

”Strategi og handlingsplan for FOU i det norske sjømatmarkedet”

Trondheim 24 november 2004





Innhold



Bakgrunn, problemstilling og mandat

Fremtidsbilde

Næringsaktørenes prioriteringer

Mål og strategi

Prosjektgjennomføring

Kapitalbehov og finansiering

Videre arbeide





Bakgrunn

■ Bakgrunn

- Potensialet for økt omsetning av sjømat i det norske markedet anses å være betydelig. I samarbeid med Fiskeri og Havbruksnæringens Forskningsfond (FHF) arrangerte derfor NSL et seminar 26 og 27 august hvor målsettingen var å belyse status og ønsker m.h.t. utviklingen og omsetningen i det norske sjømatmarkedet.
- Dette dokumentet er gjennomgått med og forankret inn mot viktige grupperinger i næringen.

■ Problemstilling

- Kravene til alle ledd i verdikjeden er økende fordi det stadig blir viktigere å tilby produkter i tråd med forbrukers behov. Dette fordrer en koordinering av verdikjeden med fokus på blant annet produktutvikling, tilgjengelighet, felles produksjons- og kvalitetsstandarder. Næringens kanskje største utfordringer i dag anses å være:
 - For dårlig tilgjengelighet. Spesielt av ferskvareprodukter. Dette har spesielt sammenheng med problematikken knyttet til holdbarhet og sisteleddets prioriteringer. Sistnevnte må anses å være begrunnet i markedets eksisterende behov og preferanser
 - For få store og toneangivende tilbydere. Stikkord her er problemer knyttet til manglende samarbeide, felles kvalitetsstandarder, koordinering og fleksibilitet i leveransene av ferskvareprodukter
 - Manglende produktutvikling. Spesielt kjøtt- og fjøfibransjen har vært flinke til å utvikle nye produkter. Dette sammen med en dreining i husholdningers matvaner og preferanser gjør det stadig vanskeligere for havbruksnæringen å oppnå ønsket omsetning i det norske markedet.
 - Lav markedspåvirkning

■ Mandat

- NSL skal utforme en handlingsplan for FOU for produsenter, distributører og aktører som omsetter sjømat i det norske markedet. Handlingsplanen skal identifisere viktige problemområder og inneholde konkrete forslag til prosjekter – primært rettet mot sisteleddet og mot sluttbruker. Det anses som avgjørende at de prosjekter som foreslås får bred oppslutning blant bransjens ulike aktører.



Innhold

Bakgrunn, problemstilling og mandat



Fremtidsbilde

Næringsaktørenes prioriteringer

Mål og strategi

Prosjektgjennomføring

Kapitalbehov og finansiering

Videre arbeide





Fremtidsbilde – muligheter og utfordringer

- **Innledning**
 - En klar oppfatning av hva fremtiden bringer er viktig. Spesielt er det viktig å ha et omforent bilde på de muligheter og utfordringer en står ovenfor når ambisjonene er å løfte omsetningen betydelig fra dagens nivå. På de neste sidene følger derfor er kort redegjørelse for de utviklingstrekk som anses som spesielt viktige å ta hensyn til.

- **Forbruker**
 - Generelt har forbruker et ønske om å konsumere mer sjømat (spesielt fisk) enn det som er tilfelle i dag. Konsumet er i dag gjennomgående høyt i den eldre delen av befolkningen. Vekst forutsetter derfor hovedsakelig økt konsum i den yngre delen av befolkningen. Det generelle kunnskapsnivået om hvordan sjømat kan tilberedes er fallende. Dette sammen med blant annet sterk konkurranse og markedspåvirkning fra kjøtt- og fjørfeindustrien gjør at næringen må fokusere spesielt på videreutvikling og økt tilgjengelighet på:
 - Gryteklare ferske filetprodukter
 - Produkter som fordrer lav kunnskap og som er hurtige å tilberede
 - Produkter som kan konkurrere med eller kan inngå i de til en hver tid mest populære matrettene
 - Produkter som kan konkurrere med barnas favoritter
 - Produkter som konsumeres på andre arenaer enn i hjemmet – for eksempel fast food markedet



Fremtidsbilde – muligheter og utfordringer

▪ Sisteledet

- Majoriteten av dagligvarekjedene ser et betydelig potensiale i og er opptatt av at konsumet av sjømat og spesielt fersk fisk øker. Dagligvaren her representert ved Coop og Ica har lagt følgende føringer/suksesskriterier til grunn for implementering av et konsept for prepakket fisk:
 - Produktet må oppleves som ferskt av forbruker (verken dagligvarehandelen eller bransjen for øvrig har klart for seg hva dette innebærer)
 - Dagligvaren ønsker seg et fast kontaktpunkt. Dvs en part som styrer alle leveransene til egen kjede
 - Elektronisk behandling av ordre og faktura der HK er fakturamottaker
 - Landsdekkende daglig distribusjon
 - Sjømat må kunne behandles på samme måte som andre produkter

▪ Konkurrenter

- Konkurransen vil ikke avta i årene som kommer. Utviklingen av for eksempel nye hel- og halvfabrikata sammen med et betydelig markedstrykk vil ikke gjøre det enklere for næringen å konkurrere om forbrukers gunst. Uten betydelige mottiltak i form av nye konkurransedyktige produkter og markedsføringstiltak vil trolig sjømatnæringen ha problemer med å opprettholde dagens omsetning i det norske markedet.



Fremtidsbilde – muligheter og utfordringer

▪ Rammevilkår

- Sjømatnæringens rammevilkår i form av offentlig støtte til konkurransefremmende tiltak eller støtte til tiltak som vil begrense konkurransen kan ikke påregnes.
- Sjømatnæringen kan bare oppnå forbedrede rammevilkår dersom de står sammen i arbeidet med for eksempel å sikre en mer hensiktsmessig og stabil tilgang til råvarer enn det som er tilfelle i dag.

▪ Strukturelle forhold

- Sjømatnæringen preges i dag av mange små tilbydere. Slik konkurransesituasjonen har og fortsatt vil utvikle seg fordres økt samarbeide og/eller konsentrasjon dersom næringen skal utvikle seg positivt.
- Betydelige strukturelle endringer må påregnes. Trolig vil dette også måtte skje uavhengig av målet om å øke omsetningen. Et eksempel på dette er leverandører av fersk fisk til dagligvaren.
- Har dagens aktører ambisjoner om å hevde seg i konkurransen må tiltak iverksettes. Viktige stikkord er her økt effektivisering og markedspåvirkning gjennom forpliktende samarbeide både samlet og på ulike nivåer i verdikjeden.



Innhold

Bakgrunn, problemstilling og mandat

Fremtidsbilde



Næringsaktørenes prioriteringer

Mål og strategi

Prosjektgjennomføring

Kapitalbehov og finansiering

Videre arbeide



Næringslivsaktørenes prioriteringer og oppfatninger

▪ Generelt

- På generelt grunnlag er næringsaktørene enige om at det eksisterer et betydelig potensiale i det norske markedet og at en videreutvikling i tråd med de prosjekter som foreslås i dette dokumentet vil bidra til å løfte omsetningen. I forhold til veivalg og de tiltak som er nødvendige for å realisere målene må en forvente at aktørene på noen områder har ulike oppfatninger og særinteresser.

▪ Fiskematprodusentene

- Det eksisterer i dag et utstrakt samarbeide blant fiskematprodusentene. Det forventes derfor bred oppslutning om de tiltak som skisseres for å øke omsetningen av farseprodukter.

▪ Ferskfisk grossistene

- Grossistene er opptatt av å opprettholde/øke egen distribusjon. En utvikling der et fåtall aktører overtar og styrer store deler av omsetningen til dagligvaren vil derfor møte motstand.

▪ Fiskehandlerne

- Oppfatningene om mål og tiltak blant rene fiskehandlere og fiskehandlere som også driver grossistvirksomhet er forskjellige. Oppslutning avhenger således i stor grad av om de prosjekter som ønskes iverksatt vil gi en omsetning i tillegg til og ikke på bekostning av eksisterende omsetning.

▪ Dagligvarehandelen

- Dagligvaren er primært opptatt av å sikre seg stabile leveranser av fersk prepakket fisk som gir lønnsomhet og er underlagt de leveringsvilkår som tidligere er beskrevet i dette dokumentet. Dersom man lykkes i dette arbeidet vil dagligvaren være interessert i å videreutvikle totalproduktet – både i bredde og dybde



Innhold

Bakgrunn, problemstilling og mandat

Fremtidsbilde

Næringsaktørens prioriteteringer



Mål og strategi

Prosjektgjennomføring

Kapitalbehov og finansiering

Videre arbeide





Mål og strategi

▪ Mål

- Næringsaktørene inkludert dagligvaren anser potensialet for økt omsetning av sjømat i det norske markedet som betydelig. I et langsiktig perspektiv har derfor NSL ambisjoner om å bidra til at omsetningen av sjømatprodukter i det norske markedet doubles fra dagens nivå.

▪ Strategi

- Resultater fra næringsutviklingsprosjekter i inn og utland viser at forankring og oppslutning blant næringsaktørene er en avgjørende suksessfaktor. Tilbakemeldinger fra konferansen, som nylig ble avholdt i Ålesund, sammenfaller med hva vi opplever er både bransjens nåværende og fremtidige utfordringer. Av alle de tiltak og prosjekter som er diskutert anser vi tiltak innenfor områdene som er beskrevet nedenfor som et minimum for å kunne realisere ambisjonene. Disse områdene eller prosjektene er:
 - Videreutvikle og sikre implementeringen av et dagligvaretilpasset nasjonalt konsept for prepakket fersk fisk
 - Eksport av og nye kanaler for farseprodukter
 - Utvikle nye produkter tilpasset nye distribusjonskanaler og kundesegmenter i Norge
 - Utvikle et bransjekonsept for markedsføring

Strategi – Videreutvikle et dagligvaretilpasset konsept for prepakket fisk



▪ Prosjektbeskrivelse

- Signalene fra dagligvaren er entydige - de ønsker seg landsdekkende distribusjon av prepakket fersk fisk. Erfaringer har så langt vist at dette er komplisert og forbundet med høy risiko. At ingen så langt har klart å etablere lønnsom drift over tid understøtter også dette. NSL ønsker derfor å utrede og eventuell bistå i implementeringen av et landsdekkende konsept for prepakket fersk fisk gjennom regionale grossister og tilvirkere. Viktige aktiviteter eller milepæler i dette prosjektet vil være:
 - ”Historisk tilbakeblikk”. Tidligere og nåværende erfaringer fra inn- og utland
 - Med utgangspunkt i forbrukers behov, preferanser og oppfatninger definere en standard(er) for fersk fisk
 - Beskrive/definere krav til produksjonsprosessen – fra hav til handlekurv (eller kjøleskap). Herunder identifisere behov for opplæring i alle deler av verdikjeden
 - Beskrive/definere konseptuelle forutsetninger for suksess. Herunder avdekke gap mellom eksisterende og ønsket praksis
 - Finansielle rammevilkår og lønnsomhetsbetraktninger
 - Etablere modell/avtale for forpliktende samarbeide om utvikling, implementering og drift av ønsket konsept

▪ Prosjektorganisering

- Det nedsettes en prosjektgruppe ledet av NSL med primært ferskfisk grossister som prosjektdeltakere.
- Utvalgte representanter fra dagligvaren inviteres inn som referansegruppe.
- I ulike faser av prosjektet kan det være behov for å trekke inn både ulike typer kompetanse og ikke minst andre aktører i verdikjeden som representanter for fiskerne og fiskemottakene. Likeledes bør forbrukers holdninger og preferanser avdekkes i en tidlig fase av prosjektet.

Strategi – Eksport av og nye kanaler for farseprodukter



▪ Prosjektbeskrivelse

- Det norske markedet domineres i dag av 20 til 25 produsenter av farseprodukter. Ingen av disse er i dag store nok til å ta rollen som kategorileder og lede an i utviklingen av eksisterende/nye produkter, nye markeder og ikke minst i forhold til å øve nødvendig markedspåvirkning. Både produsenter og NSL ser derfor et potensiale i å bringe aktørene sammen gjennom et prosjekt. Hensikten er å kartlegge på hvilke områder et samarbeide vil være formålstjenlig for dernest å etablere modeller/prinsipper for dette. Nærliggende områder er:
 - Lansering av farseprodukter utenfor Norge. Muligheten anses som gode dersom norske produsenter inngår et samarbeide. Prosjektet har til hensikt å kartlegge mulighetene og forutsetningene for å lykkes i et eller flere nye markeder.
 - Videreutvikling og effektivisering av produksjons- og distribusjonsløsninger i det norske markedet.
 - Produktutvikling – samordning og utvikling av eksisterende og nye produkter. Nye produkter kan være varmebehandlede og/eller ferdigretter. Nye produkter rettet mot spesielt barn og unge bør også vurderes i det dagligvaren etterspør slike produkter.
 - Utvikle løsninger tilpasset dagligvarens behov og ønsker. Alt fra hva dagligvaren definerer som hygiene faktorer (kontaktpunkt, løsninger for bestilling og fakturering osv) til displayløsninger i butikk.
 - Økt markedsføring – både generell og produkt/merkerettet.

▪ Prosjektorganisering

- Det nedsettes en prosjektgruppe ledet av NSL med primært ledende fiskematprodusenter som prosjektdeltakere
- Utvalgte representanter fra dagligvaren inviteres inn som referansegruppe
- I ulike faser av prosjektet kan det være behov for å trekke inn ulike typer kompetanse. Dette vil fortløpende bli vurdert.

Strategi – Utvikle nye produkter tilpasset nye distribusjonskanaler og kundesegmenter i Norge



▪ Prosjektbeskrivelse

- Sjømatprodukter er i dag svakt posisjonert innenfor for eksempel Fast Food, HORECA markedet og lignende kanaler. Også i et europeisk perspektiv kan det synes som om sjømat er lite utviklet i denne type kanaler som for øvrig fortsatt forventes å være i vekst. Vurdering av produkter spesielt tilpasset segmenter så som barn og unge vil også være gjenstand for vurdering i dette prosjektet.
- NSL ønsker derfor å ta initiativ til at det gjennomføres et prosjekt som involverer både næringen og beslutningstakere i de kanaler man ser et potensiale i. Viktige aktiviteter eller milepæler i dette prosjektet vil være:
 - Kartlegging/beskrivelse av mulige nye kanaler. Herunder kartlegge interessen hos aktørene i kanalene
 - Eventuelle erfaringer fra tidligere fremstøt
 - Prioritering av mulige nye kanaler og kundesegmenter
 - Prosess for produktutvikling med involvering av aktører fra ønskede kanaler og segmenter
 - Etablere modell/avtale for forpliktende samarbeide om utvikling, implementering og drift av ønsket konsept(er)

▪ Prosjektorganisering

- Det nedsettes en prosjektgruppe ledet av NSL med primært ferskfisk grossister, fiskematprodusenter og representanter fra potensielle nye kanaler som prosjektdeltakere.
- I ulike faser av prosjektet kan det være behov for å trekke inn ulike typer kompetanse. Dette vil fortløpende bli vurdert.

Strategi – Utvikle et bransjekonsept for markedsføring



▪ Prosjektbeskrivelse

- Svært få aktører lykkes i dag (uavhengig av bransje) uten en omfattende markedsføring av egne produkter og tjenester. Dersom ambisjonene om en betydelig vekst skal realiseres betinger dette at de tiltak som iverksettes må understøttes av en markedsføring som går langt ut over dagens nivå.
- Næringsaktørene selv ser både behovet for og nødvendigheten av å øke markedstrykket. Hovedfokus i dette prosjektet vil derfor være å tydeliggjøre hvilket aktivitetsnivå på markedsføringen som er nødvendig for at målene som er satt i denne handlingsplanen skal kunne realiseres. Dernest utvikle modeller for hvilke aktører som finansielt skal bidra og fordelingen mellom disse. Dette innbefatter modeller for finansiering av både den generiske markedsføringen (pliktige bidrag) og den spesifikke kategori og/eller produktspesifikke markedsføringen (frivillige ordninger)

▪ Prosjektorganisering

- Det nedsettes en prosjektgruppe ledet av NSL med prosjektdeltakere som er representative for NSLs medlemsmasse
- I ulike faser av prosjektet kan det være behov for å trekke inn ulike typer kompetanse. Dette vil fortløpende bli vurdert.



Innhold

Bakgrunn, problemstilling og mandat

Fremtidsbilde

Næringsaktørens prioriteteringer

Mål og strategi



Prosjektgjennomføring

Kapitalbehov og finansiering

Videre arbeide





Faser i prosjektene

■ Faser i prosjektene

- Prosjektene foreslås inndelt i tre hovedfaser. Disse er oppstart/forprosjekt, hovedprosjekt og implementering. En nærmere redegjørelse følger nedenfor og under punktet videre arbeide.

■ Oppstart/forprosjekt

- Hensikten med denne fasen er todelt. Tydeliggjøre og forankre både målsetting og innhold i de ulike prosjektene. Som tidligere omtalt står og faller suksessen med oppslutningen fra næringsaktørene. Denne fasen av prosjektet er derfor avgjørende i forhold til å avklare om de grunnleggende forutsetningene for suksess er tilstede. Dersom forutsetningene mot formodning ikke er tilstede vil NSL avstå fra å gjennomføre prosjektet eller prosjektene.
- Sluttleveransen i dette prosjektet vil bestå av et klart prosjektmandat, en detaljering av hovedprosjektene ut over de beskrivelser som er gitt i dette dokumentet samt budsjetter for hovedprosjektene
- Første fase i de forslåtte prosjekter antas å kunne gjennomføres innenfor en periode på 2-3 måneder med en kostnadsramme på begrenset oppad til kroner 250.000,-.

■ Hovedprosjekt

- Hovedprosjektene (med unntak av prosjektet som har til hensikt å utarbeide et bransjekonsept for markedsføring) forventes å kunne gjennomføres i løpet 9 til 12 måneder.
- Deler av prosjektet bransjekonsept for markedsføring kan gå parallelt med øvrige prosjekter med påfølgende ferdigstilling kort til etter at øvrige hovedprosjekter er ferdigstilt. Samtlige hovedprosjekt vil derfor kunne gjennomføres i løpet av 2005.

■ Implementering

- Avhengig av de resultater som fremkommer i hovedprosjektene forventes implementeringen å kunne starte primo 2005 – samlet eller etter nærmere prioritering.
- Det er NSLs ambisjon at målbare resultater må kunne dokumenteres allerede i 2006.



Innhold

Bakgrunn, problemstilling og mandat

Fremtidsbilde

Næringsaktørenes prioriteringer

Mål og strategi

Prosjektgjennomføring



Kapitalbehov og finansiering

Videre arbeide





Kapitalbehov og finansiering

- **Kapitalbehov**

- Over en toårsperiode anslås kapitalbehovet til NOK 6 millioner kroner til innleie av prosjektledelse og personer med spisskompetanse innenfor alle områder av verdikjeden fra "hav til bord". I tillegg forutsettes det at næringen selv i alle prosjekter stiller prosjektdeltakere.

- **Finansiering**

- Verken medlemmene eller NSL har midler til å gjennomføre de prosjekter som her er omtalt. Vi ber derfor om at FHF, eventuelt i samarbeide med Innovasjon Norge avsetter prosjektmidler til forskning og utvikling av sjømat i det norske markedet for perioden 2005 og 2006 på NOK 6 millioner kroner.



Innhold

Bakgrunn, problemstilling og mandat

Fremtidsbilde

Næringsaktørenes prioriteringer

Mål og strategi

Prosjektgjennomføring

Kapitalbehov og finansiering

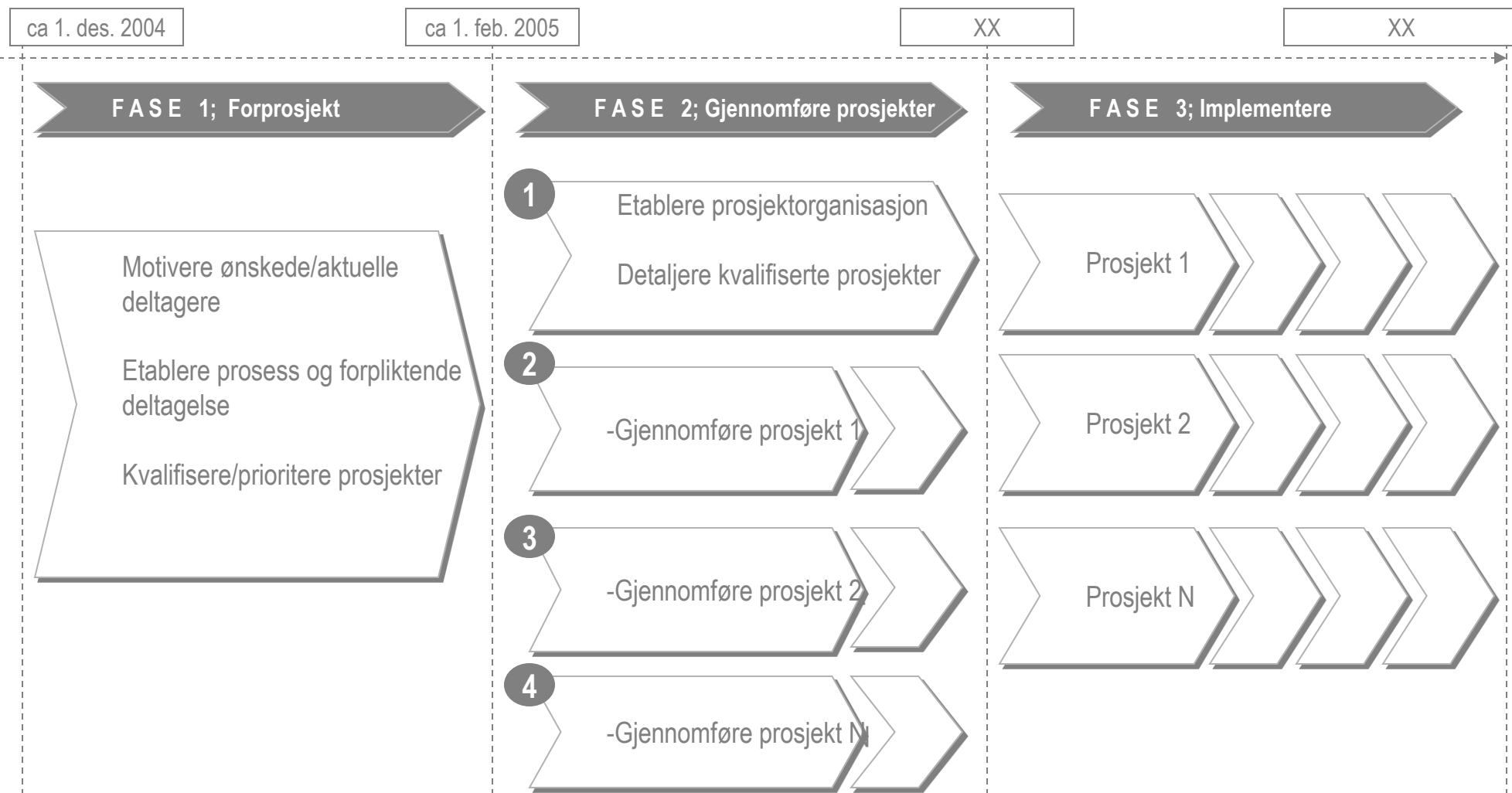


Videre arbeide

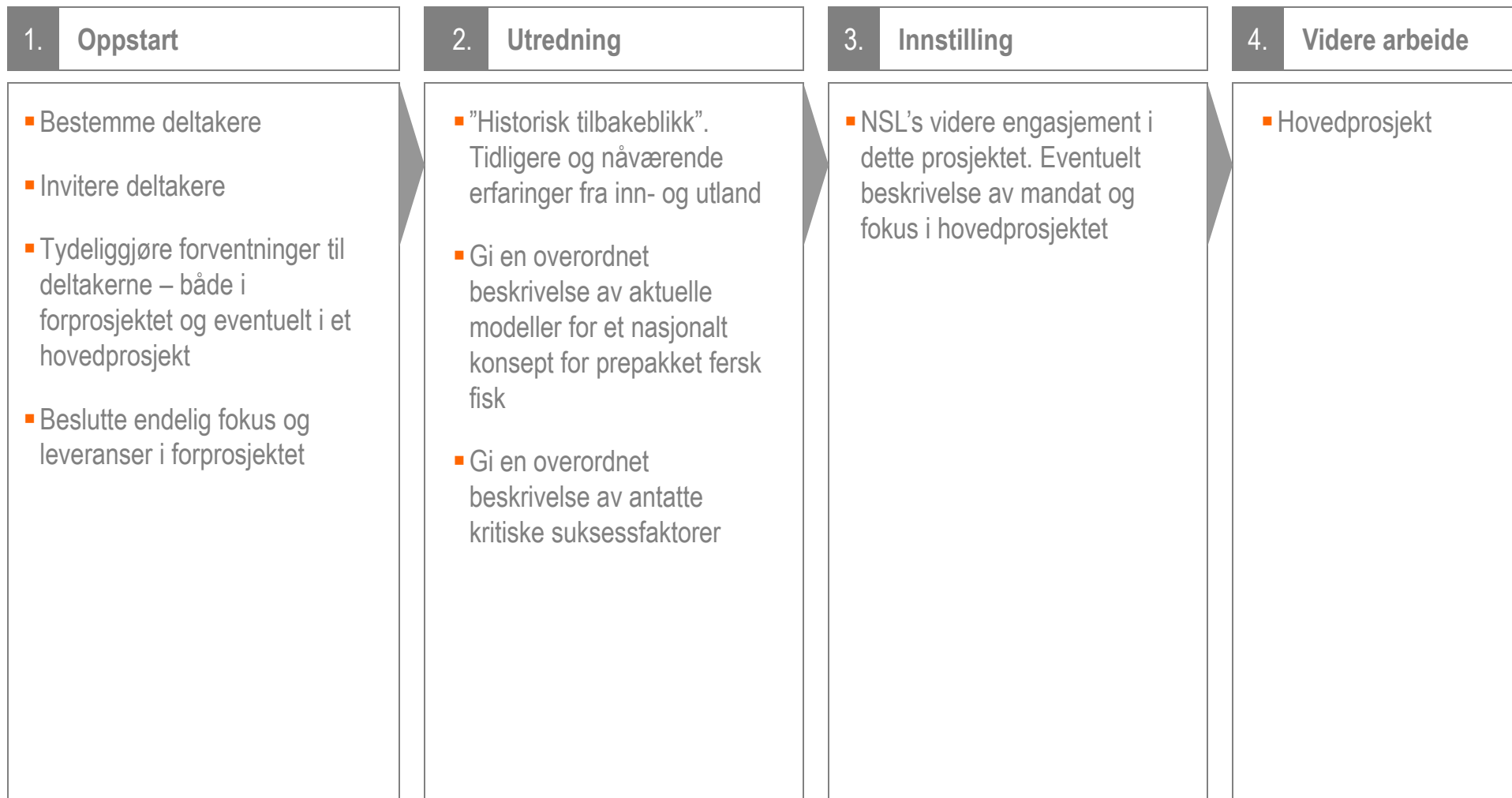




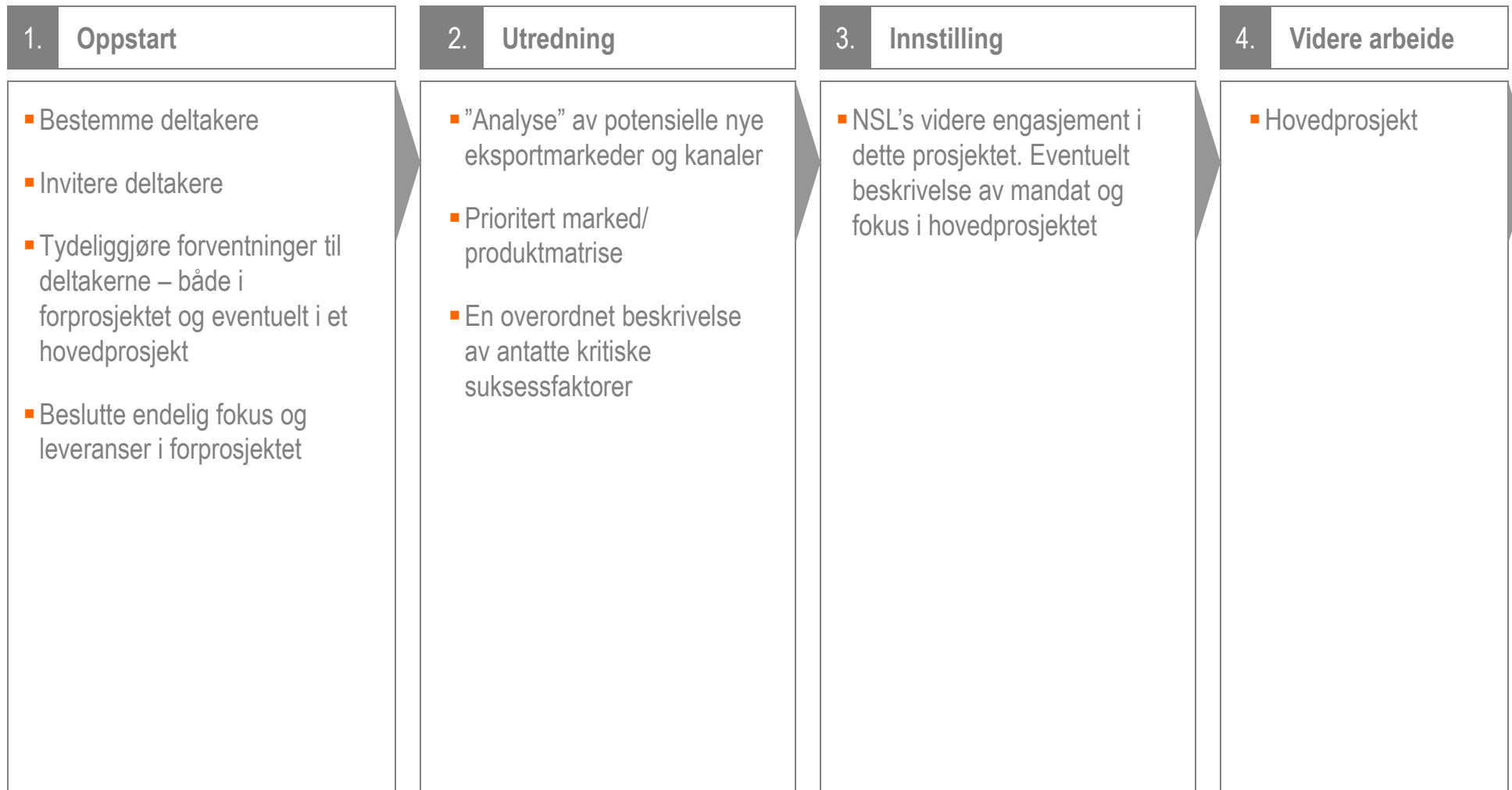
Overordnet prosjektoppsett



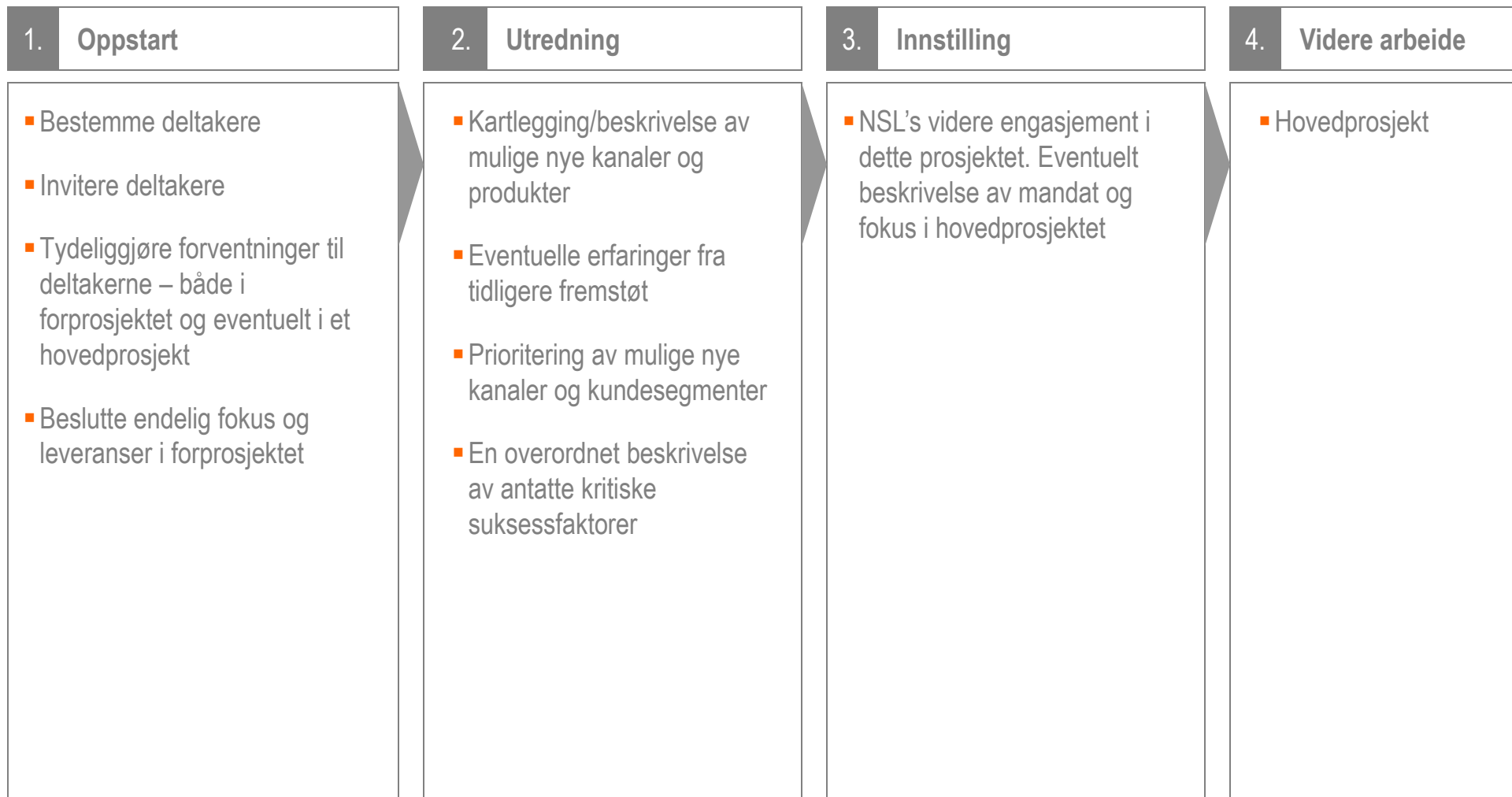
Forprosjekt – Konsept for prepakket fersk fisk



Forprosjekt – Eksport av og nye kanaler for farseprodukter



Forprosjekt – Nye produkter i nye kanaler i det norske markedet



Forprosjekt – Markedsføring

