Fiskeriforskning

RAPPORT 7/2004 • Utgitt mars 2004

Distribusjonssystemet i Moskva for pelagisk fisk

Inger Marethe Egeland, markedsstipendiat i Moskva

Stipendiatordningen
Ordningen er et samarbeid mellom Eksportutvalget for Fisk, Fiskeri- og havbruksnæringens Landsforening, og Fiskeriforskning. Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond finansierer ordningen. I tillegg til å jobbe med egne markedsprosjekter, produserer stipendiatene et månedlig nyhetsbrev som distribueres til alle interesserte eksportører. Formålet med den nyetablerte ordningen er kompetanseheving på markedssiden i fiskerinæringen. Foreløpig er det ansatt 3 markedsstipendiater som holder til i henholdsvis Moskva, Miami og Paris.

Fiskeriforskning

fhl
fiskeri- og havbruksnæringens landsforening

NORGE

fhf
Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond

Norut

Norut Gruppen er et konsern for anvendt forskning og utvikling og består av morselskap og seks datterselskaper. Konsernet ble etablert i 1992 – fundamentert på daværende FORUTs fire avdelinger og Fiskeriforskning.

Konsernet består i dag av følgende selskaper:

Fiskeriforskning, Tromsø

Norut IT, Tromsø

Norut Samfunnsforskning, Tromsø

Norut Medisin og Helse, Tromsø

Norut Teknologi, Narvik

Norut NIBR Finnmark, Alta

Konsernet har til sammen vel 240 ansatte.

Fiskeriforskning

Fiskeriforskning (Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning AS) utfører forskning og utvikling for fiskeri- og havbruksnæringen innen

- sjømat og industriell foredling
- marin bioteknologi og fiskehelse
- fôrutvikling og marin prosessering
- havbruk
- økonomi og marked

Fiskeriforskning har ca. 160 ansatte fordelt på Tromsø (110) og Bergen (50). Fiskeriforskning har velutstyrte laboratorier og forsøksanlegg i Tromsø og Bergen.

Hovedkontor Tromsø:
Muninbakken 9-13
Postboks 6122
N-9291 Tromsø
Telefon: 77 62 90 00
Telefaks: 77 62 91 00
E-post: post@fiskeriforskning.no

Avdelingskontor Bergen:
Kjerreidviken 16
N-5141 Fyllingsdalen
Telefon: 55 50 12 00
Telefaks: 55 50 12 99
E-post: office@fiskeriforskning.no

Internett: www.fiskeriforskning.no

FORORD

Inger Marethe Egeland er ansatt som markedsstipendiat i Moskva og skal i løpet av 18 måneder frem til februar 2005 arbeide med et prosjekt som omhandler markedssituasjonen for pelagisk fisk i Russland. Prosjektet har som overordnet mål å bidra til økt kunnskap om Russland som marked for pelagisk fisk og er et samarbeid mellom Eksportutvalget for fisk, Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning (Fiskeriforskning), Fiskeri- og havbruksnæringens Landsforening/Pelagisk Forum (FHL), Fiskeri- og havbruksnæringens Forskningsfond (FHF), og Norske Sjømatsbedrifters Landsforening (NSL).

Denne rapporten, som er den første i rekken av tre rapporter om det russiske marked, søker å beskrive distribusjonsstrukturen for sild i Moskva og de viktigste utviklingstrekkene i markedet frem til i dag. I første rekke innebærer dette en kartlegging av sentrale aktører, strukturelle trekk i foretaksstrukturene og logistikkløsninger i forbindelse med distribusjon av pelagisk fisk til og fra Moskva.

Rapporten er basert på 14 dybdeintervjuer blant importører, grossister, produsenter og tradere i Moskva. Studien er et forsøk på å kategorisere de ulike aktørene og definere hvilke roller og funksjoner det enkelte selskap ivaretar innenfor distribusjonssystemet. Rapporten inneholder dessuten informasjon om logistikkforhold, som utgjør rammen for distribusjonssystemet. Rapporten inneholder også et kapittel om utviklingen innenfor super- og hypermarkedssektoren i Moskva og St. Petersburg.

Moskva 15. mars 2004,

Inger Marethe Egeland

Ved spørsmål, kontakt: inger.marethe.egeland@invanor.no eller Tlf: 007 095 9331410

INNHOLD

1 SAMMENDRAG – DISTRIBUSJONSSANSLYSE MOSKVA 1

2 INNLEDNING 5
2.1 Formål 6
2.2 Studiens begrensninger 7

3 METODE OG FREMGANGSMÅTE 8
3.1 Begrepsavklaringer 9

4 DISTRIBUSJONSSTRUKTUR FOR SILD OG MAKRELL I MOSKVA 11
4.1 Bedriftene 11
4.1.1 Importører/tradere 12
4.1.2 Produsenter/grossister 12
4.1.3 Verdikjedebedrifter 13
4.2 Import funksjonen – aktører og roller 13
4.3 Trading funksjon – aktører og roller 15
4.4 Grossist funksjonen - aktører og roller 15
4.5 Produsent 17

5 LOGISTIKK 19
5.1 Fryse og kjølelager 19
5.2 Transport 20

6 KUNDER 21
6.1 Detaljistleddet 21
6.2 Super- og hypermarkeder 22
6.2.1 Utenlandske hypermarkeder 22
6.2.2 Russiske hypermarkedskjeder 23
6.2.3 Russiske supermarked kjeder 24
6.3 Generelt om utviklingen av detaljistleddet i St. Petersburg og regionene 25

7 ANALYSE, DISKUSJON OG NOEN TENTATIVE KONKLUSJONER 29
7.1 De store blir større 29
7.2 Men fremdeles er markedet fragmentert 30
7.3 Import og logistikkløsninger 31
7.4 Utviklingen innenfor produksjon 32
7.5 Utviklingen innenfor detaljisthandelen 33
7.6 Norsk sild og makrell i det russiske marked 34

8 VEIEN VIDERE 35

9 REFERANSER 37

1 SAMMENDRAG – DISTRIBUSJONSSANSLYSE MOSKVA

Denne rapporten, som er den første av i alt tre rapporter fra markedsstipendiaten i Moskva, omhandler distribusjonssystemet for sild og makrell i Moskva. Rapporten baseres på resultatene fra 14 dybdeintervjuer med Moskva-baserte importører, tradere, grossister og/eller produsenter i perioden oktober til desember 2003. Studien er geografisk begrenset til Moskva by og fylke. Gitt at Moskva er det politiske og økonomiske navet i Russland foregår mye av eksporten av fisk via Moskva, og det er derfor grunnlag for å hevde at resultatene gir et forholdsvis oppriktig bilde av distribusjonssystemet for sild og makrell i Russland. Hovedformålet med studien var å kartlegge sentrale aktører og funksjoner innenfor distribusjonsstrukturen for sild og makrell til og fra Moskva. Siden eksport av sild til Russland er betydelig større enn eksport av makrell ble det naturlig at hovedfokus ble rettet mot sild. Allikevel er det riktig å anta at de fleste resultat og konklusjoner også vil gjelde for eksport og distribusjon av makrell, da de aktørene som beskjeftiger seg med sild i de fleste tilfeller også driver med import og/eller produksjon av makrell. Nedenfor gis en kort oppsummering av hovedfunnene i rapporten.

Av de 167.967 tonn hel fryst sild som bli importert fra Norge til Russland i 2003, ble omtrent 30 prosent solgt til grossist eller produksjon i Moskva. De øvrige 70 prosent hel rund sild ble solgt til grossister eller produsenter i regionene, deriblant også St. Petersburg. Distribusjonsmønsteret for sildefilet er omvendt. Omtrent 80 prosent av de 15.351 tonn sildefilet som ble eksportert fra Norge til Russland i 2003 ble omsatt i Moskva, mens de resterende 20 prosentene ble solgt til regionale aktører. Det er flere årsaken til forskjellene, for det første benytter videreforedlingsbedrifter i Moskva sildelapper i produksjon i mye større utstrekning enn sine konkurrenter i regionene. I regionene produseres det også preserver av sildefilet, men filetene som brukes i regionene er i mange tilfeller filetert for hånd. Dessuten er det nærliggende å anta at det tradisjonelle konsumet av hel rund saltet sild er høyere i regionene sammenliknet med byene, både fordi kjøpekraften er høyere i byene og fordi man i byene har et stort utvalg av preserver som produseres fra sildelapper. En annen årsak til at produsenter velger å basere produksjonen på lapper er at kvaliteten på det endelige produktet blir bedre.

Undersøkelsen viste at importør-, trader-, grossist- og produsentfunksjonene ikke er entydige og at mange selskap ivaretar flere av aktivitetene. Distribusjonsstrukturen, forstått som et system av ulike funksjoner og interaksjoner mellom aktører, er gjengitt i Figur 1.

En av hovedkonklusjonene er at man ser en tendens til konsolidering blant aktører i Moskva, hvor en rekke bedrifter kontrollerer et økende antall funksjoner innenfor distribusjons-systemet. Rapporten viser at det i dagens Moskva finnes en rekke aktører som kan betegnes som ”verdikjedebedrifter”, de kontrollerer alle ledd i distribusjonssystemet, fra import til distribusjon mot detaljisthandelen. Disse verdikjedebedriftene er med stor sannsynlighet de bedriftene som vil stå sterkest konkurransemessig i fremtiden, fordi de som regel har større egenkapital og dermed bedre likviditet enn bedrifter som kun kontrollerer den første eller siste delen av distribusjonskjeden. Samtidig fremstår verdikjedebedrifter som kontrollerer både import-, trading- og produksjonsfunksjonene som premissleverandører ovenfor de grossister og produsenter som kjøper råvarer fra dem. Gjennom intervjuene kom det frem at importør- og tradingbedrifter ønsker eller er i ferd med å utvide sin virksomhet til å omfatte produksjon, mens en stor del av produksjonsbedriftene uttrykte et ønske om å importere direkte fra norske eksportører.

Selv om flere av selskapene uttrykte ønske om å kontrollere flere ledd innenfor distribusjonssystemet, innså de at det kreves en del ressurser for å kunne ekspandere. Respondentene, og da i første rekke produsentene, nevnte blant annet logistikkproblemer, kjølelagerkapasitet og kapitaltilgang som faktorer som er til hinder for å starte med direkte import fra Norge. Fremdeles finnes det ikke tariffiære handelshindringer som legger hindringer for direkte handel mellom små og mellomstore bedrifter i Russland og eksportør i Norge. Krav om forskuddsbetalinger og salg av store kvanta fremstår som problematisk, i tillegg finnes det en rekke hindringer forbundet med korrupsjon og byråkrati. De største og mest erfarne importørene har funnet måter å løse problemene på, blant annet gjennom egne finansieringskilder, offshoreaktivitet og sentrale bekjentskaper.

Tradingfunksjonen ivaretas hovedsakelig av importører. Importørene som trader tar gjerne inn store kvanta, ofte via egne fartøy fra Norge til havn i Russland. Via tradingfunksjonen vil importørene allerede i det lasten forlater havnen i Norge forsøke å selge unna mest mulig til kundene sine, hvorav de største gjerne er grossister og produsenter fra regionene. Forhåndssalg hvor kjøperen betaler et depositum på forhånd og selv må sørge for å frakte partiet de kjøper videre fra havnen til endelig destinasjon er selve kjennetegnet på trading-virksomhet, hvor hovedformålet er rask omsetning samtidig som det er viktig å unngå å frakte og lagre store kvanta selv.

Som det fremgår av Figur 1, opereres det med to grossistfunksjoner, hvorav grossist 1 kjennetegnes ved lagring og salg av råvarer, mens grossist 2 hovedsakelig sørger for lagring og videresalg av ferdige produkter. Grossist 1-funksjonen oppstår som regel mellom importører/tradere og grossister og produsenter, mens grossist 2-funksjonen oppstår mellom produsenter på den ene siden og detaljistleddet på den andre siden. Resultatene fra studien i Moskva viste for øvrig at antallet grossister generelt var synkende, sammenliknet med hva som var tilfellet for kun få år tilbake. De bedriftene, da hovedsakelig produsentene som selger direkte til dagligvarehandelen har utviklet et relativt bra distribusjonsnettverk og har gjerne egne grossistavdelinger som sørger for direkte kontakt med kundene og sørger for at distribusjon til disse imøtekommer de kravene som stilles. Når det gjelder leveranser til regionene ser man tendenser i retning av at mange produsenter eller verdikjedebedrifter åpner egne grossistutsalg i regionene. Denne praksisen med agenter og grossistutsalg gjelder i første rekke for videreforedlede produkter, og funksjonen kan defineres som grossist 2-funksjon. Brorparten av grossistene i regionene drar allikevel inn til Moskva med jevne mellomrom for å hente varer ved ulike fabrikker, lager og grossistutsalg.

Russland har i løpet av de siste fem årene opplevd en oppblomstring innen fiskeforedlings-industrien. Den russiske fiskeproduksjonsindustrien består i dag av 97 EU-godkjente fabrikker og kan vise til en vekst på 5,5 til 6,5 prosent per år. Fremveksten av super- og hypermarkedskjeder har bidratt til å skape et marked for mer eksklusive videreforedlede varer. Det er med andre ord skjedd en drastisk utvikling fra tiden da små handelsmenn saltet silden i bakgården for å selge den i butikken sin. I dag produseres det fileter fremstilt med ulike former for oljer, sauser, marinader og garnityr som selges i flotte pakninger. I den senere tid har også de store supermarkedene satset på ferskvaredisker, hvor man kan få kjøpt ulike former for røkt makrell og saltet sild. Denne utviklingen stiller tøffe krav til produsenter hva angår kvalitet, produksjonsutstyr, emballasje og logistikk. Det finnes for tiden en rekke bedrifter i Moskvaområdet, men førsteklasses produkter fra Hviterussland, Krasnojarsk, St. Petersburg og Murmansk for å nevne noen, er også vel representert i hyllene. De fleste produsentene som forsyner Moskva har gjerne egne lagre og kontorer i hovedstaden. Produsenter som ikke er lokalisert i Moskva eller Moskvaområdet, men allikevel har maktet å komme inn på markedet selger gjerne omtrent halvparten av produktene sine i regionen hvor

disse produseres og i andre omliggende regioner, mens den resterende halvparten som oftest distribueres til Moskva hvor antallet utsalgssteder er større og hvor befolkningen har betydelig større kjøpekraft.

I dag ser man en tendens til at de ulike aktørene på produksjonssiden er opptatt av å kvalitetssikre produktene sine gjennom å følge både råvarene og det endelige produktet mer inngående enn hva som har vært tilfellet tidligere. Man opplever en dreining i retning bort fra et stort grossistmellomledd, mot en situasjon hvor verdikjedebedrifter og produsenter ønsker å følge produktene sine helt frem til sluttkonsument. Denne utviklingen er i stor grad skapt på bakgrunn av utviklingen i detaljistleddet, hvor man opplever at de fremvoksende kjedene stiller store krav til kvalitet, stabile leveranser og priser. Mens det tidligere fungerte slik at produsenten produserte en vare og konsentrerte seg om å selge denne videre til neste ledd i distribusjonskjeden som var grossistleddet, er situasjonen i dag annerledes. Merkevare-bygging, kontakter, prisforhandlinger og service i og til de størst kjedene er de viktigste aspektene i dag, og disse oppgavene kan ikke en produsent overlate til andre. En seriøs produsent må sørge for å ta imot bestillinger, produsere og levere i tide og til avtalt pris.

Basert på intervjuene kan det konkluderes med at utviklingen på logistikksiden er i ferd med å skape logistikkløsninger som fungerer bra, særlig gjelder dette import via St. Petersburg og Kaliningrad til Moskva. En rekke av respondentene kunne dessuten opplyse at de har egne distribusjonsavdelinger som sørger for at varene blir levert til kundene. Kvalitetssikring av produktene fremgår som meget viktig, spesielt for produsenter.

Det har skjedd en formidabel konsolidering på detaljistleddet i Moskva. Dette har skapt ringvirkninger oppover i distribusjonssystemet i form av færre aktører blant grossister og tradere. Til tross for økt konsolidering er allikevel både detaljist-, produksjon- og grossist-funksjonene preget av betydelig større fragmentering enn hva man finner i de fleste andre markeder som Norge eksporterer fisk til. Fragmenteringen er mest fremtredende i regioner, hvor super- og hypermarkeder enten nettopp har begynt å etablere seg, eller hvor de er totalt fraværende. Fremdeles betjenes det regionale markedet av en rekke små grossister som kjører til Moskva og kjøper både frossen fisk og ferdigprodukter for videresalg til regionale detaljister og produsenter.

Både store utenlandske hypermarkedskjeder som så vel som russiske supermarkedskjeder og frittstående supermarkeder har vokst frem og tar stadig større markedsandeler fra de tradisjonelle russiske spesialforretningene, kioskene og åpne markedene. Utviklingen innen detaljistleddet tok til for alvor i begynnelsen av 2002, og fremdeles preges varehandelen i Moskva av mange og små aktører. I det øvrige Russland, med unntak av St. Petersburg, finnes det få, om overhode noen super- og hypermarkeder, og det finnes i dag ikke en eneste landsdekkende dagligvarekjede. Men kappløpet om å sikre seg markedsandeler i regionene er allerede i full gang. Gitt at over ¾ av Russlands befolkning bor i byer, og at det i tillegg til Moskva og St. Petersburg finnes 11 millionbyer i Russland, vil det være spennende og følge utviklingen i disse byene i tiden fremover. Et viktig spørsmål i denne sammenhengen er i hvilken grad regionale produsenter vil kunne overleve i konkurranse med produsentene i Moskva og St. Petersburgs, som i dag leverer sine produkter til kjedene? Vil kjedene ved ekspansjon til regionene foretrekke de leverandørene som supplerer dem i dag, eller vil det være mulig for lokale produsenter, med mindre raffinerte produksjonsmetoder å fortsette og kontrollere de lokale markedene?

Kjedene i Russland opererer med en høy kalkyle, på tross av at en stor del av de russiske konsumentene har relativ lav kjøpekraft. Lavpriskjedene forhandler med produsenter og

leverandører ut fra forutsetningen at de skal ha en inntjening på 30 til 40 prosent. Forretninger som retter seg mot konsumenter med bedre kjøpekraft skal ettersigende gå inn i forhandlinger med leverandører ut fra forutsetningen om 60 prosents fortjeneste. Samtidig er kjedene opptatt av å tilby sine kunder best mulig kvalitet til lavest mulig pris. Russiske produsenter og leverandører befinner seg med andre ord ”mellom barken og veden”. På den ene siden er de avhengige av å selge produktene sine til kjedene, på den andre siden er produsentene nødt til å tjene penger, to behov som i visse tilfeller kan synes å være gjensidig utelukkende.

Oppsummert kan man si at styrkingen av kjedene vil kunne føre til ytterligere press på russiske produsenter og leverandører. Pris, kvalitet og logistikk vil om mulig bli enda viktigere, samtidig som det kan tenkes at antallet russiske aktører blir færre. En eventuell reduksjon i antall importører eller produsenter kan dermed føre til at konkurransen mellom norske eksportører vil bli hardere. På den andre siden vil en konsolidering innenfor det russiske markedet sannsynligvis bidra til å styrke forutsigbarheten for norske aktører.

Alle respondentene uttrykte stor optimisme for fremtiden, men de understrekte i samme åndedrag at man ble nødt til å vise moderasjon og ta den stadig sterkere konkurransen på alvor, noe som for dem innebar å jobbe hardt og å være seriøs. Kvalitet, stable og jevne leveringer ble nevnt som de viktigste faktorene. På teknologisiden er de største produksjonsbedriftene i Moskva og St. Petersburg langt fremme. De benytter hovedsakelig sildelapper i produksjonen er og veldig opptatt av kvalitet. En respondent mente at lapper vil være nummer en i produksjonen i store byer, mens hel rund sild vil være nummer en i regionene.

Gjennom samtaler med importører fremgikk det dog at det fremdeles finnes et stort marked for hel rund sild, da særlig i regionene og blant produsenter som kanskje er mer opptatt av pris enn kvalitet. En respondent kunne fortelle at dersom det ikke finnes sildelapper på markedet kjøper produsenter frossen sild og lager lapper selv, noe som blir bekreftet og beskrevet i selve rapporten. Denne prosessen er allikevel ikke foretrukket av mange, da egenfiletering krever mer arbeidskraft og energi samtidig som den er meget tidkrevende. Videre pekte noen av respondentene på at mange russere er konservative og at det derfor også i fremtiden vil være stor etterspørsel etter hel rund sild. En annen årsak til at man tror det vil bli solgt store kvanta rund sild er den økonomiske situasjonen i Russland. Store deler av befolkningen kan fremdeles karakteriseres som fattige. En respondent kunne fortelle at det er vanskelig å overbevise den vanlige russer om at han/hun faktisk får vel så mye fisk for pengene dersom de kjøper fileter. Den generelle tendensen er at tilbud og etterspørsel er i balanse og at det går mot mer sildefilet og mindre hel sild og at forbrukerne ønsker makrell uten hode fremfor makrell med hode.

2 INNLEDNING

Russlands egenfangst har gått kraftig ned siden Sovjetunionens oppløsning og den påfølgende privatisering av flåten og fiskeindustrien. I følge Frode Nilssen (2003) ble fisket etter pelagiske arter under Sovjettiden regnet som velegnet til å oppnå de krav myndighetene satte til volum. Målet var at Sovjetunionen skulle være selvforsynt, og siden pelagiske arter gjerne fiskes i store kvanta ble dette fisket ansett som særlig egnet til å dekke det nasjonale behovet for fiskeproteiner. Etter markedsliberaliseringen har det skjedd en betydelig dreining av russisk fiske over fra pelagiske arter til andre mer profittinnbringende arter som for eksempel torsk. Torsk fiskes hovedsakelig for å dekke etterspørselen til eksport og gir hvert enkelt rederi sårt trengte inntekter. Levering til hjemmemarkedet betraktes dessuten i henhold til Nilssen (2003) som lite attraktivt fordi betalingstiden fra kjøperen er meget lang og fordi rutinene knyttet til klarering og godkjenning i russiske havner er omfattende og kostbare.

Manglende egenfangst etter pelagiske arter har dermed generert et behov for import av store kvanta fra land som Norge, Island, Irland og Skottland. I følge tall fra den Russiske Stats Tollkomitee (RSTK) importerer Russland hvert år ca 500.000 tonn sjømat av gruppe 03, som er ubearbeidet fisk og ca 100.000 tonn sjømat av gruppe 1604 som består av bearbeidede produkter, som fileter og lapper. Over 40 prosent av råfiskimporten til Russland dekkes av norsk eksport. Dersom man tar i betraktning at deler av importen til Russland gjerne går via de baltiske land kan man anslå at volumet og dermed også prosentandelen i realiteten er høyere.

Som føderalstat består Russland i dag av syv føderale distrikter som igjen består av 89 mindre enheter (21 republikker, 6 krai (regioner), 49 oblast (provinser) to føderale byer (Moskva og St.Petersburg) et autonomt oblast (region) og ti autonome okruga (distrikter). Foruten Moskva og St. Petersburg med henholdsvis mer enn 12 og ca 5 millioner innbyggere, finnes det 11 andre byer med over en million innbyggere. Til sammen bor over tre fjerdedeler av Russlands befolkning i urbane strøk, en andel som er forventet å stige til over 80 prosent innen 2020. Omtrent 70 prosent av befolkningen bor i den europeiske delen av Russland, vest for Ural. (Russia and CEE Retail 2003/2004).

Tabell 1 Millionbyer i Russland foruten Moskva og St. Petersburg

By	*Antall innbyggere*
Nizhnii Novgorod	1,918,800
Samara	1,478,300
Novosibirsk	1,429,100
Jekaterinburg	1,389,400
Rostov-na-Donu	1,248,600
Celabinsk	1,211,600
Omsk	1,148,300
Kazan	1,109,500
Ufa	1,094,900
Perm	1,028,400
Volgograd	1,012,800

BNP per innbygger var på 2,476 euro i 2002 og er dermed nesten tre ganger lavere enn i Ungarn og Tsjekkia, mens Russlands totale marked, målt i nominell BNP er nesten dobbel så høy som den man finner i Polen og hele fem ganger høyere enn BNP i Ungarn. Skyggeøkonomien i Russland er stor, noe som gjør det vanskelig å estimere størrelsen på konsummarkedet. Men i følge tall fra Interactive Research Group var den aggregerte verdien hele 260-275 billioner USD i 2002, 70-80 prosent høyere enn offisielle tall. (Russia and CEE Retail 2003/2004).

Russland er i dag et av de viktigste markedene for norsk pelagisk fisk generelt og sild spesielt. Samtidig er det russiske markedet kvalitativt forskjellig fra vestlige markeder. Særegenhetene man finner i det russiske markedet og samfunnet skaper et behov for å innhente og analysere data om de ulike aktører, funksjoner og prosesser. En av de viktigste strukturene er i så måte distribusjonssystemet. Nye aktører og logistiske løsninger, industriutvikling og endringer i detaljhandelen inngår som elementer i et slikt distribusjonssystem.

2.1 Formål

Problemstillingene som til sammen legger grunnlag for prosjektet er som følger:

Hvordan er det russiske distribusjonssystemet strukturert og hvilke institusjonelle rammeverk legger juridiske, strukturelle og finansielle føringer på hvordan dette distribusjonssystemet fungerer?

Og, hvilke tendenser er synlige, da spesielt i henhold til mulige endringer i det institusjonelle rammeverket og den effekten disse endringene har på distribusjonssystemet i Russland, og hvilke mulige konsekvenser vil eventuelle endringer og tendenser antas å få for norske eksportørers posisjon og eventuell strategi i det russiske markedet?

Hovedformålet med prosjektet var å skaffe en oversikt over distribusjonssystemet for norsk pelagisk fisk i Russland, samt de ulike strukturelle og institusjonelle forholdene i Russland som kan sies å påvirke utviklingen av dette. Studien har også som mål å kunne si noe om fremtidige muligheter og begrensinger for norske eksportører som ser på Russland som et satsningsområde. Den første delen av studien som presenteres i denne rapporten er således et forsøk på å kartlegge hvordan pelagisk fisk fra Norge, da i første rekke sild, distribueres til og fra Moskva. I løpet av intervjuene ble det lagt vekt på å avdekke volum og distribusjonsstruktur for både sild og makrell importert fra Norge. Men siden import og produksjon basert på sild fra Norge er betydelig større enn tilsvarende import og produksjon av makrell, vil hovedvekten av analysen fokusere på distribusjonssystemet for sild. Som følge av dette vil det i noen avsnitt refereres til både sild og makrell, mens det i andre avsnitt kun refereres til sild.

Som hovedstad er Moskva navet for den russiske økonomien og fungerer som senter for distribusjon av de fleste varer og tjenester til landet for øvrig. Dette gjelder i stor grad også for import av sjømat, selv om både St. Petersburg og Murmansk er havnebyer med betydelig import. Moskva har et sted mellom 12 og 17 millioner innbyggere. Som hovedstad og økonomisk og politisk sentrum er Moskva kvalitativt forskjellig fra det øvrige Russland. Dette gjenspeiles blant annet i den mye høyere konsentrasjonen av super- og hypermarkeder sammenliknet med Russland for øvrig, samt at kjøpekraften blant moskovittene er hele 19 ganger høyere enn i resten av landet. Allikevel finnes det rom for å tro at man ved å forsøke å kartlegge og forstå hvordan ulike bedrifter i Moskva fungerer, vil få relativt gode forutsetninger for å forstå distribusjonssystemet for sild og til dels også makrell i Russland,

nettopp fordi mange av bedriftene som har hovedkontor i Moskva har sine hovedmarkeder i regionene.

Intervjuene som danner bakgrunn for diskusjonen søker å besvare en rekke sentrale spørsmål: Hvilke aktører opererer innenfor distribusjonssystemet i Moskva? Hvilke funksjoner ivaretar disse? Hvordan er logistikkløsningene? Hvor stor andel av de importerte varene selges til grossister i regionene, til produsenter? Selv om studien i første rekke er eksplorativ, vil resultatene forhåpentligvis bidra til å belyse de muligheter og begrensninger som finnes for norske pelagisk eksportører i Russland.

2.2 Studiens begrensninger

> *"Generalizations about distribution systems are, moreover, difficult as they are biased by a range of environmental factors including economic, political and social influences"* (Mueller, Wenthe and Baron, 1993).

Som det fremgår av problemstillingen presentert ovenfor, er tema for den første studien og således også denne rapporten på distribusjonssystemet for fisk i Russland. Rapporten fokuserer i første rekke på hvordan ulike aktører handler innenfor distribusjonssystemet, for å forsøke å forklare hvordan denne prosessen fungerer rent strukturelt, uavhengig av ytre faktorer som politikk og sosiale forhold. Eventuelle sosiale, politiske og institusjonelle føringer som påvirker hvordan aktørene innenfor distribusjonssystemet handler vil være tema for neste prosjektrapport. For øvrig er det viktig å være klar over at distribusjonssystemene i ulike samfunn ikke eksisterer isolert fra øvrige faktorer i samfunnet, og ha dette klart for seg når man vurderer relevansen og gyldigheten til resultatene som presenteres.

Når det gjelder det geografiske omfanget for undersøkelsen er dette begrenset til Moskva by og fylke. Denne begrensningen henger nært sammen med andre begrensninger deriblant tid og ressurser. Analysen skal etter planen komme til å omfatte to andre viktige byer i Russland, nemlig St. Petersburg og Murmansk. Videre er det sannsynlig at studien vil bli utvidet til ytterligere to eller tre av de største byene vest for Ural.

3 METODE OG FREMGANGSMÅTE

Det empiriske grunnlaget for rapporten er hentet fra 15 intervjuer med bedrifter i og omkring Moskva. 12 av bedriftene er importører, grossister, tradere og/eller produsenter av norsk pelagisk fisk i Russland, to driver ikke med sild eller makrell, men med import og distribusjon av laks og ørret. En av bedriftene leier ut fryselager. Den sistnevnte bedriften vil dog bli ekskludert fra store deler av rapporten, da det var vanskelig å kategorisere dette selskapet, og fordi det viste seg at det kort tid etter intervjuet ble slått konkurs. Antall enheter i utvalget hvis svar den følgende presentasjon og diskusjon baseres på, vil derfor telle 14.

Intervjuene foregikk hovedsakelig på kontorene hos de enkelte bedriftene. Kun en respondent valgte å la seg intervjue på kontoret hos Norges Eksportråd. Videre svarte en respondent via e-post, og et av intervjuene ble holdt over telefon.

Intervjuene foregikk både på norsk, engelsk og russisk, avhengig av hva som passet respondentene best og varte mellom 30 og 90 minutter, avhengig av om respondentene ble gitt anledning til å fortelle om bedriften forut for selve intervjuet eller ei. I utgangspunktet ble respondentene bedt om å svare på 22 spørsmål, men det ble lagt vekt på fleksibilitet i forhold til strukturen på intervjuet. Respondentene ble bedt om å åpne intervjuet med å fortelle om selskapet sitt, hvorpå de spørsmålene som ikke ble besvart i løpet av presentasjonen ble stilt etterpå.

Følgende spørsmål og tema var sentrale:

- Bedriftens størrelse, målt i antall ansatte.[1]
- Type virksomhet(er) firmaet drev med: importør, grossist, trader, produsent.
- Importvolum sild og makrell fra Norge, eller volum kjøpt av russisk importør/grossist samt navn på norsk eller russisk leverandør.
- Logistikkforhold, deriblant valg av havn, tollovergang, lossing, lasting og videre transport til lager, samt lagerkapasitet og type.
- Om selskapet eier/kontrollerer ekspedisjonsfirma eller transportavdeling.
- Til hvem og hva slags type bedrifter og/eller detaljister firmaet selger.
- Distribusjonsstruktur/logistikk fra lager til kjøper og forskjellene mellom store og små kunder.
- Mening om norsk sjømat og norske eksportører, konkurranseforhold og tendenser i markedet, krav fra kunder og forholdet mellom tilbud og etterspørsel.

Som mål på studiens representativitet ble importvolum valgt. Bedriftene i Moskva importerte i 2003 i overkant av 75.000 tonn sild per år fra Norge. Til sammen ble det i 2003 importert 168 tusen tonn hel fryst og 15 tonn filet/lapper fra Norge. 15 tonn filet/lapper tilsvarer omtrent 30 tusen tonn i rund sild. Omregnet til antall tonn rund sild tilsvarer dette en eksport på omtrent 200 tusen tonn rund sild i 2003. Dette innebærer at bedriftene som er med i denne undersøkelsen til sammen importerte over 40 prosent av all sild som ble eksportert fra Norge til Russland i løpet av 2003. Dette gir bakgrunn for å hevde at det ble foretatt intervjuer med et representativt utvalg bedrifter, og at det derfor er rom for å trekke forsiktige slutninger på

[1] Jeg forsøkte dog å vurdere firmaets "økonomiske størrelse" ut fra subjektive oppfatninger av blant annet standard på representasjonskontor, eller fabrikk, samt kvalitet på produktene, innpakning etc.

bakgrunn av resultatene. Samtidig viser datamaterialet at de fleste aktørene som opererer innenfor samme segmenter har sammenfallende erfaringer og svar.

3.1 Begrepsavklaringer

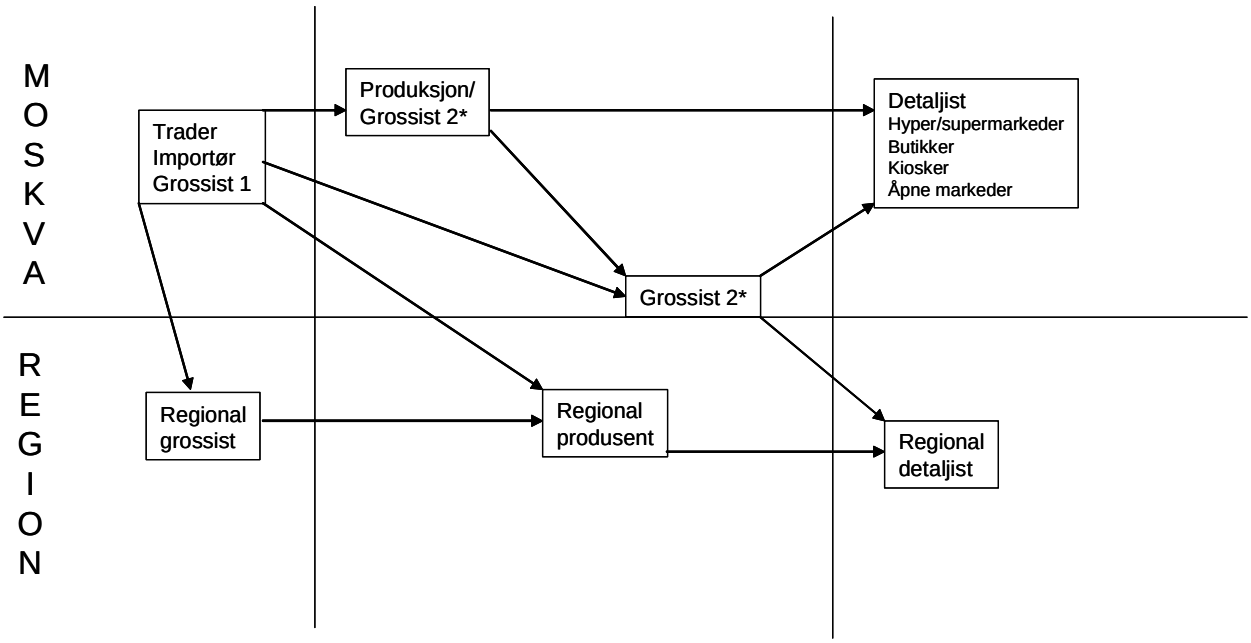
Distribusjonssystem vil i denne sammenheng forstås som et sett med funksjoner. Funksjonene innenfor distribusjonssystemet for fisk vil her være det sett av handlinger de ulike aktørene innenfor systemet må ivareta fra det tidspunkt fisken forlater norsk eksportør til det tidspunkt den befinner seg i butikkhyllene. En aktør kan ivareta en eller flere funksjoner innenfor distribusjonssystemet.

Blant de viktigste funksjonene i distribusjonssystemet for fisk er import, trading, grossist og foredling. Begrepet import vil i denne sammenheng forstås som kjøp av fiskeprodukter fra utlandet for innførsel på det russiske marked. Trading refererer til funksjonen som ivaretas under kjøp og salg av råvare. Tradere fungerer vanligvis som mellomledd mellom importør og kunde, enten denne kunden er produsent eller grossist. Med grossistfunksjon 1, forstås den funksjonen hvor det sørges for at råvaren oppbevares for deretter å videreselges. De aktørene som ivaretar denne funksjonen, leverer råvarer til kundene som enten er produsenter eller regionale grossister. I noen tilfeller sørger aktører som ivaretar grossist 1 funksjonen for direkte leveranser til detaljistleddet, men dette gjelder hovedsakelig for fersk fisk, deriblant laks og ørret. Produksjons- eller foredlingsfunksjonen forstås som den prosessen hvor råvarene videreforedles og pakkes. Begrepet grossistfunksjon 2 brukes til å definere funksjonen som innebærer salg og levering av bearbeidede produkter til detaljist. Grossist 2-funksjonen kan ivaretas både av produsenter og grossister. Detaljist vil heretter benyttes som et samlebegrep for butikker og diverse utsalgssteder som gjennom innkjøp og videresalg sørger for at produktet når konsumenten. I denne rapporten vil de mest sentrale aktørene og rollene således være:

Tabell 2 Aktører, funksjoner og roller

Funksjoner	Aktører/roller
Kjøp av fisk fra utlandet for innførsel på det russiske marked	Importør
Spedisjon, deriblant fortolling lasting, lossing og frakt	Spedisjonsfirma, spedisjonsavd.
Trading, kjøp, salg av råvarer	Trader
Distibusjon 1, leveranse av råvarer til produsent og grossist ledd	Distributør 1
Grossistvirsomhet, kjøp salg av råvarer	Grossist 1
Produksjon, videreforedling	Produsent
Grossistvirksomhet av produkter for salg hos detaljist	Grossist 2
Distribusjon 2, leveranse av produkter til detaljist ledd	Distributør 2
Detaljisthandel, salg til konsument	Detaljist

En aktør kan ivareta flere funksjoner og dermed sies å spille ulike roller. En bedrift kan for eksempel ivareta både importør, trader og grossist 1 funksjonene, og således oppfattes som å spille forskjellige roller. Hvilken rolle som spilles avhenger av hvilken funksjon aktøren ivaretar. En bedrift (aktør) ivaretar flere funksjoner og spiller derfor ulike roller ovenfor ulike andre aktører. Rollene defineres gjerne i interaksjonen mellom de ulike aktørene.



*Grossist 2 funksjonen blir i de fleste tilfeller ivaretatt av produksjonsbedriften som fremstiller den aktuelle varen. Funksjonen listes allikevel separat da det fremdeles finnes mindre grossistforetak som leverer både råvarer kjøpt fra importør/trader og ferdigprodukter kjøpt fra produsent til åpne markeder og kiosker i Moskva og til detaljistledd i regionene.

Figur 1 De ulike aktørene i distribusjonskjeden og retningen på interaksjonene mellom disse slik de fremstår i Moskva, i regioner og mellom Moskva og regionene

Selv om problemstillingen kun omhandler studien av distribusjonsstrukturen i Moskva, var den videre distribusjon fra Moskva et sentralt tema for intervjuene. Det kom derfor frem en rekke opplysninger som gjør det mulig å beskrive hvordan distribusjonsstrukturen fortoner seg i regionene, en kunnskap som igjen er veldig viktig for å forstå distribusjonssystemet i Moskva, da disse ikke fungerer isolert.

4 DISTRIBUSJONSSTRUKTUR FOR SILD OG MAKRELL I MOSKVA

4.1 Bedriftene

Alle bedriftene i undersøkelsen er private selskaper, det ene var inntill nylig statseid. Omtrent halvparten av bedriftene kan karakteriseres som store med opptil 1000 ansatte. Fire er mellomstore bedrifter med mellom 30 og 50 ansatte, mens to av bedriftene har under ti ansatte.

Mange av bedriftene oppgav at de utførte mer enn en funksjon. Denne observasjonen samsvarer med den Honkanen (1997) gjør i sin studie av distribusjonssystemet for sild i Moskva. Honkanen hevder at ”Begrepene importør, grossist og produsent ikke er entydige” (1997: 3).

Resultatene fra denne intervjuundersøkelsen viser at det eksisterer et skille mellom de selskapene som kan karakteriseres som produsenter på den ene siden og de som ikke har egne produksjonsfasiliteter, men utelukkende importerer råvarer på den andre siden. Den tredje kategorien består av de bedriftene som kontrollerer hele distribusjonskjeden, fra import til produksjon.

Bedriftene grupperes derfor i tre kategorier:

1) Importører/tradere

Den første gruppen består av importører som oppgir at de også fungerer som grossister og tradere. Denne gruppen av bedrifter driver kun med import og videresalg av råvarer. De utøver grossist- og distribusjonsfunksjoner som nesten utelukkende er rettet mot produsenter og grossister som ikke selv importerer råvarer. Grossist og distribusjons-funksjonene som ivaretas av denne gruppen bedrifter vil bli referert til som grossist 1 og distribusjon 1, for å skille disse funksjonene fra til grossist- og distribusjonsfunksjoner rettet mot detaljistleddet.

2) Produsenter/grossister

Den andre gruppen består av produksjonsbedrifter som benytter råvarer som de har kjøpt fra russiske importører, tradere eller grossist 1 i sin produksjon. Disse bedriftene kjennetegnes ved at de kontrollerer produksjonsfunksjonen samt sørger for salg og distribusjon til detaljistandelen. Gruppen aktører som er gitt betegnelsen grossist 2 har som sin hovedfunksjon å sørge for videredistribuering av produkter til produsenter eller detaljister som ikke selv kjøper direkte fra importør/trader. Begrepet distribusjon 2 brukes for å betegne aktører som ivaretar leveranser mot detaljistleddet.

3) Verdikjedebedrifter

Den tredje og siste gruppen består av bedrifter som oppgir at de i tillegg til å være importører og ofte også tradere, eier sin egen produksjonsenhet og således kontrollerer hele distribusjonskjeden fra import til distribusjon til detaljist. Jeg har valgt å gi den siste gruppen betegnelsen verdikjedebedrifter.

Tabell 3 Respondentbedrifter kategorisert etter funksjon og rolle i markedskanalen[2]

Firma	Importør	Grossist 1	Trader	Distribusjon 1	Produsent	Grossist 2	Distribusjon 2	Tonn/år Sild
9								8000*
13								-
2								50
3								100-120
7								1060
8								72
10								500
5								1 500*
1								4000*
6				Planer	Planer	Planer	Planer	40 000*
12								-
4a) b)								11 000*
11								8400-12.000*

*Selskapet importerer sild/sildefilet/sildelapper fra Norge.

Distribusjon 1: vil i denne sammenhengen bety at firmaet eller aktøren leverer råvarer til grossister og eller produsenter.
Distribusjon 2: vil bety at aktøren leverer til detaljistleddet. Både produsenter, regionale grossister og lokale grossister ivaretar denne funksjonen.
Grossist 1: vil i denne sammenheng karakterisere de aktører som oppbevarer og selger råvarer som de har importert eller kjøpt via importør.
Grossist 2: impliserer videresalg av ferdigproduserte varer til detaljister. Produsenter har gjerne salgsavdelinger som ivaretar salg til detaljister fra lager i tilknytning til fabrikken eller på bestilling. Både lokale og regionale grossister kjøper gjerne ferdige produkter fra fabrikklager og selger videre til ulike detaljister.

4.1.1 Importører/tradere

Av de bedriftene som er representert i undersøkelsen, er det kun to bedrifter som oppgir at de utelukkende fungerer som importører/tradere. Representanten for en av disse bedriftene kunne dog opplyse om at de var i full gang med realiseringen av planene om å etablere en fabrikk i St. Petersburg og etablere et merkevare, noe som tilsier at antall bedrifter i utvalget som kan betegnes som "rene" import/trading foretak snart vil telle kun en bedrift. Bedriften bak nummer 4a kan for så vidt plasseres innenfor denne kategorien, men gitt at den også kontrollerer bedriften bak nummer 4b, vil jeg argumentere for at selskapet som helhet faller inn under kategorien "verdikjedebedrifter". Inntil videre teller antall import/trading bedrifter som inngår i denne analysen to bedrifter.

4.1.2 Produsenter/grossister

Fem av bedriftene som deltok i undersøkelsen kan karakteriseres som "rene" produsenter/grossister. Produksjonsfunksjonen innebærer som nevnt at de kjøper råvarer fra russiske importører som de videreforedler og selger direkte til detaljister eller aktører som driver med grossist 2 virksomhet. Den sistnevnte gruppen grossister består hovedsaklig av mindre foretak av ulik art som enten videreselger produktene til små kiosker og boder på åpne markeder lokalt i Moskva, eller grossister fra regionene som selv sørger for å hente varene fra lager i Moskva og selger til detaljister i regionene. Den sistnevnte kategorien grossister og deres aktiviteter vil bli omtalt mer utfyllende nedenfor. De fleste produsentene sørger selv for

[2] Selskapene er listet etter den rekkefølgen intervjuene ble foretatt. De refereres til ved hjelp av nummer på grunn av anonymitetsgaranti.

salg og distribusjon til detaljistleddet. I tillegg til disse fem produsentene/grossistene består utvalget av et firma som driver med grossist 2- og distribusjon 2-virksomhet via salg av sjømat, hovedsakelig laks og ørret til HoReCa-sektoren i Moskva. Dessuten kan man karakterisere firma 4b som produsent/grossist, men jeg har som nevnt valgt å behandle dette firmaet sammen med firma 4a, og definere disse som en enhetlig verdikjedebedrift.

4.1.3 Verdikjedebedrifter

Tre av bedriftene som lot seg intervjue lar seg umiddelbart karakterisere som verdikjedebedrifter. Dersom man i tillegg velger å definere de to selskapene som er omtalt spesifikt ovenfor, nemlig det importør/tradingselskapet med planer om å iverksette egen produksjon og de to firmaene bak 4a og 4b som verdikjedebedrifter, stiger antallet til fem.

En av bedriftene oppgav at de ikke driver noen form for trading, men importerer kun de råvarer de selv benytter i produksjonen direkte fra eksportør i Norge. Selv om bedriften både importerer direkte fra Norge og kjøper fra russisk importør faller det inn under kategorien verdikjedebedrift. Videre består utvalget av en verdikjedebedrift som importerer laks og ørret for produksjon og distribusjon. Dette innebærer at antall bedrifter i utvalget som faller inn under gruppen verdikjedebedrifter teller seks, hvorav fem driver med import, trading, produksjon og salg av norsk importert pelagisk fisk.

Denne klassifiseringen utgjør et utgangspunkt for den videre presentasjonen av distribusjonssystemet og diskusjonen.

Det bør i denne sammenheng nevnes at dersom denne inndelingen benyttes til å sortere enhetene etter størrelse vil man finne at det under kategorien ”verdikjedebedrifter” befinner seg kun selskaper som kan defineres som store i henhold til antall ansatte. Utvalget består videre av et par produksjonsbedrifter med oppimot 500 ansatte som ikke selv importerer fisk direkte, men man kan argumentere for at det eksisterer en sammenheng mellom størrelsen på en bedrift, kanskje da i første rekke størrelse hva angår kapital, og deres mulighet og ønske om å kontrollere alle funksjonene i verdikjeden.

4.2 Import funksjonen – aktører og roller

Import av fisk til Moskva blir hovedsakelig utført av importører og tradere, som i de fleste tilfeller også ivaretar grossist 1 funksjonen og selger videre til andre grossister, produsenter samt i noen tilfeller også direkte til detaljhandelen. Direktehandel mellom importør og detaljist foregår i første rekke når det er snakk om ferske produkter, som laks og ørret. Ingen av bedriftene i denne undersøkelsen oppgav at de solgte importerte produkter av sild og makrell direkte til detaljistleddet.

Et flertall av de selskapene som driver med import gjør dette via et offshore selskap. Betegnelsen offshoreselskap skal i denne sammenhengen forstås som et selskap som ikke eksisterer annet enn ”på papiret”. Offshorevirksomheten kjennetegnes ved at et formelt eksisterende selskap blir oppført som kjøper og selger og at de nødvendige transaksjonene i forbindelse med kjøp og salg foregår via en bankkonto i offshoreselskapets navn. Slike transaksjoner er knyttet til ønsket om å redusere utgifter ved fortolling, og foregår ved at en bedrift endrer faktura på varene ved å skrive ned verdien på lasten før fortolling i Russland. Offshoreselskapet kjøper fisk fra norske eksportører og selger denne videre, for en lavere pris til morselskapet i Russland. Praksisen kan gjerne sees i sammenheng med minsteprisene, i den forstand at dersom prisen fra eksportør er høyere enn minsteprisene er det i de fleste

tilfeller lønnsomt for importører å operere via offshoreselskap for således å redusere prisen i fakturaen til minstepris.

Gjennom intervjuene ble det bekreftet at en del av importen til Russland foregår via Baltikum, og da særlig gjennom offshoreselskap i Latvia og Litauen. I følge respondentene har opprettelsen av offshoreselskaper og importselskap i Latvia eller Litauen to fordeler. For det første gir slike selskaper importøren i Russland muligheter til å endre verdien på lasten før fortolling i Russland, slik beskrevet ovenfor. For det andre oppleves det å operere gjennom et baltisk foretak som fordelaktig, da det er mye enklere å få bankgarantier i Baltikum, sammenliknet med Russland. For russiske selskaper er bankgarantier viktige, da garantien gjør det enklere for selskapet å importere via kreditt.

Fordelene for russiske selskaper som importerer via offshore selskap er betydelige ovenfor selskapene som importerer direkte. Praksisen skaper derfor en ujevn konkurransesituasjon mellom de russiske importørene som benytter seg av offshoreselskap og de som importerer direkte. De førstnevnte oppnår både lavere tollavgifter og bankgarantier gir dem mulighet til å importere via kreditt, noe som igjen innebærer at de unngår å binde opp kapital ved forskuddsbetaling. Videre ble det nevnt som et stort problem for mange importører at de til tider opplever at varene fra norsk eksportør ikke holder den standard som i utgangspunktet var avtalt. Enten er kvaliteten dårligere enn avtalt, eller så oppdages det relativt store avvik i henhold til vekt og pris. Bankgarantier og kreditt, tillater at det russiske selskapet får mulighet til å sjekke både kvalitet og forholdet mellom vekt og faktura før de betaler.

De nye minsteprisene som gjelder for 2004 er som følger:

St. Petersburg:

Sild	
180-300:	550$/tonn
300+:	700$/tonn
Makrell:	
300-500:	740$/tonn
400-600:	800$/tonn
600+:	850$/tonn

Noroformins -Moskva

Laks frossen	
1-4:	2.55$/kg
4+:	2.77$/kg
Fersk laks:	
ingen endringer i pris og ingen forskjell på størrelser :	2.50$/kg

Når det gjelder toll for pelagiske arter som sild og makrell har norsk-russiske forhandlinger i forbindelse med Russlands forhandlinger om WTO-medlemskap ført til enighet om å redusere tollen på ubearbeidede produkter av sild og makrell til et nivå på rundt tre prosent, mens tollsatsen for sild og makrellfilet vil ligge på rundt fem prosent (Intrafish, 12.11.2003). En mulig dato for Russlands inntreden i WTO er 1.januar 2005. Deretter vil det bli en overgangsperiode på 3 til 5 år før disse nye tollsatsene vil gjelde fullt ut. Når, eller eventuelt, i tilfelle disse tollsatsene blir innført, vil insentivene for import via offshoreselskap antakeligvis bli mindre, da russiske importører vil ha mindre å vinne på å endre faktura.

4.3 Trading funksjon – aktører og roller

Trading- og importfunksjonen blir gjerne utført av en og samme aktør. I utvalget som ligger til grunn for denne studien opplyste både de to bedriftene som ble definert ovenfor som ”rene” importører/tradere og tre av verdikjedebedriftene at de utfører tradingfunksjoner. To av selskapene opplyste at de har egne fartøy som kjøper pelagisk fisk fra Norge og frakter til havn i Russland. Mange av tradingselskapene eller avdelingene har et nett av kunder som de informerer før varene forlater Norge, slik at disse får tid til å plassere eventuelle ordrer. Det informeres om pris, kvalitet og tid for ankomst. Kundene må som regel betale 10 prosent i forskudd og de resterende 90 prosent når de henter varene. Begge selskapene som er karakterisert som rene import/tradingselskap forsøker å selge det meste av varene direkte fra havnen, for å spare frakt og kostnader med dobbel lasting og lossing, samt kostnadene forbundet med lagring. Dette tilsier at kundene som regel bruker sine egne lastebiler og henter varene. Noen kunder får varene tilsendt, da enten med jernbane eller bil. Det som blir igjen fraktes enten med jernbane eller lastebil til lagrene i St. Petersburg eller Moskva. De fleste import/trading selskapene eller verdikjedebedriftene har egen spedisjonsavdeling som sørger for å ta seg av fortolling, lossing og lasting.

4.4 Grossist funksjonen - aktører og roller

En viktig endring i distribusjonssystemet fra situasjonen i 1997 er at produsentene i dag selv ser ut til å ivareta grossist 2 og distribusjonsfunksjonene. Ingen av bedriftene i utvalget som ligger til grunn for denne rapporten svarer at de utelukkende benytter seg av selvstendige grossister i salg av produktene til detaljisthandelen, slik tilfellet var for omtrent syv år siden, da Honkanen (1997) kunne rapportere følgende: ”I Moskva er det om lag 50 grossistmarkeder for fisk, som ligger i utkanten av byen. Alt tyder på at grossistene spiller en viktig rolle i distribusjon av fisk i Moskva både som mellomledd mellom store og små grossister, og mellom produsenter og detaljleddet. De store produsentene i vårt utvalg ønsker ikke direkte kontakt med detaljhandelen fordi forretningene ofte tar små kvanta og krever hyppige leveranser (Honkanen, 1997:4).

Svarene som ble gitt under intervjuene viser i stor grad at de bedriftene som selger direkte til dagligvarehandelen har utviklet et relativt bra distribusjonsnettverk. Produsentene har gjerne egne grossistavdelinger som sørger for direkte kontakt med kundene og sørger for at distribusjonen til disse imøtekommer de kravene som stilles. Antallet tradisjonelle grossister, i denne sammenheng forstått som foretak som fungerer som mellomledd mellom produsent og detaljistleddet, er generelt synkende i Moskvaregionen (dette gjelder nok også i stor grad for St. Petersburg). Allikevel finnes det mange enkeltmannsforetak som tjener til livets opphold gjennom å forsyne de åpne markedene og de kundene som tar så små kvantum at importører, tradere eller produsenter ikke har kapasitet til, eller ønske om å levere til disse. Disse grossistene kjøper de varene de ønsker direkte fra selskapets, importørens, produsentens eller traderens lager/grossistutsalg, for å selge disse videre til kiosker og boder på åpne markeder.

En respondent, definert ovenfor som importør/trader, kunne fortelle at lagrene deres i Moskva hver dag ble besøkt av selvstendig forretningsdrivende som gjennom sitt enkeltmannsforetak benyttet Ladaen sin til å hente et utvalg produkter på lageret, hvorpå han kjørte rundt og solgte disse produktene til kunder med boder på åpne markeder eller til kiosker. På slutten av dagen når varene var utsolgt vendte foretningsmannen tilbake til lageret og betalte for varene, før han kom igjen neste dag. Respondenten kunne fortelle at selskapet til sammen hadde omtrent 2000 slike enkeltmannsforetak som kunder bare i Moskva. Det er sannsynligvis snakk om et betydelig volum som fremdeles selges via smågrossister, da store andeler av

fisken som omsettes på markedene og i de små kioskene distribueres gjennom slike private grossistløsninger. Denne gruppen aktører, refereres til som grossist 2, men de kjøper råvarer i tillegg til videreforedlede produkter for videresalg til detaljist, noe som skiller dem fra aktørene som kun sørger for videresalg av foredlede produkter og per definisjon faller inn under begrepet grossist 2. Hovedargumentet for å benytte begrepet grossist 2 for denne funksjonen er at disse grossistene forsyner detaljistleddet, ikke andre grossister og produsenter.

Når det gjelder leveranser til regionene ser man tendenser i retning av at mange produsenter eller verdikjedebedrifter åpner egne grossistutsalg i regionene, ut fra hvilke de kontrollerer leveransen av produktene sine. Denne praksisen med agenter og grossistutsalg gjelder i første rekke for videreforedlede produkter, og funksjonen kan defineres som grossist 2 funksjon. Brorparten av grossistene i regionene drar allikevel inn til Moskva med jevne mellomrom for å hente varer ved ulike fabrikker, lager og grossistutsalg.

Importører/tradere i Moskva oppgir at det største volumet de selger og distribuerer går til produsenter i Moskva og regionene, samt til grossister i regionene. Av den hele runde silden går omtrent 60 prosent til grossister og produsenter i regionene, hvorav ca 10 prosent ender i St. Petersburg. En av respondentene fortalte at så mye som 80 prosent av omsetningen til bedriften kommer fra salg til regionene, da regionene kjøper store kvanta med hel rund sild.

Av de 167.967 tonn hel fryst sild som bli importert fra Norge til Russland i 2003, ble omtrent 30 prosent solgt til grossist eller produksjon i Moskva. De øvrige 70 prosent hel rund sild ble solgt til grossister eller produsenter i regionene, deriblant også St. Petersburg. Distribusjons-mønsteret for sildefilet er omvendt. Omtrent 80 prosent av de 15.351 tonn sildefilet som ble eksportert fra Norge til Russland i 2003 omsettes i Moskva, mens de resterende 20 prosentene selges til regionale aktører. Årsaken til forskjellene er flere. For det første benytter videreforedlingsbedrifter i Moskva sildelapper i produksjon i mye større utstrekning enn sine konkurrenter i regionene. I regionene produseres det også preserver av sildefilet, men filetene som brukes i regionene er i mange tilfeller filetert for hånd. Dessuten er det nærliggende å anta at det tradisjonelle konsumet av hel rund saltet sild er høyere i regionene sammenliknet med byene, både fordi kjøpekraften er høyere i byene og fordi man i byene har et stort utvalg av preserver som produseres fra sildelapper. En annen årsak til at produsenter velger å basere produksjonen på lapper er at kvaliteten på det endelige produktet blir bedre.

Det finnes store forskjeller blant produsentene i henhold til hvilket geografisk marked som er viktigst for dem. Fabrikkene i Moskva selger gjerne rundt 70 prosent av produktene sine til detaljister i Moskva. De øvrige 30 prosent selges til lokale grossister, eller distribueres via agent til regionene, hvorav de viktigste er Nizhnii Novgorod, Ufa, Samara, Jekaterinburg, Krasnojarsk, Pskov og Kazan. Produsenter i disse regionene selger hovedsakelig produktene sine på regionale markeder, mens 20 til 30 prosent blir distribuert og solgt til Moskva. Alle produksjonsselskapene i undersøkelsen kunne opplyse at de eier egne distribusjonsfirma som sørger for leveranse av større kvanta til store kunder som super- og hypermarkeder og butikker av en viss størrelse. Et av selskapene kunne opplyse at distribusjonsfirmaet de kontrollerer betjener rundt 1000 butikker, super- og hypermarkeder i Moskva med omegn. Mindre kunder og små grossister derimot, må selv komme til lagrene og kjøpe de ferdige produktene. Et annet firma opplyser at de forsøker å levere til alle sine kunder, men at grossisthandelen står for den største omsetningen, hvor de har 3-4 agenter som selger fra lager til kiosker, små butikker og markeder. Selskapet har 400 grossistutsalg og selger til mer enn 1000 butikker. Et tredje selskap definert som produsent/grossist kan fortelle at de har mellom

2000 til 3000 kunder, hvorav grossister (fra regionene) og super-/hypermarkedskjeder står for den største omsetningen. Øvrige kunder må selv komme og hente varene på lagrene.

Det største av de to selskapene som er definert som importør/trader opplyser at de har tre kontorer, hvor av et driver med grossist 1-virksomhet og trader sjømat til regionene fra kjølelagre i Moskva. Et annet kontor driver med grossist 2-virksomhet i form av salg til supermarkeder og andre butikker, deriblant også små kiosker, butikker og åpne markeder. Denne avdelingen har en egen bilpark på 16 lastebiler med en kapasitet på fem tonn hver.

Det tredje kontoret selger hovedsakelig til grossister i Moskva og området rundt Moskva.

Oppsummert kan man si at grossist 1-virksomhet ivaretas både av importør-/traderbedriftene, de fleste av verdikjedebedriftene samt enkeltstående grossister. Grossist 2-funksjonen ivaretas hovedsakelig av selskap definert som produsent/grossist og verdikjedebedrifter med egen produksjon. Reduksjonen i antall grossistutsalg i Moskva er sannsynligvis relatert til fremveksten av mektige super- og hypermarkedskjeder som i stor grad fungerer som premissleverandører ovenfor russiske produsenter. Super- og hypermarkedskjeder stiller krav til stabil og direkte leveranser, noe som krever et velfungerende logistikksystem hos produsent. En produsent som overlater videresalg av produktene sine til diverse grossister vil mest sannsynlig ikke få avtale om leveranse til kjedene. Rollen til super- og hypermarkedene som aktører innenfor distribusjonssystemet vil bli behandlet mer utfyllende nedenfor. Hovedregelen er i følge resultatene at alle produsenter som leverer til de store dagligvare-kjedene sørger for at disse får varene levert direkte. Noen av selskapene leverer til små butikker og til åpne markeder, men generelt er tendensen at store firma med mange kunder prioriterer å selge og levere varer til de største kundene og selge til mindre kunder ut fra lager.

4.5 Produsent

Russland har i løpet av de siste fem årene opplevd en oppblomstring innen fiskeforedlings-industrien. Den russiske fiskeproduksjonsindustrien består i dag av 97 EU-godkjente fabrikker og kan vise til en vekst på 5,5 til 6,5 prosent per år (Ovchinnikov, 2003). Denne oppblomstringen kan ikke sees isolert fra den sosiale og økonomiske utviklingen. Som nevnt tidligere har det, særlig i Moskva og St. Petersburg, de siste par årene foregått en betydelig utvikling innenfor detaljisthandelen. Store super- og hypermarkedskjeder har vokst frem i et hurtig tempo, og den utviklingen har nettopp begynt.

Fremveksten av kjeder har bidratt til å skape et marked for mer eksklusive videreforedlede varer. Det er med andre ord skjedd en drastisk utvikling fra tiden da små handelsmenn saltet silden i bakgården for å selge denne i butikken sin. I dag produseres det fileter fremstilt med ulike former for oljer, sauser, marinader og garnityr som selges i flotte pakninger. I den senere tid har også de store supermarkedene satset på ferskvaredisker, hvor man kan få kjøpt ulike former for røykt makrell og saltet sild. Denne utviklingen stiller tøffe krav til produsenter, både hva angår kvalitet, produksjonsutstyr, emballasje og logistikk. Det finnes for tiden en rekke bedrifter i Moskvaområdet, med førsteklasses produkter fra Hviterussland, Krasnojarsk, St. Petersburg og Murmansk, for å nevne noen, er også vel representert i hyllene. De fleste produsentene som forsyner Moskva har gjerne egne lager og kontorer i hovedstaden. Produsenter som ikke er lokalisert i Moskva eller Moskvaområdet, men likevel har maktet å komme inn på markedet selger omtrent halvparten av produktene sine i regionen hvor disse produseres og i andre omliggende regioner, mens den resterende halvparten som oftest

distribueres til Moskva hvor antallet utsalgssteder er større og hvor befolkningen har betydelig større kjøpekraft.

Antall produkter av typen sildepreserver som tilbys i butikkene varierer fra 15 til 20 ulike merkevarer i de store super- og hypermarkedene, til kun en merkevare i kiosker og på åpne markeder. Innenfor hver merkevare finnes det som regel et vidt produktspekter, og konsumentene kan vanligvis velge mellom fem eller seks ulike smaker. I super- og hypermarkedene dukker det stadig opp nye merkevarer, men det finnes mellom fem og seks store produsenter som fremstår som stabile leverandører over tid. En annen tendens er at kjedene etablerer egne merkevarer. Dette gjelder i første rekke for lettsaltet sild, varm eller kaldrøkt makrell som er vakuumpakket. Man skal ikke utelukke muligheten for at de største kjedene vil leie produksjonsfasiliteter og starte egen produksjon av sildepreserver. I dag finnes det blant annet en fabrikk i Moskva som fremstiller sildepreserver for en rekke mindre produksjonsbedrifter gjennom å produsere samme produkt for alle, bare i ulike pakninger, under ulike merkenavn. Utvalget i kiosker og på åpne markeder synes på den andre side å avhenge av hvilke produkter grossistene til enhver tid har å tilby.

Bedriftene i denne undersøkelsen består av fem produsenter som kjøper råstoffet fra russiske importører, samt fem verdikjedebedrifter som produserer produkter av pelagisk fisk, noe som igjen innebærer at utvalget til sammen består av ti bedrifter, som produserer egne merkevarer for salg i detaljistleddet. Alle presiserte at de kun kjøpte norsk sild til produksjonen fordi de var opptatt av kvaliteten på det ferdige produktet.

5 LOGISTIKK

5.1 Fryse og kjølelager

Resultatene fra Honkanen (1997) viste blant annet at mange av bedriftene som ble intervjuet leide statlige fryselager. Resultatene fra intervjuene som ligger til grunn for denne rapporten viste at det i dag er mindre utbredt å leie fryselager. Igjen er skillet mellom produsenter på den ene siden og rene importører, tradere og grossister på den andre siden fremtredende. Åtte av bedriftene, som ivaretar produsenter/grossister opplyser at de har egne fryselager i tilknytning til fabrikken. Produsenter er i motsetning til rene importører og tradere avhengig av å ha eget fryselager hvor de kan oppbevare råstoffene før produksjon, samt å ha kjølelager i tilknytning til fabrikken, hvor de kan oppbevare de ferdige produktene før distribuering til kunder. En av de største produsentene i utvalget opplyste under intervjuet at de eide fryselager, men det viste seg at dette fryselageret var et delvis privatisert tidligere statsseid fryselager, hvor bedriften nå var medeier. Logistikken i slike fryselagre er spesiell, som i dette tilfellet hvor man fant fryselageret i femte (!) etasje.

Blant de selskapene som oppgav at de leier fryselagre befinner det seg kun rene importør/tradingselskaper, som forsøker å selge mest mulig av de varene som de importerer på forhånd. Forhåndssalg innebærer at kjøperne selv henter varene ved havnen, slik at importør/trader slipper å laste, losse og lagre varene på lagrene de leier, og slik slippe utgifter knyttet til spedisjonstjenester.

Som tidligere nevnt oppgav en av de største importør- og tradingselskapene at de er i ferd med å igangsette produksjon av sildepreserver i St. Petersburg, og vil i denne sammenheng bygge fryse- og kjølelager. Under intervjuet oppgav representanten at de for øyeblikket kun leide fryselager, og dermed var avhengig av å selge store deler av lasten allerede ved havn i St. Petersburg. En annen av respondentene som så langt hovedsakelig har solgt hel rund frossen sild til regionene, kunne opplyse at deres firma har planer om å bygge en stor pelagisk fabrikk i Moskvaområdet, og at det dermed blir nødvendig å supplere denne med fryselager og bilpark, slik at de kan levere til super- og hypermarkedskjedene. I dag har dette firmaet hovedbase i en annen del av Russland og må derfor leie transport for å levere varene fra de grossistlagrene de har etablert i Moskva.

Fryse- og kjølelagerkapasiteten i dagens Russland fremstår som en mye mindre barriere for aktørene i dag, enn hva som var tilfellet for fem år siden. De nye fabrikkene som har blitt bygget de siste årene er utstyrt med både kjøle og fryselager. Kun to av respondentene som er definert ovenfor som produsent/grossist kan sies å ha begrensede lagringskapasiteter. Det ene disponerer et fryselager som tar 20 tonn og et kjølelager som tar 40 tonn, det andre selskapet har kun et kjølelager som rommer 120 tonn. De øvrige aktørene har fryselager i tillegg til kjølelager med kapasitet fra 4000 til 15.000 tonn og temperaturer fra minus 18 til minus 25 grader. Respondentene som ut fra disse opplysningene kan sies å være dårlig utstyrt, var de samme som oppgav begrenset fryselagerkapasitet som et hinder, da i første rekke i tilknytning til ønske om å importere direkte fra norsk eksportør. Disse aktørene er i stor grad prisgitt sine verdikjedebedriftskonkurrenter som de kjøper råvarer hos. Verdikjedebedrifter som i tillegg til å drive produksjon, selger råstoff til andre produsenter via import/tradingfunksjonen er som nevnt ovenfor premissleverandører for produsent/grossist bedriftene. Videre er begrenset kjøle- og fryselagerkapasitet et hinder for økt produksjon hos små produksjonsbedrifter.

I dag oppleves kvalitet som stadig viktigere for russiske importører og produsenter, derfor anses det som viktig å sikre råstoffet under lagring, for å unngå at kvaliteten forringes før salg. I de tilfeller hvor man bør regne med at fryse- og kjølelagerkapasitet og ikke minst kvaliteten på fryse- og kjølelagrene vil kunne fremstå som problematisk for russiske aktører er ved salg og lagring av råstoff og ferdige produkter i regionene. De statlige kjøle- og fryselagrene som ble bygd under Sovjettiden og fungerte som regionale matvarelager, holder generelt ikke den standard som kreves i dag. Man må allikevel anta at de største aktørene vil investere i fryse- og kjølelagre i de regionene hvor dette anses som formålstjenlig, liksom de har gjort i Moskva i dag.

5.2 Transport

De import/trading- og verdikjedebedriftene som deltok i undersøkelsen importerer hovedsakelig gjennom St. Petersburg og alternativt via Kaliningrad når havnen i St. Petersburg er islagt. To av de største import- og tradingselskapene sørger, som nevnt tidligere for transport fra fabrikk i Norge til havn i Russland via egne fartøy.

Et selskap oppgav som en av hovedgrunnene til å velge å importere via St. Petersburg er at de har en grei avtale med tollvesenet der. Dessuten er St. Petersburg fordelaktig fordi det er enkelt å frakte varene videre med jernbane og lastebil. Majoriteten av importørene hadde avtaler med spedisjonsfirma som sørget for fortolling, lossing fra båt og lasting til jernbane eller lastebil. Generelt så blir varer som skal til områdene omkring Ural sendt med jernbane, mens varene som skal til Moskva sendes med lastebiler. Varer som skal til Kazakhstan går som regel via havnen i Kaliningrad. De ulike spedisjonsfirma sørger for at forhåndsbestilte varer blir sendt til kjøper.

Hva angår transport fra lager til kunder ser man også et skille mellom de selskapene som har produksjon og de som utelukkende driver med import, trading og grossist 1-virksomhet. Import/tradingselskapene som deltok i undersøkelsen oppgav at de ikke eier egne transportavdelinger, men leier spedisjonsfirmaer til å frakte varene fra tollstasjonen til kjøper eller til lager. Dette betyr at kunden selv må arrangere eller betale for transport og levering av varene. Et par av produksjonsbedriftene som lot seg intervjue kjøpte kun råvarer fra russisk importør/grossist og kunne fortelle at dersom de kjøpte et relativt stort parti fikk de varene levert til lageret, ved kjøp av små volum, måtte kjøper derimot selv sørge for å hente varene ved grossistlageret til importør/trader.

Produksjonsbedriftene i denne undersøkelsen oppgav alle at de sørget for levering og transport av produktene sine fra lager til kunder. Disse selskapene ivaretar grossist 2-funksjonen, som beskrevet ovenfor og er således avhengig av å ha egne transportavdelinger. Alle produsent/grossistbedriftene, samt verdikjedebedrifter som ble spurt kunne fortelle at de hadde egne lastebiler som sørget for levering til kundene. De ulike produsentene var på den andre side forskjellige fra hverandre i henhold til hvilke kunder de sørget for direkte leveranser til. Mens den ene halvparten oppgav at de leverte til alle kundene, til og med boder på åpne markeder, oppgav den andre halvparten at de kun leverte til super- og hypermarkedssektoren, samt til noen enkeltstående butikker av en viss størrelse.

6 KUNDER

Man kan skille mellom tre viktige kundegrupper:

1) Grossister fra regionene, enten i form av grossister som har inngått et formelt samarbeid med eller er ansatt av produsenten for å drive grossistutsalg for de bestemte varene, eller i form av uavhengige grossister som selger ulike produkter engros i sine regioner. Disse regionale grossistene er som nevnt ikke del av denne undersøkelsen. Jeg har dog forsøkt å beskrive hvordan disse opererer ovenfor, men tror man med fordel kan foreta nærmere studier av distribusjonssystemet til og i de russiske regionene.

Grossistleddet har blitt omtalt i et tidligere kapittel. De store volumene som omsettes via grossister når i de fleste tilfeller ikke konsumenten, men detaljistleddet, innenfor hvilket man finner to hovedgrupper aktører:

2) Store super- og hypermarkedskjeder, samt uavhengige supermarkeder, som hovedsakelig er etablert i Moskva og St. Petersburg.
3) Små dagligvarebutikker, kiosker og boder på åpne markeder.

I de små butikkene omsettes omtrent 30 prosent av husholdningsbudsjettene som brukes på konsum varer i Russland. Omtrent 29 prosent omsettes på åpne markeder, mens super- og hypermarkedene dekker 14 prosent av konsumenthandelen. Videre står de små kioskene for 11 prosent av handelen, mens øvrige små gatehandlere og andre sørger for å dekke de resterende 16 prosentene. Denne prosentvise fordelingen er hentet fra Russia and CEE Retail 2003/2004, og viser til fordelingen i hele Russland i 2002, og gir derfor ikke noe presist bilde av situasjonen i Moskva eller St. Petersburg i år 2004. I de to største byene tar super- og hypermarkedene stadig større markedsandeler. Frem til i dag har det vært få eller ingen kjeder i de øvrige russiske byer og regioner.

> *"According to a recent report in the local press, people in Moscow spend 94 % of their official monthly incomes, while in St. Petersburg the figure is staggering 98 %. According to analysts, a typical Russian consumer with a monthly income of $144 spent about $25 per purchase in supermarkets, exactly the same as consumers elsewhere in Europe" (Russia and CEE Retail 2003/2004).*

6.1 Detaljistleddet

Fremveksten av stadig større og mer vestlige super- og hypermarkeder har ført til at distribusjonsstrukturen for sild har endret seg i løpet av de siste årene. Den generelle tendensen er at det har blitt etablert en rekke produsenter som har bygget store og moderne fabrikker og som er i stand til å drive aktiv markedsføring og selge produktene sine til de store dagligvarekjedene. Konkurransen mellom de ulike produsentene og leverandørene om hylleplass hos kjedene er hard.

Både store utenlandske hypermarkedskjeder så vel som russiske supermarkedskjeder og frittstående supermarkeder har vokst frem og tar stadig større og større markedsandeler fra de tradisjonelle russiske spesialforretningene, kioskene og åpne markedene. Utviklingen innen detaljistleddet tok til for alvor i begynnelsen av 2002, og fremdeles preges varehandelen i Moskva av mange og små aktører. I det øvrige Russland, med unntak av St. Petersburg, finnes

det få, om overhode noen super- og hypermarkeder, og det finnes i dag ikke en eneste landsdekkende dagligvarekjede. Gitt at over ¾ av Russlands befolkning bor i byer, og at det i tillegg til Moskva og St. Petersburg finnes 11 millionbyer i Russland, vil det være spennende og følge utviklingen i disse byene i tiden fremover. Et interessant spørsmål i forlengelsen av dette er i hvilken grad og i hvilket tempo dagens super- og hypermarkeder i Moskva vil ta markedsandeler fra de tradisjonelle markedene og kioskene samt fra uavhengige supermarkeder, og videre om og eventuelt når, de vil etablere seg i Russlands øvrige byer og regioner?

Utvalget av sjømatsprodukter i super og hypermarkedene er generelt imponerende. Mange av butikkene har egen kjøledisk hvor konsumentene kan velge blant et bredt spekter av ferske produkter. Utvalget innenfor foredlede produkter, både vakuumpakkede fileter, marinerte fileter og fileter i ulike sauser og oljer på boks og spann er også betydelig. Frysediskene er særdeles velfylte med panerte produkter, fileter og diverse ferdigretter og det dukker stadig opp nye produkter og merker på markedet. Kvalitet, utvalg og innpakning synes som viktige faktorer både for produsenter, detaljister og konsumenter innenfor super- og hypermarkedssegmentet. I de små tradisjonelle russiske dagligvarebutikkene og kioskene, hvor produktene fremdeles er plassert bak disken, samt på markedene, kan det synes som om pris er en viktigere faktor enn kvalitet, utvalg og innpakning. Til tross for at prisene ofte er lavere på markeder finnes det en klar tendens i retning av at store utenlandske hypermarkedskjeder så vel som russiske supermarkedskjeder og frittstående supermarkeder tar en stadig større andel av dagligvaremarkedet.[3] I dag finnes det over 30 kjeder innenfor dagligvarehandelen med mer enn 600 butikker i Moskva. Man kan med andre ord påstå at Moskva de siste par årene har gjennomgått en ny revolusjon, denne gangen innenfor dagligvaresegmentet. De store endringene og utviklingen lar seg best beskrive gjennom en presentasjon av fremveksten av de største super- og hypermarkedene og den påfølgende veksten innenfor hver enkelt av disse.

6.2 Super- og hypermarkeder

6.2.1 Utenlandske hypermarkeder

Hypermarkeder kjennetegnes gjerne ved at dagligvarehandel kombineres med salg av andre artikler, både teknisk utstyr, artikler til hus og hage samt salg av sko og tekstiler. Dessuten forsøker man å skape en ramme rundt selve dagligvarehandelen som innebærer tilbud om diverse aktiviteter.[4]

Den første av de store utenlandske kjedene etablete seg i Moskva i 1997, det var den tyrkisk eide hypermarkedskjeden Ramstore. Per november 2003 hadde Ramstore 21 butikker i Moskva og har i følge ledelsen planer om å åpne hypermarkeder i alle russiske byer som har en million innbyggere eller mer. 1 desember 2003 åpnet Ramstore et hypermarked i Pskov, mens de fra før har en butikk i Krasnojarsk, Kazan og Nishnii Novgorod. Ramenka som er selskapet bak Ramstore investerte 250 millioner USD i perioden 1997 til 2003 i utviklingen og etableringen av kjeden i Russland. I følge Prime-Tass (22.01.2004) planlegger selskapet å

[3] Jeg bruker betegnelsen butikk som en fellesbenevnelse for både super- og hypermarkeder, men skiller samtidig mellom butikker hvor det selges tekstiler, sko, tekniske artikler, diverse utstyr til hus og hage, redskaper med mer i tillegg til dagligvarer på den ene side og butikker som utelukkende spesialiserer seg på dagligvarer på den annen side. Jeg refererer derfor til de førstnevnte butikkene som hypermarkeder, mens butikkene som faller inn under den andre kategorien vil bli referert til som supermarkeder.

[4] På det store handelsområdet ved Tjeplii Stan i Moskva ligger Ikea, Auchan og Mega vegg i vegg og det er mulig å bevege seg mellom alle disse tre uten å gå utendørs. I tillegg til ulike butikker og restauranter rommer komplekset blant annet kino og innendørs skøytebane.

investere ytterligere 130 millioner USD i 2004. Omsetningen forventes å nå 560 millioner USD i 2004, og det planlegges nye butikker i Rostov-on-Don, Novosibirsk, Samara og St. Petersburg samt et til supermarked i tillegg til det som allerede er etablert i både Kazan og Krasnojarsk.

Den franske kjeden Auchan åpnet den første av deres nåværende tre hypermarkeder i begynnelsen av 2002. Det fjerde er under konstruksjon og Auchan sies å være i full gang med planleggingen av et femte hypermarked. I følge Zagvozdina (2003) skal Auchan investere 300 millioner USD på å bygge så mange som ti hypermarkeder i Russland.

Den tyske giganten Marktkauf åpnet også sitt første hypermarked i Moskva i 2002. I dag består Marktkaufkjeden i Moskva av to hypermarkeder, men det ryktes at de har planer om å utvide med ytterligere fire hypermarkeder innen relativ kort tid.

Metro er en annen tysk kjede som har etablert seg i Moskva. De opererer under et såkalt Cash & Carry konsept, slik vi kjenner Tybring-Gjedde i Norge. Dette innebærer at man må ha bedriftskort for å handle på Metro. I dag har Metro fem hypermarkeder i Moskva og to i St. Petersburg. Metro har en langsiktig plan som innebærer etablering av til sammen 50 utsalg i regionene i Russland, disse vil sannsynligvis fungere som "vanlige" butikker, hvor man ikke behøver bedriftskort for å handle. I følge Prime-Tass[5] er Metro i gang med å bygge et utsalg i Nishnii Novgorod som etter planen skal åpne i mars 2004. Andre byer som er aktuelle for Metro er Saratov, Kazan, Rostov-on-Don og Krasnodar. Metro planlegger å investere hele 400 millioner euro i Russland gjennom en utvidelse av antall butikker til 20 innen utgangen av 2005. Kjeden Real, som er en avdeling av Metro, planlegger å investere ca 70 millioner USD i løpet av 2004 for å bygge to hypermarkeder i Moskva. I motsetning til Metro, vil Real være åpen for alle.

Prismessig har Metro plassert seg relativt lavt og forsøker til stadighet å presse ned prisene fra leverandørene av sjømat. Et av virkemidlene de benytter for å oppnå lavest mulig pris er internettauksjoner. Disse auksjonene er arrangert av Metro og fungerer slik at grossistene/importørene forplikter seg til å levere avtalt mengde til avtalt tid og pris. Dersom det skulle skje at grossisten eller importøren ikke klarer å få tak i avtalt mengde eller at eksportøren krever høyere pris må grossisten i det først tilfellet betale en bot pålydende 30 prosent av kjøpesummen, eller selge med tap. Metro foretrekker dessuten, i følge flere respondenter, å kjøpe fersk laks og ørret av selskaper som i tilegg til å importere ferskvarer også har en produksjonsenhet. Dette fordi Metro ser seg tjent med at det selskapet de kjøper av forplikter seg til å ta tilbake den ferskvaren som de ikke har solgt i løpet av avtalt tid slik at Metro kun faktureres for den fisken de selger. Som følge av denne praksisen er det gjerne kun de importørene som også har egen produksjon som makter og levere ferskvarer til Metro.

Sparkjeden har per dags dato 10 butikker i Moskva og ytterligere to butikker i andre regioner, hvorav den ene ligger i Nishnii Novgorod. Spar har inngått en samarbeidsavtale med Marta Holding å har ambisjoner om å etablere seg i St. Petersburg og Kazan. Målet er å åpne 30 butikker innen 2007.

6.2.2 Russiske hypermarkedskjeder

Frem til nylig har det kun vært utenlandske aktører som har etablert hypermarkeder, men i 2003 ble to russiske hypermarkedsprosjekt realisert. Den ene av disse hypermarkedskjedene har fått navnet O'Key og teller i dag tre hypermarkeder. Alle er lokalisert i St. Petersburg. I

[5] 24 oktober.

følge O'Key sine hjemmesider planlegger de å åpne to hypermarkeder per år i St. Petersburg og målet er å nå 10 supermarkeder i år 2006.

I følge en artikkel i Novosti Torgovli (No. 9, september 2003) åpnet hypermarkedskjeden Mosmart sin første butikk i Moskva i juni 2003 og den andre i desember 2004. Mosmart er et nytt konsept utviklet av den russiske supermarked kjeden Sedmoii Kontinenet. I begynnelsen av 2004 vil det tredje Mosmart hypermarkedet være på plass. Konseptet skal også omfatte etablering av hypermarkeder i regionen, da under navnet Rosmart.

6.2.3 Russiske supermarked kjeder

Det finnes en rekke russiske supermarkedskjeder, de fire største er Sedmoii Kontinent, Perekrestok, Pjateroshka, Paterson og Kopeika. De to førstnevnte retter seg mot konsumenter med høy inntekt, mens de to sistnevnte har valgt å etablere seg som lavpriskjeder.

Sedmoii Kontinent kontrolleres av MDM gruppen og teller for tiden 48 supermarkeder i Moskva, og omsatte for 200 millioner USD i 2001, en omsetning som steg med 49 prosent i 2002 til omtrent 300 millioner USD. Sedmoi Kontinent planlegger videre å åpne ytterligere 20 butikker. I følge Torgovli Novosti (september 2003) skal det innføres en tredeling, mellom Sedmoii Kontinent butikker som er for (den øvre) middelklassen, supermarkeder som skal få navnet Den Femte Stjerne og som retter seg mot folk med høyere inntekt, samt "convenient stores" som skal hete Syv Steg og ha kunder med lavere inntekt som målgruppe. I Moskva finnes det i februar 2004 15 butikker av typen "den femte stjerne", 21 Sedmoi Kontinent supermarkeder og 12 utsalg av typen "Syv Steg."

Perekrestok har i dag 59 supermarkeder, hvor 53 av disse ligger i Moskva, og åtte i såkalte minimarkeder. Perekrestok har videre to supermarked i St Petersburg, ett i Toljatti, ett i Volgograd, ett i Nizhnii Novgorod og ett i Samara. De to siste butikkene vet jeg ikke nøyaktig hvor ligger, sannsynligvis har de nylig blitt åpnet. Den ene butikken i Samara som åpnet i september 2003, karakteriseres som et hypermarked. Perekrestok har planer om å åpne ytterligere et supermarked i St.Petersburg og en rekke supermarkeder i Volgaregionen. Kjeden som styres av Alfagruppen omsatte for ca 250 millioner USD i 2001 og hadde en økning på 32 prosent i 2002. Selskapet som ble etablert allerede i 1995 har bygget et distribusjonssenter i Moskva.

Pjaterotska eies blant annet av European Bank for Reconstruction and Development. Med 222 butikker, 87 i St. Petersburg, 93 i Moskva, 12 butikker i Voronesh, 15 i Tsjeljabirsk, syv i Perm og ytterligere åtte i Ufa er de den kjeden i Russland med flest supermarkeder. Som nevnt retter Pjaterotska seg mot kunder med middels eller lavere inntekt og hadde i 2002 en omsetning på 532 millioner dollar (over 4 milliarder norske kroner). Kjeden har planer om å åpne mellom tre til fire nye butikker per måned. I alt ble det etablert hele 70 Pjateroshka butikker i perioden januar til november 2003, og kjeden har som mål å telle over 300 butikker innen utgangen av 2005. Noen av supermarkedene innenfor kjeden er såkalte franchise foretak. Blant de mest aktuelle byene for videre ekspansjon nevnes Samara, Jekaterinurg, Volgograd og Nizhnii Novgorod. I 2002 åpnet kjeden et 30.000 kvadratmeter stort distribusjonssenter i St. Petersburg og er i ferd med å åpne et tilsvarende distribusjonssenter i Moskva.

Kopeika, som frem til nylig var eid av Yukos, er en lavpriskjede med 40 butikker. 28 av disse ligger i Moskva og per dags dato er fire nye butikker under oppføring. Noen av disse fungerer som franchiseforetak. Kopeika hadde en omsetning på i overkant av 200 millioner dollar i

2002. Prime-Tass[6] siterer firmaets president Alexander Samonov som på en pressekonferanse kunne meddele at Kopeika forventer at omsetningen når 1,5 billioner UDS i løpet av de neste fem år. De har planer om å starte butikker i Jaroslav, Vladimir og Tula, og ønsker å utvide konseptet med et Super-Kopeika konsept, samt et fastfood konsept kalt Mini-Kopeika. Yukos har som nevnt solgt seg ut av foretaket, men det styres ennå av firma med tilknytning til oljeindustrien. Russiske Nikoil har kjøpt 50.5 prosent av aksjene fra Yukos og sitter nå som hovedaksjonær.

Paterson er en kjede i Moskva som ble etablert med et supermarked i 1998. I dag teller kjeden 24 butikker, med avdelinger også i St. Petersburg, Ufa, Tver, Kazan og Samara. De satser på kraftig vekst i 2004 og 2005 og forventer at omsetningen nærmest vil fordobles dersom de er i stand til å realisere åpningen av de 32 planlagte butikkene. De er for tiden i ferd med å åpne fem butikker i sør Russland, hvorav tre vil ligge i Rostov-on-Don.

Videre finnes det en kjede eller handelsnett som heter Azboka vkosa, (smaksalfabet) som per oktober 2003 har fem butikker i Moskva. De har for øvrig planer om å åpne ytterligere fire supermarkeder i Moskva. En annen kjede som har åpnet 45 butikker så langt i Moskva med omegn er Camokhval, som for øvrig har store planer om å ekspandere til 70 utsalg innen kort tid.

I tillegg har kjeden BIN 25 butikker i Moskva og hadde i følge Zagvozdina (2003:73) en omsetning på i underkant av 100 millioner UDS i 2001. Denne omsetningen steg så til rundt 140 millioner USD i 2002. Rubin og Planet Management er ytterligere to kjeder. Rubin teller i dag i overkant av 20 butikker i Moskva, mens Planet Management har 12.

Selv om det kan synes som om både antall kjeder og ekspansjonen innenfor hver enkelt kjede er relativ høy i Moskva, må man se disse tallene og utviklingen i lys av andelen innbyggere og den stadig voksende inntekten. Det er dermed ikke overraskende at både den franske giganten Carrefour og amerikanske Wahl-Mart har rettet blikket mot Russland. Videre kan man lese i tidsskriftet Novosti Torgovli (No. 9. september 2003) om rykter som sier at den tyske lavpriskjeden Lidl, også har fått øynene opp for det russiske markedet. Selskapet Rewe som eier en kjede med navn Penny har annonsert at de vil inn på det russiske markedet i løpet av 2004.

6.3 Generelt om utviklingen av detaljistleddet i St. Petersburg og regionene

Etableringen av super og hypermarkeder i Russlands regioner er i full gang. Oppfatningen er at mulighetene i Moskva snart er oppbrukt og at kjedene raskest mulig må forsøke å vinne markedsandeler i de øvrige store russiske byene. For tiden er St. Petersburg med 4,7 millioner innbyggere og Russlands nest største by et av de viktigste målene. Ramstore planlegger å åpne en rekke butikker i løpet av 2004. I følge en artikkel i journalen Novosti Torgovli (Handels Nyheter) har St. Petersburg i dag ca 10 store butikker av typen hypermarkeder, seks av disse åpnet i tidsrommet fra november 2002 til november 2003.

Perekrestok som er en stor aktør i Moskva har åpnet sitt første supermarked i St. Petersburg og vil etter planen ha tre supermarkeder i St. Petersburg innen februar 2004. De planlegger å åpne ytterligere seks supermarkeder, hovedsakelig som ankermatbutikk i større kjøpesentre. Ramstore holder på å bygge to hypermarkeder i St. Petersburg, et av disse skal ligge i

[6] 23 oktober 2003.

”Gulliver” handlesenterkomplekset. I følge generaldirektøren for Ramstore Mustafa Saglam finnes det store utviklingsmuligheter for kjeden i St. Petersburg, hvor konkurransen fra andre kjeder er liten og kan sies å være mer ”uorganisert” sammenliknet med Moskva (The St. Petersburg times, 18.11.2003).

I følge St. Petersburg times som kvoterer Yekaterina Ilyna, administrativ direktør for Colliers International at utenlandske kjeder ikke er bra representert i St. Petersburg fordi de ikke er villige til å ta den risikoen dette synes å innebære, men hun mener at om et å eller to vil kioskene og de åpne markedene måtte vike for de store matvarekjedene.

Paterson åpnet sin første butikk i St. Petersburg i juni 2002 og har planer om å etablere til sammen åtte butikker. SuperSiwa åpnet den første butikken i St. Petersburg allerede tidlig på 90-tallet. I dag har de to supermarkeder og planlegger å åpne et tredje. Lenta er en annen kjede i St. Petersburg som åpnet sin første butikk allerede i 1996. I dag har Lenta fire hypermarkeder i St. Petersburg med en omsetning i 2003 på 270,3 millioner USD (Novosti Torgovli, 1, 2004). Megamart åpnet sin første butikk i 1997 og i dag har de tre supermarkeder og to hypermarkeder i byen. De opererer både med vanlige priser og priser til grossist. Viktoria en kjede fra Kaliningrad og åpnet sin første butikk i St. Petersburg i 1998, i dag har de et ukjent antall mindre supermarkeder i St. Petersburg. O’Key er en annen supermarkedskjede i St. Petersburgs som åpnet sin første butikk i 2002 og den tredje ved utgangen av 2003. O’ Key ønsker å åpne to supermarkeder per år. Riomag åpnet to butikker i oktober 2003 av typen Cash & Carry og opererer i følge Novosti Torgovli (1, 2004) med priser som ligger 14 prosent under gjennomsnittet. Artikkelen i Novosti Torgovli (1, 2004) slår videre fast at markedet i St. Petersburg ennå kan karakteriseres som ”under utvikling” og opplever en stor vekst som anslås at vil vedvare de neste to til tre årene. Mange av super- og hypermarkedene nevnt ovenfor profilerer seg gjerne som Cash & Carry, men hovedvekten av kundene er privatpersoner, ikke grossister eller selvstendig næringsdrivende. Cash & Carry konseptet er i utgangspunktet et tilbud til HoReCa sektoren og andre bedrifter som kjøper store kvanta og er avhengig av å finne alt på ett sted. Konseptet er dessuten et bra tilbud i områder hvor logistikken er mindre velutviklet, slik som er tilfellet i Russland hvor distribusjonen til små butikker og restauranter er nærmest ikke eksisterende. Gitt at de fleste kjedene, med unntak av Metro, åpner for private er begrepet Cash & Carry ikke riktig betegnelse for å beskrive de fleste kjedene. Jeg har i stedet valgt å referere til store butikker som hypermarked, og har så langt også brukt dette begrepet til å karakterisere Metro. Uavhengig av benevnelse så har hypermarkedkonseptet blitt meget vel mottatt hos russiske konsumenter da de er i ferd med å utvikle et vestlig innkjøpsmønster av typen storinnkjøp 1-2 ganger i uken, gjerne i forbindelse med en familieutflukt til et stort kjøpesenter med tilbud for hele familien, restauranter og andre forretninger. Dessuten er prisene lavere hos hypermarkedene sammenliknet med mindre butikker og supermarkeder. Den største konkurrenten til hypermarkedene er de tradisjonelle åpne markedene. Novosti Torgovli (1, 2004) forklarer den raske fremveksten av hypermarkeder i St. Petersburg som et resultat av fravær av supermarkeder som kan dekke kundenes behov og krav, både i henhold til tilgjengelighet, priser, utvalg og kvalitet.

Tabell 4 De største supermarkedskjedene i det europeiske Russland fordelt på byer

Supermarkedskjede	Markeder	Antall butikker per 1.1 2003[7]	Antall butikker per 1.1 2004	Planlagt antall butikker
Metro	Moskva St.Petersburg Nishnii Novgorod Kazan Jekaterinburg? Rostov	3 1	5 3	8 1 1 1 1
Auchan	Moskva	2	3	10
Ramstore	Moskva Kazan Krasnajarsk Pskov Nishnii Novgorod St. Petersbug	16	21 1 1 1 1 2	En i hver by med 1 million innbyggere.
Marktkauf	Moskva	1	2	6
Spar	Moskva Nishnii Novgorod Andre	9	12 1 2	20
Mosmart	Moskva Nizhnii Novgorod		1 1	3
O'Key	St. Petersburg		3	10 innen 2006
Lenta	St. Petersburg		4	
Megamart	St. Petersburg		5	
Riomag	St. Petersburg		2	4 innen 2006
Pjaterotska	Moskva St.Petersburg Tsjelabirsk Voronez Perm Ufa	145 til sammen	93 87 15 12 7 8	?
Kopeika	Moskva Omegn	28	28 12	44
Sedmoi Kontinent	Moskva	31	48	73
Perekrestok	Moskva Samara St.Petersburg Volgograd Tolyatti Nishnii Novgorod	46 til sammen	53 1 2 1 1 1	60 3(feb04) 6(plan)
Paterson	Moskva St.Petersburg Tver Samara Ljubertsi Ufa Kazan		16 3 1 1 1 1 1	8
SuperSiwa	St. Petersburg		2	3
Azboka vkosa (ABK supermarked)	Moskva		20	27
Camokhval	Moskva		45	70
BIN	Moskva		25	?
Rubin	Moskva		20+	?
Planet Management	Moskva		12	?

[7] NTC data.

Til tross for en eventyrlig utvikling er dagligvare segmentet i Russland fremdeles meget fragmentert. Kjedene som er etablert i Moskva hadde ved utgangen av 2003 en markedsandel på ca 18 prosent, mens kjedene i St. Petersburg hadde en tilsvarende andel på 10-12 prosent. En by som Novosibirsk med over 1 million innbyggere har færre enn 40 butikker med areal på over 500 kvadratmeter. Utviklingspotensialet er med andre ord enormt, men det finnes en rekke faktorer som kan betegnes som problematiske, deriblant fraværet av smarte logistikk-løsninger og moderne distribusjonskanaler. Blant annet er det større usikkerhet knyttet til leveranser og utgifter knyttet til logistikk. Få om noen matvareprodusenter har i dag et distribusjonsnettverk som dekker minst ti av de store byene, som betyr at kjedene må stole på lokale produsenter og at det dermed ikke åpnes for å tjene penger på store innkjøp. I følge artikkelen Russia and CEE Retail 2003/2004 finnes det kun en kjede, Magnit, som har etablert seg solid i regionene. De har så mange som 166 butikker i sør Russland. Butikkene er små, men til sammen hadde kjeden en omsetning på 170 millioner USD. Sedmoii Kontinent har valgt å entre regionene via å selge franchise til lokale kjøpmenn.

7 ANALYSE, DISKUSJON OG NOEN TENTATIVE KONKLUSJONER

7.1 De store blir større

Resultatene av denne studien viser at man i Russland kan se en tendens i retning av fremvekst av bedrifter som kontrollerer stadig flere av leddene i verdikjeden. Disse verdikjedebedriftene er med stor sannsynlighet de bedriftene som også i fremtiden vil stå sterkest konkurransemessig. For det første fordi bedrifter av typen verdikjedebedrifter som regel har større egenkapital og dermed bedre likviditet, enn bedrifter som kun kontrollerer den første eller siste delen av distribusjonskjeden. For det andre fordi verdikjedebedrifter via sin kontroll av både import, trading og produksjonsfunksjonene fremstår som premissleverandører ovenfor de bedriftene som kjøper råvarer fra dem, blant hvilke også konkurrerende produsenter befinner seg. Samtidig er bedrifter som kontrollerer de fleste leddene i distribusjonssystemet trolig mer fleksible i henhold til å bokføre inntekter og utgifter på de ulike selskapene, for slik å balansere regnskapet. Dersom en del av selskapet går med underskudd, kan man velge å skyte inn midler fra andre deler av selskapet. Kapital frigjør dessuten midler som kan investeres i reklame og merkevarebygging.

Gjennom intervjuene kom det frem at en av de to bedriftene som er klassifisert som importør/trader er i ferd med å bygge en fabrikk og utvikle et merkevare, noe som innebærer at bedriften vil måtte klassifiseres som verdikjedebedrift og at antall ”rene” importør/trader bedrifter kun vil telle en bedrift. Også svarene fra produsent/grossist bedriftene i utvalget tyder på at antallet verdikjedebedrifter vil øke på bekostning av de mer spesialiserte bedriftene. Tre av selskapene definert som produsenter/grossister nevnte at de gjerne kunne tenke seg å importere direkte fra eksportør i Norge. På den andre side oppgav disse at det finnes en del praktiske hindringer som ikke tillot en slik direkte handel. Blant annet er det nærmest umulig for enkelte middelstore og små bedrifter å kjøpe og lagre så store kvanta som det opereres med fra Norge. For det første vil dette innebære at selskapet binder opp for mye kapital på en gang og for det andre har de gjerne ikke stor nok lagringskapasitet til å ta imot en hel bil. En respondent utrykte ønske om at norske eksportører aktivt burde forsøkte å engasjere seg i problematikken. Andre produsenter derimot, gav utrykk for at import ikke var ”deres greie”. Som grunn oppgav de at det kreves for store ressurser å starte import. Blant annet må man ha et velutviklet og bredt kontaktnettverk, fortrinnsvis både hos veterinær-myndigheter, tollmyndigheter og lokalemyndigheter. Dessuten krever importvirksomhet at man har ansatte som snakker bra engelsk, gode lagrings og logistikkløsninger, samt kapital.

Som beskrevet ovenfor finnes det i dag en tendens til at de ulike aktørene på produksjonssiden er opptatt av å kvalitetssikre produktene sine gjennom å følge både råvarene og det endelige produktet mer inngående enn hva som har vært tilfellet tidligere. Man opplever en dreining i retning bort fra et stort grossistmellomledd, mot en situasjon hvor verdikjedebedrifter og produsenter ønsker å følge produktene sine helt frem til sluttkonsument. Denne utviklingen er i stor grad skapt med bakgrunn i utviklingen i detaljistleddet, hvor man opplever at de fremvoksende kjedene stiller store krav til kvalitet, stabile leveranser og priser. Mens det tidligere gjerne fungerte slik at produsenten produserte en vare og kun konsentrerte seg om å selge denne videre til neste ledd i distribusjonskjeden, som gjerne var grossistleddet, er situasjonen i dag annerledes. Merkevarebygging, kontakter, prisforhandlinger og service i og til de størst kjedene er de viktigste aspektene i dag, og disse

oppgavene kan ikke en produsent overlate til andre. En seriøs produsent må sørge for å ta imot bestillinger, produsere og levere i tide og til avtalt pris.

7.2 Men fremdeles er markedet fragmentert

Fragmenteringen i det russiske distribusjonssystemet er i første rekke å finne i de siste leddene, og da hovedsaklig blant de selskaper som ivaretar produksjons og grossist 2-funksjoner. Dessuten finnes det fremdeles en enorm grad av fragmentering innenfor detaljistleddet. Fragmenteringen er mest fremtredende i regionene og de byene hvor større butikker av typen supermarkeder fremdeles ikke er etablert. Regionene er avhengig av at et relativt stort antall grossister med jevne mellomrom kjører til Moskva for å handle både råvarer og ferdigprodukter som de selger videre henholdsvis til regionale produsenter og regionale detaljister.

En produsent som deltok som utstiller på den store Prodexpo matvaremessen i Moskva i februar 2004, men som ikke er en del av utvalget som ligger til grunn for analysen, kunne opplyse at de drev produksjon av sildefilet preserver i en by ved navn Rostov-na-Don. Rostov-na-Don ligger omtrent 15.000 km sør for Moskva, noe som tilsier en og en halv dags reise med bil. Produsenten kjøper hel sild fra lager hos importør/trader i Moskva, frakter denne til Rostov-na-Don hvor den tines, fileteres, marineres og pakkes for deretter å bli solgt til detaljister både i regionene og Moskva for 17,50 rubler (ca fire NOK) per boks a 200 gram.

I Moskva og til dels også i St. Petersburg finner det sted en konsolidering i detaljistleddet som sannsynligvis kan tenkes å bidra til en konsolidering også i grossiststrukturen. Som følge av at kjedene vokser seg sterkere er det rimelig å anta at dersom antallet små aktører som opererer ut fra små dagligvarebutikker, kiosker og på åpne markeder synker, vil dette medføre en reduksjon i antall foretak som driver grossist 2 virksomhet. Kjeden Metro har i dag fem grossistutsalg i Moskva og tre i St. Petersburg, som i stor grad betjener små detaljister, og dermed kan tenkes å ha overtatt deler av kundemassen til de selvstendige grossistene.

På produksjonssiden er situasjonen mer usikker. Til tross for at fem seks produsenter av sildefilet fremstår som stabile og store leverandører på markedet i Moskva i dag, dukker det opp nye merkevarer og produsenter hver måned. Noen av disse forsvinner raskt fra markedet, mens andre igjen overlever den stadig sterkere konkurransen om hylleplass hos kjedene. Som et forsøk på å skissere situasjonen kan det nevnes at det finnes produksjonsselskap som i stedet for å drive med egen produksjon og oppbygging av en eget merkevare, produserer et visst antall produkt, som deretter pakkes i ulike bokser, spann og pakninger under de ulike merkenavn til de bedriftene som har bestilt de ulike produktene. Et selskap kan med andre ord bygge et merkevare under forestillingen at de er produsenter, kjøpe ferdigproduserte produkter pakket etter avtale, for så å selge produktet til detaljister med en viss fortjeneste.

Til tross for smarte løsninger vil det sannsynligvis finne sted en konsolidering også blant russiske produsenter i overskuelig fremtid. Merkevarebygging blir stadig viktigere og det satses stort på både tv-reklame og posters langs veiene. En reklame kampanje, enten den går på tv-skjermen eller pryder husvegger, utgjør en stor investering, som få om noen av de mindre produsentene har råd til.

7.3 Import og logistikkløsninger

Under intervjuene kom det frem at store deler av importen skjer via offshoreselskap. Det ble nevnt ulike grunner til at man velger å importere via andre land. Etablering av datterselskap i Baltikum viser seg å være utbredt fordi man derigjennom får tilgang til bankgarantier som igjen gjør det enklere for russiske selskap å oppnå kreditt hos eksportørene. Denne praksisen har trolig positive konsekvenser for norske eksportører ved at de oppnår større sikkerhet. På den annen side skaper offshorevirksomheten en ujevn konkurransesituasjon mellom de russiske importørene som er i stand til å benytte offshorevirksomhet til å skrive ned verdien av lasten før fortolling og de importørene som importerer direkte og dermed må betale full fortolling ved innførsel til Russland. Dette impliserer at Russlands eventuelle inntreden i WTO vil komme til å få stor betydning for fiskerinæringen både i Norge og i Russland. Dersom WTO-forhandlingene vil føre til at tollsatsene på import av fisk til Russland senkes, er mulighetene større til at insentivene for å endre faktura og importere via offshoreselskap vil ble mindre.

Når dette er sagt, kan de siste endringene i minstepriser vise seg å bidra til å minske offshore-aktivitetene, da de nye minsteprisene er høyere og derfor gjenspeiler den reelle markedsprisen i større grad enn tidligere. En av respondentene kunne i januar 2004 opplyse at den nye minsteprisen på sild av størrelsen 300+ var høyere enn markedspris fra eksportør i Norge. For russiske importører innebærer det at det ikke vil være lønnsomt å benytte offshore selskap.

I dag fungerer distribusjonssystemet slik at hovedimporten skjer via Moskva, St. Petersburg og til dels også Murmansk. Dette fordi det i disse byene, i motsetning til i regionene har utviklet seg en praksis og et ”forenklet” system for fortolling. En annen årsak til at produsenter og grossister i regionene ikke importerer direkte fra Norge er de dårlige logistikk-forholdene i regionene. Både prosedyrene for fortolling og frakt, samt lagringskapasitetene i regionene bidrar til å svekke evnen til lokale aktører for direkte import. Dette innebærer at det er vanskelig for regionale aktører å importere direkte fra Norge for fortolling lokalt, og at dermed både norske eksportører og russiske regionale aktører gjerne blir prisgitt russiske importører i Moskva, St. Petersburg og Murmansk. Det er usikkert i hvilken grad denne strukturen vil endre seg i fremtiden.

Fremdeles selges det største kvantum hel frossen sild fra importør/trader i Moskva til regionene. Handelen foregår som regel gjennom en lokal grossist. Siden konsumentene i regionene generelt har mye dårligere kjøpekraft enn konsumenter i de større byene innebærer dette at importøren er avhengig av å importere til lavest mulig pris fra Norge, for å kunne møte krav til pris fra grossister og produsenter i regionene. Samtidig er et viktig aspekt ved distribusjonsstrukturen fra Moskva til regionene at denne består av flere ledd, deriblant regionale grossister og produsenter, enn hva som ofte er tilfellet i Moskva. Produktet som når de regionale konsumentene har som regel gått gjennom flere ledd i distribusjonskjeden, enn tilsvarende produkt som når den langt mer betalingsdyktige konsument i Moskva. Som figur 1 ovenfor viser, har det produktet som når konsumentene i regionene, minst gått gjennom ett ledd mer enn tilsvarende produkt kjøpt av konsument i Moskva, St. Petersburg eller Murmansk. I hvilken grad det i fremtiden vil være aktuelt for bedrifter og aktører i regionene å importere direkte fra norske eksportører gjenstår å se. På den ene siden er det mulig at aktørene i regionene vil foretrekke å kjøpe av russisk importør/trader i Moskva, St. Petersburg og Murmansk også i fremtiden, på den annen siden kan man anta at økt konkurranse og bedre logistikk vil oppfordre de største regionale aktørene til å vurdere muligheten for større fortjeneste via direkte import.

Kaliningrad, den russiske enklaven som ligger ved det baltiske hav med grense til Polen og Litauen, er i følge russisk lov en økonomisk fri sone. Dette betyr at selskap som velger å importere til Russland via Kaliningrad slipper å betale både import og eksportavgift, så frem de kan bevise at 30 prosent av varens verdi "blir igjen" i Kaliningrad. Dette betyr at importøren må sørge for foredling av produktet i Kaliningrad. Loven kan betraktes som et tiltak for å støtte den kriserammede industrien i Kaliningrad. Til tross for at industrien i Kaliningrad generelt er dårligere enn hva man finner i byer som Moskva og St. Petersburg, skaper loven om Kaliningrad som økonomisk frihandelsområde et insentiv for bedrifter til å legge deler av produksjonen til regionen. I tillegg bør det nevnes at Kaliningrad har en geografisk beliggenhet med tanke på import og eksport.

En stor utenlandsk aktør som frem til nå har importert og solgt produktene sine på det russiske markedet med stor suksess har ettersigende besluttet og etablere en pakningsbedrift i den russiske enklaven Kaliningrad. Produktene er basert på ferdigproduserte marinerte sildefileter fra Norge, som etter russisk toll-lovgivning er underlagt en tollavgift på 20 prosent. Foredlingsprosessen som vil bli utført ved fabrikken i Kaliningrad er meget enkel. Den krever minimale investeringer og driftskostnader, da prosessen utelukkende består av pakking. Ved å legge pakningsdelen av produksjonen til Kaliningrad unngår selskapet fortollingsavgiften ved innførsel til Russland, samtidig som de fritt kan distribuere varen fra Kaliningrad til øvrige markeder i Russland. Produktene som i dag selges for en relativ høy pris til russiske konsumenter, kan sannsynligvis forventes å bli billigere, ettersom produsenten ettersigende i nærmeste fremtid går over fra å eksportere direkte fra et høykostnadsland til å opprette pakningsfabrikk i Kaliningrad. Eventuelle negative faktorer knyttet til lokaliseringen, er blant annet logistikkforhold i henhold til distribusjon av produktene til Moskva og andre deler av Russland samt behovet for å bygge eller leie kjølelager i tilknytning til grossistfunksjoner.

Prime-Tass (18.02.2004) kunne for øvrig rapportere at den russiske regjeringen vurderer å fremme en lov som åpner for etableringen av flere slike økonomiske fri soner i Russland, som del i deres satsning på å utvikle industrien og tiltrekke utenlandske investeringer. Målet er dessuten at slike økonomiske frisoner vil bidra til økonomisk vekst som følge av økt teknologiutvikling og dannelsen av industrisentre i regioner.

7.4 Utviklingen innenfor produksjon

Som basis for denne undersøkelsen ble det kun intervjuet produsenter med produksjon i Moskva, hvor produsentene er mange og konkurransen begynner å bli stor. Generelt finnes det mellom tre og fire produsenter i hver region. Disse må kanskje regne med å bli utkonkurrert av sine bedre utrustede konkurrenter i Moskva ettersom super- og hypermarkeder etablerer utsalg i regionene. På den andre side finnes det i butikkhyllene i Moskva minst seks syv relativt fremtredene merkevarer som er produsert i de ulike regionene.

Gitt utviklingen på produksjonssiden i Russland, både hva angår teknologi og kvalitet er det en stor mulighet for at russiske selskap i nær fremtid vil kunne eksportere en del av fiske-produktene de produserer til markeder i Europa. Russland kan meget sannsynlig komme til å bli det nye "Polen" hvor norske råvarer videreforedles for det europeiske marked. I denne sammenheng vil det være fordelaktig å legge produksjon til byer som Kaliningrad og St. Petersburg. Både Ukraina, Hviterussland og Kasakhstan er viktige markeder som man lettere når logistisk fra St. Petersburg og Kaliningrad, enn fra Moskva.

7.5 Utviklingen innenfor detaljisthandelen

Store kjeder har etablert seg i Moskva og St. Petersburg hvor de tar stadig større markedsandeler fra de tradisjonelle kioskene og åpne markedene. Kappløpet om markedsandeler i regionene, da i første rekke de største byene er allerede i gang.

Utenlandske hypermarkedskjeder venter gjerne med etablere seg i en region til etter at russiske supermarkeder har drevet sin virksomhet i området med gode resultater over en gitt periode. Blant de byene som fremstår som mest aktuelle for kjedene per dags dato finner man foruten Moskva og St. Petersburg millionbyer som Nizhnii Novgorod, Samara, Povloshe, Perm, Tsjelabirsk, Novosibirsk, Ufa, Voronez, Volvograd, Kazan, Krasnajarsk og Jekaterinburg.

I tillegg til, eller som følge av, kjedenes ekspansjon styrker super- og hypermarked sin posisjon i markedet, hvor de og inntar rollen som premissleverandører ovenfor produsenter. Selv om kjedene ikke selv importere varer direkte eller utvikler egne merkevarer, er de i posisjon til å presse prisene og sette store krav til leverandører når det gjelder logistikk, forutsigbarhet, kvalitet og innpakning. Konsolideringen innenfor detaljistleddet kan således sannsynligvis bidra til at det vil finne sted konsolideringer blant produsenter. Denne utviklingen avhenger ikke utelukkende av pris, men også faktorer som kvalitet og logistikk. Små produsenter vil enten forsvinne, eller bli nødt til å fusjonere dersom de skal overleve konkurransen og imøtekomme kravene til kjedene. Kjedene i Russland opererer med en høy kalkyle, på tross av at store deler av de russiske konsumentene har relativ lav kjøpekraft. Lavpriskjedene forhandler ovenfor produsenter og leverandører ut fra forutsetningen at de skal ha en inntjening på 30 til 40 prosent. Forretninger som retter seg mot konsumenter med bedre kjøpekraft skal ettersigende gå inn i forhandlinger med leverandører ut fra forutsetningen om 60 prosents fortjeneste. Samtidig er kjedene opptatt av å tilby sine kunder best mulig kvalitet til lavest mulig pris. Russiske produsenter og leverandører befinner seg med andre ord ”mellom barken og veden”. På den ene siden er de avhengige av å selge produktene sine til kjedene, på den andre siden er produsentene nødt til å tjene penger, to behov som i visse tilfeller kan synes å være gjensidig utelukkende. Også i denne sammenheng er det de store velorganiserte selskapene, gjerne verdikjedebedrifter som trekker det lengste strået. De kontrollerer importfunksjonen og derigjennom pris til produksjonsenheten, dessuten har de fleste seriøse aktørene kvalitetsmessig bra produkter som konsumenten gjennom markedsføring har lært seg å etterspørre hos detaljisten. I tillegg har seriøse produsenter gjerne velfungerende salgsavdelinger og logistikkløsninger.

Utenlandske kjeder skiller seg fra mange av de russiske, da de førstnevnte har felles innkjøps- og distribusjonsavdelinger. En del av de russiske kjedene mangler felles innkjøpsorganer noe som tilsier at leverandørene må forhandle med og forholde seg til mange ulike personer. De utenlandske kjedene har dessuten færre og større utsalg enn russiske kjeder, noe som gjør det enklere å levere til de førstnevnte. Selv om utenlandske kjeder som Metro, Auchan og Rastore har få utsalg sammenliknet med for eksempel Pjaterotska, Perekrestok og Sedmoii Kontinent er omsetningen til de utenlandske kjedene mange ganger større per butikk. Produkter med en lavere grad av videreforedling som for eksempel lettsaltet sild eller røkt makrell ser man en tendens til at flere av de store kjedene sørger for å få produktet pakket i butikkens egne pakker. Noen kjeder er allerede i gang med å inngå et samarbeid for å etablere en felles filetering og pakkebedrift som samtidig fungerer som deres felles importør av sjømat.

Oppsummert kan man si at styrkningen av kjedene vil kunne føre til ytterligere press på russiske produsenter og leverandører. Pris, kvalitet og logistikk vil om mulig bli enda viktigere, samtidig som det kan tenkes at antallet russiske aktører blir færre. En eventuell reduksjon i antall importører eller produsenter kan dermed føre til at konkurransen mellom norske eksportører vil bli hardere. På den andre siden vil en konsolidering innenfor det russiske markedet sannsynligvis bidra til å styrke forutsigbarheten for norske aktører.

7.6 Norsk sild og makrell i det russiske marked

Norsk sild og makrell er dyr men den har best kvalitet og både importører, produsenter og sluttkonsumenten blir stadig mer opptatt av kvalitet. Respondentene i denne intervjuundersøkelsen oppgav alle at både de og kundene deres generelt er villige til å betale for kvalitet og størrelse. En respondent kunne fortelle at mens de i 1997 solgte de nesten bare sild av størrelsen 300+, vil kundene i dag helst ha 350+ og 400+. Det samme gjelder for makrell hvor kunden i dag foretrekker størrelsen 600+.

I følge den største importøren blant selskapene i undersøkelsen er trendene i markedet meget klare. En av tendensene er større etterspørsel etter foredlede produkter som silde lapper heller enn hel rund sild. Fersk laks og ørret samt laks og ørret fileter synes også å bli mer og mer populært. En annen respondent kunne fortelle at det var registrert en økt etterspørsel etter lapper fremfor hel rund og relaterte denne tendensen til utviklingen innenfor produksjonen. Sildelapper er som kjent mye lettere å bearbeide sammenliknet med hel rund sild. Bruk av sildelapper i produksjon gir bedre profitt og er mer anvendelig både til salting og marinering. Men som beskrevet tidligere er det produsenter som velger å filetere råvarene selv. En respondent kunne fortelle at dersom det ikke finnes sildelapper på markedet kjøper produsenter frossen sild og lager selv lapper. Denne prosessen er allikevel ikke foretrukket av mange da egenfiletering krever mer arbeidskraft og energi samtidig som den er meget tidkrevende. En respondent mente at lapper vil være nummer en i produksjon og i store byer, mens hel rund sild vil være nummer en i regionene. Et par av respondentene påpekte at mange russere er konservative og at det derfor også i fremtiden vil være stor etterspørsel etter hel rund sild. En annen årsak til at man tror det vil bli solgt store kvanta rund sild er den økonomiske situasjonen i Russland, hvor store deler av befolkningen fremdeles kan karakteriseres som fattige. En respondent kunne fortelle at det er vanskelig å overbevise den vanlige russer om at han/hun faktisk får vel så mye fisk for pengene dersom de kjøper fileter. Generelle tendenser er at tilbud og etterspørsel er i balanse og at det etterspørres mer sildefilet enn hel sild og makrell uten hode fremfor makrell med hode.

8 VEIEN VIDERE

Denne rapporten er som nevnt den første av i alt tre rapporter om markedet for pelagisk fisk i Russland. Hovedfunnene i undersøkelsen av distribusjonssystemet i Moskva viser en utviklingstendens i retning av en distribusjonsstruktur og markedsstruktur lik den man finner i vestlige land. Antallet aktører og funksjoner er synkende. Store aktører ivaretar stadig flere av funksjonene i distribusjonssystemet. Disse selskapene, referert til som verdikjedebedrifter ivaretar gjerne både import, trading, grossist og produksjonsfunksjonene, for således å være i stand til å kontrollere både utgifter og kvaliteten på produktet fra havnen til hyllen.

Det kunne vært interessant og besøkt en del av de største produsentene med produksjon i de regionene som i dag vokser hurtigst. Byer som Jekaterinburg, Samara, Kazsan, Nishnii Novgorod, Rostov, Krasnajarsk og Pskov. Disse byene er millionbyer med et relativt høyt utviklingsnivå og levestandard, hvor det finnes en rekke produsenter som ofte enten kjøper og selv sørger for transport av råvarer fra importør eller grossist i Moskva, eller kjøper råvarene fra de lokale grossistene som igjen kjøper fisken fra importør, trader eller grossist i Moskva, eventuelt St. Petersburg eller Murmansk. En kartlegging av utviklingsnivået for produksjon i disse regionene vil kunne være verdifull for norske eksportører, da det kan finnes muligheter for å opprette kontakter med de av disse regionale aktørene som har potensiale til å supplere supermarkedskjedene når disse nå snart er etablert i disse regionene, samt har potensiale til å videreutvikle bra produkter til distribusjon over store deler av det øvrige Russland.

Til tross for økt konsolidering innenfor distribusjonssystemet generelt og mellom aktører som ivaretar samme funksjon, finnes det allikevel mange beviser på at de ”gamle” sovjet strukturene fremdeles eksisterer. I Moskva, som er betydelig mer utviklet enn de øvrige russiske byene og regioner, finnes det fremdeles et betydelig antall små grossistforetak, som betjener et enormt antall små butikker, kiosker og boder på åpne markeder. Antallet super- og hypermarkeder i Moskva teller i dag ikke mer enn ett per 35,000 innbyggere. Dette forholdet er i ferd med å endre seg raskt, men man kan ikke undervurdere folks vaner og lojalitet til den lokale kjøpmannen. Samtidig er de fleste super- og hypermarkeder lokalisert i utkanten av byen, hvor tomt og eiendom er billigere enn i sentrum, noe som tilsier at man er avhengig av bil eller stor tålmodighet med offentlig transport for å kunne handle på disse store varehusene.

Super- og hypermarkedene er i ferd med å etablere seg i regionene, da i første rekke i de største byene vest for Ural, og det forventes at de også her vil ta store markedsandeler fra de tradisjonelle kjøpmennene.

En viktig oppgave fremover blir å følge utviklingen i detaljistleddet i Moskva og ekspansjonen til regionene. I forbindelse med ekspansjonen til regionene vil det være et interessant spørsmål i hvilken grad de produsentene som i dag leverer produkter av sild til kjedene i Moskva vil være i stand til å levere til kjedenes regionale avdelinger, eller om kjedene vil tvinges til, eller foretrekke å benytte seg av lokale leverandører? I hvilken grad vil mindre produsenter overleve den stadig sterkere konkurransen fra de større aktørene generelt og verdikjedebedrifter spesielt?

Selv om Moskva er både det politiske og økonomiske navet i Russland og store deler av importen skjer via hovedstaden, blir det et viktig å stille seg spørrende til i hvilken grad denne Moskvadominansen vil fortsette, eller om det i fremtiden vil bli mulig for produsenter i regionene å importere direkte fra norske eksportører? Vil man også i fremtiden ha et

distribusjonssystem, hvor regionale grossister enten selv må hente varer eller sørge for transport fra havn eller lager i de store byene?

I forbindelse med import er det et viktig spørsmål i hvilken grad man vil oppleve en dreining mot større andeler filet og lapper til fordel for hel rund sild i fremtiden, og eventuelt i hvilket tempo man kan forvente at en slik utvikling vil foregå. Et annet viktig moment som bør inngå i en analyse om hvilke produkter som vil være rådende på markedet i Russland de neste årene, er bruksområder, produksjonsutstyr og teknikk. Disse faktorene er i stor grad avgjørende for hvilke type råvarer som foretrekkes og etterspørres av den enkelte produsent og importør. I denne sammenheng vil det være aktuelt som en del av neste rapport, å kartlegge fordelingen mellom hel sild på den ene siden og filet og lapper på den annen siden mellom ulike byer og regioner, da i første rekke mellom Moskva, St. Petersburg og Murmansk vis a vis de øvrige regionene. Vil man også i fremtiden finne regionale produsenter som benytter hel rund sild i produksjonen, eller vil også disse komme til å foretrekke filet? I denne sammenheng vil eventuelle endringer av preferanser blant konsumentene være en viktig faktor.

Samtidig må det ikke glemmes at utviklingen av det russiske markedet er nært knyttet til eventuelle endringer i høyere ordens institusjoner. Utviklingstendenser som kan tenkes å ha betydning for norsk eksport av fisk til Russland generelt og utviklingen innenfor det russiske marked spesielt fordrer mange spørsmål, og neste delrapport vil forsøke å problematisere og diskutere aspekter innenfor områder som politikk, økonomi, bankvesen og lovgivning. Blant annet vil det være interessant å følge utviklingen og effekter av EU-utvidelsen og en eventuell opprettelse av flere økonomiske frisoner på russisk territorium. Videre vil det være spennende å følge utviklingen med hensyn til i hvilken grad russiske produsenter vil satse på økt eksport til Europa?

9 REFERANSER

Nilssen, Frode (2003) ”Norges utfordringer i nordområdene: Det norsk-russiske fiskerisamarbeidet”, Foredrag holdt på møtet i Nordområdeutvalget 21. mai i Tromsø.

Russia and CEE Retail (2003/2004) .

Honkanen, Pirjo (1997) “Distribusjonsstruktur for sild i Moskva”, notat 2/97,18. august, Fiskeriforskning, Tromsø.

Prime-Tass, news daily (22.01.2004)

Prime-Tass, news daily (18.02.2004)

Novosti Torgovli, No 9, September 2003

Novosti Torgovli, No 1, Januar 2004

Zagvozdina, Natasha (2003) ”The Russian Retail Market”, Executive Outlook, Vol 3.

The St. Petersburg Times (18.11.2003)

Ovchinnikov, Nikolay (2003) ”Developments in the Russian Market, foredrag The 4th East-West Fisheries Conference, Tallinn.

Mueller, Rene Dentiste, Wenthe, James and Baron, Peter(1993) ”Case Note: The Evolution of Distribution Systems, A Framework for Analysing Market Changes in Easten Europe: The Case of Hungary”, *International Marketing Review*, Vol 10, No 4, pp 36-52.

Fiskeriforskning

Hovedkontor Tromsø:
Muninbakken 9-13
Postboks 6122
N-9291 Tromsø
Telefon: 77 62 90 00
Telefaks: 77 62 91 00
E-post: post@fiskeriforskning.no

Avdelingskontor Bergen:
Kjerreidviken 16
N-5141 Fyllingsdalen
Telefon: 55 50 12 00
Telefaks: 55 50 12 99
E-post: office@fiskeriforskning.no

Internett: www.fiskeriforskning.no

ISBN 82-7251-538-5
ISSN 0806-6221