

Preferanser for fersk laks hos tyske røykerier

Eva Maria Kristoffersen

Norsk Laks selges i mange markeder som standard produkt, noe som fører til at kortsiktig tilbud og etterspørsel er avgjørende for prisdannelsen. En mulig strategi for å stabilisere markedet er å utvikle og synliggjøre kvaliteten på produktet for å få bedre betalt for råvaren. En slik differensiering av produktet avhenger av at det finnes kundegrupper med behov for definerte produkttegenskaper og som samtidig er villig til å betale en merpris for et tilpasset produkt. Hvilke krav stiller så kundene til fersk laks? Finnes det noen produkttegenskaper som gjør differensiering mulig? Er røykeriene en gruppe med spesielle produktkrav, og finnes det en egen "røykekvalitet"? I denne artikkelen presenteres de kravene et utvalg tyske røykerier stiller til produktkvaliteten på fersk laks, og et bilde av deres preferanser for ulike nivåer av produkttegenskaper.

Oppdrettsnæringa har vært i rask utvikling siden slutten av 60-tallet. Den er nå en av Norges største eksportnæringer med en eksportverdi på 7,6 milliarder kroner i 1997¹⁾. Produksjonen av norsk oppdrettslaks har økt fra 860 tonn i 1975 til 260.000 tonn i 1997. Mens volumet har gått opp, har kostnadene per produsert kilo gått ned, en følge av intens satsning på fiskehelse, avl, fôrutvikling, forbedret produksjonsteknologi og bedre utnyttelse av lokaliteter. Bransjen har hatt gode inntjeningsmuligheter, spesielt i "glanstida" på begynnelsen av 80-tallet, og den gode inntjeningen har antakelig medvirket til at teknologien er blitt tatt i bruk i andre nasjoner. Norsk innsats har i hovedsak vært konsentrert om produksjonsprosessen og kostnadsminimering, og mindre fokusert mot segmentering av markedene og tilpassing av produktet til de ulike segmentene.

Den store økningen i tilbudt mengde har ført til en intens konkurranse i laksemerkene, med synkende pris og store prisfluktasjoner som følge. Det lave prisenivået har resultert i dumpinganklager²⁾ fra andre produsentland. Norske myndigheter møtte den seneste dumpinganklagen fra skotske og irske produsenter med innføring av fôringsstopp høsten 1995, og påfølgende fôrvoter i 1996. Det ble også gjennomført flere tiltak med minsteimportpriser til EU. Den politiske behandlingen av anklagen resulterte i innføring av en minstepris og et tak på akseptert vekst i EU-markedet de neste fem år. En produksjonsvekst i Norge som overstiger dette, medfører at salget må kanaliseres til

andre markeder. Endringer i rammebetingelsene for salget til våre nærmarkeder har ført til at det er viktig å etablere et fotfeste i nye markeder, samtidig som det blir stadig viktigere å holde på de etablerte salgskanalene. Våre tradisjonelle markeder importerer den absolutt største mengden av fersk norsk laks. I 1996 importerte EU-landene tilsammen rundt 80% av kvantumet (EFF, 1997). Øst-Asia og Øst-Europa er nye markeder som det satses sterkt på. Disse markedene har et stort potensiale for fremtidig vekst. Inntreden i nye markeder tar lang tid, og de volumene som omsettes i Øst-Asia utgjør ca 10% av omsetningen til EU-markedet³⁾. Dette fører til at næringa vil være avhengig av omsetningen til de tradisjonelle markedene i de nærmeste årene.

Fra Norge eksporteres 72,4% av laksen fersk og i ubearbeidet tilstand (EFF, 1997). Foredlingen skjer gjerne i lokalt eide bedrifter. Kunder som kjøper ubearbeidet fisk er industribedrifter, ferskfiskhandlere⁴⁾, restauranter, catering og importører. En relativt liten andel av produsert volum (18,4%) blir bearbeidet i Norge for salg på innlandsmarkedet eller til eksport (EFF, 1997). Til tross for det store volumet industrielle kunder kjøper, er disse brukernes krav til råstoffet tatt lite hensyn til (Iversen 1995).

Preferansestrukturen til kjøperene av fersk laks er lite kjent fra tidligere og det er en utbredt oppfatning at røykerier ønsker en mindre fet laks og at det japanske markedet ønsker en fet laks. Utsagnene innehar ingen spesifiserte nivåer for produktattributtene.

Det er grunn til å anta at industrielle kunder ønsker en jevn veldefinert kvalitet på sitt råstoff, og at egenskaper som fett og farge er av betydning for deres vurdering av kvaliteten på produktet. Utvikling av måleinstrumenter som kan benyttes til å bestemme nivået på disse egenskapene uten at kvaliteten på laksen forringes gir oppdretterne anledning til å levere et produkt med definerte nivåer på produktattributtene. I dag kan kvaliteten på fisk i samme parti variere mye i nivået for de ulike attributtene. En utvikling av et mere homogent produkt, samt muligheter for bedre styring av varestrømmen i forhold til kundenes ønsker og krav, kan være en mulig strategi for å øke lønnsomheten i oppdrettsnæringa. Denne strategien avhenger av at det finnes homogene ønsker med hensyn til produktegenskaper hos grupper i markedene. Disse gruppene må ha en størrelse som gjør det mulig for oppdretterne og/eller eksportørene å få solgt den fisken som er spesialtilpasset til det enkelte segment.

Industrielle kunder representerer den største kundegruppen for oppdrettsnæringa, og fersk laks er et av hovedproduktene for eksport i dag. Et fokus mot produkttilpassing i denne sektoren vil derfor være av praktisk nytte for en stor del av aktørene i næringa. Industrielle kunder er en av de kundegruppene som stiller strenge krav til produktet. De er trendsettere med hensyn på kvalitetsparametre for produktet, og er raske til å benytte seg av ny teknologi. De har strenge krav til råstoffet, samtidig som de innehar kunnskap om produksjonsprosesser og markeder.

Empiriske undersøkelser av kundenes preferanser for ulike produktattributter kan benyttes til produkttilpassing, segmentering av markeder og som grunnlag for utvikling av markedsføringsstrategier. Kunnskap om kundenes produktkrav kan også benyttes ved utvikling av bransjenormer. Kartlegging av preferansestrukturen i et markedssegment kan danne grunnlag for videre undersøkelse av aktører i samme segment og andre markedssegmenter. Det er viktig at produktattributtene uttrykkes på en slik måte at de har samme mening for kjøper og produsent og at nivåene på attributtene er objektive. Utformingen av et måleinstrument for ulike attributter til industrielle markeder krever at

nivåene spesifiseres på en objektiv måte. Tidligere undersøkelser har brukt subjektive målemetoder for egenskaper som fett og farge. Et eksempel på dette er inndeling av farge i kategoriene: rødrosa, rosa og dyp rød (Anderson og Bettencourt, 1992; Korneliusen *et al.* 1994). Det er sannsynlig at aktørene i industrielle markeder har kunnskap om fysiske produktegenskaper, ulike objektive målemetoder og attributtens betydning for deres produksjon. Dette kan kartlegges og danne basis for videreutvikling av produktet. Det er ikke kjent om grupper av industrielle kunder har homogene krav til produktattributtene, eller om disse kravene er heterogene. I denne artikkelen undersøkes bedrifter som produserer røykelaks i Tyskland, for å kartlegge hvilke krav disse stiller til produktet laks, og undersøke hvilke produktattributter som kan gi grunnlag for spesialtilpassing av kvaliteten til bedriftenes behov.

Røykerier

Store andeler av den ferske laksen som selges på det europeiske markedet blir solgt til røykerier som bearbeider fisken og selger den i forbrukertilpassede pakninger. En stor andel av laksekonsumet i EU (40%), skjer i form av røykte produkter (EFF, 1997). Røykeriene er ofte store enheter som har behov for kontinuerlige leveranser av fisk året rundt. De er mindre avhengige av sesongmessige variasjoner i bruken av sitt produkt, enn distributører av ferske varer. Røykeriene er en interessant gruppe å undersøke fordi de innehar stor kompetanse om kvalitet på fersk laks. De har i tillegg spesialisert innkjøpsfunksjon og erfarne innkjøpere. Bedriftene er kjent for å bruke flere metoder for å vurdere kvalitet. Mange røykerier har egne laboratorier som tar ut prøver av innkjøpt materiale. Noen har også utarbeidet egne standarder for produktet¹⁾. Det skal også nevnes at norske eksportører opplever at det stilles høye krav fra denne typen bedrifter. Røykeriene er opptatt av produktegenskaper som ikke er en del av sorteringsreglene i dag, noe som gir muligheter for å avdekke egenskaper som gir grunnlag for videreutvikling og tilpassing av produktet. De indre egenskapene til laksen som misfar-

ging, bloduttredelser og rengjøring spiller en stor rolle. Samtidig er farge, vanninnhold, fettprosent, pris og ferskhet helt avgjørende for disse bedriftene med hensyn på deres produksjon og inntjening (Falch, 1992; Iversen, 1995; Koteng, 1992).

Nedenfor fokuseres det på de oppfatninger av fersk Norsk Laks innkjøperene i tyske røykerier har. Dette gjøres for å kunne vurdere om denne typen kunder stiller like krav til ulike produktattributter (det finnes en bestemt røyke kvalitet), eller om produktet fersk laks må tilpasses til den enkelte kundens krav (differensieres) for å tilfredsstille kundens ønsker.

Det tyske markedet

I Tyskland har det skjedd en sterk konsentrasjon i detaljistledet de senere år. Dette har medført sterk konkurranse mellom røykeriene for å bli akseptert som leverandør til detaljistene, samtidig er det blitt et sterkere fokus mot produktkvalitet⁶⁾. Tyskere har en tendens til å beskrive mat ved hjelp av fysiske attributter. Peter Grotewold i Gottfried Friedrichs GmbH, sa det slik⁷⁾:

"I do not know whether it was the best idea to invite a german to talk about quality because we are well known to have a distinct tendency to pin down everything in detail about food products which are just expected to taste well".

Tyskland var det tredje største enkeltmarkedet for norsk laks i 1996. Det samme gjelder for 1997 målt i mengde (EFF, 1997, 1998). Laksen innehar en markedsandel på vel 6% av de fiskeprodukter som omsettes i Tyskland, og Norge har en markedsandel på vel 85% av laksen. I tillegg importerer Tyskland

en stor del norsk laks via Danmark. Denne fisken selges videre fersk eller bearbeides og selges videre som røkt i det tyske markedet (Ødegaard, 1995). Den norske eksporten av lakseprodukter til Tyskland i perioden 1994-1997 er presentert i tabell 1.

Eksportert totalkvantum av laks til Tyskland har økt i fireårsperioden, samtidig er verdien per kg vare og verdien totalt redusert (fra en gjennomsnittspris for alle lakseprodukter på NOK 41,41 i 1994 til 30,64 i 1997). Fersk laks utgjør den desidert største produktgruppen med en mengde på 18.583 tonn i 1997. Eksporten av fersk laks har vært økende med unntak av 1996 hvor vi hadde en reduksjon på 500 tonn i forhold til året før. Fersk filet har vært en produktgruppe som har vist en stor økning i solgt mengde. Mengden av frossen hel laks er relativt beskjeden, men har økt med hele 167%. Ulike tilberedte produkter som gravet laks og andre produkter har også vist en økning i perioden.

I 1994 ble det produsert 6.000 tonn røykelaks i Tyskland. Samme år ble det importert 3.997 tonn (Statistisches Bundesamt, 1995). Produksjonen av røkt fisk viser generelt en jevn vekst, røykelaks er den produktgruppen som ekspanderer mest blant de røkte produktene (de siste tre år en kontinuerlig tilvekst på 4%)⁸⁾. Produksjonen i 1997 anslås til 11-12.000 tonn. Noe som tilsvarer en innkjøpsmengde på ca. 20.000 tonn.

I det tyske markedet for laks finnes det 115 bedrifter som omsetter laks i en eller annen form. Av disse er det 65 bedrifter som produserer røykelaks selv. Det finnes to store aktører som kjøper inn ca. 5-8.000 tonn råstoff i året, og ca. ti mellomstore bedrifter med et innkjøp mellom 2.000 og 100 tonn.

Tabell 1 Eksportert mengde (tonn) og verdi (NOK) av lakseprodukter til Tyskland (EFF, 1997, 1998)

Produkt	1997		1996		1995		1994	
	Mengde	Verdi	Mengde	Verdi	Mengde	Verdi	Mengde	Verdi
Fersk hel	18583	485849	17473	461010	18012	526697	16632	590975
Frossen hel	948	26223	205	5864	356	14251	358	15106
Fersk filet	1457	64583	1207	55613	805	45316	829	48580
Frossen filet	2748	138686	2851	165248	2528	166151	2983	195399
Røkt	155	13550	127	12043	231	23098	215	21381
Total*	23967	734383	21921	703568	21984	780239	21030	872602

*Totaltallene inkluderer også gravet laks, bearbeidet laks samt laks pakket i lufttett lukket emballasje

Mange av røykeriene er familieeide firmaer som produserer små mengder (innkjøp ca. 50-20 tonn) røykelaks i løpet av året, 44 av røykeriene har færre enn 30 ansatte (Fisch Adressbuch-97; Fisch Magazin, 1997).

De vanligste måtene som benyttes for å differensiere produktet røykelaks i forbrukerens øyne er: kvalitet, innpakning, innpakningsstørrelse, og distribusjonskanal. Røykelaksen selges "sliced" og vakuumpakket i størrelsene: 125, 150, 200, 250 og 450 gram, i stykker på 200, 400 eller 800 gram eller som hele eller oppskårne sider (Falch, 1992). De fleste leverandørene produserer alle disse størrelsene. Det vanligste produktet er 200 grams pakninger med røykelaks i skiver og hele eller forskjærte laksesider (*ibid.*).

Det finnes ulike kvalitetsstrategier blant produsentene. Noen av bedriftene har satsset på å produsere billige lavprisprodukter, mens andre satses på høykvalitetsprodukter. Lavprisproduktene markedsføres ofte under "private labels". Det ferdige produktet tilbys forbrukerne gjennom en rekke utsalgssteder. Noen av produsentene har egne utsalg og eller fiskebiler som selger fisk på ulike markeder. En del av fisken selges også gjennom fiskebutikker, restauranter og catering bedrifter. Den største andelen distribueres gjennom supermarkeder og matvarebutikker. Det tyske marked har i løpet av de senere år vært gjennom en strukturell endring: De større handels- og cateringkjedene blir i stadig større grad forsynt direkte fra produsentene. Konsentrasjonsprosessen innen tysk matvarehandel har vært stadig økende, samtidig fører "discountkjedene" en meget aggressiv prispolitikk. I følge en markedsanalyse fra M+M Eurodata deler de ledende 50 kjedene markedet mellom seg med en omsetning på vel 336 milliarder DM, noe som tilsvarer 97,8% av markedet (Ødegaard, 1996). Markedsmakten blant distributørene har blitt økt de senere år som en følge av konsentrasjonen i dette leddet. Dette fører igjen til en fortettet konkurranse mellom de ulike tilbyderne av røykelaks for å oppnå leveringsavtaler til de store kjedene. Økt konkurranse fører til at økonomiske variabler spiller en større rolle for aktørene i markedet, og det er viktig å kunne levere et godt

produkt til samme pris som konkurrentene i markedet.

Metodisk vedlegg (Vedlegg 1)

Analyse og resultat

Grunnlaget for disse resultatene er intervjuer med innkjøpere i 7 røykerier, en importør og en delikatesse bedrift (se vedlegg for presentasjon av respondentene). Resultatene er framkommet som svar på åpne spørsmål om hvilke kriterier som benyttes ved valg av leverandør og hvilke krav som stilles til kvaliteten på fersk laks. Områder som bedriftene er misfornøyde med i dag var i fokus, samtidig ble det gjennomført en rangering av preferansen kundene hadde for ulike nivåer av produktegenskapene; ferskhet, fett, farge, pris og kontroller av hygienemessig art. Til slutt ble det gjennomført en rangering av viktigheten til de ulike egenskapene som ble diskutert i intervjuet. Intervjuet ble avsluttet med et spørsmål om hvilken relativ verdi et produkt som innehar de foretrukne nivåene på attributtene har i forhold til det produktet som leveres i dag.

Det var store forskjeller i størrelse på de bedriftene som ble intervjuet. En del av bedriftene er knyttet til restaurantkjeder mens de resterende selger gjennom detaljister eller egne utsalgssteder. En av årsakene til at mange av produsentene har egne utsalgssteder, er at det er svært vanskelig å bli akseptert som leverandør til de store butikkjedene. De største firmaene har et etablert sett med eksportører som de gjør innkjøp hos. Disse eksportørene handler delvis med egenprodusert fisk og delvis med fisk innkjøpt i det frie markedet (spot). Ingen av røykeriene hadde et etablert antall oppdrettere som de samarbeidet med. Dette medfører at egenskaper som pris og distribusjon kan holdes noenlunde like fra leveranse til leveranse, men at produktegenskapene har en tendens til å variere. Variasjon i produktkvalitet innenfor kvalitetskategoriene anses som et stort problem. Hos enkelte av innkjøperne medførte varierende produktkvalitet bytte av leveran-

dør, mens det i andre tilfeller førte til svartelisting av enkelte pakkenummer. En tredje variant var reklamasjoner, og prisreduksjoner basert på utilfredsstillende sortering. Hos en av bedriftene ble det nevnt at det kunne være store variasjoner i kvalitet hos samme leverandør, og samme oppdretter og slakteri fra leveranse til leveranse, selv om eneste ulikhet i produksjonsprosessen var enheten (merd) fisken ble tatt fra. Dette var et fenomen kunden syntes var svært merkelig. Dette kan imidlertid forklares med at; antallet fisk i merden er avgjørende for størrelsesfordeling og biomasse. Den kontrollerbare faktoren for oppdretteren er utføret mengde fôr. Dersom antallet fisk er mindre enn antatt vil fisken oppnå en større egenvekt, og dermed større fettinnhold per fisk. Dårlige tellerutiner for utsatt fisk, kan med andre ord forplante seg som en negativ faktor på produktkvaliteten.

Kunnskap og erfaring

Innkjøpsjefene i vårt utvalg har to ulike typer kunnskap:

- kunnskap som baserer seg på kvantifiserbare data om fysisk produkt og marked,
- erfaringsbasert kunnskap som inneholder relasjonskunnskap, og aggregerte kunnskaper om kvalitetsnivå på produkt knyttet til ulike leverandører.

De store røykeriene hadde kjennskap til fettprosent i forskjellige partier fra eget laboratorium. De brukte også La Roches fargekort og skala for å beskrive de behovene de hadde med hensyn på farge. Disse kunne også uttrykke krav til vannbindingsevne, ulike målepunkter for fettanalyse, og andre kvantifiserbare kvalitetsmål. I tillegg kjente de til en stor mengde markedsdata fra ulike markeder. Den andre typen kunnskap var mere knyttet til den dynamiske kjøpsprosessen som foregår i dette markedet. På bakgrunn av gjentatte kjøp hadde innkjøperne dannet seg en formening om nivået på de tjenestene de ulike eksportørene utførte, og en mening om aggregert kvalitetsnivå på produktene, samt formening om hvilke leverandører som var de mest seriøse, og hvilke som hadde fisk som egnet seg til røy-

king eller fersk anvendelse. Noen hadde kunnskap om produktet basert på erfaring, uten at det var mulig å kvantifisere denne erfaringsbaserte kunnskapen. Dette er for eksempel kunnskap om gjennomføring av sensoriske tester.

Innkjøperne i de små firmaene hadde en produktkunnskap som ikke var direkte kvantifiserbar, men som viste seg gjennom utsagn som ”vi ønsker en laks med mindre fett” (Heidilachs). Når man ba om nærmere spesifisering av fettnivå, kunne innkjøperen ikke gi det. Disse firmaene benyttet en tysk importør som leverandør av laks. Importørene til disse mindre firmaene hadde kvantifiserbar produktkunnskap. Dette var akkumulert kunnskap om hvilke preferanser de ulike små firmaene hadde.

Ulik basis for kunnskap fører også til ulikt innkjøpsmønster. Det viser seg at bedrifter som har egne ansatte til innkjøp, kjøper direkte inn fra norske eksportører, mens bedrifter med mindre kunnskap på dette området satser på å benytte et importfirma som innehar spesifikk kunnskap om de ulike firmaene som opptrer i markedet.

Valgkriterier

Et direkte åpent spørsmål om hvilke kriterier innkjøperne benytter ved valg av leverandør, er oppsummert i tabell 2, og utdypet nedenfor.

De egenskapene som ble rapportert som viktige for valg av leverandører gjenspeiler i store trekk de ulike sidene i markedsføringsmiksen, samt egenskaper som kjenner tegner kundens relasjon til leverandøren. Kriteriene som beskrives i denne tabellen er nevnt som svar på åpne spørsmål⁹⁾. Generelt kan man si at alle innkjøpsjefene benyttet minst ett begrep som omhandlet produktet, ett begrep som omhandlet leveransene og ett som beskrev andre tjenester eller forretningsforholdet partene i mellom. Dette understreker at alle delene av produkttilbudet er viktig for at leverandøren skal vurderes som god.

Tabell 2 Valgkriterier som benyttes i vurderingen av leverandør, basert på selvuttalte mål (n=7).

Valgkriterium	Frekvens
Kvalitet	7
Pris	6
Seriøsitet	4
Stabile leveranser	4
Ferskhhet	3
Leveringsdyktighet	2
Kontinuitet	2
Produktet må være egnet til røyking	2
Tilgjengelige størrelser/kvalitetskategorier	1
Fortrolighet med leverandør	1
Direkte levering	1

De to kriteriene som ble hyppigst nevnt var kvalitet og pris. I tillegg var faktorer som seriøsitet, stabile leveranser, ferskhhet, leveringsdyktighet, kontinuitet og produktets egnethet til røyking viktig for vurdering av leverandør. Dette samsvarer med tidligere funn (Koteng, 1992; Meløy, 1996; Reddy *et al.*, 1988). I Kotengs undersøkelse (1992) hvor det var 160 respondenter, var de hyppigst nevnte innkjøpskriteriene for laks; pris, kvalitet, ferskhhet, stabile leveranser, farge, riktig størrelse og tilgjengelig kvantum i alle størrelser hele året. Dette indikerer at det ikke har skjedd store forandringer i de vurderingene som gjøres ved innkjøp av laks. Uttrykkene som har blitt brukt for å beskrive kriteriene for kjøp er svært generelle. Dette fører til at det var nødvendig å diskutere hva kvalitetsbegrepet innebar for de forskjellige respondentene. Det samme gjelder termene seriøsitet, stabile leveranser og leveringsdyktighet.

Kvalitet er

Innkjøpssjefene la forskjellig innhold i begrepet *kvalitet*.

Noen av respondentene refererte til kvalitet som utelukkende knyttet til produkt, mens noen benyttet begrepet som et mere sammensatt begrep av flere faktorer. Felles for alle var at produktets attributter ble vurdert som en viktig del av kvalitet.

To av respondentene var opptatt av at produktets fysiske egenskaper skulle være bedre enn hos andre produkter på markedet. Disse mente at kvaliteten på produktet var avhengig av fettprosent og farge, samt ytre kriterier som form og utseende på skinn, gjeller og øyne.

"En laks med høy kvalitet har en intens rødfarge og et lavt fettinnhold", "med kvalitet menes at fisken ikke er for feit".

Egenskaper som riktige størrelser, superior fisk og fisk som egner seg til røyking ble også nevnt. Dette kvalitetsbegrepet er produktbasert, fordi den refererer til mengden av spesifikke attributter som inngår i produktet.

Et kvalitetsbegrep som refererer til et avvik fra en standard kalles produksjonsbasert kvalitet (Zeithaml, 1988). Tre av respondentene var opptatt av at det produktet de kjøpte var så ensartet som mulig.

"Leverandøren må levere lik kvalitet gjennom hele året". "Kvaliteten på fisken må være stabil både i samme leveranse og i forskjellige leveranser". "God kvalitet tilsvarer de standardene som vi benytter ved innkjøp, - store avvik fra disse regnes som dårlig kvalitet".

To av respondentene brukte kvalitetsbegrepet som et mere overordnet begrep. Dette vil si at kvalitet gjenspeiler leverandørens evne til å levere avtalt produkt til avtalt tid og pris. I tillegg beskrev de at; "*en enkel og grei samhandling mellom leverandøren og meg selv er et tegn på at leverandøren er opptatt av kvalitet*". Dette er i tråd med kvalitetssynet til Henjesand og Troye (1995) som mener at kvaliteten kan være et resultat av det fysiske produktet samt transport, lagring, bruk og erfaring. Disse to innkjøperne vurderer kvalitet på produkt og leverandør som jevnheten/konsistensen i produktet fra leveranse til leveranse. Vi kan derfor si at kvalitet er et resultat av det aggregerte produktet.

Det var seks av de intervjuede firmaene som nevnte *pris* som et viktig kriterium for valg av leverandør. Dette er i tråd med tidligere diskusjoner angående viktige faktorer for industrielle innkjøp (Abratt, 1986; Dempsey, 1978; Jackson *et al.*, 1985; Reddy *et al.*, 1988). Gottfried Friedrichs har ikke

nevnt pris som kriterium, noe som skyldes at disse alltid får mange tilbud på laks, og at de har erfart at den billigste fisken ikke alltid tilfredsstillende deres krav til kvalitet. I tillegg oppnår de lave priser i sine forhandlinger med leverandørene i kraft av de store kvanta de kjøper inn hver uke. Det skal også nevnes at disse kjøper inn en god del av mengden på kontraktbasis, noe som igjen fører til at prisen er fastsatt i avtalene de har med leverandørene. De utfører færre innkjøp på spotmarkedet og er derfor ikke så orienterte mot pris som de andre firmaene som bare opererer på dette markedet.

Egenskaper ved leveransene; stabile leveranser ble nevnt av fire respondenter (FM, GF, DS og F&S), leveringsdyktighet ble nevnt av tre respondenter (Drews, F&S og HL). I de tilfellene hvor vi kom nærmere inn på defineringen av innholdet ble det gitt uttrykk for at det var viktig å velge leverandører som var i stand til å distribuere fisk raskt i henhold til avtale, og at leverandøren var i stand til å levere et produkt som var akseptabelt gjennom hele året. GF hadde en videre formening om at det ikke var mengden en leverandør var i stand til å levere gjennom året, men kvaliteten på det produktet som ble levert som var av avgjørende betydning for om en leveranse var stabil eller ikke. Stabilitet kan med andre ord også oppfattes som stabil kvalitet på de leverte produktene.

Ett av firmaene i undersøkelsen uttrykte at det var viktig at leverandøren hadde muligheter for direkte leveranser (Gosch). Dette er en egenskap som er mere direkte beskrivende for distribusjons delen av markedsføringsmiksen. Et slikt ønske kan knyttes til den geografiske plasseringen av bedriften¹⁰.

Seriøsitet hos leverandøren, i betydningen at kunden føler at hans problemer blir tatt seriøst, og at reklamasjonsbehandling går smertefritt er svært viktig for de kundene som har nevnt dette kriteriet:

"Seriøsitet betyr at importøren vår lytter til våre synspunkter. De må forstå hvilke problemer vi får dersom fisken ikke har forventet kvalitet, og reagere på tilbakemeldingene ved å gi oss reduksjon i prisen" (F & S).

"Seriøsitet vil si at de tar hensyn til våre behov og gir oss et produkt som vi er tjent med å bruke i vår produksjon. I tillegg er det ønskelig at vi kan sam-

arbeide med leverandøren på basis av de innkjøpsbehovene vi har, slik at det kan lages en leveringsplan med lengre sikt enn fra uke til uke" (Drews).

"Seriøsitet har med leverandørens personale og deres evne til å forstå våre behov" (Friedrichs).

"Leverandører som lytter til våre spørsmål og som forklarer hvorfor ulike fenomener kan oppstå, vurderes som langt mere seriøse enn de som ikke gjør det" (Drews).

I de tilfellene hvor kunden føler at leverandøren er seriøs benytter de færre leverandører, enn der de føler at de ikke når fram med sine synspunkter. *Seriøsitet* er et begrep som blir brukt for å beskrive hvordan leverandøren er innstilt på å behandle sine kunder. Denne faktoren ble nevnt av hele fem firmaer. Med dette begrepet mente innkjøperne at salgssjefen hos leverandør skulle lytte til den informasjonen de fikk om evalueringen av levert produkt, og at de skulle ta hensyn til svakhetene og unngå disse ved senere leveranser. Det er også viktig at tilbakemeldinger om dårlig (utilfredsstillende) produkter blir behandlet på en slik måte at kunden får kompensasjon for sine tap. I allfall må leverandøren undersøke hva som er årsaken til forringelse av kvalitet, og gi kunden tilbakemelding om dette (Friedrichs). Drews påpekte at de byttet leverandør dersom leveransene hadde betydelig dårligere gjennomsnittskvalitet enn avtalt, og at spesielle pakkenummer og leverandører ble svartelistet dersom kvaliteten på leveransen var svært dårlig. Et annet ord som ble brukt om samme egenskap var fortrolighet til leverandøren. De mindre selskapene hadde valgt å benytte en tysk importør som leverandør, fordi denne tok mere hensyn til de signalene de gav på produktkvalitet og leveranser. De mente at importøren som importerte ett større kvantum, hadde større mulighet for å øve innflytelse på sine norske leverandører enn et lite firma med begrenset innkjøpsmengde og tid/overskudd til å reklamere på fisken til ulike norske bedrifter.

Begrepet *stabile leveranser* ble benyttet med to ulike meningsinnhold. Det ene er knyttet til regulariteten i tilbudet av fisk.

"En leverandør som er i stand til å levere den fisken vi ønsker året rundt, regnes som en stabil leverandør".

Det andre er knyttet til kvalitet. Dette kommer fram i svar som:

"Stabile leveranser har ensartet kvalitet på produktet fra leveranse til leveranse, og ankommer vår bedrift til avtalt tid".

I de tilfeller kundene vurderte å bytte leverandør, skaffe seg flere leverandører, eventuelt handlet mye i spotmarkedet, er leverandørens renommé av avgjørende betydning for valg.

Teoretikere behandler ofte standard produkter som det inverse av produkt differensiering (Reddy *et al.*, 1988). En etablert standard medfører at viktigheten av egenskaper som merkenavn og produsentrenommé reduseres. Disse egenskapene kan regnes som surrogater for produktets kvalitet og pålitelighet. Dette fører til at kjøperens evalueringskriterier blir mere prisbaserte (*ibid.*). Empiriske studier i industriell markedsføring (eg. Lehmann og O'Shaughnessy, 1982) rapporterer at de to hovedevalueringskriteriene for standardprodukter er pris og levering. Vi har funnet at andre egenskaper som kvalitet, seriøsitet, og stabilitet også er av betydning for valg av eksportør. Pris er alltid viktig, men dersom det var utelukkende

prishensyn som var av viktighet for valg av leverandør ville distribusjonskanalene ha en mere strømlinjet form. Det ville også ha gitt seg utslag i at kundene brukte ett større antall leverandører som kilde for sine råvarer og flere innkjøp gjort i spotmarkedet. Dette er ikke tilfellet i de fleste bedriftene som inngår i analysen, noe som indikerer at relasjoner og personlige forhold som tillit til eksportør/importør, samt dennes kunnskap om kundene er av avgjørende betydning for salget.

Kvalitetsbegrepet

Ettersom kvalitet ble betegnet som det viktigste kriteriet for valg av leverandør skal jeg oppsummere hvilke egenskaper som respondentene anser som viktige for produktkvalitet, samt sammenligne resultatene med de funn som ble gjort av Koteng i 1992. Alle de bedriftene som deltok i undersøkelsen påpekte at de retningslinjer som er gitt i sorteringsreglene for laksefisk regnes som minstekrav til kvaliteten på produktet.

Tabell 3 Kriterier for produktkvalitet (n=7), sammenlignet med resultater fra Koteng (1992).

Kriterier for produktkvalitet	Frekvens	Prosent	Koteng (1992)
Ferskhet	7	100 %	87 %
Farge	6	85 %	77 %
Fett	6	85 %	38 %
Marmorering	4	57 %	-
Tekstur	4	57 %	75 %
Filetegnethet	3	42 %	-
Form	2	28 %	8 %
Røde gjeller	2	28 %	58 %
Riktig sortering/vekt	2	28 %	34/21 %
Behandling (utblødning, rensing hygiene, temperatur og merking)	1	14 %	11 %

Tabell 3 viser hvilke kriterier innkjøperne i røykerier anser som de viktigste kriteriene for kvalitet. Resultatene er gitt som svar på et åpent spørsmål. Kotengs undersøkelse (1992), har samme kartleggingsmetode, og et større utvalg (n=160) som også inkluderer andre kundegrupper (importører, grossister, distributører, hoteller og restauranter). Prosenttallet som gis er indikativ for viktigheten

av attributten, siden antallet respondenter i undersøkelsen er lavt. Det viktigste kriteriet i røykerienes vurdering av produktkvalitet er ferskhet, tett etterfulgt av farge og fettinnhold. Attributter som marmorering, tekstur og filetegnethet er også svært viktig i røykerienes vurdering av produktkvalitet. Vi la merke til at de store bedriftene i utvalget uttalte flere kriterier for kvalitet enn de min-

mindre bedriftene. Resultatene samsvarer i stor grad med de funnene som ble gjort av Koteng i 1992. Når det gjelder viktigheten av fettinnhold ser vi at vårt utvalg er mere opptatt av dette kriteriet, enn hva som fremgår av den totale prosentandelen i Kotengs undersøkelse. Dersom en ser litt nøyere på tallene hans, finner en at det faktisk var over 90% av røykeriene som mente at fett var et av de viktigste kvalitetskriteriene. Dette er helt i tråd med de funnene vi har gjort. Likheten i resultatene er med på å underbygge reabiliteten til de dataene vi har samlet inn. Respondentenes vurdering av innholdet og viktigheten av kriteriene kan oppsummeres slik:

Drews la spesielt vekt på at fett i fisken skulle være jevnt fordelt i fileten, og at fisken skulle ha en jevn rødfarge. I tillegg måtte fisken ha en form som var naturlig for arten, uten feite buker, eller deformering i ryggsøylen. Vi ble vist fotografier av laks som hadde ulike former for kvalitetsforringelse. Herunder blodflekker i kjøttet, deformering, slagmerker, sårisk og manglende is i kassene. Friedrichs mente at tekstur og marmorering er de viktigste kvalitetsfaktorene for deres produksjon. Bedriften har en egen produktstandard som beskriver de viktigste faktorene som påvirker kvaliteten til laks. Kvalitetsspesifikasjonen har tolv underpunkter og omfatter alle aspekter av kvalitet. Denne kvalitetsspesifikasjonen setter nivåer for følgende attributter: Helsedokumentasjon, kvalitetssortering, fettinnhold, rødfarge, førkvalitet, muskelspalting, utblødning, hygienisk kvalitet, transport og merking. Deutsche See mente at ferskhet, fett og farge er de viktigste kvalitetsfaktorene for laks. Gosch mente at intens rødfarge i kjøttet var den viktigste kvalitetsfaktoren for

laks, og var ikke spesielt opptatt av andre attributter i kvalitetsøyemed. Heidilachs var opptatt av fettinnholdet i fisken, og mente at lavt fettinnhold var et viktig kriterium for god kvalitet. Fiedler og Söhne var opptatt av at det ikke skulle være for mye fett i fileten, spesielt viktig var det at marmoreringen ikke var for bred. Fiedler Meeresdelikatessen var i hovedsak fornøyde med kvalitetsnivået på Norsk Laks.

Fysiske attributter

De resultatene som presenteres i denne delen baserer seg på en blanding av åpne og lukkede spørsmål. Dataene er innsamlet ved hjelp av spørreskjema. Forskeren stilte først åpne spørsmål, deretter spørsmål om de samme temaene med lukkede svaralternativ. Jeg noterte selv ned hvilke svar som ble gitt, i de tilfellene hvor respondentene følte at de hadde utfyllende informasjon om attributtene ble disse diskutert mere inngående.

Kvalitetsgradering og størrelser

Alle de bedriftene som inngikk i vårt utvalg ønsket en laks av superior kvalitet. Når det gjelder størrelser hadde foretakene ulike preferanser for størrelseskategoriene.

Tabell 4 viser hvilke størrelser de ulike røykeriene foretrekker til sin produksjon. Ingen av bedriftene hadde spesielle problemer med å få tak i fisk av riktig størrelse og sortering.

Tabell 4 Kravet til størrelse uttrykt i kg (X= lavpris produkt)

Bedrift	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	7+
FM			x	x			
Gosch				x	x	x	
GF			x	x/X	x		
DS				x	x		
Drews				x	x		
HL			x	x			
F&S				x	x		

Innkjøperne mente med en nesten unison stemme at det var altfor stor variasjon innenfor samme kvalitetskategori. De problemene som hyppigst ble nevnt skyldes egenskaper som ikke kan sorteres ut ved visuell kontroll av fisken. Bedriftene i utvalget var spesielt misfornøyd med at attributter som fett og farge mangler spesifiserte standarder og målenivåer. Det var flere av bedriftene som kunne tenke seg å investere i måleutstyr som ikke destruerer fisken ved prøvetaking for å selv kunne sortere fisken etter disse parametrene ved ankomst. Alle bedriftene røyker fisk fra minimum to størrelseskategorier. De kjøper også inn laks i andre størrelseskategorier, men hovedmengden er av de størrelsene som er vist her. Størrelsen på fisken er avhengig av anvendelsesområdet. De fleste respondentene påpekte at de hadde bruk for en større bredde i størrelsene dersom de skulle levere fersk fisk til restaurantmarkedet eller skulle selge fisken fersk. Det var også ønskelig å benytte større fisk til røyking i perioder med full utnyttelse av kapasiteten i produksjonsanlegget. En av innkjøperne fortalte at han foretrakk stor fisk (5-6 kg). Dette skyldes at restaurantene som er avtaker av hans produkter bestiller et visst antall sider med røykelaks, i stedet for et eksakt volum. Noe som medfører at bedriften øker sin omsetning ved å selge så store sider som mulig.

Vi ser at røykeriene ønsker en større laks enn det som har kommet fram i undersøkelser av konsumentmarkeder og restaurantmarkedet (Korneliussen *et al.* 1994, Thorleifsson 1997). Disse undersøkelsene har vist at konsumentene foretrekker små fisk (under 1 kg). Dette kan være med på å underbygge en påstand om at mindre fisk egner seg godt til fersk anvendelse, mens større fisk er egnet til røyking. Størrelsen på fisken må med andre ord tilpasses det markedet fisken er beregnet på.

Produktform

Årsaken til at vi ønsket å diskutere hvilke produktformer røykeriene foretrekker, er at økt bearbeiding er en mulig strategi for å øke lønnsomheten i Norge. Vi spurte innkjøperne om de kunne tenke seg å kjøpe ferdig filetert laks. Vi fremhevet at dette

ville redusere fraktkostnadene, samtidig som det ville være mulig å sortere fisken etter fargenivå. Til tross for disse fortrinnene med produktet var det ingen av de intervjuede bedriftene som ønsket å endre sitt innkjøp fra å kjøpe hel fisk til å kjøpe fileter. Dette ble begrunnet ut fra flere faktorer:

- Mikrobiell nedbrytning. De fleste mente at hel laks hadde en lengre holdbarhet enn filetert laks, fordi inntrenging av bakterier til kjøttet tar lengre tid gjennom hud og intakte vevshinner, enn i tilfeller hvor kjøttet er eksponert.
- Ulike måter å renskjære fileten, bedriftene måtte tilpasse fileter som de hadde kjøpt inn fra andre.
- Et av firmaene røykte hel fisk og skar fileten etterpå (Fiedler Meeresdelikatessen).
- Friedrichs, Deutsche See og Drews mente at fileter som ble håndtert flere steder i produksjonsprosessen var mer utsatt for spalting, gaping og revner.
- Is (ufornuftig pakking) kunne føre til depigmentering og lyse flekker på fileten.
- Prisen på fileten er for høy i forhold til de kostnadene de selv har med å skjære fileten.

Disse faktorene var med på å påvirke villigheten til kjøp av fileten. Deutsche See rapporterte at de bare var interessert i fileten i perioder hvor kapasiteten til filetskjæring i eget anlegg var fullt utnyttet. Dette er vanlig i perioder før jul og påske (sesonger hvor det selges mye laks).

Form

Formen på fisken er viktig for anvendelse i maskiner. Denne attributten er beskrevet i sorteringsreglene for laks. Røykeriene i vårt utvalg opplevde problemer med skjeve rygger, Z-form og S-form på fisken i superior sortering. Problemet var mere vanlig i de mindre bedriftene, men kan også forekomme hos de større bedriftene. Dette er feil som innkjøperne mener ikke bør forekomme. Gjentakende leveranser med deformert laks førte til at firmaene skiftet leverandør, eller svartelistet pakkerier. Noe av fisken som vekker misnøye ble beskrevet som "flyndreformet" og "rognkjeksformet". Koteng (1992) fant at buet laks ikke var ønsket av 80% av respondentene. Feite buker er også

en attributt som er svært uønsket av røykeriene. Bukene skjæres bort under produksjonen, og gir svinn for røykeriene. Hele fem av de intervjuede bedriftene mente at dette var et problem som oppsto for ofte i leveransene. Røykeriene ønsket seg en lang og slank fisk.

Ferskhet

Vi diskuterte hvilke krav de ulike bedriftene stilte til ferskhet for å gi det abstrakte begrepet et innhold som er sammenlignbart mellom de ulike enhetene i utvalget. Dette resulterte i at bedriftene kom med selvuttalte mål på egenskapen. Ferskhet ble registrert i forhold til pakkedato på kassene, samt vurdert ved hjelp av sensoriske metoder. Metodene som ble brukt var trykktest, visuell kontroll av øyne og gjeller, og kontroll av ismengde. Dersom fisken var dårlig iset, ble den iset på nytt til eksportørens kostnad (Deutsche See). Importfirmaet Lübbert mente at bedre kvalitet (magrere fisk) kunne forsvare lengre leveringstid. Nordnorsk laks hadde et visst rykte på seg for en gjennomsnittlig bedre kvalitet (fett/farge egenskaper) enn fisk fra Vestlandet.

For ferskhet fikk man et klart skille mellom de bedriftene som kjøper store volum (2-3 vogntog) og de som kjøper et mindre volum (5 paller - 20 kasser) i uka: De store bedriftene krevde at fisken skulle være levert 2-3 dager etter slakting, mens de mindre bedriftene fant det tilfredsstillende med leveranse etter 4-5 dager. Store bedrifter får hurtigere leveranser på grunnlag av direktelevering, og færre aktører mellom slakteri og røykeri. Kjøp av hele trailerlaste, fordrer mindre omstabling/ingen stopp på turen for lossing av paller til andre kjøpere. De mindre mengdene fører til at trailerne som brukes til transport fylles opp med partier til ulike kunder. Dette kan medføre omstuing og flere stopp på turen før leveranse. Enklere distribusjonskanal betyr også bedre ferskhet, fordi fisken ikke eksponeres like ofte for temperaturforandringer så lenge dørene til traileren kan holdes lukket fram til kunde.

I tillegg til at innkjøperne selv definerte hvilke nivåer for ferskhet som var akseptab-

le ble innkjøperne bedt om å rangere¹¹⁾ sin preferanse for tre ulike standardiserte nivåer for ferskhet (uttrykt som antall timer fra avsluttet slakting til leveranse hos kunden).

Alle innkjøperne var enige om at en leveringstid på 60 timer fra endt slakting er å foretrekke foran lengre leveringstid. Ingen av respondentene i undersøkelsen uttrykte usikkerhet ved rangeringen. Alle hadde en bestemt oppfatning av at kort leveringstid ga bedre ferskhet. Egenskapen gir ikke grunnlag for spesialtilpasset kvalitet til hver enkelt bedrift, men den gir insentiv til oppdretterne om å benytte distribusjonskanaler med kort leveringstid. Eksportører og produsenter som er i stand til å levere sine varer raskt vil kunne ha ett konkurransefortrinn i forhold til andre leverandører.

Anderson og Bettencourt (1992) fant at fersk fisk av topp kvalitet var foretrukket av "fish market" buyers. Korneliussen *et al.* (1994) har brukt sensoriske mål som lukt, utseende på gjeller, skinn og øyne, samt fasthet i kjøtt som mål på ferskhet. I deres undersøkelse viste det seg at disse var de viktigste kjøpskriteriene for konsumenter i Singapore. De innkjøpssjefene vi intervjuet var enige om at ferskhet var et av de aller viktigste kriteriene for valg av leverandør. Det ble også påpekt at rutinene for merking av kassene varierte fra et slakteri til et annet. Manglende ferskhet var en av de vanligste årsakene til reklamasjoner på laks.

Fettinnhold

Kartleggingen av denne preferansen startet med åpne spørsmål om viktigheten av fett for kvalitetsoppfatningen av fersk laks, betydningen av fett for produksjonen, om bedriftene var fornøyde med det produktet de kjøpte i dag, hvilket nivå for fettinnhold som vil være best egnet til røykelaks, og hvordan bedriften stilte seg til et produkt med spesifisert fettinnhold.

Alle innkjøperne mente at det var svært ønskelig at det ble laget standarder for fettinnhold, og de store røykeriene påpekte at det var på tide at det ble gjort en tilpasning på denne siden av norske eksportører og slakterier. Hele gruppen påpekte at fett er en

egenskap som er svært viktig for røykeri-industrien, og uttalte at et stabilt fettinnhold var viktig for røykeprosessen. Et annet tema som ble tatt opp flere ganger i sammenheng med fettinnholdet var marmorering i fiske-muskelen. Tykke fettstriper i fileten var svært uønsket fra røykerienes side. Et av firmaene hadde akkurat fått en kompensasjon på 3 DM/kg, fordi de hadde mottatt fisk med fettområder på inntil 5 millimeters tykkelse.

De store bedriftene i utvalget (5.000 - 125 tonn/år) var i stand til å spesifisere prosentnivået på fettinnhold. De mindre bedriftene kunne bare si mye eller lite fett, eventuelt mindre enn i dag. Svarene på dette spørsmålet var med på å indikere produktkunnskapen til innkjøperne om denne egenskapen. Vi fikk en todeling i gruppen. Bedriftene som var store nok til å ha eget laboratorium hadde gjort seg opp en formening om et eksakt nivå på fettinnholdet i fisken som de ønsket til sin produksjon. De bedriftene som ikke tar prøver av fettinnholdet uttalte seg på bakgrunn av erfaring med de leveransene de har fått de seneste årene.

Det største problemet røykeriene opplevde med fett, var løst bundet fett. Det vil si fett som ikke har fordelt seg inn i muskelen, men som er løst bundet i fileten og som smelter under røykeprosessen. I tillegg var det problemer med fete buker, og for tykke striper (marmorering) av fett i fileten. Fete buker er et problem, fordi disse trimmes bort før eller etter røyking, og gir direkte svinn for bedriften. Fettinnhold var den egenskapen som hyppigst ble nevnt som problematisk for røykeriene i dag (alle respondenter var enige). Fettavrenning ved røyking har økt i takt med tilveksthastigheten hos laks. Dette var også et syn alle respondentene delte. I tillegg ble det påstått at fisk foret med "turbofôr" hadde en større fettavrenning, enn fisk som var foret på vanlig måte. Det var også en gjennomgående oppfatning at fisk fra Nord-Norge generelt sett var mindre fet enn laks fra andre regioner i Norge. Dersom fisken hadde et foretrukket nivå på attributtene fett og farge ble det akseptert at leveringstiden ble forlenget med ett døgn. Dette utsagnet understøttes av et oppslag i Fiskeribladet (23. mai 1997).

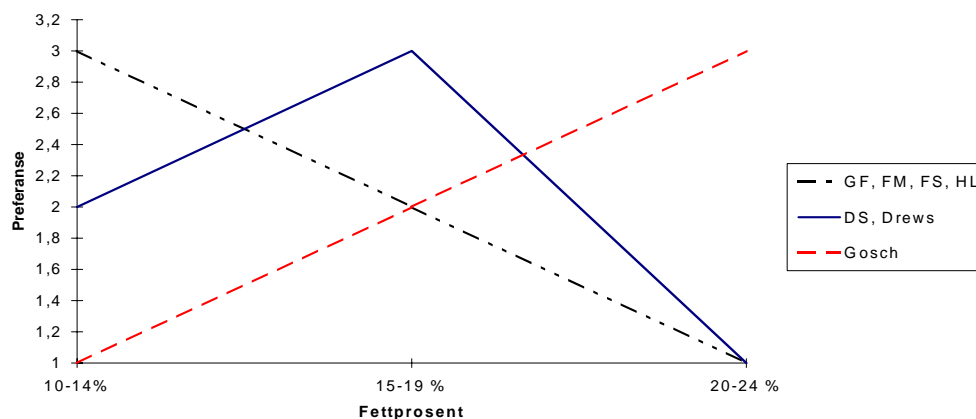
Respondentenes ønske for fettinnholdet i laksen er oppsummert i tabellen nedenfor.

Tabell 5 Bedriftenes krav til fettprosent

Bedrift	Fettprosent
Friedrichs (GF)	10-15 %
Deutsche See (DS)	16-18 %
Drews	15-18 %
Lübbert (FW Lübbert)	12-13 %
Gosch	Feit fisk til røyking
Fiedler Meeresdelikatessen (FM)	Magrere fisk/ok nå
Fiedler & Söhne (F&S)	Mager fisk
Heidilachs (HL)	Mindre fett

Det var ingen nivåer på fettprosent som ble direkte foretrukket av alle respondentene. Fett er med andre ord en egenskap som må tilpasses den enkelte kunde. Dette kan være både positivt og negativt for oppdretterne. I partier hvor fisken varierer mye i fettinnhold, kan dette brukes som sorteringsfaktor for styring av laksen til rett kjøper. Ved salg til en enkelt kunde er det av stor betydning at en kjenner hvilket nivå fisken har før slakting, slik at en kan styre produksjonen mot denne kundes behov.

Mørkøre og Rørå (1996) konkluderer i sin undersøkelse med at fettinnholdet i fisken ikke har noen betydning for totalsvinnet ved røyking. Dette kan være med på å forklare at de ulike røykeriene har ulike preferanser for fettinnhold. Innkjøperne ble også her bedt om å rangere tre forhåndsdefinerte nivåer for fett. Det foretrukne nivået ble gitt tallverdien 3, det nest beste nivået fikk tallverdien 2 og det minst foretrukne nivået fikk tallverdien 1. Nedenfor er retningen på preferansene for de ulike forhåndsdefinerte nivåene for fett visualisert. Avstanden mellom de ulike nivåene er ikke et uttrykk for avstanden mellom preferansene for ulike fettinnhold, men viser retningen på preferansene.



Figur 1 Preferanse for fettinnhold

Figuren viser retningen på preferansene til de ulike bedriftene. De fleste bedriftene ønsker en fisk med lavt fettinnhold, men fisk med et fettnivå mellom 15-19% er foretrukket av noen bedrifter. De bedriftene som var i stand til å definere foretrukket fettprosent, hadde ingen vanskeligheter med å foreta rangeringen. De mindre bedriftene som ikke hadde et definert nivå for fettprosent, hadde litt større problemer med å vurdere denne egenskapen, men fastholdt at de ville foretrekke en fisk med enten lavt fettinnhold (FM, HL, FS) eller høyt fettinnhold (Gosch). I tillegg skal det nevnes at både GF og DS uttalte at de overhodet ikke var villige til å kjøpe fisk med et så høyt fettinnhold som 20-24%. Dette indikerer at laks som skal selges til røykerimarkedet bør ha et fettinnhold som ligger i området 10-19%. Et tilhørende moment i denne diskusjonen er at innkjøperne ønsket å kjøpe laks med et veldefinert og homogent nivå fett. Dette medfører at det er grunnlag for å sortere laksen etter fettinnhold, og at sorteringen bør gjøres i henhold til de ønsker og krav til attributten den enkelte kundebedriften har. Preferansene som presenteres for FS, FM og HL er noe usikre, fordi disse ikke kunne spesifisere et idealnivå for fett. De var likevel av den oppfatning at lavt nivå var best. Gosch skiller seg fra gruppen ved at de ønsker en svært feit fisk. Denne bedriften kunne ikke uttale seg om prosentnivå av fett, og det er derfor vanskelig å stole helt på dette resultatet. Det er mulig at innkjøperen har erfaring med mager

fisk, og ønsker seg en laks i området opp til 19-20% fett, og at dette gjenspeiler seg i at han har valgt den kategorien som signaliserer mye fett, uten at han har erfaring med så feit fisk.

Bedriftenes ulike preferanser for fettinnhold fører til at det ikke er mulig å trekke konklusjoner om hva som er "riktig" fettnivå for laks til røyking. Det er ikke homogene preferanser for denne egenskapen i utvalget, noe som fører til at det ikke kan produseres laks med ett bestemt fettinnhold som kan tilfredsstille behovet til alle røykeribedriftene. Dette vil si at fettinnhold er en attributt som gir muligheter for tilpasning til den enkelte bedrifts behov, og danner derved grunnlag for differensieringsstrategi. For konkret markedstilpasning i markedet for en spesifikk leverandør vil det kunne være ønskelig å avdekke om røykeribransjen i Tyskland består av grupper med bedrifter som har like preferanser for fettnivå. En avdekking av slike grupper drøftes ikke videre her.

Farge

Tidligere undersøkelser (Andersson og Bettencourt, 1992; Falch, 1992; Korneliussen *et al.*, 1994; Koteng, 1992) har vist at farge er et svært viktig kriterium for kunder. Fargen er et av de kriteriene konsumenten benytter når han velger mellom ulike produkter i kjøledisken (Andersson *et al.*, 1992). Vi

stilte spørsmål om hvilket fargenivå bedriften foretrakk, og fikk de resultatene som er vist i tabell 6.

Fargejevnhet i fileten var svært viktig: Ofte ble det oppfattet som viktigere at fisken hadde en jevn farge i fileten enn hvor intens denne fargen var. Dette er i stor grad avhengig av den måten de røykte fisk på. Produksjonsmetoden påvirker sannsynligvis de kravene som stilles til attributten. Eksempelvis var Fiedler Meeresdelikatessen mindre interessert i dette, fordi fisken ble varm-røkt før filetering.

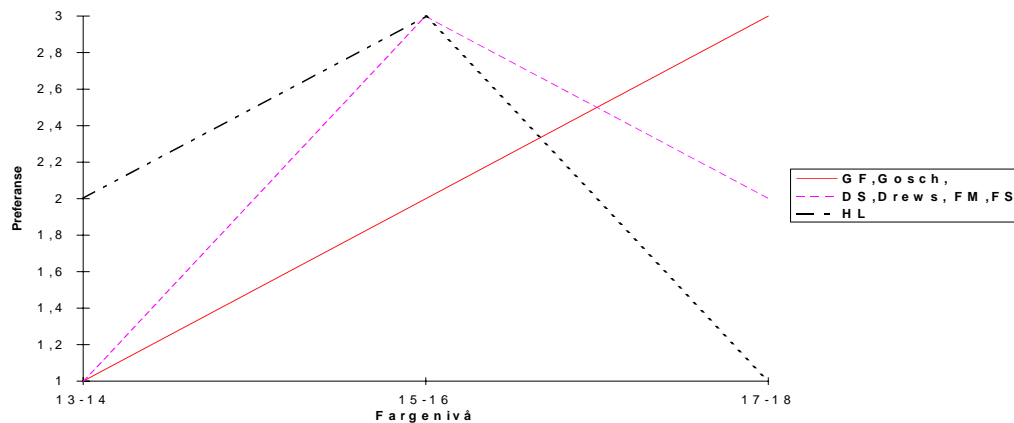
Preferansene for de ulike bedriftene er vist i figur 2. Resultatene er framkommet ved tilsvarende metodikk som for fett. Vi ser at det er sterk enighet om at farge 13-14 på La Roches skala er for lys til røyking. Men at det ikke er noen enighet om hvor rød fisken skal være. Det er ingen entydig retning på preferansene for farge. Dette gjør det mulig å differensiere produktet ut fra farge, slik at bedriftene får den fargestyrken som de foretrekker. To av bedriftene vil ha en fisk som er så rød som mulig, mens de andre foretrekker en fisk med fargenivå 15-16 på La Roches fargeskala. En av bedriftene mente at en svært rød fisk ville virke unaturlig for konsumentene og ønsket derfor ikke laks som var rødere enn 16 på La Roches fargeskala.

Det er større enighet om hvilke nivåer av farge som er egnet for fisk til røyking, enn det var om nivå for fett. Når det gjelder far-

ge ser vi at all fisk som har en fargeintensitet på 15 eller mere er klart foretrukket av røykeriene. Dersom oppdretterne produserer fisk med et slikt fargenivå vil dette kunne være et fortrinn for dem. Det som er aller viktigst i denne sammenhengen er at fargenivået er jevnt i de partiene som leveres. Et fargenivå på 15-16 på La Roches fargeskala er det vanligste nivået for den laksen som produseres i dag, dette gjør at dette resultatet ikke medfører store endringer i produksjonsrutiner. Det kan være mulig å øke kundetilfredsheten ved å levere en fisk med en mere homogen farge. I dag kan det være variasjoner i fargeintensitet i de partiene som sendes ut fordi fisken ikke sorteres etter denne attributten, ved å redusere denne variasjonen er det mulig å få en mere tilfreds kunde.

Tabell 6 Bedriftenes krav til fargenivå

Bedrift	Fargenivå
Friedrichs (GF)	16 +, (til nød 15 +)
Deutsche See (DS)	15-17
Drews	15-16
Lübbert (FW Lübbert)	15-16
Gosch	16-18 så rød som mulig
Fiedler Meeresdelikatessen (FM)	Rød fisk, ok nå
Fiedler & Söhne (F&S)	Ok nå
Heidilachs (HL)	14-15, ok nå



Figur 2 Preferanser for fargenivå i fileten

Kjøttkvalitet

Hvilke krav innkjøperne stiller til kjøttkvaliteten på laks som skal anvendes til røyking illustreres av følgende utsagn:

"Teksturen skal være fast eller hard, og det må ikke være tykke fettstriper i fileten. Fileten må være uten revner, gaping og blemmer. Fileten skal være perfekt til "slicing". Det må ikke være blodmerker i fileten, heller ikke misfarging som skyldes melanin" (Friedrichs).

"Fileten må ikke gape, eller falle fra hverandre. Det må heller ikke være brede striper med fett i fileten" (Gosch).

"Fileten skal være uten blodflekker" (Fiedler Mee-resdelikatessen). (Denne bedriften har vært plaget med røde prikker langs svømmemuskel/side-stripen på laks fra Norge. De har også hatt problemer med blodansamling som opptrer som punkter i fileten).

"Fast kjøtt uten blodflekker i fileten. Det må ikke være blod i blodårene, og fileten må ikke se feit ut. Feite buker er et tilbakevendende problem. Fileten må ikke ha brede fettstriper. Ikke melanin, eller andre misfarginger i fileten" (Drews).

Kvaliteten på kjøttet ble i ett tilfelle nevnt som viktigste kvalitetsegenskap hos fersk laks. I tillegg uttalte alle informantene at de ønsket å kjøpe hel laks, fordi denne hadde en bedre tekstur enn filét.

Fileter med muskelspalting (gaping) gir økt røykesvinn, mens stigende fasthet målt instrumentelt (bruddstyrke) gir lavere røykesvinn. Vann fordampes lettere fra en filet med løs struktur. Fileter med uttalt muskelspalting har gjerne en løsere struktur, hvilket kan forklare det økte vekttapet ved røyking (Mørkøre og Rørå, 1996).

Pris

Som forventet ønsket alle røykerier en lavest mulig pris på produktet. Preferansen for hele utvalget hadde samme retning. Et av hovedspørsmålene i prissetting er å kartlegge hvilke attributter som bidrar mest til kundens oppfatning av hva som skaper verdi. De bedriftene som deltok i denne undersøkelsen uttrykte at fett og farge er egenskaper som er svært viktige for røykerier, og at fastsatte

nivåer på disse egenskapene vil være med på å øke verdien til produktet. I tillegg må produktet inneha de egenskaper som er vanlige for fisk av superior sortering. En av årsakene til at røykeriene ønsker seg en laks med en veldefinert kvalitet, er at bedriftene selv må foreta sortering av laksen etter at den er ankommet, og at råstoff som er sortert på forhånd reduserer nødvendigheten av denne sorteringen, noe som forkorter tiden fra fisken ankommer bedriften til den kan benyttes i produksjonen. I utvalget fantes det tre bedrifter (Friedrichs, Deutsche See og Drews) som var villige til å betale en pris som lå noe høyere enn markedsprisen i spotmarkedet, dersom de kunne få kjøpt laks som tilfredstilte deres krav til produktet. Innkjøperne mente at en prisøkning på 1-4 NOK var forsvarlig for fisk som var tilpasset deres krav til fett og farge. De tre bedriftene som var interessert i definerte nivåer på produktattributter er de samme som hadde kunnskap om hvilke nivåer av fett og farge de ønsket til sin produksjon. De andre bedriftene er fornøyd med det produktet de får i dag.

Behandling

Produktegenskaper hvor kvaliteten på produktet forringes av den behandlingen produktet har fått i slakteriet og under transport er et problem som oppstår forholdsvis ofte i leveransene til røykeriene. De vanligste feilene ved produktet er dårlig rengjøring og bløgging. Dette gjør seg utslag i at laksen har blod i årene ved filetering. En av bedriftene hadde store problemer med dette fordi det ferdige produktet selges som hele røykelakssider. Når laksen ikke er tilstrekkelig utblødd vil det sive blod fra den ferdig røykte siden når konsumenten skal skjære bitene opp i skiver. Utilstrekkelig rengjøring er et problem som ble påpekt av fire av innkjøps-sjefene. En bedrift anså ikke blodansamling i årene som noe problem.

En annen faktor ved behandlingen av fisken som ble trukket fram, var redusert ferskhet på grunn av varierende temperaturbetingelser ved omlasting. Det største røykeriet målte kjernetemperatur på fisken ved ankomst, og hadde et krav om at fisken skul-

le inneha en temperatur på +2° C ved levering. Redusert ferskhet er som tidligere nevnt en hyppig årsak til reklamasjoner.

Hygienisk kvalitet

Denne egenskapen var tatt med i undersøkelsen for å vise hvilken innstilling de tyske røykeriene hadde til innføringen av egenkontroller i de norske slakteribedriftene, og for å finne ut hva de syntes om dette tiltaket. Dessverre viste det seg at mange ikke hadde hørt om denne innføringen i hele tatt, og at de sjelden fikk noen dokumentasjon av kvalitetsmålinger gjort under produksjonen i Norge. Den eneste velkjente dokumentasjonen på kvalitetsnivå var helsesertifikat for den leverte fisken. Dette er en dokumentasjon som er påkrevd ved levering av fersk laks til EU-markedet. Jeg finner det noe merkelig at det ikke finnes gode rutiner for oversendelse av kvalitetsdokumentasjon fra slakteri til industriell kunde. Det viser seg at denne type dokumentasjon sannsynligvis stopper i eksportørleddet. Dokumentasjonen benyttes ofte bare i tilfeller hvor det oppstår reklamasjoner. Resultatene viser at preferansen for denne attributten er entydig stigende med antall kontroller. Alle respondentene har svart at et høyt antall kontroller oppfattes som bedre enn få kontroller. Ettersom kontrollordningene i slakteriene er lite kjent blant innkjøperne, er dette en type informasjon som kan være med på å styrke påliteligheten til leverandørene, samtidig som dette er informasjon som allerede blir samlet i verdikjeden. Kundene oppfatter leverandører som kan dokumentere sine rutiner for kontroll av produksjonen som seriøse.

Transport, emballasje og merking

Det var flere bedrifter som mente at dagens isoporkasser ikke var den mest hensiktsmessige innpakkingsformen. Flere påpekte at det måtte finnes noen muligheter for å benytte gjenbrukskasser til leveransene for å unngå dyre gjenvinningsavgifter, og arbeid knyttet

til stuing av isoporkasser. Dette indikerer at det kan være på tide å tenke nytt angående emballasjetype. Flere mente at det var for mye søppel forbundet med de vanlige isoporkassene. Tyskland har strenge sorteringsregler for søppel og betaler en miljøavgift for å kunne destruere isoporkassene i dag. Innkjøperne forespeiler at denne avgiften kommer til å øke i årene som kommer. Derfor ønsker de at kassene skal kunne returneres, eller brukes om igjen, eventuelt lages av materiale som egner seg bedre for gjenvinning enn dagens isopormateriale. Det finnes systemer med gjenbrukskasser i dag, men dette er lite utbredt. Et av firmaene i utvalget mente at det var nødvendig å tenke helt nye tanker i forhold til emballasje. De påpekte at det må være mulig å transportere laksen uten emballasje, fordi frakt av rent råstoff er mere kostnadseffektivt. Det er selvsagt nødvendig å bevare kvaliteten på råvaren. Eksempler fra kjøttindustrien, hvor dette blir gjort i dag, ble trukket fram under intervjuet for å illustrere hvilke løsninger bedriften kunne tenke seg.

Deutsche See påpekte at de stadig fikk fisk med ulik merking av slaktedato; enten kodet dato, holdbarhetstid: brukes før en bestemt dato, eller vanlig slaktedato. De syntes dette var lite hensiktsmessig og ønsket seg leveranser med slaktedato påtrykt kassene. Friedrichs ønsket seg strekkoder, slik at en kunne ta i bruk teknologi til avlesning av dato og annen informasjon.

Avgjørende attributter

Kartlegging av hvilke attributter som er de viktigste (avgjørende) for industrielle kunder når de foretar sine evalueringer av attributter ved kjøpet, ble gjort ved å la innkjøperne rangere et sett med forhåndsdefinerte egenskaper. Rangeringen er utført slik at den viktigste egenskapen fikk tallkode 1 og den minst viktige tallkode 8. Ut fra summen kan en da se hvilke egenskaper som ble regnet som de viktigste faktorene i utvalget.

Tabell 7 Rangering av de ulike attributtene som inngikk i designet, og summering for hele gruppen

Egenskap	GF	DS	Drews	Gosch	FM	F&S	HL	FWL	Sum
Pris	5	1	1	1	2	1	1	2	14
Ferskhet	2	2	3	5	1	5	3	1	22
Størrelse	8	5	2	2	6	2	2	4	31
Sortering	7	4	2	3	2	7	5	5	35
Fettinnhold	6	3	5	8	3	4	4	3	36
Farge	3	6	4	4	4	3	6	6	36
Kjøttkvalitet	1	7	6	6	7	6	7	8	48
Dokumentasjon	4	8	7	7	8	8	8	7	55

På mikronivå (bedriftsnivå), ser man hvilke egenskaper de ulike bedriftene vektlegger mest. Variabelen pris er den absolutt viktigste faktoren for innkjøp. Denne faktoren har oppnådd 5 plasseringer som viktigste faktor, og to andre plasser. Dette er i tråd med det generelt aksepterte synet om at industrielle kjøp er rasjonelle i sin natur. Likevel må det kunne sies at de avgjørende faktorene i leverandørvalgsprosessen kan finnes i midten av eller til og med på et lavere nivå i rangeringen. De middels viktige attributtene vil være signifikante for valget i situasjoner hvor leverandørene tilbyr standardiserte produkter, og alle tilbyderne er i stand til å levere det samme produktet (Dempsey, 1978). Dette faktum førte til at vi diskuterte hvilke forutsetninger som ligger til grunn for vurdering av pris. Diskusjoner med innkjøpssjefene angående pris, viste at prisen på produktet vurderes i forhold til markedspris, samtidig som prisen vurderes i forhold til den nytten leverandørens tilbud gir kjøperen. Den relative verdien til produktet og attributtene er blitt beskrevet i forhold til dagens markedspris. Attributtene fett og farge, samt nøyaktig sortering i kvalitetskategorier gir røykeriene en økt bruksverdi for produktet. Dette kan muliggjøre en økning i pris på basis av tilpasning.

Det er interessant å se at det største firmaet i utvalget har rangert pris som mindre viktig enn typiske kvalitetsattributter som kjøttkvalitet, ferskhet, dokumentasjon og farge. Årsakene kan være flere: Den viktigste er nok at bedriften får gode pristilbud fra alle aktørene i markedet grunnet sitt store innkjøpskvantum. De har også en langsiktig strategi for sine innkjøp med halvårskontrakter, noe som fører til at det ikke fokuseres utelukkende på pris i forretningsrelasjonen.

De er vant med å jobbe med andre faktorer som er av større betydning for deres produkt. I tillegg satser de hardt på høykvalitetsmarkedet, noe som gir dem en høyere utsalgspris enn det som er normalt innenfor dette bransjesegmentet. De andre bedriftene i utvalget produserer en fisk som ikke har en utpreget kvalitetsprofil. Dette medfører at pris er en avgjørende faktor for deres konkurransemulighet i markedet. Noe som igjen gjør sine utslag i resultatene her.

Ferskhet er den faktoren som får nest best gjennomsnittsskår i rangeringen. Dette er en faktor som er tatt med i de fleste undersøkelser av fisk, og som rapporteres å være av stor betydning. Dette kan forklares med at fisk er en ferskvarer som er lett bederverlig. Ferskheten avgjør i stor grad kvaliteten på fisken, og bestemmer det mulige tidsforbruket til foredling og salg.

Diskusjonene med innkjøpssjefene viste at både pris og ferskhet er kompensatoriske attributter. Alle de intervjuede firmaene mente at høy pris kan kompenseres for med høy kvalitet. I dette segmentet betegnes høy kvalitet av fisk som egner seg godt til filetering, fargen må være jevn, og ha en intensitet som tilsvarer kundens preferansenivå, og fettinnholdet må være jevnt og tilsvare kundens preferanser. Når det gjaldt ferskhet uttalte Friedrichs, Lübbert, Drews og Deutsche See at god kvalitet (fisk fra Nord-Norge) kunne kompensere for antall dager mellom slakting og levering. Dette vil si at begrensninger som skyldes naturgitte forhold (geografisk avstand) er mere aksepterte som begrensende faktor, enn menneskelig mangel på innsatsvilje.

Erfaringene som ble gjort var at det var vanskelig å rangere de ulike egenskapene opp mot hverandre, og at de fleste mente at de

de beste forutsetningene var dersom en kunne etablere standarder på alle nivåene og levere bedriftens idealprodukt på alle egenskapene. Det er med andre ord vanskelig å utelukke noen av egenskapene på bakgrunn av den plasseringen de får i denne rangeringen. Det var også tydelig at rangeringen må sees i lys av hvordan bedriftene utfører sin innkjøpsfunksjon. Bedrifter som operer i spotmarkedet, legger større vekt på pris enn de som har langtidskontrakter, hvor pris justeres med markedspris.

Friedrichs opererte med to ulike kvalitetssegmenter som kunder. De var villige til å betale mer for råvarer som skulle produseres under merkenavnene "Gottfried Friedrichs" og "Möwenpick" til høykvalitetssegmentet, samtidig som de satset på en billig fisk til lavprissegmentet. Dette funnet har en parallell i en empirisk undersøkelse av Zeithaml (1988). I denne undersøkelsen fant hun at småbarnsfamilier kjøpte inn ren fruktjuice som de oppfatter som høykvalitetsprodukt og billigere fruktdrikker som ikke var av like høy kvalitet. De evaluerer innkjøpet slik at det ikke er verdt å betale høy pris for alle drikkevarer, og at lavere kvalitetsnivå er tolerert i deler av innkjøpet. For å kunne komme inn som høykvalitetsleverandør til Friedrichs, må en kunne produsere ett homogent produkt, og være flink til å informere bedriften om hvilke egenskaper produktet har. I tillegg er det ønskelig med utvikling av innpakning, strekkodemerkning og direkte distribusjon fra oppdrettsanlegg til røykeri.

Det finnes muligheter i markedet for å etablere seg som høykvalitetsleverandør til røykerier. Leveranser til lavprissegmentene i Tyskland er allerede i stor grad kontraktfestet mellom store oppdrettskonsern og røykeriene. Friedrichs har langtidskontrakter med Hydro Seafood og Stolt Seafarm og Lashinger har egne oppdrettsanlegg i Norge som leverer den fisken de trenger til sin produksjon. De andre bedriftene som inngår i undersøkelsen betjener i stor grad et mellomsegment kvalitetsmessig. Disse ønsker seg en jevn stabil kvalitet. De er villige til å betale inntil 4 NOK ekstra for å få tak i en utpreget kvalitetsfisk tilpasset deres behov. En fersk laks som er produsert for å hente ut merverdien, må ha et definert nivå for attributtene fett og farge som tilfredsstiller de

spesifikke kravene til kundene. Det er viktig at leverandøren har et produkt som kan konkurrere med kvalitetsnivået for superior laks i dag. En høykvalitetsstrategi må baseres på et langsiktig forretningsforhold mellom partene. Dette fordi det vil ta tid å innarbeide tillit mellom leverandør og kunde basert på at produktet inneholder de attributtnivåene som kunden forventer. En må også regne med at innføring av måleapparater for fastsetting av nivået på egenskapene og innarbeiding av nye sorteringsrutiner vil ta noe tid. Det vil også være nødvendig å undersøke om det finnes flere bedrifter som har like preferanser, slik at en har et tilstrekkelig stort kundegrunnlag for gjennomføring av en ny produktstrategi. En prøveproduksjon for å kartlegge merkostnader ved produkttilpassning vil også være nødvendig for å fastslå om dette er en strategi som gir økte inntekter for bedriftene totalt sett. Det er viktig å notere seg at det ikke utelukkende er nivået på fett og farge som er avgjørende for at produktet skal bli foretrukket. De kundene man velger å satse på må ha en uttalt kvalitetsstrategi, samtidig er det viktig å tilfredsstille kravene for levering, kontinuitet i produksjonen, levere riktige størrelser året rundt (eventuelt avtale hvilke tider på året en er i stand til å levere avtalt produkt), ha en grundig sortering, og en kjøttkvalitet som er fast og fin uten revner eller muskelspalting. Det er også nødvendig å ha kontroll på marmoreringen i fileten slik at det ikke oppstår tykke striper med fett mellom muskelsegmentene. I det hele tatt må en ta hensyn til alle de kvalitetsparametrene røykeriene benytter for å vurdere kvalitet.

Vedlegg 1

Datainnsamlingen ble utført i uke 16-18, 1997. Personlig intervju er den innsamlingsformen som ble valgt, fordi disse er best egnet for å få tak i gode data om røykerienes kvalitetsoppfatning av laks, og krav til nivåer på de ulike produktattributtene.

Det er en rekke attributter som er viktige for kjøpere av laks. Disse attributtene er kvalitet, kvalitetsgradering, størrelse, ferskhet, fettinnhold, farge, kjøttkvalitet, pris, behand-

ling, hygienisk kvalitet, transport, emballasje, merking og helsedokumentasjon. Attributtene ble inkorporert i intervjuguiden. I tillegg ble attributtene ferskhet, fett, farge, pris og kvalitetsdokumentasjon delt inn i forhåndsdefinerte nivåer. Hvert attributt fikk tre nivåer som gjenspeiler variasjoner som finnes hos den norske laksen som leveres til Europa.

Det ble med andre ord benyttet en blanding av kvalitative og kvantitative metoder ved innsamling av data. Bruk av kvalitative spørsmål, hvor respondenten selv forklarer hvordan han vurderer ulike produkter og leverandører forutsetter at intervjueren er godt forberedt til intervjuet. Det er viktig å ha god innsikt i hvilken type svar som kan bli utfallet av de spørsmålene som stilles, samt danne seg et godt bilde av de resultatene som har vært presentert i tidligere undersøkelser. Det er også viktig å kjenne produktet og det tekniske språket (Wallace, 1984). Forarbeidet er en viktig fase ved kvalitative analyser fordi påliteligheten og gyldigheten av de resultatene en får, avhenger av at intervjueren er observant og i stand til å stille spørsmål som kan benyttes til å utdype og etterprøve meningen av de svarene som blir gitt (*ibid.*). Til slutt må forskeren være i stand til å analysere og benytte de kvalitative data i lys av respondentens situasjon. Det hjelper å kjenne til bedriftens posisjon i markedet, målene og strategien de benytter, og å ha praktisk erfaring fra næringen slik at dataene kan oversettes og benyttes på en fornuftig måte (*ibid.*). Den kvantitative delen av analysen baserer seg på forhåndsdefinerte attributter og nivåer. I denne delen er det viktig å uttrykke attributtene på en slik måte at de får samme meningsinnhold for forsker og respondent. Det ble gjort en enkel rangering for å fastslå hvilke attributter som er viktige og hvilke som er mindre viktige, i tillegg ble en innbyrdes rangering mellom nivåer av samme attributt gjennomført.

Utviklingen av spørreskjema som skulle brukes under de personlige intervjuene med innkjøperene i tyske røykerier ble gjort i henhold til Churchill, 1979 og Hauser *et al.*, 1979. Med utgangspunkt i styrke og svakheter ved de ulike metodiske redskapene, og gjennomgang av hvilke data som var viktige for å kunne forbedre produktet, bestemte

man at selve intervjuet skulle inneholde følgende elementer:

- 1) *Innledende del* med informasjon om omsetning, innkjøpsmengde, hvem samtalepartnerne er, produktsortiment, antall leverandører, annet grunnleggende bakgrunnsstoff. Denne delen skal motivere respondenten til å delta i undersøkelsen, og generere interesse for de spørsmålene som kommer senere.
- 2) *Åpne spørsmål* om innkjøpskriterier, kvalitetsfaktorer og idealprodukt. Hensikten med denne delen er å kartlegge hvilke attributter og kjøpskriterier innkjøperene benytter ved sine valg av produkter. Den fungerer også som kontroll for at de attributtene som er gjenstand for rangering oppfattes som viktige for respondenten.
- 3) *Kvantitativ beskrivelse* av; Sortering, størrelse, ferskhet, fettinnhold, farge, kjøttkvalitet og rangering av innbyrdes viktighet av forhåndsdefinerte attributter, inklusive pris. Denne delen skal gi en pekepinn om den relative viktigheten av de ulike attributtene, samtidig gir den mulighet for å kontrollere at de nivåene vi har valgt på de forhåndsdefinerte attributtene regnes som reelle av innkjøperene.
- 4) *Rangering* av nivåer for fett, farge, ferskhet, pris og hygiene kontroller. Denne delen skal gi preferanseretningen for de utvalgte egenskapene og gir respondenten mulighet til å forklare hva som er akseptable nivåer på attributten og hva som ikke er det.
- 5) *Kvalitativ* diskusjon av egenskapene; identitet, sortering, størrelse, ferskhet, farge, fettinnhold, kvalitetsdokumentasjon, relativ pris, indre kvalitetskriterier (blodmerker, spalting, pigment, skjolding, konsistens, vannbinding, vanninnhold, fasthet, annet), innpakning, nedkjøling, merking, ising, emballasje, behandling og transport. Hensikten med denne delen er å få en grundig gjennomgang av de egenskapene som innkjøperne vurderer ved kjøp. Denne delen er tatt med for å kunne avdekke hvilke egenskaper som holder et jevnt stabilt nivå og hvilke egenskaper innkjøperne er misfornøyd med i dag, og som dermed gir grunnlag for forbedring.

Et metodemessig problem knyttet til intervjuer er at det sjelden er mulig å dekke store utvalg i hvert segment, noe som fører til at det er vanskelig å gjøre data representative.

Utvalg

Jeg har valgt innkjøpere i røykerier som respondenter (Innkjøpere er en passende undersøkelsesenheter i analyser hvor produktkunnskap er essensielt (Jackson *et al.*, 1985)). Formålet er å få disse innkjøperene til å indikere hvilke attributter som er viktige for dem i deres innkjøpsvurderinger og valg. Det er viktig at respondentene kjenner til produktet som inngår i kjøpsprosessen for at data skal bli gyldige.

Populasjonen er alle røykerier i Tyskland, men da det ikke er praktisk mulig å foreta intervjuer med alle aktørene, må en foreta en begrensning av antallet ved å konsentrere seg om et utvalg. Utvalgsrammen for utvalget var en oversikt¹²⁾ over røykerier i Tyskland, med supplering av listen fra ulike norske eksportører og nøkkelinformanter i Tyskland. Noen av listene var av eldre dato og jeg kjente til bedrifter som ikke var nevnt på de listene det var mulig å få tak i på forhånd. Dette førte til at jeg måtte foreta den endelige utvelgelsen av respondenter etter ankomst til Tyskland.

En liste over 22 bedrifter i røykeribransjen ble skaffet fra Eksportutvalgets utsending i Hamburg. Av disse bedriftene ble de firmaene som var lokalisert i området Hamburg og Bremerhaven utvalgt som undersøkelsesenheter. Min tidligere erfaring som praktikant i Friedrich Wilhelm Lübbert (et av de største importselskapene i Tyskland som importerer alle typer fisk som selges videre til røykerier og andre typer bedrifter) gjorde at jeg kunne benytte firmaet som portåpner. I følge Koteng (1992) er det avgjørende i internasjonale undersøkelser at en har organisasjoner eller bedrifter som kan være "gatekeeper" for intervjubedriftene. Jeg benyttet en tidligere arbeidsgiver i en slik funksjon. Medarbeiderne i bedriften arrangerte avtaler med innkjøpssjefene i de aktuelle røykeriene og ga innkjøperene en anbefaling om å delta i undersøkelsen. Portåpneren var med på å gi oppdatert informasjon om tilstanden i markedet, og var med på

å vurdere hvilke bedrifter som tilfredsstilte de kravene jeg satte til utvalget. Portåpneren hadde også en annen funksjon som er med på å styrke gyldigheten av data. På fem av de syv intervjuene som ble gjennomført hadde jeg en representant fra importøren med. Dette gjorde det mulig å diskutere den responsen vi hadde fått på ulike deler av intervjuet, og åpnet for muligheten til å unngå språklige misforståelser og å etterprøve at intervjuer hadde fått med seg alle de momentene som ble diskutert under intervjuet.

I undersøkelsen er det viktig å dekke så stor andel av markedet som overhodet mulig. Målet var derfor et utvalg hvor de store bedriftene var garantert å bli inkludert. Dette skyldes at det er sannsynlig at disse bedriftene har definerte behov for produktattributter, og at de små bedriftene gjerne følger kravene som blir satt av de toneangivende større enhetene. De store bedriftene har spesialisert innkjøpsfunksjon noe som danner grunnlag for å samle inn gode kvalitative data. Bedrifter som kjøper inn store volum gir oppdrettere og slakterier muligheten til å spesialtilpasse produktet sitt til de attributtene som er spesielt ønsket, og gir mulighet for kontinuitet i salget. For å ha mulighet til å inkludere de store bedriftene i utvalget benyttet vi skjønnsmessig utvelgelse av undersøkelsesenheter. Som grunnlag for den skjønnsmessige vurderingen av utvalget benyttet vi følgende faktorer:

1. Røykerivirksomhet (hovedområde/betydelig område for produksjonen i bedriften).
2. Størrelsen til bedriften (innkjøpsmengde)
3. Kvalitetsprofil (vi ønsket bedrifter som hadde en kvalitetsstrategi ikke kvantumsstrategi).
4. Bedrifter som er mulige samarbeidspartnere i fremtiden (ikke har vertikal integrasjon).
5. Innkjøpere med mye produktkunnskap.
6. Tradisjoner med innkjøp av Norsk Laks.
7. Geografisk plassering.

Wallace (1984) uttrykker at skjønnsmessig utvelgelse er hensiktsmessig når en er interessert i en totalforståelse av beslutninger. I tillegg til egen markedskunnskap ble den markedskunnskapen som selgerne i Lübbert innehadde brukt som grunnlag for de skjønnsmessige vurderingene av røykeri-

segmentet. Herunder hvilke firma som var de viktigste undersøkelsesobjektene.

Alle røykerier i området Hamburg og Bremerhaven ble valgt som undersøkelsesenheter. Årsaken til en slik utvelgelse er den konsentrasjonen av bedrifter som finnes i dette området, og at undersøkelsen ikke har som hensikt å sammenligne resultater på grunnlag av geografisk plassering, (derimot er hensikten å gi ett inntrykk av preferanser for ulike produktenskaper hos den enkelte bedrift). Utvalget inneholder store aktører i røykerisektoren i Tyskland, samtidig som det er kostnadseffektivt å konsentrere seg om små geografiske områder. I tillegg har intervjueren et godt kjennskap til området. Samtlige intervju er gjennomført av samme person, og alle intervjuene ble utført på tysk. Intervjuene hadde en lengde fra 1 time til 3 timer.

Vedlegg 2

Beskrivelse av bedriftene i utvalget

Gottfried Friedrichs KG, Hamburg er et av de største røykeriene i Tyskland med sine 260 ansatte. Bedriften produserer i hovedsak røkte fiskeprodukter, de to hovedartene er laks og ål. De produserer også hermetikk og spesialiteter, marinader, ansjos og en rekke sildeprodukter. Bedriften ble grunnlagt i 1908 og har lange tradisjoner som høykvalitetsleverandør av fisk. De selger i hovedsak produktene sine til butikkjeder som Karstadt. Bedriften har eget innkjøpssenter, og gjør sine innkjøp fra 6-8 ulike norske firma. De ønsket ikke at innkjøpsmengden skulle offentliggjøres, men alt tyder på at de har en innkjøpsmengde på over 5.000 tonn til røyking. Bedriften har halvårskontrakter med to norske produsenter. Alle de innkomne partiene med laks blir gjenstand for kjemiske og bakteriologiske analyser, som utføres i bedriftens egne laboratorium. Bedriften har utarbeidet en standard for kvaliteten på laksen som skal brukes i produksjonen.

Deutsche See Grossverbraucher-Service/Nordsee Sourcing, Bremerhaven, er en av de største produksjonsbedriftene

av fisk i Tyskland med 1.300 ansatte. Disse er organisert som konsern¹³⁾ med til sammen 30 videreforedlingsbedrifter i samme gruppe. Disse har samme eier som Nordsee som er den største restaurantkjeden basert på salg av fisk og skalldyr. I disse bedriftene produseres og selges alle tenkelige arter fisk og typer produkter. Årlig kjøpes det inn 5.000 tonn laks, av dette går 4.000 tonn til fersk anvendelse og 1.000 tonn til røyking. Hovedmengden av produkter som selges gjennom restaurantkjeden er fersk fisk som kokes eller stekes, og salat eller påleggsprodukter som silde-salat og røykelaks. Bedriften har eget innkjøpssenter med flere ansatte. Det foretas rutinemessige kontroller av kvaliteten på produktet, og bedriften har eget laboratorium som foretar kjemiske analyser av råstoffet. *Deutsche See* kjøper inn fra 5-6 ulike norske firma. Laksen sorteres etter ankomst til bedriften, og fisk som er uegnet til røyking blir brukt til fersk anvendelse i deres restauranter.

Drews Feinkost GmbH, Hamburg er en bedrift som har spesialisert seg på produkter med et eksklusivt image som salater, ferske skalldyr og muslinger, matjesprodukter og røkt fisk. Bedriften har 170 ansatte, og distribuerer sine varer i hovedsak gjennom egne utsalg som fiskebiler og butikker, men en god del av vareflyten går også gjennom detaljister med egen fiske-disk. *Drews* har en egen innkjøpsansvarlig, eieren og produksjonssjefen deltar også i innkjøpsavgjørelsene. Bedriften kjøper 250 tonn laks i året fra 8-10 ulike leverandører, enten direkte fra Norge eller via danske eller tyske bedrifter.

Gosch GmbH, Ellingstedt. En restaurantkjede med utsalg i Berlin, Hannover, Hamburg, Bremen og Leipzig i tillegg til utsalgene på Sylt. For å forsyne disse restaurantene med fisk og fiskeprodukter har bedriften et eget produksjonsanlegg i Ellingstedt i Schleswig. Dette produksjonsanlegget sysselsetter ca. 35 mennesker og det kjøpes inn 100 tonn laks per år. De produserer en rekke ulike produkter både ferdigretter (for eksempel lakselasagne) og påleggstyper (salater, marinader, røkt fisk, gravet laks). Daglig leder er ansvarlig for drift av bedriften, leveranser til restaurantene i kjeden og innkjøp av råvarer til pro-

duksjonen. Bedriften er svært aggressiv på pris og kjøper inn laks fra 10-12 ulike leverandører, både norske, danske og tyske. Leverandøren velges ut på grunnlag av prisnivået på de tilbudene som gis.

Heidi Lachs, Bremerhaven er en bedrift som produserer røkt fisk, men også marinader og ansjoser. I tillegg utfører disse mindre arbeidsoppgaver for andre firma, eksempelvis filetering. Bedriften har 11 ansatte, hvert år kjøper de inn 20 tonn laks. Innkjøpene gjøres vanligvis hos en agent for et norsk eksportfirma, og bedriften er i hovedsak fornøyd med det produktet som leveres.

H.J. Fiedler Meeresdelikatessen GmbH, Bremerhaven produserer i hovedsak røkt fisk som selges sammen med fersk fisk i eget utsalg. De distribuerer også fisk gjennom lokale butikker og deltar på markeder med sine produkter. Bedriften har 34 an-

satte og har et innkjøp av 20 tonn laks i året til røyking. Deres strategi er å røyke fisk etter gamle tradisjonelle metoder. Daglig leder er ansvarlig for innkjøp av råstoff, i tillegg deltar han i produksjon og salg. Bedriften gjør i hovedsak sine innkjøp av laks hos tyske importører.

Hans Fiedler & Söhne, Lachs und Aal Räucherei GmbH, Bremerhaven ble grunnlagt i 1949. Disse tilbyr røkt fisk som ål, laks og makrell. Bedriften har 15 ansatte og kjøper inn 20 tonn laks i året til røyking. Deres varer selges til restauranter og gjennom eget utsalg i Bremerhaven. Daglig leder er ansvarlig for innkjøp av råstoff, i tillegg deltar han i produksjon og salg. Bedriften gjør i hovedsak sine innkjøp av laks hos tyske importører.



Referanser

- Aaker D.A. & G.S. Day (1990). *Marketing Research*, 4th edition, NY: John Wiley & Son, USA.
- Abratt R. (1986). Industrial Buying in High-Tech Markets, *Industrial Marketing Management*, **15**, pp. 293-298.
- Anderson J.L. & S.U. Bettencourt (1995). A conjoint Approach to Model Product preferences: The New England Market for Fresh and Frozen Salmon, *Marine Resource Economics*, **8**, s 31-49.
- Churchill G.A. jr. (1995). *Marketing Research, Methodological Foundations*, International Edition.
- Dempsey W.A.(1978). Vendor Selection and the Buying Process, *Industrial Marketing Management*, **7**, pp. 257-267.
- Eksportutvalget for fisk (1997). Månedstatistikk Desember -96/ årsstatistikk -96.
- Eksportutvalget for fisk (1998). Månedstatistikk Desember -97/ årsstatistikk -97.
- Falch Santi E. (1992). Der Deutsche Markt für Räucherlachs: eine Orientierung für Norwegische Produzenten, studentarbeid, Deutsche Aussenhandels und Verkehrsakademie,.
- Fish Address Book, Seafood and Technology (1997). International Address Book of the entire fish industry, Fisch Magazin, Hamburg.
- Grotewold P. (1993). The German market, Quality and quality control, How to meet the new requirements of the European market, Foredrag ved *International Seafood Conference*, Bergen, 05.mai.
- Hauser J.R. & D. Clausing (1988). The House of Quality, *Harvard Business Review*, **66**, pp. 63-67.
- Henjesand & Troye (1995). The triple importance of service: an empirical study of service and product quality in the hospitality industry, SNF- rapport:35.
- Iversen A.J. (1995). Råvarens betydning kontra prosessens betydning for røykeriene, *Norsk Fiskeoppdrett*, **18**, A/95.
- Jackson D.W. Jr, R.K. Burdick & J.E. Keith (1985). Purchasing Agent's Perceived Importance of Marketing Mix Components in Different Industrial Purchase Situations, *Journal of Business Research*, **13**, pp. 361-373.
- Koteng D.F. (1992). *Markedsundersøkelse: Norsk Laks*, Sats & Trykk, Grafisk trykk, Sotra.
- Lehmann D.R. & O'Shaughnessy J. (1974). Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products, *Journal of Marketing*, **38** (april), pp. 36-42.
- Meløy P.H. (1996). Markedsføring av norsk laksefilet til japanske importører - En studie av faktorer som virker motiverende på japanske importører for kjøp av norsk laksefilet, Fiskerikandidatoppgave, Norges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø.
- Mørkøre T. & M.B. Rørå (1996). Verditap i lakserøykerier knyttet til råvarekvaliteten, *Norsk Fiskeoppdrett*, **20**, A/96.
- Reddy N.M., D.R. Lambert & S.G. Cort (1988). Technical Specifications, Product Standards, and Industrial Buyer Behavior, *Journal of Business Research*, **17**. pp. 349-361.

- Thorleifsson M. (1997). Preferanser for sjørøye på restaurantmarkedet i Sveits, en conjointanalyse, Fiskerikandidatoppgave, Norges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø.
- Wallace K.M. (1984). The Use and Value of Qualitative Research Studies, *Industrial Marketing Management*, **13**.
- Zeithaml V.A. (1988). Consumer perceptions of Price, Quality, and Value: A means -End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, **52**, s 2-22.
- Ødegaard K. (1996). Rapport om utviklingen i tysk fiskerinæring 1995/1996, Eksportutvalget for Fisk, Hamburg.

Noter

- 1) Eksportutvalget for Fisk (EFF) 1998.
- 2) Både i det nordamerikanske marked og EU-markedet.
- 3) Japan, Singapore, Korea, Taiwan og Malaysia importerte tilsammen ca 17.500 tonn i 1996 (EFF).
- 4) Fiskebutikker, grossister og supermarkedskjeder.
- 5) Labyerie, Gottfried Friedrichs, Pescherie de Fecamp, *eg*.
- 6) Rapport om utviklingen i tysk fiskerinæring 1995/1996, EFF, Hamburg.
- 7) Peter Grotewold er administrerende direktør ved et av de store røykeriene i Tyskland. Uttalelsen kom i et foredrag på "International Seafood Conference, Bergen 05.05.1993.
- 8) "Rapport om utviklingen i Tysk fiskerinæring 1995/1996", Eksportutvalget for fisk, Hamburg.
- 9) Dette fører til at de ulike respondentene kan legge samme betydning i ulike begreper, eller ulik betydning når de benytter samme begrep. Jeg fikk respondentene til å forklare hva de mente med de ulike kriteriene som ble uttalt.
- 10) Gosch ligger i Ellingstedt som er ei mil fra A7, hovedferdselsåren mellom Danmark og Hamburg. Ofte blir trailerene som leverer laks losset i Hamburg. Dette medfører at bedriften må hente råstoffet sitt med egen lastebil derfra. Dette er selvsagt et fordyrende element for bedriften. Det er også et irritasjonsmoment, fordi man vet at trailerene har kjørt tett forbi bedriften. Transportører som er villige til å gjøre denne avstikkeren på ruta kan føre til at leverandøren blir valgt selv om prisen er høyere.
- 11) Rangeringen ble utført slik: det foretrukne nivået på attributten ble gitt en tallverdi lik 3, det nest beste nivået fikk tallverdien 2 og det minst foretrukne nivået fikk tallverdien 1. Verdiene gir oss et bilde av retningen på preferansen til innkjøperene, og sier ikke noe om avstanden mellom de ulike nivåene på preferansene.
- 12) "Det Tyske marked for fisk og fiskeprodukter", Markedsrapport nr 2766/92, Norges Eksportråd, og oversikt over røykerier i Tyskland innhentet fra Eksportutvalget for fisk sin fiskeristipendiat ved det norske general-konsulatet i Hamburg.
- 13) Ved utgangen av 1997 ble konsernet splittet opp, og røykeriet Chr. Goedecken ble solgt ut av konsernet. I tillegg ble Nordsee skilt ut som eget selvstendig firma med egen innkjøpsavdeling og produksjon.