Fødevareøkonomisk Institut

Rapport nr. 156

Analyse af oksekødsektoren

Med særlig fokus på markedsførings- og afsætningsstrategier

Analysis of the Danish beef sector

- with specific focus on marketing strategies

Henrik Ottesen og Mogens Lund

København 2003

Indholdsfortegnelse:

Forord 5

1. Indledning 7
   1.1. Baggrund 7
   1.2. Formål og målgruppe 8
   1.3. Metodevalg 8
   1.4. Afgrænsning 9

2. Beskrivelse af oksekødsektoren 11
   2.1. Kødbranchens Fællesråd 11
   2.2. Grovvarevirksomheder 12
   2.3. Producenter 13
   2.4. Slagteri og forarbejdning 20
   2.5. Grossist og detail 23
   2.6. Forbrugeren 26

3. Kædeanalyse 29
   3.1. Relationer mellem kædens aktører 31
   3.2. Transaktionsomkostninger ved forskellige typer af relationer 32
   3.3. SWOT-analyse af oksekødsektoren 36
   3.4. De centrale problemstillinger 40

4. Markedsføringskoncepter 43
   4.1. Koncept 1: Landbooksen 43
   4.2. Koncept 2: Ej Blåt til Lyst 44
   4.3. Koncept 3: Friland 45
   4.4. Koncept 4 ”Landkøb” 48
   4.5. Sammenligning af de fire cases 48

5. Vurdering af sektorens markedsføring og afsætningsfremme 51
   5.1. Omkostning ved produktion/markedsføring af specielle egenskaber 51
   5.2. Vurdering af de enkelte markedsføringskoncepter 60
   5.3. Kædestrukturens betydning for kvalitet og fødevaresikkerhed 62
   5.4. Markedsføringens betydning for kvalitet og fødevaresikkerhed 63
   5.5. Informationsproblemer i markedsføringen 64

6. Sammenfatning og perspektivering 67

Summary 71

Litteraturliste 75

Forord

Rapporten indeholder en analyse af de aktuelle produktions- og afsætningsforhold inden for dansk oksekød og henvender sig til den kreds af folkevalgte, rådgivere, myndigheder og andre, der alle er med til at præge den fremtidige udvikling inden for denne sektor.

Der er tale om en redigeret udgave af et speciale, der er udarbejdet af Henrik Ottesen, som afslutning på cand. oecon. agro. studiet på Den kgl. Veterinær- og Landbohøjskole. Henrik Ottesen har været tilknyttet Afdelingen for Jordbrugets Driftsøkonomi under skrivningen af specialet. Rapporten indgår i den serie af publikationer fra instituttet, som omfatter sektoranalyser inden for jordbrugs- og fødevareerhvervet. I samme serie er tidligere udkommet en analyse af ægsektoren (rapport nr. 147) og en analyse af minksektoren (rapport nr. 152).

En venlig tak til Kødbranchens Fællesråd, herunder specielt Claus Kjeldsen der har bistået med gode råd og vejledning, samt de mange andre organisationer og personer, som har bidraget med oplysninger og synspunkter under rapportens tilblivelse.

Rapporten er udarbejdet af cand. oecon. agro. Henrik Ottesen i samarbejde med seniorforsker Mogens Lund, mens forskningschef Johannes Christensen har medvirket ved den afsluttende redigering.

Fødevareøkonomisk Institut, november 2003

Johannes Christensen

1. Indledning

Rapporten indledes med en kort introduktion af oksekødsektoren, som lægger op til en efterfølgende præsentation af rapportens formål og målgruppe. Herefter beskrives metodevalget, og de afgrænsninger, der er foretaget i forbindelse med rapportens udarbejdelse.

1.1. Baggrund

Forbruget af kød er siden 1975 steget med 54 pct. til 107 kg pr. indbygger. Stigningen i forbruget skyldes primært et øget forbrug fra 1975 til 1990 af svine- og fjerkrækød (Fødevareministeriet, 1998). Udviklingen i forbruget af oksekød er generelt stagneret i det meste af EU således, at det nu ligger på omkring 20 kg pr. person om året. Det har betydet, at oksekødets andel af det totale kødforbrug i EU er faldet fra 38 pct. i 1961 til kun 21,8 pct. i 1998 (Nielsen og Jeppesen, 2001).

Generelt kan danske oksekødsprodukter betegnes som produkter med et smalt sortiment og en meget varierende kvalitet. Som konsekvens heraf er markedet for oksekød primært fokuseret på prisen (Nielsen og Jeppesen, 2001).

En række forbrugerundersøgelser (Audenaert, 1997; Nielsen og Jeppesen, 2001; Steenkamp og van Trijp, 1990) har klarlagt, hvilke forhold forbrugeren ligger vægt på, når han foretager sine indkøb. Disse undersøgelser viser, at forbrugerne i EU er meget forskellige med hensyn til de krav, der stilles til kødets farve. Det nordlige EU ønsker mørkt kød, mens det sydlige EU gerne vil have lyst kød. Der er imidlertid bred enighed om, at kødet ikke må være for fedt.

Derudover er det forhold som smag, mørhed og friskhed, der er afgørende for forbrugeren. En del af kødets smag sidder i fedtet og samtidig gør det kødet mere saftigt og mørt. Forbrugeren vil derfor være nødt til at acceptere en vis mængde fedt, hvis kødet samtidig skal have en god smag samt være mørt og saftigt. Forbrugeren vil således ofte være tvunget til at gå på kompromis med et eller flere af sine krav til kødet.

Produktudbuddet afhænger ofte af de økonomiske incitamenter producenten eller slagterileddet tilbydes for at producere et nyt produkt. Produktion af landbrugsprodukter og specielt oksekødsprodukter tager meget lang tid og binder derfor en betydelig kapital i lang tid. Af den grund vil producent og slagterileddet have stor fordel af

at kunne være med til at præge forbrugerens indkøbsvaner således, at man kan sikre rentabiliteten af investeringerne i produktudvikling og markedsføring.

1.2. Formål og målgruppe

Rapportens hovedformål er:

Ud fra en analyse af den danske oksekødsektor identificeres og konkretiseres sektorens problemstillinger. På dette grundlag opstilles en sammenfattende hypotese vedrørende afsætningsproblemerne for oksekød, som analyseres mere detaljeret.

Hovedformålet kan opdeles i følgende delmål som er:

- at beskrive fødevarekæden for oksekød
- at udarbejde en sektoranalyse af fødevarekæden for oksekød, herunder at kortlægge de enkelte aktørers indbyrdes relationer
- at kortlægge kædens centrale problemstillinger
- at beskrive sektorens markedsførings- og afsætningsstrategier
- at inspirere til nye tiltag indenfor markedsføring og afsætning af oksekødsprodukter

Rapporten henvender sig primært til aktørerne i fødevarekæden for oksekød i et forsøg på at give et mere nuanceret billede af kæden. Ved at beskrive de interne relationer mellem kædens agenter og betydningen heraf forventes det, at rapporten kan tilføre de enkelte aktører i kæden en øget helhedsforståelse af sektoren. Samtidig henvender rapporten sig til kædens brancheorganisationer og relevante offentlige myndigheder, der er med til at præge sektorens fremtidige udvikling.

1.3. Metodevalg

Rapporten bygger på en sektoranalyse af fødevarekæden for oksekød. Under sektoranalysen vurderes fire tiltag, som sektoren har benyttet sig af i et forsøg på at forbedre mulighederne for afsætning af oksekød. De fire koncepter benyttes som cases til vurdering af sektorens markedsførings- og afsætningsstrategier. Det drejer sig om ”Landbooksen”[1], ”Ej Blåt til Lyst”, ”Friland” og ”Landkøb”.

[1] Landbooksen er navnet på det produkt, der er forsøgt markedsført under projektet IPOS 2 (integreret produktion og afsætningsstrategi).

Landbooksen er et af Kødbranchens Fællesråds IPOS´projekter, som undersøger muligheden for at sælge specialprodukter med en høj grad af sporbarhed.

Ej Blåt til Lyst er navnet på den kampagne, som Danish Crown har kørt for at markedsføre et nyt brand for kalvekød. Mærket er overtaget fra Kødbranchens Fællesråd.

Friland forsøger at skabe produkter, som er produceret under specifikke krav til produktionssystemet. Der lægges i dette koncept meget vægt på dyrevelfærd.

Landkøb er Dansk Familielandbrugs afsætningskanal for medlemmernes produkter. Landkøb er en netportal, hvor hver producent selv lægger en reklame ud med sine egne produkter og priser.

Der gives en vurdering af de interne relationer mellem de enkelte koncepters aktører, og hvordan disse relationer afviger fra relationerne under en "normal" produktion. Derudover ses der nærmere på omkostningsstrukturen hos producenten under de fire koncepter. Endelig vurderes det, hvorvidt den valgte markedsføringsstrategi i det enkelte koncept stemmer overens med de forventninger, som er kortlagt hos forbrugeren gennem forbrugerundersøgelser og om strategien fremmer kvalitetsopfattelsen.

1.4. Afgrænsning

Af hensyn til rapportens omfang er foretaget en række afgrænsninger. Ud fra beskrivelsen af oksekødsproduktionen benyttes produktion af oksekød fra kødkvæg og slagtekalve som referencegrundlag. Der lægges vægt på disse to typer, da de repræsenterer to vidt forskellige produktionsformer. Slagtekalveproduktionen betragtes ofte som et biprodukt til mælkeproduktionen og står derfor som en klar kontrast til kødkvægsproduktionen, hvor det primært er produktion af kød, det handler om. Samtidig er produktionen af kødkvæg beskeden i forhold til produktion af slagtekalve. Derfor betragtes kødkvægsprodukterne som specialprodukter, mens kød fra slagtekalve regnes for en main-stream vare. Ved at vælge disse to produktionstyper forventes det at kunne opnå det mest nuancerede billede af oksekødsproduktionen.

Der ses bort fra kød, der produceres på udsætterkøer[2] på trods af, at netop udsætterkøer står for en stor del af det oksekød, der produceres i dag. Det skyldes, at der vurderes at være et større kvalitetsmæssigt potentiale i de to udvalgte kødtyper. Der vil

[2] De køer der tages ud af malkeproduktionen og sendes på slagteri, kvægmarked eller lignende.

dog i begrænset omfang blive henvist til produktionen af udsætterkøer i det omfang det findes relevant for rapporten.

Som sammenligningsgrundlag for de forskellige aktører er valgt de enkelte virksomheders markedsandel. For at undgå alt for mange referencer til forskellige aktører, er det derfor de virksomheder med størst markedsandel, og i enkelte tilfælde dem med et unikt koncept, der er beskrevet og benyttes som referencer.

I rapporten er anlagt et virksomheds- og aktørperspektiv. Det betyder blandt andet, at EU's markedsordninger for oksekød og anden relateret landbrugs- og fødevarelovgivning ikke bliver behandlet i rapporten. Heller ikke afregningsprincipperne for oksekød – det såkaldte EUROP-klassificeringssystem – er detaljeret beskrevet. En økonomisk vurdering af dette afregningssystem, herunder systemets incitamentsstruktur til fremme af kvalitetsoksekød, er uden tvivl meget relevant, men vil på den anden side kræve et omfattende analysearbejde.

2. Beskrivelse af oksekødsektoren

I dette kapitel er de vigtigste aktører i oksekødsektoren beskrevet. Det kan diskuteres hvilke forhold, der skal danne grundlag for en udvælgelse af de relevante aktører. En sammenligning af økonomiske nøgletal vil give et meget klart og nuanceret billede af, hvilke aktører der står stærkest på markedet. Men det vurderes, at det vil være svært at indhente sammenlignelige oplysninger om nøgletal for de forskellige aktører på tværs af kædens led. Derfor er valgt at se på det mere overordnede niveau og benytte følgende forhold til udvælgelse af aktørerne:

- Ejerforhold
- Størrelse
- Markedsandel
- Omsætning
- Produkter
- Strategier

Blandt disse forhold vil specielt de enkelte aktørers markedsandele indikerer hvem, der står stærkest på markedet.

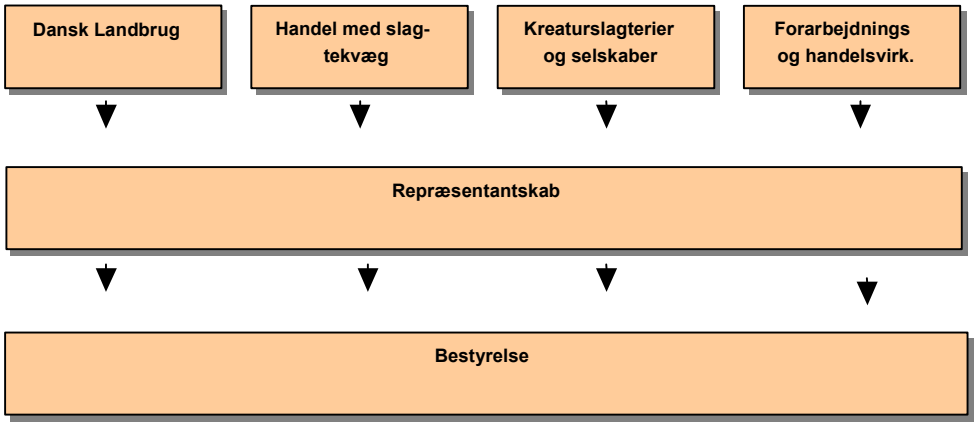
2.1. Kødbranchens Fællesråd

Inden de enkelte aktører i oksekødsektoren beskrives, gives der først en kort beskrivelse af Kødbranchens Fællesråd (KF). KF er en brancheorganisation, som er dannet i 1972 med det formål at give sektoren et fælles talerør, såvel i EU som i Danmark. KF´s medlemmer består af kreaturslagterier, forarbejdningsvirksomheder, Dansk Landbrug og handelsvirksomheder indenfor okse- og kalvekød (Kødbranchens Fællesråd, 2002).

KF´s hovedformål er:

- at varetage kødbranchens fælles interesser overfor myndigheder og institutioner i både ind- og udland
- at fremme økonomien og kvaliteten i alle led fra produktion og forarbejdning til afsætning
- at fremme samarbejdet mellem fællesrådets forskellige medlemsvirksomheder
- at løse opgaver der har fælles interesse for kødbranchen

Figur 2.1. KF´s organisatoriske opbygning



Kilde: Kødbranchens Fællesråd (2002).

I det følgende ses der nærmere på de enkelte aktører, der er i kæden og strukturudviklingen i kædens enkelte led.

2.2. Grovvarevirksomheder

De danske grovvarevirksomheder har gennem de seneste år gennemgået en markant udvikling i takt med, at hele landbrugserhvervet er blevet mere industrialiseret og kravene til grovvarevirksomhederne har ændret sig. Den øgede fokus på dyrevelfærd, kødkvalitet og fødevaresikkerhed har betydet, at der i dag stilles større krav til kvaliteten af de produkter, som grovvarevirksomheden sælger.

Strukturen for grovvarebranchen har ændret sig som konsekvens af, at der er blevet færre landmænd. Dette har betydet, at det ikke længere er rentabelt for et grovvareselskab at have mange små afdelinger. Samtidig har det medført en øget konkurrence på effektivitet, service og omkostningsminimering på de tilbageværende afdelinger. Herved har magtfordelingen mellem de konkurrerende virksomheder også ændret sig.

Denne udvikling har tvunget grovvarevirksomhederne til at tænke i nye baner og tilbyde landmanden en række produkter, der ikke nødvendigvis indgår direkte i produktionen.

I tabel 2.1 gives der et overblik over de enkelte aktører i denne del af sektoren.

Tabel 2.1. Foderstofvirksomheder

	Hedegaard agro	DLG	Den lokale andel	B2Bagro
Ejerform	Privat ejet	Andelsselskab	Andelsselskab	Aktieselskab
Størrelse	3 fabrikker 11 afdelinger	20 forretninger 140 afdelinger	1 hovedafdeling 18 afdelinger	1 afdeling
Markedsandel	5 pct.	40 pct.	Ikke oplyst	1-2 pct.
Omsætning	Ca. 1 mia. kr.	10,2 mia. kr.	Ikke oplyst	Ca. 50 mio. kr.

Kilder: PPH, 2002; DLG, 2002; DLA, 2002; B2Bagro, 2002.

Som det ses, er DLG den helt store og dominerende virksomhed i denne del af kæden. Det har ikke været muligt at få oplyst Den Lokale Andels markedsandel og omsætning; men som det fremgår af tabel 2.1, er koncentrationen i branchen markant. KFK er i 2002 blevet opkøbt af et konsortium bestående DLG og medlemmer af Den Lokale Andel.

2.3. Producenter

Hvis man ser på udviklingen blandt danske oksekødsproducenter, så er der blevet færre, men større producenter. Tabel 2.2 viser udviklingen gennem en årrække.

Tabel 2.2. Oksekødsproduktionens besætningsstruktur

	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99
	---------- Stk. ----------				
Malkekøer					
Antal bedrifter	14.400	13.873	13.495	10.876	10.047
Årskøer pr. bedrift	47,2	49,4	51,9	60,6	62,8
Ammekøer					
Antal bedrifter	2.855	1.870	2.124	2.255	2.367
Årskøer pr. bedrift	23,5	25,6	27,8	27,5	24,4

Kilder: SJFI,1997; 1999; 2001.

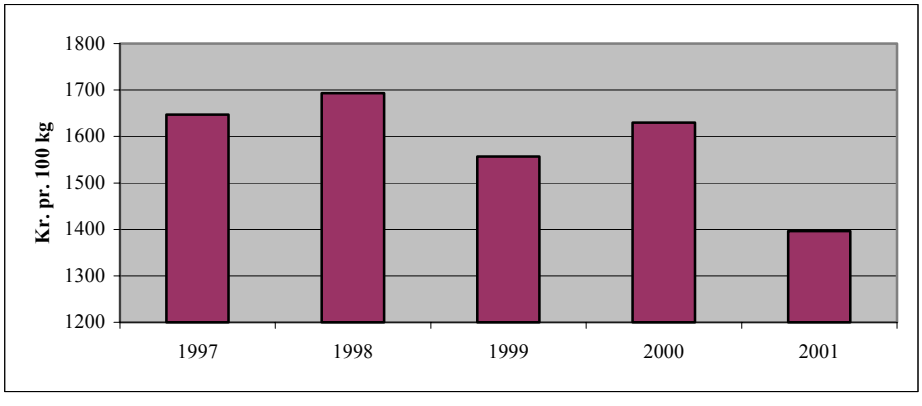
Tabel 2.2 viser for malkekøernes vedkommende en tendens til færre og større brug. Samtidig med denne udvikling er der kommet en øget specialisering blandt landmæn-

dene. Denne specialisering har betydet, at mælkeproduktionen er blevet den primære indtægtskilde på kvægbesætninger, hvor kød fra udsætterkøer, kalve og stude ofte betragtes som et biprodukt.

Derudover er der skudt en del mindre kødkvægsproducenter op med kødproduktion som hovedindtægtskilde. Mange af disse producenter er hobby- og deltidslandmænd, hvor størstedelen af indtjeningen kommer fra arbejde uden for landbruget. Denne type af producenter har typisk mindre besætninger med et relativt lille antal dyr. Kødkvægsprodukterne sælges ofte i detailhandelen som specialprodukter eller til en privat kundekreds.

Som sektoren ser ud i dag, er priserne på oksekød ved at være tilbage på samme niveau som før BSE-krisen. I figur 2.2 ses udsvingene i afregningsprisen for oksekød. Den kraftige nedgang i 2001 skyldes som nævnt BSE-krisen, men en stigende eksport til Rusland og et mere stabilt hjemmemarked har forbedret oksekødpriserne (FØI, 2001).

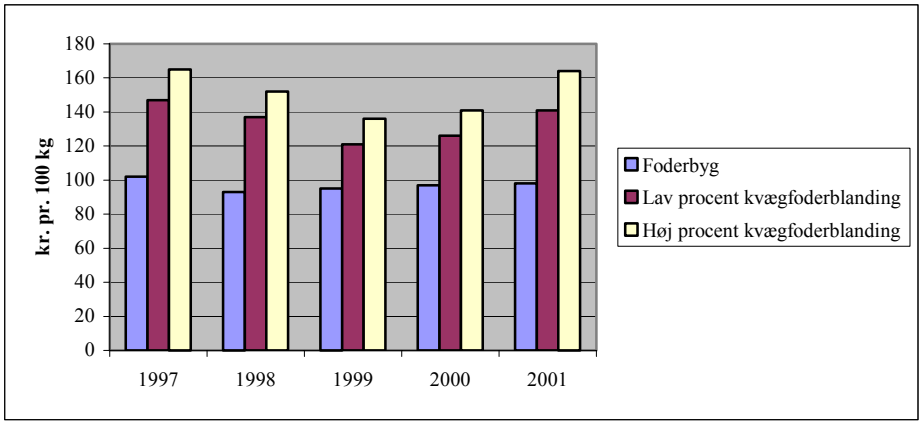
Figur 2.2. Den vejede afregningspris for oksekød for perioden 1997 til 2001



Kilde: FØI (2001).

De ændrede krav og øgede sikkerhedsforanstaltninger vedrørende BSE har påført landmanden en række meromkostninger i form af stigende foderpriser og øgede omkostninger til dyrlægekontrol.

Figur 2.3. Prisudviklingen på tre forskellige typer af kvægfoder



Kilde: FØI (2001).

Som det ses af figur 2.3, har der været en stigning i foderudgifterne over de seneste tre år. Det skal dog bemærkes, at udgiften til foderbyg ikke har vist de samme udsving, som det er tilfældet for foderblandinger. Dette kan skyldtes, at prisen på foderblandinger er meget afhængig af prisen på sojaskrå, da sojaskrå indgår i de fleste foderblandinger. Der vil derfor være en sammenhæng mellem prissvingninger på sojaskrå og prisen på foderblandinger; men det kan også skyldtes ekstra omkostninger ved øget kontrol og ændrede produktionsmetoder som følge af BSE-skandalen. Som eksempel herpå kan nævnes, at der skal benyttes substitutter for kød og benmel, som ikke længere må indgå i foderblandinger. Et andet eksempel er brugen af vækstfremmere, som heller ikke længere er tilladt og som derfor har krævet nogle ændringer i produktionen.

Konventionel kødproduktion

Størstedelen af den danske oksekødsproduktion stammer fra malkekvæg. Udviklingen hos mælkeproducenter har betydet, at der er blevet færre, men større enheder. Denne udvikling har en stor betydning for rentabiliteten ved færdigfedning af udsætterkøer. Det fremgår af eksemplet i tabel 2.3, som viser afgangsvægten på malkekøer i SDM-besætningerne.

Tabel 2.3. SDM-besætninger opdelt efter afgangsvægt

	<575 kg	575-625 kg	>625 kg
Antal besætninger	2.161	3.177	1.322
Antal årskøer	60,5	58,4	49,7
Kg EKM	7.404	7.620	7.735
Pct. Leveret, mælkekvote	102,3	102,2	103,4
Udskfitningspct.	43,6	42,5	41,6
Alder 1. kælvning, mdr.	28,2	28,2	28,6
Gns. kælvningsinterval, dage	396	401	409
Slagtet vægt, kg	253	280	313
Levende vægt, kg	554	597	648
Klassificering	3,57	4,06	4,64
Fedme	2,17	2,56	2,98
Dage fra kælvning	232	272	319

Kilde: Landskontoret for Kvæg (2000).

Som det ses af tabellen, er der en tendens til, at udsætterkøerne ikke opfedes i samme grad på de store besætninger som på de mindre besætninger. Det ses ved, at slagtevægten er væsentligt lavere på de store besætninger.

Det kan virke underligt, at der i de store besætninger i den grad ses bort fra den ekstraindtægt, der er ved at færdigfede udsætterkøerne. Ifølge Landskontoret for Kvæg viser beregninger, at der kan være op til 1.000 kr. i merindtægt pr. udsætterko. Grunden til, at de store besætninger ikke færdigfeder dyrene skal formentlig ikke findes i afregningsprisen, men i højere grad i det øgede arbejdsforbrug, krav til harmoni eller måske simpelthen pladsproblemer. Tabel 2.3 bygger ganske vist på tal fra 1995, men en opfølgende analyse af samme problemstilling foretaget i 2002 af konsulent Marlene Trinderup og konsulent Arne Munk fra Dansk Kvæg (Trinderup og Munk, 2002) viser samme tendens. Der er således et potentiale i færdigfedning af udsætterkøer.

Kødkvægsproduktionen

Produktionen af kødkvæg foregår primært på mindre hobby- eller deltidslandbrug. Det fremgår af tabel 2.4, at de fremherskende kødkvægsracer er Hereford, Limousine, Charolais, Aberdeen-Angus og Simmental. Der findes ca. 65.000 stykker kødkvæg i Danmark. Tabel 2.4 viser antallet af besætninger fordelt på vejebesætninger og alle besætninger. Begrebet vejebesætninger dækker over de besætninger der får foretaget kontrolvejninger af dyr. Kontrolvejningerne foretages ved fødsel, efter 200 dage og

efter 365 dage. Formålet med kontrolvejningerne er, at have kontrol med kvaliteten i besætningerne og i avlsarbejdet.

Tabel 2.4. Antal kødkvægbesætninger i 2001

	Besætninger hvor der findes dyr af pågældende race. Renracede og/eller krydsninger		Besætninger hvor der findes renracede dyr af pågældende race	
	Alle bes.	Vejebes.	Alle bes.	Vejebes.
	Stk.			
Simmenthal	4.016	475	2.106	424
Org. Schw. Brunkv.	50	12	21	9
Grauvieh	88	29	62	26
Highland Cattle	538	182	464	177
Gelbvieh	39	11	16	10
Dexter	189	72	166	70
Salers	33	10	14	7
Aberdeen-Angus	1.102	193	747	174
Galloway	152	50	137	48
Hereford	3.737	546	2.610	519
Piemontese	196	40	73	33
Blonde d´Aquitaine	768	156	328	130
Dansk Korthorn	108	35	83	33
Charolais	1.563	311	1.003	283
Romagnola	2	1	1	
Limousine	5.175	667	2.931	595
Belgisk Blåhvidt Kvæg	905	47	119	18
I alt	18.661	2.837	10.881	2.556

Kilde: Dansk Kvæg (2002).

Afsætning

Afsætningen af oksekød sker primært gennem de store slagterier. En del landmænd har dog opbygget deres egen lille kundekreds, hvor de afsætter en del af kødet fra især kødkvæg. På denne måde får de lidt mere for deres kød og forbrugeren ved nøjagtig, hvad for et produkt han køber. Ulempen ved at sælge en del af kødet selv er, at det kan være svært at opfylde en eventuel leveringskontrakt med slagteriet og samtidig udnytte salgspotentialet i kundekredsen. Ved at satse 100 pct. på alternativ/privat afsætning bliver landmanden mere sårbar overfor en forringelse af hans image. Ved direkte salg konfronteres landmanden meget direkte med forbrugerens ønsker og holdninger, mens han ved levering til et slagteri slipper for i samme grad at forholde sig til forbrugerens luner.

Udover at sende sine dyr på slagteri eller sælge til en privat kundekreds har producenten mulighed for at sælge dyrene via slagtekvægmarkeder. Slagtekvægmarkederne er

dyreauktioner, hvor købere fra de store detailkæder udvælger en del af de dyr, de ønsker at sælge i deres butikker. Detailkæderne har ansat folk udelukkende til at tage rundt på auktioner og indkøbe dyr. Der blev i år 2000 solgt 129.699 kreaturer i alt på kvæg-markeder. De solgte kreaturer fordeler sig på voksne kreaturer, hvor der blev solgt 86.659 stk., mens der blev solgt 43.039 ungkreaturer. Der sælges ingen kalve på slagtekvægsmarkederne (Kødbranchens Fællesråd, 2001). Det er også muligt for landmanden at afsætte direkte til de detailkæder, der har deres egne indkøbere.

Produktionsgrenenes interne konkurrence

Det primære i malkekvægsbesætninger er produktion af mælk, mens produktionen af kød fra ungdyr og udsætterkøer ofte betragtes som et biprodukt. Grunden til, at der ikke lægges særlig stor vægt på denne del af produktionen kan være det ringe dækningsbidrag i forhold til arbejdsindsatsen og harmonikrav. Hvis landmanden af hensyn til harmonikravet skal vælge mellem at færdigfede 10 køer eller at sætte 10 nye malkekøer ind, vil det sidste være mest rentabelt. Udsætterkøernes og ungtyrenes dækningsbidrag konkurrerer altså med dækningsbidraget på malkekøerne.

Sammenlignes dækningsbidragene på ungtyre og malkekvæg i tabel 2.5 og 2.6 med det antal dyreenheder, der går på henholdsvis ungtyre og malkekvæg, findes en af forklaringerne på, at kødproduktionen ofte kommer i anden række hos producenterne.

Tabel 2.5 viser, at det kan være en god forretning at producere slagtekalve, når der ikke tages højde for arbejdsforbrug og dyreenheder. En malkeko svarer til 1,18 dyreenheder og har ifølge tabel 2.6 et dækningsbidrag på 11.137 kr., mens en ungtyr svarer til 0,34 dyreenheder og har et dækningsbidrag på 1.991 kr. Der går dermed, omregnet i dyreenheder, ca. fire ungtyre på en malkeko, hvilket giver et samlet dækningsbidrag på 7.964 kr. for fire ungtyre. Ved et begrænset harmoniareal vil det derfor aldrig kunne betale sig for landmanden at have fire ungtyre frem for en malkeko forudsat, at landmanden har tilstrækkelig mælkekvote til at indsætte en ekstra malkeko.

Tabel 2.5. Dækningsbidraget på en ungtyr

Stor race	Kroner
Indtægter:	
Spædekalve	-864
Ungtyr á 425 kg lev. vægt, 221 kg sl.vægt	3.742
Handyrpræmie	1.238
Slagtepræmie	290
Rest fra "national konvolut"	203
Gødningsværdi	185
I alt	4.793
Udgifter:	
Foder	2.590
Hø og halm	108
Dylæge, diverse	105
I alt	2.802
Dækningsbidrag pr. prod. ungtyr	1.991

Kilde: Landbrugets Rådgivningscenter (2001). Håndbog til driftsplanlægning.

Tabel 2.6. Dækningsbidraget på en malkeko

1 årsko. SDM-Race	Kroner
Indtægter:	
Mælk	19.068
Udsætterkøer	1.546
Spædekalve	885
Kælvekvier	-2.903
Slagtepræmie	126
Gødningsværdi	625
I alt	19.348
Udgifter:	
Foder	3.393
Hø og halm	3.248
Dylæge, diverse	1.570
I alt	8.211
Dækningsbidrag pr. malkeko	11.137

Kilde: Landbrugets Rådgivningscenter (2001). Håndbog til driftsplanlægning.

Landmanden skal altså foretage en vurdering af, hvordan han bedst udnytter sin tid og sit harmoniareal, og i denne vurdering har færdigfedning af udsætterkøerne og slagtekalvene svært ved at konkurrere med dækningsbidraget på malkekøerne. Dermed får

mælkeproduktionen førsteprioritet, mens de kødproducerende driftsgrene bliver af sekundær økonomisk betydning.

2.4. Slagteri og forarbejdning

Ved beskrivelsen af denne del af kæden betragtes slagteri og forarbejdning under et, ligesom omtalen af forarbejdningsdelen vil begrænse sig til opskæring og pakning af udskæringer, bøffer og hakket oksekød. Disse arbejdsgange foretages ofte på slagteriets eller i detailkædens egen opskæringsafdeling. Derimod vil forarbejdning af oksekød til pålæg, catering mv. ikke blive omtalt.

Strukturudviklingen i denne del af sektoren er gået stærkt og har betydet, at der i dag er en slagterivirksomhed, der sidder på størstedelen af markedet. Den kraftige koncentration af magten skal ses i lyset af den tilsvarende massive koncentration i detailleddet, som omtales senere. Tabel 2.7 viser, hvilke aktører der er inden for slagteribranchen og deres markedsandele. Tabellen omfatter alle kreaturslagtninger af ind- og udenlandske dyr på danske slagterier, bortset fra spædkalve og kasserede dyr.

Tabel 2.7. De enkelte slagterier og deres markedsandele

Slagteriselskaber	2000	2001	2002	Andel i pct. 2002	02 i pct. af 01
Danish Crown	323.963	326.202	323.970	58,2	99,3
Århus Slagtehus A/S	60.020	60.171	59.549	10,7	99,0
NV-OX A/S	51.153	44.627	43.771	7,9	98,1
Vejle Eksportslagteri A/S	30.576	33.522	36.972	6,6	110,3
A/S Hjalmar Nielsen	27.179	25.887	29.933	5,4	115,6
Herlufmagle Kreaturslagteri	24.180	23.509	24.176	4,3	102,8
Hadsund kreaturslagteri A/S	13.893	16.509	18.326	3,3	111,0
Kjellerup Eksportslagteri	14.160	11.166	12.573	2,3	112,6
Års Slagteri A/S	8.545	6.770	6.959	1,2	102,8
SR, Slagteriskolen i Roskilde	1.009	642	810	0,1	126,2
I alt	**554.678**	**549.005**	**557.039**	**100**	**101,5**
Øvrige slagtninger	46.892	45.846	46.416		101,2
Total	**601.570**	**594.851**	**603.455**	**6,6**	**101,4**

Kilde: Kødbranchens Fællesråd (2002b).

Tabellen viser, at Danish Crown sidder tungt på markedet og er stærkt dominerende. Der er kun fem slagterier, der har mere end 5 pct. af markedet. Forskellen fra Danish Crown til Århus, som er det næststørste slagteri, var på 48,5 procentpoint i 2002.

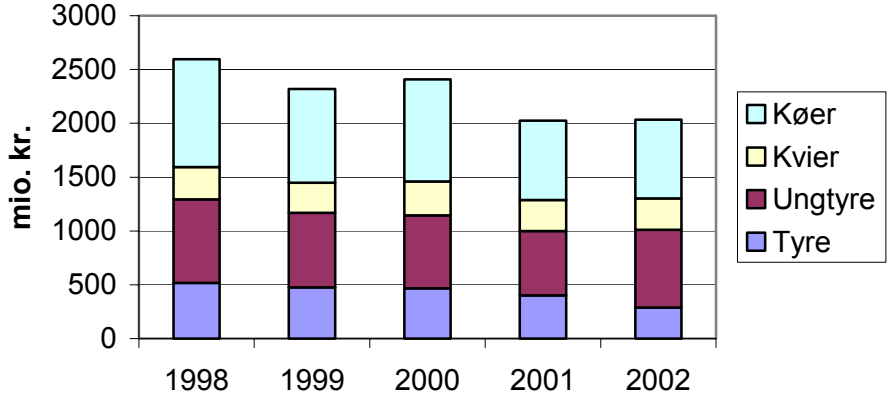
Slagteribranchen presses hårdt af detailleddet, som hele tiden vinder mere magt i form af store indkøb gennem sammenslutninger og indkøbskoordination. Det betyder også, at slagteribranchen i et vist omfang dikteres hvad og hvor meget, der skal produceres (Landbrugsraadet, 2001). Dette kan samtidig betyde, at slagteri- og forarbejdningsvirksomhederne ikke vil deltage særligt meget i udvikling og markedsføring af nye produkter, da det er op til detailkæden at profilere produkterne således, at de sælger. På denne måde kommer slagteri- og forarbejdningsvirksomhederne nemt til at fremstå som meget konservative i deres produktudvikling og markedsføringsindsats.

Handelsbalance for oksekød

Det fremgår af figur 2.4, at den samlede værdi for kvæg til slagterierne har været faldende fra 1998 til 2001. En væsentlig årsag hertil er, at der har været kraftigt faldende priser på oksekød på det europæiske marked i disse år.

Eksport af oksekød har været en meget vigtig faktor for afsætningen af dansk oksekød. Med en selvforsyningsgrad på 154 pct. i 1998, har Danmark været afhængig af udenlandske markeder for at sikre afsætningen. I 2001 var der i Danmark 10 eksportautoriserede virksomheder med 13 anlæg fordelt rundt omkring i landet (Kødbranchens Fællesråd, 2000).

Figur 2.4. Slagteværdien for kvæg[1], slagtninger og slagterier



[1] Excl. stude m.v.

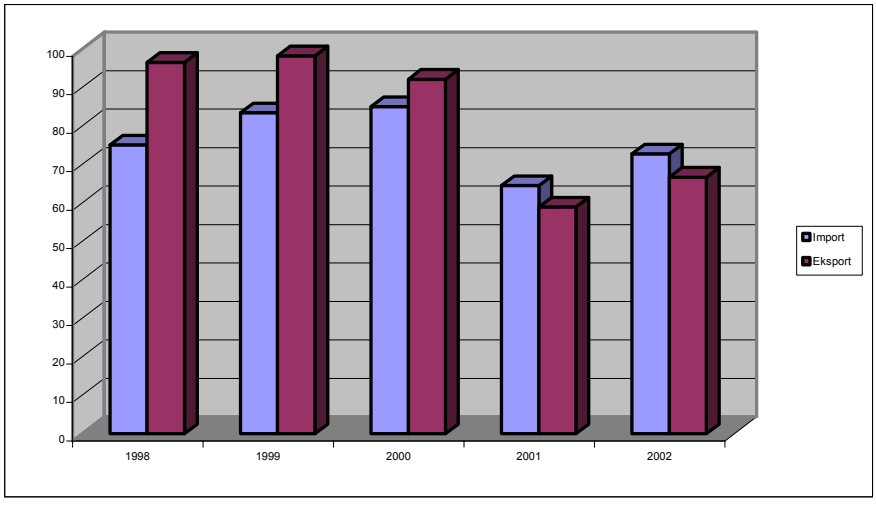
Kilde: Oedersen og Christensen (2003).

Situationen for dansk oksekød har imidlertid forandret sig en del de senere år. Fra at være stor eksportør af dansk oksekød er der i starten af 2003 konstateret en større import end eksport af dansk oksekød, således er der i årets to første måneder blevet eksporteret 11.294 tons, mens der blev importeret 11.596 tons oksekød.

Dette skyldes blandt andet, at den danske forbruger spiser meget oksekød i forhold til andre EU lande, hvorved den hjemlige efterspørgsel ligger på et stabilt højt niveau. Samtidig er eksporten faldet i løbet af 2003. Eksporten til tredjelande er faldet med 71,2 pct. Specielt Rusland har som følge af nye importkvoter reduceret deres import med 77,5 pct. Derudover har der også været et fald på de sædvanligvis store markeder hos EU-lande. Således har Italien reduceret deres import med 7,5 pct. og Spanien 25,5 pct. Til gengæld har der været en lille stigning på de mindre betydningsfulde markeder som Sverige 58,9 pct., Tyskland 32,2 pct. og Holland 118,9 pct.

Dermed er handelsbalancen for dansk oksekød ved at vende og gå mod, at Danmark bliver nettoimportør af oksekød (jf. figur 2.5). Da produktionen samtidig er meget afhængig af tilskudsordninger vil usikkerhed omkring disse ordningers fortsatte eksistens kunne afholde producenter fra at øge produktionen. Dermed er der ikke umiddelbart udsigt til at handelsbalancen finder tilbage til sit tidligere niveau.

Figur 2.5. Forholdet mellem eksport og import



Kilde: www.meatboard.dk.

Tabel 2.8 giver et overblik over nogle af de største slagteri- og forarbejdningsvirksomheder. Åbenheden omkring markedsandele og omsætning har ikke været så stor som i primærproduktionen. Som tidligere vist er Danish Crown dominerende i markedet.

Tabel 2.8. De vigtigste aktører i slagterileddet

	Danish Crown	Århus slagtehus A/S	NV-OX A/S	Vejle eksportslagteri A/S
Ejerform	Andelsselskab	Aktieselskab	Andelsselskab	Aktieselskab
Størrelse	23 svineslagt. 9 kreaturslagt.	1 slagt.	1 slagt.	1 slagt.
Markedsandel	58,9 pct.	10,8 pct.	9,2 pct.	5,5 pct.
Omsætning	Ca. 22,8 mia. kr.	Ukendt[1)]	240 mio.	Ukendt[2)]

[1)] Århus slagtehus foretager slagtninger for kunder, der betaler pr. slagtning. Århus slagtehus har ca. 60.000 slagtninger om året (Kødbranchens Fællesråd, 2001).
[2)] Vejle eksportslagteri er ejet af Skare, som omsætter for ca. 800 mio. om året (Skare, 2002).

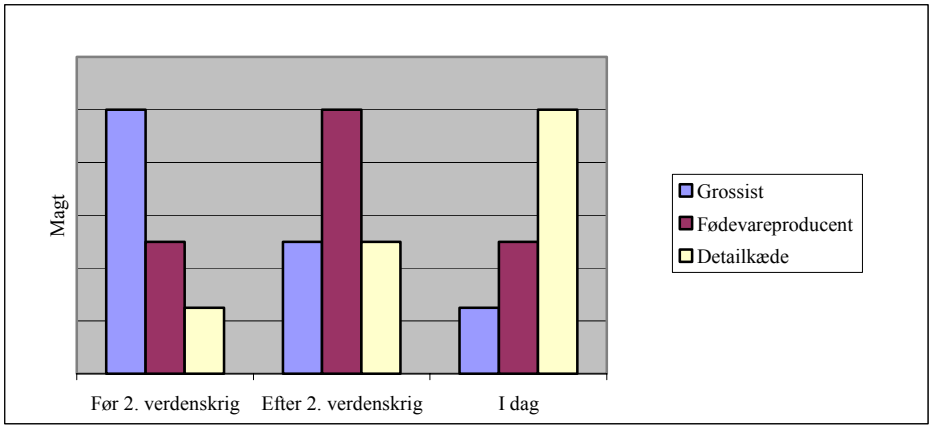
Kilder: DanishCrown, 2002; Skare, 2002; personlige meddelelser.

2.5. Grossist og detail

I denne del af kæden beskrives grossister og detailhandel under et. Det skyldes, at de store detailkæder er så store, at de fungerer som egne grossister. Detailleddet har gennem de seneste år gennemgået en udvikling mod større enheder med stor effektivitet. Dette er sket på bekostning af de små købmænd, kiosker og andre butikker. Udviklingen er helt i tråd med den internationale udvikling, hvor de store kæder i større og større grad dominerer markedet for fødevarer.

Figur 2.6 giver et billede af, hvordan magten gennem tiden har været fordelt mellem grossist, fødevareproducent og detail. Der er flere måder hvorpå udtrykket magt kan beregnes. I dette tilfælde er udtrykket beregnet som den andel summen af de tre største detailkæders markedsandel udgør af det samlede marked.

Figur 2.6. Magtfordelingen i dagligvarehandelen



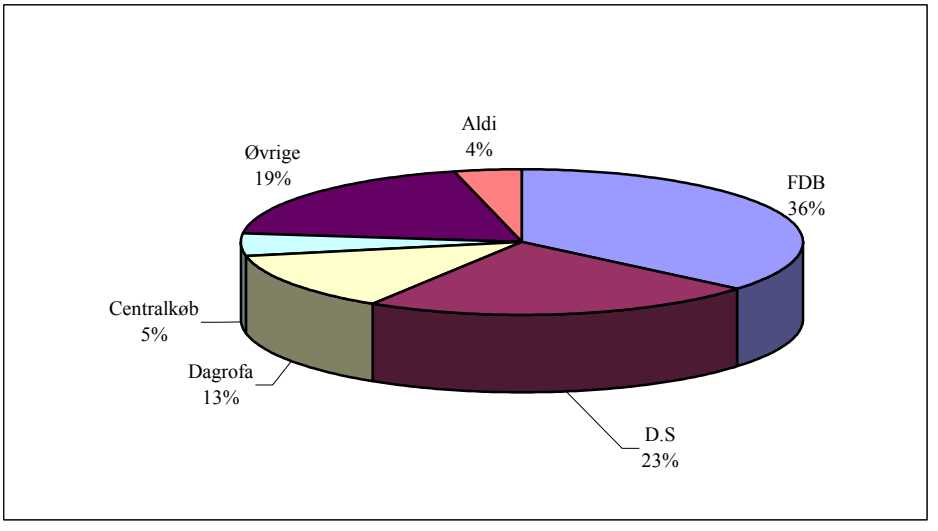
Kilde: Landbrugsraadet (2001).

De store detailkæders stigende dominans afspejles i en klar stigning i antallet af private labels (Landbrugsraadet, 2001). Derudover opnås der via centrale indkøb en gunstig forhandlingsposition overfor de øvrige led i fødevarekæden. Det har betydet, at detailleddet henter en større og større del af forbrugerkronen (Landbrugsraadet, 2001). Ses der på, hvordan fordelingen af markedsandelene er blandt de fem største detail- og grossistkæder, fås følgende billede (se figur 2.7).

Det skal nævnes, at Centralkøb og Dagrofa siden år 2000 er slået sammen til Supergros og dermed er blevet den største dagligvaregrossist, som udelukkende arbejder som grossist. Dansk Supermarked og COOP Danmark er større end Supergros, men de har også egen detailkæde. Supergros leverer blandt andet til følgende kæder (Supergros, 2002):

- SPAR Danmark A/S
- Superbest Kæden
- ISO Suermarked
- Dreisler Storkøb
- Rema 1000
- Løvbjerg Supermarked A/S
- KC Storkøb Koncernen

Figur 2.7. Markedsandele i grossist- og detailleddet



Kilde: Landbrugsraadet (2001).

Endvidere leverer Supergros til en række uafhængige små købmænd og kiosker. Dermed er der reelt kun tre detail/grossistvirksomheder, der sidder på det danske marked for fødevarer. Oplysninger om de tre virksomheder er gengivet i tabel 2.9.

Tabel 2.9. De vigtigste grossister og detailkæder på det danske marked

	Supergros A/S	Dansk Supermarked	COOP Danmark
Ejerform	Aktieselskab	Aktieselskab	Aktieselskab
Størrelse	6 terminaler	Ca. 700 butikker	1.991 butikker
Markedsandel	18 pct.	23 pct.	36 pct.
Omsætning	11 mia. kr.	25 mia. kr.	37 mia. kr.

Kilder: Supergros, 2002; DS, 2002; FDB, 2002, Dansk Dagligvarehandel, 2001.

2.6. Forbrugeren

Den danske forbruger er meget kvalitetsbevidst, når han bliver direkte adspurgt. Det kniber straks mere, når han står foran køledisken og skal vælge mellem ugens tilbud og specialprodukter af høj kvalitet. Groft sagt kan forbrugerne inddeles i tre kategorier:

- Tilbudsjægeren
- Impulskøberen
- Livsnyderen

Som navnet antyder vil **tilbudsjægeren** typisk forberede sig hjemmefra via tilbudsaviser således, at han ved nøjagtigt, hvad han skal putte i indkøbskurven. Han stiller sjældent de store krav til kvaliteten, men sætter derimod prisen i højsædet.

Impulskøberen forbereder sig sjældent hjemmefra, men bestemmer sig først, når han står ved køledisken. Impulskøberen er umulig at forudsige, da han vælger efter det, han har lyst til i nuet, og det kan variere fra dag til dag eller fra time til time.

Livsnyderen ser ikke på prisen, men koncentrerer sig derimod om kvaliteten. Det er for livsnyderen meget vigtigt, at dyret har haft en god opvækst, og at det enkelte stykke kød opfylder de stillede krav til fulde.

Tilbudsjægeren og impulskøberen vil som regel foretage deres indkøb i detailkæderne, mens livsnyderen ofte vil benytte sig af en specialbutik.

Den danske forbruger spiser ca. 24 kg oksekød om året (Kødbranchens Fællesråd, 2001). En fordeling af oksekødsforbruget er vist i tabel 2.10. Selvom tallene er baseret på oksekødssalg i England i 1995, er det vurderet, at de engelske tal også indikerer noget om det danske forbrug af oksekød.

Tabel 2.10. Andelen de enkelte typer af oksekød har af det samlede forbrug

	1989	1991	1993
Udskæringer	29,7	28,1	24,6
Steaks	38,2	34,2	34,4
Hakket kød	31,7	37,2	40,0
Andet	0,5	0,6	0,9
	100	100	100

Kilde: EIU Retail Business (1995).

Som det ses af tabel 2.10, er der tendens til en stigning i forbruget af hakket kød, mens der er et faldende forbrug af store udskæringer. Forbruget af steaks er derimod nogenlunde konstant siden 1991.

3. Kædeanalyse

Efter at have beskrevet oksekødsektoren og de dominerende aktører i sektoren, vil i dette kapitel blive analyseret, hvordan relationerne mellem aktørerne er organiseret, og hvad disse relationer betyder for produktionen og afsætningen af oksekød.

Der tages udgangspunkt i Lazzarini et al.'s definition på en *supply chain*:

Boks 3.1. Lazzarini et al.'s definition på en supply chain

"Supply chains are defined as a set of sequential, vertically organised transactions representing successive stages of value creation" (Lazzarini et al., 2001).

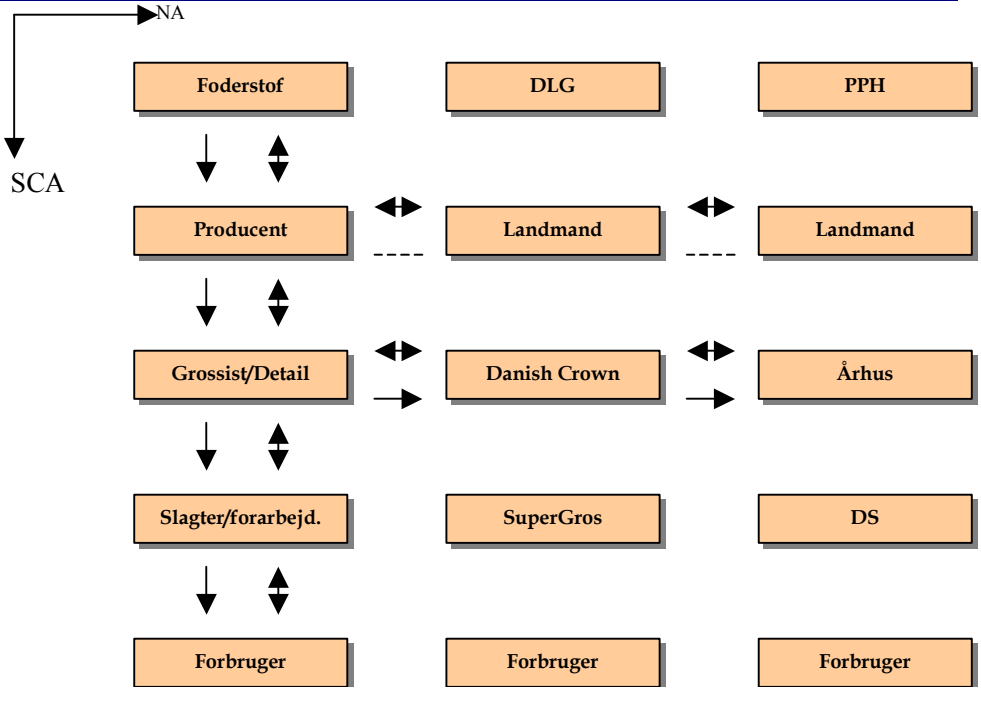
Hidtil har størstedelen af de udarbejdede analyser af supply chains koncentreret sig om den økonomiske værdi, der tillægges et produkt gennem de vertikale led i kæden. Lazzarini og medforfattere har udvidet analysen af den merværdi der skabes til ikke blot at omfatte værditilvæksten i de forskellige led i kæden, men også den merværdi, der skabes gennem samarbejde og koordinering mellem virksomheder inden for samme led i fødevarekæden.

Den udvidede analyse betyder, at man både skal tage vertikale og horisontale relationer i betragtning. I modsætning til den vertikale analyse (Supply Chain Analysis, SCA), ser den horisomtale analyse (Network analysis, NA) mere på de relationer, der er mellem aktørerne i samme led af kæden. Der findes forskellige typer af relationer, som kan defineres således (Lazzarini et al., 2001):

- Pooled - - - "When each individual in a group makes a discrete well defined contribution to a given task"
- Sequential ⟶ "Serially structured tasks"
- Reciprocal ⟷ "Simultaneous, ongoing relationships between parties in which each agent´s input is dependent on the others output and vice-versa"

Definitionen i boks 3.1 er i overensstemmelse med en traditionel opfattelse af fødevarekæden for oksekød. Hvis fødevarekæden for oksekød skal illustreres skematisk med den vertikale opbygning som kæden har ifølge definitionen, kan vi nøjes med første kolonne vist i figur 3.1. Tilføjes derimod nogle af de aktører, der findes i de forskellige led i kæden, dvs. på det horisontale plan, skal kolonne to og tre også tages i betragtning. Dette får stor betydning ved analyse af hele kæden, da der ikke kun eksisterer relationer på det vertikale plan, men i høj grad også på det horisontale plan.

Figur 3.1. Eksempel på en fødevarekæde med vertikale og horisontale relationer



Kilde: Egen fremstilling.

Figur 3.1 illustrerer samtidig de typer af relationer, der kan optræde i fødevarekæden for oksekød og i hvilke led de kan forekomme. Eksempelvis kan producentleddet siges at have pooled relationer, da der er tale om en gruppe af producenter, der hver for sig leverer slagtekreaturer til slagteriet. Blandt nogle producenter vil der dog også være reciprocal relationer, fx i form af udveksling af viden gennem ERFA-grupper[3]. I slagterileddet vil der også eksistere reciprocal relationer, da der fx udveksles information mellem slagteri og forarbejdning. Da det dominerende slagteri, Danish Crown, samtidig er ejet af primærproducenterne, vil der være stærke sociale relationer med udveksling af viden gennem store dele af kæden. Der eksisterer således en række forskellige relationer mellem de forskellige aktører både horisontalt og vertikalt i oksekødsektoren.

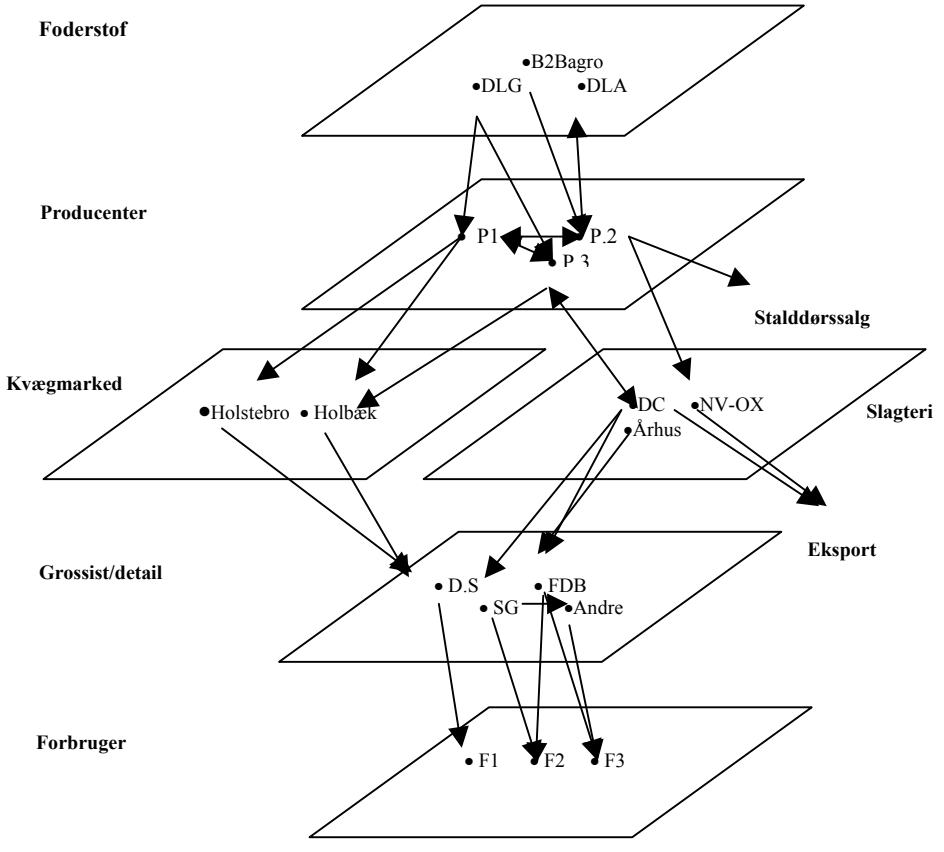
3.1. Relationer mellem kædens aktører

Ud fra Lazzarini et al. (2001) kan kæden for oksekød illustreres med både horisontale og vertikale relationer mellem aktørerne i fødevarekæden. I figur 3.2 er det derfor forsøgt at give eksempler på, hvordan disse relationer er etableret både vertikalt og horisontalt mellem aktører i kæden for oksekød.

I figur 3.2 er ikke alle aktørerne i sektoren medtaget, da det vil være uoverskueligt at illustrere alle de relationer, der eksisterer. Forarbejdningen af oksekød er ligeledes helt udeladt, da der i rapporten udelukkende ses på den forarbejdning, der varetages af slagteriet eller detailkæden.

[3] ERFA-grupper i landbruget er typisk en kreds af producenter, der mødes for at udveksle information og dele hinandens erfaringer.

Figur 3.2. Eksempler på relationer i de forskellige led i kæden for oksekød



Kilde: Egen fremstilling.

3.2. Transaktionsomkostninger ved forskellige typer af relationer

Eksistensen af forskellige former for relationer kan blandt andet fortælle noget om arten og størrelsen af transaktionsomkostningerne i fødevarekæden. Forekomsten af transaktionsomkostninger kan skyldes:

- Kontraktomkostninger
- Begrænset rationalitet
- Aktivspecificitet
- Usikkerhed

Men hvad er det så for transaktionsomkostninger, der kan forbindes med de enkelte typer af relationer?

De sequentielle relationer kræver ikke noget specielt forhold mellem aktørerne. Her afleveres produktet blot til næste led i kæden, som derefter tilføjer produktet en yderligere merværdi. Denne type relation kan derfor give anledning til usikkerhed omkring leveringen og produktets kvalitet. Derudover kan der være en manglende viden omkring produktionen i det foregående led, som giver anledning til, at der handles begrænset rationelt.

Når der er tale om pooled relationer, vil der ofte eksistere et kontraktforhold mellem aktørerne. Kontrakter medfører omkostninger til udformning, gennemførelse og vedligeholdelse af kontrakten. Derudover vil der kunne blive tale om aktivspecificitet i de tilfælde, hvor kontrakten kræver, at der investeres i produktionsfaktorer, der ikke har nogen værdi i alternativ anvendelse. Det kunne være et specifikt produktionssystem eller markedsføring af et specielt produkt.

Omkostningerne ved reciprocal relationer minder meget om de omkostninger, der kan forekomme i situationer med pooled relationer. Forskellen er primært, at der i de reciprocale relationer vil være behov for en betydelig udveksling af information mellem aktørerne i et forsøg på at undgå begrænset rationalitet og usikkerhed.

I det følgende ses der nærmere på de enkelte typer af relationer, der eksisterer mellem de forskellige niveauer i kæden for oksekød, og også relationerne mellem aktører på de enkelte niveauer. Det kan imidlertid være svært at bestemme hvilke typer relationer, der eksisterer mellem aktørerne, da det også vil afhænge meget af den valgte synsvinkel. Der vil derfor sagtens kunne argumenteres for, at der eksisterer flere forskellige typer af relationer mellem aktørerne alt efter hvilken situation, der ønskes belyst.

Relationer mellem producentled og foderstof

Ser vi nærmere på de relationer, der optræder i figur 3.2 inden for de enkelte niveauer, ses det, at der i foderstofleddet er illustreret reciprocale vertikale relationer til producentleddet. Ifølge definitionen af reciprocale relationer, skal der her være tale om et gensidigt behov for hinandens ydelser og produkter (Lazzarini et al., 2001). Det kan derfor diskuteres, om der er tale om reciprocale relationer eller ej. Resultatet vil afhænge meget af den aktuelle situation. Det er meget udbredt, at landmanden sælger et

output, fx korn, til foderstoffen og på andre tidspunkter køber inputs, som fx såsæd, fra samme firma. Foderstoffen skal bruge det korn landmanden producerer for at kunne sælge såsæd til det følgende år. Samtidig er korn også nødvendigt for at producere det foder, som landmanden skal benytte i hans animalske produktion; men det er ikke sikkert, at disse handler udføres i sammenhæng med hinanden, og derfor kan der i mange tilfælde ikke tales om reciprocale relationer.

Kun B2Bagro har rent sequentielle relationer til producentleddet. B2Bagro adskiller sig ved udelukkende at sælge færdigforarbejdet produkter. Der produceres ikke foder, såsæd eller andet, hvilket betyder, at der kun er sequentielle relationer til producenterne. DLG og DLA har en ekstra dimension i de reciprocale relationer, idet de er andelsselskaber, og dermed er ejet af producenterne. Dette giver tættere relationer, som har mange styrker, men også kan have sine ulemper.

Som nævnt benytter mange landmænd sig af ERFA-grupper, hvor der deles erfaringer. Endnu flere landmænd benytter sig af konsulenttjenesten, som har en stor specifik landbrugsfaglig viden. Denne form for udveksling af viden er et typisk træk for reciprocale relationer. Specielt ERFA-grupperne kan sammenlignes med det der kendes fra den japanske virksomhedsstruktur, hvor de har frivillige grupper af udbydere, der indbyrdes udveksler viden og erfaringer (Lazzarini et al., 2001). Herigennem er det muligt at lære af hinandens fejl, hvorved omkostningerne kan minimeres og arbejdsrutinerne optimeres. Den vigtigste ulempe ved alt for tætte relationer er beskrevet i boks 3.2.

Boks 3.2. En af ulemperne ved reciprocale relationer

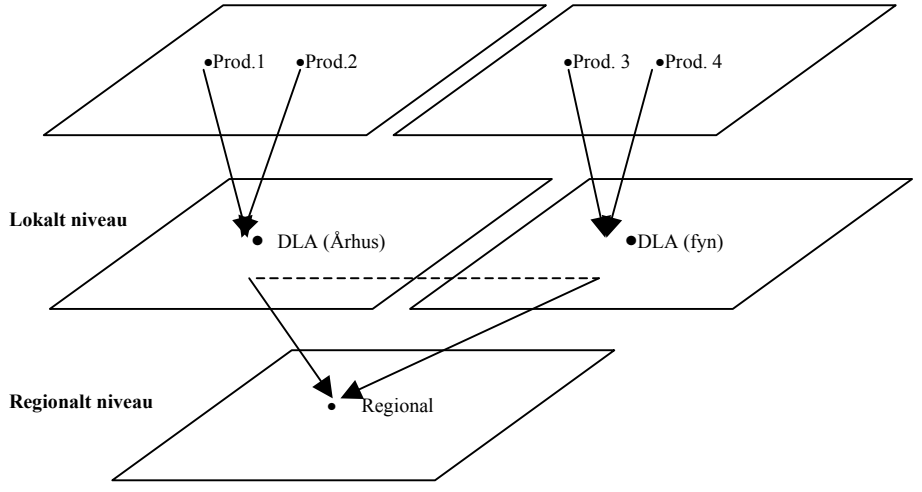
Ulempen ved denne form for tætte relationer, er at det bliver sværere at inddrage ekstern viden og der kan blive et mindre potentiale for innovation. Dermed eksisterer der en risiko for, at mangfoldigheden af den viden, der eksisterer i netværket, vil svinde ind som tiden går (Dyer and Nobeoka, 2000).

For at reducere risikoen for videndegenerering benytter mange ERFA-grupper sig af at have en ekstern rådgiver fra den lokale landboforening til stede ved møder således, at der løbende tilføres ekstern viden til gruppen.

Producenterne af oksekød er desuden kendetegnet ved at være andelshavere i såvel inputleddet (DLG og DLA) og i afsætningsleddet (Danish Crown). Et kendetegn ved denne form for makrohierakier er, at de typisk er opbygget således, at den enkelte

producent er andelshaver/medlem i en lokal afdeling. Denne afdeling er så medlem af en større sammenslutning af lokale afdelinger (Lazzarini et al., 2001). Organiseringen kan illustreres ved hjælp af figur 3.3.

Figur 3.3. Opbygningen af et makrohierarki



Kilde: Egen fremstilling.

Relationer mellem producent og slagteri/marked

Ses der på relationerne mellem producenten og slagteriet vil der hos Danish Crown være tale om reciprocale relationer til producentniveauet. Som andelshaver i slagteriet vil der, som det er tilfældet mellem producent og DLG/DLA, være tale om stærke sociale relationer. Ses der på forholdet mellem producent og kvægmarked, vil der derimod typisk være tale om rent sequentielle relationer.

Relationer mellem grossist og detail

Supergros er meget åbne omkring, hvem de har på deres kundeliste, hvilket gør det muligt at illustrere deres sequentielle relation til specifikke detailkæder i figur 3.2.

Producenten vil også i visse tilfælde kunne optræde som grossist i det omfang detailkæden køber kødet direkte hos ham. Der vil kunne være tale om både sequentielle og

reciprocale relationer. Har detailkæden ikke stillet specielle krav til landmandens produktion, men blot ønsker at købe et uspecificeret produkt af god kvalitet, vil der være tale om en sequentiel relation. Er der derimod etableret et kontraktforhold mellem producenten og opkøberen, vil der typisk være tale om en reciprocal relation.

3.3. SWOT-analyse af oksekødsektoren

På baggrund af de foregående beskrivelser skal opstilles en SWOT-analyse af oksekødsektoren. SWOT-analysen danner grundlag for at identificere og beskrive kædens problemstillinger.

Der indledes med en analyse af de enkelte led i kæden.

Foderstofleddet har som den resterende del af kæden udviklet sig til at bestå af færre enheder. Specialiseringen er øget i et forsøg på at hæve kvalitetsniveauet og samtidig er lovgivningen omkring foderprodukter skærpet som følge af de seneste års fødevareskandaler.

Produkterne har en meget høj kvalitet. Uanset hvilken dansk grovvarevirksomhed landmanden vælger at benytte, kan han være sikker på at få et godt produkt.

De skærpede krav til produkterne har imidlertid også haft den effekt, at omkostningerne ved produktionen af foder har været stigende.

Stigende omkostninger i produktionen som følge af skærpede krav til produkterne.

Specielt omkring foderpriserne har der været en vis usikkerhed i forbindelse med, at der ikke længere må benyttes kød og benmel. Da foderudgiften er en af de største udgifter på bedrifter med animalsk produktion, er det vigtigt for landmanden at have præcise informationer om de produkter han ønsker at købe. Usikkerheden omkring priserne på foder har derfor betydet et større behov for information, dels om ændringer i produktsammensætningen, dels også omkring prisudviklingen.

Der er et meget stort informationsbehov omkring de forskellige produkter, hvilket giver høje transaktionsomkostninger.

Tendensen til færre, men større enheder inden for foderstofbranchen skyldes en tilsvarende udvikling hos landmændene. Senest er grovvarevirksomheden KFK blevet offer

for den hårde konkurrence og er blevet opkøbt af en sammenslutning af konkurrerende selskaber.

På trods af rationaliseringer har foderstofbranchen formået at holde et meget højt serviceniveau.

Der er imidlertid en fare for, at det faldende antal udbydere af indsatsfaktorer i landbruget betyder, at serviceniveauet vil falde igen. Tidligere har landmanden været gunstigt stillet med hensyn til at være medbestemmende omkring specielle sammensætninger af foderet. Med den faldende konkurrence vil gøre det sværere for landmanden at få opfyldt specielle ønsker.

Der er risiko for en manglende konkurrence mellem virksomhederne i grovvarebranchen.

For landmandens vedkommende kan han afsætte sine produkter enten til slagteriet, direkte til forbrugeren eller på slagtekvægmarkeder. Den hårde konkurrence blandt slagterierne har betydet, at Danish Crown i dag sidder på langt størstedelen af markedet.

Der er meget få aftagere af kød, hvilket sætter landmanden i en dårlig forhandlingsposition.

Slagteriernes og detailhandelens muligheder for at påvirke konkurrencesituationen ligger til dels i at danne større og større enheder. Landmanden er derimod lovgivningsmæssigt begrænset gennem blandt andet miljøkrav således, at han ikke har samme mulighed for at vokse i takt med den resterende del af kæden.

Landmanden står svagt overfor aftageren og får derfor en stadig mindre del af forbrugerkronen.

På denne måde mister landmanden indflydelse på, hvad der skal produceres, og hvor meget han skal have for råvaren. Landmanden tilpasser derfor typisk sin produktion til de lavest mulige produktionsomkostninger. Den ringe afregning af oksekødsprodukter bevirker, at oksekødskødproduktionen i malkekvægsbesætninger næsten altid vil tabe den interne konkurrence mellem bedriftens produktionsgrene, da indtjeningen på en færdigfedet ko eller en slagtekalv ikke kan konkurrere med dækningsbidraget på en malkeko.

Produktionen af oksekød kendetegnes ved at være tidskrævende, kapitalkrævende og af meget svingende kvalitet.

Den høje gældssætning i landbruget gør det svært for landmanden at skabe produktionssystemer, der giver mulighed for en bedre afregning af oksekødsprodukter.

Gældssætningen i landbruget er stigende, hvilket begrænser landmandens mulighed for at forsøge sig med alternative afsætningsmuligheder.

Samtidig vil et manglende økonomisk incitament til at forbedre oksekødsproduktionen bevirke, at kvaliteten forbliver lav, og at producenterne vil have sværere ved at forbedre deres image og forebygge fødevareskandaler.

Landmanden er meget sårbar overfor sygdomsudbrud, da det forringer landbrugets image.

I et forsøg på at forebygge fødevareskandaler indføres der fra myndighedernes side en række krav til landmandens inputs og produktionsmetoder.

Omkostningerne på foder, dyrlæge og slagtning er steget, blandt andet som følge af det forebyggende arbejde mod sygdomme.

Som følge af landmandens manglende økonomiske motivation er det vanskeligt at sikre en holdbar kvalitetsfremgang i oksekødsproduktionen. Det høje uddannelsesniveau hos landmændene og nye produktionssystemer giver ellers landmanden gode muligheder for at forbedre produktionen af de dyr, der sendes til slagteriet.

Den gode uddannelse blandt danske landmænd og de moderne bedrifter giver muligheder for at skabe gode slagtekreaturer.

Landmændene har gennem deres andelsselskaber sikret deres råvarer til produktionen og også afsætningen af deres produkter til slagterierne, men her stopper landmandens indflydelse på, hvad der sker med produktet stort set.

Primærproducenterne er meget godt organiseret således, at produkternes afsætning er sikret.

Detailkædernes størrelse og deres tætte kontakt til forbrugeren giver den resterende del af kæden ringere mulighed for at få indflydelse på forbrugerens adfærd. Slagteriernes muligheder for at modsvare denne udvikling i detailleddet ligger i at følge udviklingen i detailleddet således, at enhederne også her bliver så store, at de kan opretholde en rimelig magtfordeling. Som følge heraf er der også en høj koncentration i slagterileddet.

Slagterileddet har en meget god kontrol med hjemmemarkedet som følge af den høje koncentration i leddet. Denne koncentration betyder også, at slagterileddet har større mulighed for at modstå presset fra detailsektoren.

Detailkæderne benytter ofte egne indkøbere, som tager rundt på slagtekvægmarkeder og indkøber kød til egne mærkevarer (brands). Der er derfor fra detailkædens side et hensyn at tage til egne produkter, som de ofte bruger mange penge på at markedsføre. Som følge heraf vil der være en naturlig modvilje mod at introducere nye produkter, som kan konkurrere med egne mærker. For slagteriernes vedkommende vil det derfor ofte være en risikabel affære at markedsføre et produkt, som skal sælges i konkurrence med detailkædens egne mærker.

Der er en stor ensartethed i produktsortimentet. Der tages ikke mange chancer med hensyn til at introducere nye produkter.

Sammenlignes denne udvikling med, hvad der sker i de konkurrerende lande som fx Storbritanien, Frankrig, Spanien og Grækenland, viser markedsundersøgelser (Nielsen og Jeppesen, 2001), at de problemstillinger, som eksisterer i den danske fødevarekæde for oksekød i høj grad er sammenlignelige med de problemstillinger, der findes i de konkurrerende lande. Generelt er det et stort problem at skabe en ensartet kvalitet på oksekødsprodukter.

Der er ikke noget synligt kvalitetssignal knyttet til produkterne, der kan tjene som sammenligningsgrundlag for produktets kvalitet.

Derudover kæmper landene med at skabe et mere varieret produktsortiment i et forsøg på at konkurrere med andre produkter, som fx kylling- og kalkunkød. Oksekødsproduktionen er ret dyr i forhold til de konkurrerende produkter, hvilket gør det meget svært at inddrage eller udvide produktsortimentet gennem færdigretter (convinience products).

Som det er nævnt tidligere, har detailleddet den store fordel, at de har kontakten til forbrugeren. Herved er det detailleddet, der har bedst mulighed for at kunne påvirke forbrugerens forventninger til et produkt. Den høje koncentration i denne del af kæden giver samtidig en gunstig forhandlingsposition, hvor der er rig mulighed for at udnytte den viden man besidder om forbrugerens indkøbsadfærd.

Det er detailleddet der har kontakt med forbrugeren og dermed har størst viden om forbrugerens ønsker.

På baggrund af ovenstående vurderinger er i boks 3.3 opstillet en samlet SWOT-analyse for hele fødevarekæden for oksekød. Ud fra de gennemførte analyser arbejdes i det følgende videre med at beskrive de centrale problemstillinger i kæden.

Boks 3.3. SWOT- analyse af fødevarekæden for oksekød

Styrker	- Stor leverancesikkerhed - Godt distributionsnet - God forbrugerkontakt - Konkurrencedygtigt produkt - Højt uddannelseslag i kæden - Gode produktionsvilkår	**Muligheder**	- Incitamenter til kvalitetsfremmende produktion - Alternative afsætningskanaler - Øget samarbejde om markedsføring
Svagheder	- Uens kvalitet på produkter - Ulige magtfordeling mellem led - Interessekonflikt mellem led - Uudnyttede muligheder for kvalitetsforbedring - Ensartede produkter - Høje produktionsomkostninger - Høje transaktionsomkostninger	**Trusler**	- Konkurrerende produkter - Fødevareskandaler - Dårligt image - Udenlandsk konkurrence - Ændrede forbrugervaner

3.4. De centrale problemstillinger

Et af sektorens gennemgående problemer er, at oksekødsprodukterne har en alt for svingende kvalitet. Blandt andet findes der ikke nogen kvalitetsmærkning i detailkæderne, som afspejler den afregningspris landmanden får for hans slagtekreaturer. Forbrugeren har derfor ringe mulighed for at foretage en kvalitetsvurdering af kødet. De oplysninger, som der lovgivningsmæssigt skal påføres produkterne, giver ikke forbrugeren mulighed for at foretage en sammenligning af de forskellige produkters kvalitet. Hvis forbrugeren skal foretage et valg, der er i overensstemmelse med hans krav

til kødets egenskaber, kræver det, at forbrugeren aktivt indsamler viden om de forskellige mærker i de forskellige detailkæder. Nutidens forbrugere har imidlertid sjældent tid til at indsamle denne viden og foretager ofte sine beslutninger ved køledisken.

Detailkæderne markedsfører helst deres egne mærker med nogle få specialprodukter som supplement. Detailkæderne har derfor ofte en stor mængde kapital bundet i markedsføring af deres egne mærker. Sektorens problemstillinger kan sammenfattes i følgende hypotese:

- *Selvom forbrugeren har et klart defineret sæt kriterier til udvælgelse af kvalitetskød, er kæden i dag ikke i stand til at tilvejebringe en information, der kan tjene som beslutningsgrundlag for forbrugeren. Dermed vælger kunden ofte udelukkende ud fra prisen, da det er det eneste sammenligningsgrundlag, der er til rådighed. Som følge heraf er det svært at markedsføre specialprodukter, hvorved sektoren går glip af en værditilvækst.*

Denne hypotese er mere indgående analyseret i de følgende kapitler med udgangspunkt i nogle udvalgte cases for markedsføring af specialprodukter inden for oksekød.

4. Markedsføringskoncepter

For at komme mere i dybden med afsætningsproblemerne for oksekød, er der udvalgt fire forskellige afsætningskoncepter, som hver for sig og på forskellig måde har forsøgt at øge salget af kvalitetsoksekød. For hvert koncept omtales den markedsføringsstrategi, der ligger til grund for det pågældende koncept. Herudfra undersøges sammenhængen mellem de egenskaber, som forbrugeren ønsker og de egenskaber, som det er forsøgt at fremme gennem konceptet. Samtidig ses der nærmere på den kædestruktur, der ligger til grund for det enkelte koncept og dennes betydning for produktets omkostningsstruktur.

4.1. Koncept 1: Landbooksen

Med baggrund i sektorens ønske om at undersøge potentialet for afsætning af specifikke højkvalitetsprodukter til forbrugeren, er der gennemført et projekt med følgende formål (Kødbranchens Fællesråd & Slagteriernes Forskningsinstitut, 1999):

- at udvikle og afprøve et koncept for højkvalitetsoksekød
- at etablere og afprøve en integreret produktion med sporbarhed fra "jord-til-bord"
- at dokumentere kvalitetsniveau og variation
- at gennemføre en forbrugerundersøgelse, som anvendes til prioritering/evaluering af betydende kvalitetsoplysninger
- at undersøge muligheder og omkostninger ved produktion af højkvalitetsoksekød

Beskrivelse af projektet

Case 1 "Landbooksen" forsøger gennem målrettet samarbejde med producenterne at skabe et unikt kvalitetsprodukt. Ved produktion af slagtekvier og dokumentation af dyrets vej gennem hele kæden tilbydes forbrugeren et produkt, der lever op til en række specifikke krav og har en høj grad af sporbarhed (Kødbranchens Fællesråd & Slagteriernes Forskningsinstitut, 1999).

Samarbejdspartnere

For at gennemføre Landbooksen projektet har det været nødvendigt at etablere en lang række samarbejdsaftaler med deltagelse af:

- Landmænd

- Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret
- Danmarks JordbrugsForskning
- Slagteriernes Forskningsinstitut
- Vognmænd
- DANE BEEF
- Kødbranchens Fællesråd
- FDB/Superbrugserne
- MAPP-centret[4]

Resultater og erfaringer

Erfaringerne fra projektet har vist, at det er kompliceret at opfylde krav om sporbarhed og dokumentation i en integreret produktion (Kødbranchens Fællesråd & Slagteriernes Forskningsinstitut, 1999).

Generelt kan det siges, at følgende forudsætninger skal være opfyldt, hvis konceptet skal lykkes:

- Hvert led i kæden skal kende sit specifikke ansvar samt overholde tid og aftaler
- Råvareforsyningen til detailleddet skal leve op til krav om aftalt/ønsket kvalitet, råvaremængde og leveringstid
- Overvågning og kontrol af kritiske processer, så kvaliteten kan sikres og dokumenteres
- Kvalitetsoplysninger og identifikation bør være til rådighed, så sporbarhed og kvalitet tilgodeses i hele flowet
- Stram styring i markedsføring og salg skal sikres

4.2. Koncept 2: Ej Blåt til Lyst

Danish Crown har valgt at lave en markedsføringskampagne for kalvekød. Baggrunden for kampagnen er, at de forskellige detailkæder hidtil har haft hvert deres navn til salg af kalvekød. Danish Crown har ønsket at ensrette produktet således, at det under ét logo er muligt at sælge et højkvalitetsprodukt, som forbrugeren kan genkende og finde i de fleste detailkæder.

[4] Centre for research on consumer relations in the foodsector.

Beskrivelse af projektet

Logoet er oprindeligt lavet af Kødbranchens Fællesråd, men Danish Crown har overtaget det for at kunne gøre det mere synligt i detailleddet. Produktet er et højkvalitetsprodukt kendetegnet ved at være et dansk produkt, hvor der er stillet krav til dyrets alder, størrelse, form og fedt.

Denne ensretning af produktet har betydet, at der skal produceres en vis mængde for at kunne modsvare efterspørgslen. Det har haft som konsekvens, at der er kommet flere producenter af kalvekød.

Samarbejdspartnere

Kampagnen er tilrettelagt af et reklamebureau, som har stået for at udarbejde et fuldt markedsføringskoncept omkring produktet. Gennem brochurer til forbrugeren, skilte og diverse annoncer med kendte ansigter som blikfang, er det forsøgt at skabe opmærksomhed omkring produktet.

Resultater og erfaringer

Effekten af kampagnen er endnu ikke målbar. Da alt kød bliver solgt i detailhandelen, er det svært at sige, om det skyldes god markedsføring af produktet eller om det skyldes, at kunden bare tager det kød, der er til rådighed. Derudover er det svært at måle, om der er skabt tilstrækkelig opmærksomhed om produktet. Det forventes derfor, at der vil gå et stykke tid endnu inden der er en målbar effekt af kampagnen.

Markedsføringen af dette produkt er et enkeltstående tilfælde, der kan anses som værende en prøveballon for Danish Crowns videre engagement i markedsføringen af kødprodukter. Det er stadig hovedsageligt detailkæden der bestemmer, hvilke og hvornår produkter skal markedsføres.

4.3. Koncept 3: Friland

”Friland” er et aktieselskab, der er dannet af Økokød Amba og en række producenter af frilandsgrise, med det formål at forbedre mulighederne for afsætning af specialprodukter. Samtidig ønskes det at producere sunde kvalitetsprodukter under kontrollerede former, hvor der i produktionsprocesserne er udvist ansvarlighed mht. såvel dyrevelfærd som miljø (Friland, 2002).

Beskrivelse af projektet

Friland har valgt følgende racer og produktgrupper til at sammensætte et sortiment af specialprodukter:

- Friland Angus
- Friland Hereford
- Den frie kalv
- Limousine Unik
- Økologiske ungtyre, stude og kvier

Friland stiller specifikke krav til:

- Dyrenes velfærd
- Dyrenes sundhed og fodring
- Miljømæssige hensyn

På baggrund af disse hensyn er der opstillet et regelsæt for produktion, transport og ophold på slagteriet:

- Dyrene skal kunne bevæge sig frit og have mulighed for at udvise normal adfærd
- Dyrene må ikke lide overlast fysisk eller psykisk
- Dyrene må ikke sulte, men skal have fri adgang til naturlige fodermidler og vand således, at de kan opretholde god sundhed og vigør
- Dyrene må ikke udsættes for unødig smitte eller lide anden overlast
- Dyrene må ikke på nogen måde skræmmes eller stresses

Der er specielle regler for dyr som indgår i ”den frie kalv”:

- Kalvene skal altid have et strøet leje, hvor de kan ligge tørt
- Produktionssystemet skal sikre en høj sundhedsstatus og dermed lavt medicinforbrug. Dette opnås bl.a. ved at opstalde de små kalve i hytter, hvor der er masser af frisk luft og et lavt smittepres. De større kalve har altid adgang til frisk luft i form af en udendørs løbegård
- Kalvene fodres med naturlige fodermidler, som dækker deres behov og samtidig sikrer, at en god sundhed opretholdes
- Der må ikke anvendes antibiotiske vækstfremmere, forebyggende medicin eller andre stoffer, som menes at kunne påvirke dyrenes eller forbrugernes sundhed
- Der stilles særlige krav til pasning, tilsyn, transport og slagtning af dyrene

- Alle producenter godkendes og kontrolleres uanmeldt af repræsentanter for hhv. Dyrenes Beskyttelse og Friland A/S

De ekstra omkostninger, som producenten påføres ved at skulle opfylde disse krav, udlignes af en højere afregningspris. Udover det produktionsmæssige regelsæt er der udarbejdet et regelsæt for slagteriets behandling af kødet. Dette regelsæt beskrives ikke nærmere her.

Leverandørerne til Friland kan både være på kontrakt og uden kontrakt. Forskellen består i, at leverandører på kontrakt er sikret et fast tillæg, mens dem uden kontrakt får tillæg alt efter, hvor meget kød der sælges. I dette koncept fokuseres der på leverandører med kontrakter. Tillægspriserne for dyr leveret under frilandskonceptet var i uge 3, 2003 på (Friland, 2002):

- **Limousine unik**
  - Kalve 6,00 kr. pr. kg
  - Kvier og stude 2,75 kr. pr. kg
  - Unge køer 2,75 kr. pr. kg

- **Friland Angus** 4,00 kr. pr. kg
- **Friland Hereford** 0,75 kr. pr. kg
- **Den frie kalv** 1,50 kr. pr. kg

Samarbejdspartnere

Ud fra et ønske om at skabe et animalsk produkt, som har haft den bedst mulige opvækst, er indledt et samarbejde med Dyrenes Beskyttelse. Derudover samarbejdes der med Dansk Angus Forening samt Dansk Hereford Forening. Endelig har Friland haft et tæt samarbejde med Vestjyske Slagterier, som nu hører under Danish Crown. Dette samarbejde er derfor overgået til Danish Crown, som dermed også har købt størstedelen af aktierne i Friland A/S (Friland, 2002).

Resultater og erfaringer

Friland har haft succes med at etablere sig som leverandør af specialprodukter til en række af de større detailkæder i Danmark. Det mest kendte specialprodukt er nok branded limousinekød, som findes i Irmakæden (Friland, 2002).

4.4. Koncept 4 ”Landkøb”

Østjysk Familielandbrug har startet en formidling af kødsalg for foreningens medlemmer. Konceptet har udviklet sig til at være en landsdækkende netportal med formidling af landbrugsprodukter, herunder oksekød. Gennem portalen forsøges det at skabe en tættere kontakt mellem producent og forbruger (Landkøb, 2002).

Beskrivelse af projektet

Konceptet ”Landkøb” er opbygget således, at hver producent har sin egen lille minireklame på internetportalen. Her oplyser producenten navn og adresse samt de vigtigste produktionsspecifikke oplysninger. Forbrugeren kan derfor søge efter de producenter, der ligger i hans område og vælge den landmand, der producerer kød ud fra de krav, som han stiller.

Producenten fastsætter selv den pris, som han ønsker at tage for sine produkter. På denne måde bliver producenten selv ansvarlig for, hvor meget han kan sælge. Betaling og leveringsvilkår aftales indbyrdes mellem producent og forbruger (Landkøb, 2002).

Samarbejdspartnere

Landkøb bygger på et tæt samarbejde mellem producenterne og Dansk Familielandbrug, som administrerer portalen. Derudover har hver enkelt landmand et tæt samarbejde med en lokal slagter, som forarbejder de produkter, forbrugeren efterspørger (Landkøb, 2002).

Resultater og erfaringer

Landkøb er et nystartet koncept, som stadig er under opbygning. Men på trods af konceptets korte levetid er der allerede opbygget en omfattende leverandørdatabase, hvilket vidner om producenternes interesse i selv at blive involveret i at afsætte egne produkter.

4.5. Sammenligning af de fire cases

Ud fra den korte præsentation af hver enkelt koncept er der i tabel 4.1 foretaget en opsummering/sammenligning af de enkelte cases. Som det fremgår af gennemgangen og

af tabel 4.1, stilles der i case 1, 2 og 3 nogle helt specifikke krav til de producenter, der er med i disse ordninger. Som følge af manglende data, har det ikke været muligt at sammenligne totaløkonomien mellem de fire koncepter.

Tabel 4.1. Overblik over de vigtigste kendetegn ved de fire koncepter

	Landbooksen	Ej Blåt til Lyst	Friland A/S	Landkøb
Produktion:				
- Type dyr	Kvier	Kalve	Kødkvæg/kalve	Alle typer
- Kvalitet	Høj	Høj	Høj	Fra top til bund
- Markedsførte egenskaber	Sporbarhed	Magerhed	Dyrevelfærd	Individuelt
- Kontraktproduktion	Ja	Ja	Ja	Nej
- Code of conduct	Nej	Ja	Ja	Nej
- Produceret årlig mængde	Ca. 100 tons	Ca. 6.000 tons	Ca. 1.000 tons	Ikke oplyst
- Antal leverandører	74 besætninger	230 besætninger	1.100 besætninger	250 besætninger
Markedsføring og afsætning:				
- Markedsføring til forbruger	Detail	Forarbejdning	Forarbejdning	Producenten
- Afsætningskanaler	Detail	Detail	Detail og Netsalg	Internettet
- Mærkning/ Branding	Ja (Landbooksen)	Ja (Blå mærke)	Ja (Friland)	Nej
- Pct. – del solgt som brand	Ca. 25 pct.	Ikke oplyst	80 pct.	100 pct.
- Markedsførings-teknik	Marketing	Salgsmarketing	Samfundsmæssig marketing	Individuelt fra prod. til prod.
Økonomi:				
- Tillæg til afregningspris	Ja (2 kr. +/-1 kr./kg)	Nej	Ja	Nej
- Markedsførings-budget	Ikke oplyst	20 mio. kr.	Ikke oplyst	Ikke oplyst

5. Vurdering af sektorens markedsføring og afsætningsfremme

På baggrund af gennemgangen af de enkelte cases i kapitel 4 foretages der i det følgende en vurdering af, hvordan markedsføringen forventes at påvirke afsætningen af oksekødsprodukter.

5.1. Omkostning ved produktion/markedsføring af specielle egenskaber

Før der ses nærmere på de enkelte markedsføringsstrategier er det vigtigt at gøre sig klart, hvad der adskiller de enkelte cases fra hinanden. Ligeledes er det nødvendigt at identificere de egenskaber de enkelte koncepter lægger vægt på i markedsføringen af deres produkt. En sådan identifikation er forsøgt i tabel 5.1.

Fælles for case 1-3 er, at det fra forarbejdningens side forsøges at motivere landmanden til produktion af specialprodukter gennem afregningsprisen med eller uden særlige tillæg. Slagteriet efterspørger ofte specifikke egenskaber, som konsekvens af krav fra detailkædens side. For case 2´s vedkommende er det dog slagterivirksomheden (Danish Crown) selv, der efterspørger nogle specifikke egenskaber på opfordring fra blandt andet dyreværnsgrupper. Producentens indflydelse og interesse i at være medbestemmende omkring, hvordan de egenskaber fremmes kan være meget lille. Dette skyldes som nævnt tidligere, at kødproduktionen normalt bidrager meget lidt til producentens samlede indtjening.

Tabel 5.1. Oversigt over de egenskaber de fire koncepter forsøger at fremme

	Landbooksen	Ej Blåt til Lyst	Friland A/S	Landkøb
Egenskaber:				
- Sporbarhed	Ja	Nej	Ja	Ja
- Magert	Nej	Ja	Nej	Individuelt
- Smag	Ja	Ja	Ja	Individuelt
- Marmorering	Ja	Ja	Ja	Individuelt
- Dyrevelfærd	Nej	Nej	Ja	Individuelt

Kilder: Kødbranchens Fællesråd og Slagteriernes Forskningsinstitut, 1999; DanishCrown, 2002; Friland, 2002 og Landkøb, 2002.

Det ses af tabellen, at der er visse forskelle på de egenskaber, de fire koncepter hver især har forsøgt at fremme. Der er udbredt enighed om, at smag og marmorering er vigtige for produktets markedsføringsmuligheder. Derudover har hvert koncept sin

egen lille ”mærkesag”, som det er forsøgt at fremme mere end det har været tilfældet i de øvrige koncepter. Det drejer sig for ”Landbooksen” om sporbarhed, for ”Ej Blåt til Lyst” om magert kød, mens det for ”Friland”s vedkommende er dyrevelfærd. Konceptet ”Landkøb” adskiller sig markant fra de andre cases ved, at producenten selv bestemmer, hvilke egenskaber han ønsker at tilbyde. Derfor vil der her være stor variation i de markedsførte egenskaber.

Ses der på de enkelte ”mærkesager”, har de hver deres særlige betydning for producentens produktionsomkostninger.

Landbooksen

For Landbooksens vedkommende kræver denne produktion, at der udarbejdes en kontrakt for at sikre levering af en tilstrækkelig mængde af oksekød. Denne ændring i forhold til den konventionelle produktion betyder, at producenten nu indgår i et tættere samarbejde med slagteriet for at sikre produktets egenskaber. De ønskede leveringsbetingelser, som er illustreret i figur 5.1, viser, at producenten går fra en sequentiel til en reciprocal relation. Dermed påføres produktet en række meromkostninger.

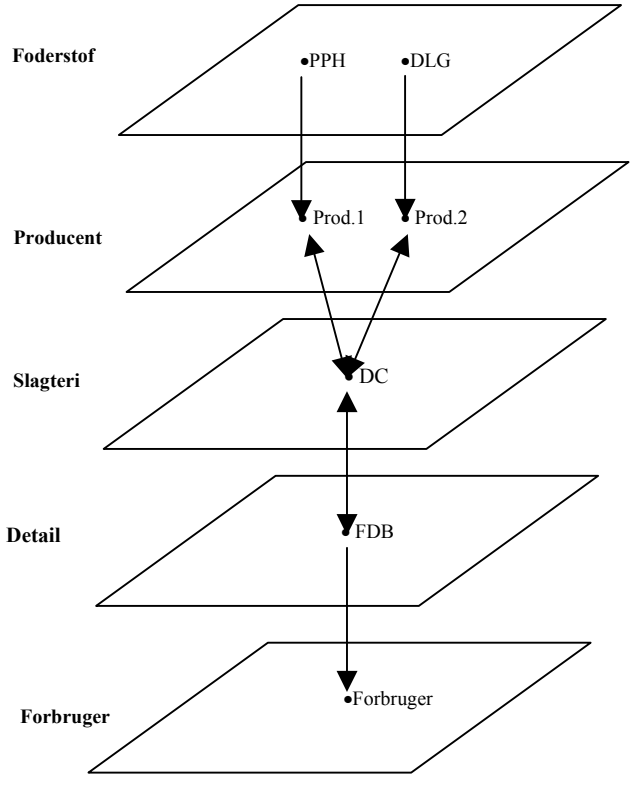
Ses der på de specifikke egenskaber, der fremmes hos Landbooksen, adskiller konceptet sig ved at have en høj grad af sporbarhed gennem hele kæden. For producenten betyder det en ekstra omkostning i forbindelse med at udpege slagtekvierne. Det er vigtigt, at kvierne udpeges så tidligt i opvæksten, at det er muligt at dokumentere opvæksten i deklareringen (Kødbranchens Fællesråd, 1999). Netop deklareringen er et af omdrejningspunkterne ved markedsføringen af dette produkt.

Markedsføringen under denne case kan defineres ud fra Kotler & Armstrong (1991), der opstiller definitioner på forskellige markedsføringstrategier. Denne form for produktion/markedsføring falder ind under den relativt nye markedsføringsteori ”Samfundsmæssig marketing”, der kan defineres således:

Samfundsmæssig marketing har som mål, at såvel forbrugerens som samfundets velbefindende skal holdes intakt eller forbedres.

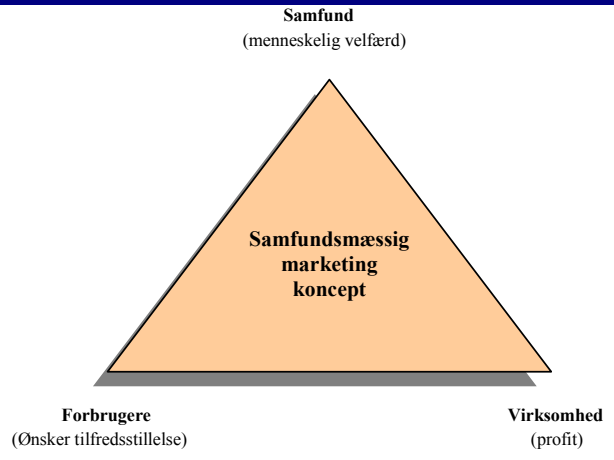
Figur 5.2 viser, hvordan denne teori forsøger at få virksomheder til at afbalancere tre hensyn, når de skal fastlægge deres markedsføringsstrategier.

Figur 5.1. Kædens opbygning i koncept 1



Kilde: Egen fremstilling.

Figur 5.2. Oversigt over den samfundmæssige marketingsteori



Kilde: Kotler & Armstrong (1991).

Samarbejdet mellem producent, slagteri, forarbejdning og detail om at opnå en høj grad af sporbarhed gør, at produktet i "Landbooksen" skiller sig ud fra konkurrerende produkter. Endelig fokuseres der i dette koncept på, at forbrugeren opnår en meget høj tilfredshed med produktet. Det der i dette tilfælde giver forskellen til andre markedsføringsstrategier er de samfundsmæssige hensyn, der ligger i dels produktionsmetoderne, dels i vægtningen af samfundets opfattelse af produktet og af hele produktionskæden.

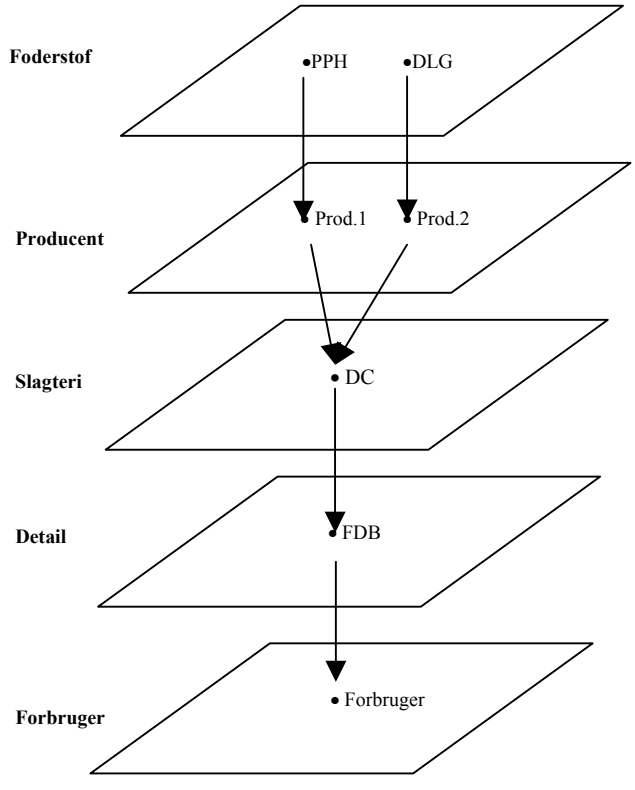
Denne form for markedsføring kræver, at forbrugeren tilbydes en stor mængde information om produktet. I Landbooksen er det detailhandlen, der forestår markedsføringen i samarbejde med slagterileddet. Den store viden om dyrets opvækst, medicinforbrug m.v. gør det muligt at tilbyde forbrugeren nogle helt specifikke oplysninger om dyret. Ved at opstille en computer ved siden af køledisken, hvor forbrugeren kan scanne kødstykket og hente specifikke oplysninger om kødet, forsøges det at tilfredsstille forbrugerens ønske om blandt andet kendskab til dyrets oprindelse (sporbarhed). Omkostningerne ved at stille en scanner til rådighed i hver butik, samtidig med at databasen løbende skal opdateres, må imidlertid forventes at blive betragtelige. Udover disse meromkostninger vil konceptet stadig skulle markedsføres således, at forbrugeren er klar over, at produktet eksisterer, og at han er bekendt med produktets egenska-

ber. Konceptet ”Landbooksen” må derfor anses som værende et meget dyrt produkt rent markedsføringsmæssigt.

Ej Blåt til Lyst

For ”Ej Blåt til Lyst” er der ikke sket nogle ændringer i kædens interne relationer set i forhold til den konventionelle produktion. Kædens opbygning kan beskrives ud fra figur 5.3.

Figur 5.3. Kædens opbygning i koncept 2



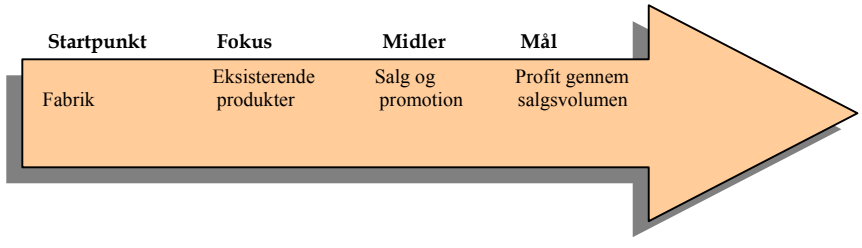
Kilde: Egen fremstilling.

Det skal i figur 5.3 bemærkes, at der udelukkende er tale om sequentielle relationer. I konceptet er det magerheden fra det lyse kalvekød, som man forsøger at fremme.

Umiddelbart bør det ikke påføre producenten yderligere omkostninger, men da der stilles krav om, at dyrene skal leveres inden de er 10 måneder gamle, er det nødvendigt at tilrettelægge fodringen således, at dyrene får en maksimal tilvækst. Derfor må der påregnes en ekstraudgift ved mere intensiv fodring og eventuelt fodring med dyrere fodermidler.

Markedsføringsstrategien i denne case stemmer godt overens med det, der er beskrevet omkring "Salgsmarketing" (Kotler & Armstrong, 1991). Tankegangen bag salgsmarketing er, at forbrugeren ikke vil købe tilstrækkeligt af virksomhedens produkter med mindre der iværksættes en stor markedsførings- og salgskampagne. Nedenstående figur 5.4 viser, hvordan salgsmarketing tager udgangspunkt i fabrikken, fokuserer på virksomhedens eksisterende produkter og gennem en massiv markedsførings- og salgskampagne forsøger at øge profitten/salget.

Figur 5.4. Tankegangen bag salgsmarketing



Kilde: Kotler & Armstrong (1991).

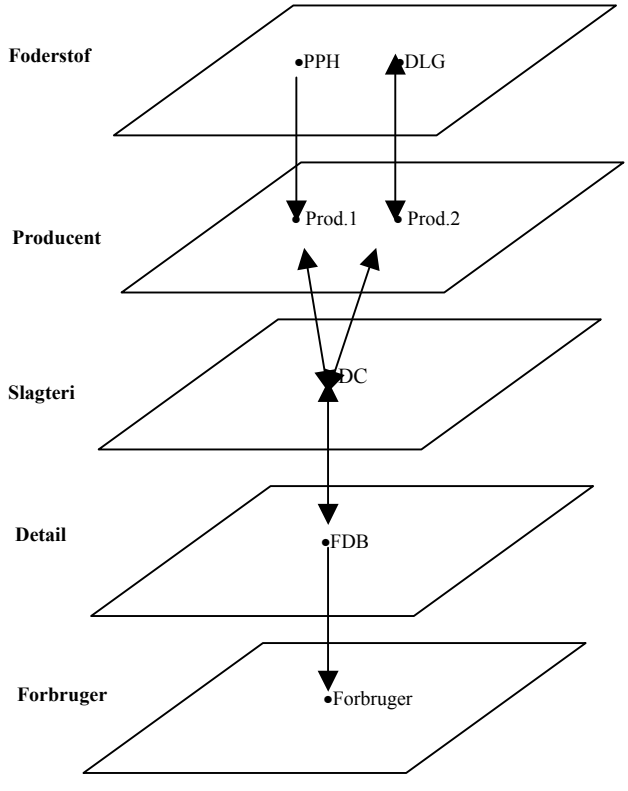
Kalvekød er et af de produkter, som ikke førhen har opnået tilstrækkelig interesse hos forbrugeren. Tidligere er kalvekød blevet solgt under en del forskellige mærker, men Danish Crown har nu forsøgt at samle alle de forskellige mærker under ét. Dermed er en fælles og meget direkte markedsføring af kalvekød blevet mulig.

Konceptet henvender sig til de forbrugere, der ønsker fedtfattige produkter eller generelt foretrækker kalvekød. Markedsføringen af kalvekød foretages af slagterileddet gennem en massiv kampagne udarbejdet og tilrettelagt af et marketingsfirma. Ved hjælp af kendte ansigter og deres positive omtale af kalvekød forsøges det at påvirke forbrugeren. Omkostningen ved denne form for markedsføring bestemmes af det led, der foretager markedsføringen. Omfanget af kampagnen vil afhænge af det budget, der stilles til rådighed.

Friland

Friland's forretningsmetoder har medført ændringer i kædestrukturen i forhold til den traditionelle afsætning af oksekød. Der er igen tale om kontraktproduktion, som medfører de samme omkostninger, som beskrevet i case 1. Men derudover leveres der også på kontrakt mellem forarbejdningsled og detailled. Dermed påføres produktet yderligere moniteringsomkostninger. Friland forbeholder sig også ret til, på et hvilket som helst tidspunkt at besøge producenten uanmeldt (Friland, 2002). Denne form for kontrolbesøg medfører en række omkostninger, som kan henføres til kontrakt-produktionen. Det er imidlertid meget svært at fastsætte størrelsen af disse kontrol-omkostninger. Kædens opbygning og de indbyrdes relationer i konceptet bag Friland er vist i figur 5.5.

Figur 5.5. Kædens opbygning i koncept 3

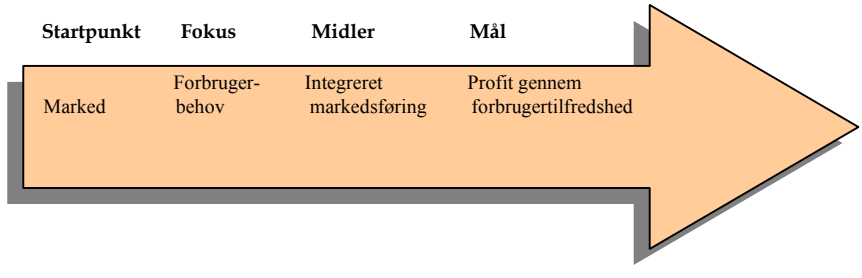


Kilde: Egen fremstilling.

I Friland lægges særlig vægt på dyrevelfærden. Ved skærpet dyrevelfærd stilles der ofte store krav til staldsystemerne og til producentens arbejdsforbrug pr. dyr. Det må derfor forventes, at kravene til dyrevelfærd ved levering til Friland påfører producenten en ekstraudgift.

Markedsføringsmæssigt minder Friland's metoder meget om Landbooksen. Forskellen ligger primært i de egenskaber, der markedsføres, men også i hvem der forestår markedsføringen. Hos Friland er det udelukkende detailhandlen, der står for markedsføringen af produktet. På den baggrund vurderes det, at det samfundsmæssige aspekt træder mere i baggrunden, og at det i højere grad er den enkelte forbrugers holdning og ønsker, som man forsøger at tilfredsstille. Dermed minder strategien mest om en ren "Marketingstrategi", der tager udgangspunkt i et veldefineret marked. Ved anvendelse af en sådan strategi er det nødvendigt at bestemme behov og ønsker hos de kundesegmenter markedsføringen henvender sig til for at opfylde virksomhedens økonomiske mål. Samtidig skal disse behov og ønsker kunne leveres mere effektivt end hos konkurrenten. Figur 5.6 viser, hvordan en marketingsstrategi adskiller sig fra salgsmarketing ved at starte med et veldefineret marked, fokusere på forbrugerbehov, koordinere alle markedsføringsaktiviteter, der påvirker forbrugeren og opnå en profit ved at skabe en høj forbrugertilfredsstillelse (Kotler & Armstrong, 1991).

Figur 5.6. Oversigt over markedsføringskonceptets opbygning



Kilde: Kotler & Armstrong (1991).

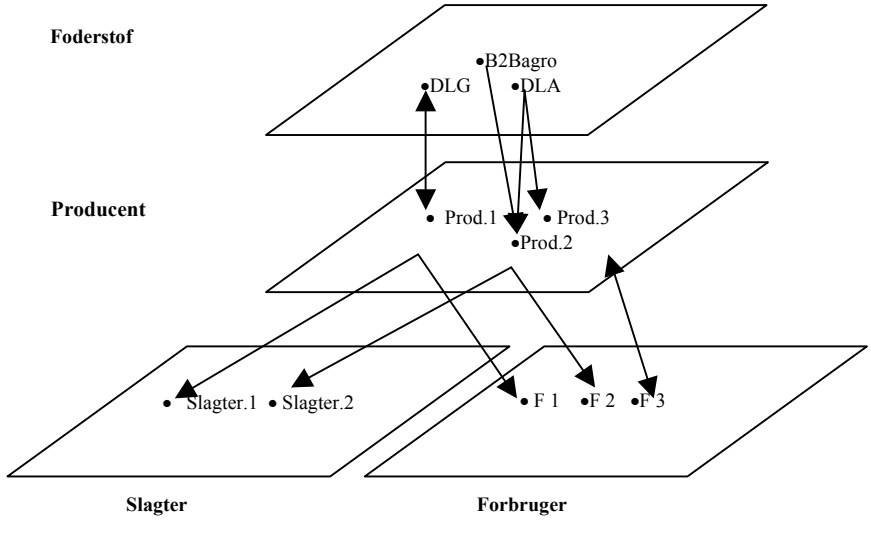
Omkostningerne ved markedsføringen ligger udelukkende hos detailhandlen og varierer således meget fra produkt til produkt og fra detailkæde til detailkæde. Det er derfor svært at komme med et bud på, hvilke og hvor store markedsføringsomkostningerne er i dette koncept; men som nævnt ovenfor er produktionen ret omkostningstung, hvorved man formentlig ender op med et dyrt slutprodukt.

Landkøb

Landkøb adskiller sig markant fra de øvrige koncepter ved, at kæden er kortet væsentligt ned, idet producenten har den direkte kontakt til forbrugeren. Slagterileddet ligger i dette koncept ikke mellem producent og forbruger, men indgår fysisk som en samarbejdspartner til producenten, hvorved der opstår en reciprocal relation. Det er meget individuelt fra producent til producent, hvilken form for relation, der etableres til forbrugeren. Dette afhænger bl.a. af, i hvor høj grad producenten inddrager kundens ønsker i hans produktionstilrettelæggelse.

Som det ses af figur 5.7, er producenten omdrejningspunktet i denne korte kæde. Fordelen ved at korte kæden ned er, at der bliver færre led, som skal tilføre produktet værdi. Dermed får producenten et godt økonomisk incitament til at producere kvalitetsprodukter. Det skal i figuren bemærkes, at enkelte producenter kan optræde som både producent og forarbejder i de tilfælde, hvor producenten selv foretager slagtningen. Der er flere typer af relationer i denne kæde på trods af den korte struktur. Særkendet er, at der oparbejdes tæt kontakt mellem producent og forbruger, hvilket skal bidrage til en øget tilfredshed med produkterne.

Figur 5.7. Kædens opbygning i koncept 4



Kilde: Egen fremstilling.

Landkøb skiller sig endvidere ud fra de andre tre cases ved, at producenten selv vælger, hvor meget arbejde han vil lægge i at skabe et godt produkt. Ved dette koncept kan producenten selv definere de krav til produktet, som passer til hans produktionssystem. Dermed vil han kunne opnå en merpris uden at skulle foretage investeringer i nye produktionssystemer. Landkøb appellerer derfor til de landmænd, der ikke ønsker at foretage store investeringer, men stadig har et ønske om at levere et kvalitetsprodukt. Samtidig adskiller konceptet sig ved, at producenten selv kan fastsætte prisen på hans produkter.

Markedsføringen ved dette koncept kan bedst betegnes som en "Produktstrategi", som generelt er baseret på, at forbrugeren foretrækker det produkt, der har den bedste kvalitet, ydelse og udseende. Virksomheden bør derfor lave en kontinuert udvikling af produktet, så det hele tiden forbedres.

I dette tilfælde er det producenten selv, der står for markedsføringen af produktet. Producenten markedsfører sig selv på baggrund af det produktionssystem han har valgt og de egenskaber han ønsker at fremme. Forbrugeren vælger så den producent, hvor han bedst får opfyldt sine krav til produktet.

Omkostningerne ved denne markedsføringsstrategi er minimale hos Landkøb. Dette skyldes ikke mindst, at internettets muligheder udnyttes til at præsentere kunden for en række valgmuligheder. Dermed sparer producenten penge på avisannoncer og andet PR, idet omkostningerne er begrænset til udgiften ved databasen. Konceptet Landkøb bliver dermed en markant billigere løsning rent markedsføringsmæssigt end de øvrige koncepter.

5.2. Vurdering af de enkelte markedsføringskoncepter

På baggrund af de undersøgelser, der er foretaget af forbrugerens opfattelse af kvalitet, er det muligt at sammenligne de fire koncepter med forbrugerens ønsker.

Landbooksen

For Landbooksens vedkommende er det som nævnt tidligere specielt sporbarhed, der lægges vægt på i konceptet; men sammenholdt med de egenskaber, forbrugeren forbinder med kvalitet, må det anses for usandsynligt, at konceptet alene på denne baggrund kan afsættes som et kvalitetsprodukt til en højere pris. Dette er også afspejlet i,

at det kun er 25 pct. af de produkter, der markedsføres under mærket ”Landbooksen”, som rent faktisk sælges under dette mærke.

Ej Blåt til Lyst

Konceptet ”Ej Blåt til Lyst” har koncentreret sig om at markedsføre et eksisterende produkt under et nyt mærke med magerhed som den fremtrædende egenskab. Denne egenskab stemmer meget godt overens med det forbrugeren forbinder med kvalitet, men kødet stammer fra unge kalve og har derfor en anden smag. Smag er endnu en af de egenskaber forbrugeren lægger vægt på. Produktet kan derfor have svært ved at tiltrække kunder på trods af en ”korrekt” egenskab.

Friland

Friland har dyrevelfærd som fremtrædende egenskab, men på trods af mediernes til tider massive fokus på dyrevelfærd, så lægger forbrugeren formentlig ikke megen vægt på denne egenskab i købssituationen. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt det kan betale sig at stille så strenge krav til producentens produktionsmetoder, da det tilsyneladende ikke ligger kunden meget på sinde, hvordan dyret er opvokset. På trods af den manglende interesse for dyrevelfærd sælger produktet godt, hvilket måske skyldtes, at produkter under dette koncept ofte sælges som brands. Forbrugeren har erfaring med brands fra mange andre forbrugsgoder og forbinder næsten pr. automatik brands med god kvalitet.

Landkøb

Landkøb har ikke nogle specifikke fremtrædende egenskaber, men forsøger at præsentere forbrugeren for en lang række af forskellige kombinationer af egenskaber således, at forbrugeren opnår større valgmuligheder. Samtidig er konceptet selvregulerende med hensyn til kvalitet, idet producenter der leverer produkter af dårlig kvalitet hurtigt vil få problemer med at tiltrække nye kunder og fastholde gamle kunder. På denne måde tvinges producenterne hele tiden til at tilpasse sig forbrugerens ønsker. Det kan diskuteres, om det ikke også er tilfældet i de tre andre koncepter. Men fordelen ved dette koncept er den korte afstand mellem producent og forbruger, som gør det muligt at tilpasse produktionen til udvalgte kundesegmenter.

En samlet vurdering af de fire koncepter viser, at der er varierende succes med de forskellige markedsføringsstrategier for kvalitetsoksekød.

5.3. Kædestrukturens betydning for kvalitet og fødevaresikkerhed

På baggrund af de fire koncepter er der afdækket en række forskellige kædestrukturer, som forsøger at styre produktionsprocessen led for led og produkt for produkt. Det kan i den forbindelse diskuteres, hvorvidt der kan tales om nogle kædestrukturer, der er bedre end andre, jf. boks 5.1.

Boks 5.1. Kædestrukturens betydning

"The sort of co-operation that proves to be profitable will depend on the specific qualities of the product, the specific relationsship between the actors, the demand that the consumer makes on the final product and the conditions set by economic policies." (Drescher & Kühl 1996).

Den korte kædestruktur giver mulighed for at skabe et billigere produkt. Det er ikke overraskende, at en kortere kæde som regel vil betyde færre transaktionsomkostninger. Der vil i en kort kæde ikke blive foretaget ligeså mange transaktioner som i en lang kæde samtidig med, at formidlingen af information frem og tilbage i kæden er nemmere. Markedsføringen kan derfor lettere målrettes specielle kundegrupper.

Derimod vil den korte kæde betyde, at der skal etableres flere små kæder frem for en stor til at dække efterspørgslen. Dette vil gøre det svært at kontrollere fødevaresikkerheden og kvaliteten knyttet til de enkelte produkter. Til gengæld vil den berørte gruppe af forbrugere ved en evt. fødevareskandale også være tilsvarende mindre. Ved at etablere flere små korte kæder vil forbrugeren eller detailkæden hele tiden have mulighed for at skifte fra en kæde til en anden. Spørgsmålet er naturligvis, hvorvidt de øgede valgmuligheder vil forvirre forbrugeren mere end det gavner.

Landkøb er et glimrende eksempel på, hvordan korte kæder etableres. Hver producent og hans kundekreds repræsenterer en kæde. I tilfælde af dårlig kvalitet i en kæde vil den tilhørende kundegruppe skifte eller sprede sig til andre kæder. Producenten vil derfor være meget afhængig af at skabe et produkt med høj kvalitet for at kunne tilfredsstille hans kunder. Producenten vil være motiveret til denne kædestruktur via en højere afregning, idet der er færre om at "dele kagen".

Den lange kædestruktur har sine fordele i mulighederne for at stille specifikke krav til alle producenter under et. Dermed vil fødevaresikkerheden kunne øges og kvaliteten af produkterne ensartes. I denne kædestruktur vil producenten ikke være så sårbar overfor fødevareskandaler som i den korte kæde, da den enkelte producent ikke vil

skille sig ud fra mængden. Forbrugeren vil ikke have så mange sammenlignelige alternativer at vælge imellem, men han kan selvfølgelig vælge at købe et helt andet produkt.

De fire koncepter har alle forskellige indbyrdes relationer. Ses der på, hvilken betydning de indbyrdes relationer i kæden har for fødevarekvaliteten og –sikkerheden, tyder analysen på følgende:

Reciprocale

De reciprocale relationer mellem aktører forudsætter et tæt samarbejde og udveksling af information mellem aktørerne. Ved produktion af specialprodukter, hvor der indgår reciprocale relationer, vil der ofte kunne opnås en højere specialiseringsgrad, da der er mulighed for udveksling af information indbyrdes mellem aktørerne i de forskellige led i kæden, men også mellem aktører på samme niveau i kæden. Dette kan give mulighed for en bedre kvalitet på produkterne, da kæden herved nemmere kan optimeres.

Pooled

I tilfælde med pooled relationer, vil der ofte være tale om kontraktproduktion, hvor en gruppe leverandører forsøger at opfylde efterspørgslen på et givet produkt. Kontraktproduktion er ofte ledsaget af en ”code of conduct”, som det er tilfældet hos Friland. Ved at benytte sig af disse ”codes of conduct” sikres det, at produktionen foregår efter specifikke retningslinier, hvorved der kan skabes en meget ensartet kvalitet og en høj sikkerhed ved produktet.

Sequentielle

De sequentielle relationer giver ikke nogen specifik garanti for hverken fødevaresikkerhed eller kvalitet. Det er udelukkende gennem slagteriets afregningssystem, at kvaliteten signaleres. Der burde altså være en fordel i at etablere reciprocale eller pooled relationer, såfremt fødevarekvaliteten og -sikkerheden skal sikres.

5.4. Markedsføringens betydning for kvalitet og fødevaresikkerhed

I det følgende ses der nærmere på forbrugerens muligheder for at vurdere kvaliteten af oksekødsprodukter i en købssituation og baggrunden for at benytte sig af mærk-

ningsordninger. Herunder ses der også nærmere på omkostningerne ved opportunistisk adfærd og mærkenavns specificitet.

I det foregående er det vurderet, i hvor høj grad de enkelte koncepter stemmer overens med de egenskaber, som forbrugeren efterspørger. Generelt kan det konkluderes, at forbrugeren i større eller mindre grad burde have en interesse i alle fire koncepter og dermed i de egenskaber, der bliver markedsført. Tages det samtidigt i betragtning, at ikke alle forbrugere lægger lige stor vægt på prisen, burde det være muligt at afsætte produkter med disse specielle kvalitetsegenskaber. Dermed burde det også være muligt for sektoren at forbedre forbrugernes opfattelse af kvaliteten af dansk oksekød, samt at tilbyde producenten en afregning, som gør det muligt at skabe et dyrevenligt produktionsapparat og dermed forbedre oksekødssektorens image. Vigtigst af alt burde disse forhold afføde en fremgang i den gennemsnitlige kvalitet og måske endda gøre det muligt at producere mere sikre produkter.

I de danske detailkæder præsenteres alle typer af oksekød i samme kølemontre og ofte side om side med andre kødprodukter. Hele produktsortimentet af oksekød opdeles efter udskæringer. Kundens sammenligningsgrundlag på de enkelte produkter er begrænset til de oplysninger, der optræder på etiketten. Såfremt forbrugeren ønsker et bedre sammenligningsgrundlag, er han nød til at sætte sig ind i den pågældende kædes mærkning. I en travl hverdag, hvor indkøb ofte skal overståes hurtigt og nemt, er det de færreste forbrugere, der ved hvad der ligger bag fx mærkerne ”Mesterhakket” og ”Garantimørt”.

Forbrugeren kan altså ikke foretage sit valg ud fra alle de egenskaber, han efterspørger, da de formentligt ofte ikke figurerer på produktets label. Forbrugeren begrænses derfor til at vurdere kødet ud fra kødets udseende, som ofte er meget ens. Dette skyldtes blandt andet, at fedtet skæres fra, hvorved man står tilbage med et produkt, der ser indbydende ud, selvom kvaliteten kan variere meget fra kødstykke til kødstykke. Forbrugerens eneste sammenligningsgrundlag bliver derfor tidligere erfaringer og prisen på de pågældende produkter.

5.5. Informationsproblemer i markedsføringen

De egenskaber ved oksekød, som forbrugeren efterspørger, gemmes ofte i kvalitetsmærker, som forbrugeren ikke kender til i tilstrækkeligt omfang. Denne problemstilling omtales i den økonomiske litteratur som problemet med asymmetrisk information.

For produktgrupper uden synlige kvalitetsegenskaber er det blevet hævdet (Akerlof, 1970), at såfremt kvalitet ikke kan signaleres overfor forbrugeren, kan der ikke gives tillæg til kvalitetsegenskaber og som følge heraf, vil kun produkter af en dårlig kvalitet blive udbudt. Det vil derfor aldrig være rentabelt at foretage en direkte markedsføring af produktets ikke-synlige egenskaber. Det eneste, der opnås, er flere omkostninger på et produkt, der i forvejen kan være dyrt at producere. Markedsføring af specifikke kvalitetsattributter kan imidlertid medføre et økonomisk tab. Dette vil være tilfældet, når kvalitetsegenskaberne sætter produkter af ringere kvalitet i et så dårligt lys, at forbrugeren vælger et andet kødprodukt. For at fremme afsætningen af kvalitetsoksekød er det derfor nødvendigt at indføre en kvalitetsmærkning af kødet, der kan fungere som dokumentation for nogle af de ikke-synlige egenskaber, som forbrugeren efterspørger; og det må ske uden at skade afsætningen af de oksekødsprodukter, der har en ringere kvalitet.

Informationsproblemets omfang vil afhænge af den struktur, der er etableret i kæden for det enkelte produkt. De relativt lange kæder i koncept 1, 2 og 3 betyder, at der akkumuleres en stor mængde information, som skal formidles fra detailkæden videre til forbrugeren. Koncept 4 har derimod en meget kort kædestruktur, som gør informationsmængden væsentligt mindre og dermed nemmere at kommunikere. Detailkæderne og slagterivirksomhederne forsøger ofte at løse dette informationsproblem gennem mærkningsordninger.

Aktiv specificitet

Mange oksekødsprodukter har en høj grad af mærkenavnspecificitet. Problemet med denne form for aktiv specificitet er, at den begrænser detailkædens mulighed for at benytte sig af nye mærkningsordninger, da det kan skade de gamle. Detailkæden har ingen interesse i at fremme salget af et produkt så meget, at det forringer salget af et af kædens egne mærker. Samtidig skal detailkæden overveje om en ekstra mærkning overflødiggør eventuelle egne mærkningsordninger, som detailkæden allerede har brugt mange penge på at markedsføre.

Ideen med at lave kvalitetsmærkning er at skabe en overskuelighed for forbrugeren. Gennem kvalitetsmærkning kan der skabes en vejledning til forbrugeren således, at han ikke behøver at forholde sig til mere end de forskellige kvalitetsmærker.

Når forbrugeren ikke er forberedt hjemmefra og ikke ved hvad de enkelte mærkningsordninger indebærer, vil forbrugeren dog ofte skulle foretage sine valg ud fra

prisen på produktet; men når forbrugeren konstaterer en prisforskel, vil han typisk forbinde dette med en kvalitetsforskel. Dermed vil forbrugeren i en sådan situation kunne opleve en usikkerhed omkring det samlede kvalitetsniveau for produkterne. Denne usikkerhed vil i nogle tilfælde kunne få forbrugeren til at vælge et konkurrerende produkt, hvor kvaliteten er mere ens.

Opportunisme

Grunden til, at der ofte etableres kontrakter mellem slagteri/forarbejdning og producent er blandt andet et ønske om at minimere risikoen for opportunistisk opførsel. Der opstilles derfor en ”code of conduct” således, at der produceres efter specifikke retningslinier, som skal sikre kvaliteten. Men det er ikke alle specialiserede kødprodukter, der er dækket ind under en sådan kontraktproduktion.

Eksempelvis har Dansk Supermarked deres eget mærke ”Garantimørt”, hvor dyrene opkøbes direkte hos landmanden, på slagtekvægmarkeder eller hos slagteriet alt efter hvilken kvalitet, der tilbydes. Dyrene udvælges ifølge DS efter deres størrelse og form således, at kvaliteten sikres. Omkostningerne ved denne form for indkøb er væsentligt mindre end det er tilfældet ved kontraktproduktion. Samtidig er muligheden for opportunistisk opførsel imidlertid til stede, da forbrugeren ikke har nogen mulighed for at kontrollere om de indkøbte dyr, lever op til den kvalitetsstandard, som mærket garanterer.

6. Sammenfatning og perspektivering

I de fleste EU-lande har salget af oksekød været stagneret gennem en årrække. Denne tendens har også gjort sig gældende i Danmark i kraft af blandt andet BSE-krisen og andre markedsførings- og produktionsproblemer i sektoren. Den interne konkurrence mellem produktionsgrenene har givet producenterne meget få incitamenter til at prioritere oksekødsproduktionen højere end mælkeproduktionen. Samtidig har efterspørgslen efter oksekød været påvirket af fødevareskandaler samt en manglende dokumentation af oksekødskvaliteten.

Rapporten analyserer disse og relaterede problemer i fødevarekæden for dansk kødkvæg og slagtekalveproduktion. Kød fra udsætterkøer inddrages derimod kun i begrænset omfang. Grunden hertil er, at potentialet i markedsføring af kødkvæg og kød fra slagtekalve vurderes at være større end det er tilfældet for kød fra udsætterkøer. De to valgte produktionsgrene kendetegner sig ved, at produktionen af kødkvæg ofte er en selvstændig produktionsgren, mens slagtekalvene ofte regnes som et biprodukt af mælkeproduktionen. Rapporten ser specielt nærmere på mulighederne for at forbedre salget af dansk oksekød på hjemmemarkedet.

Aktørene i sektoren beskrives ud fra ejerfold, størrelse, produkter, markedsandel og omsætning. Denne beskrivelse viser blandt andet, at kæden i slagteri- og forarbejdningsleddene og i detailhandlen har en meget høj koncentration. Det betyder, at få aktører dominerer markedet. Danish Crown slagter op mod 60 pct. af alt oksekød, mens de tre største detailkæder sidder på op mod 80 pct. af markedet for fødevarer. For bedre at kunne analysere sektoren og de indbyrdes vertikale og horisontale relationer mellem aktørerne, benyttes netchain analysis og transaktionsomkostningsteorien. Netchainanalysen viser en tendens til, at der i stigende grad etableres reciprocale relationer frem for sequentielle. De reciprocale relationer stiller større krav til udveksling af information mellem aktørerne og til koordination af forskellige tiltag.

På baggrund af sektoranalysen er de forskellige relationer mellem og på tværs af de forskellige led i kæden blevet beskrevet. Betydningen af de enkelte typer af relationer tyder på, at der ved formidling af information mellem aktører er en fordel i de korte kæder. Til gengæld vil sikkerheden ved de enkelte produkter være mindre. De lange kæder har en høj sikkerhed i sine produkter, men produktsortimentet bliver hurtigt meget smalt, og der kan opstå et informationsproblem mellem detailleddet og forbrugeren. Oksekødsproduktionen i Danmark er primært organiseret i lange kædestruktu-

rer, hvilket betyder, at den enkelte forbruger ikke har tilstrækkelig viden om oksekøds-produkterne og deres egenskaber.

Ud fra sektoranalysens gennemgang er der meget der tyder på, at sektoren ikke har skabt de rette forudsætninger for at kunne foretage en effektiv markedsføring af oksekødsprodukter. For at kunne foretage en effektiv markedsføring skal forbrugeren have mulighed for at vurdere produktets egenskaber før køb. Det kan virke som om sektoren ikke i tilstrækkelig grad har erkendt, at kvaliteten på oksekød er meget svær at gøre ensartet, og at oksekød som produkt adskiller sig markant fra de konkurrerende kødprodukter.

Sektorbeskrivelsen er suppleret med en SWOT-analyse, som er baseret på følgende økonomiske karakteristika for fødevarekæden for oksekød:

- Danske foderprodukter har en meget høj kvalitet
- Produktionsomkostningerne på foder er stigende, som et resultat af øgede krav til foderets sammensætning
- Der er et behov for mere information om foderkvalitet og priser. Dette har medført en stigning i oksekødsproducentens transaktionsomkostninger
- Foderstofbranchen har fastholdt et højt serviceniveau på trods af rationaliseringer
- Serviceniveauet i foderstofbranchen kan risikere at falde og priserne stige i fremtiden som følge af mindre konkurrence blandt foderstofproducenterne
- Der er få indkøbere af oksekød, hvilket indikerer, at danske oksekødsproducenter har en dårlig forhandlingsposition
- Som en konsekvens af den dårlige forhandlingsposition opnår oksekødsproducenterne en faldende andel af forbrugerkronen
- Produktionen af oksekød kan karakteriseres som værende tids- og kapitalkrævende og med en stor variation i oksekødskvaliteten
- Den høje gældsprocent blandt oksekødsproducenterne mindsker mulighederne for at skabe alternative afsætningskanaler
- Oksekødsproducenterne er meget sårbare overfor nye sygdomsudbrud, som kan skade sektorens image
- Omkostningerne i den danske oksekødsproduktion er stigende sammenlignet med mange andre lande. Dette er en konsekvens af øgede krav til sygdomsforebyggende foranstaltninger indført af myndighederne og sektoren selv
- Det høje uddannelsesniveau blandt producenterne og de moderne produktionssystemer gør det muligt at producere kvalitetsprodukter

- Primærproducenterne er godt organiseret, hvilket har gjort det muligt at skabe sikre afsætningskanaler
- Slagteri- og forarbejdningsvirksomheden er kendetegnet ved en høj koncentration, som gør det muligt at modsvare detailleddets gunstige markedsposition
- Produktsortimentet er smalt og incitamenterne til at introducere nye produkter og koncepter er ikke til stede
- Udbyderne af oksekød er ikke i stand til at signalere kvaliteten af produkterne

Ud fra SWOT-analysen er en række centrale problemstillinger i sektoren beskrevet. Disse problemstillinger fører frem til den hypotese, at der er en manglende overensstemmelse mellem forbrugernes ønsker og udbuddet af kvalitetsoksekød. Hypotesen er nærmere analyseret med udgangspunkt i fire markedsføringscases, også kaldet koncepter.

De fire analyserede koncepter forsøger på hver sin måde at forbedre kvaliteten på oksekødsprodukter. Men problemstillingen er kompleks. Det er ikke nok, at hele produktionskæden dokumenterer kvaliteten, den skal også kommunikeres til forbrugeren således, at han har mulighed for at tage stilling til de specifikke kvalitetsegenskaber. De økonomiske incitamenter landmanden får gennem disse specialprodukter, hæver landmandens indtjening, men den interne konkurrence falder stadig ud til malkekvægets fordel. De enkelte koncepter giver ganske vist en forbedret økonomi, men de medfølgende transaktionsomkostninger i form af aktiv specificitet, kontraktproduktion og mærkenavn specificitet spiser en del af denne gevinst.

Detailkæderne har brugt mange penge på at markedsføre egne mærkningsordninger. I FDB og Dansk Supermarked satses der således langt overvejende på salg af egne produkter. Ved at satse på egne produkter undgår detailkæderne, at forbrugeren skal foretage en sammenligning af forskellige mærker ved køledisken. En sådan sammenligning vil, med den mærkning der benyttes i dag, kun kunne foretages på prisen og vil dermed skabe risiko for at forbrugeren bliver i tvivl om den generelle kvalitet på oksekødsprodukterne.

Detailkæderne har derfor i høj grad betydning for slagterileddets interesse i at skabe og markedsføre nye produkter. Detailkæderne har imidlertid det problem, at de har svært ved at finde tilstrækkelige mængder dansk kød af god kvalitet. Så længe slagte-

rileddet ikke har nogen interesse i at skabe nye produkter, vil det være op til detailkæderne selv at motivere landmanden til at forbedre kvaliteten af hans produkter.

På baggrund af de gennemførte analyser af markedsføring og afsætning af oksekød kan opstilles følgende anbefalinger:

- at markedsføringen i højere grad koncentrerer sig om kødets specifikke egenskaber frem for generelle mærkningsordninger
- at sektoren arbejder henimod en fælles mærkning af oksekød, hvor kødets spisekvalitet signaleres
- at sektoren benytter de nuværende afregningssystemer som udgangspunkt for udvælgelse af de egenskaber, der skal signalere kødets kvalitet
- at en ny mærkning implementeres således, at den tager hensyn til eksisterende mærkevarer i detailkæderne

Summary

As in most other EU countries the Danish sale of beef has been stagnated in recent years due to the BSE crises and other prevailing production and marketing problems in the beef sector. The insufficient economic competitiveness of beef production compared to milk production and other animal production alternatives constitutes a major incentive problem in Denmark on the supply side, whereas significant problems on the demand side are concerns of food safety among Danish consumers together with the lack of transparency and the alleged high volatility of beef quality.

The report analyses these and related problems in the supply chain for Danish beef cattle and slaughter calves production, whereas the production of beef from worn-out milking cows are not completely analysed. The main reason is that the potential for marketing of beef cattle and slaughter calves seems to be much higher compared to meat products from old milking cows. While the production of beef cattle normally is regarded as an independent production option, is the production of slaughter calves seen as a by-product by the majority of Danish milk producers. Especially emphasize is given in the report towards possible marketing options for improved sale of beef products on the Danish food markets.

The main actors in each stage of the supply chain are described according to e.g. ownership, size of operation, products, market share, economic turnover and future business strategies. Among other things, the description reveals that the chain is occupied by a few dominating companies in processing and retailing. The slaughterhouse Danish Crown slaughter nearly 60 per cent of all Danish cattle and the three biggest wholesale and retailer companies have a market share of close to 80 per cent. In order to further analyse the economic organisation of the chain the methods of netchain analysis and transaction economics have been adopted. By use of these methods it has been possible to investigate the vertical as well as the horizontal economic relationships between the actors in the supply chain. The netchain analysis reveals a tendency to move away from sequential to reciprocal relationships in the chain, where the parties are committed to coordinate their actions more tightly and there is a high demand for continuously exchange of information.

The sector analysis has been supplemented by a SWOT-analysis, which is based on the following economic characteristic of the supply chain for Danish beef production:

- The products delivered by the Danish feeding companies are of very high quality
- The costs of feeding products are increasing as a results of more statutory requirements to the products
- There is a need for more information about feed qualities and prices, which have raised the beef producers' transaction costs
- The branch has historically maintained a high service level although a heavy consolidation has taken place
- The service level may decline and prices increase in the future due to lesser competition among the input suppliers
- There are few dominating purchasers of beef implying that the bargaining position of Danish beef producers are rather poor
- The producers' share of the market value of beef products are shrinking as a consequence of the poor bargaining position
- The production of beef can be characterised as time and capital intensive and of great variation in the quality of the output
- The high debt ratio among primary producers limit the opportunities for creating alternative marketing channels
- The producers are very vulnerable to the outbreak of new animal diseases as it may destroy their image
- The costs of Danish beef production are raising compared to many other countries as a consequence of disease prevention implemented by public authorities and the sector itself
- The high education level among producers and modern production systems make it possible to produce high quality products
- The primary producers are well organised implying that their delivery channels is ensured
- The slaughterhouses has a fairly high countervailing market power to the retailer companies due the high concentration in the slaughter and processing stage
- The product assortment is conform and the incentives to introduce new products and concepts are more or less lacking
- The beef products do not have any observable attributes, which may signal the real quality of the products
- The retailers have the direct contact to the consumers and thus have greatest knowledge about consumer requirements to beef products

The SWOT-analysis indicated that the main barrier for the promotion of beef products in Denmark is the lack of an efficient marketing strategy. Thus, by using selected cases, four different marketing concepts are considered in order to analyse alternative marketing strategies for improved sale of beef products on the domestic Danish market. The first case considered is branded as "Landbooksen". It is a project initiated by The Danish Agricultural Meat Council with the specific aim to market beef products with a high degree of trace-ability. The second case, which is initiated by the Danish slaughterhouse Danish Crown, is labelled "Ej Blåt til Lyst". The basic idea in this concept is to market young calf meat with a low content of fat. The distinguished features in the third case, provided by the marketing company Friland, which is promoting free-range animal products, are the high emphasize on animal welfare by imposing specific requirements on the production processes. In the last case the Danish Association of Family Farms has established a net portal, where the members are given the opportunity to market their own products. Decisions on product assortment, quality and prices are left over to the individual producers using the portal. The basic feature in this concept is the close relationship between the farmer and the end consumers of beef products.

The analysis of the four marketing concepts has resulted in the following recommendations for the future promotion of high quality beef products to Danish consumers:

- Marketing should to a greater extent focus on specific attributes of the meat quality instead of specific types of labelling schemes
- The sector should agree on common labelling schemes of beef meat, where the consumption quality can been documented
- The sector should utilize the existing payment schemes for selection of quality attributes that can signal the true meat quality
- Existing brand loyalty should be considered in implementing new labelling schemes for beef meat

Litteraturliste

Akerlof, G. A. (1970): The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics.

Arrow, K. J. (1969): *The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation.* The analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB system. Volume 1. 91st congress, 1st session, pp. 59-73.

Audenart A. et al. (1997): *Means end chain theory and laddering in agricultural marketing research.* Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World. pp. 217-231

B2Bagro (2002): Tilgængeligt på http://www.b2bagro.dk

Danish Crown (2002): Tilgængeligt på http://www.danishcrown.dk

Dansk Dagligvarehandel (2001): *DanskDagligvarehandel – 10 årsstatistik 1991-2001*. Stockmann-Gruppen A/S.

Dansk Kvæg (2002): *Kødkvæg 2001*. Rapport nr. 97. Dansk Kvæg.

Dansk Supermarked (2002): Tilgængeligt på http://www.dsg.dk

DLA, Den Lokale Andel (2002): Tilgængeligt på http://dla.dk

DLG, Dansk Landbrugs Grovvareselskab (2002): Tilgængeligt på http://www.dlg.dk

DFFE, Direktoratet for FødevareErhverv (2002): Tilgængeligt på http://www.dffe.dk

Dresher, K. & R. Kühl (1996): *The Impact of Product Quality on Vertical Integration in the Agro-Food-Sector.* Proceedings of the 2nd International Conference on Chain Management in Agri- and Food business pp. 65-73.

FDB (2002): Tilgængeligt på http://www.fdb.dk Forenede Danske Brugsforeninger.

Foged, H. L.; Schou, M.K.; Blom, J.Y. (1995): *Kødkvæg – avl, fodring, pasning og økonomi.* Jordbrugsforlaget.

Friland (2002): Tilgængeligt på http://www.friland.dk

Fødevaredirektoratet (2001): *Vejledning om mærkning af oksekød.* 1 udgave. Fødevaredirektoratet.

Fødevareministeret (1998): *Fødevareministeriets årsrapport 1998.* Fødevareministeriet.

FØI (2001): *Jordbrugets Prisforhold 2001.* Serie C nr. 86. Fødevareøkonomisk Institut.

Giese, J.L., Cote, J.A (2000): *Defining consumer satisfaction*. Journal of the Academy of Marketing Science Review.

Kotler, P. & Armstrong, G. (1991): *Principles of marketing*. Fifth edition. Prentice – Hall International Editions.

Kødbranchens Fællesråd og Slagteriernes Forskningsinstitut (1999): *Landbooksen – dansk højkvalitetsoksekød, IPOS 2.* Kødbranchens Fællesråd og Slagteriernes Forskningsinstitut.

Kødbranchens Fællesråd (2001): *Statistik 2000.* Kødbranchens Fællesråd.

Kødbranchens Fællesråd (2002): Tilgængelig på http://www.meatboard.dk

Kødbranchens Fællesråd (2002): *UgeNyt 16/2002*. Kødbranchens Fællesråd. p.5

Landbrugets Rådgivningscenter (2001): *Håndbog til driftsplanlægning 2001*. 40. udgave. Landbrugsforlaget.

Landbrugsraadet (2001): *Udviklingen i detailhandelen –og betydningen for landbrug og fødevareindustri.* Landbrugsraadet.

Landkøb (2002): Tilgængelig på http://www.landkoeb.dk

Landskontoret for kvæg *(2000): Økonomien i opfedning af udsætterkøer.* Nr. 899 Genudgivelse af nr. 149-1997. Landskontoret for kvæg.

Lazzarini, S.G., Chaddad, F.R & Cook, M. L. (2001): *Integrating supply chain and network analysis:The study of netchains.* Chain and network science. US

Madsen K. T, (1996): *The structure and behaviour of some Danish food companies.* Projekt no. 13. MAPP Working Paper no. 36.

Maurer, O. (1995): *Struktur und wettbewerb auf Nahrungsmittelmärkten*, in: Schneeberger, W. and Wytrzens, H.K. (Hrsg.): Strukturen in Landwirtschaft und Agribusiness, Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie, Wien, 1995, pp. 7-24

Nielsen, N. A., Jeppesen L.F (2001): *The beef market in the European union*. MAPP Working paper no. 75.

Pedersen S.M. og Christensen J. (2003): Vækst med vilje - vækstskabende initiativer inden for mælke- og oksekødsproduktionen, Internt arbejdspapir, Fødevareøkonomisk Institut.

PPH, Hedegaard (2002): Tilgængeligt på http://www.hedegard-foods.dk

Skare (2002): Tilgængeligt på http://www.skare.com

SJFI (1997): *Økonomien i landbrugets driftsgrene 1995/96.* Serie B nr. 80. Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut.

SJFI (1999): *Økonomien i landbrugets driftsgrene 1997/98.* Serie B nr. 82. Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut.

SJFI (2001): *Økonomien i landbrugets driftsgrene 1999.* Serie B nr. 84. Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut.

Steenkamp, J.-B. E. M. & van Trijp, H. C. M. (1990): *Quality guidance: A consumer-based approach for product quality performance.* In G. J. Avlonitis (Ed.), Marketing thought and practice in the 1900´s: Proceedings of the annual meeting of the European Marketing academy, vol. II, p. 1191-1217. Athens: EMAC.

Supergros (2002): Tilgængeligt på http://www.supergros.dk

Trinderup, M. og A. Munk (2002): *Efterspørgsel og kvalitetskrav –Hænger det sammen med produktionsøkonomien.* Dansk Kvæg.

Wersebe, v. B. (1993): *Der Produktpreis als Indikator für Produktkvalität*. Diplomarbeit, Kiel Universität.