

# Råvareproduksjon og markedsrett – utfordringer for norsk fiskerinæring<sup>1)</sup>

Svein Ottar Olsen

Norsk fiskeri- og havbruksnæring er inne i en bølgedal. Det som mange oppfatter som en markeds Krise, er etter min oppfatning en konsekvens av overproduksjon. Konsumentvaremarkedet er ikke mottakelig for store endringer på kort sikt, og industrien er nødt til å redusere prisen for å komme inn på nye kundegrupper.

Denne artikkelen tar opp noen av de problemer og utfordringer norsk fiskerinæring står overfor for å kunne oppnå mer stabile markedsforhold gjennom økt kundekontakt, mer differensierte produkter og økte markedsinvesteringer. Markedsrett i konsumentvaremarkedet må bygges sten for sten, samtidig som råvaretilbudet og kvalitet må utvikles og tilpasses. Kontroll og dominans i markedssammenheng er dessuten en så omfattende utfordring for norsk fiskerinæring, at alle krefter må forenes mot felles mål og økt spesialisering.

Deler av norsk fiskerinæring er inne i en liten bølgedal. Dette er ingen ny situasjon. Også denne gangen diskuteres årsaker og løsninger. Enkelte forklarer årsakene med for høye fiskepriser, andre til for stort tilbud, noen skylder på intern priskonkurranse blant eksportører, og mange mener det er svikt i markedet – at vi blir utkonkurrert av kylling og andre næringsmidler. Sannheten, dersom den måtte finnes, er vel en kombinasjon av mange krefter – og hvilke tidsperspektiv en legger i tolkningene.

En trøst er at dagens situasjon, nok ikke er noen permanent tilstand. Den er ikke et tegn på ”normal” markedssvikt; men forårsaket av naturlig treghet i konsumentvaremarkedet i våre best betalende markeder – en straff for manglende volumtilpasning på kort sikt. Vi som konsumenter, om vi befinner oss i Norge, Tyskland eller Frankrike begynner normalt ikke plutselig å spise 40% mer hyse, 30% mer laks, eller 20% mindre kjøtt over natten. Vi endrer våre matvaner som en følge av tilbud, tilgjengelighet, pris, kvalitet/smak, holdninger, arbeidssituasjon, reklamepåvirkning, familie-situasjon og et ti-talls andre årsaker. Dette skjer langsomt – spesielt dersom vi summerer vårt forbruk over en årsperiode og i store lag av befolkningen. Min hovedtese er at i den grad internasjonale konsumenter styrer utviklingen i norsk fiskerinæring, er det viktig ikke bare å forstå deres atferd – men også drive påvirkning som fremmer etter-

spørsel og tilfredshet i denne delen av markedet. Rett over markedet er kontakt med og lojalitet til forbrukerdelen av markedet. Dette er et spørsmål om å ikke bare tilpasse seg, men også om å skape et marked.

Det andre problemet med dagens definerte Krise, er at en stor andel av vår produktmasse blir omsatt som udiffereinsierte råvare, og i så måte er underlagt råvaremarkedets brutale lov om kortsiktig tilbud og etterspørsel mellom industrielle aktører eller mellommenn: Det er den siste fisken til den minst betalingsvillige kunden som setter prisnivået. Fordi vi ikke har differensieringsfortinn eller alternative avsetningsmuligheter, pøser vi vår overproduksjon ut i tradisjonelle kanaler til lavere priser. Konsekvensene er ikke bare at vi taper millioner på at vi ikke kan skjerme de betalingsvillige kundene fra de som viser mindre betalingsvilje, men også at produktet kan miste sitt spesielle kvalitetsimage – som vi tildels har sett på laks. Når kundene går offentlig ut å klager på for lave priser, må en stille spørsmål med systemet. I landbruksnæringen får bonden samme pris for melka uansett om den går til høyverdi konsummelk eller lavverdi industriproduksjon. Slike muligheter for styring gjennom prisme-kanismen, har vi kvittet oss med i fiskerinæringa.

Denne artikkelen ble opprinnelig publisert i *økonomisk Fiskeriforskning* nr. 6:1. I tilknytning til dette opptrykket av artikkelen har forfatteren skrevet en kort kommentar som finnes på side 247

Denne artikkelen retter fokus mot hvordan råvareproduksjon, videreforedling og eksport kan utvikles og styres for å oppnå økt og stabil verdiskapning, markedsrett og markedskontakt. Før jeg går over til å drøfte hvordan utviklingen kan styres og forbedres, skal jeg gi en kort gjennomgang av noen særtrekk ved bioproduserende næringer. Jeg vil videre gi en kort gjennomgang av hvordan meierisektoren i New Zealand har økt sin verdiskapning, bygget internasjonale markedsandeler og oppnådd markedsrett i et konkurranseutsatt råvaremarked. Dette eksemplet vil videre danne grunnlag for noen av de tiltak jeg mener kan gjøre våre råvaremuligheter mer konkurransedyktig.

## *Kjennetegn ved bioproduserende næringer*

For å forstå de problemer og utfordringer norsk fiskerinæring står ovenfor, må vi også forstå de særtrekk som preger bioproduserende næringer. Det er greit å dra lærdom fra industriproduksjon både når det gjelder produktutvikling, markedsorientering og næringsorganisering. Men en slik lærdom bør etter min mening settes innenfor de rammer som bioproduserende næringer må arbeide innenfor. Når det er sagt, må vi også være klar over at vi innenfor norsk fiskerinæring finner store variasjoner mellom ulike sektorer. Laksenæringen er på enkelte områder meget forskjellig fra torskefiskeriene og sildefiskeriene. På samme måte er melkeproduksjon forskjellig fra kyllingproduksjon og fruktdyrking.

Bioproduserende næringer er kjennetegnet av en lang produksjonsperiode. Det tar 2-3 år å få frem en salgbar laks, og kanskje et tiår å bygge opp vår silde- og loddestamme. Det tar 7 år fra en setter et kiwitre i bakken til en kan begynne høstingen. Råstoffene må videre høstes i bestemte perioder: i sesonger, foran kjønnsmodning eller når eplene faller fra trærne. På den andre siden – i markedet – er etterspørselen og vårt kaloriinntak rimelig jevnt fordelt over året og fra et år til det neste. Dette dilemma forsterkes dersom råvarene taper betydelig verdi ved lagring – eller må omsettes som

ren ferskvare. Selv om en med rimelig sannsynlighet kan forutse veksten på laks og kunne foreta en tilfredsstillende planlegging, vil tilfeldige forhold føre til produksjonsvariasjoner som er større enn tradisjonell etterspørselsvekst i markedet. Tilfeldige variasjoner i vær, temperatur, biomasse og teknisk kvalitet slår ennå sterkere ut for den tradisjonelle fiskerinæringa.

Disse forhold gjør at fiskeri- og havbruksnæringen er underlagt rammebetingelser som gjør den mindre forutsigbar og mer ustabil enn mange andre næringer – spesielt på tilbudssiden. I større grad enn kanskje mange vil akseptere er bioproduserende næringer styrt av naturen – styrt av krefter vi i mindre grad kan påvirke helt etter planen.

Det kan også være et problem at reduksjoner i prisene – og som skal gi signaler om at markedene er mettet, fører til økt produksjon. For at fiskere og oppdrettere skal betjene sine faste kostnader vil de øke fiskeinnsatsen eller tettheten i mærene, noe som bare forsterker overproduksjonen og det fremtidige prisbildet. Tilbudsregulering – gjerne med offentlige midler – er derfor ikke uvanlig i slike næringer.

Mange råvarer har også svært uelastisk etterspørsel. Norske Meierier tar ikke opp konkurransen med Cola ved å senke prisene. I stedet møter de konkurransen med økt innsats på markedsføringssiden kombinert med produktutvikling for å fange opp tapte forbrukere – som for eksempel barn og ungdom.

Det er også et problem at primærnæringer med mange selvstendige og små aktører i primærproduksjonen ikke forstår betydningen av å møte en voksende konsentrasjon i omsetningsleddet – for eksempel industrikunder og supermarkeder. Slike rammebetingelser forsterker og nødvendiggjør et behov for horisontale og vertikale samarbeidsformer. I noen grad fordrer det også et offentlig engasjement og ansvar for å legge forholdene til rette for at råvaregrunnlaget skal sikres, utnyttes og komme nasjonen til gode.

Landbruksnæringene har lange og mange tradisjoner på produksjonstilpasning og samarbeid som muliggjør økt innsats innen markedsføring og produktutvikling. Mindre landbruksnasjoner med betydelig grad av eksport som for eksempel Danmark, Neder-

land, Irland og New Zealand har etablert strukturer gjennom føderative selskaper som tar ansvar for fellesoppgaver innen kvalitets-sikring, salg, markedsføring, produktutvikling og internasjonalisering på vegne av primærprodusentene. Forskning viser at de deler av internasjonalt landbruk som i størst grad har utviklet nasjonalt sektorsamarbeid omkring salg, markedsføring og produktutvikling, også har størst suksess gjennom internasjonal vekst, nasjonal verdiskapning og lønnsomhet. At de selv tar ansvar for markedsutviklingen i konkurranse med multinasjonale merkevareprodusenter, gjør at de også kan sikre avsetning og verdiskapning tilbake til medlemmene i distriktene. Men vi må også være oppmerksomme på at der landbruket er sterkt subsidiert, gjør det lettere å utøve styring på fellesskapets premisser.

### *Eksempel på verdibasert omstilling*

For at norsk fiskerinæring skal kunne oppnå større grad av markedsrett i konsumentvareledet, fordrer det at det bygges opp formelle samarbeidsstrukturer og enheter med kunnskap, kapital og myndighet til å drive markedsutvikling på lang sikt. Nederlands to største meierier slo seg sammen for å møte internasjonale utfordringer. Resultatet ble et selskap med en omsetning på 25 milliarder kroner, med 7.500 ansatte og 15.000 andelshavere. I Danmark finner vi tilsvarende tendenser. Store selskaper slår seg sammen eller utvikler forpliktende samarbeid slik at de fremstår som en eller to felleseenheter på eksportmarkedene innenfor sin sektor – for eksempel kjøtt eller meieri-produkter.

Hvordan samarbeid kan gi styrke for å møte internasjonal konkurranse innen råvaresektoren, finner vi flere eksempler på i New Zealand. Landet får 70% av sine eksportinntekter fra primærnæringene. New Zealand er det land med betydelig næringsmiddeleksport som har gjennomgått den største omstillingsprosess i løpet av de siste 15 årene. For det første ble landbrukssubsidiene fjernet nærmest over natten først på 1980-tallet. Landet har i dag bare 4% land-

brukssubsidier – og betydelig lavere enn sine konkurrenter. For eksempel er landbrukssubstøtten innenfor EU nærmere 50% eller nærmere 30% i USA. Landbruksprodukter fra New Zealand må konkurrere med overskuddsproduksjon i verdensmarkedet – ofte med over 100% subsidier. Dette markedet er også svært utsatt for prisvariasjoner på bulkprodukter.

Det andre som rammet primærnæringene på New Zealand var at deres hovedmarked nærmest forsvant over natten da Storbritannia gikk inn i EU i 1973. Omsetningen av meieriprodukter fra New Zealand til Storbritannia var 250.000 av totalt 500.000 tonn i 1970. I 1980 var kvantumet redusert til under 10.000 tonn.

Jeg skal ikke gå inn på alle de ulike former for samarbeid vi finner innen for primærnæringene i New Zealand, men nevne at de har samordnet eksporten på frukt og meieri-produkter. Kjøttindustrien har lisensiert eksport, men med store felleseenheter innen produksjon, videreforedling og internasjonal markedsføring. En av de mest suksessrike bransjer finner vi innen meierisamvirke. Deres svar på Norske Meierier, New Zealand Dairy Board, ivaretar fellesfunksjoner for 17 regionale og selvstendige meieriselskaper, som igjen er eid av 14.000 melkeprodusenter.

Hovedmålsettingen til selskapet er å redusere usikkerheten i bulkvaremarkedet og utvikle og omsette mest mulig av sine råvarer og produkter gjennom spesialiserte industrivaremarkeder, og som differensierte forbruksvarer. New Zealand Dairy Board har i dag en omsetning på over 15 milliarder kroner.

Samarbeidsselskapet har i løpet av de siste 15 årene etablert et nettverk med 60 datterselskaper og samarbeidsselskaper innen produksjon, distribusjon, salg og markedsføring i 30 land. Av samarbeidsselskapets 5.000 ansatte, er ca 3.300 ansatt i de utenlandske selskapene. For å sikre avsetning kombinert med markedsnærhet og markedsrett, blir en del av videreforedlingen ivare tatt av internasjonale datterselskaper – for eksempel i Storbritannia og Singapore. Selv om New Zealand bare har 1,5% av verdensproduksjonen av melk, har de skaffet seg 25% av verdenshandelen med melkeprodukter. Deres markedsrett er også

avhengig av hvordan de har definert og utviklet sitt marked gjennom kontroll og dominans innenfor gitte segmenter og mot spesialiserte kunder.

For å gjøre seg mindre sårbar av prisvariasjoner i råvaremarkedet, har de utviklet differensierte produkter og varemerker for 80% av sin eksportverdi. Samtidig forsøker selskapet å kanalisere mest mulig av sin omsetning gjennom det kontraktbaserte industrivaremarkedet, inn i spesialprodukter og i ferdigvaremarkedet. Selskapet har i dag over 400 produktvarianter utover den tradisjonelle konsummelka. Samarbeidsselskapet eier i dag verdens ledende varemerke på smør (Anchor) og nr. 2 på melkepulver.

For å oppnå større markedskontakt og effektivitet i produktutviklingen har de etablert 4 internasjonale forskningssentra: Singapore, USA, UK og Japan. Krav til riktig og ensartet kvalitet og sporbarhet blir ivarettatt av landets mest utviklede kvalitets-sikringssystem inkludert datasystem. Gjennom koordinert produksjon og omsetning kan de bedre mestre de betydelige sesongvariasjonene som finnes innen gress og melkeproduksjonen i New Zealand.

Sentralisert eller samordnet eksport er her intet hinder for effektiv konkurranse og produksjonseffektivitet. Mens det i 1935 var 500 nasjonale meieriselskaper, var tallet redusert til 36 i 1983. I dag er det 17 kooperativer som kan tilføre samarbeidsselskapet råstoffer med en effektivitet som ligger 50% over de nærmeste konkurrentland. Det siste var vanskelig å fordøye i følge Porter-studien av New Zealand. Per definisjon skulle en monopolsituasjon føre til ineffektiv produksjon og manglende omstilling. En av årsakene til at teorien ikke stemte med terrenget, er nok at i et internasjonalt næringsmiddelmarked må en innrette seg etter den internasjonale konkurransesituasjonen. Nasjonalt samarbeid – selv om det er regulert med lov og er et "beskyttet" monopol – kan gi grunnlag for internasjonal suksess dersom det blir drevet på en effektiv og fornuftig måte.

Hvilke lærdommer kan vi trekke med basis i det eksemplet jeg har beskrevet fra New Zealand. Hvilke strategiske tiltak har gjort at en nasjon med 1,5% av verdensproduksjonene innen sitt segment uten subsidier har lyktes i å opprettholde stabile og

tilfredsstillende verdier for primærprodusentene og industriledet i distriktene?

Deres hovedstrategi er bygget opp omkring kontroll og dominans gjennom langsiktig og forpliktende samarbeid mot leverandørleddet og med internasjonale storkunder. De har utviklet mer prisstabile produkter, bygget opp egne varemerker og tatt ansvar for egen markedsutvikling gjennom markedsbasert produktutvikling, direkte dialog med forbrukere og kunder, og oppbygging av internasjonale datterselskaper og samarbeidsformer. Selv om samordnet eksport er historie for norsk fiskerinæring, bør deler av deres strategiske valg være en tankevekker og en inspirasjon for våre valg.

## *Makt over markedet er kontakt med forbruker*

Etter min oppfatning er en for stor andel av norsk fiskerinæring for opptatt av eller engasjert i "mellommarkedet" eller i "avsetningsmarkedet". Med et slikt fokus blir signaler fra Sagalaks og andre mellommenn styringsinstrumentet – og næringen tar i for liten grad ansvar for å forklare og forstå markedene som ulike konsumentvaremarkeder. Vi retter oss etter de aktører vi definerer som "marked", men som kun er en del av distribusjonsfunksjonen frem til de aktører hvor slaget står og markedene bygges.

Min definisjon av markedsrett går som tidligere nevnt ut på å oppnå makt over og lojalitet til forbruker: Han og hun som betaler for gildet og som vi til slutt skal gjøre tilfreds for å sikre gjenkjøp/lojalitet. Målet må være å ha påvirkningskraft og kontroll over de tanker og aktiviteter som tar hånd om såvel pengeboka som forventninger og tilfredshet omkring de ulike matopplevelsene.

Den strategi Eksportutvalget har valgt ved å gi drahjelp fra konsumentleddet, er viktig og betydningsfull. Men det må ikke fraskrive de industrielle aktører det videre arbeid med å bygge merkevarer, utvikle differensierte produkter og tilfredsstille de 100-talls muligheter vi har til å gjøre fisk både mentalt og fysisk tilgjengelig for et

større (og) bedre betalende publikum. Industriens innsats på markedssiden bør etter min oppfatning være flere ganger større enn den generiske markedsføringen – og det uten at jeg vil være med å redusere omfanget av det arbeid Eksportutvalget driver.

Skal en sikre kapital til dette, må en i alle fall ikke gi den bort som prisavslag og unødige intern priskonkurranse. Kontroll og dominans som ledesnor fordrer også at alle ledd i næringen holder en stø kurs og fokuserer sine krefter mot markedsutvikling og fornøyde kunder, og ikke spiser hverandre opp hver gang det oppstår ubalanse i markedet. Når aktører i fiskerinæringen klager over at det ikke er penger til produktutvikling, bør en heller snu spørsmålsstillingen på hode. Det er mangel på ansvar til å utvikle markedet gjennom produktutvikling og markedsarbeid som gjør at bedriftene ikke kan utnytte sine konkurransefortrinn. De selskaper som virkelig har nye produkter og merkevarer som sine konkurransefortrinn, tjener penger på dette – og med samme råstoffgrunnlag som norske bedrifter. Produktutvikling og markedsføring er for viktig til at vi kan overlate dette ansvaret til internasjonale selskaper med målsetting om lavest mulig råstoffpriser og global innkjøpspolitikk. Meieriprodusentene fra New Zealand hadde neppe vært der de er i dag dersom de hadde latt seg overkjøre av det internasjonale bulkmarked eller multinasjonale merkevareprodusenter.

## *Verdiskapning gjennom differensiering og produktutvikling*

Bioproduserende næringer er ofte kjenne-tegnet med at det rene naturproduktet gir høyest verdi. Dette gjelder konsummilk, fersk fisk og fersk frukt. Jo mer vi foredler råvarene til ost, frosne konsumprodukter eller fruktjuice, desto mindre andel av verdiskapningen går til råvarene – og dermed lavere råstoffpriser til råvareprodusentene. At naturproduktene har et høyt prispotensiale, er noe vi absolutt bør utnytte som grunnlag for økt verdiskapning.

Jeg skal ikke si noe stygt om tørrfisk fra Lofoten, ferskfisk, saltfisk eller klippfisk som råvare – de har sitt marked og de har sin verdi. Utfordringen ligger i å gjøre disse produktene om fra en bulkvare til et unikt og differensiert produkt tilpasset etablerte og nye brukerbehov. Problemet er vanskene med å patentere et naturprodukt.

For å unngå at et verdifullt råstoff blir omsatt som en bulkvare med samme pris og verdi til alle kunder, er det flere former for differensiering som benyttes.

For det første ligger det en utfordring i å utvikle og synliggjøre flere kvalitetsnivåer på selve råvaren. Kjøtt har betydelig flere kvalitetsnivåer enn fisk. Flere og mer sofistikerte kvalitetskriterier og nivåer som kundene blir oppmerksomme på, gir grunnlag for differensierte priser og økt samlet verdiskapning.

Den andre formen for differensiering går på produktform kombinert med anvendelsesform. En forsøker å stykke råvaren opp i ulike bestanddeler og gi de ulikt navn og ulik pris. Det er forskjell på ytrefilet og indrefilet. Tørrfisk og klippfisk er i enkelte markeder et betydelig mer differensiert produkt enn for eksempel fersk laks. Kjøttindustrien har vært flink til å posisjonere skrottene til ulik anvendelse. Svinekjøttindustrien i USA utviklet på slutten av 1980-tallet en rekke nye varianter av høyverdi produkter av svinekjøtt – tilpasset nye kundegrupper og bruksområder. En del av disse produktene ble mønsterbeskyttet som for eksempel "American Cut" eller "Chef's Prime". Etter to års markedsføring var disse produktene tilgjengelig i over 60.000 restauranter og supermarkeder i USA. I dette arbeidet var felles (eller generisk) markedsføring og opplysningsvirksomhet av stor betydning.

Den tredje formen for differensiering går på å utvikle merkevarer. Merkevarerne gir muligheter for differensiering, høyere pris, raskere beslutninger, konsumenttrygghet og lojalitet. Det å gi ferske råvarer et merkeimage blir mer og mer vanlig. En banan er ikke lenger en banan, men Chiquita eller Dole. Utvikling av merkeordninger på generisk eller bransjenivå er også blitt mer og mer vanlig. Kiwiprodusentene i New Zealand har utviklet to beskyttede varemerker for kiwi – et for hvert kvalitetsnivå. Det

samme har eple- og pæreindustrien gjort for å oppnå klarere og beskyttet profil som grunnlag for økt verdi og mer stabile priser. I begge disse tilfellene er det etablert fellesselskaper med ansvar for salg og markedsføring, samt og kvalitetssikring og kontroll med varemerkene. En overproduksjonskrise i den internasjonale fruktbransjen i 1993 viste at kiwi med sitt varemerke og samordnet eksport kom bedre ut enn hva de hadde gjort med et 10-talls konkurrerende eksportører.

Betydningen av å eie et varemerke eller merkeordning i perioder med usikre kunder og varierende kvalitet, har vi flere eksempler på. For eksempel boikottet den største nederlandske supermarkedskjeden Albert Heijn nederlandsk kjøtt sist høst på grunn av rykte om hormonbruk innen deler av kjøttindustrien. For å skape tillit i markedet tok de inn importert kjøtt fra Irland som var kvalitets-sikret under merkeordningen "Greenfields". Hvor kommer mesteparten av de 6.000 tonn svenskene importerer av kjøtt i 1996? Ja nettopp fra Irland på grunn av sikret kvalitet. Den svenske grossistgruppen, DAGAB, mener at etikk og kvalitet på merket irsk kjøtt er hva svenske forbrukere vil ha. Mange tror at opprinnelsesmerking av råvarer i produktform vil få økt betydning i årene som kommer. Tiden bør vel være inne for å utvikle Lofot-tørrfisk som beskyttet konsept. Slike muligheter ligger innenfor EU-systemet, men vi er fortsatt for passive med å beskytte våre naturgitte fortrinn.

### *Avsetning og kontroll gjennom internasjonalisering*

Internasjonalisering av omsetningen er viktig for å kunne styre kvalitet, pris og markedsføring på en mest mulig effektiv måte. Markedsnærhet gir også raskere og mer korrekt tilbakemelding fra markedet om utvikling, preferanser, konkurransesituasjonen og markedsmulighetene. Produktutviklingen må i mange tilfeller tilpasses nasjonale eller lokale preferanser. Produksjon i nærheten av kundene muliggjør også bedre service og muligheter for sterkere lojalitet. I perioder med overproduksjon,

kan sikring av avsetning på råvarer være et viktig argument for kontroll over større deler av verdikjeden.

I perioden 1983 til 1994 har danske næringsmiddelforetak investert 14 milliarder kroner i internasjonal næringsmiddelindustri. De siste årene har investeringene utgjort mellom 3 og 4% av eksportverdien. Hensikten med å legge deler av foredlingsvirksomheten utenlands eller gjøre slike oppkjøp, er å styrke sin markedsrett og derigjennom sikre avsetning for egne råvarer i internasjonal konkurranse.

Vi har enkelte eksempler på internasjonalisering innen videreføring og salg i norsk fiskeri- og havbruksindustri. Våre muligheter til å bygge markedsrett og sikre stabil avsetning vil forandre økt satsing på dette området. Med dette mener jeg ikke at vi skal kjøpe aksjer i internasjonale supermarkedskjeder, men i videreføring-anlegg, pakke- og spesialdistributører av fisk eller sjømat. Med de muligheter som ligger i å inngå forpliktende samarbeide med for eksempel supermarkedskjeder som omsetter fersk fisk gjennom egne eller produsenteide merker, bør en også vurdere fordele og ulemper med å ta kontroll over pakking og distribusjon av slike høyverdige, råvaretunge produkter.


### *Konklusjon*

Norsk fiskerinæring er stor og betydningsfull, og har et meget stort vekstpotensiale. Vi må sørge for at fisk blir en etterspurt råvare – som Norge mer enn mange andre nasjoner kan tilby. Vår evne og vilje til å utnytte næringens verdipotensiale, fordrer at vi forskyver tyngdepunktet fra prisdrevet volumorientering, standardproduksjon og avsetningsdrevet distribusjon, til lønnsomhet og vekst gjennom konsumenttenkning, tilfredse kunder, produktutvikling, integrert markedsføring og kontraktsbasert distribusjon.

Vi øker ikke verdiskapningen med å redusere prisen til fisker eller oppdretter. Dårlig lønnsomhet, intern konkurranse og usikkerhet gir avmakt med fokus på fordeling av skyld og problemer fremfor samarbeid og felles ansvar for verdiskapning og markeds-

bygging. Problemet for en råvarebasert industri er at de ikke tar utgangspunkt i forbrukerbehovene, men definerer seg i "mel-lommarkedet" eller "avsetningsmarkedet" som leverandører av råvarer og halvfabri-ka. Dette markedet er preget av priskonkur-ranse og standardvareproduksjon – og slik vil det være uansett hva vi tror og måtte mene.

Markedsmakt i konsumentvaremarkedet må bygges sten for sten. Råvareelementene må utvikles og tilpasses, og kvalitet og verdi må synliggjøres på kontinuerlig basis. Vi

kan ikke uten videre anta at den tyske hus-mor kjenner seiens fortreffeligheter, eller oppfatter torsk som vesentlig forskjellig fra hake eller pollock. Det er vårt ansvar å ut-vikle oppfatninger, holdninger og kunnskap om våre produkter og hva de har av verdi for den enkelte. Det er med andre ord norsk fiskerinærings ansvar å ta styring med dist-ribusjon, produktutvikling og markeds-føring. Vi er ikke for små dersom vi vet å definere vårt marked med større presisjon, og innenfor de områder vi makter å betjene. 

## Kommentar

Norsk fiskeri- og havbruksnæring har hatt en eventyrlig vekst de senere år. Selv om veksten kan skyldes flere utenforliggende årsaker, vil jeg likevel anta at en del av suksessen innen oppdrettsnæringen kan analyseres i lys av de problemstillinger som ble drøftet i min artikkel på midten av 1990-tallet.

For det første har lakseavtalen påvist at en mer regulert produksjon kan føre til betydelig forbedring i lønnsomheten. Artikkelen drøfter det faktum at det er en innebygd treghet i våre spisevaner som gjør at en ensidig prisreduksjon ikke alltid løser markedets avsetningsproblemer, men skaper usikkerhet og lav lønnsomhet. Norsk laksenæring har opplevd vekt i volum og verdi per kilo i en tid hvor konkur-ransen om matbudsjettene aldri har vært hardere. Nå har veksten i markedet for norsk sjømat vært noe større enn hva en normalt kunne forvente. Dette skyldes ikke bare at enkelte av våre konkurrenter ikke har vært leveringsdyktig, men også en voksende skepsis til kjøtt- og kjøttvarer. Norsk laksenæring har neppe hatt den vekst i verdi og volum uten en viss drahjelp fra den negative omtale kjøtt har hatt i vestlig media. Samtidig har næringen vært en viktig leverandør av råvarer til et kjøpekraftig ferskvaremarked.

Jeg vil også berømme næringen for å ha vist større evne til samarbeid og felles tenkning enn hva tilfellet var i perioden frem til midten av 1990-tallet. Jeg føler meg overbevist om at det arbeid Eksportutvalget for fisk har gjort for å øke opp-merksomhet, kunnskap og tillit til sjømat i en rekke nye og etablerte markeder, har gitt klare resultater for næringen. Vi må være klar over at forbrukerrettet reklame og informasjon av norsk sjømat var svært beskjedent før etableringen av Eksport-utvalget. Det var rett og slett ikke økonomisk mulig for enkeltbedrifter å finansiere effektive promosjonstiltak gjennom TV, radio, aviser og magasiner før det ble gjennomført som fellestiltak. I en tid hvor alle sloss om forbrukernes matbudsjett var sjømat i høyeste grad undermarkedsført. Selv om fisk av riktig kvalitet og med god tilgjengelighet lett selger seg selv må vi ikke undervurdere betydningen av at reklamens og medias makt i vår travle hverdag.

Samarbeidsklimaet har også bedret seg mellom de enkelte bedrifter og mellom u-like bransjer innen næringa. Flere bedrifter har slått seg sammen eller utviklet for-pliktende samarbeid omkring innkjøp, produksjon og markedsføring. På markeds-siden er konsekvensene av samarbeid helt klare; de kan møte internasjonale stor-kunder med større produktspekter, større volum, mer kompetanse og mer makt i forhandlingene. Det er også lettere å samarbeide når bedrifter blir færre og mer

jevnbyrdige. Jeg tror vi vil se en utvikling hvor enkelte av de større selskapene vil forsøke å realisere noen av de strategiske utfordringer jeg skisserte i min artikkel. Jeg tenker da spesielt på de utfordringer som ligger i verdiskapning gjennom differensiering og produktutvikling. I fremtiden vil enkeltbedrifter kunne samarbeide om å utvikle merkevarer av fisk i større grad enn hva tilfellet har vært frem til i dag. Forbrukernes behov for tillit til råvarene kan kun utvikles gjennom kvalitet og trygghetsmerking. Hvilken form dette får vil variere, noe artikkelen til Hans Martin Norberg kan bekrefte.

Selv om næringen nok har lykket med å styre volumproduksjon på laks og enkelte andre fiskeslag de senere år, kan det virke som om styring av kvalitet ikke alltid har fulgt en ønsket utvikling. Innenfor torskefisksektoren har markedet reagert negativt på kvaliteten på norsk sjømat. Dette merkes spesielt når markedet får bedre eller andre alternativer. At kvalitet er en kontinuerlig utfordring som bør løsrives fra de generelle variasjoner i tilbudt og etterspurt mengde, har vi fått gjentatte signaler om den senere tid (jf. saltfisk/klippfisk i Spania og Portugal). Dersom de deler av næringen som ikke kan møte kundenes forventninger til kvalitet på et høyverdi-produkt som fisk etter hvert har i mange markeder, vil vi igjen kunne oppleve nye tider med lavpris og mistillit. Kvalitet, er etter min oppfatning, den enkeltstrategi som i størst grad vil kunne bidra til at norsk sjømat kan oppnå vedvarende konkurransefortrinn i det internasjonale næringsmiddelmarkedet. I den grad råvarer og produkter taper sin naturlige og iboende kvalitet frem til forbruker kan ikke dette kompenseres med andre former for markedsstrategi. Selv om produksjonseffektivitet og kostnadsreduksjoner er viktig, er strategier som bidrar til økt opplevd verdi og forbrukertilfredshet den viktigste suksessfaktor for et høykostland som Norge.

En annen viktig og interessant utfordring ligger i avsetning og kontroll gjennom internasjonalisering. Domstein- og Fjord-gruppens kjøp av det belgiske Pieters er et eksempel på hva større norske selskaper kan gjøre dersom de ønsker å være med på å styre sin egen distribusjon. Betydningen av å være tilgjengelig i markedet med sine produkter, sin kompetanse og sitt støtteapparat er viktigere enn noensinne. Det gjelder ikke bare å ha fortløpende kontakt med sine industrielle kunder, men også kunne utvikle forståelse for de ulike behov og muligheter som kan utnyttes på forbrukernivå. Dersom norsk fiskerinæring skal oppnå den størrelse og tyngde mange mener den vil ha om 10 til 20 år gjør at den ikke bør lite på at andre skal gjøre jobben med å gi de bedre plass i hyllene, flere retter på menyene og mer positiv omtale i media. Dette arbeidet er noe næringen selv bør ta et større ansvar for. Investeringer i distribusjonsmakt, markedsarbeid, produktutvikling og mediarelasjoner bør sidestilles med investeringer i mærer, båter og industrianlegg. Det gjør også næringen mer interessant for investorer, og ikke minst for eldre og yngre medarbeidere med kompetanse på de områder som ligger i "moderne" distribusjon, markedsføring og næringsutvikling.



## Noter

- 1) Artikkelen er basert på et foredrag holdt under Næringslivsdagene i Tromsø, Rica Ishavshotell, 15. mars 1996.