en liten brikke i systemet, en liten nummerlapp, er mer på lag med slakteriet nå.»

### **Hva betyr endringer i importvern og tollsatser for våre informanter?**

Mange er opptatt av rammevilkårene og hva som kommer til å skje framover dersom importvernet faller. Hvilke konsekvenser vil en nedbygging av handelsbarrierene få for de ulike aktørene i verdikjeden?

For foredlingsbedriften er nedbygging av handelsbarrierene et noe sammensatt bilde. Når tollsatsene blir redusert, er det viktig å ha en parallellitet i tollreduksjonen. Det vil si at når tollsatsen på for eksempel pølser blir redusert, må man ha en tilsvarende reduksjon i råvareprisene. Dersom denne parallelliteten ikke inntreffer, blir det høyt prisenivå på råvarer, og foredlingsbedriften blir konkurranseutsatt på råvarer. Dette skaper en vanskelig situasjon. Derfor er prinsippet med parallellitet, en sammenheng mellom tollreduksjon på råvarer og ferdigvarer, avgjørende for at foredlingsbedriften ikke skal bli utkonkurrert.

En måte å takle et eventuelt bortfall av markedsreguleringen og importvernet ville være gjennom kontraktsproduksjon på svin. Da ville tollmuren bestemme prisen. Det er lite trolig at den norske bonden kunne produsert like kostnadseffektivt som de internasjonale på grunn av størrelse, derfor ville en mangel på tollvern kunne føre til at antall norske bruk falt kraftig. De som antakelig ville tapt mest på en slik situasjon, var distriktene. I sentrale strøk ville man opplevd mindre tap, dersom bruksenhetene ble større, slik at man kunne dra fordel av stordriftsproduksjon lik den vi ser i Europa.

En konsekvens man kan se for seg med en ny WTO-avtale, er at den vil føre til en hurtigere prosess med å etablere større gårdsenheter. En ny WTO-avtale vil med andre ord få store konsekvenser for norske bønder. Spesielt på griseproduksjon kan en se for seg en endring i driften i retning av større enheter.

Dersom importvernet forsvinner, utgjør det en trussel for slakteriledet, selv om denne trusselen har minket de siste årene.



«Sånn som for oss, så har jo det vært – hvis importvernet forsvinner – så har jo det vært en voldsom trussel de siste 40–50 årene. Vi har sett det som den største trusselen for oss, vi har jo ligget så himmelhøyt i pris. Men den trusselen har minket nå, spesielt når prisene går opp ute. Den er jo der fortsatt, for de produserer jo billigere ute. Men det er ikke så store forskjeller i dag.»

I tillegg til at prisene i det internasjonale markedet har økt og på den måten gjort trusselen mot internasjonale markeder mindre, har samtidig markedet for kjøtt blitt mye større. Internasjonale produsenter får solgt varene sine andre steder.

«Det har vært en enorm økning i kjøttsalg nedover i Østen, Kina, så det har ikke vært det presset på å få det inn til Norge. Mange vil helst ikke selge til Norge, for vi har så voldsomme krav. Dette med salmonella – en har jo prøvd å sende inn kjøtt til Norge og blitt stoppet på mottaket på grunn av salmonella, og da må man ta det i retur. Det er en stor risiko å levere til Norge.»

I utgangspunktet tar foredlingsleddet til orde for en mest mulig fri handel over landegrensene. Samtidig understreker de at de først og fremst ønsker å bruke norske råvarer. Argumentene for å bruke norske råvarer er at det er enklere å håndtere. Norske råvarer er enklere med hensyn til levetid, lavere smittepress, kunder og leverandører snakker samme språk, og kulturen er lik. Men, som de sier:

«... vi kjøper produkter der de produserer best.»

Foredlingsleddet i verdikjeden er vant til importkonkurranse. Deres produkter er generelt konkurranseutsatt. Bearbeiding av landbruksvarer er omfattet av EØS-avtalen, i motsetning til landbruket.

«... vi er konkurranseutsatt på veldig mye av det vi produserer i dag, og det gjør at vi er blitt vant til å ha den importkonkurransen, det gjør noe med hele organisasjonen, det er normalt å ha den typen konkurranse, derfor er vi kanskje ikke så redd for en liberalisering også på kjøttsiden, selv om det sikkert er utfordringer, er litt mer vant til det enn andre som bare driver med kjøtt ...»

Det norske markedet er et lukket marked, og til tider må vi importere. Måten denne importen håndteres på fra myndighetenes side, er avgjørende for å få til forutsigbarhet i råvareleveranser. Også når det gjelder skandinavisk og nordisk kjøtt, er det et underskudd.

«Det er ikke sånn at de (*anm: utenlandske leverandører*) har x antall tonn tilgjengelig, det tar en lang tid før de får det opp.»

«... hvordan du får til den importen, når er det åpent, og når er det lukket, uten å vite når ting skjer, gjør at det er vanskelig å få til langsiktighet i forhold til utenlandske leverandører.»

Samtidig ser det ut til at denne situasjonen har bedret seg noe den siste tiden. Aktørene beskriver at det tidligere skulle være helt tomt på reguleringslager før man valgte å åpne, mens reguleringsmyndighetene nå er mer fleksible og mer pragmatiske på det området.

### Landbrukspolitikken

Regelverket i landbruket setter et tak på hvor stor griseproduksjonen kan bli på den enkelte gård. En grisebonde må søke konsesjon for å kunne produsere mer enn 2100 enheter i året. En bonde kan altså ikke bli større enn 2100 enheter. En slaktegris regnes som én enhet. En annen måte størrelsen på produksjonen defineres på, er 105 purker ( $\times 20$  enheter = 2100 enheter). Denne konsesjonen utgjør handlingsrommet for den enkelte grisebonde, eller gjør den det? Som vi så innledningsvis i kapitlet, har begge primærprodusentene i vår verdikjede etablert drift som går utover selve griseproduksjonen. Gitt det regelverket vi har i Norge i dag, med et konsesjonstak på 2100 enheter, er det umulig å bli større. Så hvilke muligheter har så dagens svineprodusenter til å vokse? Med andre ord hvordan kan bonden forholde seg til regelverket?

Noen bønder ønsker å vokse for å på den måten bli større innen fagfeltet, men myndighetene åpner ikke for større enheter. Derfor må man eventuelt vokse på områder som ikke er regulert.

Én måte å øke sin produksjon på er gjennom å etablere tilliggende drift innenfor gården, med andre ord etablere drift innenfor områder som ikke er regulert.

«Har forsøkt å skaffe oss bedre kontroll over produksjonen fra korn til slaktesvin, produsere gener selv i stedet for å få fra Norsvin, korn i stedet for Felleskjøpet. Har også etablert kornmottak for resten av bøndene i distriktet.»

Andre argumenterer for en landbrukspolitikk i Norge som støtter opp under mangfold og distriktshensyn, og sier:

«Hvis vi slipper det løs (*anm: ingen konsesjonstak*), blir det tre hundre grisebønder, som i Danmark, nei det gir ikke noe framtid. Det var drift på alle gårdene da jeg var liten. Nå ser du tre nedlagte gårder og den fjerde som driver, det blir ikke noe miljø. Og bonden setter jo en fargeklatt på bygdesamfunnet der han er, mener jeg da, selv om det ikke er økonomisk kanskje med disse små, gjør vi jo en samfunnsnyttig jobb som er helt utenom det vanlige, vi tar jo vare på ressurser som blir kasta, og foredler noe av det viktigste og ser til juleribba di ... og koteletter, nesten ingen kan måle seg med det ...»

Bonden kan altså produsere 2100 enheter uten å søke, så det er grunn til å tro at mange bønder nok har etablert seg på det nivået. Vår informant forteller om en kollega som for ti år siden investerte tungt i (dansk) utstyr, bygget om hele grisehuset og trimmet anlegget sitt. Etter ti år kom et nytt regelverk som sa at alle purker skulle slippes, det skulle nå være løsdriftsfjøs. Dette medførte at denne bonden nå måtte begynne helt på nytt uten at han hadde fått nedbetalt gjeld for den forrige investeringen.

«Nye rammevilkår, han måtte bygge på, og alt var feil. Synes hele tida det er noen endringer, på kusida er også løsdrift kommet som et absolutt krav, så er det fjøsmatter, så skal du ha melkerommet ..., sluser, dyrlegesluser, utlastingsluser for dyr, stadig noen slike nye krav, vel og bra dyrevernmessig sikkert, men det er en stor belastning for den enkelte bonde. Derfor er det mange som ikke gidder mer, de er for eksempel 50 år og spør ungene sine om de er rede til å fortsette slik at investeringer kan ses på sikt. Men det vil de ikke. Så gir dem seg. Har sett de største besetningene gi seg, løsdriftskravet ble for tungt. Arbeidssituasjonen, med lite fri, få gode nok folk, for det er viktig med pass i smågrisproduksjon, og det dreier seg om å få smågrisen til å overleve og få solgt nok. Nei, det er nok mange som må gi seg.»

Flere av våre informanter mener at landbrukspolitikken slik den blir ført i dag, er for småskalaorientert, og at man dermed lager seg høyere kostnader enn man egentlig hadde behøvd å gjøre. Landbrukspolitikken framstilles som et paradoks, av en bonde uttrykt som følger:

«Det er et paradoks at Norge ikke er bedre til å produsere sau og svin synes jeg. Jeg ser ingen grunn til at Danmark skal være så mye bedre enn oss til å produsere svin og kylling, og jeg ser ingen grunn til at vi ikke skal være like gode som New Zealand på sau. Du har mer naturgitte ulemper med å produsere kjøtt ved å holde sau inne om vinteren, men man har en politikk, et gjennomsnitts sauebruk er en liten bigeskjeft for en som er ansatt i skoleverket eller hva det er, det er en hobbyvirksomhet, inntektene er lave. Selv om du øker saueprisen, så monner det lite i forhold til inntekten på den gården. En ekstrem småskalastruktur på denne produksjonen.»

Landbrukspolitikken legger til rette for småskalabønder, gjennom tilskuddsordninger premieres de små. Her følger noen utsagn som beskriver hvordan våre informanter opplever at landbrukspolitikken støtter opp under småskaladrift.

» Det er jo helt klart at selv om grisebonden begynner å bli større, er han jo for liten i dag. Man har jo satset feil i det norske landbruket, satset feil de siste 40 åra. Også når det gjelder ku, når en går over 25 kyr, detter tilskuddet per ku. Vi har premiært de små. Jo mindre en produserer, jo mer i tilskudd. Men sånn kan det jo ikke være. Vi (*anm: slakteriet*) får mer jo mer vi produserer, så vi har fokus per kilo. Det er likt overalt, også for grisen.»

«Men det som er viktig å få med her, er at bonden må få det han produserer for, og aller verst er det på sau. Har bonden 180 sau, får han like mye som om han hadde 700. Han som har 700, arbeider mer, og han skal ha for det og ikke jobbe gratis. Men sånn som det er nå, så tjener ikke han som har 700, mer enn han som har 180. Og det blir feil.»

«Derfor har vi bønder som har 40–50–60 sauer, som får mest igjen og kan investere i tungt utstyr hver for seg. Men det er også de som gir seg først. En har hatt mange ildsjeler i sauenæringen, og når de gir seg, så er det ingen andre som vil overta. En får ikke profesjonelle bedrifter, og det er et problem. I dag må en ha profesjonelle bedrifter, en må ha avløsning, folk skal ha fritid og vil ikke jobbe seg i hjel.»

Prisstøtteordningen er lik hele tiden, og det har ikke noe utslag om det er underskudd eller overskudd på råvarer. Tilskuddene fra staten er like. Det eneste bonden har tap på ved overskudd, er at omsetningsavgiften øker.

### **Internasjonal konkurranse**

Det er utbredt enighet om at den norske bonden vanskelig kan produsere like kostnadseffektivt som internasjonale produsentene på grunn av størrelsen på norske bruk. Større enheter ville medført en kraftig reduksjon i antall norske bruk. Vi ville antakelig ikke fått så store tap i sentrale strøk, men brukene her måtte bli større. Flere hevder de kan leve med at markedsreguleringen forsvinner, men ser ikke at tollvernet kan forsvinne.

Det er markeder for større deler av dyret ute, som slakteriet sier:

«Fordelen for europeiske produsenter, som danske og tyske, er at de er konkurransedyktige på verdensmarkedet. Disse produsentene selger til USA og til Japan – de har større deler av verden å spille på, og dermed får de utnyttet dyret på en helt annen måte. Norske produsenter har vært avhengige av å få solgt så mye av dyret som mulig i Norge.»

Mens de internasjonale aktørene får topp pris for hele dyret på verdensmarkedet, beskriver slakteriet den norske virkeligheten slik:

«Da får du solgt 70 prosent av grisen, og så må du hive resten, og det er et problem for oss. Hvis vi skal være med, så tror jeg vi må være like gode som de i Tyskland. Og der har vi enormt langt igjen. Det er vel en 20–30 slakterier som betyr noe i Norge i dag. Ett anlegg i Tyskland slakter dobbelt så mye som alle de norske til sammen.»

I et av intervjuene forsøkte vi oss med følgende hypotese:

«Situasjonen om ti år – importvernet er borte, markedsreguleringene er borte – og så er det jo en kjensgjerning da, at den storproduksjonen i Danmark og på kontinentet har også en etisk side – hvordan dyrene står, føres, hvordan de blir avlivet osv. Hvis du er lur, kunne du solgt 'Rent norsk grisekjøtt?'»

Denne hypotesen ble raskt avkreftet av den ene informanten. Han tror de utenlandske produsentene er like gode som de norske. Som utsagnet under viser, kunne det være hensiktsmessig når det gjelder sau:

«Hvis en skal i gang med noe sånt, tror jeg det er viktig at en konsentrerer seg om hele Norge som et nisjeland – alt må være likt. Sann som nå, spesielt med lam, så har du Lofotlam, du har Hallingskarvelam, og du har økologisk lam, du har alt mulig – og du får ikke drift på det, du får ikke konsentrert hele markedsføringen om det.»

## 7.3 Organisering av produksjonen

I begynnelsen av kapitlet beskrev vi kort produksjonen i de ulike leddene i verdikjeden. I denne delen av kapitlet skal vi trekke fram to sentrale elementer i organisering av produksjon. «Norge går så det griner,» leser vi i alle aviser. Vi har god økonomi og produksjonen i de ulike bransjene går for fulle maskiner. Som en følge av dette har vi rekordlav arbeidsledighet, og det skrikes høyt om mangel på arbeidskraft. Denne situasjonen finner vi i kjøttindustrien også. I det følgende skal vi se nærmere på hvilke konsekvenser og utfordringer denne situasjonen gir for bransjen. Det andre elementet vi skal beskrive, er hvordan aktører i kjeden tenker rundt teknologiske investeringer.

### Tilgang på arbeidskraft

For grisebønder som driver stort, gjør mangelen på norsk arbeidskraft seg gjeldende. I verdikjeden vi her beskriver, er det dog først og fremst slakteri og nedskjæringsleddet som i størst grad har måttet forholde seg til denne situasjonen. De opplever det som problematisk å få tilgang på god og kompetent arbeidskraft i Norge.

Så da må produsentene utenfor Norge for å hente arbeidskraft. Bøndene har relativt sett få ansatte. De henter stort sett arbeidskraft fra Øst-Europa, hovedsakelig fra Polen og Latvia.

Næringsmiddelbedriftene importerer fra mange land, som Tsjekkia, Tyskland, England og flest folk fra Litauen.

Det ser ikke ut til at ulike språk medfører store problemer for bedriftene. De sier det fungerer greit. Mange av de som kommer, snakker engelsk eller tysk. Ofte kommer

det flere sammen, og da holder det at én i gruppen kan kommunisere greit med ledere og andre ansatte de må forholde seg til i bedriften.

«De må kunne engelsk eller tysk, holder at den ene kan.»

Ennå tyder alt på at det er lett å få tilgang på utenlandsk arbeidskraft. Det er ulike måter å rekruttere slik arbeidskraft på. Et eksempel er bruk av egne agenter i andre land for å rekruttere arbeidere. Spesielt på et fag som skjæring fungerer rekruttering slik. Hvordan får en nedskjæringsbedrift tak i arbeidskraft?

«... der er det profesjonelle lag, profesjonelle firma, som skjærer rundt i bedrifter i hele Europa. Så kjøper vi inn et lag.»

Et annet eksempel på rekrutteringsmåte er bønder som har utenlandske arbeidere på gården i noen måneder av gangen. Så drar de hjem til sine respektive land for en periode, og da er det gjerne sånn at i alle fall én kommer tilbake og tar med seg én eller flere etter behov.

«De ansatte har ansvaret for dyrehold, og de skaffer nye og lærer opp hverandre. Kriteriet må være at de er like gode som den som velger ut.»

Det er ulik grad av kompetanse på den utenlandske arbeidskraften som benyttes i bedriftene vi her omtaler. På nedskjæringsområdet har det vært rekruttert bevisst på arbeidere med god kompetanse på skjærefaget. Utover det ser det ut til at god arbeidsmoral og evne og vilje til å stå på er av større betydning for ansettelse enn hvilken formalkompetanse disse arbeiderne besitter.

«De må ikke nødvendigvis være fra gårder. De må være lærevillige og ha høy arbeidsmoral.»

Undersøkelser blant andre yrkesgrupper viser at østeuropeere som søker arbeid i Norge, ønsker en fleksibel arbeidstid og å jobbe mye i de periodene de er her i Norge (Ødegård mfl. 2007). Dette funnet er sammenfallende med hvordan våre informanter betrakter sin bruk av utenlandsk arbeidskraft.

Nedskjæringsbedriften har både innleie av utenlandsk arbeidskraft og fast ansatte. Det kommer flest arbeidere fra Litauen. I normalproduksjon utgjør arbeidere fra Litauen 25 prosent av staben. Av disse er én av fem fast ansatt. Andelen litauere øker kraftig i høysesong som høst og sommer. I høysesongen utgjør nesten 50 prosent av arbeidsstokken utenlandsk arbeidskraft.

«Vi leier en del inn fordi vi har sesonger, da får vi tatt toppene når vi leier inn folk. Så det fungerer.»

Det ser altså ut til å fungere greit per i dag med å skaffe arbeidskraft i alle deler av verdikjeden. Men det er ikke dermed sagt at det ikke er en bekymring for situasjonen. Våre

informanter oppgir at hele landbruket og kjøttbransjen har fått og får stadig et sterkere lavstatusstempel. Mange opplever at det ikke er mulig å skaffe norsk arbeidskraft og er bekymret for hvilke konsekvenser dette vil medføre på sikt.

» Få unge vil inn i landbruket. Mange ønsker ikke å ta over familiegården, og det er fullt forståelig. Eiere av landbruk i dag må ta av lønna si til å vedlikeholde, renovere bygninger, jord og skog genererer ikke nok til å holde i stand. Det gir næringa et lavstatusstempel.»

Selv om det ennå er relativt enkelt å skaffe arbeidskraft fra utlandet på områder som ikke krever kompetanse, opplever våre informanter at det er en økende mangel på faglærte til å ta nøkkelposisjoner.

«Det som er viktig for oss, er å ha nøkkelfolk, for det blir jo en del utskifting. De vil jo hjem og kommer gjerne tilbake, men vi må ha mye folk som kan hele produksjonen, sånn at vi kan rullere folk hele tiden.»

Nøkkelmedarbeidere, ofte de faglærte, skal sørge for en kontinuitet og forutsigbarhet i produksjonen. Det er kostnadskrevenne å stadig skulle besørge opplæring og rekruttering til nøkkelposisjoner, og situasjonen er altså nå at det er knapphet på slik arbeidskraft.

Når det ifølge våre informanter blir færre og færre folk som vil overta familiebrukene, vil disse gårdene falle bort av seg selv. De ser for seg at det tvinger seg fram større driftsenheter. En uheldig side ved en slik utvikling, slik en av våre informanter uttrykker det, er at det vil være områder i landet uten drift.

Andre taler for at en utvikling med større og større driftsenheter vil gi en heldig samfunnsøkonomisk effekt. Elementer som trekkes fram, er at slike bedrifter, altså gårdsdrift organisert etter bedriftsmodeller mer enn tradisjonelle familiebruk, vil ha et større faglig nettverk, og det er mulig å få til en høyere grad av spesialisering innenfor faget.

«Hver eneste mann kan ikke kunne alt heller, så en må begynne å spesialisere seg litt for å bli bedre i produksjonen, vi er ikke gode nok. Én kan stelle jorda, én kan passe grisen og én sauen ... Og det verste av alt er at nå er det jo mange her som for det første er små, men også har både kyr, og de har gris, og de har purker, og de har sau. Og det er jo klart at de kan ikke bli gode på alt det der, og da driver de jo også for dyrt.»

Vi ser her at hovedargumentene for en gårdsdrift med konsesjonsgrenser slik vi har i dag, understøtter et distriktspolitisk hensyn, mens de som argumenterer for en mer industrialisert form for gårdsdrift, gjør dette ut fra en mer helhetlig samfunnsøkonomisk tankegang.

## Teknologi

Når vi startet prosjektet, hadde vi en antakelse om at det kunne være en utfordring for norske produsenter å få tilgang på teknologi som er tilpasset størrelsen på de norske produksjonsanleggene. Ut fra det våre informanter forteller, slo denne antakelsen ikke til.

Mye av teknologien som benyttes i kjøttbransjen, er hentet fra Tyskland og Danmark. Disse landene har produksjonsenheter som mange ganger overgår ett enkelt bruk i Norge. Likevel er det samme type teknologi som benyttes, bare færre enheter eller moduler.

« Altså ..., vi har jo ikke de største maskinene kanskje, men sånn fôringsanlegg som fører griser eller høner, akkurat samme prosessoren. Bare at du hektar ikke på like mange fôrventiler på en rørgate, du har ikke så mange binger. Men det er akkurat det samme, laget i Danmark eller Tyskland. Vi kjøper fra Danmark alt sammen omtrent »

Helt fra bonden og framover i verdikjeden ser det ut til å være en stor investeringsvilje.

«... vi ligger vel nesten i tet, den norske bonden liker jo finmekanikk, og nå er det melkerobot som står for tur ... »

Det er på den ene siden positivt at norske bønder i verdikjeden for kjøtt ønsker å holde seg faglig oppdatert på den teknologiske siden, og at de er villige til å investere slik at den seneste teknologien tas i bruk. Samtidig understreker en av informantene at det ikke kan være samfunnsøkonomisk forsvarlig at det foretas så mange investeringer på hvert atskilte gårdsbruk, noe han uttrykker slik:

«Jeg synes det er hårreisende at det investeres så mye på hver tue bortover ... »

Når det gjelder utnyttelse av teknologi blant våre informanter, kan vi slå fast at det både er investeringsvilje og god tilgjengelighet på det nyeste innen den teknologiske utviklingen. Som vi skal se i siste del av dette kapitlet, er det ikke kun snakk om teknologi forbundet med ren produksjon. Teknologi gjør seg også gjeldende når vi ser på ulike IT-løsninger som benyttes, internt i bedriftene og mellom bedriftene.

## 7.4 Vertikal koordinering i verdikjeden

I denne delen av kapitlet skal vi beskrive noen utviklingstrekk i organiseringen av verdikjeder og trekke fram noen synspunkter på den økende tendensen til vertikal koordinering. I EU og USA har det skjedd dramatiske endringer i organiseringen og



konsentrasjonsgraden i verdikjeder for matvarer. Dagligvarebutikkene har blitt organisert i store enheter. Disse har fått dominerende markedsandeler i en rekke nasjonale markeder. Primærprodusenter har fått føle større krav fra kjøpere på en rekke områder. Siden dagligvaresegmentet står for en større del av omsetningen av en rekke matvarer, er dette noe primærprodusentene i økende grad må tilpasse seg (Tveterås 2004).

Hva er det som driver utviklingen av økt vertikal koordinering i verdikjeden? Drivere er blant annet ønske om større kontroll av en større del av verdikjeden. Dessuten er det et ønske om vekst for å kunne betjene en restrukturert dagligvarebransje. Med andre ord å være konkurransedyktige gitt den markedsmessige utviklingen. Det kan oppstå et større behov for vertikal koordinering og kontroll som er av en karakter som tilsier at den tradisjonelle spotbaserte markeds løsningen ikke fungerer. (Torbjørn Lorentzen 2005). Det er stor grunn til å tro at vi i fremtiden vil se økt vertikal koordinering og økt samarbeid gjennom hele distribusjonskanalen. Dette kan på lang sikt øke verdiskapningen for alle parter.

### **Bruk av kontrakter i verdikjeden**

Vi skal i det følgende se på utbredelse av kontrakter mellom de ulike leddene i verdikjeden. Det fins få kontrakter som regulerer forholdet mellom bonde og slakteri. På primærprodusentnivået er det andre forhold enn rene kontrakter som legger føringer for hvem bonden leverer til. En stor del av dette systemet bygger på tillit og tradisjon. Som en bonde uttrykte det:

«Vi har ingen skriftlige kontrakter med slakteriet, men vi forhandler oss fram til en pris. Vi tar en mail eller en telefon og finner smidige løsninger, hva klarer dere å fikse, og hva klarer vi å fikse?»

Det er tradisjonelt et lojalt leveringssystem, i den forstand at bonden ofte leverer til samme slakteri og gjerne fra en generasjon til neste. Men samtidig vil bønder i Norge tradisjonelt ikke binde seg til ett slakteri. De vil være frie til selv å avgjøre hvem de vil levere til. Til sammenlikning ble drøye 30 prosent av svineproduksjonen i USA koordinert gjennom produksjonskontrakter allerede i 1997 (Tveterås 2004).

Selv om vi ikke finner noe særlig bruk av kontrakter mellom bonde og slakteri, er det likevel mye som tyder på at slakteriene «binder» opp en god del av bondene gjennom ulike former for finansiell støtte. Eksempler på slik støtte kan være livdyrkjøp, førstøtte, driftskreditt osv.

Priskontrakter, derimot, finner vi ikke.

Det er store kostnader forbundet med å skaffe fôr ved store innsett. Slakteriet kan for eksempel gi lån til bonden som sikrer de første månedene med fôr. I sin ytterste konsekvens blir dette en slags kontrakt med bonden om levering til slakteriet fordi slakteriet jo ikke låner penger til bonden for at bonden skal fôre opp grisene sine og

levere dem til andre private slakterier eller til Nortura. Med andre ord bonden har ikke noe valg lenger, derfor kan man på en måte se det som en form for leveringskontrakt når slakteriet går inn og finansierer.

Finansiell støtte brukes av slakteriet som et aktivt virkemiddel for å holde på leverandørene sine og til eventuelt å skaffe seg nye bønder.

Slakteriets informanter uttrykker et ønske om et tettere samarbeid med bøndene. De ønsker å lage avtaler med bønder som binder bønder til å være med på et samarbeid. Svinebønder tjener på å være dyktige til å drive. Men pris er avgjørende, og derfor ønsker slakteriet et samarbeid som går ut på å delta i diskusjon for å fatte tiltak i situasjoner med ubalanse i markedet.

Hvorfor skulle bonden velge å tegne kontrakt? Noen bønder ønsker å være fri fra kontrakter. De er gjerne skeptikerne.

«Tiltak mot overproduksjon må vi gjøre noe med selv ...»

... sier den skeptiske bonden. Andre sier ifølge våre informanter at overproduksjon er et felles anliggende. De to følgende sitatene understreker betydningen av å inngå et tett samarbeid mellom slakteri og primærprodusent.

«Markedsregulator blir så fjern, markedsregulators tiltak blir uniform og passer slett ikke alle bønder. Blir for dårlig kommunisert ut, kommer for sent, virker for dårlig og virker for sent. Blir i praksis altfor dyr. De økonomiske virkemidlene må bli så sterke før bøndene tar de i bruk.»

«Det blir gunstigere for den norske bonden, for da produserer de det vi skal ha, på en helt annen måte. Det er jo dyrt å produsere både for lite og for mye. Skal den norske bonden være konkurransedyktig i framtida, så må vi inn og se på hva vi kan hente av kostnader. Vi er jo helt avhengige av å kunne konkurrere med de andre, så godt vi kan i alle fall. Hvis vi ikke klarer å drive godt den produksjonen som vi har i Norge i dag, både hos bonden og på slakteriet, og være flinke til å omsette varene, så kommer importen til å komme mye tidligere. Derfor må vi se på alle steder der vi kan hente noen marginer, det er utrolig viktig.»

Derfor har slakteriet valgt en strategi som går ut på å være mer aktiv overfor bonden. Gjennom dialog med bøndene finner man fram til løsninger.

«Hva gjør vi, og hva gjør dere ... og så blir vi enige om tiltak. Slik bruker vi en måned på å komme fram til noe i stedet for syv måneder. Det er på mange måter denne diskusjonen vi ønsker å kontraktsfeste med bonden. Folk vil jo gjerne finne løsninger, og da må vi legge til rette for en dialog.»

Slakteriet anser de finansielle bindingene som eksisterer, og anslag til avtaler mellom bønder og slakteri som et mellompunkt mot full integrasjon. Vi kan dermed spore en

sakte bevegelse mot en typisk amerikansk kontraktsproduksjon. Deler av produksjonen kan bli organisert slik vi har beskrevet den amerikanske. Men samtidig tror informanten det er veldig lenge til vi har en slik kontraktsproduksjon i Norge.

Vi har antydnet at det er økende grad av kontraktsforhold desto lenger ut i verdikjeden vi kommer. Mye tyder på at andelen kontrakter øker med økende usikkerhet og risiko. Bonden har liten risiko i forbindelse med å skulle levere. Slakteriet, om det er i Nortura-systemet eller privat, vil lite trolig si nei til å ta imot dyr til slakting, Norturaslakteriet fordi de formelt sett har mottakspflicht, og de private fordi de ved å avslå leveranse risikerer å miste en leverandør.

Foredlingsbedriften har kontrakter både med slakteri, dagligvarekjedene og storhusholdning. Kontraktene med leverandørene på kjøtt er utformet som rammeavtaler.

«Disse rammeavtalene håndterer primært en risikofordeling. Risikofordeling kan inneholde passus om maksimumspris. I tillegg til rammeavtaler fins direktebestillinger som fungerer som en kontrakt i seg selv.»

En rammeavtale, som gjerne rulleres årlig, inneholder i tillegg bestemmelser om leveringsdato, faktisk pris og faktisk volum og regulerer bestemmelser dersom den ene av partene bryter kontrakten. Videre kan den inneholde bestemmelser om matsikkerhet, produktkvalitet, reklamasjonsbeføyelser, mangelbeføyelser, tilbaketrekking og en del praktikaliteter etter hvilke anlegg som er godkjent, osv.

Slakteriet opplever at de fram til nå i stor grad har hatt risikoen, men at den blir mindre og mindre og lagt mer og mer over på motparten. Det har vært en trend, og den fortsetter. Med andre ord skjer denne risikoforflytningen i form av mer fastlåste kontrakter med kundene. Slik situasjonen har vært med perioder med underskudd av svin de siste årene, opplever ikke slakteriet at de har fått så store krav gjennom kontraktsbestede leveranser.

«Det har ikke kommet så voldsomt mye krav ... Litt av grunnen til at det ikke har kommet så mye krav, er at akkurat nå har det vært litt manko, og da er de jo voldsomt snille. Litt mer forskyvning, og hvis det går andre veien, så kommer det på oss.»

Det er et ønske fra slakterileddet om mer langsiktighet i kontrakter. Kontraktene skal kunne gi en forutsigbarhet i driften som legitimerer investeringer.

«Sånn som vi forhandler kontrakter nå, med kjedene, så er det mye på ett år. Men de går videre likevel. Men vi må nok arbeide med litt mer langsiktig, for det er klart at du kan ikke produsere 50 000 gris ett år og hundretusenvis neste år. Det er lang tid investeringene skal nedbetales over, og det tar tid å få opp den produksjonen, så dette må gå over litt lang sikt. Men det er klart at vi har erfaring fra år etter år, så vi vet noenlunde hva vi kan ta på oss.»

Kjedene er store, og det er grunn til å tro at de sitter med mer kontraktskompetanse på inngåelse og juridiske spørsmål enn det leverandørleddet gjør, i hvert fall synes det å være slik for slakteriene. Slakteriene uttrykker at økt bruk av kontrakter er en læringsprosess for dem.

«Vi er langt ifra gode nok på det, men det er jo sånt som vil komme, det og.»

Samtidig har slakteriet mer kontraktskompetanse enn bonden igjen. Ifølge våre informanter er dette en ufarlig situasjon. Konsekvensene med en for dårlig kontrakt for bonden ville jo eventuelt bli at bonden løste seg fra kontrakten og gikk til et annet slakteri, eller alternativt ga seg med produksjon. Begge disse utfallene er kritiske for slakteriet, og derfor mener informantene fra slakteriet at eventuelle produksjonskontrakter ville løst seg til det beste for begge partene, gitt avhengighetsforholdet mellom dem.

Heller ikke på foredlingsleddet oppleves ulik kontraktskompetanse som et problematisk aspekt. De har kontraktkompetanse, men understreker at størrelse på leverandør ikke er utslagsgivende for om leverandørene har god kompetanse på kontrakter.

«Det kommer an på hvordan leverandørene har valgt å sette seg opp, vi har relativt små leverandører som har god kompetanse på det, og større leverandører som ikke har det. Det kan være at de har en mer pragmatisk tilnærming til det, at det er bakgrunn for det»

Helt fra primærproducentnivå og videre ut i verdikjeden ser vi et ønske om og et uttrykt behov for å skaffe seg kontroll over flere ledd i produksjonen. Innenfor primærproducentens arbeidsområde kan en snakke om en intern verdikjede forstått på den måten at det som skjer fra genproduksjon, kornproduksjon og dyrehold, er en verdikjede innenfor verdikjeden. Den interne verdikjeden omfatter med andre ord de elementene av en totalgrisproduksjon som tilfører sluttproduktet verdi, altså den leveringsklare grisen på 25–30 kg.

«Vi har forsøkt å skaffe oss bedre kontroll over produksjonen fra korn til slaktesvin, prøver å få kjeden med oss helt fra starten av»

I slakterileddet har det vært en utvikling der foredling og slakteindustrien har hatt en strukturendring som har gitt vertikal koordinering og integrering. Slakteri sier om endringene i bransjen:

» Det har vært en endring i bransjen, historisk var slakt og skjæring delt. Nå har skjæreleddet kommet tilbake til slakterileddet. Tidligere var det mange små og mellomstore industribedrifter som solgte til butikker og hoteller. Men bransjen har forandret seg mye, og mange av disse bedriftene er borte. Vi på råvaresida vår fått mer å gjøre.»

Selv om bedriften har beveget seg mot en sammenslåing av slakting, skjæring og foredling, har de samtidig også en spesialisering:

«Det er helt vesentlig med spesialisering, vi er nødt til det i dag.»

«Før hadde vi pølser og alt mulig her, men det har skjedd den samme utviklingen hos oss som i landbruket – utstyret blir bedre, krever mer spesialisering, og det krever mer kvalitet i produksjonen i at du må ha mer styring i det du holder på med. Lager du 200 produkter, så får du til 100 kanskje. Lager du 50, så kan du få til alle.»

Slakteriet har hatt en jevn vekst de siste årene. Veksten har vært både generisk, det vil si at de har vokst gjennom å etablere tilliggende driftsselskaper. En viktig begrunnelse for denne måten å vokse på har vært å ta bedre vare på biprodukter. Dette ser bedriften på som en effektivisering og som en viktig del av økonomien til slakteriledet; de får utnyttet større deler av dyret. Det handler videre om å finne nisjemarkeder som er villige til å betale den ekstra kronen.

I tillegg har bedriften vokst organisk, gjennom fusjoner og oppkjøp. Dette er særlig aktuelt for en sterk aktør som kan høste fordeler av skala, synergi og kompetanse. Denne formen for vekst foretrekkes ofte fordi den potensielt kan gi konkurransefordeler og finansielle gevinster (Olsen 1991). Slakteriet har tatt markedsandel gjennom organisk vekst ved kjøp av slakteri.

«Slakteriet har bevisst kjøpt seg opp for å komme tyngre inn på sisteleddet i omsetningen, det er viktig å komme seg direkte ut på dagligvaren, i dag leverer vi 70 prosent til dagligvare.»

Selv om vi ikke ser mye gjennomgående vertikal koordinering gjennom verdikjeden fra grisebonden til butikkjedene, skal vi her se på et eksempel på hvordan de ulike punktene i verdikjeden likevel er avhengige av de andre punktene. Dersom grisen blir for lett, og sidene blir for tynne, gir dette store konsekvenser for nedskjæringsleddet. Med det produksjonsutstyret skjærebedriften har, klarer de ikke å skjære bacon. Altså er det foredlingslinja som får problemet når bonden leverer grisen for lett.

### **Gir vertikal koordinering et samlet styrket konkurransefortrinn?**

For å hente ut marginer på mange punkter i verdikjeden må vi se verdikjeden som helhet fra bonde til butikk og se hvor man kan hente ut gevinster. Da kommer man ikke utenom et tett samarbeid mellom aktørene i kjeden. Det innebærer også en tett dialog med bonden.

Den utviklingen slakteriet har hatt, fra å være en ren slakteribedrift til å bestå av både slakting, nedskjæring og foredling, er en form for intern vertikal integrasjon som har gitt de tre elementene en gjensidig styrking av konkurranseevnen.

«... det er helt klart, det betyr mye. Kostnadene er jo store i Norge, både for folk og fe og maskiner og utstyr. Det er helt klart at det er mye å hente her på volum, og det ser vi. Det er ikke bare det med volum, det vi ser, er at det er ikke bare å slakte et dyr i dag og så skjære og pakke det. Det ligger så fryktelig mye rundt. Du har dette med kvalitetssystemer, du har sporing, logistikk, merking, varerullering og alt dette her. Det er vanvittig mye rundt, og alle disse tingene her tjener du på å ha stordrift på.»

## 7.5 Dagligvarekjedenes påvirkning av den vertikale koordineringen

Det som til enhver tid ser ut til å avgjøre maktforholdet mellom dagligvarekjedene og punkter lengre tilbake i verdikjeden, er råstofftilgangen. Mangel på råvarer gir slakteriet større innflytelse og selvtillit i en forhandlingssituasjon. For mye råvarer flytter maktbalansen mot dagligvareledet. Konsentrasjon av dagligvarebutikker har de siste årene ført til en stadig tettere kobling mot slakteri- og foredlingsleddet. Dagligvarekjedene kan i dag påvirke mye av produksjonen i slakteri- og foredlingsleddet, noe som også medfører påvirkningskraft når det gjelder teknologiske investeringer.

Eksempler på andre elementer kjedene har reell innflytelse på, er hvordan pakker skal ligge, produktet i pakken, størrelser og hvor hullet på forpakningen skal være. Slakteri- og foredlingsleddet opplever oftere slike utspill fra dagligvarekjedene og i økende grad. Design er viktig, men innholdet aller viktigst.

I løpet av 90-årene har en økende andel av varer til dagligvaremarkedet gått gjennom grossistledet, mens en større andel tidligere gikk som direkteleveranser. Dette gjør det enklere for kjedegruppene å hente ut gevinster i de deler av distribusjonskanalene de har kontroll over. Av dagligvarebutikkens totale innkjøp leveres i dag omtrent 50 prosent via en gros (Ness og Haugland 2001<sup>12</sup>).

### Tett samarbeid mellom slakteri og dagligvarekjede

Slakteriet har et tett samarbeid med dagligvarekjedene de leverer til. Samarbeidet går ut på leveringssikkerhet, innkjøpsavdelingen i dagligvarekjedene samarbeider med slakteriets markedsavdeling, kvalitetsavdelingene samarbeider, og IT-avdelingene har en tett dialog. Dette lar seg gjøre for slakterier av en viss størrelse.

<sup>12</sup> Arbeidsnotat nr. 30/01 Endrede forhold i norsk matvaredistribusjon og konsekvenser for strategisk orientering. (SNF-prosjekt nr. 6075)

«Vi opplever en stor grad av partnertanker.»

Som vi så tidligere i kapitlet, ligger det en stor fortjeneste for slakteriene i å kunne selge hele dyret, med andre ord selge alle delene av dyret. Slakteriet opplever at dette er noe også dagligvarekjedene har stor forståelse for, og de samarbeider for å få dette til. Som dagligvarekjeden uttrykker det:

«Ja, vi har ingen problemer med det i så måte, vi kunne godt sagt at det og det skal vi ha på kjøttfe, lam og svin, det gjør vi også til en viss grad. Så sitter vi (*anm.: med slakteriet*) og diskuterer utnyttelsen av hele dyret. Det er derfor vi har litt kombinasjon av «private labels» og leverandørens merke. Dette for at vi skal kunne utnytte større deler av dyret gjennom året.»

### **Hvem merker dagligvarekjedenes maktposisjoner?**

Hvem er det så i verdikjeden som i størst grad merker den økende makten som dagligvarekjedene har fått? Dagligvarekjedenes maktposisjoner merkes i liten grad på grisebonden. For at det skulle skje, måtte griseprodusenten bli langt større.

«Hvis vi ble så store at vi kunne levere direkte til Rema, eller at vi produserte et alternativt produkt, for eksempel spesialprodukter, kunne vi kanskje hatt direkte dialog med dem. Vi har volumproduksjon. Lager mye, men for lite for å ha innflytelse. Kravet om helse og økologi påvirker ikke oss. Men nisjeprodusentene merker nok det mer.»

Samtidig opplever grisebøndene at de store varegrupperingene har stor nok makt til at de kan presse prisene ned, noe som for bonden får konsekvenser for produksjonen.

«... og påleggspakken, de (*anm.: varekjedene*) får 250–300 kroner per kilo, jeg får 22, det er tigangeren, de skal ta avanse hele tida og ha billigst mulig innsatsfaktorer. [...] de har dratt til skruen i hele den tiden jeg har drevet ...»

Enkelte informanter trekker fram positive effekter av dagligvarekjedenes sterke posisjon i verdikjeden. For det første gir det leverandørene, slakteri og foredlingsleddet en utfordring når det gjelder å levere til en standard kjedene aksepterer. Ved at det stilles krav til leverandørene, tvinges de til å tenke innovativt. Å bli gode på produktutvikling blir et konkurransefortrinn for leverandørene.

«Men det er klart, det er en utfordring. Vi må jo være gode nok, vi må være en god nok leverandør. Og da begynner du å få en del krav på deg. Og disse kravene her er det litt viktig at vi får, for vi blir bedre når vi får mer krav. Krav til kvalitet, levering, pris. Det presser oss, og det tror jeg er fornuftig. Vi liker jo ikke å ha press på oss, men for å bringe verden framover, så må du ha det.»

For det andre har det positive ringvirkninger oppstrøms i verdikjeden at dagligvarekjedene er blitt veldig gode på å planlegge og på å utvikle logistikksystemer. Planlegging fra kjedenes side har et detaljeringsnivå som gjør at leverandørene i større grad enn tidligere har oversikt over og en forutsigbarhet i forhold til det de skal produsere.

«De har vel aldri vært så detaljerte som nå. Nå skriver vi kontrakt på hvor mye pølser, hvor mye pålegg og hvor mye koteletter de tar. De skriver hvor mye sommerkoteletter de skal ha, og hvor mye ribbe de skal ha til jul, alt dette. Også størrelse på stykkene. Du kan jo si hva du vil om disse kjedene, men de har jo gjort en kjempejobb på dette med logistikk. De har full styring på alt i butikkene sine, og de vet alt, absolutt alt. Selger de koteletter for 25 kr/kg, så vet de hvor mye som går, selger de for 35, så vet de hvor mye som går.»

I tillegg til å stille produktrelaterte krav til leverandører har det etter hvert også blitt et økt krav til integrering av logistikksystemer og investering i teknologi.

Dagligvarekjedene stiller krav til leverandørene utover det som angår produktet direkte. De stiller krav til investering i teknologi utover den som brukes i produksjonen. Kjedenes har over år utviklet sine logistikksystemer, ikke bare internt, men har også utviklet systemer som håndterer kundeforhold. Eksempler på slike logistikksystemer er krav om elektronisk utveksling av data, som ordrebekreftelser, pakksedler eller fakturahåndtering. For å integreres i disse systemene kreves det til dels tunge investeringer på leverandørsiden. Disse investeringene har både en positiv og en negativ effekt. For leverandørene vil antakelig slike krav til investeringer medføre en betydelig økonomisk byrde. Samtidig uttrykker også leverandørleddet at kjedenes logistikksystemer og krav til integrasjon av disse også letter deres arbeid med leveranser. De blir i større grad enn tidligere automatisert, og leverandørene kan frigjøre ressurser til andre oppgaver.

Casestudiet og besøk til flere anlegg vitner om store investeringer også i det som foregår i produksjonen. Det kan dreie seg om maskiner til pakking, merking, hulling osv.

«Kjedene kan påvirke veldig sterkt investeringer som blir gjort hos oss, hvis vi for eksempel skal inn med en ny påleggslinje, da skal den se slik ut ... og det krever investeringer på x antall millioner for oss hvis vi skal få den. Hvordan pakker skal ligge, produktet inni, størrelse, hvor hullet skal være etc., ofte slike utspill fra dagligvarekjedene og oftere og oftere. Design viktig, men innholdet (funksjonelt) aller viktigst. Dette gjelder ikke bare kjedenes «own brands», med også det vi selger under vårt salgsmærke. Men da kan vi komme med ideer tilbake.»



## Matsikkerhet

Gjennom hele verdikjeden er det stor oppmerksomhet omkring matsikkerhet. Hvem er det som er drivere for matsikkerhet? Media og organisasjoner anses som å være en maktfaktor uten at de kan sies å være drivere av prosesser i hverdagen. Interessen for mat og matsikkerhet i media er stor, og det forholder informantene seg til, men de tror altså ikke det er media som driver matsikkerhetsarbeidet.

«... jeg tror mer at media har vært med på å synliggjøre de områdene hvor man har hatt problemer, for eksempel sjømat som ligger flere tiår etter kjøttområdet, så går man jo inn og belyser hvordan det ser ut, og egentlig bare går ut og sier hva statusen er.»

Derimot understreker produsentene sitt eget sterke produktansvar og at de har en egeninteresse i dette arbeidet. Slakteriet har satt inn store ressurser på intern matsikkerhetskontroll og mener at:

«... de siste seks, syv årene har Mattilsynet havnet i bakleksa, tidligere kontrollerte de oss, nå reviderer de vår internkontroll mer enn å kontrollere oss, men de kommer mer på banen nå.»

Det er bred enighet om at de store leverandørene tar et stort ansvar for matsikkerheten. Mye tyder på at en større bevissthet omkring kunderelasjoner er en driver i arbeidet. Det er kunden som bestemmer. Slakteriets kunder er først og fremst store industribedrifter. Dagligvarekjeden vi har intervjuet, framhever leverandørenes innsats på matsikkerhetsområdet:

«Jeg tror på mange områder at de store tunge leverandørene har vært de første driverne av matsikkerhet, for de har jo gode systemer på dette nå. Så tror jeg at man på innkjøpssida etter hvert har fått opp gode varesikringssystemer.»

De senere årene har også dagligvarekjedene engasjert folk som sjekker matsikkerhet. Det kan gå på ulike sertifiseringer for rutiner på anleggene i tillegg til mer kommersielle krav som krav til utseende og smak. Dagligvarekjedenes økende maktposisjon har ifølge våre informanter ført til at de er like store drivere for matsikkerhet som offentlige reguleringer.

«Det vi gjør når vi plukker ut leverandører, er at vi har auditører som vi sender rundt. Disse går gjennom fabrikkene. De er ute på alle leverandørene våre og spesielt hyppig ute på ferskvarerområdet. ... Og har tett dialog med leverandørene. Vi har noen leverandører hvor vi underveis har sagt at hvis ikke dette er rettet opp innen kort tid, så er dere ute. Vi er nok strengere på det også enn mange andre.»

Et forhold som forsterker dette, er kjedenes utstrakte bruk av «own brands», egne merkevarer. own brands egne merkevarer . Oppmerksomheten rundt begrepet

merkevarer har vært sterk innenfor norsk nærings- og nytelsesindustri de siste par tiårene. Merkenavnet skal identifisere produktet og atskille det fra konkurrerende produkter. Merkevarer kan forstås som en beskrivelse av markedsposisjon hvor produsenten på grunn av gjenkjennelse kan ta ut en høyere pris i markedet (Steen 1991). Skulle det oppstå en situasjon med et produkt av eget merke som ikke tilfredstilte krav til matsikkerhet, ville dette skade merkevaren i stor grad ettersom merkevarene er landsdekkende.

«For oss så er det så utrolig viktig at leverandørene våre produserer etter gode normer, og at de har gode produksjonslinjer, fabrikker. Og hvis man skal være produsent av egne varemerker hos oss, så er vi ekstremt krevende. Da setter vi vårt navn på det, og da ødelegger det på et vis hele imagen vår.»

Også foredlingsbedriften beskriver en gjennomgående satsing på området matsikkerhet.

«I forhold til matsikkerhet og helse og miljø er det dagligvarekjedene som er drivere til sånne produktrelaterte, om det nå er helse eller økologi eller ... Matsikkerhet må være på plass, de kravene har vi satt selv, og vi har, bank i bordet, kunne sittet igjen, når det har vært listeria i sylte og salmonella, har vi kommet helskinnet gjennom det fordi vi er så firkantet på det.»

## 7.6 Oppsummering

Det er varierende oppfatninger om markedsreguleringsordningens betydning blant våre informanter. De som er negative, trekker fram ordningens manglende pålitelighet når det gjelder prognoser som et sterkt argument. Det er ingen kommunikasjon med Nortura som markedsregulator, og informasjon fra Nortura oppleves som å komme som lyn fra klar himmel. Også de private slakteriene ser ut til å bruke prisinformasjonen fra Nortura aktivt.

Mange av aktørene i verdikjeden er opptatt av hvilke konsekvenser endringer i importvern og tollsatser vil ha for dem. Når tollsatsene blir redusert, er det viktig å ha en parallellitet i tollreduksjonen. Det vil si at når tollsatsen på for eksempel pølser blir redusert, må man ha en tilsvarende reduksjon i råvareprisene. Mye tyder på at antall norske gårder ville falt kraftig med et bortfall av importvernet, en prosess som antakelig påskyndes gjennom en eventuell WTO-avtale.

Landbrukspolitikken som føres i Norge, kan sies å ivareta distriktpolitiske hensyn i større grad enn rene næringspolitiske hensyn. Mange peker på at de føringer som landbrukspolitikken legger på norsk kjøttproduksjon, er lite forenelige med de kra-

vene til effektivitet som er nødvendige for å møte en framtidig sterkere internasjonal konkurranse.

Det er stor mangel på norsk arbeidskraft i flere av bedriftene vi har besøkt. Behovet for arbeidskraft dekkes av utenlandsk importert arbeidskraft, spesielt fra Øst-Europa. Denne utviklingen er bekymringsfull både med hensyn til rekruttering i næringen og for tilgangen på kompetente folk til nøkkelstillinger i bedriftene.

I mye av produksjonen ifra primærleddet og framover, som nedskjæring og foredling, har teknologi erstattet manuelt arbeid. Det er ingenting som tyder på at norske produsenter, til tross for at de har en relativt liten produksjon sammenliknet med den europeiske, har en dårligere teknologisk plattform enn internasjonale aktører, og investeringsviljen synes å være stor i hele verdikjeden.

Sammenliknet med for eksempel USA finner vi liten grad av vertikal koordinering i verdikjeden, men den kan sies å være økende. Mellom primærleddet og slakterileddet er det ennå begrenset bruk av kontrakter, men jo lengre ut i verdikjeden en kommer, desto større bruk av kontrakter finner vi. Selv om vi finner få rene kontrakter mellom bonde og slakteri, er det forretningsmessige forholdet mellom disse to punktene i verdikjeden likevel bundet sammen av ulike former for finansiell støtte. Vi ser også at spekteret av aktiviteter innenfor hvert ledd har hatt en historisk økning, og vi kan kanskje snakke om en verdikjede i verdikjeden.

Det framheves at dagligvarekjedene har hatt en positiv påvirkning på utviklingen av den vertikale koordineringen, gjennom større grad av presisjon på bestillinger og også gjennom utviklingen av integrerte logistikksystemer som skaper en sterk binding til leverandørleddet.



## 8 Mot en vertikalt koordinert verdikjede i Norge?

I de tidligere kapitlene har vi sett på internasjonale trender mot økt vertikal integrering i verdikjeden for kjøtt, hvordan rammevilkårene er styrende for norsk kjøttindustri, og hvordan to ulike typer verdikjeder har tilpasset seg den virkeligheten og de rammevilkårene de arbeider under i Norge. I det følgende skal vi se dette mer i sammenheng. Vi kommer derfor i dette kapitlet til å se nærmere på hvordan de to verdikjedene, likt eller ulikt, har tilpasset seg den norske virkeligheten. Analytisk vil vi fokusere på ulike tilpasninger til den vertikale koordineringen som finner sted mellom de ulike leddene i de to verdikjedene, og sammenlikne dette med det vi har vist av internasjonale trender. Til slutt skal vi også forsøke å trekke fram noen framtidige utfordringer for verdikjeder innenfor kjøttbransjen i Norge med blick mot de rammevilkårene som gjelder i dag, og en eventuell usikkerhet rundt disse.

### 8.1 Vertikal koordinering i den norske kjeden

Det som er mest slående i vår empiri, er en tilsynelatende begrenset koordinering mellom slakteri/foredling og primærprodusentene. Dette gjelder både for breddekjeden og i småskalakjeden. Noe av årsaken til dette er nok klart å finne i det norske landbruksregimet der både markedsregulering og landbrukspolitikken motvirker slik koordinering. Selv om utviklingen i norsk landbruk har gått mot færre og større bruk, har det fra både landbruksmyndigheter og landbrukets organisasjoner vært en relativt bred enighet om at landbrukspolitikken skal brukes som et verktøy for å dempe sentraliseringseffekter og opprettholde hva man kan betegne som et landbruk basert på småskalaproduksjon. I Stortingsmelding nr. 19 heter det blant annet at

Regjeringen legger til grunn at landbruket fortsatt skal ha en sentral rolle i distriktspolitikken framover. Målet om et aktivt landbruk i alle deler av landet er en del av den brede distriktspolitikken, der siktemålet er å opprettholde hovedtrekkene i bosettingsmønsteret (St.meld. nr. 19 1999–2000, s. 17).

Markedsregulering, landbruksoverføringer og konsesjonsgrenser har vært virkemidler for å nå denne målsettingen.

Den internasjonale kjøttindustrien har hatt en stadig sterkere vertikal koordinering, og innenfor en del områder er det også eksempler på helt vertikalt integrerte verdikjeder.<sup>13</sup> I Norge har vi også sett en tendens mot en vertikal koordinering i verdikjeden for kjøtt. På privat side gjelder dette særlig fra slakteri og gjennom foredlingsleddet. Det har skjedd en konsentrasjon i slakteri- og foredlingsbransjen der man gjennom oppkjøp og vekst har fått flere aktører som innenfor samme konsern har stor grad av kontroll over egen varestrøm fra slakteri og fram til dagligvarehandelen. Landbrukssamvirket har på mange måter gått gjennom den samme prosessen, med omdanning til en konsernmodell og betydelige restruktureringer i både slakteri og foredlingsledd. Samtidig er det også, som vist i småskalakjeden, fortsatt et visst rom for aktører som driver mer selvstendig og i mindre skala. I dagligvaremarkedet har vi sett en enda sterkere konsentrasjon der fire kjeder i dag kontrollerer rundt 99 prosent av omsetningen av dagligvarer. Vi har med andre ord en situasjon der kjøttindustrien og dagligvarehandelen har sett en akselererende konsentrasjon, samtidig som det på primærproducentnivå, relativt til de bransjene de samhandler med, fortsatt er en småskalaproduksjon uten altfor store konsentrasjoner.

Det er rimelig å hevde at denne strukturen for kjøttnæringen har bidratt til at spesifisering og koordinering mot primærleddet på langt nær i samme grad har fulgt de internasjonale trendene innenfor kjøttbransjen. I våre data nevnes også dette. Når norske bearbeidingsbedrifter får lam fra New Zealand eller gris fra Danmark, er størrelse og kvalitet vesentlig mer uniform enn det som blir levert fra norske bønder.

I det følgende skal vi trekke linjene tilbake til kapittel 2 for å se de formene for vertikal koordinering man har sett internasjonalt, opp mot den empirien vi sitter med fra vårt datamateriale. Der ble det pekt på en kjede av drivere for vertikal koordinering i verdikjeden. Disse kan oppsummeres i tre punkter:

- en teknologisk utvikling med høy kapitalbinding
- behov for en uniform råstoffkvalitet
- behov for kontrakter for å sikre leveranser og uniform kvalitet

Internasjonalt har kjøttindustrien med den teknologiske utviklingen beveget seg bort fra en arbeidsintensiv til en mer teknologintensiv næring, automatisering av prosessen både mekanisk og til en viss grad næringskjemisk har ført til investeringer i maskiner og prosessering som har effektivisert næringen. Samtidig har dette ført til høy kapitalbinding, som igjen har ført til behov for en effektiv verdikjede. Uniformering av råstoffet har vært en måte å effektivisere dette på, uniformering både gjennom kvalitet og stør-

<sup>13</sup> Forklaring på forskjellen mellom vertikal koordinering og vertikal integrasjon finner du i kapittel 2.

relse på slaktet. For å sikre råstoff til en spesifisert kvalitet har man sett en utvikling mot en vertikal koordinering og integrering i hele verdikjeden fra bonde til butikk. Denne vertikale koordineringen er ofte kontraktbasert gjennom kjeden.

## **Teknologi**

Våre data tyder imidlertid ikke på at den norske kjøttindustrien har problemer med å tilpasse den tilgjengelige teknologien til sin produksjonsstørrelse og sin tilgang på råvarer. I den brede verdikjeden er det ganske tydelig på at investeringsviljen i teknologi har vært stor. Tilgangen på relevant og riktig skalert teknologi er god. De ser hovedforskjellen først og fremst i at mens en internasjonal stor baconprodusent har 15 baconslicere som skjærer, veier og pakker bacon i forbrukerpakninger, så har de investert i én slicer. Heller ikke svinebonden finner at teknologiutviklingen har tatt en vei som gjør at han ikke får tilgang på teknologi som er tilpasset hans driftsstørrelse. I småskalakjeden er det heller ikke ansett å være vanskelig å få tak i rett teknologi. Nedskjæringsbedriften peker også på at det innenfor bransjen er relativt standardisert utstyr, og at det ikke er noen som har et spesielt teknologisk forsprang. De peker også på at kapitalbehovet i perioder er stort, men det er først og fremst når det gjelder råstoffet. Særlig i den delen av produksjonen som er sesongpreget, slik som lamme- og viltseongen. Samlet sett viser våre data at teknologien er greit tilgjengelig, og at de enkelte virksomhetene kan kjøpe teknologi som er skalert for den omsetningen og varestrømmen de har behov for å få gjennom sine systemer.

## **Koordinering i primærleddet**

Vi har sett i de foregående kapitlene at når vi har snakket om behovet for uniform kvalitet på råstoffet, har svarene vært litt delte. På slakterisiden har man gjennomgående et ønske om mer uniform kvalitet på vekt, og da gjerne en slaktevekt på de leverte dyrene som ligger over en god del av det de får levert i dag. Dette skyldes at den teknologiske utviklingen på slaktedelen har gitt mulighet til å ta dyr gjennom linja med en høyere vekt uten at det vil være fordyrende. Arbeidsprosessen er mer eller mindre lik om dyret er lett eller tungt, noe som klart gir mer fortjeneste dersom vekten kunne vært presset opp. Dette gjelder både for gris og for storfe. På gris er det rimelig greit siden de private slakteriene i relativt stor grad, i samarbeid med sine primærprodusenter, kan styre dette selv, uavhengig av noteringspriser og eventuelle markedsreguleringstiltak. For storfe er imidlertid dette vanskeligere siden det på storfe også er andre faktorer som spiller inn, blant annet infrastrukturen hos bøndene og koblingen til melkeproduksjonen. Det er ikke alle som kan føre oksene opp til en høyere vekt på grunn av begrensninger i driftsbygningene, selv om det kanskje ville vært mer optimalt for slakteriet. Samtidig er det også klart at vekten på referansekvaliteten for pris hos Nortura legger grenser for

hvor langt det er mulig å strekke vekten oppover. Som slakteriet i småskalakjeden selv sier «vi kan ikke lage det så snevert at de (*anm.: bøndene*) finner det vanskelig å levere til oss». De føler nok til tross for en viss justering av vektgrensen at de beveger seg litt i ytterkant av hva som er kutymen for dette i bransjen, og hadde på dette området gjerne sett at Nortura tok en rolle i å drive vektgrensen opp.

Samlet sett er inntrykket at norsk kjøttproduksjon tolererer langt mindre uniform slakt enn det man ser i andre land. Denne toleransen kan henge sammen med det norske systemet der vektgrenser er en viktig del av rammevilkårene i form av både jordbruksavtale og markedsregulering. Det er også mulig at det er en interessekonflikt mellom primærprodusenter og slakterier på dette punktet, det vil naturlig nok for bonden være ønskelig at vektgrensen for beste pris ikke settes for høyt, siden det kan øke fôringskostnadene og dermed medføre redusert inntjening.

På kontraktssiden har vi i vårt datamateriale sett at kontraktsforholdene mellom primærprodusenter og slakterier ikke er veldig utviklet. Det er ikke noe særlig omfang av verken markeds- eller produksjonskontrakter som styrer denne relasjonen. På den andre siden har man ordninger som har elementer av kontrakter i seg, men det er i første rekke knyttet til at slakteriene går inn med ulike kredittordninger. Det kan være i form av førstøtte, driftstøtte og garantier for driftskreditter. Denne type finansieringsordninger er utvilsomt en form for kontrakt, men så langt vi har kunnet kartlegge, har disse bindingene liten, om noen, spesifisering ut over at slaktet skal leveres tilbake til det slakteriet som har gitt støtten. Prisen for levert slakt følger de samme fastsettingsreglene for de som har mottatt denne type ordninger, som for de bøndene som ikke har mottatt slik støtte. Det er heller ikke noe i vårt materiale som tyder på at slakteriene eller foredlingsindustrien har noen særlig påvirkning på fôrtyper og fôr kvalitet. Dette er noe bonden selv håndterer gjennom sine leverandører for å sikre at han møter kvalitetsbestemmelsene hos slakteriet på en mest mulig optimal måte i forhold til egen inntjening. I breddekjeden ser vi en ansats til mer formelle relasjoner mellom bonde og slakteri som går utover ren driftstøtte. Slakteriet i breddekjeden har startet noen, riktig nok forsiktige, prosesser der man har kontrakt med en del bønder på svinesiden. Disse kontraktene er nok mer av koordinerende art enn det markeds- eller produksjonskontrakter er. Det er først og fremst kontrakter som tar sikte på å koordinere leveranser og volum på leveransene. Bøndene som inngår slike kontrakter, forplikter seg til å ha en årlig dialog med slakteriet der de planlegger leveransene det neste året.

At det er liten grad av koordinering mellom primærprodusenter og slakterier, har nok også en årsak i at det norske markedet for omsetning av slakt er såpass sterkt regulert. Med markedsreguleringen er det allerede så sterke føringer for prisfastsettelse, som også er knyttet opp til en referanse kvalitet, at sterke kontrakter som bryter med denne hovedreguleringen, er vanskelige å få til. Det ligger heller ingen særlige incentiver til å inngå slike kontrakter for primærprodusentene, siden mottaksplikten til Nortura sikrer avsetning av slaktet enten man leverer til landbrukssamvirket, eller om man leverer



til det private. Innenfor dagens reguleringsregime er det også vanskelig for de private slakteriene å bevege seg særlig langt vekk fra noteringsprisen til Nortura. For det første vil en overprising av de private i forhold til Norturas noteringspris gi et kostnadsnivå som ville gjøre det vanskelig for de private slakteriene å få omsatt sin del av slaktingen. Det vil nok også være vanskelig for de private å kreve store avvik på kvalitet eller slaktevekt enn det som leveres som standard i det norske systemet. Dersom for eksempel de private skulle legge for sterke føringer på uniform kvalitet, vil dette kunne medføre såpass stor ulempe for bonden at han da heller ville velge å levere til Nortura, som har mottaksplikt. På mange måter kan man si at det som i det store og hele bestemmer pris og leveringskvalitet i det norske systemet, er den prisen man blir enige om i jordbruksforhandlingene ut fra de referansekvalitetene som er bestemt der.

### **Koordinering i foredlingsleddet**

Når vi kommer lenger utover i verdikjeden, er den vertikale koordineringen langt sterkere. I breddekjeden er det stor grad av koordinering innenfor selve utgangskonsernet, siden dette er et konsern som tar alt fra slakt til foredling før de leverer til butikk. Konsernet leverer også råvarer ut til andre deler av næringsmiddelindustrien, og i disse tilfellene er relasjonen også styrt av kontrakter. Dette er ofte rammeavtaler som går over ett år av gangen, og de spesifiserer både kvalitet, leveransetidspunkter og pris.

Ser vi på småskalakjeden, er det noe annerledes. Der er det langt mindre grad av formalisering gjennom kontrakter. Det er mer en kunde–leverandørrelasjon som nok er stabil over tid, til dels også lang tid, men det er begrenset med formelle bindinger mellom aktørene. På mange måter bærer denne kjeden noe mer preg av et spotmarked, der man bestiller ut fra behov og får levert ut fra dagens pris. Nå skal det nok sies at risikoen ved en slik relasjon er begrenset siden råvareprisen jo er bestemt gjennom landbruksforhandlingene, og markedsreguleringen sørger for at de holder seg rimelig greit rundt målprisen. Sann sett er det nok også en relativ stabilitet som gjør at det ikke er forbundet med altfor stor risiko for en liten aktør å kjøre uten kontrakter. Nedskjæringsbedriften har også Nortura som hovedleverandør av råstoff, med forsyningsplikten til Nortura er de også dermed sikret grei og rimelig stabil tilgang på råstoff.

### **Koordinering mellom foredling og dagligvareleddet**

Når vi kommer til relasjonen mellom kjøttindustrien og dagligvarekjedene, er kontrakter det dominerende. Der handler det ikke bare om pris, leveringstidspunkt osv., men for breddekjeden ser vi også at det ligger inne forutsetninger om et utstrakt samarbeid om produktutvikling og innovasjon. Når vi kommer til småskalakjeden, ser vi at den minste produsenten også må forholde seg til grossist for å få tilgang til dagligvareleddet. Denne relasjonen har man valgt å kontraktbasere, dette var på intervjuutidspunktet en

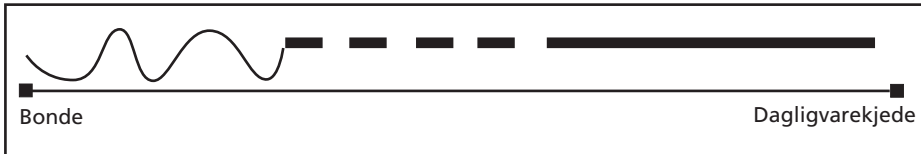
ny relasjon som ikke hadde fått særlig virkning ennå. For denne produsenten var det også kontrakter om levering fra et utvalg bønder. Det virket nok imidlertid som om denne utviklingen i hovedsak var drevet av et prosjekt gjennom Innovasjon Norge. I småskalakjeden ser vi også at de på innovasjonssiden opplever at det har blitt vanskeligere å få nye produkter ut i til dagligvaremarkedet. Fra deres ståsted har dette en sammenheng med at innkjøpet i dagligvareleddet har blitt mer og mer sentralisert, og at de må levere store volum for i det hele tatt få levert til kjedene. Dette legger begrensninger på muligheten til å teste ut nye varer i forbrukermarkedet. I stor grad er nok også dette tilfellet for den delen av dagligvaremarkedet som er i lavprismarkedet. Men for den delen av dagligvaremarkedet som ligger i det øvre prissjiktet, med egne ferskvaredisker, er kanskje mulighetene noe større. Vi ser også at i småskalakjeden har tilpasningen i foredlingsleddet vært å få fram størst mulig grad av unike produkter beregnet på et «prime marked» der betalingsviljen både i dagligvareleddet og på forbrukersiden er større.

Dagligvarekjedene påvirker også koordineringen til foredlingsleddet gjennom logistikksystemene som de utvikler. For kjedene har logistikk i varestrømmen blitt viktigere og viktigere. I bedre logistikksystemer ligger det muligheter til å redusere kostnader, for å ta markedsandeler og til å øke fortjenesten. Det har derfor vært et sterkt økende fokus fra dagligvaresiden på logistikk. Med mange leverandører inn til kjeden har det blitt et stadig økende krav at leverandørene må tilpasse seg dagligvarekjedens logistikksystemer. Tendensen går klart mot at de som skal levere volum til de store kjedene, må innpasse seg og integrere seg i logistikksystemene til kjedene. Det er også en tendens til at kjedene, i hvert fall noen av dem, ønsker å samle all transport i egne distribusjonsledd. Det har nok vært noe motstand mot denne utviklingen i industrien, men med den kjedemakten som er i det norske markedet, har det vært vanskelig å motstå dette fra industriens side.

Mattrygghet og kvalitet har også vært et prioritert område for norske dagligvarekjeder. Vi ser en tendens til at dette fokuset på en del områder også går ut over myndighetens krav til matsikkerhet. En del av disse kravene bunner nok i at man har opplevd noen såkalte «matvareskandaler» i dagligvaren og industrien, som har økt oppmerksomheten på dette området. En annen driver er nok at det i deler av dagligvarebransjen er en stor satsing på egne merkevarer. Med egne merkevarer er det for kjedene ekstra viktig at det ikke skal oppstå problemer siden det kan rokke direkte ved deres eget omdømme.

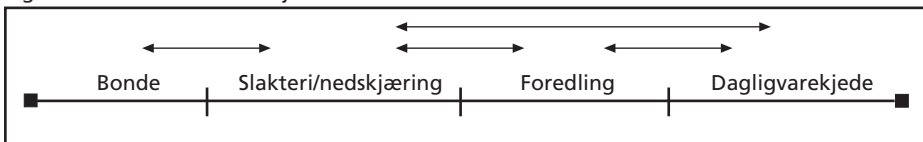
Samlet sett er det rimelig å hevde at kjedene har vært drivere for en stadig økende koordinering helt nedstrøms i kjeden. Både når det gjelder produktutvikling, logistikk og distribusjon og matsikkerhet. En del av dette har vært drevet igjennom av kjedene til tross for en viss motstand i industrileddet. Vår undersøkelse peker på at det er en økende tendens til kontraktuelle bindinger utover eller nedstrøms i verdikjeden. Dette er illustrert i figur 8.1.

Figur 8.1 Grad av koordinering i verdikjeden



Som figur 8.1. viser, finner vi at det fra bonde til dagligvarekjede skjer en gradvis overgang til at kontrakter er gjeldende form for levering. Samtidig kan vi angi samarbeidsomfang som figur 8.2. nedenfor viser.

Figur 8.2 Samarbeid i verdikjeden



Bonden forholder seg kun til slakteriet. Slakteriet leverer til foredlingsbedrifter og direkte til dagligvarekjedene, mens foredlingsbedriften leverer til dagligvarekjedene og andre storhusholdningsmarkeder. Dette er et bilde som skiller seg vesentlig fra det amerikanske markedet. I USA har andelen av kjøttproduksjon som har blitt underlagt leveringskjeder («supply chains») i form av langsiktige kontrakter, både markeds- og produksjonskontrakter, økt, og vertikal integrasjon har økt. Den mest dramatiske utviklingen har vært på svin, hvor andelen leveringskjeder har økt fra 5 prosent i 1980 til 82 prosent i 2000 (Tveterås 2004). Det er grunn til å anta at den svake koordineringen mellom primærleddet og slakteriene vil fortsette siden det norske reguleringsregime gir begrensede incentiver og muligheter til en sterk koordinering. Ut over i verdikjeden kan man anta at tendensen mot en sterkere koordinering vil fortsette, særlig på logistikk og distribusjonssiden.

## 8.2 Kan man si noe om fremtiden? Noen scenarier

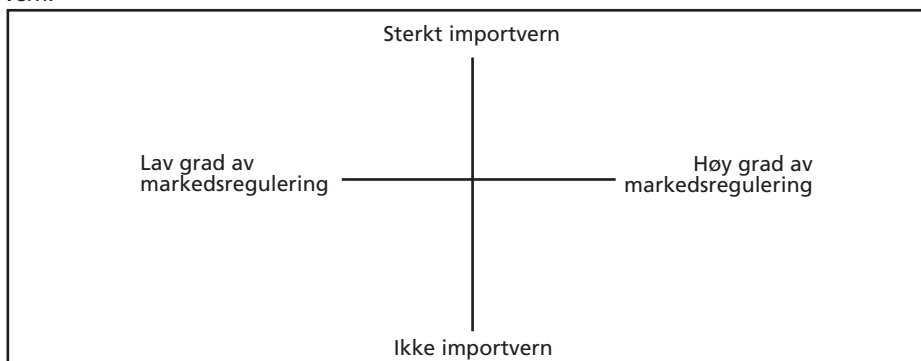
Som vist over har det vært en utvikling mot økende koordinering utover i verdikjeden, mens det er en relativt svak koordinering mellom primærprodusentene og slakteriene. At man har relativt svak vertikal koordinering i førsteleddet, er i hovedsak knyttet til det norske landbruksregimet, med et høyt importvern, markedsregulering og en landbrukspolitikk som setter begrensninger i størrelsen på norske bruk. Det er imidlertid

et visst press mot dette norske systemet. WTO-forhandlingene kan medføre et svekket importvern, EØS-avtalen gir også mulighet for EU til å ta opp forhandlinger om bedre markedstilgang for landbruksvarer til Norge. Det er med andre ord en viss usikkerhet knyttet til hvordan de norske rammebetingelsene vil se ut i framtiden.

En måte å håndtere usikkerhet er å tenke i scenarier. Scenarier er ikke en beskrivelse av virkeligheten, men et verktøy til å tenke og planlegge rundt en situasjon med usikkerhet. Scenarier er formet som *fortellinger* om framtiden. De beskriver *flere* mulige (eller tenkelige) utviklingsveier i framtiden, med et langt tidsperspektiv – vanligvis minst ti år. Scenarier er – kort sagt – spesielt konstruerte historier om framtiden, som skal belyse et komplekst felt. Scenarier er mer rettet mot ny forståelse enn mot korrekte forutsigelser. Poenget er å skildre et sett av mulige framtid – i flertall – som viser hva som kan skje, ikke å fastslå hva som kommer til å skje. Scenarier søker å formidle en langsiktig helhetsforståelse hvor det nettopp er samspillet mellom mange faktorer og drivkrefter som er avgjørende.<sup>14</sup>

Som beskrevet i kapittel 2 er importvernet en forutsetning for dagens landbruksregime i Norge. Det er vanskelig å se for seg at markedsreguleringen kan bestå uten importvernet. Denne avhengigheten går nok ikke motsatt vei, i den forstand at man godt kan tenke seg at importvernet består på dagens nivå, samtidig som man kan ha et innenlandsk system med sterk eller ingen markedsregulering. Markedsreguleringen er som nevnt innledningsvis i denne rapporten først og fremst et verktøy som skal sikre primærprodusentene sine interesser. Samtidig har vi sett i våre data at markedsreguleringen også har stor påvirkning på kjøttindustrien. Importvern og markedsregulering er derfor to viktige faktorer for utviklingen av norsk kjøttindustri, både for de private og for Landbrukssamvirket. Det er derfor interessant å tegne opp noen scenarier med utgangspunkt i disse to forholdene, det vil si høy eller lav grad av importvern og en sterk eller svak (ingen) markedsregulering, som illustrert i figur 8.3.

Figur 8.3 Scenarier for lav og høy grad av markedsregulering mot et sterkt og svakt importvern.



<sup>14</sup> For en mer gjennomgående drøfting av scenarier se for eksempel Lindgren og Banhold (2003)

Som figur 8.3 viser, er det fire mulige situasjoner, en situasjon med høy grad av markedsregulering og høyt importvern, en situasjon med et sterkt importvern og lav eller ingen grad av markedsregulering, en tredje situasjon uten importvern og ingen markedsregulering. Situasjonen med en sterk markedsregulering og lavt importvern er som vi har beskrevet, tidligere knapt mulig, så den vil vi se bort fra. Under vil vi tegne noen ulike scenarioer med basis i de tre første utfallene.

### **Sterkt importvern og høy grad av markedsregulering – status quo**

Dette er den situasjonen som eksisterer innenfor norsk landbruk på kjøtt siden i dag. I en slik situasjon vil det neppe skje store endringer i forhold til dagens organisering av verdikjeder for kjøtt. Det vil være en innenlandsk konkurranse mellom privat kjøttindustri og landbrukssamvirket, men hovedstrukturen i næringen vil bestå. Det er grunn til å anta at den sakte restruktureringen man har sett på primærleddet, vil fortsette, der det går mot noen færre, men større bruk, det vil si at det blir færre små primærprodusenter, mens det vil bli flere som ligger opp mot konsesjonsgrensene. På industriledet vil det mest sannsynlig også fortsette med en sakte restrukturering, der de større private industrikonsernene vil ta større andeler av markedet, men hvor det fortsatt er rom for mindre aktører som sikter mot mer unike produkter i hva man kan kalle et prime nisjemarked. Det er sannsynlig at den tendensen man allerede har sett med en tiltakende vertikal koordinering mellom dagligvareleddet og industriledet, vil fortsette. Da særlig med tanke på logistikk og distribusjon, der industriledet i enda større grad vil måtte tilpasse seg dagligvarekjedens behov og ønsker om en mer rasjonell organisering. For de mindre produsentene vil det bli avgjørende å knytte avtaler med grossistledd som vil stå for salg og distribusjon inn mot dagligvarehandelen. Det er også sannsynlig at de store aktørene vil ta grep for å sikre seg en større del av nisje og primemarkedet.

### **Sterkt importvern og bortfall av markedsregulering – sterk innenlandsk konkurranse**

Markedsreguleringen for kjøtt kan forsvinne slik man har sett for eksempel på kylling. Dersom markedsreguleringen blir vedtatt fjernet samtidig som importvernet opprettholdes, vil det føre til en sterk innenlandsk restrukturering av verdikjeden for kjøtt. I primærleddet vil dette mest sannsynlig føre til en akselererende utvikling mot økt sentralisering og større bruk. Det er nok fortsatt mulig at man gjennom støtteordninger og konsesjonsgrenser klarer å bremse utviklingen, men ikke i samme grad som ved dagens landbrukspolitik. Selv om det er politisk vilje til å beholde konsesjonsgrensene på dagens nivå, kan man se for seg en utvikling der de fleste bønder vil

produsere på konsesjonsgrensen og få vil ligge under, noe som i seg selv vil føre til en raskere bruksavgang enn man har sett hittil.

Konkurransen i kjøttindustrien vil bli betydelig, særlig vil det bli en sterk konkurranse om tilgang til råvarer, det vil si slakt. Det er neppe sannsynlig at Nortura vil bli vesentlig svekket gjennom oppsplitting. Dette siden det er rimelig stor tverrpolitisk enighet om at en stor samvirkebasert aktør vil være til gode for bøndene, når markedsreguleringen forsvinner. Nortura vil bli en dominerende aktør, men politisk vil det av forbrukerhensyn ikke bli tillatt å opparbeide seg en markedsituasjon som tenderer mot en monopolsituasjon. Dagligvarehandelen vil også motvirke dette siden de har en interesse av å opprettholde konkurransen i kjøttindustrien. Det vil bli sterk konkurranse mellom slakteriene om å sikre seg tilgang til slakt. Når markedsreguleringen er borte, vil det ligge åpent for en vertikal koordinering mellom slakteri og primærprodusenter der man ser en sterkt tiltakende grad av markedskontrakter mellom slakterier og bønder.

Kampen om råvarer mellom Nortura og de private slakteriene og foredlingskonsernene vil føre til at det vil bli vanskelig for mindre frittstående aktører å klare seg på egen hånd. En vedvarende situasjon med underskudd, for eksempel på storfekjøtt, vil føre til at både Nortura og de private i liten grad vil være interesserte i å selge slakt til mindre frittstående aktører. Primærfokuset for Nortura og de frittstående konsernene vil bli å sikre egen råvaretilgang. Det vil også bli en enda sterkere sentralisering og spesialisering i den kjøttproduserende industrien. Det vil bli en mindre desentralisert næring, og sentralisering gjennom større og mer effektive enheter vil være den dominerende trenden. For de store frittstående næringsmiddelprodusentene, som i dag ikke driver slakting, vil det bli nødvendig å sikre seg tilgang til råvarer. Dette kan skje ved at de enten kjøper seg inn i slakterivirksomhet eller starter slakterivirksomhet på egenhånd. En sterkere sentralisering på industrinivå med en samtidig vertikal koordinering inn mot primærprodusentene vil også kunne endre relasjonen til dagligvarekjedene. Det kan føre til en sterkere forhandlingsmakt for industrien siden de i stor grad kontrollerer råvaretilgangen. Det høye importvernet gjør at kjedene er avhengige av den innenlandske industriens råvaretilgang. Det kan også skje at kjeden velger å løse behovet for kontroll på råvaretilgangen på samme måte som merkevareindustriene uten egen slakting, ved at de finansielt vil gå inn i kjøttindustrien for å sikre seg tilgang.

Samlet vil en slik utvikling som beskrevet ovenfor bli preget av en sterk vertikal koordinering i verdikjeden, der man også kan se for seg tendenser til produksjonskontrakter og til vertikalt integrerte verdikjeder.

### **Ikke importvern og bortfall av markedsregulering**

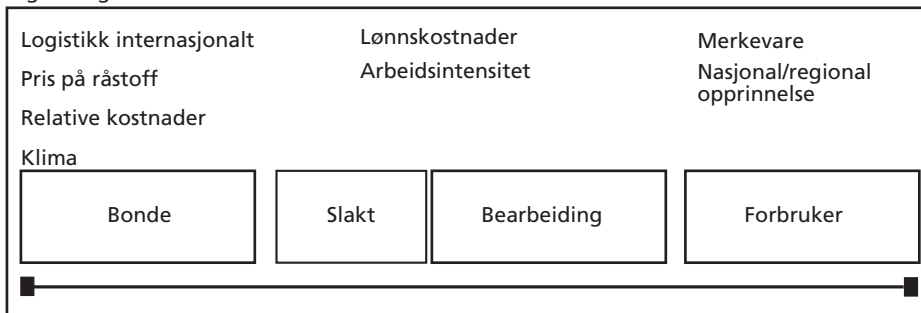
En slik situasjon kan oppstå dersom importvernet blir vedtatt sterkt redusert eller fjernet gjennom internasjonale avtaler (WTO-forhandlinger, EØS-avtale eller et EU-medlemskap). For verdikjeden for kjøtt vil dette også føre til store endringer, særlig for

primærprodusentene. I primærleddet vil det neppe være mulig å opprettholde dagens produksjonsstruktur. Det vil bli en restrukturering der norsk landbruk blir konsentrert i noen primærområder med store bruk, for eksempel på deler av det sentrale Østlandet og på Jæren. Dette vil være nødvendig for å kunne konkurrere med landbruksnæringen i andre land, for eksempel med danske grisebønder. For den kjøttbaserte næringsmiddelindustrien vil konkurranse fra internasjonale aktører føre til en sterk restrukturering der kun et begrenset antall aktører vil ha grunnlag for videre drift. Vi vil også se en utvikling der de norske industrikonsernene vil få store utenlandske konsern inn på eiersiden for å styrke seg i den internasjonale konkurransen. I dagligvareleddet vil man også kunne få et enda sterkere internasjonalt eierskap enn det man ser i dag. Med mulighet for større flyt av landbruksvarer vil de internasjonale dagligvarekjedene lettere dra nytte av sine internasjonale avtaler og gjennom oppkjøp eller nyetableringer kunne posisjonere seg i Norge. I dette scenarioet vil med andre ord verdikjeden for kjøtt i Norge være avhengig av at den kan hevde seg i den internasjonale konkurransen, og vi vil se en sterkere grad av internasjonalisering av kjøttindustri og dagligvaremarkedet.

### Andre faktorer som påvirker verdikjeden

Som nevnt innledningsvis er scenarioer først og fremst en måte å organisere sine handlingsalternativer innenfor en usikker verden. Hensikten er ikke å komme fram til mer eller mindre riktige spådommer om framtiden. For mange vil scenarioet med bortfall av importvern og markedsregulering være et slags marerittscenario, men norsk landbruk og kjøttproduksjon påvirkes av mange faktorer ut over dette. Over har vi sett på scenarioer med utgangspunkt i to myndighetsbestemte rammevilkår, primært rettet mot å sikre norske primærprodusenter. Selv om disse skulle forsvinne helt, vil det åpenbart også være andre forhold som vil påvirke verdikjeden for kjøtt, slik som klimaendringer, energiknapphet og internasjonal matvaremangel. Figur 8.4 viser noen slike forhold.

Figur 8.4 Forhold som påvirker verdikjeden for kjøtt ved bortfall av importvern og markedsregulering



Ved et internasjonalt frislipp vil norsk kjøttindustri bli påvirket av internasjonal logistikk. Dette handler om tilgjengelighet og pris på frakt av landbruksvarer. Pris på råstoff internasjonalt vil også ha virkning for muligheten til produksjon i Norge. Internasjonalt har det vært en trend mot et visst underskudd på kjøtt og dermed stigende priser, noe som har gitt en tilnærming mellom norsk og internasjonalt prisnivå. Likevel er det fortsatt slik at Norge ligger vesentlig over våre handelspartnere i priser på kjøtt. Klima er som nevnt over en usikkerhetsfaktor man ikke helt vet konsekvensene av. Det er imidlertid en viss sannsynlighet for at en tiltakende global oppvarming vil føre til en forsterkning av underskuddet på kjøtt og dermed ytterligere stigende priser.

I enhver produksjon av varer spiller lønnskostnader en rolle for evnen til å kunne produsere i internasjonal konkurranse. Norge har vist at vi, selv med høye lønnskostnader, kan produsere varer for det internasjonale markedet, for eksempel innenfor skipsbygging. Dette har vært mulig siden man har klart å kompensere høye lønnskostnader med effektiv organisering og effektiv bruk av teknologi. Produkter med sterke merkevareassosiasjoner har også en tendens til å klare seg bedre i konsumentmarkedet enn varer med svake eller ingen merkevareassosiasjoner. Klarer man å bygge merkevarer omkring verdier som rent, miljøvennlig, høy kvalitet osv., kan det bidra til at norsk landbruk og kjøttindustri kan ha en framtid selv i en situasjon der de må møte internasjonal konkurranse. For en del forbrukere kan nasjonal og regional opprinnelse også være viktige kjøpsbestemmende faktorer. Begreper som *kortreist mat* vil for noen være viktig. Det samme kan emosjonelle bindinger til det nasjonale eller regionale være. Samtidig vet man at det norske konsumentmarkedet er svært prisbevisst (se for eksempel Econ 2006) slik at det er sannsynlig at disse mekanismene kun vil ha begrenset virkning mot billigere importerte kjøttvarer.

Dette er bare noen eksempler på at det er mange forhold som vil påvirke norsk landbruk. Dersom det ikke skjer noe vesentlig med rammevilkårene, vil kjøttindustrien og landbruket mest sannsynlig utvikle seg framover i den retningen vi har sett til nå. Men den organiseringen man ser av verdikjeden for kjøtt innenfor dagens regime, er neppe godt tilpasset en situasjon med økende internasjonal konkurranse på det norske innenlandsmarkedet.

### **8.3 Hvordan kan industri og bønder styrke hverandre for å sikre sysselsetting og verdiskaping i begge ledd?**

Sentrale spørsmål med dramatiske strategiske implikasjoner for næringsmiddelindustrien er: Hvor høy er sannsynligheten for en vesentlig reduksjon av importvernet, og hvor raskt kan dette skje? Dersom man ser tegn til at importvernet svekkes vesentlig, er det sannsynlig at norsk kjøttbasert næringsmiddelindustri vil øke sine muligheter i



møtet med en internasjonal konkurranse dersom den i en periode før importåpningen kan konkurrere nasjonalt uten en sterk markedsregulering. Markedsreguleringen er et vesentlig hinder for å øke koordineringen mellom industri og primærnæringen, noe som vil være nødvendig dersom man skal kunne møte konkurransen fra internasjonale og sterkt koordinerte verdikjeder. Det vil i så fall også måtte bety at man må se seg om etter andre virkemidler i distriktspolitikken enn småskalaproduksjon i landbruket. Dette siden en oppheving av markedsreguleringen med stor sannsynlighet vil kunne medføre mer volatile priser, noe som vil øke bruksavgangen i enda større grad enn det vi ser i dag. Primærprodusentene som har lav fortjeneste eller lav likviditet, vil falle fra, noe som vil fremme produksjon ved større enheter mer enn i dag.

Et viktig spørsmål blir da hvordan norske bønder og prosesseringsbedrifter kan styrke hverandre i konkurransen med utenlandske verdikjeder? Et generelt svar er at de styrker hverandre gjennom

- a) tiltak som reduserer kostnadene per enhet i produksjonsleddet og/eller prosessering, slik at enhetskostnaden fram til kunde (for eksempel dagligvare) synker, og
- b) tiltak som øker verdien per enhet produsert, for eksempel gjennom kvalitetsforbedring eller tilpasning til produksjon av differensierte produkter, dersom dette gir høyere betalingsvilje hos kundene.

Det er gode grunner til å anta at en stor andel av det totale kjøttvolumet som går gjennom norske verdikjeder, ikke er internasjonalt konkurransedyktig ut fra kostnads-, kvalitets- eller differensieringsbetraktninger. Norsk kjøttindustri er heller ikke særlig konkurransedyktig i et skandinavisk perspektiv, slik Econ (2006) har vist i en sammenlikning mellom kjøttindustrien i Norge, Sverige og Danmark. NILF viser også at råvareprisen for kjøtt ligger betydelig over det vi ser i EU-området (Kjuus 2006). Det er importvernet som beskytter norsk industri mot utenlandske verdikjeder som leverer til lavere kostnader og sammenliknbar eller høyere kvalitet. Det største potensialet for kostnadsreduksjon ligger i primærleddet, men det ligger trolig også en vesentlig del i prosesseringsleddet og i den vertikale koordineringen mellom leddene. Kostnadsreduksjonen kan oppnås på følgende vis:

1. en restrukturering av norske gårdsbruk mot færre og større enheter, slik at stordriftsfordeler kan realiseres. Disse stordriftsfordelene vil være knyttet til mer effektiv utnyttelse av kapitalutstyr og større profesjonalitet i gårdsdriften.
2. en restrukturering av norske prosesseringsbedrifter mot større enheter for realisering av ytterligere stordriftsfordeler
3. en høyere grad av vertikal koordinering mellom gårdsbruk og prosessbedrifter, slik at man oppnår en mer effektiv felles planlegging som kan sikre en høyere og jevnere

kapasitetsutnyttelse i begge ledd, samt produksjon av mer uniforme dyr for å sikre en rasjonell prosessering

Det ligger selvsagt samfunnsmessige kostnader i disse tiltakene, i form av nedlagte gårdsbruk og færre arbeidsplasser i industrien. Dagens norske landbrukspolitik er, som et resultat av politiske prosesser, innrettet mot å redusere disse samfunnsmessige kostnadene. Prisen for denne politikken er å tillate lav produktivitet sammenliknet med utlandet og høye kostnader i de norske verdikjedene for kjøtt fram til forbruker. Imidlertid kan det ligge noe lavere samfunnsmessige kostnader knyttet til tiltak som gir en høyere grad av vertikal koordinering. Økt vertikal koordinering i form av ulike typer kontrakter vil delvis kunne gjennomføres uten vesentlige endringer i størrelsesstruktur. Men da kontrakter er krevende for mindre produsenter, vil det måtte tilføres eksterne ressurser i form av for eksempel bistand til å utforme kontrakter og overvåke bruken av disse. Bøndernes organisasjoner kan være en mulig bidragsyter i en slik prosess for primærprodusentene.

Tiltakene (1)–(3) kan også bidra til å sikre en mer uniform høy kvalitet, mer differensierte produkter og dermed høyere gjennomsnittspris. Evnen til å produsere produkter av uniform høy kvalitet er delvis knyttet til interne ressurser og profesjonaliteten i begge leddene, noe som igjen ofte vil avhenge av om bedriftene er store nok til å hyre inn nødvendig kompetanse. Nedsiden for norsk landbruk vil som nevnt over være færre kjøttproduserende bruk, til gjengjeld kan man skape et bedre og sikrere grunnlag for de brukene som ønsker å satse videre dersom det skulle komme en situasjon med et sterkt svekket importvern.

En oppheving av markedsreguleringen med fri innenlandsk prisdannelse vil mest sannsynlig også medføre større konsentrasjon i industrien og påvirke sysselsettingen. Tabell 8.1 viser utviklingen i antall bedrifter og antall sysselsatte i produksjon og bearbeiding av kjøtt fra 1999 til 2006<sup>15</sup>.

Tabell 8.1 Utviklingen i antall bedrifter, andelen sysselsatte og sysselsatte per bedrift 1999–2006 i produksjon og bearbeiding av kjøttvarer. Absolutte tall.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bedrifter	319	325	311	333	343	344	348	348
Sysselsatte	12 106	12 781	12 928	13 302	13 007	12 626	12 163	12 320

Kilde: SSB statistikkbanken; Industristatistikken

Som tabell 8.1 viser, har antallet bedrifter vært relativt stabilt, det har sågar vært en viss økning siden 1999. Tabellen fanger imidlertid i liten grad opp konsernkonsentrasjon siden hver enkelt bedrift i konsernet fortsatt vil telle med i statistikken. Det har sam-

<sup>15</sup> Tallene baserer seg på næringskode 15.11, 15.12 og 15.13, de inneholder derfor også fjorfekjøtt.

menliknet med 1999 også vært en viss vekst i sysselsettingen i form av antall ansatte. Toppåret for antall sysselsatte var imidlertid i 2002. Fra 2002 og framover svinger det litt, men det har likevel hele perioden sett under ett vært en nedgang i antall ansatte sammenliknet med toppåret. Fra 2002 og fram til 2006 har det vært en reduksjon i antall ansatte på 7 prosent. Det er altså allerede tegn som tyder på at bransjen som helhet, målt i antall ansatte, har en sysselsettingsnedgang. Mye av nedgangen kan skyldes allerede pågående rasjonaliseringsprosesser både i samvirke og privat. Det kan også skyldes en generell mangel på tilgang på innenlandsk arbeidskraft i denne perioden. At det er en slik mangel, viser også en undersøkelse gjort av Ødegård (2007) for KIFF, NBL og NNN i mat- og drikkeindustrien. Der svarer 32 prosent av bedriftene at de i stor grad har behov for å ansette flere fagarbeidere, mens 41 prosent svarer at det er svært vanskelig å få tak i fagarbeidere. Et presset arbeidsmarked kan med andre ord også forklare noe av denne nedgangen.

Ut fra utviklingstrekk i utlandet er det imidlertid grunn til å anta at både antall bedrifter og antall sysselsatte vil gå ned ved oppheving av markedsreguleringen. For produsenter uten egen slaktning kan det oppstå råvaremangel siden også Norturas forsyningsplikt vil falle bort. Dette vil i seg selv kunne føre til en reduksjon i antall bedrifter og dermed naturlig nok også få konsekvenser for de ansatte i disse bedriftene. Det er også grunn til å anta at konsentrasjonen i både den private og samvirkebaserte kjøttindustrien vil øke ytterligere. Hva som vil skje med Nortura ved en eventuell avvikling av markedsreguleringen, er det ikke mulig å si noe om. Om man fra myndighetenes side i en slik situasjon vil legge føringer med sikte på å splitte slakteri og foredlingsleddet, er det heller ikke mulig å spekulere i. Uansett er det grunn til å anta som rimelig sikkert at Nortura vil være en stor og mest sannsynlig også dominerende aktør i en eller annen form i det norske markedet. Vi kan dermed anta at konkurransen vil bli klart forsterket mellom privat og samvirkebasert industri ved en oppheving av markedsreguleringen. Mye av den økte konkurransen vil bli skapt av behovet for vesentlig sterkere koordinering mot primærleddet og bortfall av Norturas forsyningsplikt til resten av industrien. Som nevnt over er én måte å møte denne konkurransen på å øke effektiviteten gjennom ytterligere stordriftsfordeler. For de private konsernene kan man se for seg at de søker å øke effektiviteten ved en enda sterkere konsentrasjon av anlegg. Vekst og rasjonalisering kan også oppnås gjennom oppkjøp av mindre bedrifter for deretter å legge denne produksjonen inn i egne anlegg, alternativt legge ned egne anlegg og fortsette produksjonen i anlegg som har blitt kjøpt opp. En enda sterkere satsing på teknologiutvikling vil også kunne øke effektiviteten og redusere arbeidskraftsbehovet. Siden teknologiutvikling i seg selv er kapitalkrevende, vil dette også være en driver mot større konsentrasjon i industrileddet.

Det er med andre ord langt fra usannsynlig at sysselsettingen i kjøttbransjen vil gå ned med en oppheving av markedsreguleringen. I det norske arbeidslivet har man imidlertid lange tradisjoner for å møte sterkere internasjonal konkurranse med et

samarbeid mellom ansatte og bedrifter. Falkum og Grimsrud (2007) har vist hvordan man gjennom det som ofte blir kalt den «den norske samarbeidsmodellen», både på makro og mikroplan har utviklet et system som antas å bidra til stabilitet i nærings- og arbeidspolitikken og derigjennom bidratt positivt til samfunnets totale verdiskapning og konkurranseevne. På makronivå har man gjennom «trepartssamarbeidet» mellom partene i arbeidslivet og staten lagt rammene for hva aktørene skal, kan og bør gjøre. På makronivå gjelder dette både lovverk og velferdsstatens ordninger, som skal motvirke utbytting og ekskludering fra arbeidslivet. På arbeidsplassene handler den norske samarbeidsmodellen om å løse de utfordringene man står overfor gjennom et partsbasert samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte innenfor de rammene man har kommet fram til på overordnet nivå. Falkum og Grimsrud hevder at konkurransekraften først og fremst opprettholdes og styrkes gjennom stor omstillingsevne. Denne omstillingsevnen kan igjen forklares med den norske samarbeidsmodellens evne til å takle til dels store endringer.

I det norske systemet er det i skjæringspunktet mellom samarbeidsmodellen og velferdsstaten at man finner grunnlaget for omstillingsevnen. Dette samarbeidet er imidlertid krevende, det stiller store krav til tillitsvalgte og ledelse. Omstillinger som i verste fall fører til nedbemanning og nedleggelse, setter særlig de lokale tillitsvalgte i et krysspess mellom medlemmers ønske om å hindre nedbemanning og arbeidsgivers argumentasjon om at nedbemanningen er et «være eller ikke være» for virksomheten. Når Falkum og Grimsrud (2007) likevel viser at denne type prosesser i hovedsak foregår uten store konflikter, skyldes det at man finner mange eksempler på at nedleggelse ofte fører til etablering av nye arbeidsplasser, og at arbeidsmarkedet klarer å absorbere de som blir overtallige. Det er også mange gode eksempler på at tillitsvalgte og arbeidsgiver i disse prosessene har satsset på å ivareta de overtallige ved å sette dem i stand til å skaffe seg nytt arbeid. Selv om oppsigelsesvernet er relativt svakt ved omstillinger, har man gjennom partssamarbeidet likevel i mange tilfeller valgt å bruke til dels store ressurser fra bedriftens side på slike tiltak. Gjennom dette har man oppnådd å redusere antallet som har stått helt uten jobb etter en nedbemanning. Det er også skapt sikkerhet og tillit for de som fortsetter i virksomheten, og et konstruktivt samarbeid med de tillitsvalgte i en vanskelig situasjon.

Som nevnt over er en måte å tilpasse seg et varig svekket importvern på å styrke seg mot internasjonal konkurranse ved å styrke konkurransen innenlands uten markedsregulering. Det er grunn til å anta at det for kjøttbransjen vil gjelde de samme mekanismer som har vist seg effektive i andre deler av norsk industri, at det er gjennom et partsbasert samarbeid basert på den norske modellen man kan finne de mest robuste løsningene.

For kjøttbransjens del er det imidlertid også helt nødvendig å finne løsninger for økt konkurranseevne i samarbeid med primærnæringen og bøndernes organisasjoner. Dette betyr at man for denne bransjen ikke kan se trepartssamarbeidet, mellom staten

og partene i arbeidslivet, som tiltrekkelig. Markedsreguleringen har først og fremst vært et virkemiddel som har vært til for primærprodusentene, og en løsning uten et godt og involverende samarbeid med primærnæringen vil neppe være mulig å få til. En styrking av den norske konkurransevnen vil med andre ord ha størst mulighet til å lykkes dersom man får til et «firepartssamarbeid» mellom primærprodusentene og deres organisasjoner, kjøttbransjen, fagforeningene og myndighetene. For primærnæringen vil det være avgjørende at man, på samme måte som i industrien ellers, kommer fram til løsninger som sikrer at bruksavgang og nedgang i sysselsetting kompenseres med gode alternativer. Denne løsningen vil etter vårt syn bli best for alle parter dersom man finner nye ordninger i skjæringspunktet mellom offentlige ordninger, partene i arbeidslivet og primærnæringene. Det er neppe sannsynlig at de fire partene vil være enige om alle saker og alle grep. Men ser man på det tradisjonelle trepartssamarbeidet i den norske samarbeidsmodellen, så er hovedstyrken at man på tross av motstridende interesser på noen områder i fellesskap likevel har klart å utvikle norsk næringsliv til å tåle internasjonal konkurranse.



# Litteratur

- ACNielsen (2004), *Markedsrapporten 2004. Dagligvarer i Norge*. Oslo: ACNielsen Norge AS
- Asche, F. og R. Tveterås (1999), «Modeling Production Risk with a Two-Step Procedure.» *Journal of Agricultural and Resource Economics*, vol. 24 (2), pp. 424–439
- Barkema, A. og N. Novack (2001a), «The New U.S. Meat Industry.» *Main Street Economist*, April, 1–3
- Barkema, A. og N. Novack (2001b), «The New U.S. Meat Industry.» *Economic Review*, Second Quarter: 33–56
- Boehlje, M. og L.F. Schrader (1998), «The Industrialization of Agriculture: Questions of Coordination» . I: Royer, J.S. og R.T. Rogers, *The Industrialization of Agriculture: Vertical Coordination in the U.S. Food System*. Aldershot: Ashgate Publishing Co.
- Boland, M. og D. Barton m.fl. (1999), *Economic Issues with Vertical Coordination*. Kansas State University
- Borch, Odd Jarle og Egil Petter Stråte (1998), *Regionale perspektiver på strukturendringer innen mottak og foredling av landbruksvarer – Kunnskapsstatus og forslag til videre forskning*. Nordlands forskning, NF-rapport nr. 18/98
- Buhr, B. (2003), «Six Lessons of Marketing Contracts.» *National Hog Farmer*. [http://nationalhogfarmer.com/mag/farming\\_six\\_lessons\\_marketing/](http://nationalhogfarmer.com/mag/farming_six_lessons_marketing/)
- Econ (2006), *Norsk kjøttindustri etter 2008 – er vi forberedt på ny WTO-avtale?* Econ: Rapport 2006-070
- Falkum, Eivind og Bjørne Grimsrud (2007), «Mellom institusjon og praksis. Betingelser for omstilling i arbeidslivet» . I: Dølvik, Jon Erik m.fl., red., *Hamskifte. Den norske modellen i endring*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Frank, S. D. og D. R. Henderson (1992), «Transaction Costs as Determinants of Vertical Coordination in U.S. Food Industries.» *American Journal of Agricultural Economics*, 77: 941–50

- Goodhue, R. E. (2000), «Broiler Production Contracts as a Multi-Agent Problem: Common Risk, Incentives and Heterogeneity.» *American Journal of Agricultural Economics*, 82 (August): 606–622
- Harris, J. Michael m.fl. (2002), *The U.S. Food Marketing System, 2002*. United States Department of Agriculture, Report no. No. 811, June
- Hendrickson, Mary og William Heffernan (2005), *Concentration of Agricultural Markets*. Notat. Department of Rural Sociology – University of Missouri. <http://www.foodcircles.missouri.edu/CRJanuary05.pdf>
- Hennessy, D. A. (1996), «Information Assymetry as a Reason for Food Industry Vertical Integreation.» *American Journal of Agricultural Economics*, 78 (November): 1034–1043
- Jordbruksavtale (2007–2008)*, Inngått mellom Staten, Norges Bondelag og Norsk Bonde- og Småbrukarlag 16. mai 2007
- Key, Nigel og William McBride (2007), *The Changing Economics of U.S. Hog Production*. United States Department of Agriculture, Report no. No. 52
- Klein, Benjamin, Robert G. Crawford og Armen A. Alchian (1978), «Vertical Integreation, Appropriable Rents, and the Competitive contracting Process.» *Journal of Law and Economics*, 21: 297–326
- Knoeber, C. R. og W. N. Thurman (1995), «“Don’t Count Your Chickens...”: Risk and Risk Shifting in the Broiler Industry.» *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (August): 486–496
- Kjuus, Johan, red. (2006), *Mat og industri 2006. Status og utvikling i norsk nærings- og nytelsesmiddelindustri*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning
- Kumbhakar, S.C. og R. Tveterås (2003), «Risk Preferences, Production Risk and Firm Heterogeneity.» *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 105, No. 2: 275–293
- Kvaløy, O. og R. Tveterås (2008), «Cost structure and vertical integration between farming and processing.» *Journal of Agricultural Economics*. Vol. 59, No. 2: 296–311
- Landbruks- og matdepartementet (2003), *Forskrift om Omsetningsrådets myndighet vedrørende markedsreguleringen for jordbruksråvarer*. FOR 2003-07-01 nr 919
- Lindgren, Mats og Hans Banhold (2003), *Scenario Planning. The link between future and strategy*. New York: Palgrave Macmillan



- Lawrence, J. og G. Grimes (2001), *Production and Marketing Characteristics of U.S. Pork Producers, 2000*. Staff Paper No. 343. Department of Economics, Iowa State University
- Lawrence, J.D., T.C. Schroeder og M.L. Hayenga (2001), «Evolving Producer-Packer-Customer Linkages in the Beef and Pork Industries.» *Review of Agricultural Economics*, 23: 370–385
- Lorentzen, T. (2005), *Omsetningsformer og kontrakter i pelagisk sektor*. SNF-rapport nr 08/05
- MacDonald, James M. og Penni Korb (2006), *Agricultural Contracting Update: Contracts in 2003*. United States Department of Agriculture, Economic Information Bulletin No. 9
- Martinez, Steve W. (2002), *Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry, Egg, and Pork Industries*. United States Department of Agriculture, Report No. 807
- Martinez, Steve W. (2007), *The U.S. Food Marketing System: Recent Developments*. United States Department of Agriculture, Report No. 42
- Milgrom, P., og J. Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Nordisk Råd (2004), *Mergers, Alliances and Acquisitions in the Nordic Agro and Food industry*. Report. Nordic Council of Ministers, København, 31. januar
- Nortura (2007), *Markedsregulering. For balansens skyld*
- Ollinger, Michael m.fl. (2005), *Structural Change in the Meat, Poultry, Dairy, and Grain Processing Industries*. United States Department of Agriculture, Economic Research Report No. 3
- Olsen, T. (1991), *Bedriftsstrategier i nærings- og nytelsesmiddelindustrien*. Fafo-rapport nr. 127
- Robison, L.J. og P.J. Barry (1987), *The Competitive Firm's Response to Risk*. New York: Macmillan Publishing Company
- Rønning, A. og G. Bolstad (2004), «Dagligvarekjedene får stadig mer makt.» *Fiskaren*, 11. mars: 10–11
- Statens landbruksforvaltning (2007), *Oppnådde priser i forhold til målpris samt prisutvikling for fjørfekjøtt, matmel og kraftfôr i jordbruksavtaleåret 2006–2007*. Rapportnr. 18

- Statens landbruksforvaltning (2007), *Årsmelding og rekneskap 2006 – Omsetningsrådet*
- Steen, A. H. (1991), *Ingen over – ingen ved siden? Konkurransmuligheter for norsk nærings- og nytelsesmiddelindustri*. Fafo-rapport nr. 126
- Steen, A. H. (1991), *Nye vilkår. Nye handlingsbetingelser for nærings- og nytelsesmiddelindustri*. Fafo-rapport nr. 125
- St.meld. nr. 19 (1999–2000), *Om norsk landbruk og matproduksjon*. Landbruksdepartementet
- Tveterås, R. (1999), «Production Risk and Productivity Growth: Some Findings for Norwegian Salmon Aquaculture.» *Journal of Productivity Analysis*, vol. 12(2): 161–179
- Tveterås, R. (2000), «Flexible panel data models for risky production technologies with an application to salmon aquaculture.» *Econometric Reviews*, 19 (3): 367–389
- Tveterås, R. og A. Heshmati (2002), «Patterns of Productivity Growth in the Norwegian Salmon Farming Industry.» *International Review of Economics and Business*, Vol. II (3): 367–393
- Tveterås R. og G. Dybvig (2003), *Firm organization in Norwegian salmon farming: A survey*. Working Paper No. 72/03. Samfunns- og næringslivsforskning
- Tveterås, R. og O. Kvaløy (2006), «Changes in the organization of value chains for food – the response from seafood sectors». I: Asche, F., red., *Primary industries facing global markets: The supply chains and markets for Norwegian food*. Aschehoug
- Tveterås, S., J. Peña, R. Tveterås og T. Bjørndal (2004), *Firm concentration and vertical integration in salmon farming: Empirical evidence from Chile and Norway*. Proceedings from XVIth EAFE Annual Conference, Rome, 5.–7. April
- Tveterås, R. (2002), «Industrial Agglomeration and Production Costs in Norwegian Salmon Aquaculture.» *Marine Resource Economics*, vol. 17 (1): 1–22
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press
- Williamson, O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press
- Ødegård, Anne Mette (2007), *Arbeidskraft- og kompetansebehov i mat- og drikkeindustrien. Resultater fra forprosjektet*. Fafo, upublisert notat

# Fra bonde til butikk

I en rekke land ser man i dag økt grad av vertikal koordinering i verdikjeder for kjøtt. I denne rapporten belyser vi utfordringer aktørene i norsk kjøttbransje står overfor, både med hensyn til nasjonale og internasjonale rammevilkår. På bakgrunn av dokumentanalyse og casestudier beskriver vi hvordan aktører fra bønder til dagligvarekjeder organiserer sin produksjon, og hvilke hindringer for og eventuelle tilløp til vertikal koordinering som finnes i verdikjeden.

Følgende problemstillinger belyses:

- Hvordan kan norske bedrifter møte økt internasjonal konkurranse?
- Kan norske kjøttproduserende bønder og næringsmiddelindustrien gjensidig styrke hverandres konkurransevne?
- Kan verdiskapingen økes gjennom alternative modeller for organisering?
- Hva betyr dagens organisering for konkurransen, sysselsettingen og evnen til innovasjon?



**Fafo**

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2008:18  
ISBN 978-82-7422-629-6  
ISSN 0801-6143  
Bestillingsnr. 20061