

Strategier for økt verdiskaping i norsk sjømatnæring

Ragnar Tveterås

Bjørne Grimsrud

Sluttrapport

15. november 2005

Innhold

<u>1. Innledning</u>	1
1.1. <u>Bakgrunn for prosjektet</u>	2
<u>2. Strategi valg</u>	5
<u>3. Premisser for sjømatnæringen i det globale markedet</u>	9
3.1. <u>Markeder og kunder</u>	9
3.2. <u>Konkurrenter</u>	10
3.3. <u>”Krevende” og ”lite krevende” markeder</u>	11
<u>4. Viktige utviklingstrekk i den internasjonale matvareindustrien</u>	14
4.1. <u>Nye distribusjonskanaler – større krav</u>	14
4.2. <u>Hva kjennetegner konkurransedyktige næringsmiddelselskaper?</u>	15
4.3. <u>Ulike typer leverandører i den internasjonale matvareindustrien</u>	15
4.4. <u>Næringsmiddelgigantene</u>	17
4.5. <u>Landbrukskjøttgigantene</u>	18
4.6. <u>Bredsortiments sjømatforetak</u>	19
4.7. <u>Investeringer som hever etterspørsel og pris</u>	20
4.8. <u>Lønnsomhet i verdikjeder for matvarer</u>	22
<u>5. Den norske sjømatnæringen</u>	24
5.1. <u>Sentrale karakteristika og utviklingstrekk</u>	24
5.2. <u>Konkurransefortrinn for norsk sjømatnæring</u>	27
5.3. <u>Investeringsfokuset til norsk fiskeindustri</u>	28
5.4. <u>Verdikjedeorganisering</u>	30
<u>6. Implikasjoner for strategiske valg</u>	33
6.1. <u>Kunnskapssystemer</u>	34
6.2. <u>Samarbeidsmodeller</u>	36
<u>7. Avsluttende kommentarer</u>	41
<u>Referanser</u>	42
<u>A. Vedlegg: Møter, seminarer og foredrag</u>	43
<u>B. Vedlegg: Uttalelse fra FHL, LO og Norges Fiskarlag oversendt til Fiskeridepartementet 7. februar 2005</u>	45
<u>C. Vedlegg: Prosessen i prosjektet</u>	49

1. Innledning

Formålet med prosjektet ”Strategier for økt verdiskaping i norsk sjømatnæring” har vært å analysere rammene som dagens organisering av sjømatnæringen gir for den videre utvikling. Videre å peke på muligheter og strategiske valg som må foretas for å realisere mulighetene. Følgende mål ble formulert for prosjektet:

- (1) Beskrive viktige trekk ved det globale sjømatmarkedet og den strategiske situasjonen til den norske sjømatnæringen.
- (2) Presentere strategiske handlingsmuligheter som kan sikre vekst i verdiskapningen til næringen, herunder konsekvensene av disse for organisering og fordeling.
- (3) Foreslå tiltak som kan gjennomføres av myndigheter og næring, og vurdere konsekvensene av disse.

Sentrale aktører i næringen har initiert prosjektet og vært representert i styringsgruppen, samt blitt konsultert i prosjektet. I styringsgruppa var ledere for FHL Industri og eksport (Christen Mordahl), LO NNN (Torbjørn Dahl) og Norges Fiskarlag (Jan Skjervø). Finansiører var Innovasjon Norge og Fiskeri og havbrukssnæringens forskningsfond (FHF). En forskergruppe bestående av Ragnar Tveterås (UiS/SNF), Børne Grimsrud (Fafo) og Erik W. Jakobsen (Menon), har stått ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet.

Gjennom prosjektet har det vært omfattende møteaktivitet med og en rekke presentasjoner for næringsaktører (se vedlegg A). Det var en målsetting at prosjektet skulle være godt forankret hos sentrale aktører i næringen. I vedlegg C diskuteres prosessen i prosjektet.

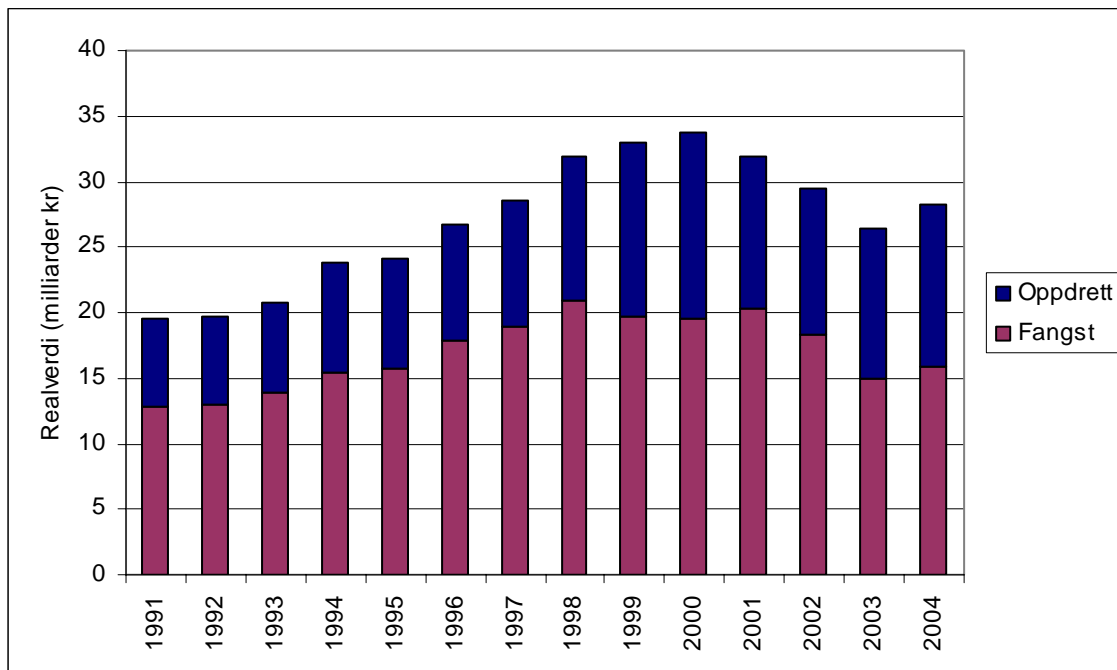
Prosjektet munnet bl.a. ut i et brev fra styringsgruppen i strategi-prosjektet til Fiskeri- og kystdepartementet i februar 2005 med dens anbefalinger for reguleringer og satsninger av strategisk karakter på en rekke områder (se vedlegg B).

Denne rapporten oppsummerer analyser i prosjektet, og presenterer implikasjoner for strategivalg. Det må understrekes at forskergruppen alene er ansvarlig for analysene og konklusjonene som presenteres her. Videre bør det påpekes at for en så stor og sammensatt næring som den norske sjømatnæringen så må en oppsummerende rapport bli relativt knapp på en del punkter.

1.1. Bakgrunn for prosjektet

Hva var bakteppet for at næringsaktører initierte prosjektet? Sentrale faktorer er manglende vekst og svak lønnsomhet i store deler av sjømatnæringen. Bak dette ligger manglende evne til å skape konkurransefortrinn i verdikjeder for sjømat.

Etter mange år med uavbrutt vekst har sjømatnæringen siden 2000 opplevd en tilbakegang i eksportverdien, som vist i figur 1.1. Målt i realkroner er sjømateksporten nå tilbake til nivået i 1997, mens man for fangstsektoren må tilbake til 1995 for å finne et lavere nivå. Naturlig nok har dette ført til kraftige reduksjoner i lønnsomhet og tap av arbeidsplasser. Denne utviklingen avviker betydelig fra optimistiske prognoser som fikk stor oppmerksomhet på 1990-tallet, og representerer en betydelig utfordring for næringen.

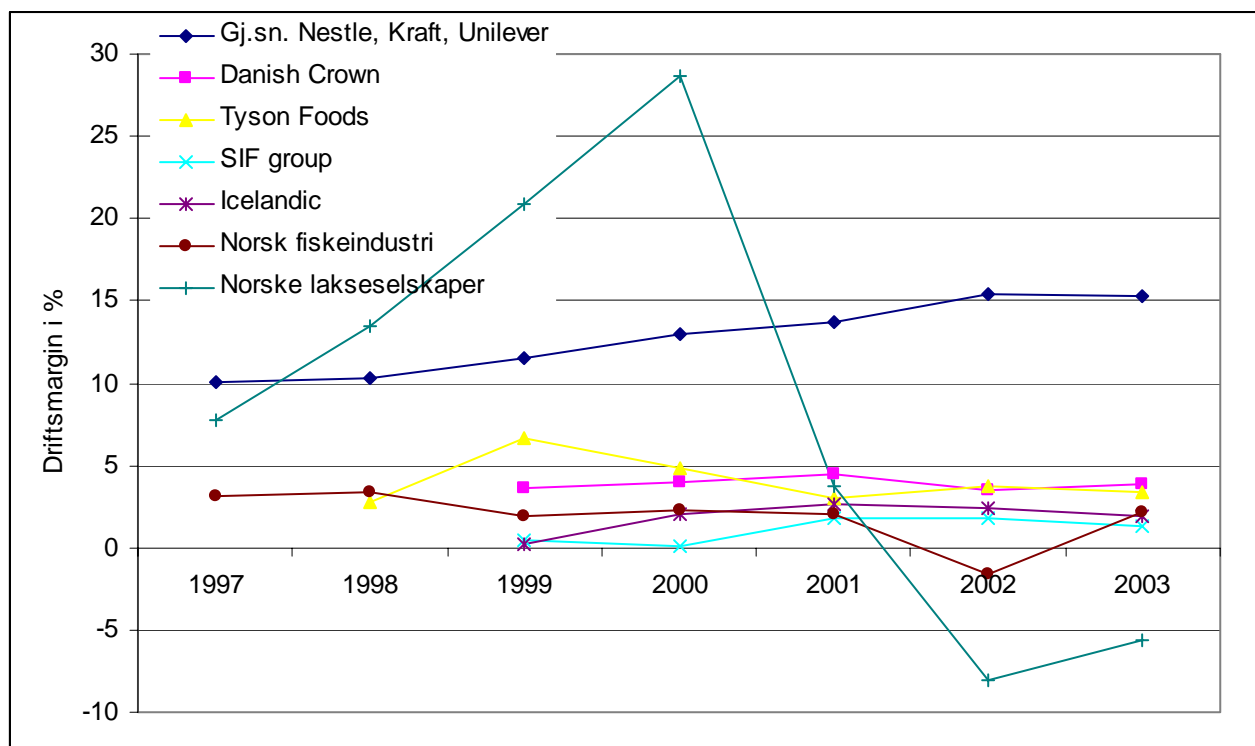


Figur 1.1. Utviklingen i eksportverdien til norsk sjømatnæring i realverdi (2004=100)

Det er ofte en sammenheng mellom tilbakegang i salg og lønnsomhet. Som en indikasjon på lønnsomhet for ulike selskaper i verdikjeder for mat, inklusive norske lakseselskaper og norske fiskeindustribedrifter, vises driftsmarginer i figur 1.2.¹ Vi ser her at norske lakseselskaper opplevde et dramatisk fall i lønnsomheten fra 2000. Norske fiskeindustribedrifter har i gjennomsnitt en dårlig lønnsomhet over tid, med driftsmarginer

¹ Dette er kanskje ikke det mest tilfredsstillende målet, men gir mindre sammenligningsproblemer enn kapitalavkastningsmål hvor balansetall ofte er lite sammenlignbare.

typisk rundt 2%. De lønnsomhetsmarginer man har sett i fiskeindustribedrifter over lengre tid og i lakseoppdrett de senere årene, er normalt ikke tilfredsstillende verken for investorer eller samfunnet.



Figur 1.2. Driftsmarginer til ulike typer selskaper i verdikjeder for mat

Sjømatnæringen er den nest største næringen i Norge målt i eksportverdi, men var i perioden 2000-2002 bare den 8. største næringen målt i verdiskaping. Næringen kjemper om arbeidskraft, kompetanse, oppmerksomhet og rammebetingelser med andre næringer som gjerne har betydelig større ressurser på flere områder. Dette er en stor utfordring.

Sjømatnæringen har også andre utfordringer i forhold til det norske samfunnet. For at den norske velferdsstaten skal kunne innfri sine forpliktelser på en rekke områder er den avhengig av økende skatteinntekter fra det private næringslivet. Utfordringen er at økende skatteinntekter betinger lønnsom vekst i skattebetalende næringer over tid. Det er ikke selvsagt at sjømatnæringen skal være et unntak her.

2. Strategi valg

Strategier for sjømatnæringen kan utarbeides på flere nivåer. På (1) selskapsnivå, (2) regionalt nivå og (3) nasjonalt nivå. På de to øverste nivåene kalles strategiutvikling gjerne ”politikk”. Problemet oppstår hvis man har strategier som går i ulik retning, og spesielt hvis strategien (les: politikken) på de to øverste nivåene er i utakt med virkeligheten.

Som når man formulerer strategi på selskapsnivå vil den grunnleggende premissen for strategiske valg på næringsnivå være å øke avkastningen på de produktive ressursene som brukes. Sagt på en annen måte skal strategien gi økt verdiskaping og lønnsomhet for samfunn og bedrifter.

Strategien må formuleres med basis i en analyse av muligheter og trusler i de eksterne omgivelsene, som her er internasjonale markeder og konkurrenter, og en analyse av interne fortrinn og svakheter til den norske sjømatnæringen.

En strategi på næringsnivå skal ikke befatte seg med områder hvor det er naturlig at selskapene selv gjør strategiske valg, fordi selskapene har de beste kunnskapsmessige forutsetningene, f.eks. hvilke geografiske markeder selskapet skal distribuere til og hvilke produkter selskapet skal distribuere. Det naturlige vil være at strategien omfatter områder som ligger *utenfor* selskapenes påvirkningsmuligheter. De to viktigste elementene i en helhetlig næringsstrategi er tiltak som rettes mot næringen selv og næringspolitiske tiltak for påvirkning av rammevilkår. Implementeringen av en næringsstrategi kan innebære endringer på ett eller flere av følgende områder:

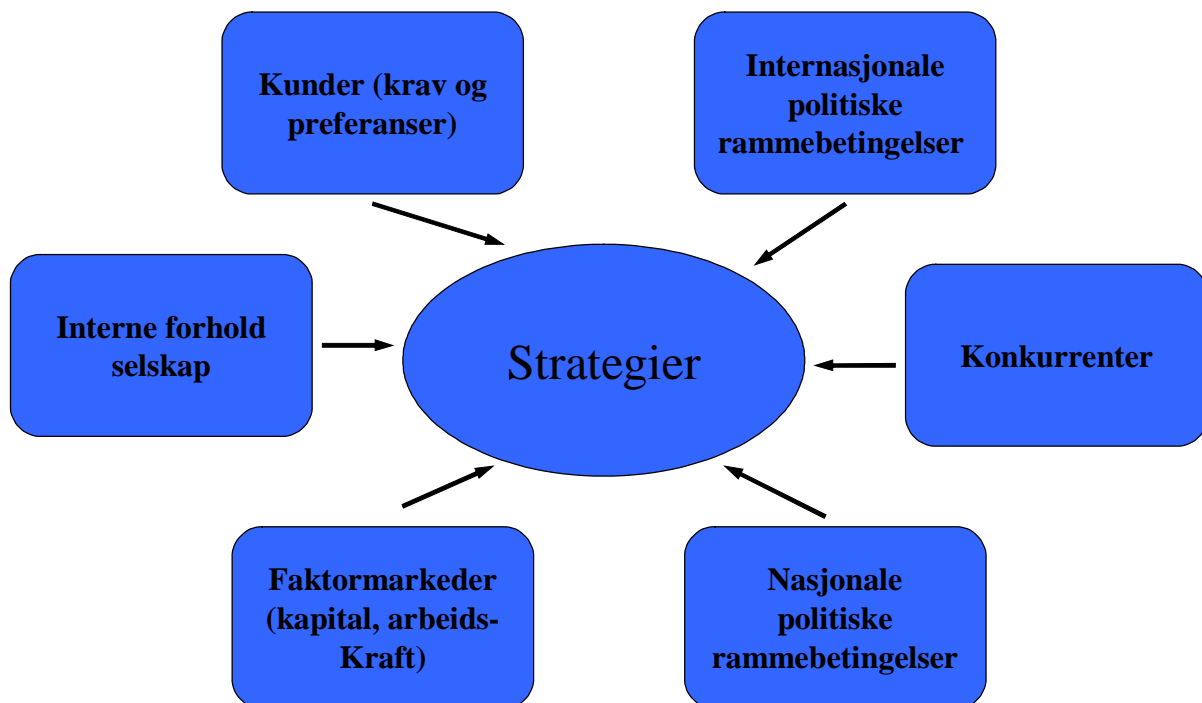
- lover og regler,
- offentlig virkemiddelbruk på områder som f.eks. utdanning og FoU,
- målsettinger og ressursbruk til organisasjoner som representerer selskaper og arbeidstagere i næringen.

For strategi på næringsnivå gjelder generelt at man ikke nødvendigvis kan implementere strategien direkte i selskapene. Dette må gjenspeiles i strategiformuleringen, og en vesentlig forutsetning for å lykkes er at man sørger for å

- skape en felles virkelighetsforståelse

- sikre felles fokus på viktige spørsmål for næringen som helhet
- skape vilje i næringen til å stille seg bak den foreslåtte strategien

Hvilke forhold er det som påvirker valg av strategier for den norske sjømatnæringen? Figur 2.1 forsøker å illustrere dette. Strategivalg blir påvirket av kundenes krav og preferanser, internasjonale politiske rammebetingelser (f.eks. tollsatser og ikke-tariffære handelsbarrier), konkurrenter (i alle ledd i verdikjeden hvor den norske næringen er inne), nasjonale politiske rammebetingelser (politiske målsettinger og reguleringer), faktormarkeder og interne forhold ved selskapene (f.eks. størrelse, eierstruktur). Skal man kunne diskutere strategiske valg for fremtiden er det nødvendig å analysere forholdene som er påpekt her.

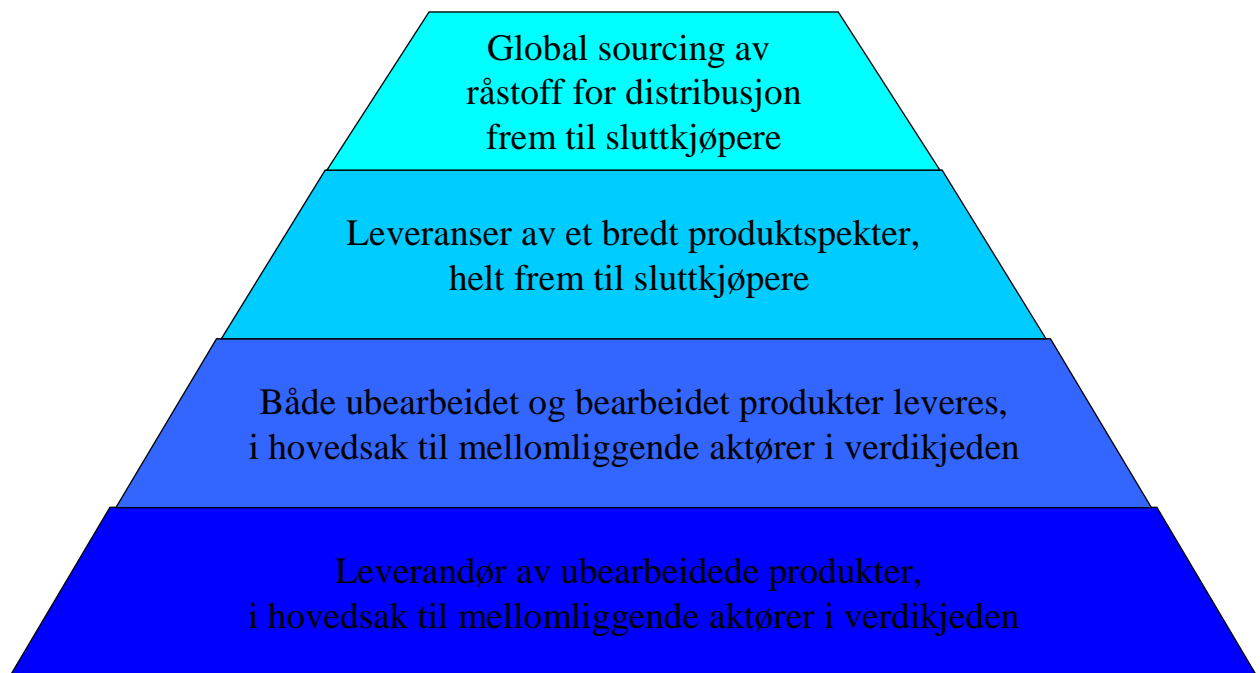


Figur 2.1. Forhold som påvirker strategier

Konsekvensene av strategivalg kan være endringer i ett eller flere av følgende:

- Kompetansebehov til næringen (biologi, teknologi, økonomi, organisering, markeder, kapital).
- Næringsstruktur (vertikal og horisontal koordinering, størrelsesstruktur selskaper, m.m.).
- Samhandling mellom selskaper og andre aktører, som FoU-miljøer og offentlig virkemiddelapparat.

- Produktene som produseres (bearbeidingsgrad) og markedene disse distribueres i.



Figur 2.2. Mulige "ambisjonsnivåer" for strategi

Spørsmålet er hvilke "ambisjonsnivåer" man skal legge for strategiene, som illustrert i figur 2.2. I denne figuren er den minst ambisiøse ytterligheten at man er leverandør av ubearbeidede produkter, i hovedsak til mellomliggende aktører i verdikjeden. Denne strategien vil man fokusere på dersom man mener at i framtiden vil råstoff være den knappe

faktoren, og at norske sjømatnæring har sine komparative fortrinn i primærproduksjon. Den mest ambisiøse ytterligheten er at man er en leverandør av et bredt produktspekter, også basert på råstoff som er sourced fra andre land, helt fram til sluttkjøperne. Dette er strategien man vil velge hvis man mener (1) at i framtiden vil mye av verdiskapingen og lønnsomheten vil ligge nedstrøms, og (2) at det er mulighet for norske leverandører til å utvikle de nødvendige kapabiliteter for å lykkes. I virkeligheten er det ikke et "enten-eller" valg. Norsk sjømatnæring er såpass sammensatt at flere "ambisjonsnivåer" kan leve side om side i framtiden. Men det kan hevdes at fram til i dag har det dominerende strategiske ambisjonsnivået i praksis vært å levere lite bearbeidet råstoff til mellomliggende aktører i verdikjeden.

3. Premisser for sjømatnæringen i det globale markedet

Norsk sjømatsektor produserer for et globalt marked. Følgende forhold og trender i det internasjonale markedet for sjømat vil være premisser for det strategiske handlingsrommet til næringen:

3.1. Markeder og kunder

- En økende andel av sjømaten omsettes gjennom dagligvarekjeder, typisk 60-80% i mange nasjonale markeder som den norske sjømatnæringen eksporterer til. Eksempelvis har dagligvaresektorens andel av fiskemarkedet i Frankrike økt fra 32% i 1976 til over 70% på slutten av 1990 talet. I UK har andelen av fisk solgt gjennom dagligvarebutikker gått fra 16% i 1988 til over 80% etter 2000.
- Dagligvarekjedenes forhandlingsmakt har blitt vesentlig styrket de siste 10-20 årene. I en rekke store nasjonale markeder står de fem største kjedene for 2/3 eller mer av den totale omsetningen. De store kjedene eier også butikker i mange land, og representerer dermed store innkjøpsvolum internasjonalt. Et stort antall kjeder har en omsetning som er mange ganger større enn eksportverdien til hele den norske sjømatnæringen.
- Dagligvarekjedene og konsumentene klarer på mange produkter, deriblant laks og mange landbruksprodukter, å ta ut fortjenesten fra rasjonaliseringsgevinster i produksjonsleddet
- Krevende sluttkjøpere stiller en rekke krav til sine leverandører av fisk, som kan grupperes slik: (1) Pris, (2) volum og timing, (3) råstoff-attributter, (4) produktspekter og –differensiering, (5) produksjonsprosesser, (6) transaksjonskostnader. Kravene varierer mellom nasjonale markeder og internt i nasjonale markeder, men det er en trend at kravene til leverandørene øker over tid.
- Disse kravene innebærer at leverandørene ikke bare skal produsere fysiske sjømatprodukter med visse egenskaper, men også levere et sett med tjenester. Kravene representerer en etableringshindring for mange små leverandører i viktige markedssegmenter.
- Det er mindre toleranse for avvik fra leveringsspesifikasjoner (inkl. produktspesifikasjoner) pga. økte krav fra sluttkjøpere og teknologiske endringer i bearbeiding. Dette kan f.eks. gå på forhold som levert kvantum, størrelsen på fisken,

farge, konsistens, fett, ferskhetsgrad. I bearbeiding er det substitusjon av arbeidskraft med maskiner som er driveren.

- I en rekke nasjonale markeder vil det være økende press mot sjømatindustrien om å levere produkter under dagligvarekjedenes private merker.
- Sjømatnæringen må leve med omgivelser som er svært kritiske til dens effekter på miljøet (f.eks. trussel mot fiskeressurser) og dens evne til å levere trygg mat (f.eks. lavt dioksininnhold). En rekke av de kritiske aktørene har betydelige ressurser og stor innflytelse som opinionsdannere i forhold til konsumenter og sluttkjøpere.

3.2. Konkurrenter

- Det skjer en ekspansjon i produksjonskapasiteten i u-land i akvakultur og bearbeiding, hvor man benytter billig arbeidskraft, kapital og moderne teknologier fra i-land, og tilpasser seg internasjonale standarder (HACCP m.m.). U-landenes eksport av sjømatprodukter har økt vesentlig raskere enn i-landenes eksport de siste 20 årene.
- I havbruk fører teknologiske framskritt innen fiskegenetikk, fôr og utføring, medisiner og andre nøkkelteknologier i kombinasjon med god tilgang på kapital til økt global produksjon og økt diversitet av arter som blir tilbudt globalt. Det kan forventes at i løpet av få år vil rundt ti fiske- og skaldyr-arter bli produsert i kvanta av størrelsesorden 0,5-2 mill. tonn til produksjonskostnader i oppdrettsleddet på 5-15 NOK/kg og omsettes i globale distribusjonssystemer.
- Havbruksnæringens evne til å tilfredsstille kundekrav vil i økende grad også sette premisser for krav til fangstbaserte verdikjeder.
- Det foregår en interkontinental konkurranse på frossent råstoff og ferdige frosne sjømatprodukter. Transportkostnader på 1-2 kr/kg for frossen sjømat mellom ulike verdensdeler gjør at transportavstand ikke representerer en betydelig ulempe for kjøpere og selgere som er langt fra råstoffkilder og markeder.
- For ferske sjømatprodukter er transportavstander et vesentlig konkurransefortrinn for produsenter som kan frakte disse til markedet på sjø/land i løpet av noen få dager, med transportkostnader på 1-3 kr/kg. For produsenter som er avhengig av flyfrakt ligger transportkostnadene i størrelsesorden på 7-15 kr/kg.
- For en rekke sjømatprodukter vil bearbeidingsbedrifter som er lokalisert *nær billig arbeidskraft* ha konkurransefortrinn. Dette kan skyldes (1) at råstoffets beskaffenhet

forhindrer effektiv maskinell prosessering (f.eks. ujevn størrelsesfordeling), og (2) at man ofte produserer små serier av en type produkter som er vanskelige å automatisere (f.eks. marinerte sildeprodukter).

- For en rekke value added-produkter vil bearbeidingsbedrifter som befinner seg *nær sluttmarkedet* ha konkurransefortrinn. Dette kan skyldes (1) behov for kontinuerlig oppdatert kunnskap om spesifikke nasjonale/regionale/kunde krav, (2) krav til høy fleksibilitet og små serier av regionalt/nasjonalt/kunde tilpassede produkter, (3) kort levetid til produktet.
- Industrialiseringstrenden i landbruket fortsetter. Denne innebærer økende skala i primærledd og bearbeiding, samt enda høyere grad av koordinering gjennom vertikal integrasjon eller langsiktige kontrakter fra fôrproduksjon via primærproduksjon og bearbeiding til distribusjon av ferdige produkter.
- Det vokser fram ”fullsortimentsforetak” på sjømat som både er rene distributører av noen produkter (f.eks. fersk sløyd fisk og fersk filet) men som også bearbeider en rekke produkter (f.eks. VAP produkter). Disse foretakene utvikler *spisskompetanse* på (1) global sourcing av sjømat, (2) tilpasning til krav til dagligvarekjeder o.a. sluttkjøpere, (3) trender i konsumentetterspørsel og (4) produktutvikling og -lansering. De utnytter ”*economies of scope*” (samdriftsfordeler) i alle ledd de er inne i (innkjøp, bearbeiding, distribusjon). Den store bredden mht. leverandører, fiskeslag, fiskeprodukter gjør at fullsortimentsforetak bærer *mindre økonomisk risiko* enn mer spesialiserte foretak.
- Driver for framvekst av fullsortimentsforetak *fra kundesiden* er dagligvarekjedenes etterspørsel etter leverandører som kan tilby et bredt produktspekter, slik som man ser at landbruket er i stand til, fordi dette gir skalaøkonomiske fordeler og mulighet for effektiv tilpasning til kjedespesifikke logistikksystemer og produktkrav.
- Drivere for framvekst av fullsortimentsforetak *fra produksjonssiden* er behov for jevn tilførsel av et relativt bredt spekter av råstoff (fiskearter), og skalaøkonomi i sourcing av råstoff.

3.3. ”Krevende” og ”lite krevende” markeder

Tidligere i dette kapitlet har vi nevnt at kjøpere stiller en rekke krav til leverandører av matvarer, men at kravene vil variere mellom ulike sluttkjøpere. Mer generelt kan vi skille mellom ”krevende” og ”lite krevende” markeder. Markedet kan her være et land, et

markedssegment innenfor et land (f.eks. dagligvaresegmentet, foodservice-segmentet), eller markedet for et produkt i et land/segment (fiskeart eller fiskeprodukt). I realiteten er det en glidende overgang på en kontinuerlig skala mellom ”krevende” og ”lite krevende” markeder, og det er en rekke dimensjoner (faktorer) som bestemmer om et marked er krevende eller lite krevende. Men for å anskueliggjøre dette forsøker presenterer vi likevel en tabell som forsøker å gi noen distinksjoner mellom krevende og lite krevende markeder.

Tabell 3.1. Karakteristika til ”lite krevende” og ”krevende” sjømat-markeder

Karakteristika	Lite krevende markeder	Krevende markeder
Inntektsnivå til konsumenter	Bare en liten andel av befolkningen har høy inntekt	Generelt høyt inntektsnivå
Krav til råstoff	<ul style="list-style-type: none"> • Få krav til produksjonsprosess. • Ingen krav til formell dokumentasjon. • Lite testing av råstoff. 	<ul style="list-style-type: none"> • Krav til formell dokumentasjon. • Krav til tredjepartssertifisering og sporbarhetssystemer
Ferske produkter	Liten etterspørsel etter ferske produkt unntatt fra regionale/nasjonale fiskere	Økende etterspørsel etter ferske produkter fra utenlandske leverandører
Investeringer i reklame og andre promoteringstiltak	Ubetydelige	Investeringer foretas både av leverandører og sluttkjøpere
Produktutvikling	Lite, markedet domineres av ”tradisjonelle” generiske produkter	Press fra konsumenter og sluttkjøpere mot leverandører for at disse skal komme opp med nye produktvarianter (”value added” produkter)
Andel av dagligvarebutikker i store nasjonale/internasjonale kjeder	De fleste dagligvarebutikker er ”selvstendige”	Typisk 50% og mer av dagligvarebutikker er i store kjeder
Andel av ”moderne supermarkeder” blant dagligvarebutikker	De fleste dagligvarebutikker er små med et begrenset vareutvalg	Høy andel
Andel av sjømat som omsettes gjennom dagligvarekjeder	Mye av sjømaten omsettes gjennom tradisjonelle fiskemarkeder og fiskebutikker	50-80% av sjømaten omsettes gjennom dagligvarekjeder
Konkurranse fra industrialisert havbruk	Liten konkurranse fra f.eks. lakseoppdrett	Stor konkurranse
Krav til koordinering (planlegging, informasjon) mellom leverandør og sluttkjøper	Små krav – sluttkjøper tar inn produkter som leverandører til enhver tid kan tilby	Høye krav av hensyn til økonomisk optimalisering av distribusjonssystem fra grossist-funksjoner til butikk-hyller
Generelle krav til leverandører	Få	<ul style="list-style-type: none"> • Krav om generelle sertifiseringer • Krav om bredde i produktspekter for å sikre effektivitet i distribusjon
Bearbeiding	<ul style="list-style-type: none"> • Lite bearbeidede produkter • Arbeidsintensiv bearbeiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Økende andel ”value added” produkter og ferske produkter • Høy kapitalintensitet i produksjonen

Generelt kan man si at store deler av det vest-europeiske, nord-amerikanske og japanske dagligvaremarkedet kan plasseres i kategorien ”krevende”. Det samme gjelder en økende andel av food-service sektoren. I Øst-Europa og Russland finner man større variasjoner. Det

gjelder også innenfor landegrenser, som f.eks. Russland, hvor sentrale urbane områder har kommet lenger enn en del regioner. Land som f.eks. Polen, Tsjekkia og Ungarn er mer krevende markeder enn f.eks. Ukraina. Men selv om det i dag er store forskjeller mellom land når det gjelder andelen av krevende markeder, er det en felles trend for hele Europa at andelen krevende markeder øker. Også i Asia utenom Japan øker andelen krevende markeder.

4. Viktige utviklingstrekk i den internasjonale matvareindustrien

I dette kapitlet går vi mer inn på viktige utviklingstrekk som har betydelige implikasjoner for det strategiske handlingsrommet til den norske sjømatnæringen.

4.1. Nye distribusjonskanaler – større krav

I industrialiserte land har omsetningen av fisk i stor grad blitt flyttet fra fiskemarkeder og fiskebutikken på hjørnet til de store dagligvarekjedene og de store foodservice-kjedene. Dagligvarekanalen står i dag typisk for 60-80% av sjømatomsetningen. Konsekvensen er mye større krav til leverandører av sjømat. Disse kravene går på (1) pris, (2) volum og regularitet til leveransene, (3) råstoff-attributter og kvalitetsattributter, (4) produktspekter og produkt differensiering, (5) produksjonsprosesser og miljøeffekter, og (6) distribusjonskostnader. Selv om ikke alle sluttkjøpere er like krevende, så ser man at en slik liste medfører store krav til leverandørens teknologier, kompetanse og organisering.

Hvilke leverandører er det som kan oppnå konkurransefortrinn til store kjeder? Et forsøk på et generelt svar er at det er leverandører som kan tilby:

- (1) En pris som er stabil og på et fornuftig nivå i forhold produktets posisjon hos konsumentene, dvs. betalingsvilje.
- (2) Forutsigbare tilførsler av (ofte) store kvanta av uniform kvalitet, slik at konsumentene kan forvente å finne produktet i hyllene, og at innkjøps- og distribusjonssystemet til dagligvarekjeden ikke blir ”stresset”, men blir utnyttet effektivt.
- (3) Et tilstrekkelig bredt produktspekter som gir samdriftsfordeler (”economies of scope”) som muliggjør effektiv utnyttelse av innkjøps- og distribusjonssystemet til dagligvarekjeden.

Verdien av leverandører som kan tilby ”pakken” (1)-(3) for dagligvarekjeden ligger ofte vel så mye i kostnadsbesparelser som i økt inntekt. Det synes som om leverandører som kan tilby (1)-(3) får dele den økonomiske gevinsten med dagligvarekjeden. Dersom leverandøren har mulighet til å levere til flere kjeder, og det er stor avstand til konkurrerende leverandørene når det gjelder ”pakken” (1)-(3), så er det uansett økonomisk rasjonelt for kjeden å dele gevinsten for å beholde den beste leverandøren.

4.2. Hva kjennetegner konkurransedyktige næringsmiddelselskaper?

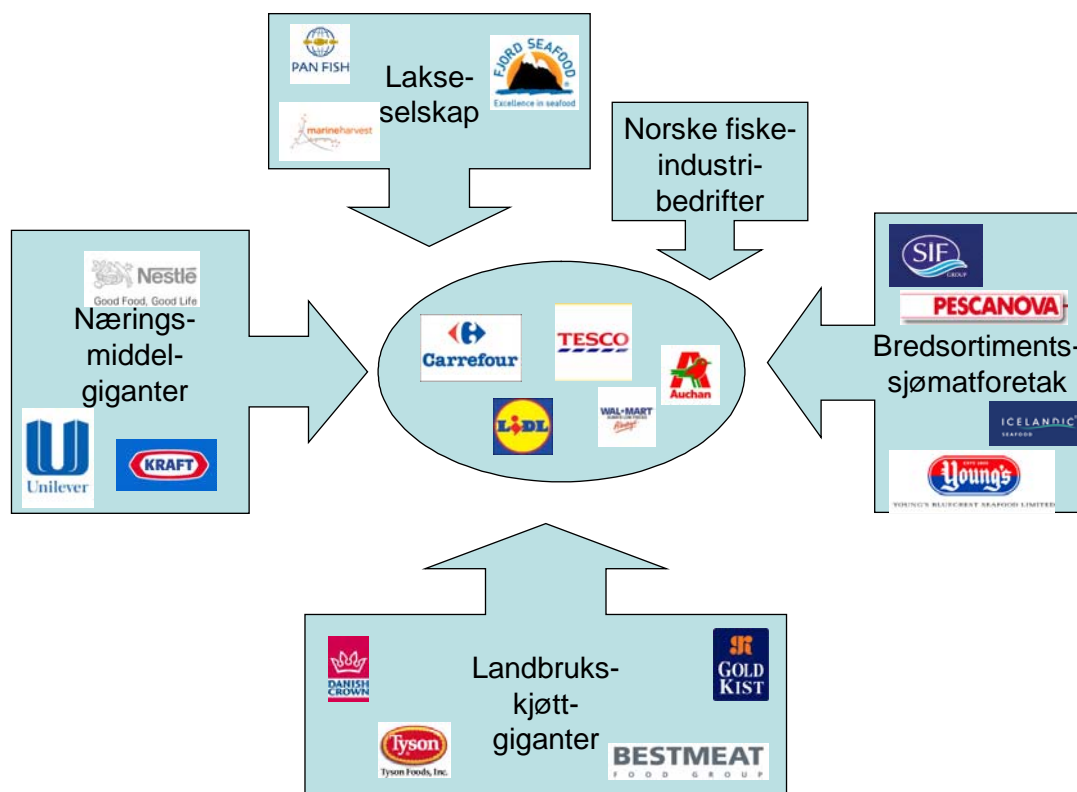
Norske sjømatleverandører sin ambisjon i forhold til stadig mer krevende kunder, som kjeder i dagligvare og HoReCa, kan ikke bare være å få innpass i hos disse, men også å oppnå en akseptabel fortjenestemargin når man leverer til dem. Hvordan man oppnår det siste, er et langt fra trivielt spørsmål. For å finne svar på dette spørsmålet er det kanskje ikke mest fruktbart å se nærsynt på fiskeindustrien. En bør heller ta et steg tilbake og se på andre aktører i den internasjonale matindustrien generelt. Spørsmålet er da: Hva kjennetegner internasjonale leverandører av næringsmidler som er markedsledende og oppnår høy lønnsomhet?

Kort oppsummert kan det hevdes at konkurransedyktige næringsmiddelforetak har følgende kjennetegn:

1. De tar begrenset råstoff-risiko
2. De utnytter skalafordeler og "economies of scope" i produksjon og distribusjon
3. De har en betydelig FoU-kapasitet som brukes på
 - a. å forstå konsumentene
 - b. kontinuerlige investeringer i produktutvikling
4. De leverer egne produkter helt ut til kjedene
5. De har utviklet sterke varemerker gjennom store investeringer

4.3. Ulike typer leverandører i den internasjonale matvareindustrien

Dersom man skal gjøre en nærmere analyse av ulike leverandører av matvarer, kan det være fruktbart å gruppere disse i ulike "stiliserte" typer, som vist i figur 4.1.



Figur 4.1. Dagligvarekjedene og noen av deres leverandører

Figur 4.1 viser sluttkjøperne, dagligvarekjedene, i sentrum og noen ”stiliserte” typer selskap som er inne i distribusjonskanalene inn til disse. Kjedene er gigantiske distribusjons- og markedsføringsmaskiner. Noen av kjedene omsetter hver for mange hundre milliarder kroner.²

Det er flere grunner til at det er relevant å se på disse ulike typene leverandører. For det første selger norsk sjømatnæring sine produkter gjennom de samme kanalene ut til konsumentene. Dernest setter disse aktørene standarder på en rekke områder som norske fiskeindustribedrifter blir benchmark’et mot av kjedene, f.eks. når det gjelder regularitet i leveranser, uniform kvalitet, produktutvikling, markedsføringsinnsats, etc. Norsk sjømatnæring konkurrerer i økende grad om kapital i det samme markedet som disse aktørene.

Vi skal i det følgende analysere nærmere de ulike typene leverandører, men venter med lakseselskapene og fiskeindustrien til kapittel 5.

² For eksempel omsatte i 2002 Wal-Mart for 1800 mrd kroner, Carrefour for 550 mrd kr, Ahold 520 mrd kr, Metro 370 mrd kr og Tesco 290 mrd kr.

4.4. Næringsmiddelgigantene

Den første gruppen er selskaper som kan betegnes som næringsmiddelgiganter. Dette er selskaper som Kraft, Nestle og Unilever. Disse har hver en omsetning i hundre-milliardersklassen. I 2003 omsatte Kraft for 130 mrd kr, Nestle for 460 mrd og Unilever for 340 mrd.

Næringsmiddelgigantene har utviklet konkurransefortrinn på flere områder: De har en effektiv sourcing og begrenset risiko knyttet til råstoff. Gigantene kjøper råstoff fra et stort antall produsenter, og bruker også en rekke kontraktsformer og finansielle instrumenter for å redusere risikoen. Videre legger de mye verdi inn produktene gjennom bearbeiding og markedsføring slik at kostnadsandelen til råstoffet blir liten.

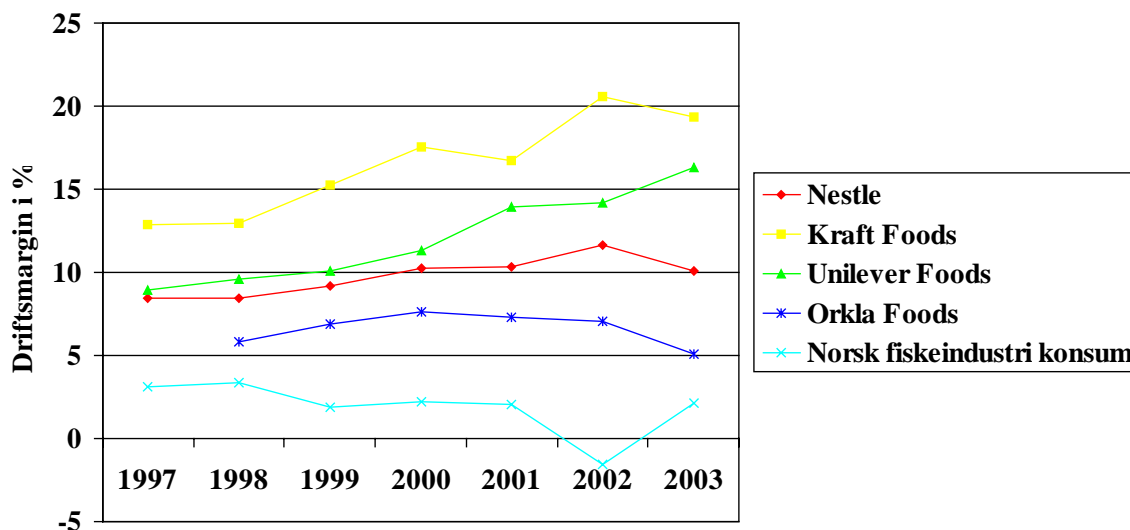
Næringsmiddelgigantene investerer enorme ressurser i markedskunnskap, produktutvikling og markedsføring. Det som kjennetegner de store i produktutvikling er ikke at de lykkes hver gang med nye produkter, men at de har råd til å jobbe systematisk og langsiktig med å kverne ut nye produkter. F.eks. brukte i 2003 Unilever 2% av sine salgsinntekter på 340 mrd. kr på FoU og 13-14% av salgsinntektene på reklame og promosjonstiltak. Det betyr altså at Unilever alene bruker mer enn hele eksportverdien av norsk fisk på markedsføring.

Næringsmiddelgigantene har et effektivt distribusjonsapparat helt inn i dagligvarehyllene. Du finner produktene til hvert av disse selskapene flere plasser i supermarkedet, noe som gjør at de kan utnytte såkalte "economies of scope" eller samdriftsfordeler. De har en konstant tilstedeværelse i hyllene: Kjedene og konsumentene kan stole på at produktene er i hyllene til enhver tid. En leverer jevnt gjennom hele året, ikke bare i sesonger.

Næringsmiddelgigantene har ledende varemerker, som er manifestasjonen av investeringene i markedskunnskap, produktutvikling, markedsføring og distribusjonsapparat. Disse varemerkene må kjedene ha fordi konsumentene forventer å finne dem i hyllene. Et ledende varemerke kan typisk gi en omsetning på i størrelsesorden 10 mrd kr.

Næringsmiddelgigantene har en høy lønnsomhet, og lav økonomisk risiko sammenlignet med norsk fiskeindustri. Figur 4.2 sammenligner driftsmarginene til Nestle, Kraft Foods og

Unilever Foods, Orkla Foods og konsumdelen av norsk fiskeindustri.³ Vi ser at næringsmiddelgigantene har driftsmarginer rundt 10-20%, som synes å være økende. Den norske fiskeindustrien har en driftsmargin som i de fleste år ligger rundt 2-3%, men som ikke viser en voksende trend.



Figur 4.2. Driftsmarginer til nærings-middelgigantene og Orkla Foods (Kilder: Fiskeriforskning og årsberetninger fra selskapene)

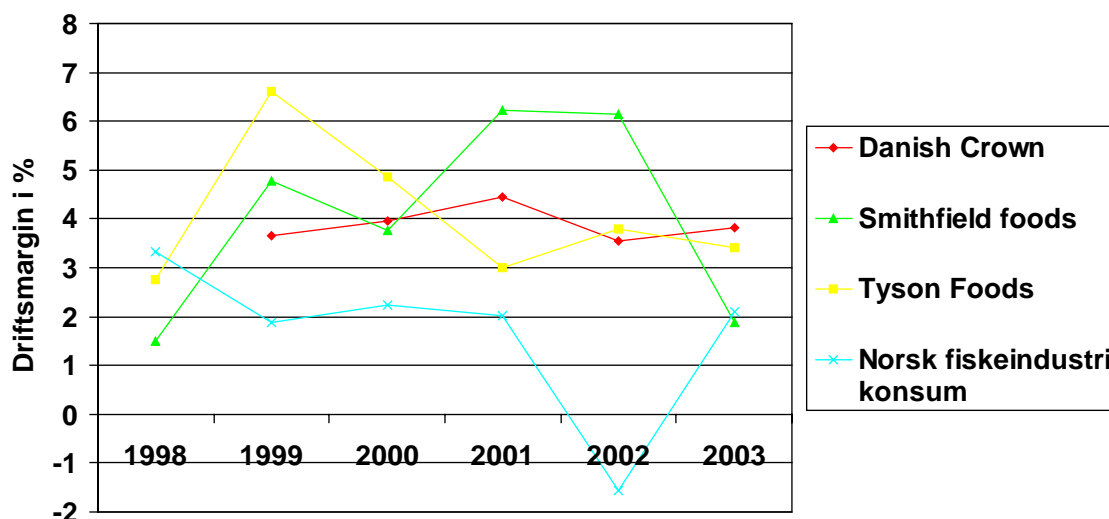
4.5. Landbrukskjøttgigantene

En annen interessant gruppe med selskaper er de store leverandørene av kjøttprodukter. Dette er en nokså sammensatt gruppe med selskaper, fordi den består både av selskaper som har sitt utspring i landbrukssamvirkene og rene investoreide selskaper. Selskapene omsetter typisk for flere titalls mrd. kroner. I denne gruppen finner en f.eks. et selskap som Danish Crown, som er verdens største eksportør av kjøtt, og har et salg på 44 mrd DKK og 28.000 ansatte. Danish Crown er den største kjøttprodusenten i Europa, med nederlandsk-tyske Bestmeat som nr to. En finner også amerikanske selskaper som Tyson foods Smithfield Foods og Goldkist. Noen av disse selskapene har sin basis i landbrukssamvirkene (dvs. er bondeide), mens andre er rene investoreide og børsnoterte selskaper.

³ Driftsmarginen er driftsresultatet i prosent av omsetning.

Felles konkurransefortrinn for selskapene er en høy grad av kontroll med råstoff-tilførselen, bl.a. gjennom ofte avanserte langsiktige kontrakter med bøndene. Selskapene driver en betydelig produktutvikling, hvor de påvirker kvalitetsattributtene til kjøttet gjennom FoU på genetik, FoU på fôr og omfattende samarbeid med bøndene. Dette gjør at de kan levere differensierte produkter av uniformt høy kvalitet. Videre har de en effektiv bearbeiding og distribusjon hvor de utnytter skalafordeler. Selskapene leverer et vidt spekter av produkter, fra oppskårne kjøttstykker for videre bearbeiding til ferdige konsumentpakker med høy bearbeidingsgrad.

Kjøttgigantene har ikke samme lønnsomhet som næringsmiddelgigantene. Den avhenger delvis av om selskapene er bondeeid eller investoreid. Men generelt er lønnsomheten betydelig høyere og mer stabil enn i norske fiskeindustri-bedrifter.



Figur 4.3. Driftsmarginer til kjøttgiganter (Kilder: Fiskeriforskning og årsberetninger fra selskapene)

4.6. Bredsortiments sjømatforetak

Det vokser nå fram en type selskaper i sjømatnæringen, som en kan betegne som "bredsортimentsforetak" på sjømat. Disse representerer en svært interessant utvikling, og trolig en betydelig utfordring for norsk sjømatnæring.

Bredsortimentsforetakene har en omsetning på 1-9 mrd kr. Blant de mest synlige er islandske SIF og Icelandic, og britiske Young's Bluecrest. Selskapene eier ofte litt fiskeressurser, men kjøper det meste av fisken både i spotmarkeder og gjennom mer langsiktige avtaler.

Disse selskapene er rene distributører av noen produkter men de bearbeider også en rekke produkter. De utvikler spisskompetanse på (1) global sourcing av sjømat, (2) tilpasning til krav til dagligvarekjedene, (3) trender i konsumentetterspørsel og (4) produktutvikling. De utnytter "economies of scope" (samdriftsfordeler) i alle ledd de er inne i, som innkjøp, bearbeiding, distribusjon. Den store bredden mht. leverandører, fiskeslag, fiskeprodukter gjør at bredsortimentsforetak bærer mindre økonomisk risiko enn de typiske mer spesialiserte selskapene i sjømatindustrien. De distribuerer direkte inn i kjedene og forvalter en rekke varemerker. F.eks. er Young's Bluecrest varemerke det 15. største i UK, mens SIF nettopp har kjøpt det ledende franske varemerket på røkelaks, Labeyrie.

Det synes klart at de framvoksende bredsortimentsforetak på sjømat forsøker å utvikle konkurransefortrinn tilsvarende ledende næringsmiddelselskap som vi har vært inne på ovenfor.

Lønnsomheten til mange av selskapene er preget av at de i dag er i en ekspansjonsfase. F.eks. driver de islandske selskapene en aggressiv oppkjøpsvirksomhet. Det tar tid å høste de økonomiske gevinstene fra oppkjøpene knyttet til stordriftsfordeler i produksjon og distribusjon. Men det som er interessant er at disse sjømatforetakene fokuserer på investeringer *nedstrøms* i verdikjeder for sjømat. De prioriterer eierskap i selskap som driver produktutvikling og distribusjon i sluttmarkedene framfor eierskap i primærproduksjon. Dette impliserer at de mener at det er investeringer nedstrøms som kan gi størst framtidig avkastning.

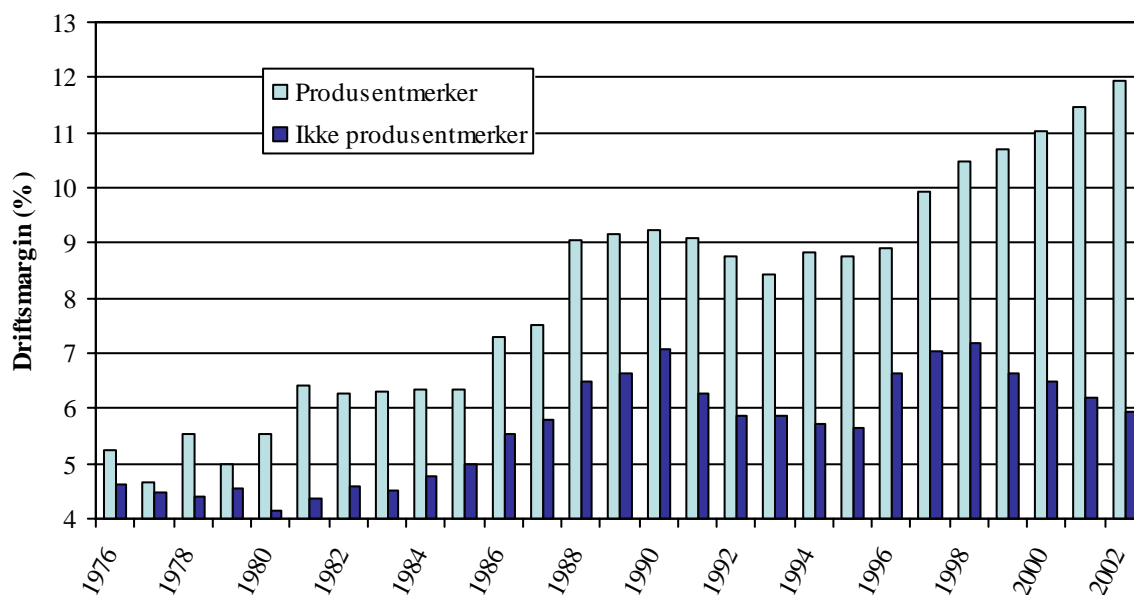
4.7. Investeringer som hever etterspørsel og pris

Det krever ofte store investeringer å etablere nye produkter i markedet og å penetrere nye markeder for eksisterende produkter (f.eks. nye geografiske markeder, nye distribusjonskanaler til konsumentene, eller nye konsumentsegmenter). Disse investeringene er knyttet til produktutvikling, markedsundersøkelser, oppbygging av leverandør- og kunde-

relasjoner, etablering av distribusjonsapparat, reklame, etc. For matvarer kan slike investeringer variere i størrelsesorden fra flere millioner kroner til flere hundre millioner kroner, og vil påløpe over flere år.

Det er stor økonomisk risiko knyttet til investeringer i nye produkter og markeder. Mange investeringer lykkes ikke, slik at man etter en stund blir nødt til å trekke produktet tilbake. For eksempel er det bare 10 av 100 de største produsentmerkene i UK som er mindre enn 10 år gamle, mens 38 er eldre enn 50 år. Et stort antall produsentmerker har blitt lansert i denne perioden uten å lykkes.

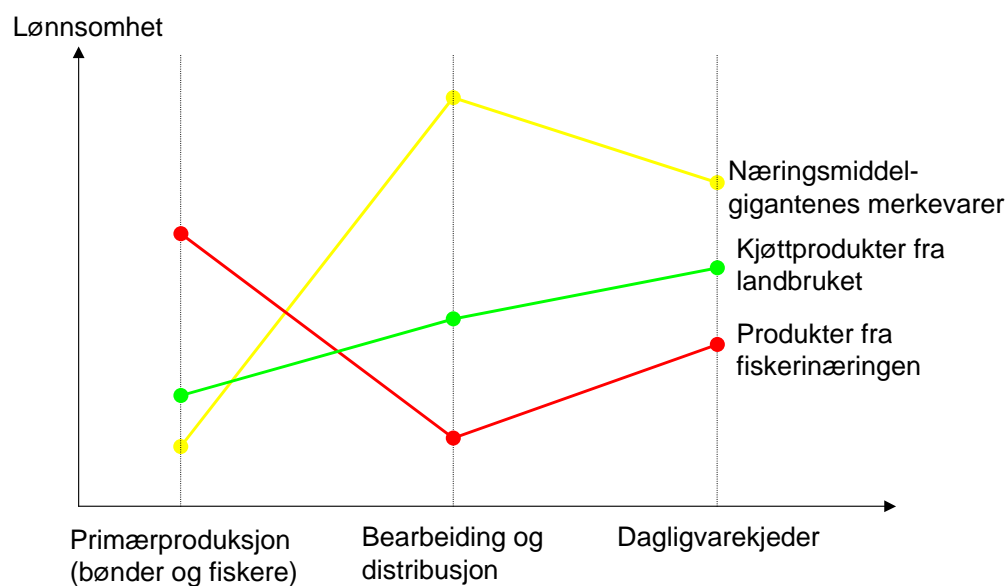
Men for selskaper i dagens matvare industri er det nødvendig å kontinuerlig introdusere nye produkter for å være konkurransedyktige og lønnsomme. Når næringsmiddelselskap lykkes med et produkt- eller markedsutviklingsprosjekt gir dette ofte et betydelig positivt bidrag til kontantstrømmen. Figur 4.4 illustrerer betydningen av å ha et eget produsentmerke på lønnsomheten for næringsmiddelselskaper i UK. Produktene som ikke produseres under produsentmerker selges i hovedsak under dagligvarekjedenes private merker. Figuren tyder på at differansen mellom lønnsomheten til produsentmerker og private merker har økt over tid i UK.



Figur 4.4. Driftsmargin til næringsmiddelselskaper i UK fordelt på produkter med produsentmerker og produkter uten produsentmerker (Kilde: Investec Henderson Crosthwaite)

4.8. Lønnsomhet i verdikjeder for matvarer

Hvor ligger så lønnsomheten i dagens internasjonale matvareindustri? Figur 4.5 prøver å illustrere det gjennom tre "representative" verdikjeder.



Figur 4.5. Prinsippskisse av lønnsomheten i verdikjeder for mat

I verdikjedene som næringsmiddelgigantene er inne i, så blir disse ofte vinnerne, spesielt i forhold til primærprodusentene. I verdikjeder for kjøtt fra landbruket er bildet mer langt mer uensartet, men aktørene lenger nedstrøms får ofte en høyere avkastning enn bøndene. I verdikjeder for villfisk kan bildet være annerledes. Hvis det er en god ressursforvaltning og effektiv organisering i fangstleddet, blir dette ofte vinneren. Fiskeindustrien har derimot ofte en svak lønnsomhet. Dette gjelder for den norske fiskeindustrien, men også for andre deler av den europeiske fiskeindustrien. Heller ikke dagligvarekjedene tjener så mye på sjømat som de gjør på andre produktgrupper. Men her skjer det altså en utvikling gjennom bredsортimentsforetakene på sjømat som representerer en annen strategi enn det typiske norske fiskeindustrielskapet. Dersom de lykkes med sine strategier vil de heve ikke bare lønnsomheten i bearbeiding og distribusjon, men også dagligvarekjedenes lønnsomhet på sjømat. I framtiden er det også et potensiale for å løfte lønnsomheten til den norske sjømatnæringen. Men det forutsetter strukturelle endringer - mer spesifikt et annet investeringsfokus enn det vi ser i dag. Innholdet i disse endringene skal vi gå inn på senere.

5. Den norske sjømatnæringen

5.1. Sentrale karakteristika og utviklingstrekk

Under oppsummeres sentrale karakteristika og utviklingstrekk i den norske sjømatnæringen:

- Høyt lønnsnivå og høye krav til arbeidsmiljø og helårsarbeidsplasser i Norge medfører at man må ha (1) kapitalintensive (dvs. maskinintensive) bearbeidingsanlegg, som (2) har tilgang til tilstrekkelig råstoff til å gi en høy kapasitetsutnyttelse (dvs. tilstrekkelig lave faste kostnader) gjennom mesteparten av året.
- Ujevn råstofftilgang for villfanget fisk, som i betydelig grad styres av biologiske prosesser. Men ujevnhetene forsterkes av flåtestruktur med mange små båter og reguleringsregime som delvis gir kappfiske, selv om den økende andel av fangstene som legges under fartøyskvoter over tid reduserer problemet.
- Råstoffet som bringes i land fra fiskefartøy er ofte heterogent når det gjelder arter, størrelser og kvalitet. Man kan hevde at siden råstoffet ilandføres på mange steder, så får man ikke i tilstrekkelig grad konsentrert heterogent råstoff på ilandføringssteder som gir store nok volum for å sikre (1) skalaøkonomien i sortering, bearbeiding, utnyttelse av biprodukter og distribusjon, og (2) at ulike arter og kvaliteter går til de best betalende markeder/kunder.
- I fangstleddet fører en kombinasjon av teknologiske forbedringer og effektiviseringspress som følge av konkurranse til et press mot økt kapitalintensitet og størrelse på fartøyene, noe som særlig berører de minste fartøyene.
- Avregulering innen eksport, produksjon og fiskeoppdrett, men fremdeles et sterkt regulert fiske med gratis konsesjoner i bytte mot distriktpolitiske ringvirkninger.
- Industrien som bearbeider sjømat har både lav gjennomsnittlig avkastning og høy økonomisk risiko sammenlignet med de fleste andre industrier. Dette skyldes bl.a. hard nasjonal og internasjonal konkurranse om råstoffet og store fluktuasjoner i råstofftilgangen. Kombinasjonen av lav avkastning og høy risiko gjør normalt en slik industri til en kandidat for videre restrukturering.
- Viktige markeder for norsk sjømat, f.eks. EU, er nettoimportører av sjømat. Det er sterke politiske krefter i disse markedene som ønsker at man skal gjøre mest mulig av bearbeidingen selv, av hensyn til handelsbalanse og arbeidsplasser. På tross av WTO-

prosessen kan man ikke forvente en vesentlig reduksjon i handelsbarrierene for bearbeidede fiskeprodukter.

- Ustabile og usikre rammevilkår ved eksport, ikke minst til hovedmarkedet EU. Dumping anklager og kvoter som kan gi kappsalg i eksportmarkedene. Så lenge Norge står utenfor EU vil man være utsatt for antidumping-tiltak.
- Norsk sjømatnæring er i dag en fragmentert næring med mange aktører. Karakteristisk for mange av disse er at de baserer sin posisjon både på kapital, kompetanse og det reguleringsmessige rammeverket. Endringer i reguleringsregimet vil derfor endre markedsmaktforholdet mellom aktørene. Dette har ikke minst distriktpolitiske konsekvenser.

De viktigste verdikjedene for norsk sjømat er (1) laks, (2) hvitfisk og (3) pelagisk. Under følger en kort oppsummering av status på en rekke områder for disse verdikjedene:

Laks

- Chile har en kostnadsfordel i matfiskoppdrett. Dette skyldes til dels lavere faktorpriser, men også i betydelig grad en mer kostnadseffektiv organisering av produksjonen som det er mulig å utjevne.
- I slakting og filetering av laks går næringen gjennom en restrukturering som vil resultere i et mye lavere antall større slakterier, og som vil redusere kostnadsfortrinnet til Chile. Spørsmålet er hvor raskt og langt denne prosessen går.
- Den norske laksenæringen har en struktur med store forskjeller i selskapsstørrelse og graden av vertikal integrasjon. De store selskapene har vært gjennom en læringskurve. Så langt har de bare i begrenset grad klart å ta ut de potensielle stordriftsfordeler, og konkurransefortrinn i betjening av store kjøpere, spesielt dagligvarekjeder.
- Transportkostnader gjør EU til det naturlige hjemmemarkedet for norsk laks så lenge fersk laks foretrekkes fremfor frossen. USA er Chiles hjemmemarked, mens man kan forvente en betydelig konkurranse mellom Norge og Chile i Asia de neste årene. Evnen til å redusere kostnader i oppdrett, bearbeiding og distribusjon vil avgjøre hvem som tar de største markedsandelene.

- Antidumping-anklager fra EU representerer en kontinuerlig risiko i dette viktigste markedet for norsk laks, og vanskeliggjør store og langsiktige investeringer i produktutvikling og markedsføring.
- Lakseselskapene har svært lite egenkapital. Dette fører til at de har en gjeld som er betydelig større per produsert kg enn chilenske selskap. I tillegg til å gi en betydelig kostnadsulempe, bidrar også dette til likviditetsslakting og lite langsiktighet i markedsarbeidet. Næringen trenger tilførsel av kapital på i størrelsesorden 10 milliarder kroner over de neste årene.
- De norske lakseselskapene investerer lite i produktutvikling og markedsføring, men har overlatt dette i stor grad til aktører i eksportmarkedene.
- Selv om kostnadseffektivisering vil være en nøkkelfaktor for å opprettholde konkurranseevne og vekst i framtiden, er ikke dette tilstrekkelig dersom prisen følger med videre og gir fortsatt antidumping-risiko i EU-markedet.
- Den fremtidige vekstraten til norsk oppdrettsnæring vil også være avhengig av at man lykkes på produksjons- og markedssiden for oppdrettstorsk, bl.a. gjennom at man utnytter den kompetanse og infrastruktur som er bygget opp på laks.

Hvitfisk

- Knallhard internasjonal konkurranse med annen hvitfisk, spesielt frossen hvitfisk.
- Ujevn råvaretilgang, store sesongsvingninger.
- Overkapasitet på fangstsiden og i bearbeiding.
- Desentralisert produksjon i mindre og mellomstore anlegg.
- Ingen dominerende norske aktører på produksjonssiden.
- Ingen store norskeide merkevarer eller internasjonale konsern.
- Lav verdiskaping i industriledet.
- Sterk reduksjon i fangstene i andre europeiske land, og økende fokus blant innkjøpere og konsumenter på bærekraft i forvaltningen.

Pelagisk

- Sild og makrell er unike råstoff, hvor økende fremtidig fokus på sunnhet og helse hos konsumentene bør bidra til en høyere verdi.
- Betydelige deler av fangstene foretas av kostnadseffektive fartøyer, men det er en overkapasitet.
- Betydelig overkapasitet i bearbeiding gir lav effektivitet og lønnsomhet.
- Transparent spotmarkedsomsetning på førstehånd med en økende grad av internasjonal konkurranse.
- Organiseringen av verdikjeden gir underinvesteringer i produktutvikling og markedsføring som kan løfte konsumentenes betalingsvilje og dermed prisen på råstoffet. En stor andel av silderåstoffet går til mindre krevende markeder med høy risiko og lav kjøpekraft, i stedet for mer krevende markeder med høy kjøpekraft, men hvor det kreves betydelig koordinering av verdikjeden og store investeringer for å lykkes.
- Den norske delen av verdikjeden er fangst- og trading-orientert i kultur og kompetanse.
- I en rekke markeder med tradisjon for konsum av sild skjer det en økning i levestandard, med påfølgende endringer i livsstil og preferanser. Dette gir både muligheter og utfordringer, da det skjer endringer i distribusjonskanaler og produktformene som konsumentene foretrekker.
- Utfordringen for næringen er å finne alternative organiseringer for en (mindre) andel av råstoffet som sikrer at dette kan oppnå høyere priser i mer krevende markeder og anvendelser.

5.2. Konkurransefortrinn for norsk sjømatnæring

Den norske sjømatnæringen har flere konkurransefortrinn som delvis er realisert, men også noen som representerer et urealisert potensiale:

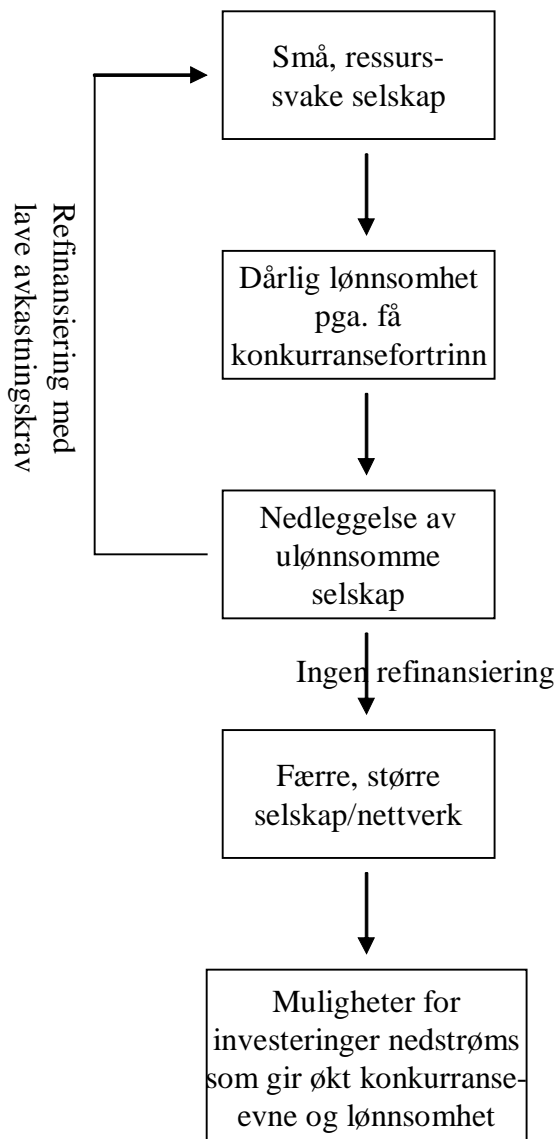
- Tilgang på store mengder råstoff i primærbearbeiding (fortrinnet avhenger av videreforedlingsvennlig reguleringsregime i Norge). Ilandføring av store kvanta råstoff gir også muligheter for å realisere stordriftsfordeler i produksjon av biprodukter, og å drive produktutvikling på biprodukter.
- Nærhet til EU-markedet, spesielt i forhold til ferske produkter.
- Fiskeråstoff med "unike" fysiske egenskaper, f.eks. sild.
- Fiskeråstoff og -produkter som produseres under relativt unike klimatiske betingelser, som ikke kan kopieres lett (f.eks. tørrfisk).

- Et reguleringsregime på fiskeressursene som relativt til EU-land og noen andre store fangstnasjoner ivaretar hensynet til en jevn og bærekraftig råstofftilgang for fangst- og bearbeidingsleddet, gitt de begrensninger som biologien setter til stabilitet. I praksis styrkes nok mulighetene for å utforme og sikre etterlevelse av et forsvarlig reguleringsregime av nasjonal politisk kontroll med fiskeressursene, og relativt liten tilstedeværelse av utenlandske fartøy.
- En stor primærproduksjon i fiske og havbruk gir grunnlag for en betydelig infrastruktur i form av FoU, leverandørindustri, og kommunikasjon (veier, elektrisitet, IT).

5.3. Investeringsfokuset til norsk fiskeindustri

Et forhold som krever oppmerksomhet er investeringsfokuset til norsk fiskeindustri, fordi selskaper i denne delen av sjømatnæringen ofte vil være utgangspunktet for videreutvikling av den norske næringen nedstrøms i verdikjedene. I norsk fiskeindustri har investeringsfokuset fram til nå i stor grad vært på selve bearbeidningen av fisk. Det har vært mye mindre fokus på investeringer i immateriell kapital lengre nedstrøms. Kronisk kapitalmangel i store deler av industrien har også ført til at man ofte har hatt et defensivt investeringsfokus, da dette har tvunget aktørene til å fokusere på refinansiering. Det grunnleggende problemet er at man har en struktur med små, ressursvake selskaper.

Problemet med eksistensen av mange små, ressursvake selskaper kan i stor grad forklares av refinansieringsmuligheter. Ulønnsomme og nedlagte bedrifter har fått tilgang til kapital fra ulike kilder: (1) Staten (f.eks. tidligere SND), (2) banker, (3) kommuner og (4) private kapitaleiere med sterk lokal forankring. Ofte har den utløsende faktoren for tilskudd fra stat og banker vært at lokalt forankret kapital først har gått inn. Den lokale kapitalen gjør ofte investeringsvurderinger ut fra andre kriterier enn rent bedriftsøkonomiske og nasjonale samfunnsøkonomiske kriterier. I den grad vurderingene er samfunnsøkonomiske, så er de det på et lokalt nivå. Utgangspunktet er da gjerne at de lokale kapitaltilbyderne ikke ser andre alternativet anvendelser av kapitalen som kan gi samme verdiskaping i lokalsamfunnet. Utfallet blir da gjerne at avkastningen på investeringen blir lav i forhold til det som er ”normalt” i kapitalmarkedet.



Figur 6. Refinansiering, industriell struktur og lønnsomhet

Dette problemet reduseres først når det blir et lavere tilbud av lokalt forankret kapital med lave avkastningskrav, eller at lokalt forankrede aktører ikke klarer å få mobilisert øvrig kapital (statlig og privat) i samme grad som tidligere. Figur 5.1 illustrerer mulige konsekvenser av to ulike refinansieringsregimer. Med dagens regime blir en struktur med mange små, ressursvake selskap opprettholdt. En slik struktur bidrar nok heller ikke til å gi fangstleddet en høyere pris. Større konkurranse om råstoffet driver isolert sett opp førstehåndsprisen. Men manglende ressurser i selskapene til nedstrømsaktiviteter fører til at man ikke klarer å ta ut verdier av råstoffet lenger nedstrøms, og dette bidrar til å holde førstehåndsprisen nede.

Den "onde" sirkelen (les: ulønnsomme sirkelen) blir først brutt når refinansiering med lave avkastningskrav opphører eller reduseres. Dersom sirkelen blir brutt kan man få dannelse av

større selskaper, eller nettverk av selskaper, som har tilstrekkelige finansielle og menneskelige ressurser til å foreta investeringer nedstrøms som kan styrke konkurransevne og lønnsomhet.

5.4. Verdikjedeorganisering

I fangstsektoren er omsetningsformene og reguleringer av førstehåndsomsetning av fisk er begrunnet i de helt spesielle markedsforhold som skapes ved sesongsvingninger og andre svingninger, kombinert med behovet for å omsette fisken umiddelbart i et lite lokalt marked med en eller få kjøpere. Salgslagene er derfor gitt et monopol gjennom Råfiskloven til å organisere markedsplassen for omsetning av fisk. Utvikling av fryseteknologi og reduserte transportkostnader har imidlertid ført til en integrering av de ulike markedene og en ser framveksten av mer eller mindre globale markeder.

Historisk har reguleringer av selve fisket også påvirket valg av omsetningsformer. Særlig har kappfiske gjort det vanskelig for fiskerne å operere med langsiktige kontrakter. I dag er imidlertid alle vesentlige fiskerier regulert gjennom fartøykvoter. For kystflåten er det kun et par sesonger siden fartøykvoter ble innført. Videreutvikling av dette systemet med mulighet for den enkelte båt til å overføre deler av kvoten fra ett år til et annet diskuteres. Over tid vil denne reguleringsendringen kunne avspeile seg i endrede avtalemønstre med flere langsiktige kontrakter der dette er industrielt fornuftig. Så langt har endringene imidlertid vært små.

I dag har spot- og auksjonsmarkeder en dominerende stilling spesielt innen pelagisk fiskerier. Dette er en organisering som har flere gode egenskaper. For både sild og torsk fluktuerer bestandene og dermed også tilbudet mye fra år til år. Videre er det store sesongmessige fluktuasjoner i tilbudet. Spotmarkeder gir hurtig signaler til markedsaktørene om endringer i tilbud og etterspørsel i form av prisendringer. Spotmarkeder sikrer konkurranse, og i prinsippet at de som er mest kostnadseffektive og klarer å skape størst verdier i markedet får kjøpe fisken. Det vil derfor alltid være et behov for spottmarkeder også i framtiden som en viktig prissettingsmekanisme i markedet. Spotorienterte verdikjeder fungerer imidlertid best i forhold til sluttmarkeder som er ”mindre krevende” når det gjelder krav til kvalitet, volum, regularitet og stabile råstoffpriser. Dette gjelder bl.a. betydelige sluttmarkeder for sild.

Imidlertid kan dagens dominerende organiseringsformer for sjømatbaserte verdikjeder i forhold til noen markedssegmenter gi opphav til manglende utnyttelse av konkurransefortrinn og økonomiske effektivitetstap på flere områder. Økonomiske effektivitetstap kan være knyttet til følgende:

1. Høye distribusjonskostnader pga. lav grad av koordinering mellom leddene i verdikjeden sammenlignet med landbruk og havbruk.
2. Sesongmessige skjevheter i fangsten ut over de begrensinger som biologien setter, og i noen tilfeller kappfiske, som gir en mer ujevn utnyttelse av bearbeidingskapasitet og lavere pris.
3. Underinvesteringer i produktutvikling og markedsføring som kan løfte konsumentenes betalingsvilje og dermed prisen på fiskeråstoffet. En forutsetning for at private aktører skal foreta investeringer i nye produkter og nye markeder er at man har en høy grad av kontroll med råstofftilførselen m.h.t. kvalitet, volum, timing og pris. Aktører er lite villige til å foreta investeringer på ofte flere titalls millioner kroner eller mer over en rekke år når man er avhengig av å kjøpe et råstoff, som utgjør en betydelig andel av produktkostnaden, i et spotmarked.
4. Villfisk-produkter blir oppfattet som et problem hos dagligvarekjedene fordi de ikke klarer å tilfredstille deres krav til uniform kvalitet, regularitet, volum, promoteringsinnsats, etc. Hos noen kjeder velger man å ha bare et svært begrenset utvalg med frosne og konserverte villfiskprodukter. Hos andre kjeder har man et større produktspekter, men mange villfiskprodukter er mer ”krydder” som man bruker lite ressurser på promotering av. Konsekvensen av disse forhold er en lavere etterspørsel og dermed mindre konkurranse om villfisk mellom kjedene enn det som potensielt er mulig. Dermed blir også prisen lavere.

I praksis er spot- og auksjonsmarkeder organisert i en rekke ulike former. Hovedproblemet til tradisjonelle spot- og auksjonsmarkeder er at de i forhold til noen kunder gir for lite (1) informasjon om produkt-attributter (art, størrelse, fangstmetode, tid siden avlivning, m.m.) og (2) for dårlige muligheter til å sortere råstoffet etter produkt-attributter. Alternativet til å forlate spot-/auksjonsmarkeder dersom disse gir liten verdiskaping er ikke nødvendigvis å gå over til langsiktige kontrakter eller andre former for vertikal koordinering. Et alternativ er å utvikle auksjonsmarkeder som tilbyr mer informasjon om attributter til råstoffet og bedre sortering av råstoffet etter ulike attributter til kjøpere med ulike behov, og, enn det som er i eksisterende markeder. Norges Råfisklag sitt arbeid med nye omsetningsformer representerer

et eksempel på dette. Slike auksjoner stiller selvfølgelig mye større krav til organisering og kompetanse, og de kan også kreve også et omsetningsvolum som er betydelig større enn det man ofte ser for å utnytte stordriftsfordeler knyttet til informasjon og sortering som gir tilstrekkelig økonomisk effektivitet.

6. Implikasjoner for strategiske valg

I dette kapitlet vil vi peke på to viktige implikasjoner av den foregående analysen av det globale sjømatmarkedet og den norske sjømatnæringen, nemlig nødvendigheten av å utvikle

- (1) sterke kunnskapssystemer forankret i selskapene.

- 2) samarbeidsmodeller som overvinne småskala-ulempene i en rekke aktiviteter.

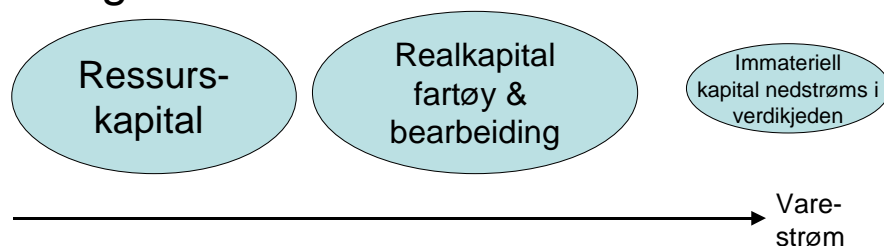
Disse to punktene henger også sammen, fordi utvikling av sterke kunnskapssystemer vil forandre bruk av samarbeidsmodeller.

Diskusjonen i kapittel 4 impliserer at de strategisk viktige investeringene *ikke* er i eierskap i naturressurser og fysiske produksjonsanlegg i bearbeiding. De strategisk viktigste investeringene er i *immateriell kapital*. Fokuset er på *nedstrømsdelen* av verdikjeden. Ledende næringsmiddelindustrier og -selskaper bygger sin immaterielle kapital gjennom investeringer i markedskunnskap, produktutvikling, markedsføring, distribusjonssystemer og kunderelasjoner. Den immaterielle kapitalen ligger i hodene på de ansatte i form av spisskompetanse på markeder og produkter som er satt i system, i merkevarer osv.

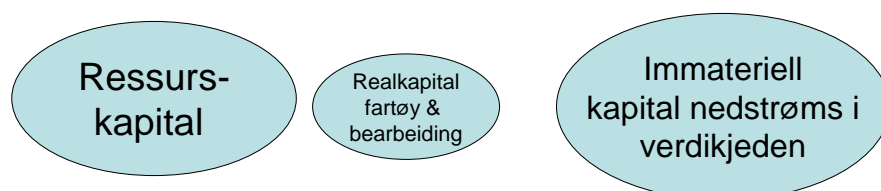
Flere forhold gjør immateriell kapital attraktiv. Den er ikke ”hyllevarer”, men vanskelig å kopiere - i motsetning til mye realkapital, som for eksempel produksjonsutstyr i fiske og bearbeiding - noe som betyr at det kan skapes ”varige” konkurransefortrinn. Immateriell kapital som ligger i hodene eller i komplekse systemer – kunnskapssystemer - er vanskeligere å flytte enn finansiell kapital og realkapital.

Ved å satse på immateriell kapital kan vi også utnytte de store investeringene som blir gjort i høyere utdanning i Norge. Et høyt velferdsnivå som krever høy produktivitet kan bare oppnås gjennom å sette høyt utdannede mennesker i aktiviteter og systemer som utnytter deres kompetanse på en effektiv måte.

I dag:



I fremtiden:



Figur 5. Betydning av ulike typer kapital i verdikjeder for sjømat

Betydning av ulike typer kapital i verdikjeder for sjømat er forsøkt illustrert i figur 5. I norsk sjømatnæring er det mye fokus på kapitalen som ligger i fiskeressursene og i realkapitalen i fartøy og bearbeiding. Det er lite fokus på betydningen av immateriell kapital lenger nedstrøms i verdikjeden. I framtiden kan dette bildet ha endret seg vesentlig. Ressurskapitalen er fremdeles viktig, men realkapitalen har mistet betydning i forhold til den immaterielle kapitalen nedstrøms.

6.1. Kunnskapssystemer

Et sentralt spørsmål er hvorfor norsk sjømatnæring svak på nedstrøms distribusjon, produktutvikling og promosjon? Eller sagt på en annen måte: Hvorfor har den norske sjømatnæringen så lite immaterielle kapital nedstrøms? En sentral forklaring er nok at næringen *ikke har utviklet sterke kunnskapssystemer* som omfatter verdikjeden nedstrøms.

For å forstå hva som ligger i dette må vi klargjøre hva et kunnskapssystem er: Det er en organisering av aktiviteter rettet mot å skaffe ny informasjon, bearbeide informasjonen og bruke denne i tiltak som kan styrke konkurransevnen.

Kunnskapssystemet kan være i et selskap eller i et nettverk av selskaper. Det kan også omfatte eksterne FoU-miljøer i academia, statlige organisasjoner (for eksempel Innovasjon Norge, Eksportutvalget for fisk), m.m.

Et vellykket industrielt kunnskapssystem med basis i et selskap har flere kjennetegn:

- Kulturen i selskapet gjennomsyres av at kunnskapssystemet er fundamentet for dens konkurranseevne og lønnsomhet.
- Man rekrutterer og beholder høyt utdannede medarbeidere.
- Grupper av medarbeidere får mulighet til å jobbe kontinuerlig med problemstillinger av utviklingskarakter eller forskningskarakter over en tilstrekkelig lang periode. Selskapene kan også ha egne FoU-enheter i den grad det er nødvendig.
- Dersom det er en FoU-organisasjon i selskapet, så samhandler denne effektivt med den operative organisasjonen.
- Selskapene har dedikerte budsjetter for kunnskapssystemet (f.eks. FoU), som synliggjør at dette krever ressurser men også at dette er nødvendig for å være konkurransedyktig.
- Toppledelsen er i stand til å forstå behov, initiere prosjekter, og ta riktige beslutninger på grunnlag av produksjonen i kunnskapssystemet.
- Kunnskapsaktører er involvert på en systematisk måte i alle faser i utviklingsprosesser: (1) Definisjon, (2) ”skrivebordsanalyse”, (3) pilotskala-forsøk, (4) fullskala implementering.
- Selskapet er i stand til å kommunisere med, styre og tolke resultater fra eksterne kunnskapsleverandører
- Man produserer kontinuerlig ny kunnskap som sikrer at selskapets konkurranseevne og lønnsomhet opprettholdes over tid ved at den implementeres i produksjonsprosesser, produkter, markedsføring, etc.

Selv om det fins flere modeller for kunnskapssystemer, som ikke nødvendigvis omfatter alle elementene i listen over, så indikerer listen at kunnskapssystemet stiller store krav til selskapets menneskelige og finansielle ressurser. Det er også stordriftsfordeler i en rekke av de aktivitetene som er skissert ovenfor. Små selskap vil ofte ha for lite menneskelige ressurser og ”slark” i organisasjonen til å utvikle et effektivt kunnskapssystem. De blir da tvunget til å velge spesialisering og fokus på nisjer som overlevelsesstrategi.

Det er mange eksempler internasjonalt på selskap med sterke kunnskapssystemer. Man finner dette hos næringsmiddelgigantene Nestle, Unilever og Kraft. Disse selskapene kjøper en rekke avanserte tjenester eksternt for å forstå konsumenter og markeder, har egne store FoU-avdelinger, men har også betydelige kompetanseressurser i de operative organisasjonene. Et

mer nærliggende eksempel er dansk svineindustri, hvor man har et kunnskapssystem som omfatter store deler av verdikjeden fra bonden og flere selskaper. I norsk landbruksbasert næringsmiddelindustri er Tine og Orkla blant de få eksempler på selskaper med egne sterke kunnskapssystemer.

I norsk sjømatnæring har kanskje fiskefôr-selskapene (f.eks. Ewos og Skretting) de sterkeste kunnskapssystemene. I store deler av sjømatnæringen kan det hevdes at de fleste selskapene er for små og ressursvake til å utvikle sterke individuelle kunnskapssystemer som omfatter nedstrømsdelen av verdikjeden. Man har forsøkt å kompensere for dette gjennom offentlig finansiering av FoU, pålegging av avgifter som bl.a. benyttes til å bygge opp markeds kunnskap gjennom Eksportutvalget for fisk. Effektiviteten av slike tiltak, dvs. evnen til å utnytte tiltakene kommersielt, avhenger ofte av at det er tilstrekkelige interne ressurser i selskapene.

Et alternativ for *mindre* selskaper er å utvikle kunnskapssystemer i et nettverk av selskaper og andre aktører. I et nettverk kan det være komplementær kompetanse hos ulike aktører, og det kan gi grunnlag for å foreta investeringer og bære faste kostnader knyttet til immateriell kapital. Men for at det skal utvikles et effektivt kunnskapssystem som raskt er i stand til å skaffe informasjon, bearbeide denne og omsette i handling, så må vanligvis nettverket være mer enn en løs klynge. Det vil forandre en organisering over selskapsgrenser som er forpliktende og ressurskrevende på noen områder. Dette bringer oss over på en nærmere diskusjon av samarbeidsmodeller.

6.2. Samarbeidsmodeller

Den framtidige organiseringen av verdikjeder for norsk sjømat bestemmes av flere forhold:

(1) Biologiske produksjonsprosesser og næringens evne til å tilpasse seg og innovere i forhold til disse, (2) konsekvensene av endringer i bearbeidingsteknologier for kostnadsstruktur og krav til råstoff (3) krav fra sluttkjøperne og konsumentene, som endrer seg betydelig i de mest betalingsdyktige markedene, og (4) adferden til konkurrerende sjømat- og landbruksbaserte verdikjeder. Hvordan verdikjedene er strukturert er med å bestemme hvordan en kan møte disse utfordringene.

Kostnadseffektivisering i fangstleddet og fiskeindustrien er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å styrke konkurranseevnen. Som påpekt tidligere er norske sjømatnæringen trolig nødt til å foreta investeringer nedstrøms i verdikjeden som i stor grad er immaterielle. Disse investeringene må foretas i både innland og utland. Men denne typen investeringer kan trolig ikke foretas av dagens små og ressursvake selskaper alene.

Alternative leveringsstrategier for norske verdikjeder, som *ikke trenger være gjensidig utelukkende*, kan være:

1. Leverandør av råstoff og halvfabrikata av varierende kvalitet og i varierende volum i en spotmarkedsbasert verdikjede til kunder som er mindre krevende. Dette er den tradisjonelle modellen for norsk fiskerinæring. Med en slik struktur vil en mest sannsynlig se at norsk fisk taper i konkurransen i de mest krevende og betalingsdyktige markedene, og blir sendt til nye mindre krevende markeder.
2. Leverandør av råstoff og halvfabrikata som i hovedsak selges uten varemerke fra fiskedisk eller under varemerker til andre aktører lenger nedstrøms, hvor konkurransefortrinnet er at man kan levere uniformt høy kvalitet til konkurransedyktige priser.
3. Leverandør av råstoff og halvfabrikata som markedsføres til konsumentene under et *beskyttet felles kvalitetsmerke* som garanterer for uniformt høy kvalitet, positive helseeffekter, bærekraftig ressursutnyttelse, etc. Dette merket kan omfatte mange norske aktører som blir sertifisert og bidrar med midler til markedsføring. Et slikt merke vil kreve store investeringer og at store kvanta selges under dette for at det skal bli gjenkjent av industrielle kjøpere og konsumenter og gi en prispremie.
4. Leverandør av produkter under eget *selskappspesifikt varemerke* som man distribuerer selv helt ut til dagligvarekjedene. Dette vil kreve store investeringer i produktutvikling, distribusjonsapparat, og kontroll over store kvanta råstoff.

De tre første alternativene kan i bestå av mange selvstendige selskaper i hvert ledd i verdikjeden, mens det siste alternativet innebærer en høy grad av koordinering gjennom forpliktende, langsiktige samarbeidsmodeller eller vertikal integrasjon.

For å få tatt ut økt fortjenestemargin lenger nedstrøms trenger man aktører som er tilstrekkelig sterke nedstrøms. Dette omfatter kompetanse på markeder, produktutvikling, markedsføring, og et distribusjonsapparat som er sterkt nok til å utnytte stordriftsfordeler. Igjen så betinger

dette at selskapene har store finansielle og menneskelige ressurser, og har satt disse i et effektivt system. Trolig har man i Norge ikke selskaper som har den nødvendige styrke nedstrøms.

Som alternativ til rendyrkede spotmarkeder eller vertikal integrasjon fins det er rekke samarbeidsmodeller som kan være kandidater for betjening av krevende markeder og produkter. Noen alternative samarbeidsmodeller er: (1) Modeller fra landbrukskooperativene med basis i primærleddet, (2) langsiktige kontrakter, (3) joint ventures med felles aksjeselskap hvor en utvidet aksjonæravtale ivaretar en rekke hensyn i forhold til de ulike deltakere, eller (4) nettverksmodeller hvor man ikke har et felles selskap men hvor deltagerne har etablert felles standarder med tilhørende merkevare og må etterleve standardene (f.eks. gjennom sertifisering). Man kan også tenke seg samarbeidsmodeller som benytter en kombinasjon av vertikalt eierskap, langsiktige kontrakter og auksjonsmarked.

De potensielle fordelene til samarbeidsmodeller kan oppsummeres som:

- (1) Muliggjør utvikling av kunnskapssystemer som har den kritiske masse som er nødvendig for å være effektive,
- (2) utnyttelse av stordriftsfordeler og samdriftsfordeler ("economies of scope") i produksjon og distribusjon som gir reduserte enhetskostnader,
- (3) økt pris på produktene fordi man kan gjennomføre etterspørselsfremmende tiltak som ellers ikke ville vært mulig, og
- (4) redusert økonomisk risiko for deltakende aktører.

For å realisere de potensielle fordelene (1)-(4) er det nødvendig å foreta investeringer i "felles" teknologiske løsninger gjennom hele verdikjeden, i kompetansebygging (human kapital), distribusjonsapparat og produktutvikling.

Det er flere barrierer knyttet til horisontalt og vertikalt samarbeid, som forklarer at det er vanskelig å etablere disse:

- (1) Aktørene er ofte svært heterogene m.h.t. teknologi, kompetanse, finansielle ressurser, etc.,
- (2) aktørene har ofte asymmetrisk informasjon om vesentlige forhold som fører til at de gjør ulike vurderinger av sentrale forhold,
- (3) kontrakter skal ofte beskrive veldig komplekse forhold og må derfor bli ufullstendige,

- (4) samarbeid krever spesifikke investeringer i produksjonsutstyr, produktutvikling, markedsføring lokalisering etc. som har liten verdi hvis samarbeidet bryter sammen,
- (5) aktører opptrer ofte opportunistisk, dvs. at de av finansielle eller andre årsaker vil bryte eller endre betingelsene for samarbeidet,
- (6) fordeling av inntekter, kostnader og risiko mellom aktører er ofte vanskelig,
- (7) fordeling av beslutningsmyndighet når deltakerne ikke har balanserte interesser.

Dersom de nevnte barrierene fører til at man ikke får etablert samarbeid som kan gi et økt samfunnsøkonomisk overskudd kan man si at de representerer en *markedssvikt*. Dette åpner opp for at myndighetene kan gå inn i en rolle som *fasilitator* for å etablere samarbeid.

Myndighetene kan:

- (1) Påse at rammevilkår inkludert lovverk gjør det mulig å endre organiseringen i verdikjeden i Norge slik at en kan møte nye utfordringer.
- (2) Bistå med å finne optimale områder og organiseringsmodeller for samarbeid.
- (3) "Subsidiere" spesifikke investeringer i kompetansebygging, markedsføring, produktutvikling, produksjonsutstyr, etc. Dersom aktører som skal foreta spesifikke investeringer er svært risikoaverse, eller det er betydelig ubalanse i omfanget av spesifikke investeringer mellom deltakerne, så kan offentlig "subsidiert" av disse investeringene være et virkemiddel for å få etablert samarbeidet. Myndighetene må selvsagt vurdere i hvor stor grad offentlig medvirkning virker konkurransesvidende, og kan komme i konflikt med konkurranseregler i f.eks. EU.
- (4) Redusere informasjonsasymmetri mellom aktørene, f.eks. asymmetri i informasjon om markedet mellom en eksportør og fiskere.
- (5) Bistå som megler ved konflikter.

Noen ganger er det svært høye barrierer mot å etablere vertikale samarbeidsmodeller med en høy grad av koordinering og store forpliktelser mellom selskapene. Da bør man vurdere modeller som ikke krever like sterke bindinger mellom selskapene. Et eksempel på dette er et beskyttet felles merke med tredjepartssertifisering.

Dette er en svært krevende eksersis, som vil kreve mye kompetanse og et betydelig sett med virkemidler. Men strategiske allianser er i dag en dyd av nødvendighet for mange, både store og små. Som et eksempel kan en nevne det strategiske samarbeidet mellom Nestle og Coca-Cola. En skulle tro at slike næringsmiddelgiganter skulle klare seg på egenhånd. Men selv de

finner noen ganger ut at de må samarbeide. Nestle og Coca-Cola har en strategisk allianse på distribusjon av Nestea. Dersom slike selskaper finner det påkrevd med strategisk samarbeid kan det virke rimelig at også små norske sjømatbedrifter er nødt til å samarbeide for å kunne konkurrere lønnsomt i markedet.

Det bør også påpekes at en fokusering på strategiske samarbeidsmodeller er i tråd med anbefalinger fra styringsgruppen i strategi-prosjektet, bestående av representanter fra FHL, LO og Fiskarlaget. Styringsgruppen skriver at (se vedlegg C) ”Næringen og myndighetene bør finne frem til formålstjenlig salgssamarbeid mot sjømatmarkeder. Et samarbeid som må ha som mål å bidra til å styrke økonomien i både primærledd og industri. Avhengig av organisasjonsform og produkt- og markedsbredde, vil salgssamarbeid kunne bidra til å løse flere av utfordringene som er identifisert:

- Utnytte og videreutvikle konkurransefortrinn og målrette disse mot utvalgte markeder
- Styrke merkevarebygging og dermed synlighet i nedstrømsmarkeder
- Heve kvalitetsnivået og skape større samsvar mellom pris og kvalitet
- Styrke næringens forhandlingsposisjon overfor internasjonale dagligvarekjeder”

Videre sier styringsgruppen at ”Innovasjon Norge må støtte verdikjedeinvesteringer gjennom utviklingsprosjekter som kombinerer organisasjonsutvikling, kompetanseutvikling og teknisk utvikling.”

7. Avsluttende kommentarer

I det globale sjømatmarkedet opererer svært sterke teknologiske, økonomiske og markedsmessige gravitasjonskrefter. Disse endrer seg over tid og aktørene i markedet må over tid tilpasse seg dem hvis man vil være konkurransedyktig. For de som ikke tilpasser seg blir konsekvensene ofte reduserte priser, svekket lønnsomhet og nedleggelse. Når endringene i gravitasjonskreftene over tid blir tilstrekkelig store, klarer ikke alle institusjonelle og organisatoriske regimer som ble utformet for en annen tid å stå i mot. Denne rapporten har forsøkt å peke på noen viktige endringer og norsk sjømatnærings posisjon i dag og i fremtiden i lys av endringene.

Spørsmålet er om norsk sjømatnæring skal (1) stritte imot gravitasjonskreftene, eller (2) forutse og tilpasse seg dem? Dersom næringen velger å stritte imot risikerer man at andre mer forutseende og tilpasningsdyktige aktører styrker sine posisjoner på bekostning av næringen. Tar man det andre valget, kan man utnytte en rekke konkurransefortrinn som det er vanskelig for våre utenlandske konkurrenter å kopiere. Det første valget er på kort sikt enklest – det krever ikke samarbeid mellom aktørene i næringen, men bare at man står fast i sine vante posisjoner. Det andre valget er langt mer krevende, fordi det med vår organisering av næringen fordrer at aktører i ulike deler av næringen er villige til å gå ut av vante, trygge posisjoner og foreta kollektive handlinger sammen som kan virke dramatiske for noen.

Referanser

Asche, F., A. G. Guttormsen og Ragnar Tveterås (2005) "På topp for å bli." *Dagens Næringsliv*, 16.06.05.

Asche, F. og Ragnar Tveterås (2005) "Hvor konkurransedyktig er èn-arts strategien?". *Fisk, Industri og Marked*, nr. 6.

Asche, F., A. G. Guttormsen og Ragnar Tveterås (2005) "Straffetoll eller minstepris – pest eller kolera?". *Norsk Fiskeoppdrett*, nr. 8, s. 23-25.

Asche, F., Ragnar Tveterås og Sigbjørn Tveterås (2005) "Samdriftsfordeler og konsolidering i internasjonal distribusjon av oppdrettsfisk". *Norsk Fiskeoppdrett*, nr. 9, s. 46-49.

Grimsrud, B. og Ragnar Tveterås (2005) "Rødgrønn regjering: Kvotekamp eller markedsinvesteringer?". *Fisk, Industri og Marked*, nr. 8.

Grimsrud, B. (2004) "Norske rammevilkår for sjømatnæringen", notat.

Grimsrud, B. og Sissener, E.H. (2004) "Norsk sjømatnærings markedsadgang", notat.

R. Tveterås (2004) "Strategier for økt verdiskaping i norsk sjømatnæring", *Fisk, Industri og Marked*, juni 2004.

R. Tveterås (2005) "Markeder og produksjon i den globale sjømatnæringen", notat.

R. Tveterås (2005) "Lønnsomhetstall i verdikjeden for sjømat: En komparativ analyse", notat.

A. Vedlegg: Møter, seminarer og foredrag

Oslo, 21. april 2004. Workshop om strategier for økt verdiskaping i norsk sjømatnæring med representanter for FHL, Norges Fiskarlag, LO, FHF og IN.

Tromsø, 1. juni 2004. Møte med Eksportutvalget for fisk.

Trondheim, 12. august 2004. Foredrag på seminar arrangert av Nordea Bank og Eksportutvalget for fisk på Norfishing-konferansen om: "Villfisk – den vanskelige varen".

Tromsø, 18. august 2004. Møte med ledelsen i Norges Råfisklag.

Ålesund, 26. august 2004. Foredrag på Pelagisk seminar arrangert av Nordea Bank om: "Den vanskelige villfisken: Norsk sild i det nye EU".

Oslo, 20. September 2004. Workshop om Strategier for økt verdiskaping i norsk sjømatnæring med representanter for FHL, Norges Fiskarlag, LO, NFR, EFF, FHF og IN.

Trondheim, 4. oktober 2004. Møte med Norges Fiskarlag.

Oslo, 20. oktober 2004. Møte med NNN og LO.

Roma, 22. november 2004. Foredrag på seminar arrangert av FAO om: "The competition between fisheries, aquaculture and agriculture in Europe".

Tromsø, 29. november 2004. Foredrag på konferansen Fisk 2004 om: "Utfordringene fra den internasjonale matvareindustrien: Kan næringen samle seg om en felles utviklingsstrategi?"

Oslo, 2. desember 2004. Presentasjon for Nordisk Næringsmiddelarbeiderforbund.

Gardermoen, 4. januar 2005. Seminar I om "Omsetningsformer i norsk sjømatnæring" med representanter for FHL, Norges Fiskarlag og Norges Råfisklag.

Gardermoen, 12. januar 2005. Seminar II om "Omsetningsformer i norsk sjømatnæring" med representanter for FHL, Norges Fiskarlag og Norges Råfisklag.

Paris, 27.-28. januar 2005. Workshop om strategier for økt verdiskaping i norsk sjømatnæring med representanter for FHL, Norges Fiskarlag, LO, FHF og IN.

Trondheim, 8. mars 2005. Presentasjon for LOs fiskeripolitiske utvalg.

Tromsø, 14. april 2005. Foredrag på FHLs årsmøte om: "Norsk sjømatnæring i dagens internasjonale matvareindustri: Ny virkelighet krever nye strategier".

København, 9. mai 2005. Presentasjon på FHF's strategi seminar om "Strategier for norsk sjømatnæring: I lys av noen lærdommer fra andre matvaresektorer".

Andre møter/intervjuer med næringsaktører

- 9 des 04 Møte med saksbehandlere i Fiskeridepartementet
- 31 aug 04 Intervju med Hammerfest næringsforening
- 30 aug 04 Intervju med Norway Seafood, Hammerfest, Jan Fredriksen
- 13 aug 04 Intervju på Norway Seafoods anlegg i Stamsund med daglig leder Klaus Skive
- 13 aug 04 Intervju med hovedtillitsvalgt i Norway Seafood Bjarne Kristianssen, Stamsund
- aug 04 Intervju med Randi og Rita Karlsen, leder bedriften Brødrene Karlsen AS, Husøy
- aug 04 Intervju med Arne Karlsen, daglig leder i Mackzymal, Tromsø
- aug 04 Intervju med Per Gunnar Hansen, Westfish-Aarsether, Båtsfjord
- aug 04 Intervju med Fisker/kaptein Steinar Friis, Båtsfjord
- aug 04 Intervju med Kristian Solhaug, skipper på tråleren Persfjord, Båtsfjord
- aug 04 Intervju med driftsleder Arnfred Eriksen på Båtsfjordbruket AS. Båtsfjord
- aug 04 Intervju med Bjørn T Fredriksen, Arvid Nergaard AS, Senjahopen
- 30 jun 04 Intervju med Kristin Alnes, FHL Oslo
- 29 jun 04 Telefonintervju med Vebjørn Barstad Fiskebåtredereenes Forbund, Ålesund
- 29 jun 04 Telefonintervju med Kristian Prytz, FHL, Tromsø
- apr 04 Møte med Hans Johan Dal NNN, Tromsø

B. Vedlegg: Uttalelse fra FHL, LO og Norges Fiskarlag oversendt til Fiskeridepartementet 7. februar 2005

Strategi for økt verdiskaping i norsk sjømatnæring

FHL, LO og Norges Fiskerlag tok i 2003 initiativ til et utrednings- og forskningsprosjekt for økt verdiskaping i norsk sjømatnæring. Styringsgruppa for prosjektet, bestående av Christen Mordal, Torbjørn Dahl og Jan Skjærvø, har på bakgrunn av arbeidet i prosjektet den 28. januar 2005 konkludert med følgende felles forslag til en ”Agenda for endring” i norsk sjømatnæring.

Forslagene rettes spesielt mot den kommende stortingsmeldingen om marin verdiskaping og Innovasjon Norges forestående strategiarbeid.

Styringsgruppen vil anmode om at næringens felles synspunkter nedfelles som prinsipper i dokumentet om overordnede fiskeripolitiske retningslinjer som virker førende på strategi og prioriteringer i Innovasjon Norge.

Agenda for endring

Det skjer viktige strukturendringer i den internasjonale matvareindustrien som den norske sjømatnæringen er en del av. Utviklingen innen sluttmarkedene stiller nye krav til organiseringen av verdikjeder for sjømat. Samtidig skaper den teknologiske utviklingen og økte kapitalintensiteten økte muligheter men også økte behov for koordinering mellom de ulike leddene i verdikjeden.

Av ulike historiske grunner har utviklingen i den norske sjømatnæringens organisering gått langsommere enn man har sett innen andre deler av matvareproduksjonen og i andre fiskerinasjoner. For deler av norske fiskerier er dette helt naturlig, gitt fangstgrunnlag og markeder. Men for næringen som helhet er det antakelig et tegn på strukturelle problemer som en må ta fatt i fra myndigheters og interesseorganisasjoner side.

Lønnsomhet må være det bærende prinsippet for politiske beslutninger og offentlig virkemiddelbruk. Utviklingen av næringen skal skje i et nasjonalt perspektiv og skal

underlegges nasjonal forvaltning. Sjømatnæringen har et stort nasjonalt og regionaløkonomisk potensial med hensyn til verdiskaping og sysselsetting basert på bl.a. regionale fortrinn.

Sentrale problemer i næringen

Forslagene til tiltak er rettet mot å løse følgende problemer:

- Overkapasitet i fiskeindustrien.
- Ujevne leveranser til bearbeiding og slutt kunder.
- Varierende kvalitet på sjømatprodukter.
- Svak posisjon i verdikjedene nedstrøms.

Bryte refinansieringssirkelen i industrien

Det er overkapasitet i både fangst og industri. For førstnevnte er det satt i verk tiltak for å redusere kapasiteten, men for industrien representerer overkapasiteten et betydelig problem i forhold til å få en konkurransedyktig struktur.

Lokal privat kapital og offentlig kapital refinansierer ofte ulønnsomme bedrifter. uten at det foreligger et langsiktig inntjeningsperspektiv, Dersom refinansiering begrenses, vil øvrige bedrifter styrke sin lønnsomhet og overlevelsessevne.

- Myndighetene må legge føringer på fylkeskommuner og kommuner om at ulønnsomme bedrifter ikke refinansieres. Disse kan erstattes med mottakerstasjoner.
- Innovasjon Norge må få klare føringer om å ikke bidra til å opprettholde kapasitet i ulønnsomme bedrifter eller til overetablering på nye områder.
- Styringsgruppen advarer mot å innføre regionale kvoter fordi dette bl.a. vil føre til å at næringsstrukturen sementeres, noe som vil redusere næringens evne til å løse sine egne kapasitetsproblemer

Utjevne sesongsvingninger

Norsk bestandsforvaltning er bærekraftig. Fra et markedsperspektiv ville det være ønskelig med en jevnere råstofftilgang, og variasjonene er større enn de biologiske sesongvariasjonene tilsier. Tiltak som kan bidra til å sikre jevnere og mer forutsigbare leveranser er:

- Myndighetene bør legge til rette for økt mellomlagring, og Innovasjon Norge bør styrke satsingen på utviklingsprosjekter for mellomlagring.

- Næringen må utvikle muligheter som fartøykvoter gir til å redusere svingningene i leveranser, for eksempel gjennom økt bruk av langtidskontrakter og spesialisering innen flåten.
- Det må innføres muligheter til å overføre deler av kvotene fra ett år til et annet.

Prisdifferensiering for kvalitet

Med dagens omsetningsformer på førstehånd er det for svak sammenheng mellom pris og kvalitet, slik at kvaliteten på råstoffet ikke opprettholdes, og i utilstrekkelig grad går til de anvendelser og markeder som gir størst verdiskaping. Dette skyldes dels at overkapasitet i industrien bidrar til å hindre en utvikling av effektive mekanismer for differensiering av pris etter kvalitet. Tiltak som bør vurderes er:

- Regler som åpner for effektiv prisdifferensiering basert på kvalitet
- Videreutvikling av pris- og kvalitetsforskrifter og kontrollsystemer.
- Videre utvikling og bruk av fangstmetoder som fremmer kvalitet og skånsom behandling av fisk

Langsiktige avtaler

Et fleksibelt omsetningssystem vil bidra til å styrke koordineringen i næringens verdikjede, blant annet gjennom jevnere og mer forutsigbar levering og høyere og mer stabil produktkvalitet. Langsiktige avtaler vil kunne supplere dagens omsetningsordninger. Et tiltak som må vurderes i denne sammenheng er å:

- Initiere et følgeforskningsprosjekt i forbindelse med Fiskeridepartementets to års prøveprosjekt med langsiktige avtaler.

Koordinering av verdikjeden

Utvikling av konkurransedyktige verdikjeder krever målrettede investeringer både i fysisk kapital, kompetanse og organisering. Økt vertikal koordinering vil stimulere til investeringer som bidrar til å styrke økonomien i både primærledd og industri. Dermed legges også et bedre grunnlag for å styrke posisjonen i nedstrømsmarkeder. Det pekes spesielt på følgende:

- Myndighetene må legge til rette for at restrukturering i flåte og industri sees i sammenheng for å sikre mottak for en differensiert flåtestruktur.
- Innovasjon Norge må støtte verdikjedeinvesteringer gjennom utviklingsprosjekter som kombinerer organisasjonsutvikling, kompetanseutvikling og teknisk utvikling.

Merkevarebygging og produktdifferensiering

Merkevarebygging og produktdifferensiering er viktige virkemidler for å øke betalingsvilligheten for norsk sjømat. Det vil også kunne virke kapasitetsregulerende i produksjonsleddet på lengre sikt ved at det øker terskelen for å komme inn på markedet.

Følgende bør prioriteres:

- Næring og myndigheter bør samarbeide om strategier for å fremme norske konkurransefortrinn.
- Bruken av “Seafood from Norway”-merket i dagens form bør bli gjenstand for en grundig vurdering – med spesielt fokus på evnen til å kontrollere kvalitet.
- Man må arbeide internasjonalt for klarere merking av hvor fisken er produsert/prosessert.

Salgssamarbeid

Næringen og myndighetene bør finne frem til formålstjenlig salgssamarbeid mot sjømatmarkeder. Et samarbeid som må ha som mål å bidra til å styrke økonomien i både primærledd og industri. Avhengig av organisasjonsform og produkt- og markedsbredde, vil salgssamarbeid kunne bidra til å løse flere av utfordringene som er identifisert:

- Utnytte og videreutvikle konkurransefortrinn og målrette disse mot utvalgte markeder
- Styrke merkevarebygging og dermed synlighet i nedstrømsmarkeder
- Heve kvalitetsnivået og skape større samsvar mellom pris og kvalitet
- Styrke næringens forhandlingsposisjon overfor internasjonale dagligvarekjeder

C. Vedlegg: Prosessen i prosjektet

I det følgende beskrives og drøftes prosessen i prosjektet.

Etablering av prosjekt

Prosjektet ”Strategisk analyse av norsk sjømatnæring” hadde en lang etableringsfase. Det ble lagt ned betydelige resurser både hos FHF, IN, FHL og LO og hos flere forskningsinstitusjoner før prosjektet startet. Ønsket var å etablere et strategi prosjekt der sentrale aktører i næringen gikk sammen om å få dokumentert utfordringene for næringen for å skape en mer felles forståelse og dermed et bedre utgangspunkt for endringsprosesser innenfor næringen.

Et utkast til prosjekt ble utarbeidet i 2002 av en forskergruppe bestående av Econ, Fafø og Matforsk og fremmet av LO i HFF. Et annet ble utarbeidet våren 2003 av BI og fremmet av FHL i FHF. På initiativ fra FHF og basis av disse innspillene ble det dannet en ny forskergruppe bestående av Erik Jacobsen fra BI, Bjørne Grimsrud fra Fafø og ledet av Ragnar Tveterås fra SNF/UiS. Et forprosjekt ble etablert i juni 2003 og hovedprosjekt ble satt i gang i april 2004. FHF tok i forbindelse med etablering av forprosjektet også initiativ til etablering av styrings- og referansegrupper. I styringsgruppa ble Fiskarlaget trukket inn i tillegg til LO og FHL. I referansegruppa ble NFR og EFF i tillegg til representanter fra LO, NHO og Fiskarlagets side.

Et av resultatene av en slik omfattende etableringsfase var at prosjektet var godt kjent og delvis godt forankret blant organisasjonene i næringen før selve oppstarten, noe som bidro positivt i de senere prosessene.

Målsettinger og metode

Forståelse av utfordringer en som aktør står ovenfor er grunnleggende når beslutninger om valg av ulike handlingsalternativ skal tas. Forskning og dokumentasjon er derfor vesentlige grunnlag for slike beslutninger. En felles forståelse av utfordringene øker mulighetene for å bli enige om valg av handlingsalternativ blant ulike aktører. Dette er kort den metode og filosofi som lå til grunnlag for prosjektet.

Sjømatnæringen med sine mange aktører og blanding av en sterkt internasjonaliserte og markedsbasert sluttmarked med et sterkt regulert førsteledd gjør at en i utgangspunktet finner en veldig ulik forståelse av utfordringene næringen står ovenfor. Sjømatnæringen har lange tradisjoner for samspill mellom markedsløsninger og reguleringer, men at utviklingen innen næringen viser at den ikke fornyer seg i så stor grad som ønsket. Prosjektet formulerte to arbeidshypoteser omkring dette:

- Den første er at aktørene tilpasser seg optimalt innenfor gjeldende strukturer og reguleringer, mens ingen makter å gripe fatt i endringer på tvers av gjeldende strukturer (lokal optimalisering)
- Det andre er at aktørene er låst i en kobling av verdiskaping og fordeling av verdiene, der interessekonflikter omkring fordeling hindrer endringer i retning av økt verdiskaping. Gudmund Hernes (1986) har kalt dette en ”dobbelt

oppmerksomhetsfordreining” mot staten snarere enn mot markedet og mot fordeling snarere enn mot foredling av det økonomiske utbytte.

Prosjektet ble derfor utformet med en struktur der forskerne skulle levere kunnskap på gitte tema inn til referansegruppa og styringsgruppa, og etter hvert også forslag til tiltak som styringsgruppa kunne enes om. Prosjektnotatet skisserte følgende:

- (1) Beskrive den strategiske situasjonen til den norske sjømatnæringen i et globalt marked for sjømat og andre matvarer.
- (2) Presentere strategiske handlingsmuligheter som kan sikre vekst i verdiskapningen til næringen, herunder konsekvensene av disse for organisering og fordeling. Analysen vil omfatte følgende områder:
 - Tiltak for å styrke bedriftenes internasjonale konkurransedyktighet
 - Tiltak for å styrke næringens ressursgrunnlag (naturressurser, teknologi, kompetanse, kapital, infrastruktur osv.)
 - Tiltak for å styrke næringsdynamikken og dermed de langsiktige forutsetningene for konkurransedyktighet.
 - Forslag til endring av politiske rammebetingelser (som påvirker bedriftenes konkurransedyktighet, kvaliteten og tilgangen på ressurser, og næringsdynamikken)

Styrende for hvilke tema som ble arbeidet med i forskergruppa fra starten av var derfor nettopp at de kunne lede fram til forslag som styringsgruppa kunne enes om.

Gjennomføring

Det ble lagt opp til en tredeling i innspilene fra forskergruppa i form av tre milepæler der en stratet med situasjonsbeskrivelsen, så presenterte en del strategiske problemstillinger for de ulike verdikjedene og til slutt satte opp de strategiske utfordringene:

Hovedmilepæl 1

Markedsadgang
Produksjon/marked
Norske rammevilkår
Bedriftsstrategier/FoU/kompetanse

Hovedmilepæl 2

Varige konkurransefortrinn, Lokaliseringsfortrinn
Verdikjeder, Laks, Hvitfisk, Pelagisk

Hovedmilepæl 3

Strategiske veivalg/tiltak

Denne strategien ble forankret i styringsgruppa og referansegruppa i april-juni 2004 og første del ble presentert for de to gruppene i september 2004. Det bestod av notatene:

- Markeder og produksjon i den globale sjømatnæringen
- Verdiskaping i den norske sjømatnæringen
- Norsk sjømatnærings markedsadgang
- Norske rammevilkår

I tillegg til statistiske og andre data ble det foretat en intervjurunde med fiskere, produsenter og eksportører som grunnlag for disse studiene (se vedlegg A)

Det viste seg vanskelig å få til en tilfredsstillende deltakelse og dialogen i styringsgruppa og referansegruppa. Prosjektet ble derfor lagt noe om. Framdrift og strategi i prosjektet ble overlatt til en ny mindre gruppe bestående av finansjørene, FHF og IN, og forskergruppen. I stede for videre satsning ovenfor referansegruppa ble det bestemt å bruke konferansen Fisk 2004 i Tromsø i slutten av november som en arena for en bredere dialog med næringen. Det ble også besluttet at forskerne skulle ha møter med enkeltaktører i tillegg til de intervjuer og samtaler som allerede hadde funnet sted. Det ble avholdt slike møter med Eksportutvalget for Fisk og Råfisklaget.

Overfor styringsgruppa ble det bestemt å satse på et lengre møte med overnatting mot slutten av prosjektet der dokumentasjonen i milepæl tre ble diskutert. Før dette skulle forskerne ha separate dagsseminar med sekretariatene i de tre organisasjonene som var representert. Slike dagsseminar ble avholdt i FHL, LO/NNN og Fiskarlaget i løpet av høsten.

Dagsseminarene og møtene med andre aktører fungerte meget godt og betyde mye for både kunnskapsinnhenting og for å formidle en felles forståelse for utfordringene fra forskergruppas side.

Presentasjonen i Tromsø og medianoppmerksomheten som fulgte rundt denne etablerte prosjektet i næringens bevissthet og var med på å styrke forventningene til sluttresultatet.

Etter Tromsø presentasjonen ble det nedsatt en egen prosjektgruppe på førstehåndsomsetningsformenes betydning for verdikjedeintegrasjonen og virkninger for arbeidet i sluttmarkedene. Her ble Råfisklaget trukket inn i tillegg til Fiskarlaget og FHL.

Det ble videre bestemt at prosjektet skulle avsluttes med et felles strategidokument fra styringsgruppa som skulle presenteres ovenfor Fiskeridepartementet før avslutningen av arbeidet med storingsmeldingen om sjømatnæringen. Denne samlingen ble avholdt i slutten av januar 2005 med hele styringsgruppa til stede. På dette møte og med enkelte justeringer i etterhånd ble det enighet om en agenda for endring rettet mot fire sentrale problemer i næringen

- Overkapasitet i produksjonsleddet
- Ujevn levering
- Varierende kvalitet
- Svak posisjon i nedstrømsmarkedet,

Prosessresultater

Denne agenda for endring har i ettertid blitt presentert og brukt aktivt inn i ulike sammenhenger, i Fiskeridepartementet, i Stortingets behandling av meldingen, På FHLs årsmøte, i Råfisklaget, i samarbeidsutvalg mellom LO og Arbeiderpartiet, i strategiarbeid i Innovasjon Norge og i Sildesalgslaget.

Erfaringene viser at denne måten å designe prosjekter på og arbeide på derfor kan være en effektiv måte å utvikle og formidle forskningsbasert kunnskap på til næringsaktører og dermed til å bidra til å skape felles forståelse blant aktørene.

Det vi ser er imidlertid at en det er en forutsetning for å få strategigrupper med travle ledere til å fungere at forskernes bidrag oppfattes som gjennomarbeidet og handlingsrelevant. Denne

forståelsen ble først skapt etter at forskergruppa hadde arbeidet med prosjektet en stund gjennom dagsseminarene med de ulike organisasjonene og presentasjonen i Tromsø.

Selv om tiden det tok å etablere selve prosjektet bidro til å utvikle eierskap hos oppdragsgiverne, kan en i ettertid se at dette arbeidet trakk mye av ressursene i prosjektet.