

SNF-rapport nr. 01/01

**MARKEDSUNDERSØKELSE FOR EKSPORT AV
OPPDRETTSKVEITE TIL SVERIGE**
**Spesifikasjon av produktet *oppdrettskveite*, og studier av
potensielle markeder i Sverige**

Sluttrapport - Delprosjekt 1, Sverige

av

Eivind Farstad

SNF-prosjekt nr. 6105: "Pilot 1 – Eksport av norsk oppdrettskveite til Sverige"
Prosjektet er finansiert av Aquatech Marine Culture ASA

STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING
BERGEN, JANUAR 2001

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0119-7

ISSN 0803-4036

Forord

Leseren gjøres oppmerksom på at denne prosjektrapporten omfatter kun Delprosjekt 1 (markedsundersøkelser) for Sverige som ble utført vår/sommeren 2000. I forbindelse med Delprosjekt 2 (prøveeksport) ble det også arrangert et promosjons-/kundebesøk-/brukerassistansearrangement i Sverige i september 2000. Dette arrangement inngikk som støtte for prøveeksportaktiviteten for Sverige som omfattes av Delprosjekt 2. En oppsummering av erfaringene fra prosjektet så langt finnes i avsnitt 10 (Addendum). Endelig sluttrapport for hele prosjektet vil foreligge når markedsundersøkelser er foretatt og prøveeksport igangsatt i alle tre utvalgte markeder. På nåværende tidspunkt ser dette ut til å bli Sverige (allerede igangsatt), England og Tyskland (vår/sommer 2001). Sluttrapporten vil også inneholde en oppsummering av erfaringene fra prosjektet som helhet og de foreløpige resultatene i de tre markedene som følge av dette.

Denne delrapporten er et resultat av et samarbeid mellom SNF/NHH og oppdragsgiver Aquatech Marine Culture ASA. Bidraget fra Aquatech Marine Culture ASA, med økonomisk støtte fra Statens Nærings- og Distriktsutviklingsfond (SND), har gjort det mulig å gjennomføre denne undersøkelsen som forhåpentligvis kan komme hele kveiteoppdrettsnæringen til gode. I tillegg har Norges Eksportråds avdeling i Stockholm bidratt til gjennomføringen av deler av prosjektet.

Førsteamanuensis Ingeborg Kleppe er prosjektleder for den faglige delen av prosjektet. Hun har bidratt med tilrettelegging, koordinering og faglig assistanse. Inge Midtbø og Kjersti Gregersen ved Aquatech Marine Culture ASA, takkes for inspirerende samarbeid i arbeidet med rapporten. Til slutt takkes Siri Hamnvik ved Eksportutvalget for fisk for nyttige innspill, samt alle intervjuobjekter i Sverige og Norge som har bidratt til undersøkelsen.

Bergen, januar 2001

Eivind Farstad Ingeborg A. Kleppe

INNHOLDSFORTEGNELSE

Sammendrag	v
Hensikt og fremgangsmåte.....	v
Resultater av undersøkelsen.....	v
Anbefalte tiltak.....	viii
1 Bakgrunn for undersøkelsen	1
1.1 Hensikt med undersøkelsen.....	1
1.2 Undersøkelsens fokus.....	1
1.3 Forskjeller mellom restaurant- og detaljistmarkedet.....	3
2 Markedsorientering av kveiteoppdrettsnæringen	4
2.1 Tilpassing av kveiteproduktet til markedets etterspørsel.....	4
2.2 Betydningen av markedsorientering.....	4
2.3 Verdikjeden i oppdrettsnæringen.....	7
2.4 Undersøkelsens bidrag til næringens markedsorientering.....	10
3 Fremgangsmåte	12
3.1 Intervjumetode.....	12
4 Produktet ”norsk oppdrettskveite”	14
4.1 Betydningen av et utvidet produkt.....	14
4.2 Kjerneproduktet.....	15
4.2.1 Oppfatninger om kjerneproduktet ”Kveite”.....	15
4.3 Oppfatninger om forskjeller mellom oppdrett- og villkveite.....	16
4.3.1 Generelle holdninger.....	16
4.4 Holdninger til fysiske produktattributter.....	20
4.4.1 Produktkvalitet.....	20
4.4.2 Foredling.....	23
4.4.3 Innpakning.....	25
4.4.4 Merkevarer.....	27
4.4.5 Komplementaritet.....	30
4.5 Kveite som utvidet produkt.....	32
4.5.1 Leveranser og kreditt.....	32
4.5.2 Service før og etter salg.....	37
4.5.3 Garantier.....	40
4.5.4 Brukerassistanse.....	43
5 Pris	45
5.1 Forholdet mellom tilbud, pris og etterspørsel.....	45
5.2 Pris- og volumdilemmaet i norsk kveiteeksportnæring.....	45
5.3 Priser på kveite i Sverige og Norge.....	47
5.4 Markedets oppfatninger om pris på kveite.....	49
5.5 Pris på kveite versus konkurrerende sjømatprodukter.....	50
6 Distribusjon	52
6.1 Alternative distribusjonsstrategier.....	52
6.1.1 Eksport gjennom eksportør/importør.....	52
6.1.2 Direkteeksport.....	55
6.1.3 Vurdering av eksportstrategi.....	58
6.2 Kjøpsnettverk for kveiteeksport til Sverige.....	58
7 Promosjoner	61
7.1 Aktørenes rolle i promosjonssammenheng.....	61
7.1.1 Vanlige markedsføringsaktiviteter i bransjen.....	61
7.1.2 Oppfatning av roller.....	62
7.1.3 Promosjonsoppgaver som må løses av produsentene.....	63
7.2 Kommunikasjonsbudskap for oppdrettskveite.....	64
8 Konklusjoner	67
9 Anbefalinger	68
9.1 Endring av preferansene.....	68
9.2 Endring av produktet.....	68
9.3 Kundebesøk.....	69
9.4 Allianser.....	70
9.5 Foredling.....	71
10 Addendum: Oppfølging av anbefalingene fra Delrapport 1 og resultater av engasjementet i Sverige	72
10.1 Grunnlaget for resultater.....	72
10.2 Igangsatte tiltak.....	72
10.3 Foreløpige resultater av engasjementet.....	75
Referanser	76
Appendiks 1: Some selected studies of the effects of market orientation	77
Appendiks 2: Intervjuguide, grossist – Sverige	78

Sammendrag

Hensikt og fremgangsmåte

Hensikten med undersøkelsen er å hjelpe oppdragsgiver og kveiteoppdrettsnæringen generelt med å øke sin eksport til Sverige. En viktig forutsetning for vellykket eksport er å bidra til å øke bedriftenes og næringens markedsorientering. I praksis betyr markedsorientering å skaffe informasjon om kundenes preferanser og behov i nåtid og i overskuelig fremtid og så tilpasse tilbudet etter dette. For å få dette til, må man som produsentbedrift kunne kjenne sitt eget produkt (eller tilbud) *slik kundene oppfatter det*. I tillegg innebærer markedsorientering å skaffe informasjon om konkurrenter og konkurrerende produkter. På den måten har en markedsorientert bedrift et grunnlag for å posisjonere sitt tilbud og sine markedsføringsaktiviteter i forhold til hva konkurrentene gjør.

Undersøkelsen bestod av en serie på 33 person- og telefonintervjuer i Sverige og Norge. Vi har med hensikt konsentrert oss om den delen av næringen som arbeider mot restaurantmarkedet, og ikke mot detaljhandelmarkedet. Intervjuene har blitt foretatt med representanter for både produsent (oppdretter)-, grossist-, eksportør-, importør- og restaurantleddene i verdikjeden frem mot forbruker. Spørsmålene i intervjuene ble laget for å finne ut hvordan kundene reagerer på norsk eksport av oppdrettskveite sin nåværende markedsføringsmiks, og hva som kan gjøres for å tilpasse denne enda bedre til kundenes behov. En markedsføringsmiks består som kjent av elementene produkt, pris, plassering (distribusjon) og promosjon. Intervjuene har blitt analysert og sortert med tanke på disse elementene. Hovedvekt har vært på *produktet oppdrettskveite* i utvidet forstand (se figur 4.1) og spesifisering av dette.

På bakgrunn av intervjuene har det vært mulig å gi anbefalinger om hvordan produktet kan tilpasses og kommuniseres til det svenske markedet. Anbefalingene viser også til hvordan produktet kan støttes av pris-, distribusjon- og promosjonselementene i markedsføring. Til slutt i rapporten finnes også en oppsummering av de praktiske resultatene av prosjektet så langt ved engasjementet på det svenske markedet.

Resultater av undersøkelsen

En feil som kan gjøres i markedsføring på det nordiske markedet er å anta at det svenske, danske og finske markedet er likt det norske.

Tabell S1: Generelle* forskjeller mellom det svenske og norske kveitemarkedet

	Aspekt	Sverige	Norge
Produkt	Kveite Størrelse	Foretrekker 15-20 kg (vil helst kunne skjære tykke biter av fileten)	Foretrekker 3-5 kg eller 5-7 kg (større fisk enn dette anses ofte for grov og tørr i konsistensen)
	Unntak/likhet	Sushi- markedet: Tar imot gjerne 1-3 kg. størrelse av fisk, filetert	
	Tilberedning	Skjærer ofte tykke biter og legger lagvis som v. <i>tornado</i>	Skjærer ofte lengre, flatere stykker som legges i f. eks. roseform
	Unntak/likhet	Tradisjonell stykking i kotelettform anses som gammeldags	
	Foredling	Filetering skjer hos grossist (spare tid og arbeidskraft)	Filetering skjer i restaurant (bedre kontroll med produktet)
	Produkt utnyttelse	Bruker sjelden hode og avskjær av kveite til kraft (av enkelte anses kv. for fet)	Bruker ofte hode og avskjær av kveite til kraft
	Form	Grossist vil helst ha fisk uten hode (hode anses som svinn)	Vanlig å kjøpe inn hel fisk (hode anses som ressurs)
	Vill vs oppdrett	Foretrekker <i>klart</i> vill kveite (pga. størrelse, "naturlighet")	Foretrekker vill, men tar gjerne oppdrett (pga. tilgj. særlig i Oslo)
	Unntak/likhet	Positivt for oppdrett: Høy ferskhetsgrad, jevn pris og jevn tilgang også utenom villsesong. Negativt: For lavt volum i næringen.	
	Leveranser (Import)	Nesten bare import. (Imp. fra USA, CAN, ISL, DK, FÆØ, NOR m.fl.) = Stor konkurranse fra villkveite i sesong (apr.-okt.)	Minimal import. (Beskjedent tilbud av norsk villkveite (bortsett fra i enkelte kystområder) = Liten konkurranse fra vill kveite)
	Unntak/likhet	Relativt få leverandører. Lange kunde/leverandørforhold, "alle kjenner alle". Grossister handler innbyrdes, særlig i Sverige.	
Pris	Nivå: Grossist	Litt dyrere inn til grossist: 90-120 SEK (vill i s.), 95-105 SEK (oppdrett)	Litt billigere inn til grossist: 90-100 NOK (oppdrett.) 75-95 NOK (vill i ses.)
	Nivå: Restaurant	Mye dyrere inn til restaurant (150 SEK+- avh. av sesong)	Mye billigere inn til restaurant (95-105 NOK, opp mot 120 NOK)
	Stabilitet	Kan variere fra dag til dag. Stor variasjon mellom ses. og ikke-ses. Forhandlinger	Liten variasjon. Prisen har ikke endret seg særlig siste 7-8 år. Mindre/lite forhandlinger
	Relativt nivå	Kveite og finfisk: <i>Mye</i> dyrere enn andre produkter som f. eks. kjøtt og fjærkre.	Kveite og finfisk: <i>Noe</i> dyrere enn andre produkter som f. eks. kjøtt og fjærkre
	Grossist påslag	10-50% inklusive filetering. (Avhengig av innpris/sesong)	5-10% eksklusive filetering
Distribusjon	Distribusjons kjede fra Norge	Kan være lang fra Norge, særlig til Stockholm. Opptil 6-7 ledd. Kortere til Gøteb.	Kan være kort i Norge, særlig i kystområdene. Typisk 2-4 ledd.
	Unntak/likhet	Logistikk (fra store aktører) i og fra Norge fungerer godt	
	Distribusjons kjede fra andre land	Kan være lang og kort. Enkelte grossister i Sto.h. har direkteimport fra andre land	Minimal til ikke-eksisterende import, særlig for oppdrettskveite.

*Generell tendens fremkommet fra intervjuene. Her finnes det unntak i begge land.

Det innebærer en antagelse om at atferd og kultur er lik for kunder og andre markedsaktører f. eks. i Sverige og Norge. (Telia/Telenor-”skandalen” har vel gitt indikasjoner på at det ikke er tilfelle.) Undersøkelsen vi har gjennomført antyder at det er betydelige forskjeller mellom Norge og Sverige på en rekke punkter, men også noen likheter (se Tabell 0.2). Disse forskjellene og likhetene er det viktig å være klar over når man vil eksportere oppdrettskveite til Sverige. Videre er det nok heller ikke riktig å anta at markedsforholdene er like for oppdrettsnæringens store suksessprodukt laks – og den mye mer beskjedne eksportartikkelen kveite. I forhold til laks ligger kveiteeksportens begrensninger i følgende momenter: Foreløpig mye høyere produksjonskostnader p.r. enhet, lavere volum (og stordriftsfordeler), sterk konkurranse fra villfanget fisk, og et relativt høyt prisnivå (delvis nødvendig pga. produksjonskostnader) som stort sett ekskluderer massemarkedet. Foreløpig har det også vært relativt lav promosjonsstøtte for oppdrettskveite fra EFF på det svenske markedet i forhold til laks.

Hovedfunn og konklusjoner

- Det svenske markedet foretrekker større fisk, 15-20 kg eller større. Grunnen til denne preferansen ligger sannsynligvis i vane og ulik tilberedningspraksis. Det gjør det vanskelig å selge mindre størrelser av kveite i Sverige.
- Svenskene foretrekker villfanget kveite fremfor oppdrett, mer enn i Norge. Vill fisk oppfattes som: Å være større, mer ”naturlig”, å ha bedre konsistens, være mindre fet, å ha en glassklar kjøttfarge- ikke hvit (oppfattes positivt) osv. Årsaken ligger sannsynligvis i realitet, men også i tradisjon og sterke holdninger til økologi.
- Foredling foregår oftest hos grossist. Dette innebærer at man får høyere pris inn til restaurant, og at evt. hode og avskjær normalt blir kastet. Grossisten må ta dette igjen ved å øke prisen (relativt i forhold til i Norge). Det gjør at kveite oppfattes som dyrere for restaurantene i Sverige, særlig i forhold til andre produkter. Dette er begrensende for etterspørselen fra restaurantene. Denne effekten forplanter seg både oppover og nedover i verdikjeden (jf. Figur 2.3).
- Oppdrettskveite har sterk konkurranse fra vill fanget kveite, særlig i sesong. Dette skyldes trolig andre tradisjoner og nettverk for import. Det betyr større konkurranse fra utenlandsimport for norsk oppdrettskveite i Sverige.

- Vill kveite (uten hode) er ofte billigere enn oppdrettskveite med hode, særlig i sesong. Oppdrettskveite har dermed et stort prisproblem i sesong.

Alle disse faktorene gjør at det svenske markedet byr på store utfordringer. Imidlertid er mange enige at markedet har stort potensiale. Det er langt ifra mettet med produktet kveite. Hvis prisen kan komme ned noe, anslagsvis 10-20%, kan det åpne for større markeder. Lavere produksjonskostnader og større volum i fremtiden vil kunne hjelpe på dette. I tillegg blir vill fisk vanskeligere å få tak i og dyrere i fremtiden.

Anbefalte tiltak

I påvente av dette kan oppdretterne arbeide med å videreutvikle sitt kjerneprodukt, fysiske produkt og utvidede produkt (f. eks. Figur 4.1). Gitt distribusjonskjedens avhengighet av sikre leveranser i tide, kan man ha mye hente mye på leveransesiden. Norske produsenter har en strategisk fordel i nærhet til markedet, språk og kultur fremfor konkurrenter fra f. eks. Canada. Det må utnyttes ytterligere. Kvalitetssikring av *ordre- og bestillingsrutiner og papirarbeid*, *"bombesikker"*, *rask logistikk*, og *kundeoppfølging/service* er nøkkelmomenter her. I tillegg må produsentene i større grad ut og møte kundene sine. (Særlig gjelder dette de små produsentene.) Dette er nødvendig for å knytte viktige personlige kontakter. Det gir også anledning til å undersøke om kundenes grad av tilfredshet, kundenes behov, og til å skaffe informasjon om konkurrenter.

Anbefalte strakstiltak er

- satsing på brukerassistanse. Dvs. å få svenskene til å bruke produktet på "norsk" måte, slik at størrelse og produktutnyttelsespreferanser endres til fordel for oppdrettskveiten.
- tilpasning av kjerneproduktet. Dvs. å få oppdrettskveite mest mulig lik den villkveite som selges på det svenske markedet. Dette kan være å øke størrelsen på fisken som selges til Sverige, og selge den mindre fisken på innenlandsmarkedet.
- tilpasse tilbud til sesong. Dvs. å senke prisen i villkveite sesong, og øke den utenom sesong. Alternativt: La være å selge i det hele tatt til det svenske markedet i villkveitesesong. Dette kan kombineres med å selge kveiten med høyere pris utenom sesong.

På lengre sikt anbefales

- å inngå allianser med andre produsenter (og evt. andre aktører). Dette er for å kunne sikre å være stand til å levere bestilt vare (backup), kunne ta i mot større ordrer, og oppnå stordriftsfordeler i logistikk, markedsføring og representasjon overfor kunder.
- å vurdere foredling i regi av produsenter i Norge. Det er for å sikre at produsenten får mer av "kaka" og at verdiskapningen i større grad av foregår i Norge. "Kaka" kan faktisk bli enda større ved å få ned inntakskost til restaurantene på denne måten. Det kan øke etterspørselen og åpne for nye segmenter som i dag ikke tåler den høye prisen.
- å øke innsats fra myndigheter og bransjeorganisasjoner som *Eksportutvalget for fisk*. Undersøkelsen tyder på at "faneproduktet" *oppdrettslaks* er i ferd med å bli et "modent" produkt, særlig i restaurantmarkedet. Dette markedet kan sannsynligvis ikke ta særlig større volum av laks i Sverige. Det relative vekstpotensialet er mye større for "nye" arter som kveite, torsk, kamskjell, breiflabb o.l.

Oppdrettskveite fra Norge er nå i en vanskelig etableringsfase i Sverige, og trenger drahjelp umiddelbart. Ved siden av generisk promosjon kan EFF bistå næringen med markedsundersøkelser på *mikroøkonomisk*(bedrifts-) nivå, produktdemonstrasjoner /promosjonsarrangementer, brukerassistanse, kundekontakt, og tilrettelegging/planlegging av logistikk. *Alle disse momentene faller inn under begrepet markedsføring*. Slik satsing kan sikre at norsk oppdrettsnæring får flere bein å stå på i nærmeste fremtid.

1 Bakgrunn for undersøkelsen

Følgende beskriver bakgrunn og tilnærming til undersøkelsen:

1.1 Hensikt med undersøkelsen

Hensikten med prosjektet fra SNF(NHH)s side er å assistere oppdragsgiver Aquatech Marine Culture ASA og kveiteoppdrettsnæringen generelt i markedsutvikling for å bedre mulighetene for økt eksport av Atlantisk¹ oppdrettskveite til utlandet. I denne fasen (Fase 1) har vi konsentrert oss om det svenske markedet i landets to største byer, Göteborg og Stockholm. Mye av materialet som har fremkommet i denne fasen av prosjektet vil også kunne være anvendbart overfor andre utenlandsmarkeder i Nord-Europa.

1.2 Undersøkelsens fokus

I samråd med oppdragsgiver har vi i denne undersøkelsen lagt vekt på å intervju aktører i distribusjonskjeden² frem til og med restaurantleddet. Med andre ord betyr dette at vi har med hensikt unnlatt å fokusere på aktører som først og fremst henvender seg til detaljistmarkedet, dvs. fiskebutikker og dagligvarehandel. Årsaken til dette er at kveite som produkt er noe ”nyere” og mindre kjent i Sverige enn i Norge. I Norge har befolkningen hatt denne fisken i kostholdet i lang tid, særlig i kystområdene. I Sverige oppfattes fisken i enda større grad enn i Norge som både eksklusiv og forholdsvis dyr. Foreløpig er fisken for dyr i Sverige (f. eks. sammenlignet med laks) til at fisken kan bli ”allmannseie” i svenske hjem. De fleste aktørene vi har intervjuet er enige i at oppdrettskveiteproduktet først må etableres i restaurantmarkedet, og fortrinnsvis da i de noe mer eksklusive restaurantene. Disse restaurantene fungerer som trendsettere for mellomklasserestauranter og detaljhandelen. Produktet må altså etableres i topprestaurantsegmentet før det kan skapes etterspørsel etter og eksporteres større kvanta for salg til detaljmarkedet i Sverige.

Et viktig poeng med denne undersøkelsen er også å gi råd om hvordan bedrifter i næringen kan tilpasse sin markedsføringsstrategi til markedets behov. En god markedsføringsstrategi inneholder en veloverveid, sammensatt miks av ulike typer virkemidler, som også ofte blir referert til som en bedrifts markedsføringsmiks. Det er ofte vanlig å at disse virkemidlene kategoriseres i fire typer: Produkt, pris, distribusjon

¹ *Hippoglossus hippoglossus*, heretter betegnet som kveite/oppdrettskveite hvis ikke annet er nevnt.

² (også betegnet som ”verdikjeden”, se figur 2.3)



Figur 1.2.

Oppgaver som må løses for å få til effektiv markedsføring i eksportnæringen

(plassering) og promosjon³. Figur 1.2 gir en oversikt over oppgaver som må løses av bedriftene enkeltvis og næringen i samarbeid for å få til en effektiv eksportmarkedsføring av oppdrettskveite. Samtidig som dette er oppgaver som må håndteres, er det også *verktøy* som kan benyttes for å gi næringen konkurransefortrinn overfor f. eks. utenlandske konkurrenter som opererer i markedet. I denne rapporten har vi lagt vekt på de virkemidler (av de som er nevnt i Figur 1.2) som oppdretterne selv lettest kan anvende for å tilpasse seg markedet slik at bedriftene kan å øke sin konkurranseevne.

I denne rapporten har vi først og fremst konsentrert fokus om *produktet*, som omtales i avsnitt 4. Etter vår mening er utvikling og tilpassing av produktet det virkemidlet med best potensiale for kunne bidra til å bedre markeds situasjonen for oppdrettsnæringen på det svenske oppdrettsmarkedet. De andre tre virkemidlene vil bli kort diskutert i

³ Henvises oftest til som MaCarty's (1974) fire P'er for markedsføringsstrategi (Product, Price, Place, Promotion).

avsnitt 5, 6 og 7. Utvikling av en komplett markedsføringsstrategi for *hele næringen* er selvfølgelig utenfor rammene av denne ene markedsundersøkelsen, men denne rapporten er også ment for å fungere som et innspill til videre strategiarbeid for næringen.

1.3 Forskjeller mellom restaurant- og detaljistmarkedet

Videre har vi bestemt oss for å unnlate å foreta undersøkelser på konsumentnivå. I vårt tilfelle ville det ha vært restaurantgjesten. Dette er for å unngå overlapp med andre igangsatte og planlagte prosjekter fra andre forsknings- og næringsinstitusjoner. I tillegg vil restauranten, som er sistehåndsledt før forbruker, kunne gi enda sterkere føring på sluttbrukerkundens valg enn tilfellet er i detaljhandelen. Grunnen til dette er bl. a. at kjøkken- eller restaurantsjefen tar det essensielle valget om produktet i det hele tatt skal på menyen. I tillegg bearbeider kokken produktet i vesentlig grad, og tilsetter garnityr og tilbehør som endrer produktets beskaffenhet såpass mye at det fremstår som et helt forskjellig produkt fra råvaren i seg selv. Produktes tilstedeværelse og pris på menyen i forhold til konkurrerende produkter, kokkens bearbeiding og tilsetning av garnityr, og servitørens anbefaling av produktet vil gi meget sterke føringer for konsumentens (gjestens) valg. Derfor kan man anse at restauranten i stor grad vil fungere som "nåløyet" for produktes suksess på restaurantmarkedet. Dette vil i en senere fase også vil avgjøre om restaurantmarkedet kan "dra med seg" etterspørsel i detaljmarkedet etterhvert. Dette tatt i betraktning - fremstår derfor restauranten (representert av kjøkken-/soussjef og restaurantsjef/hovmester) som "sluttbruker" i realiteten, sett fra oppdretternes ståsted. Derfor er restaurantene det siste leddet i verdikjeden vi har intervjuet i denne fasen av prosjektet.

Imidlertid skal man være klar over at restaurantmarkedet et meget krevende marked, som setter steke krav til produktets ferskhet, kvalitet, størrelse og vekt, og til leveranser av rett vare til riktig tid. For å konkurrere på dette markedet må man altså sørge for å tilpasse sitt produkttilbud på en slik måte at det kan passere dette nåløyet. (Vi vil komme nærmere tilbake til hva som menes med "produkttilbud", i utvidet forstand senere, i avsnitt 4.)

2 Markedsorientering av kveiteoppdrettsnæringen

Fra tidligere forskning innen markedsføring er det mye som tyder på at markedsorientering er meget viktig for en bedrifts grad av suksess (se også Appendiks 1 for en oversikt over internasjonal forskning som understøtter dette). For å kunne være konkurransedyktig på eksportmarkedet er det derfor viktig at hele oppdrettsnæringen arbeider aktivt med å øke sin markedsorientering.

2.1 Tilpassing av kveiteproduktet til markedets etterspørsel

En viktig moment i en slik prosess er å bidra til at næringen gis et redskap for å kunne øke sin markedsorientering. Med markedsorientering menes (i enkel forstand) å kunne tilpasse sine produkter og tjenester (dvs. sitt tilbud) til det som markedet faktisk etterspør. I praksis innebærer det å skaffe seg informasjon om kundens behov, krav og preferanser. Samtidig er det viktig for bedriftene i næringen å "forstå" sitt eget tilbud (produkt) slik det oppfattes fra *kundens synspunkt*. Det er nødvendig slik at man kan tilpasse sitt tilbud ⁴best mulig til kunden. Gitt at man opererer i et marked som preges av betydelig konkurranse fra andre tilbydere, er det sannsynlig at kundene i alle ledd av distribusjonskanalen vil velge den eller de leverandøren(e) som er best tilpasset disse kundenes behov. Leverandører som ikke oppfyller kundenes krav og/eller er dårlig tilpasset kundenes ønsker og behov vil bli utkonkurrert av tilbydere som har en bedre slik tilpassing. Mistilpassede aktører vil få problemer med å selge sine produkter til de betingelser som er nødvendig for å sikre bedriftens lønnsomhet. Derfor dreier markedsorientering seg også om å forstå hvem som er bedriftens konkurrenter - og skaffe seg informasjon om dem. For å kunne gjøre dette må man finne ut hvilke produkter som konkurrerer med bedriftens egne, og hvordan denne konkurransen skal håndteres ovenfor eksisterende og potensielle nye kunder.

2.2 Betydningen av markedsorientering

Omtrent enhver bedrift ser på seg selv som markedsorientert. Den er overbevist om at den har stryke nok til å sloss med ulveflokken, men er i virkeligheten ofte svak og dilter etter gjeteren.

(Benson P. Shapiro, 1988)

To fundamentalt ulike bedriftsfilosofier er illustrert i Figur 2.2 nedenfor, *produkt-/salgsorientering* og *markedsorientering*:

⁴ (i utvidet forstand, jf. fig. 4.1)



Figur 2.2: Produktorientering versus Markedsorientering

Normalt er en bedrift hverken helt produktorientert eller helt markedsorientert. Vanligvis kan en bedrift kategoriseres⁵ et sted i mellom de to bedriftsorienteringene. Satt på spissen, er en typisk produkt- eller salgsorientering kjennetegnet av bedrifter som produserer så mye som mulig så raskt som teknisk mulig. Dette er for å selge mest mulig snarest mulig for å dekke inn produksjons- og salgskostnader. (En typisk representant for denne orienteringen er støvsugerselgeren på 50- og 60 tallet. Desverre lever denne orienteringen fortsatt i beste velgående hos mange bedrifter i dag.) I et "takknemlig" marked med stor etterspørsel etter bedriftens produkter, og samtidig få konkurrenter og konkurrerende produkter (dvs. tilnærmet monopol) kan dette være en fornuftig og effektiv strategi. Desverre er ikke dette vanligvis situasjonen, selv om det av og til kan se slik ut fra bedriftens synspunkt. Dette er fordi bedriften ikke har tilstrekkelig informasjon om hvordan kundene oppfatter produktet bedriften tilbyr. På grunn av dette kan bedriften ikke umiddelbart avdekke om det er et gap mellom hva som tilbys fra bedriften og kundens behov og preferanser. Mist like uheldig kan det

⁵ I markedsføringsforskningslitteraturen er det også utviklet målemetoder for å måle en bedrifts grad av markedsorientering (jf. Kohli & Jaworski, 1990)

være at bedriften ikke er klar over hvem som egentlig er bedriftens konkurrenter. Det er viktig å få oversikt over hvem av disse som kan utgjøre en betydelig trussel, hvem som ikke gjør det, eller hvilke konkurrenter som kan nøytraliseres ved å gjøre dem til alliansepartnere. I tillegg til dette, vil en produktorientert bedrift typisk ikke kjenne sitt eget produkt godt nok *sett fra kundens synspunkt* til å være i stand til å sette seg i inn kundens beslutningssituasjon. Uten slik kjennskap kan man ikke umiddelbart forstå og forutse hvilke andre produkter som kan utgjøre substitutter for bedriftens egne produkter.

Uten god informasjon om markedets behov og preferanser kan man også lett overse nye potensielle markeder som er enda bedre tilpasset bedriftens tilbud og som derfor kan gi bedre lønnsomhet. Dette betyr, med andre ord, at man kan ha satset på feil markedssegment uten å være bevisst det.

En produktorientert bedrift som er utsatt for reell konkurranse og begrenset etterspørsel, vil kunne oppleve å få problemer med å få avsatt sine produkter til betingelser som kreves for oppnå god lønnsomhet. Ofte kan det for en slik bedrift oppfattes som et mysterium hvorfor man ikke for solgt produktene til den prisen man hadde håpet på. For kunden er dette sjelden et mysterium - de fleste kunder i bransjen vet hva de vil ha og hvor de kan få det – noe resultatene fra denne undersøkelsen også underbygger.

I motsetning til en produktorientert bedrift vil en *markedsorientert* bedrift sørge for å kontinuerlig samle inn og analysere informasjon om kundenes behov og preferanser både i nåtid og for overskuelig fremtid. Mist like viktig er det at denne informasjonen kommuniseres videre til alle avdelinger i tilknytning til bedriften som kan påvirke kvaliteten av bedriftens produkt(er). I oppdrettsnæringen betyr dette f.eks. at markedsføringsavdelingen (salgspersonale), som er i daglig kontakt med kunder, kommuniserer med personale på oppdrettsanlegget når man oppdager at kundene ønsker en endring i produktet eller er misfornøyd med noe som det går an å gjøre noe med. Informasjonen om dette må da også umiddelbart spres videre til personale/avdelingen(e) som håndterer slakting, pakking, og transport. Dette må følges opp kontinuerlig slik at man er sikret at nødvendige endringer skjer. Samtidig innebærer markedsorientering at bedriften skaffer seg og analyserer informasjon om hvem som er bedriftens konkurrenter, hvem som potensielt kan bli konkurrenter i fremtiden, og hva disse konkurrentene foretar seg. På den måten kan man motvirke effekten av konkurrentenes atferd før det er for sent.

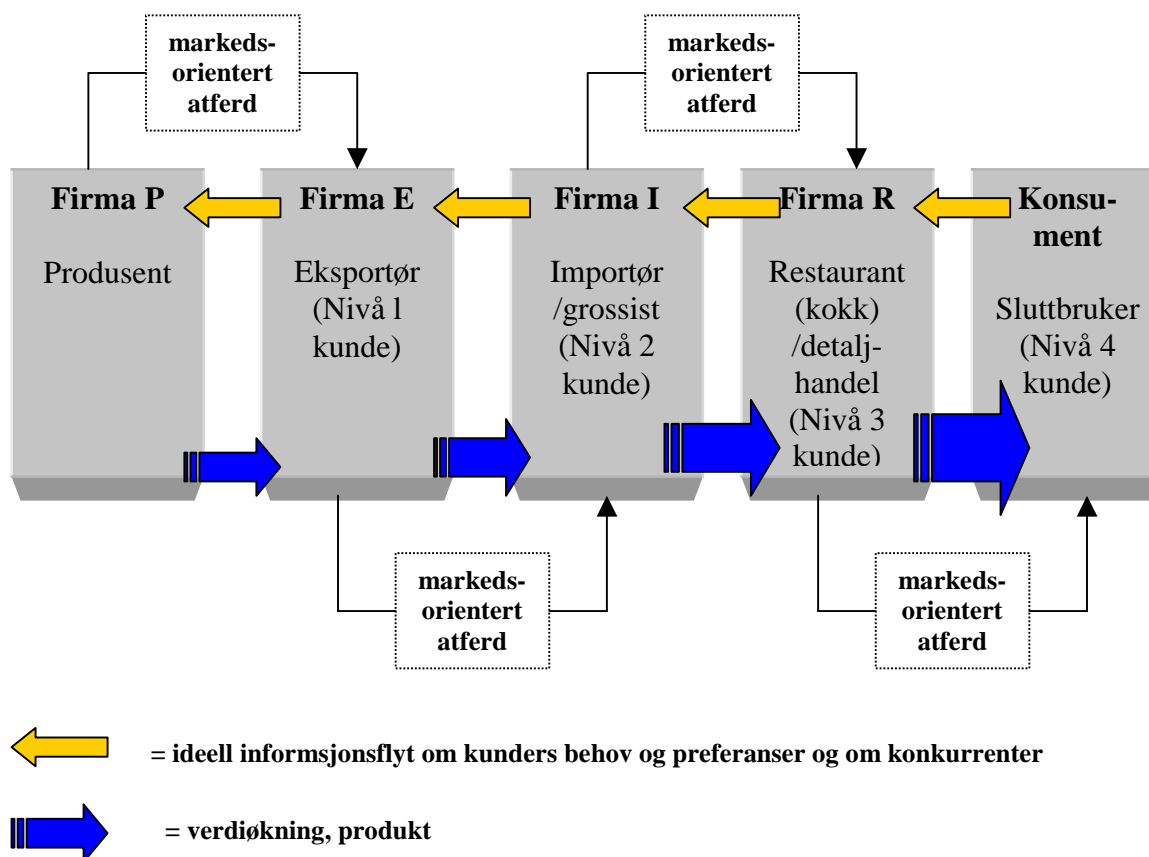
Hensikten med avsnittene ovenfor er å forklare hvorfor markedsundersøkelser er en helt nødvendig aktivitet for at bedriftene og næringen skal kunne bli markedsorientert. Markedsundersøkelser (som denne) er en nødvendig input til konkurransedyktig produktutvikling. Dette er for at produktene skal kunne tilpasses kundenes ønsker og behov. Uten dette kan man ende opp med å produsere produkter som markedet ikke vil ha - til de betingelser som gjør bedriften lønnsom. Budskapet er altså: *Først* kunnskap om markedet, *så* produktutvikling og produksjon, *til slutt* salg og oppfølging osv.

Hensikten er *ikke* her å fornærme profesjonelle bedrifter som allerede arbeider hardt med sin markedsorientering. For dem er det ovenfor nevnte en selvfølge. Når det er sagt: Alle bedrifter har behov for en "virkelighetssjekk" for sin grad av markedsorientering fra tid til annen (jf. også Appendiks 1).

2.3 Verdikjeden i oppdrettsnæringen

En bedrift som ønsker å være markedsorientert må også være bevisst på hvem bedriftens kunder er, i utvidet forstand, og hvor bedriften befinner seg i verdikjeden. Figur 2.3 på neste side illustrerer en typisk distribusjonskjede⁶ for eksport av kveite. En produsent (oppdretter) som befinner seg i begynnelsen (til venstre i figur 2.3) av verdikjeden har altså "kunder" på flere nivåer. Produsentens førstehåndskunde, eksportøren, har selv kunder (importøren/grossist), som igjen har kunder (restaurant/detaljhandel) osv. Produktet distribueres altså igjennom disse kuleleddene og foredles videre før det når sisteleddskundene, som er forbrukerne (f. eks. en restaurantgjest eller detaljhandelskunde) slik det er illustrert i Figur 2.3. I en "ideell verden" vil leverandører og servicebedrifter i alle ledd samle inn og analysere tilstrekkelig informasjon om sine kunders behov og preferanser og om sine konkurrenter. Da kan det være fri informasjonsflyt om dette gjennom verdikjeden. Enhver aktør i verdikjeden kunne, teoretisk sett, bare behøve å henvende seg ett ledd nedover i kjeden for å utføre sine markedsorienterte aktiviteter.

⁶ I noen tilfeller kan kjeden være lengre eller kortere enn vist i Figur 2.3. For eksempel kan kjeden forlenges hvis produsenten ikke står for all produksjon selv og kjøper inn yngel eller settefisk for videre oppdrett. Slik blir yngelprodusenten leverandør til matfiskprodusenten, og utgjør enda en aktør i begynnelsen av kjeden. Videre kan kjeden forlenges hvis produsenten bruker en eksportør, som selger videre til importør, som så bruker grossist før produktet går videre til restaurant/detaljhandel. I et slikt tilfelle går altså produktet gjennom 6 ledd før det når konsumenten. Kjeden kan forkortes hvis produsent er helintegrert produksjonsmessig, og selger direkte til importør som også fungerer som grossist. I noen få tilfeller kan det forekomme at restaurant/detaljhandel importerer direkte fra produsent, men dette ser ikke ut til å være vanlig praksis.



Figur 2.3: Markedsorientering gjennom hele verdikjeden

Bedriften kunne i så tilfelle skaffe seg beslutningsrelevant informasjon om sine kunders behov og preferanser og om konkurrenter i alle ledd helt frem til forbrukerene. Desverre er det sjelden slik i virkeligheten.

Det viktigste budskapet i denne sammenheng er at produsentene er tjent med å være bevisst om at deres produkt går igjennom en kjede av kunder på flere nivå . Ting som kan ha innvirkning på kundenes tilfredsstillelse kan gå galt i ett eller flere ledd i kjeden. Selv om samarbeidet fungerer utmerket til produsentenes førstnivåkunde (grossist/eksportør), kan problemer oppstå utenfor produsentens direkte kontroll (dårlig kundetilfredsstillelse, svak produkttilpassning) lengre ned i kjeden frem mot forbruker. I ytterste konsekvens betyr det at sluttbruker (nivå 4 kunde) eller sisteleddsselger (nivå 3 kunde) vil velge enten et substituerende produkt, slutte å bruke produktkategorien (hvit fisk) helt eller delvis, eller velge en annen leverandør (alternativ verdikjede). Det betyr at alle ledd lengre opp i kjeden vil bli skadelidende, inklusive produsenten selv og eventuelle leverandører til produsenten. Produsenten kan selv delta aktivt for å spore produktet sitt gjennom hele kjeden ”på

utkikk” etter eventuelle problemer som kan medføre redusert etterspørsel. Det er ikke nødvendigvis tilstrekkelig å selge produktet til grossist, glemme det, og så stole på at resten går knirkefritt av seg selv. (Dette er på ingen måte ment å antyde at grossister/eksportører /importører nødvendigvis er uprofesjonelle eller ikke gjør jobben sin. Gitt den ofte lange og kompliserte distribusjonskjeden kan enkelte prosesser, som f. eks. oppbevaring eller foredling, gå galt på veien før produktet når sluttbruker.) Produsentene er derfor tjent med at både produktet og kundene følges opp hele veien fra ”bunn til munn”. Sluttbruker er som regel ikke interessert i hvem som eventuelt har gjort en feil, men slutter ganske enkelt å bruke produktet (eller redusere sin bruk av det) og velger gjerne et konkurrerende produkt i stedet. I siste instans vil produsenten bli skadelidende, akkurat som grossisten vil være det. Imidlertid er produsenten mer sårbar for svikt i etterspørselen i ett eller flere av sine kjerneprodukter enn grossisten, fordi grossisten har ofte et helt sortimentet av produkter å støtte seg til. Kvalitetskontroll gjennom verdikjeden for kveiteproduktet spesielt er derfor en enda mer kritisk oppgave å løse for produsenten enn det er for grossisten. Grossisten kan (og må) spre sin oppmerksomhet på en rekke produkter i sitt sortiment.

I virkeligheten kan man altså ikke anta at ikke alle aktørene nedover i kjeden vil være i stand til å være 100% markedsorienterte. Det gjør at noe verdifull informasjon om kunder og konkurrenter vil bli tapt i informasjonsflyten gjennom kjeden. Markedsorientering av hele verdikjeden kan synes selvfølgelig og trivielt, men problemet oppstår når aktørene i kjeden ikke enkelt og (bortimot) kostnadsfritt kan skaffe seg opplysninger om kundene og konkurrenter på flere nivå. Disse markedsorienterte aktivitetene kan være både tid- og ressurskrevende. Samtidig krever det grundig innsikt i produktene som tilbys i markedet, markedet i seg selv og potensielle nye markeder, samt distribusjonskjeden og konkurrenter i flere ledd. I tillegg kreves også kompetanse i bruk av markedskommunikasjon og markedsundersøkelser.

En annen viktig hindring for markedsorientert informasjonsflyt er at enkelte aktører i verdikjeden kan ha ønske om å holde tilbake informasjon om sine kunde- og konkurrentforhold. Denne type informasjon kan oppfattes som konfidensiell, og som kan bli (mis)brukt strategisk om den overgis til utenforstående. Av den grunn kan det være vanskelig for en produsent å skaffe seg komplett, markedsorientert informasjon om kunder og konkurrenter.

2.4 Undersøkelsens bidrag til næringens markedsorientering

Kveiteoppdrettsnæringen i Norge kjennetegnes av en rekke mindre aktører⁷. Mange befinner seg nå i en krevende etablerings-/utviklingsfase. Det kan antas at de fleste slike bedrifter har svært begrensede ressurser som kan anvendes direkte til markedsutvikling. I tillegg er det rimelig å anta at disse bedriftenes kjernekompetanse først og fremst ligger på det produksjonstekniske eller marinbiologiske plan. Man kan derfor ikke regne med at disse bedriftene er spesialister på de oppgaver som må løses for å oppnå effektiv markedsføring⁸ i et komplisert marked. I tillegg vil disse bedriftene kunne møte på problemet med motstand mot utveksling av konfidensiell informasjon i sine forsøk på utføre markedsorienterte aktiviteter.

I denne sammenheng har SNF/NHH i samarbeid med SND i dette prosjektet kunnet bidra med markedsførings- og forskningskompetanse og ressurser for å hjelpe kveiteoppdrettsnæringen i å komme i videre i sin markedsorienteringsprosess. I tillegg har SNF/NHH kunne nyte godt av statusen som en (tilnærmet) nøytral tredjepart i forholdet mellom aktørene⁹. Dette har gitt oss anledning å kunne få innpass hos nøkkelinformanter og tilgang til informasjon som det hadde vært vanskelig for oppdretterne å få direkte tilgang til på egen hånd.

Viktige spørsmål som vi har satt søkelys på i denne fasen av prosjektet har vært å undersøke hvordan produktet *oppdrettskveite*, i utvidet forstand, oppfattes av de viktigste aktørene i flere ledd i verdikjeden. Hensikten med dette har vært å avdekke positive og negative sider ved produktet - også sett i forhold til konkurrerende produkter eller substitutter. Dette har gitt informasjon om hvordan produktet bedre kan tilpasses kundenes behov og preferanser, slik at produktets kundeoppfattede verdi kan økes om mulig. Utvikling av produkttilbudet i utvidet forstand vil kunne hjelpe næringen å unngå å havne i en vedvarende situasjon med klassisk priskonkurransen.

En annen viktig hensikt med denne undersøkelsen har vært å bidra til å kartlegge verdikjeden mot det svenske markedet, eller *kjøpsnettverket*, slik at oppdretterne kan få innsikt i hvem de kan og bør forholde seg til som kunder og konkurrenter på flere nivå i distribusjonskjeden. Videre har vi undersøkt enkelte aspekter i forbindelse med kundenes industrielle kjøpsprosess og forhold til sine leverandører (i fm. tilfredshet, lojalitet, personlige relasjoner, klage/returrutiner etc). Hensikten med dette har

⁷ (hvis man ser bort i fra nåværende markedsleder)

⁸ Jf. Figur 1.2 for en oversikt over disse oppgavene.

⁹ (i kraft av å være en ikke-kommersiell forskningsinstitusjon)

vært å avdekke kundens beslutningskriteria slik at oppdretterne lettere kan få innsikt i hvordan kundene tenker, arbeider og gjør sine valg. Dermed kan oppdretterne få bedre forutsetninger for å kunne påvirke disse valgene. I tillegg har vi også undersøkt kundenes oppfatninger om viktigheten av ulike salgsargumenter og potensielle negative aspekter for produktet *oppdrettskveite*.

3 Fremgangsmåte

Undersøkelsen ble utført i form av 33 dybdeintervjuer med ulike aktører i markedet i fire større byer i Norge og Sverige. Intervjuene bygger på spørsmål som har kommet frem i samtaler og seminar med aktører i oppdrettsnæringen. I tillegg er det hentet inn bakgrunnsmateriale fra tidligere forskning i oppdrettsnæringen og i markedsføringslitteraturen.

3.1 Intervjumetode

De første 8 intervjuene, som ble utført i Norge, var av typisk eksplorativ art, der hensikten var å kunne utvikle spørsmålsstrukturen og innhold slik at intervjuene i målmarkedet Sverige kunne holde høyest mulig kvalitet. Et viktig moment var å kunne teste ut og justere spørsmålsstillingen slik at man senere kunne unngå spørsmål det var vanskelig/umulig å svare på, samt å ta inn nye interessante momenter som kom frem under de første (test)intervjuene. Videre var intervjuene i Norge interessante med hensyn til å avdekke eventuelle forskjeller mellom Norge og Sverige. Intervjuene ga innsikt i deler av kjøpsnettverket på både norsk og svensk side i distribusjonskjeden.

Intervjuene i Sverige var noe mer strukturerte og spesifikke i formen enn testintervjuene i Norge. Størstedelen av undersøkelsen (24 intervjuer) ble gjennomført av undertegnede som person-til-person¹⁰ dybdeintervjuer av ca. 20-40 minutters varighet. Intervjuer av restaurant-/kjøkkensjefer ble utført som telefonintervjuer av Norges Eksportråds representanter i Stockholm. Intervjuene ble utført på følgende steder og med aktører som vist i tabellen nedenfor:

Tabell 3.1: Intervjuoversikt

Sted/aktør ¹¹	Produsent	Grossist	Eksportør	Importør	Restaurant	SUM
Bergen	1	2	1	-	2	6
Oslo	-	3	-	-	3	6
Gøteborg	-	2	-	1	3	6
Stockholm	-	6	-	-	9 (NES)	15
SUM	1	13	1	1	17	33

Fra og med eksportør/grossistleddet og nedover i distribusjonskjeden ble respondentene spurt ca 25 spørsmål angående (se også vedlagte intervjuguide, Appendiks 2):

¹⁰ Intervjuene av 9 kjøkken/restaurantsejere ved toppklasserestauranter i Stockholm ble utført som telefonintervjuer av Norges Eksportråds avdeling i Stockholm (NES) i løpet av medio mai 2000.

¹¹ I enkelte tilfeller kan en aktør ha flere roller i verdikjeden og f. eks. fungere som både importør og grossist, eller som grossist nasjonalt/lokalt og samtidig være eksportør. Et eksempel på det førstnevnte er importøren vi intervjuet i Gøteborg som fungerer som grossist for restaurantene i byen, men som også samtidig fungerer som importør for grossistene i Stockholm.

- Oppfatninger om kveiteoppdrettsproduktet i forhold til konkurrerende produkter
- Bruksmåte/praksis
- Brukskvanta
- Pris på kveite spesielt og i forhold til konkurrerende produkter
- Leveransepraksis og forhold til leverandør
- Kjøpsprosess
- Oppfatninger om mulige garantier på leveranser og kvalitet
- Markedsføringsaktiviteter
- Syn på samarbeid om markedsføring med produsenter
- I tillegg ble en del mulige salgsargumenter for oppdrettskveite testet ut

Intervjuene ble gjennomført som en kombinasjon av strukturert og åpen spørsmålsstilling. I tillegg til bruk av skriftlige intervjuguider ble samtlige intervjuer tatt opp på lydbånd slik at informasjonen kunne struktureres og analyseres i etterkant av hvert intervju¹².

Denne type intervjuer har en ulempe at det er vanskeligere å komprimere informasjonen i tall og tabeller (f. eks. X % svarer ja eller nei på et gitt spørsmål) enn det ville ha vært i med et tradisjonelt kvantitativt spørreskjema. Kvantitative spørreundersøkelser egner seg oftest best når problemstillingen er godt definert på forhånd, og det er åpenbart eksakt hvilke spørsmål som bør stilles, og svaralternativer er klare og enkle å utforme.

Fordelen med kvalitative dybdeintervjuer med mange åpne spørsmål, slik som det er gjort her, er at informasjon blir svært rik. Man kan også forsikre seg om at vanskelige spørsmål ikke misforstås, og at de "riktige" respondentene blir intervjuet. I tillegg er det ofte mulig å få respondentene til å uttale seg om ting de ikke ville ønske å snakke om eller svare på i et spørreskjema. Ofte er det på den måten den virkelige verdifulle informasjonen kommer frem - på "godt og vondt". På grunnlag av analysen av intervjuene har så undertegnede dannet seg et (om noe subjektivt) bilde av situasjonen slik respondentene beskriver det. Resultatene er presentert i avsnittene 4-7 nedenfor.

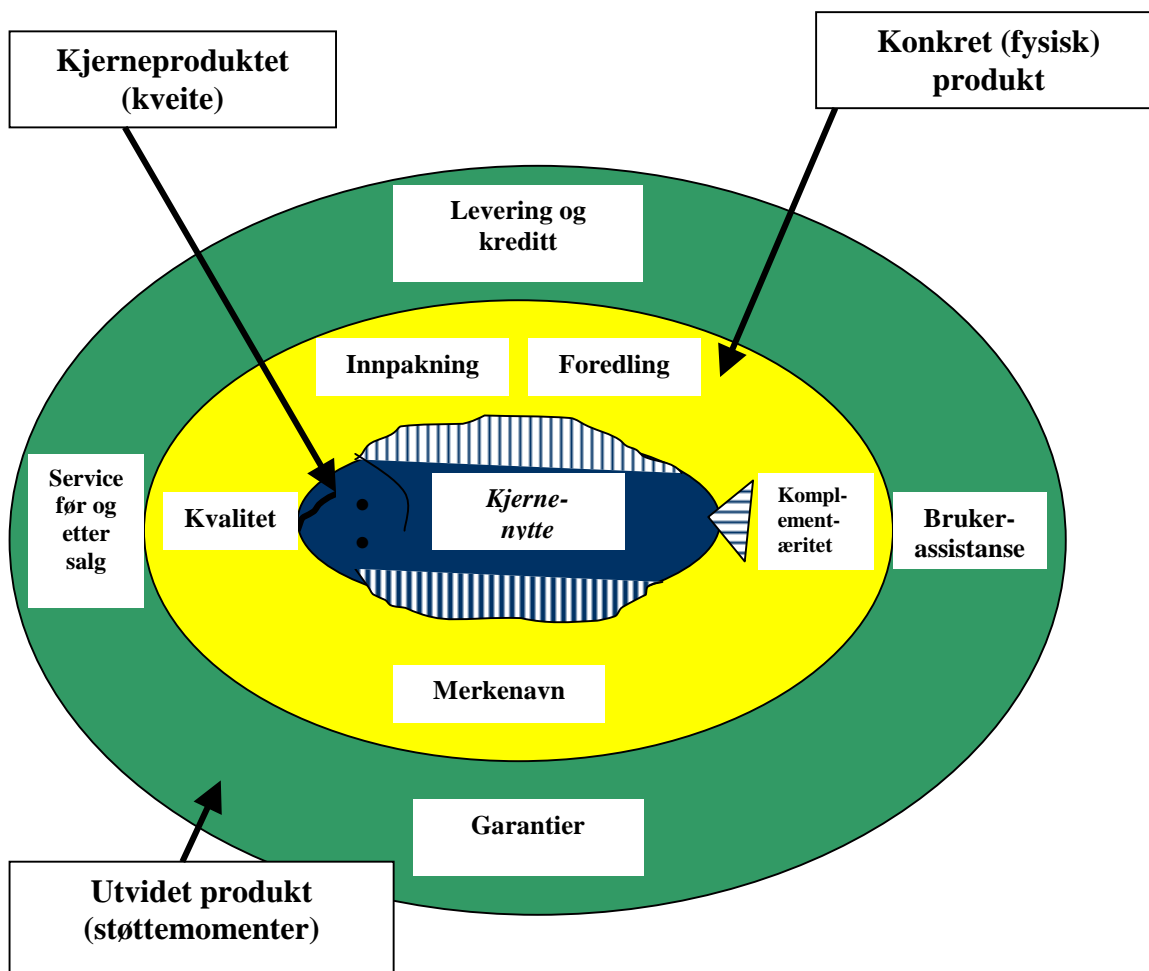
¹² På grunnlag av intervjuutskriftene har undertegnede dannet seg et kvalitativt bilde av situasjonen for de momenter som undersøkelsen var ment gi svar på. Gitt undersøkelsens kvalitative og eksplorative art, er kvantitativ analyse av informasjonen tonet noe ned. Tids- og ressursrammene for dette prosjektet har gjort at utvalgsstørrelsen i de forskjellige gruppene respondenter uansett er for lavt til å kunne underbygge resultatene med statistisk konklusjonsvaliditet, noe som heller ikke har vært hensikten i denne fasen av prosjektet.

4 Produktet ”norsk oppdrettskveite”

Som nevnt var det et viktig moment å undersøke hvordan oppdrettskveiteproduktet blir oppfattet hos de viktigste kundene, og spesielt i det svenske grossist- og restaurantmarkedet. Hensikten var altså å undersøke om produktet i sin nåværende form stemmer overens med kundenes behov og preferanser. Dette gir altså informasjon om noe eventuelt kan gjøres med produkttilbudet for å gjøre det mer attraktivt for kundene.

4.1 Betydningen av et utvidet produkt

Et hovedpoeng i denne undersøkelsen er altså å komme frem til hvordan et slikt utvidet produkttilbud best kan tilpasses kundenes behov og



Figur 4.1 Produktet¹³ oppdrettskveite i utvidet forstand

preferanser, og samtidig undersøke eventuelle muligheter eller hindringer for en slik tilpassing som måtte eksistere i markedet.

¹³ Figuren er tilpasset fra Michael Porters produktmodell.

4.2 Kjerneproduktet

Kjerneproduktet er den delen av produktet som utgjør kjernenytten kunden får ved å benytte seg av det. Oftest er denne nytten hovedhensikten ved å tilegne seg produktet.

4.2.1 Oppfatninger om kjerneproduktet "Kveite"

Kjerneproduktet *kveite* får generelt svært gode skussmål fra både svenske og norske aktører. Momenter som ble nevnt regelmessig i intervjuene var at kveite

- er en kvalitetsvare, og er eksklusiv (restauranter og grossister, spesielt i Sverige)
- er lett og "takknemlig" å arbeide med, er rask og enkel å filetere (restauranter)
- er god på smak (restauranter)
- er smaksmessig "nøytral" og "står seg godt" med andre ingredienser, og er derfor lett å anvende sammen med andre matprodukter (restauranter)
- er "robust" og tåler ulike former for tilberedning (restauranter)
- har en delikat farge (restauranter og grossister)
- er lettsolgt, man selger også mye av produktet (restauranter og grossister)
- er en fisk som MÅ være med i produktsortimentet (grossister)
- er ofte benyttet på menyen som en av flatfiskene (restaurant)
- har svært god holdbarhet (restauranter og grossister)
- blir bedre etter å ha "modnet" et par dager på kjøling (restauranter, spesielt i Norge, som ofte tar inn hel fisk)

Det er nesten utelukkende positive assosiasjoner forbundet med kjerneproduktet. Generelt er kveite en fiskeart som synes å ha "kommet for å bli" i restaurantmarkedet på grunn av fiskens mange positive egenskaper. Faktisk synes aktører i det svenske markedet å være enda mere entusiastisk til produktet enn sine norske kollegaer. Eksklusivitetsoppfatningen sitter enda sterkere hos svenskene enn tilsvarende i Norge, der enkelte oppfatter produktet som "trygt" (dvs. at man ikke behøver å ta noen sjanser overfor gjestene/kundene) og noe "traust" (dvs. at produktet bare oppfattes som moderat spennende). Det kan skyldes at kveite har hatt en tradisjonelt sterkere utbredelse i det daglige kostholdet i Norge enn i Sverige, spesielt i kystbefolkningen. I Norge er "nyhetsverdien" av den grunn noe mer begrenset. Potensialet for nyhetsverdi/eksklusivitet ligger derfor i kreativ tilberedning i det norske restaurantmarkedet. Når det gjelder Sverige, synes kveite nå å være et godt etablert fiskeprodukt i

restaurantmarkedet¹⁴. Samtidig oppfattes kveite å ha større nyhetsverdi og er mer ”trendy” enn tilfellet er i Norge.

Meget positivt er det også at 16 av 17 restauranter (samtlige 12 svenske og 4 av 5 norske) som ble intervjuet, har kveite på menyen i løpet av året. I Norge ser det ut til at kveite er et helårsprodukt med en topp rundt juletider, mens i Sverige er forbruket konsentrert rundt villkveitesesongen april – oktober. I desember- mars er det vanskelig å få tak i vill kveite på det svenske markedet, noe som gir gode markedsmuligheter for oppdrettsnæringen. (Vi vil komme nærmere inn på dette senere i rapporten.)

4.3 Oppfatninger om forskjeller mellom oppdrett- og villkveite

4.3.1 Generelle holdninger

Det er del ulikheter i holdninger til vill og oppdrettet kveite i det norske og svenske markedet. Det svenske markedet foretrekker vill kveite i mye sterkere grad enn det norske markedet. Omtrent alle respondentene fra restaurantene og grossistene som ble intervjuet i Sverige sier at de foretrekker vill kveite fremfor oppdrettet kveite. Flere sier rett ut at man ikke vil bruke oppdrettet kveite, og tar kveite av menyen utenom villkveitesesong. Andre sier at de bare vil benytte oppdrettskveite når det ikke finnes villfanget kveite tilgjengelig.

Det norske markedet ser også ut til å foretrekke vill fisk. Spesielt gjelder dette restaurantleddet, men en større andel av de norske kokkene som ble spurt er komfortable med oppdrettskveite enn tilfellet er i Sverige. Forskjellen ligger altså i at motforestillingene mot oppdrettet kveite er generelt svakere i Norge enn i Sverige, både i restaurant- og grossistleddet.

I tillegg synes det å være geografiske forskjeller både innen Norge og Sverige¹⁵. De to kokkene som ble intervjuet i Bergen hadde klare preferanser for vill fisk, mens to av de tre intervjuede kokkene i Oslo bruker oppdrettskveite og er fornøyd med det produktet. De tre restaurantrespondentene som ble intervjuet i Gøteborg ser ut til å bruke oppdrettsfisk jevnlig¹⁶. I Stockholm bruker fem av ni intervjuede

¹⁴ En (uformell) undersøkelse av restaurantmenyer i Gøteborg i april viste at anslagsvis 60% av topp-/mellomklasse- restauranter hadde kveite blant hovedrettene på menyen i en eller annen form.

¹⁵ Vårt utvalg av restauranter i Gøteborg, Oslo og Bergen er for lite til å kunne si noe 100% sikkert om dette.

¹⁶ To av de tre restaurantrespondentene i Gøteborg var ikke sikker på om fisken de tok inn var vill eller oppdrettet, men størrelsene som ble brukt kan tyde på at det dreier seg om oppdrettsfisk.

restauranter konsekvent ikke oppdrettskveite. Hos de fire andre som tidvis bruker oppdrettskveite er forbruket av vill betydelig større enn for oppdrett. Dette inneærer at markedet i Stockholm synes noe vanskeligere å bearbeide holdningsmessig enn Gøteborg.

Årsaker til dette er sannsynligvis sammensatt av flere aspekter. For det første kan en forklaring ligge i at oppdrettskveite har vært lengre tilgjengelig på markedet i Norge¹⁷. Det ser ut til at det svenske markedet må igjennom en tilvenningsprosess for å kunne akseptere oppdrett i større grad - på samme måten som tilfellet var med oppdrettslaks tidligere. Flere grossister har pekt på den forklaringen, både i Norge og Sverige. Det er sannsynligvis kun et tidsspørsmål før disse holdningene vil endres, akkurat som det var for oppdrettslaksproduktet.

Våre svenske intervjuobjekter mener ofte at villfanget fisk er mer "naturlig", "riktigere" og "reinere". Dette synes å bunne i at man tradisjonelt er vant til å få fisken i den ville varianten. Dette kan eksemplifiseres ved et sitat fra en av våre intervjuobjekter (grossist) i Stockholm. *"Når jeg tenker på hälleflundra (kveite) ser jeg for meg den store (dvs. 20 kg. eller mer) ville hälleflundran"*. Assosiasjonene om at kveiten skal være stor og at vill kveite er bedre enn oppdrettet kveite sitter langt inne hos mange, både i grossistledet og på restaurantsiden i Sverige.

Oppfatningsmessig er altså vill- vs. oppdretts- produktassosiasjonene sannsynligvis liknende det man opplevde med oppdrettslaks på 70- tallet når oppdrettslaksen først ble introdusert. Oppdrettslaksen og logistikken rundt produktet ser nå ut til å ha kommet opp på et akseptabelt kvalitetsnivå slik det oppfattes i det svenske markedet. Likevel er det mulig at de "barnesykdommene" lakseoppdrettsbransjen i Norge har vært gjennom (bl. a. mht. produktkvalitet, sykdom/algeplager, bedriftsorganisering, logistikk osv.), kan ha smittet over på det svenske markedets oppfatninger om oppdrett generelt, og dermed også til produktet oppdrettskveite. Blant de respondentene som foretrakk vill kveite, ble det ofte referert til at man må "lære av lakseoppdrettsnæringen", og at kveiteoppdrettsnæringen ikke ennå har kommet like langt med tanke på produktkvalitet og logistikk.

Det kan også se ut til at yngre kokker og grossister er mer positive til oppdrettsprodukter generelt. Muligens kan det forklares med at de ikke

¹⁷ Halvard Lerøy AS, som er en betydelig norsk aktør på eksportsiden, startet med eksport av oppdrettskveite til Sverige først i fjor høst. Stolt Seafarm har vært tilnærmet eneaktør som norsk produsent og eksportør med *selektiv distribusjon* til det svenske markedet siden første del av 90-tallet.

har vært utsatt for de samme problemene med oppdrettslaksen som sine noe eldre kollegaer har erfart tidligere. En annen nærliggende forklaring kan være at yngre mennesker i bransjen kan være noe mindre tradisjonsbundne. Dermed kan de være mer åpne for nye varianter av produktet kveite som oppdrettskveite representerer med sine spesielle karakteristika.

En forklaring av forskjellene mellom de to land kan ligge i tilgang på konkurrerende fersk (eller frosset) vill kveite. Norske grossister ser ut til i stor grad å kjøpe norsk fisk. Import er relativt uvanlig når det gjelder fiskeslag som hører hjemme i nordiske farvann. Tilgangen på fersk vill kveite fra norsk villfangst er begrenset, spesielt i lavsesong. Resultatet er at man i Norge i større grad har akseptert at oppdrettskveite er nødvendig siden man ikke kan få tak i store kvanta villfanget kveite gjennom tradisjonelle norske distribusjonskanaler. Det svenske markedet har tydeligvis en mer utviklet tradisjon på fiskeimport, og har dermed et noe mer utviklet importnettverk enn i Norge. I motsetning til i Norge, importeres kveite til Sverige fra en rekke land, blant annet fra USA, Canada, Norge, Færøyene, Island og Danmark. I tillegg til dette kommer egenproduksjon/fangst. I praksis betyr det at vill kveite er tilgjengelig i større kvanta enn i Norge. Det betyr også at man har hatt tilgang til vill kveite store deler av året igjennom tradisjonelle kanaler. Konsekvensen er at man ikke i samme grad har blitt "tvunget" til å ta i bruk oppdrettskveite, og derfor ikke har vent seg til de karakteristika (som f.eks. størrelse, pigmentering, kjøttfarge fettfordeling/innhold og konsistens) som oppdrettskveiten har. Flere av både de svenske og norske grossistene peker på at tilgangen på vill kveite er merkbart synkende. Konsekvensen av det er at det svenske markedet (sannsynligvis) på lengere sikt vil gå igjennom den samme "tvungne" tilvenningsprosessen som i Norge. Likevel har kveiteoppdrettsnæringen en større utfordring enn laksenæringen hadde på samme stadiet i adopsjonsprosessen (i hvilken grad produktet sprer seg i bruk hos forbrukerne) fordi det fortsatt er betydelig konkurranse fra tilbydere av vill fisk.

Tilgangssituasjonen kan også være en forklaring på de geografiske forskjellene mellom byene. I Bergen er man "bortskjemt" med god tilgang på fersk vill kveite rett fra havet. I Oslo har man i større grad mer avhengig av oppdrettsfisk, som markedet i hovedstaden nå synes å har vent seg til. Når det gjelder Gøteborg, er byen hovedlandingshavn fra utlandet for både vill og oppdrettet kveite. I tillegg til at tilgangen på oppdrettskveite trolig er bedre i Gøteborg enn i Stockholm, kan det også bety at den oppdrettskveiten som distribueres til restaurantene i Gøteborg er noe ferskere enn den fisken som videredistribueres gjennom ytterligere

ett eller flere ledd før den havner hos restaurantene i Stockholm. (En av grossistene i Stockholm antydte også i intervjuet at grossistkunder i Gøteborg sannsynligvis blir forfordelt med den beste, freskeste fisken av importøren før resten av forsendelsen havner i Stockholm.) De ekstra leddene i distribusjonsskjeden vil sannsynligvis øke både inntakspris (til restaurant) og forringe ferskhetsgraden på den oppdrettskveiten som havner i Stockholm. Noen av grossistene i Stockholm har også direkteimport av vill kveite fra utlandet, for eksempel fersk kveite som flys inn fra USA/Canada. Dette sies å være kveite med meget høy ferskhetsgrad, som faktisk kan være ferskere enn oppdrettskveite (fra f. eks. Norge) som har gått gjennom importør i Gøteborg. Uansett om de fleste aktørene faktisk er klar over at kveite generelt har meget god holdbarhet, foretrekker man ferskest mulig fisk fordi man mener at man da har ”bedre kontroll” med produktet. Sett i sammenheng med at det i sesong tilbys meget fersk innfløyet vill kveite i Stockholm, kan det forklare enkelte tilsynelatende merkelige utsagn som at ”vill kveite er mer holdbar enn oppdrettskveite”, at ”oppdrettskveite er mer *sladdrig* (løs i konsistensen) enn vill kveite” (kan være et resultat av at fisken kan ligget flere dager på is hos både importør i Gøteborg og grossist i Stockholm uten optimal oppbevaring) og at ”oppdrettskveite er noen ganger nesten frosset” (av samme grunn).

En tredje forklaring kan være kulturforskjeller i holdninger til miljø og oppdrett generelt mellom Norge og Sverige. Våre svenske respondenter synes langt mere opptatt av at fisken bør være naturlig, miljømessig og økologisk ”riktig” enn kollegaer i Norge. De oppfatter at vill fisk er bedre på dette området enn oppdrettskveite¹⁸. Et sitat fra en av soussjefene som ble intervjuet i Stockholm kan illustrere denne holdningen. ”*Moralisk känns det bättre med vild [hällefundra], men vi köpar odlat [oppdrettet] också*”. En tilsvarende holdning kom til syne hos et par av grossistene som ble intervjuet også. Denne problematikken kom ikke frem i det hele tatt i noen av våre ”norske” intervjuer(!). Dette kan tyde på en viktig kulturforskjell som ikke må ignoreres i markedsføring av oppdrettskveite til Sverige. (Faktisk er denne problematikken et forskningsprosjekt i seg selv, men her består kommunikasjonsutfordringen i å vende en potensielt negativ assosiasjon (”kunstig, unaturlig produksjon”) til å være noe positivt, slik man forsøker i fm. ”økologisk” landbruk.)

¹⁸ Denne fremtredene svenske ”økologiske tankemåten” har undertegnede også sett spor av i andre prosjekter, som f. eks. i forbindelse med turismenæringen i Sverige, der turismemyndighetene (f. eks. Sveriges Turistråd) er svært opptatt av et ”grønt” fokus.

4.4 Holdninger til fysiske produktattributter

Det svenske markedet oppfatter generelt at den største forskjellen mellom oppdrett og vill kveite ligger i størrelsen på fisken. Grossistene i Sverige sier typisk at de foretrekker fisk i størrelsen 15-20 kg. uten hode, en størrelse som sjelden (eller aldri) tilbys for oppdrettsfisken. Både restauranter og grossister i Norge ser ut til å være mere vant til å benytte oppdrettskveite i den form som det tilbys fra produsenter i Norge, dvs. i mindre størrelser og med hode.

4.4.1 Produktkvalitet

Produktkvaliteten i form av konsistensen på kveitekjøttet oppfattes å være bedre for vill enn for oppdrettsfisk. Oppdrettsfisken oppfattes altså å være noe løsere i konsistensen. Noen få nevnte at dette innebærer at fisken lettere faller i fra hverandre under tilberedning. Likevel er svarene her ikke entydige. Noen få mener at det er helt omvendt, nemlig at oppdrett er fastere enn vill kveite. I tillegg nevner enkelte at oppdrettsfisken kan være noe fetere enn vill fisk, noe som oppfattes som litt negativt. Noen bemerker også at fersk vill kveite har bedre farge på kjøttet, en typisk glassaktig/gjennomsiktig farge, som oppfattes som delikat. Oppdrettsfisken antydes å være noe hvitere i fisken. I noen få tilfeller ble det også nevnt at oppdrettsfisken kan ha en tendens til å få en gulaktig farge, noe man mente kom fra fettlageret rundt fiskekjøttet. (Dette kan være en konsekvens av utilsiktet frysing, dvs. oppbevaring på for kald is for lenge). En grossist i Oslo nevnte også at det i enkelte tilfeller var for høyt klorinnhold i vannet som oppdrettere bruker til isproduksjon til kassene som fisken blir lagret i. Dette gir fisken et noe gråaktig, "blasst" utseende i øyne og på skinn, og kan gi inntrykk av at fisken er gammel selv om den ikke er det. (Produsenter som ønsker å være kvalitetsbevisste bør derfor ta dette til etterretning og kontrollere klorinnhold i vannet som brukes til is, hvis det ikke allerede er innført rutiner for dette.)

Ut over dette har man også merket seg at villfisken er hvit på undersiden, mens oppdrettsfisken har pigmentering. Dette synes for øvrig ikke å ha spesielt stor betydning for restaurantmarkedet, som fortrinnsvis serverer fisken uten skinn. (Restaurantene mottar ofte fisken ferdig filetert fra grossist i Sverige.) Pigmenteringsfeilen er et noe større problem i detaljhandelen, der fisken ligger i disk.

Enkelte grossister nevnte også at det noe mørkere slimlaget på oppdrettsfisken kan medføre problemer, fordi dette slimet kan farge av på emballasje kasser, gulv og utstyr. I tillegg fileteres fisken ofte og selges med skinn på ene siden. Slimet på skinnen på en filet kan derfor farge av på kjøttet til den neste fileten i kassen. For øvrig er grossistene stort sett

klar over at dette slimet har en naturlig konserverende effekt, og foretrekker stort sett at det er ”på” fisken når den kommer fra produsent eller eksportør. Gitt at restaurantene i Sverige hovedsakelig får fisken i fileter, er slimlaget et mindre problem i restaurantleddet enn i Norge. I Norge tas fisken inn som hel fisk, og mye av fileteringen skjer i restaurantene.

Flere grossister i Sverige sier at de vil ta inn frosset kveite (som også er langt billigere enn fersk oppdrettskveite) og tine den for salg framfor å kjøpe inn oppdrett. Topprestaurantene, på sin side, er langt mer skeptiske til fryst og opptint vare både i Sverige og Norge, og de færreste vil benytte dette i det hele tatt. Man kan derfor regne med at den fryste kveiten først og fremst blir solgt til fiskehandler/ dagligvaremarkedet eller mellomklasse/kafé/kantinerestauranter. Gitt at enkelte grossister i Sverige som fortrinnsvis opererer i restaurantmarkedet, likevel tar inn en del fryst kveite, kan det spekuleres i om at det kan forekomme at fryst vare blir tint hos grossist og solgt som fersk til restaurantmarkedet. Imidlertid finnes det ikke grunnlag i denne undersøkelsen for å kunne dokumentere en slik (uheldig eller tvilsom) praksis.

Til oppdrettsfiskens fordel nevnes ofte fiskens ferskhets i forhold til vill fisk, og muligheten for jevn tilgang hele året, spesielt utenom sesong i desember - mars. Særlig i Norge trekkes jevn tilgang året rundt frem som en fordel på grunn av mer begrenset tilgang på vill fisk enn i Sverige. På det svenske markedet ligger oppdrettsproduktets ”store mulighet” i tidspunktet utenom villsesongen, hvor grossistene ikke enkelt kan få tak i vill kveite fra utlandet.

Den største og viktigste forskjellen mellom Norge og Sverige (og viktigste utfordringen) ligger i at det svenske markedet (spesielt i Stockholm) foretrekker større fisk (15-20 kg). Bortsett fra den vanebaserte holdningen om at ”det er slik man mener fisken skal se ut”, ligger en viktig forklaring i ulik foredlings- og tilberedningspraksis. I Norge ser det ut til å være mer etablert praksis at fisken tas inn til grossist som hel fisk med hode, og selges videre uforedlet i denne formen til restaurantene. Noe foredling foregår hos grossist, men dette er ikke vanligvis normen. Restaurantene foretrekker vanligvis selv å filetere eller stykke/kutte opp fisken selv, og bruke hode og avskjær som basis for fiskekraft. Større restauranter har eget kjøkkenpersonell som tar seg av fileteringen, mens hos andre restauranter foretas dette av kokkene selv. Enkelte kjøkkensjefer nevnte at de foretrakk å utføre fileteringen i restauranten, fordi det vil gi bedre utbytte enn grossistene kunne få til, og at man kunne få filetene akkurat slik man ønsket dem. Det har også vært

nevnt at man ønsker hel fisk for bedre å kunne inspisere produktet for ferskhet. I tillegg ble det nevnt at hel fisk har lengre lagringstid enn filetert fisk. Enkelte restauranter har fisk på kjøll noen dager for å la den ”modne”. Det ser også ut til at norske toppkjøkken er mer tilbøyelig til å anvende tynnere fileter (f. eks. lagt i ”roseform” på tallerkenen) enn tilfellet er i Sverige.

Altså er man i Sverige vant til den større, ville kveiten, som ankommer grossist på is uten hode. Det er vanlig at videreforedlingen foregår hos grossisten, mest vanlig i form av filetering med skinn på en side. Noe mindre vanlig er det at fisken kuttes opp i deler, der kunden spesifiserer hvilken størrelse som ønskes (f.eks. 7 kilos midtstykke). Vanligvis regner grossistene inn et oppskjærings- eller fileteringpåslag på omtrent 5 kroner kiloet for denne prosessen. Grossistene foredler fisken fordi restaurantmarkedet foretrekker å få fisken i denne formen. Dette blir begrunnet med at det er billigere for grossistene å gjøre foredling, fordi det kan gjøres med stordriftsfordeler. Både grossist- og restaurantleddet er enig at foredling i restauranten ville medføre for store personalkostnader. Noen grossister nevnte sågar at kun få svenske restauranter er teknisk flinke nok med hensyn til filetering, og at den type aktivitet er generelt noe restaurantene ikke ønsker å bruke tid og ressurser på. Norsk tilberedning gjør at krav med hensyn til tykkelse på filetene er noe forskjellig fra tilsvarende i Sverige. Svenske restauranter foretrekker store fileter, slik at de kan *skjære ut stykker av fileten* slik de måtte ønske det. Man ønsker tykkere/høyere biter, slik at man kan bruke fisken lagvis som f. eks. i *tornado* eller ”*fiskelasange*”. Oppdrettsproduktet blir av svenskene ofte kritisert for å være for lite og knuslete i filetene, gi for stort svinn, og ikke kunne gi tykke nok fileter til ”svensk bruk.

Forskjellen i foredlings- og tilberedningspraksis gjør at det svenske markedet har strenge krav til størrelsen på fisken. Ideelt sett skal dette være 15 –20 kg (og i noen tilfeller 20 –40 kg) for å kunne gi de filetene/stykkene som restaurantmarkedet etterspør. Derfor faller den noe mindre oppdrettskveiten igjennom i store deler av markedet i Sverige slik situasjonen er nå. Et unntak er sushi-markedet både i Sverige og Norge, som gjerne tar i mot liten fisk ned mot 1-3 kg størrelse. Mindre fisk (3-5 kg) er også salgbar på detaljmarkedet (dvs. kolonial- eller fiskehandel) i Sverige. Denne størrelsen fisk kan utstilles i disk som hel fisk, og vil derfor være mere håndterbar for detaljhandelen. Dette sa de svenske grossistene vi intervjuet som fortrinnsvis opererer i det markedet. Samtidig bør man være klar over at detaljmarkedet er mindre betalingsvillig enn restaurantmarkedet. Derfor vil det sannsynligvis være større prispress i dette markedet.

4.4.2 Foredling

Vi var interessert i undersøke kundenes oppfatninger om muligheten til å få inn foredlede kveiteprodukter. Grunnen til dette er todelt. For det første kan det være attraktivt for næringen å kunne selge et foredlet produkt fordi at mere av verdiøkningen¹⁹ av produktet vil kunne komme oppdretterne til gode. Et foredlet produkt kan oftest selges for en relativt høyere pris (dvs. med høyere margin). Hvis prisen på et foredlet produkt er høyere enn kostnadene med å foredle produktet, vil det være lønnsomt for oppdretterne å foredle fisken selv (eller i samarbeid med fiskeforedlingsbedrifter) før den selges videre til eksportør eller importør i f. eks. Sverige. For det andre kan foredling av produktet bidra til at det blir lettere å akseptere enn hel oppdrettsfisk med hode er i dag i Sverige. Den (for kunden) mest attraktive formen for foredling synes å være filetering i hele filetstykker. Kunden kan da f. eks. betale for fileter av en gitt størrelse som spesifisert av kunden. Man kan dermed kanskje få redusert noe av ”problemene” for oppdrettskveiten som kundene forbinder med utnyttelse/svinn, krav til at fisken skal være uten hode, slim på fisken, pigmentering, fettfordeling (underhudsfett), ”gul” kjøttfarge etc. Full utnyttelse av fisken er også mindre vanlig i Sverige enn i Norge, dvs. at en del avskjær og hode går ”rett i søpla”. Foredling foretatt i Norge (som tydeligvis har mer tradisjon for å utnytte avskjær og hode) vil produsere avskjær som kanskje kan selges på det norske markedet. Dette kan bidra til å kompensere for økte foredlingskostnader.

Den umiddelbare reaksjonen på foredlingsspørsmålet fra kundene var at man da har å gjøre med et ”helt annet produkt” (jf. også figur 4.1). Dette betyr at det kan være muligheter for å markedsføre dette produktet separat. Videre var reaksjonene todelt: Generelt stett, kan respondentene både i Norge og Sverige deles inn i to grupper: De som var svært positive til foredling hos produsent, og de som absolutt ikke ønsket dette. Når det gjelder restaurantene, er de generelt positive til et slikt produkt. Spesielt gjelder dette Sverige, siden flertallet av restaurantene allerede er vant til å ta inn fisken i fileter. Likevel er det enkelte som uttrykker at de ønsker at fileteringen skal foregå hos grossist i Sverige. Disse uttrykker at de kjenner til fiskebehandlingsrutinene hos de lokale grossistene, som er grossister man ofte har et sterkt tillitsforhold til. Restaurantene som nevner dette, sier at de kan være sikker på at fisken er fersk når den blir filetert hos en lokal grossist. Samtidig kan grossisten ofte tilby å spesialtilpasse fileten etter ønske fra restauranten. I noen tilfeller kan restauranten spesialbestille fileteringen fra dag til dag, noe som mange

¹⁹ Jf. også (størrelse på) blå piler i figur 2.3. Foredling hos produsent kan bidra til at mer av verdiskapningen for produktet blir ivarettatt av produsent, og dermed også forblir i Norge.

kokker setter pris på. Flere peker også på at når fisken er først er filetert, så vil holdbarheten synke betraktelig. Det gjør at enkelte ønsker filetering lokalt for å kunne være sikker på at fisken er fersk. Både kokker og grossister vi snakket med er meget opptatt av at behandlingen må foregå sterilt (dvs. bruk av hansker o.l.), og flere kokker føler det er ”tryggere” når de kan besøke grossisten lokalt og se at dette foregår på en forsvarlig måte.

For å kunne overkomme disse hindringene, bør produsenter som vurderer foredling for salg til Sverige kunne dokumentere at fiskefiletene er ferske (dvs. 1-3 dager) og innføre garantier for dette. Det innebærer også at man må følge opp produktet gjennom distribusjonskjeden (jf. fig. 2.2), f. eks. for å sikre at fisken ikke blir liggende på lager hos importør i flere dager. Dette vil være enda viktigere enn i tilfellet for hel fisk, som i utgangspunktet har meget god holdbarhet. Dag-til-dag spesialtilpassing av filetene fra norsk side er noe vanskeligere å få gjennomført. Likevel kan produsentene, i samarbeid med grossist/importør, utarbeide standard størrelse- og kuttspesifikasjoner i samarbeid med hver enkelt restaurant som er kunder av grossisten/importøren. Samtidig kan man sørge for å kunne tilby et sortiment av størrelser og kutt på filetene. Filetering krever selvsagt at fisken blir forsvarlig pakket for maksimum holdbarhet.

Blant de svenske grossistene er det også delte meninger om foredling av produktet hos produsent. Flere peker på at foredlet kveite er et produkt som vil komme; man ser at dette nå skjer for lakseproduktet. Noen er svært positive til tanken, og naturlig nok, mest positive er grossister som fortrinnsvis arbeider mot detaljhandel. Andre grossister er bastante på at de vil foredle fisken selv, fordi de da mener å ha bedre kontroll på produktet. Særlig gjelder dette problematikken rundt ferskhet og spesialtilpassing som nevnt tidligere. En annen årsak til dette kan være at grossistene i Sverige ønsker å beholde mer av fortjenesten selv - enn de ville ha gjort om foredlingen skjedde hos produsent. I og med at fisken ofte blir foredlet hos grossist i Sverige, legges det til et påslag fra 10-50% fra grossist til restaurant²⁰ slik det fremkommer av intervjuene der. I Norge er det som nevnt ikke like vanlig å foredle fisken hos grossist for slag til restaurantmarkedet, som ofte tar inn fisken som hel. Derfor er også påslaget mindre enn i Sverige, anslagsvis bare 5-10% slik det kommer frem av intervjuene i Norge. Påslaget for grossistene i Sverige som kan tas ut i forbindelse med foredlingen er nødvendigvis lukrativt, og grossistene vil sannsynligvis ikke ”ofre” denne påslags- muligheten uten videre. Dette kan gjøre at det vil være noe motstand hos svenske

²⁰ (jf. størrelsen på de blå pilene nederst i fig. 2.3)

grossister imot å ta inn et (dyrere) foredlet produkt fra produsent. Likevel er dette et moment som kan være gjenstand for forhandlinger mellom produsent og grossist via eventuelle mellomledd, hvor det kan være mulig for produsent å ta ut en større andel av fortjeneste om man legger frem saken på en fornuftig måte. Det betinger at det legges opp til en ”vinn-vinn” løsning for begge parter.

I Norge er det som sagt foretrukket å ta inn hel fisk til restaurantene. Ofte nevnte kjøkkensjefene at man da bedre kan inspisere for ferskhet og filetere etter behov. I motsetning til i Sverige, mener flere av kokkene vi intervjuet i Norge at de selv kan filetere fisken bedre enn det kan gjøres hos grossist (eller eventuelt produsent). Tross dette var det positiv innstilling til en form for foredlet produkt (f, eks. vakuuerte fileter) hos den av de deltagende restaurantene som hadde høyest forbruk av kveite og fiskeprodukter generelt. Restauranten har flere ansatte bundet opp i arbeid med filetering på en daglig basis. Ut fra dette kan man kanskje slutte at foredlede produkter er mest attraktivt for restauranter med høyt forbruk av fiskeprodukter. Det ble også nevnt at det kunne være et marked for porsjonspakke (vakuum e.l.), foredlede kveiteprodukter til restaurantmarkedet.

4.4.3 Innpakning

Innpakning er også et viktig markedsføringsredskap. God innpakningsdesign kan bidra til at et generisk produkt (oppdrettskveite) kan differensieres, og dermed øke produktets eksklusivitet. Innpakningen kan knytte produsentens navn til produktet og gi det identitet (vi vil også komme nærmere tilbake til dette i neste avsnitt). Praksis ser ut til å være at produsenten ofte selger innpakningen (fiskekassen) til grossist/eksportør/importør som en del av produktet. Kassen blir dermed kjøpers eie, noe som umiddelbart kan synes logisk og praktisk. Likevel bør produsentene være klar over at neste ledd i kjeden ofte bruker kassene flere ganger. Konsekvensen er at en kasse med produsent Xs navn blir nyttet senere til å pakke produsent Ys produkter i, slik at det av kunden i neste ledd kan oppfattes som om det faktisk er produsent Xs produkter i forsendelsen.. Hvis det er et av en eller annen grunn er et kvalitetsproblem med produktene til produsent Y, kan dette skade Xs renommé. Produsenter som ønsker å unngå slike problemer bør avtale med sine kunder at slik praksis endres, slik at bare produkter som ”hører hjemme” i kassene pakkes i dem. Eventuelt kan det innføres en form for panteordning på emballasje eller at produsenten kjøper tilbake brukte kasser.

Som nevnt i forrige avsnitt kan det være et marked i storhusholdning for foredlede fileterte kveiteprodukter. Det er også mulig å porsjonspakke filetene (f. eks. som vakuumpakkede 200 gr. filetstykker) etter spesifikasjon av restaurant og grossist. I tillegg til at produktet da fremstår som et ”nytt og forskjellig” produkt i forhold til hel fisk, vil man ha muligheten til å kunne beholde identiteten på produktets innpakning (produsent- eller merkenavn) helt frem til siste verdikjedeledd. Andre former for identifikasjon, som for eksempel gjelleklips, vil bli fjernet under foredlingen hos grossist i Sverige før fisken når restaurantleddet, og dermed miste sitt fysisk identifiserbare opphav.

I tillegg til å fungere som identitetsreferanse vil innpakning være essensielt i å opprettholde produktets kvalitet helt frem til sluttbruker. Fiskekasser har gjerne dreneringshull i bunnen fordi at fisken skal unngå å bli liggende i vann hvis noe av isen fisken er pakket med smelter. En av restaurantene vi snakket med i Norge nevnte at oppdrettskveiteproduktet har et problem med at når isen smelter, så vil det renne ut svartfarget slimvann gjennom dreneringshullene i kassen. Dette slimvannet er uappetittlig og skittner til gulv og utstyr. Liknende kommentarer har også kommet fra grossister i Sverige. Respondentene etterlyser derfor et innpakningssystem som kan unngå at dette skjer, noe som vil gjøre bruken av produktet mer praktisk. Et annet relatert problem er at slimet kan sette farge på hvite isopor fiskekasser, som kan gjøre at (i utgangspunktet) tiltalende innpakning kan få ødelagt sin estetikk. Det synes å være en standard med hvite kasser i bransjen. Andre farger som bedre tåler flekking fra svartfarget slim, kan være en løsning for oppdrettskveite. I utgangspunktet oppfattes dette ikke som et stort problem, men en løsning på slike smådetaljer kan bidra litt til å øke kundenes positive oppfatninger om produktet. Annen fargebruk på kassene kan også nyttes for å differensiere produktinnpakningen, slik det gjøres i de fleste andre bransjer. (En del produsenter av f. eks. PC'er har skjønnet at PC'er ikke nødvendigvis trenger å være gråhvite, og har tjent på det). Reaksjoner hos kundene på alternativ innpakning mht. farger og design må nødvendigvis testes ut nøyer (noe som er utenfor rammene på inneværende prosjekt.)

I Sverige, hvor fisken ofte fileteres med skinnside på og repakkes før videreforsendelse til restaurant, har det vært nevnt at slimet på skinnet kan farge av på neste filet i kassen. Enkelte grossister legger derfor plast mellom hvert lag med fileter i kassen. Dette er selvsagt er noe tid- og resurskrevende. En produsent vi snakket med i Norge, nevnte at for å unngå problemer med avsmittning av farge, bør fiskefiletene pakkes skinn mot skinn. Den svenske pakkemetoden ble derfor betegnet som ”feil”.

Det understreker at det er viktig for produsentene å følge opp produktet slik at det ikke behandles feil på noen måte før det når sluttbruker. Dette gjelder både pakkeprosessen og oppbevaring (tid, ismengde, temperatur, drenering osv.) Hvis oppfølging ikke skjer, kan et (i utgangspunktet) godt kvalitetsprodukt forringes lengre ned i verdikjeden.

4.4.4 Merkevarer

I de fleste bransjer som markedsfører salgbare produkter er merkenavn et viktig markedsføringsverktøy. Et godt utviklet merke gir produktet økt merkeverdi. Et merke kan sies å ha positiv merkeverdi hvis kundene reagerer mer positivt til produktet i seg selv eller prisen, promotjonen eller distribusjonen av merkeproduktet enn de ville ha gjort for tilsvarende identitetsløst produkt²¹. Gunstig kundeatferd fremkalt av et sterkt merke kan gi bedriften økt inntekt, lavere kostnader og bedre lønnsomhet, først og fremst fordi produktet vil bli foretrukket fremfor andre liknende produkter (som av og til kan ha minst like god kvalitet). Merkevarer kan også ofte selges til en høyere pris enn generiske produkter.

Ulike former for merkevarer i bransjen

I denne sammenheng er det fire kategorier av produktidentitet som kan fungere som merkevarer: Produsentnavn, produktmerkevarenavn, eksportørnavn og opphavsland. Merkevarer i form av produsentnavn oppstår når produktes (positive) egenskaper knyttes opp mot produsentens av produktes renommé (f. eks. *Ytterøya Sjøprodukter AS*). Bruk av produktmerkevarenavn kan forekomme når produsenten profilerer produktet (eller et sortiment av produkter) under et annet navn enn bedriftens eget (f.eks. *Sterling*). Videre kan det forekomme at eksportører kjøper inn produkter fra produsentene og profilerer produktene under sitt eget navn (*Halvard Lerøy AS*) og renommé. Tilknytning av opphavslandsidentitet til generiske produkter kan også fungere som en merkevare (eks. *Seafood from Norway*).

Det var av interesse for oss å vite noe om det eksisterer sterke merkenavn relatert til kveite i de markedene vi undersøkte. En indikasjon på dette er hvor ofte disse navnene dukket opp under intervjuene. Den eneste norske produsenten som til nå har satset noenlunde seriøst over tid med å etablere seg med et produktmerkenavn er markedsleder *Stolt Sea Farm*, som markedsfører sitt kveiteprodukt under ”paraply”merkenavnet *Sterling*. I Norge ser både produsentnavnet *Stolt* og produktmerkenavnet *Sterling* ut til å være godt kjent og etablert, og kan derfor sies å ha en

²¹ Keller, Kevin L. (1993)

merkeverdi. *Sterling*-navnet figurerer ofte på prislister hos grossister i Norge (som f. eks. ”*Sterling* Kveite 7 kg +, Fersk”). Enkelte aktører blander sammen produsent og merkevare, og tror at *Sterling* er et firma (produsent). I Sverige ser både produsentnavn og produktmerkevarenavn fra denne produsenten ut til å være noe mindre kjent enn tilfelle er i Norge. Årsaken til dette kan være hva som ser ut til å være Stolts strategi for *selektiv distribusjon* i Sverige (m. a. o. at bedriften kun handler med en eller få utvalgte grossister/importører). Samtidig tyder undersøkelsen på at det er flere aktører på markedet, som dette merkenavnet må konkurrere med. Våre intervjuer tyder også på at Halvard Lerøy AS er et godt etablert som eksportørmerkenavn med et godt renommé blant grossistkundene. Fra (tilfeldige) besøk i grossistenes kjølelagre i forbindelse med intervjuene ser det ut til at Lerøys produkter ”dukker opp overalt”. Det tyder også på et godt etablert distribusjonsnett. Vi vil komme tilbake til begge disse aktørene senere under avsnittet om leveranser.

”Norge” som merkevare

Under intervjuene i Sverige ble det også spurt om det hadde noen betydning at produktene kom fra Norge. Det var fordi vi var interessert i om opphavsland (Norge) har en merkeverdi i dette markedet i dag. I samtaler i forkant av intervjuene i Sverige ga enkelte norske aktører vi snakket med uttrykk for bekymring for at svenskene (på grunn av f. eks. rivalisering) kunne oppfatte norske produkter som litt negativt. Andre mente at det var en stor fordel å kunne knytte produktene til norsk opphav. Svaret synes å være ”ingen av delene”. Våre intervjuer tyder faktisk på at opphavsland har liten betydning i dette markedet på nåværende tidspunkt. Positivt er det i hvert fall at man med rimelig sikkerhet kan si at norske fiskeprodukter ikke på noen måte assosieres med noe negativt. To forklaringer til denne relativt nøytrale holdningen kan være at 1) det foreløpig ikke ser ut til å være noen større kvalitetsproblemer med kveiteleveransene fra konkurrerende land, og at norsk kveite derfor heller ikke oppfattes som noe vesentlig bedre enn andre lands produkter. 2) at det har vært lite storskala eksportmarkedsføring av kveite til nå. I følge en representant for *Eksportutvalget for fisk* (p.r. høst 2000) har foreløpig relativt lite vært gjort for å markedsføre norsk kveite i Sverige fra EFFs side. Uten spesiell satsing på opphavslandsmarkedsføring er det ikke overraskende at *norsk* kveite ikke har noen spesiell merkeverdi, generisk sett.

Noen få av de svenske kokkene og grossistene vi intervjuet var meget positive til norske leveranser. Aller mest attraktivt mener svenskene at det er å kunne tilby svenske produkter. Tilgangen på svensk kveite er som

nevnt meget begrenset. Norske sjømatprodukter faller dermed under kategorien ”nest best”, og omtrent på linje med danske leveranser når det gjelder attraktivitet. Verd å merke seg er at den positive holdningen ikke fortrinnsvis sentrerte seg om *kjerneproduktet kveite*, men mer om profesjonalitet i f. m. leveranser og god logistikk. Enkelte pekte på at laksenæringen i Norge har etterhvert bidratt til å etablere et velfungerende eksportdistribusjonsnett som eksportører av andre arter nå også nyter godt av.

Merkevarers nåværende betydning på det svenske kveitemarkedet

Eksistens av sterke produktmerkenavn for kveite synes altså ikke å være fremtredende på det svenske markedet. Hittil har det kun vært Stolt på norsk side som har satset nevneverdig på dette. De andre mindre produsentene har levert typisk generiske kveiteprodukter. Årsaken til dette er sannsynligvis at merkevare- etablering og ledelse er ressurskrevende. Det tar ofte lang tid og krever en bevisst strategi og innsikt i markedet. Enkelte aktører vi snakket med stilte også spørsmålsteget ved om Stolt har lyktes med sin merkevarebygging i Sverige. (Vi har for begrenset grunnlag til å kommentere det fra denne undersøkelsen, og det er heller ikke innefor rammene av prosjektet.)

Produsenter som ønsker å satse på merkevarebygging bør være bevisst merkevarens konkurransekraft, men også dens begrensninger. Merkevarebygging er kostbart og krever konstant oppfølging og kompetanse på dette området. Det kan være vanskelig å begi seg inn på for en mindre produsent alene. En mulig løsning for mindre produsenter som ønsker å bygge merkevarer, er å slå seg sammen og dele på ressursbruken, og sammen høste fordelene. Man kan f. eks. slå seg sammen i et markedsføringssamarbeid med ett felles produktmerkevarenavn. Dette krever imidlertid streng produktkvalitetskontroll og kontroll og planlegging av leveranser og logistikk. Dette må gjøres for å unngå at eventuelle mindre seriøse aktører bidrar til å skade merkenavnet. Like viktig er det å utvikle en felles gjennomtenkt strategi for hvordan merkenavnet skal bygges og brukes som alle involverte aktører kan enes om, noe som er en utfordring i seg selv.

En sterk merkevare har minst en meget viktig funksjon, nemlig å redusere risiko for kjøperen. Slik risiko kan være forbundet med kjerneproduktkvalitet (riktig smak, konsistens, farge, o.l.), sikkerhet (at man ikke blir skadet eller syk av å bruke varen), eller sosial risiko (at man ikke bli akseptert av andre for sin bruk av varen). Sannsynligvis er noe av årsaken til at vi ikke observerer sterke merkenavn i bransjen at kjøperens

risiko blir redusert på andre måter. Noe som kjennetegner bransjen, er at det ofte finnes sterke, ofte personavhengige relasjoner mellom aktørene. Relasjonene har ofte vart over mange år. Dette gjør at man stoler sterkt på hverandre. Useriøse aktører blir trolig raskt avslørt og utstøtt av kjøpsnettverket. Kunde- og leverandør-porteføljene er ofte små og relativt oversiktlige, og aktørene kommuniserer på en tilnærmet daglig basis - i hvert fall gjelder dette i grossist- og restaurantleddene i verdikjeden. Kjøpsrelasjonene er av langvarig art, og kundelojaliteten synes å være formidabel. Dette representerer en betydelig utfordring for nye aktører som ønsker å "bryte seg inn" i kjøpsnettverkene, noe vi også vil komme nærmere tilbake til under avsnittet om leveranser.

Bør man satse på merkevarebygging?

Konklusjonen vår er at effektiv merkevarebygging er vrient å få til mot den delen av det svenske grossistmarkedet som er rettet mot handel med restauranter. Det er dermed ikke sagt at det er umulig å få til, men det kan foreløpig koste mer enn det smaker. satsing på merkevarebygging er sannsynligvis bedre egnet mot detaljhandelmarkedet. Fortrinnsvis gjelder dette særlig pre-pakkede produkter for slag i dagligvaremarkedet. Det er fordi 1) produktet kan beholde identiteten (merket) helt frem til sluttbruker og 2) fordi sluttbruker (dagligvarekunde) antageligvis ikke har like sterke kjøprelasjoner som man finner i grossist - restaurant forholdet. Dermed ikke har disse kundene like utfyllende informasjon om aktørene lenger opp i verdikjeden som i tilfellet er med grossist/restaurant. Slike kunder vil sannsynligvis i større grad foretrekke å kjøpe merkevarer for å redusere sin kjøpsrisiko. I så fall bør merkevarebyggingen foregå på konsumentnivå for å skape etterspørsel som kan "trekke"²² produktene gjennom verdikjeden. Dette er imidlertid såpass ressurskrevende strategi at det er frarådes for små produsenter å begi seg inn på dette på egen hånd.

4.4.5 Komplementaritet

Komplementaritet dreier seg om hvor godt et produkt passer sammen med et annet. Eksempler på komplementære produkter er: ski og staver, leiebil og hotell, ost og vin, champagne og kaviar, potetgull og "dip" og liknende. Ofte er etterspørselen av produktene sammen med sitt "makkerprodukt" større enn for hver enkelt av produktene isolert sett. Dermed kan produktene med fordel settes sammen i en "pakke" og markedsføres på den måten. Tilsvarende kan det være slik at et produkt med stor etterspørsel kan "dra med seg" etterspørsel for ett eller flere komplementære produkter. Det kan altså lønne seg å finne frem til andre

²² Også kjent i markedsføringslitteraturen som en "pull"- strategi.

matprodukter som passer godt sammen med kveite, og som dermed kan dra med seg økt etterspørsel etter kveite, eller som kan ”pakkes” sammen med kveite for å fremstå som et mer komplett tilbud til kunden.

Vi spurte derfor svenske og norske kokker om hvilke produkter de mente kveite passet spesielt godt sammen med. (Her er det igjen både ulikheter og likhetstrekk mellom norsk tilberedning/garnityr, uten at vi skal gå i detalj på det her). Fisken er så anvendelig og nøytral at den passer sammen med ”alt”, men ting som ofte ble nevnt var skalldyr, andelever, grønnsaker (tomat spesielt) primører, sparris, rødvinssaus, basilikum, aubergine, kaviar m.m. Dette åpner kanskje for at kveite med fordel kan ”pakkes” og selges inn f. eks. sammen med skalldyr, kaviar eller andelever.

Tankegangen rundt denne form for produktutvikling og markedsføring syntes noe fremmed for grossistene, som tydeligvis ikke er spesielt vant til å tenke på denne måten. Det samme syntes å være tilfellet for restaurantene som heller ikke er vant til å kjøpe inn på denne måten. En av grossistene vi snakket med i Norge advarte med at slikt ”kryssalg” hadde vært forsøkt tidligere, og da med vekslende hell. Dette kan selvfølgelig skyldes ”feil pakking” eller andre faktorer som prising eller leveranserutiner/logistikk. ”Pakkingen” kan foregå både hos produsent, eksportør, importør, grossist eller detaljhandel. (Restaurantene har bestandig ”pakket” flere produkter sammen på denne måten på menyene. Det er faktisk ”pakkingen” som gjør sluttproduktet attraktivt for restaurantgjestene). Mest hensiktsmessig er det sannsynligvis at ”pakkingen” forgår hos grossist. Produsentene og bransjeorganisasjoner (som f.eks. EFF) kan bistå grossistene i slik aktivitet i form av råd og assistanse og med markedsundersøkelser, brukerassistanse, produktdokumentasjon, og innpakning.

Hensikten med undersøkelsen på dette punktet var i utgangspunktet kun å finne ut om slike ”pakke”-kombinasjoner i det hele tatt hadde noe for seg, noe undertegnede har tro på er tilfellet. Grundigere undersøkelser på komplementaritet eller produktmatching bør gjøres i samarbeid mellom f. eks. produsenter, grossister, kokkespesialister (som ved f. eks. Gastronomisk Institutt) og markedsførere for å undersøke attraktiviteten av alternative produktkombinasjoner. Dette er en aktivitet som til en viss grad foregår allerede, og bør videreutvikles.

4.5 Kveite som utvidet produkt

Det *utvidede produktet* dreier seg om å inkludere støttemomenter som kommer i tillegg til det fysiske produktet og kjernenytten av produktet. Viktige momenter her er leveranser og kreditt, garantier, brukerassistanse, og service før og etter salg.

4.5.1 Leveranser og kreditt

Leveranser er en av de viktigste delene av det utvidede produktet.

Leveranser og forbruk av kveite

Bestilling fra grossist til produsent/importør skjer typisk en gang i uken, og bestilling fra restaurant til grossist skjer enten på en daglig basis eller 2-3 ganger i uken. I Sverige ligger forbruket av kveite hos grossist på gjennomsnittlig mellom 500 og 1000 kg. i uken. Regner man en inntakspris til grossist på ca NOK 100,- utgjør dette innkjøp for mellom 50.000 og 100.000 kroner i uken. Anslagsvis utgjør oppdrettskveite vel 30% av kveiteforbruket på årsbasis hos grossistene ifølge våre svenske intervjuobjekter. Hos de fleste stiger denne andelen utenom villkveitesesong, og reduseres i sesong (mars-oktober). Mønsteret/fordelingen er naturligvis likt for restauranter også, som bruker gjennomsnittlig ca 50 kg. kveite i uken. Tallmaterialet vårt fra Norge er ikke like godt, men forbruket ser ut til å være omtrent likt i kvanta, men med betydelig høyere forbruksandel av oppdrettsfisk. Samtlige vi intervjuet i Sverige mente at forbruket i løpet av de neste 2 årene enten ville øke eller være det samme. Blant respondentene regnet ca 20% med *mye økning*, 30% med *litt økning*, mens 50% regnet med omtrent *likt* forbruk som i dag de neste 2 år. Her var fordelingen omtrent lik for restaurantene sammenlignet med grossistene. Flere kommenterte imidlertid at man regnet med en økning av forbruk av oppdrettsfisk generelt til fordel for villfanget fisk. Årsaken til dette er at man ser at tilgjengeligheten på vill fisk er på vei ned. Samtidig mener man at kvaliteten på oppdrettsfisk er på vei opp. Dette tegner svært positivt for næringen på litt lengre sikt.

Betydningen av konkurransedyktige leveranser

Aspekter relatert til leveranser er svært viktig i denne bransjen akkurat som det er i mange andre bransjer. Velfungerende leveranser er spesielt viktig fordi man har å gjøre med et produkt som kan lett kan forringes i kvalitet hvis det ikke behandles riktig, og det har begrenset holdbarhet. Ofte er det også vanskelig å estimere nøyaktig hvor mye av produktet som man har behov for, og overskuddsvarer krever en betydelig mengde dyr lagringsplass. Derfor vil nøyaktige leveranser til riktig tid være svært

viktig. Akkurat som en fabrikkprosess vil stoppe opp hvis en kritisk maskindel ikke kommer når den er bestilt, vil en grossist kunne miste et viktig salg eller en stor kunde hvis han ikke kan levere en vare som er bestilt eller ønsket av en kunde. På samme måte vil en restaurant som har tatt imot en bestilling for matservering for en gruppe for 100 gjester få et stort problem hvis hovedretten som er bestilt hos grossist ikke kommer når den skal, fordi grossisten har fått feil kvalitet, antall eller størrelse på fiskevaren fra sin leverandør. Eventuelle ”leveringstabber” som begås i produsentleddet vil derfor forplante seg nedover i verdikjeden. Aktører som begår flere slike ”tabber” vil bli raskt utestengt, fordi det vil få såpass sterke negative konsekvenser for kunden når slike ”tabber” oppstår. Noe særlig mer en 1-2 ”leveringsproblemer” i året er det ikke toleranse for - i beste fall.

Den *industrielle kjøpsprosessen* i bransjen kjennetegnes av enten *direkte gjenkjøp* (at man bestiller etter avtalte spesifikasjoner hos en eller flere faste leverandører), eller *begrenset problemløsning* (dvs. at man ”shopper” rundt hos noen få alternative leverandører hvis man ikke er fornøyd med pris, kvanta, sortiment, eller leveringsbetingelser). I noen få tilfeller er det nødvendig med *omfattende problemløsning*, f. eks. når man må finne ny leverandør fordi den eksisterende ikke holder mål, eller fordi leverandørene av en eller annen grunn trekker seg fra kundeforholdet. Det ser altså ut til at bransjen baserer seg på hyppige leveranser av relativt små kvanta, og har lite lagerhold for hvert produkt. Det gjør også kundene sårbare fordi man opererer etter ”just in time” leveranseprinsipper. Kjøp av fiskeprodukter i denne sammenheng er altså forbundet med risiko. Måten å redusere risiko som kjøper på, er å inngå i sterke relasjoner med noen få leverandører som man kan stole fullt og fast på. ”Premien” for de leverandører som kommer igjennom det krevende ”nåløyet” er ofte årelange- og meget verdifulle kundeforhold.

Sterke lojalitetsforhold mellom kunder og leverandører

De fleste grossistene og restaurantene vi snakket med hadde 1-3 leverandører, noen få hadde flere enn tre. De fleste foretrakk å ha mer enn en leverandør, slik at man hadde en ”backup” hvis en av leverandørene ikke kunne levere hva det måtte være behov for på et gitt tidspunkt. I tillegg ble det nevnt at det er bra å ha mer enn en leverandør slik at man kan skape en viss konkurranse mellom leverandørene på f. eks. pris. Bedriftene vi intervjuet hadde ofte hatt disse leverandørene over lang tid, typisk mellom 5-10 år, noe som indikerer en meget sterk lojalitet til leverandørene. Det er ofte vanlig at en kunde har én eller to personer hos leverandøren som man forholder seg til og som man har et personlig, forretningsmessig forhold til. Er det geografisk nærhet mellom kunde og

leverandørbedrift, er det ikke uvanlig at kunden kommer på besøk til leverandørbedriften og omvendt. Særlig gjelder dette for restaurant- og grossistaktørene. I følge grossistene kan man ofte oppleve at kokken kommer om morgenen og plukker ut de fiskeproduktene han/hun ønsker. Nye kokkelæringer kan bli sendt på besøk hos grossist for å ”se hvordan tingene foregår og lære seg produktene”, og for bli kjent men nøkkelpersoner i grossistbedriften. Det skjer også av og til at ansatte hos grossist/importør (kunder) blir invitert på besøk hos produsent/eksportør i Norge for å se hvordan produksjon og logistikk foregår, og for å knytte personlige kontakter. Dette er et tiltak kundene setter stor pris på og gjerne husker i mange år. Kundeinvitasjoner til leverandør er altså et tiltak aktørene på svensk side er meget positive til. Det ser foreløpig ut til at det bare er de større aktørene på norsk side som kan sette av ressurser til slike tiltak. Mindre produsenter med mer begrensede markedsføringsressurser kan allikevel med fordel samarbeide internt for å arrangere denne type besøk fra eksisterende eller potensielle kunder og dele på kostnadene.

Viktigheten av å opparbeide sterke kunderelasjoner

Det som ser ut til å mangle i dette bildet er produsentenes (ofte) lave nivå av besøksaktivitet hos grossistene både i Sverige og Norge. Som sagt besøker ansatte fra restauranter og grossistene hverandre jevnlig for å utveksle erfaringer og kommunisere behov eller produktinformasjon, og utsagn som ”Vi får ofte besøk av kokkene, men vi har aldri hatt besøk av en produsent” er betegnende. Det er heller ikke spesielt vanlig for produsenter å foreta denne type besøksaktivitet hos restaurantene grossistkundene deres leverer til. Restaurantene er som kjent det siste leddet før fisken når sluttkonsumenten (av de produktene produsentene leverer). Det kan ikke understrekes nok hvor viktig det er å bygge opp denne form for kundeforhold. Oppbygging består i å knytte personlige kontakter, lære seg hvordan kunden arbeider, om hans/hennes arbeidsforhold og rutiner og hvordan kunden tenker. Ved å møte kunden jevnlig på en noe mer uformell måte enn den daglige ”tjas og mas” kan man altså skaffe seg essensiell informasjon om kundens behov og preferanser. Slik kan produsenten også finne ut om hvordan kunden forholder seg til konkurrenter av produsenten, og til andre konkurrerende produkter. Slike besøk eller annen kundekontakt kan bidra til at produsenten er i stand til å øke sin markedsorientering (jf. avsnitt 2). Produsenter bør være klar over at det ofte er vanskelig å kunne få tid til å snakke tilstrekkelig om disse tingene på telefonen med en grossist som kan ha 100 telefonsamtaler eller mer i løpet av arbeidsdagen. Tross dette, er det undertegnede erfaring at de fleste er positive til å bruke tid på et uformelt avbrekk fra den daglige rutine for å snakke om disse tingene.

Gitt Norges geografiske nærhet og kultur- og språklikhet, har norske produsenter en unik mulighet til å benytte seg av kundebesøk i sin markedsføringstilnærming for å få innpass hos eksisterende og potensielle kunder i Sverige. Dette er det mye mer ressurskrevende for konkurrerende produsenter fra f. eks. USA eller Færøyene å få til. Belønningen for investering i slik aktivitet kan være å oppnå kundeforhold som kan vare i 10 år eller mer og stå for betydelig inntjening til bedriften.

Beslutningskriteria for valg av leverandør

Vi var spesielt interessert å vite mer om hvorfor de grossistene og restaurantene vi intervjuet hadde valgt akkurat de leverandørene de hadde. Vi spurte de kokkene fra førsteklassesrestaurantene som ble intervjuet i Stockholm om å rangere hva som er viktigst for dem ved valg av leverandør. Vi fikk svar fra 8 av 9 intervjuede respondenter på dette spørsmålet. Resultatene er vist i tabell 4.5 nedenfor:

Tabell 4.5 Beslutningskriteria for restauranter i Stockholm for valg av grossist

Viktigst for valg av grossist	1. rangeringer	2. rangeringer	3. rangeringer
Produktsortiment	2	3	4
Leveranser og service	5	2	1
Pris	1	3	3

Som det fremgår av tabellen er altså leveranser og service viktigere (rangert høyest 5 ganger av 8) enn produktsortiment (rangert høyest 2 ganger av 8) og pris (rangert høyest kun 1 gang av 8) for de flertallet av respondentene. I dette markedssegmentet er altså ikke pris avgjørende i de fleste tilfeller, men at leveransene, service og produktkvalitet er upåklagelig. (*Produktkvalitet* ble også nevnt som et selvfølgelig kriterium.) På grunn av et sterkt tillitsforhold til leverandøren sier mange at de stoler på at de får den prisen som er riktig for produktene. I tillegg er kundene for disse restaurantene såpass betalingsvillige at restauranten nesten kan sette den prisen de vil på menyen (innen rimelige grenser). Derfor betyr at det å kunne levere det kunden vil ha og forventer mer enn prisen for produktet.

Generelt var grossistene vi intervjuet mer opptatt av pris enn det topprestaurantene var. Dette har sannsynligvis årsak i at grossistene har lavere marginer på sine produkter enn topprestaurantene. I tillegg selger grossistene også til mellomklasse- og kantinerestauranter eller detaljhandel. Dette er langt mindre betalingsvillige segmenter. Likevel er gode leveranser svært viktig også for grossistene/eksportører. På direkte spørsmål svarer både restauranter og grossister at grunnen til at de har valgt de(n) leverandør(er) de har er at:

1. Leverandøren vet akkurat hva kunden vil ha og ikke ha, man trenger ikke forklare dette hver gang. Man får derfor skjellden eller aldri levert "feil" vare.
2. Leverandøren har ofte eller alltid det man trenger på lager.
3. Man kjenner en person hos leverandøren man kan ringe til "når som helst", og som tar ansvar og ordner opp i eventuelle problemer.
4. Kunden kan stole på leverandøren - slik at ordren kommer som bestilt, med riktig kvalitet, antall, størrelse, og at emballasje/pakking/temperatur er upåklagelig.
5. Papirarbeid fra leverandøren stemmer, dvs. faktura stemmer med hva som er bestilt, pakkseddel stemmer med forsendelsen, pakkseddel stemmer med faktura, eventuelle toll- og importpapirer er korrekt utfylt.
6. Leverandøren lover aldri mer enn han²³ kan holde, og sier i tilfelle ifra i god hvis det mot formoding skulle skje.
7. Leverandøren vil aldri forsøke å lure kunden (bevisst eller ubevisst, det spiller ofte liten rolle) f. eks. ved å sende gammel fisk, sende varer som ikke er bestilt, eller oppgi for høy gjennomsnittsvekt.
8. Kunden vil ta varer i retur og/eller innrømme rabatt/kompensasjon omtrent betingelsesløst hvis det har oppstått feil med forsendelsen.
9. Leverandøren er høflig, serviceinnstilt, kan kommunisere godt og kjenner sine egne og konkurrenters produkter godt.
10. Leverandøren kan hjelpe kunden å få tak i produkter som leverandøren selv ikke har på lager.

De ti punktene er en nøkkel for suksess i bransjen. Punktene ovenfor kan synes selvfølgelig, men av og til synes det mot dem og det gjøres feil. Leverandører som ikke hoder mål blir raskt forkastet. Det kan forklare hvorfor kundene (både grossister og restauranter) er gjennomgående enten svært godt eller godt fornøyd med sine leverandører slik det kommer frem fra våre intervjuer. Et utsagn fra en av grossistene vi intervjuet kan illustrere dette: "Jeg ringer inn ordren kl. 09, og innen klokken 12 sender leverandøren en kopi av ordren, pakkseddel og preforma faktura på faks. Innen arbeidstids slutt er alltid varene levert ved lastedokk akkurat som vi bestilte." Grunnen til at kundene er godt fornøyd med sine leverandører er selvsagt at leverandører som ikke holder mål har blitt valgt bort (for lenge siden).

Likeledes kom typisk brudd på ett eller flere av punktene nevnt ovenfor frem når vi spurte om det er ting som av og til irriterer kunden i forholdet

²³ Vi tillater oss å bruke "han" (maskulint pronomen) i denne sammenheng. Av 37 personer intervjuet i fm. dette prosjektet, møtte vi kun på to kvinner, hvor begge jobber i en salgfunksjon. Dette er altså en meget mannsdominert bransje!

med sine nåværende leverandører. Dette er stort sett snakk om enkeltilfeller som blir ordnet opp i raskt - uten stor konflikt.

Feil eller problemer fra leverandøren side oppstår oftest i forbindelse med at en "salgsivrig" leverandør tar sjansen på at han kan levere en ordre det ikke er sikkert at han kan levere til riktig tid. Dette kan være en bevisst strategi - eller ubevisst hvis kommunikasjonen med produksjons- og slakteanlegget eller transportenheten er dårlig. Problemer kan også oppstå hvis ordren ikke følges opp av selger (eller annen ordreansvarlig) med andre enheter i bedriftens kontroll for å kontrollere at ordren blir effektivert slik kunden har spesifisert. Naturligvis kan en produsent komme i problemer i forholdet til sin kunde hvis han forsøker å "dumpe" fisk som her gått ut på dato, sende mindre fisk (gjennomsnittsvekt) i en forsendelse enn avtalt og fakturert, eller "rote" med papirarbeidet - enten dette gjøres bevisst eller ikke. Vanligvis blir slik praksis avslørt, og kunden vil før eller siden bli tapt for alltid. (Dette er ikke ment å antyde at dette er vanlig forekomst i bransjen, men det skjer i enkelte tilfeller.) Det er svært ødeleggende i forholdet til kunden og meget kortsiktig tankegang.

Kreditt

Det ser ut til at kredittrutiner er godt innarbeidede og aksepterte mellom alle aktører i bransjen. Det er derfor sannsynlig at man vil møte noe motstand om man forsøker å endre på dette. Produsenter kan selvsagt vurdere å gi kundene sine gunstigere kredittbetingelser som et tiltak for å gjøre sine tilbud mer attraktive, slik at de blir valgt fremfor en konkurrent. Ut over dette er det lite innovativt markedsføringsmessig å hente i denne sammenheng slik vi ser det. Kreditt- og betalingsbetingelser som markedsføringsverktøy er mer anvendbart i bransjer hvor man har med større investeringer i realkapital, som f. eks. dyre industrimaskiner, eller varige konsumentgoder som f. eks. hvite- eller brunvarer eller elektronikk. Vi har derfor ikke gått nærmere inn på dette i inneværende prosjekt.

4.5.2 Service før og etter salg

Hva slags service som er mest ettertraktet

Service er nært relatert til leveranser, som delvis kan sies å være to sider av samme sak i denne sammenheng. I denne bransjen er ikke kjerneproduktene som selges hverken mekaniske, elektroniske eller fysisk kompliserte. Det gjør det vanskelig å differensiere produktene i form av "hard" service i fm. montering, reparasjoner eller vedlikehold. Likevel er

det mulig å differensiere produkttilbudet med ”myk” service. Akkurat som i tilfellet med leveranser, kan ”myk” service være tungen på vektskålen som kan få en grossist til å velge en leverandør foran en annen, selv om kjerneproduktet og prisen er lik hos begge. Riktig satsing på service som konkurransefortrinn gir en produsent mulighet til å differensiere sitt *utvidede produkt* i kampen om kundene - akkurat som f. eks. et flyselskap eller hotell kan gjøre i sine bransjer. Først og fremst er service i form av produktinformasjon, produktassortiment, tilgjengelighet, rask effektivering av ordrer, og oppfølging etter salg de servicemomenter som blir lagt vekt på hos aktørene vi intervjuet bransjen. I tillegg kommer profesjonelle selvfølgeligheter som vennlighet, høflighet, pålitelighet og generell profesjonalitet i kundebehandling, som tas for gitt av kunden.

Produktinformasjon

Kundene vi snakket med etterlyser mer informasjon om produktene som tilbys fra oppdretterne. Først og fremst gjelder dette informasjon om hvordan fisken oppdrettes i merder/anlegg, hvilket fôr den får i seg (helst naturfôr), og hvordan fisken slaktes, pakkes og oppbevares. (De svenske respondentene er ofte opptatt av at dette skal foregå mest mulig naturlig og ”økologisk”.) I første rekke vil man ha denne informasjonen fordi man ønsker å forvise seg om at fisken holder den kvalitet og de standarder som man måtte ha behov for. Nesten like viktig er det at denne produktinformasjonen tjener som et redskap for grossistene for å kunne selge produktet videre til sine kunder, og for kokkene ved salg til sine restaurantgjester. God informasjon om produktet gjør altså at man i en salgssituasjon kan gjøre rede for tekniske/biologiske ting ved produktet, men også at man kan fortelle en ”historie” som gir produktet en særpreget identitet. Denne informasjonen virker altså som salgsstøtte som hjelper kunden å selge produktet videre, og gjør det lettere for kunden å utføre jobben sin. Dette gjør det mer attraktivt for grossisten å handle hos en produsent som kan formidle slik informasjon om sitt produkt. Samtidig kan det bidra til å øke etterspørselen i neste ledd i verdikjeden.

Det blir advart mot å bruke for mye skriftlig informasjon når man skal kommunisere denne type informasjon til grossister eller restaurantører/kokker som ofte har en meget hektisk arbeidssituasjon. Mange sier at brosjyrer og annet trykt materiell raskt blir lagt til side eller kastet. Særlig gjelder dette for kokker, som ofte har liten lagringsplass for den type materiell. Det festes mer lit til å overbringe slik informasjon i form av personlig kommunikasjon i fm. kundebesøk, messer, kokkesamlinger eller omvisningsturer for kunder ved anleggene.

Ved siden av produktinformasjon etterlyses også informasjon om produsentenes produksjonskapasitet, dvs. pålitelige produksjonsprognoser. Flere av grossistene var interessert i å vite i god tid hva de kunne forvente av produksjon av ulike størrelser. I praksis betyr det at grossistene, hvis de er sikre på at produsenten kan levere, kan planlegge salgskampanjer for den type sjømat det er snakk om i god tid. Da kan de også love sine kunder sikre leveranser i flere måneder fremover. Hvis grossistene derimot er usikre på leveransekapasiteten til sine viktigste leverandører av oppdrettskveite, kan det hende at et annet konkurrerende produkt blir prioritert for salgsinnsats i steden. Dette betyr at oppdretterne kan tjene på å sende over pålitelig informasjon om hvor mye man minimum kan levere i løpet av de neste månedene. Hvor langt dette tidsaspektet er, vil variere fra grossist til grossist, men dette kan avtales med den det gjelder på forhånd.

Produktassortiment

Service dreier seg også å kunne tilby kundene et bredt produktsortiment. For oppdrettere som kun driver med kveiteoppdrett vil dette i første rekke dreie seg om å kunne tilby et utvalg av ulike størrelser som kunden måtte ha behov for. Service i form av produktsortiment er et viktig moment for å hjelpe grossistene å gjøre jobben sin. Kundene kan ta én telefon og få ”alt” på ett sted. De store produsentene, som har flere arter, eller eksportørene med sine brede sortiment i sjømat, har en stor servicefordel. Det gjør at disse bedriftene ofte blir foretrukket som leverandør for grossistene i Sverige. Et markedsmessig alternativ til disse større leverandørene kan skapes ved at mindre oppdrettere av ulike arter inngår i salgssamarbeid. Hensikten vil være å kunne øke produktsortimentet, og dermed servicegarden overfor kundene.

Tilgjengelighet, effektivisering og oppfølging etter salg

Tilgjengelighet, da først og fremst på telefon, trekkes også frem som et viktig servicemoment. Grossistene ringer ofte flere leverandører av ulike produkter i løpet av arbeidsdagen for å skaffe det som bedriften trenger for sitt produktsortiment. Da er det en fordel å vite at en leverandør er tilgjengelig når det er behov for å foreta en pris-, ordre-, eller serviceforespørsel. Flere vi intervjuet nevnte at de foretrakk en fast leverandør bl. a. fordi man kunne ringe ”når som helst” og få hjelp med sin bestilling eller å få løst et problem. Enkelte leverandører og kunder løser dette seg imellom ved å avtale visse tidsperioder på dagen når vedkommende garantert er tilgjengelig. At ordrer blir raskt effektivisert med korrekt papirarbeid (som gjerne kan sendes på faks så snart det er klart) blir også trukket frem som viktig for grossistene. Grossistene vi snakket med sier at de setter også pris på at det gis en viss oppfølging også *etter*

at salget er foretatt. Det kan gjøres f. eks. ved at leverandøren tar kontakt for å kontrollere at forsendelsen har kommet frem og inneholder det kunden bestilt og har behov for. Samtidig gir det en mulighet til å ta seg av eventuelle andre servicespørsmål kunden måtte ha. Ofte kan en slik anledning benyttes til å sikre mersalg.

4.5.3 Garantier

Som forklart under punkt 4.4.4 om merkevarer, er det viktig for en selger å reduserer kundens oppfatning av risiko ved å kjøpe et produkt. Riktig bruk av garantier kan også ha en slik risiko-reduserende effekt. Det kan gjøre produkttilbudet mer attraktivt for kunden. For oppdrettskveiteproduktet vil det også kunne være viktig å differensiere seg på enkelte nøkkelpunkter i forhold til produktets nåværende hardeste konkurrent, som er vill kveite. Vi var interessert i å undersøke om garantier kunne være en måte å gjøre en slik differensiering. For oppdrettskveite er det i første rekke aktuelt med tre typer garantier: produktgaranti, leveransegaranti, og prisgaranti.

Produktgaranti

En mulig garanti som kan øke verdien av produktet er å kunne garantere for kvaliteten på det overfor kjøperen. Vi ser dette brukt med for eksempel konfekt, elektronikk eller biler. Ofte følger med en garantiseddell med produktet som garanterer at kjøperen kan få erstattet produktet eller få sine utlegg refundert hvis man av en eller annen grunn ikke er fornøyd med produktet. En tilsvarende seddel kan selvfølgelig tilpasses og inkluderes med forsendelser av fisk. Dette kan garantere for kvaliteter som ferskhetsgrad, utseende, vekt, størrelse og andre fysiske observerbare attributter.

En utvidet garanti, som gjelder ikke-observerbare trekk ved produktet, kan også ha en positiv effekt. I motsetning til for vill kveite kan man under oppdrettsproduksjon bedre kontrollere for at fisken ikke har oppholdt seg i forurenset farvann, ikke har spist forurenset føde, ikke inneholder sykdommer eller parasitter, eller ikke har vært utsatt for algeangrep og en del andre momenter som kan skade fisken. Spesielt kan landbaserte anlegg kontrollere slike aspekter noe bedre enn sjøbaserte i følge produsenten vi har snakket med. Når det gjelder oppdrettsproduktet kan man i tillegg også inkludere garantier for at fisken ikke har vært utsatt for betydelige mengder antibiotika eller genmanipulering. I enkelte tilfeller kan man også garantere for at fisken er fremstilt på en økologisk riktig måte (som omtalt i punkt 4.5.2).

Under den første runden med intervjuer i Norge og Sverige spurte vi derfor respondentene om hva de syntes om denne formen for garanti. Svaret var moderat positivt. En slik garanti vurderes å være positivt, men riktignok ikke svært viktig for de fleste. Noe av grunnen til dette er at det foreløpig ikke har vært noe stort fokus på problemer med forurensning i havvannet (vedr. vill kveite) eller kvalitetsproblemer med oppdrettskveite (slik det tidvis har vært med oppdrettslaks). Generelt mener man at slike garantier vil bli viktige hvis slike problemer oppstår. Foreløpig har man ikke opplevd nevneverdige kvalitetsproblemer som kan dekkes av denne type garantier for hverken vill- eller oppdrettskveite. De fleste av våre intervjuobjekter mener at markedet ikke ennå er helt ”modent” for slike garantier. Vi kuttet derfor ut spørsmålet i de etterfølgende intervjuene. Imidlertid er de fleste vi spurte i første runde overbevist om at slike garantier vil bli viktigere i fremtiden. Oppdrettere bør derfor ha muligheten for kvalitetsgarantier i beredskap i sin strategiske planlegging. De(n) produsent(en) som kommer først ut med en ”riktig garanti på riktig tidspunkt” (hvis slike kvalitetsproblemer oppstår i næringen) vil ha muligheten til å sikre seg markedsandeler relativt raskt.

I tiden etter intervjuene har det også kommet et ”nytt” moment på banen i f. m. kugalskapssmitte i storfekjøtt. I flere land i Europa er det nå en tendens til at konsumentene har blitt langt forsiktigere med å spise kjøtt som kan ha blitt infisert med denne sykdommen. Det gjør at konsumentene i større grad ser etter andre alternative garanterte sykdomsfrie matvarer, som f. eks. sjømat kan være. Dette tilfellet understreker viktigheten for oppdrettsnæringen av å eksplisitt kunne garantere for leveranser av sykdomsfri vare til sine kunder.

Pris- og leveransegarantier

I Sverige er det langt vanligere at prisen på kveite varierer med sesongmessig tilbud og etterspørsel (dvs. i og utenfor villkveitesesong) enn tilfellet er i Norge, hvor prisen har vært mer eller mindre fast i flere år. Flere av grossistene vi intervjuet i Sverige var meget positive til en prisgaranti som garanterer at det ikke vil være store variasjoner i prisen på oppdrettskveiten gjennom året. Dette gjør det lettere for grossistene å planlegge sin salgsstrategi overfor sine kunder. Da kan grossistene videreføre en slik garanti til sine kunder også. I tillegg vil det sannsynligvis kunne redusere grossistens tidsbruk som går med på å finne frem til den leverandøren med ”riktig” pris eller til å forhandle med leverandørene sine mht. pris. Det er naturligvis attraktivt for grossisten. Av de ulike formene for garantier vi har nevnt er sannsynligvis en slik prisgaranti den som har mest verdi for kundene. Det gir også garantien verdi som salgsargument overfor grossistkunder.

En annen form for garanti er leveransegarantier. Som diskutert tidligere er bransjen avhengig av pålitelige leveranser til riktig tid. En av oppdrettskveiteproduktets store fordeler er at kundene kan være garantert noenlunde jevne leveranser året rundt. Det blir oppfattet som svært viktig av de vi har intervjuet. Produktet er derfor ikke sesongavhengig i samme grad som vill kveite. En garanti overfor grossistene (og dermed grossistenes kunder) som sikrer jevn leveranse av kveite gjennom året vil derfor ha en betydelig verdi som salgsargument. Samtlige intervjuobjekter oppfatter dette som enten viktig eller svært viktig.

I utgangspunktet kan denne leveransegarantien utvides til også å gjelde hver enkelt leveranse. Man kan garantere for at forsendelsen kommer frem til kjøper som avtalt og bestilt. Hvis problemer oppstår kan garantien bestå i at kunden innrømmes rabatt eller erstatning for tapt fortjeneste "uten spørsmål" fra leverandør. En slik garanti har også sannsynligvis en selvskjerpende effekt på oppdretter som leverandør. En mulig innvending mot dette er at enkelte kunder kan benytte seg av en slik garanti til å stille urimelige leveransekrav overfor leverandør. Det kan medføre at leverandøren på grunn av disse kravene ofte vil havne i en situasjon hvor det må innrømmes rabatter eller erstatning som følge av garantien. Det er selvfølgelig fare for at slike problemer vil oppstå i enkelttilfeller. Imidlertid er kunde-leverandør forholdene i bransjen som regel av langvarig art og omfatter en rekke transaksjoner over flere år mellom parter med et gjensidig tillitsforhold. Dette er i motsetning til forbrukerforhold hvor kundeforhold oppstår og avvikles fra en transaksjon til en annen og hvor kunde leverandør ikke typisk har langvarige personlige forhold som bygger på gjensidig tillit. I forhold til garantier har strukturen i kunde-leverandørrelasjonene i bransjen minst to konsekvenser: 1) Langvarige kundeforhold bygd på gjensidig tillit i en gjennomsiktig bransje hvor "alle kjenner alle"²⁴ reduserer incentivene for å utnytte sin handelspartner til å f. eks. misbruke garantier. 2) Det reduserer verdien av garantier da kundeforholdet er garanti nok i seg selv.

Det siste punktet er viktig for å forstå hvorfor respondentene vi intervjuet hadde en forholdsvis nøytral holdning til garantier generelt, med andre ord at garantier oppfattes som positivt, men ikke som veldig viktig. Spesielt i forhold til kvalitets- og leveringsgarantier ser det ut til at følgende innforståtte, uskrevne regel er i kraft: Hvis en betydelig leveranse svikter mht. kvalitet eller timing, så er allerede skaden skjedd.

²⁴ I våre intervjuer av grossistene i Sverige kom dette til uttrykk ved utstrakt bruk av fornavn som betegnelse av personlige kontakter hos handelspartner, og utsagn som "Her i landet er det ca 10 viktige aktører (grossister) alle som kjøper og selger av hverandre, og hvor alle kjenner alle."

Grossisten vil så i fare for at en viktig kunde blir misfornøyd og kan trekke seg fra kundeforholdet for godt. Rabatter eller varereturnmuligheter i etterkant hjelper ikke på den prekre kundesituasjonen. I tillegg medfører ofte varereturner mye papirarbeid i fm f. eks. tollpapirer eller kreditnotaer som grossistene ikke ønsker å befatte seg med. Typisk i en slik situasjon er at grossisten ikke aksepterer varen, og gir beskjed til leverandøren at denne får sørge for å hente tilbake leveransen selv og ta kostnadene med dette. En grossist undertegnede snakket med i Gøteborg, viste frem en leveranse som inneholdt for gammel fisk fra en (betydelig) norsk leverandør. Han sa at han heller ville akseptere tapet og kaste fisken enn å gå igjennom papirmølla med retur på varene.

For å oppsummere kan følgende sies om garantier: Foreløpig har de et betydelig substitutt i form av lange kundeforhold. I markedsføringsterminologi kalles dette *relasjonskontrakter*, dvs. at garantien ligger i sterke og langvarige relasjoner mellom selger og kjøper. Andre former for garantier har sannsynligvis størst nytte for nye, mindre kjente leverandører, som ennå ikke har etablert disse viktige, langsiktige relasjonene med kundene i markedet.

4.5.4 Brukerassistanse

I vårt tilfelle vil brukerasistanse være en av de aller viktigste markedsførings-virkemidler man har til rådighet. Brukerassistanse dreier seg om å hjelpe kunden eller kjøperen av et produkt til å dra full nytte av de egenskaper som produktet har. Uansett hvor bra produktet er, vil det ikke bli bedre for kunden enn hva vedkommende er i stand til å få ut av det i nytte. Eksempel på dette kan være en dyr PC med mange finesser og software. Et slikt produkt kan det være vanskelig å få full nytte av hvis man ikke vet hvordan man skal bruke det fullt ut. Derfor er det ofte vanlig at produsenten tilbyr instruksjonsmanualer, videoer eller interaktive brukerasistanseprogrammer som følger med varen. Noen tilbyr til og med gratis kurser for kundene for å lære optimal bruk av produktet.

Som beskrevet i punkt 4.2, er også kveite et produkt med mange utmerkede kvaliteter og "finesser". Produktet er svært anvendbart, og kan oppbevares, foredles og tilberedes på en rekke ulike måter, samt tilsettes en mengde ulike former for garnityr og tilbehør. Brukerassistanse *fra* sistehåndsleddet, restauranten, kan gå ut på å anbefale bruksmåte overfor gjesten i form av personlig assistanse fra servitør eller skriftlig i form av menytekst. Dette kan gjelde valg av garnityr og tilbehør eller valg av matchende forrett/dessert eller valg av vin til maten. I detaljhandel kan

slik assistanse være råd, brosjyrer og demonstrasjoner av tilberedningsmåter for butikkunder. Brukerassistanse *for* sistehåndsleddet (restaurant) kan legges opp slik at også disse kundene (kjøkkensjef/restaurantsjef) læres opp til å bruke produktet fullt ut. Videre kan produsentene i samarbeid med matspesialister lære kundene (og kundenes kunder) å bruke kveite på nye måter som er bedre tilpasset oppdrettsproduktet. For det svenske markedet kan dette skje i form av arrangerte demonstrasjoner for svenske, trendsettende kokker og sentrale grossister utført av norske toppklassekokker. Norske kokker er mer vant til å filetere og tilberede den noe mindre norske oppdrettskveiten, og kan fremheve med dens kvaliteter og tone ned dens begrensninger. I tillegg kan det demonstreres hvordan hele produktet kan tas i bruk, som f. eks. benyttelse av avskjær og hode til kraftproduksjon.

Et supplerende tiltak kan også være å invitere toppkokker og grossister til oppdrettsanlegg for opplæring om de teknisk/biologiske sidene ved oppdrett, om ulike kvalitetsforskjeller, distribusjon og anvendelse. Slike tiltak kan redusere fordommer eller misforståelser, skape kunderelasjoner og endre preferanser til fordel for oppdrettsproduktet. (Vi vil komme nærmere inn på praktisk brukerassistanse under rapportens avsnitt om anbefalinger.)

Brukerassistanse har minst to vesentlige fordeler: For det første vil effektiv brukerassistanse kunne øke kundens oppfattede verdi av produktet, slik at pris/nytteforholdet endres. (Man kan kanskje være villig til å akseptere en høyere pris). For det andre kan det bidra til at kunden er villig til å ta i bruk et produkt som han ellers ikke ville akseptert. (For eksempel kan dette gjøre at mindre størrelser av oppdrettskveite (f. eks. 3-5 kg) vil bli bedre akseptert i det svenske markedet.) Derfor kan brukerassistanse være nøkkelen til noen av de viktigste markedsmessige utfordringene for norsk oppdrettskveite på det svenske markedet.

5 Pris

Pris er et selvfølgelig viktig virkemiddel for å påvirke etterspørselen etter et produkt. Det gjelder også i høyeste grad for oppdrettskveite, som det forklart nedenfor.

5.1 Forholdet mellom tilbud, pris og etterspørsel

Normalt vil en økning i tilbudet (dvs. mengde eller antall enheter av produkt som legges ut for salg) medføre et fall i prisen p.r. enhet. Prisen må ned for å kunne få avsetning for det økte antall enheter i markedet (øke etterspørselen) på lang sikt. Dette kan man se eksempel på fra lakseoppdrettsnæringen, hvor en sterk økning i tilbudet har resultert i lavere pris p.r. kilo de siste årene. I eksterne tilfeller er prisen p. r. enhet på produktet helt prisgitt markedet, slik det er i oljeproduksjonsindustrien. Den eneste reelle muligheten oljeprodusentene har for å påvirke prisstigning, er å redusere tilbudet (antall fat olje) på markedet. En grunn til dette er at produktet stort sett er helt likt fra en produsent til en annen. Dette betyr at man har å gjøre med generiske produkter som ikke kan differensieres (skilles fra hverandre) i særlig grad. Den eneste reelle muligheten for produsentene å konkurrere seg imellom er på pris, en situasjon som refereres til som *klassisk priskonkurranse*.

Det er en situasjon som oppdrettsnæringen er lite tjent med. For det første kan man skape ny etterspørsel ved å finne nye markeder, slik som man har gjort i laksenæringen. Dette har bidratt til en prisøkning på laks den senere tid. For det andre kan man påvirke etterspørselen for sitt eget produkt ved å forsøke skille sine produkter fra andre konkurrenters produkt slik kunden oppfatter det (differensiering). Kundens oppfattede nytte/fordelsverdi av produktet kan økes ved å forbedre det *utvidede produktet* slik det er forklart i avsnitt 4. Dette kan gi produsentene som følger en slik strategi en bedre pris p.r. enhet og dermed bedre lønnsomhet.

5.2 Pris- og volumdilemmaet i norsk kveiteeksportnæring

Flere grossister vi snakket med i både Norge og Sverige pekte på at en av de største utfordringene for kveiteoppdrettsnæringen er å få opp tilbudsvolumet. Man mener altså at volumet som tilbys for salg er for lite. I praksis betyr det at grossistene sannsynligvis må bruke for mye ressurser (tid, energi) for å få tak i oppdrettskveite til betingelser akseptable for markedet. Da blir det enklere og mer lønnsomt å selge andre arter i steden. Resultatet er at oppdrettskveite fort kan (for)bli en "parentes" i grossistenes produktsortiment og salgsporfølje. Det ser man også i eksportstatistikken. Kveite har på langt nær svart til

forventningene fra ti år tilbake mht. eksportert volum. At en såpass betydningsfull aktør som Lerøy ikke fant det interessant å satse på oppdrettskveite før så sent som i 1999 er betegnende for situasjonen.

Løsningen kan synes mer opplagt enn den er: Produsér mer! Så enkelt er det imidlertid ikke. Hva grossistene trolig legger i sine uttalelser om mangel på volum er at det er for lavt volum av oppdrettskveite til en pris (les: *nytteverdi*) som deres kunder er villig til å betale. Dette er pris for *produktet sett i forhold til andre konkurrerende produkter*, som f. eks. vill kveite (i Sverige). Flere sier rett ut at med dagens pris er det ikke mulig å øke salgsvolumet nevneverdig. På forespørsel om hvor mye prisen eventuelt må ned for å kunne få moment i salget, svarer de fleste grossistene omtrent 10-20%, eller 10-20 norske kroner p.r. kilo i absolutte tall. Da mener man altså at produktet kommer over en pristerskel som gjør det attraktivt for kundene å kjøpe relativt mye mer av produktet. Igjen må man se dette i lys av prisen på konkurrerende produkter. ”Opplagte” løsning nummer to blir da: Produsér mer, sett prisen ned og selg mer. Kompensér for lavere marginer p.r. enhet ved å ta ut stordriftsfordeler slik som i laksenæringen! Problemet med dette er at produksjonskostnadene for kveite fortsatt er så høye at det ikke lar seg gjøre å sette ned prisen om man måtte ønske det. Med f. eks 20% lavere pris ville det bli ulønnsomt å selge produktet for mange produsenter, særlig de mindre bedriftene. I laksenæringen har man kommet så langt i produksjonsutviklingen at produksjonskostnadene p. r. enhet er kommet svært lavt sammenlignet med kveite. Slik har det har vært mulig å sette prisen betydelig ned og fortsatt kunne gjøre det med lønnsomhet. En stor produsent som kan støtte seg på salg av flere arter i tillegg til kveite, og som har store volum på sin produksjon, vil kunne tåle små marginer p. r enhet på kveitesalget, og samtidig kunne ”overleve” i markedet. Markedssituasjonen er langt vanskeligere for mindre bedrifter som satser kun på kveite eller på få arter i tillegg til kveite.

Dilemmaet er altså som følger: Grossistene vil gjerne kjøpe mer oppdrettskveite, men prisen er for høy og størrelsene for små (for det svenske markedet) til at det er mulig for dem å videreselge betydelig større kvanta av produktet. Produsentene vil gjerne produsere mer, men kan ikke fordi man ikke får solgt kveite i volumer nok til at det blir lønnsomt til den prisen markedet vil gi. Dette er åpenbart en vrien situasjon, særlig for småprodusentene. Noe av løsningen kan ligge i utvidet produktutvikling og riktig valg av distribusjonsstrategi. Dette vil vi komme tilbake til i avsnitt 6.

5.3 Priser på kveite i Sverige og Norge

På det svenske markedet betaler grossistene mellom ca 90 og 120 svenske kroner p. r. kilo i sesong for vill kveite uten hode. En grossist i Stockholm nevnte at han hadde kjøpt inn vill kveite fra Island for så lavt som 70 - 80 kroner i sesong. Utenom sesong kan inntaksprisen komme opp i hele 190 kroner. I følge en stor grossist i Stockholm har prisen på vill kveite gått opp med 20 kroner (!) siste året. Påslaget ut fra grossist er mellom 10-50 % (eller omtrent 10–50 kroner) avhengig av markedssituasjonen. Typisk selges villfisken for ca 150 kroner i filetert form i sesong. En hovedrett med kveite selges vanligvis for mellom 180-250 kroner på restaurant (i Gøteborg). Typisk filestørrelse er ca 200-250 gram.

Oppdrettskveite kjøpes inn for mellom 95 til 105 norske kroner p.r. kilo med hode. Frossen, vill kveite kan kjøpes inn for ca 90 kroner p.r. kilo. Flere grossister sier at de ikke selger nevneverdige mengder oppdrettskveite i villkveitesesong. Andelen av oppdrettskveite av totalsalget kan øke fra nesten ingenting i villkveitesesong til 30-40% utenom sesong, i følge de svenske grossistene vi snakket med.

I Norge kjøpes oppdrettskveite inn til grossist for mellom 90-100 kroner p.r. kilo med hode. Villkveite kan fås noe billigere i sesong, ned mot 75 kroner p.r. kilo. I følge en større grossist i Oslo har prisen på kveite stått mer eller mindre stille de siste 6-7 år. Påslaget ligger på mellom 5-10 % ut fra grossist, som oftest selger fisken videre uforedlet med hode. Restaurantene betaler i Norge ca. 95-105 kroner for hel fisk.

Som man ser er det forskjeller i pris mellom Norge og Sverige. Verdt å merke seg er at prisen på vill kveite solgt uten hode i sesong ofte faller under pris på oppdrettskveite med hode. Kveitehodet benyttes vanligvis ikke i Sverige og inngår i direkte foredlingssvinn hos grossist. Når man samtidig vet at det svenske markedet sterkt foretrekker stor vill kveite, er det ingen overraskelse at det er vanskelig å selge liten oppdrettskveite i villsesong i Sverige. Slik situasjonene er nå, er altså ikke prisen på oppdrettskveite tilpasset sesongmarkedet i Sverige. Oppdrettsproduktet blir utkonkurrert både på pris og på kvalitet (sett med ”svenske øyne”) av vill kveite. Videre ser det ut til at prisen svinger mye kraftigere i Sverige enn i Norge. For det første er det store svingninger i pris mellom villsesong og ellers. For det andre ser det ut til at prisen i større grad er gjenstand for forhandlinger. Prisen kan variere noe fra dag til dag i Sverige. I Norge er prisen langt mere fast etablert og tydeligvis ikke et særlig diskusjonstema i kjøpsprosessen mellom produsent og grossist. Svenske grossister ser ut til å bruke mer tid på å ”shoppe rundt” etter en gunstig pris enn sine kollegaer i Norge. Dette er det også viktig å være

klar over når man fra norsk side forsøker å kontakte grossister i Sverige for å selge sine produkter.

En annen meget vesentlig forskjell ligger i at distribusjonskjeden ofte er noe lengre inn til grossist i Sverige. Det vil nødvendigvis bidra til å øke inntaksprisen til grossist. Flere aktører vil beregne inn sine påslag før produktet når grossist. Enda viktigere er det at de svenske grossistene ser ut til å beregne seg relativt større påslag i prisen enn sine norske kollegaer. Noe av forskjellen ligger selvfølgelig i at de svenske grossistene tar kostnaden med å filetere fisken og lagringsrisikoen (holdbarheten reduseres kraftig etter filetering), mens de norske ofte selger fisken videre som hel. I tillegg vil grossistene i Sverige måtte ta svinntapet på hode (oppdrettsfisk) og avskjær som vanligvis kastes. Om dette kan "rettferdiggjøre" såpass store påslag hos grossistene i Sverige i forhold til Norge - skal vi la være usagt. Det kan se ut at en større del av "kaka" blir værende igjen hos grossist i Sverige (jf. fig. 2.3). Uansett er resultatet at inntakspris til restaurant er omtrent 50 kroner eller ca 50% høyere i Sverige enn i Norge (!). Selv om man må justere noe for fileteringssvinn (selv om avskjær likevel blir benyttet i kraftproduksjon) hos norske restauranter, blir resultatet at svenske restauranter må prise fisken såpass høyt at den begynner å nærme seg "smertegrensen" for hva en restaurant kan ta for en hovedrett. Resultatet er også at kveite rett og slett blir altfor dyr for mellomklasserestauranter og detaljhandel. Disse markedene må foreløpig ofte nøye seg med frossen kveite eller billigere Stillehavskveite eller Blåkveite, som også har lavere kvalitet. Konsekvensen er at selv om trendsettende topprestauranter i stor grad allerede benytter kveite, så er inngangsterskelen prismessig for høy for de markedene som har potensialet for virkelig å gi salgsvolum for oppdrettskveite. Dette kan være forklaringen for den noe skuffende utviklingen for eksportvolumet av oppdrettskveite til Sverige.

Markedsmessig står altså kveiteeksporten overfor helt andre utfordringer i dag enn lakseeksporten til Sverige. Prismessig beveger kveite seg i en helt annen prissfære enn laks, som ekskluderer produktet fra en del potensielle volumgenererende markeder. I tillegg er laks i større grad forskånet fra konkurransen fra vill laks. Denne distribueres nå kun i meget små kvanta, og derfor ikke er en reell konkurrent til oppdrettslaksen.

Imidlertid kan man se positivt på at dette ikke er en situasjon som vil vare evig. Sannsynligvis vil forskning, erfaring og produktutvikling kunne bidra til å senke produksjonskostnadene til et nivå som gjør det lønnsomt å selge fisken noe billigere. Et noe redusert prisnivå vil gjøre kveite mer

attraktivt i større markeder og flere segmenter i Sverige. Samtidig ser det ut til at villbestanden for kveite er på vei ned, noe som sannsynligvis vil øke prisene på vill fisk. Det samme kan skje med konkurrerende produkter som vill torsk og piggvar. Lavere pris på oppdrettskveite og høyere pris på vill kveite og konkurrerende produkter vil kunne øke etterspørselen etter oppdrettskveite i nærmeste fremtid i Sverige.

5.4 Markedets oppfatninger om pris på kveite

Generelt oppfattes kveite som et dyrt matprodukt. Særlig gjelder dette intervjuobjektene i Sverige, som oppfatter kveite som noe dyrere enn sine kollegaer i Norge. Dette er heller ikke helt overraskende fordi matvareprodukter generelt er noe billigere i Sverige enn i Norge. Selv om inntaksprisen til grossist er bare litt høyere enn i Norge, blir fisken dyr i sammenligning med andre matprodukter. Deler man tilgjengelige produkter i hovedrettsbetraktning inn i grove kategorier som ”rimelig”, ”middels” og ”dyrt”, havner kveite anslagsvis i nedre halvdel blant de ”dyre” produktene. Mange peker på at finfisk generelt er dyrt, og de fleste mener at fisk generelt er blitt *for* dyrt. Fisk (med unntak av laks) har generelt blitt dyrere i de siste årene i forhold til kjøtt og fjærkre. Som nevnt tidligere er flertallet av den oppfatning at prisen på oppdrettskveite er 10-20% for høy i forhold til andre aktuelle produkter på menyen eller i produktsortimentet.

Når man vurderer pris er det altså svært viktig å se dette i relasjon til andre produkter. Det er viktig å forstå at kunden vurderer prisen på et produkt oppmot andre alternative løsninger. Man opererer derfor ikke i et markedsmessig vakuum der pris på kveite ikke har sammenheng med prisen på andre produkter. Hvis pris/nytteverdi – ratioen blir for høy, står produktet i fare for å bli substituert med et annet produkt (f. eks. steinbit eller stillehavskveite). Tilsvarende, blir den lavere, så øker sjansene for at kveite blir valgt til fordel for andre produkter. Konsekvensen er at oppdrettskveiteproduktet får konkurranse fra andre sjømatprodukter, men også fra produkter som kjøtt, fjærkre eller pasta. Inntakspris til restaurantene vil bestemme prisen å produktet på menyen. Avhengig av restaurantkonsept har gjestene en viss ”smertegrense” for hvor mye man er villig til å betale for en hovedrett. Enkelte fiskeprodukter i hvitfiskkategorien er i følge våre intervjuobjekter blitt så dyre i inntakskost at man ikke kan sette prisen på menyen så høyt at produktet gir ”normale” fortjenestemarginer. Likevel er det ønske om å ha disse produktene på menyen som en service til kundene, og for å beholde restaurantenes eksklusivitetspreg. Resultatet er at man priser de billigere produktene noe høyere i forhold til inntakskost, slik at disse billigere

produktene subsidierer de dyrere. Dette gir utslag i at selv om man egentlig ikke ønsker å ha laks på menyen, så er dette produktet såpass billig at det kan tas ut marginer på det til å sponse de dyrere produktene som f. eks. kveite eller piggvar. Enkelte toppklasserestauranter ønsker egentlig ikke å ha laks på menyen, fordi produktet har blitt såpass billig i utsalg at det er blitt "allemanseie". Laksen som restaurantmat har derfor mistet sitt eksklusivitetspreg som produkt i dette markedet. (Unntaket er turistmarkedet, som ikke er like "bortskjemt" med god laks, og gjerne vil ha "lokal" mat.) Likevel må altså laks med på menyen for å ta igjen tapt fortjeneste for andre dyrere produkter. Konsekvensen av dette igjen er at serveringspersonale blir instruert til å forsøke å selge f. eks. laks til fordel for de dyrere fiskeproduktene som gir lavere fortjenestemarginer. "Salgspush'et" av laks på grunn av fortjenestemarginer kan derfor kannibalisere salget av kveite i restaurantmarkedet. Paradokset er at kveite får hard konkurranse fra laksen, men kan samtidig ikke "overleve" uten salget av laksen på grunn av prisstrukturen på de to produktene sett i sammenheng.

Dilemmaet er åpenbart for oppdrettere som selger både laks og kveite i samme marked. Det er altså svært viktig å forstå disse sammenhengene mellom pris på ett produkt versus pris på konkurrerende produkter og effekten på etterspørselen av produktene. Disse sammenhengene forplanter seg også oppover i verdikjeden, og har direkte innvirkning på oppdretternes situasjon.

5.5 Pris på kveite versus konkurrerende sjømatprodukter

Det har vært gjort en del forskning tidligere for identifisere substitutter til oppdrettskveitesproduktet. En art som ofte er nevnt er piggvar, som ligner på kveiteproduktet på en del egenskaper, og kan inngå som et substitutt til kveite. Langt mer interessant er det derimot å identifisere *konkurrerende* produkter. Vi spurte derfor respondentene om hvilke produkter man oppfattet at kveite får sterkest konkurranse fra på menyen (restaurant) eller i produktsortimentet (grossist/importør/eksportør). Naturlig nok er vill kveite den sterkeste konkurrenten på det svenske markedet. I Norge nevnes vill kveite mye sjeldnere på grunn av beskjeden tilgang på villfanget kveite. Oftest nevnes breiflabb, piggvar, sjøtunge (Sverige), og torsk/skrei. Imidlertid kommer det frem at piggvar og sjøtunge stiller i en klasse for seg både smaksmessig, og ikke minst prismessig. Reelt sett er derfor ikke disse to artene *direkte* konkurrenter til oppdrettskveite. De viktigste konkurrentene er altså breiflabb og torsk, først og fremst fordi at de er eksklusiv hvitfisk som ligger noenlunde likt med kveite i pris. Mange, særlig grossister, nevner også laks og steinbit

som konkurrentprodukter. Laks er langt ifra et åpenbart substitutt for kveite, men fremstår som en reell konkurrent pga. pris. I Norge ble også skalldyr nevnt ved flere anledninger.

Laks og skalldyr (sjøkreps og hummer) er spesielt viktige produkter for grossistene. Laks er det på grunn av høyt volum og dermed god fortjeneste. Skalldyr nevnes (og til dels torsk) fordi det er vanskelig å få tak i og gir prestisje å kunne tilby eksklusivt. Disse produktene er såkalte "fyrtårnprodukter" som vies mye oppmerksomhet av grossistene. Dette er oppmerksomhet som kveiteproduktet må konkurrere med i salgssammenheng.

Av dette kan man slutte at - ved siden av produktes iboende egenskaper (kvalitet, smak, farge, image etc) - er faktorer som pris og tilgjengelighet helt avgjørende for om et annet produkt oppfattes som en konkurrent til kveite. I praktisk markedsføringssammenheng betyr det at man kan benytte pris som et verktøy for å påvirke etterspørselen etter kveite i forhold til konkurrerende produkter. Det betinger at man kan "tåle" et visst slingringsmonn i pris. På det svenske markedet kan det lønne seg å sette ned prisen på oppdrettskveite i villkveitesesong. Inntektstapet i sesong kan tas igjen ved å øke prisen noe utenom sesong når oppdrettskveitens viktigste konkurrent ikke er spesielt tilgjengelig. En eventuell fastprisgaranti for et noe høyere nivå kan gjelde for hele perioden utenom sesong, og for et lavere nivå i sesong. Strategisk er det også viktig å følge med i prisutviklingen på de nærmeste konkurrerende produktene. På bakgrunn av dette kan man tilpasse salgsprisen på kveite for å øke sjansen for at produktet blir foretrukket fremfor f. eks. breiflabb og torsk.

6 Distribusjon

Hvilken strategi en bedrift velger kan ha stor innflytelse på bedriftens evne til lønnsomhet. Samtidig kan begrensninger i en bedrifts ressurser, nettverk og markedsrett sette klare rammer for hvilken strategi bedriften *kan* velge. Noen sannsynlige konsekvenser for ulike valg av strategi vil bli diskutert i dette avsnittet. Dette kan vært til hjelp for bedrifter som vurderer alternative kanaler for sine produkter ut i markedet.

6.1. Alternative distribusjonsstrategier

En oppdretter i Norge har i utgangspunktet 4 alternativer for distribusjonskanal for eksport til Sverige:

- Selge til eksportør
- Selge direkte til importør i Sverige
- Selge direkte til grossist i Sverige
- Selge direkte til grossist i Sverige via agent

(Se også Tabell 6.1 for en oversikt over fordeler og ulemper ved ulike strategier)

6.1.1 Eksport gjennom eksportør/importør

Tradisjonelt har det vært ganske vanlig å selge oppdrettsfisk gjennom eksportør for eksport til utlandet. Grunner til dette er at mange oppdrettere i første rekke er produksjonsbedrifter som må avsette mesteparten av sine ressurser til å utvikle og effektivisere sin produksjon. I tillegg er mange av disse oppdrettere små, lokale bedrifter. Langt i fra de fleste av disse bedriftene besitter de markedsføringsressurser som er nødvendig for å operere konkurransedyktig i utlandet.

Eksportøren kan forventes å ha en del egenskaper som er nødvendig for å få til effektiv eksport. For det første er det naturlig at eksportøren ha en viss *markeds kjennskap*. Slik kjennskap kan være forståelse om hvem som er de viktigste aktørene (eksisterende og potensielle kunder og konkurrenter) og hvordan disse opererer. Videre kan man regne med at eksportøren har innsikt i hvilke produkter det er etterspørsel etter og hvilke kvanta og priser som det vil være fornuftig å operere med. Gjennom erfaring med markedet kan eksportøren også forventes å ha innsikt i både hjemlandets og eksportmarkedets kultur, lovbestemmelser og administrative rutiner (eksport/import og tollbestemmelser, papirarbeid mm.).

Som nevnt er personlige kontakter og langvarige kundeforhold med sterke tillitsbånd mellom kunde og leverandør ganske typisk i bransjen.

En eksportør som har vært på markedet gjennom flere år har også sannsynligvis opparbeidet seg et *kontaktnettverk* til viktige aktører blant kunder, myndigheter og mellomleverandører (varetransport-, emballasje- og foredlingsleverandører o.l.), som vil være svært viktig i eksportsammenheng. Nært relatert til dette er også eksportørens *renommé* og *eksportørmerkenavn* opparbeidet gjennom en årrekke. I mange tilfeller kan dette være avgjørende for kundenes kjøpsbeslutning. En viktig funksjon ved et etablert merkenavn altså å redusere oppfattet risiko for kunden. Det er vil oppfattes som en større risiko for kunden å velge en handelspartner som er relativt ukjent. Først og fremst gjelder dette leveringsrisiko. En større grossist vi snakket med i Sverige nevnte at de hadde prøvd å importere direkte fra en produsent i Norge. Desverre hadde det raskt oppstått en del leveranseproblemer som hadde gjort at grossisten hadde sett seg nødt til å kutte ut ordningen. Eksportøren kjøper vanligvis inn varer fra flere produsenter, og er ikke like utsatt om noe skulle gå galt med leveransene fra en enkelt produsent. Det gjør at eksportøren kan levere selv om en av flere leverandør svikter. Dette er også grossistkundene meget klar over. Vedkommende grossist nevnte også bekymring over at mindre produsenter med en eller få kunder fort kunne bli for avhengige av grossisten. Det kan som nevnt være perioder av året når man ikke får solgt oppdrettskveite i Sverige. Han mente at en slik avhengig produsent kan få problemer og kanskje gå konkurs om man ikke handlet med dem hele året. Konkurs hos oppdretter ville tvinge grossisten å skifte leverandør igjen.

Videre kan eksportøren dra fordel av ”leverandørbyttekostnader” (*switching cost*) som kunden vil få om han skulle velge andre handelspartnere. Disse kostnadene innebærer å bryte ut av en *vaneatferd*, som krever energi og arbeid med ny strategi og rutiner. Kunden kan også miste eventuelle fordelsordninger (kvantumsrabatter, særbehandling, markedsføringsstøtte e.l.) og andre viktige handelspartnere ”som fulgte med på kjøpet”. Switching cost-effekten blir ofte undervurdert av nye aktører som forsøker å konkurrere med etablerte leverandører. (Se også Tabell 6.1 nedenfor for en oversikt over vurderinger mht. eksportstrategi).

En eksportør som har vært i markedet en stund kan også påregnes å ha et betydelig *distribusjonsnettverk* som gjør det mulig gi produktet et stort geografisk nedslagsfelt. Dette kan også åpne nye markeder for produktet hvis det er relativt nytt. Eksportøren har gjerne en allerede fungerende logistikk, med et tilpasset ”velsmurt maskineri” for å få produktene raskt ut til mange kunder. Å vite at logistikken fungerer vil være svært viktig for kundene. Dette har vær understreket i bortimot samtlige intervjuer med grossister vi har foretatt

Tabell 6.1: Sannsynlige fordeler, ulemper og konsekvenser av ulike distribusjonsstrategier

Strategi	Fordeler	Ulemper	Mulige konsekvenser
Selge via eksportør	<p>Eksportør har</p> <ul style="list-style-type: none"> • markedskjennskap • kontaktnettverk • omdømme/merkenavn • distribusjonsnett • volum • produktsortiment • markedsføringsressurser • rutiner for papirarbeid • fordel av "switching cost" • mulighet til å utnytte markedsrett til å presse kundens pris 	<p>Eksportør kan (kanskje)</p> <ul style="list-style-type: none"> • utnytte sin markedsrett til å presse oppdretters pris • være et fordyrende ledd • bremse distribusjonstempo • gi enkeltproduktet (kveite) mindre oppmerksomhet • gi enkeltkunder mindre oppfølging 	<p><i>Positive:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan åpne vei til viktige kunder og markeder • Kan forhindre problemer med administrasjon og distribusjon • Kan støtte salget med direkte salg, reklame, promokampanjer, info, messe-deltagelse og kundebesøk • Kan redusere kundens oppfattede risiko <p><i>Negative:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktet (kveite) kan bli "oversett" • Kan øke inkj.prisen på produktet for kundene • Har mange kunder – sannsynligvis mindre fokus pr. kunde
Selge direkte til importør i Sverige (<i>Importør = aktør i S. som selger videre til andre gro.</i>)	<p>Samme som ovenfor + at produsenten kan (kanskje)</p> <ul style="list-style-type: none"> • få en bedre pris • øke salgsvolum • øke distribusjonshastigheten 	<p>Samme som ovenfor + at produsenten må (kanskje)</p> <ul style="list-style-type: none"> • sørge for toll- og avgiftsarbeid • besørge transport • forholde seg til kunde utenlands 	<p>Samme som ovenfor + at produsenten kan muligens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Øke sin lønnsomhet (<i>Pos</i>) <p><i>Negative:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bli utestengt av eksportør (produsent <u>og</u> importør)
Selge direkte til grossist i Sverige	<p>Produsenten kan</p> <ul style="list-style-type: none"> • få en bedre pris • øke salgsvolum • få fulgt opp enkeltkunder • motvirke eksportørers eventuelle selektive distribusjon • øke distribusjonshastigheten 	<p>Produsenten må (kanskje)</p> <ul style="list-style-type: none"> • sørge for toll- og avgiftsarbeid • besørge transport • forholde seg til kunder langt unna • selv utvikle markedskjennskap • bruke ressurser på markedsføring selv • selv samle inn og analysere info om kunder og konkurrenter i eksportmarkedet 	<p><i>Positive</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan øke salgsvolum og bedre pris om kan gi bedre lønnsomhet • Kan få bedre kontroll med kvalitet og leveranser • Kan få fulgt opp kunder <p><i>Negative:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan bli utestengt av eksportør/importør • <i>Kunden</i> kan bli utestengt av eksportør/importør • Kan miste kunder for godt hvis leveranser ikke fungerer godt nok
Selge via agent i Sverige (<i>kan også delvis sammenlignes med et salgslag i Norge hvis laget ikke tar eierskap til produktene</i>)	<p>Produsenten kan</p> <ul style="list-style-type: none"> • få dekket mange potensielle kunder • slippe å bruke tid og ressurser på salgsarbeid (og deler av kundeoppfølgingen) • muligens få redusert salgskostnader (lavere kommisjon enn pris påslaget utgjør fra E/I) 	<p>Produsenten må</p> <ul style="list-style-type: none"> • akseptere at agenten ikke tar eierskap til varene • leve med risikoen at agenten ikke "leverer" eller lykkes i salgsaktiviteten • risikere en negativ holdning fra kunden 	<p><i>Positive:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan oppnå mer profesjonelt og effektivt salgsarbeid • Kan oppnå reduserte salgskostnader <p><i>Negative:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan miste kunder for godt hvis agenten ikke opptrer profesjonelt nok • Kan risikere at agenten "rir mange hester"

Eksportørene har også en strategisk fordel i at de opererer med mye større *volum* enn en enkelt produsent kan fremdrive. Altfor små totalkvanta kan være begrensende for etterspørselen i de ulike geografiske markedene (pga. mangel på tilgjengelighet). Enda viktigere er det at volum gir stordriftsfordeler i en rekke sammenhenger. Volum gjør at man ikke er avhengig av like store fortjenestemarginer p.r. enhet. Dette frigir midler til rabatter, promosjoner og annen markedsføring som kan øke etterspørselen. Samtidig kan det gi kvantumsrabatter på f. eks. transport og forpakning.

Volum gjør også større eksportører til en betydelig kunde for underleverandører og leverandør for kunder. Dette kan gjøre at disse partene er villige til å innrømme særfordeler for å unngå å miste eksportøren som handelspartner. Selvfølgelig er dette mye vanskeligere å oppnå for en mindre, individuell oppdretter/produsent.

Eksportørens kanskje viktigste fordel ligger i et bredt *produksortiment*. I stedet for å forholde seg til en rekke mindre leverandører kan kunden få alt på ett sted (*one-stop-shopping*). I tillegg til f. eks. kveite kan eksportøren tilby breiflabb, laks, torsk, skalldyr og tilbehør som kunden også trenger. Selvsagt sparer dette kunden en mengde tid, arbeid og ”papir”. Eksportøren kan også ”pakke sammen” produkter (som nevnt under avsnittet om produktets *komplementaritet*). Det kan øke attraktiviteten av tilbudet for kunden. Disse momentene gjør eksportøren til en attraktiv handelspartner for mange kunder. Det gjør at eksportøren kan bli valgt som partner til og med om prisen på varene kan være høyere enn hos enkeltleverandører.

6.1.2 Direkteeksport

Eksportørens brede produktsortiment kan også være en *ulempe* for en produsent som ønsker å distribuere gjennom eksportør. Som nevnt tidligere har en betydelig norsk eksportør ikke funnet det hensiktsmessig å startet med (forsiktig) eksport av oppdrettskveite til Sverige før i 1999. Dette til tross for at produktet har vært tilgjengelig på markedet i Norge i flere år. På grunn av høypris- og lavt volum- problematikken som diskutert i avsnitt 5, er det nok rimelig at eksportør (og importører) ”sitter litt på gjerdet” for å se hva som hender med kveiteproduktet fremover. Det kan tyde på at eksportøren ikke ”tør” å satse stort på å ta inn større kvanta for eksport til Sverige. Eksportøren vi snakket med nevnte at man var villig til å redusere sine normale marginer noe i forhold til oppdrettsproduktet for å ”hjelpet det igang” bl. a. i Sverige. Likevel ser det ut til at produktet foreløpig er en ”parentes” i sortimentet. Produktet

kan også kreve en del ekstra innsats for å få solgt videre til Sverige for eksportøren på grunn av villkveitens sterke posisjon i Sverige (jf. avsnitt 4.3). Det gjør at kveite kan bli oversett som produkt i salgsaktiviteten i forhold til ”store” produkter som f. eks. laks som allerede gir god fortjeneste.

Problemet for produsenten kan da bli at eksportøren ikke tar inn store nok kvanta til at produsenten kan satse på lønnsom eksport. Da kan det bli nødvendig for produsenten å bruke andre kanaler for å få opp et tilstrekkelig eksportvolum. Alternativt kan oppdretteren velge en ”blandingsløsning” ved å selge til eksportør og samtidig forsøke med egeneksport til importør²⁵. En annen mulighet er kutte eksportør helt, og kun satse på egeneksport til importør i Sverige. En tredje mulighet er å kutte ut både eksportør og importør og selge direkte til grossist i Sverige. En mindre vanlig løsning er (tydeligvis) å benytte en agent²⁶ som opererer i Sverige. Kombinasjoner av løsningene er også mulig.

I praksis går dette ut på at man forsøker å korte ned på distribusjonskjeden for hele eller deler av eksporten. (Nedkorting av den tradisjonelle distribusjonskjeden ser man også tilfeller av i andre bransjer: Flyselskaper forsøker å få kundene til å bestille flyseter direkte hos flyselskapet i steden for å gå igjennom reisebyråer, som flyselskapene må betale kommisjon til.) Fordelen med dette er at produsenten kanskje kan få avsatt et større volum enn om eksportøren fungerer som en ”flaskehals” for eksport av oppdrettskveite. Normalt kan omgåing av et eller flere ledd i kjeden også redusere inntakskosten for kunden, som kan gjøre tilbudet mer attraktivt. (Utrykket ”normalt” er brukt fordi eksportør/importør kan ha vesentlige stordriftsfordeler, som f. eks. for transport, som også *kan* redusere inntakskost betydelig). Direkteeksport kan kutte ned på tiden det tar før fisken når grossist i Sverige, forutsatt at produsenten har et velfungerende transportsystem. Dess flere ledd, desto større mulighet for at distribusjonen tar lengre tid fordi varene kan bli liggende på lager hos flere mellomledd. Tilbakemeldingene viser at logistikken fungerer meget godt fra Norge til Gøteborg (hvor mye av norgesimporten foregår). Imidlertid ble det sagt at det kan ta lengre tid å få varene videre fra Gøteborg til Stockholm enn fra Norge til Sverige. Til tross for oppdrettskveitens meget gode holdbarhetsegenskaper, er kundene meget opptatt av så fresk vare som mulig (maksimalt 4-5 dager

²⁵ *Importør* defineres i denne sammenheng som en aktør som belager en betydelig del av virksomheten på å importere fisk og selge fisken videre til andre grossister. *Grossist* betegnes som en aktør som ikke importerer betydelige kvanta fisk selv, men fortrinnsvis kjøper via importør for videresalg til restaurant

²⁶ *Agent* er en selvstendig aktør som ikke kjøper opp (tar eierskap) til varene, men som formidler salget på vegne av produsenten. Denne noe ”uvanlige” løsningen vil ikke bli diskutert utover det som står i tabell 6.1.

etter slaktedato). Kortere distribusjonskjede kan øke ferskhetsgraden på produktet, særlig for Stockholmsmarkedet.

En eksportør har ofte en rekke førstehåndskunder, noe som gjør at bedriftens oppmerksomhet blir spredt over en portefølje av kunder. Det kan medføre at det til tider skjer en produkt- eller servicemessig ”glipp” fra eksportørens side. I følge våre respondenter skjer dette av og til, selv om det ikke ser ut til å være et vanlig problem. En produsent som velger en eller et fåtall kunder, kan reklamere med at man gir denne kunden(e) full oppmerksomhet og oppfølging. Dette kalles for *selektiv distribusjon*, dvs. at man bevisst velger å distribuere produktene kun gjennom en eller få utvalgte kunder. Er leverandøren en anerkjent aktør, gir slik praksis kunden en følelse av eksklusivitet som kan være positivt for kundelojaliteten.

Hvis selektiv distribusjon brukes i serviceøyemed som en ”bonus” for kunden, er dette udelt positivt. Taktikken kan også brukes aggressivt av de større aktørene i konkurranseøyemed for å stenge andre aktører ute av markedet. På kort sikt kan dette være gunstig for bedriftens konkurransesituasjon. På lengre sikt kan resultatet bli at de (mange) kundene som blir stengt ute slutter å bruke produktet og velger noe annet på grunn av vanskelig tilgjengelighet. Eksempelvis kan det være at en grossist i Sverige som blir ”stengt ute”, kutter ut oppdrettskveite fra Norge og kjøper vill kveite fra Canada i stedet. Gjelder utestengelsen mange nok grossister kan det redusere totaletterspørselen etter oppdrettskveite. Åpenbart er dette ikke gunstig for totaleksporten fra Norge. Mikroøkonomiske (på bedriftsplan) strategier kan få utilsiktede makroøkonomiske (på næringsplan) konsekvenser som i siste rekke slår tilbake på bedriften. Ved enkelte anledninger i fm. intervjuene ble de større norske aktørene kritisert av grossister i Sverige for å ”misbruke” markedsrett. Ved et par tilfeller ble også en større norsk aktør kritisert av grossister både i Sverige og Norge for å ha solgt småkveite (1-3 kg.) på ”billigsalg”. I følge disse respondentene har dette hatt en negativ innvirkning på prisoppfatninger for oppdrettskveite generelt i eksportmarkedet, og har vært til skade for norsk kveiteeksportnæring generelt.

Produsenter som forsøker å omgå ett eller flere ledd i distribusjonen kan risikere selv å bli stengt ute av en eksportør hvis denne ønsker å kjøre et tøft løp. Dette kan gi utslag i at eksportøren nekter å handle med vedkommende produsent. I tillegg kan kunder som kjøper av denne produsenten nektes handel med eksportøren og dennes samarbeidspartnere også. Dette kan bli en vanskelig situasjon for kunden,

som kan ha behov for kjøpe eksportørens andre produkter (enn kveite) i sortimentet. Resultatet kan bli at kunden trekker seg fra samarbeidet med produsenten, som blir sittende igjen med en form for ”dobbel svarteper”.

Den norske eksportøren vi intervjuet var negativ til produsenter som ville omgå eksportøren og selge direkte til det svenske markedet. I slike tilfeller ville produsenten bli oppfattet som en konkurrent. Hvis en slik fremgangsmåte vurderes, mente eksportøren at produsenten burde ta kontakt for å diskutere løsninger slik at man unngår en direkte konkurransesituasjon.

I kraft av å være en betydelig aktør, kan kanskje eksportøren eller importøren bruke sin eventuelle markedsrett til å skape problemer for produsenten. Derfor bør produsentene som vurderer direkteeksport ta initiativ til å avklare konkurransesituasjonen med eksportør på norsk side og eventuelt importør på svensk side for å unngå slike problemer.

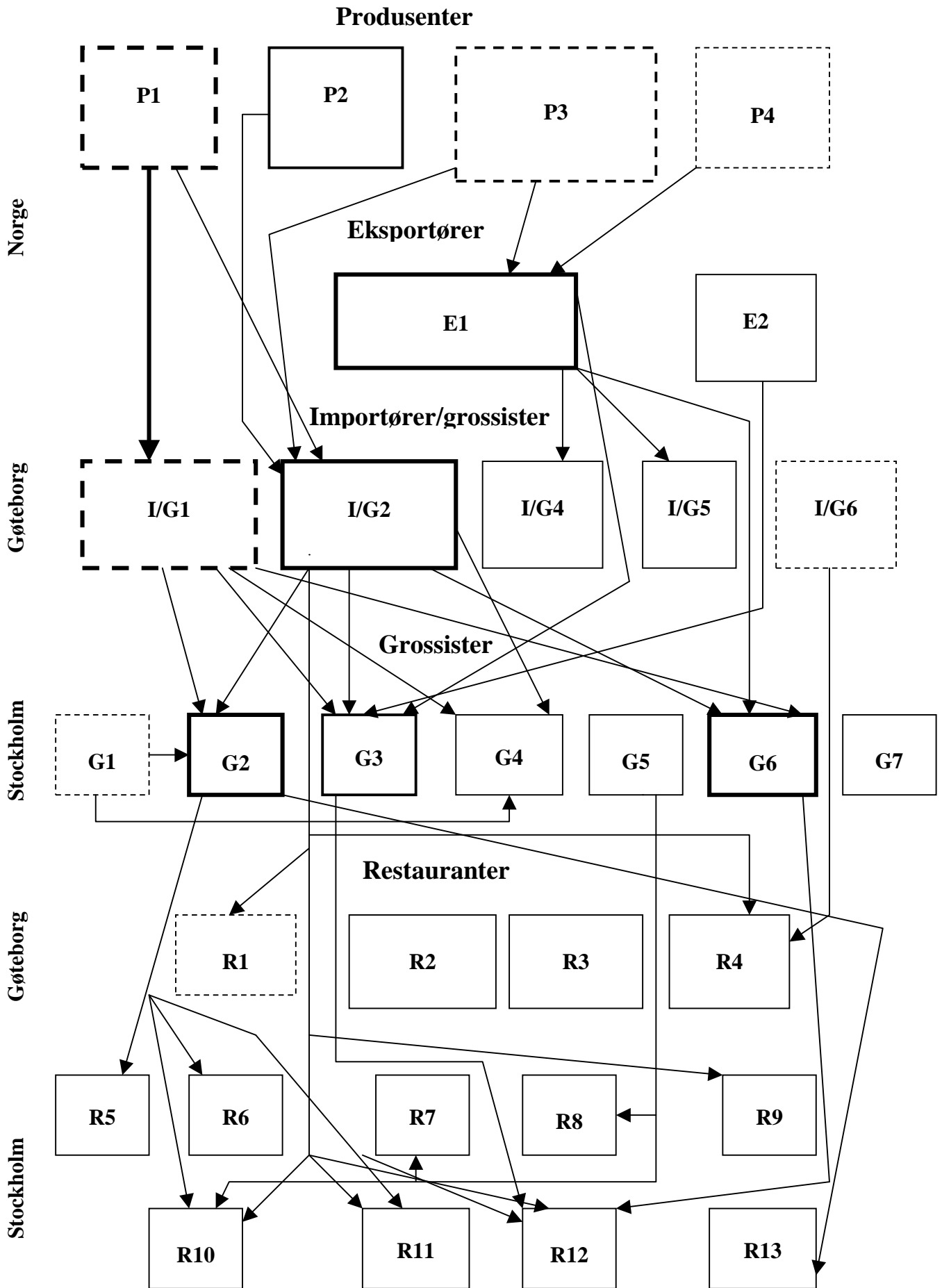
6.1.3 Vurdering av eksportstrategi

En produsent som ønsker å eksportere oppdrettskveite bør tenke nøye igjennom sitt valg av distribusjonskanal. Eksportøren har en rekke strategiske fordeler som produsenten kan benytte seg av. Det er f. eks. markedskjennskap, nettverk, merkenavn, distribusjonsnett, og stordriftsfordeler for å nevne noen. Mange av disse fordelene gjør også eksportøren til en attraktiv handelspartner for grossister. Dette gjør at eksportøren kan bli foretrukket fremfor direktehandel med enkeltprodusenter. Mye av det samme som gjelder mht. eksportører kan også sies om større *importører*.

Hvis ikke store nok kvanta kan distribueres gjennom eksportør til å gjøre eksport lønnsomt, eller for dårlige betingelser gis, kan produsenten måtte vurdere direkteeksport selv. Dette *kan* gi større volum, bedre pris, bedre kundeoppfølging eller raskere distribusjon.

6.2 Kjøpsnettverk for kveiteeksport til Sverige

En viktig hensikt med dette prosjektet har også vært å forsøke å identifisere deler av kjøpsnettverket for kveite på det svenske markedet. Dette vil gjøre det enklere for partnerbedriften å følge produktet sitt frem mot sluttbruker. Samtidig kan det gi en oversikt over hvem som er de viktigste aktørene for eksport til Sverige (Dvs. Gøteborg og Stockholm som denne undersøkelsen dekker). Dette er informasjon som det kan være vanskelig for oppdretterne selv å innhente. Kjøpsnettverket for eksport av



Figur 6.2 Eksempel på kjøpsnettverk for kveiteeksport til Sverige

oppdrettskveite fra Norge til Sverige er forsøkt illustrert i Figur 6.2 på neste side, slik det har kommet frem av intervjuene vi har gjort. I denne offentlige versjonen av rapporten er bedriftenes navn er holdt konfidensielle, fortrinnsvis på grunn av intervjuenes fortrolige karakter (jf. også annet avsnitt under punkt 2.4). Likevel kan figuren tjene til å illustrere et eksempel på kompleksiteten i et kjøpsnettverk i bransjen. Figur 6.2 er selvfølgelig ikke en komplett oversikt over hele nettverket da vi ikke har intervjuet samtlige aktører som opererer i og mot det svenske markedet. (Det ville ha vært en formidabel oppgave helt utenfor rammene til dette relativt korte delprosjektet.) Alle aktører med hel linje i sin boks har blitt intervjuet i dette prosjektet. Enkelte opplysninger om interessante aktører som ikke er blitt intervjuet (prikket linje i bokser) har også fremkommet. Derfor er også disse aktørene inkludert i figuren. Pilene i figuren betegner kjøpsrelasjoner i markedet. Pilenes retning viser hvem som (eventuelt) selger til hvem.²⁷ “Fete” bokser illustrerer spesielt fremtredende aktører.

²⁸ Som det fremgår av figuren kan nettverket være svært komplisert. Kun i enkelte tilfeller følger produktet den tradisjonelle produsent, eksportør, importør, grossist, detaljist/restaurant – kanalen frem mot sluttbruker. Som vi ser er det flere kombinasjonsløsninger for eksport i bruk mot det svenske markedet (jf. punkt 6.1).

²⁷ (X \longrightarrow Y = X selger til Y, alternativt: Y kjøper av X).

²⁸ Det må poengteres at opplysningene i Figur 6.2 stammer fra aktørene selv slik det har fremkommet gjennom intervjuene. Det kan gjøre at feilinformasjon, feiltolkninger eller misforståelser kan oppstå for slike kart, slik at enkelte relasjoner *kan* være illustrert ukorrekt (f. eks. kan dette være at noen relasjoner som eksisterer i virkeligheten er utelatt.) I tillegg kan deler av denne informasjon oppfattes som å være av bedriftsintern karakter. Grunnet dette har enkelte aktører ikke villet opplyse om sine kunder og leverandører. Dette bidrar også at vi ikke har 100% komplett informasjon om nettverket.

7 Promosjoner

Promosjoner omfatter generelt fire typer aktiviteter: *Prispromosjoner* (rabatter tilbudskampanjer), *reklame* (betalt annonsering i media, brosjyrer o.l.), *PR* (*Public Relations* dvs. ikke-betalt omtale i media) og *direktesalg* (personlig salg, telefonsalg, direktepost e.l.). I dagligtale er det promosjonsaktiviteter man oftest refererer til når man snakker om markedsføring. (Som vist i Figur 1.2, og diskutert i flere av de foregående avsnitt, omfattes *markedsføring* av langt mer enn bare promosjon.)

7.1 Aktørenes rolle i promosjonssammenheng

Vi var interessert i å undersøke hva slags rolle grossist/importør/eksportør oppfattet at de har i markedsføringen av oppdrettskveite (jf. også fig 1.2). Hensikten var å få en forståelse om det var noen form for åpenbar overlapp eller hull i markedsføringen gjennom verdikjeden.

7.1.1 Vanlige markedsføringsaktiviteter i bransjen

For å få en forståelse av rolleoppfatningene spurte vi grossist/importør/eksportør hva slags markedsføringsaktiviteter de foretok seg, bortsett fra direktesalg. Kun et fåtall benytter seg av annen markedsføring enn rene salgsaktiviteter som telefonsalg, fakssalg eller salg ved kundebesøk. Flere mener at de ikke har noe igjen økonomisk for å utføre utvidede markedsføringsaktiviteter. En del har produsert brosjyrer (utover rene prislister) som beskriver bedriften og produktene. Flere uttrykker at de tviler på effekten av disse brosjyrene. Disse mener at bransjen ikke er spesielt godt egnet for skriftlig markedskommunikasjon. Derfor mener man at det ofte "koster mer enn det smaker" for bedriften. De fleste av de vi intervjuet representerer aktører som hadde vært i markedet en stund. Det gjør at de er relativt god kjent med (og kjent i) bransjen.

Kun et fåtall, fortrinnsvis de større aktørene, er representert med internettsider. Noen få gir også ut informasjonsbulletiner om produkt- eller bedriftsnyheter. En meget positivt eksempel på produktinformasjon koblet med bransjeinformasjon så vi hos en grossist i Norge. Grossisten utgir informative månedlige kundeaviser med aktuelle saker i bransjen, markedsbegivenheter, produktnytt og kampanjer. Ellers er det ganske vanlig å delta på eller besøke messer for å holde seg oppdatert om produkter, teknologi, kunder og konkurrenter. Dette beskrives av grossistene som en viktig anledning til å knytte nye personlige kontakter og vedlikeholde eksisterende. Disse kontaktene er som nevnt meget viktig i bransjen.

Noen av de større norske aktørene inviterer også kunder regelmessig på bedriftsbesøk (og til eventuelle eide eller samarbeidende produksjonsanlegg). I tillegg arrangeres en del produktdemonstrasjoner for kunder og kokker i Norge og i utlandet. Eksportøren vi intervjuet har også et eget produktutviklings-”laboratorium”, hvor nye produkter tilberedes og testes ut.

Med hensyn til de aktørene vi intervjuet, ser det ut til å være relativt sjelden å annonsere i media, bortsett fra sporadiske tilbudskampanjer i bransjepresse. Enkelte som henvender seg til detalj- og konsumentmarkedet annonserer i av og til dagspressen. Tidvis foregår dette som samarbeidsaktiviteter med detaljhandelen eller med leverandører.

Fiskegrossistbransjen bærer altså ikke preg av å være særlig markedsføringsintensiv. Det ser ut til at kun et fåtall av bedriftene investerer større ressurser i markedsføring utover direktesalg. Særlig de mindre bedriftene ser ut til å være sparsomme med markedsføringsinvesteringer.

Den (ofte daglige) kontakten grossistene har med sine kunder gjør at de kjenner sine nåværende kunders behov og preferanser godt. På det punktet gir bedriftene inntrykk av å være forholdsvis markedsorienterte. (Vi har her ikke nok grunnlag for å uttale oss om andre aspekter av grossistenes markedsorientering jf. figur 2.2 , slik som informasjonsinnsamling om og analyse av nye markeder/kunder/segmenter eller konkurrenter.)

7.1.2 Oppfatning av roller

Det ser ikke ut til at grossist/importør/eksportør har store forventninger til at produsentene skal føre an i markedsføringssammenheng. Eksportøren vi snakket med gjorde det klart at han oppfattet det som sin bedrifts oppgave å sørge for eksportmarkedsføring av bedriftens produkter generelt, men ikke oppdrettskveite spesielt. Han mente at produsentene først og fremst skulle konsentrere seg om produksjon.

En del av produsentene på sin side ser ut til å forvente at Eksportutvalget for fisk skal ta seg av det meste av eksportmarkedsføringen. På det tidspunkt undersøkelsen ble gjennomført (sommeren 2000) så det ut til at EFF i første rekke konsentrerte hovedvekten av sin aktivitet på generisk markedsføring mot konsumentmarkedet. I og med at lakseeksporten er den dominerende inntektskilden for EFF, gir dette føring for at hovedinnsatsen fra EFF nødvendigvis må ligge på markedsføring av laks.

Resultatene fra denne undersøkelsen kan tyde på at markedsføring av oppdrettskveite i denne fasen bør være rettet mot *grossistleddet* og *restaurantleddet* spesielt. Typisk massemarkedsføring i form av skriftlig reklame eller brosjyremateriell synes heller ikke å være veien å gå. Oppsøkende virksomhet, produktdemonstrasjoner og brukerassistanse med vekt på bruk av muntlig, personlig kommunikasjon kan synes å være mer tilpasset de profesjonelle kundenes innkanaler. I tillegg kan det være nødvendig å rette markedsføringen mot spesifikke nøkkelaktører. Markedsføring rettet mot enkeltaktører i mellomledd i form av personlig kommunikasjon er normalt ikke det EFF befatter seg med. Man kan derfor ikke regne med at EFF alene vil kunne løse de markedsføringsoppgavene som er nødvendig for å oppnå betydelig økning av oppdrettskveiteeksport til Sverige.

7.1.3 Promosjonsoppgaver som må løses av produsentene

I næringen er det en del oppgaver som må løses (jf. Figur 1.2). Overnasjonale spørsmål (f. eks. i forhold til EU) må man regne med at myndighetene og interesseorganisasjonene kan ta seg av. EFF kan påregnes å bistå i markedsutvikling i form av generisk markedsføring. I tillegg kan produsenter som eksporter gjennom eksportør og importør også regne med noe drahjelp fra disse aktørene.

Bortsett fra dette er det en del aktiviteter som produsentene selv må sørge for å få utført. Disse oppgavene kan løses i samarbeid med andre produsenter og/eller sammen med grossist/importør/eksportør. De mellomleddsaktørene vi snakket med var meget positive til å inngå samarbeid med leverandører for markedsføring rettet mot f. eks. restauranter. Slike tiltak kan være kokkekonkurranser, produktdemonstrasjoner, messedeltagelse/stand, eller periodiske prispromosjonskampanjer. Allikevel må produsentene regne med at dette må skje på produsentenes initiativ. Produsentene må også regne med å bære en vesentlig del av kostnadene. Fordelen vil være at produsentene kan få økt etterspørselen etter sine produkter i restaurantmarkedet. Samtidig kan man benytte anledningen til å få innpass og knytte viktige samarbeidsrelasjoner hos grossist/importør/eksportør.

Produsentene kan også med fordel jobbe aktivt med PR ved å få produktet oppdrettskveite positivt omtalt i dags- og bransjepresse (f. eks. storkjøkken-, mat-, hotell-, restaurant- eller reiselivsmagasiner). Videre kan produsentene planlegge midlertidige prispromosjonskampanjer, fortrinnsvis i villskveiteseong, for å få etablert produktet i det svenske markedet. Det må understrekes at disse kampanjene bør være av kortvarig

karakter (f. eks. 2-3 måneder), slik at *image* og *prisforventninger* for produktet ikke skades.

Uansett vil personlig- eller telefondirektesalg være det viktigste virkemidlet for å få solgt produktene i det profesjonelle markedet. Bedrift-til-bedriftssalg er totalt forskjellig fra salg til konsumentmarkedet. Kundeforhold i konsumentmarkedet er preget av enkelt transaksjoner (salg) eller et fåtall transaksjoner. Kunden er ofte en av hundrevis. Bedriftsmarkedet er derimot preget av langvarige, ofte personlige, tillitsforhold. I tillegg kan det dreie seg om hundrevis av transaksjoner mellom to aktører over mange år. Ofte utgjør kunder og leverandører kun en håndfull aktører som gjerne er sterkt avhengige av hverandre. Kjøpsprosessen er også helt forskjellig i disse to ulike markedene. Opplæring og trening i bedriftsmarkedssalg med vekt å eksportmarkedsføring vil kunne hjelpe salgspersonell hos bedriftene som ønsker å gå inn på eksportmarkedet. Det finnes utdanningstilbud og bedriftskurser for slik virksomhet. Det *vil* lønne seg å investere i slik opplæring og kursing som en del av utviklingen av salgsarbeidet i bedriften.

I tillegg til dette kan det være nødvendig å støtte salgsarbeidet med mer uformelle sammenkomster med kunder (messer, kundebesøk, bedriftsomvisninger) som ikke bærer preg av at salg må skje der og da. Vekt bør ligge på gjensidig informasjonsutveksling og identifisering av kundens behov. Slike møter kan benyttes til å knytte profesjonelle personlige kontakter. Uten slik støtte blir salgsarbeidet vanskelig, da man ofte kan havne i en situasjon med *cold calling*. Dvs. at man i salgssituasjonen må henvende seg til et bedriftskundeprospekt som hverken kjenner personen, bedriften eller produktet. Sjansene for suksess er da betydelig mindre.

7.2 Kommunikasjonsbudskap for oppdrettskveite

I *overtalende kommunikasjon*, slik som budskap i promosjonsøyemed, vil det lønne seg å starte budskapet med en del positive momenter om produktet som mottakeren av budskapet helt sikkert kan si seg enig i. Budskapet kan med fordel fokusere på de positive aspektene ved kveite generelt som beskrevet i punkt 4.2.1.

Slik situasjonen er på det svenske markedet er nå, lønner det seg sannsynligvis ikke å markedsføre produktet med vekt på at det er *oppdrettskveite*. Dette er fordi markedet klart foretrekker vill kveite. Vill kveite kan i overført betydning ses på som en *etablert merkevare* som kundene p.r. i dag er godt fornøyd med. Dette "merket" må

oppdrettskveite konkurrere mot. Oppdrettskveite kan derfor ses på, i overført betydning, som et *nytt merke i angrepsposisjon* til merket ”vill kveite”.

Selv om oppdrettskveite objektivt sett kan være bedre enn villkveite på flere områder, har vill kveite en fordel fordi den *oppfattes* å være bedre enn oppdrett i Sverige. Det er en fordel et etablert ”merke” har fremfor et nytt ”merke”. Den psykologiske forklaringen ligger først og fremst i at kunden ønsker (bevist eller ubevisst) å unngå risiko med å forsøke et nytt ukjent merke. Det etablerte merket kan også bli valgt rett og slett av gammel vane²⁹. Mennesker har en tendens til å etter-rasjonalisere sine valg. Man kan gi det ”merket” man allerede bruker (dvs. villkveite) bedre ”karakterer” enn produktet egentlig fortjener.

I en slik situasjon kan rasjonell argumentasjon som viser til sensoriske eksperttester (på smaks-, konsistens -, eller fargeegenskaper o.l.) vise seg å være fånytt. Dette gjelder selv om testene faktisk gir oppdrettskveite gode (eller bedre) karakterer enn vill kveite. Man kan oppleve at kundene rett og slett ikke tror noe på det. Med en slik fremgangsmåte må det brukes mye ressurser på å overbevise kundene om oppdrettskveitens eventuelle suverenitet.

En bedre taktikk er sannsynligvis å tilpasse og markedsføre oppdrettskveite som mest mulig lik det etablerte ”merket” villkveite. Dette gjelder særlig på de egenskaper som enkelt kan sammenlignes direkte mellom de to typene kveite. For eksempel kan dette være at fisken fremstilles naturlig, og at det ikke er noe ”kunstig” ved prosessen.

Det advares samtidig mot å på noen måte fokusere på *negative* aspekter ved villkveite (negativ komparativ markedsføring). Det kan føre til at kunden rett og slett bytter til en annen fiskeart eller annet matprodukt.

I tillegg kan man med fordel understreke de aspekter i det *utvidede* produktet hvor oppdrettsproduktet har åpenbare fordeler fremfor vil kveite. Slike momenter er

- høy ferskhetsgrad
- garantert jevne leveranser året rundt
- garantert velfungerende logistikk

Videre kan det fokuseres på

- garantert stabil pris

²⁹ Jf. Muthukrisnhan, A. V., 1995

- at villfanget kveite vill bli mangelvare og dyrere i fremtiden. Kunden bør bytte *nå* til en sikker leveranse (leverandør) av oppdrettsfisk som kan levere i fremtiden

Alle disse momentene bidrar til å redusere kundens risiko ved å kjøpe produktet i steden for å kjøpe vill fisk (fra f. eks. USA). Dette er en kommunikasjonsmessig nøkkel for oppdrettsproduktet i markedsførings-sammenheng.

8 Konklusjoner

De fire største markedsmessige utfordringene på det svenske markedet er

- en preferanse for større fisk (solgt uten hode)
- en preferanse for villfanget fisk
- at foredling skjer hos grossist
- at prisen oppfattes å være relativt for høy

Tre mulige løsninger kan synes relevante for å angripe problemet med ulike preferanser og oppfatninger i Sverige og Norge:

1. Man kan forsøke å endre *preferansene*. Det kan gjøres ved hjelp av brukerassistanse og rettet informasjon (produktbrukopplæring, info kampanjer, PR, kundebesøk) for å endre svensk foredlings- og tilberedningspraksis.
2. Man kan forsøke å endre *produktet* til å bli mer likt preferansene i Sverige.
3. Man kan forsøke å få til *foredling* i Norge.

9 Anbefalinger

9.1 Endring av preferansene

Foredlings- og tilberedningspraksis kan endres ved å få *opinionsledere* i Sverige til å bruke produktet på ”norsk” måte. I dette tilfelle er opinionsledere utvalgte svenske kjøkkensjefer på prestisjetunge, trendsettende restauranter eller kokkelaug. Tiltak kan gjøres i form arrangementer der norske toppkokker viser svenske kollegaer nye måter å behandle produktet på. (”Vise” må selvfølgelig gjøres respektfullt overfor svensk tradisjon og ikke på en belærende måte.) F. eks er dette mulig ved å ta utgangspunkt i hel fisk og benytte avskjær til kraft, samt å skjære filetene på en annen måte som er bedre tilpasset oppdrettsproduktet. I tillegg kan det samtidig demonstreres at oppdrettsproduktet har en høy kvalitet som egner seg for bruk i toppklassesegmentet.

En slik type arrangement må planlegges nøye med hensyn til hvem som deltar. Dvs. at man sikrer seg at deltagere på svensk side faktisk er opinionsledere. Både representanter for forskere, produsenter, grossister og restauranter, som har gitt innspill til dette prosjektet, er stort sett enige om at det er topprestaurantene som er drivere for å få produktet etablert på konsumentmarkedet. Særlig gjelder dette i Sverige hvor produktet oppdrettskveite er ”nyere”. Det fremkommer fra intervjuene at det i en større by ofte finnes en ”klikk” med kokker/kjøkkensjefer/restaurantsjefer fra trendsettende eller prestisjeunge restauranter. Disse menneskene omgås sosialt og i arbeidssammenheng og utveksler oppskrifter og andre ”yrkeshemmeligheter”. Holdnings- og vaneendringer hos disse opinionslederne, som stiller oppdrettskveite i et gunstigere posisjon, kan spres videre internt i denne klikken. Hensikten er at kokker fra andre restauranter etterhvert inspireres av denne klikken og endrer holdninger og atferd med hensyn til oppdrettskveite.

Tiltak som dette kan med fordel støttes av rettet PR bruk i svensk bransjepresse. Hensikten er å få media til å omtale oppdrettskveite positivt i brukssammenheng. Artikler med f. eks. oppskrifter bør vinkles for å overbevise leserne om at det er mulig å anvende mindre størrelser av kveite til gourmetformål, og at avskjær og kveitehode kan brukes i matproduksjonen.

9.2 Endring av produktet

En annen mulighet er å tilpasse produktet til preferansene. I praksis betyr det å få oppdrettskveiten til å ”ligne” den ville kveiten som selges i

Sverige mest mulig, siden villkveite er produktet som foretrekkes på det markedet i dagens situasjon. Dette kan gjøres ved å øke størrelsen på fisk som tilbys for salg og selge fisken uten hode. Mindre fisk kan selges på det norske markedet i villkveitesesong. Større fisk kan selges i det svenske markedet utenom sesong når det er mindre konkurranse fra villkveite. Hvis det lar seg praktisk gjøre, kan fisken selges uten hode og kveitehodet avsettes på det norske markedet. Det kan være et marked for et slikt biprodukt i Norge³⁰. Eventuelt kan det regnes inn en rabatt for kveitehodet overfor svenske kunder.

9.3 Kundebesøk

Det viser seg altså at det er vesentlige forskjeller mellom f. eks. det norske og det svenske markedet (se bl. a. Tabell S1 i sammendraget). Går man frem på same måte som for det norske markedet, er det sannsynlig at man vil "stange hodet i veggen" på det svenske markedet. Som nevnt er det helt avgjørende å skaffe seg informasjon om kundenes preferanser, og hvordan produktet man ønsker å selge oppfattes i forhold til hva andre kan tilby. Dette er for å kunne tilpasse produktet (i utvidet forstand) til hva kundene, og kundenes kunder, faktisk vil ha.

En mulighet er det å la tredjepart gjøre markedsundersøkelser slik som denne rapporten er et eksempel på. En annen, enda bedre mulighet, er å ta seg tid til å besøke sine nåværende og potensielle kunder jevnlig. Hensikten vil være å kunne knytte personlige kontakter, finne ut om det er noe ved produktet som kan forbedres, samt å komme frem til løsninger som er attraktive for begge parter. I tillegg gir det mulighet til å få en forståelse om hvordan kunden tenker og arbeider. Videre gir det en anledning til besøke han/hennes arbeidsplass og undersøke hvordan produktene tas i mot, oppbevares og videreføres.

Denne form for kundebesøk krever selvfølgelig forberedelser. Det vil lønne seg å skaffe informasjon om

- hvilke andre produkter kunden arbeider med
- hvilke markedssegment kunden henvender seg til
- hvilke bedrifter som er kundens kunder
- hvem som er kundens andre leverandører og hva de kan tilby i form av priser og avtaler
- kundens bakgrunnshistorie, utvikling og økonomiske situasjon
- kundens bedriftsidé, målsettinger og profil
- kundens konkurrenter

³⁰ Jf. *Fiskeriforsknings rapport nr. 9/1998 s. 14.*

Fra informasjon fra kunden kan man ofte nøste opp hvem som utgjør reelle konkurrenter som leverandør til kunden. Det vil også lønne seg å skaffe seg tilsvarende informasjon om disse konkurrentene også. Da kan man bruke informasjon om konkurrentene for å tilpasse sitt tilbud slik at det blir oppfattet å være bedre enn konkurrentenes.

Kundebesøk og innsamling av strategisk informasjon kan synes selvfølgelig og trivielt. En del produsenter gjør dette tilstrekkelig allerede. Likevel tyder intervjuene fra dette prosjektet at en del produsenter ikke er like dyktige på disse punktene. I det hele dreier det seg om markedsorientering av virksomheten, som i de fleste tilfeller er meget positivt for bedriftens lønnsomhet.

9.4 Allianser

Det vil lønne seg, spesielt for mindre bedrifter, å vurdere hvilke mulige konkurrenter man kan nøytralisere ved å gjøre dem til alliansepartnere. Naturlige områder å samarbeide på kan være logistikk (transport), foredling, produktutvikling og markedsføring. Vi vet også at kundene stiller meget sterke krav til korrekte leveranser (Se også liste over 10 "gjøre og ikke gjøre"-momenter for leveranser i punkt 4.5.1) Det kan lønne seg for produsenter å formelt alliere seg med andre produsenter slik at man har en backup hvis bedriften ikke kan levere en bestilling som avtalt. Det gjør det også mulig for alliansen å ta i mot større ordrer, som ellers kunne ha gått til en større konkurrent utenlands. Videre kan det også være fornuftig å knytte allianser med produsenter av andre produkter, slik at man kan tilby et større produktsortiment hvis kunden ønsker det.

Det er viktig å være bevisst at "den enes død" *nødvendigvis ikke* "er den andres brød". Hvis kveiteproduktene blir så vanskelige å få tak i fordi produsentene utkonkurrerer hverandre på en måte som gjør at flere faller fra, og dermed at totalproduksjonen blir enda mindre, kan det føre til at kundene velger et annet produkt å satse på i stedet (f. eks. sjøtunge fra Spania). Det er ingen norske produsenter tjent med, og "alle" taper.

Produsenter som vurderer direkteeksport bør også evaluere sin konkurranseposisjon overfor større aktører i på eksport- og importsiden. Det kan lønne seg å ta kontakt med disse for å om mulig fordele markeder seg imellom slik at man ikke havner i en direkte konkurranseposisjon overfor dem. Man kan f. eks. samarbeide med eksportør om enkelte geografiske områder eller større kunder. I tillegg til disse kan man sørge

for å velge ut andre kunder som ikke er direkte kunder av eksportøren for direkteeksport.

Ut over dette er det også muligheter å inngå samarbeidsprosjekter med bransjeorganisasjoner som f. eks. EFF. Dette kan gjøres på aktiviteter som markedsundersøkelser, produktdemonstrasjoner, messedeltagelse /stands, og bistand ved kundebesøk. Overfor EFF er det også viktig for produsentene å kommunisere slik at man ikke gjør dobbeltarbeid i markedsutviklingsaktiviteter, eller bryter med EFFs eventuelle strategier for image- og merkevarebyggingsarbeid på det svenske markedet.

9.5 Foredling

Norske produsenter bør vurdere å se på mulighetene for foredling (fortrinnsvis filetering) for det svenske markedet. Gitt fiskeindustriens foredlingsanleggs-

kapasitet i Norge bør man ha stordriftsfordeler på foredling fremfor svenskene. Flere av intervjuobjektene har nevnt at ferdigforedledede produkter er på vei inn også i storkjøkkenmarkedet. Norsk foredling kan bidra til at mer av verdiøkningen skjer i Norge og at en større del av fortjenesten blir igjen hos produsent i Norge (jf. også Figur 2.3). Man må i tilfelle unngå å ta ut hele fortjenesteforskjellen, slik at også inntakskosten til restauranter i Sverige kan bli lavere. Det kan øke etterspørselen i det markedet betydelig, og samtidig åpne for bruk i mellomklasserestauranter. Kommunikasjonsutfordringen for produsentene ligger i såfall i å overbevise grossistene at dette kan bli en "vinn-vinn situasjon" som begge parter kan tjene på. Videre må restaurantene overbevises at filetene kan spesialtilpasses etter behov, og at kvaliteten, ferskheten og holdbarheten for produktet ivaretas. I tillegg må det forskes videre på gunstig innpakning og kuttspesifikasjoner som ivaretar kundenes behov.

Alle disse fem fremgangsmåtene som anbefales, enten separat eller i kombinasjon, på grunnlag av dette intervjuene og analysen prosjektet.

SNF Bergen, Juni 2000

10 Addendum: Oppfølging av anbefalingene fra Delrapport 1 og resultater av engasjementet i Sverige

Nedenfor gis en kort oppsummering av oppfølgingen av de praktiske sidene ved delprosjektet som har blitt foretatt i etterkant av markedsundersøkelsen. Til slutt gis det en oversikt over resultatene som har framkommet av prosjektet så langt.

10.1 Grunnlaget for resultater

Et prosjekt av denne art krever nært samarbeid mellom forskningsmiljø og bedrift. Forskningsmiljøet er avhengig av innspill fra bedriften og næringen om hvilke problemstillinger man ønsker belyst. Bedriften og næringen bidrar også med innsikt og erfaringer ifra sin spesifikke bransje. Forskningspartneren på sin side kan bidra med teoretisk og metodisk kompetanse ved gjennomføringen av denne typen markedsundersøkelser, og samtidig bringe på banen interessante momenter som kan være oversett fra et bedriftsperspektiv.

En markedsundersøkelse som i Delprosjekt 1 har liten verdi hvis den ikke blir fulgt opp av bedriftspartneren (og næringen for øvrig på lengre sikt). Et slikt prosjekt krever følgelig aktiv deltagelse fra bedriften under utformingen og gjennomføringen av undersøkelsen, noe bedriftspartner *Aquatech Marine Culture ASA* har gjort til fulle. Minst like viktig for suksessen ved et slikt prosjekt er det også at bedriften bidrar i etterkant med å sette undersøkelsens anbefalinger (som bedriften måtte finne hensiktsmessig) ut i livet. Dette har også bedriftspartneren tatt konsekvensen av, som dert er beskrevet i avsnittet nedenfor.

10.2 Igangsatte tiltak

I henhold til anbefalingene under punkt 9.2 i denne rapporten har bedriften foretatt en tilpassing av produktet overfor det svenske markedet. Bedriften har produsert spesielt et kvantum av kveite av større størrelser (dvs. 7+ og 5-7kg) for salg på det svenske markedet. Mindre fisk har fortrinnsvis vært solgt det norske markedet i villkveitesesong, mens den større kveiten har vært solgt i det svenske markedet utenom sesong når det har vært er mindre konkurranse fra vill kveite i Sverige. I følge bedriften har det også i den senere tid vært mulig å vri leveransene til den nye kunden i Sverige noe over mot mindre størrelser. Dette er en gunstig utvikling for bedriften.

I løpet av perioden prosjektet har pågått har også bedriften tatt initiativ til å utvikle et produktmerkevareravn med opphavstilknytning, ”*Nordic Halibut*”, for å tydeliggjøre og styrke bedriftens profil i markedet (se også punkt 4.4.4). Bedriftens produkter hadde tidligere blitt markedsført under bedriftsnavnet *Aquatech*, noe man etterhvert innså kunne føre til navneforvirring i markedet (f.eks. i forhold til bedrifter med liknende navn eller bedrifter som opererer med produktet av mer teknisk, ikke-biologisk art, f. eks. undervannsteknologi, offshore e.l.). Det nye merkenavnet hadde som hensikt å kommunisere hva salgs produkter bedriften faktisk selger på det internasjonale markedet, samt å knytte dette opp mot et nordisk opphav. I tillegg ble merkenavn og logo utformet for å skille produktet fra konkurrenters produkter, og for å kommunisere profesjonalitet gjennom produktemballasje, brevark, visittkort, brosjyremateriell (og eventuelle fremtidige nettsider o.l.). Utviklingen av merkenavn og logo ble gjort i samråd med et designbyrå, som stod for den tekniske utviklingen, i tillegg til markedsføringsfaglige innspill fra faglig prosjektleder og undertegnede.

Som oppfølging til anbefalingene under punkt 9.1 og 9.2 tok bedriften initiativ til et promosjons-/kundebesøks-/brukerassistansearrangement i Stockholm i september 2000. Det ble invitert et utvalg interessante grossister³¹ (potensielle kunder) til arrangementet. Representanter for følgende 5 grossister deltok på arrangementet.:

(Alle disse bedriftene hadde deltatt i markedsundersøkelsen i Stockholm tidligere.)

Hensikten med arrangementet var blant annet

- 1) å endre målmarkedets oppfatninger til fordel for oppdrettskveite ved å informere om produktet og produksjonen av det (*Produktinformasjon*, jf. bl.a. punkt. 4.5.2)
- 2) minne deltagerne på at produktet finnes og hvor man kan få tak i det ³²
- 3) demonstrere alternative bruksmåter av oppdrettskveite (*Brukerassistanse*, jf. punkt 4.5.4)
- 4) informere om bedriften og dens virksomhet og tilbud
- 5) opprette personlig kundekontakt (jf. punkt 4.5.1)
- 6) diskutere hvordan bedriften kan tilpasse seg grossistenes behov og preferanser (*Markedsorientering*, jf. punkt 2.2)

³¹ I utgangspunktet var det også planlagt deltagelse fra et utvalg av toppkokker (potensielle andreleddskunder og opinionsledere), men disse hadde ikke anledning til å delta på det tidspunktet arrangementet fant sted.

³² (Påminnelser av denne art er viktig overfor en grossist som må fordele sin oppmerksomhet på en rekke sjømatprodukter i sin portefølje, dvs. at en slik påminnelse bidrar til å flytte produktet oppdrettskveite lenger frem i kundens bevissthet i forhold til konkurrerende produkter)

- 7) diskutere praktiske forhold for å sikre velfungerende leveranser (jf. punkt 4.5.1)
- 8) presentere resultatene fra markedsundersøkelsen for Sverige i Delprosjekt for å åpne for innspill og kommentarer fra grossistene.

Arrangementet inneholdt en presentasjon av *Aquatech Marine Culture* ASAs virksomhet. Her ble det også gitt en innføring på noen av de (for grossistene) mest interessante tekniske/biologiske aspektene ved oppdrett og hvordan dette innvirker på produktets kvalitet. Blant annet ble det også forklart hvorfor det ikke er lønnsomt eller hensiktsmessig å produsere de størrelser som svenskene er vant til i fm. vill kveite.

Hensikten med denne delen av arrangementet var å gjøre grossistene kjent med bedriften, og samtidig få avklart eventuelle misforståelser/myter rundt oppdrettsproduktet, samt å gi grossistene viktig produktinformasjon som grossistene kan bruke i sin salgsaktivitet overfor sine kunder. I tillegg ble det presentert en oversikt over produksjonskvanta, hvilke størrelser av kveite som ville bli produsert, og når bedriften hadde produktene tilgjengelig, samt leveringsmuligheter/logistikk og priser. Grossistene hadde etterlyst denne type informasjon fra produsentenes side tidligere i fm. intervjuene i prosjektet.

Videre ble bruk av oppdrettskveite på "norsk" måte demonstrert en norsk gastronomisk ekspert fra Gastronomisk Institutt, Stig Julesen. Dette var blant annet gjort for å demonstrere at det er uproblematisk å benytte oppdrettskveite i gourmetmatssammenheng, samt å vise at oppdrettskveite av mindre størrelser enn typisk villfisk egner seg godt for dette formålet. I tillegg ble produktet tilberedt for smaksprøving på ulike måter for å stimulere grossistenes oppfatninger om anvendeligheten av produktet. Dette ga også grossistene muligheter til å selv prøve produktet, slik at de senere kan garantere for kvaliteten av det overfor sine egne kunder.

Avslutningsvis ble resultatene fra markedsundersøkelsen presentert for å kunne gi et grunnlag for utveksling av erfaringer mellom partene i rundt-bordet-diskusjonen som konkluderte arrangementet. Undertegnede har også inntrykk av at holdningene overfor oppdrettskveite generelt sett hadde endret seg i positiv retning i forhold til hva som ble uttrykt av de samme personene under intervjuene sommeren 2000.

10.3 Foreløpige resultater av engasjementet

I etterkant av presentasjonen ga flere grossister inntrykk av å være interessert i et samarbeid med *Aquatech Marine Culture ASA*, hvorpå bedriften senere valgte å inngå samarbeid med den av grossistene som bedriften fant mest attraktiv.

En av de viktigste årsakene til at kun én grossist i Stockholm ble valgt var å kunne sikre at denne kunden kunne garanteres leveranse av et visst kvantum, og for å kunne gi denne kunden tilstrekkelig oppfølging og service (jf. også kommentarene i fm. *Selektiv distribusjon* under punkt 6.1.2, og *Pris- og leveransegarantier* under punkt 4.5.2). Samarbeid med flere grossister i Stockholm kan bli vurdert på et senere tidspunkt når bedriften har kapasitet til dette.

Tre viktige resultatmål for *Aquatech Marine Culture ASA* var ved prosjektets igangsettelse å

- komme i samarbeid med minst en kunde (fortrinnsvis i Stockholm) i tillegg til eksisterende engasjement i Sverige
- øke årlig eksportert kvantum til Sverige
- opprettholde en minimum eksportpris på minimum tilsvarende pris som på innenlandsmarkedet ved et utvidet engasjement i Sverige

Alle tre kriterier har blitt oppfylt på nåværende tidspunkt. Liknende resultatmål vil være aktuelt for markedene i England og eventuelt Tyskland i neste fase av prosjektet.

SNF Bergen, januar 2001

Referanser

- Foss, Lene, Jens Østlie og Bernt Arseth (1998) "Med mangfold mot markedet: Organisatoriske modeller i norsk kveiteoppdrett", Fiskeriforsknings Rapport nr. 8/1998.
- Foss, Lene, Jens Østlie og Bernt Arseth (1998) "Fra Produksjon til marked: Institusjonelle, organisatoriske og markedsmessige forhold ved oppdrett av marine arter", Fiskeriforsknings Rapport nr. 9/1998.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Muthukrishnan, A.V. (1995) *Decision Ambiguity and Brand Advantage* Journal of Consumer Research Vol. 22, No. 1 June 1995 (s. 98-109)
- PA Consulting Group (1992) "Market Evaluation og Farmed Halibut" Project Report
- Sandvik, Kåre (1998) *The Effects of Market Orientation*. Dr. Oecon dissertation, Department of Strategy and Management, Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH).

Appendiks 1: Studies on the effects of market orientation

Some selected empirical studies on the effects of market orientation³³

Authors (year)	Theoretical prediction	Empirical support	Sample
Narver and Slater (1990)	Market Orientation has positive effect on Return On Assets	Partial support	84 SBUs * of a forest corporation
Narver, Jacobson and Slater (1993)	Market Orientation has positive effect on Relative Sales Growth	Significant	35 SBUs of a forest corporation
Jaworski and Kholi (1993)	Market Orientation has positive effect on Business Performance	Significant	452 companies and SBUs
Desphandè, Farley and Webster (1993)	Customer Orientation (as reported by customers) has positive effect on Business Performance	Significant	82 Japanese firms
Ruekert (1992)	Market Orientation has positive effect on Long Run Financial Performance	Significant	5 SBUs of a large US. firm
Pelham (1993)	Market Orientation has positive effect on Marketing/Sales Effectiveness	Significant	160 industrial (business-to-business) firms
Wood and Bhulan (1993)	Market Orientation has positive effect on Performance	Significant	24 not-for-profit hospitals
Pleshko (1993)	Market Orientation has positive effect on Business Performance	Significant	141 public and private firms
Balakrishnan (1992)	Degree of Market, Research and Manufacturing Orientation has positive effect on Business Performance	Significant	139 manufacturing companies of machine tools/manufacturing machinery
Selnes, Jaworski and Kholi (1998)	Market Orientation has positive effect on Performance	Significant	237 SBUs of Scandinavian companies

* SBUs= Strategic Business Units

³³ Adapted from "The effects of market orientation", doctoral dissertation by Kåre Sandvik, Norwegian School of Economics and Business Administration (1998)

Appendiks 2: Intervjuguide, grossist – Sverige

ID# _____ Dato/tid: _____

Frågor	Noteringar		
<p>1. När jag säger Halleflundra, vad är det första Ni tenker på om denna produkt?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>2. Anser Ni att det finns någon skillnad mellan odlad hälleflundra och vild hälleflundra? (Om NEJ, gå til fråga 4.)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>3. Varför er odlad hälleflundra bättre/sämre än vild hälleflundra?</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Vild hälleflundra</p> <p>Bättre storlek</p> <p>Bättre smak</p> <p>Bättre konsistens</p> <p>Bättre färg/pigment</p> <p>Bättre fettinnehåll</p> <p>Bättre kvalitet</p> <p>Mer naturlig</p> <p>Bättre pris</p> <p>Bedre vatteninnehåll</p> <p>Annat</p> <p>.....</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Odlad hälleflundra</p> <p>Bättre storlek</p> <p>Bättre smak</p> <p>Bättre konsistens</p> <p>Bättre färg/pigment</p> <p>Bättre fettinnehåll</p> <p>Bättre kvalitet</p> <p>Bättre kontroll/tilsyn</p> <p>Bättre pris</p> <p>Bedre vatteninnehåll</p> <p>Annat</p> <p>.....</p> </td> </tr> </table>	<p>Vild hälleflundra</p> <p>Bättre storlek</p> <p>Bättre smak</p> <p>Bättre konsistens</p> <p>Bättre färg/pigment</p> <p>Bättre fettinnehåll</p> <p>Bättre kvalitet</p> <p>Mer naturlig</p> <p>Bättre pris</p> <p>Bedre vatteninnehåll</p> <p>Annat</p> <p>.....</p>	<p>Odlad hälleflundra</p> <p>Bättre storlek</p> <p>Bättre smak</p> <p>Bättre konsistens</p> <p>Bättre färg/pigment</p> <p>Bättre fettinnehåll</p> <p>Bättre kvalitet</p> <p>Bättre kontroll/tilsyn</p> <p>Bättre pris</p> <p>Bedre vatteninnehåll</p> <p>Annat</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Vild hälleflundra</p> <p>Bättre storlek</p> <p>Bättre smak</p> <p>Bättre konsistens</p> <p>Bättre färg/pigment</p> <p>Bättre fettinnehåll</p> <p>Bättre kvalitet</p> <p>Mer naturlig</p> <p>Bättre pris</p> <p>Bedre vatteninnehåll</p> <p>Annat</p> <p>.....</p>	<p>Odlad hälleflundra</p> <p>Bättre storlek</p> <p>Bättre smak</p> <p>Bättre konsistens</p> <p>Bättre färg/pigment</p> <p>Bättre fettinnehåll</p> <p>Bättre kvalitet</p> <p>Bättre kontroll/tilsyn</p> <p>Bättre pris</p> <p>Bedre vatteninnehåll</p> <p>Annat</p> <p>.....</p>		
<p>4. Ungefär hur mycket hälleflundra säljer Ni?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vildkg pr. vecka månad år • Oppdrett.....kg pr. vecka månad år <p><i>Om EJ fråga:</i> Varför säljer Ni inte odlad (eller vild) hälleflundra?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		

<p>5. Hur viktig er storleken på hälleflundra för Er?</p> <p>Inte viktigt Mycke viktigt Vet ej 1 2 3 4 5 6 7 0</p>
<p>6. Vilken storlek föredrar Ni?</p> <p>3-5 kg 7-10 kg Annat..... 5-7 kg Mer än 10 kg</p>
<p>7. Värfor föredrar Ni denna storlek?</p> <p>..... </p>
<p>8. Föredlar Ert företag hälleflundra (Hur)? Hur mycket kostar det för Er att foredla fisken?</p> <p>..... </p>
<p>9. Skulle Ni ha aksepterat frusen, vild hälleflundra i stället för odlad hälleflundra, om den frysta var billigare?</p> <p>Ja Nej Möjligt Vet ej</p>
<p>10. När på året vil det vara naturligt för Er att ha ta inn hälleflundra för vidareförseljning?</p> <p>Vår Höst Jul Sommar Vinter Hele året Vet ej</p>
<p>11. Under näste året, tror Ni Er förseljning av hälleflundra vil.....</p> <p>Öka mycket Den samma Gå ned mycket Öke lite Gå ned lite Vet ej</p>
<p>12. Hur mycket betalar Ni för hälleflundra? Hur mycket säljer Ni den för?</p> <p><i>Köpar</i> <i>Säljer:</i> Vild pr. kg Vild pr. kg Odlad..... pr. kg Odlad..... pr. kg</p>

<p>13. I förhållande till andra aktuella produkter Ni säljer, vad tycker Ni om kilopriset på (odlat) hälleflundra?</p> <p>15-20kr for høgt 5-10kr for høgt ganske billigt 10-15kr for høgt lagom vet ej</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>14. Vilka produkter som Ni seljer har (eller kommer att få) hälleflundra starkast konkurrens med?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>15. Vilken/vilka fiskeleverandör/er använder Ni nu (för hälleflundra). (Vilka länder kommer dom från?)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>16. Kan Ni beskriva kort värför Ni anvender den leverandören Ni har for tiden?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>17. Er Ni nöjda med dissa leverandörer?</p> <p>Mycket nöjd Lite nöjd Mycket missnöjd Godt nöjd Lite nöjd Vet ej</p> <p>Kommentarer?</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>18. Er det noget som av til irriterar Er i forholdande till Eran leverandører, eller som dom tidvis gjør fel?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>19. Hälleflundra har betydeligt längre lagringstid och hållbarhet än andra fiskearter. Hur viktig er hållbarheten, i forholdande till andra fiskearter, för Er?</p> <p>Inte viktig Mycket viktig Vet ej 1 2 3 4 5 6 7 0</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<p>20. En möjlig fördel med leverans av odlad hälleflundra, är att Ni er sikrat jämn tillgång till produktet hela året. Hur viktigt er det för Er?</p> <p>Inte viktigt Mycket viktigt Vet ej 1 2 3 4 5 6 7 0</p>	<p>..... </p>
<p>21. Har det någon positiv eller negativ betydelse, om fisken er producerat/odlat i Norge?</p> <p>Mycket negativt Ingen betydelse Mycket positivt Vet ej 1 2 3 4 5 6 7 0</p> <p>Kommentarer..... </p>	<p>..... </p>
<p>22. Anser Ni att hälleflundra vil være viktig att satsa på för Er, i förhållande till andra fiskprodukter?</p> <p>Inte viktigt Mycke viktig Vet ej 1 2 3 4 5 6 7 0</p> <p>Kommentarer?</p>	<p>..... </p>
<p>23. Gör Eran företag något inom marknadsförning, unntaget direktförseljing?</p> <p>..... </p>	<p>..... </p>
<p>24. Tycker Ni det våra interessant att samarbeta med producenter av hälleflundra om marknadsförning som t. ex. kampanjer, promotion, brochyror, annonsering, marknadsundersökningar och annat?</p> <p>Inte interess. Mycke interess. Vet ej 1 2 3 4 5 6 7 0</p> <p>Kommentarer?</p>	<p>..... </p>
<p>25. Vi har nu pratet om vild og odlat hälleflundra, som produkt, og kring pris, leveranser, marknadsföring bland annat. Är det något annat som Ni tycker bör nämnas i detta sammenhang?</p> <p>..... </p>	<p>..... </p>

