



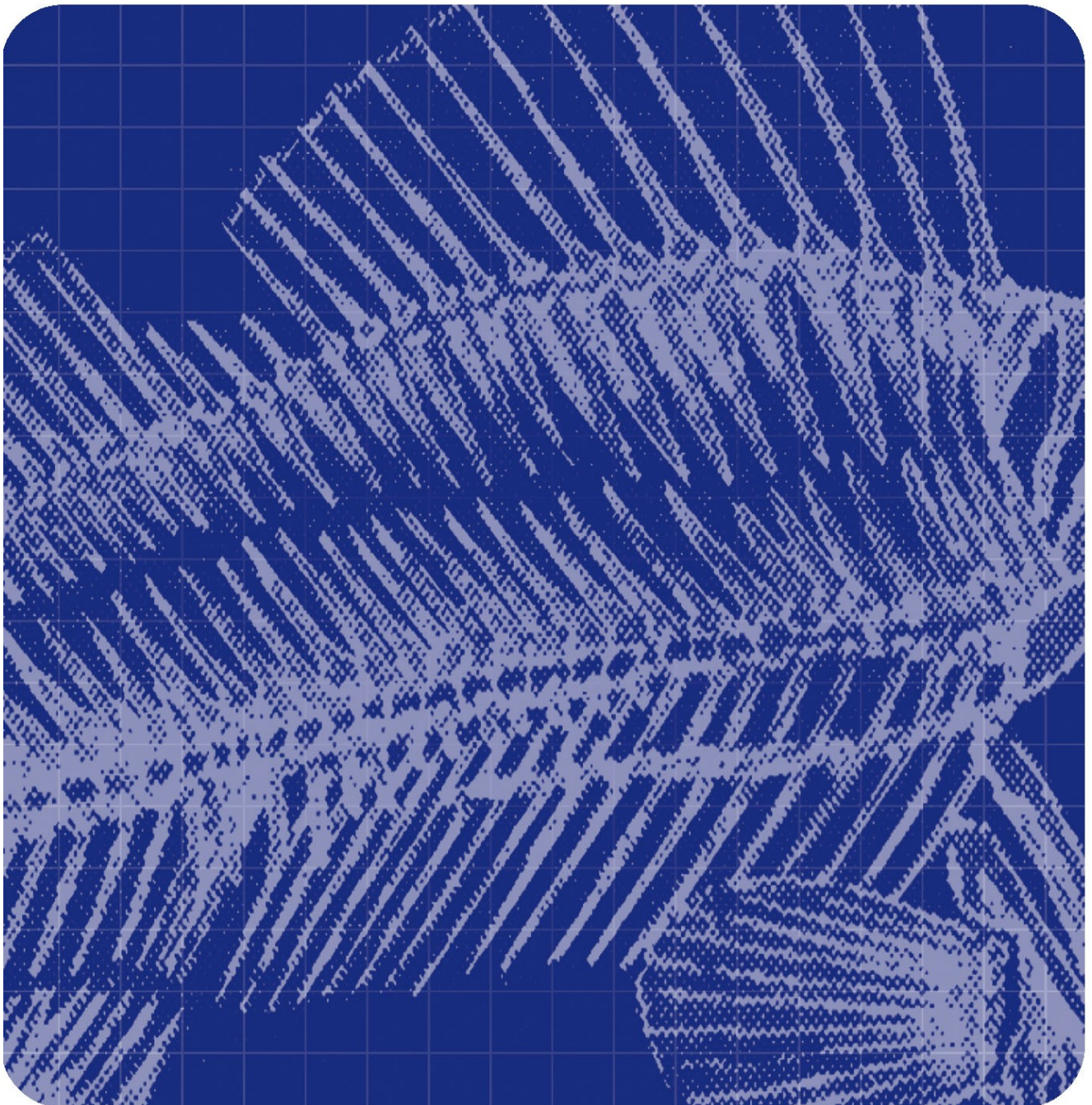
Fiskeriforskning

RAPPORT 24/2006 • Utgitt oktober 2006

Pelagisk verdiskaping

Verdi- og kvalitetsbasert høsting av pelagisk fisk

Audun Iversen





Norut Gruppen er et konsern for anvendt forskning og utvikling og består av morselskap og seks datterselskaper. Konsernet ble etablert i 1992 – fundamentert på daværende FORUTs fire avdelinger og Fiskeriforskning.

Konsernet består i dag av følgende selskaper:

Fiskeriforskning, Tromsø

Norut IT, Tromsø

Norut Samfunnsforskning, Tromsø

Norut Medisin og Helse, Tromsø

Norut Teknologi, Narvik

Norut NIBR Finnmark, Alta

Konsernet har til sammen vel 240 ansatte.



Fiskeriforskning (Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning AS) utfører forskning og utvikling for fiskeri- og havbruksnæringen.

Gjennom strategisk næringsrettet forskning og utviklingsarbeid, i samarbeid med næringsaktører og det offentlige, skal Fiskeriforsknings arbeid bidra til utvikling av

- etterspurt sjømat
- aktuelle oppdrettsarter
- bioteknologiske produkter
- teknologiske løsninger
- konkurransedyktige foretak

for dermed å gi konkurransedyktige virksomheter.

Fiskeriforskning har ca. 170 ansatte fordelt på Tromsø (120) og Bergen (50).

Fiskeriforskning har velutstyrte laboratorier og forsøksanlegg i Tromsø og Bergen. Norconserv i Stavanger med 30 ansatte er et datterselskap av Fiskeriforskning.

Hovedkontor Tromsø:
Muninbakken 9-13
Postboks 6122
N-9291 Tromsø
Telefon: 77 62 90 00
Telefaks: 77 62 91 00
E-post: post@fiskeriforskning.no

Avdelingskontor Bergen:
Kjerreidviken 16
N-5141 Fyllingsdalen
Telefon: 55 50 12 00
Telefaks: 55 50 12 99
E-post: office@fiskeriforskning.no

Internett: www.fiskeriforskning.no

RAPPORT

ISBN-13 978-82-7251-600-9
ISBN-10 82-7251-600-4

Rapportnr.:
24/2006

Tilgjengelighet:
Åpen

Tittel:

Pelagisk verdiskaping
Verdi- og kvalitetsbasert høsting av pelagisk fisk

Dato:

30.10.06

Antall sider og bilag:

60+1

Forskningssjef:

Bjørn Eirik Olsen

Forfatter(e):

Audun Iversen

Prosjektnr.:

20301

Oppdragsgiver:

FHL Industri og eksport/Pelagisk forum

Oppdragsgivers ref.:

Tre stikkord:

Pelagisk konsumindustri, verdikjede, høsting, marked

Sammendrag: (maks 200 ord)

Utgangspunktet for dette prosjektet har vært å drøfte hvordan verdiskapingen for verdikjeden som helhet kan økes. Hvordan kan man for eksempel sikre at leveringsmønsteret og råstoffets kvalitet er slik at verdiskapingspotensialet i en bestand kan utnyttes maksimalt? Høstingen i pelagisk sektor er en suksesshistorie: gjennom større konsumandel har verdiskapingen blitt mye større. Kapasiteten i industrien har vært viktig for å kunne få til denne økte verdiskapingen, men kapasitetskostnader og kamp om råstoffet bidrar til lav lønnsomhet i industrien.

Det kan synes som et paradoks at pelagisk konsumindustri, i perioder med historisk høye priser og høy verdiskaping, likevel tjener dårlig. Vi har bl.a. spurt hvilken betydning auksjonssystemet har for fordelingen av verdiskapingen i verdikjeden.

I rapporten pekes det på strategier som kan gi økt verdiskaping basert på norske ressurser, men da må markeds- og verdikjedetenking bringe oss videre fra salg av enkle råvarer.

English summary: (maks. 100 ord)

Forord

Denne rapporten markerer avslutningen av prosjektet "Verdi- og kvalitetsbasert høsting av pelagiske ressurser". Vi takker FHL - Industri og Eksport/Pelagisk forum, ved henholdsvis Otto James-Olsen og Jan Thorsen, for finansiering og godt samarbeid.

Vi vil også takke Eksportutvalget for fisk og Norges Sildesalgslag for nyttig tallmateriale.

INNHold

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for prosjektet: gode tider, men dårlig lønnsomhet	1
1.1.1	Økonomien i pelagisk konsumindustri	3
1.1.2	Pelagisk konsumindustri: struktur	7
1.2	Problemstillinger	8
1.3	Arbeidsmetodikk	9
2	Teoretisk forankring	11
2.1	Skaping og fordeling av verdiskaping	11
2.2	Markedsorientering i pelagisk konsumindustri	13
3	Verdiskaping i pelagisk sektor	17
3.1	Høsting og verdiskaping	17
3.2	Kapasitet og råstoffkvalitet	19
3.3	Hvordan øke verdiskapingen av norske ressurser?	20
3.4	Hvordan fordeles verdiskapingen?	21
3.4.1	Auksjonssystem og struktur	21
3.4.2	Auksjonssystemet i dag	21
3.4.3	Hva er en "riktig" markedspris?	22
3.4.4	Struktur og budkamp	23
3.4.5	Minstepriser og "monopolistvern"	25
4	Utfordringer for høyere verdiskaping	27
4.1	Råvaremarkeder og institusjonelle forhold	27
4.1.1	Prisvariasjoner	27
4.1.2	Kvalitet på råstoffet	28
4.1.3	Sildelagets politikk/reguleringer	29
4.2	Industri: Strukturrelaterte utfordringer	31
4.2.1	Kapasitet	32
4.2.2	Kapasitetskostnader	33
4.2.3	Finansiering	33
4.2.4	Kapitalmangel?	34
4.3	Markedsrelaterte utfordringer	34
4.3.1	Opptreden i markedet	34
5	Strategier for lønnsom verdiskaping	39
5.1	Strategier og lønnsomhet	39
5.1.1	Redusert konkurransepress?	41
5.2	Nye roller i verdikjeden?	41
5.2.1	Økt foredling	42
5.2.2	Økt kontroll over verdikjeden	44
5.2.3	Fordeling av handel over året	46
5.2.4	Nye markeder	49
5.3	Strategier på næringsnivå	50
5.3.1	Koordinert tilbud?	50
5.3.2	Reguleringer og landingsmønster	51
5.3.3	Koordinert nedbygging?	52
	Er det	53
5.4	mulig å tjene penger i pelagisk konsumindustri?	53
5.4.1	Fra en konkursbedrift	53
5.4.2	Fra noen suksessbedrifter	53

5.5	Oppsummering.....	55
5.6	Anbefalinger og kunnskapsbehov	55
5.6.1	Anbefalinger for bedrifter	55
5.6.2	Anbefalinger for politikk	56
5.6.3	Kunnskapsbehov for videre utvikling	56
6	Referanser.....	59

Vedlegg

1 Innledning

Fiskeriforskning har på oppdrag fra FHL/Pelagisk Forum gjennomført et prosjekt hvor formålet var å se på hvilken rolle reguleringer og leveringsmønsteret har for industriens og eksportørens evne til å hente ut maksimal verdiskaping av de pelagiske fiskeressursene. Med store sesong- og prissvingninger, er det knyttet store utfordringer både til å øke foredlingsgraden og å posisjonere seg gunstig i forhold til senere ledd i verdikjeden.

Fiskeriforskning har i noen år jobbet med problemstillinger omkring forholdet mellom høsting og marked. For en bestand som er godt og riktig forvaltet, slik at man henter ut maksimalt bærekraftig kvantum, vil et naturlig neste mål være å maksimere *verdien* av fangsten. Mens industrien og eksportørene har vært henvist til å ta imot og selge det man har fått brakt på land, har ønsket vært å bruke signaler og erfaringer fra marked og industri til å *påvirke* hva man får på land. Dermed berører man både når og hvor fisken høstes, av hvem den høstes og hvordan. Fokus har vært på hvordan flåten kan bringe på land råstoff som gir best mulig utgangspunkt for verdiskaping senere i verdikjeden. Det har vært mange aktuelle problemstillinger i hvitfisksektoren, både kvoteår/kvotebank, strukturering, kappfiske etter loddetorsk og seinotfiske har vært drøftet. Dette er det første prosjektet rettet mot pelagisk sektor.

Fra dette utgangspunktet ble fokus i løpet av prosjektperioden, og i samarbeid med oppdragsgiver, utvidet til også å omfatte andre problemstillinger knyttet til verdiskaping basert på norsk sild og makrell. Før vi kommer nærmere inn på problemstillingene vi vil drøfte i kapittel 1.2, vil vi si litt om sektorens positive utvikling de siste årene og de problemene industrien likevel sliter med.

Prosjektet ble påbegynt høsten 2005 og avsluttes med denne rapporten i august 2006.

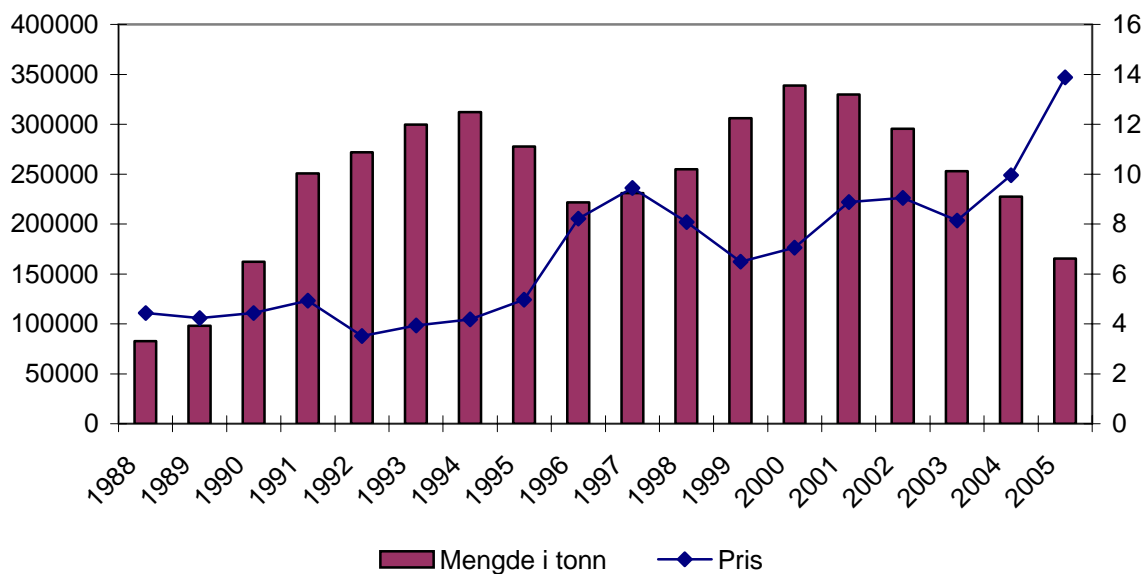
1.1 Bakgrunn for prosjektet: gode tider, men dårlig lønnsomhet

Pelagisk sektor var i kraftig vekst gjennom hele 1990-tallet, med økning i både priser og kvantum. I 2005 var eksportverdien for sild og makrell på 6,7 milliarder kroner, eller 21 % av en total eksport på 31,7 milliarder.

Ressurssituasjonen er fortsatt god: Kvoteene for sild er fortsatt høye, mens kvoteene for makrell er en del lavere enn toppen rundt årtusenskiftet. Totalt har norske fartøy kvoter for 2006 på 605.000 tonn sild og 116.000 tonn makrell.

Makrell

Eksporten av makrell i 2000 var 3,5 ganger større enn i 1990. Nå har kvoteene falt noen år, og eksportert mengde er nå omtrent den halve av mengden i toppårene.

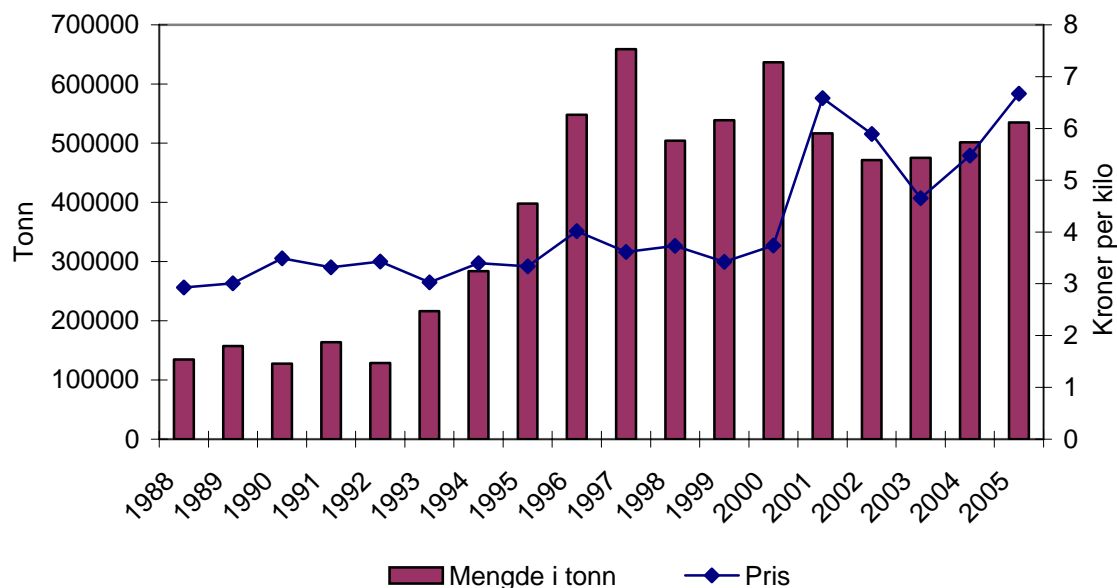


Figur 1 Makrelleksport, mengde og priser (kilde: EFF)

Markedssituasjon er imidlertid meget god, med priser som for få år siden ville vært ansett som utopiske. De høye prisene har gjort at eksportverdien har vært nokså konstant på tross av sterkt fallende kvoter.

Sild

Norsk vårgytende sild (NVG-sild) forvaltes i samarbeid med Island, Færøyene, Russland og EU. Kvotene er i dag 4-5 ganger så store som de var tidlig på 90-tallet, selv om eksportert mengde i 2005 var noe mindre enn toppårene 1997 og 2000. Det kanskje sterkeste trekket ved sildeeksporten er at selv med økende kvantum så øker eksportprisen, slik at verdien av sildeeksporten i 2005 var den høyeste noensinne.



Figur 2 Eksport av sild, mengde og pris (kilde: EFF)

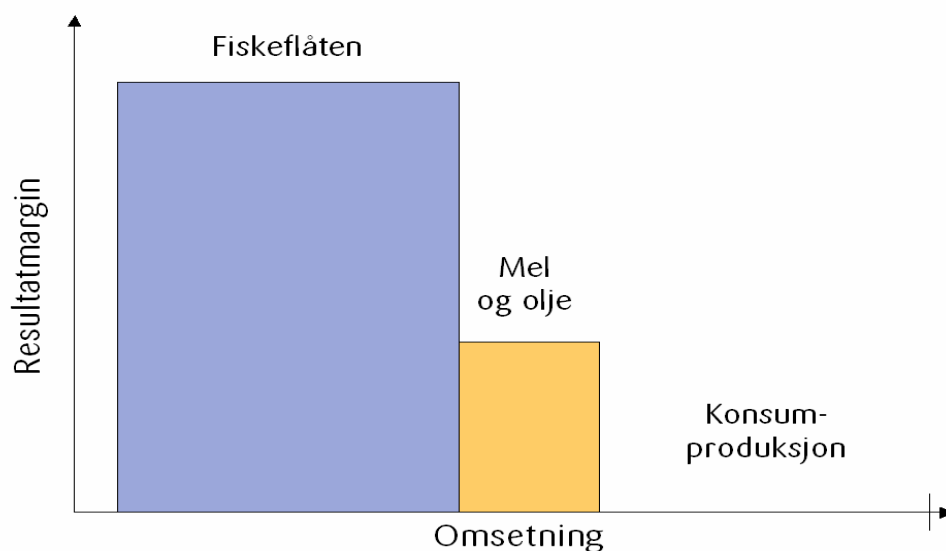
Prisene i figurene over er gjennomsnitt for alle størrelser og hele året. Men det er også en del av bildet at relativt store kvanta av den største fisken sist sesong gikk til ”drømmepriser”:

- Stor makrell ble solgt for 22-23 kr/kg. Ikke bare til Japan, men også til nye markeder som Ukraina.
- Stor sild ble solgt for 8-9 kroner.

Med høye kvanta og historisk gode priser skulle man kanskje vente at lønnsomheten i konsumindustrien var meget god.

1.1.1 Økonomien i pelagisk konsumindustri

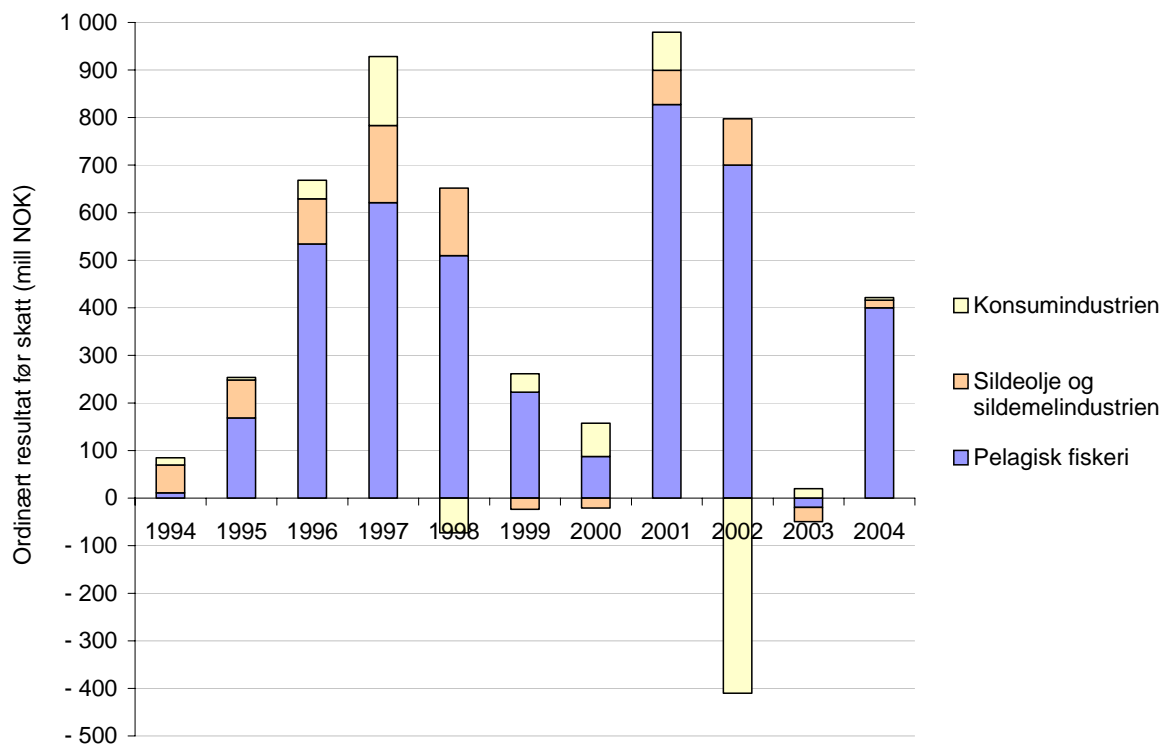
Om man ser på lønnsomheten i de ulike delene av pelagisk sektor, vil man se at lønnsomheten i landindustrien er lav, mens flåten tjener godt. Figuren under viser fordelingen av fortjenesten i pelagisk sektor.



Figur 3 Fordeling av fortjeneste i norsk pelagisk sektor 1994-2004 (Bendiksen, 2006)

I pelagisk sektor så man i perioden 1994-2004 et regnskapsmessig overskudd på ca 5 milliarder kroner. 85 % av dette, eller ca 4,25 milliarder, havnet hos flåteleddet, mens 15 % gikk til mel- og oljesektoren.

Konsumindustrien i pelagisk sektor gikk i denne 11-årsperioden ganske nøyaktig i null. De fleste årene gikk industrien med små overskudd, som ble spist opp av underskudd i 1998 og 2002.

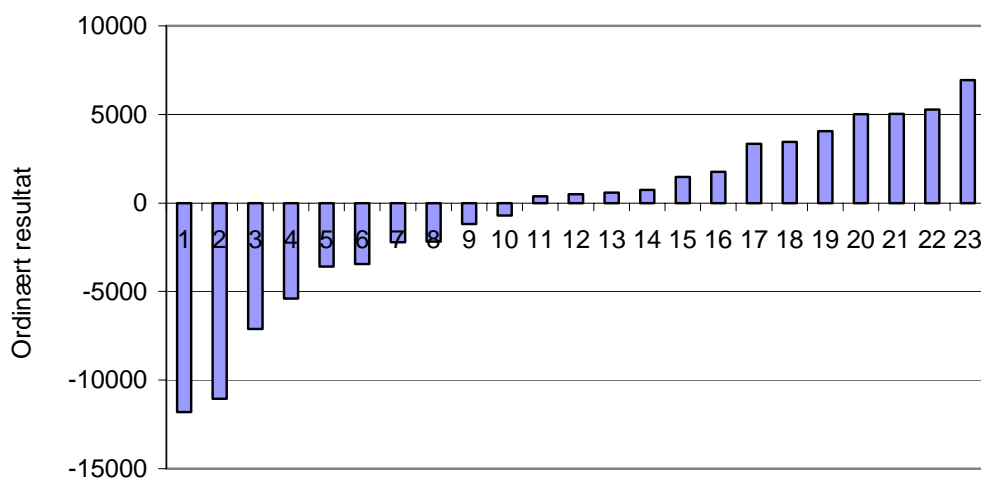


Figur 4 Samlet ordinært resultat før skatt for pelagisk sektor i Norge

I 2004 hadde pelagisk konsumindustri et driftsresultat på 1,5 %, og et ordinært resultat på 0,5 %. De "rene" pelagiske bedriftene, heretter definert som bedrifter som hadde mer enn 75 % av omsetningen fra pelagisk, hadde enda svakere resultat: Driftsresultat på 0,9 % og ordinært resultat på -0,4 %. Selv om ikke tallene er helt klare enda, ser vi at 2005 blir noe bedre, men vi snakker likevel ikke om et resultat før skatt på mer enn ca. 2 %.

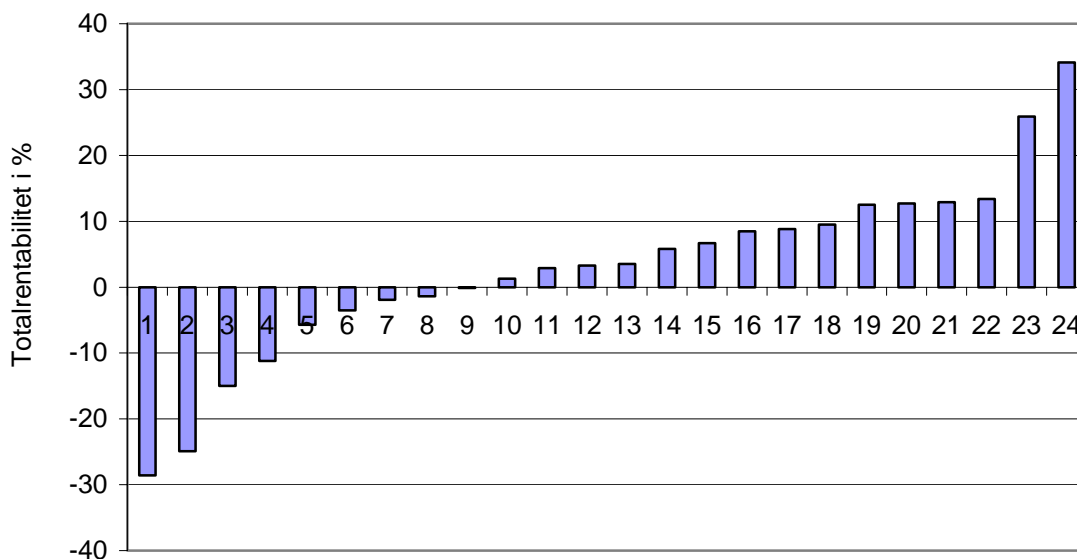
Forskjeller i inntjening

Selv om industrien samlet sett tjener dårlig, er det imidlertid flere bedrifter som tjener godt.



Figur 5 Ordinært resultat i pelagisk konsumindustri 2004 – utvalget består av bedrifter som henter mer enn 75 % av sin omsetning fra pelagisk fisk

Om vi ser på de bedriftene som driver (nesten) bare med pelagisk, ser vi at det er stor variasjon i lønnsomhet blant disse bedriftene, fra et underskudd på 12 millioner til et overskudd på 7 millioner i 2004.



Figur 6 Totalrentabilitet i 2004 – utvalget består av bedrifter som henter mer enn 75 % av sin omsetning fra pelagisk fisk

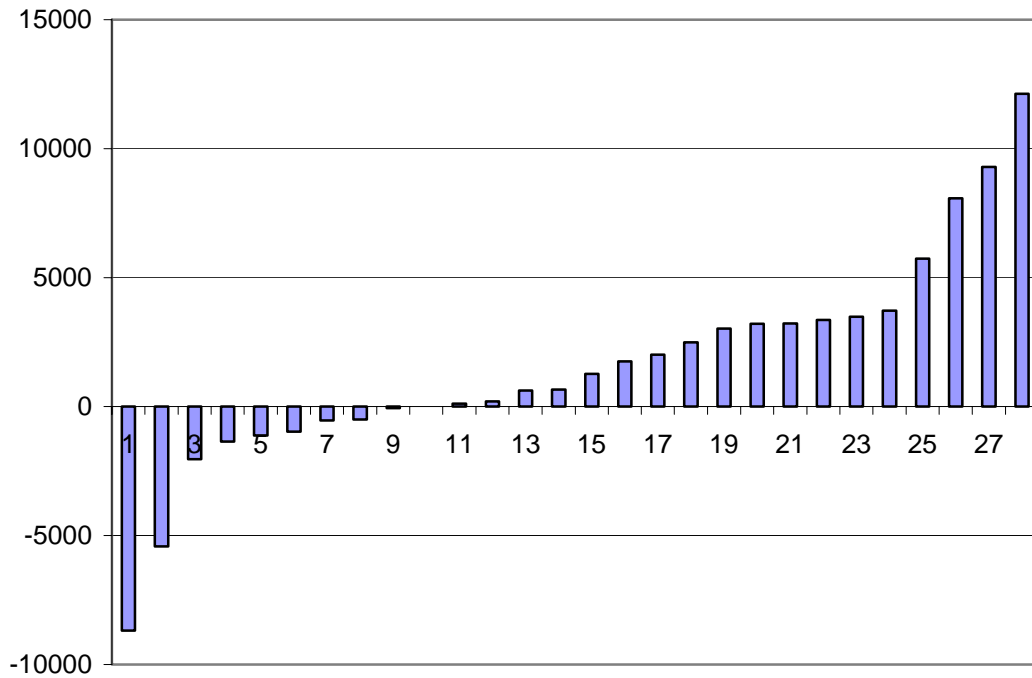
Gjennomsnittlig totalrentabilitet ligger på 2,5 % for 2004, mens totalrentabiliteten varierer fra -28 % til +34 %.

Med slike forskjeller i økonomisk resultat blir det interessant å spørre om hva som skaper forskjellene i lønnsomhet blant disse bedriftene. Forskjellene kan ligge for eksempel på effektivitet, markedsarbeid eller finansiell struktur. Vi vil komme inn på en del forskjeller mellom bedriftene, men uten at vi her har anledning til å drøfte disse i dybden.

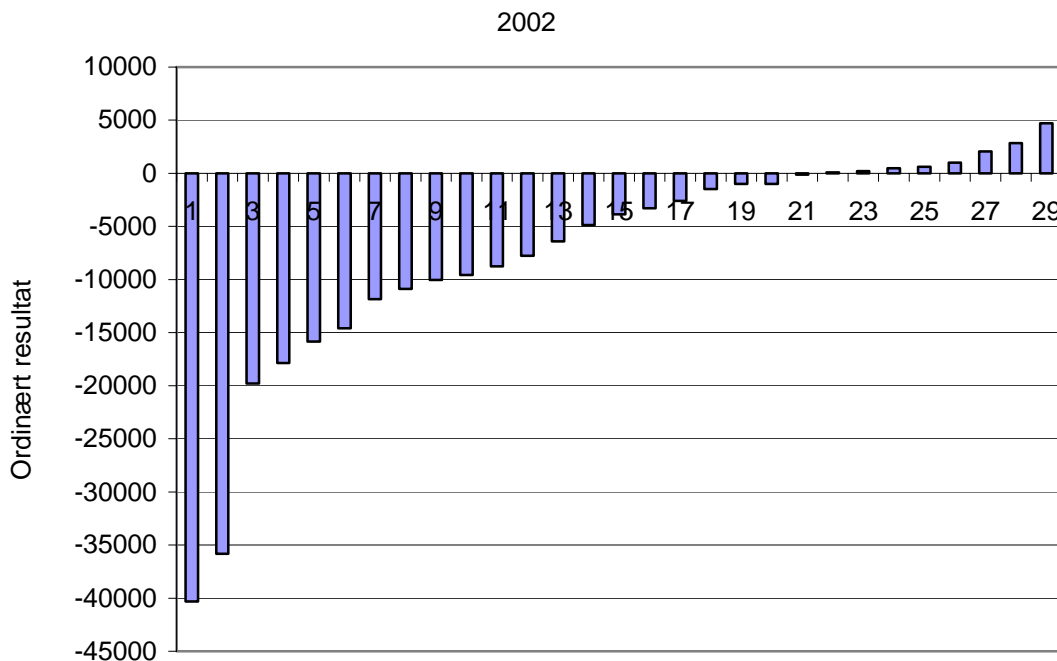
Med slike forskjeller i økonomisk situasjon er det også åpenbart at bedriftene har ulike forutsetninger for utvikling.

I gode og onde dager...

Et annet viktig trekk med lønnsomheten i pelagisk konsumindustri er variasjonen i lønnsomhet over tid: det har vært stor forskjell på gode og dårlige år. Om vi ser litt tilbake, ser vi at 2001 var et godt år, mens 2002 var et svært dårlig år. Oversiktene over ordinært resultat for disse to årene viser at det var 10 av 28 bedrifter som tapte penger også i 2001. Vi ser også at det var noen få bedrifter som tjente penger i 2002.



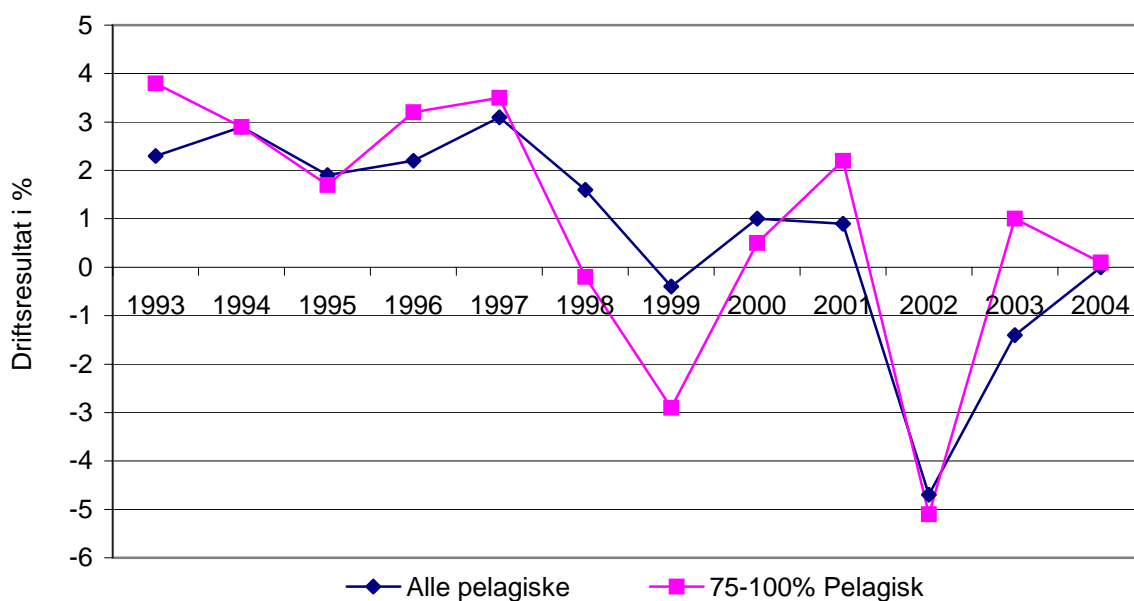
Figur 7 Ordinært resultat 2001 – utvalget består av bedrifter som henter mer enn 75 % av sin omsetning fra pelagisk fisk



Figur 8 Ordinært resultat 2002 – Utvalget består av bedrifter som henter mer enn 75 % av sin omsetning fra pelagisk fisk

I figurene 4–7 har vi sett på de bedriftene som nesten bare produserer pelagisk fisk. Men en god del bedrifter driver også med andre fiskeslag samtidig.

Er de kombinerte bedriftene mer lønnsomme enn de som har spesialisert seg på pelagiske fiskeslag? I utgangspunktet skulle man tro at bedrifter som driver med både pelagisk og hvitfisk skulle være i stand til å utnytte både arbeidskraft og en del driftsmidler, slik som fryselager, bedre.

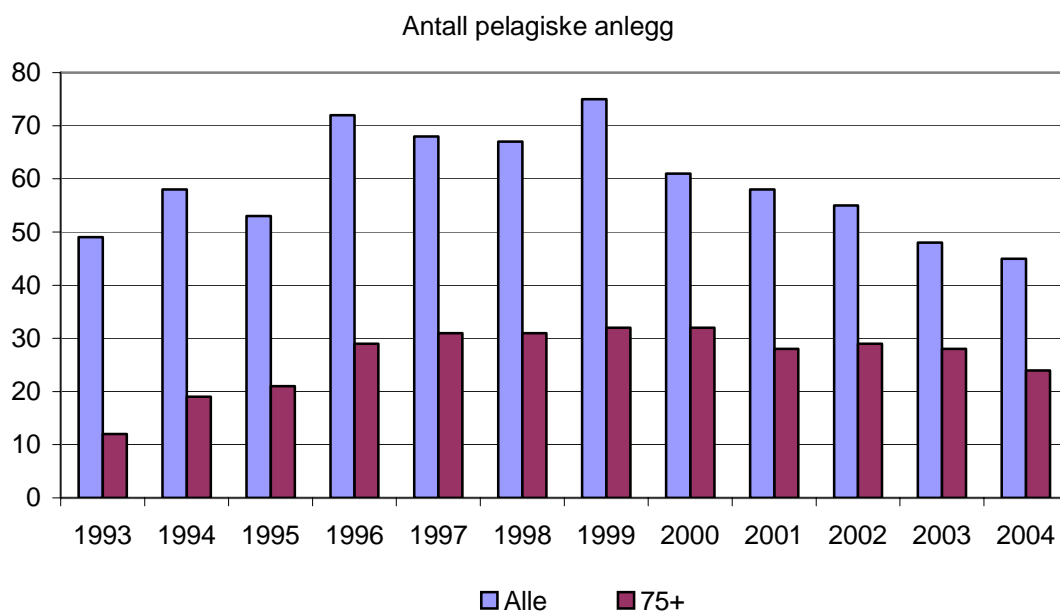


Figur 9 Driftsresultat i pelagisk konsumindustri 2004

Vi ser at de som er mest spesialisert, de som har 75–100 % av omsetningen fra pelagisk, har større svingninger i resultat enn hele utvalget sett under ett. De gjør det bedre i gode år, men enda litt dårligere når det går dårlig.

1.1.2 Pelagisk konsumindustri: struktur

Antall anlegg i konsumindustrien synker, samtidig som totalt kvantum har vært relativt stabilt de siste årene. Det betyr at anleggene i snitt har blitt mer effektive eller kapasiteten bedre utnyttet. Dette skyldes blant annet automatisering i de fleste ledd av produksjonen. Antallet sysselsatte i sektoren har dermed også blitt redusert.



Figur 10 Antall anlegg i pelagisk konsumindustri

Mottakskapasiteten for sild har blitt bygget mye ut i Nord-Norge, slik at tyngdepunktet i pelagisk konsumindustri de siste ti årene har blitt flyttet nordover. Mens konsumindustrien i Nord-Norge tok under 20 % av NVG-silda for 10 år siden, tok de i mot nesten 50 % i 2005. Det finnes 8 større pelagiske konsumanlegg nord for Træna, med en anslått samlet kapasitet på 4000 tonn i døgnet. Dette tilsvarer en kapasitet på 300.000 tonn fra september til desember. Det ble i 2005 landet vel 230.000 tonn på disse 8 anleggene.

Hvor det er gunstig å være lokalisert for sildekjøpere er avhengig av vandringsmønsteret og ikke minst når på året silda fanges. Fra fangstfeltene utenfor Nordland er det ofte kortere å gå nordover til Tromsø enn sydover til Møre. Høyere drivstoffkostnader gjør at nærhet til fiskefeltene blir en fordel for industrien, og vil kunne påvirke flåtens valg av utbudsområde. Om silda trekker lenger ut i havet utenfor Vesterålen, og enda mer av silda blir fisket før eller senere jul i stedet for januar og februar, vil nordnorske bedrifter kunne få enda klarere lokaliseringsfortrinn enn i dag.

1.2 Problemstillinger

Ved oppstart av prosjektet var det følgende spørsmål som utgjorde problemstillingene:

- Hvordan kan verdiskapingen for verdikjeden som helhet økes? Hvordan kan man sikre at leveringsmønsteret og råstoffets kvalitet er slik at verdiskapingspotensialet i en bestand kan utnyttes maksimalt?
- Hvordan kan vi unngå at beskatningsmønsteret rettes mot deler av bestandene som kun kan anvendes til produkter som gir liten verdiskaping og lav konkurransekraft i sluttmarkedene?
- Hvilke effekter gir sesongsvingningene, spesielt for produksjons- og markedsleddet, og hvordan kan de dempes?
- Hvilke faktorer er viktige for å gjøre Norge til et foretrukket omsetningsland?

Som nevnt i innledningen har fokus underveis blitt rettet mer mot å forstå hindringer og muligheter for økt verdiskaping i pelagisk sektor generelt (og ikke bare mot høsting og landingsmønster). Tilleggsspørsmålene nedenfor er et resultat av at lønnsomhet og mulige strategier for lønnsom verdiskaping i større grad kom inn i diskusjonene underveis:

- Hva innebærer en målsetting om å maksimere verdiskapingen?
- Hvordan påvirker reguleringene og det omsetningssystemet i næringa mulighetene for verdiskaping?
- Hvilke strategier kan bedrifter følge for å få til mer lønnsom verdiskaping? Ligger reguleringer, landingsmønster og omsetningssystem i veien for dette?

1.3 Arbeidsmetodikk

Datainnsamling

Det finnes mye av både utredninger og vitenskapelige arbeider som omhandler pelagisk sektor, og dette har vært nyttig for deler av arbeidet. I tillegg til arbeider referert til i teksten, har artikler og rapporter både fra SNF og HI vært nyttig bakgrunnsstoff.

Eksportutvalget for fisk har vært en nyttig kilde for eksporttall, mens tallmateriale fra Sildelaget har vært nyttig for beskrivelse av elementer ved førstehåndsomsetningen. Gjennom den årlige Driftsundersøkelsen for fiskeindustrien som Fiskeriforskning gjennomfører har vi tilgang til regnskapsbasert informasjon som har vært grunnlaget for analyser av lønnsomhet og struktur.

Intervjuer

For å få en oppdatert forståelse av de utfordringer og muligheter næringen står overfor, har vi gjennomført intervjuer med eksportører, produsenter, redere og andre "neutral expert sources" (blant annet Eksportutvalget for fisk, banker, journalister og andre forskere). Vi har også intervjuet en representant for Norges Sildesalgslag.

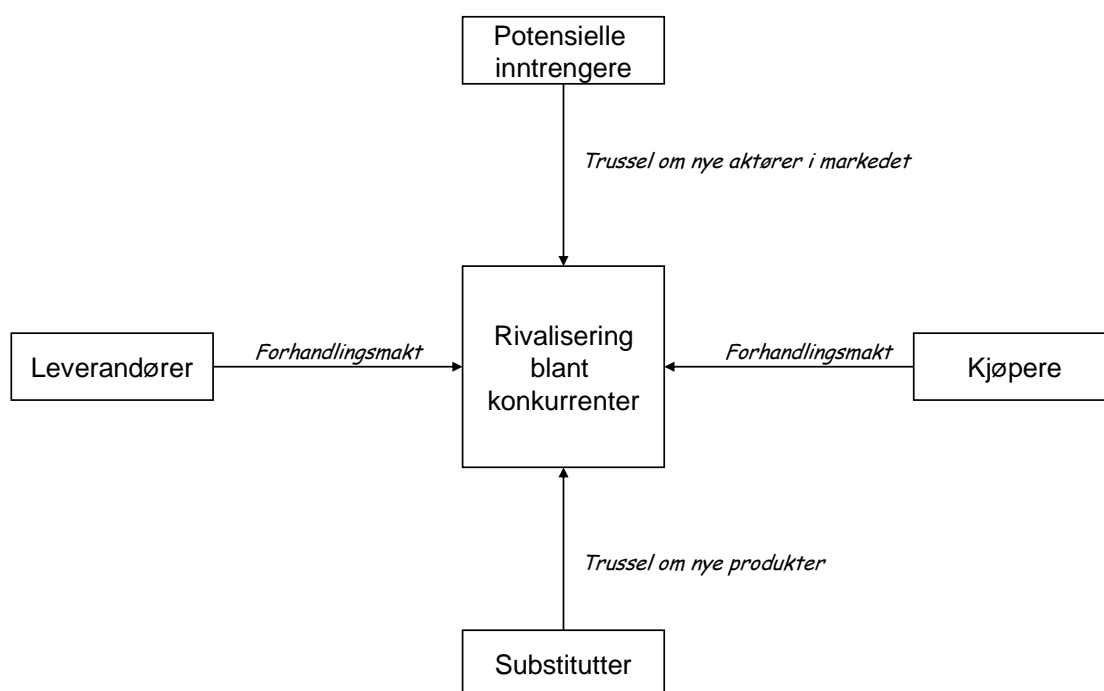
Sitater fra informanter vil bli brukt for å illustrere poenger i teksten. Disse vil være skrevet i kursiv og innrykk i et eget avsnitt, og det vil være angitt hvilken type aktør utsagnet kommer fra.

2 Teoretisk forankring

Dette er et prosjekt hvor vi berører mange og varierte problemstillinger. Det har derfor ikke vært preget av noen enkel teoretisk vinkling. Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for noen teoretiske utgangspunkt for drøftingene i rapporten.

2.1 Skaping og fordeling av verdiskaping

Sammenhengen mellom hvordan verdiskapingen oppstår og fordeles kan forstås med utgangspunkt i Porters fem konkurransekrefter (Porter 1980):



Figur 11 Porters fem konkurransekrefter (Porter, 1980)

I den vertikale aksen har man elementer av betydning for størrelsen på verdiskapingen i bransjen. Klarer man å gjøre det vanskelig eller lite attraktivt for nye etablerere å komme inn i markedet, for eksempel ved differensierte produkter, stordriftsfordeler eller andre inngangsbarrierer, kan man sikre gode priser og høy verdiskaping. Ved riktig atferd i markedene kan man også hindre substitutter fra å få fotfeste i markedet.

I den horisontale aksen skildres dynamikken som kan forklare *fordelingen* av verdiskapingen i verdikjeden. Her handler det mer om verdikapring enn verdiskaping.

Porter (1980) peker på en del faktorer eller karakteristika ved verdikjeden som kan påvirke enten kunders ellers leverandørers forhandlingsmakt. Jeg vil kort kommentere de punktene som synes å ha mest relevans for forhandlingsstyrken til pelagisk konsumindustri.

Kjøpere (utenlandske importører) kan i en del tilfeller ha stor forhandlingsstyrke. For pelagisk konsumindustri kan det for eksempel dreie seg om:

- 1) Kjøperne er få eller kjøper en stor del av selgerens produksjon
Dette er tilfellet for eksempel ved salg av makrell til Japan, hvor de tre største handelshusene står for/har stått for en stor del av kjøpet.
- 2) Produktene er udifferensierte standardvarer
Norsk pelagisk fisk er i liten grad differensiert. Den vil skille seg fra andre lands produkter, for eksempel stillehavsmakrell eller østersjøsild, men de norske eksportørene konkurrerer i stor grad med identiske produkter. En differensiering av produktene kan føre til at kjøpernes makt kan reduseres.
- 3) Kjøperne har små kostnader ved å skifte leverandør
Importørene av pelagisk fisk har ofte flere leverandører, og kan skifte mellom disse med relativt små kostnader, ofte kostnadsfritt.
- 4) Kjøperen har muligheter for å integrere bakover i verdikjeden
Muligheten er til stede for utenlandske aktører å kjøpe seg inn i produsentleddet.
- 5) Kjøperen har mye eller full informasjon
Innmeldt og omsatt mengde, samt kjøper, er tilgjengelig på nett. Norske eksportørers kunder har svært god oversikt over hva som til enhver tid er tilgjengelig i markedet. I tillegg er tilgangen på historiske data god. En del norske aktører er rimelig oppgitt over denne informasjonspolitikken: *"Vi må lukke informasjonsflyten. Via Sildelaget får japanerne høre om fangstene før kjøperne"*.

Selgers forhandlingsstyrke kan blant annet oppstå ved noen av følgende forhold:

- 1) Selgerleddet er mer konsentrert enn industrien
Selgerleddet (flåten) er i utgangspunktet flere enn kjøperne. Men bare et fåtall av dem er i markedet samtidig. Ved hver auksjon er det som regel mange flere budgivere enn selgere.
- 2) Varen de selger er uten relevante substitutter
Utenlandsk råstoff kan til en viss grad erstatte norsk, men verken i kvantum eller kvalitet kan det sies å være noe relevant substitutt.
- 3) Varen er en viktig input for industrien, blir spesielt viktig om råvaren ikke kan lagres før prosessering
Både sild og makrell vil tape seg fort i kvalitet. De kan derfor ikke kjøpes og holdes som råvarelager før prosessering. Mulighetene for ordrestyrt produksjon er derfor begrenset; produksjonen bestemmes i stor grad av det råstoffet man klarer å skaffe, og mindre ut fra den etterspørsel man opplever i markedet.
- 4) Selgeren kan integrere mot industrileddet
Flåteleddet har anledning til å kjøpe seg inn i industribedrifter, men ikke omvendt.

Stor forhandlingsstyrke?

Både i forhold til kjøpere og selgere er det mange momenter som taler for at norske produsenter/eksportører har liten forhandlingsmakt. *Hvor viktig* hvert av de ovennevnte elementene i praksis er, er et spørsmål som burde belyses gjennom en grundigere studie.

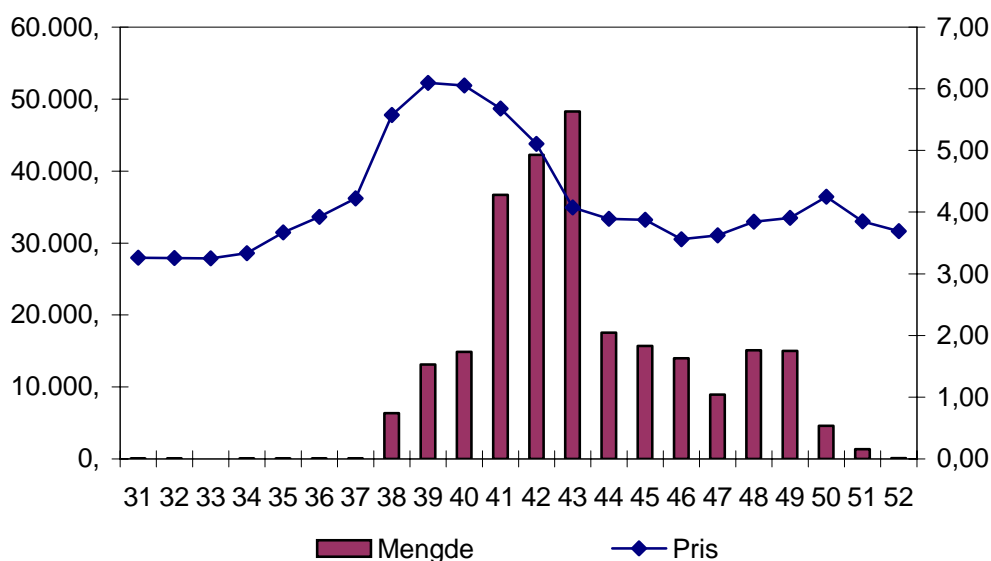
2.2 Markedsorientering i pelagisk konsumindustri

Det blir trukket fram i mange sammenhenger at industrien må bli mer markedsorientert, og det synes å råde en viss forvirring omkring hva dette kan innebære. Markedsorientering oppfattes ofte å innebære at bedriften produserer produkter tilpasset de seneste trender i markedene og gjerne at man lager produkter direkte rettet mot konsumenter, gjerne i form av merkevarer, gryteklare produkter og så videre.

For industribedrifter kan slike oppfatninger oppfattes som fjernt fra virkeligheten. Bedriftene i pelagisk konsumindustri selger hovedsaklig råvarer til bedrifter lenger ute i verdikjeden, de opererer i markeder for halvfabrikata og innsatsfaktorer til bearbeidingsindustrien, og møter ikke konsumenten direkte. De får ikke den direkte respons fra fornøyde eller misfornøyde "husmødre" som supermarkedene gjør. De får heller ikke skryt eller "pepper" fra kvalitetsbevisste kjøkkensjefer.

Når man opererer i råvaremarkeder, er det ofte slik at produktene som omsettes er like, det er mange kjøpere og tilbydere og det er god informasjon om priser og kvaliteter. En slik situasjon er ganske lik det man i teorien omtaler som perfekte markeder. Prisene dannes på bakgrunn av tilbud og etterspørsel. Men hva betyr det å være markedsorientert i slike markeder?

Et viktig trekk ved de fleste råvaremarkeder er at de er turbulente, i den forstand at både tilbudt mengde og pris varierer mye. Dette kan illustreres på flere måter. I figur 10 ser vi et eksempel på prisvariasjoner på sild, høsten 2005. Denne figuren viser også hvordan fangstkvantumet varierer fra uke til uke. De ulike pelagiske fiskeslagene har sine egne sesonger, som styrer tilgangen på ferskt råstoff av god kvalitet, og dermed eksportørens muligheter til å tilby pelagisk fisk.



Figur 12 Førstehåndsomsatt mengde og pris på G1 sild (kilde: Sildelaget)

Markedsorientering i "nær perfekte" råvaremarkeder er studert av Fiskeriforskning ganske nylig (Ottesen & Grønhaug 2005). Et viktig formål med denne studien var å finne ut om den forståelsen man har av markedsorientering er relevant i den type markeder man finner i fiskerinæringen. Forståelsen av bedrifters markedsorientering er utviklet med et fokus på bedrifter som opererer i monopolistiske eller oligopolistiske markeder, hvor det er relativt få konkurrenter og hvor bedriftene selger differensierte produkter. Informasjon om kvantum og priser vil her være lite tilgjengelig og transaksjonskostnadene vil være betydelige. En viktig antagelse i markedsorienteringslitteraturen er at det er viktig å kjenne og forstå både kunder og de enkelte konkurrenter (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Et viktig funn er at oppfatninger og praksis i norsk fiskerinæring ikke er helt som man skulle forvente ut fra litteraturen. Det som er som forventet, er at norske bedrifter også ser viktigheten av å samle og bruke markedsinformasjon, og å forstå kunders behov og preferanser. Det som er litt mindre i tråd med litteraturen, er at lederne i norsk fiskeindustri gjorde få forsøk på å forstå hvordan andre enkeltbedrifter opptrådte i markedet. I stedet ble oppmerksomheten rettet mot mer generelle trekk i markedet, hvor man forsøker å forutse endringer i kvantum og priser, og forsøker å tilpasse sin produksjon slik at lønnsomheten bli best mulig.

Selv om markedene for norsk fisk er råvaremarkeder som kan sies å ha nær perfekt konkurranse, så ser man at eksportørene satser på å bygge relasjoner mot et begrenset antall eksportører (Ottesen & Grønhaug, 2005). En slik hybrid mellom relasjoner og priskonkurranse ble også beskrevet av (Iversen,1992), hvor en importør basert på daglige tilbud fra fem norske og en færøysk eksportør konsekvent kjøpte laks fra den som tilbød den til lavest pris. Priskonkurransen blir slik høyst reell, men relasjonen blir samtidig viktig for å komme på importørens "short-list". Relasjonen blir viktig for å skape nødvendig tillit for at man kan handle på kort varsel. Kunden kjenner eksportøren i Norge, og vet at han får levert en vare av riktig kvalitet og til en gitt tid. Eksportøren vet på sin side at kunden er både pålitelig og betalingsdyktig. Relasjonen smører på denne måten transaksjonen, men gir ingen garanti for salg. En god relasjon til kunden blir derfor en nødvendig, men ikke tilstrekkelig, betingelse for å oppnå salg. I forhold til transaksjonskostnadsteori er det interessant å observere at relasjonen reduserer transaksjonskostnadene på et litt annet vis enn den kontraktsteoretiske forklaringen man finner hos (Williamson, 1991).

Mer om markedsorientering

Markedsorientering er et begrep det fortsatt altså ikke finnes noen vitenskapelig konsensus om. Det finnes imidlertid en del ting som går igjen i ulike definisjoner. Det viktigste er kanskje at kunders behov og preferanser settes i fokus. Mange fokuserer på forståelsen av konkurrenter, og mange fokuserer på bedriftens evne til å samle inn, tolke, spre og respondere på ulike typer informasjon om markeder, kunder og konkurrenter.

I råvaremarkeder, hvor tilbud, etterspørsel og priser varierer mye og ofte, blir timing viktig. Det blir viktig å avgjøre *når* man skal selge. Det blir også viktig å avgjøre til hvem man selger. Selv om man selger et lite differensiert produkt, kan produktet ha ulike anvendelser, og det kan oppnås ulike priser i ulike distribusjonskanaler. Markedsforholdene kan for eksempel utvikle seg ganske ulikt i restaurantsegmentet, catering og detaljhandelen. Ved å overvåke ulike typer markeder eller omsetningskanaler for produktene, kan *strategiske vinduer* (Abell, 1978) identifiseres. Strategiske vinduer kan også oppstå som følge av endringer i faktormarkedene, som også endrer seg fort. Med villfanget fisk følger det alltid usikkerhet om både landet kvantum og kvalitet, og både norske og andre lands reguleringer kan påvirke tilbudt kvantum. Dette kan bety muligheter for en prispremie og god inntjening for kortere perioder.

Dette leder oss over på det kanskje viktigste aspektet ved markedsorienteringen i norsk fiskeindustri. (Ottesen & Grønhaug, 2002) viste at bedriftenes råvaresituasjon hadde stor betydning for bedriftenes muligheter til å være markedsorientert. Selv om bedriften overvåker markeder, kunder og konkurrenter, tolker informasjonen og får en god forståelse for kundenes behov og preferanser, så vil råstoffsituasjonen kunne legge store begrensninger på bedriftenes evne til å imøtekomme kundenes etterspørsel. Skal man for eksempel betjene supermarkedskjeder i Europa med fersk fisk, eller store røykerier med laks, så krever det at man er i stand til å levere riktig mengde og kvalitet til riktig tid. Uten kontroll med råstofftilførselen er det begrenset hvilke former for (langsiktige) kontrakter bedriftene kan ta sjansen på å inngå, og hvilke typer relasjoner man kan gå inn i.

3 Verdiskaping i pelagisk sektor

Vi vil i dette kapittelet drøfte en del forhold som har betydning for både skaping og fordeling av verdier basert på pelagiske ressurser. Vi vil komme inn på høsting av ressursene, kapasitet til å ta i mot fisken og vi vil diskutere den fordeling av verdiskapingen som finner sted gjennom førstehåndsomsetningen.

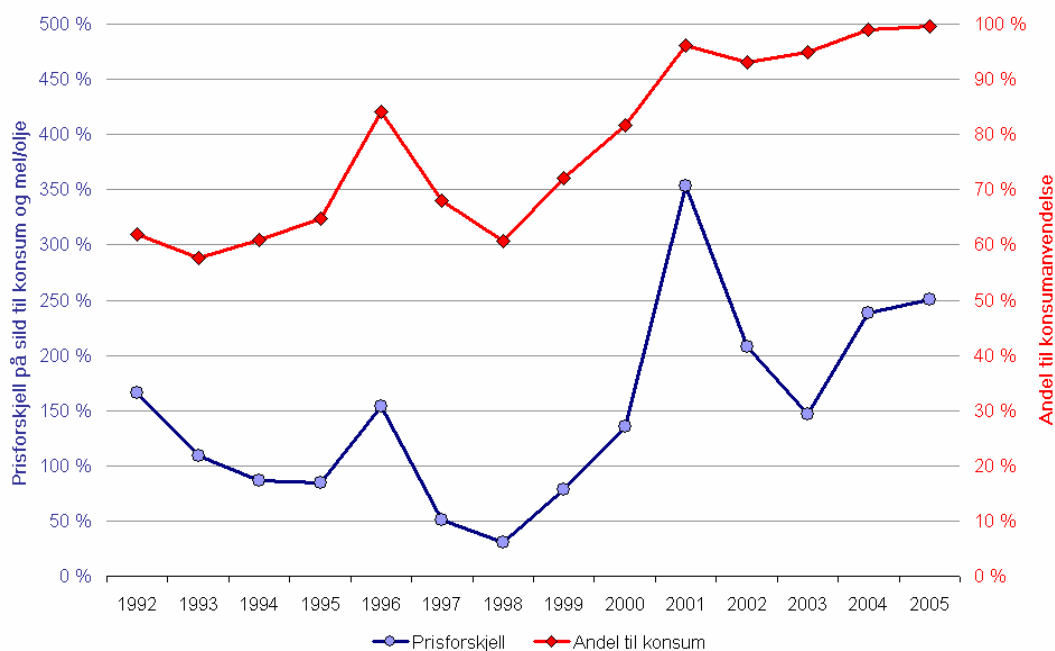
3.1 Høsting og verdiskaping

Høsting av sild og makrell finner sted i sesonger, som spesielt for makrellens del har blitt svært korte. Jevnere høsting har i mange år kommet fram som et ønske for mange produsenter. Både for å utnytte industrianleggene bedre og for å kunne tilby mer stabil sysselsetting til de ansatte. Men er dette en målsetting som kan komme i konflikt med målet om å maksimere verdiskapingen av ressursene? Er det slik at kortere sesonger er prisen man må betale for å kunne hente ut ressursene når de er mest verdte?

I forbindelse med høsting av ressursene, vil vi komme inn på tre forhold av betydning for verdiskapingen, nemlig konsumandelen, kvaliteten på råstoffet og tidspunkt/sesonger for høsting.

1) Sild og makrell har blitt løftet over fra mel/olje til konsum

Andelen av silda som har gått til konsum har variert mye. Den røde linjen og aksene i figuren under viser andelen av silda benyttet til konsumproduksjon. Tidligere har det vært perioder med påbud om levering til konsum, mens det på store deler av 90-tallet var slik at bare 60-70 % av silda gikk til konsum. Fra 2001 har imidlertid det meste av silda gått til konsumproduksjon.



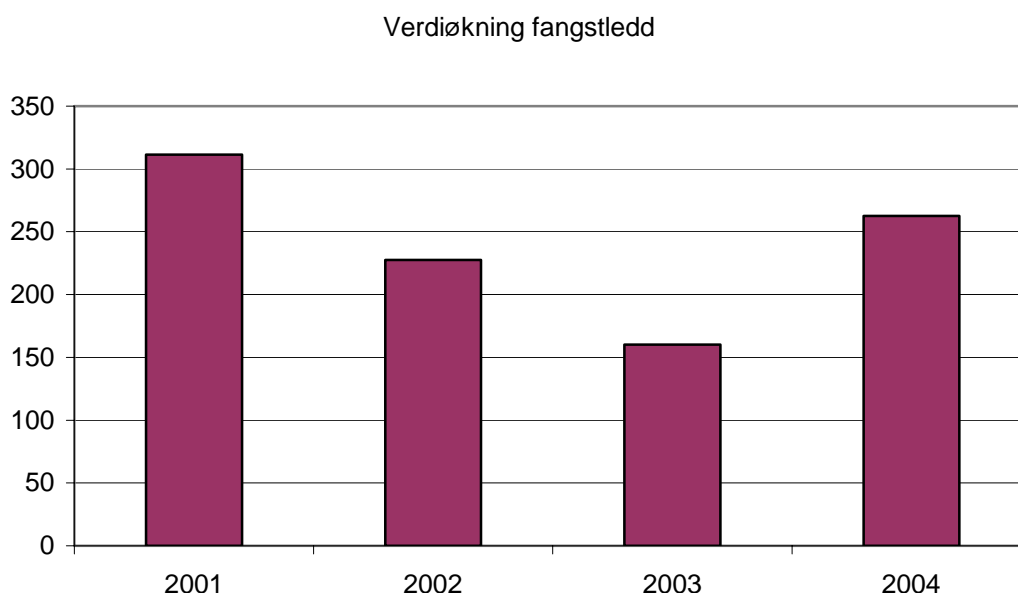
Figur 13 Prisforskjell mellom anvendelse til henholdsvis konsum og mel/olje (Bendiksen, 2002)

Den blå linjen og aksene viser prisforskjellen til fisker mellom levering til konsum og til mel/olje. Her ser vi at den relative prisforskjellen mellom mel/olje og konsum endret seg mye på slutten av 90-tallet, og i 2001 var konsumsild betalt 3,5 ganger mer enn sild til mel/olje.

2) Høstingen er rettet mot best mulig kvalitet

Prisene til konsum er normalt høyere enn prisene til mel/olje. For fiskerne vil det derfor være ønskelig å levere mest mulig til konsum. At konsumindustrien kan betale høyere pris forutsetter imidlertid at silda høstes mens den holder en kvalitet som gjør den egnet for konsumproduksjon. Ved å høste når kvaliteten er den beste utnytter vi også det kvalitetsfortrinnet norsk sild har i forhold til for eksempel islandsk og russisk sild.

Belønningen for å øke konsumandelen, i form av økt verdiskaping, er stor. Om vi ser på perioden 2001-2004 ble i snitt 2,5 % av fangstene levert til mel og olje, mens snittet for årene 1997-2000 var på ca 25 %. Dette er en viktig årsak (i tillegg til høyere priser fra 2001) til at førstehåndsverdien av sildefangsten de siste årene har steget betydelig. I figuren under viser vi økningen i verdiskaping som følge av at den siste fjerdeparten av sildefangstene blir løftet ut av mel- og oljemarkedet og inn i konsummarkedet.



Figur 14 Verdiøkning i fangstleddet ved økt konsumanvendelse

Verdiøkningen kommer fram på følgende måte: Vi har beregnet hvor store volum pr år som ville ha gått inn i mel- og oljemarkedet i perioden 2001-2004 dersom 25 % av totalkvantumet hadde gått til dette segmentet, og så trukket fra det kvantumet som virkelig gikk til mel og olje. Dette beregnede kvantum er så multiplisert med prisdifferansen mellom den aktuelle prisen for konsum og mel/olje. Figuren viser dermed hvilke ekstra verdier som er skapt gjennom at silda får en mer lønnsom anvendelse.

For årene fra og med 2001 til og med 2004 ble denne verdiøkningen beregnet til om lag 1 milliard norske kroner.

Prisen på sild og makrell bestemmes både av størrelse, fettinnhold og ferskhetsgrad. Størrelsen vil avhenge av tid på året, fangstfelt og hvilken årsklasse man fanger av. Stor sild er lettere å

omsette og mye bedre betalt enn liten sild. *Fettinnholdet* vil variere over året, både silda og makrellen har høyest fettinnhold om høsten, og fangstsesongene blir da rimelig korte. Makrellen har spesielt kort sesong, mesteparten fanges i løpet av noen få uker på høsten. Utover høsten tar man i mot en del fra utenlandske fartøyer, ofte fanget med trål lenger vest i havet. Silda kan fanges til den begynner å nærme seg gyting i februar.

Selv om stor sild er bedre betalt enn liten, og fisken må ha et visst fettinnhold for i det hele tatt å komme i betraktning til konsumanvendelse, ser det ikke ut til å være objektive kvalitetskriterier som er mest avgjørende for prisdannelsen, men tilbud og etterspørsel i markedene. Dette kommer vi tilbake til.

3) Sesonger

Perioden hvor fisken er av best kvalitet sammenfaller rimelig godt med tilgjengeligheten. Høstingen sammenfaller også godt med etterspørselen i markedene; høstingen foregår på høsten og vinteren når etterspørselen også er på topp. Konsumet av sild i de viktigste markedene samsvarer godt med sesongene:

”Etterspørselen etter sild følger årstidene, silda er tradisjonelt sett noe som hører den kalde årstida til, jul og påske er viktige sesongtopper. For sild og makrell er det en velsignelse at 80 % av salget kan gjøres i sesongen.” (Eksportør/produsent)

En annen viktig forutsetning for bedret kvalitet og økt konsumandel har vært at også kystflåten har blitt oppgradert med bedre utstyr for kjøling av fangsten. Mens det i 2002 ble anslått at omkring halvparten av kystflåten som deltok i pelagisk fiske manglet RSW-anlegg (Bendiksen, 2002), har alle dette i dag. Struktureringen, som har resultert i færre fartøy og en del nybygg, er en viktig årsak til dette.

Selv om verdiøkningen av pelagiske ressurser kan karakteriseres som en suksesshistorie, finnes det muligheter for å øke verdiskapingen enda mer. Vi vil komme tilbake til noen muligheter for å ta ut enda mer verdiskaping i kapittel 5.

3.2 Kapasitet og råstoffkvalitet

Økt konsumandel har sammenheng med bedre kvalitet på råstoffet. Kvaliteten på råstoffet har igjen sammenheng både med bedre råstoffhåndtering og kjøling om bord i flåten. Men en annen viktig forutsetning for at råstoffet har kunnet bli løftet fra mel- og oljemarkedene til konsumanvendelser, har vært at konsumindustrien har hatt kapasitet til å ta i mot fisken i de relativt korte perioder hvor kvaliteten er den beste.

Det er flere momenter som taler for stor mottakskapasitet: Med korte sesonger må mye råstoff tas hånd om på få uker. Fangstene blir også større, og selv store båtlaste må kunne fryses på få timer. For ganske få år siden var 200-300 tonn en stor last. Nå er det vanlig med laster på 500-600 tonn. Båter med makrell for 5 millioner (eller for 20 millioner i ekstreme tilfeller), må tas hånd om raskt for å ivareta kvaliteten på råstoffet.

3.3 Hvordan øke verdiskapingen av norske ressurser?

Økt verdiskaping holdes ofte fram som en målsetting for norsk sjømatnæring. Men hvordan kan verdiskapingen med basis i pelagisk fisk økes? Og hva innebærer en målsetting om å maksimere verdiskapingen?

Verdiskapingen kan måles ved salgsverdi minus vareinnsats. Her snakker vi om en næring hvor varen hentes opp av havet, slik at verdiskapingen ikke er så langt fra eksportinntektene. Verdiskapingen kan også måles etter hvordan den fordeles; verdiskapingen blir nemlig synliggjort som avlønning til produksjonsfaktorene: Lønn til arbeidskraften, renter til fremmedkapitalen og overskudd til eierne av egenkapital, samt skatter og avgifter til staten.

Vi har tidligere i rapporten sett at prisforskjellen mellom konsum og mel/olje er stor, og at en dreining fra mel/olje til konsum har økt verdiskapingen mye. Men potensialet for verdiskaping er ikke hentet ut bare ved at fisken går til konsum. Den verdiskaping man får ut av ressursene vil være forskjellig for ulike produkter og ulike verdikjeder. Høyere pris til konsument gir høyere verdiskaping til fordeling blant aktørene i verdikjeden. Filet gir større verdiskaping enn rund sild, og enda større verdiskaping får man ved marinerings, kutting i biter eller pakking i konsumentpakninger. Økt bearbeiding, som gir flere arbeidsplasser, gir dermed økt verdiskaping. Dette er kanskje den enkleste måten å øke verdiskapingen på.

For norske bedrifter blir det imidlertid et viktig spørsmål om verdiskapingen kan økes på denne måten uten at man samtidig pådrar seg for store kostnader; målet om økt verdiskaping kan i gitte tilfeller komme i konflikt med målet om en lønnsom industri. Det er derfor viktig at man ikke løsriver diskusjonen om økt verdiskaping fra diskusjoner om hva som er mulige lønnsomme strategier for bedrifter i norsk sjømatnæring. Arbeidskraften er generelt sett dyr i Norge, slik at det ofte blir en utfordring å finne eller utvikle strategier som gir muligheter for konkurransefortrinn uten å øke kostnadene til et for høyt nivå.

For å få til størst mulig verdiskaping er det mange faktorer som må stemme:

I *fangstleddet* er det viktig at all fisken, eller så mye som mulig, går til konsumproduksjon, og at fisken holder riktig kvalitet, noe som både henger sammen med tidspunktet den høstes på og håndteringen.

Produksjon må gjøres så effektivt som mulig, slik at verdiskapingen ikke spises opp gjennom ulønnsom produksjon eller foredling. En kapasitet tilpasset de aktuelle kvantum og sesonger må være en del av dette bildet.

For *eksportleddet* er verdiskapingen avhengig av at man har en sterk merkevare eller sterk markedsposisjon. Her skal det hentes ut høye nok priser til at man kan forsvare både sine egne kostnader og høye priser på første hånd.

For *verdikjeden* som helhet er det viktig at markedsorienteringen fungerer: at produsentene får de riktige signalene fra markedene, og at fangst og leveringsmønster er tilpasset de behov produsentene måtte ha for å finne lønnsomme anvendelser av råstoffet. For å få dette til bør råstoff til ulike anvendelser sorteres allerede ved levering. I dag blir fangster kjøpt samfengt, og man ser at lønnsomheten for sild under 300 eller 350 gram fort blir veldig lav. For liten sild har man ikke samme markedsposisjon og konkurransefortrinn som for den store silda. I vanskelige markedssituasjoner kan det tenkes at det faktisk vil være bedre å la den minste silda gå til oppmaling enn å "presse" den inn i et marked som ikke spesielt interessert i den. I første omgang må kanskje problemet løses ved at silda sorteres og at den minste silda pumpes

tilbake til båten for levering til mel/olje, men på sikt burde denne sorteringen kunne gjøres om bord i båtene.

3.4 Hvordan fordeles verdiskapingen?

Verdier skapes når fisken bringes fra havet til konsumenten, men underveis har det funnet sted prising mellom flere ledd som bestemmer fordelingen av verdiskapingen i denne verdikjeden. I kapittel 3 gjorde vi rede for Porters modell for konkurransekrefter, og pekte på hvordan både flåtens og importørens forhandlingsmakt kunne påvirke industriens og eksportørens fortjeneste. I dette avsnittet ser vi nærmere på hvordan verdiskapingen fordeles mellom flåte og industri. Auksjonssystemet var i utgangspunktet ikke tema for dette prosjektet. Underveis dukket det imidlertid opp en del momenter som gav grunnlag for refleksjoner omkring auksjonssystemet. Vi vil derfor i dette avsnittet komme inn på noen elementer ved auksjonsomsetningen som kan danne grunnlag for en mer omfattende analyse.

3.4.1 Auksjonssystem og struktur

Fordelingen av verdiskapingen mellom flåte og industri er helt avhengig av den dynamikk som finnes i auksjonsmarkedet. Det er vanskelig å forklare den fordeling av verdiskaping og lønnsomhet vi har vist til i kapittel 1 ut fra auksjonssystemet alene. Fordelingen ser ut til å kunne være et resultat av *kombinasjonen* av 1) hvordan auksjonsmarkedet er utformet og fungerer i dag og 2) en del strukturelle trekk ved den verdikjeden auksjonssystemet er en del av. Mer konkret kan vi spørre: Hvilke effekter har kombinasjonen av et *auksjonssystem* med lukket engangsbud og en *struktur* med mange aktører, stor kapasitet og store faste kostnader?

3.4.2 Auksjonssystemet i dag

Pelagisk fisk omsettes i dag gjennom Sildelagets auksjoner. Det holdes daglige auksjoner, til faste tider (fire for fisk til konsum, tre for fisk til mel/olje). Disse holdes slik at auksjonene til mel/olje slutter senere enn til konsum, slik at fisk som ikke blir omsatt til konsum kan bli omsatt til mel/olje. Kjøperne byr på hver enkelt fangst.

Auksjonene avholdes med *lukket engangsbud*. Det betyr at kjøperne får anledning til å legge inn kun ett bud på hver fangst, og at budgiverne ikke får anledning til å vite hva de andre budgiverne har budt.

Omsettes fisken i et perfekt marked?

Prisen på førstehandsomsatt fisk bestemmes i markedet gjennom tilbud og etterspørsel. I et velfungerende marked vil den kjøper som har den mest lønnsomme anvendelsen av råstoffet også ha den høyeste betalingsviljen. Fullkommen konkurranse i råvaremarkeder har man generelt når følgende forutsetninger er oppfylt:

- Mange kjøpere og selgere, slik at ingen aktører er store nok til å påvirke markedet.
- Alle kjøpere og selgere har fullkommen informasjon om relevante priser.
- Produktet som omsettes er homogent.
- Råvaren er mobil.

Disse fire forutsetningene trenger ikke være fullstendig oppfylt for at det skal kunne dannes en markedspris. Men det er likevel relevant å se på i hvilken grad omsetningen av pelagisk fisk avviker så mye fra disse forutsetningene at vi ikke lenger kan snakke om priser som fastsettes i et fullkomment marked.

Mange kjøpere og selgere. Antallet kjøpere og selgere ved ”hvert marked”, det vil si ved hver auksjon, kan variere. Er det mange tilbydere og få kjøpere, kan prisene bli svært lave; er det få tilbydere og mange kjøpere kan prisen bli svært høy. Selv om det er flere selgere av fisk (båter) enn kjøpere, vil situasjonen ved hver enkelt auksjon som regel være den motsatte; få fangster og mange kjøpere.

Fullkommen informasjon. Auksjonene gjennom Sildelaget foregår med lukkede bud, og med anledning til å gi kun ett bud. Dette tilsier at budgiverne har begrenset informasjon om hva de andre potensielle kjøperne er villige til å by.

Homogent produkt. Vi snakker stort sett om norsk ringnotfanget makrell, NVG- eller nordsjøisild. Rimelig homogene produkter, med andre ord.

Mobil råvare. Råvaren kan gå til mange kjøpere, med dagens flåtestruktur er råvaren absolutt mobil, riktignok i større grad for større fartøy enn for de minste.

Det er spesielt de to første punktene, antallet kjøpere og selgere og mangelen på fullkommen informasjon, som gir grunn til å spørre om auksjonssystemet gir fullkommen, eller i hvert fall virksom, konkurranse.

3.4.3 Hva er en ”riktig” markedspris?

Hva som er en ”riktig” pris i et marked kan diskuteres. Prisen som dannes i markedet vil i utgangspunktet være avhengig av antallet kjøpere og selgere i markedet og dermed betalingsvilje. I et fritt marked vil prisen avtales mellom selger og kjøper. I auksjonsmarkeder har man en tilrettelegging av prosessen for prising, og måten auksjonen utformes på kan påvirke hvordan fortjenesten fordeles mellom selger og kjøper

Mange vil hevde at en riktig pris vil ligge marginalt over betalingsviljen til budgiveren med den *nest høyeste* betalingsviljen. I en auksjon med gjentatte bud vil vinneren få tilslaget på det første budet etter at den med nest høyest betalingsvilje har gitt sitt siste bud. Vinneren av auksjonen vil dermed ikke avsløre sin maksimale betalingsvilje, og forskjellen mellom denne betalingsviljen og prisen han betaler gir i neste omgang grunnlag for fortjeneste hos kjøperen.

En auksjonspris som tilsvarer den fulle betalingsviljen til den med høyest betalingsvilje, derimot, vil overføre en større del av fortjenesten til selger. Det vil dermed være svært sjeldent at kjøperne gjør gode kjøp, i den forstand at de får tilslaget på et lavere nivå enn deres høyeste betalingsvilje. I førstehåndsomsetningen av pelagisk fisk ser det ut til at budene havner i overkant av hva som er, eller burde være, betalingsviljen til aktørene.

Det kan argumenteres for at en rasjonell budgiver vil kalkulere inn alle sine kostnader når han legger inn bud, slik at budet legges slik at kjøperen vil være sikret normal avkastning på investert kapital. Er han virkelig rasjonell, vil han også ha kalkulert inn et risikotillegg i avkastningskravet, som da vil avspeile ulike typer risiko i den aktuelle næringen. I en situasjon med fullstendig rasjonelle aktører ville foredlingsleddet i pelagisk sektor sitte igjen

med en "normal" avkastning på kapitalen, mens all grunnrente/superprofitt tas ut i fangstleddet.

Er det det vi ser i pelagisk sektor? Er aktørene rasjonelle nok til å innkalkulere alle sine kostnader i budgivningen? Eller hva kan det skyldes at budene legges for høyt?

3.4.4 Struktur og budkamp

Vi vil i dette avsnittet peke på et par elementer som enten kan indikere begrenset rasjonalitet hos aktørene eller en "systemsvikt". Begrenset rasjonalitet har man for eksempel om aktørene ikke har tilgjengelig, eller ikke klarer å anvende, all informasjon om alle kostnader i sine vurderinger. Uheldige trekk ved strukturen kan også gjøre at "feil" aktør får tilslaget i auksjonen. Vi skal komme inn på eksempler på begge deler i dette avsnittet. Vi vil kort komme innom hvordan budene presses opp til marginen kun gir dekning for variable kostnader, hvilke konsekvenser feilvurdering av markedssituasjonen kan medføre i et auksjonssystem og hvilken betydning overkapasitet eller for mange aktører kan ha.

Automatisering, kapitalbinding og VK-tenking

Mange aktører har pekt på at auksjonsprisene blir så høye, og dermed at marginene for produsentene blir så lave, at de bare dekker de variable kostnadene ved produksjonen. Produksjonen gir dermed ikke bidrag til dekning av faste kostnader¹.

"Automatisering krever mindre bemanning, og binder mer kapital. Denne investeringsatferden påvirker atferden på auksjonene, gjennom at det fører til at aktørene tenker dekning av variable kostnader på auksjon. Marginene blir dermed enda mindre, konkurrert bort av kortsiktig tenking." (Eksportør)

Produsentene har stort sett lik teknologi, men med litt ulikt forhold mellom kapital og arbeidskraft. Noen bedrifter er svært automatiserte, mens andre har en mer arbeidsintensiv produksjon. En bedrift som har investert tungt i automatisering vil ha lavere variable kostnader enn en som baserer seg mer på manuell arbeidskraft, men desto høyere faste kostnader i form av finanskostnader. Med store faste kostnader kreves det et stort volum gjennom anlegget for å gi nok dekningsbidrag. I en situasjon hvor relativt kortsiktige aktører fokuserer på dekning av variable kostnader, vil de aktørene som har lavest variable kostnader ha den største betalingsviljen. Salget av råstoff vil dermed dreies mot de mest automatiserte. Det er et viktig poeng at de som har de laveste variable kostnadene ikke nødvendigvis har de laveste *totale* produksjonskostnadene. Høye faste kostnader kan tvert imot gjøre at de totale kostnadene blir større i den automatiserte bedriften.

Det største samfunnsøkonomiske overskuddet vil vi få om de som har den mest lønnsomme anvendelsen får kjøpe råstoffet. Med fokus kun på variable kostnader vil aktørenes betalingsvilje være styrt av bare en del av kostnadsbildet, og ikke av den reelle lønnsomheten. Dette vil åpenbart kunne ha konsekvenser for den samfunnsøkonomiske lønnsomheten.

Det vil også bety at de bedriftene med lave faste kostnader, men høye variable, fortrenses og får liten tilgang på råstoff. Dette bidrar til at mer kapital blir bundet opp i automatisering, og

¹ For eventuelle lesere uten økonomibakgrunn kan det være greit å minne om sammenhengen mellom faste og variable kostnader:

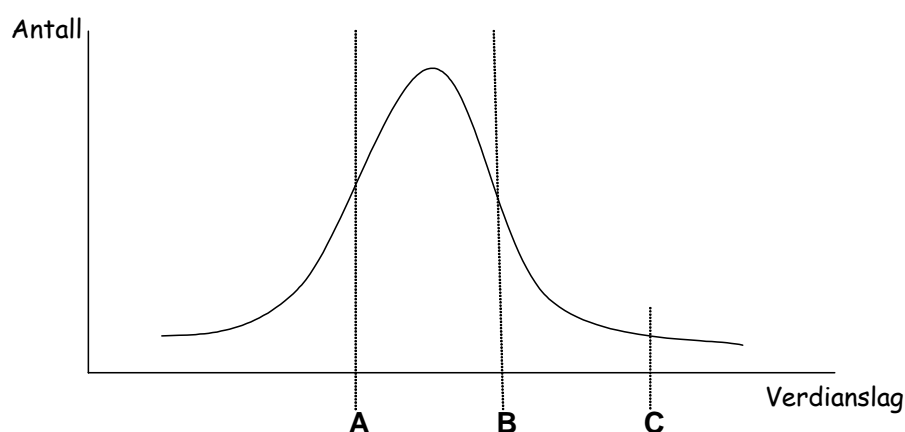
Inntekt - Variable kostnader = Dekningsbidrag - Faste kostnader = Overskudd

at enda høyere volum kreves for å gi lønnsomhet. Høyere finanskostnader fører også til at produsentene blir mindre fleksible, slik at de i større grad må kjøpe alt råstoff de greier å få tak i. Produsenter med lavere faste kostnader har større muligheter for å velge, eller velge bort, båter etter forventet kvalitet på råstoffet og muligheter for fortjeneste.

Det som skaper en uheldig situasjon for næringen som helhet, er at når bedriftene vurderer hver enkelt auksjon vil selv et lite dekningsbidrag være mer lønnsomt enn å ikke ha drift ved anlegget. Det blir derfor isolert sett lønnsomt å kjøpe og produsere råstoffet så lenge man har dekning for bare litt mer enn de variable kostnadene. Men å handle basert på bare en del av kostnadsbildet vil undergrave prisdannelsen i markedet. Det er ikke bare sin egen lønnsomhet man påvirker, ved å by høyere enn man selv egentlig har råd til bidrar man til å presse prisen opp også for de andre aktørene.

Kostbar optimisme?

Når aktørene kalkulerer prisen de vil gi i auksjonen så gjør de det på basis av forventninger om priser i eksportmarkedene. Disse prisvurderingene er det knyttet usikkerhet til, da prisene varierer hyppig. Når kjøperne gjør et verdianslag for fangsten de skal by på, må det da også være knyttet stor usikkerhet til dette anslaget. Hvis vi antar at eksportørens prisforventninger og verdianslag stort sett er normalfordelte, vil mange eksportører ha nokså like oppfatninger om pris og verdi på fangsten, mens noen få vil ha avvikende oppfatninger.



Figur 15 Verdianslag av pelagiske fangster

De fleste vil ha et verdianslag som ligger mellom A og B, mens den mest optimistiske, som kanskje anslår verdien til C, er den som vinner auksjonen. Det at vinneren av auksjonen da sannsynligvis betaler mer enn han burde, kalles i litteraturen "winners curse". Flere aspekter ved vinnerens forbannelse er omtalt av for eksempel (Lorentzen, 2005).

I en åpen auksjon med flere bud vil kjøperne underveis i auksjonen få informasjon om de andre aktørenes betalingsvilje, slik at faren for "feilkjøp" grunnet sterkt avvikende verdianslag vil bli mindre. Med lukket engangsbud vil kjøperne gå glipp av mye informasjon om markedsaktørenes betalingsvilje, og vil ikke få den "reality check" angående egen betalingsvilje som han ville fått gjennom en budrunde med gjentatte bud.

Det er behov for mer kunnskap om hvilke konsekvenser feilvurdering av markedssituasjonen kan ha i et auksjonssystem og hvilken betydning dette har for prisdannelsen. Hvordan tenker

for eksempel aktørene når de går inn i budrundene? Hvilke faktorer er det som bestemmer størrelsen på budene i dagens auksjoner?

Overkapasitet eller for mange aktører?

Vi har tidligere argumentert for at stor kapasitet er nødvendig for å sikre høyest mulig verdiskaping gjennom at mest mulig går til konsum og ikke til mel/olje (*hvor stor kapasitet dette innebærer har vi ikke forsøkt å anslå*). Det kan også argumenteres for at verdiskapingen i næringen er mer enn stor nok til å sørge for at det alltid er kapasitet nok til å sikre at råstoffet går til konsum. Skal kapasiteten være så stor, er det imidlertid en forutsetning at de som står for denne kapasiteten klarer å oppnå avkastning til å betjene den investerte kapitalen.

Antallet aktører som byr på hver auksjon, eller hver auksjonsdag, vil ha stor betydning for konkurranseintensiteten, og dermed prisingen i markedet. Ifølge en del aktører er det ikke lenger den fysiske overkapasiteten som er problemet, men heller antallet aktører. Det er likevel en nær sammenheng mellom kapasitet og antall aktører. Å finne ”optimal kapasitet” er et spørsmål om å finne balanse mellom det samfunnsøkonomiske målet om størst mulig verdiskaping og kostnadene ved å opprettholde en kapasitet som store deler av året står ubenyttet. I avsnitt 3.1 viste vi til prisforskjellen mellom anvendelse til hhv. konsum og mel/olje, og hvor stor ekstra verdiskaping man har fått til gjennom å få opp konsumandelen. Det indikerer at man skal være varsom med å redusere kapasiteten hvis det går på bekostning av evnen til å ta unna råstoffet i de relativt korte periodene hvor råstoffet holder best kvalitet.

Overkapasitet er nok også i ferd med å bli et sørnorsk problem. De 8 store nordnorske mottakene har allerede brukbar kapasitetsutnyttelse. Med økende sildekvote, og kanskje endringer i vandringsmønsteret som tilsier mer levering i nord, er ikke kapasiteten i nord så verst tilpasset.

3.4.5 Minstepriser og ”monopolistvern”

Prisene fastsettes ikke helt fritt i auksjonssystemet. I bunn ligger det minstepriser. Disse settes etter forhandlinger mellom Sildelaget og FHL, eller ensidig fra Sildelaget når det ikke oppnås enighet. Kjøper har i dag ikke et tilsvarende vern mot ekstreme utslag av prisingen i markedet.

Inngripen i prisfastsettelsen i markedet kan rettferdiggjøres blant annet av mulighetene for å rette opp markedsimperfeksjoner. Et viktig hensyn har vært å gi en båt med begrensede leveringsalternativer muligheter til å levere uten å bli utsatt for den tradisjonelle kjøperens makt til å presse prisene ned. Regelverket ble utformet i en tid hvor flåten hadde begrenset mobilitet, og hvor lokale fiskekjøpere i praksis ble eneste aktuelle kjøper for fangstene (han ble en ”monopsonist”).

I flåten har man også eierskapsbegrensninger, utformet blant annet for å beskytte fiskeren mot kjøperleddets monopolmakt. Med dagens mobile flåte er behovet for et slikt vern ikke spesielt fremtredende. I pelagiske fiskerier, hvor godt over halvparten blir fanget av større ringnotbåter, og mye ellers av kystbåter på 90 fot, er flåten rimelig mobil. Sild fisket i Vestfjorden blir kjøpt av anlegg fra Tromsø til Træna, og av og til av anlegg på Vestlandet. Mens det tidligere var slik at fiskerens manglende mobilitet gjorde en lovfestet beskyttelse påkrevd, kan man til en viss grad si at situasjonen er snudd på hodet i dag.

”I dag er det like relevant å diskutere kjøperleddets beskyttelse mot flåtesidens monopolsituasjon.” (Eksportør/produsent)

Både redere og Sildelaget vil imidlertid påpeke at det finnes mange flere enn en selger:

”Sildelaget og auksjonssystemet er en råvarebørs, en markedsplass hvor kjøper og selger møtes.” (Reder/industriierer)

Industrien på sin side påpeker at som omsetningskanal har Sildelaget monopol. Industrien kan ikke velge en annen markedsplass med andre salgs- og oppgjørsbetingelser.

Noen vil mene at med en auksjonsomsetning burde eierskapsbegrensninger ikke bare gjelde en vei. Slik auksjonssystemet fungerer i dag, ser man uheldige sider ved at flåten får anledning til å eie landanleggene. Redere som er eiere i landanlegg vil ved auksjoner i praksis sitte på begge sider av bordet. Dette kan tenkes å ha flere typer virkninger:

- Prisdannelsen i auksjonsmarkedene påvirkes dersom kjøper og selger (helt eller delvis) er samme aktør.
- Høyere priser på enkelte fangster vil påvirke prisnivået for andre auksjoner, gjennom de prisforventninger som dannes.
- Høyere råstoffpriser, og dermed lavere margin for industrianlegget, vises igjen som høyere inntekt for fartøyet.
- Når det er flere eiere i landanlegget, vil de som ikke eier fartøy oppleve at verdier overføres til de av eierne som er eier i fartøy.

Det siste punktet taler imidlertid for at denne effekten ikke er like reell som det hevdes. Hvis det for eksempel er slik at ledelsen i bedriften kun er eier i industriledet, vil en slik praksis bety at den daglige ledelse av bedriften vanner ut sin egen posisjon. Det er allikevel en utbredt oppfatning i næringen at slikt forekommer:

”Auksjonspris blir feil på grunn av kompensering til/fra båter som eier i industrianlegg. Dette er misbruk av auksjonssystemet.” (Eksportør)

”Det er vel slik at redereide bedrifter holdes i drift, selv om de går med tap, for å holde overkapasiteten, og dermed auksjonsprisene, oppe. Det de taper på industriengasjementet, kan de ta igjen på flåteledet.” (Eksportør/produsent)

Det finnes kjente eksempler, for eksempel fra loddefiske, på at flåteeide bedrifter har betalt kunstig høye priser, men i hvilken grad dette er et reelt problem i pelagisk sektor i dag har vi ikke grunnlag til uttale oss om, til det trengs det mer dyptgående undersøkelser.

4 Utfordringer for høyere verdiskaping

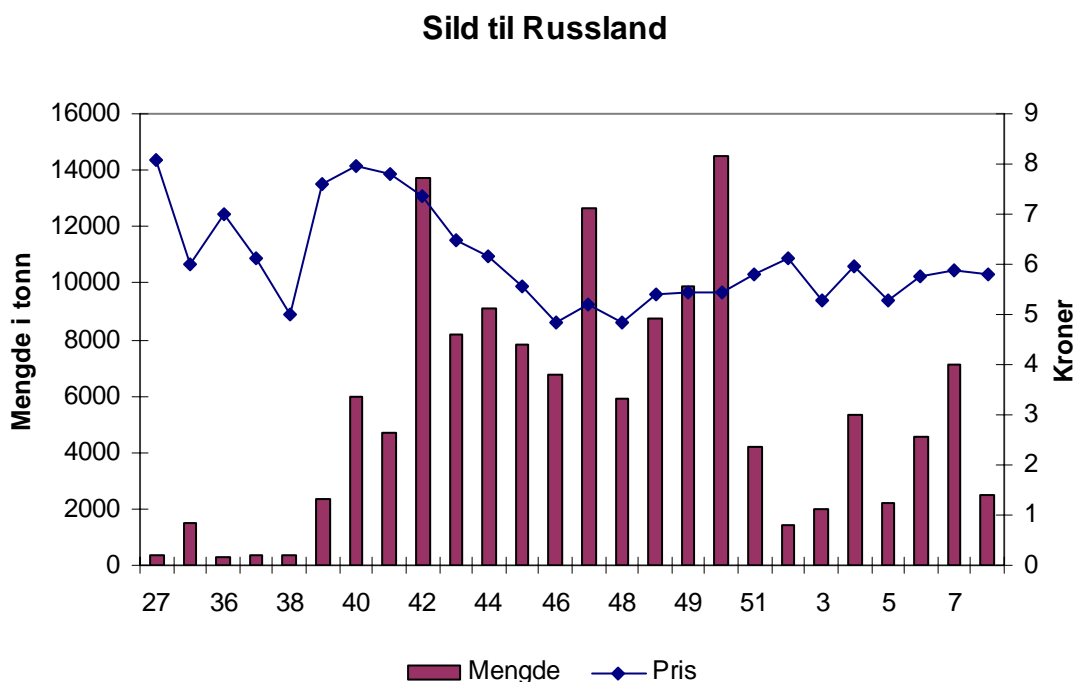
I løpet av dette prosjektet og gjennom intervjuer med aktører i pelagisk næring har vi fått innspill på mange av de utfordringer næringen står overfor. I dette kapittelet vil vi presentere og drøfte en del av disse. Vi har valgt å dele utfordringene inn i tre grupper: de som er knyttet til 1) råvaremarkeder og institusjonelle forhold, 2) de som er knyttet til industristrukturen og 3) markedsmessige utfordringer. Dette er mest for sorteringens skyld, mange av disse utfordringene er av en slik karakter at de berører hele verdikjeden, eller av en slik karakter at de bare kan løses gjennom en helhetlig verdikjedetankegang.

4.1 Råvaremarkeder og institusjonelle forhold

Vi vil her diskutere prisvariasjoner, kredittvilkår, kvalitet på råstoffet, sildelagets politikk og reguleringer, herunder kontrakter.

4.1.1 Prisvariasjoner

Utviklingen i eksportprisene i forrige sesong er vist i Figur 16. Vi ser at det er fire uker med veldig høye priser, før prisene begynner å falle brått med stort kvantum i uke 42. Se også Figur 12 lenger framme, som viser førstehåndsomsatt pris og mengde på G1.



Figur 16 Eksport av sild til Russland per uke, mengde og pris (kilde: EFF)

Det kan tenkes flere faktorer som bidro til høy pris tidlig på høsten i fjor: Fisket kom sent i gang, det var lite fisk på lager og det ble fisket relativt små kvanta de første ukene. Vi har tidligere nevnt at råvaremarkeder generelt sett er preget av usikkerhet og store svingninger (kapittel 3.2). Men om prisvariasjoner også er kjent fra andre råvaremarkeder, blir de ikke

mindre problematiske av den grunn. Eksportørene rapporterer da også om frustrerte kunder på grunn av prisfallet:

”Fra oktober til 17. november faller prisen på stor sild, 350+, fra 1350 til 800 USD per tonn. Dette gjenspeiler samtidig verdifallet på våre kunders lager. Senere har prisen kommet opp i 1115 USD.” (Eksportør)

De er også bekymret for at silda blir oppfattet som en risikabel vare å handle med:

”Det er et stort problem at våre kunder ikke tjener penger på silda, men bare oppfatter den som nødvendig sortimentsfyll. En fare er at det ustabile markedet vil dreie etterspørselen mot andre fiskeslag.” (Eksportør/produsent)

”Vi har solgt 28.000 tonn mindre sild i år (våren 2006), mange tør ikke kjøpe sild før de har kjøper. Setter noen prisen ned med 50 USD, så vet alle det, og prisen går ned over hele fjøla. Vi må bli færre aktører, først da kan vi få kontroll med volum og pris.” (Eksportør/produsent)

Store prisvariasjoner er problematisk av flere årsaker, det er for eksempel et problem for aktører i segmenter som forventer forutsigbarhet. Skal man levere til supermarkedskjeder, eller til produsenter som lager produkter til supermarkedskjeder, så forventer disse å kunne kjøpe varer som, i alle fall for noen måneder i gangen, er stabile. Å tilby faste priser ut når man selv må kjøpe råstoffet til sterkt varierende priser blir risikabelt, men uten å kunne tilby en eller annen form for stabil pris vil man i mange sammenhenger ikke engang komme i betraktning.

Konsekvensene av prisvariasjonene ble i fjor synlige på flere plan. Importører som kjøpte sild tidlig i sesongen måtte selge med tap, og eksportører som ikke solgte med en gang måtte også ta tap på lageret. At mange aktører har tapt penger på silda bidrar til økt usikkerhet i markedet. Og økt usikkerhet vil generelt bidra til et lavere prisenivå.

For årets sesong er det lite som tyder på at prisene skal bli like høye. På grunn av store lagre ved inngangen til sesongen, er det derimot flere som frykter at prisene skal bli svært lave, eller at importørene sitter på gjerdet i år, og rett og slett venter til langt ut på høsten med å kjøpe. En mer langsiktig konsekvens er at importører blir skeptiske både til silda som vare og til norske eksportører.

4.1.2 Kvalitet på råstoffet

For å få størst mulig verdiskaping ut av ressursene er det viktig at fisken fanges på riktig tid av året, med riktig redskap og god behandling av råstoffet.

Sesonger og kvalitet

Eksportørene er bekymret over at en del sild fanges mens kvaliteten ikke er den beste.

”Silda er best på høsten, mens kystflåten fisker en del når den er dårligst i august og tidlig september.” (Eksportør)

”Og med silda blir sesongen for lang, sildesesongen burde vært over nå! Det er meningsløst å fange gytemoden sild. Silda er mager og gir dårlig filet. Næringen

preges litt av en hånd-til-munn-tankegang. Mye skjer på ad-hoc-basis, man fisker når det er fint vær.” (Eksportør)

”Også silda bør fiskes når kvaliteten er best: Stopp i fisket ved en viss rognprosent? Eller ved en viss fettprosent?” (Eksportør)

”Det er viktigere å få den beste kvaliteten enn å få lenger sesonger/jevnere tilførsel.” (Eksportør/produsent)

Men selv om silda ikke er av beste kvalitet, får man solgt den. Men når den må selges til lavere priser representerer det en tapt verdiskaping. Det kanskje viktigste problemet med å høste sild av denne kvaliteten oppstår når silda ikke finner veien til alternative markeder, men at den presses inn i de samme markedene hvor man forsøker å hente ut gode priser for sild av god kvalitet. Det er behov for å studere markedene for denne silda nærmere. Hvem er det som kjøper? Til hvilken anvendelse? Hvor mye er avslaget, hvor mye forstyrres prisingen av den beste silda og hvor mye verdiskaping går man glipp av?

Kvaliteten fra kystflåten har blitt mye bedre, blant annet på grunn av strukturordningene som har gjort at man har fått satset mer på færre og bedre båter.

”Men fortsatt finnes det båter som for eksempel ikke har vakuumpumpe, og ikke gikk det an å få en håv ned luka. Det burde vært krav til båter om RSW, is kan bli for dårlig hvis det går for lang tid før de får fisk.” (Eksportør)

Men de fleste er enige om at kvaliteten fra kystflåten har blitt mye bedre de siste årene.

”Den store kystflåten leverer nå minst like god kvalitet som større ringnot. 90-fotinger bygd de siste 4-5 åra er nå best på kvalitet. Gode på kjøling, de tåler mer vær og er mobile. De leverer maks 150 tonn; tar kort tid å fylle og kort tid å tømme.” (Eksportør/produsent)

”Nå går det vanligvis greit med større fangster også, selvfølgelig. ”Altaire” hadde 1887 tonn som vi tømte på 48 timer. Først Måløy, så Selje og så Måløy igjen. God kvalitet er avhengig av både håndtering og tid. Denne fangsten var tatt på Tampen, bare 10 timer å gå.” (Eksportør/produsent)

Når det gjelder makrell blir mye fanget slik at gangtiden til levering blir kort. Og de fleste fyller båten med få kast. Men spesielt trålfanget makrell kan bli gammel før den leveres. Og man merker det fort om kvaliteten blir ujevn fordi man samler opp fisk fra flere trålhal. Man merker det på at den blir bløt, at beina slipper. Dette gir dårligere filetutbytte. Oppfatningen blant aktørene er likevel at trålfanget makrell nærmer seg den ringnotfangede i kvalitet.

4.1.3 Sildelagets politikk/reguleringer

Mange aktører er opptatt av Sildelagets rolle, og flere av lagets ordninger og bestemmelser er gjenstand for debatt eller misnøye.

Kredittid

Sildelaget skal ha oppgjør for fangsten etter 14 dager. Dette er atskillig kortere kredittid enn det som er vanlig mellom de senere leddene i verdikjeden.

”Det er et stort problem at salgsmonopolet ikke kan selge/levere råstoffet til kommersielle vilkår. Hos alle andre leverandører forhandler vi kredittider som står i forhold til de betingelser som er praksis mellom leddene senere i verdikjeden.”
(Eksportør/produsent)

Kortere kredittid hos leverandør enn hos kunde øker kapitalbehovet for industriledet.

”Dirigering”

Ettersom silda vandrer langs store deler av kysten, etter et nokså forutsigbart mønster, vil de fleste reguleringer som kan påvirke fangsttidspunktet for silda, også påvirke konkurransesituasjonen til kjøperne. Er silda fanget med kystflåte utenfor Vesterålen, så er den mindre attraktiv for en bedrift i Bergen enn en bedrift i Tromsø. Derfor vil også de fleste reguleringer kunne ha regionale fordelingsvirkninger. Det finnes da også en viss nord-sør-konflikt i forhold til silda:

”Ressurstilgangen for bedriften er variabel, dels som et resultat av reguleringer som slår uheldig ut for nordnorske bedrifter. Når man frykter mottaksproblemer (lite ledig mottakskapasitet) nordpå, blir store fangster (ringnot/store kystbåter) dirigert sørover. Dette mener vi er en diskriminerende regulering. Bedre med perioder med lukking av fisket, en 'time-out' når båter ikke får levere.” (Nordnorsk produsent)

Fra Sildelaget presiseres det at det ikke er snakk om dirigering, men begrensning av fiskeriaktiviteten.

Kontrakter

Med de vilkår man finner i de langsiktige kontraktene man i dag får til gjennom sildelaget avskrekkes mange aktører av at man må binde seg for mye. Mange aktører ønsker fast levering, men tør ikke binde seg til en fast pris.

”Langsiktige kontrakter er vanskelig. Fast pris er en risiko. Vi ønsker alt på auksjon!” (Produsent/eksportør)

”Flåten er det eneste leddet som er garantert en god pris. Risiko blir gjennom auksjonssystemet overført til landsiden.” (Produsent/eksportør)

Kontrakter ser ut til å være ønsket av mange, men brukes i liten grad. En viktig årsak til at kontrakter brukes lite, er at de store prisvariasjoner man ser i næringen i dag innebærer at kjøp av råstoff til faste priser medfører stor risiko for tap eller verdifall på lageret. Mange mener at minimumsperioden for kontraktene er for lang. I løpet av en hektisk sesong forandrer mye seg, slik at kortere løpetid for kontrakter vil være nødvendig for at flere skal ønske å bruke kontrakter. Faste priser ville vært ønskelig om man hadde salg videre til faste priser, men dette er i liten grad tilfelle i dag.

”I tillegg er det vanskelig å få med fiskere, som ser at det går bra selv om mye sild landes på kort tid; anleggene tar unna og prisene holder seg. Ingen fiskere ser poenget i langsiktige kontrakter, de har egentlig bare oppside.” (Produsent)

”Kontrakter er mulig, men bare på kvantum med dagens system. Vi kan tilby produsenter sikkerhet for levering, men ikke for pris. For sild er det vanskelig å kreve premium ved kontrakter, fordi tilgangen er stor.” (Reder)

Det er imidlertid forskjeller mellom flåtegrupper:

”Vi får ikke avtale med norsk ringnotflåte, mens kystflåten er mer tilbøyelige til å kunne være med på avtaler. Prisene må kunne reguleres for å kunne møte konkurransen fra utenlandske kjøpere.” (Produsent/eksportør)

Kontrakter er ønskelig spesielt for større produsenter/videreforedlingsindustri som leverer til supermarkedskjeder, gjerne i segmenter som går året rundt, med små sesongvariasjoner.

”I enkelte markeder, som Polen, er det mulig å finne kunder som kunne tenkes å ville betale en premium for sikre leveranser. Her finnes det produsenter som leverer til kjeder både i Polen og EU-land. På filet og flaps er for eksempel 3-månederskontrakter aktuelt.” (Eksportør)

Sildelaget oppfattes av mange aktører dit hen at de ikke ønsker å gjøre det attraktivt å selge fisk gjennom langsiktige kontrakter, og dermed trekke fisk ut av auksjonssystemet.

”Sildelaget legger kjepper i hjulene for kontrakter. De har altfor lang behandlingstid – sesongen er nærmest ferdig før man får svar. Kontrakter kan løse mye, men sildelaget må skjønne at fast pris over flere måneder skaper risiko. Kontrakter kan bidra til å sikre råstofftilgangen, og det vil også kunne gjøre at useriøse aktører ikke vil få fisk, noe som vil gjøre det enklere i markedet.” (Eksportør/produsent)

Så lenge det finnes et auksjonsmarked ved siden av kontraktmarkedet, vil man få prisvariasjoner, og muligheter for kjøperne til å kjøpe fisk rimeligere andre steder enn hva man har avtalt i kontrakten. Dette vil sette kontrakten under sterkt press, og er en viktig årsak til at de fleste i praksis velger å ikke binde seg.

4.2 Industri: Strukturelle utfordringer

Sesonger

Svært mye av den pelagiske fisken blir tatt på land i løpet av korte sesonger. Men for sild og makrell foregår også mye av salget i sesongen. Etterspørselen etter sild følger årstidene. Silda hører i stor grad den kalde årstida til, med jul og påske som viktige sesongtopper. For industrien kunne det imidlertid vært både vært effektivitetsfremmende og gi bedre kapasitetsutnyttelse med lengre sesonger.

”Sesongene blir ikke lenger, tvert i mot. For industrien betyr det mye for eksempel at sesongen reduseres fra 60 til 55 døgn. Mange båter må tas på kveldstid eller i helger, til dobbel produksjonskostnad. Sesongen kan strekkes for å få flere produksjonsdøgn og redusere press i markedet.” (Produsent)

Når det gjelder press i markedet kan det kanskje være enklere å legge silda på lager enn å endre fisket... Selv om det kunne være ønskelig med flere driftsdøgn, vil kvalitetshensyn tilsi at sesongen ikke strekkes ut over gitte intervaller.

”Men for kvalitetens del bør silda fanges fra oktober til desember, og i alle fall ikke senere enn 10.-20. februar.” (Eksportør)

”Makrellen bør ideelt sett fanges mellom 5.–10. september og 10.–15. oktober.”
(Produsent)

Det er ikke bare enkelt å strekke sesongen for sild. Om man tar den tidlig, har den mye åte i seg. Tar man silda for sent, når den har kommet langt i gytingen, har den rogn/melke, lavt fettinnhold og gir lavt filetutbytte.

Det synes klart at det i pelagisk sektor finnes konflikter mellom behovet for å høste når kvaliteten er best og en del andre hensyn til både kunder, ansatte og egen økonomi. Noen av disse er oppsummert i Tabell 1.

Tabell 1 Høsting og kvalitet: mange hensyn å ta

Tilgjengelighet	Bra samsvar mellom tilgjengelighet og kvalitet, bortsett fra at spesielt kystflåten og industrien på vestlandet fisker og prosesserer sild rimelig tett opp til gyting
Kapasitet i mottak og foredling	Korte sesonger stiller store krav til kapasitet
Lagerkapasitet og finansieringsevne	Kan være like begrensende for kapasiteten som mottak og innfrysing
Jevn sysselsetting	Vanskelig å få til om man skal høste når kvaliteten er best
Jevn materialflyt gjennom hele verdikjeden	Sesongpreget høsting kombinert med jevnt salg krever særdeles god finansiering

4.2.1 Kapasitet

Kapasiteten er stor i pelagisk konsumindustri, for stor etter manges mening. Og kapasitetskostnadene er store.

”Kapasiteten er ødeleggende. 19 av 20 dager står anlegg tomme og venter på fisk.”
(Eksportør)

Men ikke alle industriereiere er enige i at kapasiteten er mye for stor:

”Med de store kvotene vi har nå, er det ikke lenger så stor fysisk overkapasitet. Problemet er heller at det er for mange kjøpere.”(Eksportør/produsent)

Selv om det lenge har vært stor bevissthet omkring kapasiteten i pelagisk konsumindustri, har det vært vanskelig å få til en reduksjon i kapasiteten. Og selv om anlegg har blitt lagt ned, har effektivisering bidratt til å øke kapasiteten hos de gjenværende. Kapasiteten har reelt sett blitt bygget lite ned, men de fleste er enige om at det fremover vil måtte skje noe med kapasiteten.

”Vi tror at nedbygging kommer etter hvert som kravet til know-how blir større. Vi vil se en spissing på produkt, krav til hygiene, listeriaprotektmatikk og så videre.”
(Eksportør/produsent)

”Næringen vil se ganske annerledes ut om 4–5 år. Men vi må nok ha en form for krise for å få noen ut; for eksempel en ressurskrise, men det ser ikke akkurat slik ut nå.” (Eksportør/produsent)

De siste ti årene har kapasitetsoppbyggingen kommet mest i nord. Der så man en relativt stor kapasitetsoppbygging fra 96/97 til 2005. Lenger sør var den største oppbyggingen fra 1990-

1999. Samtidig som kapasiteten i nord har økt en del, har man også sett en økt kapasitet for foredling lenger sør. Om dette ikke bidrar like mye til kapasitetsproblematikken som økt mottakskapasitet, så bidrar det likevel til høyere kapitalkostnader, med de effekter det kan ha for atferden i auksjonsmarkedet.

4.2.2 Kapasitetskostnader

Mange vil hevde at det er altfor mye kapital som er bundet opp i produksjonsutstyr som står stille. Hvis man sammenligner med industriell produksjon hvor produksjonsutstyr går hele døgnet, året rundt, så kan 40-100 driftsdøgn synes lite. Sammenligner man med forhøsteren på et hvilket som helst gårdsbruk i landet, eller andre sesongpregede næringer, så vil de samme 40-60 døgn virke mye. I skrivende stund hører vi om Vestfart, som ikke fikk solgt en fangst til konsum. Nordsjøsilde ble betalt med 1,85 til mel/olje, mens minsteprisen til konsum var på 2,95. Det er 230.000 i tapt verdiskaping bare for denne ene fangsten. Dette illustrerer godt behovet for kapasitet, og ikke minst faren for tapt verdiskaping ved underkapasitet. Som vi så i forrige avsnitt var gevinsten ved å få fisken solgt til konsum i gjennomsnitt 250 millioner årlig. Hvor mye koster den ekstra kapasiteten som muliggjør denne økte verdiskapingen? Og når kan vi da egentlig snakke om overkapasitet?

Samlede finanskostnader for hele næringen i 2004 var på rundt 100 millioner. Det inkluderer også investeringer knyttet til andre former for produksjon hos de bedrifter som ikke bare driver med pelagisk. 100 millioner i totale kapitalkostnader kan vel bety at litt ekstra kapasitet for å sikre 250 millioner i økt verdiskaping er en god investering? For verdikjeden under ett er det utvilsomt det.

Det kan imidlertid være et problem at de som betaler kapasitetskostnadene, industrien, ikke får beholde så mye av den ekstra verdiskapingen til å betjene investeringene.

4.2.3 Finansiering

Pelagisk fisk er sesongavhengige produkter, og dermed både lager- og kapitalkrevende, slik at bedriftene er avhengige av en stor kapitalbase. Mens fangsten skjer i en kort periode, vil forbruket være noe jevnere fordelt over året. Dette betyr at noen må finansiere lagring og eierskap til fisken. Med de store kvanta det dreier seg om i pelagiske fiskerier, blir det fort dyrt å eie selv noen ukers produksjon. For mange bedrifter blir derfor kapital ofte like begrensende som produksjonskapasitet. "Gammel" fisk må selges før ny kan kjøpes.

"Både lagerkapasitet og kapitalmangel gjør at det er umulig å sitte med lager av fisk. Kundene (mest russerne) er i stand til å "vente oss ut", de vet at fisk på lager må ut. Auksjonssystemet er åpent, slik at de store importørene hele tiden vet hva de kan få fisken for." (Produsent)

Men økt kapitaltilgang kan også, ifølge enkelte aktører i næringen, være problematisk.

"Det er en sovepute, man får større risikovilje. Stram tilgang virker disiplinerende. Bankene spiller en dobbeltrolle som finansører av både flåte og industri. De burde være opptatt av å beskytte sine engasjementer i industrien også. Så kapasitetstilpasning er også et spørsmål om evne til finansiering." (Eksportør/produsent)

God kapitaltilgang vil kunne holde liv i flere anlegg. Tidligere erfaringer viser også at økt kapitaltilgang til næringen kan føre til ytterligere budkrig og kamp om råstoffet.

4.2.4 Kapitalmangel?

Flere bedrifter har uttrykt at næringen har for lite kapital. Og for bedrifter som har tapt penger over flere år er det ikke akkurat uventet at finansieringen er tynn. Men er kapitalmangel et generelt problem for næringen?

Kapital har generelt sett aldri vært rimeligere eller lettere tilgjengelig. Kapitalen er rimelig i absolutt forstand, i form av lav rente, og i relativ forstand, med en lav pris på kapital i forhold til arbeidskraft. Kapital er også relativt lett tilgjengelig: både banker og børsen er villige til å satse på fiskerinæringen. Forutsetningen for alle typer kapital er imidlertid at man har et konsept som er godt nok til at banker og investorer tror på det.

Pelagisk fisk landes i store kvantum over et kort tidsrom. Kapitalbehovet er stort for å kjøpe fisken, og det blir veldig stort om man skal finansiere eierskap og lagring av fisken i lengre perioder. Konsumindustrien har over tid hatt lav lønnsomhet, og banker og investorer vurderer mest sannsynlig denne industrien som nokså risikoutsatt. Men for verdikjeden som helhet er lønnsomheten god, og med den markedssituasjonen man har hatt i det siste tilsier det at næringen burde klare å skaffe kapital om viljen er stor nok.

Når behovet for ny kapital er stort, kan oppfinansiering imidlertid bety at eksisterende eiere vannes så mye ut at de mister mer kontroll enn de er villige til. Eller som en større eksportør sier det:

”Det koster fortsatt noe å oppfinansiere bedriften. Man kan styrke egenkapitalen, gjennom å slippe noe av kontrollen til eksterne interessenter eller samarbeidspartnere. Men det må man kanskje være villig til. Vi levde mange år, mens vi satt med mye midler bundet opp i laks, med anstrengt likviditet fordi vi ikke var villige til å la familiens eierandel gå under 50. Det var et valg som av og til gikk på bekostning av det som ville vært forretningsmessig mer fornuftige disposisjoner, men som vi ikke kunne få til på grunn av underfinansiering”. (eksportør/produsent)

At en del aktører ikke har kapital til å eie fisken i så mye som noen uker, og selv i perioder med svært usikre eller ustabile priser må selge fisken umiddelbart, kan tyde på at næringen, eller i alle fall enkelte aktører eller grupper av aktører, er underfinansierte.

4.3 Markedsrelaterte utfordringer

4.3.1 Opptreden i markedet

En faktor som vil kunne ha stor innvirkning på prisene i markedet, er aktørenes opptreden i markedet; mange i pelagisk sektor roper etter en mer koordinert og langsiktig tilnærning.

Norsk pelagisk fisk selges i hovedsak som en råvare for videre foredling eller videresalg til detaljmarkeder. I råvaremarkeder er prisene som regel følsomme for endringer i tilbudt kvantum. Når tilbudet ikke helt dekker etterspørselen vil prisene stige, men selv om prisene stiger ser man ikke noen særlig reduksjon i etterspørselen. Dette betyr at etterspørselen er uelastisk. Etterspørselen etter norsk pelagisk fisk er relativt stabil, eller jevnt økende. Dette

betyr at om kvotene faller så vil prisene kunne stige mye. Dette har vi sett både for sild og makrell de siste årene. At etterspørselen er nokså stabil betyr også at det er mulig å holde oppe eller øke prisene ved å begrense etterspørselen.

Spillet om markedet

Et annet viktig trekk ved flere viktige markeder for norsk pelagisk fisk er at de er dominert av et relativt lite antall aktører. Markedet blir dermed oversiktlig. På en relativt oversiktlig markedsarena, med ganske åpen informasjonsflyt, ser man at ulike tolkninger av informasjon brukes for å snakke prisene i ønsket retning. Med få aktører blir antallet aktører på hver side viktig. At det for eksempel er færre potensielle kjøpere enn det er selgere kan stille kjøperne i en bedre forhandlingsposisjon. Det reelle antallet tilbydere kan reduseres gjennom samarbeid, eller i det minste gjennom en felles forståelse av markedssituasjonen.

Tilgang på informasjon om viktige innsatsfaktorer, om markedene og om alternativer eller substitutter i markedene (for eksempel russernes egen sild eller japanernes egenfangst av makrell) gir grunnlag for forhandlingsstyrke. Informasjon om utviklingen i sluttmarkedene vil være vanskeligere tilgjengelig for norske eksportører enn for deres kunder (importørene). Når det gjelder tilgangen på informasjon om fisket skulle man i utgangspunktet tro at norske eksportører ville sitte på betydelig mer informasjon og kunnskap enn sine kunder. Men mye av den relevante informasjonen er like tilgjengelig for utenlandske kjøpere som det er for norske aktører. Data om art, størrelse på fangster, navn på båtene og anlegg som kjøper fisken er åpent tilgjengelig og hyppig oppdatert på internett.

”Det største, eller eneste, problemet er en total mangel på sunn fornuft. Vi gjør vårt beste for å ta livet av kundene våre.”(Eksportør)

Kampen om kundene – en studie i desperasjon?

Et eksempel som ofte trekkes fram er at det skipes fisk som ennå ikke har blitt solgt. Consignment, eller konsignasjon på (et slags) norsk, er betegnelsen på en praksis hvor leverandøren sender varene til en kunde, men fortsatt eier varene. Kunden kan så kjøpe ut varer fra lageret når han har salg videre. Dette er en ordning som prismessig kan slå ut begge veier. Om prisene er stigende, kan det være lønnsomt for selger. Er prisene synkende, medfører det tap for selger. En avart av dette får man når eksportører sender en båtlast mot markedet uten kjøper. Importørene vet at båten ligger der, og at den representerer et tilbud. Kundene vet også at eksportøren ikke kan ha liggende en båt i allverdens tid.

”Det verste er bedrifter som sender båter på vei til markedet med en ”price idea”. En båt med 2000-3000 tonn sendes av gårde uten kjøper. Dette er ren idioti. Vi gir i fra oss alle forhandlingskort, kunden kan nærmest sette prisen selv.”(Eksportør)

”Vi er en gjeng med idioter, og vår egen største fiende. Vi skaper uforutsigbarhet om priser, og våre kunder taper penger. Kundene frykter at prisene vil gå enda lenger ned, og setter seg på gjerdet.”(Eksportør/produsent)

Det blir anslått at 20.000-25.000 tonn i forrige sesong ble skipet uten kunde. De som gjør dette kan i enkelte tilfeller, om for eksempel prisen faller, tjene på å få solgt sin fisk først. Men om dette i gitte situasjoner kan være rasjonelt for enkeltaktører, er det neppe like rasjonelt for næringen som helhet. Båter uten adressat vil skape usikkerhet i markedet, og importører vil avvente kjøp i frykt for fallende priser. Resultatet blir at i situasjoner med

prispress vil dette forsterke fallet. Man skulle gjerne tro at det er ferske aktører med syltynn finansiering som sender usolgte båtlaste, men det ser ikke ut til å være den eneste forklaringen.

”Det blir feil å skylde på at det er for mange eller for små aktører. Det er også etablerte aktører som sender på 'price idea'. Og det er de store som lager turbulens.” (Eksportør)

Samarbeid

Pelagisk industri selger et helt homogent produkt, norsk ringnotfanget makrell. Importørene i Japan er koordinerte, og en samordning av markedsarbeidet blant norske eksportører kan være en fornuftig strategi i spillet om markedet. Det er litt forskjellige holdninger blant produsenter/eksportører til samarbeid. Noe samarbeid har vært prøvd før, og ikke alle er overbevist om fordelene. Og heller ikke om det er mulig:

”Få til samarbeid? Da må man stenge de største norske eksportørene inne på et rom til de har blitt enige om en pris!” (Eksportør/produsent)

”Samarbeid får du ikke til uten at du 'klubba noken hardt i haudet’.” (Eksportør/produsent)

”Hvordan få til samarbeid? Dope ned folk? Nei, eksportørene er litt for selvstendige. Det må synliggjøres klare fordeler ved samarbeid. Det lå nok en del stabilitet i salgslagsmodellen man hadde tidligere, men det er ingen som ønsker seg tilbake dit!” (Eksportør/produsent)

”Det er mulig man burde samordne eksporten bedre. Et slags salgslag, men med frivillighet og uten monopoltilstander. Det er for mange aktører i dag - vi sender altfor mange til Japan for å synge Karaoke. Vi må også lukke informasjonsflyten. Via Sildelaget får japanerne høre om fangstene før kjøperne. Da må vi være samkjørte, ellers blir vi stilt opp mot hverandre.” (Reder/industriierer)

Vi vil komme tilbake til muligheter for samarbeid i neste kapittel.

Slurv med vektgradering

Enkelte aktører har en sterk opplevelse av at vektgraderingene fra norske produsenter ikke alltid er til å stole på.

”Det slurves mye med vektgraderinger. 400-600 er ofte i realiteten 300-500. Så kommer man gjerne fram til en pris som avspeiler at det ikke helt dreier seg om 400-600. I neste omgang forventer man så gjerne å få 400-600 til denne prisen.” (Eksportør)

Dette har også blitt rapportert i tidligere undersøkelser. Nilssen (2005) rapporterte misnøye blant russiske kjøpere som fikk sild som var mindre, og dermed mindre verdt, enn den silda de hadde betalt for. Sild må gjerne være av en viss minste størrelse til ulike anvendelser, om en god del av silda er mindre enn den er oppgitt å være, og dermed må gå til en mindre lønnsom anvendelse, får man naturlig nok misfornøyde kunder. Ved gjentakelser vil det kunne skade hele næringens omdømme.

Sesongvariasjoner og markedsarbeid

Industriens og eksportørens varierende tilgang på råstoff vil påvirke deres muligheter for å inngå i stabile relasjoner med kunder i eksportmarkedene. Påvirkningen vil variere for ulike typer produkter, omsetningskanaler og kontraktsformer. Mye av konsumet foregår på høsten og vinteren, og spesielt for en del tradisjonelle produkter og anvendelser fungerer en spotbasert omsetning av råvarene godt. For andre typer distribusjonskanaler vil jevne leveranser være viktig. For produsenter som produserer noenlunde jevnt hele året, vil de norske sesongene gi et behov for at fisken både lagres og finansieres over lengre tid. Begge deler er kostbart.

”Fra et markedsmessig ståsted er det viktig at uttaket er jevnt. Det er viktigere i enkelte typer marked, det er stor forskjell på supermarkedskjeder og tradisjonelle verdikjeder med sesongpreget omsetning.” (Eksportør/produsent)

Det er en klar tendens at mer av omsetningen til konsument går gjennom supermarkeder, gjerne kjeder av supermarkeder. Utviklingen går i retning av mer prosesserte og differensierte produkter. Foreløpig utgjøres tilbudet av relativt mange og små produsenter, men med vekst i supermarkedskjedene bør man forvente en restrukturering eller konsentrasjon i den russiske foredlingsindustrien.

Kravet til jevne leveranser blir til en viss grad møtt av de norske eksportørens kunder. I Japan har de store handelshusene tradisjonelt handlet i en kort periode, for så å selge videre til foredlingsbedrifter over året. Dette krever stor finansiell styrke. I andre markeder, som for eksempel for sild i Russland eller Ukraina, kunne importørene spilt den samme rollen. Her er imidlertid ofte deres finansieringsevne en begrensning.

Prissvingninger kan påvirke markedsarbeidet på flere måter. For foredlingsindustrien, som gjerne har fastpriskontrakter mot kjedene, vil høyere råvarepriser gå kraftig ut over lønnsomheten. Om man ikke har fastpriskontrakt, kan for eksempel en prisnedgang føre til at varelageret synker i verdi, og man risikerer å produsere store kvanta uten fortjeneste. For eksportørene synes det viktigere å dempe svingningene på pris enn på mengde:

”Stabile priser er klart det viktigste. Våre kunder ønsker selvfølgelig også stabil kvalitet hele året. En del er opptatt av leveringssikkerheten og langsiktigheten.” (Eksportør/produsent)

Ett trekk ved markedene som vil forsterke prisvariasjoner, er uelastisk etterspørsel. Når etterspørselen ikke avtar ved stigende priser, så fortsetter prisene å stige. Men selv om etterspørselen er rimelig uelastisk, kan man nå en grense for hvor mye konsumentene vil betale.

For høye makrellpriser?

Hurtig prisøkning gjør makrellen veldig dyr sammenlignet med stillehavsmakrell. Det viser seg at minst én japansk kjede har tatt norsk makrell ut av sortimentet. Dette vekker naturligvis bekymring. Om den vil komme tilbake i sortimentet om eller når prisene synker er litt usikkert. Kjeder kan ha begrenset tålmodighet med varer som på grunn av prisvariasjoner må tas inn og ut av sortimentet.

Med slike priser vi ser nå, kan vi risikere at konsumet faller. Å drive med makrell er litt ”risikosport”. (Eksportør/produsent)

De høye prisene forrige sesong ser også ut til å skape en viss frykt for årets sesong. Japanske importører tapte penger i fjor, og er avventende med å handle i år.

Vi er ikke tjent med å ha kunder som taper penger. De sliter med å få solgt makrellen de kjøpte dyrt i fjor. (Eksportør/produsent)

Men ikke alle eksportørene er like redd for at prisene blir for høye. Noen mener at det uansett vil finnes en sterk etterspørsel etter makrell. Selv om den på de høyeste prisene faller ut av sortimentet, vil den finne sin vei tilbake.

”Makrellmarkedene tåler i større grad prisvariasjoner. Om vi skulle falle ut av kjedene, vil vi komme inn igjen når prisene faller. Etterspørselen etter makrell vil alltid være der. Det er et fiskeslag som finnes, i ulike varianter, over hele kloden. Det er en ettertraktet fisk.” (Eksportør/produsent)

Det er også en styrke at man finner nye markeder, for eksempel Ukraina, selv på dagens priser. Selv om ikke det ukrainske markedet kan ta store mengder til 22-23 kroner, er det viktig for prisene at disse markedene er der.

Videre er det mulig at de høye prisene på sikt kan være gunstig for posisjoneringen av norsk makrell i det japanske markedet. De høye prisene åpner for at norsk makrell kan bli etablert som egen kategori, til forskjell fra stillehavsmakrellen, i supermarkedene.

Prisdannelse

Prisen på pelagisk fisk bestemmes både av størrelse, fettinnhold og ferskhet. Men i vår så vi et godt eksempel på at objektive kriterier ikke er det viktigste for prisen. Det ble betalt stadig bedre priser for et stadig dårligere produkt ettersom man nærmet seg gyting. Etterspørselsforhold blir viktigere enn kvalitet for prisdannelsen. Men kvalitetskriteriene bestemmer desto mer i forhold til hvilke markeder og anvendelser fisken går til.

”Prisvariasjoner er selvfølgelig uheldig. Når det som tidlig i høst ble solgt sild til eventyrpriser (6,50 til fisker), måtte det nærmest komme et krakk når kvantumet økte.” (Eksportør)

”600+ selges for over 20 kroner, og da er det med blod, innvoller og med hode og alt. I Japan er man svært nøye på gradering etter ferskhet og fettinnhold. Dette er også viktig i USA, hvor mye brukes til røyking og marinering.” (Eksportør)

Filet har også blitt en råvare, men vi ser kanskje noe mindre råvarepreg over prisdannelsen. Prisene på filet ser ut til å fluktuere mindre enn prisene på rund sild (se Figur 18).

5 Strategier for lønnsom verdiskaping

Blant eksportører og produsenter råder det nokså ulike oppfatninger om både problemer, utfordringer og løsninger for pelagisk konsumindustri. Bedriftene har også høyst ulike forutsetninger på mange områder:

- *Kompetanse.* Fra enkeltmannsadministrasjon til organisasjoner med høyt spesialiserte stillinger og kompetanse.
- *Inntjening.* For noen bedrifter har underskudd blitt ”normalt”, mens andre tjener penger hvert år.
- *Finansielle ressurser.* I størrelse varierer bedriftene fra under 1000 til 150.000 tonn, egenkapitalen varierer fra 0 til 85 %, eller fra 0 til flere hundre millioner.
- *Markedskontakt og relasjoner.* Noen produsenter er selv også eksportører, mens andre bare har annenhånds kontakt med kundene. Noen har kort erfaring fra eksport, mens andre har bygd relasjoner over lang tid.

Med store ulikheter mellom bedriftene vil også utfordringene bedriftene står overfor være forskjellige. Bedriftene vil derfor også ha ulike opsjoner når det gjelder valg av strategier og organisering. Denne erkjennelsen har også betydning for hvilke typer anbefalinger det er mulig å gi i en rapport som denne.

Noen av utfordringene kan kreve samarbeid, mens de ulike forutsetningene kan gjøre det lite hensiktsmessig å samarbeide på andre områder. Det er ikke gitt at det beste for aktørene i næringen er samarbeid for enhver pris og på alle områder. Når samarbeid diskuteres er det derfor viktig å ha realistiske oppfatninger om hva som er mulig, og hva bedriftene vil være tjent med, å samarbeide om.

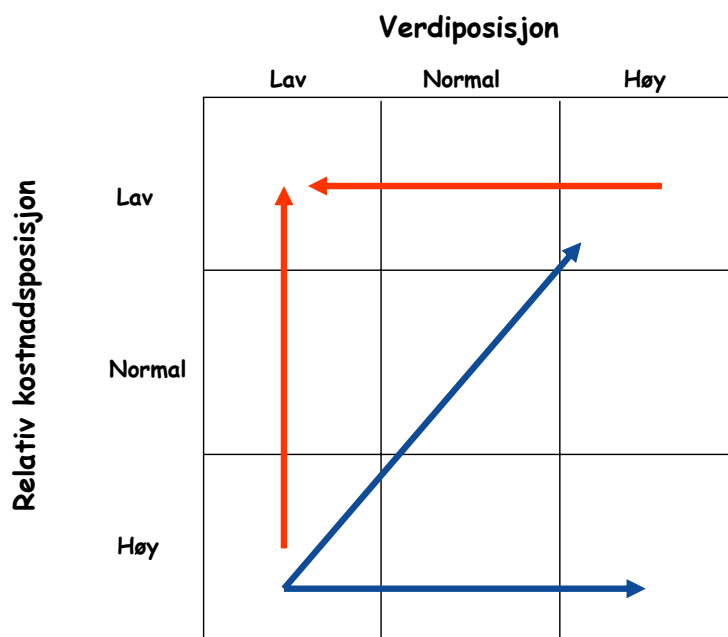
Vi vil derfor diskutere både tiltak som kan forbedre den enkelte bedrifts konkurranseposisjon, og tiltak som kan virke for næringen som helhet. Vi vil i dette kapittelet komme inn på tre områder hvor bedrifter og forvaltning kan få til mer verdiskaping. For bedriftene drøfter vi 1) mulighetene for økt foredling og 2) hvordan bedriftene gjennom å bedre sin posisjonering i verdikjeden i større grad kan få ta del i verdiskapingen.

For forvaltningens del vil vi oppsummere drøftingene av i hvilken grad reguleringer og landingsmønster kan endres for å bidra til økt verdiskaping.

Diskusjonene omkring aktuelle strategier vil være av nokså generell karakter. Mer konkrete anbefalinger krever grundigere gjennomgang, med analyse basert på bedriftenes forutsetninger og utviklingen i de enkelte markeder og distribusjonskanaler.

5.1 Strategier og lønnsomhet

Som vi har vært inne på tidligere kan ikke verdiskaping være en målsetting frikoblet fra lønnsomhetsbetraktninger. For å diskutere sammenhengen mellom kostnader og verdi på varen i et marked, kan teorien om ressursfortrinn gi nyttige verktøy. Hunt & Morgan (1995) forklarer bedrifters lønnsomhet gjennom kombinasjonen av den verdiposisjon bedriftens produkter har i markedet (hvor stor verdi man skaper av råstoffet i forhold til konkurrentene) og den kostnadsposisjon bedriften har (kostnadsnivå sammenlignet med konkurrentene).



Figur 17 Verdi- og kostnadsposisjon (Hunt & Morgan, 1995)

For å kunne oppnå og opprettholde høye priser på produktene, må konsumentenes oppfatning av produktene være slik at betalingsviljen blir høy; da befinner man seg til høyre i figuren, med en markedsposisjon som tilsier høy verdi på produktene. Om man har konkurrenter som kan levere tilsvarende produkter, og likevel har ambisjoner om å tjene penger, må bedriftens kostnader ikke være for høye i forhold til konkurrentene.

En utfordring for norsk pelagisk industri, som produserer råvarer og innsatsfaktorer for annen bearbeidingsindustri, er at produktene blir vanskelige å differensiere fra andre produsenters. Det kan derfor bli vanskelig å oppnå en høyverdiposisjon i markedet.

Er det slik i dag at pelagisk industri befinner seg nederst til venstre i figuren? Produserer vi produkter med lav verdi? Og med høye kostnader? Hvis det er slik (og vi kan vel våge å påstå at for noen produkter er det slik), hvordan kan man da bevege næringen mot høyverdiprodukter, uten at man samtidig får for høye kostnader?

Et viktig budskap fra denne figuren er at konkurransefortrinn og lønnsomhet er vanskelig, for ikke å si umulig, å sikre bare gjennom kostnadsfokus; det er mye lettere om verdien på produktene økes. Men selv om vi øker verdien, finnes det feller å gå i: hvis verdiskapingen skjer på områder hvor vi har en høy kostnadsposisjon er det mulig at høyere verdi ikke er nok til å oppnå lønnsomhet.

For å oppnå høyere priser er en form for *differensiering* av produktene mulig, men ofte svært krevende. I dette prosjektet har ikke produkt-differensiering i seg selv vært fokus. Vi ser det som en strategisk opsjon, men *hvordan* det eventuelt kan skje, må overlates til andre prosjekter. Diskusjonene i det følgende vil ha som utgangspunkt at næringen de nærmeste år vil produsere produkter som ikke er differensierte fra andre norske produsenters, men som i varierende grad kan være differensierte fra utenlandske tilbyderes produkter. Det er også et viktig utgangspunkt for de videre drøftinger at differensiering også kan oppnås gjennom organisering og relasjoner, at man som produsent/eksportør blir en foretrukket leverandør av en vare som i seg selv er en standardvare.

5.1.1 Redusert konkurransepress?

Konkurranse er både sunt og riktig i mange sammenhenger. For enkeltbedrifter eller sektorer kan det imidlertid være en fordel å få begrenset konkurransen. Mye av strategifaget har da også vært rettet mot å forstå hvordan konkurransen kan begrenses til fordel for oss selv, enten det er enkeltbedrifter eller næringer vi snakker om. Konkurransepresset kan reduseres på flere måter. Om vi igjen skjeler til Porters 5 konkurransekrefter (Figur 11), er det spesielt tre av disse kreftene som kan påvirkes for å begrense konkurransen:

- Rivaliseringen blant konkurrentene.
- Trusselen om nye aktører.
- Trusselen om nye produkter.

For norsk pelagisk fisk tilsier de siste årenes gode markedssituasjon, med svært gode priser, at det verken er nye aktører eller nye produkter som er den viktigste forklaringen for dårlig lønnsomhet blant produsenter og eksportører. Rivalisering, derimot, er til stede i rikt monn.

Rivaliseringen kan begrenses både gjennom strategier for den enkelte bedrift og gjennom koordinerte tiltak for hele næringen. Vi vil komme inn på flere mulige strategier for bedriftene, først og fremst gjennom å utvikle norske bedrifters rolle i verdikjeden (kapittel 5.2).

Vi vil så i kapittel 5.3 komme inn på hvordan/i hvilken grad næringen samlet sett kan påvirke markedssituasjonen gjennom bedre å kontrollere tilbudt mengde.

5.2 Nye roller i verdikjeden?

Om vi spør hvordan man skulle ønske at pelagiske bedrifter ser ut 10-15 år fram i tid, så ville nok mange se for seg

- markedsorienterte bedrifter, med et
- stort produktspekter, som
- utvikler nye produkter, som har
- kontroll over verdikjeden, og hvor vi ser
- lønnsomhet i alle ledd

Vi kan vel konstatere at det er et stykke igjen før vi næringen ser slik ut. Og er det en realistisk målsetting for norske pelagiske bedrifter å komme inn i sluttmarkedene, med egne foredlede produkter under egen merkevare?

Selv om høyt foredlede produkter under eget merke virker uoppnåelig, i alle fall på kort sikt, er det ikke det samme som at norske bedrifter bare skal eksportere råvarer i spotmarkeder. Er det mulig å komme et stykke på vei? Spørsmålet blir da hvordan norske bedrifter kan komme et steg nærmere konsumenten; hvordan man kan stå for litt mer av foredlingen, hvordan man kan produsere litt mer differensierte produkter, eller hvordan man kan kontrollere en større del av verdikjeden.

5.2.1 Økt foredling

Langs verdikjeden foregår det stor verdiskaping basert på norsk råstoff, og et sentralt spørsmål vil være i hvilken grad norske bedrifter kan være i stand til å stå for en større del av denne verdiskapingen.

Eksportørene nevner flere grunner til at det er vanskelig å få til foredling i Norge:

- Norske bedrifter møter tollbarrierer på foredlede produkter (18 % til i EU-land).
- Konsumet er knyttet opp til lokale tradisjoner, det er vanskelig å produsere standardvarer for alle markeder.
- Det er kortere holdbarhet på foredlede produkter, noe som stiller større krav til norske produsenters logistikk enn til lokale produsenters logistikk (og gjør samtidig logistikken dyrere).

”Økt bearbeiding vil gi oss drastisk prisøkning. Med våre arbeidskostnader måtte vi være ekstremt automatisert. Et annet viktig moment er at du ville bli konkurrent til dine egne kunder. Mange kunder er totalkunder, kjøper både hvitfisk, pelagisk og laks. Om vi valgte å lage noe av makrell som konkurrerte med deres makrell, ville det ta seg dårlig ut, og du risikerer å miste kunden. Da må man spørre seg om det er realistisk å konkurrere på bred front med denne kunden, å ta over hele markedet selv, eller om det er enklere for din kunde å finne seg en annen leverandør.”
(Eksportør/produsent)

Én mulighet kunne være å utnytte enda lavere arbeidskostnader enn i Russland og Ukraina, for eksempel å få fisken produsert i Kina. Men produksjon i Kina vil innebære store transportkostnader (men med den prisøkningen vi har sett de siste årene, vil ikke lenger frakt til Kina utgjøre en voldsom stor andel av totalkostnaden).

”Vi har prøvd å lage fileten, men det er nok bedre å overlate til kineserne. Frossen fisk kan enkelt flyttes, frakten er ikke mer enn 120-170 USD/tonn til Kina.”
(Eksportør/produsent)

En kanskje viktigere innvending er at norske produsenter fortsatt vil ha ulempen med å ikke ha samme nærhet til kundene som de russiske foredlingsbedriftene. Dersom man besøker supermarkeder eller dagligvarebutikker, finner man et stort utvalg porsjonspakkede sjømatprodukter, hvorav det alt vesentligste er produsert av russiske produsenter (Nilssen, 2005).

Når de pelagiske markedene er preget av at det er mange produkter i små segmenter, blir det svært vanskelig for norske aktører å komme inn med egne produkter. Videreforedlingsbedriftene i disse markedene blir også fort mange og for små til at de er interessante som kunder for norske aktører.

Foredling i Europa?

I Europa finner man markeder med kostnader som ligger nærmere vårt eget kostnadsnivå, og hvor det kan være enklere for norske bedrifter å konkurrere. Her møter man imidlertid på tollbarrierer og ikke minst konkurranse fra lavkostland i Øst-Europa.

”Vi gjør en del foredling ved anlegget vårt i Ijmuiden i Holland. Ennå ikke så mye som blir foredlet i Norge, kanskje 10 %, men det er viktig for sysselsettingen vår. På en av våre fabrikker har vi jevn helårig sysselsetting, mens vi i Holland nesten ikke har ansatte. Det er mest distribusjon, råstoffet blir tint opp og bearbeidet litt videre. Vi når med dette selskapet 70-80 % av det sildespisende Europa (les: Nord-Europa). Virksomheten her blir presset av sterk konkurranse fra Polen.”
(Eksportør/produsent)

Det er litt ulike oppfatninger av hvor mye av råstoffet det er realistisk å få gjort noe mer med enn rundfrysing eller filetering.

”Av en total tilgang på 750.000 tonn (ca 550 NVG, 150 Nordsjø, 150 fra utenlandske) må man regne med at 50 % eksporteres rundfrosset, 25 % som filet (som råvare/commodity) og maksimalt 25 % kan bli gjort noe mer med. Men disse 25 prosentene kan fort gi dobbelt så stor verdiskaping som de andre 75.”
(Eksportør/produsent)

En viktig forutsetning er at vi utnytter nærheten til feltene og de kvalitetsfordelene som ferskt råstoff gir.

”Vi øker kapasiteten for å kunne produsere mer når kvaliteten er best. Vi investerer i det som er av teknologi, og er klar til å trykke på knappen for mer avanserte produkter når mulighetene åpner seg. Og det vil forhåpentligvis skje mer spennende ting i fremtiden.” (Eksportør/produsent)

Da Japan-markedet begynte å vokse fram, for rundt 20 år siden, foregikk foredlingen i bedrifter i Tokyo-området. Nå flyttes dette i økende grad til Kina. Foreløpig er det de samme handelshusene som handler med norske eksportører, men som får fisken prosessert i Kina, og så sender den inn til Japan. Her vil nok japanske importører etter hvert møte mer konkurranse fra kineserne, som bygger seg opp kompetanse både på makrell som råstoff og Japan som marked.

Vi ser at kinesiske selskaper (noen på oppdrag fra japanske) kommer inn på Japan. I tillegg til rimeligere arbeidskraft kjøper de også rimeligere råstoff. De tar gjerne trålmakrell, som begynner å nærme seg ringnotmakrell i kvalitet.

I Kina finner man også bearbeiding finansiert av detaljhandelskunder/-kjeder i Japan, slik at man klarer å gå forbi både de store handelshusene og produksjonsbedriftene i Japan.

Halvfabrikata

Noen produsenter/eksportører har kommet et stykke på vei med produksjon av halvfabrikata. Det finnes mange varianter/grader av halvfabrikata, alt fra rundsaltet til hodekappet, magedradd, filet, flaps, skinnfri filet, biter, salting, marinering og så videre.

”For industrielle kunder i Europa er det bare å åpne pakningene med halvfabrikata og tilsette ingredienser vi ikke kan tilsette her.” (Eksportør/produsent)

Hva som kan produseres som halvfabrikata, og hvilke prosesser det er lønnsomt å gjennomføre i Norge, er styrt av blant annet tollreglene. Tilsetter man for eksempel eddik, betyr det at varen blir tollbelagt som foredlet, mens salt regnes som konservering, og fører dermed ikke til at det legges toll på varen.

I hvilken grad produksjon av halvfabrikata er lønnsomt i Norge er også i stor grad et spørsmål om teknologi og arbeidskraftkostnader.

”Teknologi er vår eneste mulighet, slike investeringer er relativt sett rimelige i Norge. Vi kan lage gode halvfabrikata med stor grad av automasjon og lave lønnskostnader.” (Eksportør/produsent)

En fordel ved å produsere halvfabrikata i Norge er at man kan spare en del på emballasje og frakt, det blir mindre kvanta som skal emballeres og fraktes. I tillegg er det enkelt å bli kvitt prosessvann og avskjær kan selges til mel/oljefabriker. Dette gir visse fortrinn, ettersom prosessvann kan være vanskelig eller dyrt å bli kvitt i EU, samt at avskjæret fort blir en kostnad for videreforedlingsbedriftene.

Når næringen henter opp store volum på kort tid, gir det føringer for hva det er mulig å produsere.

”Vi henter opp for mye råvarer på kort tid til å kunne produsere ferdigvarer hjemme. Da er vi i alle fall avhengige av å kunne fryse inn og hente fram igjen frosne råvarer. Vi tar opp råstoffet når det er best, men det vi klarer å produsere er råvarer og halvfabrikata.” (Eksportør/produsent)

Å lage halvfabrikata passer rimelig godt sammen med hva foredlingsbedriftene allerede er flinke til, nemlig å produsere store volumer effektivt og rimelig.

”Å lage store volumer av standardiserte ferdigprodukter er umulig, men vi kan lage standardiserte halvfabrikata til flere markeder. Vi er imidlertid en stor leverandør, og ved å gå lenger inn i markedet kommer vi lett i en situasjon hvor vi blir våre kunders konkurrent. Her må vi definere vår rolle tydelig.” (Eksportør/produsent)

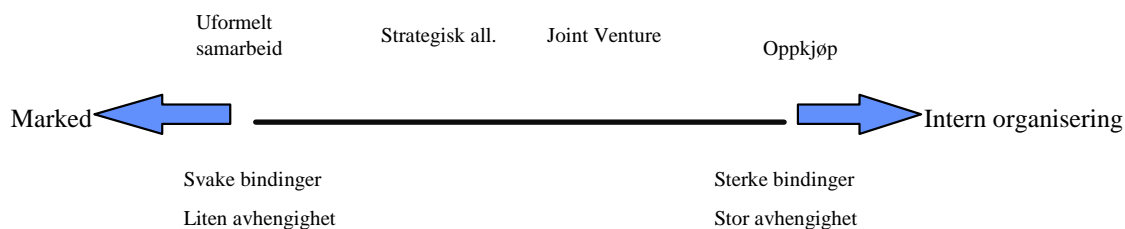
Detaljsalget av sild og makrell dreies ofte mot mer foredlede produkter omsatt i supermarkeder, dette er for eksempel tilfellet i Russland (Nilssen, 2005). I disse markedene vil sesongene antageligvis bli mindre markerte. Eksportørene er til en viss grad forberedt på denne utviklingen:

”Nå er det jo en viss vekst i ”året-rundt-markedene”, hvor det kunne være ønskelig å være mer tilstede nedstrøms. Men det er små muligheter fra Norge, for å gå nedstrøms må vi investere ute.” (Eksportør/produsent)

5.2.2 Økt kontroll over verdikjeden

For norske produsenter og eksportører er det med dagens lovgivning begrensede muligheter for å få oppstrøms kontroll i verdikjeden, mens det burde være større muligheter for engasjere seg lenger ned i verdikjeden. Dette kan for eksempel gjøres ved å etablere importør-, grossist- eller produksjonsvirksomhet i de aktuelle landene. For norske eksportører/produsenter, som opererer med store volumer, vil det nok i de fleste tilfeller være en fordel at ekspansjon inn i markedene skjer gjennom etablerte aktører, uten å måtte bygge opp virksomhet ”fra scratch”.

Mer stabile relasjoner kan bygges gjennom samarbeid organisert på mange måter, fra et løst samarbeid som ikke ligger så langt fra en markedsløsning, til tett samarbeid i et felles selskap.



Figur 18 Mulige former for samarbeid, figur laget med utgangspunkt i (Haugland, 1996)

Oppkjøp av foredlingsbedrifter, grossister eller distribusjonsselskaper har vært gjort med hell i andre sektorer, for eksempel innenfor laks. Med oppkjøp får man full kontroll, men det er samtidig kapitalkrevende. Et litt mindre kapitalkrevende alternativ kan være *joint ventures*, hvor man får med seg en partner i importlandet på investeringene. Enda mindre kapitalkrevende er *strategiske allianser*, hvor samarbeid formaliseres, men uten eierskap.

Eksportørene har i dag kontakter og relasjoner som kan synes sterke, men som ofte ikke utelukker andre bedrifter fra å ha tilsvarende relasjoner. Det ligger en stor utfordring i å styrke disse relasjonene, slik at man blir en foretrukket leverandør.

”Vi er også opptatt av å utvikle forholdet til kunder vi har et strategisk forhold til. Her har vi et klart definert konsept, som inkluderer produktutvikling, logistikk og produksjonsteknologi. Her er vi Just-in-time-leverandører, vi operer med åpne kalkyler, råstoffpriser, utbytte osv. Vi kan også tilby lagring og logistikk. For vår del betyr handel med disse kundene mye lavere risiko enn mer spot-basert salg. Dette gir oss også større fleksibilitet.” (Eksportør/produsent)

Slike konsepter ser ut til å være mer aktuelt for sild enn for makrell. Selv om slike kunder representerer en beskjeden del av volumet, har de potensiale til å representere en betydelige større del av verdiskapingen og gi bedre lønnsomhet.

Flere sentrale aktører rapporterer om en form for mistillit i verdikjeden. Dette referer seg både til forholdet mellom flåte og industri og forholdet mellom eksportør og importør. Å bygge tillit ser derfor ut til å være et sentralt element for å få samarbeidsformer til å fungere. Et viktig trekk for å øke tilliten ville være å konsentrere innsatsen om færre kunder (eller egentlig jobbe for å få kundene til å rette seg mot bare én leverandør framfor å sette mange eksportører opp mot hverandre). Dette krever imidlertid at man får overbevist kundene om at det er andre parametere enn pris som er viktig. Tillit i transaksjoner mellom bedrifter i verdikjeden er beskrevet i (Dulsrud, 2002).

Mulig å komme forbi importørleddet i Russland eller Ukraina?

Et viktig trekk ved mye av eksporten av pelagisk fisk er at man ofte ikke har direkte kontakt med produsenter eller grossister, men handler med importører som et mellomledd.

De fleste foredlingsbedrifter kjøper ikke direkte fra norske eksportører, men foretrekker istedenfor å kjøpe fra en russisk importør. Dette skyldes hovedsakelig at produsentene mangler importkompetanse, at de mangler eget fryselager og at de har lite kapital eller manglende kreditt (Nilssen, 2005). Vi snakker her om en industri bestående av mange små

produsenter, som etterspør små volum og hyppige leveranser. De mest typiske kundene til norske eksportører er større grossister i Moskva eller St. Petersburg, som står for import, lagring og videresalg til foredlingsbedrifter fordelt utover i landet. Importørene som selger videre til produsentledd opererer også i et spotmarked, og mange er også avhengige av å selge raskt videre, og gjerne med små marginer. For Ukraina er bildet mye likt Russland, men med litt færre og større aktører enn i Russland.

Også i Ukraina oppleves det vanskelig å komme forbi de største aktørene og handle direkte med mindre eller mellomstore produsenter:

”Det er vanskelig. De representerer en type kjennskap til markedet (realkompetanse) som vi ikke har. Det er viktig at våre kjøpere kjenner systemets irrganger, og vet hvordan de skal håndtere veterinærer og lignende. Våre importører kjenner systemet bedre enn oss.” (Eksportør/produsent)

Inntolling oppleves fortsatt som en barriere for mange også i Russland, og kanskje spesielt for mindre produsenter (Nilssen, 2005).

De ulike markedene for norsk sild er på forskjellig utviklingsnivå, både med tanke på forbrukerens vaner, hvor sofistikerte distribusjonskanaler som finnes og hvor modne institusjoner og omsetningssystemer som finnes. Det vil derfor være både krevende og usikkert å gå inn i tettere relasjoner med kunder i landene i Øst-Europa.

”Markedene i Øst-Europa er mer umodne, og dermed veldig dynamiske. Det er vanskelig å gå inn på samme måte som i EU.” (Eksportør/produsent)

”Øst-Europa er ennå et umodent marked, markedene der vil kanskje være modne nok om 5 år. Vi er posisjonert godt nok i dag til å kunne utnytte mulighetene når de kommer. Det handler mye om å finne seriøse, langsiktige partnere.” (Eksportør/produsent)

Det er mange faktorer som bidrar til denne usikkerheten, både logistikk, fortolling, grensepasseringer, lite utviklede bank- og finansinstitusjoner og så videre.

Vil alle lenger ut i verdikjeden?

En del bedrifter er relativt fornøyd med dagens situasjon, og ser ikke hensikten med å gå lenger ut i verdikjeden.

”For å få større verdiskaping må man lenger inn i markedet. Å gå lenger ut i verdikjeden er ikke tema. Det krever mer likviditet, og gir for stor risiko. Da må vi selge i smått til flere kunder. Man får godt betalt, ofte bedre betalt, for rund sild, hvorfor skal man da lage filet?” (Eksportør/produsent)

5.2.3 Fordeling av handel over året

Er det slik at noen organisasjonsformer i større grad enn andre kan bidra til å redusere prisvariasjoner? Er det for eksempel slik at integrerte bedrifter har andre valgmuligheter enn rene eksportører og produsenter?

Integrerte bedrifter eller selvstendige produsenter og eksportører?

Hva er det som skiller integrerte bedrifter fra verdikjeder med selvstendige eksportører og produsenter? Har en integrert bedrift andre strategiske muligheter enn hva selvstendige bedrifter har?

En viktig forskjell mellom en integrert bedrift og en verdikjede hvor flåte, industri og eksportør er selvstendige, ligger i mulighetene til å planlegge råstoffkjøp og salg uavhengig av hverandre. En integrert verdikjede kan i større grad kjøpe råstoffet når det er best, og selge det når det er mest etterspurt. I en integrert bedrift er råstoffkjøp, lagring/logistikk og salg finansiert av den samme pengesekken. En produksjonsbedrift vil ofte av finansielle grunner ønske å selge så fort som mulig, og en trader vil ofte (eller kanskje oftest) ikke ha kapital til å eie fisken i det hele tatt.

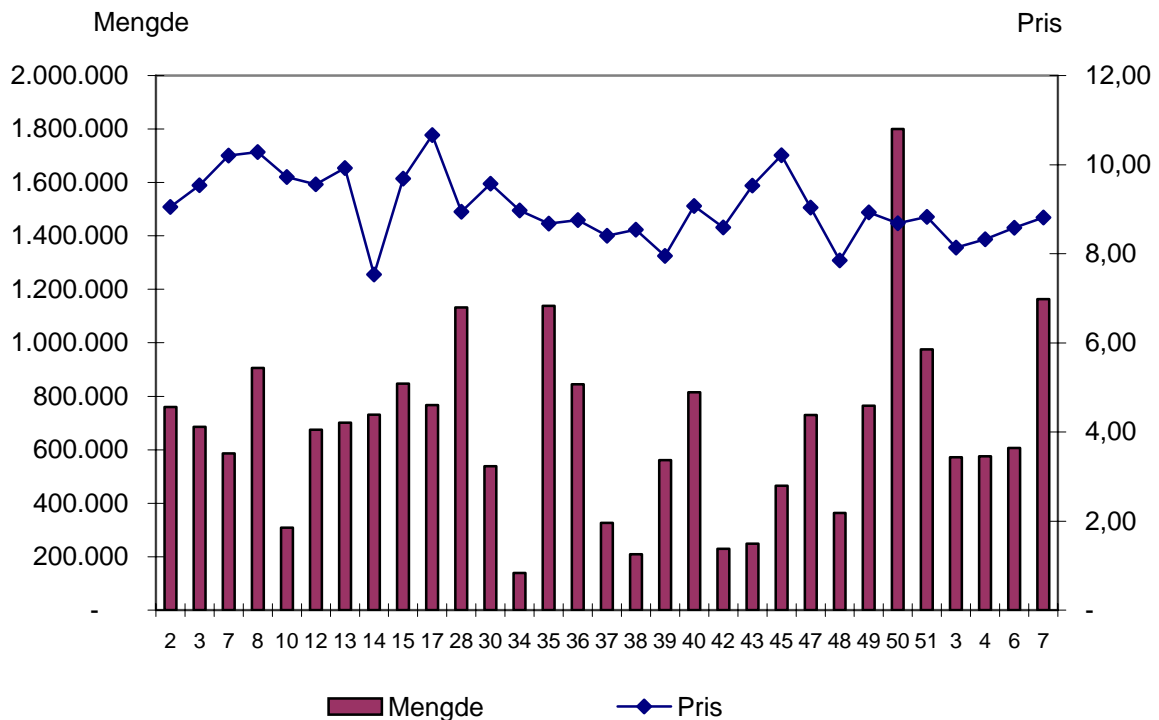
”De fleste produsenter er tvunget til å selge til lavere pris for cash. Noen selger restlageret nå [februar], mens det burde holdt til mai. Grunnen er at de må finansiere kjøp av torsk.” (Eksportør)

”En integrert bedrift, forutsatt tilstrekkelig finansiering, kan i langt større grad se kjøp og salg av råstoff i sammenheng.” (Eksportør/produsent)

”I motsetning til tradere vil vi med et industrielt perspektiv forsøke å selge fisken når kundene våre har behov for den. Det kan i perioder bety at vi sitter med store lagre. Vi bygger vanligvis opp lagre på høsten, og selger fram mot nyttår. I år gikk jo fisket nærmest i ett, så det var ikke noen stor fordel i år. Så bygger vi opp lager når vintersilda fiskes, og kan selge av dette utover våren. Dette krever lagerplass, og ikke minst finansiering. Når Ukrainamarkedet kollapset i høst, og prisen på rund storsild datt, satt vi på store lagre. Den selger vi av nå og tjener på det.” (Eksportør/produsent)

Vi ser at integrerte bedrifter kan utnytte muligheter i markedet på flere måter, blant annet ved å holde fisk tilbake fra markedet, å endre bearbeidingsgrad eller vri produksjonen mot andre anvendelser.

De integrerte bedriftene vi har snakket med har vært opptatt av mulighetene for å produsere ulike varianter/foredlingsgrader til ulike anvendelser, og være i stand til å skifte relativt raskt mellom disse. Mens noen vurderer det slik at det ikke er vits i å produsere filet når lønnsomheten er like god for rund sild, er det noen aktører, kanskje spesielt de store og integrerte, som fokuserer på verdien av mindre prissvingninger på filet enn på rund sild.



Figur 19 Eksport per uke av sildefilet til Russland 2005-2006 (kilde: EFF)

Fra figur 19 ser vi at det absolutt finnes prisvariasjoner på filet også, men at disse er mindre dramatiske enn for rund sild.

Det er også et spørsmål om hvilke distribusjonskanaler man er inne i; har man relasjoner til kunder i ulike distribusjonskanaler, og med ulike sluttmarkeder, er mulighetene større for å styre råstoffet bort fra de markeder og anvendelser hvor prisene faller mest. Slike muligheter kan selvsagt selvstendige eksportører også ha, men mulighetene for å gjennomføre strategiske endringer er større om man har finansiering til å eie og lagre råstoffet over noe tid.

Samarbeid langs verdikjeden?

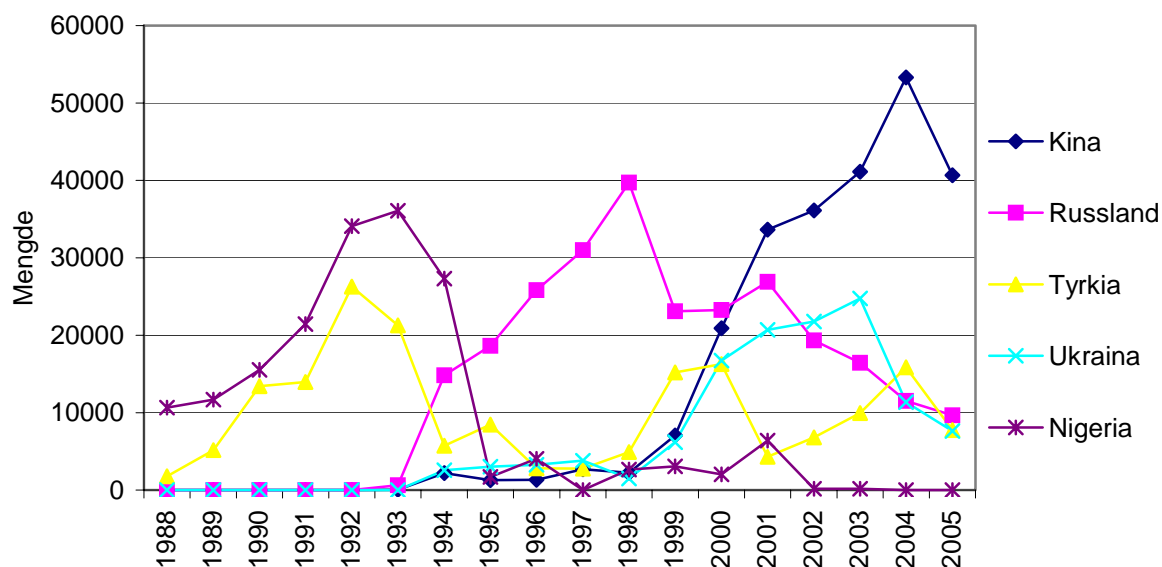
Også blant de aktørene som ikke er integrerte finnes det en bevissthet omkring fordelene ved koordinering langs verdikjeden.

”Det som må til for lønnsomhet er verdikjedetankegang! Det er mulig med løsninger innenfor dagens system, gjennom forpliktende samarbeid. Hvordan kan vi for eksempel bli i stand til å levere regelmessig til supermarkeder? Det finnes aktører som er i stand/villige til å kjøpe sild stabilt, for eksempel filet i Russland, men vi trenger forpliktende samarbeid for å kunne levere.” (Eksportør)

Men positiv innstilling til samarbeid er ikke alltid nok. I en ikke-integrert verdikjede vil det lett oppstå uenighet og interessekonflikter for eksempel når det kommer til diskusjoner omkring kostnader ved langsiktig lagring eller ved ulike oppfatninger om markedsutsiktene. Om for eksempel en eksportør ville anbefale at fisken legges på lager en stund for å kunne oppnå høyere pris senere, er det produsenten som må bære kostnadene ved lagring og som rammes mest av usikkerheten. Produsenten vil da ofte velge å selge tidligst mulig.

5.2.4 Nye markeder

Eksportører av pelagisk fisk har hatt stor suksess med å finne nye markeder som kan erstatte markeder med liten betalingsevne. Japan har lenge tatt rundt halvparten av makrelleksporten, mens resten har vært fordelt på flere markeder. Sammensetningen mellom de nest viktigste markedene har endret seg ganske mye:



Figur 20 Makrelleksport til andre markeder enn Japan (kilde: EFF)

Vi ser at eksporten til for eksempel Tyrkia og Nigeria, som var bygd opp til viktige markeder tidlig på nittitallet, faller brått når man kommer inn med store kvanta i Russland fra 1994. Med en usikker situasjon omkring det japanske markedet før årets sesong, er det interessant å observere at en del eksportører nå jobber mot å komme inn igjen i markeder vi tidligere har vært lykkelige for å prise oss ut av.

En annen viktig effekt har vært at de nye markedene har blitt reelle alternativer til de eksisterende og prisledende markedene. På makrell, for eksempel, har et relativt lite marked i Ukraina bidratt til å holde oppe prisene i Japan. Japan er fortsatt dominerende, men prisingen ser ikke lenger ut til å være styrt av dette markedet alene. Mens prisene til for eksempel Tyrkia og Nigeria har lagt langt under prisene til Japan, har prisene til Russland, Ukraina og Kina lagt tett oppunder Japanprisene.

"Makrellen tar helt av nå i februar. Vi solgte nettopp til Ukraina for 3300 USD, det er 22,25 for kiloet. Det er ikke lenger bare Japan som er et godt betalende marked, de betaler det de må på grunn av konkurransen fra Russland og Ukraina."
(Eksportør/produsent)

For sild er Ukraina for øvrig blitt et av våre viktigste markeder. De tar rundt 120.000 tonn i året, det er 3 kg per innbygger!

Nye markeder er preget av at konsumentenes preferanser er i utvikling og at strukturer er i utvikling. Handelsmønstre, bedrifters posisjonering, produkters utbredelse, posisjonering og image kan fortsatt påvirkes. Dette betyr at man i nye markeder også finner store muligheter for enkeltbedrifter til å komme seg tidlig inn i en gunstig posisjon.

Vi har ingen ambisjoner om å peke ut alle potensielle markeder, men et par eksempler på markeder med stort potensiale kan nevnes:

- Kinesisk marked for sild? Kineserne har ikke samme tradisjoner for sild som i Russland, Ukraina eller Polen (men det hadde de heller ikke for laks). Men det er et stort marked, med store endringer. Hva skjer for eksempel når de store supermarkedskjedene, enten det er japanske, amerikanske eller europeiske, bestemmer seg for å satse i Kina? Vil konsumet kunne endres med nye generasjoner og nye distribusjonsformer? Hvilke muligheter kan det ligge i å få norsk sild inn i slike kjeders sortiment?
- Inn i Japan med makrell foredlet i Kina? Mellom norske eksportører og japanske butikker og restauranter finnes flere ledd. Det meste av den norske makrellen kjøpes i makrellsesongen av tre store handelshus. Herfra selges makrellen gjennom året til foredlingsbedrifter, som igjen leverer til butikkene.
- I Russland og de tidligere sovjetstatene åpnes stadig nye supermarkeder, og flere konsumenter eksponeres for nye produkter basert på (norsk) sild. Er norske bedrifter aktive nok for å være med på denne ekspansjonen? Utviklingen i Moskva og St. Petersburg, med en mer moderne detaljiststruktur, med supermarkedskjeder og nyoppussede dagligvarebutikker, vil ventelig spre seg til mange av de andre større byene.
- I russisk foredlingsindustri må det forventes en strukturering, samtidig som et forventet WTO-medlemskap kan gjøre det lettere å handle direkte med russiske produsenter. Hvor godt posisjonert er norske bedrifter for denne utviklingen?

Å komme inn i nye markeder krever imidlertid både tålmodighet og bevisst innsats over tid. Noen markeder vil det kunne ta tid å utvikle, og kanskje kreve større innsats enn man ser seg i stand til:

*”Jeg har ikke tenkt å ta jobben med å lære kineserne å spise sild.”
(Produsent/eksportør)*

5.3 Strategier på næringsnivå

5.3.1 Koordinert tilbud?

En del aktører har tatt til orde for at norske eksportører gjennom samarbeid kan oppnå større markedsrett. Mange mener også at dette er noe som vil tvinge seg fram.

Ett av alternativene det er pekt på er et felles salgsselskap. Et annet alternativ er samarbeid med arbeidsdeling eller spesialisering på ulike markeder, på art eller på andre måter. Det kan tenkes ulike grader av formalisering eller selskapsdannelse i et slikt samarbeid. Det viktigste vil være at man får med en kritisk masse av aktører, slik at samarbeidet kan gi en reell konkurransebegrensende effekt. Dette er alternativer som bør utredes nærmere.

Den kanskje største svakheten med en slik tilnærming er at det fortsatt er en råvarebasert strategi, som i større grad retter seg mot verdikapring enn verdiskaping.

Vi vil også sterkt poengtere forskjellen mellom det å redusere konkurransepresset og rivaliseringen mellom eksportørene og det å helt fjerne konkurransen gjennom et felles salgsselskap. Konkurranse er en viktig årsak til at det skapes nye produkter, til at man finner nye markeder, til at bedrifter omstilles og effektiviseres. Å fjerne konkurransen vil derfor på

litt lengre sikt kunne være meget skadelig både for verdiskaping, konkurransevne og lønnsomhet.

5.3.2 Reguleringer og landingsmønster

Når vi som utgangspunkt for dette prosjektet ønske å belyse reguleringen og landingsmønsterets betydning for samlet verdiskaping i verdikjeden i pelagisk sektor, var det senere ledds behov for jevn tilførsel av høykvalitets råstoff som var utgangspunktet. Vi har i avsnitt 3.1 vist at verdiskapingen basert på sild har økt mye med økt konsumandel. Og denne økte verdiskapingen har kommet uten at det har funnet sted mye produktutvikling eller differensiering av produktene, men heller som et resultat av godt betalende råstoffmarkeder. Men har man nå gjort alt man kan gjøre med reguleringen og landingsmønsteret? Eller er det fortsatt elementer ved reguleringer og landingsmønster som kan endres for å bidra til høyere verdiskaping?

Endret kvoteår? Mange har pekt på at de pelagiske ressursene fortsatt ikke utnyttes optimalt, og at en del problemer kanskje kunne ha vært løst med å ha et kvoteår som ikke fulgte kalenderåret. Noen aktører har foreslått at det burde gå fra august-august eller september-september.

Endret kvoteår kan tenkes å ha flere effekter. Det kan tenkes å bidra til et jevnere fiske på slutten av et kalenderår og inn i det neste. Men er det nok til at (spesielt kyst-) flåten endrer atferd slik at mindre sild blir fisket utover i februar? Eller er det andre ting som styrer atferden til denne flåten, slik at endringer i kvoteåret ikke vil få noen virkning?

”Vi ville hatt mer sild på høsten. Hvorfor skal man fiske sild nå i februar, når de sannsynligvis kan få dobbelt betalt på høsten? Kystflåten har mange rettigheter, og tilpasser sildefisket til andre sesonger. Disse fartøyene er veldig godt egnet til pelagisk, men litt av problemet er at de fisker torsk og sei også som om det skulle vært pelagisk...” (Eksportør/produsent)

Med annet kvoteår ville kanskje flere båter fiske sent på høsten og fram mot jul. I år med godt fiske tidlig på høsten er det mange som vurderer det slik at kvoten må tas fortrest mulig, slik at man ikke risikerer å gå glipp av noe hvis været blir dårlig i november/desember.

”Kvoteåret burde vært fra august til august. Man er ofte ferdig med kvoten i november, så blir det mye fisk igjen i februar. Dette hullet kunne vært tettet igjen. Kanskje ville en større del av kvoten bli tatt før jul eller i januar”. (Eksportør)

Dette er imidlertid et synspunkt som ikke deles av alle. Flere av de aktørene vi snakket med mente at endring av kvoteåret ville ha lite å si for deres virksomhet. Både deler av industrien, og ikke minst kystfiskerne, på vestlandet vil gjerne ha fiske etter at silda har trukket sørover.

”Om vinteren er det god tilgjengelighet her nede, slik at vi alltid får en del råstoff. Båtene har vel også lært at de bør ta en del på vinteren, ettersom det på høsten fort kan bli vanskelig å få tatt hele kvoten. Hvor mye man tar på vinteren avhenger også litt av været; gode værforhold på vinteren kan gjøre at svært mye blir tatt på kort tid”. (Eksportør/produsent)

100 % til konsum? Selv om det meste av pelagisk fisk i dag går til konsum, ligger det et visst potensiale i å få også de siste prosentene over til konsumanvendelse. At noen fangster ikke

blir kjøpt av konsumindustrien, kan skyldes lav kvalitet, men også kapasitetsmangel i de største fangststoppene. Lav lønnsomhet i perioder kan naturligvis også være en årsak til manglende interesse for råstoffet. Å øke kapasiteten mer enn i dag for å ta unna de mest ekstreme toppene, kan synes unødig dyrt. Et viktig spørsmål er om det er mulig å forbedre auksjonssystemet for å øke mulighetene for at fangstene kan gå til konsumanvendelse.

Selv om nesten all silda har gått til konsum de siste årene, er det et lite skår i gleden. Lønnsomheten har vært svært lav, eller kanskje mest negativ, for den minste silda. Sild under 300 gram har ikke samme posisjon i markedet som den større silda, og møter sterkere konkurranse fra andre land i markedet. Den betales da også mye dårligere. For industrien blir det da ikke bare viktig at prisen man betaler for fangstene gjenspeiler størrelsen på silda, men også at man får anledning til å kjøpe inn etter behov i markedene. Ofte er prisene på den minste silda såpass lav at den like gjerne kan gå til mel/olje, da blir det viktig at den store silda kan sorteres ut og gå til konsum.

Mer stabile priser? Vi har tidligere vist hvordan prisene varierer i løpet av en sesong, og pekt på noen av de konsekvenser slike variasjoner får. Det vil være av interesse å undersøke alle mulige påvirkningsfaktorer for denne typen variasjon. Er det for eksempel slik at regulerings- og auksjonssystemet bidrar til ustabilitet? Eller for å snu problemstillingen på hodet: kan systemet brukes til å stabilisere prisene?

5.3.3 Koordinert nedbygging?

Industrieddet har lenge hatt en slags kriseforståelse i forhold til kostnadene ved stor kapasitet (ikke stor nok kriseforståelse, vil nok noen hevde). Det har vært gjort flere forsøk på å få til kapasitetsreduksjon. For en tid tilbake ble det for eksempel forsøkt en strukturering i regi av FHL.

Oppskriften hadde flere elementer: Man skulle låne opp 500 millioner, det skulle innføres avgift på råstoff og anlegg skulle legges i møllpose ved at man betalte leie til de som stod stille

Det var ganske stor oppslutning om dette i FHL, men det ble stoppet av flere årsaker. For det første var Fiskeri- og Kystdepartementet negative, og for det andre fantes det viktige aktører som var negative, ettersom de mente at forslaget hadde vesentlige svakheter, som til sammen tilsa at denne ordningen ville hatt liten sjanse for å lykkes:

- *Man hadde ikke avklart hvem som skulle kjøpes ut (motta leie for å stå stille).* De fleste produsentene er tilbøyelige til å mene at de er blant de flinkeste og bør drive videre.
- *En næring uten adgangsbegrensning.* Uten konsesjoner eller andre etableringshindre blir det svært vanskelig å hindre at ny kapasitet kommer inn. Det er også vanskelig å hindre at utstyr flyttes og bidrar til kapasitetsøkning på de gjenværende anlegg.
- *Markedet for sild og makrell er ikke utelukkende et norsk marked.* Rundt hele Nordsjøbassenget står produsenter klar til å ta i mot mer norsk sild og makrell.

De momentene som her blir trukket fram som årsaker til at man ikke fikk til en koordinert nedbygging gir også en pekepinn på hva som skal til for at en eventuell ny ordning skal fungere.

5.4 Er det mulig å tjene penger i pelagisk konsumindustri?

Som vist i innledningen finnes det store forskjeller mellom bedriftene i pelagisk sektor, og selv i dårlige år finnes det bedrifter som tjener godt. Og om vi ser på de som tjener godt, ser man fort at det ikke finnes bare én suksessoppskrift, men flere mulige veier til god lønnsomhet. Dette betyr også at tiltak som kan gi bedre lønnsomhet ikke nødvendigvis er de samme for alle bedrifter. Det er heller slik at bedrifter med ulike kompetansemessige og finansielle ressurser må finne sin egen vei til høyere verdiskaping og bedre lønnsomhet.

Å undersøke alle faktorer som skiller lønnsomme fra mindre lønnsomme bedrifter er en stor jobb. Vi vil her presentere noen trekk fra noen bedrifter som lønnsomhetsmessig representerer ytterpunktene.

5.4.1 Fra en konkursbedrift

Vi har snakket med en bedrift som begjærte seg selv konkurs i juni. De utløsende faktorer for konkursen er ikke ulikt hva som rapporteres fra mange andre bedrifter.

”Vi har 6 filemaskiner og en innfrysingskapasitet på 300 tonn/døgn. Lagerkapasitet på 2500 tonn. Vi har et moderne anlegg med lave faste kostnader, pantegjelda er ikke større enn 1,2 mill. Men selv da klarer vi ikke å få stort nok bidrag til å få det til å gå rundt. Det er ikke tvil om at auksjonssystemet er en viktig faktor. Hadde vi kjøpt til minstepris hadde vi hatt gode marginer.”

Prisvariasjoner og verdifall på lageret er en viktig forklaring for de økonomiske problemene:

”Nå sitter vi med et lager på 1200-1300 tonn som er vanskelig å selge. 6-10-filet, som det ser ut til at mange andre også ser ut til sitte med. Vi tapte en del på fallende priser i høst, kjøpte tidlig og har måttet skrive ned lageret. Å være i denne bransjen er litt gambling, og vi hadde nok en litt uheldig sits når prisen raste. For å lykkes må man treffe godt både med salg og innkjøp.”

Dette eksempelet illustrerer også betydningen av tilstrekkelig kapasitet for å kunne sikre flåten avsetning til konsum:

”En av grunnene til at vi gikk inn i industrien var å sikre avsetning for det vi fisker med vår egen ringnotbåt. Nylig måtte vi selge 220 tonn til mel/olje. Båten var den eneste på auksjonen som ikke ble solgt. Hadde vi visst at vi kunne fått den for minstepris, kunne vi kanskje bydd vi og. Båten fikk 1,86 per kilo, mens minsteprisen til konsum nå er på 2,90. Det er 230 tusen kroner i tap for båten, bare på denne lasten.”

5.4.2 Fra noen suksessbedrifter

Som nevnt tidligere finnes det store forskjeller mellom bedrifter som tjener godt; noen entydig oppskrift på suksess finnes åpenbart ikke. Noen produsenter gjør det svært godt med produksjon i litt mindre skala:

”Vi har nedbetalte anlegg, på tross av moderne utstyr.”

”Vi klarer oss med en liten fast arbeidsstokk. Alt som kan automatiseres er automatisert”

”Vi kjøper fisk bare når kvaliteten er best, og når vi vet at vi tjener penger på fangsten.”

Og noen bedrifter har kombinasjonsdrift som suksessoppskrift:

”Kombinasjonsdrift er en fordel for oss; med sesongdrift får man ikke utnyttet fullt ut en del nøkkelpersoner som man må ha på årsbasis. Med saltfiskproduksjon i tillegg til pelagisk har vi fleksibilitet til å utnytte arbeidsstokken bedre. Vi produserer saltfisk av torsk til Spania, Italia og Hellas, og har satset på sei til Brasil. Dette var det mange som hadde liten tro på, men når andre fikk se hvor bra det gikk, ble det mer konkurranse om seien; prisene har steget fra 9 til 13 kroner til fisker. I tillegg trenger vi selvfølgelig en del sesongarbeidskraft, nå går det mye i arbeidere fra Baltikum.”

”Automatisering har gjort at vi har spart en del arbeidskraft, men spesielt på produksjon til Japan trenger vi ekstra folk for å få rette kvalitet og kontroll. Dette gjelder for eksempel pakking, som de er svært nøye på, og kontroll av sortering. Men det har i alle fall gitt oss en høy stjerne i Japan.”

”Kapasiteten har da også økt de siste årene, nå er vi lite fornøyd om vi klarer å ta imot og fryse inn under 50 tonn/time.”

”Det hjelper å være en etablert og solid bedrift, med nedbetalte anlegg. Det finnes da noen som tjener pengene før de bruker dem.”

”Det finnes lite marginer til gjeldsbetjening i denne bransjen. Råstoffkostnaden er gjerne over 80 % av eksportpris, og da er det lite man har å sjonglere med.”

”I 2005 klarte vi 1-2 % på bunnlinja, det er vel egentlig ganske bra i denne bransjen.”

Det er åpenbart at det finnes flere veier til lønnsomhet i denne næringen, og at det med relativt like strategier finnes store forskjeller i lønnsomhet mellom bedriftene. Det ville derfor være svært interessant å spørre hva som skaper forskjellene i lønnsomhet blant disse bedriftene. Forskjellene kan ligge for eksempel på effektivitet, markedsarbeid eller finansiell struktur, men forklaringene kan også være flere. Hva er viktigst, og hvor store er virkningene av de ulike faktorene som bestemmer lønnsomheten?

5.5 Oppsummering

En stikkordsmessig oppsummering av de viktigste resonnementene i rapporten:

Høstingen i pelagisk sektor er en suksesshistorie:

- Sild og makrell har blitt løftet over fra mel/olje til konsum.
- Høsting rettet mot best mulig kvalitet har gitt milliardgevinst.

Kapasiteten i industrien har vært viktig for å kunne ta ut denne økte verdiskapingen:

- Mye råstoff må tas hånd om på få uker
- Store båtlaste må kunne fryses på få timer.
- Men kapasitetskostnadene er store og bidrar til lav lønnsomhet.

Verdiskapingen basert på norske ressurser kan bli enda større:

- Norske fiskere og norsk industri har tilgang på unikt råstoff.
- Vi har tilgang når kvaliteten er best.
- Vi har dominerende posisjon i de viktigste markedene, som sild i Russland og makrell i Japan.

Markeds- og verdikjedetenking må bringe oss videre fra noen svakheter:

- Vi selger i dag enkle råvarer.
- Vi rekker ikke langt nok fram i verdikjeden.
- Noen/mange har ikke sikret finansiering til å kunne selge når markedet bestemmer.
- Store prisvariasjoner er uheldig både for renommé og fortjeneste.

Markedets behov må styre både høsting og produksjon:

- Vi har bygd opp næringen på å selge videre det vi har fått opp fra havet.
- Er det ikke på tide å spørre hva markedet vil vi skal hente opp av havet?
- Den prisen konsumenten betaler bestemmer den totale verdiskapingen i verdikjeden
- Konkurransfortrinn kan ikke sikres bare gjennom kostnadsfokus; verdien på produktene må økes.

5.6 Anbefalinger og kunnskapsbehov

En del anbefalinger er enkle å gi, men vanskelige å gjennomføre. Vi ville for eksempel anbefale at man jobber for å redusere prisvariasjonene. Men hvordan skal man angripe en slik problemstilling? Hva kan være myndighetenes rolle og hva kan, eller må, bedriftene gjøre selv? Flere av problemstillingene sektoren står overfor krever innsats på flere plan, og ikke minst kunnskap om mulige løsninger.

5.6.1 Anbefalinger for bedrifter

Redusere konkurransen. Industrien sliter med hard konkurranse på to fronter. Både overfor råvaremarkedet og ute i eksportmarkedene vil næringen være tjent med å få til tiltak som begrenser konkurransen. *Samarbeid* kan organiseres på mange måter, fra koordinerende samtaler til danning av felles salgs- og/eller innkjøpselskaper.

Bedre finansiering gir større handlefrihet og muligheter til å foreta strategiske grep, og er samtidig en avgjørende forutsetning for de fleste av de aktuelle strategier for økt verdiskaping og lønnsomhet.

Høsting etter kvalitet, salg etter behov. Å leve fra hånd til munn er en farlig strategi i fluktuerende råvaremarkeder. Bedriftene bør ha alternative strategier ved urolige markeder, for eksempel å utsette salg i tid eller å finne andre anvendelser for råstoffet.

Langsiktig ansvarlig atferd i markedet/reduksjon av prisvariasjoner. Skipping av råstoff som ikke er solgt bidrar til å sette press på prisene i markedet. Selv om det i tenkte situasjoner kan gagne enkeltaktører, er det en farlig strategi for næringen som helhet. Og i råstoffmarkedet må man jobbe for å komme bort fra budgivning som kun gir dekning for variable kostnader.

Integrasjon eller samarbeid mot markedet. Det ligger lite lønnsomhet i å være kun produsent. Profitten i de fleste verdikjeder hentes ut nærmest konsumenten, eller nærmest råvaren i råvarebaserte næringer. Ettersom integrasjon mot flåten ikke er mulig, bør det jobbes mot å ta hånd om en større del av verdiskapingen lenger ute i verdikjeden, enten gjennom mer foredling eller gjennom samarbeid/allianser som innebærer tettere integrering mot markedet.

Redelighet i klassifisering. Burde være unødvendig å si, men likevel: Troverdighet, tillit og stabile relasjoner er viktig for langsiktig verdiskaping og lønnsomhet.

5.6.2 Anbefalinger for politikk

Tillit i verdikjeden. Kan myndighetene bidra til å gjenopprette noe av den tilliten som ser ut til å være mangelvare mellom aktørene? Kan man gjøre noe for å bidra til økt samarbeid?

Differensiering må starte på kaikanten. Regelverket må legge til rette for at fangster kan sorteres og leveres til ulike kjøpere etter ulike størrelses- eller kvalitetsmål.

Lønnsomhet i alle ledd. Produktutvikling og langsiktig markedsutvikling krever investeringer over år. Dette krever en solid kapitalbase og lønnsomhet i de bedrifter som står nærmest til å foreta disse investeringene. ***Hva kan myndighetene gjøre for å sikre at det finnes lønnsomhet nok til å ta de investeringer som kreves for å kunne utvikle norsk pelagisk industri?***

5.6.3 Kunnskapsbehov for videre utvikling

Posisjonering i verdikjeden. Hvilke strategier kan norske pelagiske produsenter/eksportører lykkes med for å få til en større grad av lønnsom verdiskaping?

Auksjonssystemer er godt beskrevet i teorien, men vi vet mindre om hvordan de fungerer i kombinasjon med spesifikke næringer mangler det fortsatt kunnskap. Med en slik ekstrem fordeling av verdiskaping mellom leddene i verdikjeden i pelagisk sektor, blir behovet ekstra stort for å finne ut hva som forårsaker skjevfordelingen.

Kapasiteten i pelagisk konsumindustri er stor. Og den er dyr. Men kapasiteten må være stor for å ta ut verdiskapingspotensialet i bestanden. Men hvor mye er nok? Og hvordan kan man få samsvar mellom de som betaler for kapasiteten og de som høster fordelene av dem? Har man for stor anleggskapasitet eller ligger problemet heller i antall kjøpere i forhold til antall selgere?

