

## **Klippfisk til Angola**

Markedsmuligheter og utfordringer for norsk klippfisk i det angolanske markedet. Faglig sluttrapport

Finn-Arne Egeness & Ingelinn Eskildsen Pleyrn





Nofima er et næringsrettet forskningsinstitutt som driver forskning og utvikling for akvakulturnæringen, fiskerinæringen og matindustrien.

Nofima har om lag 350 ansatte.

Hovedkontoret er i Tromsø, og forskningsvirksomheten foregår på fem ulike steder: Ås, Stavanger, Bergen, Sunndalsøra og Tromsø

**Hovedkontor Tromsø:**

Muninbakken 9–13  
Postboks 6122 Langnes  
NO-9291 Tromsø

**Ås:**

Osloveien 1  
Postboks 210  
NO-1431 ÅS

**Stavanger:**

Måltidets hus, Richard Johnsen gate 4  
Postboks 8034  
NO-4068 Stavanger

**Bergen:**

Kjerreidviken 16  
Postboks 1425 Oasen  
NO-5828 Bergen

**Sunnalsøra:**

Sjølseng  
NO-6600 Sunndalsøra

**Felles kontaktinformasjon:**

Tlf: 02140

E-post: [post@nofima.no](mailto:post@nofima.no)

Internett: [www.nofima.no](http://www.nofima.no)

**Foretaksnr.:**

**NO 989 278 835**

# Rapport

	ISBN: 978-82-8296-289-6 (trykt) ISBN: 978-82-8296-290-2 (pdf) ISSN 1890-579X
<i>Tittel:</i> <b>Faglig sluttrapport: Klippfisk til Angola Muligheter og utfordringer for norsk klippfisk i det angolanske markedet</b>	<i>Rapportnr.:</i> 19/2015
	<i>Tilgjengelighet:</i> <b>Åpen</b>
<i>Forfatter(e)/Prosjektleder:</i> Finn-Arne Egeness & Ingelinn Eskildsen Pleym	<i>Dato:</i> 16. april 2015
<i>Avdeling:</i> Forbruker og marked	<i>Ant. sider og vedlegg:</i> 19
<i>Oppdragsgiver:</i> Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF)	<i>Oppdragsgivers ref.:</i> FHF#900965
<i>Stikkord:</i> Angola	<i>Prosjektnr.:</i> 10776
<i>Sammendrag/anbefalinger:</i>	
<p>I denne faglige sluttrapporten oppsummeres prosjektet «Klippfisk til Angola» finansiert av FHF. Positiv utvikling for en rekke makroøkonomiske variabler har økt etterspørselen etter klippfisk av torsk og sei i Angola.</p> <p>Våre funn viser at med lokal tilstedeværelse og konkrete tiltak kan Angola bli et enda viktigere marked for norsk klippfisknæring. Klippfisk av sei er svært godt tilpasset afrikanske verdikjeder. Dersom norske aktører ønsker å vokse ytterligere bør en undersøke mulighetene for økt salg i supermarkedskjedene, først og fremst fordi det etableres stadig nye kjeder i nye geografiske områder. Det vil også åpne mulighetene for salg av klippfisk av sei av store størrelser fordi kjedene selv kan stå for noe av produkttilpasningen. Det vil likeledes være relevant å tilegne seg ytterligere kunnskap om folkegruppen «Bakongo» som er den største konsumenten av klippfisk av sei i Angola i dag.</p> <p>Skal en vokse med klippfisk av torsk må en konkurrere mot portugiserne som dominerer denne kategorien. Supermarkedskjedene ønsker å kjøpe direkte fra norske eksportører, hvis hensikt er å kutte antall ledd i verdikjeden og øke konkurransen i leverandørleddet. Denne muligheten bør norsk industri benytte. Fysiske møter med angolanske supermarkedskjeder vil være hensiktsmessig i denne forbindelsen.</p> <p>Etterspørselen etter norsk klippfisk vil imidlertid påvirkes av den økonomiske utviklingen i det svært oljeavhengige landet i Vest-Afrika. Myndighetene arbeider imidlertid men en rekke tiltak for å skape flere næringer og arbeidsplasser i landet. Korrupsjon og et krevende byråkrati gjør det utfordrende å arbeide i og med Angola.</p>	
<i>English summary/recommendation:</i>	
<p>This report presents the results of the project "Dried and salted fish to Angola". The purpose of the project was to provide reliable and relevant industry knowledge to increase the export of bacalhau to Angola. The results of this project show that there is an increasing demand for both dried and salted cod and saithe in Angola, due to positive economic development. Increased market effort from the Norwegian industry could accelerate the demand and make Angola an even bigger market for dried and salted fish from Norway.</p>	

# Innhold

<b>1</b>	<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
1.1	English summary.....	2
<b>2</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>4</b>
2.1	Faglig bakgrunn for at prosjektet ble igangsatt.....	4
2.2	Prosjektets omfang.....	5
2.3	Prosjektorganisering.....	6
<b>3</b>	<b>Problemstilling og formål</b> .....	<b>7</b>
3.1	Prosjektets effektmål .....	8
3.2	Prosjektets resultatmål .....	8
<b>4</b>	<b>Prosjektgjennomføring</b> .....	<b>9</b>
4.1	Metodikk .....	9
4.2	Gjennomføring av prosjektet .....	9
<b>5</b>	<b>Resultater, diskusjon og konklusjon</b> .....	<b>11</b>
5.1	Resultater .....	11
5.1.1	Klippfisk av torsk.....	11
5.1.2	Klippfisk av sei .....	12
5.2	Vurdering av funnene.....	14
5.3	Videre anvendelse av resultater fra prosjektet.....	15
5.4	Implementering.....	16
5.5	Nytteverdi for sjømatnæringen:.....	17
<b>6</b>	<b>Leveranser</b> .....	<b>18</b>
<b>7</b>	<b>Kilder</b> .....	<b>19</b>

# 1 Sammendrag

Prosjektet «Markedsmuligheter og utfordringer for norsk klippfisk i Angola» er forankret i «Plan for markedsrettet FoU-arbeid i Afrika» (Sogn-Grundvåg *et al.*, 2013). Prosjektbeskrivelsen som ble utarbeidet forut for tilsagnet er likeledes godkjent av en styringsgruppe, bestående av aktører fra norsk klippfiskindustri, Norges Sjømatråd og FHF.

Hensikten med prosjektet har vært å tilegne seg grunnleggende forskningsbasert kunnskap om hvordan norsk klippfisknæring kan vokse i det angolanske markedet. En slik kunnskap skal bidra til at norsk klippfiskindustri tar sine strategiske beslutninger i det angolanske markedet på et større grunnlag. Førstehåndskunnskap om det angolanske markedet er likeledes viktig fordi et begrenset antall norske bedrifter regelmessig er i Angola. Mye av deres markedsinformasjon kommer fra mellomledd i verdikjeden, som trolig påvirker informasjonen de gir til sine leverandører i Norge.

For å samle inn data i dette prosjektet har vi basert oss på metodetriangulering, det vil si at vi har brukt flere metoder i studien av det samme fenomenet. Publikasjonene i prosjektet er først og fremst basert på analyser av internasjonal handelsstatistikk, markedsobservasjoner og samtaleintervju med industrielle aktører. Det gjør at vi kan være tryggere på resultatene som presenteres. Det er hensiktsmessig i et marked hvor vi har gjort begrenset med forsknings- og utviklingsarbeid tidligere.

Våre funn viser at klippfisk av torsk og sei er forskjellige produkter som omsettes i ulike kanaler og som på en god måte beskriver de store økonomiske forskjellene, ikke bare i Angola, men også på det afrikanske kontinentet i sin helhet. Vi har derfor skrevet to ulike fagrapporter i siste del av prosjektet, en for klippfisk av torsk og en for klippfisk av sei.

Klippfisk av sei omsettes primært i uformelle salgskanaler. Måten norsk klippfiskindustri pakker klippfisk av sei er svært godt tilpasset det angolanske markedet, hvor det i stor grad anvendes en «bulk-breaking strategy». Denne salgs- og omsetningsformen innebærer at kvinner (som utgjør detaljistleddet) kjøper en eller flere kartonger hos en importør eller grossist og selger klippfisken videre på markedet til stykkpris. Det forklarer hvorfor markedet foretrekker klippfisk av liten størrelse. Dersom fisken blir for stor, blir enhetsprisen for høy. Klippfisk av sei selges primært via uformelle salgskanaler som markeder og gatehandlere. Seien konsumeres primært av folkegruppen «Bakongo» som utgjør 13 prosent av landets befolkning. Denne folkegruppen holder til både i Republikken Kongo, Den Demokratiske Republikken Kongo og Angola. Folkegruppen bruker i stor grad begrepet «makayabu» om klippfisk av sei. Handelsstatistikken viser at produktet konsumeres hele året. Helgene er høytid for konsum. Den positive økonomiske utviklingen i landet legger til rette for større etterspørsel for klippfisk av sei framover. Fordi det etableres stadig nye supermarkedskjeder rettet mot målgrupper med varierende kjøpekraft, bør norsk klippfiskindustri i samarbeid med sine kunder i Angola undersøke mulighetene for å få produktet inn i supermarkedene. Bedre distribusjon, både i formelle og uformelle salgskanaler vil kunne øke etterspørselen. I rapporten diskuteres det flere mulige strategier, blant annet et system for salg på kreditt mellom grossist og detaljist. Det vil kunne redusere kravet til egenkapitalen i detaljistleddet og bedre distribusjonen.

Angola er det største afrikanske markedet for klippfisk av torsk. Nærmere halvparten av konsumet av klippfisk av torsk skjer i forbindelse med julefeiringen. Samtaler med supermarkedskjedene forteller

at de er den viktigste kanalen for omsetning av klippfisk i Angola. Trolig skjer nærmere 70 prosent av salget av klippfisk i denne kanalen. Rundt 80 prosent av salget av klippfisk av torsk og sei skjer i hovedstaden Luanda, både på grunn av distribusjon, kjøpekraften til forbrukerne og tilstedeværelse av portugisere som står for en betydelig andel av konsumet av klippfisk av torsk i Angola. Til tross for at Angola er det største markedet for klippfisk av torsk i Afrika er det et lite marked for norsk industri. Portugal er markedsleder i det angolanske klippfiskmarkedet. Det skyldes sosiale og strukturelle bindinger mellom Portugal og den tidligere kolonien Angola, de har et felles språk, og det er nærmere 200.000 portugisere som er bosatt i Angola og arbeider i landet. Supermarkedskjedene ønsker imidlertid å kjøpe mer torsk fra Norge, både for å kutte kostnadene med færre ledd i verdikjeden og for å øke konkurransen. Det kan åpne nye muligheter for norsk industri. Særlig fordi kjedene forteller at norske bedrifter i liten grad har vært i Angola og presentert sine produkter. En utfordring for norsk industri er imidlertid at portugisiske bedrifter virker å ha bedre kredittleverandørordninger enn norsk industri. Siden kjedene i større grad ønsker å kjøpe på kreditt kan det gi bedre rammebetingelser for eksport av fisk til Angola, enn hva som er tilfellet for Norge. Skal norsk industri lykkes i Angola, kreves en langsiktig satsning på markedet og evne til å bygge relasjoner med aktører nedstrøms i verdikjeden.

Våre funn viser at det er et betydelig markedspotensial for norsk klippfisk av torsk i Angola dersom norsk industri investerer mer ressurser i dette markedet. Først og fremst fordi kjedene i større grad ønsker å kjøpe direkte fra norske aktører; både for å kutte ledd i verdikjedene og for å øke konkurransen i leverandørleddet. Markedet er imidlertid krevende å operere i, og størrelsen er begrenset. Norsk industri må derfor selv vurdere lønnsomheten av å være i dette markedet. Klippfisk av sei har opplevd en positiv utvikling i etterspørselen som følge av bedre kjøpekraft. Våre funn viser at en kan anvende ulike strategier for å øke etterspørselen, først og fremst gjennom bedre distribusjon og salg i nye kanaler. Større bruk av kreditt i verdikjedene kan være en strategi for å bedre distribusjonen.

## **1.1 English summary**

In this report we have suggested growth strategies for Norwegian dried and salted saithe in Angola. Our findings show that the products is well adapted to the sales and distributions channels' wants and needs in the Angolan market, where a bulk-breaking-strategy in informal markets is the main distribution channel. Dried and salted Saithe, often called "makayabu" is mainly eaten by a particular group of people called the "bakongo", who are living both in the Republic of Congo, The Democratic Republic of Congo and Angola. To growt, the Norwegian seafood industry needs to diversify to several sales channels and identify new consumer segments, which could eat dried and salted saithe. Market investments are necessary to meet these goals.

Angola is the biggest African market for bacalhau. Around 50 percent of the total sale of bacalhau (dried and salted cod) is during Christmas celebration. However, the market is dominated by Portuguese industry, due to the close relations between Angola and Portugal. Angola is a former Portuguese colony, they share the same language and thousands of Portuguese are living and working in Luanda, the capital of Angola. Today the supermarkets mainly buy bacalhau from local wholesalers. However they want to increase direct import. That may open new possibilities for the Norwegian industry. To succeed the Norwegian industry needs to increase the market effort and satisfy the wants and needs of the retailers, which is the biggest distribution channel for bacalhau in Angola. The supermarkets are open for doing product adaption on their own. In the short run this

means that new product development is not vital for growth. However, to utilize all market possibilities in all markets channels, such as supermarkets, restaurants, informal markets and the “cabaze” industry, in the long run, new products development will increase sales, if the Norwegian industry can compete on price.

## 2 Innledning

Afrikanske markeder har blitt et stadig viktigere for norsk fiskeri- og havbruksnæring. Historisk har sjømateksperten til afrikanske land vært dominert av saltede og tørkede produkter tilpasset salgs- og verdikjeder med mangelfull kjøling og fryste pelagiske produkter som har vært en økonomisk tilgjengelig proteinkilde for konsumenter med begrenset kjøpekraft. Et annet kjennetegn med mange afrikanske markeder er at de fungerer som såkalte «trekkspillmarked» eller markeder som har kjøpt store mengder når prisen har vært lav; uten at det har krevd et omfattende markedsarbeid fra leverandørene sin side (Sogn-Grundvåg *et al.*, 2013).

I takt med den økonomiske utviklingen på det afrikanske kontinentet, eksporterer norske bedrifter stadig mer foredlede og høyverdige sjømatprodukter til stadig flere markeder i Afrika. Samtidig har framveksten av moderne supermarkedskjeder forenklet distribusjonen av sjømatprodukter og åpnet muligheter for produkter som krever kontinuerlig kjøling. Et stadig bedre flytilbud, både med rutefly og transportfly, har også åpnet muligheter for eksport av ferske produkter fra/til Afrika. Økning i kjøpekraft og stadig bedre distribusjon gir større muligheter for norsk sjømat på det afrikanske kontinentet.

### 2.1 Faglig bakgrunn for at prosjektet ble igangsatt

Dette prosjektet er forankret i rapporten «plan for markedsrettet FoU-arbeid i Afrika» (Sogn-Grundvåg *et al.*, 2013) der Klippfisk til Afrika ble prioritert som det nest viktigste temaet for markedsforskning i Afrika. Prosjektbeskrivelsen er likeledes godkjent av styringsgruppen i prosjektet.

Norske bedrifter eksporterte i 2012 klippfisk for NOK 2,4 milliarder. Totalt ble det eksportert 91.000 tonn klippfisk. Det gjør klippfisk til den største videreforedlede produktgruppen basert på villfanget fisk i norsk fiskerinæring. Norske bedrifter eksporterer klippfisk av både torsk, sei, lange og brosme. Torsk og sei er de viktigste artene målt i både mengde og verdi.

Siden eksporten av klippfisk av torsk er konsentrert til et begrenset antall marked er det viktig at norsk klippfiskindustri evner å utvikle andre marked enn Brasil og Portugal. Det vil kunne øke etterspørselen etter norsk klippfisk av torsk og redusere markedsrisikoen fordi en blir mindre avhengig av enkeltmarked. Økt salg i andre marked enn Brasil og Portugal vil også kunne øke den generelle etterspørselen og skape grunnlag for høyere priser. Behovet for å utvikle nye markeder for ulike torskeprodukter er enda viktigere nå som torskekvoten er rekordhøy og prisene faller på grunn av økt tilbud i eksisterende marked.

Torsken som frysas om bord i norske havfiskefartøy selges enten på auksjon eller på kontrakter. Klippfiskindustrien i Norge er det viktigste markedet for den største torsken. Filetindustrien i Kina er det viktigste markedet for den minste torsken. Mange afrikanske markeder har imidlertid preferanser for fiskeprodukter av små størrelser. Angola kan derfor være et marked for klippfisk av torsk av små størrelser på sikt. Angola er det største enkeltmarkedet for norsk klippfisk av torsk i Afrika og norske bedrifter eksporterte i fjor 308 tonn klippfisk av torsk til Angola. Eksporten hadde en verdi på NOK 12,5 millioner. Videre har Angola en positiv økonomisk utvikling, noe som medfører en økende kjøpekraft i befolkningen. I denne sammenhengen vil det være interessant å undersøke hvilke preferanser det angolanske markedet har for ulike størrelser av klippfisk av torsk og hvilke muligheter som eksisterer for å øke etterspørselen etter torsk generelt og små torsk spesielt. Økt salg



av små torsk til Angola og andre afrikanske markedet vil kunne redusere havfiskeflåtens avhengighet av etterspørselen i filetmarkedet.

Eksporten av klippfisk av sei er noe mer fragmentert enn eksporten av klippfisk torsk. Brasil er i dag det største og viktigste markedet for klippfisk av sei. Det brasilianske markedet kjøper cirka 40 prosent av klippfisk av sei som eksporteres fra Norge. En stor utfordring for norske produsenter og eksportører av klippfisk av sei i Brasil er imidlertid en økende konkurranse fra saltet Alaska pollock produsert i Kina (Egeness & Pleyrn, 2012). Den økte konkurransen fra kinesisk industri er trolig en av forklaringene på hvorfor både eksportmengden og verdien av klippfisk av sei til Brasil, samt prisen per kilo har falt betydelig de siste årene. Det er derfor viktig at norsk klippfiskindustri evner å utvikle andre markeder for å vedlikeholde etterspørselen etter klippfisk av sei i et globalt marked.

Angola er det nest største markedet for norsk klippfisk av sei i Afrika. Norske bedrifter eksporterte i 2013 mer enn 1.800 tonn klippfisk av sei til Angola. Eksportverdien var NOK 53 millioner. Spørsmålet er om den positive økonomiske utviklingen i Angola kan føre til økt konsum av sei, og hvilken strategi norsk industri bør velge for å posisjonere seg i dette markedet framover?

Med bakgrunn i denne gjennomgangen er den faglige bakgrunnen for at prosjektet ble igangsatt at en ser et betydelig vekstpotensial i det angolanske markedet, og at markedskunnskap er avgjørende for å utnytte disse mulighetene. Det er flere årsaker til at norske klippfiskbedrifter ønsker å rette oppmerksomheten mot dette markedet. Markedslitteraturen antyder at det er enklest å vokse i eksisterende markeder. Angola er en tidligere portugisisk koloni og har derfor lange tradisjoner med konsum av klippfisk. Angola skiller seg også fra mange andre klippfiskmarkeder fordi de etterspør klippfisk av både torsk, sei, lange og brosme. Den økonomiske utviklingen i landet bidrar til at flere får muligheter til å spise klippfisk eller at de som spiser klippfisk i dag kan spise mer.

Strategilitteraturen fastslår at bedrifter som skal vokse, først bør se på mulighetene for å selge mer av eksisterende produkter i eksisterende marked. En slik strategi kalles markedspenetrering. Denne strategien velges gjerne først fordi det er forbundet med mindre risiko enn andre vekststrategier som markedsutvikling (salg av eksisterende produkter i nye markeder) og produktutvikling (utvikling av nye produkter i eksisterende marked). Siden norske bedrifter allerede eksporterer klippfisk av torsk og sei til Angola er dette en hensiktsmessig vekststrategi som er forbundet med mindre risiko enn andre potensielle vekststrategier. Endringer i distribusjonsstrukturen i dette markedet som følge av den økonomiske veksten kan imidlertid skape både utfordringer og muligheter for norsk klippfisk. Markedskunnskap er derfor en forutsetning for at norske bedrifter skal kunne kapitalisere på og tilpasse seg den økonomiske utviklingen i Angola.

## **2.2 Prosjektets omfang**

Prosjektet ble i sin helhet finansiert av Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF). Totalrammen til prosjektet var på NOK 900.000. Prosjektet ble startet 01.12.2013 og avsluttet 1.5.2015. På grunn av endringer i valutakursene ble forbruket noe høyere enn budsjettet. Angola er likeledes et langt mer krevende markedet enn vi hadde forutsetninger for å vite da prosjektet ble etablert. Det er derfor brukt betydelig egeninnsats fra Nofima for å dekke alle målene som ble beskrevet i prosjektbeskrivelsen.

## 2.3 Prosjektorganisering

Prosjektet ble etablert i 2013 av Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF). Forsker Finn-Arne Egeness har vært prosjektleder. Hos Nofima har i tillegg forsker Ingelinn Eskildsen Pleyrn jobbet med prosjektet.

Alle aktiviteter i prosjektet har vært gjennomført i overensstemmelse med en styringsgruppe som bestod av følgende personer;

- Knut Haagensen, Jangaard Export AS
- Per-Owe Owesen, Olav E. Fiskerstrand AS
- Odd Arild Sperre, Nils Sperre AS
- Christian Haakon Olsen, Nergård AS

I tillegg hadde følgende aktører en rolle i prosjektet;

- Ove Johansen, Norges Sjømatråd (observatør)
- Berit A. Hanssen, FHF (FHF-ansvarlig)

Både medlemmer og observatører har bidratt med verdifulle innspill underveis i prosjektet. Til tross for at Nergård ikke var representert på noen av de felles styringsgruppemøtene, hadde deres deltakelse stor verdi for utfallet av prosjektet.

### 3 Problemstilling og formål

Prosjektets målsetting er å fremskaffe næringsrelevant og forskningsbasert kunnskap om muligheter og utfordringer for norsk klippfisk av torsk og sei i Angola. Følgende delmål skulle lede fram til dette hovedmålet;

1. Analysere konkurransesituasjonen for klippfisk av torsk og hvordan den økonomiske utviklingen vil kunne påvirke både distribusjonskanaler og etterspørsel.
2. Analysere konkurransesituasjonen for klippfisk av sei og hvordan den økonomiske utviklingen vil kunne påvirke både distribusjonskanaler og etterspørsel.
3. Kartlegge og analysere sentrale salgskanaler for klippfisk av torsk og sei, samt avdekke viktige kjøpskriterier.
4. Anbefale relevante vekststrategier for klippfisk av torsk og sei i Angola

#### 3.1 Klippfisk av torsk

Hensikten er at norske bedrifter skal kunne ta sine strategiske beslutninger i det angolanske markedet på et større grunnlag. Det skal bidra til at norsk klippfisk i enda større grad evner å kapitalisere på den raske økonomiske utviklingen i Angola. Økt markedskunnskap om Angola vurderes som avgjørende for videre vekst og utvikling av norsk klippfisk av torsk til det angolanske markedet. Følgende forskningstema er sentrale i prosjektet:

- Kartlegge status i dagens marked for klippfiskprodukter av torsk i Angola
- Analyser av internasjonal handelsstatistikk
- Dybdeintervju med norske eksportører av klippfisk til Angola
- Beskrive og analysere konkurransesituasjonen i markedet for klippfisk av torsk i Angola med et særlig fokus på konkurransen fra portugisisk industri
- Identifisere de viktigste kjøpskriteriene for klippfisk av torsk på industrielt nivå i det angolanske markedet
- Identifisere og kartlegge de viktigste salgskanalene for klippfisk av torsk i Angola og analysere framtidige utfordringer i disse kanalene

Kunnskap om disse problemstillingene er nødvendig for å anbefale relevante vekststrategier for norsk klippfisk av torsk i Angola.

#### 3.2 Klippfisk av sei

Økt markedskunnskap om Angola vurderes som avgjørende for videre vekst og utvikling av norsk klippfisk av sei til det angolanske markedet. Målsettingene i prosjektet skal nås ved å;

- Kartlegge status i dagens marked for klippfiskprodukter av sei i Angola
- Analyser av internasjonal handelsstatistikk
- Dybdeintervju med norske eksportører av klippfisk av sei til Angola
- Beskrive og analysere konkurransesituasjonen i markedet for klippfisk av sei i Angola med et særlig fokus på konkurransen fra kinesisk industri
- Identifisere de viktigste kjøpskriteriene for klippfisk av sei på industrielt nivå i det angolanske markedet

- Identifisere og kartlegge de viktigste salgskanalene for klippfisk av sei i Angola og analysere framtidige utfordringer i disse kanalene

Kunnskap om disse problemstillingene er nødvendig for å anbefale relevante vekststrategier for norsk klippfisk av sei i Angola.

### **3.3 Prosjektets effektmål**

Kunnskap om det angolanske markedet kan brukes til å identifisere kundebehov, forstå disse bedre, segmentere markedet og tilpasse produktet til markedet. Hvis en lykkes med dette kan en øke lønnsomheten (Webster, 1978). Norske bedrifter kan bruke denne markedskunnskapen til å ta sine strategiske beslutninger på et bredere grunnlag. Hvis en evner å implementere og respondere på markedskunnskapen før konkurrenten, kan det gi et konkurransefortrinn. En rekke studier viser at markedsorientering gir bedre økonomiske prestasjoner (Narver & Slater, 1994; Kohli & Jaworski, 1990; Greenly, 1995). Et industrielt selskap har ofte mer kunnskap om kunden, men forbrukerselskaper er bedre til å ta til seg denne kunnskapen og spre den i organisasjonen. Nofima har samlet inn og formidlet kunnskap om det angolanske markedet for klippfisk av torsk på oppdrag fra Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF). Det er opp til norske klippfiskbedrifter å respondere på kunnskapen som formidles i denne forskningsrapporten.

På lang sikt vil effektene kunne måles i høyere markedsandeler for klippfisk av torsk. Samtidig er det mulig å håpe på større etterspørsel og bedre priser på klippfisk av sei. I prosjektperioden har det vært en positiv utvikling både i etterspørselen og prisen. Det er imidlertid svært usikkert hvor mye av denne veksten som kan tilskrives prosjektet.

### **3.4 Prosjektets resultatmål**

Leveranser i prosjektet;

- Tre fagrapporter
- Seks kronikker
- En populærvitenskapelig artikkel
- En sluttrapport

Alle leveransene vil være tilgjengelig fra <http://www.fhf.no> og Nofima sine hjemmesider.

## 4 Prosjektgjennomføring

I dette kapitlet redegjør vi for prosjektgjennomføringen i prosjektet «Klippfisk til Angola», herunder både metodikk og gjennomføring.

### 4.1 Metodikk

I forbindelse med vårt arbeid har vi benyttet ulike data fra samtaleintervjuer med industrielle aktører og resultater fra markedsobservasjoner både i dagligvarekjedene og i restaurantsegmentet. I tillegg har analyser av internasjonal handelsstatistikk vært datagrunnlaget i prosjektet. En slik kombinasjon av forskjellige data kalles triangulering (Ringdal, 2001). Triangulering er definert av Jick (1979) som en kombinasjon av ulike metoder i studier av samme fenomen. En slik kombinasjon av metoder har flere fordeler (Miles & Huberman, 1994). Det gjør at en kan være tryggere på resultatene som presenteres, analysene blir mer detaljrike og en kan enklere følge opp overraskende funn underveis i studien. Triangulering bidrar likeledes til å gi forskningsresultatene større troverdighet (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989; Ringdal 2001).

Følgende datainnsamlingsteknikker ble benyttet.

- Analyser av handelsstatistikk
- Markedsobservasjoner
- Samtaleintervju med industrielle aktører

Denne tilnærmingen (eksplorativ tilnærming og metodetriangulering) ble benyttet fordi vi hadde begrenset forkunnskaper om markedet. Fordelen er likeledes at en kan være tryggere på resultatene som presenteres. Det er hensiktsmessig i et land hvor det er heftet noe usikkerhet til deler av datamaterialet.

### 4.2 Gjennomføring av prosjektet

Innledningsvis gjorde vi analyser av handelsstatistikk for å få en bedre forståelse for konkurransesituasjonen i markedet. Disse analysene viste at det angolanske markedet er et stort marked for klippfisk av torsk. Denne eksporten domineres imidlertid av portugisiske aktører. Norske bedrifter er nærmest alenerådene for klippfisk av sei.

I denne perioden av prosjektet hadde vi også telefonsamtaler med norske bedrifter, hvis hensikt var å samle inn kunnskap som allerede eksisterte om det angolanske markedet. Norske bedrifter var i varierende grad vært interessert i å dele sine erfaringer med oss. En forklaring på dette er at kunnskap om det angolanske markedet trolig oppfattes som et konkurransefortrinn av enkelte. Det skapte noe merarbeid for oss. Kunnskapen som kom fram i disse intervjuene var imidlertid svært verdifulle når vi skulle reise til Angola og gjorde at vi i større grad kunne «stille de riktige spørsmålene».

Videre gjorde vi markedsobservasjoner i Luanda i samarbeid med selskapet Sagaci Research. Dette arbeidet ble innledningsvis satt bort til et eksternt selskap for å redusere kostnadene. Selskapet tok bilder av klippfisk både på markeder og på restauranter. Denne datainnsamlingen gjorde at vi fikk tilgang på relevant data tidlig i prosjektfasen.

Videre gjennomførte vi intervju med industrielle aktører i Angola. En slik eksplorativ tilnærming ble valgt fordi vi hadde begrenset med forkunnskaper om det angolanske markedet. Målsettingen med samtaleintervjuene var å oppnå en bredde slik at en får dekket flere relevante problemstillinger og utfordringer. Slike intervjuer er ofte beskrevet som en samtale (Lofland & Lofland, 1995) eller en samtale med mening (Webb & Webb, 1932). Totalt møtte vi 8 industrielle aktører i forbindelse med vårt besøk i Angola, pluss statssekretæren i Fiskeridepartementet. Møtet med departementet var nyttig for grunnleggende kunnskap om fiskerinæringen og konsumet av sjømat i Angola, samt de politiske strategiene til de angolanske myndighetene.

Veinettet i Luanda var svært overbelastet. Først og fremst fordi det er tilpasset et innbyggertall på 0,5 millioner, mens dagens innbyggertall er 6 millioner. Vi hadde derfor leiebil disponibel 11 timer i døgnet. Det var nødvendig for å gjennomføre alle intervjuene som planlagt. På grunn av sikkerhetssituasjonen i Luanda kunne vi ikke besøke markedene nord i Luanda. Vi måtte reise tidlig hver dag fra hotellet for å utnytte dagslyset best mulig. I afrikansk kultur er tidspunkt og avtaler ikke like bindende som i Europa. Vi brukte derfor mye tid på å vente på våre intervjuobjekter. Allikevel fikk vi gjennomført samtalene som planlagt. Kun en supermarkedskjede trakk seg fra vår avtale i siste liten, ukjent av hvilken grunn.

Arbeidet med å få visum til Angola var langt mer krevende og kostbart enn først antatt. Det ble derfor brukt betydelig ressurser på denne delen av prosjektet. For å få assistanse til visumsøknaden leide vi inn konsulenter fra Visumservice. Dette var kostbart, men gjorde at prosessen gikk fortere.

Norske aktører skulle i utgangspunktet være behjelpelig med å ordne oss kontakter. De var imidlertid svært lite hjelpsomme på grunn av konkurransesituasjonen i markedet. Vi måtte derfor ordne dette selv, med assistanse fra den norske ambassaden i Angola. Ambassadens innsats var viktig for å møte et tilstrekkelig antall informanter. Basert på ressursene i prosjektet, følte vi at vi fikk et tilstrekkelig antall informanter.

Prosjektet har fått svært mye oppmerksomhet både nasjonalt og internasjonalt. Det antyder at vi har arbeidet med en problemstilling med betydelig relevans for norsk klippfiskindustri. Særlig fra afrikansk industri og portugisisk media har vi fått en rekke henvendelser.

## 5 Resultater, diskusjon og konklusjon

I dette kapitlet skal vi se nærmere på oppnådde resultater, diskusjon og konklusjon.

### 5.1 Resultater

I dette kapitlet oppsummeres de viktigste funnene i arbeidet med mulighetene og utfordringene for norsk klippfisk av torsk og sei i det angolanske markedet. Fordi klippfisk av torsk og sei omsettes i ulike kanaler og har ulike roller, presenteres resultatene i to forskjellige delkapitler.

#### 5.1.1 Klippfisk av torsk

Angola er det største markedet for klippfisk av torsk i Afrika. Markedet er i vekst og domineres av portugisiske aktører med sosiale og strukturelle bindinger til sin tidligere koloni. Økt etterspørsel etter torsk i supermarkedskjedene og nye innkjøpsrutiner i denne kanalen, kan åpne større muligheter for norske bedrifter.

Konsumet av klippfisk av torsk eller «bacalhau» i Angola kan forklares med portugisisk påvirkning av angolansk matkultur og tilstedeværelsen av nærmere 200.000 portugisere i Angola. Jula er høytid for konsum og nærmere halvparten av torsken konsumeres i forbindelse med julefeiringen. Klippfisk av torsk finnes i butikkhyllene i hovedstaden Luanda hele året. Kvaliteten på fisken vi observerte i slutten av februar var varierende. Det antyder enten lav omsetningshastighet og ikke optimale lagringsforhold eller varierende kvalitet på klippfisken som eksporteres dit.

De viktigste kjøpskriteriene for klippfisk av torsk på industrielt nivå er kvalitet, størrelse og pris. Lys farge ble i stor grad brukt for å operasjonalisere begrepet kvalitet. Markedsobservasjoner viser torsk både med og uten svarthinne. Angola importerte i fjor 2.169 tonn klippfisk av torsk fra Portugal og 135 tonn fra Norge. Det er en økning på hele 500 tonn sammenlignet med året før. I tillegg kommer ett par hundre tonn med fryste utvannede produkter fra Portugal.

#### Supermarkeder

Klippfisk av torsk fås både i supermarkedene, på restaurantene og er vanlig som bedriftsgave til jul. Salgs- og distribusjonskanalene reflekterer at klippfisk av torsk er et dyrt produkt. Rundt 70 prosent av salget skjer i supermarkedene, hvor en kilo klippfisk av torsk typisk koster mellom NOK 130–200. Supermarkedene har en rekke produktvarianter av klippfisk av torsk, herunder hel fisk, fileter, porsjonsstykker og ferdige utvannede produkter. Hel flekket klippfisk uten emballasje er fortsatt det vanligste synet. Hos en av kjedene var hele klippfisken pakket inn i plast, hvis hensikt var å forbedre lagringsstabiliteten. Emballering av produktene skjer enten i Portugal eller på utsalgsstedet. Billig arbeidskraft er en av forklaringene på at mange kjeder velger å skjære opp og emballere klippfisken selv. Produksjonen av fryste utvannede produkter er langt mer ressurs- og kunnskapskrevende og skjer derfor i Portugal. Produktspekteret for fryste utvannede produkter er stort og spenner seg fra skinn- og benfrie loinsprodukter i pene gaveesker, til porsjonsstykker med skinn og bein, emballert i enkel plastfilm.

I tillegg til salg av torsk i supermarkedene fant vi noen få eksempler på klippfisk av torsk på markedene utendørs. Kvinnene som solgte fisken hadde handlet den i supermarkedene, og solgte den videre med en liten fortjeneste. I tillegg til kvinnene som handlet mindre partier med klippfisk,

kunne det komme enkeltpersoner eller bedrifter til hovedstaden Luanda og handle 10–15 kartonger med klippfisk for videresalg i et annet geografisk område av landet.

### **Restauranter**

Bacalhau finnes også på menyen til finere restauranter i Luanda. Måltidene har høy standard og er priset deretter. En lunsjrett med bacalhau kan koste mellom NOK 300 og 450. Prisnivået forklarer hvorfor restaurantmarkedet er begrenset.

Tre av de fire restaurantene med bacalhau på menyen som vi besøkte i Luanda, serverte klippfisken med skinn og bein. Ledelsen i restaurantene forklarte at dette ga best resultat. En av eierne fortalte at de fikk levert ferdig oppskåret klippfisk i porsjonsstykker som var klar til utvanning. De andre restaurantene delte den opp selv før utvanning. Restaurantene benyttet ferdig utvannede produkter dersom etterspørselen var større enn tilbudet.

### **Julekurver**

Klippfisk av torsk er populært i julekurver eller «cabaze de Natal», som har utgangspunkt i portugisiske tradisjoner. I Angola gir mange bedrifter slike julegaver til sine ansatte, til sine kunder eller til sine leverandører. Kurvene pakkes enten i Portugal eller Angola. Supermarkedskjedene lager egne kurver for salg. Her har klippfisk av torsk sin naturlige plass sammen med blant annet Parmaskinke og Champagne. Det forteller litt om statusen til klippfisk av torsk. Ytterligere markedsundersøkelser er nødvendig for å fastslå mengden klippfisk som selges i julekurver. Økt fokus på bekjempelse av korrupsjon kan redusere verdien av denne kanalen i framtiden.

### **Framtiden**

Tette bånd mellom Portugal og Angola fra kolonitiden, felles språk og tilstedeværelse av portugisiske bedrifter er de viktigste forklaringene på hvorfor Portugal er største eksportør av klippfisk torsk til Angola. God logistikk mellom de to landene gjør at portugiserne har muligheter til å skipe mindre partier med klippfisk av torsk enn en hel container. Det gir portugiserne ett fortrinn. Økonomiske utfordringer i Portugal og mangel på kvalifisert arbeidskraft har gjort at mange portugisere har prøvd lykken i Angola. Lederne i mange angolanske bedrifter er derfor portugisere.

Supermarkedskjedene forteller at de ønsker å importere klippfisk av torsk direkte fra Norge, for å redusere antall ledd i verdikjeden og øke konkurransen i leverandørleddet. Det øker mulighetene for norske bedrifter, fordi kjedene så langt i stor grad har handlet fra portugisiske aktører med lokal tilstedeværelse. En utfordring for norsk industri kan være et større ønske om å handle på kreditt, fordi norske bedrifter antyder at portugiserne har bedre leverandørkredittordninger enn hva GIEK kan tilby norsk industri.

### **Avslutning**

Supermarkedskjedene har en viktig funksjon for distribusjon av matvarer generelt og klippfisk av torsk spesielt. Nye innkjøpsrutiner kan øke etterspørselen etter norsk klippfisk. Tiden er derfor inne for å gripe mulighetene for norsk klippfisk av torsk i Angola.

#### **5.1.2 Klippfisk av sei**

Afrika er det største markedet for norsk klippfisk av sei. Angola er et av de afrikanske markedene hvor etterspørselen etter sei øker mest. Produktet selges i uformelle salgskanaler og konsumeres primært av folkegruppen «bakongo».



Norske bedrifter eksporterte i fjor 18.750 tonn klippfisk av sei til det afrikanske kontinentet. De største markedene i Afrika er Den demokratiske republikken Kongo, Republikken Kongo og Angola. Fordi Angola er ett av de markedene som vokser raskest, har Nofima fått i oppdrag fra FHF å se nærmere på markedsmulighetene for klippfisk av sei i dette markedet.

### **Verdikjede**

Klippfisk av sei er det største klippfiskproduktet målt i både mengde og verdi i Angola. Norge er markedsleder i produktkategorien med en eksport på 6.115 tonn i 2014. Målt i mengde gikk nesten 14 prosent av den norske eksporten av klippfisk av sei til Angola i fjor. Norske bedrifter pakker klippfisken av sei (ryggsei) i 9-kiloskartonger før den går videre i container på båt til Angola. Det første angolanske leddet i verdikjeden er gjerne en importør, som enten handler direkte med norske eksportører eller via et europeisk mellomledd. Når seien ankommer Angola må den via toll- og sanitærkontroll. Tollklaringsprosessen er tidkrevende og mindre betalinger til offentlige tjenestemenn bidrar ofte til at tollklaringsprosessen går fortere. Korrupsjon er derfor et utbredt problem. Angola er rangert på 179. plass av 189 land i Verdensbankens rangering av hvor enkelt det er å gjøre forretninger i landet. GIEK vurderer Angola til 5 på en risikoskala fra 1–7, hvor 7 er høyest risiko. Til sammenligning vurderer de Brasil og Sør-Afrika til 3 på samme skala.

Når klippfisken har vært gjennom tollklaringsprosessen fraktes den med bil til et lager som importøren disponerer. Dette lageret fungerer også som et utsalgssted hvor detaljistleddet, som primært består av kvinner, bruker betydelige deler av familieformuen på å kjøpe en eller flere kartonger med klippfisk av sei. Fordi strømbrudd er en utfordring, er lagrene utstyrt med et aggregat for å drive kjøleanlegget i perioder med strømbrudd. Matvarer har stor verdi i Angola fordi en stor andel av maten importeres. Lagrene er derfor bevoktet for å hindre tyveri.

### **Størrelser**

Seien selges videre stykkevis til forbruker i uformelle salgskanaler, enten på markeder eller på gata. En slik «bulk-breaking strategy» er typisk for en rekke produkter på det afrikanske kontinentet. Fordi kvinnene betaler per kilo og selger videre til stykkepris, må fisken være liten av størrelse, hvis ikke blir enhetsprisen for høy. Salgs- og distribusjonskanalene er derfor en viktig forklaring på hvorfor markedet primært etterspør sei av mindre størrelser.

### **Konsumenter**

Folkegruppen «bakongo» er den største konsumentgruppen av klippfisk av sei i Angola. Det er en etnisk folkegruppe som lever langs vestkysten av Afrika, fra Point-Noire i Republikken Kongo til Luanda i Angola. Folkegruppen utgjør rundt 13 prosent av Angolas befolkning på 25 millioner. Til sammenligning er folkegruppen den største i Republikken Kongo, det største markedet for klippfisk av sei i Afrika. Det kan være en av forklaringene på at mange norske aktører forteller at det er kongoleserne som opprinnelig lærte angolannerne å spise klippfisk av sei. Folkegruppen bruker gjerne begrepet «makayabu» om produktet og velger det først og fremst på grunn av smak og tradisjon. Klippfisk av sei er langt dyrere enn lokale ferske arter. «Makayabu» er derfor ikke direkte «fattigmannskost». Forbrukerne tilbereder ulike retter med «makayabu». En av de mest populære er klippfisk av sei med rotfrukten maniok. Klippfisk av sei konsumeres hele året og helgen er høytid for konsum av «makayabu».

### **Framtiden**

Angola er i dag svært avhengig av inntektene fra petroleumseksporten. Til tross for en rekke forsøk fra angolanske myndigheter på å etablere mer nasjonal industri, er økonomien fortsatt lite

differensiert. Kjøpekraften vil derfor avhenge av oljeinntektene og fordelingen av disse inntektene. Skjevfordeling av ressursene skaper store forskjeller mellom fattig og rik. Angola er ett av de landene med høyest befolkningsvekst i verden. Det vil bidra til økt etterspørselen etter proteiner.

Hvis en skal anvende intensive vekststrategier for å vokse raskere, må en enten få de som allerede spiser klippfisk av sei til å spise mer, eller så må en skape nye segmenter. Det krever markedsinvesteringer, både av enkeltbedrifter og av næringen i fellesskap.

Bedre distribusjon er en vekststrategi. Organiseringen av verdikjeden stiller krav til egenkapital. Enkelte importører vurderer derfor å etablere et mikrokreditsystem, hvor detaljistleddet kan handle på kreditt. Redusert krav til egenkapital gjør at flere enkeltpersoner kan selge klippfisk av sei. Våre analyser antyder at det vil være mest hensiktsmessig å distribuere klippfisk av sei i områder hvor folkegruppen «Bakongo» bor og arbeider; enten i hovedstaden Luanda eller nordover i landet mot grensa til Republikken Kongo og Den demokratiske Republikken Kongo.

Norsk klippfiskindustri bør kartlegge mulighetene for å selge klippfisk av sei i supermarkedene. Det vil være en viktig vekststrategi fordi salget av klippfisk av sei i denne kanalen er begrenset og fordi det stadig etableres nye supermarkedskjeder med ulike målgrupper i områder hvor det ikke tidligere har vært supermarkeder. Salg i supermarkedene gir likeledes muligheter for sei av store størrelser, både fordi kjedene kan tilby porsjonspakninger og fordi kjøpekraften hos enkelte segmenter er tilstrekkelig til å kjøpe en stor klippfisk.

Etterspørselen etter norsk klippfisk av sei øker og produktformatet er svært godt tilpasset den angolanske verdikjeden. Markedsinvesteringer, enten alene eller i fellesskap, og bedre distribusjon kan stimulere til ytterligere vekst.

## **5.2 Vurdering av funnene**

Angola er rangert som et av de mest krevende landene i verden å gjøre forretninger i. Implisitt betyr det at det også er svært krevende å gjennomføre forsknings- og utviklingsprosjekter i dette markedet. Til tross for begrensede ressurser og lite assistanse fra industrien klarte vi å få snakke med en rekke industrielle aktører, med god hjelp av Nofima sitt internasjonale nettverk og den norske ambassaden i Luanda, Angola. Til tross for at vi møtte et begrenset antall informanter i hver salgskanal, fester vi tillit til funnene i prosjektet. Metodetriangulering er en viktig årsak til dette. På grunn av prosjektets størrelse og forkunnskapene om Angola er prosjektet mer å betrakte som et forprosjekt, hvor det vil være relevant å følge opp funnene i prosjektet.

Vi snakket med to supermarkedskjeder. Dette er et lite utvalg og det er derfor vanskelig å vurdere om resultatene er generaliserbare for alle supermarkedene. Funnene våre stemmer imidlertid godt overens med eksisterende markeds- og strategilitteratur på området, samt våre analyser av handelsstatistikk og markedsobservasjoner. Vi setter derfor lit til våre funn. Totalt besøkte vi et tosifret antall butikker og fikk dermed et godt bilde over vareutvalget, pris og distribusjon.

Totalt snakket vi med ledelsen i tre restauranter og spiste på fire. Siden de samme funnene gikk igjen, fester vi tillit til våre funn, til tross for et lite utvalg. Vi snakket primært med «high-end» restauranter. Videre markedsarbeid bør kartlegge flere aktører innenfor Ho-Re-Ca-segmetet. Vi fant

kun klippfisk av torsk på restaurant. En bør derfor kartlegge hvorvidt det eksisterer klippfisk av sei i restaurantmarkedet i enkelte segmenter.

I forbindelse med prosjektet intervjuet vi ikke bedriftene som leverte julekurver. Dette bør inkluderes i framtidig arbeid. Enten hos aktører i Angola eller i Portugal. En må imidlertid stille spørsmålstegn om den økte satsningen på bekjempelse av korrupsjon kan redusere verdien av denne salgs- og distribusjonskanalen i framtiden.

Sikkerhetssituasjonen setter derfor begrensninger for muligheter til å besøke markedene med størst utvalg av klippfisk av sei. En bør derfor vurdere nytteverdien av og mulighetene for å besøke disse markedene på et senere tidspunkt. Det krever trolig investeringer i sikkerhetstjenester. Et slikt videre arbeid bør gjøres i samarbeid med den norske ambassaden i Luanda.

### 5.3 Videre anvendelse av resultater fra prosjektet

Utnytting av markedsmulighetene for klippfisk i Angola vil være avhengig av følgende faktorer:

#### 1. Økonomisk utvikling i landet

Nærmere 85 prosent av BNP i Angola kommer i dag fra oljerelatert utvikling. Oljeprisen, fordeling av oljeinntektene og evnen til å skape et mer diversifisert næringsliv vil derfor være avgjørende for den økonomiske utviklingen i Angola og dermed påvirke etterspørselen etter klippfisk i landet.

Når det gjelder etterspørselen etter klippfisk av torsk vil også antall portugisere i landet være av stor betydning. Først og fremst fordi dette segmentet spiser en betydelig andel klippfisk. Den betydelige veksten i importen av klippfisk av torsk fra 2013 til 2014 var imidlertid svært positiv og viser økt etterspørsel etter klippfisk av torsk i landet.

#### 2. Kvoteutvikling

Etterspørselen i markedet vil også være avhengig av prisnivået. Eksporten av klippfisk av sei til Angola vil derfor påvirkes av seikvoten. Dersom betalingsviljen øker kan en enda større andel av seien gå til produksjon av klippfisk for det angolanske markedet. «Råstoff-reserven» vil da først og fremst være den fisken som i dag går til filetanvendelse, enten for produksjon i Norge eller det råstoffet som eksporteres fersk og fryst hel ut av landet.

Økt etterspørsel etter klippfisk av sei gjør at filetbedriftene bør vurdere å salte seien av små størrelser for videre salg til klippfiskprodusenter.

#### 3. Norsk industri sin evne og vilje til å satse i landet.

I dag forholder en stor andel av de norske aktørene seg til mellommenn. Trolig vil det være svært verdifulle å være mer i markedet. Norges Sjømatråd må sammen med næringen vurdere mulighetene for en Sjømatutsending i markedet. Angola er likeledes et krevende marked, og skal en vokse krever det at en investerer ressurser i markedet.

#### 4. Handel mellom Portugal og Angola

Portugal er en av Angolas viktigste handelspartnere og den største eksportøren av matvarer til landet. Portugisiske myndigheter satser mye på handelen med den tidligere kolonien og norske bedrifter antyder at eksportkredittordningene for eksport til Angola er bedre for portugisiske enn norske bedrifter. En må derfor undersøke hvorvidt betingelsene for å drive handel med Angola gir portugiserne et fortrinn. Dersom portugiserne har noen konkurransefortrinn i handelen kan det sette begrensninger på eksportmengde av klippfisk av torsk fra Norge til Angola. Mer kunnskap om denne problemstillingen er nødvendig og det anbefales at næringen investerer ressurser i denne problemstillingen dersom en ønsker å arbeide videre med det angolanske markedet.

## 5.4 Implementering

Markedsorientering kan defineres som innsamling, formidling og respons på markeds kunnskap. Forskning viser at markedsorienterte bedrifter har bedre lønnsomhet enn andre. Fordi torsk og sei har ulike utfordringer og selges i ulike kanaler, møter de forskjellige utfordringer. Det vil derfor være ulike måter å implementere resultatene fra prosjektet for norsk industri;

I den videre anvendelsen av resultatene som har kommet fram i dette forskningsprosjektet, vil det være hensiktsmessig at norske bedrifter tar kontakt med angolanske supermarkedskjeder og tilbyr sine klippfiskprodukter av torsk. Industrien vil da raskt få en konkret tilbakemelding om hvorvidt kjedenes uttrykte ønsker om flere leverandører og direkte import er reelle. Med en slik framgangsmåte vil likeledes mulighetene for å vurdere lønnsomheten i markedet bli mer realistiske. Dersom en lykkes vil norsk industri ta markedsandeler fra portugiserne.

Andre vekststrategier enn den som er nevnt over, krever investering både av enkeltbedrifter og av generiske midler. En mulighet er å allokere noen av midlene som Norges Sjømatråd i dag bruker på konvensjonelle produkter til det angolanske markedet. Lokal tilstedeværelse er trolig nødvendig for å få full uttelling. Det krever en Sjømatutsending med ansvar for landet, helst med fysisk tilstedeværelse og kontor i Luanda. En slik funksjon må få bedre kunnskap om kjøpskriteriene til supermarkedskjedene og mulighetene for å skape flere anledninger til å spise klippfisk, slik det er diskutert i fagrapportene. En utfordring i dag er at konsumet av klippfisk av torsk er svært sesongbasert. Samtidig som vi ser at den store importveksten fra 2013 til 2014 primært skjer i forbindelse med julesalget.

Når det gjelder klippfisk av sei taler de makroøkonomiske variablene for en fortsatt vekst i etterspørselen, gitt at den økonomiske utviklingen i Angola ikke stagnerer eller i verste fall reverseres som følge av reduserte oljepriser. Skal en gjøre tiltak for å stimulere til økt etterspørsel anbefales det å arbeide med økt distribusjon, både gjennom supermarkeder og markeder. Et mikrokredittsystem hvor detaljistledet kan handle på kreditt kan være med på å bedre distribusjonen i uformelle salgskanaler. Norsk industri må selv vurdere om de vil og kan få til noe slikt i samarbeid med sine kunder. Økt salg i supermarkedene kan være hensiktsmessig, siden det stadig etableres nye kjeder med ulike forbrukersegmenter som målgrupper. Ett viktig poeng er at substitusjonseffekten mellom klippfisk av torsk og sei i liten grad virker å eksistere i Angola. På kort sikt er det derfor lite trolig at økt salg av sei vil påvirke salget av klippfisk av torsk. Særlig dersom en fortsetter å bruke benevnelsene «bacalhau» og «makayabu».

## 5.5 Nytteverdi for sjømatnæringen

Resultatene i dette prosjektet kan bidra til at klippfiskindustrien tar sine strategiske valg i det angolanske markedet på et større og bredere kunnskapsgrunnlag. Det gjelder særlig for de aktørene som i dag kun forholder seg til mellomledd i verdikjeden og dermed ikke får markedsinformasjon fra flere kilder. Særlig mellomledd i verdikjeden kan ha nytteverdi av å begrense informasjonsflyten tilbake til sine leverandører. Forskningsbasert markedskunnskap øker sannsynligheten for å lykkes i markedet. Forskning viser at markedsorienterte bedrifter har bedre lønnsomhet enn andre.

Om næringen lykkes med å øke eksporten til Angola vil det redusere avhengigheten av enkeltmarkeder og øke prisene som følge av økt etterspørsel, både i klippfiskindustrien og i råstoffprisen til fisker. Økt etterspørsel etter norsk klippfisk i Angola vil således være nyttig for hele verdikjeden i norsk hvitfisknæring. Et poeng er at vekststrategiene som anbefales på kort sikt i denne rapporten er lite risikofylt og krever begrensede investeringer fra norske bedrifter sin side.

Dersom funnene i rapporten implementeres vil det kunne bidra til FHF's visjon om en mer lønnsom sjømatnæring i vekst. Nofima har på oppdrag fra FHF samlet inn og delt denne kunnskapen. Det er imidlertid opp til bedriftene selv å respondere på kunnskapen i prosjektet.

## 6 Leveranser

### Fagrapporter

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2014). Markedsmuligheter og utfordringer for norsk klippfisk I Angola. Rapport 31/2014, Nofima, Tromsø

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2015). Klippfisk til Angola. Markedsmuligheter og utfordringer for norsk klippfisk av sei (makayabu) Angola. Rapport 20/2015, Nofima, Tromsø.

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2014). Klippfisk til Angola. Markedsmuligheter og utfordringer for norsk klippfisk av torsk (bacalhau). Rapport 16/2015, Nofima, Tromsø.

### Sluttrapport

Egeness, F.-A. & I. E. Pley (2015). Faglig sluttrapport. Klippfisk til Angola. Markedsmuligheter og utfordringer. Rapport 19/2015, Nofima, Tromsø.

### Kronikker

Egeness, F.-A. & I. E. Pley (2015). Klippfisk til Luanda, Angola. FiskeribladetFiskaren 15.4.2015

Egeness, F.-A. (2014). Produktutvikling i klippfiskindustrien. Tidens Krav. 30.6 2014.

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2015). Klippfisk av torsk. FiskeribladetFiskaren. Mai 2015

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2015). Klippfisk av sei. FiskeribladetFiskaren. Mai 2015

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2015). Vekststrategier for klippfisk til Angola. FiskeribladetFiskaren Mai 2015

### Populærvitenskapelig artikler

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2015). Klippfisk til Luanda, Angola. Norsk Sjømat 3-2015.

### Foredrag

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2014). Klippfisk til Angola. Foredrag til styringsgruppen i Ålesund 27.3 2014

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2014). Klippfisk av torsk til Angola. Foredrag til styringsgruppen i Ålesund. 29.4 2015

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2014). Klippfisk av sei til Angola. Foredrag til styringsgruppen i Ålesund. 29.4 2015

Egeness, F.-A. & I.E. Pley (2014). Klippfisk av sei til Angola. Foredrag i forbindelse med matfestivalen i Ålesund. August 2015.

## 7 Kilder

- Egeness, F.-A. & I.E. Pleyrn (2012). Klippfisk i Brasil. Hvordan påvirker nye klippfiskprodukter i det brasilianske markedet norsk eksport av klippfisk?
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, **14**: 4, pp. 532–550.
- Greenly, G.E. (1995). Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, **32**:1, January, pp. 47–66.
- Jick, T.D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, **24**:4, pp. 602–611.
- Kohli, A. & B.J. Jaworski (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, **54**:2, pp. 1–18.
- Lofland, J.H. & L.H. Lofland (1995). *Analyzing Social Settings, 3rd Edition*. Belmont, CA:Wadsworth.
- Miles, M.B. & H.A.M. Huberman (1994). *An expanded sourcebook. Qualitative Dataanalysis. 2nd Edition*. Sage Publications.
- Narver, J.C. & F. Slater (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, **37**:2, March–April, pp. 22–28.
- Ringdal, K. (2001). Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Fagbokforlaget.
- Sogn-Grundvåg, G., F.-A. Egeness & M. Heide (2013). Plan for markedsrettet FoU-arbeid i Afrika. Rapport 47/2013, Nofima, Tromsø.
- Webster, F. (1978). Management Science in Industrial Marketing. *Journal of Marketing*, **42**:1, pp. 21–27.
- Webb, B. & S. Webb (1932). *Methods of Social Study*, London: Longmans Green.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research. Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.

