

# **SNF rapport nr. 17/06**

## **Handelshindringer i laksenæringen**

**av**

**Inger Beate Pettersen og Bernt Aarset**

SNF prosjekt nr. 5490: "Økonomiske konsekvenser av internasjonale handelsbarrierer: En analyse av laksenæringen"  
Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, JUNI 2006

© 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 82-491-0449-8 Trykt versjon  
ISBN 82-491-0450-1 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

## **Forord**

Formålet med denne undersøkelsen har vært å avdekke viktige handelshindringer for norsk lakseeksport. Undersøkelsen er en del av NFR - prosjektet: "*Økonomiske konsekvenser av internasjonale handelsbarrierer: En analyse av laksenæringen*". Siktemålet for NFR - prosjektet er å se på problemer og utfordringer knyttet til *markedsadgang, herunder internasjonale og regionale handelsreguleringer samt ikke-tariffære barrierer* i tråd med handlingsplanen fra NFR innenfor marked og samfunn i 2004.

Undersøkelsen som blir presentert i denne rapporten omfatter et bredt spekter av tema innenfor fenomenet handelshindringer.

Formelle reguleringer og betydningen av økonomiske hindringer er analysert i andre del - rapporter. I denne rapporten presenteres og analyseres informasjon om hvordan lakseeksportørene oppfatter hindringer i forskjellige markeder, og i hvor stor grad disse hindringene utgjør et problem.

Rapporten har sin basis i en spørreskjemaundersøkelse og en intervjuundersøkelse gjennomført av Analysehuset.

Vi vil takke alle eksportbedrifter som har brukt av sin tid for å delta i undersøkelsen.

Bernt Aarset

Prosjektleder

Bergen, juni 2006

## Sammendrag

I denne undersøkelsen ser vi på ulike typer av handelshindringer for norsk lakseeksport. Rapporten har et fokus på hindringer i forhold til organisering av markedsarbeidet, kundegrupper og salgsmåter og relasjoner. Studien ser også på barrierer i form av markeds- og kundeinvesteringer, nettverk, risiko og korrupsjon. Likeledes, undersøker vi om transport, logistikkutfordringer, markedskrav og internasjonale standarder utgjør viktige barrierer. Vi analyserer også viktige handelsbarrierer, herunder konkurrenter og markedsbegrensninger til norsk laks. Til slutt ser vi på norske eksportører sine vurderinger av handelspolitiske verktøy.

Resultatene fra studien viser at eksportørene i stor grad velger inngangsstrategier uten investeringer som ekskluderer en tilstedeværelse i markedene. Videre, selger norske eksportører hovedsakelig til tradisjonelle kundesegment, som grossister, importører, foredlingsindustri og røykerier. Begrensninger i forhold til finansielle og menneskelige ressurser er viktige årsaker til valg av inngangstrategier og kundegrupper. For enkelt markeder finnes det også hindringer i form av byråkrati og kultur. Mulige konsekvenser av de valgte strategiene er svakere markedsposisjon og markedsintegrasjon.

Langsiktige relasjoner og salg i spotmarkedet er de vanligste salgsmåtene på tvers av markeder. Resultatene viser også at spot ofte foregår innenfor rammen av langsiktige relasjoner. Videre er salgsmåte og relasjonell tilnærming i eksportør-kunde forholdet nært knyttet til både nasjonale kulturer og bransjekulturen i sjømatnæringen. Høy-kontekst kulturer i enkelt markeder oppleves av flere som en barriere for markedsintegrasjon. Det er også stor variasjon mellom land og kundegrupper med hensyn til normer og praksiser knyttet til etablering og håndtering av kontrakter.

Når det gjelder andre typer av barrierer som markeds- og kundeinvesteringer, nettverk og risiko opplever vel en tredel disse som store barrierer mens vel en tredel mener disse er små. Hindringer i form av korrupsjon, transport og logistikk, spesifikke markedskrav og internasjonale standarder oppfattes som mindre barrierer hos flertallet av eksportørene. De fleste eksportørene opplever at andre konkurrenter har bedre markedsadgang enn dem. Videre oppfattes antidumping anklager, produksjons- og eksportbegrensninger og tollbarrierer som store barrierer. De fleste eksportørene mener norske myndigheter kan gjøre en bedre jobb for å sikre og å bedre markedsadgangen for norsk laks.

## **Abstract**

This study investigates different forms of trade barriers to the export of Norwegian salmon. The report focuses on barriers with regard to the choice of market entry modes, category of customers and sales modes and relations. Further, the study examines trade barriers in the form of market- and customer investments, networks, risk and corruption. Likewise, it investigates whether transportation, logistics, market requirements and international standards represent central barriers. We also analyse important trade barriers including competitors and market restrictions to Norwegian salmon. Finally, exporters evaluate the commercial policy of Norwegian authorities.

The results show that exporters mainly choose entry modes that exclude market presence. Further, the majority of Norwegian exporters sell to customers, such as wholesalers, importers, processing industry and smokehouses. Limitations with regard to financial and human resources partially explain the choice of entry mode and category of customers. Barriers in the form of bureaucracy and culture also exist in some markets. Possible consequences of the chosen strategies are weaker market position and market integration.

Long term relations and sale in spot markets are the most common sales modes across markets. Results show that spot sale often takes place within the frame of long term relationships. Further, sales modes and relational modes in exporter – customer relations are closely connected to national cultures and the business culture in the seafood industry. A number of exporters perceive high-context cultures in some markets as important barriers to market entry. Variation also exists among nations and categories of customers with respect to norms and practices when establishing and maintaining contracts.

With regard to barriers such as market- and customer investments, network and risk, above a third of the exporters perceive these as important while a third sees them as less important. The majority of exporters see corruption, transportation and logistics, specific market claims and international standards as minor obstacles for export. A great number of the Norwegian exporters claim important competitors have advantages with respect to market access. More, accusation of antidumping, restrictions related to production and export, and tax barriers are perceived as central barriers. Most exporters think Norwegian authorities can do a better job to ensure and improve market access to Norwegian salmon.

**Innhold**

Forord.....	3
Sammendrag .....	4
Abstract .....	5
Innhold .....	6
Tabeller .....	8
Figurer.....	9
1. Introduksjon.....	11
2. Datagrunnlaget .....	13
2.1. Spørreskjemaundersøkelsen.....	13
2.1.1. Datamateriale og svarprosent .....	13
2.2. Intervjuundersøkelsen .....	14
3. Beskrivelse av bedriftene.....	15
3.1. Størrelse .....	15
3.2. Aktiviteter .....	16
3.3. Produktspekter .....	16
3.4. Markeder .....	19
4. Relevant teori .....	21
4.1. Inngangsstrategier i internasjonale markeder.....	21
4.2. Teori om relasjonskontrakter .....	22
4.3. Kulturteori.....	24
4.4. Teori om bransjekultur.....	25
5. Organisering av markedsarbeid og kunde grupper .....	27
5.1. Organisering av markedsarbeidet.....	27
5.2. Kundegrupper .....	28
5.2.1. Kundegrupper i EU .....	28
5.2.2. Kundegrupper i Russland/Øst-Europa.....	29
5.2.3. Kundegrupper i Japan.....	29
5.2.4. Oppsummering kundegrupper .....	30
6. Relasjoner og salgsmåter .....	32
6.1. Salgsmåter og relasjoner til kunder i EU .....	32
6.2. Salgsmåter og relasjoner til kunder i Russland/Øst-Europa.....	34
6.3. Salgsmåter og relasjoner til kunder i Japan.....	34
6.4. Analyse på tvers av markedsområdene .....	36
6.4.1. Langsiktige relasjoner er viktig i den globale laksenæringen.....	36
6.4.2. Hvorfor spot? .....	38
6.4.3. Langsiktige kontrakter.....	39
7. Handelsbarrierer .....	41
7.1. Investeringer, nettverk, risiko og korrupsjon .....	41
7.1.1. Spesifikke markeds- og kunde investeringer.....	41
7.1.2. Fravær av eller svake nettverk som barriere.....	42
7.1.3. Risiko som barriere .....	42
7.1.4. Betalingsmåter og risiko.....	43
7.1.5. Korrupsjon som handelsbarriere .....	44
7.1.6. Oppsummering .....	44
7.2. Logistikk, markedskrav og internasjonale standarder .....	45
7.2.1. Transportkostnader og logistikk.....	45
7.2.2. Spesifikke markedskrav .....	47
7.2.3. Internasjonale standarder.....	48
7.3. Handelspolitiske barrierer .....	49
7.3.1. Konkurransen fra chilenske lakseeksport.....	49
7.3.2. Andre land har bedre markedsadgang .....	50

7.3.3.	Dumpinganklager mot norsk laks i EU .....	51
7.3.4.	Tollbarrierer .....	53
8.	Handelspolitiske avtaler og ordninger .....	54
9.	Konklusjon .....	57
9.1.	Inngangsstrategier .....	57
9.2.	Kundegrupper .....	57
9.3.	Salgsmåter og relasjoner .....	58
9.4.	Handelsbarrierer i form av markeds- og kundeinvesteringer, transport og standarder .....	58
9.5.	Handelsbarrierer og handelspolitikk .....	59
10.	Behov for videre studier .....	61
10.1.	Inngangsstrategier og effekter på markedsintegrasjon .....	61
10.2.	Barrierer for kundegrupper i eksportmarkeder .....	61
10.3.	Håndtering av relasjonelle kontrakter .....	61
10.4.	Kontrakter og kultur .....	61
10.5.	Sjøveistransport av sjømat til EU .....	62
	Referanser .....	63
	Spørreskjema .....	64
	Intervjuguide .....	73

**Tabeller**

Tabell 1: Svarprosent .....	14
Tabell 2: Omsetning i eksportbedriftene.....	15
Tabell 3: Antall ansatte engasjert i salg og innkjøp på heltid.....	15
Tabell 4 Aktiviteter (type virksomhet).....	16
Tabell 5: Produktspekter til alle markeder.....	17
Tabell 6: Frekvens av eksportører som eksporterer laks og ørret til EU, Øst-Europa, og Japan.....	17
Tabell 7: Oversikt over inngangsstrategier i internasjonale markeder.....	21
Tabell 8: Organisering av markedsarbeidet.....	27
Tabell 9: Hvilke kundegrupper, antall kunder i EU.....	28
Tabell 10: Hvilke kundegrupper, og antall kunder i Russland/Øst-Europa.....	29
Tabell 11: Hvilke kundegrupper, og antall kunder i Japan.....	30
Tabell 12: Hvilke relasjoner eller salgsmåter er det foretrukne i EU.....	32
Tabell 13: Hvilke relasjoner og salgsmåter til markedet er det foretrukne til Russland/Øst-Europa.....	34
Tabell 14: Hvilke relasjoner og salgsmåter til markedet er det foretrukne til Japan.....	35
Tabell 15: Bruken av spot, langsiktig kontrakt og langsiktige relasjoner i tre markedsområder.....	36
Tabell 16: Barrierer i forhold til markeds- og kundeinvesteringer.....	41
Tabell 17: Barrierer i forhold til transport og markedskrav.....	45
Tabell 18: Handelsbarrierer.....	49
Tabell 19: Vurdering av handelspolitiske avtaler og ordninger.....	54
Tabell 20: Handelsbarrierer: oppsummering.....	59



**Figurer**

Figur 1: Produktspekter til EU, Russland/Øst-Europa, og Japan. ....18



## 1. Introduksjon

Norsk lakseeksport er i dag rettet mot markeder i hele verden. Eksportbedriftene må derfor forholde seg til forskjellige markeder og nasjonale kulturer med implikasjoner for markedsetablering og kundefølelse. Studien viser imidlertid at det finnes fellestrekk på tvers av nasjonale grenser innenfor den globale sjømatbransjen. En felles bransjekultur på tvers av land kan således bidra til å redusere kulturelle forskjeller knyttet til nasjonale kulturer. I rapporten diskuterer vi både forskjeller og likheter i handelshindringer knyttet til de tre hovedområdene for norsk lakseeksport; EU, Russland/Øst-Europa, Japan.

Norsk sjømatnæring har i lang tid hatt strategier om økt markedsorientering, markedsintegrasjon og markedstilpasning. En viktig hindring for å kunne iverksette disse strategiene er forholdet til ulike kundegrupper, salgsmåter og relasjoner til kunder. Til tross for at laks i stor grad omsettes i markeder som preges av store svingninger slik at prisen som regel fastsettes etter tilbud og etterspørsel i markedet, så viser studien at handelen med laks ofte skjer i langsiktige relasjoner. Dette fordi eksportør og kunde ofte foretrekker et varebytte innenfor rammen av langsiktige relasjoner med de fordeler det gir i form av tillit, ønsket produktkvalitet, ulike former for tilpasninger (for eksempel logistikk) og kunnskap om partneren. I disse relasjonene vil likevel ikke prisen fastsettes i spesifikke kontrakter, men reguleres gjennom tilbud og etterspørsel i markedet i det tidsrommet laksen selges. Normer som fleksibilitet, solidaritet og gjensidighet er viktige forutsetninger for at aktørene skal kunne gjennomføre tilpasninger i forhold til pris. Eksportvirksomhet og markedsarbeid handler derfor i stor grad om etablering og håndtering av kommersielle relasjoner til kunder i eksportmarkeder.

Formålet ved denne studien er å avdekke handelshindringer for norsk lakseeksport. I studien setter vi søkelyset på eksportørene og deres oppfatninger om og opplevelsen av handelsbarrierer for eksport av laksefisk. Undersøkelsen er også en sammenlignende studie av handelshindringer i forhold markedsområdene EU, Russland/Øst-Europa<sup>1</sup> og Japan.

---

<sup>1</sup> I denne rapporten bruker vi Øst-Europa som samlebetegnelse for land som Polen, Ukraina, Hviterussland, og de baltiske landene som hørte inn under Sovjetunionen og de tidligere øst blokk landene, selv om flere av disse landene nå er med i EU.

Undersøkelsen analyserer flere typer handelshindringer og dekker følgelig en rekke ulike problemstillinger. Nedenfor presenterer vi de mest sentrale problemstillingene.

Hvilke handelshindringer oppfattes som betydelige for norsk lakseeksport av eksportørene selv?

Er det forskjeller i handelshindringene til EU, Russland/Øst-Europa og Japan?

Hvordan organiseres markedsarbeidet og hvilke kundegrupper selger eksportørene til?

Hvilke salgsmåter, herunder spot, langsiktige kontrakter og langsiktige relasjoner, benytter eksportørene i forhold til de tre markedsområdene, og hvorfor benyttes disse?

Hvordan vurderer eksportørene norske myndigheters handelspolitiske verktøy?

Rapporten inneholder 10 kapitler. I det første kapitlet gjør vi rede for formål, sentrale problemstillinger og innhold. I kapittel 2 gjør vi rede for datagrunnlag og undersøkelsesmetoder. Deskriptiv informasjon knyttet til eksportbedriftene presenteres i kapittel 3. I denne rapporten vektlegger vi problemstillinger knyttet til kundegrupper, salgsmåter og relasjoner til kunder i de tre markedsområdene. I kapittel 4 introduserer vi relevant teori med fokus på de nevnte problemstillingene. I kapittel 5 og 6 drøfter vi resultatene knyttet til organisering av markedsarbeid, kundegrupper og salgsmåter og relasjoner. I kapittel 7 studerer vi hindringer i form av spesifikke markeds- og kundeinvesteringer, fravær av nettverk eller svake nettverk, risiko knyttet til hvordan markeder fungerer, og korrupsjon. Videre ser vi på barrierer i form av logistikk, markedskrav og internasjonale standarder. Handelsbarrierer knyttet til konkurranse fra andre lakseeksportører med bedre markedsadgang diskuteres også her. I kapittel 8 ser vi på handelspolitiske avtaler og ordninger og eksportørenes vurdering av disse. Vi oppsummerer resultatene og trekker konklusjoner i kapittel 9. Tilslutt, i kapittel 10 foreslår vi behovet for videre studier.

## 2. Datagrunnlaget

### 2.1. Spørreskjemaundersøkelsen

Undersøkelsen har som formål å avdekke ulike typer handelshindringer for norske eksportbedrifter. Populasjonen for undersøkelsen er norske bedrifter i havbruk - og sjømatsektoren som eksporterer laks. Spørreskjemaundersøkelsen ble gjennomført av Analysehuset. Nøkkelinformanter i undersøkelsen er personer i bedriften med ansvar for eksport av laks. Undersøkelsen omfatter spørsmål om virksomheten (antall ansatte, aktiviteter, produktspekter, o.s.v.), organisering av markedsarbeidet, eksportmarkeder, konkurranse, kundegrupper, relasjoner og salgsmåter, oppfatninger av ulike typer av handelsbarrierer, og vurdering av handelspolitiske verktøy.

#### 2.1.1. Datamateriale og svarprosent

Totalt 97 bedrifter ble kontaktet for å delta i undersøkelsen. Bedriftene er hentet fra Eksportutvalget for fisk sitt register av eksportører av norsk sjømat<sup>2</sup>. Eksportbedriftene er lokalisert i alle naturlige geografiske regioner for sjømateksport. Siden studien kun omhandler eksport av laksefisk (laks og ørret) ble det foretatt en utvalgsprosedyre der alle eksportørene først ble forespurt over telefon om eksportverdi på laks og ørret for 2003 og 2004. På den måten satt vi igjen med en liste over eksportvirksomheter som eksporterer laks og ørret<sup>3</sup>, og en mulighet til å rangere disse. Frafallet av bedrifter var likevel betydelig, blant annet på grunn av konkurser og andre faktorer. Av de 77 bedriftene ble 13 ansett som ikke relevante i forhold til undersøkelsen, for eksempel "ikke involvert i eksport lengre", "ikke eksport av laks", "avviklet". Videre var det et frafall av 34 bedrifter, av grunner som "ikke tilgjengelig", "på ferie", o.s.v. Totalt deltok 30 bedrifter i undersøkelsen (Tabell 1).

---

<sup>2</sup> Alle som eksporterer fisk og fiskeprodukter må være registrert hos Eksportutvalget for fisk

<sup>3</sup> Flere av disse eksporterte også andre fiskeslag.

**Tabell 1: Svarprosent.**

	<b>I alt</b>
Definert populasjon	77
Ikke relevante bedrifter	13*
Justert populasjon	64
Frafall	34**
Antall svar	30
Svarprosent (av justert populasjon)	47 %

\*Ikke eksport, ikke eksport av laks, eksisterer ikke lenger/fusjonert

\*\*fracfall: ikke tilgjengelig (ferie/bortreist), ikke svar

## ***2.2. Intervjuundersøkelsen***

I tillegg til spørreskjemaundersøkelsen ble det gjennomført en intervjuundersøkelse med 9 eksportbedrifter. Utvalgsprosedyren for intervjuundersøkelsen var først en inndeling av eksportørene i 4 grupper hvor 4 i hver gruppe ble trukket til telefonintervju. Ved grupperingen her benyttet vi rangeringen basert på oppgitt eksportverdi, som nevnt ovenfor. Bedriftene som deltok i intervjuene er forskjellige med hensyn på størrelse og eksportmarkeder og gir bredde og mangfold til datamaterialet.

Intervjuene ble gjennomført over telefon som semi-strukturerte intervjuer med mulighet for individuell tilpasning. Hvis eksportøren hadde lang erfaring med eksport til Russland eller Japan for eksempel, kunne denne erfaringen utdypes i intervjuet. Intervjuene ble gjort over telefon og varte mellom 1 time og 2 timer. De kvalitative dataene fra intervjuene gir interessant og informativ tilleggsinformasjon knyttet til spørsmålene i skjemaet. I rapporten bruker vi kvalitative data for å utdype, supplere og forklare resultater fra spørreskjemaundersøkelsen. Eksportbedriftene som deltok i intervjuer anonymiseres i rapporten. Ved bruk av sitater refererer vi til bedriftene ved et tall (1-9).

Når det gjelder omsetning representerer bedriftene en variasjon fra NOK 7,5 millioner til over NOK 2 milliarder. Tre bedrifter har en omsetning fra NOK 7,5 millioner til NOK 20 millioner (4, 8, 9), fem bedrifter har fra NOK 100 millioner til NOK 285 millioner (1, 2, 3, 5, 6), og en har over NOK 2 milliarder i omsetning (7). En bedrift har utenlandske eierinteresser og selger mye laks via et annet marked (2), en virksomhet er en del av et større utenlandsk konsern som har salgskontorer i flere eksportmarkeder (9), en tredje er et større helintegrert selskap som har salgskontorer i flere markeder (7). Resten av bedriftene (1, 3, 4, 6, 8) selger laks fra Norge.

### 3. Beskrivelse av bedriftene

#### 3.1. Størrelse

Størrelsen på bedrifter blir vanligvis målt ved hjelp av omsetning eller antall ansatte. I denne studien har vi målt både omsetning og antall ansatte. I utvalget finner vi variasjon i omsetningen for de deltagende bedriftene (Tabell 2). Seksti prosent av bedriftene har en omsetning under NOK 100 millioner, omtrent 27 % har en omsetning mellom NOK 100 millioner og 400 NOK millioner, mens ca. 13 % har over NOK 400 millioner i omsetning.

**Tabell 2: Omsetning i eksportbedriftene.**

Omsetning NOK millioner	Antall – andel bedrifter	
	Frekvens	%
600 – 650	1	3,3
400 - 599	3	10,0
150 - 399	4	13,3
100 - 150	4	13,3
50 - 99	7	23,3
25 - 49	5	16,7
1 - 25	6	20,0

N=30

Det er også variasjon i antall ansatte (Tabell 3). Siden denne studien omhandler eksportvirksomheten har vi kun inkludert tallene for salgs- og innkjøpsfunksjonen. Vi kan anta at antallet ansatte i disse funksjonene kan gjenspeile bedriftens vilje og evne til å investere i markedsarbeid. Vi ser av tallene nedenfor at mange eksportbedrifter kun har 1-2 ansatte (33 %), halvparten av bedriftene har 3-4 ansatte mens kun 5 bedrifter (17 %) har 7-15 ansatte.

**Tabell 3: Antall ansatte engasjert i salg og innkjøp på heltid.**

Antall ansatte	Salg og innkjøp på heltid	
	Frekvens	%
1-2	10	33,3
3-4	15	50,0
7-15	5	16,7

N=30

Elleve av bedriftene er del av et større konsern, gruppering eller kooperativ. En viktig fordel ved å være tilknyttet et større konsern er tilgangen til ressurser (mennesker og kunnskap), organisasjon eller salgsapparat som styrker markedsarbeidet. Kun syv av de elleve bedriftene oppgir at de har slik tilgang. Flere av eksportbedriftene har tilgang til salgskontorer i flere eksportmarkedet gjennom konserntilknytningen. Utveksling av informasjon og tilgang på

markedsinformasjon, kontakter og nettverk er andre viktige fordeler. En ulempe kan være at man på norsk side og innenfor bedriften ikke opparbeider seg markedskunnskap og eksporterfaring på grunn av allerede eksisterende apparat og ressurser.

### 3.2. Aktiviteter

Eksportbedriftene er engasjert i en rekke aktiviteter i sin virksomhet (Tabell 4). Bedriftene er involvert i trading/salg, som er utvalgsriteriet. Tallene viser at alle aktivitetene har relativt høy frekvens, fra 20 % i oppdrett til 40 % i foredling. Av alle bedriftene er 14 kun involvert i trading/salg. Seks bedrifter er involvert i alle seks aktivitetene, tre i fem av aktivitetene, fem i fire aktiviteter, seks i tre aktiviteter, og en bedrift i to aktiviteter. Disse tallene tilsier at utvalget består av 14 rene eksportvirksomheter og 16 bedrifter som i varierende grad er involvert i produksjonsaktiviteter. Ut fra eksisterende handelsbarrierer på spesielt foredlede produkter kunne man kanskje forvente et høyere antall rene trading/salg bedrifter. Hele 12 bedrifter er involvert i foredling, hvilket er et høyt tall gitt tollbarrierer på foredlede produkter. Tallmaterialet i undersøkelsen er imidlertid begrenset på grunn av stort frafall. Vi kan derfor ikke være sikre på at utvalget er representativt for eksportører generelt.

**Tabell 4 Aktiviteter (type virksomhet).**

Type aktivitet	Frekvens	%
1. Oppdrett	6	20,0
2. Slakting	8	26,7
3. Filetering	9	30,0
4. Foredling	12	40,0
5. Røykeri	9	30,0
6. Trading/salg	30	100,0

N=30

### 3.3. Produktspekter

Alle eksportbedriftene, med ett unntak, eksporterer laks, mens 77 % av bedriftene eksporterer ørret (Tabell 5). Eksport av frossen filet har høyest frekvens (80 %), fulgt av frossen rund og fersk rund (70 %). Fersk filet eksporteres av om lag 63 % av bedriftene, mens kun 47 % sender røyket laks/ørret til eksportmarkedene. I forhold til disse tallene kan det være interessant å skille de rene trading/salg bedriftene (14) mot de bedriftene som er involvert i produksjonsaktiviteter (16) for å se om det er forskjeller i produktspekter. Tallene fra undersøkelsen viser at bedrifter som kun er involvert i trading/salg også har en høy frekvens med hensyn til salg av foredlede produkter som fersk og frossen filet og røyket. Disse bedriftene eksporterte henholdsvis 57 % fersk filet, 86 % frossen filet og 57 % røyket.



**Tabell 5: Produktspekter til alle markeder.**

Type produkt	Frekvens	%
Laks	29	96,7
Ørret	23	76,7
Fersk rund	21	70,0
Fersk filet	19	63,3
Frossen rund	21	70,0
Frossen filet	24	80,0
Røyket	14	46,7
Annet	5	16,7

N=30

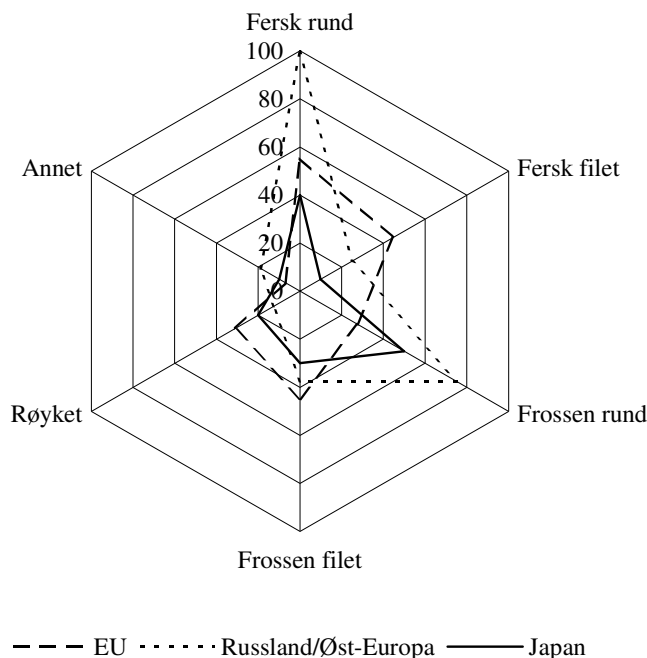
Undersøkelsen gir også informasjon om produktspekter knyttet til de tre markedsområdene EU, Russland/Øst-Europa, og Japan. Ikke alle eksportbedriftene selger til alle markedsområdene, slik at utvalget innen hvert markedsområde er forskjellig. Produktspekteret varierer noe mellom markedsområdene.

Alle bedriftene som selger til EU selger laks, mens kun 45 % selger ørret (Tabell 6). Seksten bedrifter eksporterer til Russland/Øst-Europa. Alle bedriftene selger laks, mens 81 % selger ørret. Ti bedrifter eksporterer til Japan. Åtti prosent av bedriftene selger laks, mens 50 % selger ørret.

**Tabell 6: Frekvens av eksportører som eksporterer laks og ørret til EU, Øst-Europa, og Japan.**

Region/land	Art	Frekvens	%
EU	Laks	29	100 %
	Ørret	13	44,8 %
Russland/Øst-Europa	Laks	16	100 %
	Ørret	13	81 %
Japan	Laks	8	80 %
	Ørret	5	50 %

Fersk rund er viktigste produkttype (55 % av bedriftene), mens frossen og fersk filet selges av 45 %. Røyket og frossen rund selges av henholdsvis 31 % og 28 % av virksomhetene (Figur 1). Til Russland/Øst-Europa selger alle bedriftene fersk rund, mens 75 % bedrifter selger frossen rund. Frossen filet og fersk filet selges av henholdsvis 38 % og 25 % av bedriftene. Kun vel 12 % av virksomhetene selger røyket. Frossen rund (50 %) og fersk rund (40 %) er de vanligste produktene til Japan, etterfulgt av frossen filet (30 %), røyket (20 %) og fersk filet (10 %).

**Figur 1: Produktspekter til EU, Russland/Øst-Europa, og Japan.**

For alle markedsområdene er laks klart viktigst i forhold til ørret. Ørret har en høyere frekvens til Russland/Øst-Europa (81 %) og til Japan (50 %) til forskjell fra 45 % til EU-markedet. Når det gjelder produkttype dominerer fersk rund til EU, mens fersk rund (40 %) og frossen rund (50 %) er tilnærmet like viktige til Japan. For eksportører som selger til Russland/Øst-Europa er fersk rund noe viktigere (100 %) enn frossen rund (75 %). Når det gjelder eksport av filet, så er denne hyppigst til EU-markedet med 45 % for både fersk og frossen. Eksporten av filet er også betydelig mot Russland/Øst-Europa med 38 % for frossen filet og 25 % fersk filet. Til det japanske markedet selger kun 10 % av bedriftene fersk filet, mens 30 % selger frossen filet. Røyket laks eller ørret har moderat til lav hyppighet blant bedriftene til alle markeder, 31 % til EU, 13 % til Russland/Øst-Europa, og 20 % til Japan. Få bedrifter oppgir andre produkter, og undersøkelsen gir ingen informasjon om disse produktene.

Gjennomgangen av tallene viser at produktspekteret som eksporteres til alle markedsområder fortsatt domineres av frossen og fersk rund laks og ørret. Frossen og fersk filet er mindre vanlig (fra 10 % til 45 %). Likeledes er det færre bedrifter som eksporterer røyket laks (fra 13 % til 31 %). Betydelige tollbarrierer i forhold til bearbejdede produkter kan være en forklaring på produktspekteret. Andre barrierer i forhold til eksport av bearbejdede produkter kan være

mangel på ressurser, både menneskelige og finansielle i forhold til markedsarbeid. Fortsatt arbeider mange eksportører med tradisjonelle kundesegment som grossister og industri. For å selge bearbejdede produkter vil man måtte arbeide med andre kundegrupper, som supermarkedskjeder og storhusholdninger. Senere i rapporten omhandler vi barrierer i forhold til kundegrupper i eksportmarkedene.

### **3.4. Markeder**

Sjømatmarkedet er i dag globalt, og på grunnlag av undersøkelsen kan vi konkludere med at norske eksportører har en global eksportstrategi. De har en viss spredning når det gjelder eksportmarkeder, hvilket kan oppfattes som en risikoreducerende strategi. Det skjer stadig endringer i sjømatmarkeder blant annet på grunn av svingninger i etterspørselen eller andre barrierer for eksport<sup>4</sup>, slik at spredning på flere markeder vil være gunstig. De fleste eksportørene selger til mer enn tre markeder, og kun noen få har en eksportandel til et marked på over 50 %. Eksportørene uttaler at det er stor konkurranse på de fleste markedene. Ut fra spørreskjemaet oppgir eksportørene fra 2 til 50 konkurrenter. Gjennomsnittet som oppgis er omtrent 10 konkurrenter.

EU er klart det viktigste markedsområdet, herunder Tyskland, Frankrike, Italia, Spania, Portugal, Sverige, Finland, Danmark, Østerrike, Storbritannia, Holland, og Belgia. En rekke bedrifter er også orientert mot Russland<sup>5</sup> og Øst-Europa, herunder de baltiske land, Polen, Ungarn, Ukraina, Moldova, Romania, Slovenia, Tsjekkia, Kroatia, og Hviterussland. Flere av de nevnte landene i det østlige Europa er nå medlem av EU eller assosierte medlemmer. Eksportørene sine svar bygger på erfaringer fra tidligere. Noen bedrifter eksporterer også til Midtøsten, Arabia og Nord-Afrika, herunder Tyrkia, Israel, Arabiske Emirater, Qatar, Marokko, og Tunisia. Asia er også et viktig marked for norsk sjømat og viktige markeder her er Japan, Malaysia, Hongkong, Kina, Singapore, Thailand, Sør-Korea, og Taiwan. Andre aktuelle markeder er Australia og Canada.

---

<sup>4</sup> Som krig, handelskonflikter, politisk motiverte konflikter, konflikter angående matvaresikkerhet, konkurrenter og substitutter, o.s.v.

<sup>5</sup> Undersøkelsen ble gjennomført i august 2005 før laksekonflikten med Russland oppsto.

I kapittel 6 kommer vi inn på relasjoner og salgsmåter, utfordringer og barrierer spesielt knyttet til markedsområdene EU, Japan og Russland/Øst-Europa.

#### 4. Relevant teori

I denne rapporten vektlegger vi problemstillinger knyttet til markedsarbeidet, herunder valg av inngangsstrategier, forholdet til kundegrupper og salgsmåter og relasjoner. Her presenterer vi relevant teori. Først gir vi en oversikt over mulige inngangsstrategier i internasjonale markeder (Solberg 2005). Vi gir så en innføring i teori om relasjonskontrakter (MacNeil 1980). Denne teorien er spesielt relevant med tanke på at eksportørene oppgir langsiktige relasjoner til kunder som en meget viktig salgsmåte (se Tabell 15). Undersøkelsen omfatter også eksportørene sine salgsmåter og relasjoner til kunder i tre markedsområder. Vi får dermed informasjon om norske eksportørers salgsmåter til kunder i henholdsvis EU, Russland/Øst-Europa og Japan. Undersøkelsen inneholder følgelig komparative data om krysskulturelle kommersielle relasjoner og i den forbindelse blir kulturteori relevant. Vi forklarer kulturteori med fokus på fenomenet lav-kontekst og høy-kontekst kulturer (Hall and Hall 1990; Victor 1992). Datamaterialet viser også at det finnes flere fellestrekk i salgsmåter og relasjoner på tvers av land, det vil si relasjonen mellom norske eksportører og henholdsvis europeiske, russiske og japanske kunder har noen fellestrekk. Man kan derfor anta at det finnes underliggende trekk i det man kan kalle den globale sjømatbransjen som påvirker salgsmåter og relasjoner. I denne sammenheng introduserer vi teori om bransjekulturer (Phillips 1994).

##### 4.1. Inngangsstrategier i internasjonale markeder

*Valg av inngangstrategi* defineres som måten bedriften velger å være representert eller engasjert i internasjonale markeder på (Solberg 2005) (Tabell 7). I spørreskjemaet har vi kalt denne typen strategivalg for *organisering av markedsarbeidet*.

**Tabell 7: Oversikt over inngangsstrategier i internasjonale markeder.**

	<b>Uten investeringer</b>	<b>Med investeringer</b>
<b>Uten lokal produksjon</b>	Handelshus Importør Agent Direkte til kunde	Salgskontor Varelager Serviceenhet
<b>Med lokal produksjon</b>	Lisensiering Leieproduksjon Ledelsesktrakter	Eget produksjonsanlegg Strategiske allianser

Kilde: Solberg (2005, 184)

Strategiene er inndelt ut fra om de er *uten investeringer* (for eksempel direkte salg til importør) eller *med investeringer* (eget salgskontor). Videre har vi en inndeling som er *uten*

*lokal produksjon* (for eksempel agent) eller *med lokal produksjon* (for eksempel strategiske allianser).

Når bedrifter skal velge inngangsstrategi er det viktig å vurdere følgende faktorer:

*Bedriftens interne mål og ressurser* (betydningen av eksportmarkedet, finansielle og menneskelige ressurser).

*Eksterne markedsforhold* (kundene og forhandlerstrukturen, konkurranse, lovverk som begrenser etablering, joint ventures, o.s.v.).

Valg av type inngangsstrategi vil ofte reflektere bedriftens ønske om markedsandeler og markedsposisjon, ønske om egen styring av markedsføringen, ønske om feedback fra markedet, forventninger om styring og kontroll og et ønske om en viss profil i markedet. Selv om inngangsstrategier med investeringer generelt sett vil kunne styrke bedriftens posisjon i markedet innebærer de også en risiko med tanke på markedssvikt og tap av kunder (Solberg 2005).

#### ***4.2. Teori om relasjonskontrakter***

Teori om relasjonskontrakter betrakter *relasjonen* mellom økonomiske aktører som en kontrakt (Macneil 1980). Dette synet på kontrakter innebærer at det sentrale ikke er det løftet som gis av aktørene, men at relasjonen mellom aktørene er kjernepunktet i kontrakten. Dette til forskjell fra teori om klassiske kontrakter som oppfatter kontrakter som løftebaserte. I klassiske kontrakter vil en kontrakt gjenspeile løfter mellom aktører som gir opphav til rettigheter og forpliktelser. Dette kan gjelde løfte om kjøp/salg av en vare til en pris som bestemmes av tilbud og etterspørsel. I denne typen av transaksjoner vil som regel identiteten til kjøper/selger være uten betydning. Kontrakter oppfattes også som fullstendige i den forstand at alle fremtidige hendelser er tatt hensyn til. Det er heller ikke rom for endringer i innholdet i kontrakten. Endringer *ex post* kontraktsinngåelse oppfattes som svært problematiske.

Macneil (1980) definerer en kontrakt som følger:

***"By contract I mean no more and no less than the relations among parties to the process of projecting exchange into the future" (MacNeil 1980, 4).***

Macneil (1980) definerer følgelig kontrakt som *relasjonen* mellom aktører der hensikten er å gjennomføre fremtidige transaksjoner. Evnen til å projisere byttetransaksjoner inn i fremtiden er også et sentralt element i teorien. For økonomiske aktører vil planlegging av fremtidige transaksjoner være en utfordring fordi de har begrenset informasjon om framtiden og alle mulige uforutsette hendelser som kan påvirke transaksjonen. For norske lakseeksportører kan for eksempel pris være en vanskelig faktor å planlegge på grunn av de store prissvingningene i eksportmarkedene.

Macneil (1980) hevder derfor at man i kontrakter som regel vil ha både *løftebaserte* og *ikke løftebaserte* elementer i kontrakter som i sameksistens bidrar til å planlegge framtidige transaksjoner. De ikke løftebaserte elementene kan være tillit og relasjonelle normer som eksisterer i kjøper-selger relasjoner, men også sedvane, normer, status, o.s.v., som eksisterer generelt innenfor samfunn. Det forutsettes derfor at kontrakter inngås i sosiokulturelle kontekster hvor økonomiske aktører påvirkes av relasjonelle og samfunnsmessige normer. Relasjonelle normer av stor betydning for aktører er tillit, fleksibilitet, solidaritet, gjensidighet og tilbakeholdelse av makt. Disse normene etableres og utvikles gjennom kommunikasjon og samhandling mellom individer i kommersielle relasjoner. Det er disse normene som muliggjør tilpasninger og endringer i kontrakter. Videre er det ikke nødvendig å spesifisere fullstendige kontrakter fordi aktørene ved hjelp av de relasjonelle normene kan håndtere endringer og tilpasninger i kontrakter.

Kjøper og selger kan derfor inngå en kontrakt (les relasjonskontrakt) om fremtidige transaksjoner, for eksempel salg av et bestemt volum laks til et eksportmarked over et tidsrom, uten å avtale pris på forhånd. Begge partene, kjøper og selger er nemlig inneforstått med at prisen på laks må fastsettes i markedet i perioden den sendes til markedet. Kontrakten kan derfor inneholde løfter som spesifikasjoner på volum, kvalitet, pakning og merking, mens prisen vil være gjenstand for forhandling mellom partene som reguleres av relasjonelle normer. En eksportør kan derfor si at han har en langsiktig relasjon til en kunde som han har tillit til og har samarbeidet med i mange år. Samtidig vil alltid prisen på laksen som selges til denne kunden fastsettes i markedet (bestemmes av tilbud og etterspørsel). Dette er ikke et bevisst valg fra aktørene sin side men en salgsmåte som følger av de store svingningene i volum av sjømat som sendes til markedene.

Som tidligere nevnt har man innenfor media og forskning ofte et normativt syn på for eksempel spotmarked versus langsiktige kontrakter. Sayer (1995) hevder derimot at

spotmarkeder ofte eksisterer av naturlige årsaker, på grunn av ustabilitet i produksjon (naturlige og menneskeskapt fluktasjoner i fiskebestander som også påvirker markeder for oppdrettsfisk), naturkatastrofer, værforhold, konsum svingninger<sup>6</sup> o.s.v. Dette er forhold som de økonomiske aktørene ikke kan kontrollere. Det er derfor risikofylt for både kjøper og selger å fastsette pris over et langt tidsrom, og aktørene foretrekker å selge og kjøpe i spotmarkedet. Flere økonomiske aktører, som supermarkedskjeder og industri, ønsker imidlertid langsiktighet også i forhold til pris. Store supermarkedskjeder har også til en viss grad marginalisert spotmarkeder ved at de fastsetter prisen på sjømatprodukter i langsiktige kontrakter. I disse kontraktene tas det ikke hensyn til de store svingningene på for eksempel laks, og den eventuelle kostnaden for prisendringer påføres ofte industri eller oppdretter (Pettersen 1998).

### **4.3. Kulturteori**

Fenomenet *contexting* er et sentralt tema innenfor forskning om krysskulturell kommunikasjon mellom bedrifter. *Contexting* kan defineres som:

***"The way in which one communicates and especially the circumstances surrounding that communication" (Victor 1992, 137).***

*Contexting* kan forklares i forhold til mengde av informasjon som formidles og mengden av informasjon som lagres eller forutsettes. Når lite informasjon lagres vil det være behov for at aktørene mer direkte uttrykker deres budskap skriftlig eller muntlig, og da betraktes det som *lav-kontekst kommunikasjon*. Når en stor andel av informasjonen er lagret og informasjonen er formidlet på en indirekte måte, ikke uttalt og ikke skriftlig informasjon anses dette som *høy-kontekst kommunikasjon* (Hall and Hall 1990; Victor 1992).

Nivået på *contexting* vil vanligvis variere i henhold til graden av erfaring og mengde informasjon som aktørene deler. I høy-kontekst samhandlinger vil for eksempel kjøper og selger dele felles erfaringer og mye kunnskap om hverandre (taus kunnskap). I lav-kontekst samhandlinger vil aktørene ha få felleserfaringer og lite kunnskap om hverandre. Mer informasjon må derfor uttrykkes direkte i lav kontekst versus høy kontekst samhandlinger.

---

<sup>6</sup> Dette kan for eksempel være endringer i konsum av substitutter som storfe og kylling. Både kugalskap og fugleinfluenza har bidratt til å øke etterspørsel etter fisk, bl.a. laks. Lite tilbud (fangster) av hvitfisk (vill fisk) kan øke etterspørselen etter laks.



Det er stor variasjon med hensyn til graden av *contexting* i samfunn. Vanligvis anses land som Tyskland, USA og Skandinavia som lav-kontekst kulturer, mens asiatiske, arabiske og latin amerikanske land anses som høy-kontekst kulturer. Land som ligger midt på skalaen er Storbritannia og søreuropeiske land.

Fenomenet *contexting* er relevant i krysskulturelle kommersielle samhandlinger fordi den påvirker atferd i slike samhandlinger. Variasjoner i *contexting* kan resultere i forskjeller innenfor flere områder. Av størst relevans for denne rapporten er: 1) *vektlegging av personlige relasjoner* og 2) *vektlegging av direkte kommunikasjon, lovverk og kontrakter*. I høy-kontekst kulturer tillegges personlige relasjoner og langsiktig relasjonsbygging mellom kommersielle partnere stor betydning, og er en viktig forutsetning for å kunne inngå mer formelle kontrakter. Sterke personlige relasjoner kan også i enkelte kulturer substituere mer formelle kontrakter fordi disse oppfattes som like bindende som skriftlige kontrakter. Krav om skriftlige, formelle kontrakter fra en handelspartner kan også oppfattes som et signal om mistillit og følgelig tolkes negativt. I lav-kontekst kulturer vil man ofte kreve eksplisitt informasjon gjennom formelle kontrakter. Personlige relasjoner og langsiktig relasjonsbygging tillegges liten betydning.

#### **4.4. Teori om bransjekultur**

Kulturbegrepet knyttes som regel til nasjoner. Nasjonale kulturer er da også svært betydningsfulle og har stor påvirkningskraft på enkeltindivider, for eksempel gjennom media, undervisningssystem, nasjonal symboler og dannelse (Hofstede 1980). Kulturer kan imidlertid også eksistere innenfor industrier eller bransjer og i organisasjoner (Kale and Barnes 1991, Nakata and Sivakumar 2001). Forskeren Edgar Schein (2004) har studert kultur i organisasjoner. Han definerer kultur til en gruppe mennesker som:

*“...a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein 2004, 17).*

Kulturer utvikles og forsterkes i samspill mellom individene som samhandler, det være seg i organisasjoner og mellom bedrifter i industrielle kontekster. Industri eller bransje kulturer har

vært avdekket i en rekke studier, og er et viktig forskningsfelt innenfor flere teoritradisjoner, som markedsføring (Levitt 1983), strategi (Porter 1980) og organisasjon (Phillips 1994).

En grunnleggende idé i denne litteraturen er at spesifikke trekk ved en industri påvirker organisasjoner og individer innenfor industrien. Dette kan være trekk knyttet til produkter og deres produksjonsmåte som egenskaper relatert til markeders funksjonsmåte og særtrekk ved konsum. Bedrifter (les mennesker) som opererer innenfor samme industri eller næring vil dermed ha en tendens til å utvikle like tankemåter og lik atferd i forhold til leverandører og kunder, marked, kontrakter, relasjonsbygging, konflikthåndtering, usikkerhet, osv.

## 5. Organisering av markedsarbeid og kundegrupper

### 5.1. Organisering av markedsarbeidet

Solberg (2005) definerer valg av inngangsstrategi som måten bedriften velger å være representert i internasjonale markeder. I spørreskjemaet har vi kalt dette "organisering av markedsarbeidet", og aktuelle strategier har vært "direkte salg til importør", "indirekte salg til importør via eksportører i andre land", "eget salgskontor i markedet" og "salg gjennom agent i eksportmarkedet". Direkte salg til importør har høyest frekvens blant eksportørene (Tabell 8). Nesten 30 % selger også indirekte til importør via eksportører i andre land. Bruken av agent er også vanlig, hele 30 % bruker agenter. Syv av bedriftene benytter eget salgskontor (23 %) i eksportmarkeder.

**Tabell 8: Organisering av markedsarbeidet.**

Organisering av markedsarbeid	Frekvens	%
1. Direkte salg til importør	28	93,3
2. Indirekte til importør via eksportører i andre land	8	26,7
3. Eget salgskontor i markedet	7	23,3
4. Gjennom agent i eksportmarkedet	9	30,0
5. Annet	2	6,7

N=30

Av tallene ser vi at direkte salg til importør er viktigste inngangsstrategi. Denne strategien har noen fordeler framfor strategi 2 og 4, fordi den gir en direkte kontakt med markedsaktør med muligheter for feedback fra markedet. Med unntak av bruken av eget salgskontor, er alle inngangsstrategiene uten investeringer. Med hensyn til valg av inngangsstrategier og ønsker om markedsposisjon og kontroll over markedsføring (jf 4.1), vil eksportører også kunne bedre sin markedsposisjon gjennom strategier uten investeringer. Eksportøren vil imidlertid være avhengig av relasjonen til importør, agent, o.s.v., for å kunne oppnå kontroll og styring over markedsføringen. Viktige dimensjoner i denne sammenheng vil være tillit, maktforhold og lojalitet i relasjonen mellom eksportør og importør/agent. Kompetanse hos importør/agent og deres nettverk og relasjoner til slutt kunder vil også være av betydning (Solberg 2005).

Eksportørens globale eksportstrategi og spredning av salg på flere markeder (jf 3.4) kan til dels forklare valget av inngangsstrategier uten investeringer. Det vil være kostbart og risikofyllt for mange eksportvirksomheter å velge inngangsstrategier med investeringer. På den annen side kan valget av denne typen strategier på sikt hindre opparbeiding av erfaring og kunnskap knyttet til markedsarbeid og dermed redusere mulighetene for økt

markedsintegrasjon. Det kan være nyttig i senere undersøkelser å studere sammenhengen mellom ulike typer inngangsstrategier og oppnådd markedsposisjon og markedsintegrasjon.

## 5.2. Kundegrupper

### 5.2.1. Kundegrupper i EU

Eksportørene ble i undersøkelsen spurt om hvilke kundegrupper de selger til. Majoriteten av dem som eksporterer til EU selger til grossister/importører, foredlingsindustri og røykerier (Tabell 9). Av eksportbedriftene selger 80 % til grossister/importører. Med hensyn til antallet kunder varierer dette noe. Trettititre prosent har fra 1 til 4 kunder, mens 10 % har 5 til 10 kunder og 33 % har mer enn 11 kunder innenfor denne kundegruppen. Syv eksportører oppgir at de har mer enn 20 kunder innenfor denne kategorien. En stor andel av eksportørene selger til foredlingsindustri og røykerier, henholdsvis 43 % og 33 %. Når det gjelder antallet kunder i foredlingsindustrien, har om lag 17 % av eksportørene mellom 1 til 4 kunder, den samme andelen har fra 5 til 10 kunder, og omtrent 10 % har over 11 kunder. Kun to eksportører oppgir at de har over 18 kunder i denne kategorien. Antallet røykerikunder varierer noe. Omtrent 10 % anslår fra 1 til 4 kunder. Den største andelen, 23 %, har fra 5 til 10 kunder. Høyeste oppgitte antall kunder er 8 røykerier. Få eksportører oppgir kunder i kategorien restauranter og catering- og storhusholdning, henholdsvis vel 3 % og 10 %. Eksportører som selger til restauranter har mellom 5 til 10 kunder. Antallet kunder i kategorien catering- og storhusholdning er fra 1 til 4 for alle eksportørene. En større andel av eksportørene, 20 %, selger til supermarkedskjeder. Omtrent 17 % av virksomhetene har fra 1 til 4 kunder, og omtrent 3 % har 5 til 10 kunder.

**Tabell 9: Hvilke kundegrupper, antall kunder i EU.**

Kundegruppe			Antall kunder innenfor kundegruppe			
	Frekvens	%	1- 2 kunder	3 – 4 kunder	5 -10 kunder	11 – kunder
Grossister/Importør	24	80,0 %	20,0 %	13,4 %	9,9 %	33,2 %
Foredlingsindustri	13	43,3 %	6,6 %	10,0 %	16,6 %	9,9 %
Røykerier	10	33,3 %	3,3 %	6,7 %	23,4 %	0,0 %
Restauranter	1	3,3 %	0,0 %	0,0 %	3,3 %	0,0 %
Catering- og storhusholdning	3	10,0 %	10,0 %	3,3 %	0,0 %	0,0 %
Supermarkedskjeder	6	20,0 %	10,0 %	6,7 %	3,3 %	0,0 %

N=30

Majoriteten av eksportørene arbeider med kundegruppene importører/grossister og foredlingsindustri og røykerier (Tabell 9). En stor andel av eksportørene har et stort antall av

kunder i kategorien importører/grossister, mer spesifikt 33 % har mer enn 11 kunder. Eksportørene har et lavere antall kunder i kategorien foredlingsindustri, hvor kun 10 % betjener mer enn 11 kunder. I forhold til røykerier har hovedandelen av eksportørene mellom 5-10 kunder. Eksportørene betjener et lavere antall kunder i dette segmentet enn i forhold til de andre kundegruppene.

Analysen viser derfor at eksportørene fortsatt arbeider med tradisjonelle kundegrupper i EU-markedet. De har også et relativ høyt antall kunder innenfor kategoriene importører/grossister og foredlingsindustri. Dette kan indikere at det er mindre ressurskrevende å håndtere kunderelasjoner til disse kundegruppene. En annen årsak som nevnes av eksportørene er at de selger store kvanta av fisk (hele biler) og at grossister dermed blir en naturlig kundegruppe.

### 5.2.2. Kundegrupper i Russland/Øst-Europa

Også i Russland/Øst-Europa er kundegruppen grossister/importører den klart viktigste (Tabell 10). Nesten 94 % av eksportørene selger til denne kundegruppen. Antallet kunder er relativt høyt i denne gruppen, nesten 44 % har mellom 5 og 10 kunder, og omtrent 20 % har over 11 kunder. Vel 31 % har fra 1 til 4 kunder. Vel 37 % selger til foredlingsindustri. Antallet kunder i denne gruppen er mindre, vel 25 % har fra 1 til 4 kunder. Nesten 13 % har 5 til 10 kunder. Kun en bedrift selger til røykerier, og catering- og storhusholdning.

**Tabell 10: Hvilke kundegrupper, og antall kunder i Russland/Øst-Europa.**

Kundegruppe			Antall kunder innenfor kundegruppe			
	Frekvens	%	1- 2 kunder	3 – 4 kunder	5 -10 kunder	11 – kunder
Grossister/Importør	15	93,8	18,8 %	12, 6 %	43,8 %	18, 9 %
Foredlingsindustri	6	37, 5	18,8 %	6,3 %	12,6 %	0,0 %
Røykerier	1	6,3	6,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Restauranter	0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Catering- og storhusholdning	1	6,3	6,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Supermarkedskjeder	0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

N=16

### 5.2.3. Kundegrupper i Japan

I det japanske markedet er det kundegruppen grossister/importører som er viktigst (Tabell 11). Alle eksportørene selger til denne kundegruppen. Over 55 % av de norske virksomhetene har kun 1 til 2 kunder. Omtrent 11 % av eksportørene har 3 til 4 kunder og over 11 kunder, mens vel 22 % har 5 til 10 kunder. Kun en virksomhet selger til foredlingsindustri.

**Tabell 11: Hvilke kundegrupper, og antall kunder i Japan.**

Kundegruppe			Antall kunder innenfor kundegruppe			
	Frekvens	%	1- 2 kunder	3 – 4 kunder	5 -10 kunder	11 – kunder
Grossister/Importør	9	100,0	55,5 %	11,1 %	22,2 %	11,1 %
Foredlingsindustri	1	11,1	11,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Røykerier	0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Restauranter	0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Catering- og storhusholdning	0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Supermarkedskjeder	0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

N=9

#### 5.2.4. Oppsummering kundegrupper

Kundegruppen importører/grossister er spesielt viktig for eksportører som selger til Russland/Øst-Europa (93 %) og Japan (100 %). Med unntak av salg til foredlingsindustri i Russland/Øst-Europa, er det få eksportører som selger til andre kundegrupper. Selv om grossister/importører er viktige for eksporten til EU-markedet også (80 %), er kundegruppene foredlingsindustri (43 %), røykerier (33 %) og supermarkedskjeder (20 %) også betydningsfulle kundegrupper i dette markedet.

Erfaring med markedsområde kan være en forklaringsfaktor i denne sammenheng. Norske eksportører har lang erfaring med å selge til EU-området. Den sterke utviklingen innenfor supermarkedskjedene og deres betydning i omsetningen av sjømat i EU kan også forklare at flere eksportører handler direkte med denne kundegruppen i EU. Russland og Øst-Europa derimot er relativt nye markeder for norsk eksport og eksportørene trenger kanskje mer erfaring for å nå andre kundegrupper. Når det gjelder Japan har flere norske eksportører lang erfaring med dette markedet, slik at andre forklaringer muligens må legges til grunn her. Enkelte eksportører som selger til Russland og Japan forklarer at fremmed forretningskultur og byråkratiske barrierer hindrer dem i å selge til andre kunder enn importører/grossister.

Vi antar at det er flere forklaringsfaktorer som ligger til grunn for at norske eksportører i hovedsak selger til grossister/importører og foredlingsindustri/røykerier. Vi kan anta at begrensede ressurser til å betjene mer krevende kundegrupper er en faktor. Med ressurser mener vi både finansielle ressurser, for eksempel valg av inngangsstrategier uten investeringer. Denne typen inngangsstrategier utelukker en tilstedeværelse i markedet og gjør det vanskelig å betjene mer krevende kundesegment. Det kan også dreie seg om menneskelige ressurser, som få ansatte på salg/kundebearbeiding, lav kompetanse om kundesegment og

kundehåndtering, lite kunnskap om kultur og språk samt kjennskap til spesifikke forhold i eksportmarkeder.

Undersøkelsen gir imidlertid ikke omfattende og systematisk kunnskap om hvorfor eksportørene foretrekker kundegruppene importører/grossister, og hvorfor det er forskjeller mellom markedsområdene med hensyn til kundegrupper. Videre studier om disse emnene kan gi ny kunnskap.

## 6. Relasjoner og salgsmåter

Eksportørene ble spurt om hvilke relasjoner eller salgsmåter de benytter i forhold til kunder i de ulike markedene. De tre hovedkategoriene er: *Spot*, *langsiktig kontrakt* og *langsiktig relasjon*. Spotmarkedet oppfattes ofte som det "rommet" der kjøpere og selgere møtes i en relasjon kun basert på pris. Denne typen marked betraktes ofte i motsetning til langsiktige kontrakter basert på volum, spesifisert kvalitet, pris, o.s.v. Flere assosiasjoner kan knyttes til spotmarkedet, for eksempel at det er upersonlig, det vil si at identiteten til deltakerne i varebyttet er uten betydning. Videre antas det at forpliktelse og langsiktighet mellom partene er totalt fraværende i spot, samt at varebyttet kun styres gjennom tilbud og etterspørsel i markedet. Både i media og i forskningslitteratur formidles ofte et normativt syn i forhold til valg av salgsmåter. Mange mener at mindre volum fisk bør selges gjennom spot og at større volum bør selges gjennom langsiktige kontrakter, blant annet for å stabilisere svingninger i fiskemarkedet. I tillegg blir ofte spot og langsiktige relasjoner forklart som uforenelige kategorier (Pettersen 2005). I dette kapitlet viser tallene og intervjudata fra undersøkelsen at salgsmåtene "spot" og "langsiktige relasjoner" ikke nødvendigvis er uforenelige.

### 6.1. Salgsmåter og relasjoner til kunder i EU

Preferansen for spot er nokså jevnt fordelt på frekvenskategoriene i forhold til kunder i EU (Tabell 12). Omtrent 43 % av eksportørene bruker spot *aldri* eller *sjelden*. Over 46 % benytter spot *svært ofte* eller *alltid*. Hvis man inkluderer spørsmålskategorien *ofte* i tillegg til *svært ofte* og *alltid*, blir spot en sær viktig salgsmåte for vel 57 % av eksportørene. Langsiktig kontrakt er noe mindre utbredt enn spot. Omtrent 57 % av eksportørene bruker *aldri* eller *sjelden* denne salgsmåten. 21 % benytter seg *ofte* eller *svært ofte* av langsiktige kontrakter, mens vel 21 % bruker *alltid* kontrakter. Langsiktige relasjoner er en særdeles viktig salgsmåte for eksportørene. Vel 96 % oppgir at de bruker denne salgsmåten *ofte*, *svært ofte* eller *alltid* i forhold til kunder i EU. Under 4 % bruker *aldri* denne salgsmåten. På basis av tallene ovenfor er det følgelig spot og langsiktige relasjoner som er den vanligste salgsmåten eller relasjonen til markedet. Vi kan derfor anta at eksportørene ikke finner disse salgsmåtene uforenelig.

**Tabell 12: Hvilke relasjoner eller salgsmåter er det foretrukne i EU (N=28).**

	<b>Aldri</b>	<b>Sjelden</b>	<b>Ofte</b>	<b>Svært ofte</b>	<b>Alltid</b>
Spot	28,6 %	14,3 %	10,7 %	32,1 %	14,3 %
Langsiktig kontrakt	14,3 %	42,9 %	7,1 %	14,3 %	21,4 %
Langsiktige relasjoner	3,6 %	0,0 %	7,1 %	50,0 %	39,3 %



Når man kjører korrelasjonsanalyse mellom de tre salgsmåtene finner vi en signifikant negativ korrelasjon mellom spot og langsiktige kontrakter (-.421\*<sup>7</sup>), hvilket er logisk. Mellom langsiktige relasjoner og spot finner vi en meget svak, negativ korrelasjon (-.066). Videre er det en svak, negativ korrelasjon mellom langsiktige kontrakter og langsiktige relasjoner (-.093). Korrelasjonsanalysen viser dermed at spot og langsiktige kontrakter er gjensidig utelukkende kategorier. Langsiktige relasjoner derimot, er ikke en naturlig konsekvens av langsiktige kontrakter. Det finnes ingen statistisk sammenheng mellom disse kategoriene. Likeledes, kan vi ikke ut fra statistikken si at spot og langsiktige relasjoner er gjensidig utelukkende kategorier. Eksportørens uttalelser fra intervjuene indikerer også at salgsmåten spot kan foregå innenfor rammen av langsiktige relasjoner.

*"Vi jobber stort sett med langsiktige relasjoner, men handelen foregår på spot" (5)*

*"Relasjonsbygging er vi veldig aktive på, men pris er viktigst siden vi opererer på spotmarkedet" (3)*

Denne kombinasjonen av langsiktige relasjoner og handel på spotmarkedet er i samsvar med Macneil's teori om relasjonskontrakter (1980). Eksportørene etablerer relasjonelle kontrakter til kunder som kan betraktes som langsiktige relasjoner. I disse relasjonskontraktene inngår ikke langsiktige løfter med hensyn til pris, fordi partene foretrekker at prisen fastsettes i den perioden varen sendes til markedet. Man kan derfor anta at partene ikke betrakter det som veldig problematisk at prisen fastsettes *ex post* gjennom forhandlinger på basis av tilbud og etterspørsel i markedet. Vi kan også forutsette at relasjonelle normer som tillit, solidaritet, gjensidighet, fleksibilitet og tilbakeholdelse av makt er viktige styringsmekanismer i de relasjonelle kontraktene. Uten disse normene vil det være vanskelig å gjennomføre tilpasninger, som fastsetting av pris *ex post*.

Undersøkelsen omhandler imidlertid ikke data om innholdet og viktige styringsmekanismer i de langsiktige relasjonene (les relasjonskontrakter) eksportørene har til kunder i markedene. Mye av diskusjonen ovenfor er derfor basert på antagelser i henhold til teori (teori om relasjonskontrakter) og forskning (for eksempel Pettersen 2004). Teorier om relasjoner og

---

<sup>7</sup> En halet test. Korrelasjonen er signifikant på 0,05 nivå.

kontrakter er imidlertid sentral kunnskap i problemstillinger som angår hindringer i forhold til markeder og kunder. I senere undersøkelser kan det derfor være interessant å se nærmere på dette problemfeltet.

Spørreundersøkelsen gir også informasjon om foretrukne salgsmåter og relasjoner til kunder i andre markeder utenfor EU, som Russland/Øst-Europa, og Japan. Selv om antallet eksportører som selger til de spesifikke markedsområdene er lavt<sup>8</sup>, kan datagrunnlaget allikevel gi innsikt i trekk ved de ulike markedsområdene. En analyse av tallene fra de tre markedsområdene kan gi indikasjoner på salgsmåter og relasjoner på tvers av land, og dermed mulige fellestrekk ved salgsmåter i den globale laksenæringen. Først beskriver vi de foretrukne salgsmåter og relasjoner i de andre to markedsområdene.

### **6.2. Salgsmåter og relasjoner til kunder i Russland/Øst-Europa**

Spot er en viktig salgsmåte også i forhold til markedene Russland/Øst-Europa (Tabell 13). Nesten 70 % av eksportørene bruker denne salgsmåten *svært ofte* eller *alltid*. Langsiktige kontrakter derimot blir nesten *aldri* brukt av 70 % av eksportørene, mens ca. 31 % *sjelden* bruker langsiktige kontrakter. Nesten 70 % av eksportørene benytter langsiktige relasjoner som salgsmåte til kunder *svært ofte* eller *alltid*.

**Tabell 13: Hvilke relasjoner og salgsmåter til markedet er det foretrukne til Russland/Øst-Europa.**

	<b>Aldri</b>	<b>Sjelden</b>	<b>Ofte</b>	<b>Svært ofte</b>	<b>Alltid</b>
Spot	12,5 %	6,3 %	12,5 %	31,3 %	37,5 %
Langsiktig kontrakt	68,8 %	31,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Langsiktige relasjoner	0,0 %	18,8 %	12,5 %	37,5 %	31,3 %

N=16

### **6.3. Salgsmåter og relasjoner til kunder i Japan**

Spot som salgsmåte er mindre hyppig i det japanske markedet, sammenlignet med de andre markedsområdene (Tabell 14). Over 55 % av eksportørene bruker *aldri* og *sjelden* denne salgsformen. Likevel, benytter vel 44 % spot *ofte*, *svært ofte* eller *alltid* som salgsmåte til dette markedet også. Bruken av langsiktige kontrakter er svært hyppig for vel 44 % av de spurte (*svært ofte* eller *alltid*). Omtrent 44 % bruker *aldri* og *sjelden* langsiktige kontrakter. Langsiktige relasjoner er den mest brukte salgsformen i Japan. Hundre prosent av

<sup>8</sup> Den totale populasjonen for eksportører som selger til henholdsvis Russland/Øst-Europa og Japan er 16 og 9.

eksportørene har langsiktige relasjoner til sine japanske kunder. Den store betydningen av langsiktige relasjoner i Japan er i samsvar med kulturteori og forskning på krysskulturelle kommersielle relasjoner (jf 4.3). Japan anses av kulturforskere som en høy-kontekst kultur hvor personlige relasjoner er sentrale også i kommersielle relasjoner.

**Tabell 14: Hvilke relasjoner og salgsmåter til markedet er det foretrukne til Japan.**

	Aldri	Sjelden	Ofte	Svært ofte	Alltid
Spot	33,3 %	22,2 %	22,2 %	11,1 %	11,1 %
Langsiktig kontrakt	22,2 %	22,2 %	11,1 %	22,2 %	22,2 %
Langsiktige relasjoner	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %

N= 9

I følge eksportørene er langsiktig relasjonsbygging til japanske kunder en forutsetning for å få innpass i det japanske markedet. Flere eksportører omtaler derfor det japanske markedet som tungt, i den forstand at det er vanskelig og tidkrevende å få innpass hos japanske kunder som ny eksportør på markedet.

*"Japanerne er veldig opptatt av relasjoner og tradisjoner. Du må regne med å reise bort 3-6 ganger over 2-3 år før du blir kjent og akseptert. I hele det løpet får du positive signaler, men ingen ting skjer. Det å få personlig aksept, at du som person må aksepteres før de vil gjøre avtaler med bedriften, er antakeligvis den største hindringen. Japanerne legger veldig stor vekt på personlige relasjoner. Det kan ta år, og gjensidige besøk vil være en del av det" (9)*

I forhold til andre asiatiske markeder blir også kultur ansett som en barriere for nye eksportører som skal inn på markedet. Spesielt for små eksportører som ikke har eget salgskontor er det tidkrevende og kostbart å få innpass hos asiatiske kunder. Eksportørene mener det er viktig å respektere kulturen i eksportmarkeder, men omfattende og tidkrevende relasjonsbygging krever tid og ressurser som små aktører ofte ikke har. En eksportør sier i forhold til et tidligere forsøk på å komme inn på det kinesiske markedet:

*"Vi har forløpig lagt Kina på "is". Det koster for mye tid og energi. Kina er vanskelig, spesielt på kultur. Innsatsen her blir bortkastet for små bedrifter" (6).*

Flere av eksportørene i undersøkelsen har imidlertid gode og stabile kundeforhold i Japan. Disse aktørene hevder at når man greier å tolke signalene riktig, knekke den kulturelle koden,

og har fått innpass hos kunder, så fungerer det japanske markedet godt. Japanske kunder har stor lojalitet til den leverandøren de har valgt, og vil helst ikke bytte leverandør.

På grunnlag av diskusjonen ovenfor kan vi antyde at kultur kan oppleves som en barriere for eksportører som ønsker å etablere seg i nye markeder. Dette skyldes at personlige relasjoner og omfattende relasjonsbygging er en forutsetning for markedsetablering i flere asiatiske markeder. Det faktum at Norge har en betydelig eksport til Japan og andre asiatiske markeder kan tyde på at flere norske eksportører har investert tid og ressurser i kunderelasjoner. Stor etterspørsel etter norske fiskeprodukter i disse markedene kan også forklare veksten i norsk eksport. En eksportør uttaler at:

*"...de største problemene i lakseeksporten er kulturforskjeller, men forskjellene i kultur stopper egentlig ikke eksporten"(6).*

#### **6.4. Analyse på tvers av markedsområdene**

Langsiktig relasjon er hyppigst brukt på tvers av markedsområdene, med vel 96 % i EU, 81 % i Russland/Øst-Europa og 100 % i Japan (Tabell 15). Bruken av spot er vanligst i forhold til kunder i Russland/Øst-Europa (81 %), men er også en viktig salgsmåte på de andre markedene, med 57 % i EU og vel 44 % i Japan. Når det gjelder langsiktig kontrakt er denne salgsmåten ganske vanlig i EU (43 %) og i Japan (56 %), mens den sjelden blir brukt i Russland/Øst-Europa. Nedenfor diskuterer vi bruken av langsiktig relasjon, spot og langsiktig kontrakt.

**Tabell 15: Bruken av spot, langsiktig kontrakt og langsiktige relasjoner i tre markedsområder.**

	Spot	Langsiktig kontrakt	Langsiktige relasjoner
<b>EU</b>	57,1 %	42,8 %	96,4 %
<b>Russland/Øst-Europa</b>	81,3 %	0,0 %	81,3 %
<b>Japan</b>	44,4 %	55,5 %	100,0 %

Tallene som er oppgitt i tabell = Ofte, svært ofte, alltid

##### **6.4.1. Langsiktige relasjoner er viktig i den globale laksenæringen**

På grunnlag av diskusjonen foran ser vi at *spot* og *langsiktige relasjoner* er de viktigste salgsmåtene eller relasjonene til kunder i eksportmarkeder (Tabell 15). Langsiktige relasjoner er svært viktige i forhold til kunder i alle markedsområdene. Langsiktige relasjoner er derfor betydningsfulle for aktører i sjømatnæringen på tvers av land og markedsområder. Nasjonale kulturtrekk som lav-kontekst eller høy-kontekst kulturer kommer i mindre grad til uttrykk i de

internasjonale eksportør-kunde relasjonene, selv om høy-kontekst kulturen i Japan ser ut til å forsterke betydningen av langsiktige relasjoner. I følge kulturteori skal Norge være et lav-kontekst land, og følgelig tillegge personlige relasjoner liten betydning. I forholdet til deres kunder, som de japanske vektlegges imidlertid langsiktig relasjonsbygging og personlige relasjoner. Det kan derfor synes som om norske eksportører tilpasser seg kulturelt i forhold til deres høy-kontekst partnere, som japanske kunder. En tilleggsforklaring kan være at det eksisterer en felles bransjekultur i den globale sjømatnæringen som påvirker vektlegging av personlige relasjoner. Tallene ovenfor (Tabell 17) viser fellestrekk på tvers av markedsområdene noe som tilsier at det eksisterer en felles industri eller bransjekultur på tvers av land.

I tråd med teori om bransjekultur vil ofte særtrekk ved næringer påvirke aktørenes atferd i kommersielle samhandlinger (jf 4.4). Spesifikke trekk ved sjømatnæringen kan således påvirke tankemåter, preferanser og atferd hos aktørene i den globale laksenæringen. Spot er hyppig brukt av lakseeksportører (Tabell 15). Årsaken til den hyppige bruken av spot er blant annet de store svingningene i markedene for sjømat. Selv om det er større stabilitet og forutsigbarhet innen oppdrett enn innen vilt-fanget fisk, så påvirkes også laksemarkedet av den usikkerhet og de store svingninger som karakteriserer fiskemarkedene. Med store svingninger i volum blir det også store prissvingninger. Usikkerhet i forhold til pris gjør det vanskelig for både selger og kjøper å inngå fastpriskontrakter. Det er dermed vanskelig for aktørene å spesifisere fullstendige kontrakter på laks. Relasjonelle kontrakter (jf 4.2) blir dermed mer hensiktsmessige for aktørene, fordi man i disse kontraktene har den nødvendige fleksibiliteten i forhold til prisfastsetting. De langsiktige relasjonene blir på en måte *kontrakten* eksportørene har med en kunde, og vice versa. Man kan derfor betrakte store svingninger i tilbud og etterspørsel av sjømat som et sentralt trekk ved sjømatbransjen. Dette trekket påvirker igjen aktørenes salgsmåter og relasjoner til kunder i markedet.

Betydningen av langsiktige relasjoner (les relasjonelle kontrakter) kan betraktes som et felles kulturtrekk i den globale sjømatnæringen. Relasjonsbygging og langsiktige relasjoner er en viktig dimensjon i eksportør-kunde relasjonene på tvers av land, hvilket tilsier at aktørene har en felles kultur og en felles forståelse for nødvendigheten av relasjonelle kontrakter (Tabell 15). Denne påstanden eksemplifiseres av følgende sitat fra en eksportør:

*"Avtaler og bearbeiding av markeder handler i stor grad om langsiktige relasjoner. Er du en av de 5 store leverandørene, er det ved personlige relasjoner man får napp" (7)*

I avsnittene som følger forklarer vi nærmere hvorfor spot er en hyppig salgsmåte i mange markeder. Videre gjør vi rede for utfordringer knyttet til etablering av langsiktige kontrakter.

#### 6.4.2. Hvorfor spot?

Den omfattende bruken av spot kan forklares ut fra spesifikke trekk i laksenæringen spesielt og fiskemarkeder generelt. Eksportørene mener at næringen som sådan er spotorientert. Det er de store variasjonene med hensyn til tilbudet av laks i markedet som påvirker prisene. Når prisene svinger mye er det risiko knyttet til fastpriskontrakter for både eksportører og importører.

*"Markedet er veldig følsomt på pris og kvantum. En liten antydning til at det er for mye laks på markedet og EU landene setter ned prisene. Det samme hvis motsatt skjer, for eksempel dårlig tilgang på laks - og prisene går raskt opp. Generelt er laksemarkedet veldig kortsiktig" (8)*

En eksportør hevder at prisene svinger mest på fersk laks. Dette til forskjell fra frossen laks, hvor det er enklere å avtale prisene lang tid i forveien. Turbulens i forbindelse med straffetoll i EU har i tillegg gjort det vanskelig å etablere fastpriskontrakter. For de fleste eksportørene er det ikke et bevisst valg å selge på spotmarkedet. Det er laksemarkedet med sine svingninger som påvirker aktørenes salgsmåte. Eksportørenes uttalelser illustrerer denne situasjonen.

*"Vi leverer kun på spot. Dette er ikke et valg, men det er sånn det fungerer"*(9)

*"Vi liker ikke å handle på spot, men må – vi søker langsiktige kontrakter, men det er vanskelig å få til" (6)*

*"Vi prøver å unngå dagspris – spotmarkedet. Uansett vil nok 20-30 % av omsetningen likevel ligge der" (7)*

De store prissvingningene hindrer ikke bare fastpriskontrakter, men bidrar også til markedshindringer. En eksportør uttaler at:

*"Pris er også en hindring. Når det er lite fisk, blir det hopp i prisene. Da kjøper kun de som "må" kjøpe - de som videreforedler og har avtaler for videre leveranser" (8).*

Høye priser er generelt sett et problem for foredlingsindustrien i Europa fordi de ikke greier å ta ut økte priser mot kjedene som bl.a. LIDL. Detaljistkjedene vil ikke selge laks hvis prisene blir svært høye. Konsumentene er prissensitive på laks som på mange andre produkter. Dette fører til at foredlingsindustrien taper penger. I andre nye EU-markeder, som Polen, fører høye priser til at forbrukerne ikke har råd til å kjøpe produktene, og eksportørene mister markedsandeler. En eksportør sier at:

*"Selv med 2 % toll og minstepriser på laks, kan det føre til at privatpersoner reduserer lakseforbruket. De har ikke råd. Det gjør at det blir mindre salg til ferskmarkedet. Denne eksporten er veldig sårbar for prisnivå" (8)*

Prissvingninger bidrar dermed til uforutsigbarhet i forhold til markedsarbeidet.

#### 6.4.3. Langsiktige kontrakter

Når det gjelder langsiktig kontrakt er bruken av denne ganske vanlig i EU og i Japan, mens den sjelden brukes i Russland/Øst-Europa. Langsiktig kontrakt er generelt sett mindre brukt sammenlignet med spot og langsiktige relasjoner, med unntak av Japan hvor langsiktig kontrakt (56 %) er viktigere enn spot (44 %).

En forklaring kan være at det er en sammenheng mellom salgsmåte/relasjoner og kundegruppe. Andre studier har vist at spesifiserte kontrakter på blant annet pris og volum er utbredt og et krav i forhold til kundegruppen supermarkedskjeder (Pettersen 1998). Majoriteten av eksportørene arbeider med kundegruppene importører/grossister, foredlingsindustri, og røykerier og det er mulig at dette gjenspeiles i type salgsmåte som benyttes.

I tillegg kan forklaringen på bruk av langsiktig kontrakt i de ulike markedsområdene være noe forskjellig. Type kundegruppe kan forklare at langsiktig kontrakt er ganske vanlig i EU. Foredlingsindustri, røykerier og spesielt supermarkedskjeder vil normalt ønske å inngå langsiktige kontrakter. EU er også et modent marked hvor langsiktige kontrakter vil være en viktig del av markedet, selv om spot dominerer. Når det gjelder Japan ser vi fra tidligere diskusjoner (jf 5.2.3) at importører/grossister er den vanligste kundegruppen. Japan er

imidlertid et modent og krevende sjømat marked, med en høyt utviklet supermarkedssektor. Disse forhold kan bidra til å forklare hvorfor langsiktige kontrakter er hyppig brukt i dette markedet. Russland/Øst-Europa på den annen side er et mindre modent marked med en mindre utviklet supermarkedssektor. Dette kan forklare at langsiktige kontrakter sjelden blir brukt her. Nedenfor gjør vi rede for bruken av langsiktige kontrakter i flere markeder basert på intervjudata.

Flere av eksportørene ønsker å etablere langsiktige kontrakter med kunder men opplever dette som vanskelig å få til på grunn av spotmarkedets dominans. Flere mener at det i laksenæringen og laksemarkedet alltid vil eksistere salg både på spot og på kontrakter. Større forutsigbarhet er en viktig grunn til at eksportørene ønsker langsiktige kontrakter. Det er imidlertid mer krevende å etablere og å etterleve langsiktige kontrakter. Det er for eksempel vanskelig å spesifisere alle mulige hendelser som kan påvirke utfallet av kontrakten. En eksportør (7) mener det er viktig å inkludere forbehold om for eksempel straffetoll og eventuelle *force majeure* forhold i kontraktene. Denne eksportøren har erfaringer med kontrakter hvor forbehold om straffetoll ikke var med, og de fikk en situasjon med straffetoll. Da tapte de på kontrakten. Denne eksportøren mener også at kontraktene ble utarbeidet i gjensidighet mellom kunde og leverandør, men at de helst ville lage kontraktene selv, for på den måten å kunne legge premissene.

I henhold til kulturteori (jf 4.3) vil kulturelle faktorer påvirke utarbeiding og inngåelse av kontrakter. En eksportør mener at kontraktsforhandlinger i Tyskland og Frankrike er preget av høy grad av formalitet. Alle dokumenter må kontrolleres av advokater før avtalene kan underskrives. I Finland og Polen kan avtaler eller kontrakter skrives på en "serviett" i et hyggelig sosialt lag. I disse landene var personlige relasjoner mer framtrødende i kontraktsforhandlinger. Inngåelsen av en kontrakt kan i første omgang materialiseres gjennom at partene tar hverandre i hånden. I etterkant utarbeider partene skrevne, spesifiserte kontrakter for å bekrefte avtalen.

Denne undersøkelsen har et for tynt datagrunnlag til å kunne si noe systematisk om kontrakter og forskjellige nasjonale kulturer. Videre studier kan gi mer kunnskap om dette temaet.



## 7. Handelsbarrierer

### 7.1. Investeringer, nettverk, risiko og korrupsjon

Eksportørene ble spurt i hvilken grad de opplever handelsbarrierer i form av spesifikke markeds og kundeinvesteringer, fravær eller svake nettverk, risiko knyttet til hvordan markeder fungerer, og korrupsjon (Tabell 16). Nedenfor presenterer vi tallene fra undersøkelsen. Vi gjør også rede for eksportørenes oppfatninger basert på kvalitative data fra intervjuundersøkelsen.

**Tabell 16: Barrierer i forhold til markeds- og kundeinvesteringer**

	1 I svært stor grad	2	3	4	5 Ikke i det hele tatt	6 U- besvart/ vet ikke
1. Store markeds- og/eller kundespesifikke investeringer i enkeltmarkeder skaper liten fleksibilitet til å utvikle nye markeder	13,3 %	20,0 %	23,3 %	16,7 %	23,3 %	3,3 %
2. Fravær av eller svake nettverk mot markedet vanskeliggjør økt markedsintegrasjon	16,7 %	23,3 %	30,0 %	20,0 %	10,0 %	0,0 %
3. Det er stor risiko knyttet til hvordan markedet fungerer (forretningsskikk, lovverk o.s.v.) i enkelte land	20,0 %	13,3 %	26,7 %	26,7 %	10,0 %	3,3 %
4. Problemstillinger knyttet til korrupsjon	3,3 %	6,7 %	10,0 %	33,3 %	46,7 %	0,0 %

N=30

#### 7.1.1. Spesifikke markeds- og kunde investeringer

Spesifikke markeds- og kundeinvesteringer oppleves i liten grad som en barriere for omtrent 40 % av eksportørene. Markedsinvesteringer oppfattes som en stor barriere for vel 33 % av de spurte. I intervjuer oppgir eksportørene flere årsaker til eller barrierer for å utvikle nye og eksisterende markeder.

Høye kostnader knyttet til nye markedsetableringer er en viktig barriere, spesielt for små eksportører. Noen reduserer kostnader til markedsetableringer ved å samarbeide med Innovasjon Norge og Eksportutvalget for fisk, spesielt i fjerne markeder som Thailand, Kina og Korea. Virksomheter som er del av internasjonale konsern har ofte kontorer og representanter i viktige markeder, og har derfor ikke behov for å gjøre egne markedsfremstøt. Mange av eksportørene uttaler at de ikke har ambisjoner om markedsekspanjon. De foretrekker å bearbeide eksisterende kunder og markeder. Det kan derfor synes som om eksportørene i intervjuundersøkelsen er vel etablert i de markedene de ønsker å selge til.

### 7.1.2. Fravær av eller svake nettverk som barriere

Undersøkelsen viser at 40 % opplever fravær av eller svake nettverk som en meget viktig barriere. For 30 % av eksportørene var manglende nettverk liten eller ingen hindring for deres eksport.

For mange av eksportørene er nettverk av stor betydning for bedriften. Nettverk er viktig i forhold til leverandører, som for eksempel oppdrettere. Det er for eksempel viktig å kjenne godt til kvaliteten de enkelte oppdretterne kan tilby. Det er også vesentlig å ha en oversikt over hvilke leverandører som kan tilby produkter med spesifikke egenskaper, og til hvilke priser. Denne kunnskapen og oversikten over leverandører er viktig i kontakten med kundene i markedet. Eksportørene kan da lettere tilfredsstille kundenes etterspørsel etter spesifikke produkter og produkter i riktig prisklasse.

Nettverk er også viktig overfor kundene i markedene og i forhold til konkurrenter. Nettverk i forhold til kunder betyr å bli bedre kjent med kundene, og drive relasjonsbygging. For virksomheter som er en del av internasjonale konsern, er nettverk gjennom konsernet i de ulike markedene av svært stor betydning. I relasjon til konkurrenter er det viktig å utveksle erfaringer. Kontakten med konkurrentene foregår til dels gjennom bransjeorganisasjoner som FHL og NSL (Fiskeri og Havbruksnæringens Landsforening og Norges Sildesalg Lag). Der får de blant annet greie på prisnivåene i markedene. Å bygge nettverk i forhold til leverandører, kunder og konkurrenter er derfor av stor betydning for eksportørene.

### 7.1.3. Risiko som barriere

Omtrent 33 % av eksportørene opplever stor risiko knyttet til hvordan markeder fungerer (forretningskikk, lovverk, o.s.v.), og at risiko følgelig er en viktig handelsbarriere. Vel 36 % oppfatter risikoen som et lite problem. Eksportørene assosierer risiko i hovedsak med problemer i forhold til byråkrati, praktisering av regelverk og betalingsmåter. Oppfatning av risiko synes å variere mye mellom markeder. Det er spesielt i forbindelse med Øst-Europa, Russland og Ukraina at eksportører har problemer som kan knyttes til byråkrati, regelverk og betalingsmåter. Bedriftene hevder imidlertid at forholdene har blitt betydelig forbedret de siste årene. Undersøkelsen ble imidlertid gjennomført før handelskonflikten med Russland om eksport av laks var et faktum i januar 2006. Oppfatningen om forbedringer er derfor antageligvis mindre gyldig i dag.

Eksportører forteller at tollene kan være et problem i Russland. I Romania og Ukraina kan de oppleve helt uprovoserte regelendringer. En eksportør nevner at det ble stopp i importen til Ukraina på grunn av parasitt i beslag myndighetene gjorde på kjøtt, med konsekvenser også for norsk fiskeeksport. En norsk eksportør fikk beslaglagt 3000 tonn sild. En eksportør hevder imidlertid at man i forhold til det ukrainske markedet ikke vil oppleve diskriminering med hensyn til markedsadgang hvis man har de riktige kontaktene. I Romania godtar de for eksempel ikke kveis som til tider også førte til problemer for eksport av laks (uten kveis).

I Russland, i forbindelse med Kreutzfeldts sykdom og problemer med kjøtt fra England for noen år siden, ble alle biler med kjøtt fra England stoppet. Da ble også norske biler med laks stoppet. I Russland har de også hatt problemer med eksport av laks fra Færøyene. Russerne forlangte danske papirer, fordi de mente at Færøyene var en del av Danmark. De måtte opp på høyt nivå før saken løste seg.

Flere av virksomhetene har opplevd hindringer i det russiske markedet, men hevder at disse kan håndteres. Det russiske markedet begynner å fungere bedre, de kan for eksempel få kreditter. Dette skyldes for en stor del at de store supermarkedskjedene som Carrefour og Metro har etablert seg i landet. De store, internasjonale kjedenes etablering i Russland øker profesjonaliteten, men bidrar også til å senke marginene. En eksportør uttaler at høy risiko også gir høye marginer, lav risiko gir lave marginer. De som går først inn i nye markeder kan tjene på det, vinne fortrinn, men må samtidig håndtere en høy risiko.

Når eksportørene blir spurt om spesifikke veterinær- og hygienekrav i EU skaper store problemer eller utfordringer for norsk lakseeksport, svarer nesten 80 % at de opplever få eller ingen barrierer i forhold til EU-markedet.

#### 7.1.4. Betalingsmåter og risiko

Betalingsmåter og kredittordninger er for mange eksportører knyttet til risiko. En eksportør sier at hvis de ikke får kredittforsikring, krever de at kundene betaler kontant. En annen forklarer at de alltid prøver å trygge oppgjørene ved at de bruker forsikring på 100 % av salget. Deres strategi er å unngå forretningsmessig risiko, derfor unngår de også visse markeder, som Russland. En tredje sier at de ikke opplever noen risiko ved eksporten. Enten tar de kontant betaling, eller de forsikrer oppgjøret. I tillegg sier eksportøren at hun kjenner markedene de opererer på veldig godt, hvilket også reduserer risikoen.

Risikoen knyttet til betaling varierer noe mellom nasjonale markeder. En eksportør forteller at til det tyske markedet selger de uten kredittforsikring. På det japanske markedet er de litt mer forsiktige. En annen eksportør sier at de alltid tar kontant betaling på forhånd i det russiske markedet, mens Polen er mer kredittverdige. EU-markedet er i henhold til mange eksportører et sikkert og enkelt marked med hensyn til betaling. Flere uttaler også at hvis man arbeider med faste, solide kunder, uansett marked, så reduserer man også risikoen.

Risikoen knyttet til betalingsmåter kan altså være lav hvis man tar sine forholdsregler og tilpasser betalingsordninger etter hvordan markedene fungerer. Men det er alltid en mulighet for å tape penger.

#### 7.1.5. Korrupsjon som handelsbarriere

Korrupsjon oppleves ikke som en viktig barriere for eksportørene (Tabell 16). Kun 10 % synes at korrupsjon er et stort problem. Hele 80 % av virksomhetene opplever korrupsjon som et svært lite problem. En stor andel av eksportørene som deltok i intervjuundersøkelsen hadde ikke selv opplevd korrupsjon (fem av ni eksportører).

Tre eksportører hevder at man kan oppleve korrupsjonsproblemer i Russland, Ukraina og Romania. Dette kan være i forhold til tollerne, spesielt når det nærmer seg jul. Da kan man oppleve at de øker kontrollhyppigheten, og biler med laks blir stoppet av småsaker i dokumentene. Som eksempel nevnes små trykkfeil i et dokument/tollpapir, som kan føre til at lastebilsjåføren må betale 5000 dollar for å komme over grensen. På denne måten får tollerne "julegratiale". Fisk kan også bli borte fra lageret i Moskva.

Det polske markedet har blitt bedre med hensyn til korrupsjon etter medlemskapet i EU. Før skulle alle ha en kasse laks for å ordne det ene eller andre, nå er det vesentlig bedre. Av og til er det veterinærer og andre offentlige tjenestemenn som skal ha en kasse laks for å slippe laksen forbi eller ordne det de er ansatt for å gjøre.

#### 7.1.6. Oppsummering

For mellom 33 til 40 % av eksportørene oppleves markedsspesifikke investeringer, fravær eller svake nettverk og risiko i markeder som meget viktige handelsbarrierer. Omtrent den samme andelen av eksportørene opplever i liten grad at disse faktorene representerer handelsbarrierer for dem. Det betyr ikke at for eksempel nettverk ikke er viktig eller at risiko ikke kunne være et problem. Eksportørene tilpasser seg de ulike barrierene gjennom

aktiviteter som nettverksbygging og tilpasning av betalingsform i forhold til risikoen i spesifikke markeder. På grunnlag av erfaring og kunnskap iverksetter eksportørene en rekke strategier som reduserer risikoen knyttet til eksporten og markedsarbeidet.

## 7.2. Logistikk, markedskrav og internasjonale standarder

Transportkostnader og logistikkutfordringer, spesifikke markedskrav og internasjonale standarder kan også representere barrierer for norsk lakseeksport (Tabell 17). Nedenfor gjør vi rede for eksportørenes oppfatning om de nevnte barrierene.

**Tabell 17: Barrierer i forhold til transport og markedskrav**

	1 I svært stor grad	2	3	4	5 Ikke i det hele tatt	6 U- besvart/ vet ikke
1. Transportkostnader og logistikkutfordringer gjør økt eksport til nye markeder vanskelig	16,7 %	20 %	10,0 %	23,3 %	26,7 %	3,3 %
2. Krav knyttet til emballasje og innpakning skaper	6,7 %	0,0 %	13,3 %	33,3 %	46,7 %	0,0 %
3. Spesifikke markedskrav (hygiene, veterinærforskrifter)	16,7 %	10,0 %	13,3 %	26,7 %	33,3 %	0,0 %
4. Krav om å tilfredsstillende internasjonale standarder (HACCP, ISO)	10,0 %	16,7 %	16,7 %	53,3 %	3,3 %	3,3 %

N=30

### 7.2.1. Transportkostnader og logistikk

Transportkostnader og logistikk er en viktig barriere for 37 % av eksportørene (Tabell 17). Femti prosent av eksportørene opplever få barrierer knyttet til transportkostnader og logistikk. Veldig få virksomheter opplever problemer i forhold til krav knyttet til emballasje og innpakning. Hele 80 % har ingen problemer med dette.

Flere av eksportørene hevder at transportkostnader ikke representerer noen vesentlig hindring i dag. Sammenlignet med situasjonen for 10 år siden utgjør transportkostnadene en liten andel av de totale kostnadene for virksomheten. Spesielt transportkostnadene til Europa er redusert. Eksportørene bruker solide, store transportfirma som har lang erfaring og høy kompetanse på logistikk. Noen benytter også polske transportører som kan tilby billigere transporttjenester. En eksportør forteller at det har vært store forbedringer når det gjelder logistikk.

*"For eksempel blir laksen slaktet på torsdag et sted i kyst-Norge, pakket og transportert gjennom Norge og Sverige og er fremme fredag hos kunden i*

*England. På lørdag morgen ligger fisken i butikdisken klar for britiske konsumenter" (2).*

Flere av eksportørene har erfaring med alle typer transport, som fly, bil og båt, og hevder at de ikke har vesentlige problemer med frakten eller kostnadene knyttet til de ulike transportmåtene. En eksportør forteller imidlertid at de opplever noen problemer med fraktselskapene. Hver 1. september setter de opp prisene på containerfrakt, sist fra NOK 1,20 til NOK 1,50 pr kg. Dette oppleves som mye. Fraktselskapene begrunner det blant annet med økte oljepriser. En annen eksportør hevder at transportkostnadene i større grad er en kostnadsparameter enn en handelshindring. For andre fiskeslag enn laks kunne imidlertid transportkostnadene utgjøre en vesentlig andel. Dette gjelder for eksempel sild hvor kiloprisen er lavere.

Transportkostnadene til fjerne markeder som Japan oppleves heller ikke som en viktig handelshindring. Fraktkostnadene er selvfølgelig høyere til Asia enn til Europa, men viktige konkurrenter som Chile har de samme kostnadene. Derfor representer ikke transporten en handelshindring for norsk lakseeksport i forhold til andre land. Den norske eksporten har i tillegg fordeler framfor Chile når det gjelder flyfrakt av fersk laks. Dette skyldes gode muligheter for returlast til Europa, og transportkostnadene blir derfor lavere. Til dette markedet benytter flere av virksomhetene båt for forsendelse av frossen laks. For eksportører som frakter store volum på båt er det også muligheter for gode fraktavtaler.

En eksportør mener det kunne vært bedre regulær sjøveistransport til England. Dette er interessant i den forstand at omtrent all frakt av laks blir transportert med bil i Europa, til tross for at det er en sterk politisk vilje i EU for å legge om fra landbasert (bil) til sjøveis transport av blant annet sjømat (MARUT 2005). En rekke virkemidler, insentiver, ressurser og forskningsprogrammer<sup>9</sup> er rettet inn mot å få mer godstransport fra vei til sjø. Hvis eksporten av norsk laks og norsk sjømat generelt skal vokse i tiden framover vil det være nødvendig å få til en omlegging av transporten til mer sjøveis transport. Drammen havn og den franske fiskeindustribyen Boulogne-sur-Mer har allerede fått til en avtale om sjøveis-transport av

---

<sup>9</sup> MAROFF (Innovasjonsprogram Maritim virksomhet og offshore operasjoner), MARUT (Maritim Utvikling), Shortsea Shipping, Marco Polo (EU), Interreg (EU), Nasjonal transportplan o.a.

sjømat fra Norge til Frankrike ([www.drammenhavn.no](http://www.drammenhavn.no)). De sterke føringene innenfor EU for å redusere bilbasert transport bør være av interesse for laksenæringen.

### 7.2.2. Spesifikke markedskrav

Med markedskrav menes både krav fra kunder og markedskrav i forhold til etablerte standarder, for eksempel EU-normene for produksjon og produktkvalitet. Omtrent 27 % av eksportørene opplever at denne typen krav representerer et stor barriere. En stor andel av eksportørene (60 %) opplever ikke standardiserte markedskrav som en viktig hindring. Dette blant annet fordi de mener at Norge har kommet langt i arbeidet med å tilfredsstille standardene. Nordmenn er "verdensmestere" i å adoptere nye ordninger, mener flere. Eksportørene er også av den oppfatning at internasjonale standarder bidrar til høyere kvalitet på fiskeprodukter i den globale handelen.

I forhold til EU-markedet og regelverket der er det få problemer. I enkelte andre markeder kan det oppstå problemer av og til, blant annet fordi det eksisterer noe ulikt regelverk og praksis i de forskjellige markedene. Denne problemstillingen har norsk lakseeksport erfart de siste månedene gjennom handelskrisen med Russland, som har medført stopp i den norske eksporten av fersk laks. Utgangspunktet for konflikten er russiske veterinærmyndigheters påstand om at norsk laks inneholder for høye verdier av bly og kadmium. Før å løse krisen har det vært nødvendig med forhandlinger på flere nivå, på ekspertnivå som Mattilsynet og russiske veterinærmyndigheter, og på høyt politisk nivå. Til tross for omfattende forhandlinger er ikke handelskrisen løst per i dag. I mai 2006 har kun noen større selskaper som Pan Fish og Marine Harvest fått eksportlisens. Videre krever Russland at russiske veterinærmyndigheter må godkjenne norske anlegg for eksport, hvilket medfører ekstra kostnader for norske eksportører (Bergens Tidende, 10.mai 2006).

Når det gjelder kunder kan disse stille strengere krav enn hva offentlige myndigheter gjør. Enkelte eksportører hevder at supermarkedskjedene har ekstreme krav til dokumentasjon om, for eksempel, dyrehelse. De skal vite alt om fisken fra egg til den ligger i butikken. Alt må dokumenteres, de skal nesten ha personnummer på hver fisk. Dette fører til en begrensning i forhold til hvilke oppdrettere de kan bruke. De kan bare bruke dem som har full dokumentasjon. Dette dreier seg også om miljøhensyn og økologiske forhold. De fleste oppdretterne kan dette, men ikke alle blir godkjente. Det store fokuset på dyrehelsevelferd kan bli et problem hvis det går over alle grenser, sier en eksportør (2). Kundene og forbrukerne

må bestemme seg for at dyr kan slaktes og spises. Videre sier eksportøren at det er bra at man hindrer sprengføring av kyllinger for at de skal tilpasses et markedsbehov, men man må stoppe i tide, ellers vil det ende med at "fisken skal ligge på silkeseng".

Når det gjelder sporbarhet har mange eksportører allerede tilpasset seg markedskravet om sporbarhet.

*"Vi har full sporbarhet på vår produksjon og salg. Forøvrig forholder vi oss til regelverket"(5).*

*"Vi har merking på kassene med fisk vi selger, med sporbarhet fra fødsel til død" (6).*

En eksportør (6) hevder at det er nye krav om merking på gang. Det er merking av hver enkelt fisk hvor de setter en klips i gjellene på fisken. Denne merkingen er bra og bidrar til at norsk fisk forsvarer prisen. Når de har denne dokumentasjonen på medisinerer, farger o.s.v. opplever han at dette bidrar til at norsk fisk blir mer etterspurt i spesielt Østen. Han mener norsk laks har en bedre posisjon i Østen enn de fleste er klar over på grunn av dette. Merking er positivt og ett konkurransefortrinn for norsk lakseeksport.

En eksportør (7) opplever av og til en form for dobbeltmoral med hensyn til veterinær og hygieniske standarder. For eksempel kan Japanerne sende delegasjoner til Norge for å kontrollere produksjon og distribusjon, men når fisken kommer til markedet i Tokyo (som er verdens største fiskemarked), legges fisken rett på betonggulvet. Denne praksisen kan være en god grobunn for listeria-bakterien.

### 7.2.3. Internasjonale standarder

Kun 27 % av eksportørene opplever internasjonale standarder, som HACCP og ISO, som et problem. Hele 57 % har få eller ingen problemer knyttet til internasjonale standarder. De fleste virksomhetene er positive til standarder og mener disse fremmer handelen og kan bidra til konkurransefortrinn for norsk eksportvirksomhet. De største kundene i markedene krever også denne typen standarder, og enkelte krever i tillegg egne spesifiserte standarder. En eksportør uttaler at:

*"Det er en fordel å være HACCP godkjent. Det blir mest brukt på USA. Er man godkjent innenfor denne standarden, forteller man at man har peiling.*



*Det er positivt med slike standarder, men det er mange forskjellige standarder. Mange skal ha sine egne" (2).*

Noen ganger vil kundene ha en gjennomgang av hele bedriften for å se om virksomheten har iverksatt standardene. Større kunder har ofte egne kvalitetsavdelinger som arbeider med dette. På kort sikt kan innføring av standarder både være en hindring og en kostnad, men på litt lengre sikt, når alt er på plass, vil det være en fordel for virksomheten. Krav om internasjonale standarder påvirker også eksportvirksomhetens innkjøp.

*"Vi må vite mer om fisken før vi kjøper, så som stamtavle, slakting, transport o.s.v. Dette krevde en omstilling for 15 år siden. Dette er ikke noe problem når rutinevirker" (4).*

Krav om internasjonale standarder kan imidlertid føre til problemer for mindre bedrifter og det de omtaler som "cowboyaktører" i bransjen.

### **7.3. Handelspolitiske barrierer**

Konkurransen fra andre lakseeksporterende land, antidumpinganklager og tollbarrierer er også viktige handelsbarrierer for norsk lakseeksport. I dette kapittelet beskriver vi i hvor stor grad de ulike faktorene oppfattes som hindringer i eksporten (Tabell 18).

**Tabell 18: Handelsbarrierer.**

	<b>1</b> <b>I svært</b> <b>stor</b> <b>grad</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b> <b>Ikke i</b> <b>det hele</b> <b>tatt</b>
1. Chilenske lakseeksportører forsterker stadig sin markedsposisjon/tar markedsandeler fra norsk laks	40,0 %	23,3 %	10,0 %	16,7 %	3,3 %
2. Andre land har oppnådd bedre markedsadgang for laks enn Norge	56,7 %	23,3 %	3,3 %	6,7 %	3,3 %
3. Antidumping anklagene skaper store problemer for lakseeksporten	63,3 %	16,7 %	3,3 %	3,3 %	6,7 %
4. De eksisterende produksjons- og eksportbegrensningene	46,7 %	26,7 %	10,0 %	3,3 %	13,3 %
5. Tollbarrierer hindrer økt produkt differensiering i lakseeksporten	70,0 %	10,0 %	10,0 %	0,0 %	3,3 %

N=30

#### **7.3.1. Konkurransen fra chilenske lakseeksport**

Omtrent 60 % av de norske eksportørene mener at chilenske lakseeksportører i stor grad bare forsterket sin markedsposisjon på viktige markeder for norsk laks. Kun 20 % av eksportørene

mener det er få eller ingen problemer knyttet til konkurransen fra Chile. Viktige konkurransefortrinn hos chilensk laksenæring er lavere produksjonskostnader, lavere arbeidskraftkostnader, lavere pris, høyere havtemperatur, og gunstigere valutakurs. I tillegg har straffetoll, antidumpingtiltak og produksjonsbegrensninger forverret Norges konkurranseposisjon i forhold til Chile. Chile, på sin side, har også oppnådd bedre bilaterale handelsavtaler med viktige markeder, mener flere av eksportørene. Ennå per i dag er det mest konkurranse fra Chile på frossen laks, og spesielt på frossen filet. En eksportør (3) uttaler at:

*"Chile er dominerende på frossen filet i Europa. De selger ikke frossen filet i det hele tatt fordi Chile er billigere. Derfor er det bortkastet å prøve å eksportere frossen filet til Europa" (3)*

På det japanske markedet har også Chile opparbeidet en sterk posisjon med produktet "frossen laksefilet". På det asiatiske markedet generelt har Norge og Chile omtrent de samme transportutfordringene og kostnadene, og Norge vil være svært utsatt for chilensk konkurranse her, både på frossen og fersk laks.

Når det gjelder eksport av fersk laks til EU-markedet har Norge fortsatt et fortrinn i forhold til Chile på grunn av nærheten til markedet, og dermed lavere transportkostnader (billigere med bil enn med fly). Store deler av europeisk foredlingsindustri og spesielt røykerier bruker ennå fersk laks til foredling. Flere eksportører påpeker imidlertid at hvis prisforskjellen blir for stor i forhold til frossen laks kan industriaktører skifte til frossen laks som råstoff.

Flere av eksportørene mener også at Norge har et fortrinn med hensyn til historie, kvalitet fra hav til bord og omdømme i markedene, både hos kjøpere og konsumenter. Noen eksportører har den oppfatning at chilensk laks har mye sykdommer, dårlig kvalitet på slaktingen og lavere produktkvalitet. Chilensk laks har imidlertid blitt bedre og så snart prisforskjellen er stor nok, vender kjøperne seg mot Chile, med den forutsetning at produktkvaliteten er akseptabel.

### 7.3.2. Andre land har bedre markedsadgang

Åtti prosent av eksportørene mener at andre land har oppnådd bedre markedsadgang for laks enn Norge. Den viktigste konkurrenten de sikter til i denne sammenheng er Chile. Kun 10 prosent er ikke enig i denne påstanden. Det kan derfor synes som om norsk laksenæring ikke er fornøyd med norske myndigheters innsats for å sikre eksportørene markedsadgang. I

kapittel 8 gjør vi rede for eksportørenes oppfatning av norske myndigheters innsats for norsk lakseeksport.

### 7.3.3. Dumpinganklager mot norsk laks i EU

Dumpinganklagene mot lakseeksporten oppleves som en meget stor barriere for 80 prosent av eksportørene. Kun 10 prosent av virksomhetene har ingen problemer med dumpinganklager. Eksportørene opplever også de eksisterende produksjons- og eksportbegrensningene som en stor hindring. Omtrent 73 prosent av de spurte mener dette er et stort problem, mens nesten 17 prosent opplever små problemer knyttet til dette. Eksportørene som deltok i intervjuene hadde flere synspunkt på antidumpinganklagene.

Dumpinganklagene fra EU reduserer forutsigbarheten for norske eksportører. Usikkerheten gjør det vanskelig å ha en langsiktig orientering i forhold til eksportarbeidet. En eksportør uttaler følgende:

*"Det er fortvilende og frustrerende å jobbe uten å vite hvordan rammebetingelsene blir. Akkurat nå har de klare rammebetingelser i forhold til EU fram til 01.01.06. Etter det er det uvisst igjen, men det vil sannsynligvis fortsatt være en minstepris. Det er vanskelig med langsiktig tenkning når forholdene er slik. Det er en kompliserende faktor"(2).*

En annen eksportør oppsummerer situasjonen slik:

*"Trusselen er konstant og uheldig. Dette lager usikkerhet for bransjen med tanke på framtiden. En verk som er der hele tiden" (6).*

Dumpinganklagene og straffetollen oppleves som særdeles frustrerende og urettferdig for mange av virksomhetene, og uten rettmessig grunnlag. Mange eksportørene føler seg prisgitt det EU byråkratene tror. Ifølge mange av eksportørene har for eksempel ikke aksjonen med straffetoll noen rot i virkeligheten. EU-byråkratene trekker konklusjonen først for deretter å prøve å underbygge den. Anklagene er politisk motivert. I følge en av eksportørene har om lag 10-12 % av de skotske oppdretterne drevet med lobbyvirksomhet, og Tony Blair har "kjøpt" skotske stemmer ved å gå inn for straffetoll for Norge. Skotske produsenter føler seg presset av norsk lakseeksport og bruker EU for å lage hindringer for Norge. En eksportør

hevder at hvis Norge hadde kjørt saken i WTO hadde vi vunnet fram, men at det ville tatt for lang tid<sup>10</sup>. En eksportør uttaler følgende:

*"Det er hårreisende, "helt på trynet" at noen få eksportører skal får 6-8 % straffetoll, og andre 24 % straffetoll. En oppdretter jeg kjenner fikk besøk av representanter fra EU- kommisjonen som gikk gjennom papirene i 3 dager, og fant ingen ting. Likevel fikk de 24 % straffetoll. Denne saken rammer vilkårlig" (6).*

Spesielt for mange små eksportvirksomheter har straffetollen rammet hardt. I følge en eksportør skyldes dette blant annet at bankene i Norge ikke gir kreditter til laksenæringene, hvert fall ikke de små. For mange fører dette til problemer, for eksempel ved forskutteringen av straffetollen.

Flere av eksportørene påpeker det sterkt gjensidige avhengighetsforholdet mellom Norge og EU på laks. For foredlingsindustrien i EU er de stadige anklagene et stort problem. Usikkerheten reduserer forutsigbarheten for foredlingsindustrien som opererer med små marginer i markeder hvor supermarkedskjedene har stor forhandlingsmakt.

De stadige anklagene og den usikkerhet dette fører med seg for norske eksportører reduserer i tillegg det komparative fortrinn Norge har i forhold til Chile når det gjelder logistikk og transportkostnader.

Noen eksportører mener imidlertid at dumpinganklagene har en rot i virkeligheten. Norsk laksenæring kan klandres. Det store norske konsernet Pan Fish ble holdt oppe av bankene i 3 år og solgte fisk til lave priser. Generelt sett har det også vært en overproduksjon i norsk laksenæring, aktørene har hatt et fokus på å øke volumene, som bidrar til prispress i markedene.

---

<sup>10</sup> Norges utenriksminister Jonas Gahr Støre har etter undersøkelsen uttalt at Norge vil klage EU inn for WTO (BT, 17.02.06).

#### 7.3.4. Tollbarrierer

Åtti prosent av eksportørene opplever at tollbarrierer hindrer produktdifferensiering i lakseeksporten. Kun 3 % har ingen problemer med dette. En eksportør mener at den viktigste handelsbarrieren er overfor EU. Eksportøren sier følgende:

*"Straffetollen pluss at tollen måtte forhåndsbetales, var og er tungt. Flere eksportører måtte legge ut 100.000 kroner pr bil de sendte over grensen. Likviditetsmessig ble dette meget tungt. Mange produkter ble også for dyre som en følge av straffetollen" (8).*

I forhold til andre markeder utenfor EU er toll en barriere for eksporten. Eksporten til India, Russland og Taiwan kan hemmes på grunn av høye tollsatser<sup>11</sup>. Også i forhold til nye EU-medlemmer er det problemer med toll. En eksportør sier følgende:

*"Selv med 2 % toll og minstepriser på laks, kan det føre til at privatpersoner reduserer lakseforbruket. De har ikke råd. Det gjør at det blir mindre salg til ferskmarkedet. Denne eksporten er veldig sårbar i forhold til endringer i prisnivå"(8).*

---

<sup>11</sup> India reduserte tollsatsene på fersk og frossen atlantisk laks fra 30 % til 10 % med virkning fra 01.04 06 ([www.fhl.no](http://www.fhl.no)).

## 8. Handelspolitiske avtaler og ordninger

I denne delen av undersøkelsen ble eksportbedriftene bedt om å vurdere ulike typer handelspolitiske verktøy samt innsatsen til norske myndigheter med hensyn til å bedre markedsadgangen til norsk laks (Tabell 19).

**Tabell 19: Vurdering av handelspolitiske avtaler og ordninger.**

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig	6 U- besvart/ vet ikke
1. Vi har stor tro på at WTO kan sikre/bedre markedsadgang	16,7 %	23,3 %	26,7 %	23,3 %	10,0 %	0,0 %
2. Vi frykter at fellesforhandlinger om fisk og landbruk i WTO fører til at sjømatsektoren blir nedprioritert	0,0 %	10,0 %	33,3 %	26,7 %	16,7 %	13,3 %
3. Vi har stor tro på at forhandlinger i EFTA om en ny FTA kan bedre markedsadgang	23,3 %	30,0 %	20,0 %	13,3 %	10,0 %	3,3 %
4. For å sikre markedsadgang er EU-medlemskap den beste løsningen	0,0 %	6,7 %	6,7 %	10,0 %	76,7 %	0,0 %
5. Norske myndigheter gjør en god jobb med å sikre/bedre markedsadgang for norsk lakseeksport	23,3 %	30,0 %	20,0 %	26,7 %	0,0 %	0,0 %

N=30

Norske fiskeeksportører har lav til moderat tro på at WTO forhandlinger kan bedre markedsadgangen (Tabell 19). De som har tro på WTO forhandlinger mener at internasjonale avtaler generelt sett jevner ut konflikter mellom land, reduserer barrierer og fremmer handelen. Internasjonale avtaler av denne typen er spesielt gunstig for å minske potensielt maktmisbruk fra store land mot små. Norsk fiskerinæring og norsk fiskeeksport er helt avhengig av frihandel. Med tanke på stadige problemer knyttet til eksporten til EU-markedet er det også viktig at forhandlinger blir løftet opp på et høyere nivå enn EU.<sup>12</sup>

De eksportørene som er mer skeptiske til utfallet av WTO-forhandlinger mener at WTO på sikt vil kunne redusere handelsbarrierer, men at prosessene innenfor dette systemet er altfor langdryg og at WTO er for tung og byråkratisk. Et eksempel er behandlingen av straffetollen fra EU. En eksportør (2) uttaler følgende:

---

<sup>12</sup> I tiden etter undersøkelsen har også Norge gjort dette, dvs. etter forsøk på diplomati i forhold til EU, reiser nå Norge sak i WTO (BT, 17.02.06).

*"Behandlingen av denne saken ville tatt 2-3 år. Da ville halvparten av norske fiskeeksportører ligget nede med brukket rygg. WTO er byråkratisk og langsam..."*

Andre mener at forhandlingene i WTO ofte er et "spill for galleriet". Enten skjer det ingen ting eller så finner de impliserte en vei rundt. Noen mener også at konflikter ikke blir jevnet ut fordi enkeltland vil gjøre alt de kan for å bruke avtaler til sin fordel. Med hensyn til spillet rundt forhandlingene og utfallet av forhandlingene mener flere av eksportørene at nordmenn er alt for blåøyde, naive og ærlige.

Majoriteten av eksportbedriftene uttrykker middels til stor frykt for at fellesforhandlinger om fisk og landbruk vil føre til at sjømatsektoren blir nedprioritert. Eksportørene mener at fisk og landbruk som næringer representerer forskjellige verdener, to næringer som ikke har noen sammenfallende interesser. Landbruket vil ha grenser og er avhengig av beskyttelse. Fiskerinæringen er avhengig av eksport og vil ha frihandel. Det blir derfor en håpløs oppgave for forhandlerne å tilfredsstille begge næringers interesser, "å ri to hester samtidig". Forhandlerne står under hardt press fra landbruket samtidig som de prøver å prioritere sjømatnæringen. Resultatet blir at sjømatnæringen blir stemoderlig behandlet til tross for at denne næringen er den nest viktigste eksportnæringen i Norge etter olje og gass.

Eksportørbedriftene uttrykker liten til moderat tro på at forhandlinger i EFTA om ny FTA (Foreign Trade Agreement) kan bedre markedsadgangen. De fleste eksportørene hadde liten tro på EFTA fordi denne handelsblokken per i dag er for liten og har for liten betydning for norsk fiskeeksport.

Hele 77 prosent av eksportørene var helt enige i at EU-medlemskap best sikrer markedsadgang. Dette fordi EU-markedet er og blir et meget viktig marked for norsk fiskeeksport. Et EU-medlemskap vil kunne gi stabile rammebetingelser blant annet i form av stabile priser, mener en eksportør (9) og fortsetter:

*"Siden EU-markedet for laks er det største i verden, vil stabile priser i dette markedet føre til stabil pris i andre markeder også og dermed bedre arbeidsvilkår for eksporten der. I tillegg vil det gi muligheter til å tenke langsiktig".*

Mange eksportører mener at kun EU-medlemskap vil kunne løse handelsbarrierer og handelskonflikter med EU.

Åtti prosent av eksportørene er helt enige i at andre land har oppnådd bedre markedsadgang for laks enn Norge (Tabell 19). De fleste eksportørene mener at Norge kan gjøre en bedre jobb, som for eksempel ved å benytte andre forhandlingsstrategier. Mange eksportører refererer til Chile og deres innsats med hensyn til å bedre markedsadgangen. Etter deres syn arbeider chilenske myndigheter mer proaktivt i forhold til enkeltmarkeder, og satser i større grad på separate, bilaterale avtaler. Chile har den siste tiden gjennomført forhandlingsfremstøt mot markeder som Japan, Kina, Taiwan, Korea, India og Russland, med gode resultater. Chilenske myndigheter satser målbevisst og med tyngde i disse forhandlingene, både på høyt politisk nivå og i form av større delegasjoner med kompetente byråkrater.

Norske myndigheter har gjort en for så vidt akseptabel innsats spesielt mot EU, men arbeider for reaktivt, det vil si reagerer først når Norge får et konkret problem. Norge må arbeide mer langsiktig, proaktivt og målbevisst i forhold til viktige markeder. Noen eksportører mener at Norge bør innta en mer ydmyk posisjon i forhandlinger selv om straffetiltakene er ytterst ufortjent. Vi må erkjenne at Norge dessverre er en liten, utsatt, aktør i EU- forhandlinger, sier en eksportør (1).

Norge bør også satse på å forhandle fram separate, bilaterale handelsøkonomiske avtaler med viktige markeder, som Japan og Sør-Korea. Norge har hatt en praksis med å blande sammen menneskerettigheter og miljø med forhandlinger om markedsadgang for fisk, sier en eksportør (1) og mener at denne sammenblandingen ikke gagnar norsk fiskeeksport. Til sammenligning har Chile kjørt separate forhandlinger og vunnet raskere fram, spesielt mot Kina, Sør Korea og India. Det kan tyde på at norske myndigheter har tatt denne kritikken til etterretning. Parallelt med WTO-forhandlingene i Hongkong (Bergens Tidende, 16.12.05) forhandlet den norske fiskeriministeren fram en bilateral frihandelsavtale om tollfri adgang for norsk fisk og industrivarer til Sør-Korea. Avtalene fjerner all toll på fersk, norsk laks, mens tollene på frossen laks reduseres fra 20 prosent til null over tre år. Begge parter av avtalen påpeker at WTO-forhandlingene er lite effektive og at mange land foretrekker å inngå bilaterale handelsavtaler. Et annet eksempel er Norske myndigheters framstøt for å redusere tollsatsene til India ([www.fhl.no](http://www.fhl.no)). Resultatet fra det langsiktige arbeidet er at India reduserer tollsatsene på fersk og frossen atlantisk laks fra 30 % til 10 % med virkning fra 1. april 2006. For Norge gjenstår forhandlinger med store fiskemarkeder som Japan, Kina, og Russland.



## 9. Konklusjon

I denne rapporten har vi undersøkt flere typer handelshindringer. Videre har vi analysert hvilke handelshindringer som oppfattes som betydelige for norske eksportører av laksefisk. I rapporten har vi hatt et fokus på hindringer i forhold til organiseringen av markedsarbeidet, kundegrupper og salgsmåter og relasjoner.

### *9.1. Inngangsstrategier*

Studien viser at norske eksportører i hovedsak velger inngangsstrategier uten investeringer og som ekskluderer en tilstedeværelse i markedet. Direkte salg til importør er den viktigste (93 %), mens salg gjennom agent i eksportmarkedet (30 %) og indirekte salg til importør via eksportører i andre land (27 %) har moderat hyppighet. Om lag 23 prosent av eksportørene har eget salgskontor. Flere faktorer kan ligge til grunn for dette, herunder begrensninger i forhold til finansielle og menneskelige ressurser til å foreta større investeringer i enkeltmarkeder. Valg av inngangsstrategi uten investeringer kan redusere mulighetene for å oppnå bedre markedsposisjon og kontroll over markedsføringen. I tillegg vil denne typen strategier kunne hindre opparbeiding av erfaring og kunnskap knyttet til markedsarbeid og følgelig redusere muligheter for å oppnå økt markedsintegrasjon. Hvis eksportøren har en god relasjon til importør, som inkluderer feedback fra markedet, gjensidig forståelse for markedsføring o.s.v. kan allikevel eksportøren oppnå en god markedsposisjon. Noen eksportører er også del av et større konsern med tilgang til salgskontorer i markeder og oppnår ressurser til markedsarbeid på denne måten.

### *9.2. Kundegrupper*

Nært knyttet til organisering av markedsarbeidet er hvilke kundegrupper norske eksportører selger til. Den viktigste kundegruppen for alle de tre markedsområdene: EU, Russland/Øst-Europa og Japan er importører/grossister. Foredlingsindustri og røykerier er også viktige kundegrupper i EU og Russland/Øst-Europa. Det faktum at disse kundegruppene dominerer kan være en hindring for økt markedsintegrasjon og for økt salg av bearbejdede produkter. Det er flere grunner til at disse kundegruppene foretrekkes. Det er mindre krevende å arbeide med disse kundene spesielt med tanke på menneskelige ressurser, som antall ansatte og relevant kompetanse (språk, kultur, markedskunnskap). Det kan også være enklere å oppnå tillit, lojalitet og relasjonelle normer (les relasjonelle kontrakter) med disse kundene enn for eksempel supermarkedskjeder (Pettersen 1998). De fleste eksportørene selger også store

kvanta fisk som medfører at grossister/importører blir en naturlig kundegruppe. Grossister og importører distribuerer så fisken videre til et stort antall kunder som restauranter, fiskebutikker, supermarkedskjeder o.s.v. Distribusjon og salg i lokale markeder (som Paris) forutsetter i større grad tilstedeværelse, nettverk og relasjoner til kunder.

### ***9.3. Salgsmåter og relasjoner***

Undersøkelsen viser at spot og langsiktige relasjoner er hyppigst brukt i alle de tre markedsområdene. Datamaterialet antyder også at spot kan foregå innenfor rammen av langsiktige relasjoner. På basis av resultatene kan vi anta at det finnes en felles bransjekultur med føringer for hvilke salgsmåter og relasjoner eksportørene anvender. Langsiktige relasjoner er vanligst i forholdet mellom norske eksportører og kunder i alle de tre markedsområdene. Nasjonale kulturtrekk som lav-kontekst eller høy-kontekst får dermed mindre betydning, selv om spesielt høy-kontekst kulturen i asiatiske markeder oppleves som en handelsbarriere for mange norske eksportører. Forholdet til kunder i form av salgsmåte og relasjoner er nært knyttet til både nasjonale kulturer og bransjekulturer. For norske eksportører er det derfor av stor betydning å ha kunnskap om kultur i forbindelse med eksportvirksomheten, herunder kundepleie og markedsarbeid.

Bruken av langsiktig kontrakt er ganske vanlig i EU og Japan men sjelden i Russland/Øst-Europa. Flere av eksportørene ønsker i større grad å bruke langsiktige kontrakter, men spotmarkedets dominans hindrer dette (vanskelig å fastsette pris). Det er også risiko knyttet til langsiktige kontrakter i forhold til andre usikkerhetsfaktorer enn pris, som handelskonflikter. Generelt sett er det vanskelig å spesifisere fullstendige kontrakter som inkluderer alle mulige faktorer som kan påvirke markedet. Det er også stor variasjon mellom land og kundegrupper med hensyn til normer og praksiser knyttet til etablering og håndtering av kontrakter. Spotmarkedets dominans og spesielt sterk prisstigning på laks er også en handelshindring i den forstand at produktene blir for dyre for foredlingsindustri og konsumenter.

### ***9.4. Handelsbarrierer i form av markeds- og kundeinvesteringer, transport og standarder***

Informasjon om oppfatninger om handelsbarrierer knyttet til markeds- og kundeinvesteringer, nettverk, risiko, korrupsjon, transport og logistikk, markedskrav og internasjonale standarder ordnes etter hvilke forhold som oppfattes som en meget viktig barriere og hvilke som oppfattes som en mindre barriere (Tabell 20). Vi ser at det er variasjon mellom eksportørene

med hensyn til hvilke forhold som oppleves som barrierer. Dette gjelder spesielt markeds- og kundeinvesteringer (1), fravær eller svake nettverk (2) og risiko knyttet til hvordan markeder fungerer (3). Vel en tredel av eksportørene opplever disse forholdene som betydelige barrierer, mens en tredel oppfatter dem som mindre barrierer. Dette kan ha med eksportbedriftenes erfaring og fartstid i bransjen å gjøre (det tar for eksempel tid å bygge nettverk). Enkelte eksportører har løst disse problemene gjennom samarbeidsstrategier med for eksempel Innovasjon Norge eller bransjeorganisasjonene.

**Tabell 20: Handelsbarrierer: oppsummering.**

	<b>Meget viktig barriere</b>	<b>Mindre barriere</b>
1. Store markeds- og/eller kundespesifikke investeringer i enkeltmarkeder skaper liten fleksibilitet til å utvikle nye markeder	33,3 %	40,0 %
2. Fravær av eller svake nettverk mot markedet vanskeliggjør økt markedsintegrasjon	40,0 %	30,0 %
3. Det er stor risiko knyttet til hvordan markedet fungerer (forretningskikk, lovverk o.s.v.) i enkelte land	33,3 %	36,7 %
4. Problemstillinger knyttet til korrupsjon	10,0 %	80,0 %
5. Transportkostnader og logistikkutfordringer gjør økt eksport til nye markeder vanskelig	36,7 %	50,0 %
6. Krav knyttet til emballasje og innpakning skaper	6,7 %	80,0 %
7. Spesifikke markedskrav (hygiene, veterinærforskrifter)	26,7 %	60,0 %
8. Krav om å tilfredsstille internasjonale standarder (HACCP, ISO)	26,7 %	56,6 %

N=30

Når det gjelder problemstillinger knyttet til korrupsjon (4) og krav knyttet til emballasje (6), oppfattes disse som små av majoriteten av eksportørene. Transportkostnader og logistikk (5), spesifikke markedskrav (7), og internasjonale standarder (8) oppfattes som betydelige for en del av eksportørene (fra 27 % til 37 %), mens betydelig flere (fra 50 % til 60 %) oppfatter disse som mindre viktige. For norske lakseeksportører er det viktig å være i forkant av viktige markedskrav og trender. Endringer kan skje raskt. En framtidig utfordring for norsk laksenæring er nye begrensninger innenfor EU-systemet i forhold til landeveistransport av sjømat.

### ***9.5. Handelsbarrierer og handelspolitikk***

Et flertall av eksportørene opplever at andre konkurrenter forsterker sin markedsposisjon og har bedre markedsadgang enn dem. Det er spesielt konkurranse fra chilenske eksportører som bekymrer norske lakseeksportører. Antidumpinganklagene og produksjons- og eksportbegrensningene oppfattes også som svært betydelige for eksporten til EU og reduserer

forutsigbarheten i markedsarbeidet. Tollbarrierer representerer også en viktig handelsbarriere for de fleste av bedriftene.

Når det gjelder vurdering av handelspolitiske verktøy så har eksportørene moderat tro på at WTO kan bedre markedsadgangen. Videre frykter de fleste at fellesforhandlinger om fisk og landbruk i WTO fører til at sjømatsektoren blir skadelidende. Omtrent halvparten tror at forhandlinger om en ny FTA kan bedre markedsadgangen. Tilslutt viser undersøkelsen at flertallet av eksportørene er lite fornøyd med norske myndigheters innsats for å bedre markedsadgangen til norsk lakseeksport. Norske myndigheter bør handle mer langsiktig og proaktivt i forhold til å sikre bedre markedsadgang.

## **10. Behov for videre studier**

På basis av resultatene fra undersøkelsen ser vi behov for videre studier innenfor flere problemfelt.

### ***10.1. Inngangsstrategier og effekter på markedsintegrasjon***

Valg av inngangsstrategi til markeder kan ha store konsekvenser for markedsposisjon og markedsintegrasjon (jf 5.1). I den forbindelse kan det være nyttig å gjennomføre en mer omfattende undersøkelse hvor flere typer inngangsstrategier studeres nærmere. For eksempel er ikke direkte investeringer i utenlandsk foredlingsindustri behandlet i denne studien, hvilket kan være en interessant strategi å se nærmere på. Relevante spørsmål kan være å se på hvilke inngangsstrategier som har best effekt på markedsposisjon, markedskunnskap, markedstilpasning og markedsintegrasjon? Er det risiko knyttet til markedsinvesteringer? Hvordan kan man oppnå god markedskontakt uten investeringer?

### ***10.2. Barrierer for kundegrupper i eksportmarkeder***

Undersøkelsen viser at majoriteten av eksportørene selger til tradisjonelle kundesegment som grossister/importører (jf 5.2). Ny forskning som omhandler forskjellige kundegrupper og ulike krav og barrierer i eksportmarkeder kan følgelig gi nyttig kunnskap for eksportvirksomheter. Dette er kunnskap som er meget relevant med hensyn til norsk sjømatnærings strategier om økt markedsorientering, markedstilpasning og markedsintegrasjon.

### ***10.3. Håndtering av relasjonelle kontrakter***

Studien (jf. 6) viser at eksportørene har langsiktige relasjoner til deres kunder samtidig som mange eksportører selger laksen i spotmarkedet. Mer kunnskap om kontrakter, som relasjonelle kontrakter, kan derfor synes nyttig. Hva inngår i relasjonene av ikke-løftebaserte og løftebaserte elementer? Hvilke motiv ligger til grunn for etableringen av langsiktige relasjoner? Hvilke styringsmekanismer og relasjonelle normer anses som viktige i relasjonene? Hvordan håndterer aktørene tilpasninger underveis, som forhandlinger om pris?

### ***10.4. Kontrakter og kultur***

Videre sier mange eksportører at det er vanskelig å inngå langsiktige, fullstendige kontrakter (6.4.3). Det er også store forskjeller mellom nasjoner og kundegrupper med hensyn til

etablering av kontrakter. Denne spørreundersøkelsen har et for tynt datagrunnlag til å kunne si noe systematisk om kontrakter og forskjellige nasjonale kulturer. Kunnskap om kulturelle forskjeller med implikasjoner for etablering og håndtering av kontrakter kan være nyttig for eksportører i laksenæringen. For å få denne kunnskapen vil det være behov for en mer systematisk innhenting av informasjon om sammenhengene mellom kultur og kontrakter i laksenæringen.

#### ***10.5. Sjøveistransport av sjømat til EU***

Studien viser at eksportørene i dag har et godt grep om transport og logistikk (jf 7.2). Spesielt med tanke på transport til kontinentet er det imidlertid endringer på gang som vil medføre restriksjoner på landbasert transport av sjømat. I den forbindelse bør norsk laksenæring være forberedt på de endringer som kommer. For å få til en omlegging til sjøveistransport vil det være behov for forskning og utredning på tema som maritim teknologi og transport av sjømat, og mer spesifikt sjøtransport av fersk sjømat, problemstillinger knyttet til kapasitet og organisering i havner i Norge og utlandet, og til returlastproblematikk.

## Referanser

- Hall, Edward T. and Mildred Reed Hall. 1990. *Understanding cultural differences. Germans, French and Americans*. Intercultural Press.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kale, Sudhir and John W. Barnes. 1991. "Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions." *Journal of International Business Studies*(first quarter): 101-32.
- Levitt, T. 1983. *The marketing Imagination*. New York: Free Press.
- MacNeil, Ian R. 1980. *New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven: Yale University Press.
- MARUT. 2005. *Rapport Sjømatleverandøren til Strategisk råd*.
- Nakata, Cheryl and K. Sivakumar. 2001. "Instituting the Marketing concept in a Multinational setting: The role of national culture." *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(3): 255-75.
- Pettersen, Inger Beate. 1998. *Fiskeeksport til Frankrike. Er det muligheter for økt integrasjon mellom aktørene i verdikjeden?* 3. Honningsvåg: Kystnæringscenteret.
- Pettersen, Inger Beate. 2005. *A multi-level perspective on exit intention in business relationships. What are the effects of specific investments in international business dyads in the seafood industry?* Norwegian School of Economics and Business Administration
- Phillips, Margaret E. 1994. "Industry Mindsets. Exploring the cultures of two Macro-organizational settings." *Organization Science* 5(3).
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Sayer, Andrew. 1995. *Radical Political Economy*. Blackwell Publishers Ltd.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Solberg, Carl-Arthur. 2005. *Internasjonal markedsføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Victor, David. 1992. *International Business Communication*. Harper Collins Publishers.

## Spørreskjema

1. Hvor mange ansatte er det bedriften, både heltid og deltid (Hvis det er vanskelig å gi eksakte tall angi omtrentlig.) (spesifisere mht ansatte i produksjon, administrasjon, salgs- og innkjøpsfunksjoner)	
	Skriv antall
Multi	
Heltid salg- og innkjøpsfunksjon	
Heltid administrasjon	
Heltid produksjon	
Deltid salg- og innkjøpsfunksjon	
Deltid administrasjon	
Deltid produksjon	
IKKE LES - Vet ikke/ikke svar	

2. Hvilke aktiviteter er virksomheten involvert i? (Sett kryss ved alle aktuelle alternativer) Les opp hvis nødvendig	
Multi	
Oppdrett	
Slakting	
Filetering	
Foredling	
Røykeri	
Trading	
Ubesvart/vet ikke	

3. Produktspekter. Hvilke av følgende produkttyper eksporter bedriften: Avmerk ved typer av produkter virksomheten eksporter/produserer.	
	Les opp
Multi	
Laks	
Ørret	
Fersk rund	
Fersk filet	
Frossen rund	
Frossen filet	
Røyket	
Annet	
IKKE LES - Vet ikke/ikke svar	

Tilknytning til en større enhet.	
4. Er virksomheten en del av et større konsern, gruppering, kooperativ?	
Single	
Ja	
Nei	
IKKE LES – Vet ikke/ikke svar	

Filter:Hvis ja i spm 4

Tilknytning til en større enhet.	
5. Har virksomheten tilgang til ressurser/organisasjon/salgssapparat som styrker markedsarbeidet?	
Single	
Ja	
Nei	
IKKE LES – Vet ikke/ikke svar	

Filter:Hvis ja i spm 4



Tilknytning til en større enhet.	
6. Kan du kort spesifiser hvilke typer ressurser/ organisasjon/salgssapparat dette er? (åpent spørsmål)	
Åpent noter:	
Vet ikke/ikke svar	

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
7. Hvilke markeder eksporterer virksomhet til? + omtrentlig % -fordelt	
Åpent noter land:	
Vet ikke/ikke svar	

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
8. Kan du si omtrent antall norske konkurrenter i de markedene virksomheten eksporterer til?	
Åpent noter land med antallet bak:	
Vet ikke/ikke svar	

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
9. Hvordan er markedsarbeidet organisert? Jeg vil nå lese opp en del alternativer og ber deg si hvilke som er aktuelle for din bedrift.	
Multi:	
Direkte salg fra virksomheten til importør	
Indirekte til importør via eksportører i andre land	
Eget salgskontor i markedet	
Gjennom agent i eksportmarkedet	
Annet	
Vet ikke/ikke svar	

Filter: Hvis svart alt 1 i spm 9

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
10. Hvilket marked er det du bruker "Direkte salg fra virksomheten til importør".	
Multi:	
EU	
Rest Europa (inkl. Russland)	
USA	
Japan	
Annet	
Vet ikke/ikke svar	

Filter: Hvis svart alt 2 i spm 9

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
11. Hvilket marked er det du bruker " Indirekte til importør via eksportører i andre land".	
Multi:	
EU	
Rest Europa (inkl. Russland)	
USA	
Japan	
Annet	
Vet ikke/ikke svar	

Filter: Hvis svart alt 3 i spm 9

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
12. Hvilket marked er det du bruker " Eget salgskontor i markedet".	
Multi:	
EU	
Rest Europa (inkl. Russland)	
USA	
Japan	
Annet	
Vet ikke/ikke svar	

Filter: Hvis svart alt 4 i spm 9

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
13. Hvilket marked er det du bruker "Gjennom agent i eksportmarkedet".	
Multi:	
EU	
Rest Europa (inkl. Russland)	
USA	
Japan	
Annet	
Vet ikke/ikke svar	

Filter: Hvis svart alt 5 i spm 9

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
14. Hvilket marked er det du bruker "Annet".	
Multi:	
EU	
Rest Europa (inkl. Russland)	
USA	
Japan	
Annet	
Vet ikke/ikke svar	

Hvis svart et EU land i spm 7

15. Produktspekter. Hvilke av følgende produkttyper eksporter bedriften til EU: Avmerk ved typer av produkter virksomheten eksporter/produserer .	
	Marker
Multi	
Laks	
Ørret	
Fersk rund	
Fersk filet	
Frossen rund	
Frossen filet	
Røyket	
Annet	
IKKE LES - Vet ikke/ikke svar	

Hvis svart land i Rest Europa (inkl. Russland) i spm 7

16. Produktspekter. Hvilke av følgende produkttyper eksporter bedriften til Resten av Europa (inkl. Russland): Avmerk ved typer av produkter virksomheten eksporter/produserer .	
	Marker
Multi	
Laks	
Ørret	
Fersk rund	
Fersk filet	
Frossen rund	
Frossen filet	

SNF rapport nr. 17/06

Røyket	
Annet	
IKKE LES - Vet ikke/ikke svar	

Hvis svart USA i spm 7

17. Produktspekter. Hvilke av følgende produkttyper eksporter bedriften til USA: Avmerk ved typer av produkter virksomheten eksporter/produserer	
	Marker
Multi	
Laks	
Ørret	
Fersk rund	
Fersk filet	
Frossen rund	
Frossen filet	
Røyket	
Annet	
IKKE LES - Vet ikke/ikke svar	

Hvis svart Japan i spm 7

18. Produktspekter. Hvilke av følgende produkttyper eksporter bedriften til Japan: Avmerk ved typer av produkter virksomheten eksporter/produserer .	
	Marker
Multi	
Laks	
Ørret	
Fersk rund	
Fersk filet	
Frossen rund	
Frossen filet	
Røyket	
Annet	
IKKE LES - Vet ikke/ikke svar	

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
19. Hvilke kundeogrupper er de viktigste i EU og omtrent hvor mange slike kunder har du? Kryss av for alle aktuelle kundeogrupper og noter antall	
Multi:	
Grossister/importører	
Hvor mange av disse kundene har du	
Foredlingsindustri	
Hvor mange av disse kundene har du	
Røykerier	
Hvor mange av disse kundene har du	
Restauranter	
Hvor mange av disse kundene har du	
Catering- og storhusholdning	
Hvor mange av disse kundene har du	
Supermarkedeskjeder	
Hvor mange av disse kundene har du	
Andre	
Hvor mange av disse kundene har du	

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
20. Hvilke kundeogrupper er de viktigste i Rest Europa inkl Russland og omtrent hvor mange har du? Kryss av for alle aktuelle kundeogrupper og noter antall	
Multi:	
Grossister/importører	

SNF rapport nr. 17/06

Hvor mange av disse kundene har du	
Foredlingsindustri	
Hvor mange av disse kundene har du	
Røykerier	
Hvor mange av disse kundene har du	
Restauranter	
Hvor mange av disse kundene har du	
Catering- og storhusholdning	
Hvor mange av disse kundene har du	
Supermarkedskjeder	
Hvor mange av disse kundene har du	
Andre	
Hvor mange av disse kundene har du	

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
21. Hvilke kundegrupper er de viktigste i USA og omtrent hvor mange har du? Kryss av for alle aktuelle kundegrupper og noter antall	
Multi:	
Grossister/importører	
Hvor mange av disse kundene har du	
Foredlingsindustri	
Hvor mange av disse kundene har du	
Røykerier	
Hvor mange av disse kundene har du	
Restauranter	
Hvor mange av disse kundene har du	
Catering- og storhusholdning	
Hvor mange av disse kundene har du	
Supermarkedskjeder	
Hvor mange av disse kundene har du	
Andre	
Hvor mange av disse kundene har du	

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner	
22. Hvilke kundegrupper er de viktigste i Japan og omtrent hvor mange har du? Kryss av for alle aktuelle kundegrupper og noter antall	
Multi:	
Grossister/importører	
Hvor mange av disse kundene har du	
Foredlingsindustri	
Hvor mange av disse kundene har du	
Røykerier	
Hvor mange av disse kundene har du	
Restauranter	
Hvor mange av disse kundene har du	
Catering- og storhusholdning	
Hvor mange av disse kundene har du	
Supermarkedskjeder	
Hvor mange av disse kundene har du	
Andre	
Hvor mange av disse kundene har du	

SNF rapport nr. 17/06

23. Hvilke relasjoner og salgsmåter til markedet er den foretrukne eller alminneligste i EU? Angi hvor ofte virksomheten bruker følgende salgsmåte/relasjon til markedet. Vi vil gjerne at det spesifiseres mht til hvilke relasjoner virksomheten har i forskjellige markeder? Avgi svaret på en skala fra 1-5, hvor 1 er aldri, 2 sjelden, 3 ofte, 4 svært ofte og 5 alltid

Avmerk for riktig svar						
	Aldri	Sjelden	Ofte	Svært ofte	Allt id	Ubesv art/vet ikke
	1	2	3	4	5	6
Spot	1	2	3	4	5	6
Langsiktig kontrakt (spesifisert på volum og pris)	1	2	3	4	5	6
Langsiktige relasjoner (ikke spesifisert kontrakt)	1	2	3	4	5	6

24. Hvilke relasjoner og salgsmåter til markedet er den foretrukne eller alminneligste i Rest Europa inkl Russland? Angi hvor ofte virksomheten bruker følgende salgsmåte/relasjon til markedet. Vi vil gjerne at det spesifiseres mht til hvilke relasjoner virksomheten har i forskjellige markeder? Avgi svaret på en skala fra 1-5, hvor 1 er aldri, 2 sjelden, 3 ofte, 4 svært ofte og 5 alltid

Avmerk for riktig svar						
	Aldri	Sjelden	Ofte	Svært ofte	Allt id	Ubesv art/vet ikke
	1	2	3	4	5	6
Spot	1	2	3	4	5	6
Langsiktig kontrakt (spesifisert på volum og pris)	1	2	3	4	5	6
Langsiktige relasjoner (ikke spesifisert kontrakt)	1	2	3	4	5	6

25. Hvilke relasjoner og salgsmåter til markedet er den foretrukne eller alminneligste i USA? Angi hvor ofte virksomheten bruker følgende salgsmåte/relasjon til markedet. Vi vil gjerne at det spesifiseres mht til hvilke relasjoner virksomheten har i forskjellige markeder? Avgi svaret på en skala fra 1-5, hvor 1 er aldri, 2 sjelden, 3 ofte, 4 svært ofte og 5 alltid

Avmerk for riktig svar						
	Aldri	Sjelden	Ofte	Svært ofte	Allt id	Ubesv art/vet ikke
	1	2	3	4	5	6
Spot	1	2	3	4	5	6
Langsiktig kontrakt (spesifisert på volum og pris)	1	2	3	4	5	6
Langsiktige relasjoner (ikke spesifisert kontrakt)	1	2	3	4	5	6

26. Hvilke relasjoner og salgsmåter til markedet er den foretrukne eller alminneligste i Japan? Angi hvor ofte virksomheten bruker følgende salgsmåte/relasjon til markedet. Vi vil gjerne at det spesifiseres mht til hvilke relasjoner virksomheten har i forskjellige markeder? Avgi svaret på en skala fra 1-5, hvor 1 er aldri, 2 sjelden, 3 ofte, 4 svært ofte og 5 alltid

Avmerk for riktig svar						
	Aldri	Sjelden	Oft e	Svært ofte	Alltid	Ubesv art/vet ikke
	1	2	3	4	5	6
Spot	1	2	3	4	5	6
Langsiktig kontrakt (spesifisert på volum og pris)	1	2	3	4	5	6
Langsiktige relasjoner (ikke spesifisert kontrakt)	1	2	3	4	5	6

SNF rapport nr. 17/06

27. Hvilke relasjoner og salgsmåter til markedet er den foretrukne eller alminneligste i andre markeder? Angi hvor ofte virksomheten bruker følgende salgsmåte/relasjon til markedet. Vi vil gjerne at det spesifiseres mht til hvilke relasjoner virksomheten har i forskjellige markeder? Avgi svaret på en skala fra 1-5, hvor 1 er aldri, 2 sjelden, 3 ofte, 4 svært ofte og 5 alltid

Avmerk for riktig svar						
	Aldri	Sjelden	Ofte	Svært ofte	Alltid	Ubesvart/vet ikke
	1	2	3	4	5	6
Spot	1	2	3	4	5	6
Langsiktig kontrakt (spesifisert på volum og pris)	1	2	3	4	5	6
Langsiktige relasjoner (ikke spesifisert kontrakt)	1	2	3	4	5	6

Alle

Handelsbarrierer  
28. I hvor stor grad oppleves de følgende faktorer som barrierer i forhold til eksporten av oppdrettslaks? Avgi svaret på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært stor grad og 5 er Ikke i det hele tatt.

Avmerk for riktig svar						
	I svært stor grad	1	2	3	4	Ikke i det hele tatt
	1	2	3	4	5	Ubesvart/vet ikke
		2	3	4	5	6
Transportkostnader og logistikkutfordringer gjør økt eksport til nye markeder vanskelig	1	2	3	4	5	6
Store markeds- og/eller kundespesifikke investeringer i enkeltmarkeder skaper liten fleksibilitet til å utvikle nye markeder	1	2	3	4	5	6
Det er stor risiko knyttet til hvordan markedet fungerer (forretningsskikk, lovverk o.s.v.) i enkelte land	1	2	3	4	5	6
Fravær av eller svake nettverk mot markedet vanskeliggjør økt markedsintegrasjon	1	2	3	4	5	6
Problemstillinger knyttet til korrupsjon vanskeliggjør eksportarbeidet	1	2	3	4	5	6
Spesifikke markedskrav (hygiene, veterinærforskrifter o.s.v.) i eksportmarkeder skaper store utfordringer for norsk lakseeksport	1	2	3	4	5	6
Krav om å tilfredsstillte internasjonale standarder (HACCP, ISO o.s.v.) skaper store problemer for norsk lakseeksport	1	2	3	4	5	6
De eksisterende produksjons- og eksportbegrensingene vanskeliggjør markedsarbeidet	1	2	3	4	5	6
Subsidier til produsenter i eksportmarkedene reduserer vår konkurranseposisjon	1	2	3	4	5	6
Krav knyttet til emballasje og innpakning skaper store utfordringer for eksporten av laks	1	2	3	4	5	6

Filter: Hvis svart 1-3 i spm 28-3

Markeder, markedsarbeid og kunderelasjoner  
29. Du sa i forrige spørsmål at det er relativt stor risiko knyttet til hvordan markedet fungerer (forretningsskikk, lovverk o.s.v.) i enkelte land. Kan du si hvilke land det gjelder?

Åpent noter land:	
Vet ikke/ikke svar	

SNF rapport nr. 17/06

De følgende spørsmål gjelder kun for virksomheter som eksporterer til EU-markedet

30. Handelsbarrierer i forhold til EU-markedet						
I hvor stor grad oppleves de følgende faktorer som barrierer i forhold til eksporten av oppdrettslaks til EU-markedet? Avgi svaret på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært stor grad og 5 er Ikke i det hele tatt.						
Avmerk for riktig svar						
	1	2	3	4	5	6
Chilenske lakseeksportører forsterker stadig sin markedsposisjon/tar markedsandeler fra norsk laks	1	2	3	4	5	6
Spesifikke veterinær- og hygienekrav i EU skaper store utfordringer/problemer for norsk lakseeksport	1	2	3	4	5	6
Det er store utfordringer knyttet til organiseringen av en effektiv logistikk/just-in-time kunde leveranser	1	2	3	4	5	6
Antidumping anklagene skaper store problemer for lakseeksporten	1	2	3	4	5	6
Andre land har oppnådd bedre markedsadgang for laks enn Norge	1	2	3	4	5	6
Tollbarrierer hindrer økt produkt differensiering i lakseeksporten	1	2	3	4	5	6
Uformelle forretningspraksiser i markedet vanskeliggjør markedsarbeidet/det er vanskelig å håndtere kunderelasjoner pga av uformelle forretningspraksiser i markedet	1	2	3	4	5	6
Byråkratiske rutiner i EU vanskeliggjør markedsarbeidet	1	2	3	4	5	6

De følgende spørsmål gjelder kun for virksomheter som eksporterer til USA-markedet

31. Handelsbarrierer i forhold til USA-markedet						
I hvor stor grad oppleves de følgende faktorer som barrierer i forhold til eksporten av oppdrettslaks til USA-markedet? Avgi svaret på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært stor grad og 5 er Ikke i det hele tatt.						
Avmerk for riktig svar						
	1	2	3	4	5	6
Chilenske lakseeksportører forsterker stadig sin markedsposisjon i forhold til norsk laks	1	2	3	4	5	6
Spesifikke veterinær- og hygienekrav i USA skaper store utfordringer/problemer for norsk lakseeksport	1	2	3	4	5	6
Det er store utfordringer knyttet til organiseringen av en effektiv logistikk/just-in-time kunde leveranser	1	2	3	4	5	6
Amerikanske sanksjoner mot norsk lakseeksport skaper store problemer for lakseeksporten	1	2	3	4	5	6
Andre land har oppnådd bedre markedsadgang for laks enn Norge	1	2	3	4	5	6
Tollbarrierer hindrer økt produkt differensiering i lakseeksporten	1	2	3	4	5	6
Uformelle forretningspraksiser i markedet vanskeliggjør markedsarbeidet/det er vanskelig å håndtere kunderelasjoner pga av uformelle forretningspraksiser i markedet	1	2	3	4	5	6
Byråkratiske rutiner i USA vanskeliggjør markedsarbeidet	1	2	3	4	5	6
De nye sikkerhetstiltakene (som bio-terrorist act, o.s.v.) vanskeliggjør eksportarbeidet	1	2	3	4	5	6

SNF rapport nr. 17/06

De følgende spørsmål gjelder kun for virksomheter som eksporterer til Japanske markedet

32. Handelsbarrierer i forhold til Japanske markedet						
I hvor stor grad oppleves de følgende faktorer som barrierer i forhold til eksporten av oppdrettslaks til det Japanske markedet? Avgi svaret på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært stor grad og 5 er Ikke i det hele tatt.						
Avmerk for riktig svar						
	I svært stor grad				Ikke i det hele tatt	Ubesvart/vet ikke
	1	2	3	4	5	6
Chilenske lakseeksportører forsterker stadig sin markedsposisjon i forhold til norsk laks	1	2	3	4	5	6
Spesifikke veterinær- og hygienekrav i Japan skaper store utfordringer/problemer for norsk lakseeksport	1	2	3	4	5	6
Det er store utfordringer knyttet til organiseringen av en effektiv logistikk/just-in-time kunde leveranser	1	2	3	4	5	6
Sanksjoner mot norsk lakseeksport skaper store problemer for lakseeksporten	1	2	3	4	5	6
Andre land har oppnådd bedre markedsadgang for laks enn Norge	1	2	3	4	5	6
Tollbarrierer hindrer økt produkt differensiering i lakseeksporten	1	2	3	4	5	6
Uformelle forretningspraksiser i markedet vanskeliggjør markedsarbeidet/det er vanskelig å håndtere kunderelasjoner pga av uformelle forretningspraksiser i markedet	1	2	3	4	5	6
Byråkratiske rutiner i Japan vanskeliggjør markedsarbeidet	1	2	3	4	5	6

Alle

33. Til slutt vil vi be deg ta stilling til noen påstander om handelspolitiske verktøy for å sikre/bedre markedsadgang for norsk laks						
Avgi svaret på en skala fra 1 til 5, hvor 1 helt uenig og 5 helt enig						
Avmerk for riktig svar						
	Helt uenig				Helt enig	Ubesvart/vet ikke
	1	2	3	4	5	6
Vi har stor tro på at WTO reguleringer kan sikre/bedre markedsadgang	1	2	3	4	5	6
Vi frykter at fellesforhandlinger om fisk og landbruk i WTO fører til at sjømatsektoren blir nedprioritert	1	2	3	4	5	6
Vi har stor tro på at forhandlinger i EFTA om en ny FTA kan bedre markedsadgang	1	2	3	4	5	6
For å sikre markedsadgang er EU-medlemskap den beste løsningen	1	2	3	4	5	6
Norske myndigheter gjør en god jobb med å sikre/bedre markedsadgang for norsk lakseeksport	1	2	3	4	5	6



## Intervjuguide

### 1. Bakgrunnsinformasjon

- 1.1. Firmaet (størrelse, produksjon)
- 1.2. Produktspekter
  - 1.2.1. Fersk rund
  - 1.2.2. Fersk filet
  - 1.2.3. Frossen rund
  - 1.2.4. Frossen filet
  - 1.2.5. Røyket
  - 1.2.6. Annet
  - 1.2.7. Laks
  - 1.2.8. Ørret
  - 1.2.9. Laks og ørret
- 1.3. Hvilke markeder eksporterer firmaet til
- 1.4. Antall norske konkurrenter i de markedene firmaet er i?
- 1.5. Hvordan er markedsarbeidet organisert (direkte salg? salgskontor?)?
- 1.6. Hvilke kundegrupper er de viktigste (grossister? Videreforedlere (manufactures?))?
- 1.7. Hvor mange kunder er det i hvert marked?
- 1.8. Hvilke relasjoner til markedet er den foretrukne eller alminneligste (spot, kontrakt eller langsiktige relasjoner)? Hvorfor?

### 2. Hva er de viktigste ikke-tariffere handelsbarrierene for oppdrettslaks som norske eksportører stilles ovenfor i markedene i EU, USA og Japan?

Kommentar og diskusjon

- 2.1. Transportkostnader og forholdet til nære og fjerne markeder
- 2.2. 'Sunk costs' og anledningen til å engasjere seg i nye markeder
- 2.3. Risiko
- 2.4. Betydningen av nettverk (effekt, kostnader, o.s.v.)
- 2.5. Korrupsjon, hva er det i denne sammenheng og hvordan forstyrrer det konkurranse?
- 2.6. Merking?
- 2.7. Produktstandarder som favoriserer nasjonale produsenter?
- 2.8. Produsentorganisasjoner (POer) (frivillige eksportbegrensninger)?
- 2.9. Subsidier?
- 2.10. Hvor følsom er norsk fiskeeksport overfor disse handelsbarrierene?
- 2.11. Erfaringer med ikke-tariffere hindringer?

### 3. Hvordan opplever lakseeksportørene forholdet til det europeiske markedet?

Kommentar og diskusjon

- 3.1. Hvordan oppfatter de den chilenske konkurransen i Europa?
- 3.2. Hva føler de i forhold til antidumpingtrusselen?
- 3.3. Sikkerhet
- 3.4. Veterinære/sanitære standarder? De er inkludert i EØS avtalen – virker dette?
- 3.5. Transportsituasjonen?
- 3.6. Logistikk?
- 3.7. Diskriminering i forbindelse med markedsadgang?
- 3.8. Byråkratiske rutiner som gjør markedsadgang vanskelig?

### 4. Hvordan opplever lakseeksportørene forholdet til USA-markedet?

Kommentar og diskusjon

- 4.1. Hvorfor eksporterer de norske eksportørene ikke andre lakseprodukter enn fersk laks?
- 4.2. Vil en fjerning av sanksjoner fremme den norske lakseeksporten til USA?
- 4.3. Hvordan er de ikke-tariffere barrierene i USA sammenlignet med i andre markeder?
- 4.4. Føler norske eksportører at de har nok informasjon om US standards?

- 4.5. Er det knyttet spesielle problemer til de nye sikkerhetstiltakene (som bio-terrorist act, o.s.v.)?
- 4.6. Diskriminering i forbindelse med markedsadgang?
- 4.7. Byråkratiske rutiner som gjør markedsadgang vanskelig?

## 5. Hvordan opplever lakseeksportørene forholdet til det japanske markedet?

Kommentar og diskusjon

- 5.1. Hvordan er den veterinære og sanitære standarden for laks?
- 5.2. Har eksportørene problemer med godkjenning av de norske standardene?
- 5.3. Lakseeksport til Japan møtes med en toll på 3,5 %. Oppfatter eksportørene dette som en handelsbarriere av betydning?
- 5.4. Hvordan oppfatter de norske eksportørene de chilenske konkurrentene?
- 5.5. Ser de en eventuell frihandelsavtale (FTA) mellom Chile og Japan som en trussel norske dominansen i markedet? [Hva er situasjonen i den sørkoreanske lakseeksporten? Fikk Chile en handelsavtale før Norge? Er Norge ekskludert fra dette markedet? Kan det skape presedens for situasjonen i Japan?]
- 5.6. Hvordan ser de norske lakseeksportørene på norske myndigheters forsøk (eller EFTA) på å oppnå nye FTAs?
- 5.7. Arbeider norske myndigheter hardt nok med å oppnå tilfredsstillende markedsadgang for et av våre viktigste markeder?
- 5.8. Hva er de uformelle handelsbarrierene i Japan?
- 5.9. Hvordan oppfatter lakseeksportørene fremtiden i de japanske markedene? Og hva vil de gjøre for å møte den nye konkurransen?
- 5.10. Diskriminering i forbindelse med markedsadgang?
- 5.11. Byråkratiske rutiner som gjør markedsadgang vanskelig?

## 6. Vil internasjonale avtaler jevne ut potensielle konflikter eller bli brukt som handelspolitiske verktøy for å fremme enkelte lands interesser på bekostning av andre?

Kommentar og diskusjon

- 6.1. WTO reguleringene forutsettes å redusere handelsbarrierer, og vi vil gjerne ha eksportørenes syn på dette.
  - 6.1.1. Hva mener eksportørene om forhandlingene i WTO?
  - 6.1.2. Tror de at en eventuell avtale vil bedre eller forverre forholdene for den norske lakseeksporten?
- 6.2. Et interessant punkt i WTO avtalen er at fisk og landbruk skal forhandles sammen, hvilket betyr at Norge har to agendaer i dette spørsmålet.
  - 6.2.1. Hvilke erfaringer har lakseeksportørene med arbeidet til norske politikere i dette arbeidet?
  - 6.2.2. Er de mest opptatt av å redde den hjemlige landbruksnæringen?
  - 6.2.3. Er sjømatsektoren prioritert arbeid for norske myndigheter i disse forhandlingene?
- 6.3. Mener eksportørene at EFTAs FTA er viktig?
- 6.4. Vil eksportørene foretrekke en global FTA eller et medlemskap i EU?
- 6.5. SPS (agreement on the application of sanitary and phytosanitary measures) og TBT (agreement on technical barriers to trade) avtaler
  - 6.5.1. Er SPS og TBT avtalene for omfattende/vide?
  - 6.5.2. Hindrer de land fra å blokkere handel ved å benytte ikke-tariffere barrierer?
  - 6.5.3. Tilpasser importland seg til internasjonale avtaler i disse spørsmålene?
  - 6.5.4. Har eksportørene notert seg en økning i bruk av sanitære og veterinære tiltak?
  - 6.5.5. Er dette et problem innen lakseeksporten?
- 6.6. Kjenner eksportørene HACCP?
  - 6.6.1. Hvordan påvirker den deres eksport?

## 7. Anti-dumping og safeguards

Kommentar og diskusjon

- 7.1. Hvordan oppfatter eksportørene den konstante trusselen om antidumping og bruken av safeguard tiltak?
- 7.2. Hvilket syn har eksportørene på antidumping reguleringene i WTO?

7.3. Tror de at globale FTAs kan stoppe antidumping tiltakene?

**8. Hvordan oppfatter de den voksende bruken av merker (labels)?**

Kommentar og diskusjon

8.1. For eksempel 'Merking av opprinnelsesland'? 'Økologiske merker'?

**9. Hvordan oppfatter de den voksende bruken av standarder?**

Kommentar og diskusjon

9.1. Er de internasjonale standardene (ISO) tiltak som fremmer eller hindrer handel?

9.2. Er den 'internasjonalt standardsettende organisasjonen' Codex Alimentarius (som WTO baserer seg på) en organisasjon som fremmer eller hindrer handel?

**10. Oppfattes EUs Matlov (Common Food Law) en barriere?**

Kommentar og diskusjon

10.1. Hvor mye koster det å implementere de nye kravene?

**11. Hvilke handelspolitiske tiltak kan norske styresmakter iverksette for å redusere det økonomiske tapet, som eksportnæringen får på grunn av handelshindringer?**

Kommentar og diskusjon