

MODELLER FOR MARKEDSORGANISERING

- FIRE EKSEMPLER FRA NÆRINGSMIDDELBRANSJER PÅ NEW ZEALAND



Svein Ottar Olsen

Kåre Hansen

FORORD

Markedsorientering og markedsorganisering er sentrale stikkord i norsk fiskerinæring. Det er neppe noen land som de senere år har gjennomgått en tilsvarende omstillingsprosess innen næringsmiddelproduksjon og eksport som New Zealand. Et lite land som eksporterer det meste av sin produksjon i et konkurranseutsatt og subsidiert næringsmiddelmarked må ikke bare ha naturgitte fortrinn, men også vise vilje og evne til å utvikle sine menneskelige og organisatoriske resurser for å kunne oppnå vedvarende vekst og lønnsomhet. De første 10 årene med omstilling er beskrevet tidligere av Olsen (1992;1993). Men hva har skjedd i deres næringsmiddelindustri de siste 15 årene? Det var det som var vår utgangspunkt med en oppfølgingsstudie i 2005; hvordan har næringene utviklet seg mht vekst, lønnsomhet, samarbeid, konkurranse og organisatorisk? Vårt hovedfokus har vært på markedsføring og markedsorganisering i et internasjonalt og eksportrettet perspektiv.

Undersøkelsen er gjort med økonomisk støtte fra Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF-fondet) til Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø. Det var initiert som et forprosjekt med det formål å studere tre ulike case. Etter at vi kom i gang har vi ”mer for egen regning” gjort det mer omfattende i innhold og antall case. En spesiell takk til fondet for sin økonomiske støtte.

Professor Svein Ottar Olsen har vært ansvarlig for prosjektet. Førsteamanuensis Kåre Hansen har i samarbeid med fiskerifagstudent Ingrid Dyrkorn Heimland gjennomført intervjudelen på New Zealand (desember 2004). ”Olsen & Hansen” har analysert de ulike kildene og utformet innholdet i denne rapporten. Vi vil også takke fiskerikandidat Thomas Larsen for hjelp med visse statistikker og figurer.

Tromsø, 17.06.05

Svein Ottar Olsen
Professor

Kåre Hanen
Førsteamanuensis

INNHold

1	INNLEDNING - BAKGRUNN.....	9
1.1	PROBLEMSTILLING - AVGRENSNING.....	11
1.2	METODE	12
2	GENERELL OVERSIKT OVER LANDBRUKSNÆRINGEN.....	15
2.1	MEIERIPRODUKTER.....	16
2.2	FRUKT OG GRØNT	17
2.3	KJØTT OG KJØTTPRODUKTER	18
3	SENTRALISERT EKSPORT: KIWIFRUKT.....	21
3.1	INNLEDNING – BAKGRUNN.....	21
3.2	PERIODEN FREM MOT SENTRALISERT EKSPORT	23
3.3	ETABLERING AV ZESPRI-KONSEPTET OG KONTROLLORGANER	25
3.4	DAGENS INDUSTRI- OG ORGANISASJONSSTRUKTUR	27
3.4.1	<i>Kiwifruit New Zealand (KNZ) - reguleringsorgan.....</i>	<i>28</i>
3.4.2	<i>New Zealand Kiwifruit Growers Inc (NZKGI).....</i>	<i>28</i>
3.4.3	<i>Strategi og organisering av produksjon og eksportomsetning.....</i>	<i>29</i>
3.4.4	<i>Kvalitetssikringssystemet (ZESPRI™ System).....</i>	<i>30</i>
3.5	VAREMERKE OG PRODUKTVARIANTER.....	31
3.5.1	<i>Sikring av 12 måneders leveringsdyktighet.....</i>	<i>33</i>
3.5.2	<i>Relasjoner og kontrakter mellom de ulike ledd i verdikjeden</i>	<i>34</i>
3.6	LØNNSOMHET OG VERDISTRUKTUR	35
3.7	ERFARINGER OG SUKSESSKRITERIER.....	37
4	FRA SENTRALISERT EKSPORT TIL TOTAL DEREGULERING: EPLER OG PÆRER	39
4.1	ETABLERING AV NEW ZEALAND APPLE AND PEAR MARKETING BOARD (NZAPMB).....	39
4.2	GRADVIS DEREGULERING OG OMDANNING AV MARKEDSRÅDET TIL AKSJESELSKAP/KONSERN	42
4.3	OVERPRODUKSJON OG KRISE I FRUKTMARKEDET VERDEN OVER	44
4.4	TOTAL DEREGULERING AV EKSPORTEN.....	47
4.5	ENSA KJØPES OPP OG FUSJONERES.....	50
4.6	ERFARINGER OG SUKSESSKRITERIER.....	51
5	FLERE EKSPORTØRER: KJØTT	53
5.1	NEW ZEALAND MEAT PRODUCERS BOARD (NZMPB)	54
5.2	INTEGRERING AV INDUSTRILEDDET OG DANNElsen AV MEAT & WOOL NEW ZEALAND.....	57
5.2.1	<i>Forskning, utvikling og overføring av informasjon.....</i>	<i>58</i>
5.2.2	<i>Markedsutvikling.....</i>	<i>58</i>
5.2.3	<i>Handelspolitikk</i>	<i>59</i>
5.2.4	<i>Kvoteledelse</i>	<i>59</i>
5.2.5	<i>Kunnskap, utdanning og service for medlemmer</i>	<i>59</i>
5.2.6	<i>Sentrale endringer.....</i>	<i>59</i>
5.3	INDUSTRISTRUKTUR.....	60
5.4	ERFARINGER OG SUKSESSKRITERIER.....	62
6	FRI EKSPORT: VIN	65
6.1	INNLEDNING – BAKGRUNN.....	65
6.2	ORGANISERING AV VININDUSTRIEN	68
6.2.1	<i>Wine Institute of New Zealand Inc.</i>	<i>68</i>
6.2.2	<i>New Zealand Grape Growers Council.....</i>	<i>69</i>
6.2.3	<i>New Zealand Winegrowers</i>	<i>70</i>
6.3	AKTIVITETER TIL NZ WINEGROWERS.....	71
6.3.1	<i>Lobbying og markedsadgang</i>	<i>71</i>
6.3.2	<i>Eksportlisensiering.....</i>	<i>72</i>
6.3.3	<i>Generisk promosjonsprogram.....</i>	<i>72</i>
6.3.4	<i>Sustainable Winegrowing New Zealand ®.....</i>	<i>73</i>

6.3.5	<i>Forskning og utvikling</i>	74
6.3.6	<i>Formidling av informasjon til medlemmene</i>	74
6.4	ERFARINGER OG SUKSESSKRITERIER.....	75
7	OPPSUMMERING OG TENTATIVE KONKLUSJONER	77
7.1	SAMMENLIGNING AV BRANSJENE.....	77
7.1.1	<i>Eierskap i verdikjeden</i>	78
7.1.2	<i>Eksportorganisering</i>	79
7.1.3	<i>Internasjonalisering</i>	79
7.1.4	<i>Varemerker</i>	80
7.1.5	<i>Innovasjonsevne</i>	81
7.2	LÆRDOMMER FOR MARKEDSORGANISERING AV FISK.....	82
8	REFERANSER:	85
9	VEDLEGG	88

Figurer:

Figur 1 Andel (verdi) av eksport av landbruksprodukter fra New Zealand 1989-2004.....	12
Figur 2 Valg av cases	13
Figur 3 Eksport av varer og tjenester fra New Zealand	16
Figur 4 Utviklingen i eksporten av frukt og grønnsaker fra New Zealand	18
Figur 5 Utviklingen i produksjon av kiwifrukt	22
Figur 6 Kiwiproduserende land.....	22
Figur 7 Eksport i volum og verdi av kiwifrukt fra New Zealand i perioden 1989-2003	23
Figur 8 Organiseringen av kiwiindustrien.....	27
Figur 9 Kvalitetsikringsystemets struktur	31
Figur 10 Zespri Green og Zespri Gold	32
Figur 11 Struktur og aktører i produksjon, distribusjon og eksport av kiwifrukt	34
Figur 12 Fordeling av kostnader og verdier på ulike ledd i verdikjeden for kiwifrukt.....	36
Figur 13 Eksempler på epler som ble produsert under ledelse av ENZA-gruppen.....	41
Figur 14 Utvikling i eksport av epler fra New Zealand i perioden 1989-2003.....	45
Figur 15 En ny variant av eple som de kaller JAZZ	47
Figur 16 Samlet eksport av kjøtt fra New Zealand i perioden 1989 til 2004.....	53
Figur 17 Uvikling i produksjon og pris for lam fra New Zealand	54
Figur 18 Utviklingen i totalproduksjonen og for de tre viktigste drueartene.....	66
Figur 19 Vinproduserende regioner i 2004	67
Figur 20 Viktigste eksportmarkeder i 2003.....	68
Figur 21 Organisasjoner bak New Zealand Winegrowers	70

1 INNLEDNING - BAKGRUNN

New Zealand er et lite land med kun 4 millioner innbyggere. Primærnæringer som landbruk og skogbruk utgjør ca 20 % av New Zealands bruttonasjonalprodukt, og over halvparten av deres eksportinntekter. Landet har siden 1980 gjennomført en rekke reformer for å kunne tilpasse seg en helt ny konkurransesituasjon. På begynnelsen av 1970-tallet var det vesentlige av eksporten rettet mot Storbritannia; 85 % for lam, 90 % for smør og 75 % for ost. Med Storbritannias inntreden i EU ble landet nødt til å gjennomføre en rekke reformer. For det første ble de nødt til å omstille sin produksjon til nye markeder. For det andre ble subsidiene til landbruket kuttet fra 33 % til 4 % nærmest over natten i 1984. I dag utgjør landbrukssubsidiene ca 3 %, og hvor det meste går til forskning. Dette er det laveste nivået av samtlige OECD-land. Til sammenligning ligger landbrukssubsidiene innen EU på over 45 %.

Etter betydelige omstillingsproblemer har landbruksnæringene på New Zealand igjen kommet på skinnene, og kan i dag vise til en betydelig vekst, verdiskapning og lønnsomhet. På 10 år har eksporten økt fra ca 10 milliarder NZ\$ (45 mrd. NOK) i 1994 til over 15 milliarder NZ\$ (65 mrd. NOK) i 2004. Nye næringer har vokst frem (for eksempel vin), og etablerte næringer har vist betydelig vilje til omstilling (kiwi og meieriprodukter). For eksempel har næringene omstilt sin produksjon til produkter med bedre kvalitet, mer foredlede varer og med økt vekt på å bygge merkevarer. På tross av at de har vært tvunget til å redusere sin volumeksport av lam siden midten av 1980-tallet, har eksportverdien steget med over 120 %. Andelen foredlede produkter av lam økte fra 15 % i 1981 til 90 % i 2002.

Et annet trekk med New Zealands eksport av næringsmidler er et sterkt innslag av markedsordninger og kooperative salgs- og eksportorganisasjoner. I perioder hvor næringene har møtt problemer og intern priskonkurranse på eksportsiden etablerte enkelte bransjer sentrale selskaper som fikk helt eller delvis enerett på eksport. Dette skjedde innen næringer som meieriprodukter, epler og i 1988 på kiwifrukt. I andre bransjer var det betydelig innslag av felles tiltak gjennom produksjonsorganisasjoner eller markedsråd (Olsen, 1992). Omlag 80 % av eksporten var på en eller annen måte påvirket av de ulike ordningen.

Her har det imidlertid skjedd en rekke endringer siden 1990. Meierisektoren ble deregulert på innlandsmarkedet i 1992. I 1991 fusjonerte de to største meierikooperative til et av verdens største meierikonsern (Fonterra Co-operative Group Ltd.). Organiseringen av meierisektoren

har også vært modell for andre bransjer når de har utviklet seg til betydelige eksportører av sine produkter. Et eksempel er kiwiprodusenter som i 1988 etablerte et stor og integrert selskap med ansvar for eksport (New Zealand Kiwifruit Marketing Board). Innen epleproduksjonen var det allerede etablert en samordnet eksportorganisasjon ("single-desk" ordning) (New Zealand Apple and Pear Marketing Board). Dette selskapet utviklet i begynnelsen av 1990-tallet en merkevare (ENZA) av epler og pærer fra New Zealand.

Kjøtt- og kjøttprodukter utgjør New Zealand's nest største eksportnæring etter meieriprodukter. Næringen har i alle år hatt produsentorganisasjoner med ansvar for felles markedsføring, markedsovervåkning, forskning, handelspolitikk og kvalitetssikring (Olsen, 1992). På eksportsiden har det derimot vært flere lisensierte selskaper med ansvar for salg og markedsføring.

Det finnes neppe en mer fragmentert bransje innen den internasjonale næringsmiddelindustrien enn vin. Med over 100.000 ulike merkenavn er denne bransjen en utfordring for nykommere. New Zealand har i løpet av de siste 10 årene vokst frem til å bli en eksportør av vin i et slikt omfang at landet nå promoterer som en opprinnelseskategori i flere internasjonale markeder.

Mens flere av de tidligere markedsordningene fungerte som sentraliserte eksportmonopoler, er disse ordningene helt eller delvis deregulert. Som en følge av dereguleringen fremsto det ulike organisasjonsmodeller. For epler og pærer er resultatene flere uavhengige eksportører etter at de ikke lyktes å enes om et felles salgsselskap (ENZA). Andre har styrket sin eksport gjennom dannelse av en felles organisasjon for eksport slik vi finner innen meierisektoren og blant kiwiprodusentene. Kjøttindustrien har styrket sin eksport gjennom større og mer integrerte selskaper. Felles for de fleste bransjer er at primærprodusentene er gitt myndighet til å styrke sitt ansvar gjennom eierskap av integrerte løsninger. På den annen side har de tradisjonelle kooperasjonene blitt erstattet av aksjeselskaper og konsernmodeller med profesjonelle organisasjonsformer, ledelse og styringsmodeller.

1.1 Problemstilling - avgrensning

Fiskeriforskning gjennomførte for over 12 år siden en studie hvor de kartla og sammenlignet flere av markedsrådene i New Zealand (Olsen, 1992; 1993). Formålet var å få frem målsettinger, aktiviteter, organisering og finansiering av felles eller generisk markedsføring. Dette ble blant annet brukt som grunnlag for utforming av aktiviteter og organisering av Eksportutvalget for fisk. I de senere årene har det som tidligere nevnt skjedd en rekke endringer i landbruksnæringene på New Zealand. Det viktigste er etter vår oppfatning etableringer av varemerker på epler/pærer (Enza) og kiwi (Zespri), samt fremveksten av en eksportnæring på vin. Etter som kjøttbransjen har hatt en struktur med lisensiert eksport – på samme måte som norsk fiskerinæring – finner vi det også interessant å følge opp utviklingen i denne bransjen. Denne næringen eksporterer som nettopp nevnt over 800.000 tonn kjøtt på de internasjonale markedet.

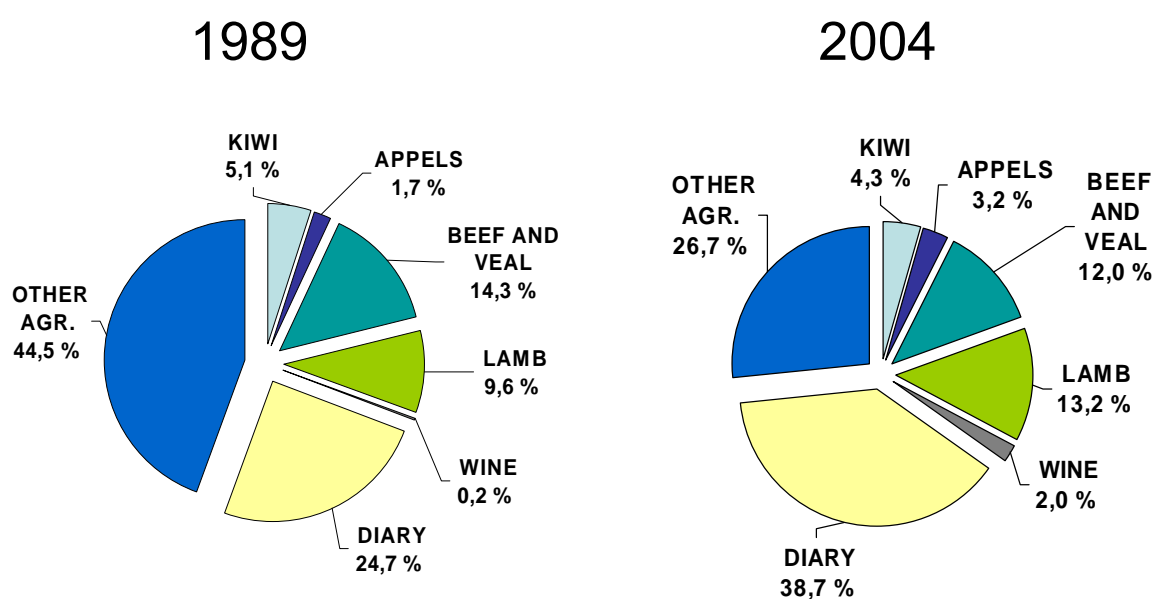
Primærnæringer er ikke alltid som andre næringer med hensyn på styring og organisering. Dette gjelder ikke bare det faktum at næringene er styrt av vær og vind som påvirker volum og kvalitet. De er også av ulike årsaker en regulert næring i mange land; næringer som også blir subsidiert og gitt et ansvar for å opprettholde egen matproduksjon og sysselsetting i distriktene. De blir også ansett som næringer som ivaretar et lands naturlige fellesressurser av det som kan produseres på land og sjø.

Formålet med prosjektet har derfor vært å studere modeller for markedsorganisering av næringsmiddelprodukter og vi har avgrenset oss til eksempler fra New Zealand. I prosjektet har vi lagt vekt på å gi en generell oversikt over de ulike markedsordninger og bransjer vi ønsket å sette fokus på. Herunder vil vi gi en historisk beskrivelse av de ulike ordninger med spesiell fokus på de endringer som er skjedd de siste 10-15 årene. I så måte blir det en kort oppfølging av tidligere studier av de fleste av bransjeordningene beskrevet av Olsen (1992; 1993). De temaer vi innledningsvis var mest opptatt av å få belyst var merkevarebygging, regulering av produksjon og eksport, samt utfordringer omkring samarbeid innen markedsføring og eksport. Et viktig tema var ønske om å få frem mulige suksesskriterier i markedsføring og internasjonalisering på bransjenivå; hva anser bransjen selv som viktige strategiske visjoner og tiltak for å oppnå vedvarende lønnsomhet og vekst?

1.2 Metode

Formålet med prosjektet har vært å studere ulike modeller for markedsorganisering av næringsmiddelprodukter i New Zealand. Vårt valg av metode reflekterer dette formålet.

Dersom vi bryter ned landbrukseksporten til New Zealand på ulike produkter og bransjer vil vi finne at den største eksportnæringen er meieriprodukter, fulgt av lam og storfekjøtt. Mens meieriprodukter i 1989 utgjorde ca 25 % av landes samlede eksport av landbruksprodukter, var denne andelen steget til nærmere 39 % i 2004. Frukt og grønt er den tredje største sektor, hvorav epler og kiwifrukt er de største enkeltprodukter. Kiwifrukt og epler utgjør i dag henholdsvis 4,3 % og 3,2 % av nasjonens samlede eksportverdi. Eksporten av vin har økt i perioden fra en relativ andel på 0,2 % i 1989 til 2,0 % i 2004. I Figur 1 har vi gjengitt eksportverdiene fordelt på enkelte bransjer og produkter.

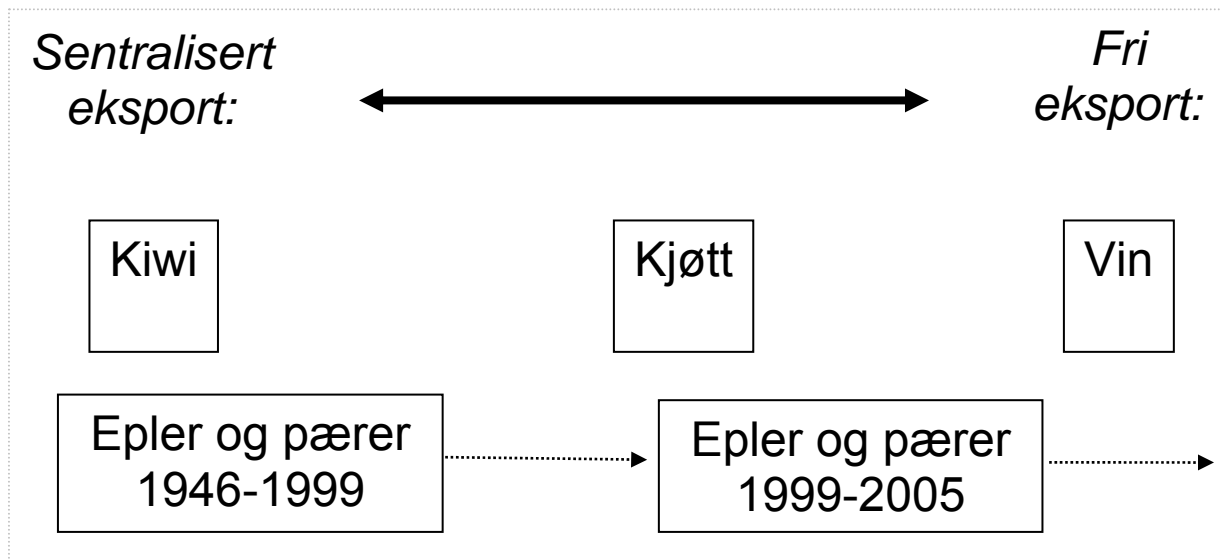


Figur 1 Andel (verdi) av eksport av landbruksprodukter fra New Zealand 1989-2004 (kilde: Statistics NZ)

Med dette som utgangspunkt, valgte vi å studere markedsorganiseringen av de 3 største produktkategoriene (med unntak av meieriprodukter) og i tillegg valgte vi å inkludere vinindustrien som et eksempel på en framvoksende eksportindustri. Basert på dette, valgte vi følgende fire ulike modeller for markedsorganisering innen næringsmiddelproduksjon på New Zealand:

1. Produksjon av lam og strotekjøtt gjennom Meat New Zealand.
2. Produksjon av kiwi gjennom Kiwifruit New Zealand / Zespri Group Ltd.
3. Produksjon av epler og pærer gjennom ENZA Ltd / tidligere Apple & Pear Marketing Board.
4. Produksjon av vin gjennom New Zealand Wine.

Disse bransjene mener vi også utfyller hverandre med hensyn til valgte løsninger på eksportorganisering, størrelse og historisk utvikling. I Figur 2 har vi på en skjematisk måte forsøkt å plassere inn våre fire cases langs en akse fra sentralisert eksport ("single desk") til fri eksport med flere (lisensierte) eksportører.



Figur 2 Valg av cases

Kiwi-caset representerer en markedsorganisering med sentralisert eksport, eple-caset representerer en markedsordning som har gått fra å være sentralisert til å bli fri eksport. Kjøtt-caset representerer en markedsordning med noen få store eksportører og vi har derfor plassert det mellom sentralisert og fri eksport. Avslutningsvis representerer vin-caset en markedsorganisering basert på lisensiert, fri eksport

For samtlige cases er det samlet inn sekundærinformasjon både i rapportform og fra internett. I tillegg er det gjennomført en rekke intervjuer med industrieksperter ved Ministry of Agriculture (Wellington) og ved flere universiteter i New Zealand. Nøkkelinformanter fra samtlige markedsråd/eksportorganisasjoner er også intervjuet for å komplettere og oppdatere sekundærinformasjonen.

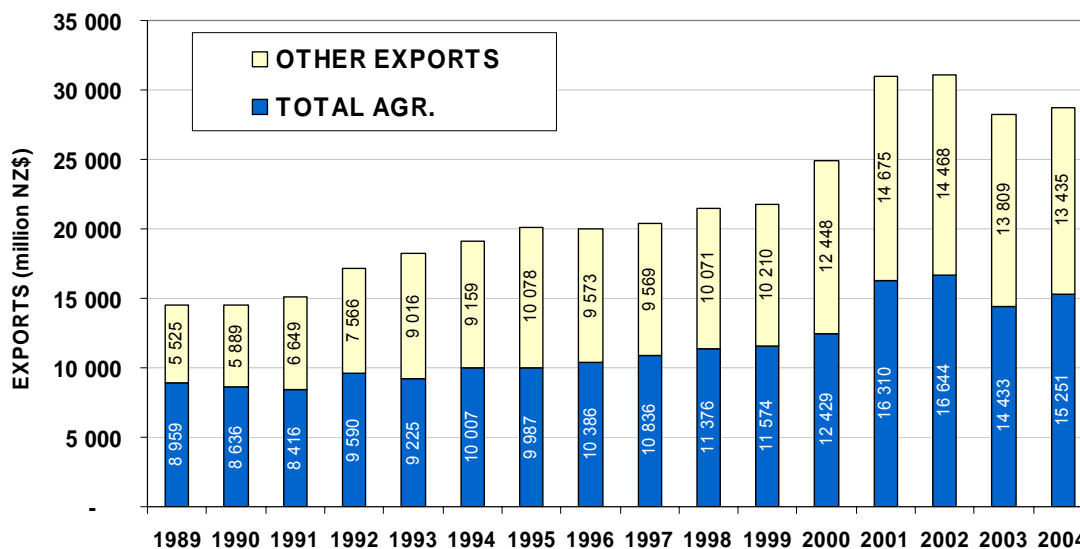
I neste kapittel gis det først en generell oversikt over landbruksnæringen i New Zealand. Deretter vil resten av rapporten beskrive casene enkeltvis. Avslutningsvis forsøker vi å sammenfatte sentrale trekk som kan observeres mellom casene og vi diskuterer i hvilken grad dette kan være av interesse og relevans for organiseringen av norsk fiskerinæring.

2 GENERELL OVERSIKT OVER LANDBRUKSNÆRINGEN

New Zealand kan regnes som en nasjon med betydelige naturgitte fortrinn når det gjelder produksjon av landbruksprodukter. Landet har over år utviklet en betydelig ekspertise og industristruktur som har ivaretatt disse fortrinn og gjort det til den betydelig produsent og eksportør av landbruksvarer, spesielt sett i lys av at nasjonen kun har en befolkning på 4 millioner mennesker.

Nasjonen har i hele etterkrigstiden lagt vekt på at de skal produsere produkter av høy kvalitet og høy verdi. Som et ledd i denne nasjonale strategien har de lagt vekt på naturvennlig produksjon, minimal bruk av kjemikalier og vekt på bærekraftig produksjon. De har gjennom sitt skole- og universitetssystem lagt vekt på utdanning og forskning som skal være verdensledende innenfor sine konkurranseområder. Næringen er svært eksportavhengig. Andelen av landets totale eksport fra landbrukssektoren varierer naturlig nok fra et år til et annet som følge av så vel interne som eksterne forhold. I Figur 3 har vi gjengitt landets totale eksport av varer og tjenester, samt den delen som er klassifisert som landbruksprodukter. Her ser vi at eksporten av landbruksprodukter har økt fra 9 milliarder NZ\$ på begynnelsen av 1990-tallet til over 11 milliarder NZ\$ på slutten av 1990-tallet og til mellom 15 og 16 milliarder NZ\$ de aller siste årene. Eksporten av landbruksprodukter i prosent av samlet eksportverdi varierer mellom 50 % og 60 % og utgjør i dag om lag 53 % av landets samlede eksport.

EXPORTS - AGRICULTURE PRODUCTS



Figur 3 Eksport av varer og tjenester fra New Zealand (kilde: Statistics NZ)

2.1 Meieriprodukter

Meierisektoren på New Zealand har vært en betydelig eksportnæring i mange 10-år (Olsen, 1993). Nasjonen eksporterer ca 90 % av sin produksjon og landet står for om lag 35 % av verdenshandelen med meieriprodukter. Eksportverdien var i 2003 og 2004 på ca 5,8 milliarder NZ\$ og utgjør ca 20 % av landets samlede eksportverdi. Dette til tross for at meieriprodukter er beskyttet som importvare i en rekke nasjoner som det er hensiktsmessig å selge til. Det er kun Chile og Argentina som produserer meieriprodukter til en lavere kostnad enn New Zealand (www.fonterra.com). Blant annet er deres kostnader 50 % og 46 % av produksjonskostnadene i henholdsvis USA og EU.

Eksporten har i moderne tid vær regulert gjennom et felles markedskooperativ (New Zealand Dairy Board). De senere år har antall produksjonskooperativer blitt betydelig redusert fra 36 i 1983 til tre i dag. I 2001 inngikk markedskooperative inn i en allianse med det største nasjonale produksjonskooperativet og dannet et av verdens største meierikonsern (Fonterra co-operative Group Ltd.). Dette selskapet har i dag en omsetning på nærmere 12 milliarder

NZ\$ og over 19.000 ansatte inklusive internasjonale datterselskaper. Fonterra eies av 13.000 melkebønder fra New Zealand og står i dag for om lag en tredjedel av verdens samlede eksport av meieriprodukter (www.fonterra.com). Innovasjon, differensiering og integrasjon regnes som selskapets suksessfaktorer (www.marketnewzealand.com), og selskapet har også sterke globale merkevarer innen sin bransje.

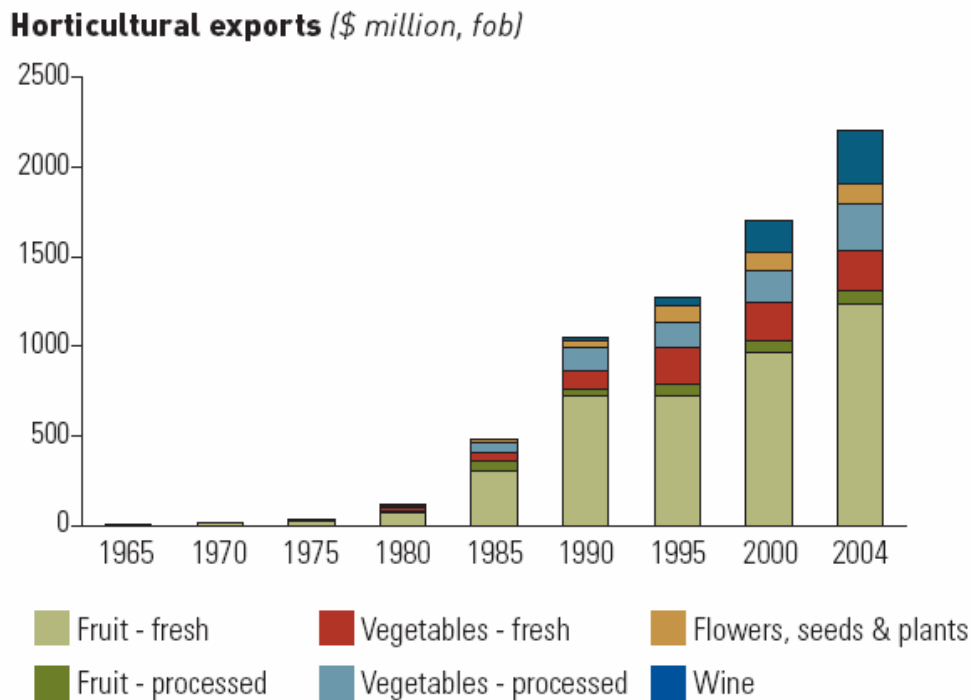
Det er rimelig å anta at den sterke posisjon New Zealand Dairy Board (senere Fonterra) har hatt i det internasjonale næringsmiddelmarked også har hatt stor betydning for resten av deres landbruksnæring. Selskapet har i flere tiår konkurrert med store multinasjonale selskaper som for eksempel Unilever, Nestlé og Kraft GF innen merkevarer, forskning, innovasjon og produktutvikling av næringsmidler. De har rekruttert personell fra disse og andre store flernasjonale selskaper, og de har lært hvordan de skal strukturere og internasjonalisere sine virksomheter på en profesjonell måte. Denne kompetansen har også nasjonen fått nytte av gjennom meieriselskaperens deltagelser i styrer/råd og som leverandører av kompetanse til andre deler av næringsmiddelsektoren på New Zealand.

2.2 *Frukt og grønt*

Beregninger viser at det arbeider omlag 44.000 personer innen frukt- og grønt industrien på New Zealand. I sesongene er dette tallet betydelig høyere (www.marketnewzealand.com). Innenfor de ulike interesseorganisasjonene (FruitFed og VegFed) ser vi at det er registrert 3.600 fruktdyrkere og 3.000 dyrkere av grønnsaker. Landet har gradvis økt sin produksjon av mer foredlede produkter. En studie fra Massey University kom frem til at ca 40 % av deres eksport av frukt og grønt kunne klassifiseres som "value added" (www.marketnewzealand.com).

New Zealand har i sin produksjon av frukt og grønt hatt sterk fokus på innovasjon i alle ledd av verdikjeden. For eksempel har de utviklet frukt som er blitt kopiert over hele verden slik som kiwifrukt og epler (Royal Gala og Braeburn). I dag er de pionerer innen produksjon av organisk frukt og grønnsaker. Nasjonen har flere forskningsmiljøer som er spesialisert for å løse næringens kortsiktige og langsiktige problemer. De største er Hort Research (www.hortresearch.co.nz) og Crop and Food (www.cropandfood.co.nz).

I Figur 4 har vi gjengitt utviklingen av eksporten av frukt fra New Zealand fra 1965 frem til i dag. I denne perioden har eksporten økt fra nærmest intet til over 2,2 milliarder NZ\$, og utgjør nå over 8 % av landets samlede eksportverdi. Eksporten går til 110 land over hele verden, hvor de største importlandene er Japan (NZ\$ 416m), EU (NZ\$ 328m), Australia (NZ\$ 299m), og USA (NZ\$ 243m). De største kategoriene er kiwi (30 %), epler (22 %), vin (14 %) og ferske grønnsaker (12 %)



Figur 4 Utviklingen i eksporten av frukt og grønnsaker fra New Zealand

2.3 Kjøtt og kjøttprodukter

New Zealand er sannsynligvis mest kjent for produksjon av lammekjøtt. Selv om lam er et nisjeprodukt i verdenssammenheng, hadde landet over 70 millioner sauer i begynnelsen av 1980-tallet. Produksjonen var i disse årene helt opp mot 500 tusen tonn lammekjøtt. Etter dette gikk produksjonen gradvis ned til ca 350 tusen tonn i 1992-93. De senere år har produksjonen vært på om lag 410 tusen tonn (bon-in weight). Produksjon av storfekjøtt har derimot vist en jevn stigning fra om lag 450 tusen tonn i året på begynnelsen av 1980-tallet til over 630 tusen tonn etter 2002.

Kjøtt- og kjøttprodukter utgjør New Zealand's nest største eksportnæring etter meieriprodukter. Landet produserer mellom 1,2 og 1,3 millioner tonn kjøtt, og eksporten var i 2002 og 2004 på henholdsvis 800 tusen og 850 tusen tonn. Eksporten av lammekjøtt var i 2004 på knappe 2 milliarder NZ\$ (295 tusen tonn) mens eksporten av storfekjøtt var på vel 1,9 milliarder NZ\$ (420 tusen tonn). Totalt sett er eksporten fra denne bransjen over 5,3 milliarder NZ\$ dersom vi inkluderer skinn og biprodukter (New Zealand Meat & Wool, 2004). Det viktigste markedet er EU for lam og USA for storfekjøtt.

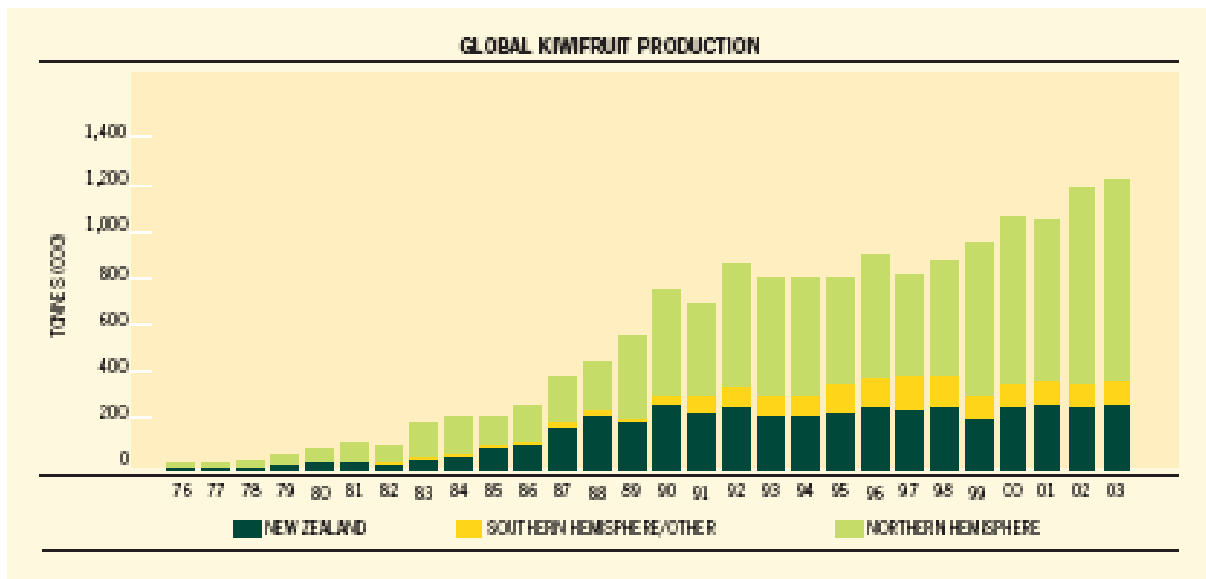
3 SENTRALISERT EKSPORT: KIWIFRUKT

3.1 Innledning – bakgrunn

Historien om kiwifrukt fra New Zealand daterer seg tilbake til 1904 da de første plantene ble importert fra Kina. Det tok nærmere 50 år før de første fruktene ble eksportert (1952); den gang til England og Australia. Frukten, som opprinnelig bar navnet ”Chinese gooseberries”, ble i 1959 omdøpt til ”kiwifruit” etter nasjonalfuglen til New Zealand.

Bak utviklingen av kiwi har det ligget betydelig forskningsarbeid. Arbeidet med å forbedre form, farge og smak har vært en kontinuerlig prosess. Allerede for 15 år siden var det avsatt over 40 mill kroner til forskning (Olsen, 1993). Senere har forskningen konsentrert seg om å utvikle nye varianter som gjør det mulig å oppnå høyere pris gjennom differensiering av organisk frukt og nye varianter med annen konsistens, smak og farge.

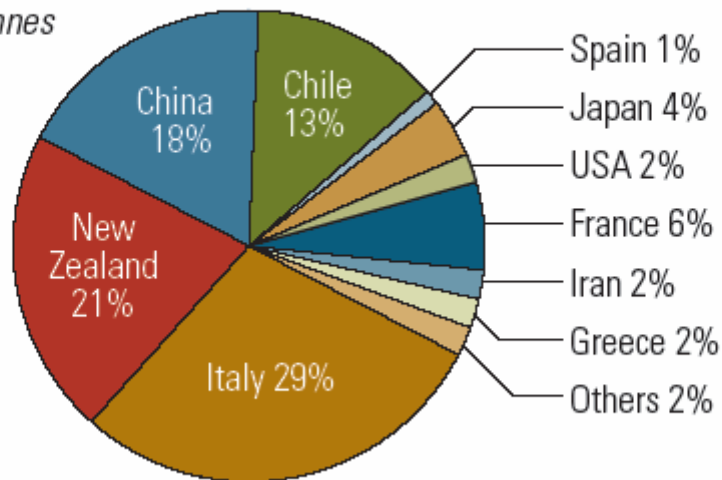
Kiwifrukt utgjør i dag ca 1 % av verdens fruktomsetning. Verdensproduksjonen har de senere år ligget mellom 800 tusen tonn og 1,2 millioner tonn. Mens New Zealand i mange år var verdens ledende produsent og alene bygget opp et verdensmarked for denne frukten, har de senere år tapt markedsandeler. De største produsentlandene er Italia (29 %), New Zealand (21 %), Kina (18 %) og Chile (13 %).



Figur 5 Utviklingen i produksjon av kiwifrukt (Kilde: ZESPRI)

Kiwifruit producing countries 2001-2003

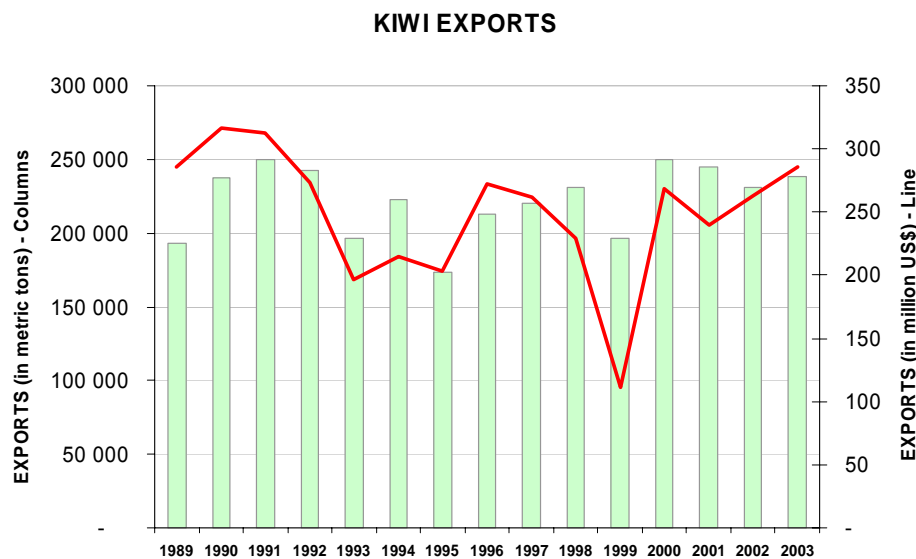
World annual production
(1.21 million tonnes
on 109,000 ha)



Source: World Kiwifruit Review 2004.

Figur 6 Kiwiproduserende land

Eksporten av kiwifrukt fra New Zealand har de siste 15 årene variert mellom 170 tusen og 250 tusen tonn per år. Som følge av stor egenproduksjon og intern pris konkurranse først på 1990-tallet og senere en betydelig overproduksjon generelt sett senere på 1990-tallet har lønnsomheten svingt. Dette har vi forsøkt fremtilt i Figur 7.



Figur 7 Eksport i volum og verdi av kiwifrukt fra New Zealand i perioden 1989-2003 (Kilde: FAO)

3.2 Perioden frem mot sentralisert eksport

Antall pakkerier er redusert fra 252 i 1984 til 113 i 2000. Den samme utviklingen har funnet sted når det gjelder kjølelagre. Antall selskaper som distribuerer kiwi er også redusert. Industrien vokste frem med en fragmentert struktur bestående av enkelt produsenter, produksjonskooperativer, distributører og eksportører.

Den første etablering for felles markedsføring ble etablert i 1970 gjennom Kiwifruit Export Promotion Committee. Det var de tre største eksportørene i samarbeid med tre representanter fra fruktdyrkerne som så en verdi i å etablere en organisasjon som kunne drive felles generisk markedsføring av kiwifrukt fra New Zealand. Ordningen var frivillig. På dette tidspunkt følte fruktdyrkerne at de var uten innflytelse i eksport- og salgsarbeidet.

Det fantes det ingen lovgivning før 1977 som gjorde det mulig å regulere produksjon eller eksport. Da ble Kiwifruit Marketing Licensing Authority etablert. Organisasjonen fikk myndighet til å etablere minimumsstandarder på pakninger og størrelse for eksportert frukt, samt være rådgivende organ for myndighetene på visse oppgaver hva angikk kvalitet og eksport. Gjennom denne lovgivningen fikk også primærprodusentene delvis kontroll over lisensiering av eksportvirksomhet. Fortsatt var det mange produsenter som trodde at et stort

antall eksportører vill sikre mer konkurranse og bedre priser for primærprodusentene. Intern priskonkurranse mellom eksportørene førte imidlertid til at holdningene endret seg. I 1983 var antall lisensierte eksportører 11 - et tall som få år senere var redusert til seks. Men fortsatt så en at leverandørene byttet eksportør etter som det passet dem, og samtidig skape usikkerhet i markedet. Eksportørene hadde solgt gjennom grossister og importører med en avanse på mellom 8 og 12 % av fob-verdi. Situasjonen ble ennå mer aggressiv da tre av eksportørene fusjonerte samtidig som to nye kom inn i markedet:

”I 1987 kunne det ikke bli verre. I stedet for at eksportørene fremsto som en samlet enhet i markedene var det sju konkurrerende individuelle enheter som underbød hverandre. All samarbeid kollapset. Produksjonen var stor, 46 millioner kasser mot 29 millioner året før.

Dette sammen med en sterk valutakurs og stigende rente førte mange i et økonomisk uføre” (New Zealand Kiwifruit Journal, 2004, p. 168).

“Vi, dyrkere av kiwifrukt, bærer den største risiko og må ha effektiv kontroll over struktur og retning i industrien. Vi støtter en umiddelbar restrukturering som må tre i kraft før 1998 sesongen” (New Zealand Kiwifruit Journal, 2004, p. 172.).

Mens New Zealand så sent som i 1980 var enerådende på verdensmarkedet, var deres markedsandel i 1988 under 50 %. Verdens produksjon av kiwi økte fra få tusen tonn til nærmere 500 tusen tonn i løpet av de åtte første årene på 1980-tallet. I denne perioden mistet kiwifrukt sin status, og prisene gikk ned med 30 % og lønnsomhet var borte.

Utfallet av den økonomiske krise som fant sted gikk myndighetene i samarbeid med primærprodusentene inn for å etablere en felles markedsorganisasjon (single desk) under kontroll av primærprodusentene. Begrunnelsen for det siste var at det var primærprodusentene som led de største tapene og hadde den største risikoen når markedet sviktet eller at produksjonen var for stor. Dette står også nedfelt i konklusjonene til analyse av konsulentbyrået Coopers and Laybrand (1988) som myndighetene fikk gjennomført i forbindelse med reorganiseringsprosessen:

”I kiwifruktindustrien er det primærprodusentene som bærer den største risiko. Som konsekvens er det derfor primærprodusentenes interesser som bør legges vekt i diskusjon om eventuelt å regulere industrien (avsnitt 6.11)”.

Det nye markedsrådet fikk navnet New Zealand Kiwifruit Marketing Board. Under avstemningen var det 90 % av primærprodusentene som gikk inn for sentralisering og kontroll med eksporten. Markedsrådets oppgave var:

- Å kjøpe, distribuere og markedsføre NZ kiwifrukt over hele verden.
- Å drive kontinuerlig promosjon, nyskapning og industriutvikling.
- Å utvikle og opprettholde høy standard på kvalitet i produksjon, sortering, pakking, lagring og transport.

Styret i det nye selskapet besto av 7 medlemmer hvorav en var offentlig, tre nøytrale (commercial directors) og tre representanter fra fruktdyrkerne (growers directors). Det nye selskapet etablerte i årene som fulgte et utstrakt nettverk med selskaper og samarbeidspartnere i sentrale markeder. For eksempel dannet de et datterselskap i Belgia som kontrollerte, distribuerte og markedsførte kiwi gjennom 15 lisensierte importører i Europa. De utviklet også nye systemer for kvalitetssikring, sporbarhet og utarbeidet en ny logo som de mønsterbeskyttet. Markedsføringen ble også intensivert gjennom det nye systemet blant annet med større vekt på forbrukerrettede aktiviteter (se Olsen 1993 for en nærmere beskrivelse av deres strategi og aktiviteter).

3.3 Etablering av ZESPRI-konseptet og kontrollorganer

Den samlede produksjon av kiwifrukt på verdensbasis var i 1992 vokst til over 800.000 tonn, og hvor de største produsentene Italia og New Zealand hadde en markedsandel på henholdsvis 37 % og 30 %. Under kriseåret 1992/93 betalte NZ Kiwifruit Marketing Board ut en høy pris til primærprodusentene med den følge at de pådro seg en betydelig gjeld. I tillegg ble kiwi utsatt for en antidopingsak i USA og ble stengt ute fra dette markedet. De måtte derfor innføre ordninger som reduserte produksjonsmengden og la større vekt på å oppnå lønnsomhet i et marked som produksjonsmessig vokste raskere enn etterspørselen i markedet.

Men reorganiseringen løste ikke alle problemene. Få år etter etableringen av den sentraliserte eksportordningen var det igjen markedskrise. Denne gangen skyltes en betydelig overproduksjon av kiwi av flere europeiske produsenter, noe som førte til at de dumpet betydelige mengder med kiwi inn i markedet i den perioden New Zealand har sin normalsesong. For første gang fikk de føle konsekvensene av at de ikke hadde produkter som var klart differensierte fra sine argeste konkurrenter på den nordlige halvkule.

Problemene som industriene sto overfor førte til at myndighetene i samarbeid med de industrielle utøvere startet en ny reorganiseringsprosess. Et representativt forum bestående av primærprodusenter (NZ Kiwifruit Growers Incorporated – NZKGI) ble etablert som en uavhengig rådgivnings- og kontrollorgan av det sentrale markedsrådet (NZKMB). Utfallet av prosessen ble en todeling av ansvaret i 1997. Det tidligere markedsrådet (NZKMB) fikk ansvaret for industrioppgaver og endret navn til Kiwifruit New Zealand. ZESPRI International – et operativt salgs- og markedsføringsselskap - ble dannet for å ta seg av internasjonal distribusjon, salg og markedsføring av kiwifrukt med unntak av til Australia. I 1999 ble kommersialisering av organisasjonsstrukturen implementert ved at fryktdyrkerne ble aksjonærer i et holdningsselskap, ZESPRI Group Limited, som igjen eier ZESPRI International Ltd.

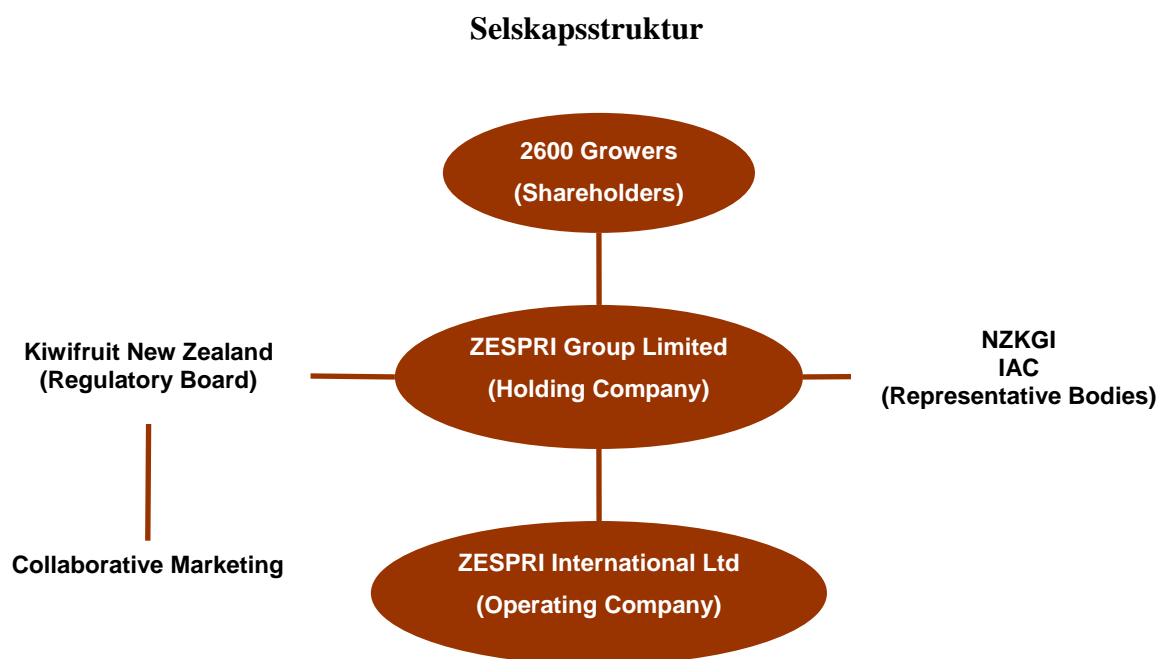
”Dyrkerne må alltid ha kontroll over sin skjebne. Men dette medfører på en fordel og en ulempe. Aksjer gir dyrkeren en eiendel som gjør at de må trå varsomt som sikrer at de verdsetter sitt eierskap og sin kontrollfunksjon – og holder på den for fremtidige generasjoner: “Long live self management, self determination and grower ownership-grower control”. Roy Earp - tidligere styreformann i NZ Kiwifruit Authority til New Zealand Kiwifruit Journal, 2004, p. 180.

ZESPRI International er et forbrukerdrevet og produsenteid selskap med det formål å markedsføring av kiwifrukt over hele verden. Selskapet er markedsleder på verdensbasis og har kontorer (datterselskaper) i en rekke land i Europa, Nord Amerika, Asia og Stillehavsregionen (se vedlegg). Integrasjonen består av å koordinere produksjon gjennom 2.600 fruktdyrkere (eiere) som distribuerer sin produksjon gjennom 11 distributører (leverandører). Leverandørene (pakkerier / kjølelagre) ivaretar forsendelser av produktene til 9 sentrale internasjonale mottakssteder i ulike verdensregioner. Det benyttes omlag 70 skip til å distribuere 65 millioner kasser av frukt i 450 ulike pakningsvarianter til omlag 65 land. En

studie av aksjonærregistret viser at de 20 største aksjonærene eide 8,4 % av selskapets aksjer i 2004.

3.4 Dagens industri- og organisasjonsstruktur

Dagens industristruktur ble etablert i 1999/2000 med utgangspunkt i en ny eksportlov (Kiwifruit Export Regulations 1999) og nye lov for industrireguleringer (Kiwifruit Industry Regulation Act 1999). I figuren under har vi gjengitt de overordnede trekk i den nye strukturen.



Figur 8 Organiseringsen av kiwiindustrien

Etter mange år med uro i produksjon og markedsføring av kiwi ønsket primærprodusentene totalt eierskap i det nyetablerte eksportselskapet ZESPRI.

”I gamle dager var ikke primærprodusentene organisert. De gjorde det samme som hva deres forfedre gjorde. De likte sin uavhengighet. De ønsket bare å produsere og overlate salget til noen andre. Nå må primærprodusentene (dyrkerne) få kontroll og jeg tror at den beste måten å oppnå dette på er å få kontroll så langt som mulig frem over i verdikjeden” Roy Earp - tidligere styreformann i NZ Kiwifruit Authority.

3.4.1 Kiwifruit New Zealand (KNZ) - reguleringsorgan

Kiwifruit New Zealand ble etablert i 2000 som en følge av den nye eksport- og reguleringslovene. Organisasjonen har en regulerende myndighet og er en videreføring av det tidligere NZKMB og godkjenner ZESPRI's eksporttillatelse og felles markedsføring, overvåker og sikrer at ZESPRI oppfyller sine oppgaver og godkjenner andre markedsaktører som ønsker å markedsføre sin kiwifrukt i samarbeid med ZESPRI.

De sikrer at eksportorganisasjonen ikke diskriminerer noen primærprodusenter eller leverandører, samt at de holder seg til sin kjernevirksomhet som er markedsføring av kiwifrukt fra New Zealand. KNZ har ingen kommersiell rolle, men overvåker markedsordningene, gir tilrådninger som sikrer primærprodusentene bedre lønnsomhet og sikrer at de får tilstrekkelig informasjon til å gjennomføre lønnsom og markedstilpasset produksjon.

"We are the guardians of the single point of entry for the export of New Zealand kiwifruit on behave of growers. We maintain a cordial working relationship with ZESPRI Board executives" (Chief Executive Officer Mike Chapman)

Myndighetene har dermed lagt til rette for et system som legger vekt på "self management", og at det er flertallet av de industrielle aktørene som får bestemme valg av markedsordninger. I voteringen over det sentraliserte systemet i 1998 var det 95 % som ville ha et slikt system. I dag eksisterer det en mulighet for individuelle aktører å drive eksport til markeder utenom Australia, men de må dokumentere at det her eksisterer synergi med hovedselskapet (ZESPRI) og ikke konkurranse. I våre intervjuer går det frem at en slik ordning kan føre til at enkeltmedlemmer som føler stort behov for å ta egne valg og risiko får lov til det. Dette kan virke beroligende i konfliktsituasjoner hvor det gjerne er noen få som skaper større konflikter.

3.4.2 New Zealand Kiwifruit Growers Inc (NZKGI)

New Zealand Kiwifruit Growers ble etablert i 1998 som en følge av de problem industrien hadde på markedssiden. Organisasjonen er et representativt forum av 38 primærprodusenter som møtes 8 ganger i året. Alle regioner representert i forumet. De saker som blir tatt opp

angår i det vesentlige tilbudssiden og industrirelaterte forhold. De spiller en viktig rolle i blant annet hvor store marginer ZESPRI får i sitt markedsarbeid samt forhandler om nye tilbudskontrakter og betalingssystemer for primærprodusentene. I de senere år har de blant annet vært med på å få frem regler som sikrer høyere minimumskrav på kvalitet og tiltak som hindrer ulovelig reeksport av kiwifrukt gjennom Australia.

Etter 2004 har det rådgivende organ arbeidet med systemer som kan forbedre en mer direkte kontrakt mellom ZESPRI International og de ulike fruktdyrkerne. Det ene går på at en større andel av kontraktene går direkte, og ikke gjennom nasjonale distributører. Det andre går på lengden av kontraktsformene.

3.4.3 Strategi og organisering av produksjon og eksportomsetning

ZESPRI Group i samarbeid med ZESPRI International har som visjon å være verdens ledende selskap i markedsføring av kiwifrukt. De verdier selskapet er bygget på kan oppsummeres i følgende verdier:

- Tillit og forpliktelse (etikk)
- Fremragende organisering / total integrasjon fra dyrker til konsument
- Innovasjon og utvikling
- Relasjoner og respekt
- Tilhørighet og samarbeid (teamwork)

Bakgrunnen for etableringen av en enhetlig organisasjon for eksport av kiwifrukt fra New Zealand var ønske om at kontroll med produktene gjennom hele verdikjeden. De ville fremstå som en markedsdrevet organisasjon med vekt på innovasjon, merkevarebygging, og en unik markedsorganisering hvor én enhet skal være markedsansvarlig.

”Formålet med den nye organisasjonsformen er å sikre at kiwifrukt industrien på New Zealand får mer kontroll lengre frem i verdikjeden, sikrer høyere og mer langsiktige fortjeneste, øker vår internasjonale konkurransevne, øker verdien til våre eiere og gir bedre lønnsomhet for våre dyrkere” (Chief Executive Officer Mike Chapman)

Selskapet har utviklet et patentbeskyttet kvalitets- og distribusjonssystem (ZESPRI™ System) og internasjonale merkevarer av kiwifrukt (ZESPRI™).

3.4.4 Kvalitetssikringssystemet (ZESPRI™ System)

Markedsrådet for kiwi var tidlig ute med kvalitetssikring av sine produkter. Allerede i 1990 hadde de innført ISO-9002 som grunnlag for å sikre interne aktiviteter og leverandører.

Dagens kvalitetssikringssystem skal påse at produsentene, produksjonsmetodene og produktene kan tilfredsstille gitte krav til;

- Miljøvennlig og bærekraftig produksjon
- Garanti for sikker mat (food safety)
- Produktkvalitet
- Konsistens / overensstemmelse (consistency)
- Dokumentert sporbarhet
- Produksjonsmetoder (pest management / bruk av kemikalier /GE-free)

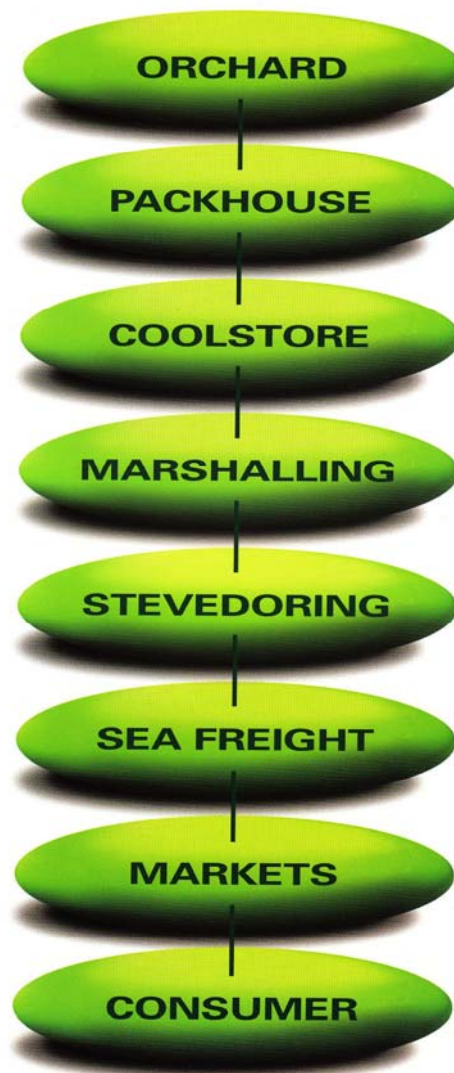
Systemet skal sikre kvalitet fra primærprodusent frem til forbruker. Det er forventet at alle produsentene skal møte kravene til et Growsafe Certification og delta i et nasjonalt testprogram.

The ZESPRI™ Integrated System

The ZESPRI™ System ensures consistent high quality and standards of product are delivered in a reliable and seamless way to worldwide markets. The integration challenge is to co-ordinate 2600 growers and 11 suppliers with 65 million trays of kiwifruit in 450 unique pack, fruit and size variants over 35 weeks of the year. The kiwifruit are sent on 70 ships to nine overseas ports in 65 countries around the world.

The ZESPRI™ System ensures growers produce kiwifruit that meet environmental sustainability standards, food safety guarantees, product quality, consistency and traceability. The System also ensures excellence in areas such as pest management and the use of agrichemicals. All growers are expected to meet Growsafe Certification and participate in a national random residue testing programme.

The ZESPRI™ System (as illustrated opposite) maintains these standards throughout the whole Orchard to Consumer process.



Figur 9 Kvalitetsikringsystemets struktur

3.5 Varemerke og produktvarianter

Kiwifrukt fra New Zealand utviklet seg over år til å bli et generisk navn som ikke lot seg beskytte, og som konkurrenter i andre markeder kopierte for å få lettere tilgang til forbrukere og distribusjonskanaler. I stedet for å konkurrere med hverandre i et stagnerende marked, så primærprodusentene imidlertid også nytten i å ta opp kampen med andre ferske frukter i det totale ferskfruktmarkedet. De ønsket seg ikke bare bort fra den trader-baserte markedsformen, men også et ønske om å profilere nye verdier inn i produktene - ikke bare vitaminer og helse. Basert på omfattende forbrukerundersøkelser, sensoriske analyser etc. utviklet de et merkevarekonsept (ZESPRI™) som skulle sikre at produktene ble oppfattet som mer

attraktive, forskjellig fra kiwifrukt produsert av andre nasjoner, som formidlet produktets sentrale verdier og som ikke minst kunne bli beskyttet som en unik merkevare.

Et lovbeskyttet varemerke ble introdusert i 1997 for å differensiere kiwifrukt fra New Zealand fra konkurrerende varianter. Merket skal formidle kvalitet gjennom egenskaper som ferskhet, god smak og helse. I tillegg forsøker man å formidle mer abstrakte verdier som vibrerende (vibrancy), moro (fun), begeistring (excitement), energi og lyst (zest) gjennom merket. Deres overordnede slagord er ” ZESPRI™ Kiwifruit puts life into life”. De ville bygge et merke som ga produktene en personlighet og verdi som kunne forsvare en høyere pris og på lengre sikt en økt omsetning. Selv om navn, merke og strategi var heftig diskutert i periodene etter lanseringen, viste det seg fort at resultatene innfridde forventningene.



Figur 10 Zespri Green og Zespri Gold

ZESPRI driver i dag internasjonal forbrukerrettet og kunderettset markedsføring og promotjon i en rekke markeder. De variantene som per i dag markedsføres er:

- ZESPRI™ GREEN
- ZESPRI™ GREEN JUMBO
- ZESPRI™ GOLD
- ZESPRI™ ORGANIC
- K1W1™ (Nr. 2 merke – blant annet for Australia)

GREEN er hovedvarianten som står for ca. 80 % av omsetningen. ORGANIC tilfredsstiller kravene til organisk produserte varer, og utgjør i dag ca. 5 %.

Historien om ZESPRI™ GOLD strekker seg tilbake til 1977 da en gruppe forskere tok de første plantene fra Kina til New Zealand. Etter flere års utviklingsarbeid ble den første generasjonen av frukten produsert i 1992, og patentert under en egen lovgivning - Plant Variety Rights fra 1998 (Hort 16A). De første kassene ble eksportert til Japan i 1998, og dag driver de lisensproduksjon av frukten i flere markeder.

ZESPRI™ GOLD er i dag blitt en økonomisk suksess for kiwiprodusentene fra New Zealand. Omsetningen var i 2003/-04 på nærmere 180 mill. NZ\$ og marginene var betydelig høyere enn på deres tradisjonelle variant (green). ZESPRI-konsernet har også den fulle styringen av produksjonsmengden på denne varianten etter som de eier rettighetene til produktet og leaser det ut til produksjonsleddet. Dette er forskjellig fra den tradisjonelle produktvarianten hvor produsentene står friere til å tilpasse sin produksjon etter signaler fra markedene – og mer for eget ansvar.

3.5.1 Sikring av 12 måneders leveringsdyktighet

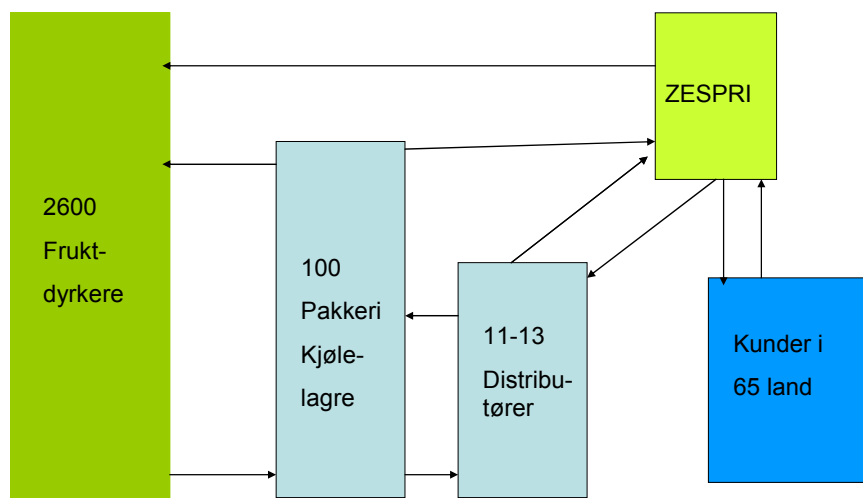
Et av argumentene for å etablere en felles markedsordning var å sikre kontinuerlige leveranser til stabile priser for primærprodusentene. Slikt systemet tidligere fungerte kunne det være incitament til å selge for mye av produksjonen da deres produkter var enerådende i markedene. Som seriøs leverandør til store kjeder var det viktig å holde stabile priser, stabile volum og kvaliteter. Erfaringene fra det frie markedene (hjemmemarkedet og Australia) viste at det oppsto intern priskonkurrans og at kvaliteten på produktene var variabel og til dels dårlig (Olsen, 1993).

Mens ZESPRI har en markedsandel på ca. 25 % på verdensbasis har de hele 70 % markedsandel i deres hovedsesong som strekker seg fra mai til oktober (35 uker). For å kunne tilby produkter over hele året etablerte ZESPRI i 2002 et selskap som omsetter kiwifrukt som ikke er produsert på New Zealand. ZESPRI Fresh Produce (ZFP) samarbeider med produsenter på den nordlige halvkule om produksjon av kiwi som tilfredsstillende sentrale kvalitetskriterier. I følge årsmelding for 2003/-05 gikk denne delen med underskudd den første tiden, men at de satser på å rette på dette etter som de mener det er en riktig strategi.

Derimot virker det som om lisensproduksjon av ZESPRI™ GOLD har et større lønnsomhetspotensiale. Den første produksjonen i Japan i 2003 virket lovende. I dag har de i tillegg lisensproduksjon i Italia, Frankrike, Korea, California og i Chile.

3.5.2 Relasjoner og kontrakter mellom de ulike ledd i verdikjeden

Mellom dyrkere og markedsføringsselskapet ZESPRI er det i dag et distributørledd av individuelle selskaper som betegnes som distributører. Det er i dag mellom 11 og 13 slike distributører som er bindeleddet mellom primærprodusenter og eksport. I tilknytning til distribusjon eksisterer det ca. 100 pakkerier som sorterer, lagrer og kvalitetssikrer frukten klar til videre distribusjon ut på verdensmarkedene. En rekke av distributørene eier land og dyrkere, slik at distributørene også eier andeler i eksportorganisasjonen. ZESPRI har et eget kvalitetsteam som samarbeider med dyrkere, pakkerier og leverandører. Her blir det også foretatt stikkprøver på produksjon og prosess.



Figur 11 Struktur og aktører i produksjon, distribusjon og eksport av kiwifrukt fra New Zealand

Gjennom et eget strategiprogram har industrien ønske om å få til et ennå tettere samarbeid mellom dyrkere og markedsføringsenheten. Dette innebærer at kontraktene i større grad

inngåes mellom disse to operatørene, og ikke gjennom de nasjonale distributørene. I 2004 ble 27 % av kontraktene inngått direkte mellom dyrkerne og ZESPRI (Årsmelding 2003/04).

I tillegg har industriens rådgivningsorgan (Industry Advisory Council) et ønske om å etablere eksklusive treårs-kontrakter for på denne måten å sikre større stabilitet og sterkere relasjoner på tilbudssiden. For å få dette til vil ZESPRI kunne tilby forhåndsbetaling for en del av kontrakten. Dette vil kunne bedre likviditeten for primærprodusentene. Slik systemet har fungert frem til i dag, har ikke ZESPRI ansvar for styring av produsert mengde. Dette skjer som et samarbeid mellom de ulike aktører i næringen, og hvor informasjon omkring etterspørsel på ulike kvaliteter er viktig.

Dagens struktur med et integrert system og internasjonale kontorer gjør det mulig å utvikle direkte relasjoner med de store internasjonale kunder som supermarkedskjeder og distributører av fersk frukt. Det som er spesielt viktig i denne sammenheng er kontroll over produktkvalitet, pris, promosjon og eget varemerke. Det integrerte systemet er også effektivt med hensyn på å gi direkte informasjon til dyrkerne omkring kvalitet, volum og profil i produktspektret (Årsmelding 2003/04, p. 4). Dette var også en av hovedgrunnene til etableringen av en felles markedsføringsorganisasjon – og videreføring av dette ved ny votering i blant annet 1998 (Årsmelding 1998).

For mer enn 15 år siden var det diskusjoner om et mer omfattende samarbeid mellom pæreprodusentene (Apple and Pear Marketing Board) og kiwiprodusentene. Det viste seg blant annet at det ikke var stordriftsfordeler å hente på distribusjonssiden; kiwifrukt burde av kvalitetsmessige hensyn ikke samdistribueres med epler, pærer og bananer (Olsen, 1993). På den annen side vil mange av kundene foretrekke at leverandørene har flere produkter å tilby. Dette blir etter beste evne organisert på det internasjonale nivå hvor ZESPRI inngår samarbeid med lokale distributører om leveranser til større kunder som for eksempel supermarkedskjeder.

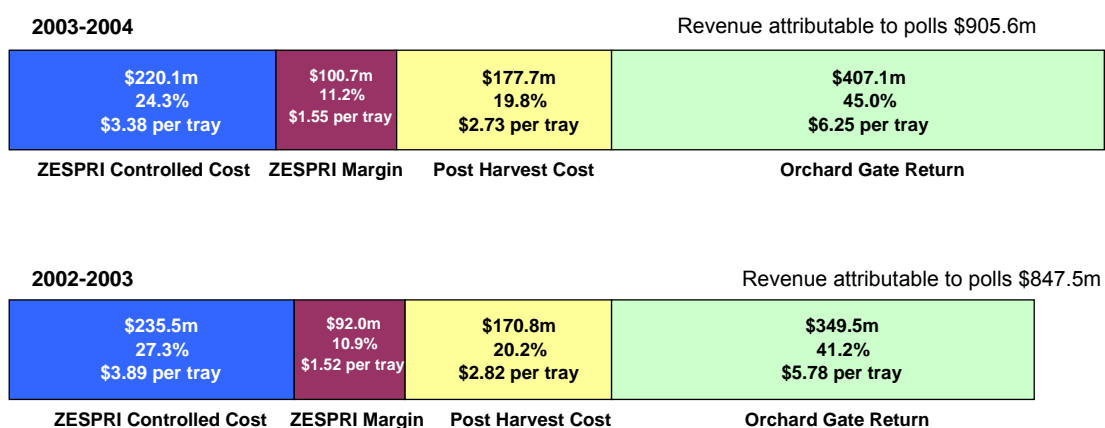
3.6 Lønnsomhet og verdistruktur

Kiwifrukt fra New Zealand oppnår betydelig bedre priser enn sine konkurrenter. For eksempel var prisene i 2001 37 % over Chile og 42 % over Italia. ZESPRI kan vise til en kontinuerlig

økning i prisene og lønnsomheten over de siste seks årene. Volumet har derimot variert. Dette har vært et ledd i selskapets strategi om markedstilpasning hvor en legger mer vekt på lønnsomhet og pris fremfor volum (Årsmelding, 2001).

Omsetningen i konsernregnskapet til ZESPRI var i 2003/04 var på om lag 906 mill. NZ\$. Denne verdien er økt til over 1 milliard i siste sesong (pers med). Tar vi for oss årsregnskapet for 2003/2004 ser vi at volumet har økt med 2,9 millioner kasser til 65,1 millioner kasser. I samme periode økte prisen med 15,4 % slik at primærprodusentene kunne få \$ 6,25 per kasse i 2003/04 mot \$ 5,78 året før. Dette til tross for en forverring i valutakursen på 8-9 % av eksportverdien.

Etter som lønnsomheten i konsernregnskapet føres tilbake til primærleddet kan en vanskelig sammenligne lønnsomheten i selskapet over år eller med andre selskaper. På den annen side kan vi få en pekepinn ved å studere pris, volum og vekst i primærproduksjonen, samtidig som vi ser på hva som da er igjen i morselskapet. I Figur 12 har vi gjengitt fordelingen av verdiskapning slik de fremkommer i årsmeldingene for 2002-2004. Her ser vi at primærleddet får mellom 41 % og 45 % av omsetningsverdien. Distribusjonskostnadene innenlands utgjør 20 % og de resterende kostnader inngår til dekning av ZESPRI's kostnader i distribusjon og markedsføring, samt overskudd til konsernet.



Figur 12 Fordeling av kostnader og verdier på ulike ledd i verdikjeden for kiwifrukt (Kilde: ZESPRI)

3.7 Erfaringer og suksesskriterier

Kiwifruktindustrien på New Zealand har de senere år klart å øke sin verdi og lønnsomhet på en svak voksende omsetning. Tar vi hensyn til den konkurransesituasjon de erfarer, anser vi dette som en suksess. En vesentlig årsak til dette er deres entydige prioritering av kvalitet og differensiering. For å utnytte sitt kvalitetsfortrinn har de utviklet en internasjonal merkevare som gjør det vanskeligere for konkurrentene å konkurrere på pris. De har kontroll med sine produkter, kvalitet og pris langt fremme for forbruker, samtidig som de har gjennomført kunde- og forbrukerrettet markedsføring i sentrale markeder. Innenfor systemet er det utviklet belønningssystemer som fremhever forbedringer og kvalitet – blant annet gjennom et ”taste” program.

”The brand is on of our successes or added criteria for success in the future”

Deres integrasjonsmodell, internasjonale kontorer og kombinert med betydelig volumfortrinn gjør at de også oppnår markedsfortrinn og markedsrett – spesielt i den sesongen de er ledende på. Selv om betydningen av ”off –season”-produksjon er viktig, virker det som om denne konkurransefaktoren har blitt mindre de senere årene etter som konkurrentene på den nordlige halvkule har utviklet bedre kjøleteknologi. Selv om de er en ”sentralisert” markedsorganisasjon er det også åpning for lisensiert eksport til nisjemarkeder over hele verden. Dette skaper fleksibilitet og ro blant medlemmer som gjerne vil gjøre sine valg utenfor det etablerte omsetningssystemet.

At industrien var basert på en sentral innovasjon for over 100 år siden forhindrer ikke det at bransjen kunne følge opp med dette gjennom utvikling av sin nye GOLD-variant. Det nye med denne varianten er at de har tatt kontroll over fremstillingsform gjennom patentrettigheter. Dette gjør at de i større grad kan ta ut merverdi i markedet, kontrollere tilbudet og sikre seg verdi og fortjeneste gjennom lisensproduksjon.

Til slutt virker det som om næringen har gjennomført en samarbeidsmodell bygget på kontinuerlig og gjensidig informasjonsutveksling. En rekke forumer og komiteer er med på å formalisere informasjonsutvekslingen. Dette styrker samhold, utvikling av kompetanse og gjør næringen mer orientert mot kvalitet, kunde og forbruker. Det synliggjør også bransjens fellesstrategi og de fortrinn samarbeid kan ha over tid. På tross av perioder med problemer har

næringen så langt holdt seg samlet, noe som ikke er tilfelle med vårt neste case, nemlig eple- og pærebransjen.

4 FRA SENTRALISERT EKSPORT TIL TOTAL DEREGULERING: EPLER OG PÆRER

New Zealand begynte å eksportere epler på 1890-tallet. I dag er nasjonen en relativt liten produsent av epler med bare 2 % av verdens epleproduksjon. Imidlertid eksporterer de 65% av produksjonen, noe som gjør de til en av verdens 10 største eksportører av epler (omtrent 5 % av verdens eksporthandel). Vi vil nedenfor gjengi hvordan organiseringen av bransjen har utviklet seg over tid, og hvordan den er organisert i dag. Etter som pærer er en ubetydelig del av produksjon og eksport vil vi bruke epler som produktbetegnelse når vi drøfter denne næringen.

4.1 Etablering av New Zealand Apple and Pear Marketing Board (NZAPMB)

Den første etableringen av en produsentorganisasjon innen fruktbransjen i New Zealand fant sted ved etableringen av *NZ Fruit Growers Federation* i 1916. En av drivkreftene for etableringen var ønske om å oppnå bedre kontroll med eksporten (Rayga & Rae, 1993). Noen år senere (1926) ble *Fruit Export Control Board* etablert, og gjennom denne etableringen fikk de kontroll over all eksport av frukt fra New Zealand. Senere kom det offentlige gjennom *Internal Marketing Division* inn og tok ansvar for innkjøp og salg av frukt i en vanskelig periode under 2. verdenskrig. Gjennom den suksess som var oppnådd med sentralisert eksport og offentlig kontroll, var det lett å oppnå full tilslutning for å etablere et *New Zealand Apple and Pear Marketing Board (NZAPMB)* i 1948. Styret besto av seks medlemmer hvorav fire var representanter fra primærprodusentene og to representerte myndighetene (gjerne profesjonelle styremedlemmer). Følgende argumenter har vært benyttet for å etablere en sentralisert eksportorganisasjon:

- Intern priskonkurransen mellom eksportører i samme bransje ("weak selling").
- Problemer med at enkelt-eksportører kun tar de beste fruktene og selger de til de letteste kundene ("cherry picking"). Dermed overlater vanskeligere oppgaver til andre eksportører.

- Oppnå stordriftsfordeler innen markedsføring, forhandlinger på pris, merkevarebygging, kvalitetssikring, produktutvikling og andre sentrale konkurransefaktorer.
- Lettere å overvåke og kontrollere bruk av tilsetningsmidler i produksjonen, samt sikre bærekraftig produksjon.
- Enklere å fordele eksportkvantum (kvote) på de enkelte markeder.

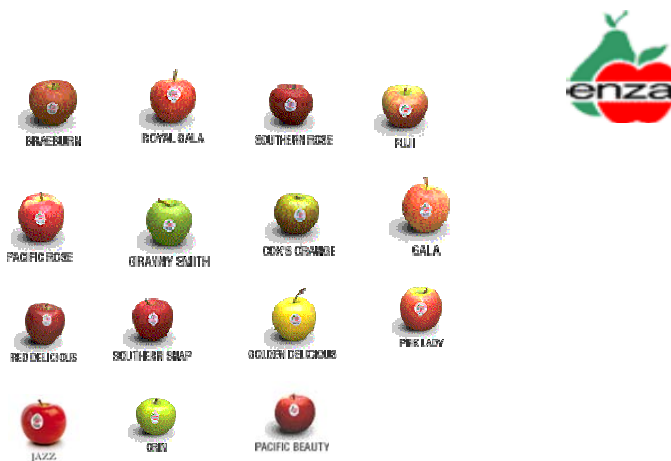
Markedsrådet (NZAPMB) fikk enerett på eksport av eple- og pærefrukt fra New Zealand. De var også ansvarlig for salg av frukt på det innenlandske markedet. Organisasjonen fikk mottaksplikt for all frukt som møtte visse kvalitetskrav, men fikk ikke makt til å styre produksjonsvolumet. De kom derimot med regelmessige tilrådninger om forventet etterspørsel, hvilke varianter som var etterspurt og hvordan kvaliteten burde være. Også B-kvaliteter til lavere pris var akseptert da denne frukten kunne benyttes til en voksende konserveringsindustri. Markedsrådet hadde en egen stab med kvalitetsmedarbeidere som sikret frukten og drev kvalitetsrådgivning overfor primærprodusentene.

Produsentene fikk priser i henhold til kvalitet og forventet salgspris ved levering, men hvor den endelige prisen ble avgjort ved sesongslutt og utbetalt i form av ”sluttbonus”. Det var et eget råd som fastsatte avregningspriser ved begynnelsen av hver sesong. Etter at frukten ble gradert og pakket ble den distribuert til 30-40 kjølelagre som Markedsrådet eide. Etter som bransjen utviklet markedet internasjonalt, etablerte de kontorer og selskaper i internasjonale markeder (England, Belgia, USA, Tyskland og Singapore). Ved siden av egne selskaper benyttet de en rekke agenter i mer enn 40 markeder i Amerika, Europa og Asia.

Vekst og lønnsomhet variert noe over tid, men var med unntak av enkelte år på begynnelsen av 1970-tallet tilfredsstillende. Spesielt var utviklingen fra slutten av 1970-tallet og de påfølgende 15 årene en suksesshistorie. Industrien klarte å utvikle spesielle varianter av epler som Gala, Braeburn og Royal Gala som de kunne benytte i sin differensieringsstrategi for å oppnå høyere markedspriser. I perioden 1990-92 opplevde de blant annet en lønnsomhet som de ikke hadde sett maken til på over 40 år. Da vi gjennomførte vår første studie av New Zealand Apple and Pear Marketing Board i 1991 oppga de tre hovedgrunner til sin suksess (Olsen, 1993). For det første mente de at en enerett over eksportorganiseringen (single desk) ga de en rekke økonomiske, innovasjonsmessige og organisatoriske fordeler. De kunne oppnå stordrift i transport og markedsføring, samt oppnå forhandlingsmakt ovenfor større kunder i

markedslandene. De kunne videre tenke langsiktig og inngå kontraktprising for å møte mange kundekrav. Som et eksempel på det siste, nevnte de hvordan de ved gjentatte tilfeller ble utsatt for kontraktsproblemer da eksporten var fri. Da kunne de inngå pris og leveringsavtaler som ved leveringstidspunktet ikke ble innfridd fordi prisen på spotmarkedet i mellomtiden var gått opp. Ved prisnedgang sto leverandørene i kø og ville selge sine produkter.

Den andre fordelen som ble trukket frem, var mulighetene for total kvalitetskontroll. Med et integrert kvalitetssystem var det nå enklere å introdusere et beskyttet varemerke. Den tredje suksessfaktoren var forskning og produktutvikling. Markedsrådet drev kontinuerlig utvikling av nye fruktvarianter ved siden av å utvikle og omsette en rekke videreforedlingsprodukter. Markedsrådet hadde i 1991/92 over 150 nye eple- og pærevarianter i sin produktportefølje, og la vekt på å selge varianter med høye marginer i forhold til tradisjonelle epler og pærer. Den totale produktporteføljen var på ca 1.400 produkter som omsattes i over 40 land (Nayga & Rae, 1993). Dessverre for dem var de ikke like flink til å beskytte sin teknologi slik at konkurrentene etter hvert tok opp deres suksessfrukter og kopierte dem i sine land. En motvekt mot dette var å utvikle sine egne merkevarer, noe de først gjennomførte på 1990-tallet.



Other varieties include Annaglo, Belle Cox, Canta Red, Coromandel Red, Fiesta, Galaxy (Gala Sport), Golden Delicious, Hillwell, Lochbuie, Regal, Regala, Ruby Bay Pippin, Southern Rose, Splendour, Stummer Pippin and Sundancer.

Figur 13 Eksempler på epler som ble produsert under ledelse av ENZA-gruppen

I tillegg kunne en se en fordel med krysssubsidiering ved at Markedsrådet kunne ta høyere priser i enkelte markeder sammenlignet med andre markedet. En annen fordel var

stordriftsfordeler innen distribusjon og logistikk. I de tilfeller en måtte forhandle med store og internasjonale selskaper om kjøp av transporttjenester, kunne en oppnå bedre avtaler med å stå samlet sammenlignet med å inngå mange små individuelle kontrakter.

New Zealand Apple and Pear Marketing Board (NZAPMB) drev med omfattende promosjon i flere sentrale markeder. På begynnelsen av 1990-tallet utgjorde reklame og PR-tiltak ca. 3 % av omsetningsverdien, mens de totale markedsførings- og salgskostnadene var ca 12 % av omsetningsverdien (Olsen, 1993). På denne tiden ble nye varemerker på fersk frukt ansett som en viktig konkurransestrategi. Generisk markedsføring på kategorinivå ble mindre effektivt. Derfor etablerte *NZAPMB* en merkevare på sin frukt. Merket som fikk navnet ENZA ble introdusert gjennom et program som gikk over fire år fra 1992. Den nye merkevaren ble supplert med klare kvalitetskrav, sporbarhet, matsikkerhet, bærekraftig produksjon og andre sentrale kriterier som var viktig for å vinne tillit i markedet. New Zealand ble i flere år, på tross av sin beskjedne produksjon, rangert som verdens mest konkurransedyktige produsent av epler i World Apple Report. De var ledende på differensiering, kvalitet, markedsføring, forskning, produktivitet og logistiske løsninger. Blant annet kunne de produsere dobbelt så mye epler per hektar som enkelte av sine konkurrenter (Maf-report, 2000).

4.2 Gradvis deregulering og omdanning av markedsrådet til aksjeselskap/konsern

Markedsrådet mistet enerett på innenlandsmarkedet i 1994. I 1999 ble det gjennomført en ny lovgivning gjennom blant annet *Apple and Pear Industry Restructuring Act* og *Apple and Pear Export Regulation 1999*. Det ble også senere gitt muligheter for andre til å få eksportlisens. Denne autorisasjonen ble gitt av en egen komité; *Export Permits Committee*. For å få slik lisens måtte nye eksportører kunne bekrefte at deres eksport bidro til å maksimere eksportinntektene til New Zealand, være komplementær til Markedsrådets forretningsvirksomhet, ha en klar differensieringsstrategi, samt ivareta New Zealands omdømme mht kvalitet, matsikkerhet, markedsadgang og andre sentrale kriterier. De måtte også vise til at de hadde finansiell styrke og tilfredsstillende kompetanse.

Det tidligere markedsrådet, *New Zealand Apple and Pear Marketing Board (NZAPMB)*, ble 1. april 2000 omdannet til et aksjeselskap, ENZA Limited. ENZAFRUIT, som ofte er brukt som fellesbetegnelse på konsernet, fikk som formål å markedsføre epler og pærer på det

internasjonale markedet. I tillegg ble Markedsrådets tidligere datterselskaper omdannet til individuelle aksjeselskaper. Enkelt av datterselskapene fikk en mer frittstående posisjon i forhold til moderselskapet enn tilfellet var under det tidligere Markedsrådet (NZAPMB). Under konsernet lå det i år 2000 21 datterselskaper og 22 samarbeidsselskaper hvor de eide opp til 50% av aksjene. Noen av disse selskapene er:

- ENZAFOODS New Zealand Ltd – er hovedprodusent og eksportør av prosesserte produkter som for eksempel fruktjuice.
- ENZACool – onshore logistikk, kjølelagring og kvalitetskontroll; tilbyr også tjenester til andre selskaper.
- FRUITMARK / ENCACOR med sete i Australia tar seg av trading av frukt, samt prosessering/salg av industrielle produkter (juice, frosset, hermetisk frukt).
- ENZAFRUIT Worldwide; britisk salgsselskap.
- David Oppenheimer & Company – Nord-amerikansk salgsselskap (delvis eid).
- CHIQUITA-ENZA CHILE LIMITAD - er et joint venture som selger frukt fra Chile.

Om lag 1.100 fruktdyrkere fikk tildelt 20 millioner aksjer i det nye selskapet etter en viss fordelingsnøkkel som var produksjonsbasert. Aksjeverdien ble satt til 83 millioner NZ\$. Det ble tillatt å omsette aksjer mellom primærprodusentene, men ikke i det frie aksemarkedet. Dette førte til at aksjene fikk en lavere verdi enn hva eierne kunne oppnå i et fritt aksemarked. Som vi senere skal komme tilbake til, hadde ENZA gjennom sin tidligere organisasjon som en sentralisert markedsselskap opparbeidet seg en betydelig substans i kompetanse, produkter, markedsrelasjoner, merkevare, internasjonale salgskontorer og produksjonsfasiliteter.

Det ble dannet et nytt reguleringsråd i 2000, *New Zealand Apple and Pear Board*, med oppgave å overvåke markedsordningen. De fikk også ansvar for å rekruttere medlemmer til *Export Permits Committee*. Den første sesongen med en slik ordning (1999/2000) ble det gitt tillatelse til å omsette ca 10% av uavhengige eksportører.

Fruktdyrkeren i samarbeid med de ulike pakkeriene fortsatte å inngå kontrakter med salgsselskapet (ENZA Ltd.) om varianter, volum og størrelse på leveransene, ENZA ble etter de nye reglene ikke forpliktet til å kjøpe all produksjon fra fruktdyrkerne. For å unngå overproduksjon og kvalitetsproblemer ble det senere dannet egne leverandørgrupper som gikk sammen om å inngå kontrakter med ENZA Ltd om leveringer. Det var viktig å få til en

produksjon som var markedsdrevet, samt at risiko for overproduksjon ble en sak for de som ikke fulgte markedssignalene. ENZA-systemet førte videre den suksess New Zealand i mange år hadde som eksportører av epler.

På slutten av 1990-tallet inngikk Markedsrådet (NZAPMB) allianser med selskaper som kunne sikre leveranser 12 måneder i året. Fusjonene innen detaljhandelen gjorde også sitt til at de største leverandørene ble fortrunket fremfor de små. De inngikk også samarbeid med produsenter i Argentina og Chile for å styrke sin markedsposisjon gjennom beskyttelse av sine produktvarianter. Senere viste det seg at investeringene i Chile gikk med store underskudd i 1999-2001. Denne investeringen ble senere også tatt frem som en feilinvestering og brukt mot ENZA og sentralisert eksport under diskusjonen om desentralisering av eksportrettighetene.

4.3 Overproduksjon og krise i fruktmarkedet verden over

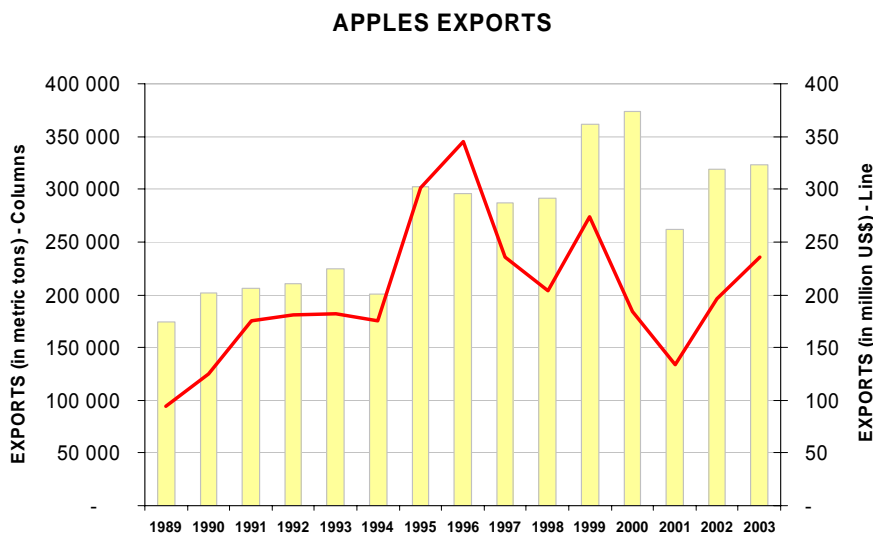
På midten av 1990-tallet begynte en langvarig krise innen produksjon av epler og pærer fra New Zealand. En rekke nye produsentland som Chile, Brasil og Kina økte sin produksjon og eksport. Eksporten fra Sør-Afrika ble de-regulert med den følge at mange nye eksportører kom på markedet med lavere priser. En overproduksjon av andre frukter til rimelige priser, som for eksempel bananer, gjorde også markedssituasjonen vanskelig for eple- og pæreprodusentene på New Zealand. For eksempel økte produksjonen av epler i Europa fra 1998 til 1999 med over en million tonn; eller fem ganger den eksport som NZ hadde til Europa på dette tidspunkt. Til Nord Amerika økte Chile sin eksport med over 30 % i samme periode. Selv store multinasjonale selskaper fikk problemer. For eksempel gikk det multinasjonale fruktselskapet Chiquita International konkurs i 2001 – og måtte refinansieres.

I perioden 1995 til 1999 ble antall ansatte i Markedsrådet redusert fra 705 til 314.

I gjennomsnitt økte verdens produksjon med epler 4 % per år på 1990-tallet (www.pipfruitnz.co.nz). I 1990 var verdens produksjon av epler på over 60 millioner tonn. For eksempel økte produksjonen av epler i China fra 9 millioner tonn i 1993 til 22 millioner tonn i 1999. Chile økte sin produksjon fra 800 tusen tonn til 1,2 mill tonn i samme periode.

Med en produksjon på om lag 500 tusen tonn epler per år var ikke New Zealand det landet som sto for veksten i produksjonsvolumet i disse årene. I dag er veksten redusert og utgjør ca. 1 % vekst i året. Kina er den største produsenten med 21 millioner tonn, noe som er 36 % av verdens samlede produksjon (World Apple Review, 2004).

I perioden 1993 til 1997 var det tilfredsstillende priser på epler og pærer fra New Zealand. I årene 1998 og 1999 var markedet i ubalanse. Industrien tapte også flere 100-talls millioner i en forverring av valutakursen (New Zealand Herald, 23.07.01). Sør Amerika, og spesielt Chile, ser ut til å bli en av de sentrale konkurrenter i verdensmarkedet for epler. Mens New Zealand i mange år har ligget på toppen når det gjelder konkurransekraft i markedet (World Apple Review), er nå Chile kommet på førsteplass. I Figur 14 har vi gjengitt eksporten av epler fra New Zealand i perioden 1989-2004.



Figur 14 Utvikling i eksport av epler fra New Zealand i perioden 1989-2003 (Kilde: FAO)

Reorganiseringen av eksporten på New Zealand i 1999 førte til en rekordproduksjon i år 2000. For enkelte varianter økte produksjonen med over 40 %. Det ble derfor vanskelig for det nye markedsføringselskapet, ENZA Ltd. å få omsatt alle varene til en regningssvarende pris. Imidlertid var produksjonen hos de nærmeste konkurrentene på den sørlige halvkule ikke rekordstor denne sesongen. Det ble også satt frem påstander om at nye eksportører som hadde fått lisens fra *Export Permit Comete*, skapte vansker i markedene for ENZAFRUIT.

Nye kjøleteknologi med modifisert atmosfære gjorde at produsentene på den sørlige halvkule mistet sitt tidligere konkurransefortrinn med å produsere ”off-season” i forhold til den nordlige halvkule. Nå kunne landene i Amerika, Europa og Asia holde lagre av egenprodusert frukt større deler av året. Enkelte kritikere til sentralisert eksport mente at innføring av kategoriledelse innen dagligvarehandelen var en hemske for ENZAFRUIT som ikke kunne tilby en tilstrekkelig variasjon i sitt produktspekter. På den annen side har det vist seg at kiwi-produsentene har lyktes med sin markedsstrategi gjennom en salgsorganisasjon.

Det nye salgsselskapet, ENZA, tapte mye penger på opsjonssalg av frukt (forex cost). Kilder oppgir dette tapet til over NZD 90 mill. (over 400 millioner kroner), eller 15 % av omsetningsverdien (NZ Herald, 19.07.01). I andre kilder finner vi at dette dreide seg om over NZD 50 mill. (NZ Herald, 10.07.01). Dette førte til stor misnøye hos enkelte primærprodusenter – og som igjen førte til at de solgte sine aksjer for å sikre seg noe av verdien som lå i selskapet. Mange fruktdyrkere gikk konkurs som følge av lave markedspriser. Flere klaget også over ENZA’ s investering i Chile som ført til betydelige tap. Det var tydelig at organisasjonen og dets datterselskaper etter hvert var dyr i drift – på tross av betydelig effektivisering over de senere år. Flytting av hovedkontoret var et viktig tiltak for å redde et sviktende omdømme til det tidligere Markedsrådet – eller det som nå var blitt ENZA-konsernet.

På markedssiden introduserte de en nye eplevariant, JAZZ, som nå har vist seg å bli en suksess. De introduserte også et sekundærmerke med lavere kvalitet og pris en de tradisjonelle ENZA-variantene. I 2000 antok en at det arbeidet 15.000 personer i eplenæringen i sesongen. Antall fruktdyrkere er redusert fra 1.500 til 900 i 2004.

Jazz™ – a New Zealand apple variety enters the global market

Introduction of new apple varieties is part of New Zealand's strategy to retain a competitive position in the global apple market. New Zealand bred apples Royal Gala and Braeburn account for 11.5% of the world's apple crop (excl. China). Plant Variety Rights (PVR) now allow breeders to retain ownership of their varieties.



Jazz™ is a new apple variety, bred by HortResearch scientists who crossed Braeburn (seed parent) and Royal Gala (pollen parent) to obtain a firm apple, which is crisp and crunchy with an attractive tangy effervescence; it is protected by a PVR.

Jazz™ trees have been planted in commercial orchards in New Zealand, USA (Washington), and France, ensuring a continuous supply of quality fruit available to global customers. ENZA controls the commercial development of Jazz™. Royalties collected on fruit sold from the orchard are returned to New Zealand.

Jazz™ apples are available on the domestic market.

Figur 15 New Zealand Apple and Pear Marketing Board / ENZA har fått utviklet og patentert en ny variant av eple som de kaller JAZZ

4.4 Total deregulering av eksporten

Fire måneder etter at Markedsrådet (NZAPMB) ble omgjort fra et sentralisert kooperativ til et aksjeselskap ble det forsøkt overtatt av private investorer. I perioden august 2000 til mai 2002 pågikk det en betydelig dragkamp om kontrollen over ENZA. Et internasjonalt selskap, Guinness Peat Group, inngikk i 2000 et partnerskap med en større frukt dyrker. De leaset jord for dyrking av epler og pærer, for på denne måten å kvalifisere seg til å kjøpe aksjer i det tidligere salgskooperativet (nå ENZA)¹. I første omgang greide de å overta ca 20 % av aksjene fra primærprodusentene – til en pris som mange mente var 25 % av markedsverdien (New Zealand Herald, 09.05.02). De klarte også å endre sammensetningen av styret slik at det kun besto av én primærprodusent, mens de nye private investorene kom inn med fire ny medlemmer.

Samtidig skjedde flere ting på det politiske plan som ført til at ordningen med lisensiert eksport bare varte i to år før myndighetene i 2001 innførte en deregulering og fratok ENZA

¹ Arkitekten for det hele var deres stedlige representant, Tony Gibbs. Tony Gibbs var også styreformann i Turner & Growers (fra 1995), og ble i august 2000 valgt som styreformann i det nye konsernet og aksjeselskapet ENZA.

ordningen med ”sentralisert eksport”. Det er sikkert flere årsaker til dette skjedde. Myndighetene ønsket en deregulering. Mange frukttyrkere var ambivalente med det gamle systemet. Markedsproblemer og valutaproblemer ført til at de hadde lite å miste ved en deregulering. Den viktigste årsaken til deregulering er oppgitt til å være betydelig lobbyvirksomhet fra noen få større primærprodusenter med investorselskapet Guinness Peat Group (GPG) i spissen. Svært mange av primærprodusentene mente de hadde mistet kontrollen over eget selskap etter at GPG tok kontroll med ENZA ett år tidligere (NZ Harald, 09.05.01). Noen av byråkratene mente også at deregulering ville føre til økt grad av nisjemarkedsføring og høyere verdier på produktene, samt at konkurranse om leverandører ville øke verdiene for primærprodusentene (MAF-report, 2000).

I det første året etter dereguleringen gikk omsetningen i ENZA ned fra ca. 3 mrd. kroner i 2000 til 2,4 mrd. kroner i 2001. Selskapet gikk også med et underskudd i 2001 på ca 90 mill. kroner. Det vesentlige av underskuddet skyltes valutasituasjonen. På tross av dette, var resultatet for primærprodusentene det beste på mange år etter som de fikk utbetalt betydelig bedre priser for sine produkter.

I januar 2001 besluttet ENZA å flytte hovedkontoret fra hovedstaden, Wellington, til Hastings i Hawkes Bay der mye av produksjonen foregår. Dette var en prosess for å signalisere at relasjonene til myndighetene og regulert eksport var over. I denne prosessen ble staben ytterligere redusert, og selskapet hadde ved utgangen av året 171 ansatte.

I oktober 2001 ble markedet fullt de-regulert med den følge at en rekke selskaper fikk tillatelse til å foreta direkte eksport av epler og pærer fra New Zealand. Mens et klart flertall av fruktdyrkere var motstandere av deregulering i 1999, var det kun tre av 114 delegater som gikk mot deregulering to år senere (Winsley, 2002). Det var samlet flere argumenter for en deregulering.

Flere mente at New Zealand hadde en for liten andel av verdensmarkedet for å kunne oppnå markedsmakt. Konkurransen var ikke av intern karakter, men at de måtte konkurrere med annen frukt og matprodukter. Det var også påpekt at NZAPMB i mange år hadde oppført seg arrogant overfor sine medlemmer. De hadde også vokst seg ”fet og lat”. Det gamle systemet var også lite fleksibelt, og de hadde ikke muligheter til å tilpasse seg endringer i markedet og krav fra kundene. Blant annet var det et problem at de ikke kunne drive kjøp og salg av annen

frukt enn epler og pærer. Enkelte hevdet også at selskapet i mange år hadde vært mer opptatt av volum enn av lønnsomhet på vegne av primærprodusentene. Selv om selskapet kunne dokumentere med priser som lå over deres store konkurrenter, skyltes dette at de ikke aksepterte lavkvalitetsfrukt. Kostnader med å ikke selge denne frukten var ikke tatt med i disse beregningene.

Felles industriaktiviteter som forskning, markedsadgang og politikk blir nå ivaretatt av Pipfruit Growers New Zealand Incorporated (PGNZI). Disse aktivitetene er finansiert av en avgift under Commodity Levies Act (1990). PGNZI driver derimot ikke med markedsføring og markedsutvikling i internasjonale markeder slik markedsrådet for epler og pærer tidligere sto ansvarlig for.

Dereguleringen har ført til etablering av flere vertikalt integrerte selskaper i bransjen. Etableringen skjer med utgangspunkt i selskaper i begge ender av verdikjeden (produsenter – eksportører). Primærprodusentene ønsker å kutte ned på mellomleddene, og eksportørene knytter allianser direkte med primærprodusentene. Også de tidligere pakkeriene og distribusjonsselskapene ønsker å sikre sin eksistens ved blant annet å kjøpe, lease eller etablere egne dyrkeområder.

Dereguleringen i 2001 førte til at antall eksportører steg fra én til ca. 100 i 2003 (GAIN Report, 2003). Økningen i antall eksportører er drevet av lønnsomhet i eksportnæringen og minimale kostnader med å etablere et eksportselskap. Mindre enn 35 eksportører står for 95 % av eksporten, og ENZA Ltd. er fortsatt den ledende eksportør med 40 % av den samlede eksport av epler i 2004. I 2004 ble det anslått at de fem største eksportørene sto for 85 % av eksporten.

Selv om mange føler at de ser nytte av en sterkere konkurranse på eksportsiden de siste årene, er det mange som er bekymret over den mer langsiktige effekten av et fragmentert eksportørledd på lengre sikt (GAIN Report, 2003). En rekke selskaper har eksportert epler som ikke har tilfredsstilt de tidligere kvalitetsstandardene til markedsrådet for epler og pærer (NZAPMB). Myndighetene regnet med at det bare i 2003 ble eksportert 27.000 tonn epler av dårlig kvalitet. Det er også mulig at epler av dårligere kvalitet blir omsatt som detaljistenes ”egne merker” i konkurranse med etablerte produsentmerker som ENZA-merkene.

En av utfordringene for å deregulere eksporten var at eksportbedriftene skulle utvikle nye markeder. I følge en rapport om effekten av de-reguleringen (GAIN-Report, 2003) har ikke dette skjedd da mange føler dette som svært risikofylt. Blant annet ser ingen motiver til å bruke penger på noe som andre kan dra nytte av. De har også en følelse av at flere importører foretrekker å kjøpe fra én stor leverandør, og ikke fra en rekke små og uavhengige enheter.

4.5 ENSA kjøpes opp og fusjoneres

Etter en kort tid klarte Guinness Peat Group å kjøpe seg opp til 36 % av selskapet (NZ Herald, 23.07.01). Etter dette fremstøtet var det mange fruktdyrkere som følte at primærprodusentene mistet kontrollen over selskapet, og veien var derfor kort til å overta 90 % av aksjene i ENZA.

Aksjeverdien på selskapet var i april 2002 beregnet til NZD 72 mill. (320 mill. kroner), i en periode hvor deres omsetning var NZD 640 mill. (2,9 mrd, kroner). I perioden dette pågikk var antall fruktdyrkere redusert fra 1.400 til 1.100. Guinness Peat Group (PGI) eide den 09.11.02 100 % av ENZA og 46 % av Turner & Growers.

I januar 2003 fusjonerte Turners & Growers med ENSA Ltd. Turners & Growers er en av New Zealands største distributører av frukt. De importerte og solgte frukt på hjemmemarkedet.

Det nye selskapet overtok også retten til en rekke patenterte varianter av epler. Blant annet gjelder dette varianten Jazz som har vist seg å bli en suksess. Den produseres nå på lisens i flere land inklusiv Frankrike og Nord Amerika.

En utfordring i forbindelse med dereguleringen var eierskapet til patenter, kunnskap og forskning på frukt. Mer enn 30 års forskning på epler og pærer har gitt New Zealand et betydelig konkurransefortrinn. Det var derfor viktig å sikre at denne kapitalen ikke ble solgt til konkurrenter eller at noen overtok de akkumulerte verdier uten vederlag.

Forskningsinstitusjonen HortResearch er i dag eier av en rekke rettigheter på å produsere frukt.

Det første året med fri eksport (2002) ga næringen tilfredsstillende lønnsomhet. Etter at eksportindustrien opplevde et godt år i 2003, var situasjonen betydelig dårligere i 2004.

Utsiktene for 2005 er enda dårligere (Cris Ward, MAF-Report). Noe av dette skyldes betydelig vekst i egen eksport (New Zealand Herald, 12.08.04), mer variabel kvalitet i produksjonen, samt generell konkurranse fra andre nasjoner. Forverret valutasisuasjon blir også gitt som en sentral forklaring.

4.6 Erfaringer og suksesskriterier

På en mer utpreget måte enn med kiwifrukt kan en påstå at epleindustrien har vært innovative ved å utvikle og forbedre nye varianter av epler. Flere vil hevde at de i perioder muligens var for innovative og burde ha redusert sin bredde i tilbudet. På samme måte som for kiwi, har de lyktes med kvalitet og differensiering. De var tidligere ute med å utvikle et beskyttet varemerke (ENZA-brand), og de har nå også patentert sin nye eplevariant JAZZ. Selskapet lyktes med sin integrerte struktur, og de fordelene en samordnet eksport ga når det gjaldt muligheter for internasjonalisering og kontroll med produkt, pris og markedsstøtte ut mot forbruker. På mange måter har deres suksesshistorie vært parallell med den vi har beskrevet på kiwifrukt.

På den annen side har disse bransjene ulike kulturer. Epler har blitt dyrket i flere generasjoner, men mange av produsentene innen kiwi har etablert seg i bransjen som første generasjons dyrkere. Kiwiprodusentene har stilt strengere krav til sin salgsorganisasjon, samt at de også viste større evne til å holde samarbeidet sammen i krisesituasjoner. ENZA hadde svært tette bånd til sine primærprodusenter, noe som ikke viste seg å holde når systemet begynte å rakne. På den annen side kan det hevdes at epleindustrien i de senere år har vært mer konkurranseutsatt – og at New Zealand er en liten aktør i dette markedet. Selv om de har sine fortrinn ved å ligge på den sørlige halvkule, har dette fortrinnet blitt mindre med årene på grunn av ny kjøleteknologi som gjør det mulig å forlenge fruktsesongene.

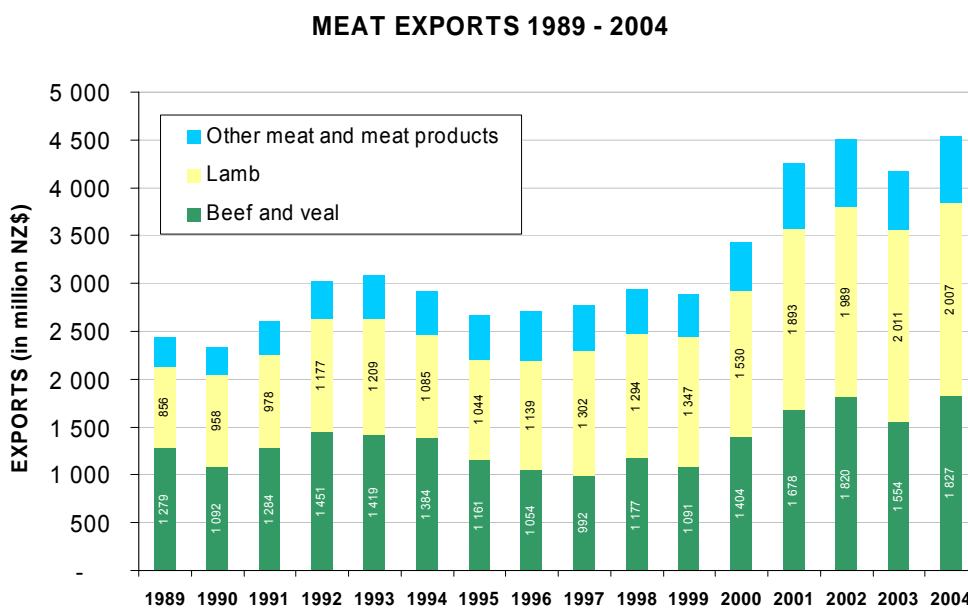
Vår informant mente at dereguleringen av epleindustrien og den organisatoriske endringen som har funnet sted vil sette næringen 20 år tilbake. Den vil ikke gagne næringen og primærprodusentene på samme måte som den vil være til nytte for detaljleddet som får økte muligheter til å sette den ene leverandøren opp mot den andre. Han påpekte at ingen viser

evne eller vilje til å utvikle nisjemarkedene, og at det blir økt priskonkurranse som gir internasjonale distributører og store detaljkjeder økte marginer.

Flere kilder påpeker at det ble eksportert betydelige mengder med dårlig kvalitet etter at eksporten ble desentralisert (www.beehive.gov.nz). Dette kan føre til at det positive kvalitetsomdømme som næringen har brukt mange tiår på å bygge opp kan bli ødelagt. Fruktdyrkernes interesseorganisasjon (Pipifruit Growers NZ Incorporated) har derfor tatt initiativet til å etablere en frivillig ordning for bedre kvalitetssikring av eksporten (New Zealand Herald, 24.03.03). Flere talsmenn i næringen maner igjen til mer samarbeid og økt fokus på langsiktige tiltak for å opprettholde sine tidligere konkurransefortrinn på kvalitet, tillit og mer langsiktige relasjoner med kundene.

5 FLERE EKSPORTØRER: KJØTT

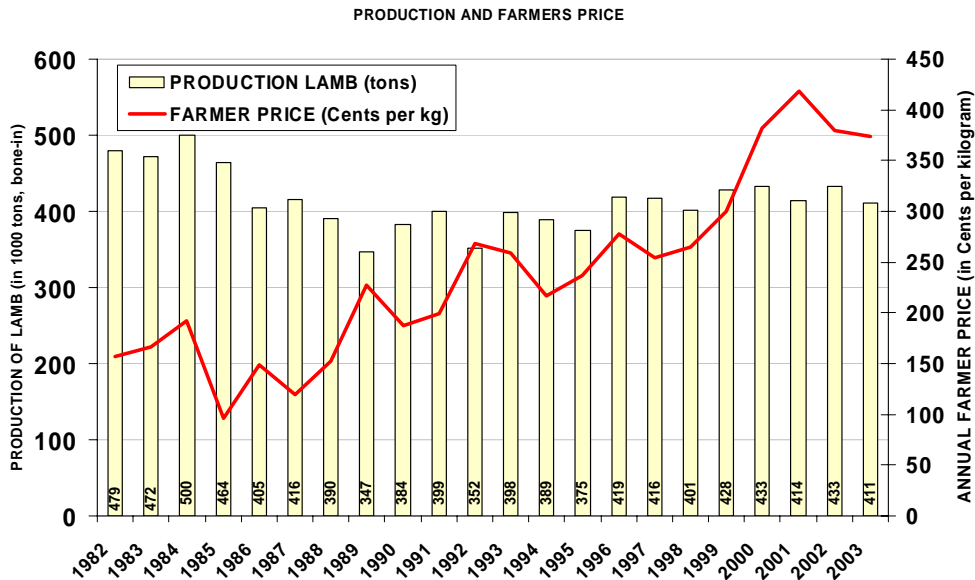
Totalt sett produseres det mellom 1,2 og 1,3 millioner tonn kjøtt i New Zealand (bone-in-weight). Landet produserer 1 % av verdens produksjon av storfekjøtt og 9 % av lam/sau. Det at landet må eksportere mesteparten (ca. 85 %) av det som produseres gjør at de har en større markedsandel av verdens samlede handel med kjøtt; ca. 7 % for storfekjøtt og mellom 40 og 50 % av lam- og sauekjøtt. I 2004 ble det totalt eksportert 850 tusen tonn kjøtt hvorav lammekjøtt utgjør 300 tusen tonn og 420 tusen tonn er storfekjøtt. Selv om landet kan vise til variasjoner i eksporten over de siste 15 årene har utviklingen gått i retning av økt eksportverdi - fra ca. 2,5 mrd. NZ\$ i 1989 til 4,5 mrd. NZ\$ i 2004. Lam utgjorde de første årene i denne perioden en mindre andel av eksportverdiens sammenlignet med storfekjøtt, men dette har endret seg noe de senere år slik det fremgår av Figur 16.



Figur 16 Samlet eksport av kjøtt fra New Zealand i perioden 1989 til 2004 (kilde: Statistics NZ)

I en periode etter at Storbritannia gikk inn i EU med påfølgende handelshindringer, var det en betydelig overproduksjon av lam på New Zealand. Prisene var lave og nye markeder måtte gradvis bygges opp. Landet har nå klart å tilpasse sin produksjon på et nivå som gir næringen tilfredsstillende lønnsomhet. I Figur 17 viser vi utvikling i produksjon og prisen på

lammekjøtt fra New Zealand i perioden 1982 til 2003. Her ser vi at næringen de siste 20 årene har hatt en stigende priskurve på et relativt stabilt produksjonsvolum.



Figur 17 Uvikling i produksjon og pris for lam fra New Zealand (kilde: MAF)

Kjøttindustrien på New Zealand kan på mange måter sammenlignes med strukturen i norsk fiskerinæring når det gjelder eksportorganisering. Det vil si at bransjen har flere uavhengige eksportører og en felles organisasjon som vesentlig driver med felles markedsføring. På den annen side vil den påfølgende diskusjon vise at deres ”markedsråd”, som i første fase gikk under navnet Meat Producers Board, ikke helt kan sammenlignes med vårt Eksportutvalg for fisk.

5.1 New Zealand Meat Producers Board (NZMPB)

Som en følge av overproduksjon av kjøtt fra New Zealand til Storbritannia i 1921 etablerte produsentene i samarbeid med myndigheten en ny lov, The Meat Export Control Act og et eget produsentråd, NZ Meat Producers Board. Produsentrådet fikk makt til å kontrollere all kjøtteksport, forhandle om transportkontrakter, gjennomføre kontroll med produkter, lagring og transport, samt foreta felles markedsføring og promosjon. Det ble gitt tillatelse til å kreve inn en avgift på all buskap som gikk til produksjon og eksport. Den overordnede målsettingen til produsentrådet var å oppnå høyest mulig nettoppris til primærprodusentene.

Meat Producers Board's makt ble ytterligere utvidet i 1939 og 1964 ved at de fikk større innflytelse over lisensiering i produksjon og eksport. De fikk også omfattende rådgivningsansvar overfor myndighetene. Selv om produsentrådet fikk makt og myndighet til å foreta full kontroll over all kjøtteksport, har dette i liten grad blitt brukt de over 80 årene systemet har vært operativt. Det har imidlertid skjedd at Meat Producers Board har foretatt støttekjøp av lammekjøtt for å holde prisene opp, samt foretatt inngripen i markedet ved helt spesielle anledninger. Derimot samarbeider produsentrådet med en rekke produsenter og eksportører når det gjelder produksjon, distribusjon og markedsføring av kjøtt. Etter som de oppfattet eksportindustrien som produksjonsstyrt og i liten grad markedsorientert, tok Meat Producers Board på 1980-tallet initiativ til å etablere enkelte selskaper med ambisjoner utover rein trading.

I prosessen med å gjøre kjøttindustrien mer markedsorientert tok Meat Producers Board initiativ til å etablere et par internasjonale datterselskaper for å utvikle nye og etablerte markeder. Et investeringselskap (Freesia Investmnet Ltd) ble etablert. Hovedvekten ble lagt på selskaper som ville investere i internasjonal distribusjon og markedsføring (Olsen, 1992). Selskapet hadde rett til å kjøpe aksjer på vegne av primærprodusentene i deres kooperative selskaper som Alliance, Affco og Richmond. Blant annet var de initiativtaker til at et større produksjons- og eksportselskapet, Waitaki International, i 1990 ble kjøpt opp av et bondeeid selskap (Alliance Group Ltd.).

I perioden 1972-1982 utviklet Meat Producers Board markedet for kjøtt til Midtøsten ved at de introduserte nye produksjonsmetoder (halal) som tilfredstilte disse kundenes krav til slaktemåte. I perioder hvor markedsprisene var lave og konkurransen mellom eksportørene var stor, har det vært fremsatt diskusjoner om sentralisering av eksporten. For eksempel var dette drøftet på begynnelsen av 1980-tallet, men var blant annet frarådet av økonomer som anså at konkurranse var nødvendig for å opprettholde en levedyktig og innovativ industri (Calder & Tyson, 1999).

I årene frem til 1990-tallet utviklet Meat Producers Board sin virksomhet i takt med de oppgaver og utfordringer som lå i markedet. På begynnelsen av 1990-tallet hadde for eksempel organisasjonen 94 ansatte utenom styrepresentantene. 36 av disse var stasjonert i fem utenlandskontorer (London, Brussel, Washington, Tokyo og Bahrain). Senere har de

åpnet kontorer i Hong Kong og Korea. Hovedkontoret hadde på begynnelsen av 1990-tallet en administrasjonsavdeling, en avdeling for industrielle tjenester, en for intern og ekstern kommunikasjon, og en for produksjon og kvalitetskontroll (Olsen, 1993). På dette tidspunktet hadde de et budsjett på ca. 130 mill. NOK per år. Om lag 25 % av midlene gikk til generisk markedsføring på det nasjonale og internasjonale markedet, mens over 30% ble avsatt til forskning og utvikling. Om lag en tredjedel av kostnadene gikk til administrasjon samt til drift av utenlandskontorene.

Meat Producers Board utviklet over tid betydelige kvalitetsforbedringer av produksjon og distribusjon av kjøtt, ved siden av at de også promoterte kjøttet som trygt, rent og naturlig fra New Zealand. Lisensieringssystemet ble utført i samarbeid med Kjøttindustriens Landsforening (NZ Meat Industry Association). Systemet bygget på en kvalifiseringsperiode på ett år før de fikk rett til full eksportlisensiering. På begynnelsen av 1990-tallet hadde 50 selskaper full lisensiering, mens ca 30 var i testfasen. Produsentrådet arbeidet også aktivt med å forbedre handelsbetingelsene for kjøtt fra New Zealand i internasjonale markeder. Dette innbefattet markedsadgang, kvoter, kvalitet og tollbetingelser. Transportforhandlinger, som var ett av hovedmotivene til etablering av rådet på 1920-tallet, var fortsatt en viktig del av produsentrådets oppgaver på 1980-tallet. Senere er transport blitt av minimal betydning for felles forhandlinger.

I tillegg til produsentrådet (Meat Producers Board) eksisterte det en rekke andre organer og komiteer med spesielle oppgaver. Meat Planning Council ble opprettet i 1991 som et forum for å koordinere New Zealand's eksport- og markedsaktiviteter. Den viktigste oppgaven var å se det nasjonale tilbud og den globale markedsføring i sammenheng, slik at de forretningsmessige aktiviteter til individuelle foretak ikke kom i konflikt med målsettingen om å maksimere inntektene til de nasjonale produsentene. Coordinating and Marketing Committees hadde som formål å koordinere markedsføring mellom industribedrifter i New Zealand og mellom industrien og Produsentrådets internasjonale kontorer og selskaper. I tillegg finner vi en rekke andre råd og komiteer med begrenset ansvar slik som for eksempel ulike markedsråd for felles markedsføring av lam, rød kjøtt etc. på innenlandsmarkedet (se Olsen, 1992 for en mer utførlig beskrivelse).

5.2 Integrering av industriledet og dannelsen av Meat & Wool New Zealand

I mars 1998 ble det tidligere New Zealand Meat Producer Board omdannet til Meat New Zealand. En av hensiktene med den nye organisasjonen var å integrere industriledet og eksportørene med primærprodusentene (bøndene). Det nye rådet skulle økes til 13 medlemmer hvorav primærprodusentene skulle ha sju og industrien/eksportørledet fire medlemmer (Calder & Tyson, 1999).

Meat Board Act (1997) ga de nye industriorganisasjonen følgende oppgaver:

- Kreve inn tvungen avgift for å dekke organisasjonens ulike aktiviteter.
- Finansiere og utøve forskning og utvikling.
- Forbedre markedsadgang for kjøtt produkter og biprodukter.
- Promotere kjøttprodukter og biprodukter.
- Oppmuntre til mer effektiv produksjon.
- Samle inn, bearbeide og distribuere industriinformasjon.
- Administrere tilgang til eksportmarkeder som er kvoteregulert.

Den nye organisasjonen ble senere omdannet til også å inkludere en av markedsordningene for ull. Hensikten var her å oppnå stordrift og en bedre koordinering mellom bransjene. Dette virker naturlig etter som de som produserer lammekjøtt og ull ofte er de samme farmere.

Meat & Wool New Zealand (M&W NZ) startet sitt virke i juli 2004, ett år etter at bøndene hadde besluttet å samordne avgiftene til felles tiltak gjennom en organisasjon. Styret består av ni personer, hvorav to er representanter for industri/eksport og fem representerer primærprodusentene. Den nye organisasjonen har gjennom sine plandokumenter satset på å videreføre sine aktiviteter gjennom fem ulike satsingsområder. I følge årsmeldingen for 2003-04 har de et budsjett på 36 mill. NZ\$ hvorav 14 mill. NZ\$ går til aktiviteter innenfor sau/lam, 10 mill. NZ\$ til storfekjøtt og 12 mill. NZ\$ til ull. Avgiftssystemet blir nøye overvåket og evaluert av myndighetene i samarbeid med bransjen. De hovedområder som prioriteres innenfor det nåværende avgiftssystemet forskning, markedsutvikling, handelspolitikk, kvotefordeling og utdanning.

5.2.1 Forskning, utvikling og overføring av informasjon

Organisasjonen vil investere i forskning som effektiviserer produksjon av kjøtt og ull, forbedrer produktiviteten i hele verdikjeden og forskning som gir klare og synlige resultater for bønder. Spesifikke områder er dyrehelse, genforskning, produktutvikling og produktkvalitet. Det legges videre vekt på at forskning og informasjon formidles til utøverne i en enkel og tilgjengelig form slik at de kan dra nytte av resultatene i sin daglige virksomhet. Informasjonsvirksomheten legger beslag på ca 8 % av totalbudsjettet, mens FoU-andelen er på over 30%.

5.2.2 Markedsutvikling

Mellom 35 og 40 % av budsjettet blir brukt på markedsutvikling. Promosjon, kommunikasjon og posisjonering av kjøtt fra New Zealand på internasjonale og nasjonale markeder har alltid vært en sentral fellesoppgave for produsent- og industrirådene for kjøtt. Dette blir gjort i nært samarbeid med eksportører. De driver med ulike former for markedstiltak inkludert forbrukerrettet reklame og kundeutdanning. Etter som Storbritannia er hovedmarkedet, blir en god del av midlene benyttet i nettopp dette markedet. Også markeder som Japan, Korea og Taiwan er viktige markeder. Blant annet har de utnyttet Taiwans boikott av kjøtt fra USA til å øke sine markedsandeler. Eksporten av biff fra New Zealand til Taiwan steg med 42 % til 31.000 tonn i 2004. Deres markedsandel var dermed oppe i hele 53 % (Meat & Wool, 2004).

De ulike selskapene har sine egne merker, men etter hva vi kan komme frem til, har ingen av disse klart å etablere egne merkevarer med gjennomslagskraft på forbrukermarkedene. Derimot har opprinnelsesmerket fått betydelig gjenkjennelseeffekt på forbrukernivå i enkelte markeder. Verdien av "The Lamb Rosette" er beregnet til mellom £80-120 millioner bare i UK (Plan for Change, 1998).

M&W NZ går heller ikke av vegen for å samarbeide med andre nasjoner i markedsutviklingen for kjøtt. Blant annet inngikk de i april 2003 en allianse med Australia og Canada ("Beef Alliance") om utvikling av markedet for storfekjøtt på Taiwan. Kampanjen gikk blant annet ut på å utdanne forbrukere til å forstå at storfekjøtt var en viktig kilde for jern (Rosenbloom, 2003).

5.2.3 Handelspolitikk

Som en liten nasjon med betydelig eksport er det viktig for New Zealand at de er aktiv med i internasjonal handelspolitikk. M&W NZ forsøker derfor å ivareta primærproducentenes, industriens og eksportørens interesser for handelshindringer som kvoter, toll og andre barrierer som er til hinder for en friere eksport. I tilknytning til dette området vil M&W NZ også ivareta ordningen med opprinnelsesmerking på det nasjonale og internasjonale markedet. Om lag 10 % av midlene går med til dette aktivitetsområdet.

5.2.4 Kvoteledelse

Meat & Wool New Zealand arbeider sammen med New Zealand Meat Board for å sikre at kvotene blir ivaretatt og beskyttet på en forsvarlig måte. Dette er viktig etter som disse kvotene utgjør en betydelig verdi for landet. Verdien av kvoter på kjøtt er beregnet til ca NZ\$ 200 mill per år (www.maf.govt.nz). For nasjonen er det viktig at landene som har innført kvoter på kjøtt fra New Zealand har stor tiltro til at systemet blir forsvarlig ivaretatt.

5.2.5 Kunnskap, utdanning og service for medlemmer

Organisasjonen arbeider med å påvirke myndighetene til å prioritere utdanning og treningsprogrammer. I tilknytning til dette området arbeider de aktivt med kriseberedskap slik at den nasjonale industrien ikke vil bli utsatt for negativ omtale som skade det omdømme og økonomiske resultater. De gir også ut nyhetsbrev, magasiner og annen informasjon på kontinuerlig basis til sine medlemmer.

5.2.6 Sentrale endringer

Ordningen med lisensiert eksport ble betydelig forenklet i 1997. Nå kan nærmest hvem som helt som er villig til å betale en avgift på \$NZ 30 få mulighet til å eksportere kjøtt til alle markeder med unntak av markeder som er kvotebelagt (EU og USA).

To sentrale funksjoner, kvalitetskontroll og transportforhandlinger, som dannet grunnen for etablering av produsentrådet (Meat Producer Board) for over 80 år siden ble oppløst i 1999. Produsentselskapene og eksportørene er nå selv ansvarlig for klassifisering og kvalitetskontroll, en funksjon som tradisjonelt har vært ansett som et av landes fremste konkurransefortrinn i konkurranse med kjøtt fra andre nasjoner på de internasjonale markeder. Den nye kvalitetsordningen som ble gjennomført av Meat New Zealand i 1998 er frivillig.

5.3 Industristruktur

På 1980-tallet skjedde det en betydelig restrukturering av kjøttindustrien på New Zealand. Blant annet økte andelen av bondeide kooperativer fra 30 % i 1985 til 70 % i 1990. En rekke av selskapene gikk sammen i større enheter. Flere av de største selskapene var deleiere i hverandre (Olsen, 1992). De fem største selskapene hadde i 1990 en samlet omsetning på over NZ\$ 3 milliarder. De hadde ca. 22.000 ansatte og stor for 80 % av kjøtteksporten.

Årsaken til restruktureringen som fant sted kan forklares med en kombinasjon av økt industriell konkurranse og bortfall av nasjonale subsidier i 1983. Da myndighetene fjernet subsidiene til landbruket førte de for eksempel til at prisen til bonde på et 13 kilos lam gikk ned fra NZ\$ 23 til NZ\$ 13. Restrukturering førte til at industrien fikk en mer integrert struktur med vertikal integrasjon fra primærprodusent til etableringer av foredlingsanlegg og salgskontorer i flere internasjonale markeder. Industrien la mer vekt på økt foredlingsgrad og et mer fremtredende markedsansvar. På den annen side var det mange som hevdet at selskapene i for stor grad pløyde overskuddene tilbake til primærprodusentene slik at mye kapital i perioder ble benyttet på å øke primærproduksjonen. Følgelig var de flere som ønsket et mer omfattende arbeid på markedssiden.

Dette har også ført til en nesten kontinuerlig diskusjon om fri versus samordnet, sentralisert eksport. Så sent som på slutten av 1990-tallet var det flere som snakket varmt om mer samordning av eksporten, og viste da til de erfaringer landet hadde med meierisektoren og kiwi hvor samordnet eksport gjennom ett selskap hadde vært en suksess (Calder & Tyson, 1999). Problemet var at det allerede eksisterte flere store selskaper – og som en vanskelig kunne finne plass til gjennom en sentralisert eksportordning. De mest realistiske modellene som ble diskutert var at de store selskapene delte markedsregionene mellom seg slik at de fikk

arbeide mer strategisk og langsiktig i visse sentrale regioner; i alle fall uten intern konkurranse fra andre selskaper fra New Zealand (Calder & Tyson, 1999).

I forlengelsen av dette har det også vært en betydelig diskusjon om hvem som skal eie eksportselskapene; primærprodusenter, sekundærprodusenter eller frittstående selskaper (Calder & Tyson, 1999). Innsamlet materiale viser at bondeide selskaper har befestet sin posisjon i bransjen – også de senere år. Problemet med å skaffe frisk kapital til kooperativer er forsøkt løst ved å etablere investeringsselskaper som skaffer felles kapital gjennom banker og finansieringsordninger med bransjetilknytning (pex-organisasjoner) slik vi ser i andre land som Frankrike, Tyskland, Nederland og Danmark (Olsen, 1992). På tross av utviklingen med flere store internasjonale og integrerte konsern innen kjøttproduksjon har ikke selskapene i samme grad som innen epler, kiwi og meierisektoren klart å etablere sterke internasjonale merkevarer.

I dag er det mer enn 150 lisensierte kjøttprodusenter på New Zealand, og hvor de fleste av disse er godkjente eksportører. I dag står de fire største selskapene for 82 % av produksjonen (www.marketnetnewzealand.com). De tre største selskapene er i dag PPCS Ltd., Affco Holding Ltd. og Alliance Group Ltd.

PPCS Ltd (www.ppcs.co.nz) som står for Primary Producers Cooperative Society Ltd. er største eksportselskap på kjøtt. Etter at de fusjonerte med et annet stort selskap, Richmond, i 2003 fikk de en omsetning på over 2,2 milliarder NZ\$. De eksporterer over en tredjedel av all lam/sau og storfekjøtt fra New Zealand. Selskapet har 26 produksjonsanlegg i New Zealand og 8.000 ansatte i hovedsesongene. Over 9.000 bønder eier selskapet og leverer råvarer for produksjon og eksport. De har egne salgskontorer i USA, Storbritannia, EU og i Midtøsten og selger sine varer i over 60 land.

AFFCO (www.affco.co.nz) har en omsetning på 0,95 milliarder NZ\$ i 2004. Selskapet som i 2004 hadde 100-års jubileum. er eid av primærprodusentene (bøndene). De eksporterer mer enn 150 tusen tonn kjøtt. Selskapet har 2.800 ansatte, ni produksjonsenheter, åtte internasjonale salgskontorer og fire joint-venture selskaper. I følge årsmeldingen legger en betydelig vekt på at de leverer produkter av høy og stabil kvalitet (ISO 9002 sertifisert), samt at de er innovative og tar i bruk ny teknologi for å effektivisere sin produksjon og

distribusjon. Selskapet trekkes frem som en suksesshistorie på linje med Zespri i www.marketnetnewzealand.com.

Alliance Group (www.alliance.co.nz) ble etablert i 1948, og ble i 1980 omdannet til et bondeid kooperativ med hovedsete på Sørøya. Selskapet produserte i 2004 27 % av landets lam- og sauekjøtt gjennom sine åtte produksjonsbedrifter. Selskapet har 6.000 bønder som eiere, og har fire internasjonale salgskontorer i UK, Nord-Amerika og Midtøsten.

Det er litt problematisk å vurdere lønnsomhetsmarginer i disse selskapene etter som det ofte er en forhandling om hvor mye av markedsverdien som skal tilbakeføres som priser på råvarene til primærleddet. Av årsmeldingene ser vi at de store selskapene gikk med overskudd på mellom NZ\$ 40-60 millioner i 2004, mens de enkelte tidligere år har gått med mindre overskudd. Det som kanskje er mest gledelig sett fra bøndenes side er at prisen på råvarene har steget betydelig de siste 20 årene. I så måte har den eierform de har valgt, ført til at de har sikret seg merverdier.

Siden New Zealand er så eksportavhengig samt at landet ligger langt fra sine hovedmarkeder, fører det til at produsentene/eksportørene ofte må inngå langsiktige kontrakter med så vel leverandører som kunder (Clemens & Babcock, 2004).

5.4 Erfaringer og suksesskriterier

I det internasjonale kjøttmarked er lam et nisjeprodukt sammenlignet med storfekjøtt, svinekjøtt og kylling. Da landbrukssubsidiene ble fjernet i 1984 var produksjonen av lam på ca 70 millioner dyr. Etter dette måtte produsentene tilpasse seg et konkurranseutsatt marked med den følge at produksjonen ble redusert med 25 % i løpt av de 2-3 påfølgende år. Industrien måtte i større grad markedstilpasses, og det ble lagt mer vekt på å utvikle kvalitet og effektivitet på alle ledd i produksjonsprosessen (Clemens & Babcock, 2004). For eksempel førte en reduksjonen i produksjonen til at dyrene kunne beite på det beste jordsmonnet slik at produktivitet og vekt på dyrene gikk opp. Mens andelen av land til kjøttproduksjon har gått ned med 12 % de siste 10 årene, har land til produksjon av frukt, druer og grønnsaker steget med 6 % (Clemens & Babcock, 2004). At New Zealand er konkurransedyktig på kjøtt til USA og Europa, som har betydelige landbrukssubsidier på sin kjøttproduksjon, bør bemerkes.

På 1980-tallet skjedde det en betydelig restrukturering på foredlings- og eksportsiden til større og mer integrerte enheter. Bøndernes andel av eierskap innen sekundærproduksjon og eksport økte betydelig i den omstillingsprosess som fulgte. Også innen felles markedsføring, forskning og utvikling kunne en merke en økt interesse. I 1988 innførte bransjen en ny felles kvalitetsstandard som skulle gjøre bransjen mer lønnsom. På hjemmemarkedet ble det omsatt kjøtt til betydelig lavere kvalitet enn for eksport

Selv om landet har lagt betydelig vekt på kvalitetsaspekter i produksjon og distribusjon av kjøtt, er dette ikke tilstrekkelig til at det blir betegnet som en stor konkurransefordel i alle markeder. For eksempel mener det britiske supermarkedskjeden Tesco at deres system for dyrevelferd, matsikkerhet og sporbarhet ikke er unikt (Grunert *et al.* 2004). Det er derimot mulig at landet tidligere hadde en større konkurransefordel på dette felt, og at de senere har et konkurransefortrinn ved at landet ikke blir assosiert med BSE, kugalskap og andre sykdommer som europeiske produsenter har hatt i mange år.

Lammekjøtt har tradisjonelt vært det produktet som har gjort landet verdenskjent som kjøttleverandør. Etter som produksjonen av økonomiske årsaker har måtte tilpasse seg etterspørselen på verdensmarkedet (USA og EU) har landet gradvis utviklet nye markeder for storfekjøtt (inkl. rådyr). På storfe er de mer en nisjeprodusent som kan forsyne visse markeder med "eksotisk" vare, samt at de har vært flink til å utvikle markeder i Midtøsten, og enkelte asiatiske markeder (spesielt Japan, Korea og Taiwan). Bønderne fra New Zealand har veldig effektive produksjonsformer, og har utviklet svært gode systemer for gressproduksjon, genetikk og produksjonsstyring. Blant annet er de langt fremme i robotisering av produksjonsprosessen (www.marketnewzealand.com). Økt vekt på mer foredlede og differensierte produkter av blant annet kjølte produkter har også gjort de mindre sårbare på internasjonale markeder. Landet har tatt i bruk ny teknolog innen vakuumpakking, kjølesystemer og kontrollert atmosfære.

På markedsføringssiden er bransjen neppe på høyde med epler, kiwi, vin og meieriprodukter. Lam fra New Zealand blir stort sett solgt som et billigere produkt enn nasjonale merker i de største markedene som USA og Storbritannia (Clemens & Babcock, 2004). I Storbritannia har derimot produktene en betydelig gjenkjennelsesprofil gjennom sitt opprinnelsesmerke. 80 % av britiske forbrukere nevner New Zealand dersom de blir spurt om hvem som produserer lam

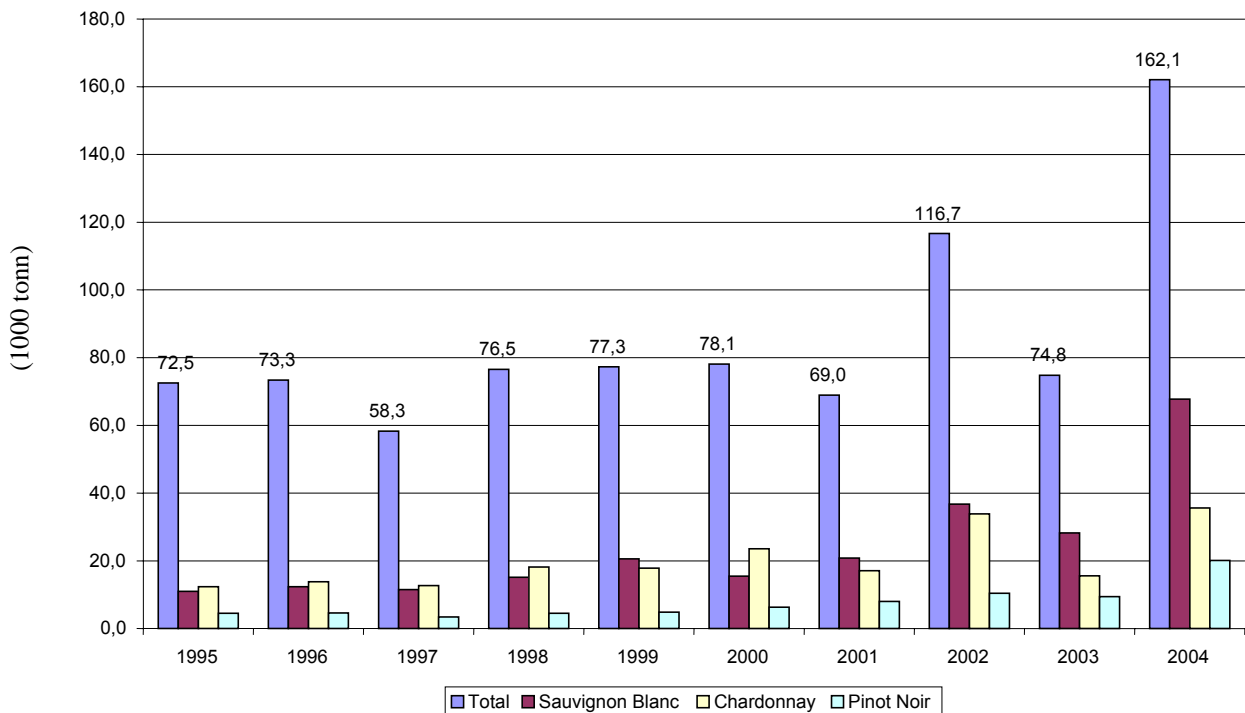
(Clemens & Babcock, 2004). Britiske forbrukere har også klare preferanser for lam fra New Zealand. Tilsvarende posisjon har ikke lam i mange andre markeder – og spesielt i USA hvor det blir solgt som en udifferensiert handelsvare ("commodity"). Etter som lam er et nisjeprodukt i mange markeder er det mangel på kunnskap om tilberedning og kvalitet hos store grupper av forbrukere. Derfor har New Zealand sett fordeler i å samarbeide med andre nasjoner (e.g., Australia) og nasjonale produsenter av lam for å få økt interessen og kunnskap på forbrukernivå.

6 FRI EKSPORT: VIN

6.1 Innledning – bakgrunn

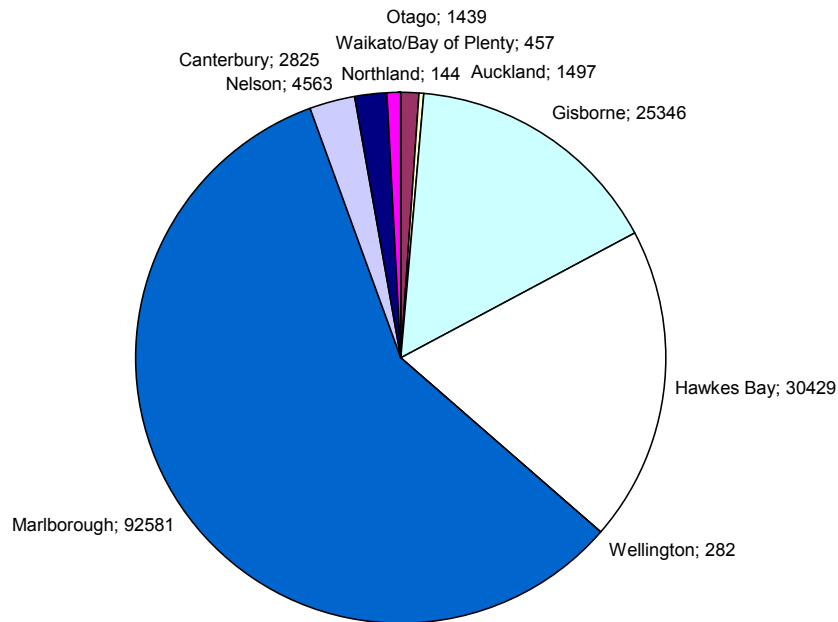
New Zealands vinindustri kan betegnes som en relativ ung industri sammenlignet med mer etablerte vinproduserende land. Det som i dag er en industri, vokste fram hovedsakelig etter andre verdenskrig. Man anser at hjemvente soldater påvirket etterspørselen etter vin gjennom kunnskap og interesse for vin som var tilegnet under årene i Europa. Historisk sett har New Zealand hatt en streng alkoholpolitikk med sterke restriksjoner på omsetningen av alkohol. Omsetningen var basert på lisenssystem som i løpet av 1950-tallet var kontrollert av de største ølbryggeriene som naturlig nok hadde størst interesse av å selge øl framfor vin. "Hjertet" i den framvoksende vinindustrien lå i Auckland-området der kroatisk immigranter bygde opp en vinproduksjon gjennom den kunnskapen de hadde om vinproduksjon fra sitt hjemland. Det andre området med en tidlig vinproduksjon finner vi i Hawkes Bay der en gruppe av større produsenter – med eiermessige bindinger til bryggeriene – var ledende. Sporene av disse tidlige regionale forskjellene finner vi også i dag i hvordan vinindustrien er organisert. Dette omtales nærmere i neste avsnitt.

Figur 18 viser utviklingen i totalproduksjonen av vin i perioden 1995 – 2004. Vi ser at den totale vinproduksjonen ble mer enn fordoblet, fra 72.500 tonn i 1995 til 162.100 tonn i 2004. Sauvignon Blanc er den desidert viktigste druen og produksjonen økte fra 11.000 tonn til nesten 67.000 tonn i 2004. Den nest-viktigste druen er Chardonnay, fulgt av Pinot Noir.



Figur 18 Utviklingen i totalproduksjonen og for de tre viktigste drueartene fra 1995 til og med 2004 (kilde: New Zealand Winegrowers Annual Vintage Surveys)

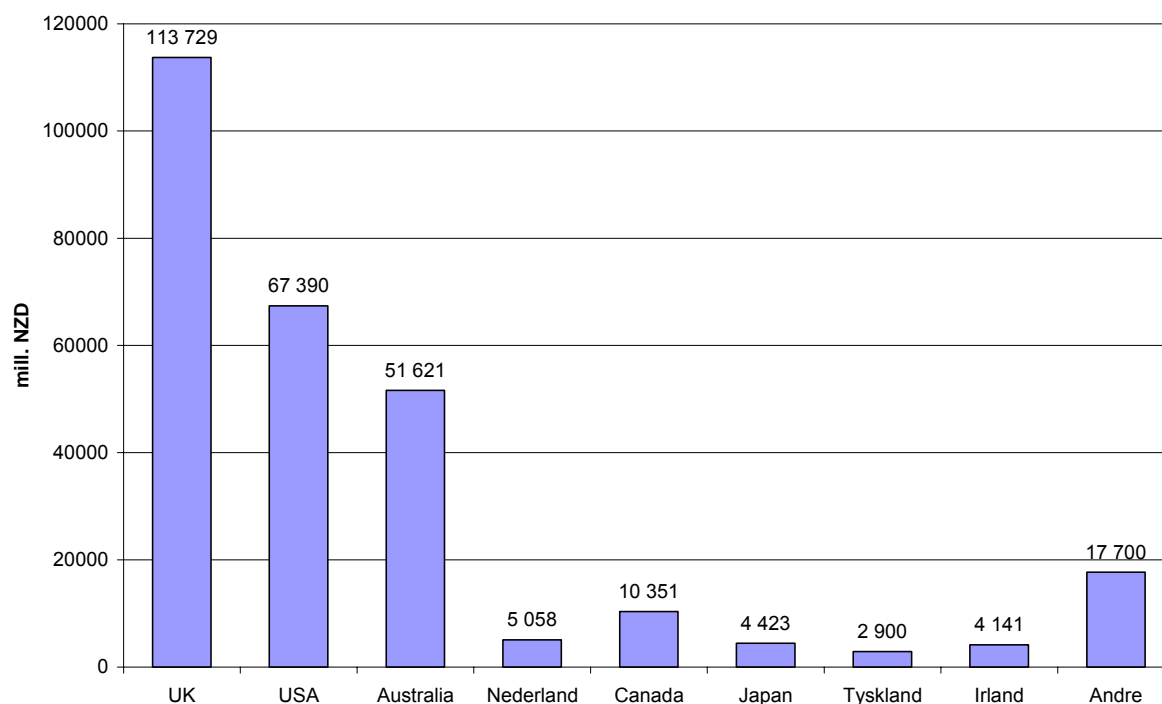
Figur 19 illustrerer den relative fordelingen av totalproduksjonen mellom de ulike regionene. Marlborough-distriktet (helt nord på South Island) er det desidert mest produktive området. I 2004 ble det produsert mer enn 92 tusen tonn vin i området, noe som tilsvarer 58 % av totalproduksjonen. Deretter følger Hawkes Bay-området med en totalproduksjon på over 30 tusen tonn (19 %), fulgt av Gisbourne-området der mer enn 25 tusen tonn ble produsert i 2004 (16 %). De to sistnevnte områdene ligger på østsiden av North Island. De andre områdene som er listet i figuren er marginale områder sammenlignet med de tre største.



Figur 19 Vinproduserende regioner i 2004

Selv om grunnlaget for dagens vinindustri ble lagt på 1950-tallet, er det på 1980-tallet at både produksjonen og eksporten av vin har fått større økonomisk betydning. Fram til i dag har hjemmemarkedet vært det største. Det er imidlertid ventet at eksporten vil overstige salget på hjemmemarkedet i år for første gang. I 1995 ble det eksportert totalt 7,8 mill. liter vin til en verdi av 41 mill. NZD. Etter dette har eksporten økt betydelig og i 2003 var den på 22,9 mill. liter til en verdi av 282 mill. NZD.

Figur 20 viser at det desidert største eksportmarkedet er UK. Dette markedet har vært størst i hele perioden. I 2003 ble det eksportert vin for nesten 114 mill. NZD til UK, fulgt av USA (67,4 mill. NZD) og Australia (51,6 mill. NZD).



Figur 20 Viktigste eksportmarkeder i 2003 (kilde: Statistics NZ)

6.2 Organisering av vinindustrien

I dette avsnittet redegjøres det for hvordan industrien er organisert med hensyn til interesseorganisasjoner. Vi har en todeling av industrien der vinprodusentene er organisert i én interesseorganisasjon og de som kun dyrker druer er organisert i én organisasjon. Disse to organisasjonenes fellesinteresser både ovenfor myndighetene og markedene promottes av en felles organisasjon – New Zealand Winegrowers. Denne organisasjonen har de fleste egenskaper som kjennetegner et markedsråd og beskrives og analyseres nærmere i de kommende avsnittene.

6.2.1 Wine Institute of New Zealand Inc.

Wine Institute of New Zealand Inc. (WINZ) ble etablert i 1975 av vinprodusenter. Formålet var å promotere og representere vinprodusentenes interesser både nasjonalt og internasjonalt. I juni 2004 hadde WINZ 497 medlemsprodusenter. Organisasjonen er forankret i og finansiert gjennom rettigheter gitt i the Wine Makers Levy Act (1976). Loven

gir rett til å kreve inn avgift basert på vinproduksjonen. Loven stiller også krav til forvaltningen av avgiften. WINZ ledes av et styre bestående av 10 produsenter som velges fra tre kategorier av vinprodusenter (små, middels og store produsenter basert på salgsvolum).

Historisk sett har det vært flere ulike regionale organisasjoner som representerte vinprodusentene. Disse har hatt ulike interesser og regionale utgangspunkter når de har representert industrien blant annet ovenfor myndighetene. I ettertid mener flere at dette både har hemmet industrien påvirkningsmuligheter og myndighetene presset også organisasjonene til å framstå med en mer enhetlig stemme i form av én organisasjon. Dette anses som begynnelsen på WINZ, og i 1976 åpnet myndighetene for en finansieringsmulighet for organisasjonen gjennom "the Wine Makers Levy Act".

WINZ har fokusert på følgende områder i perioden 2000 – 2005: Lovgivning, informasjonsspredning, forskning og promosjon gjennom PR og organisering av begivenheter og aktiviteter. Aktivitetene er blitt organisert og ledet av New Zealand Winegrowers (se nedenfor).

6.2.2 New Zealand Grape Growers Council

New Zealand Grape Growers Council (NZGGC) ble etablert i 1968 av druedyrkere og er i dag en nasjonal organisasjon med sterk regional forankring. Druedyrkerne står for ca. halvparten av drueproduksjonen i New Zealand og vinprodusentene står for den andre halvparten av drueproduksjonen. NZGGC er avgiftsfinansiert fra 1992 gjennom the Commodities Levy Act (1990). Loven gir rett til å pålegge en avgift på all drueproduksjon som selges videre til vinproduksjon. Avgiften er for nåværende på 0,75 % av salgsprisen ("farm gate price"). NZGGC har mer enn 600 betalende medlemmer. Organisasjonen ledes av et styre på 10 og har valgt representanter fra områdene Gisbourne, Marlborough, Hawkes Bay, South Island minor regions og North Island minor regions. Disse er valgt av medlemmer i de regionale druedyrkerorganisasjonene.

NZGGC gjennomfører en rekke aktiviteter for sine medlemmer. Hovedsakelig dreier det seg om spredning av forskningsresultater til medlemmene (den årlige Bragato-konferansen) og

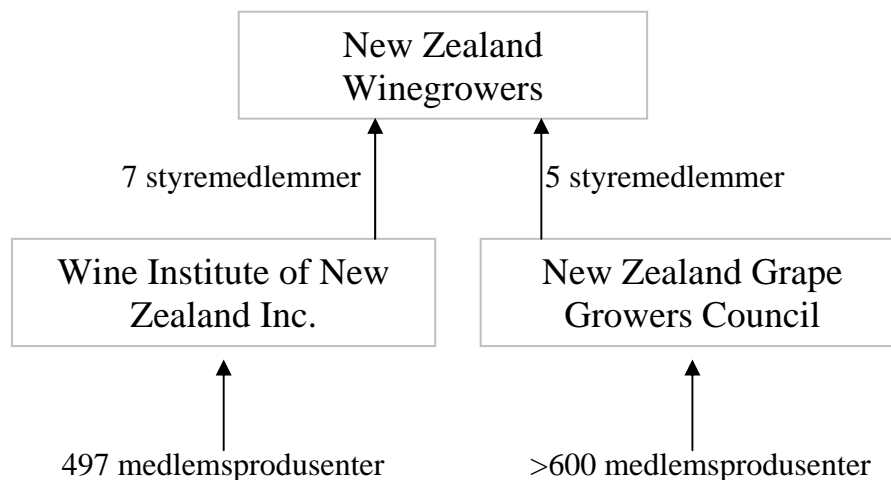
representasjon ovenfor myndigheter i saker vedrørende bio-sikkerhet, utdanning, helse og miljø og ressursforvaltning.

6.2.3 New Zealand Winegrowers

New Zealand Winegrowers ble etablert i 2002. Dette er en paraplyorganisasjon for New Zealand Grape Growers Council (representerer uavhengige druedyrkere) og Wine Institute of New Zealand (representerer vinprodusenter). Organisasjonen har som formål å representere, promotere og forske på både nasjonale og internasjonale interesser for vinindustrien i New Zealand og ligner derfor et markedsråd.

New Zealand Winegrowers ledes av et styre på 12 medlemmer der 7 representerer WINZ og 5 representerer NZGGC. New Zealand Winegrowers finansieres av en avgift som de to moderorganisasjonene samler inn gjennom sine lovbeskyttede rettigheter. I tillegg kommer brukerbetaling fra aktiviteter som New Zealand Winegrowers arrangerer for sine medlemmer.

Figur 21 sammenfatter strukturen mellom de tre organisasjonene som er diskutert ovenfor.



Figur 21 Organisasjoner bak New Zealand Winegrowers

Tre faktorer anses som sentrale drivkrefter i framveksten av dagens organisering av vinindustrien. For det første er det lovgivningen om producer boards og endringer i

lovgivningen – spesielt the Wine Makers Levy Act (1976) og the Commodity Levy Act (1990). Fra 2005 er både WINZ og NZGGC underlagt the Commodity Levy Act. Disse lovene legger grunnlaget for finansiering av organisasjonene. For det andre har endringer i omgivelsene med økt etterspørsel fra eksportmarkedene gitt nye behov for organisering av industrien og for det tredje har endringer av industrien selv i form av økt produksjon og mange nye aktører påvirket organiseringen av industrien.

Det kan tilsynelatende se ut som industristrukturen har et iboende potensial for konflikt mellom rene drueprodusenter (primærprodusenter) og ”wineries” som kjøper druene i tillegg til egen produksjon (sekundærprodusenter). Imidlertid har det ikke vært noen konflikter av betydning på grunn av stadig økende etterspørsel og dermed et for lite utbud av druer.

The Commodities Levy Act krever at organisasjoner som får tillatelse til å kreve inn avgift på primærproduksjon (etter en omfattende godkjenningprosedyre), må dokumentere hvilke resultater som avgiften har resultert i. Dokumentasjonskravet gjelder både ovenfor myndighetene og de avgiftspliktige. Hvert sjette år avgjør de avgiftspliktige gjennom valg om ordningen skal fortsette eller ikke. Den allmenne oppfatningen om dette blant vin- og drueprodusentene er at systemet er gjennomsiktig for alle parter i industrien og anses som bra for alle medlemmer.

6.3 Aktiviteter til NZ Winegrowers

6.3.1 Lobbying og markedsadgang

Reguleringer og avgiftpolitikk har vært to viktige områder som NZ Winegrowers forsøker å påvirke utformingen av på hjemmemarkedet. Organisasjonen har også aktivt deltatt i utviklingen av den nye vinloven – the Wine Act – som ble vedtatt i 2003. Loven setter rammer for reguleringer, standarder og eksportvilkår.

Et annet område som NZ Winegrowers arbeider med er å skaffe adgang til utenlandske markeder. Over 90 % av eksporten har gått til EU, USA, Canada og Australia. Derfor har organisasjonen spesielt jobbet mot disse markedene for å sikre konkurransemessige vilkår.

I tillegg viderefremidles krav fra EU, myndighetene påvirkes til å ta opp handelspolitiske problemstillinger (markedsadgang). Organisasjonen samarbeider også med lignende organisasjoner i the World Wine Trade Group der fokus har vært på å få til standardisert merking av vin.

6.3.2 Eksportlisensiering

For å beskytte det gode ryktet som vin fra New Zealand har opparbeidet seg og at det ikke jukes med druetyper, forvalter NZ Winegrowers en lovpålagt eksportlisensordning for myndighetene ("Wine Export Certification"). Dette innebærer at potensielle eksportører må søke NZ Winegrowers om eksportlisens. For å få dette må tre grunnleggende krav være tilfredsstillt:

- At relevante lover og regler følges ("Record Keeping Code of Practice").
- Sensoriske tester av vinen. Dette for å unngå blant annet at det jukes med druearter og blandinger. Et smakspanel av andre vinprodusenter administreres av NZ Winegrowers ("Good Wine Making Practice").
- Godkjenning av sporbarhetssystemer ("Hazard Analysis Critical Control Point System in Wine Making"). Dette må sertifiseres årlig.

Sammenlagt må eksportørene tilfredsstille krav til produksjonsutstyr, produksjonskontroll og dokumentasjon av dette. NZ Winegrowers gir også råd og veiledning til produsentene for at de skal kunne tilfredsstille eksportkravene.

6.3.3 Generisk promosjonsprogram

"The New Zealand Wine Promotional Programme" har som formål å hjelpe bedrifter med promosjon av sine egne merker og med andre markedsføringsaktiviteter gjennom promosjon av det kollektive merket "New Zealand Wine- "the richest of green, clean land". I 2004 ble det brukt 2,6 mill. NZD på programmet. Dette inkluderte mer enn 50 ulike aktiviteter på eksportmarkedene og hjemmemarkedet. Promosjonsaktivitetene i 2004 ble kategorisert i følgende kategorier:

- In-bound media/wine buyer visits
- NZ wine fairs (i eksportmarkedene)
- New release press tastings
- General trade/consumer exhibits
- NZ wine generic seminar series
- Air New Zealand wine awards

De fleste aktiviteter betales av aktørene som er med på fellesopplegg. Kun en liten del av avgiftspengene benyttes til dette. NZ Winegrowers opplever ikke noen konflikt mellom det å promotere produsentmerker og et generisk merke. De mener at industrien er inneforstått med at det som er bra for New Zealand Wine, også er bra for den enkelte produsent. Mye av grunnen til dette er at det er skapt en egen kategori – NZ vin – som må vedlikeholdes med en felles og beskyttet image.

NZ Winegrowers ser for seg framtidige satsinger rettet mot framvoksende asiatiske markeder (Kina, Japan, Singapore, Hong Kong). Imidlertid oppleves disse som vanskelige markeder hvor forbrukerne må opplæres. Da man ikke har store nok egne ressurser, vil man i størst mulig grad følge i kjølvannet av australske og amerikanske markedsføringsframstøt.

NZ Winegrowers har ansatt representant i UK og avtale med 3 lokale representanter i USA (på øst- og vestkysten). Disse hjelper eksportørene blant annet med aktiviteter rettet mot distributører og organiserer besøksdelegasjoner av journalister (som er viktig også i vinindustrien).

6.3.4 Sustainable Winegrowing New Zealand ®

I 1994 ble det igangsatt et prosjekt for utvikling av miljømessig og samtidig økonomisk bæredyktig vinproduksjon. Dette initiativet er nå vokst til å bli en av kjerneaktivitetene til NZ Winegrowers. Målet er å sertifisere minst 70 % av vinprodusentene med hensyn til bæredyktig produksjon. Dette kreves at alle deler i produksjonsprosessen skal være bæredyktig. SWNZ® er i dag en industristandard som gir rammene bæredyktig vinproduksjon. Over 400 produsenter er sertifisert etter standarden og kan benytte SWNZ® logoen på sine vinflasker. Et annet eksempel på aktiviteter under programmet er utviklingen

av en standard for økologisk vinproduksjon som i dag er fullført og kan adopteres av industrien.

6.3.5 Forskning og utvikling

Det er historisk blitt drevet forskning på tekniske og hortikulturelle problemstillinger. Et eksempel på dette er et pågående prosjekt samfinansiert av myndighetene for å undersøke smak og aroma av Sauvignon Blanc-druen. Denne type problemstillinger er blitt finansiert av avgiftene som medlemmene. Resultatene er åpne for industrien. Det typiske er at bedriftene samarbeider om forskningsmessige problemstillinger selv om de ellers er konkurrenter. Også de store og internasjonale produsentene (eks. Montana) deltar i prosjekter og deler forskningsresultater med andre produsenter. Dette gjøres i stor utstrekning fordi alle er inneforstått med at det må satses på kvalitet framfor kvantitet. For å opprettholde kvaliteten kreves samarbeid.

NZ Winegrowers har organisert forskningen i tre programmer:

- Vineyard longevity (sykdommer og genetiske problemstillinger).
- Seasonal issues ("best practice", kjemikaliebruk, metoder for å redusere frostskafer).
- Innovation – Reactive (teknologioverføring, sensorikk).

Markedsforskning har i svært liten utstrekning vært gjennomført. Dette utpekes som et satsningsområde i framtiden. Man har tenkt å samarbeide med australske forskere om dette fordi man kan dra nytte av offentlige australske forskningsmidler på denne måten. Dette området ønskes det å satse på i framtiden da man anser at man er relativt gode på tekniske problemstillinger.

6.3.6 Formidling av informasjon til medlemmene

I henhold til the Commodities Levy Act må NZ Winegrowers hvert sjette år "opp til bevis" gjennom en avstemming blant medlemmene om organisasjonens eksistensberettigelse. En av de viktigste oppgavene er derfor å videreformidle og spre informasjon og kunnskap til

medlemmene gjennom en rekke ulike formidlingsaktiviteter. Nedenfor er del av aktivitetene listet:

- Månedlige nyhetsbrev
- Kvartalsvis magasin
- Årlige tekniske konferanser
- Seminarer for eksportørene
- Retningslinjer på ulike områder (code of practice, merkekrav på eksportmarkeder, avfallshandtering og lignende.)
- Statistikkproduksjon.

6.4 Erfaringer og suksesskriterier

Vinindustrien på New Zealand har de senere år opplevd en sterkt økende produksjon med nesten en fordobling siden 1995. Nesten halvparten av vinproduksjonen eksporteres og det forventes at i år vil andelen til eksport overstige salget på hjemmemarkedet. De to viktigste druetyperne er Savignon Blanc og Chardonnay. Imidlertid er vinindustrien liten sett i forhold til konkurrerende lands vinindustrier. Volum har derfor aldri vært og kommer heller neppe til å bli et konkurransefortrinn for industrien. Dette fordi både lokalitetene er begrensede og de klimatiske forholdene for variable til å kunne sikre store kvanta på en kontinuerlig basis. Industrien har derfor valgt å satse på kvalitet framfor kvantitet. Dette stiller strenge krav til både til den enkelte produsent og til industrien som helhet.

Både tilgjengelig statistikk og informanter fra industrien indikerer at man har lyktes med sin strategi. I dag har vin fra New Zealand fått en egen kategoristatus i de største markedene, noe som rommer både en rekke produktvarianter og en rekke leverandører. En slik kategoristatus er viktig for små eksportører som i utgangspunktet har for små ressurser til å kunne oppnå samme oppmerksomhet av egen kraft.

Konkurranse og samarbeid har tilsynelatende preget måten industrien har arbeidet på. Mange produsenter fra ulike regioner og med ulike druetyper, indikerer en utpreget konkurranse i industrien. Imidlertid er det foretatt en rekke samordnende aktiviteter spesielt i eksportsammenheng, der samarbeid også spiller en avgjørende rolle. For det første vitner organiseringen av industrien om et utpreget godt samarbeid mellom primærprodusenter

(druedyrkere) og sekundærprodusenter/eksportører (vinprodusenter som kjøper druer fra drueprodusentene i tillegg til egen drueproduksjon). Gjensidig avhengighet og erkjennelsen av at kvalitet som konkurransefortrinn er fundamentet for samarbeidet. For det andre, er det samarbeid som preger den felles nasjonale profileringen i eksportmarkedene (som kommer i tillegg til eksportørens egen markedsføringsaktiviteter), forskning og utvikling og spredningen av forskningsresultater i bransjen. Et av industriens største forskningsprosjekter har vært innovasjon innen utvikling av nye varianter med unik smak basert på naturgitte fortrinn (Marlborough Savignon Blanc). For det tredje, samarbeides det om minimumsstandarder som må oppfylles før eksportlisens gis og det satses på bærekraftig og økologisk produksjon. Dette forsøker man også å utnytte i markedsføringen av sine produkter gjennom ordningen Sustainable Winegrowing NZ®.

7 Oppsummering og tentative konklusjoner

7.1 Sammenligning av bransjene

I Tabell 1 har vi sammenfattet noen av de viktigste innsiktene fra de fire casene vi har studert. Vi har valgt økonomiske prestasjoner eller lønnsomhet som det ultimative målet på suksess for de ulike bransjene. Hvor attraktiv en bransje er, bestemmes av hvilke muligheter og trusler som eksisterer i bransjen. Attraktive bransjer kan karakteriseres av å ha mange muligheter og få trusler. Lite attraktive bransjer har derimot få muligheter og mange trusler. Bransjens gjennomsnittlige prestasjoner eller lønnsomhet vil være betydelig større i en attraktiv bransje, sammenlignet med en lite attraktiv bransje.

Tabell 1 Oppsummering av viktige kjennetegn ved casene (de fem siste årene)

	<i>Kiwi</i>	<i>Epler & pærer</i>	<i>Kjøtt</i>	<i>Vin</i>
<i>Lønnsomhet i primærleddet:</i>	Høy	Høy → Lav	Middels	Høy
<i>Primærleddet eier verdikjeden:</i>	Høy grad	Høy → liten grad	Stor grad	Delvis
<i>Ekspportorganisering:</i>	Single desk	Single desk → Fri	Fri	Fri
<i>Internasjonalisering:</i>	Høy grad	Høy → middels grad	Middels grad	Liten grad
<i>Varemerker:</i>	Beskyttet varemerke	Beskyttede varemerker	Generisk varemerke	Kategorimerke/ Individuelle merker
<i>Innovative:</i>	Høy grad	Høy → liten grad	Liten grad	Høy grad

Vi kan velge å se de fire casene som fire bransjer. Økonomiske prestasjoner eller lønnsomhet uttrykkes oftest som avkastning på investert kapital på bedriftsnivå. Dette kan akkumuleres til et bransjenivå og derigjennom si noe om bransjens attraktivitet. Imidlertid mister man variasjonene på bedriftsnivå med denne framgangsmåten. Vi har valgt å gjøre en grov tredeling av bransjens lønnsomhet i primærleddet. Vurderingene av lønnsomhet er basert på en rekke indikatorer som vi har sammenfattet i kategoriene lav og høy. Vi har også avgrenset

vurderingene til lønnsomhet på primærleddet. De ulike markedsordningene og produsentrådene som er beskrevet i rapporten har som utgangspunkt å ivareta primærprodusentenes interesser. Det er derfor naturlig at dette reflekteres i vurderinger av økonomiske prestasjoner i primærleddet. I Tabell 1 ser vi at lønnsomheten på primærleddet tentativt er kategorisert som høy i kiwi- og vinindustrien. Lønnsomheten i epleindustrien har vi kategorisert som fra å høy til å være lav i dag. Lønnsomheten i kjøttindustrien har vi kategorisert som middels.

7.1.1 Eierskap i verdikjeden

Hvilke faktorer kan så påvirke primærleddenes økonomiske prestasjoner? En faktor kan være eierskapet av og kontrollen i verdikjeden. Verdikjedene i de fire ulike casene strekker seg utenfor grensene til New Zealand og vi har derfor valgt å avgrense oss til verdikjedene slik de er sammensatt i New Zealand. I kiwicaset er det primærprodusentene som kontrollerer og eier verdikjeden helt fra til detaljistene, inklusive ledd i eksportmarkedene. Verdikjeden er med andre ord vertikalt integrert med kontrollerende makt utøvd av primærleddet. Man kan også hevde at primærleddet har stor kontroll over sekundærproduksjon og eksport i kjøttcaset. De 3-4 største produsentene/eksportørene som står for ca. 80 % av sekundærproduksjonen og eksporten er eid av kjøttproduserende bønder. Når det gjelder vincaset, gjør strukturen det litt mer komplisert å kategorisere eierskapet da skillet mellom primær- og sekundærprodusenter ikke er like tydelig som i de andre bransjene. Man kan imidlertid hevde at primærprodusentene til en viss grad eier eller har kontroll over sekundærproduksjon og eksport. Argumentet for dette er at vinprodusentene også i stor grad dyrker egne druer i tillegg til det som kjøpes fra dedikerte drueprodusenter (= primærprodusenter). I eplecaset var eierforholdene og kontrollen av verdikjeden hos primærprodusentene fram til 2001. Dereguleringen av industrien har medført at frittstående distributører i dag har kontroll over eksporten av epler og pærer.

Tentativt kan det se ut som om at bransjer med lønnsomhet i primærleddet også har primærledd med eierinteresser i verdikjeden. I kiwi- og kjøttbransjen eier primærleddet i stor grad verdikjeden og det samme er delvis tilfellet i vinbransjen. Lønnsomheten har vi klassifisert som høy, middels og høy i respektive bransjer. I eplebransjen har det vært en fra høy grad av eierskap til liten grad av eierskap. Samtidig har lønnsomheten i primærleddet gått fra høy til lav.

7.1.2 Eksportorganisering

En annen faktor som kan påvirke primærleddenes økonomiske prestasjoner kan være måten eksporten er organisert på. Av de fire bransjene vi har studert, peker kiwibransjen seg ut som atypisk med sentralisert eksport gjennom Zespri-systemet. Eplebransjen var tidligere organisert på tilsvarende måte, men er i dag uten slike reguleringer og med mange eksportører. Også kjøttbransjen kan hevdes å være fri, selv om det er noen få store aktører som står for den største andelen av eksporten. I vinindustrien er det også fri eksport, gitt at eksportlisenskravene er tilfredsstillt. Tentativt kan vi derfor ikke se noen tydelige koblinger mellom lønnsomhet i primærleddet og måten eksporten er organisert på.

7.1.3 Internasjonalisering

En tredje faktor som kan påvirke primærleddenes lønnsomhet er graden av internasjonalisering. Igjen har vi klassifisert kiwibransjen til å være i høy grad internasjonalisert. Kiwi er blitt eksportert siden 1952, Zespri har salgs- og markedsføringskontorer i sju ulike land. I tillegg har Zespri lisensproduksjon av kiwi i flere land (Italia, Frankrike og USA). Eplebransjen har vi kategorisert som middels grad av internasjonalisering i dag. Vi mener å kunne registrere en avtagende internasjonaliseringsgrad etter at eksporten ble sluppet fri og ENZA privatisert. ENZA er i dag representert med et salgskontor i Belgia (dekker det kontinentale Europa og Skandinavia) og er ellers deleier i markedsførings- og distribusjonsselskaper i UK (50 %) og USA (15 %). Kjøttbransjen har vi kategorisert som middels grad internasjonalisert. Meat & Wool New Zealand har representanter i Brussel, UK, USA, Japan og Korea. Dette reflekterer deres satsing på Europa/UK, USA og deler av Asia. Selv om over 95 % av kjøttet eksporteres, finner vi at kjøtteksportørene i liten grad er involvert i aktiviteter i eksportmarkedene. Vinbransjen har vi klassifisert som liten grad av internasjonalisering. Andelen av vin til eksport har tradisjonelt vært liten. Det er først de senere år at andelen har økt og forventes i år å passere 50 %. NZ Winegrowers har så vidt begynt å utvikle et uteapparat for promotering av vin. De er i dag representert i UK og USA.

Samlet sett er det ikke noe tydelig mønster mellom lønnsomheten i primærleddet og graden av internasjonalisering. Både kiwi- og vincaset har høy lønnsomhet i primærleddet, men har helt ulike grader av internasjonalisering. Det virker imidlertid å være et større samsvar mellom lønnsomheten og internasjonaliseringsgraden i eple- og kjøttbransjen.

7.1.4 Varemerker

Det ble nevnt av flere informanter at det var kun i tilfeller med sentralisert eksport at bransjene var i stand til å etablere globale varemerker. Dette var tilfelle innen meierisektoren, for epler og pærer (ENZA) og for kiwi (Zespri). Vi tror at årsakene til dette kan være flere. For det første er merkevareutvikling en langvarig prosess som krever kompetanse og langsiktig kapital. I den grad markedsrådene holdt tilbake midler til denne investeringen, og ikke pløyde de tilbake til primærleddet i gode tider, har vist seg å gi rom for merkevareutvikling. Kontroll og styring av kvalitet i et integrert system, er en annen forutsetning. Dette er en nødvendighet, men er neppe en tilstrekkelig betingelse etter som vin og kjøtt tradisjonelt har slike systemer.

Det tredje forholdet er størrelse i forhold til det segment de betjener. Kiwi-bransjen var pionerer og hadde en betydelig markedsandel, spesielt i ”off season”-perioden i Europa og Nord-Amerika. Epler satset på kvalitet og nisjemarkeder i samme periode. For lammekjøtt har New Zealand oppnådd et positivt omdømme i flere markeder og har ette hva vi kan dokumentere fått en form for merkevarestatus i for eksempel Storbritannia (”The Lamb Rosette”).

Det faktum at en internasjonal investor i samarbeid med en distributør gikk inn og tok over merkevaren til eple- og pæreprodusentene kan tolkes som et signal på at ”merkevaren” har en betydning for lønnsomhet på lengre sikt. Det som har skjedd med lønnsomheten innen eplebransjen kan nok skyldes utenforliggende forhold som overproduksjon i verdensmarkedet. Da hjelper det lite med ”merkevare” på et generisk produkt som epler i realiteten er. Selv det multinasjonale selskapet Chiquita gikk konkurs for få år siden.

7.1.5 Innovasjonsevne

En siste faktor som vi har valgt å diskutere som mulig årsak til lønnsomhet i primærleddet er om man kan kategorisere bransjen som innovativ eller ikke. Igjen har vi gjort en samlet vurdering basert på flere indikatorer. Vi har valgt å kategorisere kiwibransjen som innovativ. Innovasjonsevnen begrunnes både i markedsorientert produktutvikling og utvikling av nye frukttyper som industrien har beskyttet og har enerett på å produsere. Vi mener at eplebransjen derimot har vært en innovativ bransje, men kan ikke kategoriseres som innovativ i dag. Før dereguleringen av bransjen ble det utviklet flere nye epletyper og det er disse som markedsføres i dag. Dagens innovasjonsevne er også begrenset av at det ikke eksisterer overordnede strukturer i bransjen som har ansvar for innovasjon og produktutvikling. Informanter i bransjen sier også at produsentene eller eksportørene ikke har de økonomiske ressurser som skal til for innovasjon og nyskaping i bransjen.

Kjøttbransjen har vi imidlertid valgt å kategorisere som lite innovativ, selv om vi mener at bildet ikke er helt entydig. Bransjens forsknings- og utviklingsressurser er tradisjonelt blitt brukt til å utvikle mer effektive produksjonsmetoder spesielt i primærproduksjonen. Markedsorientert produktutvikling mener vi ikke er like framtreddende i bransjen. Likevel mener vi at innovasjonsevne kan spores i den økte eksporten av videreforedlete produkter på bekostning av hele slakt. Videre har eksporten av ferskt kjøtt økt på bekostning av fryst kjøtt. Vinindustrien har vi også kategorisert som innovativ. Dette reflekteres både i utviklingen av nye smaksvarianter, utviklingen av bæredyktig produksjon og fokus på kvalitet i alle ledd av produksjonen.

Som en tentativ konklusjon tenderer det til at bransjer som er lønnsomme i primærleddet også er innovative bransjer. Det mener vi er tilfellet for kiwi- og vinbransjen i dag. Det samme mener vi var tilfellet tidligere i eplebransjen. Vi mener også at de siste årenes utvikling er parallell med hensyn til sviktende lønnsomhet og lavere innovasjonsevne.

Tabell 1 sammenfatter den forutgående analysen. Den kvalitative sammenligningen mellom de fire ulike bransjene viser at lønnsomhet i primærleddet synes til en viss grad å være betinget av at primærleddet eier eller i stor grad kontrollerer verdikjeden. Bransjen må også legge til rette for markedsorientert produktutvikling og innovasjon som kommer hele bransjen til gode.

Måten eksporten organiseres på (single desk vs. fri eksport) og tilstedeværelsen av velkjente merkevarer påvirker ikke lønnsomheten i primærleddet. Dog vil nok kiwiprodusentene og meieribransjen påstå at så vel eksportorganisering og velkjente merkevarer være en forutsetning for vedvarende lønnsomhet. At merkevareverdien kontrolleres av primærleddet gir primærprodusentene et fortrinn ved de får kontroll over den merverdi som skapes gjennom sine naturlige råvarer. I perioder hvor råvareprisene er lave får de større marginer på videreføring og merkevarer slik at de dermed får den kompensasjon som ellers ville ha gått til eventuelle andre eiere av sekundærproduksjonen og merkevarene.

7.2 Lærdommer for markedsorganisering av fisk

Det er neppe mulig å forstå utviklingen på New Zealand uten å ta hensyn til den historiske utvikling landet har gjennomgått de siste 100 år med ulike former for samarbeid innen landbruksnæringene. Kooperative organisasjonsformer og struktur har gitt grobunn for å videreutvikle sitt samarbeid i perioder hvor kooperasjonene har omstilt seg for å møte en hardere konkurranse fra internasjonale aktører. Norsk fiskerinæring, på linje med fiskerinæringene i de fleste andre vestlige land, har ikke hatt samme kultur for samarbeid og organisering slik vi finner innen landbruksnæringene. De har heller ikke hatt tilgang til de samme subsidier og dermed økonomiske frihetsgrader til å videreutvikle sine markeder som mange kunne ønske seg.

New Zealand har derimot ikke subsidiert sitt landbruk de siste 20 årene og har måttet tilpasse seg på andre måter sine europeiske og nordamerikanske konkurrenter. Nå har ikke vårt siktemål vært å studere hva de har gjort som er likt eller forskjellig fra sammenlignbare land. Derimot har vi registrert at de kan vise til et utstrakt samarbeid innen internasjonal markedsføring, internasjonalisering og internasjonal distribusjon. De har koordinert sin eksport for å unngå intern priskonkurranse og samarbeidet om å utvikle nye og bedre produkter/råvarer. De har videre differensiert sine varer gjennom egen merkevarer og et positivt nasjonalt omdømme som kvalitetsleverandør av mat til et kravstort marked. Det er først og fremst gjennom samarbeid om sentrale suksessfaktorer at næringene har utviklet sin lønnsomhet og vekst de siste 20 årene. I så måte er de senere års utvikling en videreføring av samarbeidsformer som ble utviklet i årene før og etter siste verdenskrig.

Vi har ikke gjennomgått deres mest suksessrike case, den meieribaserte industri. Men vi ser at de har lyktes med flere bransjer som har mindre volum og sannsynligvis mindre muligheter for differensiering enn meierisektoren. De bransjer som har lyktes med samordning av eksporten har bygd videre på en slik kultur mange 10-år tilbake. Det har derfor etablert sin struktur i perioder hvor det så vel politisk som forretningsmessig var mer akseptert med et ”sentralisert” marked. I dag er ”deregulering” og ”konkurransetsetting” de strategier som er akseptable i de fleste bransjer i de fleste land – også på New Zealand. Vi har gjennom vår case innen kjøttindustrien fått tilgang til flere eksempler som viser hvor vanskelig det er å ”regulere” et etablert system med flere store aktører. Endringene har derimot gått i retning av et større innslag av eierskap på primærleddet i perioder hvor lønnsomheten var svak innen kjøttproduksjon. Disse selskapene har videre inngått i forpliktende samarbeid for å oppnå konkurransemessige fortrinn internasjonalt.

Vi tror derfor at samarbeidet innenfor norsk fiskerinæring bør og vil skje mellom selskaper som finner sine naturlige partnere på nasjonale og internasjonale markeder. Innenfor oppdrett vil det være naturlig at slike selskaper eier og styrer primærproduksjonen, eller inngår forpliktende samarbeid med leverandører som sikrer volum, stabilitet og kvalitet på råvaresiden.

Modellene fra New Zealand viser at det er fullt mulig for mindre produksjonsenheter å gå sammen og etablere eksport- og markedsføringsselskaper som de eier og styrer til beste for sin egen lønnsomhet og risiko. I de cases vi har studert har det vært en entydig oppfatning at det først og fremst er primærprodusentene som bærer størst risiko og har de største kostnadene med overproduksjon, manglende markedstilpasning og varierende betingelser innen primærproduserende næringer (værforhold, internasjonal konkurranse, handelspolitiske forhold etc). Det er også politisk aksept for at intern priskonkurranse kan medføre redusert verdiskapning for nasjonale verdier herunder redusert kvalitet og nasjonalt omdømme. Vilje og evne til å foreta markedsinvesteringer og internasjonalisering for å sikre avsetning av råvarer og produkter er nødvendig. Investering i innovasjon, kvalitet og effektivisering bør prioriteres foran tiltak som øker produksjonsvolumet. Dette også fordi et regulert internasjonalt marked av næringsmidler er mer mottakelig for produkter som har høyere verdi enn høyt volum (reguleringene går gjerne på tonn).

Selv om mange store internasjonale kunder ønsker et totalspekter av produkter viser erfaringer fra New Zealand at en kan overleve med å spesialisere seg på en råvarekategori. For å kompensere for manglende produktspekter kan en organisere sin internasjonale distribusjon opp mot selskaper/distributører som kan møte kundenes krav til variasjon. På den annen side kan en via spesialisering utnytte sine produksjonsfortrinn, kvalitet, innovasjon og i beste fall utvikle merkevarer av de produkter de prioriterer. Sett i lys av norsk fiskerinæring vil det være mulig for bransjer som reker, pelagisk og oppdrettstorsk å utvikle sine råvarer gjennom mer samarbeid, økt grad av differensiering, større fokus på kvalitet og produsent-eide merker enn hva vi er vitne til i dag. Når vi nevner disse eksemplene er det også fordi vi ser at disse bransjene er på gang med å utvikle samarbeid som kan videreføres med mer styrke innen internasjonalisering, produktutvikling, merkevarebygging og forbrukerrettet markedsføring.

En av de viktigste lærdommer vi har høstet av dette prosjektet er hvordan bransjene nå har innsett betydningen av å beskytte sine innovasjoner og sine produkter. Beskyttelsen går på at de ikke fritt lar andre nasjoner dra nytte av de investeringer som er gjort med å utvikle nye produkter og ny teknologi i sine bransjer. Det faktum at de utviklet et verdensmarked for kiwifrukt uten å beskytte dets teknologi og merkevarefortrinn har gitt nasjonen en viktig lærdom. Dette har ført til at New Zealand Greenshell Mussels er patentbeskyttet, at kiwiprodusentene selv har patentbeskyttet sin nye GOLD-variant, at nye eplevarianter blir beskyttet – og at de samtidig utvikler merkevarer og innfører beskyttede kvalitetssikringssystemer.

For norsk fiskerinæring bør næringene vurdere i hvilken grad de skal gi fra seg konkurransefortrinn ved at andre nasjoner eller enkeltselskaper kan høste investeringene som ligger i utvikling av nye arter, avlsarbeid og gjennom markedsutvikling. Et videre prosjekt kan være å se på hvordan innovasjon og forskning kan utnyttes som et nasjonalt fortrinn; hvordan New Zealand distribuerer, organiserer og beskytter felles forskning? Utvikling av patentbeskyttede merkevarer gir også muligheter til å tvinge konkurrerende produkter som kopierer merkene ut av markedene. Når kinesiske kiwi kommer i forpakninger til Zespri kan markedsapparatet til Zespri-konsernet tvinge kopiproduktene ”ut av pakningene” eller ut av hyllende.

8 Referanser og kilder

Beverland, M. (2001). Creating value through brands: the ZESPRI kiwi fruit case. *British Food Journal*, 103 (6), 383-399.

Calder, M. & Tyson, J. (1999). *Meat Acts: The New Zealand Meat Industry 1972-1997*. Publishing Press Ltd. Auckland, New Zealand.

Clemens, R. & Babcock, B. A. (2004). Country of Origin as a Brand: The Case of New Zealand Lamb. MATRIC Briefing Paper, 04-MBP9, Iowa State University.

Crocombe, G. T. , Enright, M. J., & Porter, M. E. (1991). *Upgrading New Zealand's Competitive Advantage*. Oxford University Press, Auckland.

Grunert, K. et al. (2004). Four cases on market orientation of value chains in agribusiness and fisheries. Mapp-working paper no 83-2004.

Smith, W. & Montgomery, H. (2004). Revolution or evolution? New Zealand agriculture since 1984. *GeoJournal*, 59, 107-118.

Nayga, R. M. & Rae, A. N. (1993). New Zealand's statutory marketing boards: Their history and some recent development. *Journal of Food Distribution Research*, 94-100.

Olsen, S.O. (1992). New Zealand Meat Producers Board: Felles markedsføring av kjøtt fra New Zealand. Fiskeriforskning-arbeidsnotat, 22.95.1992.

Olsen, S. O. (1993). Lovfestet markedsorganisering og markedsføring gjennom markedsråd: Eksempler fra New Zealand. Arbeidsnotat, Fiskeriforskning, 19.11.93.

Rosenbloom, D. (2003). *New Zealand Livestock and Products Annual 2003*. USDA

Windely, P. (2000). What went wrong with the Pipfruit industry? Notat.

Zwart, A. C. (1988). Controlling exports: The role of marketing boards, Paper presented at the conference of the New Zealand Branch of Austrian Agriculture Economics Society, Blenheim.

Zwart, A. C. & Moore, W. (1990). Marketing and processing. In R. Standy & R. Reynolds (eds). Farming without subsidies: New Zealand Recent Experience. MAF Policy Service, Wellington.

Årsrapporter / notater

ENZA: Annual Reports 1997-2001.

FAO: Statistical Databases
www.fao.org

FAS: Diverse rapporter fra FASonline: www.fas.usda.gov/

GAIN Report: USDA Foreign Agriculture Service: Diverse rapporter om New Zealand.

MAF: The Ministry of Agriculture and Forestry - advancing agriculture, horticulture and forestry for the benefit of all New Zealanders.
Review of the Regulatory Framework for Pipfruit Exporting. No 20-nov-2000.

Meat New Zealand: Annual Reports 2000-2003.
Plan for Change, November 1998.
Food for the future, January 2002.

Meat & Wool New Zealand: The Year Ahead 2004-2005
Annual Report 2003-2004

Statistics NZ: Statistics New Zealand.
New Zealand's official statistics agency.
www.stats.govt.nz www.maf.govt.nz

Turners & Growers: Annual reports 2001-2004.

ZESPRI: ZESPRI™ Annual Reports 1997-2004

www.zespri.com/

Celebrating 100 Years: The New Zealand Kiwifruit Industry 1904-2004

9 VEDLEGG

VEDLEGG: Eksempel på innovasjon som er profitorientert.

***ripeSense™* - the start of a new revolution in fresh produce marketing**

Recognised by TIME magazine (29 Nov. 2004) as being one of the world's most amazing inventions in 2004, *ripeSense™* is the world's first intelligent ripeness indicator label. It was developed in New Zealand by HortResearch in partnership with label producers Jenkins Group, involving over seven years of R&D.

Not knowing if, or when fruit has reached a preferred state of ripeness frustrates consumers and becomes a barrier to purchase. *ripeSense™* eliminates this problem by using a sensor label that reacts to the aromas released by fruit as it ripens. The sensor is initially red and graduates to orange and finally yellow. By matching the colour of the sensor, consumers choose fruit at the ripeness they prefer.

ripeSense™ for pears is already on the market with sensors for kiwifruit, melon, mango, avocado and summerfruit in development.



VEDLEGG: Et utvalg av ulike datterselskaper under ZESPRI-systemet

Subsidiary:	Incorporated in:	Nature of Activities:
ZESPRI International Limited	New Zealand	Manage the marketing and export of New Zealand grown kiwifruit
Aragorn Limited	New Zealand	Marketing and development of kiwifruit products
Kiwifruit Marketing NZ Limited	New Zealand	Non-trading
ZESPRI Innovation Company Limited	New Zealand	Research
ZESPRI International Trading Limited	New Zealand	Non-trading
ZESPRI New Zealand Limited	New Zealand	Investment company
Fruitlink Limited	New Zealand	Non-trading
ZESPRI International (Japan) Limited	New Zealand	Manage the marketing of kiwifruit
ZESPRI International (Asia) Limited	New Zealand	Marketing and promotion services
ZESPRI Service Centre NV	Belgium	Service provider to ZESPRI Group companies
ZESPRI International (Europe) NV	Belgium	Manage the marketing of kiwifruit
ZESPRI International Germany GmbH	Germany	Marketing and promotion services
ZESPRI International Nordic AB	Sweden	Marketing and promotion services
ZESPRI International Italy Srl	Italy	Marketing and promotion services
ZESPRI International France Sarl	France	Marketing and promotion services
ZESPRI International (United Kingdom) Limited	United Kingdom	Marketing and promotion services
ZESPRI International Iberica SL	Spain	Marketing and promotion services
New Zealand Kiwi Holdings Inc	United States of America	Investment company
New Zealand Kiwi Corporation Inc	United States of America	Investment company
ZESPRI Fresh Produce North America Inc	United States of America	Manage the growing, sourcing and marketing of offshore grown kiwifruit
ZESPRI Fresh Produce Italy Srl	Italy	Manage the growing, sourcing and marketing of offshore grown kiwifruit
ZESPRI Fresh Produce France Sarl	France	Manage the growing, sourcing and marketing of offshore grown kiwifruit