



Vestlandsforskning

Boks 163, 6851 Sogndal

Tlf. 57 67 61 50

Internett: www.vestforsk.no

VF-rapport 13/2002

Økologisk kjøt i Sverige og Danmark

Ein analyse av rasjonalitet i produksjon og marknadsføring av
økologisk kjøt i Swedish Meats og Danish Crown

Av

Eivind Brendehaug

VF Prosjektrapport

Rapporttittel Økologisk kjøt i Sverige og Danmark Ein analyse av rasjonalitet i produksjon og marknadsføring av økologisk kjøt i Swedish Meats og Danish Crown	Rapportnr. 13/2002
	Dato: 12. sept. 2002
	Gradering: Open
Prosjekttittel: <i>Nye strategier for økologiske produkter</i> Utvikling og implementering av ny strategi for omsetning av økologisk kjøtt i Kjøttensamvirke.	Tal sider: 53
	Prosjektnr.: 2206
Forskar Eivind Brendehaug	Prosjektansvarleg Eivind Brendehaug
Oppdragsgjevar Norsk Kjøtt	Emneord Økologiske produkt økologisk landbruk
Samandrag <p>Produksjon av økologisk kjøt har auka jamt i Danmark og Sverige på 1990-talet. På slutten av 1990-talet skjedde det ein markert auke i svineslaktinga i begge landa. Denne auken kom etter at tiltak for å betre marknadsføringa vart sett i verk av aktørane i verdikjeda for økologisk kjøt (bønder, slakteri og detaljist). Resultatet vart ein utvikling av marknaden ved at forbrukarane kjøpte betydeleg meir økologisk kjøt. Samhandling mellom aktørane i verdikjeda stod også sentralt under den vellukka marknadsførings-kampanjen for økologisk storfekjøt i Danmark hausten 2001. I Danish Crown (DC) inngår økologiske produkt som ein del av konsernet sin differensieringsstrategi. Marknaden for økologiske produkt skal som følgje av denne konsernstrategien utviklast i den grad det er lønsamt ut frå ei tradisjonell produktorientert vurdering. I Swedish Meats (SM) har økologiske produkt ei rolle som går ut over ein tradisjonell differensieringsstrategi. I det svenske konsernet vert det oppfatta som rasjonelt å utvikle produksjon og marknad for økologiske produkt trass i svak lønsemda av produkta fordi det gir fordelar for heile konsernet i form av styrka miljøprofil. Det er likevel eit ope spørsmål kor sterkt denne rasjonaliteten er forankra i SM. Dersom salet av økologisk kjøt stagnerer er det tvilsamt om konsernet set inn store ressursar for å utvikle produksjon og marknad. Slik sett har tradisjonelle vurderingar av lønsemd også avgjerande betydning i SM.</p> <p>Selskapa har valt ulike strategiar for organisering av marknadsføring og sal av økologiske produkt. SM har valt det vi kan kalle ein <i>integreringsstrategi</i>, der produksjon og marknadsføring er integrert i konsernet sine normale funksjonar, mens DC har valt ein <i>spesialiseringsstrategi</i> ved marknadsføring og sal gjennom eit eige selskap. For selskapa er det meir krevjande å oppnå gode resultat av ein integreringsstrategi samanlikna med ein spesialiseringsstrategi i den type konsern som SM og DC representerer, mens gevinsten dersom ein lukkast med ein integrering kan verte store for heile konsernet.</p> <p>I både SM og DC forventar ein at den økologiske marknaden vil utvikle seg i åra framover, men sannsynlegvis ikkje i sama høge takt som hittil. I begge selskapa vert det dessutan vist til at den framtidige utviklinga er vanskeleg å vurdere. Utviklinga på den økologiske marknaden er til ein viss grad tilfeldig og uforutsigbar. Det er difor vanskeleg å planleggje for fleire år fram i tid.</p> <p>Utviklinga i både Sverige og Danmark viser at den økologiske sektor er karakterisert av vekslande over- og underskotsituasjonar. Dette skuldast strukturelle forhold i produksjonen og regelverket for økologisk drift. Dersom ein er opptatt av å byggje opp ein økologisk marknad er det, etter vår vurdering, nødvendig å ha ein noko større økologisk produksjon enn løpande etterspurnad slik at man kan tilfredstille ein eventuelle auke i etterspurnaden. Kunder som etterspør økologiske produkt, og ikkje får det, kan verte ein tapt kunde for framtida.</p>	
ISBN nr. 82-428-0224-6.	Pris 150

Samandrag	2
1. INNLEIING	7
1.1 Omgrep og bakgrunn.....	7
1.2 Føremål og forskingsspørsmål	8
1.3 Metode.....	9
1.4 Teori	10
2. ØKOLOGISK KJØT I SVERIGE	14
2.1 Historisk utvikling.....	14
2.1.1 Produksjon.....	14
2.1.2 Marknad	17
2.1.3 Hindringar	18
2.2 Swedish Meats	18
2.2.1 Økologisk – eit profilprodukt	18
2.2.2 Mål og strategiar.....	20
2.2.3 Erfaringar	26
3. ØKOLOGISK KJØT I DANMARK.....	28
3.1 Historisk utvikling.....	28
3.1.1 Produksjon.....	28
3.1.2 Marknad	29
3.1.3 Kriser og samarbeid.....	30
3.2 Danish Crown.....	33
3.2.1 Økologisk inngår i differensieringsstrategi	33
3.2.2 Strategiar	34
3.2.3 Framtidig utvikling.....	40
4. OPPSUMMERING, DRØFTING OG KONKLUSJON.....	41
4.1 Historisk utvikling.....	41
4.2 Rasjonalitet.....	43
4.3 Strategival.....	45
4.4 Vurdering av framtidig marknad	51
4.5 Konklusjon.....	51
5. REFERANSER:.....	55

Samandrag

På oppdrag frå Norsk Kjøtt har Vestlandsforskning gjennomført ein studie av økologisk kjøt i Sverige og Danmark. Oppdragsgjever har ønska ein omtale av Swedish Meats (SM) og Danish Crown (DC) sin ”policy” for økologiske produkt som ledd i Norsk Kjøtt sin eigen revidering av strategiar på området.

Undersøkinga sine spørsmål har vore:

- kva er hovedtrekk i utvikling av produksjon og marknad for økologisk kjøt frå 1990 til i dag i desse to landa, og kva rolle har aktørane i verdikjeda hatt i denne utviklinga?
- vert det oppfatta som rasjonelt for Swedish Meats (SM) og Danish Crown (DC) å utvikle produksjon og marknad for økologisk kjøt?
- korleis påverkar SM og DC sin rasjonalitet utforming av mål og overordna strategiar for økologiske produkt?
- korleis forventar SM og DC at marknaden for økologisk kjøt vil utvikle seg i åra framover?

For å svare på desse spørsmåla har vi i stor grad basert oss på data samla inn ved hjelp av intervju av tilsette i SM og DC. Dette er supplert med analyse av dokument, som årsmeldingar, miljørapportar, møtereferat, brosjyrar etc.

Produksjon av økologisk kjøt har auka jamt i Danmark på 1990-talet med opp til 1000 dyr kvart år av det einskilde dyreslag (svin og storfe). I Sverige har produksjonen auka noko raskare enn i Danmark. Auken har vore opp mot 3000 dyr for einskilde år og dyreslag. På slutten av 1990-talet skjer det ein markert auke i svineslaktinga i begge landa. Denne auken kom etter at tiltak for å betre marknadsføringa vart sett i verk av aktørane i verdikjeda for økologisk kjøt (bønder, slakteri og detaljist). I begge landa hadde liten produksjon hemma marknadsføringa av økologisk svinekjøt på 1990-talet og gitt eit dårleg tilbod til forbrukarane. For å utbetre denne tilstanden sette marknadsaktørane i verk koordinerte tiltak. Resultatet vart ein utvikling av marknaden ved at forbrukarane kjøpte betydeleg meir økologisk kjøt. Samhandling mellom aktørane i verdikjeda stod også sentralt under den vellukka marknadsførings-kampanjen for økologisk storfekjøt i Danmark hausten 2001.

Det finst ikkje like gode data for sal av økologisk kjøt som for produksjon. Stipulerte data frå Danmark viser at andelen av økologisk kjøt av totalt sal av kjøt innanlands utgjorde 0,7 prosent i 1999. Svinekjøt hadde ein økoandel på 0,5 prosent, storfe på 1,2, mens lam var oppe i drygt 4 prosent.

I DC inngår økologiske produkt som ein del av konsernet sin differensieringsstrategi. Denne strategien tilseier produksjon av ulike produkt for å vere konkurransedyktig på ulike marknader for betre å samla sal og lønsemd. Marknaden for økologiske produkt skal som følgje av denne konsernstrategien utviklast i den grad det er lønsamt ut frå ei tradisjonell produktorientert vurdering. Suksesskriteriumet til selskapet er prisnivået til leverandørane, og ikkje eit spesielt volummål. Ein styrar etter å halde balanse mellom tilbod og etterspurnad.

I SM har økologiske produkt ei rolle som går ut over ein tradisjonell differensieringsstrategi. I det svenske konsernet vert det oppfatta som rasjonelt å utvikle produksjon og marknad for økologiske produkt fordi det gir fordelar for heile konsernet i form av styrka miljøprofil. Den rolla økologiske produkt har for å styrke miljøprofilen er operasjonalisert og implementert i konsernet sine strategiar. SM sin rasjonalitet kjem m.a. til uttrykk i korleis selskapet vurderer økonomien i økologiske produkt, og i kva grad dei har fastsett mål for auke i produksjon og

sal. I SM vert det oppfatta som rasjonelt å utvikle produksjon og marknad sjølv om lønsemda for produktgruppa isolert sett ikkje tilfredstiller tradisjonelle krav fordi økologiske produkt er med på å styrke konsernet sin miljøprofil. Selskapet har altså fordelar av produkta sjølv om lønsemda er svak. Det er likevel eit ope spørsmål kor sterkt denne rasjonaliteten er forankra i SM. Dersom salet av økologisk kjøt stagnerar er vi usikker på kor mykje ressursar konsernet set inn for å utvikle produksjon og marknad. Slik sett har tradisjonelle produktspesifikke lønsemdvurderingar avgjerande betydning også i SM.

Vårt materiale gir ikkje indikasjon på eit motsetningsfylt forhold mellom økologiske og konvensjonelle produkt i SM. Det ser ut for at økologiske produkt er i samsvar med etablerte verdiar og oppfatningar noko som har samanheng med at produkta har ei viktig rolle for å styrke konsernet sin miljøprofil. I Friland AS ser det også ut for at økologiske produkt ikkje står i motsening til dei konvensjonelle produkta. Vi får likevel ein indikasjon på at det kan oppstå eit motsetningsfylt forhold mellom dei ulike produktkonseptane dersom det vert vesentleg betre lønsemd for økologiske produkt, eller ved at det oppstår ein langvarig stagnasjon i salet av eit eller begge produktgruppene. Vi kan ikkje sjå bort frå at slike forhold også kan skape eit motsetningsfylt forhold mellom produkta i SM.

Selskapa har valt ulike strategiar for organisering av marknadsføring og sal av økologiske produkt. SM har valt det vi kan kalle ein *integreringsstrategi*, mens DC har valt ein *spesialisierungsstrategi* ved sal gjennom eit eige selskap. Grunngevinga til DC for å velje denne løysinga tyder på at selskapet har lagt mest vekt på strukturelle forhold, ved å tilpasse organisasjonen til det volum som skal marknadsførast. SM har derimot lagt stor vekt på den rolle økologiske produkt skal ha for konsernet som heilskap ved val av organisatorisk løysing.

Integreringsstrategien i SM er karakterisert bl.a. ved at selskapet har kopla dei økologiske produkta til dei konvensjonelle produkta både gjennom:

- *profilering*: økologiske produkt vert marknadsført under selskapet sitt felles varemerke som "Scan kravmärkt"
- *produktsortiment*: produktutvikling skjer ut frå å etablere økologiske varianter av dei økonomisk viktigaste produkta
- *målgruppe*: økologiske produkt vert retta mot alle som kjøper Scan-produkt

Denne strategien gjer at dei økologiske produkta kan spele ei rolle som profilprodukt i konsernet, og dermed styrke marknadsføringa av dei konvensjonelle produkta. På den andre sida får økologisk kjøt støtte gjennom å verte marknadsført under selskapet sitt felles varemerke. Det er dermed eit gjensidig positivt forhold mellom konvensjonelle og økologiske produkt. Det er likevel grunn til å setje spørsmålsteikn ved om SM har valt den beste løysinga ved å profilere produkta som "Scan kravmärkt" eller t.d. som "Hamburgere krav". Sett i forhold til det strategival andre marknadsaktørar har gjort i Sverige trur vi at kommunikasjonen kunne verte klarere ved å profilere produkta som "Scan økologisk".

Danish Crown har valt det vi kan kalle ein spesialisierungsstrategi for dei økologiske produkta ved å marknadsføre dei gjennom salsselskapet Friland AS. Dermed tilpassar konsernet strukturen til marknadsføringsorganet til det volum som skal marknadsførast. Salsorganisasjonen Friland og marknadsføringsprofilen til økologiske produkt legg forholda godt til rette for at selskapet skal kunne oppnå lønsemd for produkta, på line med andre nisjeprodukt. Dersom lønsemda vert svakare enn for andre produkt er det ikkje noko i våre data som tyder på at DC ser det som viktig å oppretthalde marknadsføringa av produkta. Hittil har imidlertid lønsemda vore god, til dels svært god i åra 2000 og 2001.

Det er meir krevjande å oppnå gode resultat av ein integreringsstrategi samanlikna med ein spesialiseringsstrategi i den type konsern som SM og DC representerer. Ein integreringsstrategi krev omfattande intern marknadsføring av økologisk landbruk og økologiske produkt slik at produkt vert adoptert av eit relativt stort tal tilsette i forhold til produktvolum. For å lukkast med dette må dessutan organisasjonen og teknologien tilpassast til økologiske produkt eller omvendt. Ein fordel med denne strategien er at den normalt sett ikkje er kopla til krav om raske gode økonomiske resultat for dei økologiske produkta. Dermed kan ein få litt tid til å bygge opp marknaden og etterspurnaden. Den største fordelten med denne strategien, om den lukkast, er at den vil auke styrken til konsernet sitt varemerke og på denne måten betre salet av alle produkta til konsernet.

Spesialiseringstrategien har fordelar på dei områda integreringsstrategien har store utfordringar. Når strukturen til organisasjonen er tilpassa volumet vil ein lettare kunne handsame voluma rasjonelt og dermed sjå positive resultat, noko som gir grunnlag for adopsjon av produkta. På den andre sida krev denne strategien normalt ein raskare respons frå marknaden fordi ein skal oppnå lønsemd for det einskilde produkt (forutsett at ein ikkje har kapital til å drive sal med tap over lengre tid). Ein er m.a.o. avhengig av at marknaden og etterspurnaden er etablert.

I både SM og DC forventar ein at den økologiske marknaden vil utvikle seg i åra framover, men sannsynlegvis ikkje i sama høge takt som hittil. I begge selskapa vert det dessutan vist til at den framtidige utviklinga er vanskeleg å vurdere. Utviklinga på den økologiske marknaden er til ein viss grad tilfeldig og uforutsigbar. Det er difor vanskeleg å planleggje for fleire år fram i tid.

Utviklinga i både Sverige og Danmark viser at den økologiske sektor er karakterisert av vekslende over- og underskotsituasjonar. Dette skuldast strukturelle forhold i produksjonen og regelverket for økologisk drift. Dersom ein er opptatt av å byggje opp ein økologisk marknad er det, etter vår vurdering, nødvendig å ha ein noko større økologisk produksjon enn løpande etterspurnad slik at man kan tilfredstille ein eventuelle auke i etterspurnaden. Kunder som etterspør økologiske produkt, og ikkje får det, kan verte ein tapt kunde for framtida.

Av eksterne faktorar for framleis positiv marknadsutvikling for økologiske produkt er ein, etter Friland AS sin oppfatning, avhengig av at kjøpekrafta i befolkninga vert halden oppe, at det er fokus på miljøproblem i jordbruket og at det kjem ein og anna miljøskandale i det konvensjonelle jordbruket. På den andre sida kan krav i regelverk for økologisk produksjon fordyre produksjonen slik at det bremser utviklinga. Av andre faktorar som selskapet kan påverke er pris og kvalitet. Særleg bør kvaliteten på økologisk storfe betrast, og skal ein nå fram til breiare forbrukergrupper må prisen haldast nede. Daglegvarehandelen sin politikk i forhold til økologiske produkt vil ha mykje å seie for korleis marknaden utviklar seg. Hittil er det først og fremst forbrukarsamvirket i Sverige som har vore drivande for økologisk kjøt, mens økologisk kjøt i Danmark i stor grad vert selt gjennom daglegevarekjedar med ein høgkvalitetsprofil.

Potensialet i marknaden er etter DC og SM si oppfatning knytt til breiare forbrukergrupper som er positivt innstilt til økologiske produkt, men der økologiske produkt ikkje i seg sjølv er det viktigaste kriterium for val av produkt. For denne gruppa er det ikkje nok at produkta er økologisk produsert. Produkta må ha ei tiltalende innpakking og gje forbrukarane den matopplevinga dei er ute etter, t.d. i form av smak.

1. Innleiing

1.1 Omgrep og bakgrunn

På slutten av 1980-talet utforma Debio¹ dei første reglane for økologisk husdyrhald her i landet. Før 1990 var det hovudsakleg økologiske planteprodukt som vart omsett som økologisk til forbrukar, men det vart også omsett kjøtprodukt. Vestfold-Buskerud Slakterier (no Gilde Fellesslakteriet) starta opp omsetning av økologisk storfe i 1985.

Etter 1990 vart det fart på omlegginga til økologisk drift her i landet, ikkje minst på bruk med husdyrhald som hovudinntektskjelde. Dei fleste av desse bruka skaffa seg godkjenning berre for arealet, mens husdyrhaldet ikkje vart drive økologisk, truleg fordi det ikkje var utvikla organisert omsetning av økologiske kjøt- og mjølkeprodukt. Med tilskot til omlegging av arealet, og eit fast arealtilskot for økologisk drift, gav styresmaktene stimulans til å drive jorda økologisk.

Hausten 1994 vart det utvikla ein samarbeidsavtale mellom Norsk Kjøtt, Norsk Økologisk Landbrukslag og Produsentlaget for økologiske produkt med mål å utvikle omsetninga av norskprodusert økologisk kjøt i Noreg, og på eksportmarknaden. Avtala vart konkretisert til å:
(...) utvikle eit marknadsføringskonsept og eit distribusjonsopplegg som skulle gjere økologisk kjøt tilgjengeleg for ein størst mogleg andel forbrukarar, og etablere høve til avsetning for slaktedyr fra økologisk landbruk i alle delar av landet der det var økologisk produksjon av eit visst omfang.

Gjennom eit omfattande pilotprosjekt, våren og sommaren 1995, der tilsette ved fleire av Norsk Kjøtt/Gilde sine avdelingar deltok, vart konsept for handsaming gjennom verdikjeda utvikla. Leverandørar av økologisk slakt fekk ein meirpris på visse vilkår. Meirprisen gjorde det økonomisk interessant for produsentane å leggje om husdyrhaldet til økologisk og levere til kjøtsamvirke. Hausten 1995 vart så økologisk lam- og storfekjøtt testlansert i fleire område i Sør-Norge. Tabellen under viser korleis utvikling i tilførsle og sal har vore sidan denne første lanseringa.

Etter lanseringa har det vore samarbeidsgrupper i gang mellom Norsk Kjøtt/Gilde, det økologiske landbruksmiljøet og til dels representantar frå Forbrukersamvirket både nasjonalt og regionalt fram mot 1998. Det økologiske landbruksmiljøet fekk i denne perioden prosjektmidlar frå Omsetningsrådet for å arbeide med utvikling av produksjon, omsetning og marknad lokalt og regionalt. Samarbeidet med Kjøtsamvirke inngjekk gjerne som ein del av dette prosjektarbeidet.

Nedanfor presenterer vi statistikk over tilgangen på økologisk kjøt til heile kjøtsamvirket, og tal for kor mykje av dette kjøtet som har blitt omsett som økologisk vare. Storparten av salet av økologisk kjøt har gått til daglegvarehandelen, i første rekkje butikkar innafor NKL-systemet. Frå 1997 skjedde det også eit visst sal til industri (for 1997 og 1998 høvesvis 8 og 10 prosent for lam og sau, 31 og 44 prosent for storfe). Sal til daglegvare og industri vil her

¹ På slutten av 1980-talet stod Debio for regelverk, godkjenning og kontroll av økologisk landbruksproduksjon. I forskrift om produksjon og merking av økologiske landbruksvarer av 5. mai 1998 har Landbruksdepartementet gitt Statens landbrukstilsyn registrerings- og tilsynsstyresmakt for primærprodusentar av økologiske landbruksvarer. Den same rolla fekk Statens næringsmiddeltilsyn for verksemder som pakkar, foredlar og importerer økologiske produkt. Debio har delegert styresmakt frå desse institusjonane. Regelverket for primærproduksjon av plante- og husdyrprodukt er fastsett av Landbruksdepartementet.

bli presentert samla. Tala bygger på statistikk frå Norsk Kjøtt i perioden 1995-1998, og er samla inn gjennom eit anna forskingsprosjekt ved Vestlandsforskning (Brendehaug og Groven, 2000). For perioden 1999 til 2001 er tala henta frå Landbrukets Prisentral seinare Statens Landbruksforvaltning.

Tabell 1.1: Tilførsel og sal av økologisk sau/lam og storfe i Gilde Norge, 1995-1998. Tilgjengeleg salsvare (tonn) og kjøtt selt som økologisk (tonn; %)

Gilde Norge	Økologisk sau og lam			Økologisk storfe		
	Salsvare ¹	Selt som økologisk		Salsvare ¹	Selt som økologisk	
	tonn	tonn	%	tonn	tonn	%
1995	35,4	12,1	34	18,2	6,2	34
1996	67,7	43,4	64	16,7	13,5	81
1997	115,7	61,1	53	52,5	18,3	35
1998	134,1	22,9	17	102,0	10,8	11
1999	145,0	31,0	21	186,8	21,0	11
2000	239,5	38,4	16	219,9	22,1	10
2001²	290,5			295,4		

Kjelde: Brendehaug og Groven (2000), Landbrukets Prisentral/Statens Landbruksforvaltning.

¹ For storfe er det rekna med utbeina slakt, for småfe er det rekna slaktevekt

² For 2001 har Statens Landbruksforvaltning berre oppgitt samla sal av økologisk småfe- og storfekjøtt til 132 tonn. Det tyder at 22 prosent av totale tilførsle er omsett som økologisk i 2001.

1.2 Føremål og forskingsspørsmål

Norsk Kjøtt/Gilde sette i 2000/2001 i gang eit utviklingsarbeid for å revidere sine strategier for økologisk kjøtt. Norsk Kjøtt fekk tildelt midlar frå FUNN-ordninga administrert av Norges Forskningsråd til å kjøpe FOU tenester. Norsk Kjøtt engasjerte Vestlandsforskning til å gjennomføre studiar av økologisk kjøtt i våre naboland.

Norsk Kjøtt sitt prosjekt har hatt som mål å utvikle og implementere ny varetraum og ny produktprofil frå Norsk Kjøtt i løpet av prosjektperioden slik at mest mogleg av det økologiske kjøttet vert omsett som økologisk til forbrukar. Det er også eit mål at omsetninga av økologisk kjøtt skal dekkje sine egne omsetningskostnader.

Delmåla vart formulert slik:

1. Innhente kunnskap og erfaringar internasjonalt med produksjon og marknadsføring av økologisk kjøtt, herunder også om forbrukarane sine preferansar
2. Utforme nye strategiar for å auke produksjonen og omsetninga i kjøttsamvirke
3. Integrere dei nye strategiane i bedrifta sitt styringssystem og relansere økologisk kjøtt i marknaden
4. Evaluere resultat og gjennomføring

Vestlandsforskning fekk hovudansvar for delmål ein og fire, mens Norsk Kjøtt dei to andre. Då Funn-ordninga vart avvikla ved årsskiftet 2001/2002 fekk vi ikkje høve til å fullføre prosjektet. Delmål fire og delar av delmål tre gjenstår. Denne rapporten tek for seg korleis delmål ein er løyst og svart på.

Delmål ein av prosjektet er konkretisert til å omfatte desse forskingsspørsmåla:

1. Korleis har hovudtrekka i utviklinga av produksjon og marknad av økologisk kjøt vore i Sverige og Danmark frå 1990 til i dag, og kva rolle har aktørane i verdikjeda (primærprodusent, industri/grossist og detaljist) hatt i denne utviklinga?
2. Vert det oppfatta som rasjonelt for Swedish Meats (SM) og Danish Crown (DC) å utvikle produksjon og marknad for økologisk kjøt?
3. Korleis påverkar SM og DC sin rasjonalitet utforming av mål og overordna strategiar for økologiske produkt?
4. Korleis forventar SM og DC at marknaden for økologisk kjøt vil utvikle seg i åra framover?

1.3 Metode

Oppdragsgjevar ønskjer ein studie av aktørar tilsvarande Norsk Kjøtt i Sverige og Danmark. Difor er Swedish Meats i Sverige og Danish Crown i Danmark valt ut til å inngå i undersøkinga. Desse verksemdene er dei største samvirkeforetaka innan kjøtindustrien i Sverige og Danmark.

Våre forskingsspørsmål fokuserer på kva for rasjonalitet verksemdene legg til grunn for økologiske produkt, og korleis denne påverkar utforming av mål og strategiar. Data samla inn ved hjelp av kvalitative metodar er mest eigna til å kunne løyse denne oppgåva. Vi har i hovudsak samla inn data ved hjelp av dybdeintervju og analyse av dokument, som årsmeldingar, miljørapportar, møtereferat, brosjyrar etc.

I val av intervjupersonar har vi lagt vekt på å velje ut tilsette som har eit spesielt ansvar for dei økologiske produkta i verksemdene og personer i leiande posisjonar. Vi har ikkje intervjuat ”fotfolket” i verksemdene. Dette valet av informantar er gjort både ut frå å avgrense studien, og for å fokusere på samanhengen mellom rasjonalitet, mål og strategiar for økologiske produkt. Ved ikkje å inkludere ”fotfolket” i verksemda får vi ikkje undersøkt i kva grad økologiske produkt er adoptert i verksemdene, men dette har heller ikkje vore føremålet med studien.

Tabell 1.2: Informantar som er nytta frå SM og DC.

Bedrift	Intervju av
Swedish Meats (SM)	1. Camilla Sandenskog, Produktsjef – Krav (økologisk) 2. Ola Willhammar, Marknadssjef SM
Danish Crown (DC)	1. Karsten Deibjerg Kristensen, salsdirektør i Danish Crown og adm. Dir. Filand A/S 2. Arne Dyrebjerg, salssjef Friland A/S 3. Torkil Stensig, medlem- og produksjonsansvarlig i Friland A/S

Alle intervju vart gjennomført i november og desember 2001. Det vart utarbeidd ein generell intervjuguide som låg til grunn for gjennomføringa av intervjuet. Intervjua har vore opne ved at vi har latt informanten sjølv leggje ut om korleis verksemda arbeider med økologiske produkt. Intervjuguiden vart difor ikkje følgt slavisk. Intervjua med dei tilsette i Swedish Meats vart gjennomført ”ansikt til ansikt” ved at vi vitja bedriftene. I desse tilfella vart også intervjuet teke opp på band. Intervjua med dei tilsette i Danish Crown vart gjennomført per telefon med skriftlege notat.

1.4 Teori

Diffusjonsteorien

Rogers (1995) omtaler korleis innovasjonar vert tatt i bruk av individ, institusjonar, verksemdar og organisasjonar. Før ein innovasjon er adoptert (tatt fullt i bruk/implimentert) foregår det ein prosess, diffusjonsprosessen, ved at ein innovasjon vert *kommunisert* gjennom spesielle *kanaler* over *tid* til medlemmene i eit *sosialt system*. Diffusjonsprosessen kan dermed omtalast ved fire hovudelement:

- 1) *Type innovasjon*
- 2) *Kommunikasjon*
- 3) *Tid*
- 4) *Sosialt system*

Diffusjon er ei form for sosial endring. Rogers legg vekt på at dette er ein prosess som foregår i ein sosial/kulturell kontekst. I litteraturen er diffusjonsprosessen mest omtalt for individ, og då ofte som forbrukar i ein marknad, men han kan også nyttast på organisasjonar. Individ-perspektivet kan ha ein viss relevans også for den prosessen som må foregå i organisasjonar for at innovasjonar skal verte adoptert.

1) Type innovasjon

Karakteren av innovasjonen kan forklare kvifor diffusjonsprosessen kan foregå med ulikt tempo, og om den lukkast eller mislukkast. Rogers omtaler faktorane: ”relative advantage, compatibility, complexity, triability, observability”:

Dersom innovasjonen vert oppfatta å ha ein *relativ fordel* i høve til eksisterande teknologi eller produkt? Relativ fordel kan verte målt i økonomiske termar (lønsemd, reduserte kostnader etc.), men også sosial prestige og om innovasjonen vert oppfatta å vere nyttig er viktige faktorar. Reduksjon i tidsbruk og mindre slitsamt arbeid kan oppfattast som ein fordel. Objektive fordelar er ikkje avgjerande. Det avgjerande er om individet eller organisasjonen oppfattar at innovasjonen har fordelar. Jo større relativ fordel ein oppfattar at innovasjonen har, jo raskare vil adopsjonen gå. Graden av relative fordelar av ein innovasjon, slik den vert oppfatta av medlemmane av eit sosialt system, har positiv effekt på adopsjonsraten.

Er innovasjonen *kompatibel* (i samsvar med) i forhold til dei eksisterande verdiane, erfaringane og behova til individet eller organisasjonen? Adopsjonen av ein ide eller eit produkt vil verte hemma dersom ikkje innovasjonen er i samsvar med organisasjonen sine verdiar og erfaringar. Adopsjon kan også verte blokkert dersom den går på tvers av sosiokulturelle verdiar. Ein innovasjon som kan sameinast vil gi mindre usikkerheit og vil gi meir mening for individet eller organisasjonen. Ein innovasjon kan vere i samsvar eller ikkje med:

- Sosiokulturelle verdiar og tru i organisasjonen
- Tidlegare introduserte idear i organisasjonen
- Behov (både uttrykte og ikkje uttrykte) til organisasjon.

Adopsjon av eit produkt som ikkje er samsvar med etablerte verdiar krev endringar anten i organisasjonen eller av innovasjonen. Det første er ein langsam prosess. Då kan det vere betre, dersom det er mogleg, å tilpasse innovasjonen til eksisterande verdiar. Dette kan gjerast ved å knytte innovasjonen til tidlegare adopterte idear eller produkt. Forsking syner at individ møter nye produkt på same vis som dei møter liknande produkt. Vidare fokuserer Rogers (1995) på at namnet på innovasjonen vil påverke i kva grad den vert oppfatta å vere i samsvar med eksisterande verdiar og synsmåtar. Oppfatningane av ein innovasjon er farga av dei symbol som vert brukt. Val av namn og symbol på det nye produktet er difor delikate og viktige val. Graden av samsvar mellom innovasjonen og eksisterande verdiar, erfaringar og behov, slik det vert opplevd av individ i eit sosialt system, har positiv effekt på adopsjonstakten.

Kor *kompleks* ein innovasjon er omfattar både om den er vanskeleg å forstå og å bruke. Nye produkt som er lett å forstå vert adoptert raskare enn innovasjonar som krev at individet eller organisasjonen utviklar ny kompetanse eller forståing. Dess meir kompleks ein innovasjon erlik den vert opplevd av individ i eit sosialt system, dess meir negativt verkar det inn på adopsjonshastigheita.

I kva grad er det mogleg å *dele opp* innovasjonen og prøve den ut i mindre omfang? Ein innovasjon som kan delast opp og prøvast ut på eit avgrensa område representerer mindre usikkerheit for individet eller organisasjonen enn andre innovasjonar fordi ein kan lære undervegs. Slike innovasjonar vil raskara verte adoptert enn innovasjonar som ikkje kan delast opp.

I kva grad er resultatata av innovasjonen mogleg å *observere* for medlemmene i organisasjonen? Jo enklare det er å sjå resultatata, jo lettare vert innovasjonen adoptert. Innovasjonar som vert oppfatta av individet eller organisasjonen å ha større relative fordelar, er i samsvar med eksisterande verdiar og behov, er deleleg, lite kompleks og som har positive synlege resultat, vil verte adoptert raskare enn andre innovasjonar. Tidlegare forskning syner at desse fem kvalitetane er dei viktigaste karakteristika for å forklare graden av adopsjon. Rogers (1995) omtaler at forskning viser at 49-87 prosent av variasjonen i adopsjonsraten kan forklarast med desse fem faktorane.

2) Kommunikasjonen

Kor lang tid diffusjonsprosessen tar er også avhengig av det andre hovudelementet: kommunikasjon. Kor effektive medium for kommunikasjon kan nyttast for å spreie informasjon om innovasjonen? Kor informasjonssøkjande er individ og organisasjon? Dette er sentrale spørsmål for å finne kva innverknad kommunikasjonen har på adopsjonen.

3) Tid

Det tredje hovudelementet er tid. Individet gjennomgår desse fasane før innovasjonen er adoptert: 1) merksemd om innovasjonen, 2) Interesse og kunnskap, 3) Vurdering, 4) Beslutning, 5) Prøving, og 6) Adopsjon.

4) Sosialt system

Fleire eigenskapar i det sosiale systemet påverkar diffusjonsprosessen:

- *Sosial struktur.* Der det er legitimt med uformell kontakt på tvers av formelle strukturar, vil adopsjonen skje raskare.
- *Dominerande normer.* Gir desse rom for nytenking, informasjonssøking, ekstern orientering etc. vil adopsjonen gå raskare.
- *Opinionsleiaren* si haldning/rolle i høve til innovasjonen. Dersom opinionsleiaren adopterer produktet vil adopsjonen gå raskare enn om dette ikkje skjer. Om innovasjonen har ein agent som brenn for ideen/produktet kan adopsjonen gå raskare
- *Kva konsekvensar har innovasjonen?* Korleis er konsekvensane i høve til dei tre dimensjonane:
 - Ønskelege/ikkje ønskelege
 - Direkte/indirekte
 - Deltakande/ikkje deltakande
 - Innovasjonar som gir ønskelege, direkte og deltakande konsekvensar vil føre til raskare adopsjon enn andre innovasjonar.
- *Type innovasjonsavgjerd.* Er avgjerda individuell, kollektiv eller grunna på autoritet? I dei to siste tilfella er det naudsynt at andre individ, grupper eller verksemder gjentek avgjerda for sitt handlingsmiljø. I så fall vil prosessen ta lengre tid, og utfallet vert meir usikkert.

Samanhengen mellom type innovasjon og dei andre faktorane kan vere viktig. T.d. vil bruk av massemedia for kommunikasjon av ein kompleks innovasjon ikkje fungere. I slike tilfelle er individuell kommunikasjon meir effektiv.

Er diffusjonsteorien relevant?

I vår analyse av data støttar vi oss på diffusjonsteorien slik den er omtalt av Rogers (1995). Han definerer ein innovasjon slik:

An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is objectively new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation.

Ein innovasjon kan vere ein ide, ein praksis, eller eit objekt. Økologisk landbruk og økologiske produkt er alt dette. Det er eit sett med idear om korleis ein kan drive jordbruk på som er ulik tradisjonelt jordbruk (men det er også mange likskapar), det er ein praksis i form av korleis desse ideane vert realisert i aktiv jordbruksdrift, og det er objekt i form av dei produkt som kjem ut av denne praksisen. I vår undersøking er det objekta, eller meir konkret produkta vi har i fokus. Det er ikkje den økologiske råvara i seg sjølv vi her er ute etter å vurdere, men det produktet som vert laga og som forbrukar får tilbod om.

Forutsetninga for at det skal vere relevant å nytte diffusjonsteorien i vår undersøking er at økologisk kjøt vert oppfatta som ein innovasjon for desse verksemdene. Det avgjerande er om produktet vert oppfatta som nytt av individet eller organisasjonen. Med nytt meiner ein då at produktet er nytt for organisasjonen, at det ikkje har vore produsert i organisasjonen tidlegare. At ein kjenner til eksistensen av økologiske produkt frå før, t.d. frå andre verksemder, er ikkje

til hinder for at det kan vere ein innovasjon. Dersom produktet vert oppfatta som nytt av individa i organisasjonen, er det ein innovasjon:

Newness in an innovation need not just involve new knowlegde. Someone may have known about an innovation for some time but not yet devolped a favorable or unfavorable attitude towards it, nor have adopted or rejected it. "Newness" of an innovation may be expressed in terms of knowlegde, persuasion, or a decision to adopt (Rogers, 1995).

Swedish Meats har omsett økologiske kjøtprodukt på 1990-talet. Våren 2001 vart for første gang ein strategiplan for økologiske produkt vedteken av konsernleiinga. Planen omhandler korleis heile selskapet skal handsame økologiske produkt. Slik sett representerer året 2001 eit tidsskille i verksemda sitt arbeid med desse produkta. Konsernleiinga vedtok i 2001 å adoptere produkta. Dette vedtaket gjer at det er relevant å nytte diffusjonsteorien i vår studie.

I 1999 fusjonerte Danish Crown med Vestjyske Slagterier. Fusjonen førte til at Friland Food (nå: Friland) vart ein del av DC. Økologiske produkt, i dagens form, har difor relativt kort historie også i Danish Crown. Det gjer at vi meiner det er grunnlag for å nytte diffusjonsteorien i analysen av økologiske produkt også i denne verksemda.

2. Økologisk kjøt i Sverige

Dette kapitlet består av to hovuddeler. For det første gir vi ein omtale av den historiske utviklinga i produksjon og marknadsføring av økologisk kjøt. For det andre presenterer vi Swedish Meats sin motivasjon for økologiske produkt og deira mål og strategiar for produktgruppa.

2.1 Historisk utvikling

Denne omtalen er i hovudsak basert på to rapportar av Jerkebring, Ekoköttguide (2000) og Växande marknad (2001). I tillegg har vi henta informasjon frå nokre andre kjedar. Desse kjeldene har vi oppgitt referanse til undervegs i teksten.

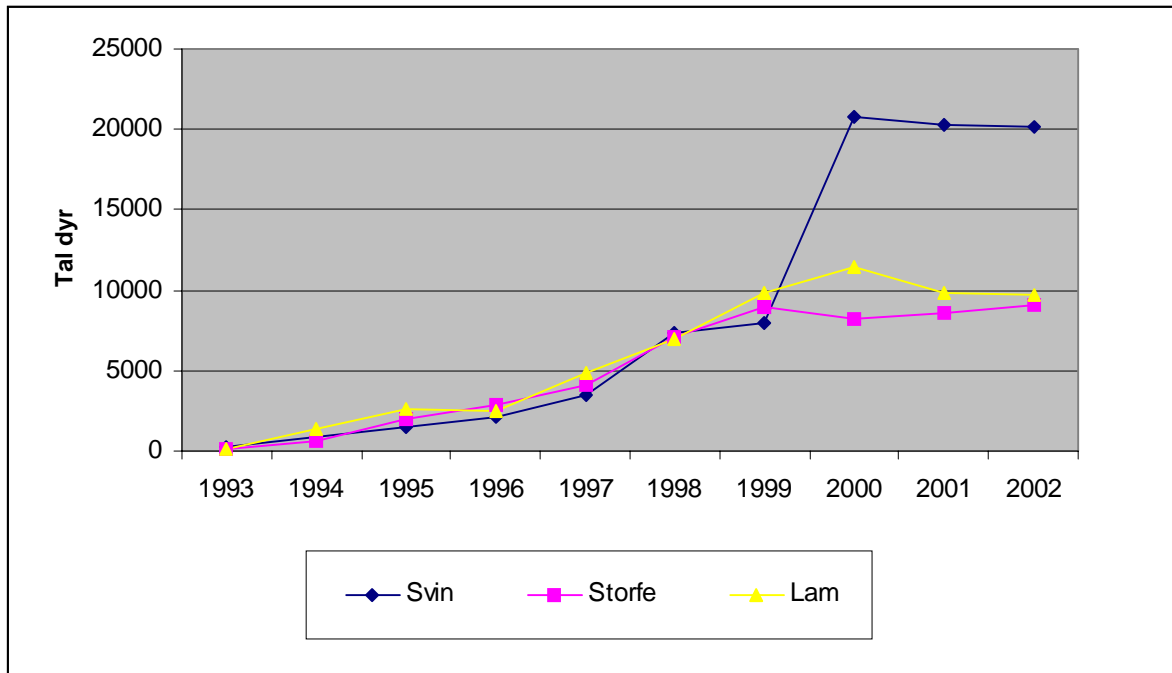
2.1.1 Produksjon

Sverige hadde i år 2000 ca. 3300 gardsbruk med godkjenning frå den svenske kontrollorganisasjonen Krav. Av desse var det ca. 1500 gardsbruk med Krav-godkjent dyrehald². Av desse var det ca. 580 besetningar med mjølkekyr, 630 med ammekyr, 340 med sau/lam, 126 med purker/svin og 100 besetningar med høns (Krav, 2001).

Den største aktøren, i volum økologisk slakt, er konsernet Swedish Meats (SM). I år 2000 utgjorde økologisk slakt 1 prosent av alle grisar, 8 prosent av alle lam, 3 prosent av alle ungdyr og 4 prosent av alle kyr i verksemda.

På landsbasis var det ein kraftig auke i økologisk svineslakt frå knapt 8000 dyr i 1999 til vel 20.000 dyr i år 2000. For lam og ungdyr har det vore ein meir jamn auke fram til 1999 som vist i figuren under. I Sverige vert det årleg slakta totalt ca. 0,5 mill. storfe, 200.000 lam og 3,7 mill. svin.

² Krav godkjent = økologisk og karens. Krav er kontrollforeningen for økologisk produksjon i Sverige.



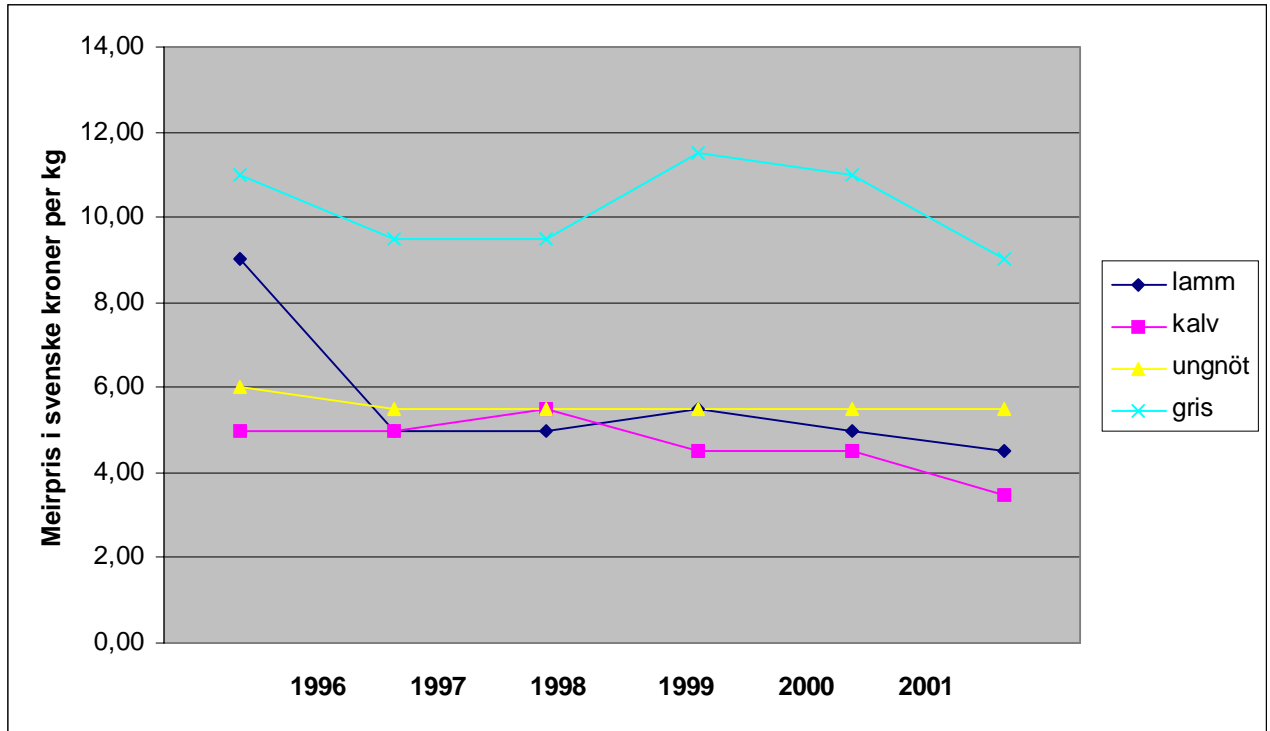
Figur 2.1: Utviklinga i økologisk slakt i Sverige, 1993-2001, tal dyr. Prognose for 2002. Kjelde: Jerkebring, 2002.

Den store auken for svin frå 1999 til 2001 kom etter at SM informerte næringa om at dei hadde behov for ei tredobling i slakt av svinekjøtt. Hensikten var å kunne marknadsføre økologisk svin betre overfor butikkane. Som figuren under viser gjekk prisen til bonden på økologisk svin i same periode ned med ca. 2 svenske kroner.

Prognosen for lam om stabil produksjon i 2002 vil truleg ikkje verte realisert. Første halvår 2002 har ei produsentgruppe med økologisk lamproduksjon i Syd-Sverige vore i kontinuerlege forhandlingar med SM om meirprisen. Forhandlingane har samanheng med at SM ønskjer å flytte slaktetidspunkt for ein del av slaktevolumet frå haust til vår. Partane kom ikkje fram til semje. I mai 2002 vart difor det felles samarbeidet mellom lammeprodusentane i Syd-Sverige og SM oppløyst. Dette kan føre til at 1/3 av alle økologiske lam i SM, ca. 3000 dyr, fell bort.

Pris til leverandør

Økotillegget har, i nominelle kroner, vore relativt stabilt for ungdyr frå 1996 til 2000, mens det for svin har det vore variasjonar med lågaste notering i 2001. For kalv og lam har den meirprisen gått litt ned i perioden. Figuren under viser endring i meirpris frå 1996 til i dag.



Figur 2.2: Utvikling i meirpris (nominelt) til leverandør for økologisk slakt i Sverige, 1996-2001. Svenske kroner. Kjelde: Jerkebring, K. 2001

I 2002 har pris for økologisk svin til leverandør lagt på kr. 8/kg for den beste kvaliteten. I august gjekk prisen for første gang under åtte kroner til kr. 7,75/kg. Dette har samanheng med den svake avsetningssituasjonen både på heime- og eksportmarknaden i år 2002.

Slakteri

I Sverige er det totalt om lag 65 slakterier. Av desse hadde 29 Krav-godkjenning i år 2000. Samvirke, i hovudsak representert ved Swedish Meats tek hand om ca. 75 prosent av all økologisk slakt. Tabellen under viser fordelinga på økologisk slakt.

Tabell 2.1: Tal slakteri, Krav-godkjende slakteri og marknadssjeler av økologisk slakt

Foretaksform	Tal slakteri totalt	Tal Krav-godkjente	Storfe, %	Lam/sau, %	Svin, %
Samvirke	11	10	72	91	75
Köttbranschens Riksförbundet	23	8	27	8	25
Øvrige	31	11	1	<1	<1

Kjelde: Jerkebring, 2000.

9 av dei 10 samvirkebaserte slakteria med Krav-godkjenning høyrer til SM. Av dei 19 andre slakteria med Krav-godkjenning driv dei fleste med leigeslakting utan eiga marknadssjering av økologisk kjøtt. Om lag halvparten av dei 19 slakteria hadde ei slaktemengd på 500 til 4000 dyr per år.

Av slakteria utanom samvirke finst det tre slakteri med ein forholdsvis stor del økologisk slakt, 25-40%, av totalt slaktevolum. Desse driv dels med leigeslakting og dels med eiga

marknadsføring av økologisk kjøtt, t.d. gjennom eige utsal. Alle desse tre slakteria er små med ei slaktemengd på mindre enn 4000 dyr (Jerkebring, 2000).

Av dei større private slakteria som har godkjenning for slakting av økologisk produserte dyr var det i år 2000 ingen som hadde godkjenning for nedskjering og stykking av kjøtet. Det tyder på at dei hadde ei lite utvikla marknadsføring mot detaljhandelen. Dette gjeld m.a. den største private aktøren Slakteriprodukter Helsingborg SLP, forutan Dahlsbergs Slakteri, Dalsjöfors Kontrollslakteri og Skövde Slakteri.

Foredlingsanlegg

I år 2000 var det om lag 20 foredlingsforetak for økologisk kjøtt. Fire av desse hadde også godkjenning for slakting og inngår i tabellen over. Ca. 10 av foretaka har godkjent økologisk charkavdeling. Dette er ei stor endring frå midten av 1990-talet då produksjon utan nitritt vart sett på som umogleg. Foretaket Tullex har t.d. utvikla ein falukorv med gasstett skinn som vert varma opp og som er haldbar utan nitritt.

Det er stor variasjon i omfanget av økologisk produksjon i foretaka. Labans kvarn på Gotland driv berre med økologiske produkt og har ca. 50 ulike produkt. I Kalmar finst eit anna foretak som også berre driv økologisk, Agaricus. Denne verksemda har satsa stort på økologisk foredling og produksjon av ferdigrettar med produkt som kjøttboller, pannbiff, kalops og stroganoff.

Hos Mälarchark i Eskilstuna utgjer økologisk vare om lag ¼ av voluma, og stor optimisme om ein veksande marknad finst i foretaket. Produksjonen består av m.a. fem ulike pølseprodukt: prinskorv, wienerkorv, frukostkorv, chorizo og falukorv. Dei sel til både butikkjeder, storkjøkken- og restaurantgrossister. Også Abrahamssons Charkfabrik i Kalmar har nokre økologiske pølseprodukt som har vore vellukka (falukorv, frukostkorv og medwurst). Dei sel hovudsakleg til storkjøkken. Konsernet Swedish Meats marknadsfører sine økologiske produkt under varemerket Scan. Deira strategiar vert omtalt utførleg seinare i kapitlet.

Foreningen Ekokjøtt har gjort ein samanstilling av kvaliteten på økologisk slakt frå slaktestatistikken i 1999 (Jerkebring, 2000). Analysen viser at økologisk lam hadde høgare vekt og formklassisfisering enn dei konvensjonelle. Mellomkalvane var lettare enn dei konvensjonelle, men meir muskuløse og hadde meir feitt. Ungdyra var også lettare, men hadde betre formklassisfisering og lågare feittgruppe. For svin var dei økologiske slakta både lettare og med lågare kjøttprosent.

2.1.2 Marknad

Alle dei store butikk-kjedene i Sverige har økologisk kjøtt i sitt sortiment. Kjøtet vert omsett både ferskt pakka i butikk, forbrukerpakka og som foredla produkt. Det siste året (2001) har det óg kome ferdigrettar med økologisk kjøtt på marknaden. Tilbodet av foredla vare til storkjøkken har auka dei siste åra. Hausten 2001 vart det introdusert fleire nye forbrukarpakka stykningsdelar for alle kjøtslag.

Betalingsviljen for økologisk kjøtt er høgast i daglegvarehandelen. Hovuddelen av dei edlare stykningsdelane vert omsett i butikkane. I periodar kan det vere overskot av dei mindre attraktive delane av økoslaktet. Produksjonskjøtet går i stor grad til industrikundar.

I år 2000 vart om lag 1/3 av svinekjøtet, ca. 100 dyr per veke, eksportert til Storbritannia. I siste halvdel av 2001 gjekk denne delen ned til 1/4, m.a. fordi marknaden i UK er vorte meir selektiv i kva stykningsdelar dei kjøper inn. Dessutan har tilbodet av billigare økologisk gris frå andre EU-land og andre verdsdelar pressa svensk gris ut av marknaden. Økologisk okse og lam vert også eksportert.

Sumaren 2002 vert det meldt om at salet av økologisk svin stagnerer både på heimemarknaden og til eksport (www.ekoweb.nu).

2.1.3 Hindringar

Kjøt er det økologiske produkt som har hatt dei største problema med å finne avsetningskanalar og ein marknad i følge Jerkebring (2000). Ho skriv at dette kan ha samanheng med:

- Stor prisskilnad mellom økologisk og konvensjonelt kjøt
- Det er vanskeleg å få ein jamn etterspurnad etter alle stykningsdelar på eit dyr, særleg for småfe og storfe.
- Kjøtindustrien er volumbasert og har ein spesialisert prosess-struktur
- Kjøt krev kontinuerleg kjøling, kontrollert miljø og mørningslager, noko som fordyrar salet
- Tilgang på slaktedyr er sesongprega for ein del dyreslag, mens marknaden ønskjer jamt tilbod heile året. Dette er særleg problem for lam.

2.2 Swedish Meats

Her presenterer vi data frå intervjuet med tilsette i verksemda. Fokus er på kva rolle økologiske produkt har, korleis økologiske produkt vert oppfatta, tolka og forstått i verksemda og til slutt viktige mål og strategiar.

2.2.1 Økologisk – eit profilprodukt

I følgje strategidokument vedteke av konsernleiinga i SM er økologiske produkt (Krav³) eit profilprodukt eller spissprodukt som konsernet skal satse på trass i små volum. Oppfatninga er at økologiske produkt styrkar miljøprofilen til konsernet. For det første ved at produkta gir retning for den konvensjonelle produksjonen:

Det er viktig å ha eit sortiment frå eit jordbruk som er betre enn det konvensjonelle. Sverige har lagt i forkant om å drive eit reinare jordbruk, og då har Krav (økologisk) vert med å drive det i den retning. Alltid bra å ha ein spiss - og jo meir ein flyttar det, jo meir flyttar ein den store massen. Det same på marknaden. Dersom ein har produkt som er dyrare og betre så driver det øvrige sortimentet for ikkje å skape for stor avstand. På same vis som ein segmenterer jordbruket så segmenterer man marknaden, det driver fram marknaden. Det er viktig vi driver tanken om dyrast velferd og eit reinare jordbruk (Marknadssjef).

³ Nokre tilsette i SM omtalar økologiske produkt utelukkande som "Krav-produkt" ut frå at namnet på kontroll og godkjenningorganisasjonen heiter Krav. Her bruker vi berre nemninga *økologisk*.

Det er ein overordna strategi for konsernet å ha eit spissprodukt som kan vere med på å forbetre den øvrige produksjonen. Om heile produksjonen til selskapet var økologisk vare så måtte ein hatt ein annan produksjon for å heve kvaliteten på den økologiske i følgje marknadssjefen i konsernet:

(...) Det beste ville vere om alt var Krav – også det konvensjonelle, men då ville vi jo ha trong for ytterlegare eit spiss-produkt for å drive det vidare (Marknadssjef).

For det andre styrkar økologiske produkt miljøprofilen til konsernet ved å byggje verdiar inn i Scan-varemerket:

Økologisk er eit profilprodukt som skal lyfte det øvrige sortimentet. Det betyr at dei økologiske produkta skal legge inn miljøverdier i Scan-merket (Produktsjef).

I Marknadsplanen for økologisk kjøt er dette også klart uttrykt. Der er det eit mål å forsterke varemerket Scan ved å knytte det saman med Krav-merket. Hittil har dei økologiske produkta ikkje vore marknadsført under selskapet sitt varemerke, men strategien framover er å kople dei to merka på emballasjen i butikk for både kjøt, chark og ferdigmat.

I følgje våre informantar fyller dei økologiske produkta også andre roller for konsernet. Dei bidreg til at selskapet er ein interessant leverandør til industri, daglegvarehandel, storhushald og restauranter ved at dei også har økologiske produkt i sortimentet. På same vis er det viktig for selskapet å vise forbrukarane at dei har økologiske produkt. Konsernet har ikkje utvikla nokre ”lysegrøne” produkt i følgje marknadssjefen:

Når det handler om miljø så er det økologisk.

Differensiering, ikkje B-stempel

Hos våre informantar finn vi ikkje oppfatningar om at det kan vere ein fare for at dei konvensjonelle produkta vert eit annanrangs produkt i forbrukarane sine auge. Derimot kan ein forstå at bøndene kan oppfatte det slik. Satsinga på økologisk inngår som ledd i ei større produkt differensiering er svaret når vi spør om det er fare for B-stempel på dei konvensjonelle produkta:

Nei, det trur eg ikkje. Forbrukarane har sine ulike måtar å kjøpe og ulike preferansar, ulike utgangspunkt. Det er det same som andre varemerke som har ulike kvalitetar. Det gjelder å ha ulike segment for å tilfredstille ulike forbrukargrupper (Marknadssjef).

Anna vurdering av lønsemd

Det er lagt andre prinsipp til grunn for vurdering av lønsemda for dei økologiske produkta enn for konvensjonelle produkt. Strategien er å fokusere på full avsetning av dei ulike detaljar og kvalitetar som heilskap og på konsernet sin økonomi, og ikkje på det einskilte produkt sin lønsemd. I denne vurderinga skal ein i større grad sjå på kva som ville vere den alternative bruken av det økologiske kjøtet enn å samanlikne med den konvensjonelle varianten:

Vi skal ikkje sjå på produkt eller produktgruppe når vi vurderer økonomi på økologisk, men vi skal sjå på heile det økologiske sortimentet samla. Det er ein skilnad i forhold til korleis vi ser på lønsemd for ordinære produkter. Det tyder at vi ser samla på lam, gris og storfe, og dels av vi ser på både råvarer og detaljar samla. Ut i frå ein tradisjonell vurdering ville ein samanlikning mellom konvensjonelle og økologiske kjøtbollar gjere at vi skulle kutte ut den økologiske. Det kan man altså ikkje gjere. Vi har sagt at dersom vi ikkje lagar økologiske kjøtbollar kva gjer vi av råvaren då for vi har ansvaret for økologisk råvare (Produktsjef).

Små volum, sårbar logistikk og ikkje minst fråver av charkprodukt gjer at lønsemda for det økologiske sortimentet isolert sett er svak. Men dette er ikkje til hinder for at verksemda opprettheld desse produkta og vil utvikle produksjonen og marknaden. Grunnen er som vi har vore inne på tidlegare at dei økologiske produkta har andre fordelar for konsernet ved at det styrker Scan-varemerket:

Vi skal satse på økologisk - det er ein profilprodukt. Sjølv om det er små volum skal vi satse på det (...) Det er viktig å markere for vi går jo stadig gjennom sortimentet og varer med lågt volum tar vi bort fordi dei gir låg lønsomhet. Men då har vi markert at sjølv om Krav-produktene har lågt volum tar vi ikkje bort dei fordi vi skal lyfte fram desse, fordi dei er sterk, dei gir verdier til Scan-merket. Difor har vi sagt at vi skal ha Scan-merket på dei økologiske produkta, og Krav-merket i tillegg (Produktsjef).

Her ser vi at rolla som profilprodukt styrer kva for økonomiske krav ein set til dei økologiske produkta. Fordi økologiske produkt gir verdier til selskapet sitt varemerke er det ikkje hensiktsmessig å gjere tradisjonell vurdering av lønsemd av det einskilde økologiske produkt.

2.2.2 Mål og strategiar

I Swedish Meats marknadsplan er det sett opp ein gradvis auke i økologisk slakt for både storfe, gris og lam. Målet er å auke mest på gris og minst på lam, sjå tabellen under.

Tabell 2.2: Mål for økologisk slakt i Swedish Meats, 2001-2005.

Slakt/år	2001	2003	2005
Storfe, % og (tal slakt)	4 (8000)	5 (10500)	6 (13.000)
Svin	0,9 (20.000)	1,5 (30000)	3,5 (70.000)
Lam	7 (7000)	7,5 (7500)	8 (8000)

Desse volummåla er sett opp trass i at matvarekjedene ikkje har sett opp prosentmål for økologisk kjøt. Planen inneheld, som tabellen over viser, ein vesentleg auke på gris og storfe. For lam er strategien å få til ei betre tilpassing mellom produksjon og sal gjennom året. SM ønskjer å flytte ein del av slaktinga frå haust til vår. Når det gjeld storfe kjem auken i stor grad av av seg sjølv pga. Arla sin politikk på økomjølk. For å kunne nå måla for svin gjekk SM i 2001 ut for å verve produsentar. For å få fleire produsentar til å leggje om til økologisk svineproduksjon har SM gitt tilbod om sikker avsetning gjennom eit års kontraktar og pristillegg for Krav-godkjent slakt. Det vert ikkje gitt nokon prisgaranti.

Våren 2001 vart for første gang ein strategiplan for økologiske produkt vedteken av konsernleiinga. Tidlegare har slike planer berre vore handsama på eit lågare nivå i bedrifta. Strategiane er òg klårare formulert enn tidlegare. Planen fokuserer på desse strategiane:

- Knyte eige varemerke saman med økologisk garantimerke på emballasje (ikkje eige økologisk varemerke)
- Fokus på full avsetning av økokjøtet og konsernet sin økonomi og ikkje det einskilde produkt/produktgruppe. Prisen til kunde er ein følgje av dette
- Minimere risiko - ingen kunde skal bli for dominerande
- Prioritering av langsiktige vurderingar og anatomi
- Utvikle eit breitt sortiment i alle større kategoriar med fokus på ferske produkt og forbrukerpakka vare.

Som ein følgje av dette har selskapet også som strategi å halde ein tett dialog med daglegvarekjedene og i hovudsak rette sin kommunikasjon om produktet inn mot desse, og i mindre grad direkte mot forbrukar.

Knytte økologisk til varemerket

Swedish Meats har ikkje planer om å etablere eit eige varemerke for økologisk kjøt. Ein vil heller gå den vegen meieriselskapet Arla har gjort med å knytte det økologiske til selskapet sitt felles varemerket Scan. Det vert gjort på dei foredla varene som hamburger, kjøttboller og pyttipanna som er store produkt, og skal også gjerast på chark-produkt (m.a. ulike typar pølseprodukt) og forbrukerpakka kjøt. Ein ønskjer å synleggjere koplinga mellom Scan og Krav:

For KF (forbrukersamvirket) pakker vi Krav-kjøt i forbrukerpakning. Det starta i år og er nødvendig for å kunne gjere det same som Arla har gjort. Dei sette det på det største produktet, mjølken. Skulle vi gjere det, noko som vi eigentleg ønskjer, å sette det på ”falukorv” for eksempel, som er eit veldig stort produkt i Sverige, og marknadsfører Krav saman med det største produktet (marknadssjef).

Lågare pris til forbrukar

Selskapet søkjer å halde ein balansegang mellom låg pris til forbrukar for å stimulere full utnytting av det økologiske slaktet med totaløkonomien for økologiske produkt:

Vi vil anvende mest mogleg av det økologiske kjøtet til økologiske produkt for å kunne helde låg pris til konsument samtidig som vi skal betale bøndene bra. Det går jo ikkje dersom vi har ubalanse i anatomen (produksjef).

Kvifor vil de halde låg pris til konsument?

Konsum og Hemkjøp seier at det er klart vi vil ha økologisk kjøt, men ikkje til kva pris som helst. Dei vil ha lågare pris på gris. Med dagens pris ser dei ikkje at dei kan auke til 10 eller 20%. Då må prisen ned. Det er signalet vi har fått frå kundene (produksjef).

Her ser vi at prisen vert brukt som verkemiddel for å utvikle marknaden. Prisen på dei ulike detaljane og produkta vert sett slik at det skal stimulere til avsetning av heile slaktet som økologisk anten det går til industrikundar, eigen produksjon, daglegvarehandelen eller andre formål. Dette gjer at prisen ikkje varierer med prisen på dei konvensjonelle produkta, men med avsetningssituasjonen for heile slaktet:

No er det avsetninga på heile dyret som avgjer prisen. Vi ligg så lågt i pris at vi får avsetning for mest mogleg. Dermed finst det mangel på visse produkt. (...) Dersom prisen kunne følgje prisvariasjonen på det konvensjonelle ville det vere positivt for Krav-produkta (marknadssjef).

Ein viktig faktor for å oppnå betre lønsemd er utvikling av eit sortiment av chark-produkt (pølseprodukt). Dette er stoppa opp fordi det ikkje er tillete med nitritt i Krav-produkta. Fråvær av denne type produkt i Krav-sortimentet gjer at utnyttinga av slaktet vert dårlegare enn det elles ville ha vore.

Ei viss avsetning av produksjonskjøt foregår ved at Konsum-kjeda nyttar Krav-kjøt i sine miljømerka kjøtprodukt under det private merket Änglamark. I desse produkta vert det nytta nitritt, og dei er difor ikkje Krav-merkte.

Tett samhandling med daglegvarebransjen

For å koordinere utviklinga i produksjon og marknad har SM eit tett samarbeid med einskilde aktørar i daglegvarehandelen. Når det gjeld økologiske produkt må ein planlegge meir og arbeide meir heilskapleg, ein kan ikkje følgje dei vanlege rutinane som for konvensjonelt kjøt, understrekar den økoansvarlege i SM. Det må til for å få ein heilskap i produktutviklinga og avsetninga slik at ein kan oppnå ein rimeleg pris og eit større sal:

Vi har hatt ein bra diskusjon med COOP om heilskapen, om overskottsprodukt og korleis det heng i hop på foredling. Vi samarbeider på Ånglamark-produkta og ser samanhengen mellom tilgang på detaljer og chark-produkter og pris. Dvs. at det må vere ein heilskap i produktutviklinga og avsetninga for å få ein rimeleg pris og større avsetning. Dei ser sitt ansvar med å sjå både på kjøt og chark samtidig. Så går COOP til sine leigeprodusentar og tingar, men vi har denne dialogen på førehand, før leigeprodusentane kjøper råvare av oss. Vi kan ikkje følgje dei vanlege rutinane som på vanleg kjøt. Vi må planlegge mykje meir og arbeide planmessig og heilskapleg (produksjef).

Produktstrategier

Strategien er å utvikle eit breitt sortiment av økologiske kjøtvarer, med fokus på forbrukarpakka ferskvarer fordi det gir best lønsemd. I følgje strategi- og marknadsplan skal SM tilby:

- Forbrukerpakka og bitpakka vare av sortert gris og storfe
- Forbrukerpakka vare og heilt slakt av lam
- Kalv som heilt slakt og i bokspakning
- Utvikle eit sortiment innan både chark- og ferdigprodukt innan store etablerte produkt
- Ulike farseprodukt

Vidare skal overskots- og produksjonskjøt utnyttast i eigen produksjon til foredla produkt og for einkilde produkt kan økologisk råvare erstatte konvensjonell råvarer heilt.

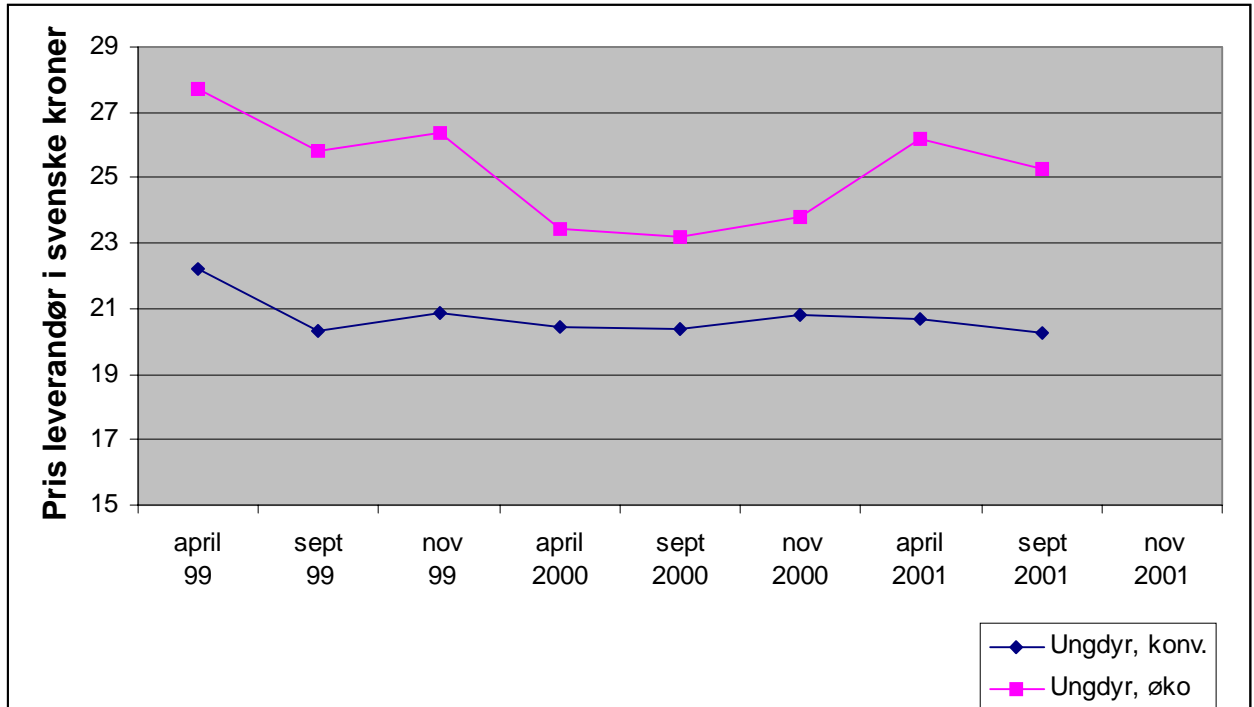
Verksemda tilpassar sitt økologiske sortiment til marknaden ved å gå frå pakking av heile og halve slakt til sortert vare. Dermed kan kundane tinge dei detaljer og kvalitetar dei ønskjer. Vidare har bedrifta starta opp med forbrukarpakka vare slik at butikkane ikkje treng vere Krav-godkjent for å kunne selje økologisk kjøt.

Sortimentet består per 2001 av knapt 30 forbrukerpakka produkt av svin, storfe og lam i tillegg til ferdigmatprodukt som Hamburgere, Kjøtboller, Pyttipanna og Pannbiff. Hittil har selskapet ikkje fått utvikla pølseprodukt pga. nitritt forbodet. Ut over dette marknadsfører Scan også ei rekkje Krav-godkjende potetprodukt.

Per 2001 er det ca. 500 butikkar i Sverige som er Krav-godkjende. Det er alle Hemkjöp sine butikkar, 400 av Gröna Kunsum sine butikkar, mens 10 av ICA sine 2500 butikkar har høve til sjølv å stykke og pakke økologisk kjøt. Dette gjer at marknadsføring av ferskt kjøt har vore sterkt avgrensa.

Pris til leverandør

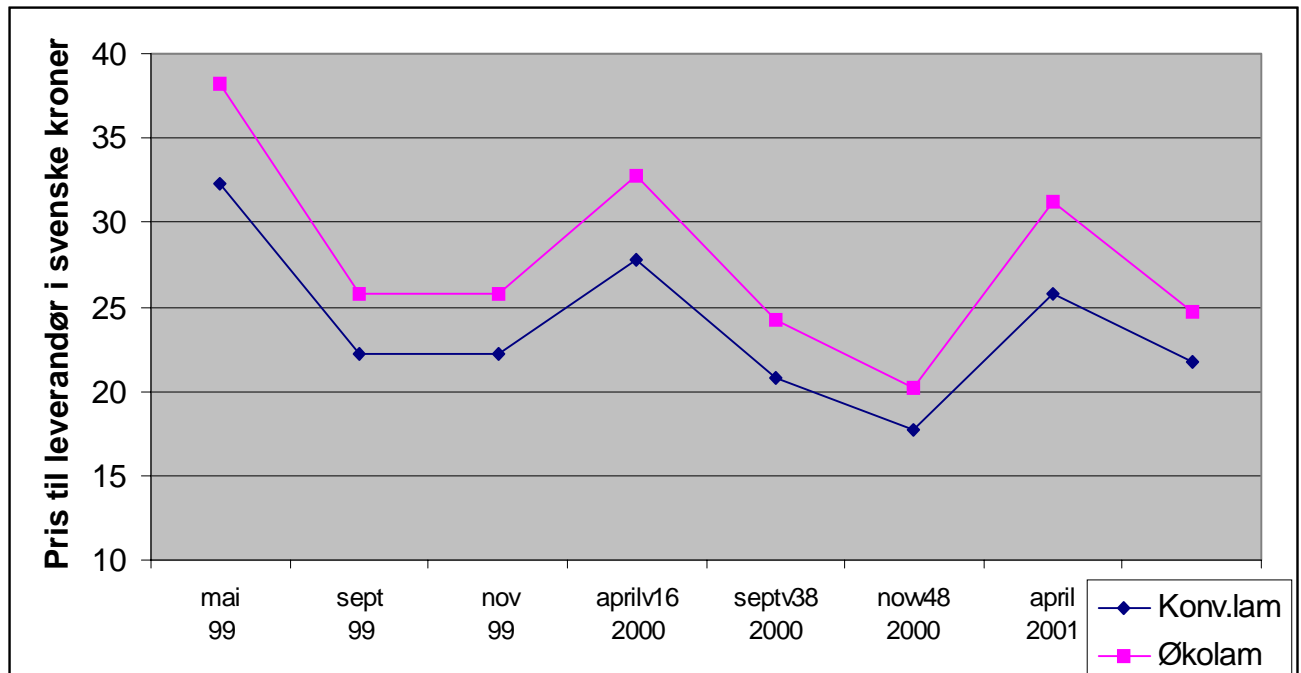
Dei to neste figurane viser utviklinga i høgste meirpris for kvalitetar omsett i butikk, omtalt som butikk-godkjent vare. Tillegget forutset at produsenten skriv kontrakt og gjennomfører ein årleg slakteplanlegging. Oppfyller ein planen får ein plantillegg.



Figur 2.3: Utviklinga for pris i svenske kroner til leverandør for ungdyr av storfe, konvensjonell og Krav-godkjent, levert til SQM, 1999-2001.

Som vi ser av figuren har meirprisen variert både over år og gjennom året. I 1999 vart høgste meirpris for økologiske ungdyr av storfe omkring 25% av konvensjonell pris, mens året etter var meirprisen nede i 14%. I 2001 har den kome opp igjen på omkring same nivå som i 1999.

For lam varierer prisen i hovudsak med prisen på konvensjonelt slakt gjennom året, men meirprisen varierer mykje gjennom året. Meirprisen var i år 2000 nesten dobbelt så høg på våren med 6 svenske kroner i forhold til på hausten (kr. 3,50). I prosentpoeng er skilnadene mindre. Den økologiske meirprisen varierer mellom 16-18%. Prisen er sett for å stimulere leverandørane til ein meir jamn produksjon gjennom året. Sjå figuren under.



Figur 2.4: Utviklinga for pris i svenske kroner til leverandør for lam, konvensjonell og Krav-godkjent, levert til SQM, 1999-2001.

Tabellen under viser kvalitetskrava for høgste oppnådde meirpris i år 2001.

Tabell 2.3: Kvalitetskrav for høgste meirpris på Krav-godkjent kjøt til SQM per medio 2001.

Dyreslag	Klasse	vekt	feittgr.	Meirpris, svkr. Veke 38 -2001
Lam	E-O	14-25	2 til -3	3,00
Kalv				4,50
Ungdyr	E-O-	275-400	2 til -4	5,00
Gris		70-89	55% kjøt	8,50
Kyr og okser	E-P		Ikkje 1- til 1+	1,00

Kjelde: Økologisk Lantbruk, 2001.

Kommunikasjon mot salsleddet

Scan produkta er retta mot alle type forbrukarar. Hovudmålgruppe er aldersgruppa frå 35 til 65 år. Visse produkt har målgruppe ned til 25 år. Det er ikkje nokon spesiell marknadsføring for Krav-produkt. Økologisk kjøt er av SM sett på som eit alment produkt for større forbrukergrupper, med ei vekt på kvinner som målgruppe. Verksemda har imidlertid i liten grad retta sin kommunikasjon av økologisk kjøt mot forbrukarane, men meir inn mot SM sine kundar så som daglegvarehandelen og storhushald/restaurantbransjen.

I kommunikasjonen legg selskapet generelt vekt på at alt kjøt frå Scan har høg kvalitet og bra dyreomsorg. For dei som vil ha noko ekstra så har ein økologisk. SM har utvikla ein forbrukerbrosjyre som er plassert ut i butikkane. Brosjyren har vekt debatt mellom dei konvensjonelle storfeprodusentane fordi den framstiller økologisk dyrehold som meir gunstig for faunaen enn den konvensjonelle:

Vi har hatt veldig mykje debatt om denne brosjyren frå bondehald, men ikkje frå konsumentane. Vi ville slå eit slag for det svenske griskjøtet mot det importerte, men storfeprodusentane har reagert i forhold til det økologiske.

Frå SM vert det vist til at det er andre som har hovudansvaret for å kommunisere økologisk mot forbrukarane: handelen og styresmaktene. Dersom ikkje talet på Krav-interesserte forbrukarar aukar, mens tilgangen på økoslakt vert større, kjem prisen til å falle.

Minimere risiko i marknaden

Ein annan viktig strategi for SM er å minimere risikoen for det økologiske sortimentet i marknaden. Ingen kundar skal verte for dominerande. Den største kunden på heimemarknaden er Konsum med Hemkjöp som nummer to. I år 2000 fekk selskapet merke kor viktig det er å spreie salet på fleire marknader. Då utgjorde eksporten til Storbritannia 1/3 av den økologiske svinekjøtproduksjonen samstundes som tilbodet av økogris auka frå både Tyskland, Nederland og Storbritannia. Då sette importørane i Storbritannia spørsmål med prisen. SM sin erfaring er at så snart det finst innanlandsk produksjon vert dette valt framfor import av økokjøt. Dette førte til at strategiane måtte leggest om:

Då sa vi stopp – vi kan ikkje bygge opp ein større råvareproduksjon berre basert på UK-marknaden. Vi må ha fleire kundar. Så det er kor langsiktig kundene er og at vi kan bruke heile slaktet som er viktig når vi skal auke produksjon og for kva produkt vi skal utvikle. Det er heilskapen.

Tilpassing til ei storskalaverksemd

Swedish Meats har fleire utfordringar med å tilpasse det økologiske kjøtet til den typen storskala industriverksemd som dei er. For å få til ein meir rasjonell handtering er det sett i verk fleire tiltak:

- Stimulere til auke i produksjonsvolum og spesialisering av funksjonar
- eigne priskalkyler for handsaminga av økologisk gjennom verksemda slik at tidsbruken vert verdsett
- leverandør-grupper for informasjon, kommunikasjon og planlegging
- økologisk integrert i dei normale funksjonane i selskapet

SM fører dialog med dei økologiske produsentane gjennom leverandørgrupper om utviklinga på marknaden, om prisar og kvalitet på økoslaktet. Til gruppene vert det også informert om planer for å få til ei god koordinering mellom produksjon og marknad. Det er eit generelt problem at produsentane har lita forståing for behovet for sterk styring av logistikken:

Dei trur at Krav er så bra at dei kan sende inn dyr når som helst i den kvalitet som helst. Det går ikkje. Alt starter med at slaktet har rett kvalitet, det må kome inn på rett dag for at logistikk-kjeda skal fungere. Svikt i levering slik at kunden ikkje får det kvantum som er lova er eit av våre største bekymmer i dag. Så det starter alt med den oppfatninga som produsenten har (marknadssjef).

Interessa for økologisk kjøt er ikkje stor mellom dei tilsette i bedrifta. Krevjande logistikk er ein av grunnane til dette. Det har vore vanskeleg å få oppslutning om ei satsing på økologisk kjøt frå meir eller mindre alle funksjonar i konsernet. Engasjementet for produktgruppa finst på få personar. Marknadsplanen er utvikla av desse personane. Det er ikkje utvikla spesielle insentiv for å motivere dei tilsette, men det er laga eigne priskalkylar for handsaminga av økologisk gjennom verksemda slik at den auka tidsbruken vert verdsett.

Arbeidet og ansvaret for økologisk er organisert mest mogleg likt med det øvrige sortimentet. Ein har gått frå ei spesiell organisering til ein integrert slik at produkt sjefane for dei ulike produkta også har ansvar for Krav-slaktet. Slik sett er det mange personer som har ansvar for det økologiske sortimentet:

Vi kan ikkje særhandsame økologiske produkt. Krav-kjøtet må fungere på same vis – det må vere ein naturleg del – vi skal ikkje spesial overvake. Det skal vere ein naturleg del i alle funksjonar.

2.2.3 Erfaringar

Intervjua med dei tilsette har også fått fram ein del røynsler med handsaming av økologisk kjøt i ei storskala industriverksemd med omsetning gjennom dei tradisjonelle matvarekjedene. Under har vi omtalt nokre slike erfaringar.

Liten konkurranse

Generelt er konkurransesituasjonen på økologisk kjøt lettare enn for konvensjonell vare, vert det sagt frå SM. For økologisk slakt og kjøt finst det ingen konkurranse fordi konsernet har 70% av marknaden, mens det har ca. 25% på stykking av økologisk kjøt.

Ser ingen andre som har tatt opp Krav-merket som ein foretaksid, det er vi som har det med i vårt sortiment, og vi er nesten aleine på det. Då er det enda meir spesielt at vi ikkje er større på det (marknadssjef).

Charkprodukt hindra av nitritt-forbod

Nitritt-forbodet er i dag ei hindring for Swedish Meats i å utvikle økologiske chark-produkt, hovudsakleg ulike pølseprodukt. SM ser ikkje noko alternativ til bruk av nitritt:

Det finst ikkje alternativ til nitritt i vår håndtering, det finst ingen gubbe som gjer dette for hånd. Men vi har jo sett på leigeproduksjon, vi har kontakt med Mälarchark, dei gjer chark utan nitritt (produkt sjef).

Eit forsøk med tilsetning av raudbetesaft vart mislykka. SM avventar no det nye EU-regelverket for foredla animalske produkt der positivlista for tilsetningsstoff kanskje kjem til å inkludere nitritt. Ein av våre informantar viser dessutan til Finland der det er tillate lågare nivå av nitritt i økologiske produkt. Dersom nitritt vert godkjent i EU kjem SM, i følge produkt sjefen for økologisk, til å vurdere å merke sine chark-produkta med EU-merket.

Problematisk salskampanjar

Generelt er det vanskeleg å ha aktivitetar og kampanjar på økologisk kjøt fordi butikkane ønskjer å fokusere på visse produkt, og ikkje eit spekter av kjøtprodukt, i annonseringa. For å få avsetning for alle typar detaljer må ein då kombinere aktivitetar i ulike butikker på ulike detaljer, elles vil det raskt oppstå ubalanse i avsetninga. Med svak tilgang i daglegvarebutikkane har dette hittil ikkje latt seg gjere. Selskapet har likevel hatt ein viss kampanjeaktivitet på økologisk på lam og storfe i Gröna Kunsum butikkar der bønder med økologisk produksjon har delteke.

Det er større interesse for miljøsortiment på kjedekontora enn i butikkane m.a. fordi det er integrert i strategidokument utforma i kjedeleiinga. Difor er det slik at jo fleire kjeder som er heilintegrerte jo lettare er det for miljøsortiment som Krav å få innpass. I butikk-kjeder kor den einskilde butikk har stor grad av autonomi er det arbeidskrevjande å få selt inn Krav-produkta til mange butikkar.

Forbrukartrender

Vi får ikkje noko klart svar på spørsmålet om korleis SM vurderer etterspurnaden på økologisk i høve til dominerande forbrukartrender nasjonalt og internasjonalt. Det er vanskeleg å definere det. Oppfatninga hos marknadssjefen i SM er at det er viktig at økologisk kjøt finst i sortimentet. Verksemda merkar ikkje at staten sine mål for økologisk landbruk finst att hos deira kundar, med unntak av COOP. Det er viktig å gje Krav-produkta like gode forutsetningar for å vekse som dei konvensjonelle produkta. Marknadssjefen er likevel usikker på kva rolle produkta kjem til å ha framover for Sverige sin del.

Styrke intern marknadsføring av økologisk

Dei siste åra er det gjennomført lite intern marknadsføring på økologisk i SM. Generelt vert det gitt uttrykk for at den interne marknadsføringa i konsernet er svak. Dette er det planer om å betre i 2002, også for Krav-produkta.

Verksemda har ikkje funne dei incitament som skal til for å få salskorpset engasjert for Krav-produkta. Men her er det ein samanheng til produksjonssida ved å få etablert ein god logistikk. Dette er også eit generelt problem, men det er størst for økologisk:

Det viktigaste for å lukkast med Krav-produkt på forbrukerpakket vare er å få til ein logistikk som gir ein varestrøm som fungerer. I dag har vi brudd på denne strømmen fordi dyra ikkje kjem inn til rett tid. Då får ikkje salsapparatet produkta i rett tid, og dei mister engasjementet. Når produkta så først kjem så er ikkje salsapparatet motivert til sal (marknadssjef).

I Marknadsplanen er det skissert ein situasjonsanalyse der konsernet sin styrke og veikskap i høve til økologisk er sett opp saman med moglegheiter og truslar. Dette vert samanfatta i grunnleggjande faktorar for framgang:

- Kople saman eige varemerke (Scan) med økologisk merke (Krav)
- Framleis produktutvikling og utvikling av forbrukarpakka vare
- Skolere og utvikle kundar og forbrukarar

Implikasjonane for veikskap og truslar frå denne situasjonsanalysen er å gjere *ansvar og mandat* tydeleg frå produksjon til sal, og å skape eit godt system for oppfølging samt marknadsføring. Dette fører fram til situasjonsanalysen sine konklusjonar for kva verksemda må fokusere på når det gjeld økologiske produkt:

- ansvar
- økonomi
- marknadsføring
- produktutvikling

3. Økologisk kjøt i Danmark

Dette kapitlet består av to hovuddelar. For det første gir vi ein omtale av den historiske utviklinga i produksjon og markedsføring av økologisk kjøt. For det andre presenterer vi økologiske produkt i Danish Crown.

3.1 Historisk utvikling

Omtalen er i hovudsak basert på heftet Økoguide redigert av Michael Borgen (1999). I tillegg har vi henta informasjon frå nokre andre kjedar. Desse kjeldene har vi oppgitt referanse til undervegs i teksten. Omtalen skil seg noko frå omtalen av utviklinga i Sverige ved at vi her har lagt meir vekt på å få med forklaringar til den utviklinga som har gått føre seg.

3.1.1 Produksjon

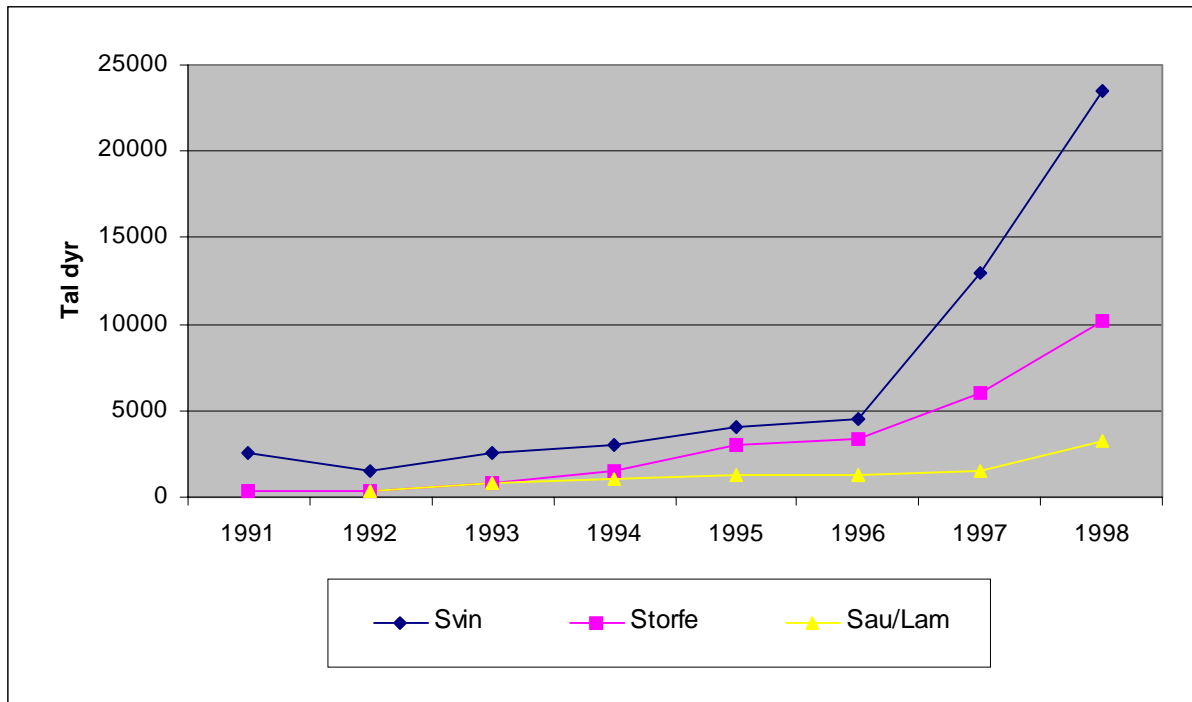
I Danmark var det ved utgangen av år 2000 ca. 3500 bedrifter med økologisk godkjenning frå Plantedirektoratet. Av desse hadde ca 2030 bedrifter økologisk godkjent dyrehald (www.plantedir.dk). Tabellen under viser tal besetningar med økologisk dyrehald.

Tabell 3.1: Tal besetningar med økologisk produksjon, og i prosent av alle besetningar av det aktuelle dyreslag i landet for år 2000.

Dyreslag	Tal besetningar	% av alle
Mjølkk	860	7,7
Ammekyr	860	7,3
Svin	480	3,1
Sau/lam	660	18,4

Kjelde: Plantedirektoratet

Frå slutten av 1994 førte den auka etterspurnaden til høgare prisar og at stadig fleire dyr vart levert til økologisk slakting. Frå 1994 til 1998 vart mengda økologisk slakt tredobla til ca. 10.000 dyr. I 1998 utgjorde økologisk storfeslakt halvannen prosent av alle storfeslakt i Danmark.



Figur 3.1: Utviklinga i økologisk slakt basert på informasjon frå økologisk godkjende slakterier, 1991-1998. Kjelde: Økoguide (1999).

Vi har ikkje data som syner utviklinga i slaktinga nasjonalt etter 1998.

Friland A/S og Hanegal er i dag dei største produksjonsverksemdene av økologiske kjøttprodukt i Danmark. Friland AS har stor eksport av økologisk kjøtt, mens Hanegal er fokusert på heimemarknaden. I tillegg til desse to aktørane produserer også Farre Slakterforretning økologiske pølseprodukt og leverpostei, mens den relativt store industriaktøren Steff. Houlberg i mindre gard har satsa på økologiske produkt.

3.1.2 Marknad

Før 1990 vart det meste av det økologiske storfekjøttet omsett direkte til forbrukar i Danmark. På slutten av 1980 talet vart det sett i gang sal av økologisk storfe- og svinekjøtt gjennom forbrukersamvirket i Danmark. På grunn av svakt sal vart denne omsetninga raskt avvikla. I første halvdel av 1990-talet var det difor berre nokre få supermarknader og slaktebutikkar som selde ferskt økologisk kjøtt. Ein relativt høgare del av det økologiske storfe- og svinekjøttet vart foredla til ulike produkt. Ein stor del av storfekjøttet vart nytta til spekepølse, mens 30-40% av svinekjøttet vart nytta til pølse, andre charkprodukt og frosne produkt.

Misforholdet mellom tilbod og etterspurnad førte til at det kvart år i perioden 1994-1996 vart importert om lag 40 tonn økologisk svinekjøtt for pølseproduksjon til Danmark. I 1997 vart produksjonen av dansk økologisk svin tredobla frå året før. Det førte til at importen stoppa heilt opp.

Det er gjort anslag for andel økologisk kjøtt av totalt seld kjøtt i Danmark av konsultentselskapet Sall & Sall (Sall, 2000). Dei kjem fram til at økologisk utgjør 0,7% av det totale kjøtsalet innanlands, sjå tabellen under.

Tabell 3.2: Sal av økologisk kjøt, økoandel og meirpris i Danmark i 1999, avrunda tal.

	Sal økokjøt, tonn	Økoandel, %	Meirpris forbrukar, %
Økologisk kjøt, totalt	1600	0,7	
Okse/kalv	780	1,2	40
Svin	400	0,5	70
Lam/sau	140	4,1	20
Pølser	40	0,2	85
Bacon	20	0,2	100
Kjøttpålegg/leverpostei	225	0,4	60

Kjelde: Sall & Sall, 2000.

Rapporten til konsultentselskapet konkluderer m.a. med at det er eit stort potensiale for produktutvikling for foredla kvalitetskjøt. Fleire representantar for kjøtbransjen gir uttrykk for at den relativt høge prisen på økologisk kjøt gjer at kvaliteten vil vere avgjerande for korleis marknaden vil utvikle seg framover.

Dei fleste butikkkjeder i Danmark har eit sortiment av økologiske produkt. Dei har vorte mindre opptatt av å prøve ut nye økologiske produkt. Økologiske produkt er ikkje lenger nytt og uprøvd. Konkurransen aukar ved at små økologiske produsentar har vorte større, mens store konvensjonelle aktørar tilbyr eit sortiment av økologiske produkt.

Dessutan har det skjedd ei restrukturering (fusjonering) av innkjøpsfunksjonen i butikkjedene slik at produsentane har færre kundar å spille på. I denne prosessen har talet på leverandørar og varesortiment til kjedene vorte redusert. For eksempel reduserte Forbrukersamvirket (FDB) tal varenummer i ein operasjon frå 22.000 til 16.000 (Sall & Sall, 2000).

3.1.3 Kriser og samarbeid

På bakgrunn av svakt sal av økologisk kjøt på første halvdel av 1990-talet danna dei økologiske kjøtprodusentane bransjeforeningar for både storfekjøt og svinekjøt. I fellesskap etablerte desse slakteriavsetningsselskapet Økokød a.m.b.a.. Avsetninga gjekk framleis tregt trass i at økologisk mjølkeproduksjon og sal i denne perioden var i vekst. I 1993 stod økologisk mjølk for om lag 3 prosent av konsummjølk salet i Danmark. I 1995 var forbruket kome opp i 6 prosent (Økologisk Landscenter, 2000).

For å styrke marknadsarbeidet for kjøt valte dei økologiske bøndene som stod bak Økokød å inngå samarbeid med ei gruppe konvensjonelle frilandsgrisprodusentar og med Foreningen til Dyrenes Beskyttelse. Samarbeidet førte til etablering av selskapet Friland Food. I 1996 etablerte Danske Slakterier (no Danish Crown), forbrukersamvirke og Friland Food eit prosjekt for å utvikle produksjon og marknadsføring av økologisk svinekjøt. Andre faktorar som reduksjon i fôrkostnadane og høgare konvensjonelle svineprisar spela også positivt inn på salet. Den positive utviklinga for økologisk svinekjøt har halde seg oppe fram mot år 2000 trass i høgare økologiske fôrkostnader og fall i konvensjonelle priser.

Før 1995 var meirpris på økologisk slakt i lita grad differensiert og meirprisen låg på 10-20% av pris på konvensjonelt svinekjøt. Som ledd i samarbeidet mellom aktørane i verdikjeda vart det etablert eit nytt prissystem som gav større differensiering av prisane knytt til slaktet sin

kvalitet og avsetningssituasjonen. Som ein følgje av det nye systemet varierte meirprisen i 1996 frå 5 til 22% av dei konvensjonelle prisane, mens på slutten av 1990 talet kom ein opp i meirpriser på opp mot 40%.

Auka engasjement frå matvarekjedene i 1996 og 1997 gjorde også sitt til at ein fekk utvikla tilbodet med forbrukarpakka vare. Det gav høve til å starte opp med nasjonal distribusjon og marknadsføring av økologisk svine- og oksekjøt. Av matvarekjedene var det forbrukarsamvirket som satsa mest på denne type marknadsføring. Tilbodet av foredla vare auka også, med m.a. ferdigskåre pålegg mens berre ei mindre mengd vart omsett som frosen vare. Etterspurnaden auka, og frå slutten av 1997 hadde alle dei store supermarknadene, særleg i dei store byane, økologisk kjøt i sortimentet. Av foredla vare er økologiske pølser eit vanleg innslag i supermarknadene sitt sortiment.

Supermarknader er den klart største salskanalen til forbrukarane. Storkjøken og catering vil det verte arbeidd med framover for å få opp salet. Barnehagar og andre offentlege kjøken har, med nokre få unntak, ein barriere på pris. Direkte sal er nok større på kjøt en for andre økologiske produkt, men vanskeleg å talfeste.

Produksjonen av økologisk storfekjøt har vore prega av utviklinga innan økologisk mjølkeproduksjon. God pris og avsetning av økologisk mjølk i store delar av 1990-talet har ikkje gjort det rasjonalt for bøndene å satse på oppføring av oksekalvar. Desse vart difor i stor grad selt og fôra opp på konvensjonelle bedrifter m.a. i Nederland, noko som fekk eit offentleg kritisk søkelys. Initiativ vart tatt for å styrke oppføringa på økologiske gardsbruk i Danmark.

Marknadsføringskampanjar

Landsforeningen for økologiske kvegprodusentar gjennomførte, saman med marknadsaktørane, hausten 2001 ein kampanje på økologisk storfekjøt i fire butikkjeder (Kristensen, 2001). Dette var FDB-kjedene Kvicly, Superbrugsen og Irma, forutan den private supermarknadskjeda ISO. Kampanjen vert av marknadsansvarleg i Landsforeningen for økologiske kødprodusentar, Gitte Kristensen, karakterisert som vellukka ut frå at FDB ønskjer seg ein slik kampanje også i 2002 og at einskilde aktørar fortsette med salsaktivitetar ut over kampanjeperioden. Kampanjen har også bidrege til betre tilgang av økologiske kjøtprodukt til forbrukar ved at fleire butikkar har marknadsført produkta.

Kristensen si forklaring på at kampanjen har vore vellukka er at den er gjennomført i eit samarbeid mellom detaljhandelen, dei største produsentane (Friland A/S og Hanegal) og at styresmaktene har gitt økonomisk støtte. Detaljhandelen har vore med i styringsgruppa for kampanjen. Dette har vore særst viktig, seier ho. I kampanjen har det vore fokusert på kjøt med høg kvalitet. Av aktivitetar har ein mellom anna hatt:

- kurs for slaktarar (i butikk)
- opplæring av demonstrasjonspersonell
- smaksprøver i butikk
- utdeling av oppskrifter info om kvalitet, opphav og historie
- annonsering i kjedene sine tilbodsaviser (finansiert av kampanjen)

Kristensen oppsummerer erfaringane frå kampanjen med at dersom økologisk kjøt vert profilert godt i butikken går salet bra. I ei vurdering av barrierane for vidare utvikling av den økologiske kjøtmarknaden set ho fokus på desse faktorane:

- For høg pris til forbrukar
- Tilgangen på økologisk kjøt er for svak
- Økologisk er for lite synleg i butikk
- Kvaliteten på økologisk storfe er for dårleg
- Stort utval av ulike kvalitetar av konvensjonelt kjøt i butikk gjer konkurransesituasjonen for økologisk kjøt krevjande
- Svak marknadsføring frå både produsentar og handel

Hausten 2002 skal det gjennomførast ein likande kampanje, med samme type aktørar, for økologisk kjøt for å betre på den svake avsetningssituasjonen. Kampanjen skal konsentrere seg om ulike påleggstypar og kjøtdeig (hakkekød). Kampanjen blir finansiert av både "svineavgiftsfonden, kvægavgiftsfonden" og styresmaktene.

Vekselvis underskot og overskot

Utviklinga i den økologiske kjøtsektor i Danmark er karakterisert av vekslande over- og underskot. Det er vanskeleg å halde stabil utnytting av godkjende dyr til økologisk slakt og vidare som økologisk kjøt til forbrukar. I 2000 var det t.d. periodar der berre halvdel av det økologiske svinekjøtet i Friland AS vart omsett som økologisk, mens i år 2001 var det underskot på økologisk svinekjøt (Jyllands-Posten 9/7-01). Sumaren 2001 meldar ATL, eit landbrukstidskrift i Sverige, om at økologisk svinekjøt har "blivit en storsäljare i Danmark". Både slakteriet Hanegal og salselskapet Friland AS til Danish Crown kan melde om gode salstal (www.atl.nu). I august 2002 vert det på nytt meldt om store overskot av økologisk kjøt. I følgje direktør i Friland AS, Karsten Deibjerg får dei berre selt halvdel av det økologiske kjøtet som økologisk.

Denne vekslande over- og underskotsituasjonen er karakteristisk for den økologiske sektor fordi produksjon og marknad er i utvikling. Strukturelle forhold i produksjonen og regelverket for økologisk drift gjer at produsentane sin respons på ein underskotsituasjon først viser seg i marknaden etter 1-2 år. Då kan situasjonen på marknaden ha endra seg, og det vil ta tid å byggje opp salet slik at balanse mellom produksjon og avsetning igjen vert etablert. Dessutan har utviklinga i produksjonen i andre land stor betydning. Eit eksempel kan illustrere det. I 2001 gjekk Friland AS ut med informasjon til bøndene om at dei hadde trong for meir økologisk svinekjøt. Samstundes skjedde det mykje med tilbodet av økologisk kjøt globalt. Uruguay, Argentina og Australia, land med låge produksjonskostnader, auka sitt tilbod av økologisk kjøt på den Europeiske marknaden (www.ecoweb.nu). Tilbodet frå desse landa gjorde konkurransen for økologisk kjøt frå Danmark vanskeleg i Storbritannia. Dessutan aukar Storbritannia sin eigen økologiske kjøtproduksjon, mens marknaden ikkje utviklar seg tilsvarande. Samla sett gir det ein vesentleg svekka konkurransesituasjon for dansk økologisk kjøt til eksport, mens heimemarknaden i Danmark ikkje har utvikla seg som forventa.

3.2 Danish Crown

Her presenterer vi kva rolle økologiske produkt har i Danish Crown, og korleis dei økologiske produkta vert oppfatta, tolka og forstått i verksemda. Vi presenterer også viktige mål, strategiar og tiltak, og nokre trekk ved utviklinga av økologiske produkt i verksemda.

3.2.1 Økologisk inngår i differensieringsstrategi

Selskapet Friland A/S er eigd av Danish Crown og deira økologiske leverandørar. Selskapet står for produktutvikling og marknadsføring av økologiske produkt. Friland AS fyller dermed delar av Danish Crown sin overordna forretningside om å differensiere produksjonen for å kunne tilfredstille ulike marknader:

Overordna strategi (for DC) er å produsere både tradisjonelt svin og spesial svin. Tidlegare var strategien å ha ein multi-gris, ein gris, for alle marknader. For 6-7 år tilbake forlot vi denne strategien. Vi skal ha produkt det er ein naturleg etterspurnad etter. Det er det for økologisk. Grunnen til at vi forlot multi-grisen var at vi skal vere konkurransedyktig på alle marknader, også eksport. Det er som i bilindustrien, dersom du produserer ulike typer så sel du meir. Spesielt er dette viktig for den danske marknaden. (Adm. dir. Friland A/S).

Dei økologiske produkta er marknadsført under merkenamnet FRILAND økologi. Svaret på kvifor selskapet har valt denne marknadsføringsstrategien er:

Dette er eit forretningsmessig val. Det gir den største motivasjonen for dei tilsette. Elles ville økologisk utgjere så lite av den totale verksemda til Danish Crown. Så det er mest valt ut frå omsynet til logistikken, og ikkje så mykje ut frå marknadsvurderingar. Det har også ein historisk forklaring." (Adm.dir. Friland AS)

Dei historiske årsakene har å gjere med at selskapet Friland AS vart etablert gjennom eit samarbeid mellom "økologiske produsentar" og av "frilands produsentar" på starten av 1990-talet. Selskapet utvikla eit nært samarbeid med Vestjyske Slagterier (VS). Når VS så fusjonerte med DC i 1999 fylgde Friland Food med. Selskapet har framleis den same type leverandørar som ved starten.

Den overordna strategi for Friland AS er å tilby to produktkonsept til forbrukar: Økologisk og dyr frå frilandsproduksjon. Selskapet skal i følgje administrerande direktør: "*utvikle desse marknadene til å verte større så lenge det er bæredyktig*".

Ikkje motsetningar, men konkurranse

Friland AS marknadsfører både økologisk og konvensjonelle produkt (frilandsproduksjon). Denne kombinasjonen vert av salssjefen i Friland AS ikkje sett på som problematisk. Han svarer slik på spørsmål om det kan vere eit motsetningsforhold mellom marknadsføring av økologiske og konvensjonelle produkt:

Nei, det er ikkje ei kjent problemstilling. Bøndene er ikkje redd for det. Det er avhengig av kor kraftig ein marknadsfører det økologiske. Så kraftig har vi ikkje marknadsført det hittil.

Så de tar omsyn til dette?

Nei. Det er lovgjevinga som gjer at vi ikkje kan fortelje alt om det økologiske. Vi kunne hatt bruk for å forklare meir om forskjellane. (Salssjef, Friland AS)

Adm. Dir. i Friland A/S viser derimot til at det er ein viss konkurranse mellom dei økologiske og dei andre produkta i marknaden. Omlegging til økologisk fører likevel ikkje til konflikt fordi ein ny ”økologisk bonde” gir ein mindre ”konvensjonell bonde”. Konflikt kan oppstå dersom det er mykje betre lønsemd i økologisk enn konvensjonell produksjon. Han understrekar at det er viktig at ein ikkje marknadsfører dei to konseptane på bekostning av kvarandre:

Vi trur ikkje på negativ marknadsføring, men på positiv. Dersom vi først sjenerer den tradisjonelle bonde vil han ikkje bli en ny øko-bonde.

Direktøren viser derimot til at økologisk har hatt ein positiv påverknad på den tradisjonelle svineproduksjonen ved å gjere den meir dyrevenleg:

Eg trur at det konvensjonelle svinehaldet brukte vekstfremjarar tidlegare. No er dette forbode. Erfaringane frå økologisk gris og frilandsgris var positive og viste at det lot seg gjere uten slike middel. Dette gav mot til å innføre regelen. Så det påverkar kvarandre, for eksempel har utendørs svinehold fått stort omfang i Danmark. Tradisjonell produksjon kan indirekte ha nytte av storskalaforsøk på økologisk. Det er også påvirkning den andre vegen.

Likevel har økologiske produkt, i følge salssjefen i Danish Crown som også er adm. dir. i Friland AS, bare hatt ”en liten smule betydning” for miljøprofilen for morselskapet. Miljø er ikkje med i dei strategiske vurderingane for økologiske produkt. Han seier at miljøprofil har med drifta av anlegga og med primærproduksjonen å gjere, og i mindre grad med kva produkt ein marknadsfører. Økologiske produkt har likevel ein betydning for konsernet:

(...) Primært har det (økologiske produkt) ein image betydning ved at vi også sel spesielle produkt, og ikkje berre bulkvare som vi har suksess med på eksportmarknaden. Det gir eit meir menneskeleg ansikt. (...) Økonomisk har det avgrensa betydning. Internt har det betydning ved at vi kan lære av kvarandre, og hente inspirasjon til marknadsføring og produktutvikling på andre område.

Pris til leverandør er suksesskriterium

Friland AS har ikkje sett noko volummål for økologisk slakt. Det vert oppfatta som politikk. På spørsmål om det er eit mål for bedriften å stimulere forbrukerene til å velge økologisk er svaret:

For Friland AS er det det. Som ein god kjøpmann bruker vi marknadsføring i det omfang vi kan få tilbake. Vi har ikkje eit politisk mål om storleik på det økologiske, det er innteninga som er viktigst. Vårt kriterium for suksess er kva vi kan betale tilbake til våre leverandørar. Kan vi auke voluma slik at det bedrar lønsemda så gjer vi det.

Økologiske produkt har avgrensa betydning for Danish Crown, mens dei utgjør vel halve omsetninga i Friland AS. Lønsemda for dei økologiske produkta har vore god i 2001 med godt sal og gode prisar. Det generelle målet er å halde balanse mellom tilbod og etterspurnad.

3.2.2 Strategiar

Her omtaler vi selskapet sine marknadsstrategiar, kva prinsipp som ligg til grunn for pris til produsent og korleis ein prøver å utvikle ei rasjonell handsaming av økologisk slakt.

Mykje er tilfeldig

På spørsmål om kva for marknadsstrategier Friland AS arbeider etter svarar direktøren at selskapet på heimemarknaden skal vere den største og den mest innovative tilbydar av økologisk kjøt. I Europa skal Friland AS vere den mest attraktive leverandør av importert økokjøt av volumvare. Selskapet skal skilje seg positivt ut ved å tilby økologiske produkt med

einsarta kvalitet og med god leveringstryggleik slik at større foredlingsanlegg vel Friland AS som leverandør. Selskapet merkar at denne strategien gir resultat no. Men direktøren seier vidare at:

Mykje på økologi er tilfeldigheter. Eg har vore med i økologien i 11 år. Ein kan ikkje planleggje dette. Marknaden endrar seg tilfeldig. Under BSE krisen var UK marknaden overraskande. Vi har tidlegare alltid tenkt at det er Tyskland som er det aktuelle marknad for økologi, mens opinionen i UK har hatt fokus på dyrevelferd og ikkje på økologi. Så det nyttar ikkje med 5 års planer her. Det er godt kjøpmannskap og sunn fornuft som må til.

Eksportmarknaden har utvikla seg dei siste 2 åra, mens heimemarknaden har stått stille. Drygt halve omsetninga frå økologiske produkt kjem frå eksport. Storbritannia har vore den største avtakar utalands, mens Italia og Tyskland kjem deretter. Japan er også komen med. Prisane er ved overgangen til år 2002 på veg ned igjen fordi tilbodet av økologisk kjøt aukar i Europa og BSE-krisa er på retur.

Våre informantar omtaler konkurransen i den økologiske marknaden i Danmark som lita. Det er berre to bedrifter med eit visst omfang som tilbyr økologisk i dag. Det er Danish Crown og Hanegal. Men det er konkurranse i forhold til det konvensjonelle, både dei tradisjonelle produkta og frilandsprodukta. Likevel meiner salssjefen i Friland A/S at dei to produktgruppene lar seg kombinere godt, dei utfyller kvarandre. Slaktarar som kjøper frilandsgris kjøper også økologisk gris. I marknadsføringa retter produkta seg inn mot ulike forbrukarar framhevar våre informantar.

To forbrukargrupper

Friland AS rettar dei økologiske produkta mot to forbrukargrupper. For det første dei økologiske forbrukarane, dei ultra grøne, som utgjør 1-2% av forbrukarane. I denne gruppa har inntekt lite å seie for kjøp av økologisk kjøt. Den andre, og større gruppa, er barnefamiljar som er litt uroa for helsa og som kjøper økologisk av tryggleiksgrunnar. Friland A/S rettar produkta meir og meir inn mot denne gruppa fordi dei "ultra grøne" kjøper av seg sjølv.

I marknadskommunikasjonen spelar selskapet på folks medvet om miljø og dyrevelferd. Selskapet ser på produktet både som eit allment og som eit spesielt produkt.

Tett samarbeid med daglegvarekjedane

Største delen av det økologiske kjøtet vert selt i supermarknader som forbrukerpakket vare i dei same detaljar som konvensjonelt kjøt. Økologisk bacon utan nitritt vert produsert av Tulip, ei datterverksemd til DC. 70% av Friland A/S sine økologiske produkt på heimemarknaden vert omsett i København-området med kjedene Irma og ISO som dei viktigaste.

Salssjefen i Friland AS set fokus på at salet er særst avhengig av kva daglegvarekjedene gjer: Nokre av dei har varsla auke profilering på økologisk neste år (2002). Det vil ha effekt på andre kjeder. Friland AS har avgrensa midlar til å marknadsføre. Det betyr utrolig mykje kva daglegvarekjedene gjer, om dei marknadsfører det.

Det er difor ikkje utan grunn at Friland AS arbeider tett med daglegvarekjedene. Friland AS kjenner til kjedene sine marknadsføringsplanar for økologiske produkt eit år på førehand. Gjennom tett dialog kan selskapet difor raskt tilpasse seg endring i daglegvarekjedene sine planar. Salssjefen i Friland AS seier at selskapet ikkje har høve til å påverke kjedene sin overordna innsats på økologiske produkt, men kva for produkt dei satsar på kan dei påverke.

Etter ein svak periode på slutten av 1990-talet tok den økologiske marknaden ved årsskriftet 2001/2002 seg litt opp att i Danmark. Det skuldast m.a. at nokre kjeder prioriterte opp produktgruppa. For eksempel har forbrukersamvirket kutta ut å marknadsføre spesialgris (eit konvensjonelt svineprodukt), og sit dermed att med to svinekjøtkonsept: konvensjonell gris og økologisk gris. Dette viser igjen kor viktig matvarekjedene og butikkane si marknadsføring er, seier salssjefen i Friland AS.

Produksjon og produkt

Drygt halve omsetninga i Friland A/S kjem frå **økologiske** produkt frå svin og storfe. Dette vert marknadsført som "Friland Økologi" med det danske godkjenningssmerke for økologisk landbruk. Dei konvensjonelle storfeprodukta vert marknadsført dels med rase og med dyrebeskyttelsen sitt merke under desse konsept (www.friland.dk):

- Friland Angus
- Limousine
- Den frie kalv
- Friland kjøtfe

Skilnaden på frilandsgris og økologisk gris er at den siste er fødd og oppvaksen på ein økologisk gard der heile garden er omlagt til økologisk drift. Det økologiske regelverket set høgare krav til plass for dyra. Likevel seier vår informant at: *"Dyrevelferden er det ingen forskjell mellom dei to konsept."*

Tabellen under viser tal for slakting av økologiske dyr i år 2000 og 2001, forutan prognose for slakt i 2002.

Tabell 3.3: Tal slaktingar i Friland AS, økologisk. Tal for 2002 ut frå plan.

Dyreslag	2000	2001	2002
Svin	21.000	37.000	50.000
Storfe	13.000	16.000	16.000
Lam/Sau	1.100	1.200	

Kjelde: Friland A/S

Slaktinga for Friland AS skjer på Danish Crown sine anlegg. Det er billegast og best å slakte på desse anlegga fordi dei er fleksible i forhold til volum. Det er høgare kostnader med økologisk slakt grunna små volum og fordi dei må haldast skilt frå anna slakt. For å halde oppe motivasjonen for å handsame økologisk mellom dei tilsette har selskapet utforma ein akkord med 10% lågare effektivitet enn for konvensjonelt slakt. Det gjer at dei tilsette ikkje mistar motivasjonen, men akkorden er ikkje slik utforma at dei vert ekstra motivert for økologisk.

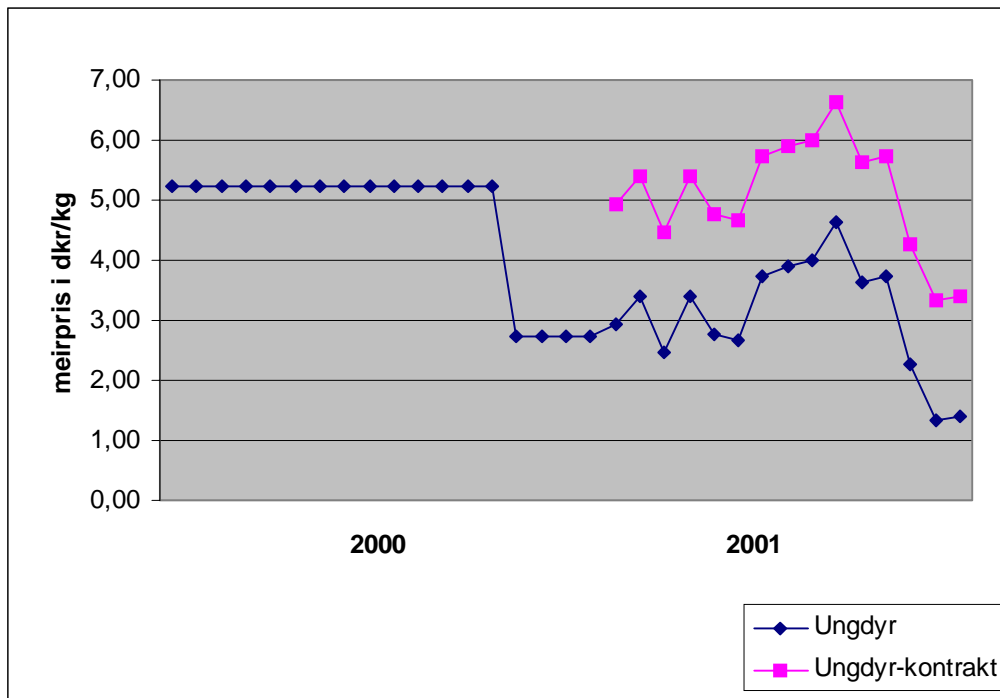
Solidarisk meirpris for storfe

Pris til bonde vert fastsett ut frå kvalitet, kor stor del som vert omsett som økologisk og eit mål om å halde stabile prisar. For svin vert mottak og pris styrt stramt, mens for storfe kan alle med økologisk godkjenning og som overheld leveringsvilkåra (innmelding, kvalitetskrav og dokumentasjon) fritt levere til selskapet og få ein meirpris.

Storleiken på økotillegget vert bestemt ut frå kor stor del av puljen (per månad) som vert omsett som økologisk. Slik unngår ein å dumpe prisen når tilbodet er større enn etterspurnaden. Det er naudsynt for å oppretthalde meirprisen på økologisk kjøt på lang sikt,

heiter det i ein orientering frå Friland A/S. Det vert også omtalt som ”den solidariske løysning” då alle får ein viss meirpris sjølv om ikkje alt kjøtet vert omsett som økologisk. Tilgangen på storfe slakt har på heile 1990-talet vore rikeleg p.g.a. den store økologiske mjølkeproduksjonen i Danmark.

I 2001 varierte den økologiske meirprisen frå 1,30 danske kroner (dkr.) per kg for kviger og okser opp til dkr. 4,60/kg for dyr levert i pulje. For år 2000 og 2001 var gjennomsnittleg meirpris på 3,12 dkr per kg. Figuren under viser variasjonen i pris til produsent.



Figur 3.2: Utviklinga i meirpris til leverandør av økologisk slakt av ungdyr (storfe) til Danish Crown/Friland AS i danske kroner.

I år 2000 vart kontraktlevering av ungdyr innført. For den type levering har meirprisen variert mellom 3,30 danske kroner opp til 6,60 dkr. per kg i 2001. Nedgang i pris for storfe i år 2001 har sammenheng med BSE-krisen og Mund- og klausjuka. I år 2000 var prisene høge pga. godt sal i Storbritannia. Dette vart normalisert i 2001, og prisene fall. Dessutan auka importen av økologisk storfe frå Irland, Sør-Amerika og Sverige til Storbritannia. Friland AS hadde vansker med å kunne konkurrere med økokjøtt frå desse landa.

Kontraktlevering for svin

På svin vert mottak og meirpris styrt stramt fordi ubalanse mellom tilgang og sal får større økonomiske konsekvenser enn for storfe. Økologiske slaktesvin kan berre leverast på kontrakt til Danish Crown med krav om løpande og jamne leveringar gjennom året. Det vert stilt tilleggskrav til produksjonen for purker og smågris ut over det statlege regelverket for økologisk produksjon. Det er krav om at purker og smågris skal gå ute heile året, og grisene skal vere født på friland.

Prisen for økologisk svin tek utgangspunktet i DC sin basisnotering for slaktesvin. I tillegg kjem eit fast økotillegg som per september 2001 var på 3 danske kroner. Vidare kjem det eit kvalitetstillegg på dkr. 3,30. På toppen av dette kjem så eit marknadstillegg som er avhengig

av avsetninga. Til slutt kjem etterbetaling. Ved underskot går prisen opp for å stimulere til auka produksjon.

Eksempel:

Basisnotering veke 20, 2001:	dkr.	12,10
Økotillegg		3,00
Kvalitetstillegg (0,68*3,30 kr/kg)		2,24 (ved 68% godkjente slakt)
Marknadstillegg		2,75
Avrekning ekskl. etterbetaling		dkr. 20,09

Marknadstillegget har variert frå 0 til 4 dkr. etter at noverande system for avrekning vart innført i 1998. Tabellen under viser dette.

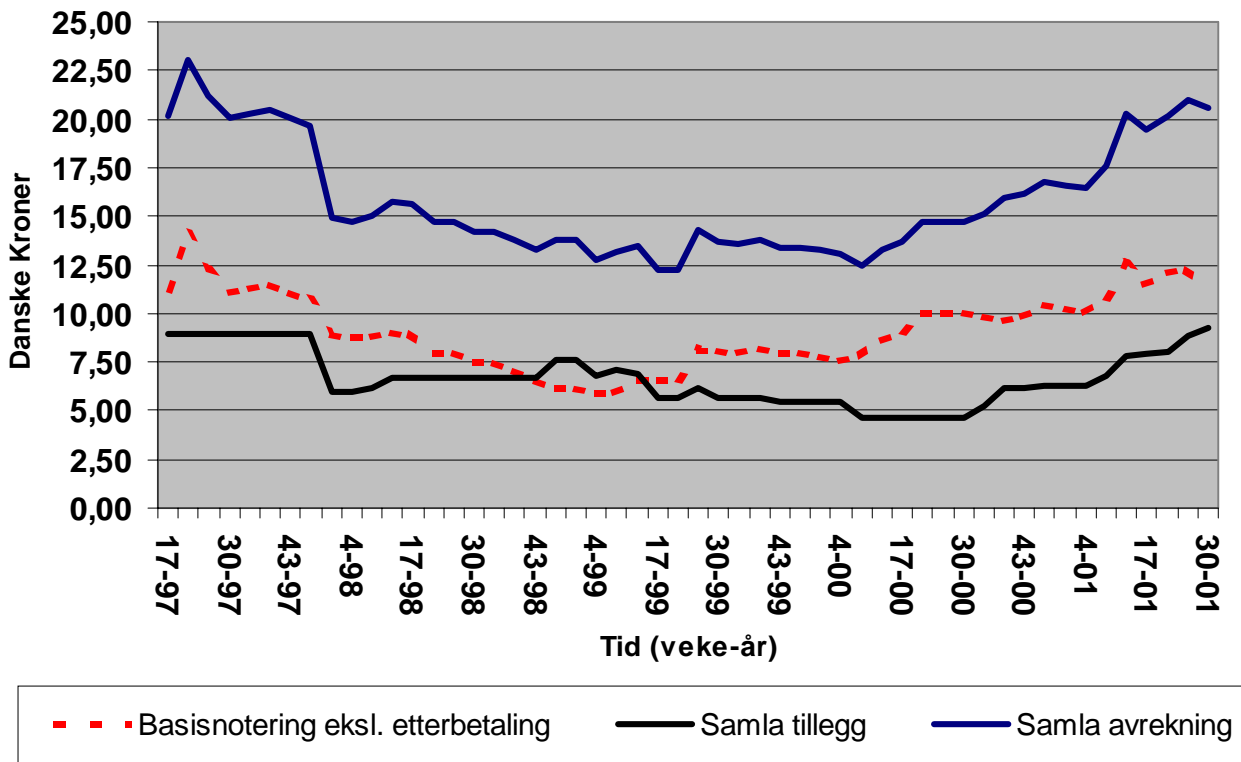
Tabell 3.4: Oversikt over tillegg for økologisk slakt frå Friland A/S.

	Lågaste ¹	Høgaste ¹	Gj.sn. siste 12 mndr.
Øko-tillegg (alle svin)	3,00	3,00	3,00
Kvalitetstillegg (godkjente ² svin)	2,50	3,30	3,30
Marknadstillegg (alle grise)	0	4,00	1,85
Gj.sn. tillegg ³	4,75	9,31	7,16

1) Etter at det noverande avrekningssystemet vart innført 1. november 1998

2) Kvalitetstillegget vert gitt til svin i vektintervallet 68,0 – 85,9 kg, med en kjøttprosent på min. 56,0 total i slaktekroppen. Dessutan skal kjøttprosent i midtstykket vere min. 59,0 og spekk ved kam min. 10 mm og maks. 22 mm.

3) Berekna med utgangspunkt i at 70% av svin oppnår kvalitetstillegget.



Figur 3.3: Utviklinga i pris for økologisk svineslakt til Friland AS, 1997-2001.

Ein av våre informanter forklarar prisendringane slik: For å stimulere til auka produksjon var meirprisene for økologisk svineslakt gode i 1997. På dette tidspunkt var selskapet Friland ikkje ein del av Danish Crown. Så stagnerte marknaden i Danmark samstundes som det vart innført tilskot til økosvin. I 1999 auka difor volumet økologisk svineslakt, og berre 50% av det økologiske svinekjøtet i selskapet Friland vart selt som økologisk dette året. I 2000 gav BSE-krisen auka sal til Tyskland, Italia og UK, og med det betre prisar.

Prissvingningane for økologisk kjøt kan, i følgje vår informant, generelt forklarast ved at når tilbodet er mindre enn salet skurr etterspurnaden seg opp til eit høgare nivå enn reelt fordi alle vil gjerne ha tak på eit produkt det er mangel på. Når volumet aukar igjen fell etterspurnaden (og prisen) tilbake (gjerne fordi ein merkar at det ikkje var så lett å selje), forhåpentlegvis til eit høgare nivå enn utgangspunktet, i følgje vår informant.

I tabellen under er kvalitetskrava for å få økotillegg sett opp. Slakt som ikkje held desse krava får ingen meirpris.

Tabell 3.5: Kvalitetskrav for å få økotillegg frå Danish Crown, 2001.

Dyreslag	Klasse	Vekt	Feittgr.	Farge
Lam	E+ -O	15-25	2 - 3	2 - 3
Kalv	E+ -O-		2 - 4	2 - 4
Okser og kviger	E+ -P+	200-380	2 - 4	3 - 4
Gris		68-85,9	56% kjøtt	
Kyr	E+ -P-		2 - 4	2 - 4

Kjelde: Friland A/S

3.2.3 Framtidig utvikling

På spørsmål om korleis selskapet forventar at den økologiske marknaden vil utvikle seg i åra framover svarer direktøren i Friland AS at dei framleis forventar vekst, men at det vil stilne av. På eksporten vil preferanse til nasjonale produkt gjere konkurransesituasjonen vanskeleg. Effekten av BSE har lagt seg, men dette kan endre seg. Ei dobling på 5 år vart oppfatta som realistisk i månadsskiftet november/desember 2001, men *"hadde du spurt meg for 2 måneder tilbake ville eg ha svart dobling på 2 år"*, seier adm. dir. i Friland AS.

På spørsmål om kva som skal til for at det skal skje ei vidare utvikling i produksjon og salg av økologisk produkter svarar direktøren i Friland AS at Skandinavia har mindre interesse fordi Norge ikkje med i EU og Sverige har ein stor eigenproduksjon. For Friland AS er ei vidare positiv utvikling av marknaden i Europa viktig fordi eksport utgjer ein stor del av omsetninga. Når det gjeld heimemarknaden seier han at:

(...) det er behov for ein og anna matskandale. Vidare må kjøpekrafta haldast oppe, og det må vere fokus på miljøproblem, primært i jordbruket. Salet går tilbake etter ein skandale, men det har heve seg litt.

Andre faktorar som elles vert fokusert å ha mykje å seie for framtidig utvikling:

- Pris og kvalitet, særleg bør kvaliteten på storfe betrast
- Krav i regelverk kan fordyre produksjonen slik at det bremser utvikling
- Daglegvarehandelen sin politikk

I januar 2002 uttaler den same direktøren seg til avisa Økologisk Jordbruk om at *"vi gjerne skulle ha fordobla vår avsetning på heimemarknaden innan to år"*. Han viser til at selskapet må ha ein betre basis i Danmark for å vokse ute. I 2001 vart berre 30% av økosvinekjøtet selt i Danmark. Gjennom dei gode resultata i 2001 har selskapet fått ressursar for å styrke marknadsføringa. Då vil ein rette seg mot breiare forbrukergrupper som er positivt innstilt til økologiske produkt, men kor økologiske produkt ikkje i seg sjølv er det viktigaste kriterium for val av produkt. Mot denne gruppa vil selskapet profilere seg på matopplevinga der også innpakninga har mykje å seie.

4. Oppsummering, drøfting og konklusjon

I dette kapitlet skal vi oppsummere og drøfte data presentert i kapittel 2 og 3 for å svare på spørsmåla i kapittel ein. Drøftinga vert gjort i lys av diffusjonsteorien og resultat frå andre undersøkingar.

4.1 Historisk utvikling

I Danmark har slakting av økologisk svin og storfe auka relativt jamt med opp til 1000 dyr kvart år frå 1992 til 1997, mens slakting av lam har vore stabil på 1000-2000 dyr per år i heile perioden. I 1996 vart det slakta ca 4000 svin og 3000 storfe. I 1997 skjedde det eit markert positivt skifte i slaktinga for svin og storfe, mens det same skjedde for lam året etter. Svine-slaktinga kom i 1997 opp i ca. 23.000 dyr.

I Sverige har produksjonen av økokjøtt auka noko raskare enn i Danmark. Auken har vore opp mot 3000 dyr for einskilde år og dyreslag. Nivået på tal slakt for svin, storfe (ungdyr og kalv) og lam har vore påfallande likt frå 1993 til 1999. I 1998 vart det slakta ca. 7500 dyr av både storfe, svin og lam. Etter 1999 skjer det ei markert endring ved at tal slakt for det einskilde dyreslag utviklar seg svært ulikt. Mens svineslaktinga får eit kraftig positivt skift i år 2000, vert slaktinga av lam redusert, mens storfe får mindre auke enn tidlegare.

Tala frå Danmark og Sverige let seg samanlikne då dei baserer seg på data for slakteri som er godkjent for handsaming av økologisk slakt. Definisjonen og kontrollen av økologisk slakt er gjort av den private organisasjonen Krav i Sverige, og av Plantedirektoratet i Danmark (sidan 1988). Begge organisasjonane har reglar og kontroll av økologisk husdyrhold som ligg innafør EU sitt regelverk for økologisk husdyrhold (Rådsforordning (EF) nr. 1804/1999). Før EU vedtok reglar for økologisk husdyrhold i 1999 var det berre den private organisasjonen International Federation of Organic Agriculture Movement (IFOAM) som hadde internasjonale reglar for økologisk husdyrhold. I kva grad desse reglane vart følgt av Plantedirektoratet i Danmark og Krav i Sverige kjenner vi ikkje til. Både før og etter EUs rådsforordning om økologisk husdyrhold kan det ha vore mindre skilnader i reglane i Sverige og Danmark, t.d. kor mykje ikkje-økologisk fôr reglane har gitt høve til å nytte i fôrrasjonen til dyra. I begge landa har hovudregelen vore at det meste av fôret skulle vere økologisk produsert. Det kan også ha vore visse skilnader mellom landa på andre punkt i regelverket. Vi har ikkje hatt høve til å undersøke om slike skilnader finst.

Av statistikken for slakting av økologiske dyr ser vi at svineproduksjonen både i Danmark og Sverige hadde ein kraftig auke i siste halvdel av 1990-talet. Denne auken kom etter at tiltak for å betre marknadsføringa vart sett i verk av aktørane i verdikjeda (bønder, slakteri og detaljist). I begge landa hadde liten produksjon hemma marknadsføringa av økologisk svinekjøtt på 1990-talet og gitt eit dårleg tilbod til forbrukarane. For å utbetre denne tilstanden sette marknadsaktørar i verk koordinerte tiltak. Andre faktorar kan også ha hatt noko å seie for auken i den økologiske svinekjøttproduksjonen, så som kostnader for økologisk svinefôr, pris på konvensjonelt svinekjøtt (både til primærprodusent og forbrukar) og landbrukspolitikken. Slike andre faktorar har vi ikkje hatt til oppgåve å analysere i dette prosjektet.

Samhandling mellom aktørane i verdikjeda for å initiere utvikling i produksjon og marknad av økologisk kjøt har også etter 1990-talet stått sentralt. Landsforeningen for økologiske kvegproducentar gjennomførte hausten 2001 ein marknadsførings-kampanjen for økologisk storfekjøt i Danmark gjennom eit tett samarbeid med marknadsaktørane. Marknadsansvarleg i foreininga, Gitte Kristensen, forklarar kampanjen sin suksess med at han vart gjennomført i eit samarbeid med detaljhandelen og dei største industriverksemdene, og at styresmaktene gav økonomisk støtte. Ein liknande kampanje skal gjennomførast hausten 2002. Våre informantar i SM og DC vektlegg også at selskapa har eit tett og forpliktande samarbeid med daglegvarekjeder i utvikling av den økologiske marknaden for kjøtvarer.

Våre funn om at samhandling og koordinering mellom aktørane i verdikjeda er ein suksessfaktor for utvikling av produksjon og marknad er i samsvar med resultat frå andre undersøkingar. I følgje Hamm og Michelsen (1996) er suksessen i omsetning av økologiske mjølk- og grøntprodukt i Danmark i første halvdel av 1990-talet, skapt gjennom eit langsiktig samarbeid mellom fire type aktørar: dei økologiske bøndene, politiske styresmakter, matvareindustrien og daglegvarehandelen. Etter stagnasjon i marknaden på starten av 1990-tallet kom gjennombrøtet som eit resultat av samhandling mellom desse aktørane, etter initiativ frå produsentane. Ein omfattande marknadsføringskampanje av økologiske produkt vart sett i gang kombinert med en liten reduksjon i prisane. Skiftet hos desse aktørane kom ikkje som eit resultat av etterspørsel frå forbrukarane, men ut frå ei forventning om at nye strategiar ville utløyse ein *latent* etterspurnad. Forbrukarane sin respons på betre tilgang på produkta skapte ein dynamikk mellom marknad og produksjon som gav ei langvarig positiv utvikling.

Utviklinga innan den økologiske kjøtsektor i Danmark viser at dei økologiske produsentane har hatt eit pragmatisk syn på organisering for å initiere utvikling. Organisatoriske løysingar har vore eit verkemiddel for å utvikle marknaden, ikkje eit mål i seg sjølv. Dette kjem klårast fram i første halvdel av 1990-talet då dei økologiske produsentane, saman med konvensjonelle husdyrproducentar, starta selskapet Friland Food. Bedrifta skulle marknadsføre både økologisk kjøt og kjøt frå konvensjonell frilandsproduksjon. Dei økologiske husdyrproducentane gjekk såleis i kompaniskap med ein type konvensjonelle produsentar som ofte er sett på som dei største konkurrentane til økologiske produkt. Vi har ikkje data for å analysere korleis dette samarbeidet er sett på av dei økologiske produsentane i dag. Ein konflikt mellom Friland AS og Hanegal om marknadsføring av produkt frå konvensjonell frilandsproduksjon kan tyde på at marknadsføringsprofilen på desse produkta i forhold til økologisk kjøt ikkje er så uproblematisk som tilsette ved Friland AS gir uttrykk for i våre data (Økologisk Jordbrug, august 2002).

Vår framstilling i kapittel 2 og 3 kan gje inntrykk av at strukturen i produksjon av økologisk kjøt i Sverige og Danmark er forskjellig. Våre data for Sverige gir ein detaljert omtale av alle type aktørar innan slakting og foredling av økologisk kjøt, mens for Danmark er berre dei største aktørane omtalt. Slik sett er dataene ufullstendig for å gjere ei detaljert samanlikning av strukturen i den økologisk kjøtindustrien, men det har heller ikkje vore føremålet. Vi har tilfredsstillande data for å omtale hovudstrukturen i den økologiske kjøtindustrien. I begge landa er det den bondeieige samvirkeindustrien som dominerer slakting av økologisk kjøt, mens øvrig industri i større grad er inne i foredling og marknadsføring, men også her er samvirket den største aktøren. Både i Sverige og Danmark finst det mindre bedrifter som satsar offensivt på økologisk kjøt, så til dømes Mälarchark i Eskilstuna i Sverige og Hanegal i Danmark.

Vi har ikkje hatt tilgang på like gode data for sal av økologisk kjøt som for produksjon. Verksemdene er meir tilbakehaldne med denne type informasjon. Stipulerte data frå Danmark viser at andelen av økologisk kjøt av totalt sal av kjøt utgjorde 0,7 prosent i 1999. Svinekjøt hadde ein økoandel på 0,5 prosent, storfe på 1,2, mens lam var oppe i drygt 4 prosent. Slaktedata frå 2001 og prognose for 2002 tyder på at salet av økologisk kjøt i dag utgjer ca. 1 prosent av total kjøtomsetning i Danmark.

Både Danmark og Sverige har eksportert vesentlege volum økologisk svinekjøt frå slutten av 1990-talet. Den største mottakaren har vore Storbritannia. På det meste stod den samla eksporten i Friland AS for om lag halvparten av omsetningsverdien for det økologiske kjøtet. Sidan 2001 har omfanget av eksport gått tilbake då tilbodet av økologisk kjøt både frå Storbritannia og andre land har vorte betre. Relativt rimeleg økologisk kjøt frå Uruguay, Argentina og Australia har gjort konkurransesituasjonen for både svensk og dansk produksjon vanskeleg på eksportmarknaden.

4.2 Rasjonalitet

Her skal vi svare på om det vert det oppfatta som rasjonelt for Swedish Meats (SM) og Danish Crown (DC) å utvikle produksjon og marknad for økologisk kjøt.

I følge diffusjonsteorien (Rogers, 1995) vil adopsjon av ein innovasjon verte påverka av ei rekkje faktorar som omtalt i kapittel ein. Mellom anna vil graden av økonomiske og andre fordelar slik det vert oppfatta mellom dei tilsette, påverke adopsjonshastigheten. Vidare har det mykje å seie om innovasjonen er kompatibel med etablerte verdier, normer og erfaringar i organisasjonen. Dersom vilkåra for adopsjon av innovasjonen er gode ligg tilhøva til rette for at innovasjonen vert implementert i organisasjonen. Då vil det gi mening, vere rasjonelt, å utvikle produktet, marknaden og etterspurnaden etter produktet.

Data viser at økologiske produkt er integrert i overordna strategiar i både SM og DC. Konsernleiinga i SM har vedteke at selskapet skal satse på økologiske produkt som eit profilprodukt trass i små volum. Rolla som profilprodukt inneber ei oppfatning om at økologiske produkt kan styrke konsernet sin miljøprofil både ved at produkta byggjer verdier inn i selskapet sitt varemerke og ved å løfte miljøstandarden på den konvensjonelle produksjonen. Økologisk landbruk stakar dermed ut kursen for den konvensjonelle produksjonen. Slik sett gir produksjon og marknadsføring av økologiske produkt fordelar for konsernet. Motivasjonen for å satse på produkta er også knytt til ein differensieringsstrategi for å utnytte ulike segment i marknaden og for å framstå som ein interessant leverandør.

I DC finn vi at motivasjonen for å satse på økologiske produkt først og fremst er knytt til konsernet sin differensieringsstrategi som tilseier produksjon av ulike produkt for å vere konkurransedyktig på ulike marknader for å oppnå eit betre totalt sal. Friland AS, salselskapet for økologiske produkt i DC, har to marknadsføringskonsept: økologiske produkt og produkt frå frilandsproduksjon. Overordna strategi for Friland AS er å utvikle marknaden for begge desse konsept så lenge det gir økonomisk lønsemd.

I motsetning til DC har økologiske produkt i SM dermed ei rolle som går ut over ein tradisjonell differensieringsstrategi ved at produktgruppa styrker miljøprofilen til selskapet. Som vi skal sjå seinare er denne rolla også er operasjonalisert i strategiane ved at dei økologiske produkta vert marknadsført under selskapet sitt felles varemerke, og at økologisk landbruk er vegvisar for den konvensjonelle produksjonen. Rolla som vegvisar er ikkje vedteken ein gong for alle. Dersom økologisk produksjon får eit stort omfang er oppfatninga

at det trengst ein ny vegvisar. Dei rollene økologisk landbruk i dag har i SM gjer det rasjonelt å legge til grunn andre vurderingar av lønsemd enn det selskapet vanlegvis gjer for sine konvensjonelle produkt. I tillegg til ei produktorientert vurdering av lønsemd legg ein også vekt på den økonomiske betydninga produktgruppa har for konsernet gjennom styrka miljøprofil.

Vi kan spore ein tilsvarande tenking hos DC og Friland AS ved at adm. dir. i selskapet uttalar at økologiske produkt har ein betydning ved at det gir eit meir menneskeleg image ved at ein ikkje berre satsar på bulkproduksjon. Derimot kan vi ikkje sjå at ei slik rolle er operasjonalisert i selskapet sine strategiar. Marknadsstrategiane er ikkje utforma for å bygge verdiar inn i DC konsernet sitt varemerke og selskapet Friland legg til grunn tradisjonelle produktorienterte økonomiske vurderingar for sine økologiske produkt. For Friland AS er det rasjonelt å selje økologiske produkt fordi lønsemda til produkta er god, og fordi produkta inngår i morkonsernet sin differensieringsstrategi. Vi ser at DC har utvikla ein struktur for produksjon og marknadsføring av økologisk kjøtt som gir ein rasjonell handsaming og god lønsemd trass i relativt små volum.

Vårt materiale gir ikkje indikasjon på eit motsetningsfylt forhold mellom økologisk og konvensjonelle produkt i SM. Det ser ut for at økologiske produkt er i samsvar med etablerte verdiar og oppfatningar noko som har samanheng med at produkta har ei viktig rolle for å styrke konsernet sin miljøprofil. At økologiske produkt er i samsvar med etablerte verdiar bidreg til å gjere det rasjonelt å utvikle produksjon og marknad for desse produkta. At våre data ikkje viser eit motsetningsfylt syn på økologiske og konvensjonelle produkt i SM er ikkje til hinder for at slike oppfatningar kan finnast mellom tilsette eller mellom eigarane (bøndene) i selskapet.

I Friland AS ser det også ut for at økologiske produkt er i samsvar med etablerte verdiar og røymsler mellom dei tilsette. Vi får likevel ein indikasjon på at det kan oppstå eit motsetningsfylt forhold mellom marknadsføring av dei økologiske produkta og produkta frå konvensjonell frilandsproduksjon. Adm. dir. i Friland AS seier at dersom lønsemda i økologisk produksjon vert mykje betre enn i anna produksjon, eller ved at økologisk vert marknadsført på bekostning av konvensjonell vare kan motsetningar mellom produsentane oppstå. Frå media ser vi at det også kan oppstå motsetningar ved at dei konvensjonelle frilandsprodukta vert marknadsført på ein måte som dei økologiske produsentane meiner er misvisande og som meir gir uttrykk for produksjonsmåten i økologisk landbruk (Økologisk Jordbrug, august 2002).

Desse forholda gjer at marknadsføring av både økologisk kjøtt og kjøtt frå konvensjonell frilandsproduksjon kan vere problematisk i forhold til verdiar og oppfatningar blant Friland AS sine leverandørar. På den andre sida ser ikkje salssjefen i Friland AS dette potensielle motsetningsforholdet. Eit slikt syn kan vere betinga av den gode marknadssituasjonen selskapet har vore inne i det siste året (2001) med god etterspurnad og avsetning. Spørsmålet er korleis marknadsføringsprofilen av dei to konseptane vert oppfatta dersom ein får ein meir langvarig stagnasjon i salet av økologiske produkt, og eller konvensjonelle frilandsprodukt.

SM har kvantitative mål om å auke produksjon og sal av økologisk kjøtt, særleg for svin og storfe. Selskapet har sett volummål for økologisk slakt for åra framover m.a. på bakgrunn av forventning om framtidig marknadsutvikling. Slike mål er sett trass i at ingen av matvarekjedene har sett opp volummål for økologisk kjøtt. Det viser at selskapet ser det som rasjonelt å utvikle produksjon og marknad, men det er eit ope spørsmål kor sterkt denne

rasjonaliteten er forankra i konsernet. Dersom salet av økologisk kjøt stagnerar er vi usikker på om desse måla vert sett ut i livet. Slik sett har vi grunn til å tru at det finst grensar for kor mykje konsernet set inn av ressursar for å utvikle produksjon og marknad dersom utviklinga i marknaden ikkje vert som forventa. Tradisjonelle produktspesifikke lønsemdvurderingar er nok også avgjerande for SM.

Det er fleire forhold som gjer det komplisert å utvikle økologisk produksjon og marknad for SM. Til dømes ved at det ikkje er tillate å nytte nitritt i økologiske produkt. Dette gjer at verksemda ikkje har utvikla økologiske pølseprodukt. Det hemmar marknadsføringa av produktgruppa som heilskap. Vidare er det komplisert å gjennomføre salskampanjer gjennom daglegvarehandelen fordi det lett fører til ubalanse i avsetninga mellom ulike detaljar av slaktet. Fråvær av salskampanjer hemmar på si side marknadsføringa av produktgruppa og bidreg til å gjere lite positive synlege resultat for dei tilsette generelt. Det er stort sett berre dei som har eit spesielt ansvar for produktgruppa som oppfattar at arbeidet gir positive resultat. Sist, men ikkje minst har selskapet ikkje funnet dei incitament som skal til for å få salskorpset engasjert for Kravprodukta. Det er dermed fleire viktige forhold som svekker grunnlaget for adopsjon av økologiske produkt mellom dei tilsette, særleg i sal og marknadsføringsleddet. Vi finn ikkje dei tilsvarande problema i Friland AS.

Friland AS har ikkje sett noko volummål for økologisk slakt. Deira suksesskriterium er nivået på prisen til leverandørane. Dersom auke i volum betrar lønsemda, så vert volummåla sett opp, men oppfatninga er at det ikkje er mogleg å drive langsiktig planlegging av den økologiske sektor. Friland AS sitt generelle mål er å halde balanse mellom tilbod og etterspurnad for økologiske produkt. Denne oppfatninga står i forhold til den rasjonalitet som DC og Friland AS elles legg til grunn der hovudmotivasjonen for økologiske produkt er knytt til differensieringsstrategien for konsernet og eit produktorientert syn på vurdering av lønsemd. For Friland AS er det rasjonelt å utvikle marknaden i den grad auka produksjon og sal gir lønsemd for det einskilde produkt.

4.3 Strategival

I dette avsnittet skal vi svare på korleis SM og DC sin rasjonalitet i forhold til økologiske produkt påverkar utforming av mål og overordna strategiar. Selskapa har valt ulike strategiar for organisering av marknadsføring og sal av økologiske produkt. SM har valt det vi kan kalle ein *integreringsstrategi*, mens DC har valt ein *spesialiseringstrategi* ved sal gjennom eit eige selskap. Grunngevinga til DC for å velje denne løysinga tyder på at selskapet har lagt mest vekt på strukturelle forhold, ved å tilpasse organisasjonen til det volum som skal marknadsførast. SM har derimot lagt stor vekt på den rolle økologiske produkt skal ha for konsernet ved val av organisatorisk løysing.

Integreringsstrategi

SM har valt det vi kan kalle ein integreringsstrategi for dei økologiske produkta ved at ein koplar produkta til dei konvensjonelle produkta både gjennom:

- profilering: økologiske produkt vert marknadsført under selskapet sitt felles varemerke; **Scan krav** (krav er den økologiske kontrollorganisasjonen i Sverige)
- produktsortiment: produktutvikling skjer ut frå å etablere økologiske variantar av dei økonomisk viktigaste produkta
- målgruppe: økologiske produkt vert retta mot alle som kjøper Scan-produkt

Denne strategien gjer at dei økologiske produkta kan spele ei rolle som profilprodukt i konsernet, og dermed styrke marknadsføringa av dei konvensjonelle produkta. Dessutan stimulerer strategien adopsjon av dei økologiske produkta ut frå den måten dei er utforma og marknadsført på. Utforminga gjer at dei tilsette og kundane får assosiasjonar til konvensjonelle produkt, eit frå før adoptert produkt. I følgje diffusjonsteorien har det positiv effekt for at produktet skal verte adoptert. Vi ser her eit gjensidig positivt forhold mellom konvensjonelle og økologiske produkt. Økologisk kjøt får støtte i marknadsføringa av selskapet sitt felles varemerke, mens økologiske produkt gir verdiar til varemerket, og dermed alle SM sine produkt.

Det reiser seg likevel spørsmål om den modellen som SM har valt er den optimale. Selskapet marknadsfører dei økologiske produkta som **"Scan kravmärkt"** eller bare med produktnamn og "krav", t.d. **"Hamburgere krav"**. Ein av grunnane til dette valet er i følge våre informanter at kontrollorganisasjonen Krav er relativt godt kjent i Sverige, vesentleg betre kjent enn Debio i Noreg. Mange forbrukarar veit kva Krav står for. Likevel har den største leverandøren av økologiske produkt i Sverige, Arla, valt å marknadsføre produkta som "Arla Ekologisk mjölk" og daglegvarekjeden ICA i Sverige har valt den samme løysinga med "ICA ekologisk" (dei har avvikla sitt eige merke "Sunda"). "Ekologisk" er difor på god veg til å etablere seg som omgrep for desse produkta i Sverige. Det er difor grunn for å spørje om kommunikasjonen frå SM i marknaden kunne blitt klarere ved å velje t.d. "Scan ekologisk" som profil på dei økologiske produkta.

Det kan vere andre og viktigare grunnar som kan forklare SM sitt strategival mht. "Krav" kontra "ekologisk". Kontrollorganisasjonen Krav tillet ikkje nitritt i produkta. I utforming av regelverket for bearbeidd kjøtprodukt i EU er nitritt foreslått å vere tillate. Dersom det vert resultatet ønskjer SM, i følge våre informanter, å marknadsføre slike produkt som "ekologisk" med EU sitt godkjenningssmerke for økologisk produksjon.

For at Krav-produkta skal kunne fylle rolla som profilprodukt i SM er det ikkje hensiktmessig å berre gjere tradisjonell vurdering av lønsemd av det einskilde økologiske produkt. I konsernet sin marknadsplan for økologiske produkt er det fokus på full avsetning av økokjøtet og konsernet sin økonomi og ikkje det einskilde produkt/produktgruppe. Små volum, sårbar logittikk og ikkje minst fråver av charkprodukt gjer at lønsemda for det økologiske sortimentet er svak. Svak lønsemd er ikkje til hinder for at verksemda opprettheld desse produkta og vil utvikle produksjonen og marknaden. At denne strategien har ei direkte kopling til den rolla økologiske produkt har i konsernet viser dette sitatet:

Vi skal satse på økologisk - det er ein profilprodukt. Sjølv om det er små volum skal vi satse på det (...)
Det er viktig å markere for vi går jo stadig gjennom sortimentet og varer med lågt volum tar vi bort fordi dei gir låg lønnsomhet. Men då har vi markert at sjølv om Krav-produktene har lågt volum tar vi ikkje bort dei fordi vi skal lyfte fram desse, fordi dei er sterke, dei gir verdier til Scan-merket. Difor har vi sagt at vi skal ha Scan-merket på dei økologiske produkta, og Krav-merket i tillegg (Produktsjef).

Pris og full utnytting av det økologiske kjøtet er verkemiddel for å utvikle marknaden. Prisen på dei ulike detaljane og produkta vert sett slik at det skal stimulere til avsetning av heile slaktet som økologisk anten det går til industrikundar, eigen produksjon, daglegvarehandelen eller andre formål. Dette gjer at prisen ikkje varierer med prisen på dei konvensjonelle produkta, men med avsetningssituasjonen for heile slaktet.

Spesialiseringsstrategi

I Danish Crown er dei økologiske produkta marknadsført under selskapet Friland sitt varemerke under profilen: FRILAND økologi. Denne marknadsføringsstrategien er eit forretningsmessig val, først og fremst gjort ut frå omsynet til motivasjonen for dei tilsette, og av historiske årsaker. Ved å marknadsføre produkta gjennom selskapet Friland tilpassar konsernet strukturen til marknadsføringsorganet til volumet som skal marknadsførast. Relativt små volum økologisk kjøt ville lett drukne i dei store volum konvensjonelt kjøt i DC. Ein eigen salsorganisasjon legg difor eit godt grunnlag for at dei tilsette skal kunne sjå resultat av arbeidet. I følgje diffusjonsteorien er synlege positive resultat ein av fleire faktorar som påverkar om produktet vert adoptert. Positive synlege resultat gjer at ein lettare ser fordelar ved produktet, noko som også verkar positivt for å få produktet implementert i organisasjonen. I følgje våre informantar er det ikkje vurderingar i marknaden som ligg bak valet av denne strategien.

Marknadsføring gjennom salsorganisasjonen Friland passar i høve til den rolla økologiske produkt har i Danish Crown: produkta inngår i selskapet sin differensieringsstrategi for å auke det totale salet. Marknadsføringsprofilen til dei økologiske produkta er ikkje utforma for at dei økologiske produkta skal bygge verdiar inn i konsernet sitt varemerke, noko som kan tyde på at den betydning produkta har for å gi selskapet eit meir menneskeleg ansikt er av underordna betydning. Her må vi bringe inn det faktum at om lag halve omsetninga til Friland AS kjem frå frilandsprodukt frå konvensjonell produksjon. Vi tolkar DC og selskapet Friland sine strategiar slik at for DC er marknadsføring av nisjeprodukt gjennom Friland AS det essensielle som ledd i deira differensieringsstrategi. Kva for nisjeprodukt det dreier seg om er av underordna betydning både for DC og Friland AS. Om Friland AS sel både økologiske og konvensjonelle produkt eller berre ein av delane er styrt av kva det er etterspurnad etter og kva som gir lønsemd. Dette kjem m.a. til uttrykk ved at Friland AS har ei tradisjonell produktvurdering av lønsemda for dei økologiske produkta. Dersom lønsemda vert svakare enn for andre nisjeprodukt er det ikkje noko i våre data som tyder på at DC/Friland ser det som viktig å oppretthalde marknadsføringa av produkta. Hittil har imidlertid lønsemda for dei økologiske produkta vore god, til dels ser god i år 2001.

Krevjande å integrere produkta

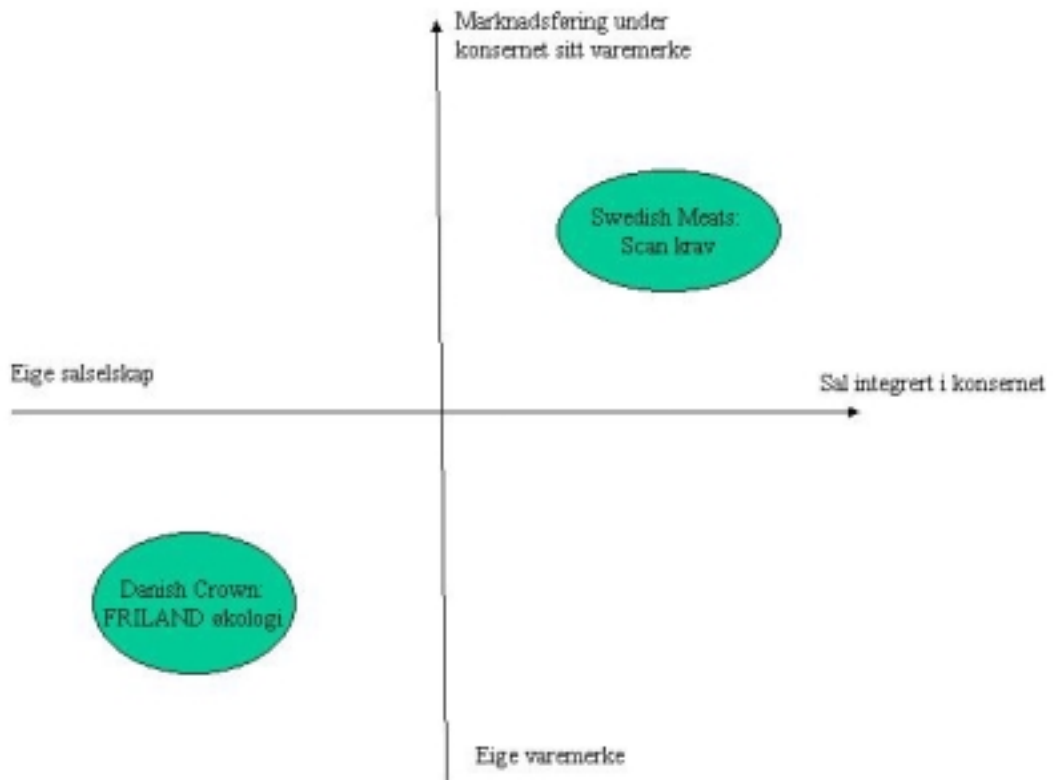
I følgje våre data er det meir krevjande å oppnå gode resultat av ein integreringsstrategi samanlikna med ein spesialiseringsstrategi i den type konsern som SM og DC representerer. Ein integreringsstrategi krev omfattande intern marknadsføring av økologisk landbruk og økologiske produkt slik at produkt vert adoptert av eit relativt stort tal tilsette i forhold til produktvolum. For å lukkast med dette må dessutan organisasjonen og teknologien tilpassast til økologiske produkt eller omvendt. SM slit med dette. Generelt vil ein ha mindre styring og kontroll med utfallet av adopsjonsprosessen i bedrifta med ein integreringsstrategi. Ein fordel med denne strategien er at den ikkje krev raske gode økonomiske resultat for dei økologiske produkta. Ein har m.a.o. meir tid på seg for å bygge opp marknaden og etterspurnaden enn med ein spesialiseringsstrategi. Den største fordelten med denne strategien er at om den lukkast vil det styrke verdiane til konsernet sitt varemerke og kan på denne måten betre salet av alle produkta til konsernet.

Spesialiseringsstrategien har fordelar på dei områda integreringsstrategien har store utfordringar. Når strukturen til organisasjonen er tilpassa volumet vil ein lettare kunne handsame voluma rasjonelt og dermed sjå positive resultat, noko som gir grunnlag for adopsjon av produkta. På den andre sida krev denne strategien normalt ein raskare respons frå

marknaden fordi ein skal oppnå lønsemd for det einkilde produkt (forutsett at ein ikkje har kapital til å drive sal med tap over lengre tid). Ein er m.a.o. avhengig av at marknaden og etterspurnaden er etablert.

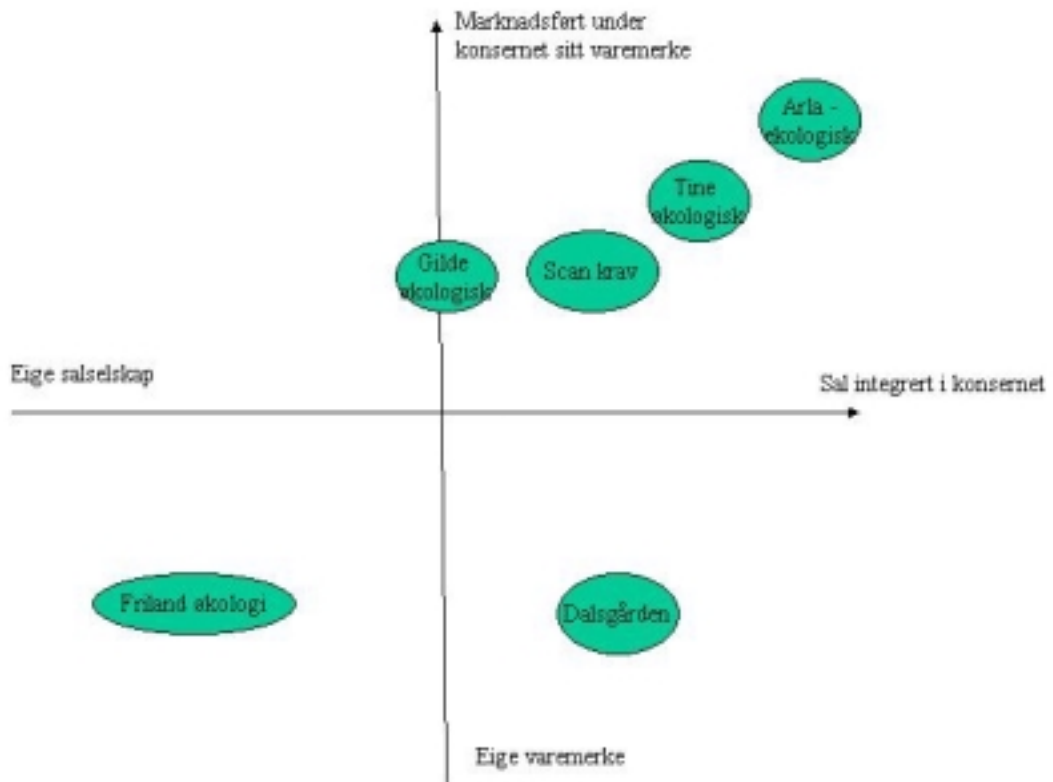
Organisering og marknadsføringsprofil

Figuren under gir ei skjematisk framstilling i val av marknadsføringsprofil kombinert med korleis arbeidet med produkta er organisert i konserna. Swedish Meats er plassert i øvre høgre hjørnet fordi selskapet marknadsfører produkta under konsernet sitt felles varemerke og fordi handsaminga av produkta er integrert i dei etablerte struktura og funksjonene i verksemda (produktansvarleg for svin har ansvar både for konvensjonelt og økologisk svin, salspersonalet sel både økologisk og konvensjonelt kjøt etc). Danish Crown er plassert i venstre nedre hjørnet fordi dei økologiske produkta vert marknadsført av eit eige selskap for nisjeprodukt med dette selskapet sitt eige varemerke.



Figur 4.1: Kombinasjonen i val av organisatorisk løysing og marknadsføringsstrategi for økologiske produkt i Swedish Meats og Danish Crown.

I den andre figuren har vi forsøksvis plassert inn Arla, Tine og Norsk Kjøtt (Gilde) sine val av marknadføringsprofil og organisatorisk løysing for dei økologiske produkta. Dette har vi gjort trass i at våre data ikkje omfattar desse selskapa. Vi understrekar difor at plasseringa i figuren er like mykje for å illustrere poeng som å gi ein presis omtale av desse selskapa sine val. Vi har plassert Gilde (Norsk Kjøtt) mitt på den vertikale akse fordi Norsk Kjøtt har valt ei av sine avdelingar (Fellesslakteriet) som eining for marknadføring og sal av produkta. I nedre høgre hjørne har vi plassert inn det no avvikla produktnamnet Dalsgården, Tine sin tidlegare økologiske serie. Hensikten med å plassere inn dei ulike selskapa sin posisjon for økologiske produkt inn i denne modellen er å klargjere kva utfordringar og fordelar ulike strategiar gir.



Figur 4.2: Illustrasjon på ulike val av organisatorisk løysing og marknadføringsprofil for økologiske produkt i ulike selskap.

Tiltak for å utvikle marknaden

Det er karakteristisk for den økologiske marknaden med vekslende over- og underskotsituasjonar. Dette skjer fordi både produksjonen og marknaden er i utvikling. Strukturelle forhold i produksjonen og regelverket for økologisk drift gjer at produsentane sin respons på ein underskotsituasjon med auka volum først viser seg i marknaden etter tidligast 1-2 år. Då kan situasjonen på marknaden ha endra seg, til dømes pga. større import eller svakare etterspurnad, og det vil ta tid å byggje opp marknaden for å få selt eit større volum. Dersom ein er opptatt av å byggje opp ein økologisk marknad vil ein dermed sjå det som nødvendig å ha ein større økologisk produksjon enn det som vert selt som økologisk slik at ein til ein kvar tid kan tilfredstille den etterspurnad som finst. Kundar som etterspør økologiske produkt, og ikkje får det, kan verte ein tapt kunde for framtida.

Av våre data går det fram at SM legg til grunn eit rasjonelt planleggingsperspektiv for å utvikle marknaden, mens direktøren i Friland AS meiner at utviklinga av den økologiske marknaden i stor grad er styrt av tilfeldigheter og at utvikling av marknaden ikkje lar seg planleggje på lengre sikt. Sjølv om vi registrerer ulike kulturar i desse to verksemdene er det vårt inntrykk at denne skilnaden viser at ein held seg noko ulikt til den økologiske marknaden.

Vi samarbeider på Änglamark-produkta og ser samanhengen mellom tilgang på detaljer og chark-produkter og pris. Dvs. at det må vere ein heilskap i produktutviklinga og avsetninga for å få ein rimeleg pris og større avsetning. Dei ser sitt ansvar med å sjå både på kjøt og chark samtidig. Så går COOP til sine leigeprodusentar og tingar, men vi har denne dialogen på førehand, før leigeprodusentane kjøper råvare av oss. Vi kan ikkje følgje dei vanlege rutiane som på vanleg kjøt. Vi må planlegge mykje meir og arbeide planmessig og heilskapleg (produksjef).

T.d. er SM i følgje produksjefen opptatt av å halde låg pris til konsument fordi:

Konsum og Hemkjöp seier at det er klart vi vil ha økologisk kjøt, men ikkje til kva pris som helst. Dei vil ha lågare pris på gris. Med dagens pris ser dei ikkje at dei kan auke til 10 eller 20%. Då må prisen ned. Det er signalet vi har fått frå kundene.

Slike omsyn finn vi ikkje hos Friland AS, men dei arbeider for å utvikle marknaden både gjennom eit breitt produktsortiment av forbrukerpakka vare og tett kontakt med dagligvarehandelen. På desse områda har SM og DC parallelle strategiar. På den andre sida ser vi at fleire strukturelle forhold hos SM er til hinder for utvikling av marknaden: mangel av chark-produkt, små volum og svake incitament hos salspersonalet. På desse områda har selskapet Friland langt på veg løyst utfordringane ved at dei kan produsere kjøtprodukt utan nitritt og at salsorganisasjonen er tilpassa voluma. Slik sett har DC kome vesentleg lengre i å få etablert ein infrastruktur og ei organisering for dei økologiske produkta som fungerer. Det kan vere ein grunn til at tiltak for å utvikle marknaden i mindre grad er artikulert i våre data

Både SM og Friland AS rettar dei økologiske produkta mot større forbrukargrupper enn dei spesielt interesserte. Dei ultra grønne kjøper uansett, og utgjer ei stabil og liten gruppe. Større forbrukarsegment krev aktiv profilering av økologisk kjøt for å kjøpe. I begge selskapa finn vi ei oppfatning om at klare fordelar for forbrukar må kommuniserast for å utvikle etterspurnaden. I kva grad dei gjer dette gir våre data lite svar på. SM ser det ikkje som si oppgåve å drive aktiv profilering overfor forbrukar. Dei profilerer økologisk kjøt først og fremst overfor sine kundar, t.d. gjennom brosjyra "Livskvalitet för både dig och djuren".

4.4 Vurdering av framtidig marknad

I både SM og DC forventar ein at den økologiske marknaden vil utvikle seg i åra framover, men sannsynlegvis ikkje i sama høge takt som hittil. I Friland AS legg ein vekt på at utviklinga ikkje er forutsigbar, og at det difor er vanskeleg å planleggje for fleire år fram i tid. Både DC og SM er avhengig av utviklinga på både heimemarknaden og på eksport.

Når det gjeld eksport av økologisk kjøt vil preferanse for nasjonal produksjon og auka tilgang på billige økologiske kjøtprodukt frå lågkostland gjere konkurransesituasjonen hard. Dersom krisane i det konvensjonelle landbruket held fram, kan situasjonar med lågare tilgang enn etterspurnad kome tilbake, som i 2001, å gje godt sal. For begge konserna må ein på eksportmarknaden i endå større grad enn på heimemarknaden tilpasse seg den utviklinga som skjer, mens ein på heimemarknaden har eit visst rom for å påverke marknadsutviklinga gjennom tett samhandling med daglegvarekjedane.

Av eksterne faktorar for framleis positiv utvikling på heimemarknaden peikar adm. dir. i Friland AS på at ein er avhengig av at kjøpekrafta i befolkninga vert halden oppe, at det er fokus på miljøproblem i jordbruket og at det kjem ein og annan miljøskandale i det konvensjonelle jordbruket. Av andre faktorar som har mykje å seie for framtidig marknadsutvikling, og som selskapet til ein viss grad kan påverke er:

- Pris og kvalitet, særleg bør kvaliteten på storfe betrast
- Krav i regelverk kan fordyre produksjonen slik at det bremser utvikling
- Daglegvarehandelen sin politikk

Potensialet i marknaden er etter DC og SM sin oppfatning knytt til breiare forbrukergrupper som er positivt innstilt til økologiske produkt, men kor økologiske produkt ikkje i seg sjølv er det viktigaste kriterium for val av produkt. For denne gruppa er det ikkje nok at produkta er økologisk produsert. Produkta må ha tiltalende innpakning og gje forbrukarane den matopplevinga dei er ute etter, t.d. i form av smak. Undersøkingar viser at dei som kjøper økologisk mat er like opptatt av dei tradisjonelle kvalitetsegenskapane ved produkta (utsjånad, fersk, smal, frisk, innpakning etc.) som dei som ikkje vel økologisk (Torjusen, m.fl. 1999).

4.5 Konklusjon

Utvikling i produksjon og marknad

Produksjon av økologisk kjøt har auka jamt i Danmark på 1990-talet med opp til 1000 dyr kvart år av det einskilde dyreslag (svin og storfe). I Sverige har produksjonen auka noko raskare enn i Danmark. Auken har vore opp mot 3000 dyr for einskilde år og dyreslag i Sverige. Nivået på tal slakt for svin, storfe (ungdyr og kalv) og lam har vore påfallande likt frå 1993 til 1999 i Sverige. Etter 1999 skjer det ei markert endring ved at utvikling av tal slakt for det einskilde dyreslag utviklar seg svært ulikt. Mens svineslaktinga får eit kraftig positivt skift i år 2000, vert slaktinga av lam redusert, mens storfe har markert mindre auke enn tidlegare. Til skilnad frå Sverige kom det eit markert positivt skift i slakting av *både* svin, storfe og lam i Danmark på slutten av 1990-talet (1997). Auken var klart størst for svin.

Den kraftige auken i svineproduksjonen både i Danmark og Sverige i siste halvdel av 1990-talet kom, i følge våre data, etter at tiltak for å betre marknadsføringa vart sett i verk av aktørane i marknaden (bønder, slakteri og detaljist). I begge landa hadde liten produksjon hemma marknadsføringa av økologisk svinekjøt på 1990-talet og gitt eit dårleg tilbod til forbrukarane. For å utbetre denne tilstanden sette marknadsaktørane i verk koordinerte tiltak.

Resultatet vart ein utvikling av marknaden ved at forbrukarane kjøpte betydeleg meir økologisk kjøt.

Samhandling mellom aktørane i verdikjeda stod også sentralt under marknadsføringskampanjen for økologisk storfekjøt i Danmark hausten 2001. Koordinator for kampanjen, Gitte Kristensen, forklarar kampanjen sin suksess med at den er gjennomført i eit samarbeid med detaljhandelen og dei største industriaktørane, og at styresmaktene har gitt økonomisk støtte.

I både Sverige og Danmark er det den bondeieigde samvirkeindustrien som dominerer slaktning av økologisk kjøt, mens øvrig industri i større grad er inne i foredling og marknadsføring, men også her er samvirket den største aktøren. I begge landa finn vi mindre bedrifter der økologisk kjøt utgjer heile eller ein vesentleg del av omsetninga, så til dømes Mälarchark i Eskildstuna i Sverige og Hanegal i Danmark.

Vi har ikkje hatt tilgang på like gode data for sal av økologisk kjøt som for produksjon. Stipulerte data frå Danmark viser at andelen av økologisk kjøt av totalt sal av kjøt utgjorde 0,7 prosent i 1999. Svinekjøt hadde ein økoandel på 0,5 prosent, storfe på 1,2, mens lam var oppe i drygt 4 prosent.

Rasjonalitet

I DC inngår økologiske produkt som ein del av konsernet sin differensieringsstrategi. Denne strategien tilseier produksjon av ulike produkt for å vere konkurransedyktig på ulike marknader for å betre samla sal og lønsemd. Marknaden for økologiske produkt skal som følge av denne konsernstrategien utviklast i den grad det er lønsamt ut frå ei tradisjonelt produktorientert vurdering. I SM har økologiske produkt ei rolle som går ut over ein tradisjonell differensieringsstrategi. I det svenske konsernet vert det oppfatta som rasjonelt å utvikle produksjon og marknad for økologiske produkt fordi det gir fordelar for heile konsernet i form av styrkt miljøprofil. Den rolla økologiske produkt har for å styrke miljøprofilen er operasjonalisert og implementert i konsernet sine strategiar.

Skilnaden i rasjonalitet mellom SM og DC kjem også til uttrykk i korleis selskapa vurderer økonomien i økologiske produkt, og i kva grad dei har fastsett mål for auke i produksjon og sal. I SM er det ikkje lønsemda for dei økologiske produkt aleine som avgjer om ein skal utvikle produksjon og marknad. Dei økologiske produkta sin økonomiske betydning ved at dei styrkar miljøprofil til konsernet vert tillagt vekt. Dermed er det rasjonalt for selskapet å setje volummål for økologisk slakt for åra framover. Det er likevel eit ope spørsmål kor sterkt denne rasjonaliteten er forankra i SM. Dersom salet av økologisk kjøt stagnerar er vi usikker på kor mykje ressursar konsernet set inn for å utvikle produksjon og marknad. Slik sett har tradisjonelle produktspesifikke lønsemdvurderingar avgjerande betydning også i SM.

Friland AS har ikkje sett noko volummål for økologisk slakt. Deira suksesskriterium er nivået på prisen til leverandørane. Dersom auke i volum betrar lønsemda så vert volummåla sett opp, men oppfatninga er at det ikkje er mogleg å drive langsiktig planlegging av den økologiske sektor. Selskapet Friland sitt generelle mål er å halde balanse mellom tilbod og etterspurnad for økologiske produkt. Denne oppfatninga står i forhold til den rasjonalitet som DC og Friland AS elles legg til grunn der hovudmotivasjonen for økologiske produkt er knytt til differensieringsstrategien for konsernet og eit produktorientert syn på vurdering av lønsemd.

Vårt materiale gir ikkje indikasjon på eit motsetningsfylt forhold mellom økologiske og konvensjonelle produkt i SM. Det ser ut for at økologiske produkt er i samsvar med etablerte

verdiar og oppfatningar noko som har samanheng med at produkta har ei viktig rolle for å styrke konsernet sin miljøprofil. I Friland AS ser det også ut for at økologiske produkt ikkje står i motsening til dei konvensjonelle produkta. Vi får likevel ein indikasjon på at det kan oppstå eit motsetningsfylt forhold mellom dei ulike produktkonseptane dersom det vert vesentleg betre lønsemd for økologiske produkt, eller ved at det oppstår ein langvarig stagnasjon i salet av eit eller begge produktgruppene.

Det er fleire forhold som svekker grunnlaget for adopsjon av økologiske produkt mellom dei tilsette, særleg i sal og marknadsføringsleddet. Til dømes ved at det ikkje er tillate å nytte nitritt i økologiske produkt, og at selskapet dermed manglar fleire sentrale kjøtprodukt som økologisk variantar. Vidare gjer eit lite samla volum av økologisk kjøt det komplisert å gjennomføre salskampanjer gjennom daglegvarekjedene. Sist, men ikkje minst har selskapet ikkje funnet dei incitament som skal til for å få salskorpset engasjert for Kravprodukta. Dette hemmar arbeidet med å utvikle marknaden for SM. Vi finn ikkje dei tilsvarande problema i Friland AS.

Strategival

SM har valt det vi kan kalle ein integreringsstrategi for dei økologiske produkta ved at ein koplar produkta til dei konvensjonelle produkta både gjennom:

- profilering: økologiske produkt vert marknadsført under selskapet sitt felles varemerke; **”Scan kravmärkt”**
- produktsortiment: produktutvikling skjer ut frå å etablere økologiske varianter av dei økonomisk viktigaste produkta
- målgruppe: økologiske produkt vert retta mot alle som kjøper Scan-produkt

Denne strategien gjer at dei økologiske produkta kan spele ei rolle som profilprodukt i konsernet, og dermed styrke marknadsføringa av dei konvensjonelle produkta. På den andre sida får økologisk kjøt støtte gjennom å verte marknadsført under selskapet sitt felles varemerke. Det er dermed eit gjensidig positivt forhold mellom konvensjonelle og økologiske produkt. Økologiske produkt er m.a.o. integrert i selskapet sine overordna strategiar. I val av organisatorisk løysing har SM lagt mest vekt på den rolla økologiske produkt skal ha, og mindre på strukturelle forhold i bedrifta i høve til volum økologiske produkt.

Det er likevel grunn til å setje spørsmålsteikn ved om SM har valt den beste løysinga ved å profilere produkta som ”Scan kravmärkt” eller t.d. som ”Hamburgere krav”. Sett i forhold til det strategival andre marknadsaktørar har gjort i Sverige trur vi at kommunikasjonen hadde borte klarere ved å profilere produkta som ”Scan økologisk”.

Danish Crown har valt det vi kan kalle ein spesialiseringsstrategi for dei økologiske produkta ved å marknadsføre dei gjennom salsselskapet Friland AS. Dermed tilpassar konsernet strukturen til marknadsføringsorganet til volumet som skal marknadsførast. Slik sett har DC lagt stor vekt på strukturelle forhold i val av organisatorisk løysing. Sals-organisasjonen Friland AS og marknadsføringsprofilen til økologiske produkt legg forholda godt til rette for at selskapet skal kunne oppnå god lønsemd for produkta, på line med andre nisjeprodukt. Dersom lønsemda vert svakare enn for andre produkt er det ikkje noko i våre data som tyder på at DC ser det som viktig å oppretthalde marknadsføringa av produkta. Hittil har imidlertid lønsemda vore god, til dels svært god i år 2000 og 2001.

Det er meir krevjande å oppnå gode resultat av ein integreringsstrategi samanlikna med ein spesialiseringsstrategi i den type konsern som SM og DC representerer. Ein

integreringsstrategi krev omfattande intern marknadsføring av økologisk landbruk og økologiske produkt slik at produkt vert adoptert av eit relativt stort tal tilsette i forhold til produktvolum. For å lukkast med dette må dessutan organisasjonen og teknologien tilpassast til økologiske produkt eller omvendt. Ein fordel med denne strategien er at den ikkje krev raske gode økonomiske resultat for dei økologiske produkta. Ein har m.a.o. meir tid på seg til å bygge opp marknaden og etterspurnaden enn med ein spesialiseringsstrategi. Den største fordelten med denne strategien er at om den lukkast vil det styrke verdiane til konsernet sitt varemerke og kan på denne måten betre salet av alle produkta til konsernet.

Spesialiseringsstrategien har fordelar på dei områda integreringsstrategien har store utfordringar. Når organisasjonsstrukturen er tilpassa volumet vil ein lettare kunne handsame voluma rasjonelt og dermed sjå positive resultat, noko som gir grunnlag for adopsjon av produkta. På den andre sia krev denne strategien normalt ein raskare respons frå marknaden fordi ein skal oppnå lønsemd for det einskilde produkt (forutsett at ein ikkje har kapital til å drive sal med tap over lengre tid). Ein er m.a.o. avhengig av at marknaden og etterspurnaden er etablert.

Framtidig marknad

Den økologiske sektor er karakterisert av vekslende over- og underskotsituasjonar. Dette skuldast strukturelle forhold i produksjonen og regelverket for økologisk drift. Dersom ein er opptatt av å bygge opp ein økologisk marknad er det nødvendig å ha ein større økologisk produksjon enn det som vert selt som økologisk slik at man til ein kvar tid kan tilfredstille den etterspurnad som finst. Kunder som etterspør økologiske produkt, og ikkje får det, kan verte ein tapt kunde for framtida.

I både SM og DC forventar ein at den økologiske marknaden vil utvikle seg i åra framover, men sannsynlegvis ikkje i sama høge takt som hittil. I begge selskapa vert det dessutan vist til at den framtidige utviklinga er vanskeleg å vurdere. Utviklinga på den økologiske marknaden er til ei viss grad tilfeldig og uforutsigbar. Det er difor vanskeleg å planleggje for fleire år fram i tid.

Av eksterne faktorar for framleis positiv marknadsutvikling for økologiske produkt er ein avhengig av at kjøpekrafta i befolkninga vert halden oppe, at det er fokus på miljøproblem i jordbruket og at det kjem ein og anna miljøskandale i det konvensjonelle jordbruket. På den andre sida kan krav i regelverk for økologisk produksjon fordyre produksjonen slik at det bremser utviklinga. Av andre faktorar som selskapet kan påverke er pris og kvalitet. Særleg bør kvaliteten på økologisk storfe betrast, og skal ein nå fram til breiare forbrukergrupper må prisen haldast nede. Daglegevarehandelen sin politikk i forhold til økologiske produkt vil ha mykje å seie for korleis marknaden utviklar seg. Hittil er det først og fremst forbrukersamvirket i Sverige som har vore drivande for økologisk kjøt, mens i Danmark vert økologisk kjøt i stor grad selt gjennom daglegevarekjedar med ein høgkvalitetsprofil.

Potensialet i marknaden er etter DC og SM si oppfatning knytt til breiare forbrukergrupper som er positivt innstilt til økologiske produkt, men kor økologiske produkt ikkje i seg sjølv er det viktigaste kriterium for val av produkt. For denne gruppa er det ikkje nok at produkta er økologisk produsert. Produkta må ha ei tiltalende innpakning og gje forbrukarane den matoppleving dei er ute etter, t.d. i form av smak.

5. Referanser:

Litteratur:

Borgen M., 1999: Økoguide 9. utgave.

Ekologiskt Lantbruk, 2001: Tidsskrift utgitt av Ekologiska Lantbrukarna, nr. 6/01. Uppsala.

Hamm, U. og J. Michelsen, 1996: Organic farming in market economy. Perspectives from Germany and Denmark. Ukjent kjelde

Jerkebring K., 2000: Ekoköttguiden. Ekologiska Lantbrukarna.

Jerkebring, K. 2001: Växande marknad. Det aktuelle marknadsläget för ekologiske produkter. Ekologiska Lantbrukarna.

Hagström E. og L. Larsson, 2000: Växande marknad. Det aktuelle marknadsläget för ekologiske produkter. Ekologiska Lantbrukarna.

Krav, 2001: Statistikk for husdyr. Oppgitt på forespørsel.

Sall K., 2000: Analyse af afsætningsituationen for økologiske fødevarer. Rådgivningsfirmaet Sall & Sall.

Torjusen, H., A. Nyberg og M. Wandel, 1999: Økologisk produsert mat: Forbrukernes vurderinger og bruksmønster. SIFO rapport nr. 5 – 1999. Statens institutt for bruksforskning, Lysaker

Økologisk Landscenter, 2000: Informasjon gitt på forespørsel frå Økologisk Landscenter.

Økologisk Jordbrug, 2002: Tidsskriftet Økologisk Jordbrug. Utgitt av Økologisk Landsforening. Århus.

Personleg informasjon ut over intervju:

Kristensen, 2000: Telefonsamtale med marknadsansvarleg i Landsforeningen for økologiske kjødprodusenter, Gitte Kristensen.

Internett:

www.friland.dk

www.scan.se

www.plantedir.dk

www.krav.se

