

# Hvitfisk 2020

Audun Iversen<sup>1</sup>

En stor utfordring for alle bedrifter og næringer er å utvikle kunnskap om muligheter og trusler for egen aktivitet. Dette er særlig viktig for bedrifter og næringer som er utsatt for store og uventede endringer på konkurransearenaen. Bedrifter som besitter kunnskap om utviklingstrekk tidligere enn konkurrentene vil ha fortrinn som de kan benytte til å befeste og styrke sin fremtidige posisjon. I en stadig mer åpen økonomi er dette avgjørende for å oppnå varige konkurransefortrinn.

I et forprosjekt med Eksportutvalget for fisk, Norges Råfisklag og Sparebank1 Nord-Norge som finansører, og med involvering av næringsaktører fra flåte, industri og eksport, har vi søkt å utvikle kunnskap om trusler og muligheter for hvitfisknæringen. Det har vi gjort gjennom en scenarioanalyse. Vi har identifisert og drøftet drivkrefter som vil være bestemmende for utviklingen innen hvitfisknæringen fram mot 2020. Basert på de viktigste drivkreftene har vi utviklet tre scenarier. Disse scenariene kan være et godt utgangspunkt for diskusjoner av hvilke strategier som kan velges for å trygge og forbedre situasjonen for norske aktører. Strategiene må være robuste nok til å sikre konkurransekraft i flere ulike fremtider, og de må ha tilstrekkelig fleksibilitet og dynamikk til å fange endringer på et tidligst mulig tidspunkt.

Med utgangspunkt i den tradisjonelle hvitfisknæringen har vi sett på hvilke forhold som representerer trusler og hvilke som kan gi muligheter for ny virksomhet og vekst. Et sentralt tema har vært forholdet mellom tradisjonell hvitfiskindustri og oppdrett, og hvordan disse kan supplere og fremme hverandre. Hvitfisknæringen opplever svært mange former for usikkerhet i sine omgivelser, i markedet, i konkurranse fra andre aktører og i ressursituasjonen. Næringen forvalter store ressurser, den nyter godt av nærheten til det europeiske og det russiske markedet, og den har solide posisjoner i markedene for klippfisk, tørrfisk og saltfisk. Men næringen har også store utfordringer, gjennom for eksempel høyt lønnsnivå, variabel råstoffkvalitet, lav kapasitetsutnyttelse og relativt liten verdiskaping.

Et tilbakeblikk på utviklingen i hvitfisknæringen fra 1960 og frem til i dag viser at næringen har blitt utsatt for mange påvirk-

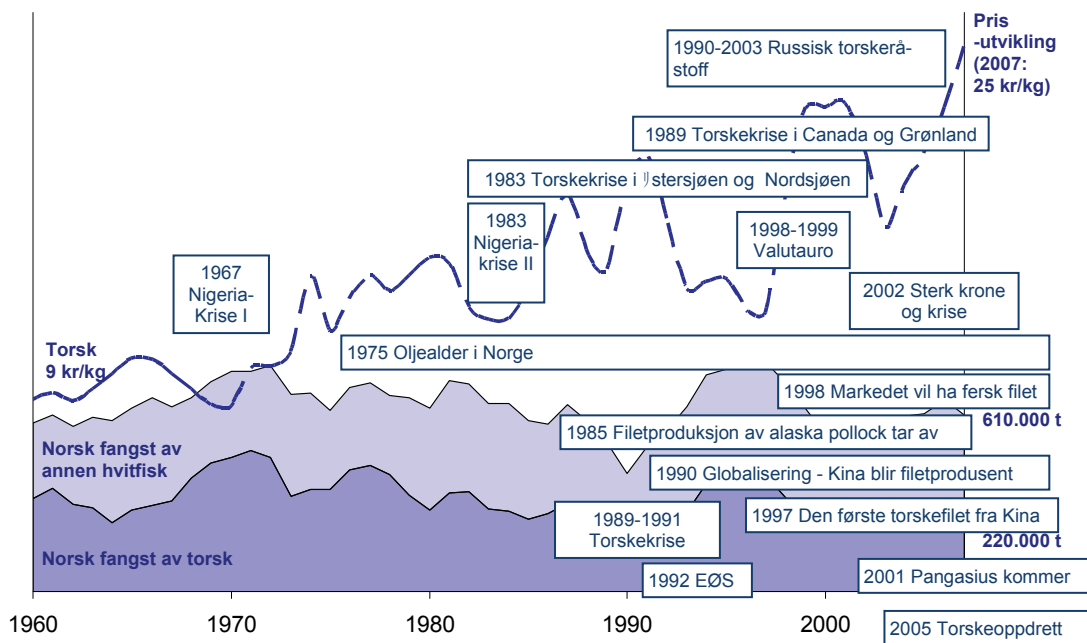
ninger som har ført til store utfordringer for næringen (Figur 1). Disse utfordringene har gitt seg utslag i perioder med omstruktureringer og konkurser, og samtidig en rekke forsøk på nye strategier. Dette illustrerer behovet for kunnskap om fremtidige drivkrefter som kan komme til å endre konkurransebetingelsene for næringen.

Scenarieanalyser kan ikke brukes til å forutse slike brå endringer, men ved systematisk å ha vurdert mulige endringer, og hvordan man kan respondere på endringene, står man bedre rustet til å takle eventuelle nye omveltninger.

Vi vil presentere tre scenarier som viser ulike utviklingsretninger for hvitfisknæringen fram mot 2020. Vi vil først kort redegjøre for hvordan scenariene har blitt utarbeidet, presentere scenariene, og så diskutere hvordan disse scenariene kan brukes som utgangspunkt for diskusjoner om utfordringer og strategivalg fremover.

## Scenarioprosessen

Arbeidet med scenariene ble innledet med en idedugnad i Tromsø, hvor vi samlet representanter fra deltakerne i prosjektet og næringsaktører fra ulike ledd i verdikjeden. Formålet var å identifisere viktige drivkrefter for utviklingen av næringen fram mot 2020. Her ble nærmere 100 drivkrefter identifisert (se Tabell 1). Selv om en nøyere gjennomgang nok ville vise en del overlapp, ser vi ut til å ha fått dekket mange av de faktorene som vil påvirke næringen de neste 10-12 årene. Med et bredt spekter av deltakere antar vi at denne oversikten er rimelig representativ for næringens egen oppfatning av hvilke drivkrefter som vil forme næringen. Listen over stikkord for drivkreftene er gjen-gitt i Tabell 1.



Figur 1 Store eller brå hendelser med betydning for norsk hvitfisknæring siste 50 år

Tabell 1 Drivkrefter som vil påvirke hvitfisknæringen mot 2020

<b>Helse</b>	Omdømme/etikk	Oljepris
Mattrygghet	Matsikkerhet	Arbeidskraft
Økt fokus på helse	Moderne livsstil	Produksjonskostnad
Helseperspektiv i konsum	Torsk er luksusmat	Kvalitet og lønnsomhet
<b>Miljø</b>	Villfisk foretrukket	Kapitaltilgang
Miljøhensyn	Konsumtradisjon	Valuta
Klimaendring (økosystemet)	Konsumtrend	Klima
Bærekraft	Evne til segmentering	<b>Oppdrett</b>
Miljøkrefter	<b>Marked (makro)</b>	Før
Bunntrålforbud	Markedssituasjon	Oppdrettstorsk
Olje/Gass	Markedsinformasjon	Oppdrett (miljø)
Økt bevisshet/krav til CO2	Markedsarbeid	Levendelagring
<b>Økonomisk utvikling</b>	Markedsadgang	Jevn råstofftilgang ved oppdrett
Konjunktur	Handelspolitikk	<b>Nye produkter/produktutvikling</b>
Velstandsøkning	Handelssamarbeid i Kina/India	Kobling kystfiske/kystkultur
Inntektsfordeling	Nye markeder	Teknologi
Matmangel	Økte råvarepriser (alle råvarer)	<b>Ressurssituasjon</b>
Matvarepriser	Oppdrettet hvitfisk fra lavkostland	Bestandsforvaltning
Inntektsøkning i Asia	Begrensninger i totalt tilbud av sjømat	Dokumentasjon/sporing
Kjøpekraft	Konkurransen fra andre arter	Kvalitet og råstofftilbud
<b>Marked (forbruker)</b>	Pangasius og Tilapia	Oljepris(høsting/fangsttopper)
Forbrukerpreferanser	Global tilførsel	Politikk/reguleringer
Torsk er moderne mat	Island	Ressurskontroll/sporing
Produktopprikkelse	Råvarer til energi	Kvote
Torsken har status i markedet	<b>Verdikjede</b>	Volum
Funksjonell mat	Effektivisert annenhåndsomsetning	Russland
Ferdigretter	Kjedemakt	FoU-innsats
Bearbeidingsgrad	Logistikk-system	Fangstteknologi
Produktutvikling	<b>Industri</b>	Kystsonerforvaltning
Spisevaner	Nasjonal kostnadsutvikling	Råstoffkostnad
Kvalitet på fiskevarer	Global arbeidsdeling	Prissystem
Kvalitet –differensiering		

De viktigste av disse drivkreftene ble så diskutert i plenum. Vi diskuterte utviklingen fram til nå, utfordringer i dag og mulige retninger for flere av drivkreftene. Noen av drivkreftene hadde vi ventet skulle komme opp i diskusjonene, slik at vi hadde forberedt en del tallmateriale og figurer som diskusjonsgrunnlag. En del av drivkreftene vet vi mye om, og kan ha gode oppfatninger om fremtidig utvikling. Andre er mer usikre. Og ofte kan noen drivkrefter plutselig bli viktige eller få en annen utvikling enn vi hadde trodd. Finanskrise, for eksempel, har siden denne idedugnaden gått fra å være noe de fleste forbandt med 1929 eller 1987 til å være noe alle økonomiske aktører må forholde seg til. Slike "wild cards", eller jokere, er vanskelige å bygge inn i scenariene, men kan likevel gi nyttige innspill til en fremtidsdiskusjon.

Det andre hovedelementet for innspill til prosessen var dybdeintervjuer med sentrale næringsaktører fra ulike ledd i verdikjeden. Vi snakket med produsenter, både av halvfabrikata og merkevarer, fiskemathandlere og eksportører. Intervjuene var 1-2 timer lange samtaler, med fokus på drivkrefter, hvordan de ulike drivkreftene kunne påvirke næringen, hvordan konsumenter og markeder vil kunne utvikle seg, hvordan aktørene kunne utnytte muligheter og hvilken dynamikk mellom aktørene som ville være dominerende.

Intervjuene representerer ikke noen enkeltaktørers syn, men elementer fra alle aktørene er tatt med i ulike scenarier. Aktørene har ikke deltatt i utskrivningen av scenariene, de er skrevet og redigert av oss. Hvert av scenariene er fokusert omkring noen få utviklingstrekk, og selv om man i virkeligheten vil se effekter av de fleste drivkreftene, er scenariene her spisset en del for å synliggjøre viktige utviklingsmuligheter.

## Leseguide til scenariene

Verdien av scenariene ligger først og fremst i at de som skisser av ulike fremtider innbyr til diskusjon omkring veivalg for ulike aktører i fiskerinæringen. Med en såpass kort prosess som ligger bak disse scenariene, blir begrensningene også tydelige. Vi har ikke kunnet lage fyldige analyser av de ulike drivkreftene, men har brukt en del tilgjengelig materiale fra både Nofima og Eksportutvalget for å beskrive utviklingstrekk og trender. Arbeidet med scenariene har vært en del av et forprosjekt, som også har munnet ut en søknad til Norges forskningsråd. I hovedprosjektet vil vi forhåpentligvis få anledning til å lage mer grundige scenarier. Da vil vi kunne gå grundigere inn på de ulike drivkreftene, vi vil kunne lage mer gjennomarbeidede scenarier og vi vil kunne bidra til større diskusjoner om mulige fremtider og mulige strategier.

## Scenarier

Scenariene presenteres i fire deler:

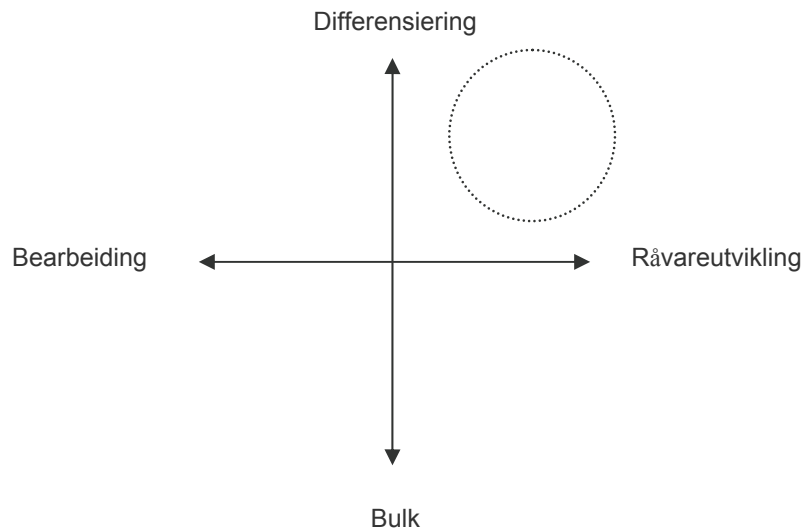
- Aksekryss med to drivkrefter som viser retningen i scenariene
- En karakteristikk, som i stikkordsform viser hovedtrekkene i scenariene
- Et framtidsbilde, som viser situasjonen i 2020
- En fortelling om hendelser eller utviklingstrekk som brakte næringen dit

Scenariene vil vise ulike mulige fremtider. De er ikke gjensidig utelukkende, slik at fremtiden gjerne kan bli en kombinasjon av scenariene, men hvert scenario vil ha ulikt fokus på ulike aspekter ved næringen.

---

## Scenario 1: Råvarespesialisten

Dette scenariet oppstår som en følge av bevisste valg blant næringens aktører. Vi peker her på konsekvenser av at aktørene bestemmer seg for å satse mer på det man er flinke til, nemlig produksjon av lite bearbejdede produkter til konsumenter eller som innsatsvarer i utenlandsk foredlingsindustri. For at en slik strategi skal føre til økt lønnsomhet over tid, forutsetter vi at man får til en større grad av differensiering av råstoffet.



## Karakteristikk av scenariet

- Bedriftene spesialiserer seg som leverandør av unike råvarer
  - Høstingen gjøres i større samsvar med markedets behov
  - Det utvikles god logistikk og gode distribusjonsløsninger
- Fisken differensieres allerede mens den er i sjø
  - Differensiering baseres på kvalitet og opprinnelse
  - Levendefangst gir mer ferskfiskproduksjon
  - Mye oppdrett gir skreddersydde råvarer
- Sysselsettingen blir stabil eller noe redusert
- Det gjøres fortsatt noe bearbeiding, men da til nisjer eller hjemmemarkedet

---

## Fremtidsbilde

"Nok et toppår for klippfisk og tørrfisk" kan vi lese i Fiskeriavisa for 6. juni 2020. Flere år på rad med stabilt høy inntjening kan tyde på at vi nå har klart å utvikle nokså stabile og varige konkurransefortrinn. "Kundene våre, som ofte er de samme som vi har hatt i årevis, er først og fremst blitt mer stabile, de er opptatt av å kunne tilby unike råvarer, og det har vi spesialisert oss på å gi dem", som en av eksportørene sier det. Råstoffet hentes opp av havet når kvaliteten er den beste, og håndteres av vante fiskere med riktig redskap. "Det var slett ikke alltid tilfelle for ti år siden, da brøt vi på land notfanget sei når ingen ville ha den. For ikke å snakke om den loddesprengte torsken".

"Pre-harvest differensiering" ble et nytt mantra rundt 2010, når vi innså at vi måtte slutte å sloss mot hverandre, men heller klare å skille vårt råstoff og våre ressurser fra våre konkurrenters. Vi har klart å overbe-

vise kundene våre om at vår fisk holder den beste kvaliteten, noe vi bygger opp under ved hele tiden å differensiere råstoffet basert på kvalitet, hvor det er fanget, når det er fanget, hvordan det er fanget og ikke minst: hvordan råstoffet har blitt behandlet underveis.

Et viktig element for å øke tilbudet av ferske råvarer, var å øke levendefangsten. Nå blir 50 % av torsken fanget levende, oppforet og slaktet når etterspørselen tilsier det. Mer oppdrett, først og fremst av torsk, og levendefangst gjør at vi nå produserer mye mer skreddersydde råvarer. Norske produsenter er profesjonelle leverandører for krevende industrielle kunder, og har skaffet seg gode relasjoner gjennom sporbar, effektiv og pålitelig logistikk og distribusjon. "Når kunden ber om at det skal stå 20 tonn på døra hver mandag morgen, så får han det. Hele året."

Sysselsettingen har vært rimelig stabil i flere år nå, men bak stabiliteten skjuler det seg

ulike trender: Sysselsettingen har blitt større i en del nisjeproduksjon, hvor produktene foredles ganske mye, med tradisjonelle metoder. Mye av sysselsettingen er altså knyttet til nisjer, til å dekke hjemmemarkedet og til produksjon av høyverdi produkter. Men samtidig fører en stadig effektivisering og automatisering til at et større kvantum kan tas i mot og primærprosesser av færre hender.

Illustratør:  
Oddvar Dahl, © Nofima



## Hvordan kom vi dit?

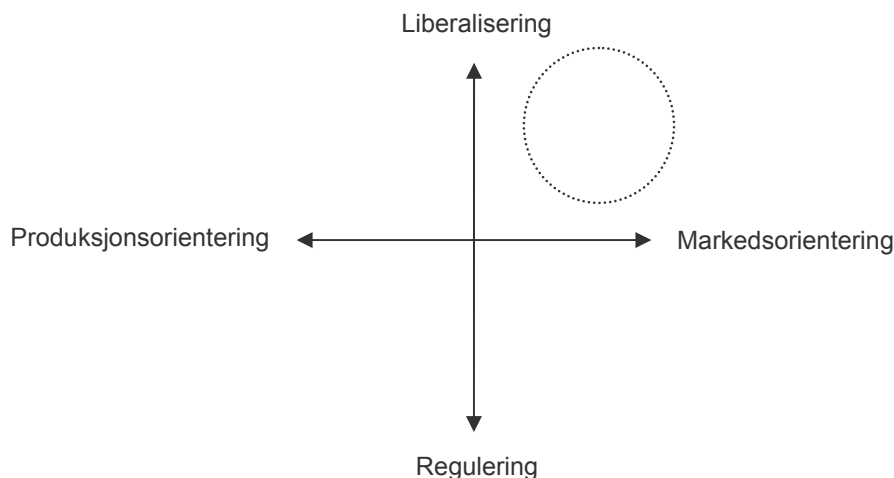
Fortsatt knapphet og høye priser på råvarer på verdensmarkedet, og dermed selgers marked for råvarer, gir stigende priser også for fisk. Selv om bedre forvaltning av en del fiskebestander gjør at tilbudet av villfisk vokser, og tilbudet av oppdrettsfisk vokser, er det ikke nok til å hindre at en voksende etterspørsel presser prisene på sjømat oppover.

Bak en slik utvikling ligger det en bevisst satsing på differensiering av råvarer, og samtidig en erkjennelse av at store deler av norsk fiskeindustri ikke har forutsetninger for verken å drive utstrakt foredling, produksjon av ferdigretter eller merkevarebygging. Stabile handelsforhold med land i Øst-Europa og Asia gjør at priskonkurransen på foredledede varer er sterk, men med svak eller ingen lønnsomhet i bearbeiding i Norge. Mangel på arbeidskraft, som er etterspurt av en voksende offentlig sektor, bidrar også til høyere lønninger og gjør det vanskeligere å drive foredling i Norge.

Forskningen og kompetansebyggingen har i stedet blitt rettet mot forståelse av råstoffkvalitet, råstoffhåndtering, oppdrett av ulike arter og markedsbasert høsting.

## Scenario 2: "Hardcore" liberalisme

Dette scenariet viser resultatet av et samspill mellom markedsorientering og redusert statlig styring. Scenariet baserer seg på at aktørene kan foreta tilpasninger som ikke er mulige i dag, men peker samtidig på at en liberalisering ikke er en tilstrekkelig betingelse for den utvikling som skisseres, det er vel så viktig at næringen selv orienterer seg mot markedet.



## Karakteristikk av scenariet

- Råfisk- og Deltakerloven blir liberalisert
  - Kvoter og rettigheter kan omsettes fritt
- Næringen blir i større grad markedsorientert
  - Etterspørsel styrer høsting, produksjon og distribusjon
  - Flåten differensieres i større grad
  - Båter spesialiseres på redskap og fiskeri
  - Det fanges mer linefanget fisk
- Flåten består av færre båter, men med mer moderne teknologi
  - Kapital bindes opp i rettigheter
  - Det skjer en effektivisering gjennom utnyttelse av stordriftsfordeler
- Vi får en integrasjon mellom flåte og industri
  - Vi ser bedre kvalitetsstyring gjennom hele verdikjeden
- Myndighetene stimulerer til miljøvennlig fangst gjennom kvotebonus
- Vi får bearbeiding tilpasset konsumenten, med fokus på lettvinnt mat

## Fremtidsbilde

”Trenge vi ei kvota te? Han Ansgar ska’ sell”, ropes det fra prosessrommet på Q4, den nyeste av båtene til Orkla. Siden Råfisk- og deltakerloven ble endret for å tillate fritt kjøp og salg av kvoter, har supermarkeds kjeder og matvareprodusenter kjøpt seg bakover i verdikjeden, for å kunne styre produksjonen helt fra fisken tas opp av havet. Dermed kan etterspørselen styre både høsting, produksjon og distribusjon av fisken. Og ikke minst: man har kontroll på kvaliteten gjennom hele verdikjeden.



Illustrator:  
Oddvar Dahl, © Nofima

Men de store, integrerte selskapene har slett ikke konkurrert ut de mindre. Vi har fortsatt en differensiert flåte, riktignok mindre enn for 15 år siden, men med moderne og effektiv teknologi. Både båt, redskap og sesong er mer tilpasset de behov markedet har for

ulike kvaliteter. Både speedsjarker og tradisjonelle linebåter, med autoline, forsyner produsentene av tradisjonsprodukter med førsteklasse råstoff nesten hele året. Gjennom utstrakt salg av kvoter, og ikke minst erfaringsbasert kompetanse, har de fleste båtene spesialisert seg på et fåtall redskap og fiskeslag. Dette har ikke bare ført til lavere utstyrs kostnader, men først og fremst til mye bedre fangsthåndtering og optimalisering av råstoffet for ulike anvendelser.

Med behov for store kvoter for å drive effektivt, har fiskeriene blitt enda mer kapitalintensive. Mye penger er bundet opp i rettigheter, og hvor det nå langs kysten ligger fortøyd en pensjonert sjark, ligger det gjerne også en cabin cruiser ved siden av.

Store vertikalt integrerte enheter har funnet en veldig bevisst avveining mellom ferskhet, kvalitet og kostnader i foredlingen. All fisken blir sortert og primærprosessert om bord. Noe sendes ferskt og superkjølt til supermarkedene, mens en del av produksjonen videreføres om bord. Den litt mer krevende foredlingen, som også krever andre innsatsvarer, skjer fortsatt på land. Automatisering har gjort at man er i stand til å gjøre en del foredling i Norge, men for mye av fangsten er det fortsatt mest lønnsomt å sende den lite bearbeidet ut av landet.

## Lettvinnt mat

”At noen kunne tenke på å bruke en halvtime på å lage middag en vanlig onsdag”, tenker Anders idet han fordeler komponentene i middagspakken på mikroen og varm-

luftsovnen. 6 minutter tar det, han rekker akkurat å dekke bordet mens barna gjør seg klar til å spise. I helgene finnes det tid til å lage god mat, og innflytelsen fra det afrikanske kjøkkenet, som ble veldig populært i den vestlige verden utover 2010-tallet, har fornyet mange unges forhold til hva norsk fisk kan være. "Selvlaget mat av både norske og afrikanske råvarer er fint det", tenker Anders, "men middagspakkene fra *Sjø og Hage* smaker ikke så verst de heller".

### Hvordan kom vi dit?

Selv med den restruktureringen som man så tidlig på 2000-tallet, var flåten lite effektiv og dårlig utnyttet. Lavt lønnsnivå i fiskeflåten gjorde det også vanskelig å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Løsningen ble å tillate friere handel med kvoter, og mindre detaljer-

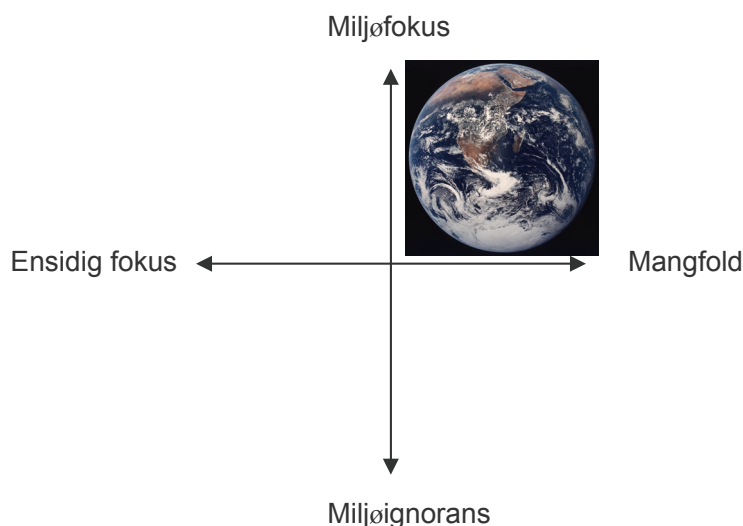
te reguleringer. Mulighetene for utnyttelse av kapasiteten i flåten, spesialisering på fiskeri og høyere kompetanse blant mannskapet var viktige argumenter.

Effektivisering, automatisering og spesialisering i flåten ble muliggjort gjennom bevisst satsing på brukerstyrt, teknologiorientert forskning og utvikling. Enda bedre forvaltning ble mulig gjennom utstrakt bruk av fangstdata som grunnlag for havforskningen.

Miljømessige mål blir nådd med utstrakt bruk av incentiver. Det mest effektive for å få en mer miljøvennlig fangst var å gi kvotebonus avregnet etter miljøvennligheten i fangsten. Incentiver viste seg også effektivt for å få hevet kvaliteten på råstoffet, fra 2010 ble prisen på råstoffet bestemt ut fra en indeks beregnet av fem kvalitetsparametre.

## Scenario 3: Grønn og trendy

I dette scenariet styres næringen i stor grad av konsumenters sterke bevissthet omkring mat. Mat er høyengasjementsprodukter. Konsumentene er orientert mot miljø og bærekraft, samt mot historiske, geografiske og kulturelle aspekter ved maten.



### Karakteristikk av scenariet

- Konsumenter krever miljøriktig mat, og mat med budskap
  - Det blir knapphet på mat, og dyrere mat
  - Vi får ekstremt fokus på CO<sub>2</sub>-utslipp og energiforbruk
- Forbruket dreies fra "gubbemat" til trendmat
  - Mye handler om å vinne 20–30-åringene
  - Det blir satset mye på nye produkter, tilpasset moderne konsumenter

- Vi ser et større næringsmessig mangfold
  - Villfisk og oppdrettsfisk går til ulike markeder
    - Villfisk går mest til klippfisk, tørrfisk og saltfisk, mens oppdrettsfisken dominerer fersksegmentet
  - Vi ser en del småskala oppdrett innenfor nye arter
- Vi ser en fornying av konvensjonelle produkter
  - Lokalt entreprenørskap er viktig
  - Flere produkter selges gjennom god historiefortelling
  - Torsken har en unik posisjon
  - "Gamle" produkter når nye markeder

## Fremtidsbilde

"Tenk at for 15 år siden trodde man fortsatt at man kunne selge mat uten å vite hvor den kom fra", sier vår 10 år gamle datter, mens hun skriver på en særoppgave om klippfiskens historie.

Maten er dyrere enn før, fra 2012 måtte vi bruke en større andel av inntekten vår på mat, for første gang på 50 år. Og andelen stiger fortsatt. Nå bruker vi 18 % av inntekten på mat.

Det store fokus på energieffektivitet har også gjort at vi spiser mye mindre kjøtt enn tidligere. Produksjonen av storfe har falt hvert år siden 2010, mens lyst kjøtt, og ikke minst fisk, som kan produseres med mye mindre "carbon footprint", vinner terreng.

Fisk har gått fra å være noe bestemor serverte, til noe vi serverer bestemor. Men på en måte hun aldri har smakt det før. "Bestemor holdt på å gå i dørken i går, når hun fikk Enghavs nyeste torskevariant, Skrei a la Cape Town." En halvfabrikatrett med smak av det Sør-Afrikanske kjøkkenet, som har vært populært på restauranter i flere år nå, levert på døra med en flaske god Merlot fra Alles Verloren, en vin som stod godt til den smaksrike torsken.

Fiskerinæringen er fortsatt en mangfoldig næring, på mange måter mer mangfoldig enn tidligere. Skillet mellom vill og oppdrettet fisk er blitt veldig tydelig, de går inn i forskjellige markeder og forskjellige anvendelser. Villfisken er dominerende i segmenter hvor opprinnelse og historiefortelling er viktig, som for klippfisk, tørrfisk og saltfisk, mens oppdrettsfisken dominerer ferskfisksegmentet. Oppdrettsfisk, fra flere nye arter, har funnet veien ut i nisjer i markedet.



Illustratør:  
Oddvar Dahl, © Nofima

Gjennom fokuset på opprinnelse og autenticitet har mange konvensjonelle produkter fått sin renessanse. Torsken har en unik posisjon, men også andre hvitfiskarter, som lysing, lyr, lange og brosme har gjennom fortelling av gode historier funnet fram til nye kundegrupper. Det lokale entreprenørskapet, med både små og store bedrifter, var viktig for å bringe mange av disse "gamle" produktene ut i nye markeder.



## Hvordan kom vi dit?

Opplevelsen av at vi nærmer oss ulike miljøkriser gir en bevissthetsendring hos konsumentene. Menneskene og miljøet rundt oss kommer sterkere i fokus, konsumenter ønsker at konsumet skal belaste miljøet minst mulig. Miljøfokus er også en av faktorene som bidrar til at opplevelsesbasert mat blir viktigere. Mat beveger seg oppover Maslows behovspyramide: vårt behov for næring er for lenge siden tilfredsstillt, men måltidet viser seg å være en velegnet arena for selvrealisering.



Illustratør:  
Oddvar Dahl, © Nofima

Konsumenter og miljøvernorganisasjoner har rettet mye oppmerksomhet mot ulike miljøaspekter ved fangsten, både fangstredskaper, utkast og overfiske blir nøye overvåket. Bedre sertifiseringsordninger gjorde det realistisk å kreve sertifisering av alle ville bestander. Avgifter på utslipp, samt kvotebonus eller -avkorting i forhold til energibruk per fangstkilo, gjør at fangstmønsteret dreies mot mer miljøvennlig fangst. Bruk av passive redskaper og kystnært fiske øker.

- Samspill by og land
- Arbeidsinnvandring av kompetent ungdom fra Sentral-Europa

Forskning rettes mot nye produkter som kan tilfredsstillte miljøopptatte konsumenter. Forskning på matens innhold blir viktig, men fokus er stort også mot miljøvennlige prosesser og minst mulig forurensning underveis.

## Avslutning

Vi har vist tre mulige fremtidsbilder:

- Råvarespesialisten
- "Hardcore" liberalisme
- Grønn og trendy

Vi har valgt å gjøre alle scenariene positive og realistiske. Utviklingen i hvert av scenariene er avhengig av ytre krefter, og i ett av scenariene har vi latt institusjonelle endringer være avgjørende. Men utviklingen er i høy grad også avhengig av strategiske valg tatt av næringens egne aktører. I videre diskusjoner kan scenariene brukes for å belyse spørsmål knyttet til fremtidige utviklingstrekk og hvordan næringen kan møte ulike utviklinger.

Scenariene vil bli diskutert med både Norges Råfisklag, Eksportutvalget for fisk og Sparebank1 Nord Norge. For hver av organisasjonene kan scenariene innebære ulike utfordringer og muligheter. Vi kan bruke Råfisklagets rolle som eksempel:

I liberalismescenariet, hvor Råfisklaget mister monopolet på førstehåndsomsetning, kan man se for seg hvordan de kan finne nye roller. Kan de for eksempel opprettholde en viktig posisjon som omsetningskanal? Selv om mye går gjennom integrerte selskaper, vil det kanskje være slik at mange selskaper ser nytten av å opprettholde konkurransen på førsteleddet. Og kanskje kan rollen til Råfisklaget utvides også, gjennom at de får tillatelse til omsetning av rettigheter, eller gjennom at de tilbyr løsninger for pris-sikringsinstrumenter? I et annet scenario, Grønn og trendy, får de kanskje andre utviklingsmuligheter. Kan man tenke seg at de får en rolle i forbindelse med nødvendig dokumentasjon i forhold til sertifiseringsordninger, eller i forhold til kontroll av opprinnelse? Et viktig poeng i forhold til slike diskusjoner, er at det er organisasjonene selv som må ta diskusjonen om sin egen rolle i forhold til ulike fremtidsbilder. Med gode diskusjoner vil en viktig effekt være at man

blant de som er med kan oppnå en felles forståelse av utfordringer og muligheter.

Også for bedrifter i næringen kan det være fruktbart å stille seg en del spørsmål på bakgrunn av de skisserte scenariene. Hvor godt er for eksempel bedriftene forberedt på ulike fremtider? Og hvor robuste er dagens strategier? Kan dagens strategi fungere for flere fremtider? Har bedriftene i næringen god nok fleksibilitet og endringsberedskap?

Av de momentene vi trakk fram i innledningen, er forholdet mellom vill og oppdrettet torsk blant de viktigste. Hvordan vil næringen takle økt vekst av oppdrettet torsk, for

eksempel? Og vil problematikken være ulik i de ulike scenariene? Vil det være enklere å håndtere veksten i oppdrett i en verden som Grønn og trendy? Klarer næringen å utnytte mulighetene som ligger i tradisjonelle produkter? Eller produkter med en god historie?

Som man vil se, er det ikke slik at en scenarioprosess gir svar på alle spørsmål. Snarere kan vi få inntrykk av å sitte igjen med flere spørsmål enn når vi startet. Forhåpentligvis er dette en indikasjon på at scenarioprosessen har hjulpet oss til å bli bedre i stand til å reflektere over hva fremtiden vil bringe, og hvordan fremtiden kan møtes.

## Noter

1 Takk til Bjørn-Inge Bendiksen og Bjørn-Eirik Olsen for gode diskusjoner og innspill til scenariene.