

Markedsmuligheter og utfordringer for norsk klippfisk av torsk (bacalhau) i Luanda, Angola

Finn-Arne Egeness og Ingelinn Eskildsen Pleym





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 Johnsensgate 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

Internett: www.nofima.no

Foretaksnr.:

NO 989 278 835

Rapport

	ISBN: 978-82-8296-283-4 (trykt) ISBN: 978-82-8296-284-1 (pdf) ISSN 1890-579X
<i>Tittel:</i> Markedsmuligheter og utfordringer for norsk klippfisk av torsk (bacalhau) i Luanda, Angola	<i>Rapportnr.:</i> 16/2015
	<i>Tilgjengelighet:</i> Åpen
<i>Forfatter(e)/Prosjektleder:</i> Finn-Arne Egeness og Ingelinn Eskildsen Pleyrn	<i>Dato:</i> 30. april 2015
<i>Avdeling:</i> Forbruker og marked	<i>Ant. sider og vedlegg:</i> 24+4
<i>Oppdragsgiver:</i> Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF)	<i>Oppdragsgivers ref.:</i> FHF-900965
<i>Stikkord:</i> Angola, klippfisk, markedsmuligheter, konkurranse	<i>Prosjektnr.:</i> 10776
<i>Sammendrag/anbefalinger:</i> Angola er det største afrikanske markedet for klippfisk av torsk. Nærmere halvparten av konsumet av klippfisk av torsk skjer i forbindelse med julefeiringen. Analyser av intervjuer 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 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 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.	
<i>English summary/recommendation:</i> 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 satisfied 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 that means that new products 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 could compete on prices.	

Innhold

1	Sammendrag	1
2	Innledning	3
2.1	Problemstillinger	4
2.2	Organisering	4
3	Metode	5
3.1	Handelsstatistikk	5
3.2	Samtaleintervju	5
3.3	Markedsobservasjoner	5
4	Verdikjeden	7
5	Markedet for klippfisk av torsk	8
5.1	Konkurransen	9
5.2	Månedsvariasjoner	10
5.3	Omsetningskanaler og produkter.....	12
5.3.1	Supermarkeder	12
5.3.2	Restauranter	14
5.3.3	Cabaze	15
5.3.4	Markeder	16
5.4	Kjøpskriterier hos industrielle kjøpere	17
5.4.1	Kvalitet.....	17
5.4.2	Pris	17
5.4.3	Størrelse	17
5.4.4	Produktformat	17
6	Vekststrategier	18
6.1	Markedspenetrering.....	18
6.2	Produktutvikling	19
7	Oppsummering	20
7.1	Konkurransesituasjon og etterspørsel.....	20
7.2	Salgskanaler og kjøpskriterier	21
7.3	Vekststrategier	21
8	Kilder	24
	Vedlegg 1 Uemballert klippfisk	i
	Vedlegg 2 Emballert klippfisk	ii
	Vedlegg 3 Fryst utvannet klippfisk	iii
	Vedlegg 4 Klippfisk på restaurant	iv

1 Sammendrag

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 hit.

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.

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 videre salg i et annet geografisk område av landet.

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.

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.

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.

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.

2 Innledning

Afrikanske markeder har blitt stadig viktigere for norsk fiskeri- og havbruksnæring. Historisk har sjømateksporten 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). Det beste eksemplet på dette er den norske eksporten av fryst sild til Nigeria. I perioder med store sildekvoter og lave priser har markedet tatt unna en betydelig andel av den totale norske eksporten av fryst rund sild. Når situasjonen er snudd på hodet, med høye priser og lave kvoter, er den nesten ingen eksport til landet.

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 bedre flytilbud, både med rutefly og transportfly, har også åpnet muligheter for eksport av ferske produkter fra/til Afrika. Økning i kjøpekraft og bedre distribusjonsnett gir større muligheter for norsk sjømat på det afrikanske kontinentet.

I denne rapporten skal vi undersøke hvilke markedsmuligheter og utfordringer norsk klippfisk av torsk møter i Angola. Angola er et stort marked for norsk klippfisk av sei. Eksporten av klippfisk av torsk har imidlertid vært begrenset. Etter at borgerkrigen i Angola ble avsluttet 2002, har petroleums- og diamantindustrien i landet, og omfattende prosjekter for å bygge opp igjen infrastrukturen, lagt grunnlaget for økonomisk vekst og skapt muligheter for stadig flere mateksportører. I perioden fra 2004–2008 var det en tosifret økonomisk vekst i landet hvert eneste år. De siste årene har det vært en lavere økonomisk vekst. Allikevel har importen av sjømat fortsatt økt. En viktig årsak til denne veksten er at landet er svært avhengig av å importere sjømat. Trolig er mellom 70 og 80 prosent av alle matvarer i dagligvarebutikker, restauranter og hoteller importert. Resultatet av dette er at prisene på alle matvarer er høye sammenlignet med mange andre markeder og at innbyggerne må bruke en uforholdsmessig stor andel av inntektene på mat. Hovedstaden Luanda er for eksempel en av de dyreste byene i hele verden. Landet forsøker imidlertid i større grad å bli selvforsynt, både for å redusere avhengigheten av import, men også for å skape flere arbeidsplasser i et land med høy arbeidsledighet og en lite diversifisert næring, hvor oljeindustrien i dag står for nærmere 85 prosent av BNP. Framtidige industrimuligheter virker å være, utenom olje og gass, vannkraft, fiske og jordbruk.

De tette båndene mellom Portugal og Angola er en av forklaringene på at Portugal er den største eksportøren av matvarer til Angola. Det er også tilfellet for klippfisk av torsk. Til tross for at totalmarkedet for klippfisk av torsk er nærmere 2.000 tonn, er eksporten fra Norge begrenset til 135 tonn. I denne rapporten skal vi se nærmere på mulighetene for norsk klippfisk av torsk i Angola, med et spesielt fokus på kjøpskriterier for klippfisk av torsk på industrielt nivå. Fordi supermarkedskjedene er den viktigste salgskanalen for klippfisk av torsk i Angola har vi konsentrert oss om de store kjedene som Maxi, Bompreco, Shoprite, Discontao, Casa de Fresco, Kero, Jumbo, InterMarket, Nosso Super. I tillegg til supermarkedskjedene har vi hatt intervjuer med

restaurantsegmentet og kartlagt tilstedeværelsen av klippfisk av torsk i de uformelle salgskanalene i hovedstaden Luanda.

Kunnskap om kjøpskriteriene for klippfisk av torsk i 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 enkeltbedrifter 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, 1989; Kohli & Jaworski, 1990; Greenly, 1995). Et selskap med industrielle kunder har ofte mer kunnskap om kunden enn selskaper som selger til forbruker, men selskapene som selger til forbruker er ofte 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.

2.1 Problemstillinger

Med bakgrunn i innledningen i kapittel 2 er følgende problemstillinger indentifisert;

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

2.2 Organisering

Rapporten er organisert på følgende måte. Først i rapporten oppsummeres funnene i ett sammendrag i kapittel 1. Etter innledningen i kapittel 2 skal vi i kapittel 3 redegjøre for den vitenskapelige metoden som er brukt for å kartlegge kjøpskriteriene for klippfisk av torsk i det angolanske markedet. Deretter rapporteres resultatene fra analyser av markedet for klippfisk av torsk i Angola i kapittel 4. I kapittel 5 identifiserer vi mulige vekststrategier for norsk klippfisk. Til slutt oppsummeres funnene i kapittel 6 og deres implikasjoner diskuteres.

3 Metode

I dette kapitlet redegjør vi for den vitenskapelige metoden som er benyttet for å undersøke muligheter og utfordringer for klippfisk av torsk, i det angolanske markedet. 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 grunnlaget for utarbeidelsen av denne rapporten. 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, 1994; Eisenhardt, 1989; Ringdal, 2001).

3.1 Handelsstatistikk

Analyser av internasjonal handelsstatistikk har gitt presis og nøyaktig informasjon om utviklingen i de ulike produktkategoriene. En slik kunnskap var også sentral i forbindelse med utarbeidelsen av intervjuguidene for samtaleintervju med industrielle aktører. Handelsstatistikken har vi fått tilgang på i samarbeid med Norges Sjømatråd. For å få en mest mulig presis kunnskap har vi tatt alle lands eksport av sjømat til Angola framfor å studere Angolas import av sjømat. Vi hadde større tillit til disse tallene enn til angolansk importstatistikk.

3.2 Samtaleintervju

I forbindelse med utarbeidelsen av denne rapporten har vi gjennomført samtaleintervju med industrielle aktører i det angolanske markedet. 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, samtidig som en oppnår dybde til å diskutere hver enkelt dimensjon (Legard *et al.*, 2010). Slike intervjuer er ofte beskrevet som en samtale (Lofland & Lofland, 1995) eller en samtale med mening (Webb & Webb, 1932).

Egne intervjuguider ble utviklet for hver enkelt gruppe av respondenter. Vi hadde for eksempel en intervjuguide for importørene, en for supermarkedene, en for restaurantene og en for kvinnene som solgte torsk på markedet. Totalt intervjuet vi 8 industrielle aktører, herunder 2 importører, 2 dagligvarekjeder, en kvinne som solgte klippfisk av torsk på markedene og 3 restauranter. I tillegg hadde vi møte med det angolanske fiskeridepartementet i hovedstaden Luanda. Hensikten var å få en bedre forståelse for grunnleggende forhold i Angola generelt og i angolansk sjømatnæring spesielt.

3.3 Markedsobservasjoner

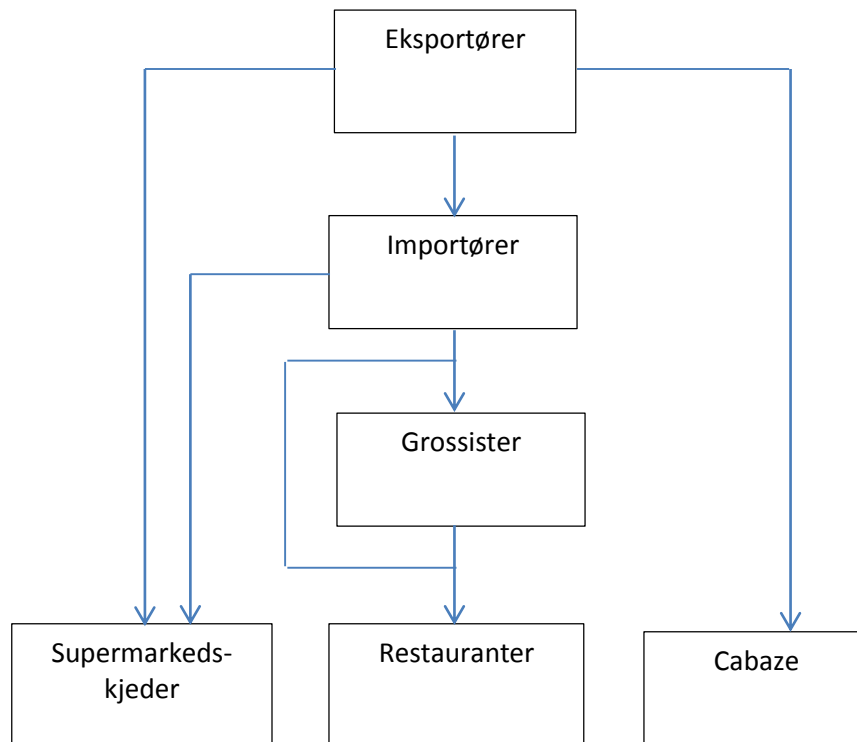
I forbindelse med prosjektet har vi gjort markedsobservasjoner i både supermarkeder, på markeder og restauranter i Luanda. Markedsundersøkelsene har vært gjennomført av både Nofima og et eksternt selskap vi har samarbeidet med i prosjektperioden. Hensikten med disse undersøkelsene

har vært å få nøyaktig og presis informasjon om hvordan (norsk) klippfisk av torsk selges i butikk og restauranter og hvordan de ulike produktene prises. Vi besøkte følgende 9 kjeder; Maxi, Bompreco, Shoprite, Discontao, Casa de Fresco, Kero, Jumbo, InterMarket, Nosso Super. Rundt 70 prosent av klippfisk av torsk i Angola selges via supermarkedskjedene. I tillegg kartla vi utvalget av klippfisk på fire restauranter og fotograferte de ulike rettene. Alle produkter og retter ble fotografert i forbindelse med markedsreisene. Bildene ble studert av forskerne som deltok i prosjektet og resultatene har vært sentrale i forbindelse med analysearbeidet. Vi fant klippfisk av torsk på et av markedene vi besøkte. I tillegg fant vår samarbeidspartner klippfisk av torsk på 4 uformelle utsalgssteder.

4 Verdikjeden

I dette kapitlet skal vi se nærmere på verdikjeden for klippfisk av torsk i Angola. Det gir et bedre grunnlag for leserne å forstå vareflyten for klippfisk av torsk i det angolanske markedet.

I figuren under har vi illustrert verdikjeden for klippfisk av torsk i Angola. Det første leddet i verdikjeden for klippfisk av torsk i Angola er eksportørene. Disse er primært portugisiske eller norske aktører. De selger sine produkter enten til importører eller supermarkedene i Angola. Vi har også satt en pil direkte til «Cabaze-leverandørene», som er lokalisert enten i Angola eller Portugal. Supermarkedskjedene er den største og viktigste distribusjons- og salgskanalen for klippfisk av torsk i Angola. Nærmere 70 prosent av salget av klippfisk av torsk skjer her. De kjøper enten direkte fra eksportørene eller fra lokale importører. Den nest største omsetningskanalen er restaurantene, med nærmere 25 prosent av markedet. Våre funn antyder at restaurantene enten kjøper direkte fra importører eller fra grossister. Klippfisk av torsk er i tillegg populært som julegaver eller «cabaze». Slike julekurver pakkes enten i Portugal eller lokalt i Angola. I kapittel 5.3 skal vi komme nærmere inn på omsetningskanaler og produkter for klippfisk av torsk i det angolanske markedet.

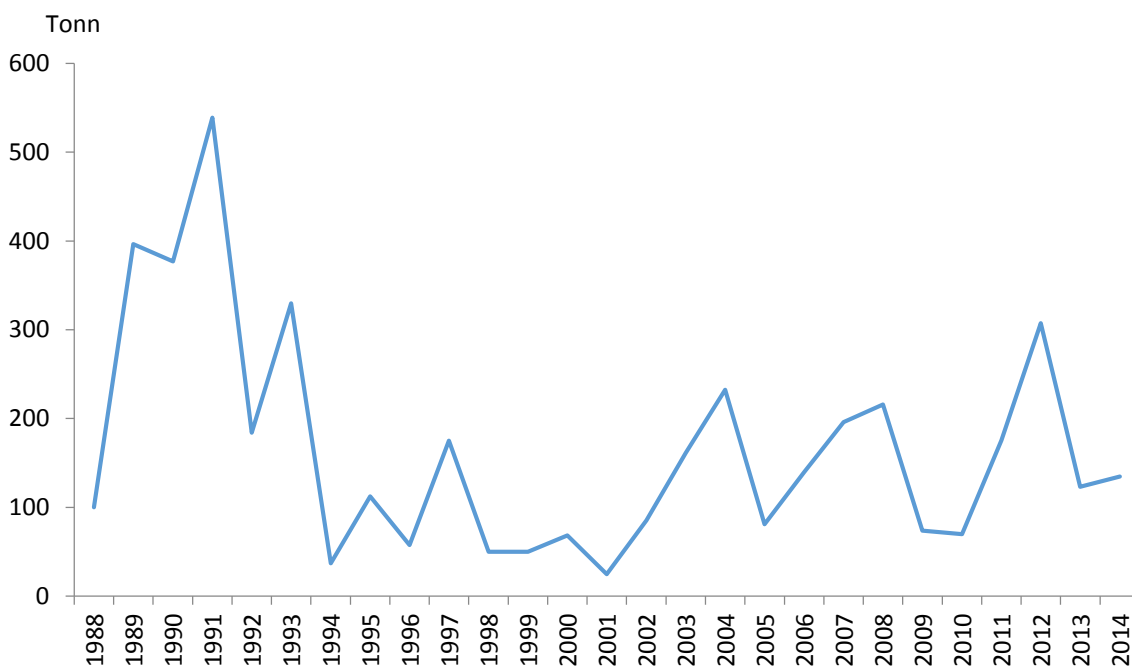


Figur 1 Verdikjeden for klippfisk av torsk i Angola

5 Markedet for klippfisk av torsk

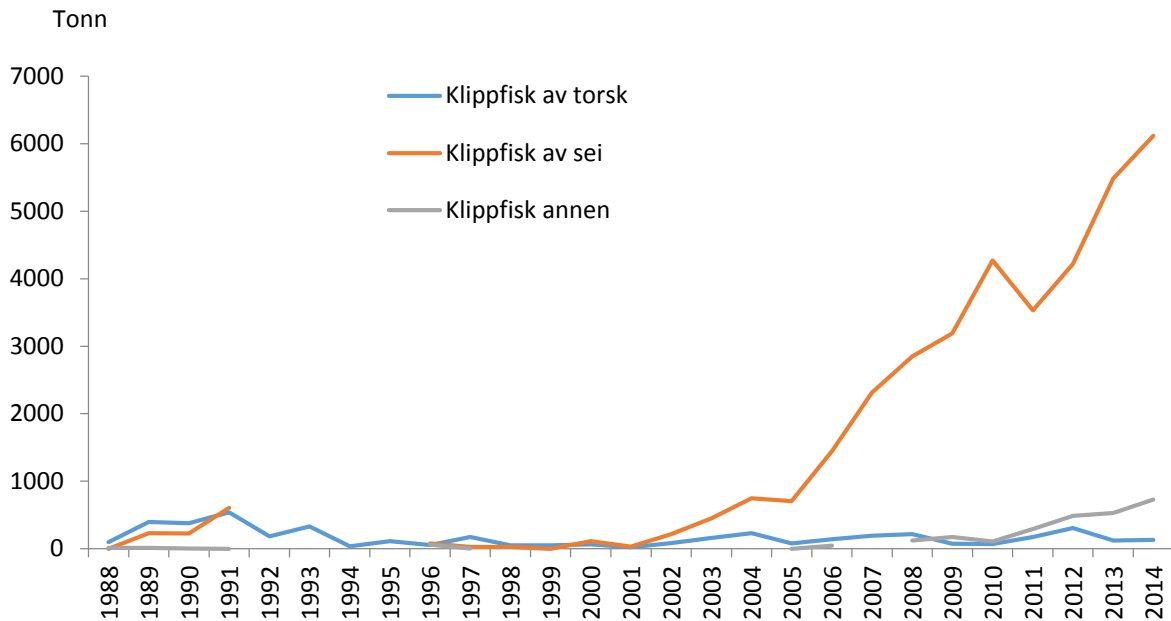
Angola er det største markedet for klippfisk av torsk i Afrika. Våre estimater antyder at markedet for fullsaltede og tørkede produkter av klippfisk av torsk er nærmere 2.500 tonn. Portugal er markedsleder og eksporterte i 2014 cirka 2.150 tonn klippfisk av torsk til Angola totalt. Konsumet av klippfisk av torsk eller bacalhau i Angola kan forklares med den portugisiske påvirkning av angolansk matkultur, samt tilstedeværelsen av nærmere to hundre tusen portugisere i Angola. Parallelt er klippfisk av torsk tilpasset verdikjeder hvor det historisk har vært perioder med mangelfull kjøling, slik tilfellet har vært i Angola. Julen er høytiden for konsum av klippfisk i Angola og nærmere halvparten av klippfisken spises trolig i forbindelse med julefeiringen. I tillegg til portugiserne spiser også de velstående angolannerne klippfisk til jul. Våre observasjoner viser at klippfisk av torsk også er tilgjengelig i deler av hovedstaden og 6-millionersbyen Luanda utenom julehøytiden. Kvaliteten på klippfisken vi observerte i februar måned var imidlertid svært varierende. Den var svært tørr og rødmidd (bakterie) og brunmidd (sopp) var et utstrakt problem. Det antyder både lav omsetningshastighet utenom julehøytiden, men også varierende eller ikke optimale lagringsforhold i kortere eller lengre perioder før salg.

Til tross for at Angola er et stort marked for norsk klippfisk, domineres den norske eksporten av klippfisk av sei. Slik det er vist i Figur 2 har norske bedrifter eksportert mellom 25 og 550 tonn klippfisk til Angola i året i perioden fra 1988 til 2014. Statistiske analyser viser at eksporten av klippfisk av torsk har vist en negativ utvikling de siste årene. Ett annet poeng er at det har vært store variasjoner fra år til år i eksportmengden.



Figur 2 Norsk eksport av klippfisk av torsk til Angola i perioden 1988–2014

Figur 3 viser at norsk eksport av klippfisk til Angola er dominert av klippfisk av sei. Klippfisk annen, som består av klippfisk av lange og brosme og trolig også noe hyse, har siden 2009 vært større enn klippfisk av torsk.



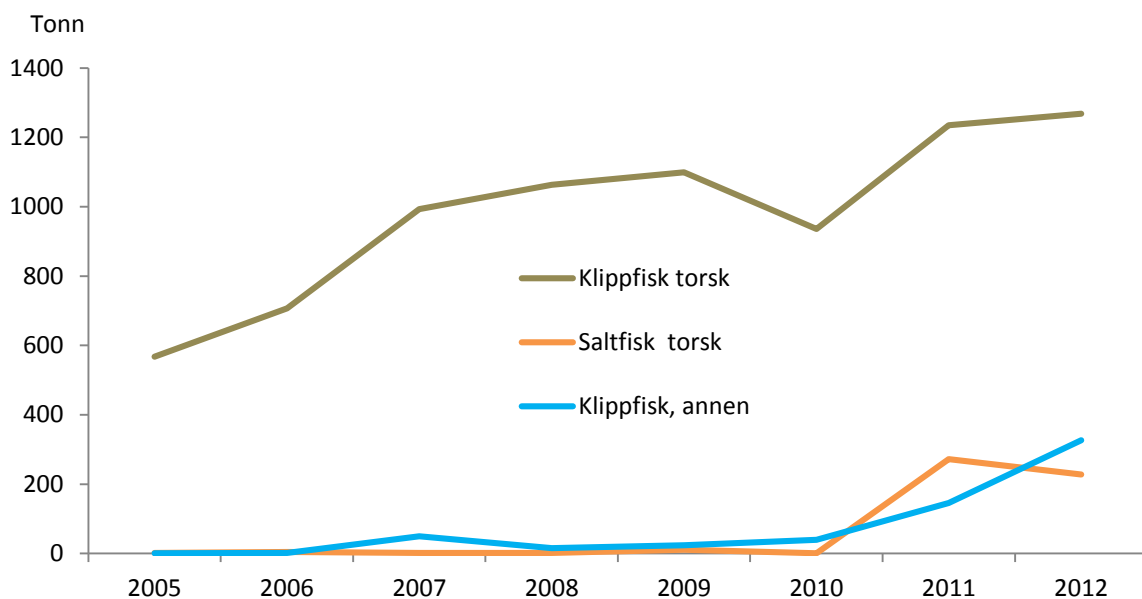
Figur 3 Norsk eksport av klippfisk til Angola i perioden 1988–2014

5.1 Konkurransen

Portugal er den største aktøren i det angolanske markedet, hvis vi tar utgangspunkt i den direkte eksporten. Det er imidlertid naturlig å anta at deler av eksporten av klippfisk av torsk fra Portugal til Angola er basert på enten fryst norsk torsk, norsk saltfisk eller norsk klippfisk. Angola har derfor, uavhengig om eksporten går direkte fra Portugal eller fra Norge, en viktig funksjon for etterspørselen etter klippfisk av torsk og dermed også prisnivået på klippfisk globalt.

De viktigste forklaringene på at portugiserne er de største eksportørene av klippfisk av torsk er;

- Nære relasjoner mellom Angola og Portugal
- Felles språk
- Lokal tilstedeværelse av portugisiske bedrifter
- Mange portugisere i (Luanda) Angola



Figur 4 Portugisisk eksport av klippfisk av torsk til Angola i perioden 2005–2012

Våre funn antyder at de største utfordringene med å gjøre forretninger i Angola er som følger;

- Nære relasjoner er viktig i forretningslivet
- Språk er en barriere
- Mangel på kvalifisert arbeidskraft
- Manglende og underdimensjonert infrastruktur i store deler av landet
- Avtaler kan bli brutt og det er svært vanskelig å kreve inn penger for handler på kreditt

Punktene over forklarer hvorfor portugiserne som snakker språket og har lokal tilstedeværelse har et fortrinn i det angolanske markedet. Samtidig gir lokal tilstedeværelse bedre forutsetninger for å løse uforutsette problemer. Et annet poeng er at mangel på kvalifisert arbeidskraft har gjort at en rekke utlendinger er med i ledelsen av angolanske selskaper. Lederne vi møtte i de angolanske bedriftene var opprinnelig portugisere, sørafrikanere eller nigerianere, ingen var angolanere.

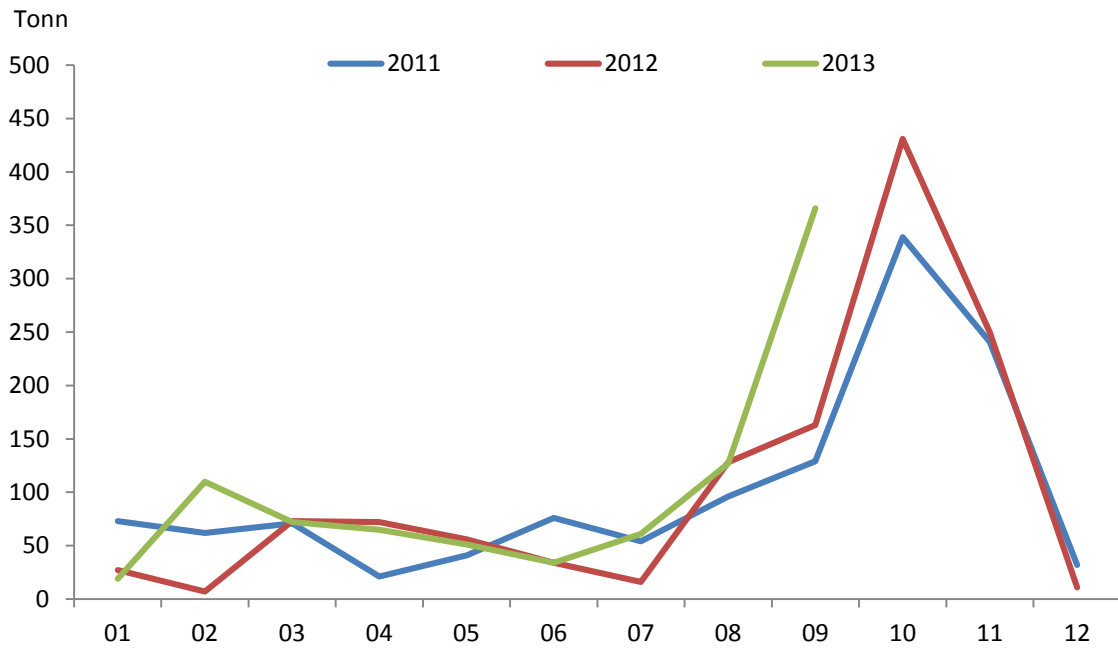
5.2 Månedsvariasjoner

Hvordan varierer eksporten av klippfisk av torsk til Angola? Våre analyser av internasjonal handelsstatistikk viser at det er;

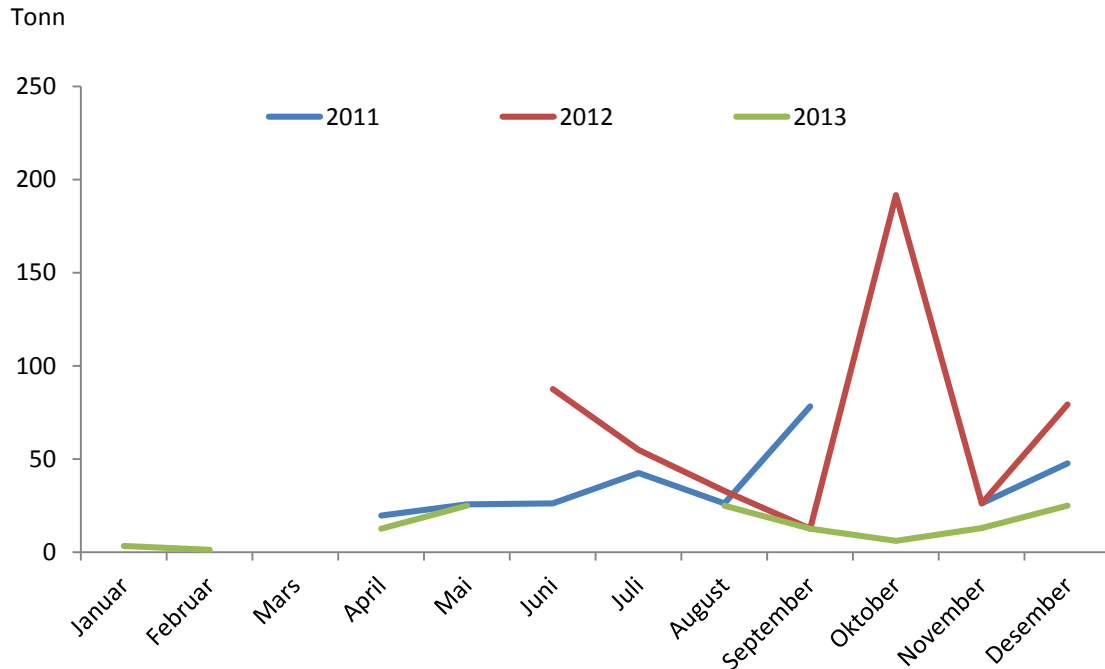
- Størst konsum til jul
- Mindre konsum resten av året

Våre markedsobservasjoner viste at kvaliteten på klippfisken i februar måned var varierende. Det antyder lav omsetningshastighet utenom julehøytiden, slik handelsstatistikken viser i figurene under. Samtidig kan det forklares med ikke optimale lagringsforhold og at en i større grad bør lære kjedene opp i hvordan klippfisken bør lagres. Den fullsaltede klippfisken av torsk som vi fant i supermarkedskjedene hadde i varierende grad kjøling. Forhøyede lagringstemperaturer kombinert med treg omsetning forklarer dermed den varierende kvaliteten på klippfisk av torsk utenom

julehøytiden. Slik vi ser av Figur 5 og Figur 6 er sesongvariasjonene nærmest identisk både for norsk og portugisisk eksport.



Figur 5 Portugisisk eksport av klippfisk av torsk per måned til Angola i perioden 2011–2013



Figur 6 Norsk eksport av klippfisk av torsk til Angola etter måned i perioden 2011–2014

5.3 Omsetningskanaler og produkter

Klippfisk av torsk selges både i supermarkeder og på restauranter. Det er også svært vanlig som bedriftsgave i forbindelse med julehøytiden. I tillegg viser markedsobservasjoner at det selges noe klippfisk av torsk på markeder.

Oppsummert er de viktigste salgskanaler for klippfisk av torsk i Angola

- Supermarkeder
- Restauranter
- Hotell
- «Cabaze»

5.3.1 Supermarkeder

Våre intervjuer med industrielle aktører viser at supermarkedskjedene er den viktigste omsetningskanalen for klippfisk av torsk i Angola. Estimaten varierte noe fra kjede til kjede, men det selges trolig rundt 70 prosent av klippfisk av torsk i Angola i supermarkedskjedene. Kjedenes anslo samtidig at nærmere 80 prosent av salget skjedde i Luanda. Det betyr at minst halvparten av klippfisken av torsk som eksporteres til landet selges i supermarkedene i hovedstaden. Siden enkelte grossister og detaljister i andre deler av landet bruker supermarkedene i hovedstaden som grossister, er det naturlig å anta at konsumet i hovedstaden er marginalt lavere enn salget.

Salgs- og distribusjonskanalene reflekterer at klippfisk av torsk er et dyrt produkt i Angola. En kilo hel klippfisk av torsk koster typisk mellom NOK 130–200 per kilo i supermarkedene. Det er betydelig mer enn i andre store markeder som Portugal og Brasil. Til sammenligning er minstelønnen i landbruket i Angola rundt NOK 1.200 per måned. I supermarkedene finner en mange produktvarianter av klippfisk av torsk, som for eksempel hel fisk, fileter, porsjonsstykker og ferdige utvannede produkter. Hel flekket klippfisk er fortsatt et svært vanlig produktformat. I en av kjedene var den hele klippfisken pakket inn i plast. De emballerte klippfiskproduktene vi observerte var enten emballert i Portugal eller på utsalgsstedet. Lave arbeidskraftskostander er en av forklaringene på at mange kjeder velger å skjære opp og emballere klippfisken selv. Produksjonen av frysede utvannede produkter er imidlertid langt mer ressurs- og kunnskapskrevende og skjer derfor i Portugal. Produktspekteret for frysede utvannede produkter var stort og spente seg fra skinn og benfrie loinsprodukter, til frysede utvannede porsjonsstykker med skinn og bein, emballert i enkel plastfilm.

Produkter av klippfisk av torsk som vi observerte i supermarkedene var;

- Hel flekket klippfisk med og uten emballasje
- Emballert klippfisk i ulike biter
- Fryst utvannet klippfisk i ulike varianter

Våre observasjoner viste at hel flekket fisk var et vanlig syn i nesten alle supermarkedene. Ett relevant funn var at hos en av kjedene hadde portugisiske «Constantinos» pakket hver enkelt klippfisk inn i plast. Når vi snakket med ansvarlig i butikk fikk vi forklart at det først og fremst ble gjort for å holde på fuktigheten. Forsøk hos Nofima antyder at det stilles større krav til kjøling for å opprettholde kvaliteten på emballert klippfisk enn klippfisk som ikke er emballert, fordi vanninnholdet i fisken blir høyere og derfor framskynder bakterieveksten. Til tross for at portugisiske

produkter dominerer markedet for klippfisk av torsk i Angola hadde supermarkedskjeden Kero merket enkelte partier med klippfisk med «Bacalhau Graudo Noruega». Det antyder at norsk opprinnelse kan ha en verdi på forbrukernivå. Dette bør undersøkes nærmere i framtidige prosjekt.

I tillegg til hel flekket klippfisk fant vi mye emballert klippfisk, i ulike porsjoner og størrelser. En stor andel av disse produktene var hel klippfisk skjært opp i biter med både skinn og bein. Våre observasjoner antyder at emballeringen skjer både i Portugal og i butikk. Emballasjen som ble brukt varierte fra isoporskåler med plast over til laminering med plast av relativt god kvalitet/tykkelse. I tillegg fant vi hos enkelte kjeder pakker med klippfisk av torsk som nærmest kunne minne gaveesker. En av kjedene som hadde et slikt produkt var supermarkedskjeden NossoSuper. Her kostet en kartong på 2,6 kilo med klippfisk av torsk fra Constantinos AOA 4.998,17, tilsvarende NOK 335. Det gir en kilopris på NOK 127 med utgangspunkt i dagens valutakurs (mars 2015). Til tross for at det er en kilopris på linje med hel flekket klippfisk er markedet for slike produkter begrenset som følge av den høye enhetsprisen. I tillegg til emballerte produkter fra Constantinos fant vi liknende produkter fra både Rui Costa, Amar og Riberalves.



Bilde 1 Emballert klippfisk i Luanda, Angola



Bilde 2 Hel flekket klippfisk i Luanda, Angola

5.3.2 Restauranter

Bacalhau finnes også på menyen til finere restauranter i enkelte bydeler i Luanda. Måltidene holder ofte høy internasjonal standard og er priset deretter. En rett med bacalhau til lunsj på en fin

strandrestaurant koster typisk fra NOK 300–450. Prisen gjør at det er et begrenset marked for klippfisk av torsk i Angola og gjenspeiler det høye kostnadsnivået i Luanda.

Det ble gjort en del observasjoner i tre restauranter i Luanda som hadde bacalhau på menyen. Felles for disse restaurantene var at klippfisken ble servert med skinn og bein og at den var svært smakfull. Torsken ble vannet ut på kjøkkenet til restaurantene. En av eierne forklarte at hans restaurant fikk levert ferdig oppskåret klippfisk i porsjonsstykker klar til utvanning. De andre delte den opp selv. Restaurantene benyttet ferdig utvannede produkter i perioder når etterspørselen er større enn forventet, slik tilfellet også er i det brasilianske markedet. Restaurantene hadde et begrenset antall klippfiskretter på menyen.



Bilde 3 Klippfisk på restaurant i Luanda, Angola

5.3.3 Cabaze

Klippfisk av torsk er også populært i julekurver (cabaze de Natal). I Angola gir mange bedrifter slike gaver til sine ansatte, til sine kunder eller til sine leverandører. I kurvene finner en gjerne klippfisk sammen med eksklusive skinker, viner, cognac og champagne. Det forteller litt om statusen til klippfisk av torsk i det angolanske markedet. Kurvene pakkes enten i Portugal eller i Angola. Funn på hjemmesidene til selskapene som leverer slike produkter antyder at det primært benyttes hel flekket fisk i disse produktene. Vi lyktes ikke å møte representanter fra disse selskapene, men av de vi intervjuet kom det frem at klippfisk til cabaze stort sett enten kjøpes direkte av portugisiske selskaper med tilstedeværelse i Angola eller kommer med ferdigpakkede julekurver importert fra Portugal. Økt bekjempelse av korrupsjon kan bidra til at denne kanalen får mindre verdi i fremtiden.

5.3.4 Markeder

Vi fant klippfisk av torsk på flere av markedene vi besøkte i Luanda. Klippfisken var både med og uten emballasje. Det var ikke utvannede produkter av klippfisk av torsk på markedene, vi fant heller ikke desfiado-produkter av torsk her. Et interessant funn var allikevel at vi fant «avskjær» av klippfisk i enkilosposer fra portugisiske Riberalves. De hadde skjært av hale- og bukstykker og pakket disse i egne poser, produktet ble kalt «Caldeirada de bacalhau – salgado semi seco». Direkte oversatt betyr ordet fiskegryte. En slik strategi gjør at en får utnyttet hele potensialet til klippfisk av torsk i markedet og ikke minst hele fisken. Disse produktene hadde en lavere kilopris enn fisken som var tilgjengelig hos supermarkedene.



Bilde 4 Klippfisk av torsk på et marked i Luanda, Angola.

5.4 Kjøpskriterier hos industrielle kjøpere

Basert på intervjuer med industrielle kjøpere av klippfisk i Angola har vi identifisert følgende kjøpskriterier som avgjørende når de handler inn klippfisk av torsk:

- Kvalitet
- Pris
- Størrelse
- Produktformat

5.4.1 Kvalitet

Aktørene vi møtte trakk fram kvalitet som det viktigste kjøpskriteriet for klippfisk av torsk. Supermarkedskjedene brukte ulike variabler for å operasjonalisere begrepet kvalitet, de mest brukte var farge og utseende. På grunn av sesongvariasjonen i etterspørselen er det viktig at kvaliteten er best mulig når fisken ankommer Luanda. Det vil gi et mer lagringsstabil produkt, særlig dersom startverdien på for eksempel rødmiddkonsentrasjonen er høy.

5.4.2 Pris

I tillegg til kvalitet nevnte alle de industrielle aktørene vi møtte pris som et viktig kjøpskriterium. Det er naturlig siden differansen mellom innkjøpspris og salgspris er avgjørende for lønnsomheten i kategorien og at pris er et viktig konkurransemiddel mellom kjedene.

5.4.3 Størrelse

Størrelsen ble også trukket fram som et kjøpskriterium. En viktig forklaring på dette er at de ulike klippfiskstørrelsene prises ulikt til forbruker. Dermed har også detaljistleddet større betalingsvilje for klippfisk av store størrelser. Våre observasjoner viser at markedet bruker de portugisiske størrelsesinndelingene og at «Graudo» var mest populært. Vi fant også noe «Crescido». Hos supermarkedskjeden Jumbo kostet for eksempel størrelsen «Graudo» AOA 2.700 per kilo på tilbud og «Crescido» AOA 2.500 per kilo.

5.4.4 Produktformat

Kjedene vi møtte hadde ikke noen sterke preferanser for produktformat. Slik det er beskrevet i kapittel 4.3.1 emballerte mange av kjedene den hele fisken i butikk. Det var mulig som følge av de lave lønnskostnadene i Angola og fordi det er perioder på dagen med få kunder i butikken. Det antyder at kjedene er fleksible når det gjelder produktformat, og at det hele blir en avveining over hvor mye de er villige til å betale for ferdig emballerte produkter i forhold til kostnadene med å produsere produktene selv.

6 Vekststrategier

Totalt importerer Angola rundt 2.500 tonn klippfisk av torsk i 2014. Den norske eksporten av klippfisk av torsk til Angola har vært begrenset de siste årene. I dette kapitlet skal vi diskutere om det er grunnlag for vekst for norsk klippfisknæring i Angola og hvilke strategier som kan brukes. I hovedsak er det to mulige strategier for vekst i eksisterende markeder (Kotler, 1994): en markeds-penetreringsstrategi eller en produktutviklingsstrategi. Vi skal gå nærmere inn på disse to strategiene i dette kapitlet. Vi ser først på en markedspenetreringsstrategi og deretter produktutvikling.

6.1 Markedspenetrering

Markedspenetrering eller økt salg av eksisterende produkter i eksisterende markeder er en mye brukt vekststrategi for bedrifter som ønsker å vokse. Skal en lykkes med en slik strategi for klippfisk av torsk i Angola, må en ta større markedsandeler fra portugiserne, få flere til å spise klippfisk av torsk slik at totalmarkedet vokser eller øke konsumfrekvensen hos de som allerede spiser klippfisk av torsk. Det er først og fremst kjedenes uttalte ønsker om økt grad av direkte import av klippfisk av torsk som åpner større muligheter for norske bedrifter i det angolanske markedet på kort sikt. Hensikten med denne strategien er å redusere innkjøpskostnadene og øke konkurransen i leverandørleddet. På lengre sikt kan en få større effekt av å øke totalmarkedet gjennom å skape flere anledninger hvor klippfisk av torsk velges.

Basert på analysene av markedet anbefales følgende vekststrategier basert på eksisterende produkter;

Portugal er markedsleder for klippfisk av torsk i Angola. Supermarkedskjedene har historisk kjøpt en stor andel av klippfisk av torsk fra lokale importører. Kjedene forteller at de ønsker å importere klippfisk av torsk selv, hvis hensikt både er å redusere kostnadene gjennom å kutte ledd i verdikjeden, og å øke konkurransen mellom potensielle leverandører. Lederne i supermarkeds-kjedene vi møtte, fortalte at norske bedrifter i liten grad hadde vært i markedet og tilbydd sine produkter. Norsk klippfiskindustri bør derfor søke å være mer synlig ovenfor kjøpere i Angola, enten med å besøke landet selv eller besøke innkjøperne på relevante fiskerimesser i Europa eller Afrika. Konsumet av klippfisk av torsk i Angola er sesongbasert. Våre analyser av importstatistikk (per måned) antyder at nærmere halvparten av torsken konsumeres i forbindelse med julefeiringen. En vekststrategi vil derfor være å skape flere anledninger hvor klippfisk blir det naturlig valget. I Brasil har for eksempel Norges Sjømatråd satset på både mors- og farsdager, samt grillfester som anledninger for å spise klippfisk av torsk. Lykkes en med lignende aktiviteter i Angola, kan en være med på å øke etterspørselen og totalmarkedet. En slik strategi bør gjennomføres av bedriftene i fellesskap og ikke enkeltvis.

En tredje mulighet er å få de som ikke spiser klippfisk av torsk til å begynne å konsumere produktet. På grunn av de store variasjonene i kjøpekraften i landet, har vi mest tro på de to første markeds-penetreringsstrategiene og anbefaler at norsk industri legger vekt på disse innledningsvis.

6.2 Produktutvikling

Produktutvikling er avgjørende for å overleve og vokse i dagens globale matvaremarked og en egnet strategi for å skape konkurransefortrinn og langsiktig finansiell suksess. Det er med på å spre markedsrisikoen, øke bedriftens verdi i aksjemarkedet og forbedre konkurransedyktigheten. I forrige delkapittel viste vi at på kort sikt er markedspenetrering en relevant vekststrategi. På lang sikt vil imidlertid produktutvikling være relevant. Norsk klippfiskindustri produserer i dag primært hel flekket klippfisk. Våre markedsobservasjoner viser at det eksisterer en lang rekke klippfiskprodukter av torsk i supermarkedskjedene i Angola, som er den viktigste salgskanalen for klippfisk av torsk i det angolanske markedet. Utvikling av nye produkter, enten alene eller i samarbeid med andre aktører kan derfor være en strategi for å vokse. Det kan enten skje i Norge, i Angola eller i et tredjeland. Basert på observasjoner i markedet og samtaler med industrielle kjøpere vil det på kort sikt være mest hensiktsmessig å utvikle følgende produkter;

- Fullsaltede filetprodukter i ulike emballasje/størrelser
- Pakke hale- og bukstykker i egen emballasje.

Supermarkedskjedene tilbyr ulike emballerte filetprodukter i tillegg til hel klippfisk. Slike produkter vil kunne være et alternativ både til dem og i restaurantmarkedet. På samme måte vil hale- og bukstykker som ikke utnyttes i filetproduksjonen ha en verdi i markedet. Det gjelder særlig i de uformelle salgskanalene som markeder og gatehandlere, men også i enkelte supermarkedskjeder som har kunder fra flere samfunnslag med varierende kjøpekraft. På flere av markedene observerte vi for eksempel 1-kilospakninger med hale- og bukstykker fra portugisiske Riberalves. Slike produkter gjør at en får utnyttet hele fisken når en produserer filetprodukter av klippfisk av torsk. Samtaler med supermarkedskjedene viser imidlertid at kjedene gjerne gjør produkttilpasningen for fullsaltede produkter selv, som følge av det lave lønnsnivået. Utvikling av nye produkter vil derfor ikke være avgjørende på kort sikt.

7 Oppsummering

Hensikten med denne rapporten har vært å tilegne norsk klippfisknæring grunnleggende kunnskap om det angolanske markedet for klippfisk. I dette avslutningskapitlet beskrives resultatene i forhold til problemstillingene som ble reist innledningsvis i kapittel 2.1.

7.1 Konkurransesituasjon og etterspørsel

I dette delkapitlet skal vi analysere konkurransesituasjonen for klippfisk av torsk og hvordan den økonomiske utviklingen vil kunne påvirke både distribusjonskanaler og etterspørsel etter produktet.

Markedet for klippfisk av torsk i Angola i dag er på omkring 2.500 tonn. Markedet er primært dominert av portugisiske aktører. Klippfiskmarkedet for torsk domineres av fullsaltede produkter. Markedsobservasjoner viser likeledes tilstedeværelsen av fryste utvannede produkter av klippfisk av torsk. De viktigste forklaringene på portugisernes dominans i dette markedet er i tillegg til tilstedeværelsen av en portugisisk klippfiskindustri, de nære relasjonene mellom Angola og Portugal i form av både sosiale og strukturelle bindinger, herunder felles språk, og mange portugisere som bor og arbeider i (Luanda) Angola. Parallelt er det god logistikk mellom Angola og Portugal, som gjør det mulig for portugiserne å skipe mindre partier med for eksempel klippfisk av torsk til Angola sammen med andre varer. Dermed kan en frakte mindre partier med klippfisk enn en hel container, uten å miste konkurranseevnen på grunn av høyere fraktkostnader. På grunn av lite og fragmentert eksport av kjølevarer fra Norge til Angola, må norske bedrifter eksportere en hel container med klippfisk til Angola for å opprettholde konkurransedyktige transportkostnader. Parallelt har supermarkeds-kjedene, som er den viktigste kanalen for omsetning av klippfisk av torsk i Angola, i stor grad kjøpt klippfisk av torsk fra lokale importører med nære relasjoner til Portugal. Kjedenes ønsker om direkteimport kan imidlertid øke mulighetene for norsk klippfiskindustri i Angola.

Generelt vil etterspørselen etter ulike matvarer i Angola være styrt av oljeinntektene til staten og fordelingen av disse inntektene. En betydelig skjevfordeling av inntektene er i dag et stort problem i Angola, slik tilfellet er i en rekke afrikanske land. Bedre økonomi og framveksten av en middelklasse vil kunne øke etterspørselen både i dagligvaremarkedet og i restaurantmarkedet. På lang sikt vil en mer diversifisert økonomi kunne sikre en mer stabil økonomi som vil være mindre avhengig av oljeinntektene. Bedre økonomi for flere vil kunne bidra til at flere spiser klippfisk oftere og at flere angolanere får mulighet til å velge klippfisk av torsk til jul. Samtidig ligger trolig det største vekstpotensialet i større konsum utenom høytiden.

I tillegg til den økonomiske utviklingen kan antall portugisere bosatt i Angola potensielt påvirke etterspørselen etter klippfisk av torsk. Først og fremst fordi dette er en folkegruppe som har kjøpekraft til å spise klippfisk av torsk regelmessig. I dag bor det mellom 100.000 og 200.000 portugisere i Angola, og da fortrinnsvis i hovedstaden Luanda. Egeness & Pley (2014) skriver at Portugals påvirkning på angolansk matkultur gjør det dessuten naturlig at Angola etterspør en betydelig mengde varer derfra, og en økning i antall bosatte portugisere vil kunne bidra til å forsterke dette. For norsk klippfiskindustri vil det derfor være hensiktsmessig å tilegne seg kunnskap om hvor mange portugisere som til enhver tid befinner seg i Angola, fordi dette er en av de største konsumentgruppene av klippfisk av torsk i det angolanske markedet, særlig utenom julehøytiden.

Etablering av supermarkeder i nye områder kan likeledes være en faktor som kan bidra til bedre distribusjon og dermed økt etterspørsel etter klippfisk av torsk i Angola. Kjeden har svært gode logistikk-løsninger og kunnskap om hvor det er lønnsomt å etablere nye butikker. Veksten til supermarkedskjedene i Angola er derfor en viktig forutsetning for økt eksport av klippfisk av torsk til Angola.

7.2 Salgskanaler og kjøpskriterier

I dette delkapitlet oppsummeres de viktigste funnene i arbeidet med å kartlegge og analysere sentrale salgskanaler for klippfisk av torsk, samt avdekke viktige kjøpskriterier på industrielt nivå.

Våre funn viser at de viktigste salgskanalene i rangert rekkefølge er supermarkedene, restaurantene, «cabaze» og markeder. Vi tror at det er mest hensiktsmessig å konsentrere seg om supermarkedene og restaurantene. Først og fremst fordi nærmere 70 prosent av handelen med klippfisk av torsk i mengde skjer i supermarkedene. Det er den største kanalen for klippfisk og den fungerer primært for salg til forbruker, sekundært som et grossistmarked for både enkeltpersoner og mindre grossister. Etter kjedene er restaurantene den nest viktigste salgskanalen. Bacalhau er populært både til lunsj og middag. På en stor andel av de finere restaurantene med sjømat på menyen i Luanda var det også en eller to retter med klippfisk av torsk. Prisen varierte fra AOA 3400–7200 avhengig av restaurant, tilsvarende NOK 210–450.

De viktigste kjøpskriteriene som industrielle kjøpere har for klippfisk av torsk er kvalitet, pris og størrelse. Pris og kvalitet er ofte de viktigste kjøpskriteriene i en rekke markeder. Supermarkedskjedene brukte ulike variabler for å operasjonalisere begrepet kvalitet, de mest brukte var farge og utseende. Det er likeledes naturlig å anta at holdbarhet er et viktig kjøpskriterium. På grunn av sesongvariasjonen i etterspørselen er det viktig at kvaliteten er best mulig når fisken ankommer Luanda. Det vil gi et mer lagringsstabil produkt, dersom for eksempel startverdien på for eksempel rødmiddkonsentrasjonen er høy.

Størrelsen ble også trukket fram som et kjøpskriterium. En viktig forklaring på dette er at de ulike klippfiskstørrelsene prises ulikt og derfor påvirker prisen på produktet. Våre observasjoner viser at markedet bruker de portugisiske størrelsesinndelingene og at «Graudo» var mest populært. Vi fant også noe *crescido*. Hos supermarkedskjeden Jumbo kostet for eksempel størrelsen «Graudo» AOA 2.700 per kilo på tilbud og «Crescido» AOA 2.500 per kilo.

Kjedene som ble intervjuet hadde ikke noen spesielle preferanser for produktformat. Slik det er beskrevet i kapittel 4.3.1 emballerte mange av kjedene den hele fisken i butikk. Det antyder at kjedene er fleksible når det gjelder produktformat, og at det hele blir en avveining av hva som gir best lønnsomhet; ferdig skjærte og emballerte produkter eller å skjære opp og emballere klippfisken selv.

7.3 Vekststrategier

I dette delkapitlet skal vi se nærmere på relevante vekststrategier for klippfisk av torsk i Angola.

I dag dominerer portugiserne markedet for klippfisk av torsk i Angola. En av årsakene til dette er båndene mellom Portugal og Angola fra kolonitiden, felles språk og lokal tilstedeværelse. Samtidig er

Portugal en av de viktigste handelspartnerne til Angola og logistikken mellom de to landene er god. Lederne i mange angolanske bedrifter er gjerne portugisiske eller av portugisisk opprinnelse. Kolonitiden er en forklaring, en annen er at de økonomiske utfordringene i Portugal og mangel på kvalifisert arbeidskraft i Angola, har gjort at mange portugisere prøver lykken i Angola i kortere eller lengre perioder. Klippfiskbedriften Riberalves har for eksempel kontor i Luanda, og langs motorveien i den eksklusive bydelen «Talatona» var det en rekke reklameskilt for deres bacalhau.

De store kjedene som ble intervjuet i Luanda ønsket å importere klippfisk selv, framfor å kjøpe fra lokale aktører, hvis hensikt er å kutte kostnader. En annen begrunnelse for denne beslutningen er at flere leverandører gir større konkurranse. Det kan åpne nye muligheter for norske bedrifter som ønsker å eksportere klippfisk av torsk direkte til Angola. En utfordring for norsk industri er imidlertid at kjedene i større grad ønsker å kjøpe på kreditt og at portugiserne tilsynelatende har bedre leverandørkredittordninger enn norske bedrifter for eksport til Angola. Det gir Portugal et potensielt konkurransefortrinn. Mer kunnskap om forskjellene i rammebetingelsene for eksport er imidlertid nødvendig. Det antyder at norske aktører bør arbeide mot GIEK for eventuelt å bedre rammebetingelsene for eksport av klippfisk av torsk til Angola.

Til tross for at det finnes en rekke eksempler på emballerte produkter av klippfisk i Angola virker ikke produktutvikling å være vitalt på kort sikt. På lengre sikt bør en imidlertid se på mulighetene for å produsere og tilby flere produkter enn bare hel flekket klippfisk. Tidligere forskning viser at «me-too» produkter eller produkter som i stor grad tilsvarer det andre bedrifter allerede har produsert er den største kategorien av nye produkter i verden. Norsk klippfiskindustri kan dermed komme langt med å produsere produkter som den portugisiske industrien allerede leverer til Angola.

I dag har Norges Sjømatråd ingen generiske aktiviteter i Angola. Vi observerte heller ingen aktiviteter av enkeltbedrifter i forbindelse med vårt besøk i markedet. Økt promotering kan være en vekststrategi. Portugisiske Riberalves har for eksempel en rekke reklameplakater for klippfisk fra deres selskap langs veiene i enkelte bydeler i Luanda. Parallelt er tv populært i Angola, ikke minst brasiliansk tv. TV-reklamer i Brasil for norsk klippfisk kan derfor ha en viss effekt også i Angola.

Restaurantsegmentet er den nest viktigste salgskanalen for klippfisk av torsk i Angola. Skal en vokse i restaurantsegmentene kan en forsøke å få flere restauranter til å sette klippfisk på menyen og samtidig få de som allerede har klippfisk på menyen til å sette flere retter på menyen. «Bolinhos» er for eksempel ikke like synlig i Angola som i Brasil. Dermed bør en samlet norsk klippfisknæring undersøke mulighetene for å introdusere bolinhos som et mer vanlig produkt i det angolanske markedet.

Oppsummert har norske aktører følgende muligheter for å få vekst i markedet for klippfisk av torsk i Angola

- Være mer aktiv representert i markedet i kortere eller lengre perioder for å tilby sine produkter. Tilbakemeldinger fra kjedene tyder på at norske bedrifter i liten grad verken har vært eller er aktiv eller synlig i det angolanske markedet.
- Arbeide for å bedre rammebetingelsene for leverandørkredittordninger. Norske aktører antyder at portugiserne har bedre betingelser enn norske bedrifter.
- Kommunisere fordelene med å kjøpe hel klippfisk av torsk. Produktet gir større fleksibilitet og muligheter til å utnytte de lave arbeidskraftkostnadene i Angola.

- Undersøke preferansen for norsk opprinnelse i verdikjeden. Supermarkedskjeden Kero bruker for eksempel norsk opprinnelse som produktinformasjon. Vi har begrenset kunnskap om hvordan det påvirker salget. Forbrukerundersøkelser i regi av Norges Sjømatråd antyder imidlertid preferanser for norsk fisk i både Portugal og Brasil. Lignende preferanser kan bygges for torsk i Angola.
- Se på mulighetene for promotering i Angola både på industrielt nivå og forbrukernivå. I dag er det, slik vi kjenner det, begrenset generisk markedsføring av norsk klippfisk av torsk i Angola. Vi fant heller ikke noe i regi av enkeltbedrifter. Når det gjelder forbrukernivå, så trengs det mer kunnskap om blant annet atferdsmønster, preferanser og bruk av informasjonskanaler.
- Få flere restauranter til å sette klippfisk av torsk på menyen og arbeide med å få flere retter med klippfisk på menyen til de restaurantene som allerede har klippfisk av torsk i dag.

8 Kilder

- Avlonitis, G.J & S.P. Gounaris (1997). Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, **26**:5, September 1997, pp. 385–402.
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2. Utgave. New Jersey: Pearson Education.
- Greenly, G.E. (1995). Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*. **32**: 1, January, pp. 47–66.
- Huth, M.D. & T.W. Speh (2004). *Business Marketing Management. A strategic view of Industrial and Organizational Markets*. Thomson: . South-Western.
- 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.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management 8th Edition. Analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall. International (UK) Limited, London.
- 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*. Volume, **37**: 2, March–April, pp. 22–28.
- Ritchie, J. & J. Lewis (2003) *Qualitative Research Practice. A guide for social science studies and researcher*. SAGE Publications Ltd.
- 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.

Vedlegg 1 Uemballert klippfisk



Uemballert klippfisk fra supermarkedskjeden Jumbo i Luanda, Angola. Februar 2015. Bildet viser at de side om side med torsken også selger lokale fiskearter som er saltet og tørket.

Vedlegg 2 Emballert klippfisk



Emballert klippfisk hos supermarkedsjeden Shoprite i Luanda, Angola. Februar 2015.

Vedlegg 3 Fryst utvannet klippfisk



Fryst utvannet klippfisk i et supermarked i Luanda, Angola i februar 2015.

Vedlegg 4 Klippfisk på restaurant



Klippfisk på en restaurant i Luanda, Angola. Februar 2015.

