

Nr. 1 – 2014

# FORSKNINGSRAPPORT

The logo for BI (Bjørnli Institute) consists of the letters 'BI' in a bold, white, sans-serif font, centered within a dark blue square.

Morten H Abrahamsen og Håkan Håkansson

## **Integrasjon og samarbeid på pelagiske eksportmarkeder**

# Integrasjon og samarbeid på pelagiske eksportmarkeder

Morten H Abrahamsen  
Institutt for markedsføring

og

Håkan Håkansson  
Institutt for innovasjon og økonomisk organisering

Forskningsrapport 1/2014

**Handelshøyskolen BI**

Morten H Abrahamsen og Håkan Håkansson  
*Integrasjon og samarbeid på pelagiske eksportmarkeder*

© Morten H Abrahamsen og Håkan Håkansson  
2014

Forskningsrapport 1/2014  
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI  
N-0442 Oslo

Telefon: 4641 0000  
[www.bi.no](http://www.bi.no)

Print: Allkopi

Rapporten kan bestilles via BIs hjemmeside  
<http://www.bi.no/forskning/vitenskapelig-publisering>

## Sammendrag

Denne forskningsrapporten er sluttrapport for prosjektet “Økt integrasjon og samarbeid mot eksisterende og nye målmarkeder for pelagisk industri”, gjennomført av Morten H. Abrahamsen og Håkan Håkansson ved Handelshøyskolen BI på oppdrag for Fiskeri- og Havbruksnæringens Forskningsfond (FHF). Norsk pelagisk industri ønsker i dette prosjektet å se på mulighetene for økt integrasjon og samarbeid i de viktigste markedene for pelagisk konsumfisk, hvor sild og makrell representerer de største eksportvolumene. De viktigste markedene for sild er Tyskland, Polen og Russland, og det viktigste markedet for makrell er Japan. I dag vanskeliggjør norsk lovgivning muligheter for vertikal integrasjon og samarbeid mot fangstleddet. Derimot ser bransjen muligheter for vekst og integrasjon mot de viktigste markedene.

For å belyse denne problemstillingen har vi benyttet oss av et kvalitativt metodedesign. Vi har gjennomført over 30 personlige dybdeintervjuer med utvalgte respondenter i Norge, Tyskland, Polen, Russland og Japan. Vi har også gjort bruk av sekundærdata. Industrielle markeder preges ofte av et begrenset antall bedrifter (aktører) på kunde- og leverandørsiden. I våre intervjuer har vi derfor vært opptatt av å kartlegge kundeforholdene mellom de største norske eksportørene av pelagisk fisk og deres viktigste kunder (importører, tradere og produsenter) i eksportmarkedene. Vi har også kartlagt kundenes relasjoner til sine videre kunder (videreforedlere, grossister og retailere) i de samme markedene. I vår analyse har vi sett på hvordan bedriftene er integrert i forhold til fire ulike integrasjonsmønstre som vi har kalt 1) Utviklet integrasjon, 2) Begrenset integrasjon, 3) Indirekte integrasjon og 4) Holdninger til å motarbeide integrasjon. I tillegg har vi sammenlignet våre resultater med funn fra liknende studier av andre sjømatnettverk.

Våre resultater viser at norske leverandører har en betydningsfull rolle i sine nettverk og arbeider med mange ulike integrasjonsformer, men leverandørene er på forskjellige stadier. Noen leverandører har tette bånd og har gått langt i retning av utviklet integrasjon og samarbeid. Andre har færre bånd og har i større grad transaksjonsbaserte forhold til kundene. Det er også forskjell på de fire markedene: Norske kunde- og leverandørrelasjoner til tyske og japanske bedrifter er mer etablerte og velutviklede sammenlignet med kunder i Polen og Russland. Utviklingen i Tyskland er spesielt interessant ettersom dette markedet er kommet langt mht. produktkvalitet og verdiøkning. Vi finner i tillegg langt flere eksempler på begrenset integrasjon enn utviklet integrasjon. Dette gir betydelige muligheter for økt integrasjon, og vi omtaler spesielt produkttilpasning, informasjonsdeling, lagring og transport som områder for videre arbeid. Likeså er det mange indirekte integrasjonsformer som har betydning for samspillet mellom kundene og leverandørene. Betydning av disse relasjonene er ikke alltid opplagt, og vi belyser også mulighetene som ligger i slike nettverkskoblinger. Undersøkelsen viser også at kundeforholdene mellom leverandørene og de ulike importørene i sterk grad påvirkes av det særegne norske omsetningssystemet for fisk.

Oppgaven konkluderer med at utviklingen i pelagisk industri går mot en økende grad av spesialisering og konsentrasjon av et mindre antall store og dominerende aktører. I en slik sammenheng er det den enkelte bedrifts evner og muligheter til å tilpasse sine aktiviteter og ressurser til de øvrige aktørene som avgjør om den får innflytelse. For å få dette til må bedriftene utvikle interaktive holdninger og kapabiliteter (evner), og vi gir flere anbefalinger om hvordan dette kan gjennomføres på bedriftsnivå. Vi peker også på to strukturelle svakheter på bransjenivå som må håndteres dersom bransjen skal videreutvikle sine relasjoner mot de viktigste markedene. Den ene er eksistensen av et system som forhindrer all integrasjon bakover mot råvareleddet, og den andre er overkapasitet på produksjonssiden i Norge. På sikt står bransjen ovenfor betydelige endringer.

## Forord

Denne rapporten oppsummerer forskningsprosjektet “Økt integrasjon og samarbeid mot eksisterende og nye målmarkeder for pelagisk industri” (FHF prosjekt nr. 900639) gjennomført av Handelshøyskolen BI i samarbeid med FHF. Prosjektet startet i mai 2011 og var ferdig i desember 2013. Professor Håkan Håkansson ved Institutt for Innovasjon og Økonomisk Organisering ved Handelshøyskolen BI har vært faglig prosjektansvarlig og førsteamanuensis Morten H. Abrahamsen ved Institutt for Markedsføring ved BI har hatt ansvaret for den empiriske og praktiske gjennomføringen av prosjektet. I tillegg har vi hatt en faglig referansegruppe bestående av Inge Jan Henjesand, direktør i Abelia, avd. kunnskapspolitik og førsteamanuensis Per Ingvar Olsen ved Institutt for Innovasjon og Økonomisk Organisering ved BI. Henjesand har bakgrunn som rektor ved BI og har vært instituttleder for Institutt for Markedsføring ved BI. Olsens forskningsområder er relatert til industriell utvikling og innovasjonsforskning, og han har tidligere vært instituttleder ved Institutt for Innovasjon og Økonomisk Organisering ved BI.

Til å gjennomføre intervjuene har vi hatt hjelp av Lukasz Malusz ved Universitetet i Poznan, Polen og Tomasz Kulikowski, redaktør i Fish Industry Magazine i Gdynia, Polen. Intervjuene i Russland er gjennomført av Justas Nugaras ved Vilnius Gediminas Technical University i Vilnius, Litauen. Intervjuene i Norge, Tyskland og Japan er gjennomført av Morten H. Abrahamsen og Håkan Håkansson

FHF har deltatt i prosjektet gjennom en styringsgruppe bestående av Gunnar Domstein (Norway Pelagic ASA), Magnar Pedersen (nå Nofima, tidl. konsernsjef i Nergård AS), Kjetil Sperre (Brødrene Sperre AS) og Lars Lovund (FHF). Styringsgruppen har spesielt vært benyttet i starten av prosjektet hvor individuelle samtaler med styringsgruppens medlemmer ble gjort for å få en oversikt over utfordringene pelagisk industri står ovenfor, og hvor prosjektets problemstilling og omfang ble formulert. Disse samtalene ble også benyttet til å skaffe kontaktinformasjon om aktuelle respondenter som kunne tenkes å bidra i den videre undersøkelsen. Flere av styringsgruppens medlemmer (Gunnar Domstein, Magnar Pedersen og Kjetil Sperre) har også deltatt i selve undersøkelsen i påfølgende intervjuer. Vi har også hatt god dialog med Lars Lovund ved FHF underveis. Vi takker styringsgruppen for verdifulle bidrag i prosjektets utforming.

Vi har samarbeidet med flere aktører i gjennomføringen av prosjektet. Kristin Pettersen ved Norsk Sjømatråd i Tyskland og Polen har vært til veldig god hjelp med å få oversikt over aktuelle kunder av norsk pelagisk industri i disse to viktige markedene, og hun har satt oss i kontakt med andre ressurspersoner som har gitt oss god innsikt. Vi har også hatt samtaler med Henrik Vikjær Andersen ved Norsk Sjømatråd i Japan. Kristin Lien ved Norsk Sjømatråd i Norge har hjulpet oss med oppdatert eksportstatistikk. Vi takker Norsk Sjømatråd for god hjelp underveis. Vi vil også rette en stor takk til alle respondenter i Norge og de ulike

eksportmarkedene som har villig deltatt i prosjektet og bidratt med sine erfaringer og perspektiver på utviklingen i pelagisk industri.

Vi håper at denne rapporten kan bidra med nye tanker og være til inspirasjon i det videre arbeidet.

Stavanger/Oslo, desember 2013

Morten H. Abrahamsen

Håkan Håkansson

## Innhold

1	Innledning .....	9
2	Hva mener vi med “integrasjon”? .....	10
2.1	Viktigheten av relasjoner – gjensidige investeringer .....	10
2.2	Partiell integrasjon .....	11
3	Metode: Hvordan løste vi oppgaven? .....	14
3.1	Valg av forskningsdesign .....	14
3.2	Personlige intervjuer.....	14
3.3	Gjennomføring .....	15
3.3.1	Kartlegging av de dominerende bedriftene i Norge .....	15
3.3.2	Kartlegging av dominerende kunder i de respektive land .....	16
3.3.3	Sammenligning med resultater fra andre sjømatprosjekter .....	18
4	Resultater: De norske bedriftene.....	19
4.1	Aktørbeskrivelse .....	19
4.2	Innsatsfaktorer .....	20
4.2.1	Råstofftilgangen for sild .....	20
4.2.2	Råstofftilgangen for makrell .....	24
4.2.3	Auksjonssystemet .....	26
4.3	Bedriftenes egne aktiviteter.....	30
4.3.1	Produksjonsaktiviteter.....	30
4.3.2	Lagring og transport .....	32
4.4	Kunder av norske eksportører .....	33
4.4.1	Tyskland.....	34
4.4.2	Polen .....	34
4.4.3	Russland .....	34
4.4.4	Japan .....	35
5	Resultater: Bedrifter i Tyskland.....	37
5.1	Aktørbeskrivelse .....	39
5.2	Innsatsfaktorer .....	41
5.2.1	Råstofftilgangen .....	41
5.2.2	Leverandørrelasjoner for sild .....	45
5.2.3	Leverandørrelasjoner - Andre innsatsfaktorer .....	47
5.3	Bedriftenes egne aktiviteter.....	48
5.4	Kundegrupper til de tyske bedriftene .....	48
5.5	Analyse av integrasjonsmønstre for Tyskland .....	49
5.5.1	Utviklet partiell integrasjon (direkte).....	49
5.5.2	Begrenset partiell integrasjon (direkte).....	50



5.5.3	Strukturell integrasjon (Indirekte) .....	50
5.5.4	Holdninger til aktivt å imøtegå integrasjon .....	52
6	Resultater: Bedrifter i Polen .....	53
6.1	Aktørbeskrivelse .....	53
6.2	Innsatsfaktorer .....	55
6.2.1	Råstofftilgangen .....	55
6.2.2	Leverandørrelasjoner for sild .....	57
6.2.3	Leverandørrelasjoner – andre innsatsfaktorer .....	58
6.3	Bedriftenes egne aktiviteter .....	59
6.4	Kundegrupper til de polske bedriftene .....	60
6.5	Analyse av integrasjonsmønstre for Polen .....	61
6.5.1	Utviklet partiell integrasjon (direkte) .....	61
6.5.2	Begrenset partiell integrasjon (indirekte) .....	62
6.5.3	Strukturell integrasjon (indirekte) .....	62
6.5.4	Holdninger til aktivt å imøtegå integrasjon .....	63
7	Resultater: Bedrifter i Russland .....	64
7.1	Aktørbeskrivelse .....	67
7.2	Innsatsfaktorer .....	68
7.2.1	Råstofftilgangen .....	68
7.2.2	Leverandørrelasjoner for sild .....	72
7.3	Aktørenes egne aktiviteter .....	76
7.4	Kundegrupper til de russiske aktørene .....	77
7.5	Analyse av integrasjonsmønstre for Russland .....	78
7.5.1	Utviklet partiell integrasjon (direkte) .....	78
7.5.2	Begrenset partiell integrasjon (direkte) .....	78
7.5.3	Strukturell integrasjon (indirekte) .....	79
7.5.4	Holdninger til å imøtegå integrasjon .....	79
8	Resultater: Bedrifter i Japan .....	80
8.1	Aktørbeskrivelse .....	84
8.2	Innsatsfaktorer .....	86
8.2.1	Råstofftilgangen .....	86
8.2.2	Leverandørrelasjoner for makrell .....	89
8.2.3	Leverandørrelasjoner - Andre innsatsfaktorer .....	92
8.3	Bedriftenes egne aktiviteter .....	92
8.4	Kundegrupper til de japanske bedriftene .....	95
8.5	Analyse av integrasjonsmønstre for Japan .....	100
8.5.1	Utviklet partiell integrasjon (direkte) .....	100
8.5.2	Begrenset partiell integrasjon (direkte) .....	101

8.5.3	Strukturell integrasjon (indirekte).....	101
8.5.4	Holdninger til å imøtegå integrasjon.....	101
9	Resultater og diskusjon .....	103
9.1	Sammendrag av de ulike integrasjonsmønstrene.....	103
9.2	Sammenligning med andre sjømatstudier.....	105
9.2.1	Hvit fisk i UK.....	106
9.2.2	Baccalao i Portugal.....	107
9.2.3	Produksjon av laks i Chile.....	109
9.2.4	Norsk laks i Japan.....	110
9.2.5	Utviklingstrekk.....	111
9.3	Integrasjonsmuligheter.....	111
9.3.1	Produksjonstilpasning .....	112
9.3.2	Lagring og transport .....	113
9.3.3	Informasjonsdeling og kommunikasjon.....	114
9.3.4	Nettverk.....	114
10	Konklusjon og anbefalinger .....	116
10.1	Den industrielle utviklingen .....	116
10.1.1	Gradvis spesialisering .....	116
10.1.2	Store muligheter for videreutvikling .....	116
10.2	Hva kreves på aktørnivå?.....	117
10.2.1	Utvikle interaktiv holding.....	117
10.2.2	Utvikle interaktive kapabiliteter .....	118
10.3	Hva kreves på bransjenivå?.....	118
11	Referanser .....	120



# 1 Innledning

Pelagisk industri er i endring. Fra en tid hvor pelagisk fisk hovedsakling ble betraktet som råstoff og “matauke”, har det skjedd en imponerende utvikling innen fangst, sortering, filetering, oppbevaring og transportering av pelagisk fisk til gamle og nye markeder. På markedssiden har store internasjonale aktører innen prosessering, produksjon og detaljhandel bidratt til at norsk sild og makrell har gått fra hverdagsmat til festmat og “high-end” produkter i krevende markeder. Norsk makrell i Japan og norsk matjes-sild i Nederland er gode eksempler på dette.

Samtidig skjer det endringer i måten pelagisk fisk blir kjøpt og solgt på. Fra å betrakte innkjøp og markedsføring som separate funksjoner, ser vi at bedrifter i større grad utvikler langsiktige relasjoner og samarbeider tettere med kunder og leverandører. Dette drives fram av et ønske om å skape felles verdier gjennom kostnadsbesparelser og effektivisering. En annen drivkraft er økende global spesialisering hvor bedrifter må systematisk tilpasse sine aktiviteter og ressurser til hverandre. For pelagisk industri betyr dette at den må utvikle sin integrasjon mot ulike partnere på ulike måter. Samtidig må den enkelte bedrift ta stilling til hvilken rolle den skal spille i de endringer som er på gang. Slike roller kan bare utvikles og skapes i samspill med andre aktører.

Norsk pelagisk industri ønsker i denne rapporten å se på mulighetene for økt integrering og samarbeid i de viktigste markedene for pelagisk konsumfisk. Sild og makrell representerer de største eksportvolumene og disse pelagiske artene er mest de interessante å undersøke nærmere. De viktigste markedene for sild er Tyskland, Polen og Russland, og det viktigste markedet for makrell er Japan. I tillegg går en mindre mengde makrell til Russland og Polen.

Slik situasjonen er i dag vanskeliggjør norsk lovgivning muligheter for vertikal integrasjon og samarbeid oppstrøms, dvs. vekst mot fangstleddet. Derimot ser bransjen muligheter for vekst mot de viktigste markedene i Europa og Asia. Disse markedene er imidlertid forskjellige i modenhet og innarbeidingsgrad. Det vil derfor være ulike problemstillinger knyttet til integrasjon i hvert marked. Prosjektet har derfor til hensikt å belyse de viktigste utviklingstrekkene i de ulike markedene, analysere de eksisterende relasjonene mellom norske pelagiske produsenter og ulike aktører i verdikjeden i hvert enkelt marked (importører, agenter, videreforedlingsbedrifter og detaljister), og vurdere muligheten for integrasjon mot ulike samarbeidspartnere. Prosjektet vil forhåpentligvis gi aktørene i bransjen et bedre beslutningsgrunnlag for sine strategiske valg.

## 2 Hva mener vi med “integrasjon”?

Integrasjon kan defineres som “det å innlemme i et hele, tilpassing og innarbeiding” (The Free Dictionary, 2013). Hva betyr dette i et industrielt perspektiv? For å tilnærme oss dette skal vi presentere vårt teoretiske ståsted og hva vi legger i begrepet.

I industrielle markeder er det ofte en begrenset mengde kjøpere og selgere som er dominerende. I tillegg er begge parter aktive. Kundene kommer til leverandøren med et behov eller en spesifisering for et produkt samtidig som selgeren tilbyr kunden en løsning. Vi får gjentatte transaksjoner som ofte utvikler seg til langvarige relasjoner, hvor begge parter må tilpasse seg hverandre og derfor blir mer eller mindre gjensidig avhengige av hverandre.

Det finnes flere perspektiver på hvorfor det er fordelaktig for bedrifter å investere i langsiktige kunderelasjoner. Innen økonomisk teori trekkes ofte kostnadsaspektet som trekkes fram; relasjoner reduserer *transaksjonskostnader* mellom bedrifter (Williamson, 1985). Relasjoner gir for eksempel reduserte innkjøpskostnader fordi vi kjenner leverandørene våre og utvikler kunnskap om dem over tid (Kumar et al., 1992). I kundeforhold gir relasjoner reduserte kostnader fordi det er lettere å selge til eksisterende kunder enn å kontinuerlig å finne nye. Relasjoner reduserer usikkerhet fordi vi vet hva vi forholder oss til. Relasjoner kan også skape inntekter. To parter kan gjennom samarbeid “flettes sammen” og dermed utnytte graden av sine spesifikke ressurser. Dette blir viktigere jo større bedriftene er fordi den total ressursmengden blir større. På denne måten utvikler relasjoner spesifikke ressurser, dvs. at to bedrifter samarbeider om å utvikle ressurser som er unike for dem (Jahre, 2006; Pfeffer and Salancik, 1978). Økt samarbeid vil beskytte denne investeringen fordi slike ressurser har liten anvendelse andre steder. Andre viktige drivere av relasjoner er gjensidige forpliktelser og tillit (Morgan and Hunt, 1994).

### 2.1 Viktigheten av relasjoner – gjensidige investeringer

Samtidig ”binder” relasjoner bedriften til sine motparter ved at partene gjør investeringer i hverandre. Tilpasninger og avhengighet medfører at det koster å bryte relasjoner og bygge nye. Det er derfor avgjørende å vite hvordan vi håndterer og utvikler relasjoner: *“Having business relationships is not a matter of choice for companies. The important choices are about which relationships to develop and how to develop them”* (Blois, 1998). På mange måter kan vi si at det er relasjonene som definerer bedriften, og ikke omvendt. Bedrifter er lite verdt uten sine relasjoner. Leser vi et bedriftsregnskap så kan vi vurdere bedriften ut fra hva den har av eiendeler og egenkapital. Men disse eiendelene har liten verdi dersom de ikke har en funksjon for andre bedrifter. Slikt sett er det relasjonen som sier noe om hvor vellykket en bedrift er – ikke de interne aktivitetene og ressursene. Tradisjonelt er vi opplært til å ha fokus på bedriften og dens strategiske valg. Men i dette perspektivet er det bedriftens relasjoner som er viktige, ikke bedriften i seg selv.

Men å ha relasjoner betyr ikke at man isolerer seg - relasjoner henger sammen. Måten du samarbeider med dine leverandører på har mye å si for dine kunderelasjoner. Kundene dine kjøper sannsynligvis også av konkurrentene dine, som også kjøper av dine leverandører. Og konkurrentene dine er ikke bare konkurrenter, men også samarbeidspartnere i forhold til å utvikle bransjestandarder og gode rammebetingelser overfor myndighetene. Indirekte relasjoner har dermed også betydning. Relasjonene som dine leverandører har videre til sine leverandører har stor betydning for om de kan klare å oppfylle sine forpliktelser til deg. På denne måten blir relasjonen som vi startet med å beskrive, et forhold mellom en kunde og en leverandør, en del av et omfattende, komplisert og uoversiktlig nettverk hvor relasjoner påvirkes gjensidig. Alle bedrifter blir dermed deltakere i et nettverk hvor de er gjensidig avhengige - nettverk er ikke noe en kan velge. Men du kan velge hvordan du vil bruke og hvordan du vil aktivisere nettverket ditt. Et slikt perspektiv utfordrer vårt syn på bedrifter som selvstendige og uavhengige aktører. Men vi er fortsatt fri til å velge hvilke relasjoner vi vil prioritere og hvordan vi vil utvikle dem.

## 2.2 Partiell integrasjon

Vanligvis er integrasjon sett på som ytterpunktet på en akse hvor vi har perfekt konkurranse eller markedsløsninger på den ene siden, og full integrasjon på den andre siden. I dette bildet blir graden av integrasjon et spørsmål om hvorvidt to bedrifter skal “smelte sammen” fra et finansielt ståsted. I det perfekte markedet er det ingen bindinger mellom aktørene utover den enkelte transaksjonen. Her ønsker alle aktører å stå fritt til enhver tid og unngå bindinger. I det andre ytterpunktet er det full økonomisk integrasjon mellom aktørene, dvs. det vi kaller for “hierarki” (Webster, 1992).

I virkeligheten finner vi ulike typer av relasjoner eller bindinger et sted mellom disse to ytterpunktene. Det er sjelden at bedrifter operer fullstendig uavhengig av hverandre til enhver tid. Bedrifter har alltid en eller annen form for relasjoner eller gjentatte transaksjoner med andre bedrifter. Over tid utvikles det tillitsforhold og forutsigbarhet som alle bedrifter er avhengig av. Samtidig er det sjelden at alle transaksjoner utføres innen samme system eller konsern. Bedrifter vil alltid søke en viss valgfrihet i forhold til hvilke andre bedrifter de ønsker å inngå relasjoner sammen med. Det er mellom disse to ytterpunktene vi finner det vi har valgt å kalle *partiell (eller delvis) integrasjon*. Noen bedrifter vil ha mange og svakere relasjoner til en rekke aktører. Andre bedrifter vil ha nære og tette bånd til kun noen få aktører. Hva som er riktig for en bedrift trenger ikke være riktig for en annen. Det er bedriftens evne til å inngå og til å håndtere (utnytte) sine relasjoner som er avgjørende.

Dette perspektivet på integrasjon skaper nye muligheter: En bedrift kan for eksempel ha få eller ingen nære relasjoner. En annen bedrift kan ha noen få tette relasjoner begrenset til en eller to samarbeidspartnere, men ha få nære relasjoner utover dette. En tredje bedrift kan håndtere mange nære relasjoner. Det er derfor ingen “naturlov” som avgjør hvilke

relasjonstyper bedriften velger, snarere bedriftens evne og vilje til å utvikle relasjoner som den mener er hensiktsmessige.

Hvordan kan vi karakterisere relasjoner i dette bildet? En relasjon kan deles opp i tre dimensjoner (Håkansson and Snehota, 1995): Den første dimensjonen er *ressursene* som bedrifter utvikler og deler, slik som varer og tjenester, produksjonsfasiliteter, finans, teknologi, kunnskap og personell. Den andre dimensjonen er *aktivitetene* som bedriftene gjør sammen, som f. eks. lager, logistikk, teknisk utvikling, salgs- og markedsføringskampanjer og innkjøp. Den tredje dimensjonen er den *sosiale og personlige båndene* som etableres mellom bedrifter i form av tillit vs. mistenksomhet, nærhet vs. avstand, samarbeid vs. konkurranse, åpenhet vs. tilpasning, makt og konflikter. En relasjon kan styrkes ved å jobbe langs disse tre dimensjonene, dvs. integrere ressurser og aktiviteter, vektlegge samarbeid, åpenhet og tillit. Samtidig vet vi at noen bedrifter må vi forholde oss til enten vi liker det eller ikke. Vi kan ha konflikter og mistenksomhet, men vi er nødt til å samarbeide fordi vi deler viktige ressurser og aktiviteter. Andre bedrifter samarbeider vi godt med, men vi deler ressurser og aktiviteter i mindre grad. Samspillet mellom disse tre dimensjonene er drivkraften i relasjonen.

I dette prosjektet forventer vi oss derfor å finne en variasjon i hvordan ulike aktører forholder seg til ulike motparter. Dette gjelder både på innkjøpssiden og på kundesiden. Vi forventer oss derfor ikke at enkelte aktører har funnet en “optimal” måte å jobbe på, snarere forventer vi å finne en rekke forskjellige muligheter til å utvikle relasjoner og graden av integrasjon.

Slike muligheter kan beskrives som fire tilfeller eller integrasjonsmønstre:

#### **A) Utviklet partiell integrasjon (direkte relasjoner)**

I dette integrasjonsmønsteret vil vi se etter større grad av tilpasninger mellom to bedrifter. Eksempler på dette kan være at de har utviklet produksjonsteknologi sammen eller har utviklet lagring eller transportaktiviteter sammen. Denne type integrasjon kreves en aktiv holdning og vilje til samarbeid og investeringer i relasjonen fra begge parter. Denne type relasjon er direkte fordi den beskriver forholdet mellom to parter.

#### **B) Begrenset partiell integrasjon (direkte relasjoner)**

Denne type integrasjon kjennetegnes av en viss grad av samarbeid og tilpasning. Dette er imidlertid mer en tilfeldig konsekvens av samarbeidets gang og relasjonens karakter, enn at det ligger en intensjon om tettere integrasjon bak. Et eksempel på dette kan være jevnlig møter og oppdateringer om leveranser. Denne type relasjon er også direkte.

#### **C) Strukturell integrasjon (indirekte relasjoner)**

I denne type integrasjon vil vi se etter indirekte koblinger mellom aktørene, men som likevel har konsekvenser for samarbeidet mellom dem. For eksempel kan produksjonsteknologi som

utvikles mellom to bedrifter få konsekvenser for samarbeidet mellom andre bedrifter i det øyeblikket denne teknologien blir en bransjestandard.

#### **D) Holdninger til å imøtegå integrasjon**

Vi vil også se etter bevisste handlinger og holdninger til å imøtegå tettere integrasjon. Et ønske om å ha flere leverandører å spille på i en anbudsprosess for å unngå avhengighet, er et eksempel på dette.



### **3 Metode: Hvordan løste vi oppgaven?**

#### **3.1 Valg av forskningsdesign**

Vårt ønske om finne muligheter for integrasjon slik vi har beskrevet ovenfor har vært styrende for vårt valg av forskningsdesign. Vi har derfor valgt å benytte oss av et kvalitativt metoddesign, først og fremst personlige dybdeintervjuer med utvalgte respondenter. Industrielle markeder preges av et fåtall dominerende aktører. Ved å intervju representanter fra de mest dominerende aktørene vil vi derfor få et ganske representativt bilde for den aktuelle industrien. For eksempel har Egersund Seafood, Nergård, Norway Pelagic, Nils Sperre AS og Brødrene Sperre en dominerende andel av norsk pelagisk eksport. Intervjuer med disse bedriftene gir dermed et bilde som sannsynligvis deles av andre norske eksportører. Samme konsentrasjon finner vi i de andre markedene vi har undersøkt (Se kapittel 6 for en bredere presentasjon av de ulike norske aktørene og eksportmarkedene). Vi vil presisere at vi her snakker om aktører med store volum. Det kan godt være at mindre aktørene har andre perspektiver enn det som vårt utvalg belyser. Vi har også intervjuet andre bransjeaktører for få et fyldigere bilde. I tillegg til kvalitative metoder har vi benyttet sekundærdata fra ulike kilder. I teksten er sekundærdata benyttet til å komplettere bildet som respondentene tegner. Hvor annet ikke er angitt, er innholdet i teksten basert på våre inntrykk fra samtaler med respondentene.

#### **3.2 Personlige intervjuer**

Intervjuene har vart mellom en og tre timer. Intervjuene ble tatt opp på bånd underveis. Respondentene ga tillatelse til dette i forkant. Respondentene ga også tillatelse til å bruke deres sitater, men disse er anonymisert i rapporten. Vi har likevel valgt å identifisere respondenter i tilfeller hvor de beskriver generelle bransjeforhold eller gir informasjon som vi antar er allment kjent. Intervjuene ble deretter transkribert til norsk eller engelsk. Intervjuene i Norge er gjennomført på norsk og transkribert på norsk, og sitater gjengitt i undersøkelsen fra norske respondenter er på norsk. Intervjuene i Tyskland og Japan ble gjennomført på engelsk, og sitater herfra er på engelsk. Intervjuene i Polen ble gjennomført på polsk, og deretter transkribert og oversatt til engelsk. Intervjuene i Russland ble gjennomført på delvis russisk og delvis engelsk, og ble deretter transkribert til engelsk. Sitatene fra alle respondenter utenom de norske er presentert på engelsk. Dette er valgt for å gjengi en mening som ligger nær opp til det opprinnelige innholdet i samtalen. Vi går ut fra at leserne av denne rapporten er komfortable med å lese engelske sitater i en ellers norskspråklig forskningsrapport. I enkelte tilfeller har vi bearbeidet ordlyden og setningsoppbyggingen pga. ulike språkkunnskaper hos respondentene, men dette har ikke gått ut over innholdet i sitatene.

### 3.3 Gjennomføring

Vår metodikk har fulgt følgende framdrift:

1. Kartlegging av de dominerende bedriftene i Norge
  - a. Kartlegging av bedriftene viktigste relasjoner til motparter på innsats og avsetningssiden
  - b. Kartlegging av bedriftenes viktigste interne tekniske ressurser
  - c. Diskutere med bedriftene hvordan de opplever og håndterer de viktigste relasjonene
2. Kartlegging av dominerende kunder i de respektive land
  - a. Kartlegging av dominerende kunders øvrige nettverk
  - b. Kartlegging av og kundenes viktigste relasjoner til motparter på innsats og avsetningssiden
  - c. Kartlegging av kundenes viktigste interne tekniske ressurser
3. Diskutere med samtlige aktører hvordan de opplever og håndterer de viktigste relasjonene
4. Sammenligning med resultater fra andre sjømatprosjekter

Her følger en nærmere presentasjon av hvordan vi gikk fram:

#### 3.3.1 Kartlegging av de dominerende bedriftene i Norge

Gjennom intervjuer med styringsgruppen og andre aktører valgte vi følgende respondenter i Norge (se tabell 3.1):

Tabell 3.1: Norske respondenter

Firma	Respondent
Norway Pelagic ASA	Gunnar Domstein
Nergård AS	Magnar Pedersen
Egersund Seafood AS	Egil Magne Haugstad
Nils Sperre AS	Harald Sperre Geir Sperre
Brødrene Sperre AS	Kjetil Sperre
<b>Andre aktører:</b>	
Norges Sildesalgslag	Jarle A. Hansen

Alle bedriftene i tabell 3.1. er eksportører av pelagisk fisk (se kapittel 5 for en nærmere beskrivelse av de ulike bedriftene.) I denne rapporten bruker vi ulike begreper om bedriftene: De refereres noen steder som *norske eksportører*. Samtidig er de *mottaksanlegg* for fisk. De er også *produsenter* av pelagiske produkter. Alle disse begrepene brukes videre i denne rapporten.

### **3.3.2 Kartlegging av dominerende kunder i de respektive land**

Gjennom intervjuer med aktører i Norge fikk vi en oversikt over aktuelle kunder som kunne kontaktes i de ulike markedene. De norske respondentene var svært behjelpelige med denne informasjonen. I noen tilfeller ble denne informasjonen sammenholdt med informasjon fra Norsk Sjømatråd. På dette grunnlaget tok vi kontakt med de aktuelle kundene for å avtale intervjuer. Når det gjelder kunder i Tyskland og Japan forløp dette greit og vi fikk til intervjuavtaler uten særlige problemer. For bedrifter i Polen var situasjonen annerledes. Få bedrifter ønsket å møte oss. Tilbakemeldingene vi fikk var at pga. stor konkurranse på det polske markedet ønsket de ikke å gi informasjon som kunne virke konkurransevridende. Vi måtte derfor jobbe ganske lenge med å få tilgang, men med god hjelp fra Norges Sjømatråd og Thomas Kulikowski kom vi etterhvert kontakt med de viktigste aktørene. Thomas Kulowski skaffet også tilgang til interessant sekundærdata og statistikk fra polske kilder. Når det gjelder Russland hadde vi også utfordringer til å få respondentene til å forplikte seg til å delta i intervjuavtalene. Vi fikk likevel intervjuene på plass etter en viss tid.

Her er en oversikt over respondentene i de ulike landene (tabell 3.2):

Tabell 3.2: Respondenter fordelt på marked

Firma	Respondent
<b>Tyskland</b>	
Hawesta	Uwe Peper
Friesenkrone	Marianne Steuber
Fokken&Müller	Edzard Müller
Friedrichs	Hendrik Hahn
Homan	Herbert Weber
Lübbert	Bernd Klöser Stephan Lipski
<b>Andre aktører</b>	
Fishmagazin	André Nikolaus
<b>Polen</b>	
Graal	Małgorzata Dragun
Seko	Dariusz Żmija
Contimax	Przemysław Cieślak
Wilbo	Anna Królińska
<b>Russland</b>	
Atlant Pacific	Ella Filina
Russian Fish Company/Russian Sea	Oksana Diaguileva
Rock	Alyona Nesterenko Alexsander Starobinskiy
Defa Trading Group	Sergey Kuzmin
<b>Japan</b>	
Yasuhiro Asai	Kakoren Foods
Taketoshi Inoue	KyoKuyo Co.
Thyms Co. Ltd	Yaso Taketoshi Satoshi Yasada Ayumi Ishida
Kokusai Shoji	Akira Akazawa
Marubeni	Junichi Kamakura
Maruha Nichiro	Ayumu Katano
Tsukiji Uoichiba ( også kalt «Toichi»)	Kazutaka Ikeda
<b>Andre aktører</b>	
Nobuyki Yagi	University of Tokyo. Graduate School of Agriculture and Life Sciences
Mitch Sawada	Saihoku Fisheries
Naoki Kaneko	Ocean Trading Co.

Bedriftene som er nevnt ovenfor har ulike beskrivelser i rapporten. De er *kunder* av norske eksportører. Samtidig er de *importører*. Noen kan også beskrives som *videreforedlere* av sjømat. Andre er først og fremst *tradere*. På samme måte omtaler vi sisteleddet mot forbrukerne som *varehandel*, *detaljister*, *retailere* og *butikker*. I denne rapporten vil vi bruke alle disse beskrivelsene på våre respondenter. Se påfølgende kapitler for en nærmere beskrivelse av aktørene i hvert marked.

Gjennom intervjuer med respondentene ovenfor har vi dannet oss et godt bilde av deres videre kundegrupper. Dette er andre videreførelere, detaljister, grossister og ulike tradere. I de påfølgende kapitlene beskriver vi disse kundegruppene nærmere.

For å kunne si noe om viktige relasjoner til leverandører og kunder utviklet vi en spørreguide med følgende fokus (tabell 3.3):

Tabell 3.3: Spørreguide

<b>Generell informasjon om bedriften:</b>
Kort om historien til bedriften
Markedsandel
Konkurransforhold
Produkter
<b>Om bedriftens relasjoner:</b>
Hvordan ser nettverket ditt ut?
Hvilke leverandører kjøper du fra?
Hvilke kunder selger du til?
Hvilke andre aktører har du relasjoner til?
Hvor lenge har disse relasjonene eksistert?
Hva kjøper du? Hvor mye? Hvor ofte?
Hvordan er relasjonene organisert? Hvem gjør hva?
Har du gjort spesielle tilpasninger til dine kunder og leverandører?
Hvilke aktiviteter utfører du sammen med dine leverandører? Er disse aktivitetene knyttet sammen med relasjonene til dine kunder?
Hvilke ressurser har dere utviklet sammen? Hvordan er disse ressursene knyttet sammen med andre aktørers ressurser?
Hvordan er samarbeidsklimaet? (Samarbeid og konflikt, gjensidig tilpasning, tillit, makt og avhengighet, formell eller uformell tone?)
Hvordan vil disse relasjonene utvikle seg i framtiden? Hvordan ser nettverket ditt ut om fem år?
På hvilke områder kan norske leverandører skape verdi for sine kunder i ditt marked?

### 3.3.3 Sammenligning med resultater fra andre sjømatprosjekter

I tillegg til å intervjuer respondenter i pelagisk industri har vi sammenlignet våre resultater med resultater fra flere forskningsprosjekter som er gjennomført i vårt forskningsmiljø ved BI. Disse prosjektene har gitt interessante resultater om utviklingstrekk innen distribusjon av en rekke typer sjømat, og hvor det kan være læringspunkter å ta videre for norsk pelagisk industri. I perioden 2005 – 2008 gjennomførte BI et større forskningsprosjekt – NewMark prosjektet. Dette inneholder flere empiriske studier. F. eks. studerte vi salget av norsk hvit fisk til UK, bacalao til Portugal og laks til Japan. I disse studiene inngikk er kartlegging av viktige kundersrelasjoner med både distributører og industrielle bedrifter. Vi har derfor et relativt stort materiale av hvordan andre fiskesorter markedsføres og hvilken type integrasjon som anvendes i disse tilfellene. Dette utgjør et viktig sammenligningsgrunnlag for det nåværende studiet (Se Olsen, 2012, for en oversikt over de forskjellige prosjektene).

## 4 Resultater: De norske bedriftene

I dette kapitlet presenterer vi de største norske aktørene og deres viktigste innsatsfaktorer. Deretter analyserer vi hvordan bearbeiding av disse innsatsfaktorene er organisert og relatert til aktører i de viktigste eksportmarkedene, dvs. vi ser på markedene fra et norsk perspektiv. Kapittel 5 (Tyskland), Kapittel 6 (Polen), Kapittel 7 (Russland) og Kapittel 8 (Japan) tar deretter for seg hvordan relasjonene er organisert mot hvert marked i detalj, dvs. vi ser på relasjonene utfra eksportmarkedenes perspektiv.

### 4.1 Aktørbeskrivelse

Pelagisk industri i Norge har vært preget av sammenslåinger. I dag er det seks aktører/grupperinger som dominerer markedet: Brødrene Sperre, Nils Sperre A/S, Nergård, Egersund Seafood, Norway Pelagic og Vikomar Fosnavåg og Fiskastrand. Norway Pelagic regnes som den største aktøren. Respondenter i bransjen vi har snakket med anslår at Egersund Seafood, Nergård og Norway Pelagic representerer 70 % av all aktivitet (se fig. 4.1):

Bedrift	Årlig produksjon (tonn)
Brødrene Sperre	22.000 sild 26.000 makrell
Nils Sperre A/S	25.000 sild 22.000 makrell
Egersund Seafood	Ikke oppgitt (ca. 15% markedsandel)
Nergård	110- 115.000 sild
Norway Pelagic	Ikke oppgitt

Fig. 4.1: Norske aktører og produksjonsvolum (basert på samtaler i undersøkelsen)

Merk at på slutten av prosjektperioden inngikk Norway Pelagic og Egersund Seafood fusjonsforhandlinger (Dagens Næringsliv 12.08.2013). Disse forhandlingene var ikke kjent da vi gjennomførte intervjuene med de norske, tyske, polske og japanske respondentene. Forhandlingene kom senere uttrykk i noen av samtaleene vi hadde med respondenter i Russland, da det ble offentlig kjent at disse selskapene ønsket å sine integrere virksomheter.

Her er en nærmere beskrivelse av aktørene i Norge:

#### ***Brødrene Sperre***

Selskapet har over 60 års fartstid i bransjen, og eksporterer 22.000 tonn sild og 26.000 tonn makrell som utgjør en markedsandel på 8-10 % etter egne beregninger. Selskapet er også en stor produsent og eksportør av bacalao og annen hvit fisk. Det er lokalisert på Ellingsøy utenfor Ålesund hvor det deler kai og har et innkjøpssamarbeid med bedriften Nils Sperre AS.

### *Nils Sperre A/S*

Selskapet ble grunnlagt i 1923 og produserer årlig 25.00 tonn sild og 22.000 makrell. Nils Sperre A/S produserer fileter av makrell, mens silden selges rundfrost. I tillegg har selskapet produksjon av hvitfisk og bacalao.

### *Egersund Seafood*

Familieeid selskap grunnlagt i 1923 som produserer fisk og fiskeolje. Selskapet har hovedkontor i Egersund hvor det også har et produksjonsanlegg. I tillegg har selskapet anlegg i Tromsø og Svolvær. Det har også opprettet et produksjonsanlegg i Danmark som marinerer sild og et salgskontor i Ukraina. De har 15% markedsandel etter egne beregninger, og dette tilsvarer en omsetning på 2 mrd. NOK.

### *Nergård*

Nergård er den nest største aktøren i Norge etter Norway Pelagic. Nergård eier tre moderne sildefabrikker i Norge og har 20 % markedsandel. Dette tilsvarer 110-115.000 tonn produksjon eller 1.8 – 1.9 mrd. i omsetning. Selskapet leverer både sild og makrell i tillegg til forskjellige typer hvitfisk.

### *Norway Pelagic*

Den største aktøren i Norge med en omsetning på 3,6 mrd. NOK i 2011. Selskapet er et resultat av flere tidligere sammenslåinger i bransjen og er i dag børsnotert. Det selger flere typer pelagisk fisk med hovedvekt på sild (1,6 mrd i 2011) og makrell (1,5 mrd) og har 10 heleide og 4 deleide produksjonsanlegg fordelt langs kysten. Selskapet kjøpte totalt 430.000 tonn råstoff i 2013.

Flere respondenter spår at antall aktører skal videre ned, og ser for seg flere sammenslåinger i fremtiden. En stor aktør forteller at: "I bunn av dette ligger en stor overkapasitet. Det gjør at fiskerne får godt betalt. Enda mer synlige når kvotene minker. Så det er mindre fisk for flere aktører. Kan godt være at vi ser flere konkurser fremover. Men ved konkurs blir det ofte solgt tilbake til andre som driver videre, til en lavere pris. Problemene fortsetter, dessverre." Fusjonsforhandlingene mellom Norway Pelagic og Egersund Seafood er i så måte et godt eksempel på denne utviklingen.

## **4.2 Innsatsfaktorer**

Det er to innsatsfaktorer som påvirker tilgangen på fisk. Det ene årlige kvoter og naturmessige variasjoner i bestanden. Den andre er auksjonssystemet for pelagisk fisk..

### **4.2.1 Råstofftilgangen for sild**

Det som går under betegnelsen norsk sild er egentlig to sildearter: Norsk vårgytende sild (NVG sild) og Nordsjøsil. 85 % av all sild som fiskes og eksporteres i Norge er NVG sild (Myrland et al., 2012). Dette bildet finner vi også når vi ser på totale kvoter for disse to artene: 2011-kvoten for NVG sild var på 586.197 tonn, men kvoten for Nordsjøsil var på 61.155

tonn (Norges Sildesalgslag, 2013). NVG sild og Nordsjøsilde har forskjellig fangstmønstre. Fangsttall viser at NVG sild fiskes i begynnelsen og slutten av året, mens fangstperioden for Nordsjøsilde er tidlig på sommeren (Myrland et al., 2012). En av våre respondenter forteller imidlertid at Nordsjøsilde kan høstes hele året.

**NVG silden** gyter i februar og mars og er fangstmoden fra september. Da har den høy fettprosent som gir god kvalitet. Den dårligste kvaliteten finner vi i januar og februar når fettkvaliteten er lav og fisken gjør seg klar til å gyte. NVG silden har hovedgyting utenfor Mørkekysten, men gyter også langs kysten av Nordland og Vesterålen. Når silden er fangstmoden samles den utenfor Troms og Finnmark der den overvintrer, for så å vandre sørover igjen langs kysten for å gyte (se fig. 4.2). NVG silden kan bli opptil 40 cm og det ikke er lov å fiske sild som er mindre enn 25 cm. Det norske fisket foregår hovedsakelig med ringnot. I perioden 1994 – 2010 ble 86 % av all NVG sild tatt i tidsrommet september til februar (Myrland et al., 2012). I et historisk perspektiv følger fangstpris, eksportvolum og eksportpris stort sett samme syklus.

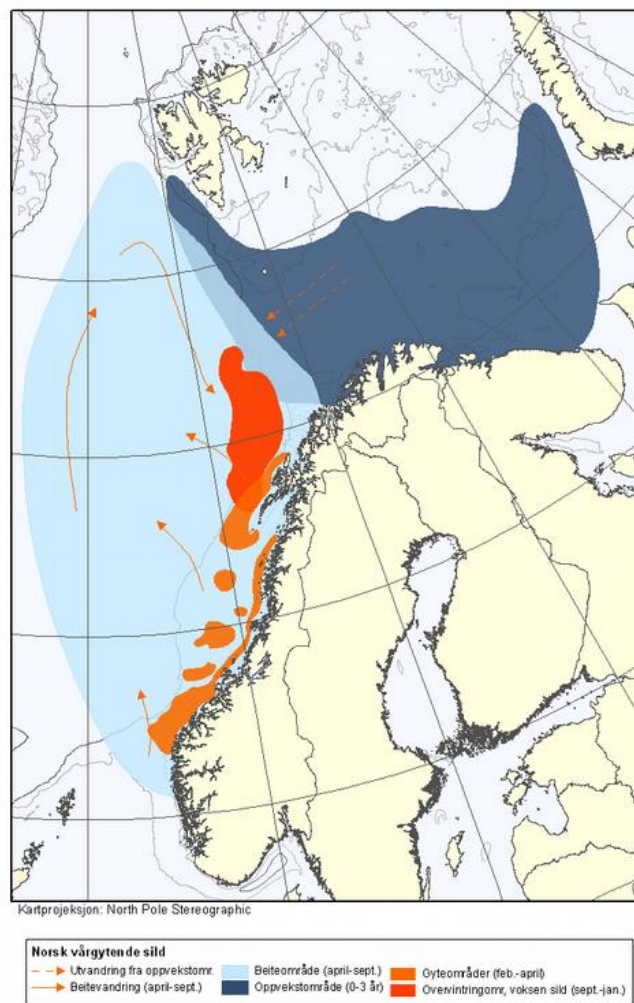


Fig. 4.2: Gytemønster og utbredelse, NVG sild (Havforskningsinstituttet, 2009)



En respondent forteller at i motsetning til torskefisk som har alt fett i leveren (som f. eks. kolmule) så har pelagisk fisk alt fett integrert (marmorert) i fiskekjøttet. NVG silden gyter om våren, altså produseres rogn og melke på denne årstiden. Dette krever energi i form av planteorganismer som ikke finnes i naturen om vinteren. Derfor spiser NVG silden hele sommeren for å fete seg opp. For å spare energi ligger den i dvale hele vinteren slik at den har nok krefter til å gyte om våren. Denne syklusen fører til at NVG silda er mager når den fiskes sammenlignet med Nordsjøild.

**Nordsjøilden** gyter fra juli-august og til oktober, men det er den høstgytende nordsjøilden som er dominerende (Havforskningsinstituttet, 2012). Den gyter i Nordsjøen og den engelske kanal og finnes i Nordsjøen, Skagerrak og Kattegat (fig. 4.3). Den kan bli opptil 33 cm som voksen. De yngste årsklassene holder til sør i Nordsjøen, mens de eldre årsklassene holder til i nordlige områder (Norsk Bransjestandard for Fisk, 1998).

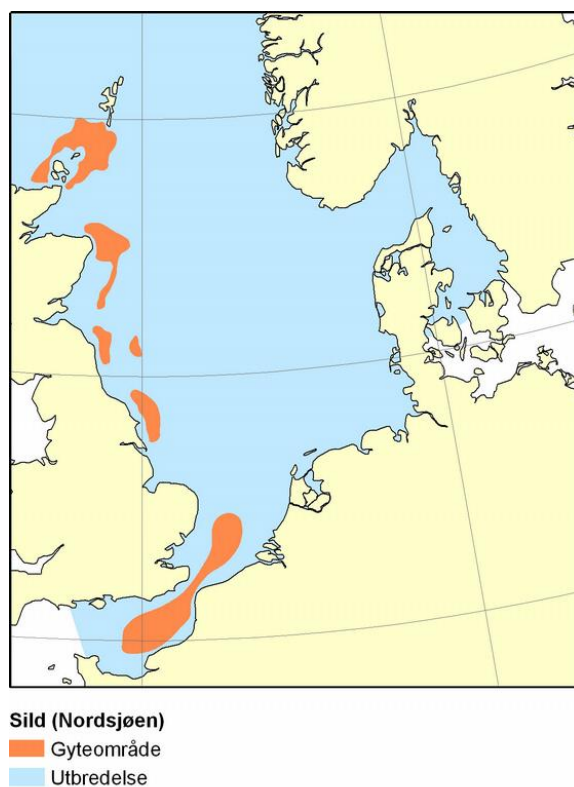


Fig. 4.3: Gytemønster og utbredelse, Nordsjøild (Havforskningsinstituttet, 2009)

Nordsjøild (eller annen sild i verden som ikke lever under harde vinterforhold) gyter på høsten. Dermed gyter den samtidig hvor tilgangen til mat er best, og opplever ikke den kraftige fettreduksjonen som NVG silden gjør. Anvendelse og markeder er derfor forskjellig for disse to sildeartene, ifølge en av våre respondenter. NVG silden er kun fangstbar under overvintring da den ligger stille inntil kysten, eller ved gyting da den også befinner seg langs kysten. Nordsjøilden på den annen side er fangstbar hele året, men den beste kvaliteten er i

mai, juni og juli når fisken er feitest. NVG silden passer best til salting mens Nordsjøsilde brukes mest til marinering med eddik pga. størrelsen og fettinnholdet.

Sild som skal marineres fryses ikke først, men legges direkte i tønner med marinade. Fordi silden har bendelorm i magen, må den marineres i minimum 35 dager eller fryses av helsemessige og lovmessige årsaker. Matjessild er en spesiell type marinert sild som er ganet. Det betyr at gjellene og deler av innmaten fjernes men bukspyttkjertelen blir igjen. Enzymene i bukspyttkjertelen virker inn på fiskekjøttet, og fisken modnes på denne måten. Silden fryses etterpå og dette stopper modningsprosessen. Det er kun Nordsjøsilde som brukes til matjessild. Et viktig marked for matjessild er Holland. Der selges matjessild som er produsert på denne måten som er beskrevet ovenfor. Tyskland spiser også matjessild, men det som kalles tysk matjes er egentlig sild som er kjemisk modnet hos de tyske produsentene. Denne silden kan deretter vakuumpakkes eller foredles videre.

Norge har 61 % av den internasjonale kvoten for NVG sild. Dette tilsvarte 900.000 tonn i 2010. Til sammenligning har Island 15,51 %, Russland 12,82%, EU 6,51 % og Færøyene 5,16 %. Dette gjenspeiler seg i importvolum i ulike markeder. Fig. 4.4 viser f. eks. importvolum for Russland, Ukraina, Tyskland og Polen. Her ser vi at Island og Færøyenes eksport er lav sammenlignet med Norges. EUs store eksportandel kan forklares med videresalg av importert sild til EU:

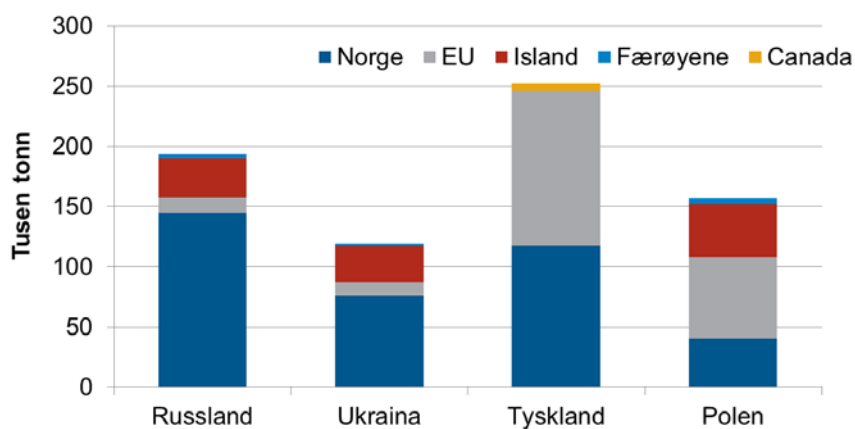


Fig 4.4: Importert volum i rund vekt (Norges Sjømatråd, 2012e)

Bestanden av NVG sild er på et stabilt høyt nivå etter en periode på 1970 og 80-tallet hvor bestanden var særdeles lav (Havforskningsinstituttet, 2012). Den teknologiske redskapsutviklingen i 60-årene bidro sterkt til dette. Reduksjonen i bestandens årlige vandringer mellom gytefeltene langs og beiteområdene i Norskehavet endret seg, og silden oppholdt seg langs kysten på 70- og 80-tallet. Siden 1990 har NVG silden imidlertid begynt å vandre til Norskehavet igjen (Norsk Bransjestandard for Fisk, 1998).

En norsk eksportør presiserer at kvoten siden da er redusert ytterligere, nå er den på 500.000 tonn. Sildekvoten for 2013 er ytterligere redusert til 377.590 tonn. (Kystmagasinet, 2013).

Følgende oversikt fra Norges Sjømatråd (Norges Sjømatråd, 2013) viser hvordan den norske kvoten er redusert de siste årene. Samme figur viser også at kvoten for Nordsjøsild er stabil lav (fig. 4.5):

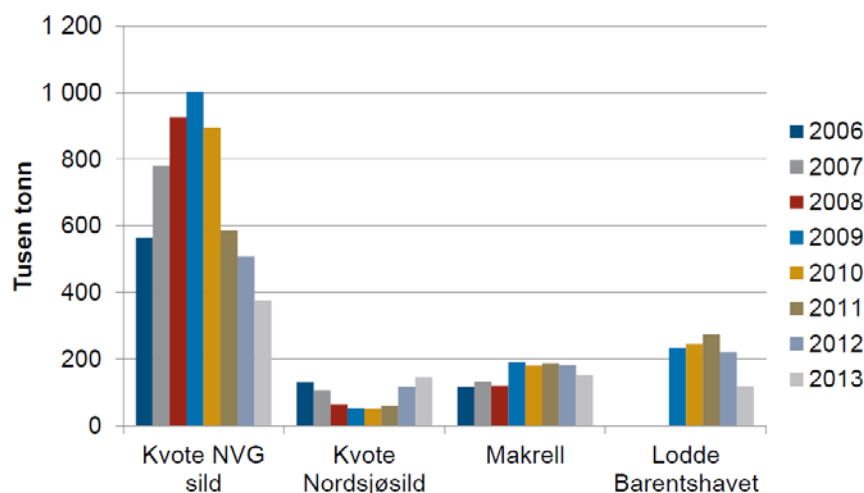


Fig 4.5: Kvoteutvikling sild, makrell og lodde (Norges Sjømatråd, 2013).

En av grunnene til kvotereduksjoner er at fiskerimyndighetene vil hindre overfiske. Egentlig tåler bestanden høyere beskatning, men myndighetene holder igjen. Dette gjør at flere aktører jakter på en redusert bestand, som igjen driver opp prisene. Mange av mottaksanleggene har basert seg på store volum og er nødt for å ha jevn tilgang på råstoff. Slike endringer i kvotene fra år til år virker frustrerende og gir lite rom for langsiktighet. Som en aktør sier: “Du vet at i Norge hadde vi jo i 2009 en kvote på 1,5 million tonn sild. Neste år hadde vi 800 000 tonn sild totalt, hvor Norges del utgjorde 500 000 tonn sild. Vi har dermed hatt en halvering av kvotene på bare et par-tre år. I 2008 kunne alle få sild, til og med sildoljefabrikken!” Fremover ser produsentene for seg at kvotene vil synke ytterligere, men alt hva dette innebærer av overkapasitet og prispress. En annen aktør forteller at: “Dette er et stort problem. Det vil bli enda tøffere fremover. Vi må ha enda bedre ryggrad for å stå mot de finansielle behovene vi får. Men vi har et effektivt anlegg, vi kan produsere hurtig og fort. Vi kan konkurrere hele tiden om det råstoffet som er der.”

#### 4.2.2 Råstofftilgangen for makrell

Den **nordøstatlantiske makrellen** tilhører egentlig en bestand, men den består av tre såkalte gytekomponenter (Havforskningsinstituttet, 2013); nordsjømakrell som gyter sentralt i Nordsjøen og Skagerrak i mai og juni, vestlig makrell som gyter vest av Irland og De britiske øyer fra mars til juli, og sørlig makrell som gyter i spanske og portugisiske farvann fra februar til mai (se fig. 4.6):

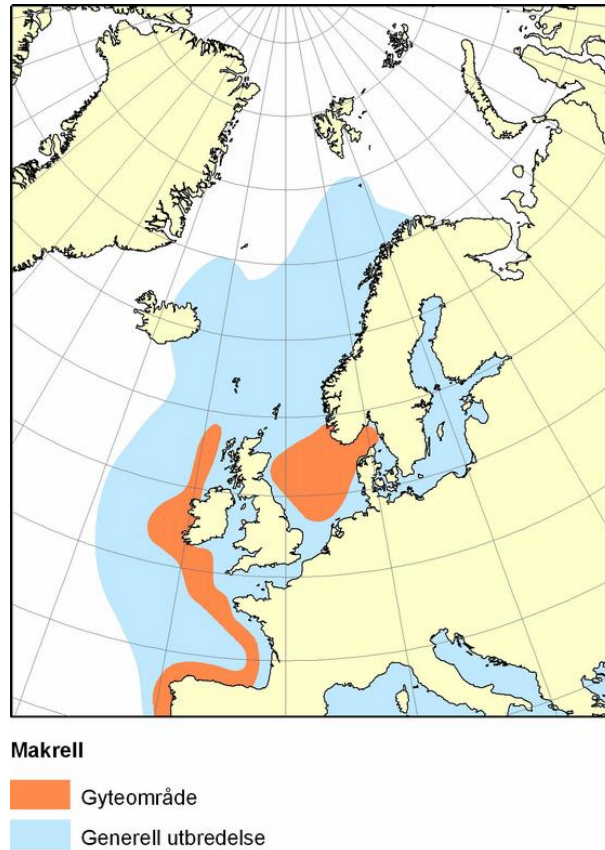


Fig. 4.6: Gyte- og utbredelsesområde for makrell (Havforskningsinstituttet, 2013)

Foruten Norge fiskes makrellen av Storbritannia, Nederland, Irland, Russland, Danmark og Spania. Det norske fisket etter makrell foregår hovedsakelig med snurpenot. Fisket foregår om høsten i den nordlige delen av Nordsjøen. Da er det høysesong for makrelleksport, og Japan er det viktigste eksportmarkedet. Japanske oppkjøpere er ofte tilstede på norske mottak i dette tidsrommet. Kina er en god nummer to, men mesteparten av denne makrellen re-importeres til Japan. Kina blir først og fremst brukt til prosessering pga. lave kostnader. I 2011 var fangsten av norsk makrell på 207.950 tonn (Havforskningsinstituttet, 2013). Fangsten for 2012 var redusert noe til 207.950. Det ble totalt landet 283.000 tonn på norske mottaksanlegg. Differansen her utgjør fisk som er landet av utenlandske fartøy. 239.000 tonn ble eksportert rundfryst. Dette tilsvarer 84% av landet makrell til konsum (Pelagisk Forening, 2011). Makrellen landes i mottaksanlegg langs hele kysten, men med hovedvekt på Midt-Norge (se fig. 4.7):



Fig. 4.7: Mottaksanlegg for makrell (Pelagisk Forening, 2011)

Makrellbestanden har vokst de siste 10 årene, men det er likevel begrensninger på kvotene slik at bestanden fortsatt skal være bærekraftig. Årsklassene for 2005 og 2006 var noen av de mest tallrike som er målt, og årsklassene for 2007 og 2008 er over gjennomsnittet. Norges makrellkvote for 2013 er 153.597 tonn (Havforskningsinstituttet, 2013). Fram til 2009 hadde Norge, EU, Færøyene og Island en avtale om kvotefordeling mellom kyststatene. Etter 2010 ble ikke partene enige om ny kvote. Dette medfører at Island og Færøyene fisker høyere kvoter enn hva Norge mener er bærekraftige for makrellbestanden. Partene er ikke kommet til enighet om nye kvoter, og dette er et problem for industrien som ser på Island og Færøyenes fiske som ulovlig fangst (Pelagisk Forening, 2011).

### 4.2.3 Auksjonssystemet

I Norge er all handel med pelagisk fisk lovpålagt omsatt gjennom Norges Sildesalgslag. Omsetningen skjer gjennom et lukket auksjonssystem. Det gjennomføres fem auksjoner daglig. Auksjonene skjer ved at fiskebåtene melder inn sine fangster til auksjonen, og kjøperne byr på disse fangstene. Etter auksjonen er ferdig blir prisene offentliggjort. Kjøperne i dette tilfellet er mottaksanlegg på forskjellige steder langs norskekysten (fig. 4.8):

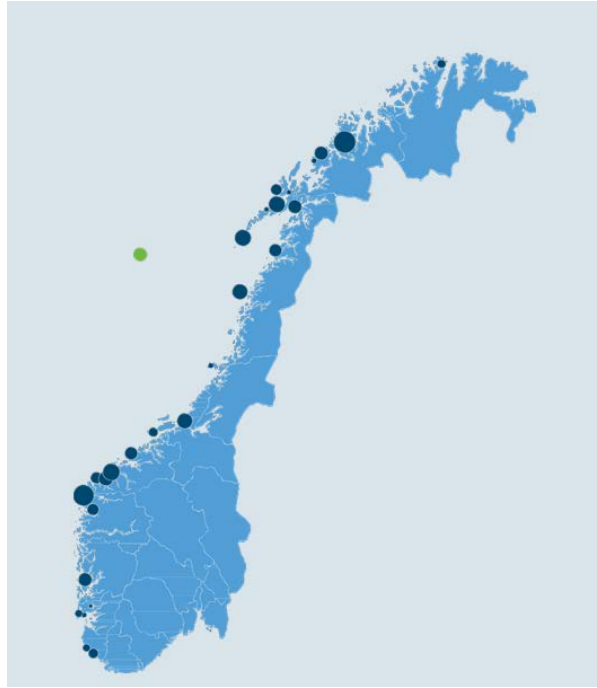


Fig 4.8: Mottaksanlegg og andel av landinger i 2011 for sild (Pelagisk Forening, 2011)

I 2011 ble det landet 664.000 tonn med sild på mottaksanlegg i Norge. 654.000 tonn av dette var fisket av norske fiskefartøy (Pelagisk Forening, 2011). Det er derfor i all hovedsak norskfisket sild som landes i Norge, selv om fiskere fra andre land også kan levere til norske anlegg. En eksportør forteller at “..vi kjøper og har faste avtaler med fem båter på Shetland, og to - tre på Grønland som leverer her til oss. De er mer lojale enn de norske”. Omsetningen fra Sildesalgslaget viser at utenlandske fartøyer landet 29.533 tonn NVG sild og 11.805 tonn Nordsjøisild i Norge i 2012. Til sammenligning landet norske fartøyer 4.311 tonn Nordsjøisild (ingen NVG sild) til utenlandske havner i 2012 (Norges Sildesalgslag, 2012). Dette betyr at utenlandskfanget sild i liten grad er substitutt for norskfanget sild ved norske mottaksanlegg.

### ***Restrukturering***

Det har i de senere år vært en restrukturering i bransjen, og flere mottaksanlegg er slått sammen eller lagt ned. I dag er det betydelig overkapasitet på mottakssiden, ifølge flere av våre respondenter: “Veldig mye av fokuset vårt er fortsatt på fangstleddet. Fordi det er så ufattelig viktig å skaffe oss råstoff. Spesielt nå når kvotene går ned. Vi og de andre har tilpasset oss en kapasitet som er 300.000 tonn over det som er i dag. Så nå er fokuset på hvordan skal vi klare å få tak i ennå mer råstoff” (Norsk eksportør).

I dag er selskaper som Norway Pelagic, Nergård, Egersund Seafood, Nils Sperre og Brødrene Sperre blant de største aktørene. Disse bedriftene mottar, sorterer, bearbeider/prosesserer, fryser og selger fisken videre til sine kunder i eksportmarkedene.

Norsk lovgivning forhindrer mottaksleddet å integrere vertikalt mot fangstleddet. Det er ikke tillatt for et mottaksanlegg å eie mer enn 49 % av en fiskebåt: “Myndighetene er strenge på dette. Vi har prøvd å få innflytelse, men har absolutt ingen muligheter. Det er jo egentlig helt latterlig. Dette er laget for å beskytte fiskerne. Men når du tenker på en fisker så ser du for deg en som har støvler og som står på havet og fisker. Men slik er det ikke. Fiskebåtene er eid av store rederier” (Norsk eksportør).

Fiskeflåten deles i to hovedgrupper: Havgående og kystgående. Den havgående flåten er fartøy over 28 meter og kystfiskeflåten er fartøy under denne grensen. Fiskebåtene i Norge eies delvis av store rederier som f. eks. Aker Seafoods (NB: har ikke pelagiske kvoter), og mindre rederier som opererer to til tre fiskebåter. De 30 største rederiene fisket for til sammen 4,9 milliarder kroner, eller 34,5 % av samlet fangstverdi for norske fiskebåter i 2012. 16 av disse rederiene er involvert i pelagisk fiske (Norsk Fiskerinæring, 2013). Ifølge en av våre respondenter er det i dag 70-80 familier som kontrollerer alt fiske i Norge. Det betyr at denne bransjen også gjennomgår økende konsentrasjon. Siden 1970-taller er fiskeflåten redusert med 60 % (Pelagisk Forening, 2011).

### ***Overkapasitet og kamp om råstoff***

Overkapasiteten i mottaksanleggene og reduserte kvoter gjør at eksportørene har et sterkt fokus på å skaffe råstoff: “Når en har stor overkapasitet på land blir det en kamp om råstoffet. Anlegget vårt står jo stille 2/3 av året. Det er dyre maskiner. Store investeringer. Da bør vi ha større marginer i den perioden når fangsten foregår. Men vi har et problem her. Har vi for liten kapasitet i perioder så leverer fiskerne til nabolandene våre. Da går båtene dit og leverer om de får mulighet til det. Norske fiskere er ganske illojale mot industrien. F. eks leverer de til Skottland selv om de vet at det foregår mye svart handel og stjeling der. Men de leverer dit likevel. Så du kan saktens lure på hvor moralen ligger hen hos fiskeren. Når de vet at vi har full kapasitet til å ta imot alt de produserer. Men mye vil ha mer” (Norsk eksportør).

Mottaksanleggene inngår avtaler om levering med kunder i sine eksportmarkeder. Det kjøpes ikke fisk uten at det foreligger avtaler. En respondent forteller at “Vi kjøper ikke varer før vi har solgt dem. Dette gir oss mindre risiko. Men marginen mellom auksjonspris og vår salgpris er mindre”. Dette medfører at det er mange kjøpere på auksjonene og prisene er høye. I takt med reduserte kvoter går prisen opp: “Dette handler om tilbud og etterspørsel. Når tilbudet går kraftig ned som det gjør nå, så vil vi se at prisene går opp. Sild har jo vært altfor billig. I 2010 betalte vi 2,50 kr kiloen – og høsten 2011 snakker vi 7 kr kiloen. Gjennomsnittsprisen i 2011 er 6 kroner kiloen for silden, kanskje 5,50. Det er jo mer en enn dobling på et år! Makrell på samme måte, kraftig overfiske som foregår mellom Island og Færøyene som dekker store deler av markedet, likevel har man også gått opp med 50 %. Sildeprisene kommer nok til å holde seg slik som i dag, mens makrellprisene ned. Likevel - det er veldig dyrt nå. En annen eksportør forteller at “..mange har basert seg på store volum.

Og prisen til fiskeren har gått opp fra 2,5 – 3 for noen år siden til 6,5 – 7 kr. Over en dobling. Totalt fisket beløp blir større, men selve kvoten går ned.”

### ***Kritisk til auksjonssystemet***

Mottaksanleggene føler at fiskerne tar en stor del av verdiskapningen, og at dette er et system som er modent for endring: “Vi skulle hatt mer av verdiskapningen. Alt går til fiskerne nå.” En annen forteller at “Monopolsystemet vi har er uheldig og det trengs mer integrerte avtaler. Dette er et system som kjemper mot markedskreftene og det kan en ikke gjøre i lengden. De økonomiske kreftene må få virke og så må man definere hvilke av dem man ønsker å begrense. Slik systemet er nå så maksimeres verdien i førsteleddet. Fiskerne må selvfølgelig ha rett til å fiske en viss kvote, men de eier jo ikke fisken i havet!” (Norsk eksportør).

Det lukkede auksjonssystemet er også med å drive prisene opp fordi kjøperne ikke har oversikt over bud fra andre kjøpere. Det er derfor fristende å “legge på litt ekstra” for å sikre volum til anlegget og kundene sine: “Vi vil betale så lite over konkurrenten som mulig. Det er en dårlig følelse når det viser seg at du har betalt 970.000 for mye. Hadde vi bydd litt mindre så hadde vi fått like mye fisk. Og så skal du slå av PCen og å gå og legge deg. Det er ikke alltid at du sovner med en gang da, for å si det slik.” (Norsk eksportør).

Auksjonssystemet har likevel en viss transparens fordi prisene er tilgjengelige etter endt auksjon. Aktørene bruker derfor mye tid på å lese prisinformasjon og tolke prisutvikling basert på de ulike typer landinger som er foretatt. En annen interessant ting er at auksjonsprisen også er tilgjengelig for eksportkundene. Dette betyr at disse kundene til enhver tid har oversikt over hva mottaksanlegget har kjøpt fisken for, og kan sammenligne dette med eksportprisen. Eksportørene opplever derfor at de mister et sterkt forhandlingskort.

### ***Prispress i eksportmarkedene***

Samtidig er de norske eksportørene presset på pris fra sine eksportkunder, som presses av sine kunder igjen; i all hovedsak store dagligvarekjeder i Europa. Disse inngår som regel årlige leverandøravtaler og har ikke mulighet å endre pris midt i perioden: “Både vi og våre kunder klager på prisene. Det er ikke mulig å gå inn og endre prisene i de avtalene som allerede er i gang. Det har vi prøvd, men det gikk ikke.” (Norsk eksportør). Dagligvarekjedene har økende makt, og bruker denne til å presse sine leverandører av sildeprodukter. En annen respondent forteller at: “Kundene våre har utfordringer med tilpasninger til dagligvarekjedene. Disse er opptatt av å sikre seg volum. Sild har lenge vært et rimelig produkt med store volum og lave priser. Kunder i Øst-Europa, Tyskland og Polen, som har et leveringsprogram til et supermarked, og som opplever at prisen stiger så mye som den gjør, har en utfordring. Kundene deres er få og sterke. Det er vanskelig når forskjellen mellom kjøpspris og salgspris minker. Der er vi for øyeblikket på sild. Det er store foredlingsbedrifter i Europa som sliter fordi sildeprisen er betraktelig høyere enn de forestilte seg. De kontraktene de har, som løper i 3-6 mnd. er vanskelige å justere”. Dette prispresset setter også preg på relasjonene mellom eksportørene og eksportkundene: “Utfordringene er at vi får ikke nok margin på det vi holder på med. Vi er veldig dårlige i denne næringen og ta ut den marginen vi skal ha. Vi liker å



sloss og jobber helt nedi 40-50 øre kiloen. Mens vi burde normalt ha marginer som ligger langt over det dobbelte. Slik bør det være“.

Råstofftilgangen er ustabil og sesongavhengig. Dette medfører at det er vanskelig å planlegge og å inngå langsiktige avtaler for eksportørene: “Fiskerinæringen er den eneste næringen i verden hvor råstofftilgangen varierer så mye fra dag til dag. Pga. kvoter, vær og vind. Og så har vi den spesielle situasjonen med auksjonssystemet”. Dette medfører at det er hektisk aktivitet i anleggene i tiden der silden høstes, men så kan det være rolige perioder: “Vi jobber natt og dag. Vi begynte å produsere 1. september. Da vi kom til midten av oktober så hadde arbeiderne hatt to dager fri. Da snakker vi ikke 6-7 timers arbeidsdag, men 12 timers dag hvor en går skift.” Flere anlegg tar derfor imot forskjellige fiskeslag som har forskjellige høstningstidspunkt. F. eks. er landingene av makrell og sild forskjellige av hverandre. Mottaksanleggene får derfor utnyttet kapasiteten.

### **4.3 Bedriftenes egne aktiviteter**

#### **4.3.1 Produksjonsaktiviteter**

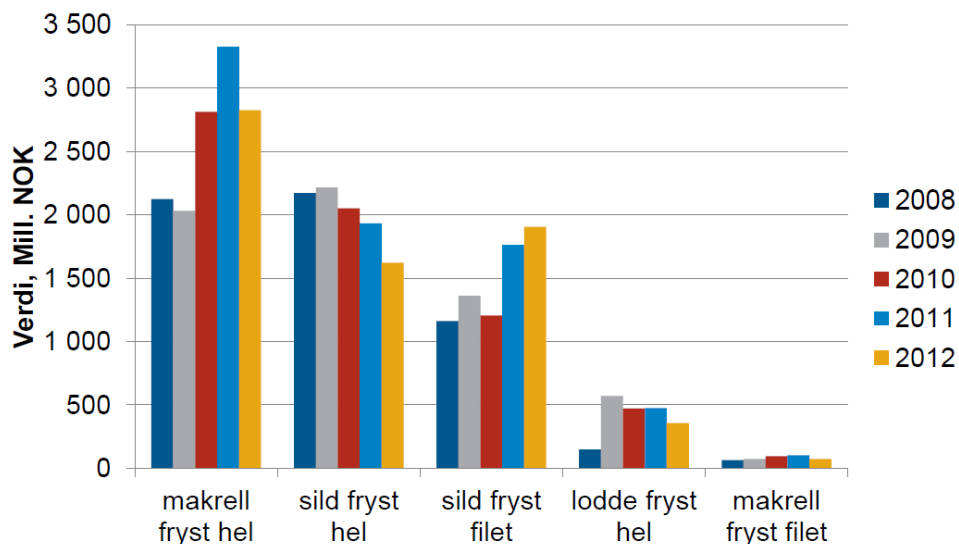
De viktigste produksjonsaktivitetene som gjøres på mottaksanleggene er sortering, filetering og frysing av fisk. Noen markeder vil ha fileter, andre vil ha rundfrost fisk. Det finnes kvalitetssystemer og sporbarhetssystemer, det tas bilder av produktene og stikkprøver av ulike kasser slik at kundene kan ha en viss formening om kvaliteten på fisken. De norske eksportørene foretar selv sorteringen av sild. Av og til kommer kundene til Norge og er med for å kontrollere denne prosessen, men i all hovedsak overlates dette til mottaksanleggene. Når det gjelder makrell blir derimot sorteringen kontrollert av Japanske oppkjøpere som er tilstede ved mottaksanlegget under hele fangstsesongen.

Videreforedling utover sortering, filetering og frysing er dyrt og lite hensiktsmessig pga. de norske tollbarrierene. Norsk fisk som er bearbeidet, dvs. saltet eller tilsatt eddik, blir tillagt 20 % toll inn EU. Da foretrekker kundene heller frossen fisk og videreforedler selv. Egersund Seafood har f. eks. omgått dette ved å ha en fabrikk i Danmark som marinerer silden. Da kan silden sendes saltet men i fersk tilstand til Danmark, og bearbeides videre der. På denne måten kan kundene deres i Europa kjøpe produkter som ikke har vært frosne, og Egersund Seafood får en større del av verdiskapningen.

Det er heller ikke hensiktsmessig å videreforedle fisken i Norge pga. vekt og transportkostnader: “Vi kan ikke utelukke videreforedling i Norge, men dette er dyrt og vi har ikke kultur for det. Danmark, Tyskland og Polen har lengre tradisjoner og vet hva markedet vil ha. Dette vil også drive opp transport kostnadene fordi vann og glass veier mye. Men det går jo.” (Norsk eksportør). “Når det gjelder verdiøkning, så er det vanskelig å produsere for endemarkedet i Norge. Dette har vi diskutert veldig mye. Delvis pga. det norske kostnadsnivået i Norge, og at hvert marked har sine foretrukne produkter. Hvert marked skal ha sin egen lake. Det blir for dyrt å kjøre vann til markedet.”

I Japan brukes makrellfileter til grilling og fritering. Makrellen blir også smakstilsatt med marinader. Makrell brukes også i sushi og sashimi.

Sild blir rundfrost eller filetert i ulike varianter. Det er markedet som avgjør. Eksportstatistikk fra Norges Sjømatråd (Norges Sjømatråd, 2013) viser likevel at utviklingen går mot fileter på bekostning av rundfrost sild (fig. 4.9):



Figur 4.9: Norsk eksport av pelagisk fisk etter verdi (Norges Sjømatråd, 2013)

Grovt sett havner filetene i supermarkeder i en eller annen bearbeidet form, mens den runde silden havner i fiskebutikker eller fiskedisken hos supermarkeder. Tyskland er et marked som først og fremst etterspør fileter, mens det går mest rundfrost sild til Russland. Det selges likevel en økende mengde fileter til Russland. Graden av filetering og graden av bearbeiding avgjør hvor modent markedet er. Russland er opprinnelig et marked som etterspør rundfrost sild ifølge respondentene våre. I dette markedet kjøpes silden av husholdningene og bearbeides hjemme. I den andre enden av skalaen finnes et high-end marked for “high-cut” fileter, hvor Tyskland er det viktigste markedet. Her produseres fileter i tett samarbeid med kundene. Produksjonsmaskinene i Norge stilles inn og tilpasses filetbehovet til disse kundene. Disse er opptatt av at filetene skjæres nøyaktig. Fileten blir deretter videreforedlet hos kundene. Dvs. den tines, blir kuttet opp og tilpasset ulike produkter. For disse kundene ligger verdiskapningen i slike tilpasninger, ikke i selve råstoffet. En liknende utvikling ser vi starten på i Polen, som er i ferd med å bli et filetmarked: “Det er relativt lite rundfrost storsild igjen, men det er alltid et lite marked som vil betale godt for det. Likevel – det er filetsegmentet som utvikler seg. Det vokser og det er viktig for oss.” (Norsk eksportør). Men det tollregler gjør at markeder foretrekker rundfrost: “Russland og Ukraina har for eksempel importregler som gjør at fileter er dyrere enn rund sild. Dermed tror man gjerne at disse markedene foretrekker ufileterte produkter, mens det i realiteten er det handelsmekanismer og økonomiske forhold i landene som bestemmer etterspørselen.”

Ifølge en av våre norske respondenter selges fileter direkte til industrikunder, men den rundfrysede fisken i all hovedsak går til tradere. Dette gjelder for både Polen og Tyskland. Utviklingen mot filetproduksjon reflekterer også en stadig profesjonalisering på kundesiden. Aktørene er færre, men større. De kjøper halvfabrikata som de kan produsere videre selv. De har stor produksjonskapasitet. Dette reflekterer også en demografisk utvikling hos forbrukerne: “Når det gjelder rundsild, så er det mye som går ut til kunder i distriktene. Dette er fisk som blir håndtert på samme måte som for 50 år siden; den blir lettsaltet og går rett ut til butikk. Kundene som spiser disse produktene blir eldre for hvert år. De dør. Etter hvert vil markedet konvertere til filet, og det er nye befolkningsgrupper som vil overtar mattradisjonene. I Russland vil f. eks. en yngre husmor gå i supermarkedet og hente en sildepakke i kjøledisken i stedet for å gå på fiskebutikken og kjøpe en hel makrell eller en hel sild som hun må ta hjem og rense. Det er forskjellen. Det skal være lettvinnt og tilgjengelig” (Norsk eksportør). I takt med økende velstandsutvikling vil det komme flere supermarkeder i de større byene utenfor Moskva og St. Petersburg. Dette vil også endre produkttilbudet i retning av bearbejdede produkter.

Produksjon av rundfrysede sild vs. sildefilet har også med størrelsen på fisken å gjøre. Ifølge en norsk eksportør går sild over 350 gram i all hovedsak til rundfrysede. Størrelser under dette går til filetproduksjon. Dette kan ha med prisen i endemarkedene å gjøre, forklarer respondenten. Fileteringen kan skje i Norge fordi norske eksportører har laget en effektiv produksjon for dette. Dessuten er det vanskelig å filetere en rundfrysede fisk etter den er opptint. Det er derfor mest hensiktsmessig at fileteringen skjer i Norge. Reststoffet fra filetproduksjonen utgjør i tillegg en viktig sideproduksjon. Dette brukes til å lage sildemel og olje. Prisutviklingen på disse produktene har vært god.

Etter at fisken er sortert og/eller filetert blir den pakket i 20 kg. kartonger og frosset ned. Noen kunder foretrekker å få fisken vakuumpakket i fersk tilstand, men frossen fisk er den vanligste konserveringsmetoden under lagring og transport.

#### **4.3.2 Lagring og transport**

Fisken kan lagres på mottaksanleggene i Norge, men dette er dyrt. Mesteparten av fisken har kjøpere allerede og fraktes umiddelbart til kundene i de ulike markedene. Fisken sendes hovedsakelig med båt til markeder i Europa og Asia, men noen av de norske eksportørene sender med fly til Asia. Begge deler er like dyrt, forteller respondentene. Tidligere ble også båt benyttet til Asia. Hamburg er en stor mottakshavn for det tyske markedet, St. Petersburg er mottakshavn for det russiske markedet og Stettin for Polen. Fersk fisk fraktes i bil. Den frosne fisken fraktes på paller eller containere. En norsk eksportør foretrekker containere fordi fisken holder seg bedre under transporten. Da er det containerne og ikke pallene som lastes om, og fisken blir mindre utsatt for hardhendt behandling under stuing og lagring om bord på båtene.

#### 4.4 Kunder av norske eksportører

All sild som blir brukt til direkte konsum i utviklede markeder blir videreforedlet på en eller annen måte. Silden er lite anvendelig som rå med bein. Når silden marineres blir bena mykere, og konsumenten merker ikke bena (f. eks. sursild). Historiske årsaker og ulike mattradisjoner ligger bak preferansene for ulike sildeprodukter i de ulike markedene, ifølge en av våre respondenter. Nordlige land foretrekker saltet fisk fordi vi historisk har hatt tilgang på salt. I sørligere land i Europa brukes mer eddik pga. deres lange tradisjoner med vinproduksjon. Ifølge norsk eksportstatistikk er det største markedet for norske sildefileter Tyskland, med Russland og Polen som nr. 2 og 3 (fig. 4.10 og 4.11):

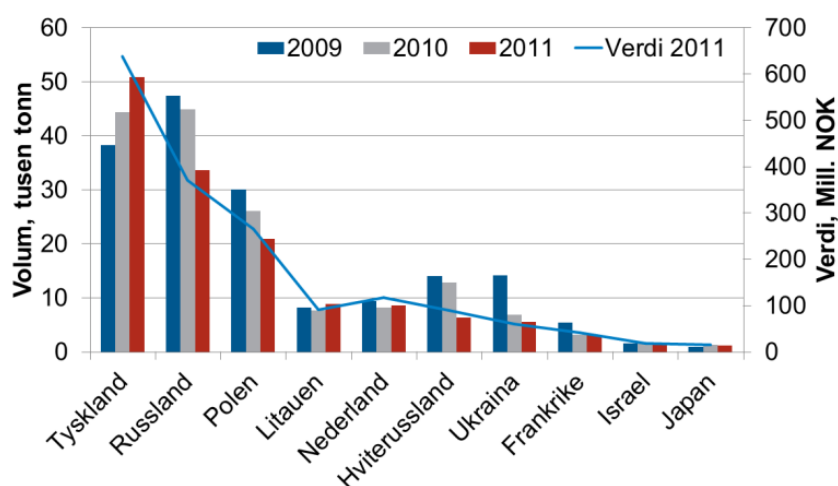


Fig 4.10: Største eksportmarkeder av frosne sildefilet produkter (Norges Sjømatråd, 2012e)

Dersom vi sammenligner eksport av sildefileter med eksport av fryst hel sild, så ser bildet annerledes ut:

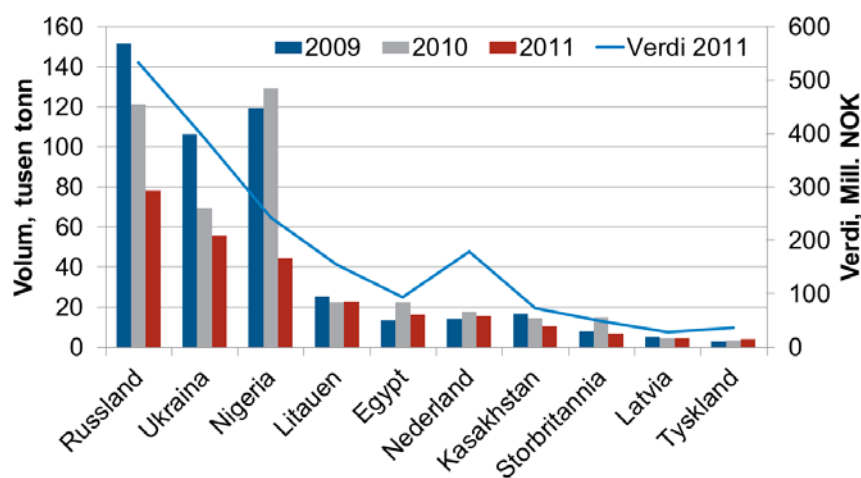


Fig 4.11: Største eksportmarkeder av fryst hel sild (Norges Sjømatråd, 2012e)

Her ser vi at Russland, Ukraina og Litauen er de største eksportmarkedene. Eksportvolumet i til disse landene har imidlertid falt, og dette bekrefter inntrykket av at trenden går mot sildefileter.

Her er en kort introduksjon til hvert marked sett fra de norske eksportørens ståsted. En utførlig presentasjon av hvert marked kommer i kapittel 5 til 8.

#### **4.4.1 Tyskland**

Tyskland er på mange måter det mest utviklede og det mest innarbeidete markedet for norske eksportører. Det har lenge vært et filetmarked, og mange tyske produsenter har kommet langt i produktutvikling og videreforedling av sild. Det tyske markedet preges av et mindre antall store og dominerende aktører, og Homan er regnet for å være en av de største. De norske eksportørene har ganske lik tilnærming til dette markedet. De fleste selger direkte til store produsenter eller videreforedlere. Noen selger også via grossister. Egersund Seafood har et eget selskap i Ukraina som fungerer som et bearbeidingsledd til Tyskland. I tillegg selger de direkte til tyske produsenter. Nergård har ikke vært på det tyske markedet så lenge. De har hatt erfaring med markedet tidligere, og er nå i ferd med å bygge seg opp. De ser etter en "high-end" kunde som de kan utvikle seg videre sammen med. Norway Pelagic selger også betydelige volum på det tyske markedet.

#### **4.4.2 Polen**

Polen har tradisjonelt vært et marked for rundfrost sild, men er nå i ferd med å utvikle seg til et filetmarked. De fleste eksportørene forholder seg til et mindre antall store kunder. En respondent forteller at deres kunder i Polen står for 20-40 % av det polske markedet. Dette markedet preges nå av en konsolidering. Detaljistene vil i økende grad forholde seg til få og store aktører. Dette betyr at mindre bedrifter som ikke kan investere i moderne produksjonsfasiliteter vil forsvinne. Flere aktører sliter økonomisk, og det er ventet at bransjen vil konsolideres og integreres tettere: "Ifjor i Polen var det mange som diskuterte å gå i lag. Men så begynte det å butte imot markedsmessig, og de store sitter nå og venter på at de små skal komme krypende. Slik at de kan kjøpe aksjene deres billig. På et par år vil antall aktører halveres." (Norsk eksportør). En annen norske eksportør bekrefter dette: "Det foregår en enorm konsolidering for tiden blant store kapitalselskaper som har ambisjoner om å ta en sterkere posisjon, og som vil øke lønnsomheten i segmentet og bransjen sin." I tillegg har økte sildepriser og reduserte kvoter ført til at flere av industrikundene sliter i forhold til langsiktige avtaler som er inngått med polske detaljistikunder. Noen detaljister har tatt disse avtalene til retten i Polen, men har ikke vunnet fram og tapt penger.

#### **4.4.3 Russland**

Russland er tradisjonelt et rundfrysmarked. I Russland er det både industrikunder og tradere som kjøper fisken. Filet går til industrikundene mens tradere kjøper rundfrost. Tradisjonelt har det vært mange småaktører i Russland, men også dette markedet preges av konsentrasjon. I

dag er det 5-6 store selskap ifølge respondentene. En norsk leverandør selger til tre store kunder i St. Petersburg som alle er industrikunder. Utover dette har de en rekke tradere som kunder. Nergaard har mindre grad av tilpasning mot de russiske kundene sammenliknet med deres tyske kunder. På det russiske markedet er silden først og fremst en "commodity". Russiske kunder kommer sporadiske til Norge for å overse produksjonen. Det er ingen kontakt med kundenes kunder.

I Russland er det også slik at 80 % av fisken som konsumeres i Russland kommer fra landet selv og kun 20 % er import. De har egen sild, laks, torsk, kolmule og lodde. Dette gjør at grossistvirksomheten som Egersund Seafood har etablert i Ukraina vil være uaktuell til å forsyne det russiske markedet all den tid 80 % av oppgavene i så fall vil bestå av å handle med russisk fisk til russere. Dette vil ikke utvikle verdikjeden i Norge. I tillegg er det etablert en tollunion mellom Russland, Ukraina og Kasakhstan som favoriserer handel mellom disse landene.

I perioder med mye fisk preges det russiske markedet av spotbaserte avtaler og stor konkurranse mellom aktørene: "De tjener ikke penger og klarer ikke å samkjøre seg. Når det er stort fiske i Norge kommer mye fisk inn i havnene i Russland samtidig. Da blir det priskrig mellom importørene for å få solgt mest mulig. De har ikke likviditet til å lagre noe særlig, så de prøver å selge minst 50% når fisken kommer i havna" (Norsk eksportør).

Det kan være vanskelig å forholde seg til det russiske markedet pga. korrupsjon og generell usikkerhet: "Situasjonen kan skifte over natten! Du må sjekke at alt er godkjent når du handler med dem. Finner de noe, kan de sende inspektører og stenge oss ned for en periode" (Norsk eksportør).

#### **4.4.4 Japan**

Norsk markell har i mange år vært populær i Japan. Makrellkundene i Japan er både importører og tradere. Importører videreforedler i egen regi, tradere selger videre til andre som videreforedler makrellen. I Japan er det 10-15 slike store aktører. Dette antallet har vært stabilt i mange år. Eksportørene besøker disse sammen med kundene sine ved jevne mellomrom. Dette gir tilgang på markedsinformasjon, samtidig gir det trygghet for videreforedlerne å vite hvor fisken kommer fra. Men det inngås ingen avtaler med disse selskapene.

Mye av makrellen som selges til Japan blir videreprosessert i Kina, av selskaper som eies av japanere: "Utviklingen går mot leieproduksjon, på et annet anlegg i Japan, eller mest i Kina. Da sender vi fisken rett til Kina selv om det er japanerne som eier den. Den reproduseres eller videreforedles der, og så shippes den rett tilbake til supermarkeder i Japan. Det finnes fortsatt en del få produsenter i Japan, så da shipper vi til Japan. Men veldig ofte selger de videre til en annen produsent" (Norsk eksportør). Det er ikke like lett å komme i inngrep med de

kinesiske selskapene. De norske selskapene har liten eller ingen kontakt med aktører utover disse, dvs. kundenes kunder. Det er ganske mange ledd i Japan, og ikke så lett å holde oversikten. Det blir heller ikke tatt positivt opp dersom norske eksportører setter til side importørene og snakker direkte med detaljistene. Eksportørene er derfor redde for å bli konkurrenter til sine kunder

Makrellen lar seg lettest videreforedle i Japan eller Kina. Det blir for dyrt å gjøre dette i Norge. Det er likevel problemer knyttet til å produsere i et lavkostland som Kina: “Det tar ofte lang tid før arbeiderne kommer tilbake etter å ha feiret kinesisk nyttår. Nesten halvparten kommer ikke tilbake igjen. De har ikke arbeidsavtaler slik som vi har. De må få tak i nye folk som må læres opp hele tiden. Arbeiderne er ikke lojale, plutselig får de vite at litt lenger i gaten så betaler de 2 dollar mer i timen. Mange av selskapene tjener faktiske mer på eiendom enn på selve produksjonen. Denne er ofte treig og kapasiteten er dårlig utnyttet. Dessuten stiger lønnsnivået i Kina” (Norsk eksportør).

Flere av de japanske selskapene tilhører store handelshus: “Å handle med Japan er noe helt annet. Den delen av et japansk handelshus som jobber med fisk kan ha utspring i at de har gjort det veldig bra på andre varer, f. eks. aluminium. De handler varer over hele verden. De store handelshusene er så store og har en omsetning på nivå med det norske statsbudsjettet” (Norsk eksportør).

Nå har vi kort presentert hvert marked fra de norske aktørenes ståsted. Vi skal nå ta for oss en detaljert gjennomgang av hvert av de fire markedene som vi har undersøkt: Tyskland, Polen, Russland og Japan. Vi skal se på hvilke relasjoner aktørene i de ulike markedene har til sine norske leverandører, hvilke relasjoner de har til andre innsatsfaktorer, hvilke aktiviteter de gjør selv og hvilke de deler med andre. Hver gjennomgang avsluttes med en analyse at de fire ulike integrasjonsmønstrene vi presenterte i kapittel 2.

## 5 Resultater: Bedrifter i Tyskland

Sild har mange anvendelsesområder i Tyskland. Den marineres, brukes i salater og den spises som tradisjonell rå “matjes” (fig. 5.1). I butikkene finnes et stort utvalg av bearbejdede produkter som sild i lake, sildesalater (fig. 5.2), hermetisert sild og vakuumpakkete sild (fig. 5.3 og 5.4). Sild selges også i løs vekt, såkalte “rollmops” i fiskebutikker og i delikatessebutikken i tyske supermarkeder. Tradisjonelt har matjessild vært populært, spesielt i Nord-Tyskland. Sør-Tyskland har mer tradisjon for å bruke eddik og andre marineringer. Matjes-sild i tradisjonell forstand er Nordsjø-sild som er marinert i 24 timer i Norge med sildens egne enzymer fra bukspyttkjertelen, og som deretter selges fersk på markedet, fortrinnsvis Holland, Belgia og Tyskland. Denne silden er kun tilgjengelig i deler av sesongen, og produktene vi finner i butikkene og som omtales som matjes i disse intervjuene, er matjes-liknende produkter hvor silden er marinert og videreforedlet Tyskland i etterkant for å få en tilsvarende effekt.



Fig. 5.1: Matjes fileter, “rollmops” og røkte sildefileter i løs vekt



Fig. 5.2: Ulike ferske sildeprodukter





Fig. 5.3: Hermetiserte sildeprodukter

Det tyske markedet er velutviklet. Forbrukerne etterspør produkter av høy kvalitet, og markedsaktørene har lange tradisjoner. Aktører som kjøper sild i Tyskland er enten agenter/tradere som selger videre til fabrikker, fabrikker som kjøper direkte av norske eksportører og som bruker silden i sin egen produksjon, eller en kombinasjon av direkte kjøp og via agent. Noen tyske aktører bruker leieproduksjon i Polen til sin videreføring. Store tyske produsenter er Homan, Friesenkrone, Friedrichs, Hawesta (kun hermetikk) og Appel Feinkost. Produktene selges videre til grossister, og i noen tilfeller direkte til innkjøpsavdelingene til store tyske dagligvarekjeder som Aldi. Generelt karakteriseres markedet av få men store aktører. Homan er regnet som markedsleder.



Fig. 5.4: Et utvalg sildesalater

Tyskland er først og fremst et filetmarked. Dette kommer tydelig fram i fig 5.5. Her ser vi at eksportveksten har vært størst når det gjelder frosne fileter.

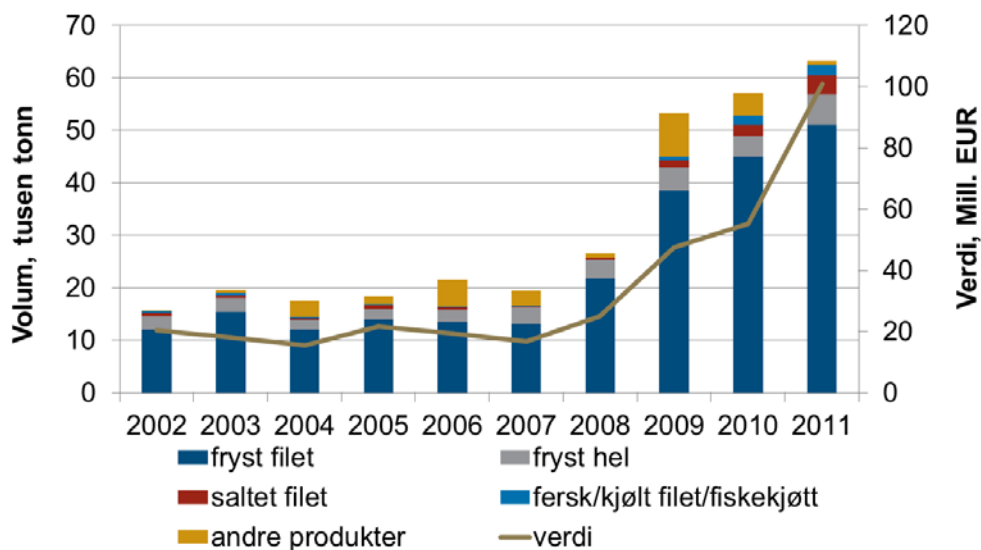


Fig 5.5. Norsk eksport av pelagisk fisk til Tyskland: Produktvekt og verdi (Norges Sjømatråd, 2012d)

## 5.1 Aktørbeskrivelse

I Tyskland har vi intervjuet 6 betydelige aktører i sjømatbransjen. 5 av disse er produsenter, en er agent. Alle har direkte relasjoner med norske leverandører. Tysk import av sildeprodukter (fileter, fersk og frossen) var 150.000 tonn i 2011. Av dette er Norges andel på ca. 104.000 tonn. Av dette igjen utgjør vårt utvalg ca. 56.000 tonn, dvs. at utvalget representerer litt over 50 % av markedet for norsk eksportører (se fig. 5.6):

Bedrift	Årlig total import av sild (tonn)	Import fra Norge (tonn)
Fokken & Müller	Ikke oppgitt	3.000
Friedrichs	250-200	Ikke oppgitt
Friesenkrone	6.000	3.500
Hawesta	Ikke oppgitt	16.000
Homan	Ikke oppgitt	25.000 – 30.000
Lübbert	Ikke oppgitt	Ikke oppgitt

Fig. 5.6: Bedrifter i Tyskland som omfattes i denne undersøkelsen, og deres importandel av sild

Dette betyr at de norske eksportørene vi har omtalt i forrige kapittel selger til flere selskaper i Tyskland enn de vi finner i denne tabellen, og at selskapene som omtales her importerer fra andre norske eksportører enn de vi har intervjuet. Vi antar likevel at utvalget gir et godt bilde av forholdet mellom de dominerende aktørene i Norge og Tyskland.

Her følger en nærmere presentasjon av aktørene:

### ***Fokken & Muller***

Selskapet ble etablert av bestefaren til dagens eier. F&M produserer matjes fileter i egne produksjonslokaler. Selskapet omsetter for 40 mill. EUR, og har 70 ansatte. Årlig produksjon er 3000 tonn, og dette tilsvarer 5000 kartonger med ferdige fileter i forskjellige marinader. De kjøper hovedsakelig av en norsk eksportør, men en del av volumet går gjennom en agent. De selger videre til grossister og leverer til både HORECA og dagligvarekjeder. F&M har et eget varemerke (Emden Matjes) som de trader under.

### ***Friesenkrone***

Middelstor produsent av vakuumpakkede matjesfileter (se forrige kapittel) og sildesalater, sild i glass og sild i marinader. Selskapet selger også produkter av laks, kreps og reker. Friesenkrone har tradisjoner tilbake til i 1904 og kjøper årlig 6000 tonn sild. 3500 av dette er fra Norge hvor de får leveranser fra to forskjellige fabrikker.

### ***Hawesta***

Stor hermetikkprodusent som er over 100 år med hovedkontor og fabrikk i Lübeck. Startet som familieselskap men er nå et aksjeselskap og en del av Rügen Fisch AG gruppen. Produserer 55-60 millioner bokser pr. år av et totalmarked på 320 millioner bokser. Kjøper årlig 16.000 tonn sild fordelt på alle de store norske eksportørene, og noe fra en del mindre eksportører. 5000 tonn av volumet deres går til et mindre sortiment av marinert sild, saltet sild og fileter.

### ***Homann***

Stort tysk matvarekonsern som selger en rekke matvarer i tillegg til sjømatprodukter. Sild er en relativt ny del av produktporteføljen. Homann var lenge en del av et stort internasjonalt næringsmiddelkonsern med produkter innen frukt og grønnsaker. Produserer en rekke sildeprodukter som matjesfileter og marinert sild i glass, men er satser nå mye på salater. Lager også dressinger, majones og ketchup. Regnes som den største aktøren på det tyske markedet og er kjent for å være langt framme på produktutvikling. Eier en av de største fabrikkene i Polen. Denne videreforedler mye av silden som produseres i Tyskland. De eier totalt syv fabrikker og kjøper årlig mellom 25 - 30.000 tonn sild av alle de store norske eksportørene.

### ***Lubbert***

Agent og trader av alle typer sjømat lokalisert i Bremerhaven. Lubbert ble etablert i 1923 og er en av de største agentene i Tyskland. Selskapet omsetter for 60 millioner EUR, og kundene deres omfatter videreforedlingsindustri, grossister, dagligvarekjeder og catering. Lubbert er også en betydelig eksportør av sjømat.

### ***Friedrichs***

Familie-eid matvarekonsern grunnlagt i 1908 som importerer, videreforedler og produserer en rekke typer sjømat fra Norge som laks, ørret, makrell og sild. Sildeprodukter utgjør en mindre del av produksjonen, men denne delen er ventet å øke. Friedrichs har egne produksjons-

fasiliteter i Polen. De importerer årlig mellom 150-200 tonn sild, noe som er beskjedent sammenliknet med de andre bedriftene i denne undersøkelsen. De kjøper mesteparten av silden fra en norsk eksportør, men bruker også agent for en del av volumet. De lager en rekke sildeprodukter slik som matjesfileter og salater. De selger under eget navn og har direkte kontakt med dagligvarekjedene.

## **5.2 Innsatsfaktorer**

### **5.2.1 Råstofftilgangen**

Tyskland importerer i tillegg sild fra Danmark, Skottland, Shetland, Irland, Baltikum og Nederland. Noe av den nederlandske silden er imidlertid levert av norske eksportører. En del av silden som brukes tilhører den tyske fangstkvoten og leveres i tyske fiskemottak av tyske fartøy. Friesenkroner forteller f. eks. at de kjøper 35 % av silden fra Danmark, 5 % fra Skottland, 5 % fra Tyskland og 55 % fra Norge. Det er samme type sild som fiskes av de forskjellige land som grenser til og som har kvoter i Nordsjøen og Norskehavet. Men kvotene varierer mellom landene, og mellom Nordsjø-sild og NVG-sild. En respondent forteller at jo større NVG-kvoten er, jo mer sild leveres fra Norge. Jo større Nordsjø-sild kvoten er, jo mer sild leveres fra land som Skottland, Irland og Danmark, fordi disse landene prosentvis har en større andel av Nordsjø-sild enn NVG sild. Silden behandles også forskjellig av de forskjellige eksportlandene. Respondenten i Friesenkroner forteller for eksempel at de kjøper fersk sild fra Danmark og frossen sild fra Norge. Historisk er Danmark valgt pga. kort vei (5 timer til Friesenkroners fabrikk i Nord-Tyskland), og dette gjør at fisken holder seg fersk. Tradisjonelt har dansk sild blitt marinert. Dette har ikke norske eksportører kunnet tilby. En grunn er lengre transporttid. I tillegg medfører norske tollsatser at marinerte produkter blir dyrere å importere. Tyske fabrikker har også lange kundeforhold til sine danske leverandører: "It is part of our history", som en respondent sier.

En annen grunn til å velge andre eksportland er at sild fra disse landene omsettes gjennom utenom det norske auksjonssystemet. Det er i utgangspunktet samme type sild som fanges av de andre landene rundt Nordsjøen. Det gir en viss grad av mulighet for langsiktighet på prissiden: "One positive effect is that you can make a contract on a yearly base with a fixed price, which we can base our calculations on. Then our customer gets a contract from us for one year and all of us know what will happen. This is impossible with the Norwegian suppliers. There is always the risk of whether we have the right prices. Now for example, we have a tender from a consumer where we have to give our offer. But we don't know what the new season will bring. We can say that we expect a 10% price increase, but then we don't get the contract. If we anticipate a lower price we get the contract but lose money if the price increases. It is very difficult" (tysk importør).

Likevel, det er norsk sild som har størst markedsandel i Tyskland (se fig 5.7):

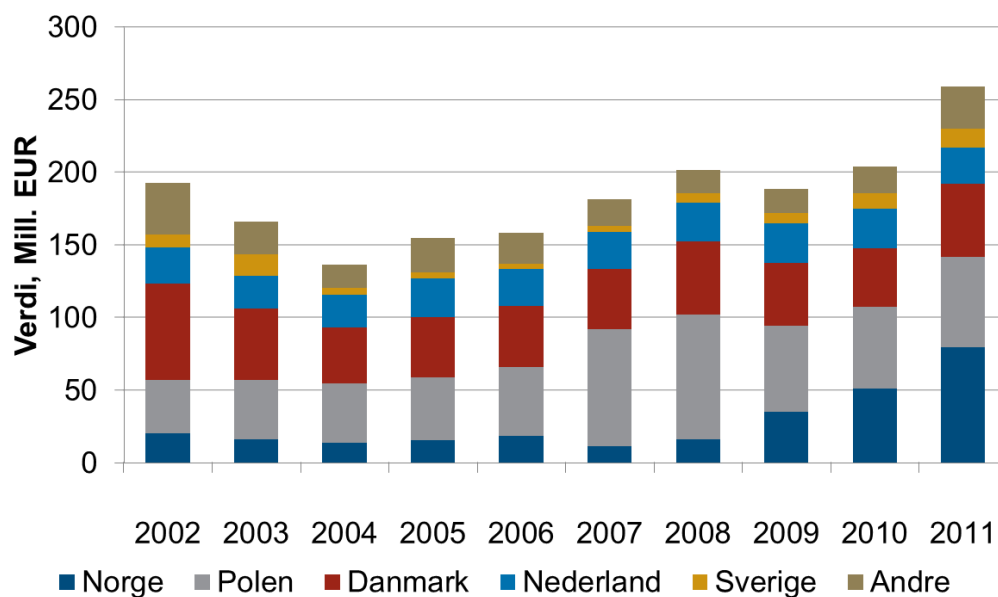


Fig 5.7. Tysk import av sildeprodukter (verdi) fordelt på land (Norges Sjømatråd, 2012d).

Dersom vi isolerer import av sildefileter, så ser vi at Norges markedsandel er enda mer dominerende (fig. 5.8)

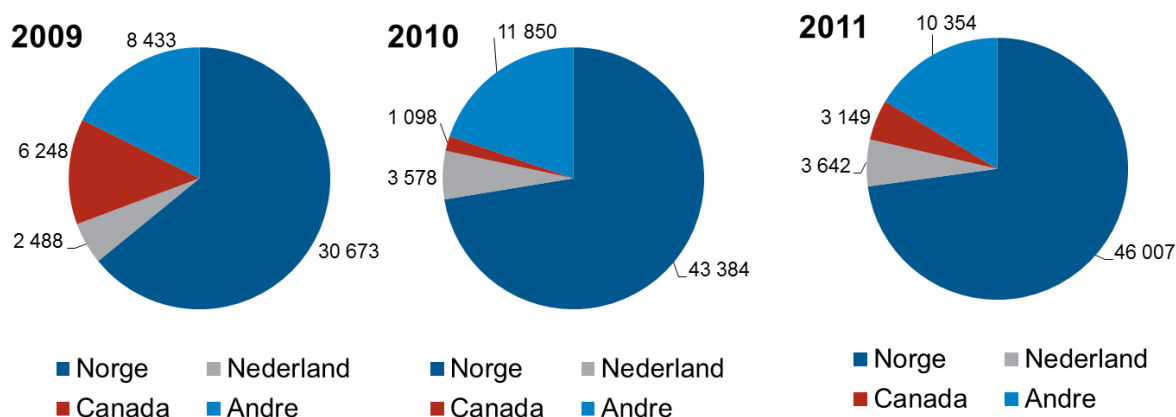


Fig 5.8: Tysk import av norsk sildefilet (tonn) (Norges Sjømatråd, 2012d)

### *Norge viktigste leverandørland*

Den viktigste grunnen til dette er at Norge har den største sildekvoten. Da kommer ikke tyske importører utenom norske leverandører dersom de skal ha tak i Nordsjøsilde eller NVG-sild. Som en tysk importør forklarer: “I think 60% from Norway. Even if we are discussing products from other suppliers, like Germany or Netherlands the herring comes from Norway!” En annen respondent forteller at det er få aktører igjen i Danmark. For hans del er det kun en dansk leverandør igjen som er stor nok til å kunne levere. En annen respondent sier: “If Denmark had a lot of herring nobody would buy frozen herring from Norway. This is how the

market works. Today, Norway herring industry is popular because it has by far the biggest quota. And Denmark has less.” Men ved reduserte kvoter vil etterspørselen rette seg mot sild fra andre eksportland: “Now the quota for Norwegian herring is going down. And the expectation for next is another reduction of 20-25%. So the stock will be really low. I don't know if this is a good advertisement for Norwegian herring when the stock is so critical”. Denne respondenten mener at på sikt vil eksportmarkedene få et problem med synkende kvoter og stigende priser, og dette gjør at konsumenter og produsenter etter hvert vil velge andre alternativer til sjømat som kyllingprodukter: “We have big reductions in turnover because fish is too expensive at the moment. So maybe it is better for people to choose chicken over herring?” (tysk importør).

Norsk sild MSC godkjent i motsetning til sild fra andre leverandørland som f. eks. Irland. MSC (Marine Stewardship Council) er en frivillig sertifiseringsordning som signaliserer at produktet stammer fra bærekraftig fiskeri. MSC ble opprinnelig lansert av WWF, og er i dag den mest utbredte miljø standarden for sjømat. Respondentene forteller at tyske forbrukere er opptatt av miljøvern og bærekraft. Dette er en annen grunn til at tyske importører foretrekker norskfanget sild. En importør stiller likevel spørsmålsteget ved denne ordningen. Han mener at det norske prisnivået medfører at importørene etterspør sild fra andre eksportland selv om denne ikke er MSC godkjent. MSC er først og fremst er en standard som NGOene og supermarkedene er opptatt av, men som importører legger mindre vekt på. Den norske dominansen i Tyskland er først og fremst på grunn av store norske kvoter. Med reduserte kvoter blir norsk sild mindre interessant: “What we see happening now is probably a shift away from Norwegian sources. Norway has been a strong source for recent years because they had the biggest quota. Now we see that the herring quota is going down. And we see a move away from expensive Norwegian products. Although this is herring of very high quality – they'd rather shift to Irish herring, Canadian herring, whatever. It is even debated whether we need all this MSC. We just had a meeting with colleagues from Germany and Holland. When it came to MSC we all looked down. Do we need it? The retailers only want it because the NGOs want it. We don't” (tysk importør).

### ***Det norske auksjonssystemet***

Det norske auksjonssystemet er et annet forhold som bekymrer mange av respondentene når det gjelder råstofftilgangen. Systemet oppfattes som rigid og fordyrende. Denne omsetningsordningen kommer i tillegg til reduserte kvoter og medfører at mange produsenter kommer i skvis i forhold til sine videre kunder: “ I 2011 og 2012 var det en veldig lav Nordsjøsild kvote, og veldig drastiske kutt i NVG kvoten. Plutselig har du mye mindre råstoff. Men etterspørselen er der. Vi betaler for mye, og våre tyske kunder er ikke villig til å betale mer. Da taper du penger. Vi tapte penger i 2011, og første halvdel 2012. Dette har jeg diskutert mange ganger med norske produsenter og de skylder jo selvfølgelig på fiskerne. Det er bare slik det er.” (tysk importør). En annen importør forklarer: “What I don't understand, is why do Norway have a system that creates added value only for the fishermen? And not for the rest of us? We are not happy in the fish industry at the moment. There are only two

players in the whole chain earning money: the fishermen and the retailers. But our business is to make improved products out of the fish and sell it to consumers and retailers. We have very small profits now, but we were in red figures for a while” (tysk importør). Videre: “The share of earnings between fishermen industry and producer is not right. The cost for fishermen is anyway covered. The fishermen gets too much money in this system” (tysk importør).

Dette opptar aktørene sterkt og mange er frustrerte: “Norway has a complicated system of selling the fish to the industry. It’s a monopolized system. This gives us a lot of headache. Especially our customers. It is a rather difficult system to understand. You can give one bid and that is your chance. Later you hear from your neighbor, based on his experience he offers 5.80, then you have to offer 5.85, then next time 5.90. For the fisherman its good – but for the industry this is shit. The industry in Norway is losing money, and there is overcapacity. Of course they need work, and they are eager to get fish. What we see then is speculation – paying high prices, and selling to whoever wants to buy. Not just Germany – maybe Russia or anywhere in the world. They don’t listen to their customers. We often speak about how we can make a better system. Norway should be more flexible. They should listen to their market, not just compete for resources and pay ridiculous prices. In the end we all loose money. It’s crazy. It is simply driven by fear. And a system driven by fear is never good. You always get the wrong decisions. You have to establish a system where you give all members in a value chain a chance to make money” (tysk importør).

Auksjonssystemet gjør at norske eksportører til enhver tid vil selge fisken sin hvor de får maksimal uttelling for prisen de har betalt. Dette medfører at fisk som er etterspurt i Tyskland havner på andre markeder som er beredt til å betale mer. Slik blir det vanskelig for tyske fabrikker å planlegge sin produksjon: “When the catching starts in September/October, the herring is really big. This is the right size for the East-European markets, like Russia and Ukraine. The fisherman is focused on catching the big herring for these markets because they get high prices for this. And they will continue looking for big herring until this demand is fulfilled. But this is not what the German market needs. We need smaller sizes. Sometimes the fishermen know where the small herring is, but they don’t want to catch it because they get more money for the big herring. And as the quota is reduced, herring size will increase even more. It’s therefore in the interest of the fisherman to go for the big herring. When they are finished supplying to the Eastern European market, there is not so much left for the Germany and Polish markets which use smaller herring. This means high pressure on the rest of the quota for our kind of products. And higher prices. Because we are fighting with the rest of the industry to get the herring” (tysk importør). En annen respondent forteller: “They don’t give a damn shit, as I said before. It is a perfect system for Norwegians. First, the Russian will get their fish, then the Poles, and then the Germans. But nobody thinks about the market.” Dette opptar flere: “Bigger sized herring gets higher prices. So when the Norwegian fishermen have a chance to find it they catch it. For the fisherman it doesn’t matter – they get rid of the product anyhow. Big sized herring ends up in Russia or Nigeria, they will surely pay. This is a problem we have” (tysk importør).

## 5.2.2 Leverandørrelasjoner for sild

Størrelse og produksjonsvolum er helt klart avgjørende for hvor mange leverandører de tyske kundene forholder seg til. Hawesta og Homan er veldig store innfor sitt marked. De er avhengige av store volumer og kan ikke basere seg på tilgang på ressurser fra en enkelt aktør. Friesenkroner og Fokken & Müller er mellomstore produsenter, og kan basere sin produksjon på tilgang fra færre leverandører. Friesenkroner har derfor valgt kun å handle med en stor norsk eksportør. Dette har også historiske årsaker. Tidligere forholdt Friesenkroner seg til flere norske aktører, men disse ble en del av et større konsern. Friesenkroner har derfor ett leverandørforhold men kjøper fra to fabrikker som eies av samme leverandør. Fokken & Müller bruker også kun en leverandør, men bruker også agenter for en del av volumet. De får sild via en agent i Holland, og via en agent i Tyskland. Friedrichs er en stor markedsaktør, men har sildeproduksjonen utgjør en liten del av deres totale omsetning. De har derfor valgt samme innkjøpsløsning som Fokken & Müller, dvs. en kombinasjon norsk leverandør og tysk agent.

### *Tilgang på informasjon*

Aktørene i Tyskland er avhengig av tilgang på informasjon om produktkvalitet under fisket i Norge. En respondent forteller at de får opplysninger om størrelser og kvaliteter fra sin norske leverandør, og kan velge vekk partier med fisk av lavere kvalitet. Agenten deres utgjør en viktig del av denne jobben fordi han er tettere på de norske eksportørene enn det de selv er. Etter hvert har agenten erfart hvilken produktkvalitet de er på jakt etter, og kan følge opp disse leveransene fra Norge. Generelt har norske leverandører mindre kunnskap om preferansene på det tyske markedet, ifølge denne respondenten: "Norwegians don't know because they don't eat matjes. But we do, and our agents do" (tysk importør). Andre gjør sine egne inspeksjoner: "I was recently at two of the Norwegian factories. I had a look at the whole production line. We usually test and taste the quality. This is important. We want to know when the fish is caught, how much – how high is fat content, the texture, etc... This is very important for us. When send samples to our lab to see whether we have received correct product information. We also discuss what we need and when we need it". Sistnevnte er også et eksempel på at de tyske kundene i dette tilfellet diskuterer sin produksjonsplanlegging med sin norske leverandør.

Dette var også en av grunnene til at en av bedriftene vi snakket med valgte å binde seg til kun en norsk leverandør. Opprinnelig brukte de forskjellige norske leverandører, men erfarte at produktkvaliteten varierte veldig. For å kunne få tilgang til den beste kvaliteten var de nødt til å jobbe tett med sin norske leverandør og overføre sin kunnskap om produksjonskvalitet: "Earlier we would ask Norwegian producers for quantities and they would send samples. We would check the samples, and it was OK we would take the slot. But we had problems. If you get a delivery of 20, 40 or 60 tons there is a big variation in quality. You cannot see this in the sample blocks. This created a lot of problems at our plants because we never knew what we had in stock. Then we decided to make a trip to Norway and look at some producers. We



decided which producer should be our partner for the future. Then we made our specifications and ordered productions based on our requirements from this producer. Consequently, we did not have as many production problems as before. We developed this step by step, from season to season. We had to find out what was wrong last season, and what needed to change in the next. We installed completely new quality system for our company and even for the Norwegian producers”. Respondenten forteller her om en gradvis tilpasning i produksjons- og kvalitetssystemer mellom kjøper og selger. Dette er i stor grad kjøperdrevet. I dag har denne produsenten produksjonslinjer som er kun for denne leverandøren.

Utfordringen i dette kundeforholdet har vært å få den norske produsenten til å produsere sildefileter som er av høy nok kvalitet for det tyske markedet. Norge har et annet syn på sild enn det de har i Tyskland, ifølge denne respondenten. Kvaliteten og tilpasningen av norske sildefileter er ikke god nok: “Unfortunately, the Norwegian customers don’t look at herring as high quality food. To them herring is just another fish. They don't know how we use this food in Germany and what you can do with herring. Herring is not just herring - you marinate it, fry it, make salads, etc. The raw material has varied use. At first the Norwegian producers didn't know how to produce herring to our standard. They tried their best, but when the fish arrived at our plant there was a lot of damages that our people had to remove with knives. On several occasions the cut was wrong and we could not use the fish. You can make a lot of mistakes when you don’t know what the customer needs or how he uses the raw material. When we started working closely with our Norwegian supplier we helped them with their production. We stayed for several weeks, followed the production day by day and helped the producers to adjust the machines and make the right cut” (tysk importør).

Denne kunnskapen er etterhvert blitt tatt i bruk slik at den nå er standard for flere av kundeforholdene: “Today all of them have the same cut, and the same quality demands as we initiated. But we were the first. And now it is standard”. Dette kvalitetsarbeidet gjør det lettere å selge fisken videre til restauranter og retailere. På denne måten har det skapt verdi for alle aktørene: “This was of course to avoid costs in our company. Our products are going into restaurants and hotels. If you have a nice dinner and order herring, you do not want the filet be broken or have big belly flabs. Or a yellow colour which means that it is oxidized. It must be very good because you are paying a lot of money for it“ (tysk importør).

### ***En eller flere leverandører?***

De største tyske fabrikkene har såpass store volum at de må basere seg på leveranser fra flere norske leverandører. Relasjonene her er ikke så tette som i tilfellene beskrevet ovenfor: “Jeg kan ikke være avhengig av en produsent. Det er umulig. Ting kan forandre seg. Du må sammenligne priser, ha flere steder å gå. ... Vi har ingen tilpasninger til de norske leverandørene. Produsentene produserer og vi kjøper. De selger samme type fisk til de andre som de selger til oss. Vi har ingenting igjen for å jobbe tettere. Men de vet jo hva vi trenger. Vi gir jo beskjed om hvilke kvaliteter og størrelser vi er på jakt etter. Men hva som skjer her på fabrikken er det kun vi som har oversikt over”, forklarer en respondent. En viss grad av

tilpasninger skje likevel. Hver sesong setter denne respondenten seg ned med sine norske leverandører og legger planer for sesongen. Han stipulerer behovet for kvaliteter og størrelser på sild og ber produsentene melde inn hva de tror de kan levere. Deretter plasserer han ordrer hos leverandørene han mener har best forutsetninger. Dette bygger også på kunnskap fra tidligere leveranser. På denne måten er det de samme leverandørene som leverer hver sesong. Markedet er transparent, og det har ikke hensikt å sette leverandørene mot hverandre. Alle snakker med alle, og prisen avgjør i siste instans.

En annen tysk kunde har gjort større grad av tilpasning i sine leverandørforhold. Han bruker også flere norske leverandører på samme måte som ovenfor, men i dette tilfellet har den norske leverandøren gjort tilpasninger i sin filetproduksjon for å tilfredsstille hans kvalitetskrav. Likevel er han avhengig av å balansere leverandører mot hverandre: “Our demand is so huge and we cant buy just from one. Because one supplier doesn’t have the quantity we need in the right quality. We have to balance the market, to use all possibilities. The suppliers are more interested in doing business with us then. It depends on the price”. Han har likevel samme overordnede målsetning med side relasjoner som leverandørene har: “We are interested in getting the quantities we need at a reasonable price. And our suppliers are interested in having a partner which is able to take huge quantities. So we have the same goals when we get together. Our contracts are based on volume, not price, because that is a risk for both sides. We have to follow the market.”

Her finner vi mange gode eksempler på produksjonstilpasning og tettere bånd mellom de norske produsentene og tyske kunder kunder. Men diskusjonen viser også at produksjonsvolum spiller inn: Kundene som kjøper små volum, og de som kjøper veldig store volum, har gjort få tilpasninger på ressursiden. Partene har jevnlig møter hvor de inngår forpliktende kontrakter om leveranser, men ikke på pris. Likevel preges disse relasjonene av tillit og generelt en god atmosfære. Det er et lavt konfliktnivå – frustrasjonen gjelder auksjonssystemet og i mindre grad rollen til de norske eksportørene.

### **5.2.3 Leverandørrelasjoner - Andre innsatsfaktorer**

De tyske produsentene har relasjoner til en rekke andre innsatsfaktorer. For det første trengs emballasje og innpakning som hermetikkbokser, glass, plast, papir, etc. Respondentene kjøper ingredienser som kremer og sauser. I tillegg kommer relasjoner til transportører (bil og båt) og eksternt lagringskapasitet. Det spesielle med det tyske markedet er at flere produsenter bruker leieproduksjon i Polen, og dette er en viktig innsatsfaktor. Vi kan også nevne relasjonene til Norsk Sjømatråd som er en viktig aktør i arbeidet med å markedsføre norsk sjømat mot forbrukerne i samarbeid med de tyske produsentene og dagligvarekjedene. Flere respondenter trekker også fram WWF og kvalitetssikringen gjennom MSC merkingen. WWF har vært en viktig pådriver for å få tyske produsenter til å benytte MSC merket in sitt kvalitetssystem, og dette har medført at flere produsenter har trukket sine norske leverandører inn i dette arbeidet.

### **5.3 Bedriftenes egne aktiviteter**

Fokken & Müller får fisken sin via en agent i Holland og i Tyskland. I begge tilfeller kommer fisken via båt og lastes deretter om på bil. Fokken & Müller selger hovedsakelig til grossister. Fokken & Müller kjøper frossen fisk fra Norge og fersk fisk fra Danmark. I begge tilfeller tas skinnen av filetene, og de marineres i en spesiell matjes lake. Deretter vakuumpakkes de og selges hovedsakelig til grossister.

Friedrichs får også fisken levert via agent. I tilfeller hvor de kjøper direkte fra Norge kommer fisken til Cuxhaven på skip, og lastes deretter om på bil som kjører til fabrikken i Polen. Her tines fisken og marineres, før den videreføres til forskjellige sildeprodukter. Disse reeksporteres så tilbake til Tyskland. Her sendes den som oftest direkte til grossister og detaljister. Den lagres i liten grad i Tyskland da mesteparten av produksjonen er basert på avtaler. Friesenkroner får fisken levert via båt og bil. Den kommer frossen til fabrikken eller til et fryselager. Deretter blir den tint og videreført hos Friesenkroner. Friesenkroner lager en rekke forskjellige sildeprodukter. Friesenkroner leverer til grossister, som igjen leverer til store tyske dagligvarekjeder. De selger ikke direkte.

Hawesta kjøper store volum og foretrekker å handle direkte med sine norske leverandører. Fisken kommer hovedsakelig to veier: Enten via båt til fryselager, eller via bil og direkte inn i produksjon på fabrikken. Båt er den mest brukte transportmåten. Fisken lagres hos Hawesta sitt fryselager i påvente av produksjon.

### **5.4 Kundegrupper til de tyske bedriftene**

De tyske produsentene leverer til HORECA (hotels, retailing og catering) og dagligvare. Salget skjer direkte eller via grossister. Fokken & Müller og Friesenkroner selger utelukkende til grossister pga. mangel på kapasitet til å jobbe direkte. Friesenkroner, Hawesta og Homan er større selskaper og har knyttet tette bånd til sine kunder som hovedsakelig er store tyske dagligvarekjeder. De tyske produsentene har god kontakt med sine kunder, og mye av produktutviklingsarbeidet skjer i tett kontakt med dem. Fig. 5.9 viser båndene mellom de ulike aktørene i Tyskland:

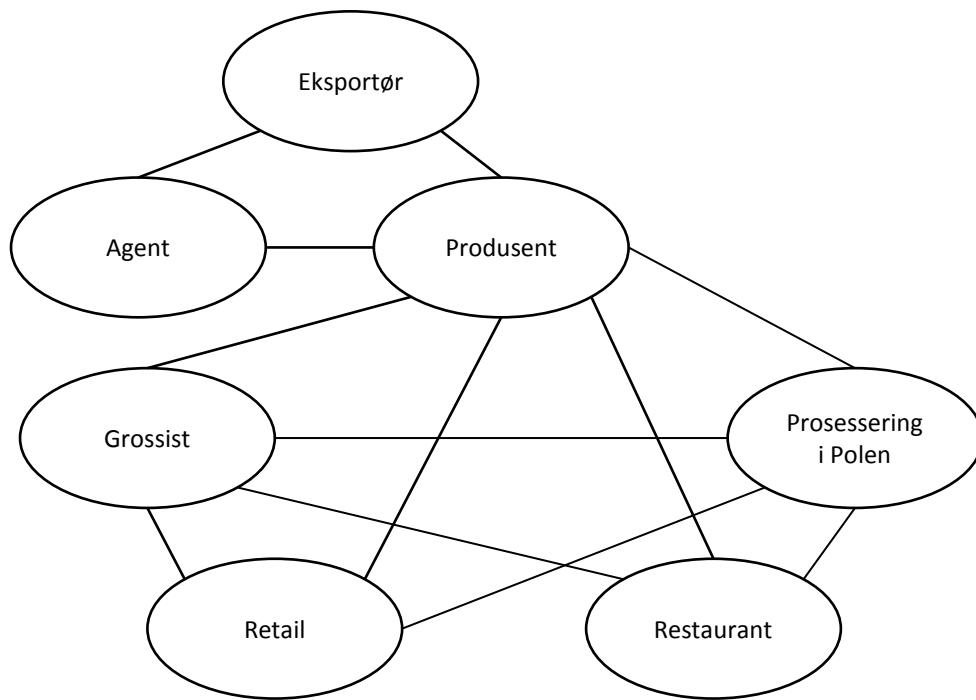


Fig 5.9: Distribusjonsnettverket for sild i Tyskland

De norske leverandørene trekkes imidlertid ikke inn i dette forholdet. Norske produsenter introduseres sjelden eller aldri for tyske retailere og grossister: “Det har ingenting for seg”, som en av respondentene sier. Dette bildet bekreftes i intervjuer av de norske leverandørene. Nettverket preges også av lite horisontal kontakt mellom de tyske produsentene som konkurrerer seg i mellom. De har god kjennskap til hverandre og god oversikt over bransjen, men møtes kun i formelle bransjetreff og messer.

## 5.5 Analyse av integrasjonsmønstre for Tyskland

Vi skal nå se på hvordan de fire ulike integrasjonsmønstrene vi introduserte i kapittel 2 kommer til uttrykk i relasjonene som beskriver aktører på det tyske markedet og deres samarbeidspartnere.

### 5.5.1 Utviklet partiell integrasjon (direkte)

I relasjonene mellom norske eksportører og kunder i Tyskland finner vi flere eksempler på utviklet partiell integrasjon. En av de tyske produsentene har for eksempel valgt kun å handle med en norsk leverandør, og denne leverandøren har tilpasset sine produksjonslinjer til sin tyske kunde. Partene har etter hvert fått et tett samarbeid, og dette var en bevisst strategi fra den tyske kunden side. Etter en del prøving og feiling har de fått høy kvalitet på fisken. Dette er eksempel på deling av ressurser i form av produktkunnskap, markedsinformasjon og gjensidig læring. En annen tysk respondent forteller om liknende tilpasninger. Denne bruker

flere norske leverandører men leverandørene har gjort flere tilpasninger i sin filetproduksjon for å tilfredsstille deres kvalitetskrav.

Vi finner også liknende partiell integrasjon i tilfellet hvor en av de tyske produsentene baserer seg på en norsk leverandør og en tysk agent. I dette tilfellet dreier det seg om relativt små volumer hvor produsenten ikke trenger å være avhengig av flere leverandører.

### **5.5.2 Begrenset partiell integrasjon (direkte)**

Vi finner eksempler på begrenset partiell integrasjon i disse tilfellene:

#### ***Tilpasninger over tid***

Flere fabrikkene har såpass stort volum at de må basere seg på leveranser fra flere norske leverandører. Disse relasjonene er ikke så tette som i tilfellene beskrevet ovenfor, men bærer likevel preg av langsiktighet og rutinemessige tilpasninger. Bedriftene har kjent hverandre lenge og vet hva de kan forvente av hverandre.

#### ***Informasjonstilgang under fisket***

Aktørene har tilgang til informasjon om produktkvalitet under fisket i Norge og får opplysninger om størrelser og kvaliteter fra sin norske leverandør, og kan velge vekk partier med fisk av lavere kvalitet.

#### ***Inspeksjoner***

Vi har sett eksempler hvor en tysk importør gjør jevnlig inspeksjoner på anleggene i Norge. Her diskuterer de produksjonen sammen, men disse avtalene er ikke så integrerte som eksemplene ovenfor.

#### ***Sesongplanlegging***

Flere tyske kunder planlegger sesongen med sine norske leverandører. Her diskuteres volum, kvaliteter og størrelser på sild. Ut fra dette melder produsentene hva de tror de kan levere i løpet av sesongen. Kundene velger deretter hvilke som får levere til basert tidligere erfaringer. Dette er et eksempel på partiell integrasjon fordi samarbeidet skjer på en rutinemessig måte, og det er de samme leverandørene som leverer hver sesong. Slik sett vet både kunder og leverandører hva de kan forvente.

### **5.5.3 Strukturell integrasjon (Indirekte)**

#### ***Auksjonssystemet og sildekvotene***

Forholdet som eksportørene har til fangstsiden er kanskje det beste eksemplet på hvordan indirekte relasjoner påvirker forholdet mellom norske eksportører og deres eksportkunder. Auksjonssystemet i Norge driver opp prisene og dette kan medføre opportunistiske atferd blant eksportørene. Samtidig har reduserte sildekvotene påvirkning på volumet tilgjengelig for eksport.

### ***Ny produksjonsteknologi***

Produksjonstilpasningene mellom tyske kunder og dere norske leverandør, og som etterhvert er blitt standard produksjonsteknologi, er et veldig godt eksempel på indirekte strukturell integrasjon. Her får teknologiutvikling som har oppstått i ett kundeforhold ringvirkninger for andre aktører.

### ***MSC sertifisering***

Et annet godt eksempel er MSC sertifiseringen hvor tyske NGOer (Non Governmental Organisations) har presset på for å få tyske produsenter til å etterspørre MSC sertifisert sild. Norsk sild har et fortrinn fordi den sees på som å være av bedre kvalitet. I tillegg er den høstet på en bærekraftig måte sammenlignet med sild fra Island og Færøyene. Tyske produsenter er derfor interessert i å videreutvikle sertifiseringsordninger sammen med sine norske leverandører. Noen respondenter mener likevel at denne sertifiseringsordningen har liten betydning. Dersom norsk sild blir for dyr for tyske kjøpere vil de uansett velge den bort på tross av miljømerket.

### ***Substitusjon fra andre produkter***

Flere respondenter har nevnt trusselen fra andre produkter som er substitutter for sild. Fortsetter norsk sild å selges til høy pris, så vil produsentene redusere sildeinnhold i sine produkter og heller øke innholdet av andre ingredienser som sauser, krydder, grønnsaker. En respondent forteller at kyllingprodukter vil overta for sild på samme måte. Liknende utvikling kan skje for soyaprodukter. Denne type integrasjon vil skape endringer i etterspørselen som alle produsentene vil bli berørt av.

Fersk sild fra Danmark er også et eksempel på substitusjon for norsk sild. På grunn av den geografiske nærheten til Tyskland er dansk sild tilgjengelig som ferskvare. Norsk sild er kun tilgjengelig i frossen tilstand. Dette betyr at et skift i etterspørsel mot dansk sild vil ha konsekvenser for relasjonene mellom tyske produsenter og deres norske leverandører. Imidlertid er volumene fra Danmark lave pga. begrenset produksjonskapasitet og restrukturering av bransjen mot færre aktører.

### ***Lagring og transport***

Vi finner også eksempler på indirekte relasjoner i tilfeller hvor aktørene utnytter felles lager og transportfasiliteter. Bransjen benytter seg av samtransport både på sjø og land for å utnytte ledig kapasitet. Vi finner også felles mellomlagring hos agenter i Tyskland og Holland.

### ***Leieproduksjon i Polen***

I denne studien finner vi to eksempler hvor tyske aktører har datterselskap i Polen som produserer for det tyske markedet. Dette er en produksjonsdeling som flere aktører benytter seg av. Disse indirekte relasjonene har innvirkning på relasjonene mellom norske eksportører og tyske kunder, og på relasjonene mellom de tyske produsentene.

### *Samarbeid med Norges Sjømatråd*

Flere av de tyske aktørene har et utstrakt samarbeid med Norges Sjømatråd. Dette innebærer samarbeid om salgsaktiviteter, reklamekampanjer og salgsfremmende tiltak. Norske eksportører trekkes også inn i dette samarbeidet i noe grad. Norges Sjømatråd har god oversikt over det tyske markedet, og hjelper norske eksportører med praktisk tilrettelegging av sine salgsaktiviteter. Dette er eksempler på indirekte relasjoner hvor flere av de tyske (og norske) aktørene jobber sammen mot en bestemt aktør. Aktiviteter som skapes i disse relasjonene får derfor konsekvenser for alle relasjonene. F. eks. blir markeds kunnskap og forbrukerinnsett som er skapt i en relasjon tilgjengelige for flere aktører gjennom samarbeid.

#### **5.5.4 Holdninger til aktivt å imøtegå integrasjon**

Flere aktører på det tyske markedet uttaler tydelig at de vil unngå avhengighet til sine norske leverandører, og derfor vil ha flere leverandører å spille på. I disse tilfellene er avhengighet fremstilt som problematisk for dem. Graden av disse holdningene varierer. En respondent sier for eksempel at “we have to follow the market”, hvor han sikter til at en markeds løsning vil gi ham de mest optimale forholdene. En annen importør sier “We have no adaptations to the Norwegian suppliers. Only trade activities, no common projects. We have nothing to gain by becoming more integrated.” Andre igjen forklarer dette ut fra et ressursperspektiv: Ingen norske leverandører er store nok til å tilby all fiske som de tyske aktørene trenger. Det er derfor problematisk med tettere integrasjon dersom denne forutsetter at de må forholde seg til en leverandør som kan ikke vil kunne imøtekomme deres behov i fremtiden. De er derfor avhengig av å balansere leverandørene mot hverandre.

## 6 Resultater: Bedrifter i Polen

Sild har vært en viktig del av polsk matkultur siden middelalderen. I dag er sild fortsatt et av de mest populære fiskeslagene på det polske markedet. For eksempel viser studier av polske forbruksvaner at 63 % av alle polakker over 15 år har kjøpt et bearbeidet sildeprodukt (DGA, 2011) Polen er også et marked for makrell, men i noe mindre grad sammenlignet med sild. Polske forbrukere har tilgang til et bredt spekter sildeprodukter. Tradisjonelt har saltet sild og saltede sildefileter vært blant de mest foretrukne produktene (foretrukket av 23 % av konsumentene ifølge DGA, 2011). Imidlertid har produkter som, såkalte “roll-mops” (som vi også finner i Tyskland), marinert sild og sildesalater fått større innpass (foretrekkes av 14 – 20 % av konsumentene ifølge DGA, 2011). Sild spises også fersk uten videre bearbeiding, men dette er mindre vanlig og finnes først og fremst i regioner som Pommern og Silesia.

Selv om det polske markedet karakteriseres av et stort produkt utvalg er det er lite innovasjon utover forskjellige tilsetninger av smaker, krydder og konserveringsmidler. Imidlertid tror flere i bransjen at vi vil se økende grad av innovasjon i fremtiden. Områder vil typisk være innenfor pakning (vakuumpakking av fersk sild), redusert bruk av sild i produktene til fordel for økt tilsetning av grønnsaker og sauser, mindre bruk av eddik og salt til fordel for søtere og mildere smaksvarianter. Flere nevner også et økt fokus på bærekraft og MSC merking.

### 6.1 Aktørbeskrivelse

Det er mange fabrikker som produserer sild i Polen. Noen har også spesialisert seg på makrell. Størsteparten av fabrikkene er små familiedrevne selskaper som produserer for lokale markeder med lokalt tilpassede produktvarianter. Det er kun et fåtall fabrikker som produserer sildeprodukter i stor skala (dvs. hermetikk, sildefileter i saus og lake, og sildesalater). Her finner vi hovedsakelig to typer selskaper: Den ene typen er børsnoterte selskaper på Warszawa Stock Exchange som Wilbo, Seko og Graal. Disse produserer for det polske markedet og for eksport. Den andre typen er utenlandsk eide selskaper som Lisner, Rieber Foods og ZMK Delikates. Disse re-eksporterer hovedsakelig til utenlandske markeder, først og fremst Tyskland.

Ifølge polsk statistikk (National Marine Fisheries Research Institute, Gdynia, og Central Statistics Office, Warszawa, 2011), ble det produsert 84.500 tonn marinert sild, 21.000 tonn saltet sild 20.000 tonn hermetikk og 24.500 tonn andre sildeprodukter i Polen i 2011.

Det polske markedet preges av stor konkurranse mellom de ulike aktørene. En av grunnene til dette er at fabrikkene har gjort store investeringer for å tilfredsstille strenge hygiene- og kvalitetskrav. Samtidig har prisen på råvarene økt på samme måte som i det tyske markedet i forrige kapittel. I tillegg har polske dagligvarekjeder stor forhandlingsmakt og fabrikkene opplever pressede marginer, selv om arbeidskraften er billigere i Polen sammenlignet med Vest-Europa. Polske fabrikker produserer ofte for kjedenes egne private merker og har ikke



klart å ta ut merverdien ved å utvikle egne merkevarer. Et unntak her er Lisner som sannsynligvis er det sterkeste merkevaren for sjømat i Polen. Lisner er eid av tyske Homan. Flere aktører peker på at det polske markedet står overfor betydelige omstruktureringer og konsolideringer.

I Polen har vi snakket med fire store matvareaktører (se fig 6.1). Polsk import av sildeprodukter (fileter, fersk og frossen) var på totalt 96.00 tonn i 2011. Samtidig var norsk eksport av pelagisk fisk (hovedsakelig sild) til Polen 32.000 tonn i 2011. Vårt utvalg importerte totalt 16.000 tonn i 2011. Vi har ikke tall for hvor mye norsk import utgjør i forhold til dette. Men dersom vi går ut fra at den nasjonale statistikken stort sett gjenspeiles på selskapsnivå så representerer vårt utvalg ca. 5.000 tonn av den totale norske eksporten, dvs. ca. 20 % av markedet for norske eksportører. Dette betyr at det er flere selskaper i Polen som har relasjoner til norske eksportører enn de vi omtaler her. Utvalget vårt gir likevel et godt bilde på kunde-leverandørrelasjoner i dette markedet. Selskapene vi har snakket med har også betydelige markedsandeler i sine respektive segmenter:

Bedrift	Årlig total import av sild (tonn)	Markedsandel
Graal Gruppen	6.000	20%
Seko	5.000	20%
Contimax	4.000 – 6.000	15-20%
Wilbo	Ikke oppgitt	Ikke oppgitt

Fig 6.1: Respondenter i Polen

Her er en nærmere beskrivelse av de største aktørene:

### ***GRAAL-gruppen***

Etter flere oppkjøp (Polinord, Koral og Superfish fra norske ORKLA i 2007) er GRAAL en av de største aktørene i Polen med 20% markedsandel. GRAAL gruppen består i dag av Superfish, Kordex og Gaster, men produksjonen er hovedsakelig konsentrert i produksjonsanlegget til Superfish i Kukinia. I 2011 hadde Superfish SA en omsetning på 130.4 millioner PLN. Driftsresultatet ble 7,2 millioner PLN, og endelig overskudd var 1,3 millioner PLN. I henhold til styrets ledelse, har Superfish planer om å bli det største selskapet i segmentet for marinert fisk i Polen. I 2011 gjennomgikk selskapet en stor modernisering som kostet 6,5 millioner PLN. Dette resulterte i "en av de mest avanserte maskinparken i Polen samt et unikt utvalg av nye produkter", ifølge ledelsen. GRAAL produserer sildefileter basert på NVG sild, men har også produkter basert på Østersjøsilde og makrell. GRAAL kjøper 6.000 tonn sild i året, hovedsakelig frosne fileter. De kjøper også 2.000 tonn frossen makrell. De viktigste importlandene er Norge, Island og andre EU land. GRAAL eksporterer også en del av produksjonen sin. Abba i Sverige er f. eks. en stor kunde og de leverer til store internasjonale kjeder som Auchan, Carrefour, Real og Tesco.

### ***SEKO***

Seko SA ble grunnlagt i 1992 og er et familie-eid selskap. Det er også en ledende produsent

av sjømatprodukter med en markedsandel på ca. 20%. SEKO omsatte for 108.7 mill. PLN i 2011 og dette tilsvarer en nedgang på 10% sammenlignet med 2010. SEKO er også en stor produsent av marinert sild (5.962 tonn i 2011). SEKO økte eksporten sin med 18% fra 2010. Det viktigste eksportmarkedet er Tsjekkia, men den største veksten kommer fra Tyskland (Lidl og Kaufland), Storbritannia og Frankrike. SEKO har investert i nye produksjonsfasiliteter med tanke på å øke disse aktivitetene. I 2011 kjøpte SEKO 2.500 tonn rundfryst sild, 1.200 tonn frosne sildefileter og 1.000 tonn marinerte fileter.

### ***Contimax***

Contimax SA er også en stor produsent av fiskeprodukter i Polen, og har en markedsandel på mellom 15 – 20%. I perioden fra 01.01.2010 til 30.06.2011, omsatte Contimax 167.8 millioner PLN, med et overskudd på 3 millioner PLN. Produksjonen er hovedsakelig sildeprodukter, men Contimax produserer også hermetikk, salater, røkelaks og røkt makrell. I 2010 ble selskapet som første produsent i Polen MSC sertifisert. Selskapet ble grunnlagt i 1991, først som en grossist og deretter som en produsent. Etter flere fabrikkutvidelser og økt produksjonskapasitet ble Contimax børsnotert i 2008. I årene 2010-2011 investerte selskapet 3 mill. PLN i nye produksjonsfasiliteter Contimax har hatt samtaler om sammenslåing med Wilbo og Seko, men disse har foreløpig ikke ført fram. Contimax kjøper årlig mellom 4.000 og 6.000 tonn frosne sildefileter, og ca. 1.000 tonn makrell.

### ***WILBO***

Wilbo er hovedsakelig en hermetikkprodusent. Selskapet omsatte for 75.9 millioner PLN i 2011. Dette er en nedgang på 14 fra 2010. Wilbo importerer og selger frossen fisk i tillegg til sin egen produksjonsvirksomhet.

### ***Lisner (ikke intervjuet)***

Lisner er den største produsenten av sildeprodukter i Polen og en av de største eksportørene av bearbeidet sild i Europa. I 2010 hadde Lisner en omsetning på 442 millioner PLN (4% ned fra 2010). Driftsresultatet beløp seg til 25,8 millioner PLN, og overskuddet var 18,9 millioner PLN. I 2010 Lisner styrket sin posisjon i markedet for bearbeidet sild (23% av markedet), og for sildesalater (26% av markedet).

## **6.2 Innsatsfaktorer**

### **6.2.1 Råstofftilgangen**

Tilgangen på sild til de polske fiskeforedlingsfabrikker kommer i all hovedsak fra import fra andre europeiske land (85 – 90%). Totalt importerte Polen 96.000 tonn sild i 2011. Dette volumet har holdt seg rimelig konstant de senere år (se fig. 6.2 )

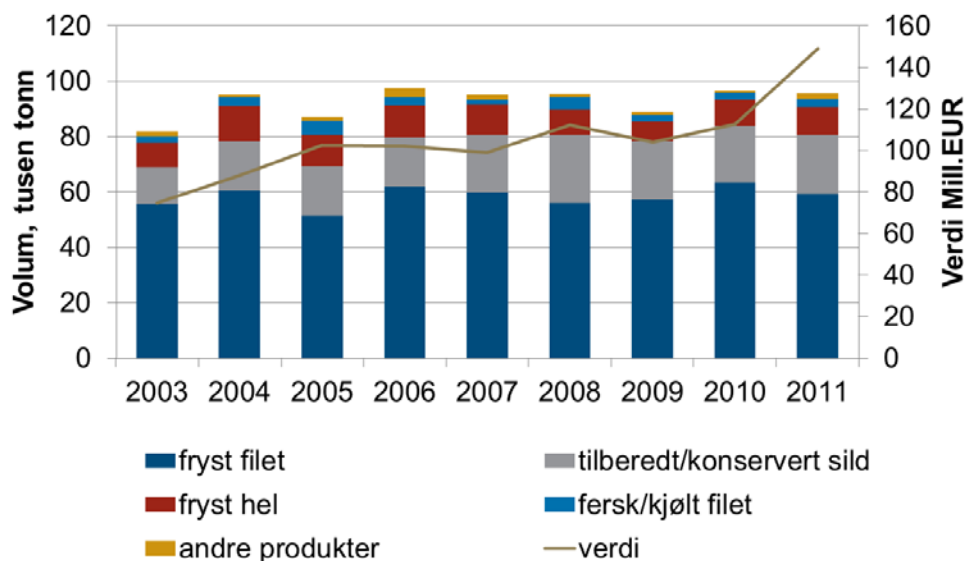


Fig. 6.2: Polsk import av sildeprodukter, produktvekt og verdi (Norges Sjømatråd, 2012b)

Polen har også en liten egenfisket kvote på rundt 10-15% av det totale volumet. Dette er sild som fiskes i Østersjøen og som hovedsakelig brukes til hermetikk og små silderetter. Størsteparten av silden som selges i Polen kommer fra Norge, Island, Tyskland og Danmark (se fig. 6.3)

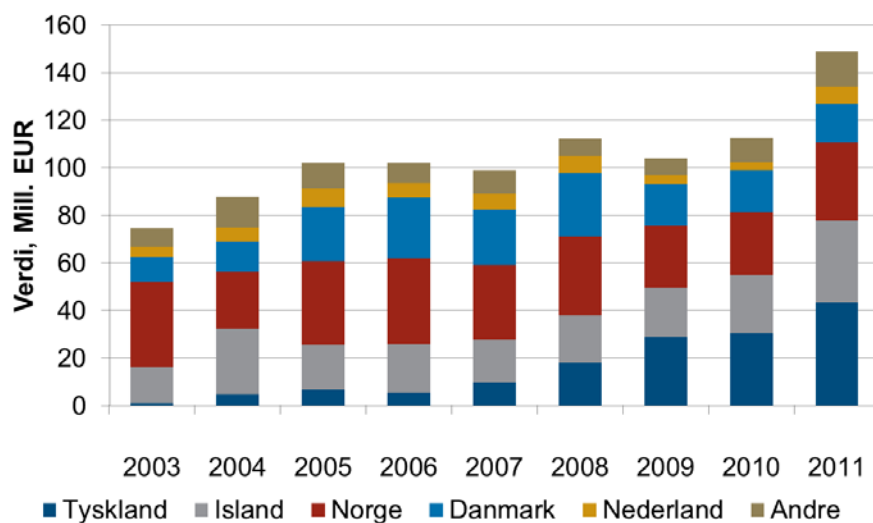


Fig 6.3: Polsk import av sildeprodukter (verdi) fordelt på land (Norges Sjømatråd, 2012b)

Dette er både NGV-sild, Nordsjø-sild og Østersjø-sild. Mesteparten av silden som importeres fra Tyskland re-eksporteres til Tyskland igjen etter viderebehandling i Polen. Flere av de største fiskeforedlingsbedriftene i Polen har tyske eiere. Lisner, en av de største aktørene i Polen, eies f. eks. av Homan i Tyskland. Tyskland er dermed det største importlandet (27% av importvolum i 2011) og det største eksportmarkedet. Av Polens 67.700 tonn eksport av sild i 2011 gikk 44.900 tonn til Tyskland. Andre viktige importland er Norge (24% - ned 5.5% fra

2011) og Island (23% - ned 2.5%). Importen fra Tyskland har økt på bekostning av Norge og Island (En del av volumene fra Tyskland kommer i utgangspunktet fra Norge). Grunnen til dette er reduserte fiskekvoter generelt og økte priser (se fig. 6.4). Dette inntrykket bekreftes i intervjuene, og er en grunn til bekymring.

Type	2009	2010	2011	VI.2012
Importerte frosne sildefileter fra Norge	4,01	3,77	6,03	8,06
Importerte frosne sildefileter fra Island	3,73	3,68	6,42	8,49
Importerte frosne makrellfileter fra Norge	4,42	4,26	5,17	6,70
Importerte frosne makrellfileter fra UK	4,68	4,36	5,24	6,88
Hermetikkprodukter eksportert til Tyskland	8,63	7,52	7,25	13,47
Saltede sildeprodukters utsalgspris i Polen	6,50	6,41	7,56	9,29

Fig. 6.4: Importpriser (PLN / kg) for utvalgte fiskeprodukter til sammenligning  
(Central Statistics Office, 2011)

Som vi kan se av fig. 6.4 har importprisen på sildefileter fra Island og Norge steget kraftig. Til sammenligning har ikke prisene for makrellfileter fra Norge og UK økt tilsvarende. Polen importerer først og fremst sildefileter (65%), foredlede produkter (22%) og rundfryst sild (11%). Importen av sildefileter er derfor større enn det inntrykket vi får når vi snakker med norske produsenter (se kapittel 5), hvor Polen beskrives som et typisk marked for rundfryst fisk.

## 6.2.2 Leverandørrelasjoner for sild

På samme måte som i Tyskland, preges det polske markedet av at kundene vil ha flere leverandører å forholde seg til. Contimax for eksempel har fire norske leverandører og kjøper også fra Island. Graal vil ikke oppgi noe antall, men sider de har flere både Islandske og norske leverandører. Seko har tre norske, tre islandske leverandører, en dansk og en tysk leverandør. Disse relasjonene likevel relativt stabile. To av kundeforholdene til Contimax vart i over 10 år. For Seko har alle relasjonene vart i over 10 år, og de har hatt de samme leverandørene siden starten i 1992. Wilbo forteller at de ønsker å ha flere leverandører tilgjengelige fordi ingen leverandør alene kan garantere store nok volum.

De polske kundene kjøper sild hele året, men volumet varierer mht. sesong og egen produksjonskapasitet. Contimax får sild levert daglig men inngår kvartalsvise, halvårlige eller årlige kontrakter med leverandørene avhenging av prissituasjonen i markedet. Norsk sild er regnet for å ha høyere kvalitet enn islandsk sild, samtidig er islandsk sild billigere enn den norske. I perioder går derfor etterspørselen over til islandsk sild. Dette henger også sammen med hvilken prisprofil Contimax egne kunder har og hvor sensitive de er ovenfor prisendringer. Produksjonen følger naturlig nok fangstsesongen. Graal har f. eks. størst produksjon i 4. kvartal og relativt høy produksjon i 2. kvartal. Lavest produksjon finner vi i 1. kvartal og 3. kvartal. Kontraktsforhandlinger gjøres som regel i perioden september til

desember. Silden kjøpes med tanke på å brukes umiddelbart i produksjonen av de fleste sildeproduktene. Men når det gjelder hermetikk så kjøpes sild for lager for å sikre jevn produksjon. Seko kjøper også sild for lager fra tid til annen.

Relasjonene kjennetegnes av modifiserte gjenkjøp og i mindre grad av gjensidige tilpasninger. Det er få personer involvert på begge sider. Contimax har f. eks. en person som er ansvarlig for strategiske innkjøp. Kontraktene er korte og varer fra aldri lenger enn et år om gangen. Contimax har jevnlig kontakt med sine leverandører på telefon, og møtes av og til fysisk. Graal har et sentralisert innkjøpssystem som håndterer kontraktene med leverandørene for alle selskapene i Graal gruppen. Seko har “standard” relasjoner til sine leverandører, som de selv kaller det. De har to personer involvert i kontraktene med sine norske leverandører, og på norsk side er det en person som har ansvaret. Leveransene skjer basert på deres etterspørsel, og når lageret for sild begynner å tømmes. Leveransene overstiger sjeldent 200 tonn. Graal snakker jevnlig med sine norske leverandører på telefon, spesielt i sesongen. Innholdet i disse samtalenene går på tilgjengelighet og prisopplysninger. Fysiske møter er sjeldnere.

Relasjonene mellom polske kunder og deres norske leverandører preges av tillit og langsiktighet i den forstand at partene er gjensidig avhengige av hverandre for tilgang til råstoff og tilgang til marked. Contimax forteller at de har et godt samarbeid med sine norske leverandører. Dette var spesielt viktig på et tidspunkt hvor det var lite sild å få tak i og mange mindre produsenter fikk problemer med råvaretilgangen. Contimax unngikk imidlertid dette fordi de hadde gode relasjoner til norske leverandører. Contimax viser også til et prosjekt i samarbeid med Sjømatrådet som gikk på å stimulere unge polske kokker til å tenke nytt mht. nye oppskrifter og anvendelsesmåter for sild. Graal har samarbeidet med norske leverandører om MSC merking for deres sildeprodukter. Leverandørene og kundene samarbeider også mht. forsikring, lagring og transport.

Men utover dette er det få tilpasninger mellom partene. Respondentene bruker begreper som “normal contracts” og “standard contracts” for å forklare samarbeidet. En respondent sier at “no common project, only trade activities” kjennetenger deres relasjon.

### **6.2.3 Leverandørrelasjoner – andre innsatsfaktorer**

På samme måte som i Tyskland er bedriftene avhengig av en rekke innsatsfaktorer. En viktig gruppe innsatsfaktorer er ingrediensene som trengs i selve produksjonen av sildeproduktene, slik som eddik, olivenolje, krydder, sauser, grønnsaker og diverse tilsetningsstoffer. I tillegg kommer leverandører av innpakkingsmaterieell som glass, plast og hermetikk. En respondent nevner for eksempel at bedriften KROM har 90% andel av markedet for hermetikkbokser. Disse boksene er standard vare og er ikke tilpasset de ulike produsentene i nevneverdig grad.

Av andre viktige eksterne relasjoner er forholdet til transport og logistikkelskaper. Flere av respondentene nevner også viktige relasjoner til institusjoner i EU som har sørget for

finansiell støtte til restrukturering og oppgradering av industrianlegg. Utover dette nevnes diverse bransjeorganisasjoner, lokale myndigheter og miljø NGOer.

Relasjonene til disse ulike innsatsfaktorene er av varierende styrke. Wilbo nevner for eksempel at de forholder seg til sine leverandører av sauser og marinader på samme måte som de forholder seg til sine leverandører av sild: De vil ha flere å spille for å få lavest mulig pris og ønsker ikke avhengighet.

### **6.3 Bedriftenes egne aktiviteter**

Graal kjøper rundt 6.000 tonn med sild fra sine leverandører og får leveranser flere ganger i uken under fangstsesongen. Innkjøpene er organisert gjennom et sentralt innkjøpskontor for hele gruppen. Graal er en stor produsent av en rekke bearbejdede produkter. I tillegg til sild lages produkter av laks, makrell, tunfisk og sardiner. Graal leverer til alle de store dagligvarekjedene i Polen, og i mindre grad til grossister. I tillegg går en liten del av produksjonen til Abba Seafood AB i Sverige.

SEKO har nylig investert i et nytt produksjonsanlegg for å kunne møte kvalitetsstandarder fra EU og USA. Selskapet har en stor og variert produksjon, og opererer med 450 ulike varegrupper innenfor hovedkategoriene marinader og salater, eddikbaserte produkter, saltede produkter og serveringsklare produkter. 44 % av produksjonen selges direkte til store dagligvarekjeder i Polen og i eksportmarkeder som Tyskland, Tjekkia og Slovakia. Mye av dette er produksjon av kjedenes egne merkevarer, og Lidl i Tyskland er en viktig kunde. 33 % av salget går til ulike grossister, og resten av produksjonen distribueres til små selvstendige butikker. Dette utgjør kun en liten del av produksjonen og er basert på selvplukk av innkjøperne for disse butikkene. Leveransene foregår en eller to ganger pr. uke, gjerne daglig under fangstsesongen. Det hender at Seko kjøper større volum for lager for å sikre jevn produksjon.

Wilbo produserer også en rekke forskjellige fiskeprodukter. De importerer tunfisk fra Thailand, Panga-fisk og pollock fra China, og selvfølgelig sild fra Norge og Danmark. Wilbo får mesteparten av silden levert som fileter men kjøper også rundfrost sild. Firmaet kjøper som regel gjennom forskjellige polske agenter og foretrekker å få produkter som er bearbejdet i den grad at de kan gå inn i produksjonen uten videre tilvirkning. De bruker relativt standard produksjonsprosesser, men tilpasser også produksjonen avhengig av kundenes behov.

Contimax kjøper sild fra fire leverandører i Norge og ulike leverandører på Island (antall ikke oppgitt). Contimax kjøper mellom 4.000 og 6.000 tonn fileter pr. år, og leveransene følger sesongen og produksjonssyklusen. De har mellom 15-20 % andel av det polske markedet og leverer over 100 ulike varetyper innen kategoriene marinert sild, sild i saus og olje, sildesalater, røkt fisk og hermetikk. De har også utviklet et high-end produktlinje som inneholder norsk laks og kaviar. Contimax var det første selskapet i Polen som ble MSC

godkjent. Dette skjedde i tett samarbeid med en av deres norske leverandører. Contimax leverer også til store utenlandske dagligvarekjeder som Lidl og Carrefour.

#### 6.4 Kundegrupper til de polske bedriftene

Under kommuniststyret fra 1945 til 1989 var sild populært på grunn av lave priser og et begrenset tilbud av andre fiskeslag. En annen faktor er at silden gjerne ble konsumert sammen med vodka. Etterhvert har silden fått konkurranse fra andre fiskeslag, fangstkvotene er reduserte, silden er blitt relativt dyrere sammenlignet med annen fisk og alkoholkonsumet har endret seg til fordel for øl og vin. Sildekonsumet har derfor gått tilbake de siste 10 årene. Fra 2004 til 2011 falt forbruket av sild fra 3,22 kg / person per år i 2004 til 2,15 kg / person i 2011. Fra å representere 26,7 % av fiskekonsum i Polen, falt sild ned til 17,9% i 2011 (se fig. 6.5 ).

År	2004	2005	2007	2009	2010	2011
Totalt fiskekonsum	12,03	11,28	12,51	13,07	13,05	12,01
Sildekonsum	3,22	2,29	2,60	2,49	2,86	2,15
Sild som andel av totalt Fiskekonsum	26,7%	20,3%	20,8%	19,1%	21,9%	17,9%

Fig 6.5: Konsum av sild i årene 2004-2011 (kg per capita per år)

Samtidig er sildeprodukter blitt dyrere for forbrukerne. Dersom vi ser på fig. 6.6 så viser utviklingen i prisindeksen stadig økende priser. Prisen på sild øker i tillegg mer enn fisk generelt:

Produkt	2009 2008 = 100	2010 2009 = 100	2011 2010 = 100	2012 2011 = 100
Fisk og fiskeprodukter	108,4	103,8	106,2	111,00
Saltet sild	105,1	101,5	109,9	129,00

Fig 6.6: Salgspriser for sild sammenlignet med salgspriser for andre fiskeprodukter

Utviklingen i salgspris viser en liknende tendens (fig. 6.7):

Produkt	2009	2010	2011	2012 <i>Central Statistics</i>
Sildefilet i saus	15,95	16,45	17,52	20,50
Marinerte silde fileter	11,01	11,13	12,31	16,15
Røkt makrell	14,67	14,75	16,07	17,73

Fig. 6.7: Salgspriser (PLN/kg) av utvalgte silde- og makrellprodukter (Central Statistics Office, 2011)

Tradisjonelt har sild vært solgt gjennom fiskehandlere og små, uavhengige matbutikker. Vi ser imidlertid en utvikling mot større kjeder og supermarkeder også i Polen. Denne andelen av salget er ventet å stige kraftig i tiden som kommer. Tall fra AC Nielsen understreker dette. Samtidig underbygger det trenden som viser en svak nedgang i sildekonsumet (fig. 6.8):

Sildeprodukter (salgsvolum i 1000 kg)	Juli 2008- Juni 2009	Juli 2009- Juni 2010	Juli 2010- Juni 2011
<b>Polen totalt</b>	31 018	30 348	30 865
Hypermarkeder	7 110	6 490	6 248
Supermarkeder	15 613	16 466	18 310
Store detaljister	2 695	2 419	2 189
Middels store detaljister	3 226	3 019	2 488
Små detaljister	2 375	1 953	1 630

Fig. 6.8: Salgsvolum av sildeprodukter fordelt på salgskanal (AC Nielsen)

Dette bildet stemmer også dersom vi ser på aktørene enkeltvis. Graal selger f. eks. 78 % av produksjonen sin direkte til supermarkeder og hypermarkeder. 16 % av produksjonen går til fiskehandlere, og 6% går til eksport. Seko leverer 44 % av sin produksjon til supermarkeder og dagligvarekjeder i Polen men også Tyskland (Lidl og Kaufland). 33 % av SEKO's produksjon går til mindre grossister. Fig. 6.9 viser de ulike båndene mellom aktørene i Polen:

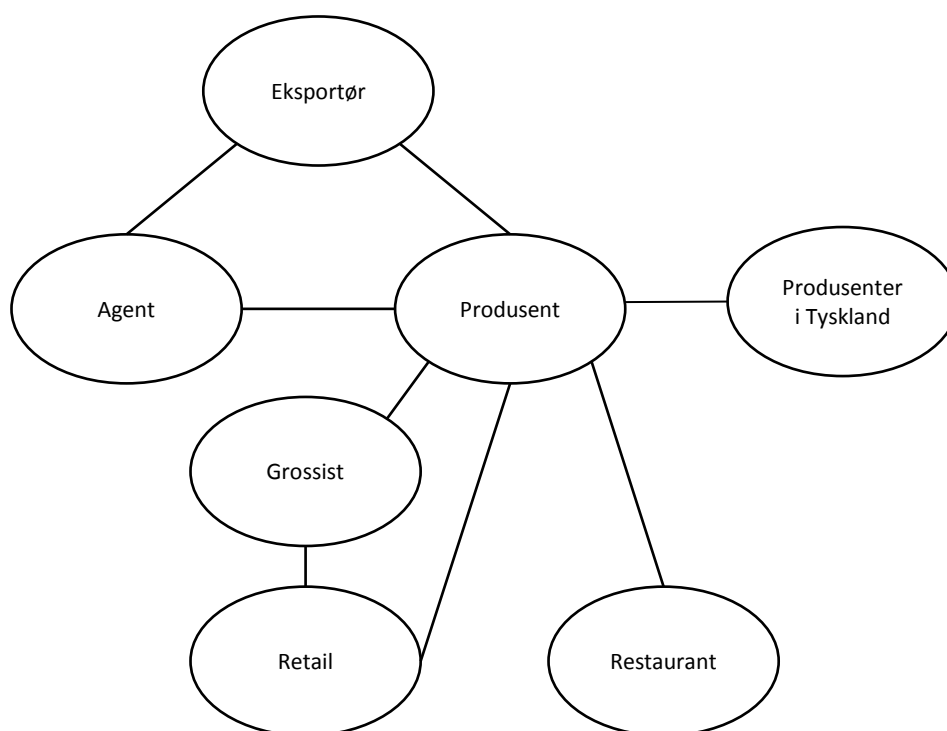


Fig 6.9: Distribusjonsnettverk for sild i Polen

## 6.5 Analyse av integrasjonsmønstre for Polen

### 6.5.1 Utviklet partiell integrasjon (direkte)

Sammenlignet med relasjonene mellom norske leverandører og aktører i det tyske markedet, er relasjonene i Polen tilsynelatende mindre utviklet når det gjelder partiell integrasjon. Vi



finner likevel noen eksempler, som tilfellet hvor Contimax samarbeider med sin norske leverandør om MSC merking av sild.

### **6.5.2 Begrenset partiell integrasjon (indirekte)**

Til gjengjeld finner vi mange eksempler på begrenset partiell integrasjon. På samme måte som for det tyske markedet har fabrikkene i Polen store volum og ønsker å kjøpe fra flere leverandører. Denne type relasjoner bærer preg av langsiktighet og rutinemessige tilpasninger. Flere polske fabrikker har hatt relasjoner til sine norske leverandører i over 10 år. De har utviklet gjensidig tillit og god kjennskap til hverandre. De har også uformell kontakt og møtes jevnlig i Norge, i Polen og på ulike messer. Vi finner også eksempler på informasjonsdeling under fangstsesongen og under produksjonsperioden. Men det eksisterer ikke tettere informasjonsdeling via IT systemer eller felles utviklede løsninger for dette formålet.

### **6.5.3 Strukturell integrasjon (indirekte)**

Vi finner flere eksempler på strukturell integrasjon i denne delen av analysen:

#### ***Produksjonsteknologi utviklet i samarbeid***

Superfish SA, et selskap i Graal gruppen, var tidligere eid av Orkla i Norge. Orkla utviklet i sin tid produksjonsteknologi for pickles og andre sildeprodukter sammen med Abba Seafood som er et datterselskap av Orkla. Denne kunnskapen ble dermed tilgjengelig for Superfish, som igjen brukte denne kunnskapen i sin kontakt med andre leverandører. På denne måten skapes indirekte effekter av teknologien og dette kommer flere aktører til gode.

#### ***Relasjoner til EU***

Flere fabrikker i Polen har samarbeidet tett med og fått støtte fra forskjellige institusjoner innenfor EU-systemet (f. eks. ARiMR – Agency supporting agriculture and rural development). Dette er gjort med tanke på å oppgradere gamle produksjonsanlegg til å levere på krevende eksportmarkeder som f. eks. Tyskland. Denne utviklingen kommer etterhvert hele industrien til gode. Samtidig vil økt effektivitet påskynde sammenslåinger og restrukturering i bransjen.

#### ***Relasjon til andre eksterne leverandører***

Fabrikkene i Polen har alle relasjoner til en rekke leverandører av ingredienser og tilsetningsstoffer, til lagring og transportleverandører, og til leverandører av emballasje og innpakning. Respondentene våre har ikke navngitt disse leverandørene, og det er derfor usikkert i hvilken grad de deler flere leverandører. Sannsynligheten er imidlertid stor for at dette er tilfelle. F. eks. nevner Wilbo en stor produsent av hermetikkbokser som sannsynligvis har flere av respondentene våre på kundelisten. Endringer i disse relasjonene vil derfor ha indirekte effekter på hele nettverket.

### *Samarbeid med Sjømatrådet*

En av respondentene våre har samarbeidet med Sjømatrådet om en kampanje for å få yngre målgrupper interessert i sild. Sildekonsumet er størst blant den eldre befolkningen, og faren er at yngre forbrukere ikke tar over disse forbruksmønstrene. Et av tiltakene er en “kokkekamp” hvor de mest lovende unge kokkene i Polen konkurrerer om å lage nye og spennende oppskrifter på sild. Denne typen prosjekter vil ha positive effekter for relasjonene mellom polske fabrikker og deres kunder blant dagligvarekjeder, som forhåpentligvis møter økt etterspørsel etter sild fra nye segmenter.

#### **6.5.4 Holdninger til aktivt å imøtegå integrasjon**

På samme måte som i det tyske caset sier de polske respondentene at de vil ha flere leverandører å forholde seg til. Selv om relasjonene er langsiktige blir de betegnet som “standard” og “no common projects, only trade activities” som en respondent beskriver. En annen sier at “orders as well as relations are administered according to their own established practices, which do not differ significantly from those used in Western European countries”. Dette indikerer at relasjonene er relativt standardiserte. Det er imidlertid tydelig fra våre intervjuer at de polske fabrikkene er avhengige av et godt forhold og en god dialog med sine leverandører, men at de ikke ønsker å samarbeide tettere utover dette.

## 7 Resultater: Bedrifter i Russland

Russland har lenge vært et viktig sildemarked for Norge, og eksporten av norsk sjømat til Russland har økt dramatisk siden oppløsningen av Sovjetunionen i 1991. Ifølge Norges Sjømatråd utgjør Russland idag det neste største eksportmarkedet for sild. Norsk statistikk viser at norsk sild dominerer den russiske importen (fig. 7.1):

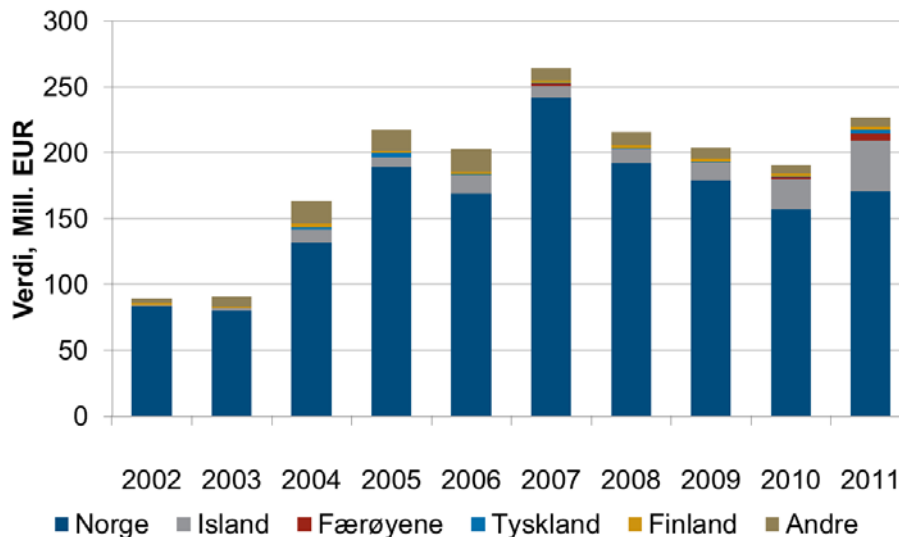


Fig. 7.1: Russisk import av sildeprodukter, rangert etter verdi (Norges Sjømatråd, 2012c)

Norsk sild anses for å ha høy kvalitet men den er dyr. Foredlingsindustrien i Russland preges av små marginer og søker alternative råvarekilder dersom prisen blir for høy (Nilssen, 2005). En annen grunn til at Russland er blitt et viktig marked er at norske leverandører har akseptert forskuddsbetaling. Dette er viktig i en industri hvor betalingsproblemer og et dårlig fungerende russisk bankvesen representerer utrygge rammer (Nilssen, 2005).

### *Ustabile rammevilkår*

Utviklingen i Russland har vært preget av ustabile politiske rammevilkår. I januar 2006 ble norsk sjømatnæring tatt på sengen da russerne innførte et importforbud mot norsk oppdrettslaks. Begrunnelsen var at russiske veterinærmyndigheter hadde funnet for høyt innhold av bly og kadmium i norskprodusert laks (Voldnes, 2008). Dette høye innholdet var fysisk umulig ifølge norske veterinærmyndigheter, og det ble derfor spekulert i at grunnlaget var en makt demonstrasjon av politisk karakter. Dette medførte at antall eksportører av sjømat til Russland ble redusert til et fåtall som fikk godkjenning av russiske myndigheter. I november samme år opplevde norske sildeeksportører en liknende situasjon. I dette tilfellet var det kun syv av 43 sildeeksportører som fikk fortsette å selge sild på det russiske markedet (Solholm, 2007). Denne praksisen er ikke først om fremst et uttrykk for proteksjonisme all den tid Russland i stor grad er avhengig av importert sild for å dekke sin nasjonale

etterspørsel. Heller dreier dette seg om et ønske fra den russiske staten om å få tilbake større kontroll med importen av sjømat (Elvestad and Nilssen, 2010).

Statistikk fra Norges Sjømatråd viser at norsk sjømateksport til Russland har falt de senere år (fig.7.2)

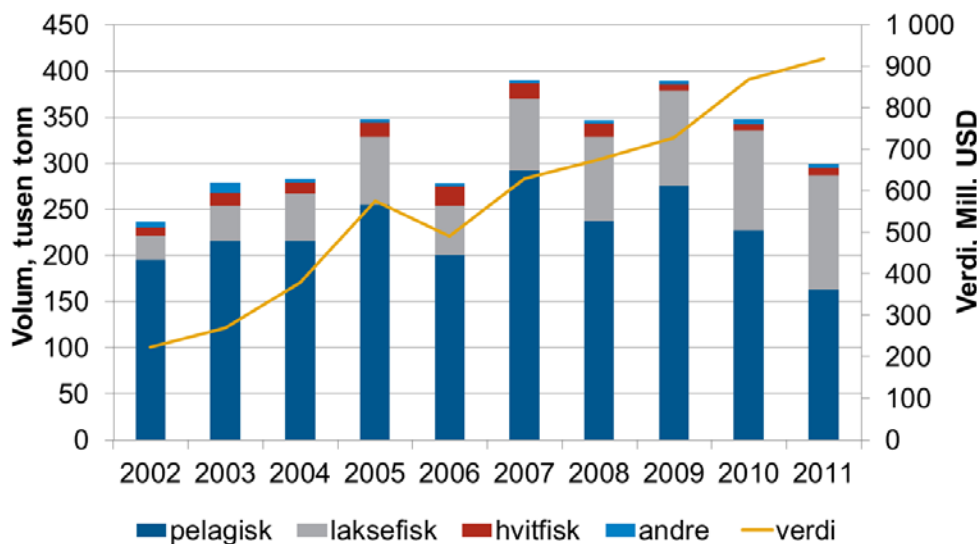


Fig. 7.2: Norsk eksport av sjømat til Russland, produktvekt og verdi (Norges Sjømatråd, 2012c)

### ***Russisk forbruk i endring***

Det russiske markedet for sild er i endring på samme måte som vi finner i Polen. Tradisjonelt har sild vært solgt hel og saltet, og sild har representert et billig og enkelt matalternativ for den jevne russiske forbruker. Imidlertid har økt kjøpekraft, bedre tilgang på råvarer, lavere priser og utbredelse av super- og hypermarkeder på bekostning av mindre butikker, ført til at russerne i dag har et rikt utvalg av varierte sildeprodukter (Tveterås et al., 2011). Russland er imidlertid et stort land med store religiøse, etniske og kulturelle forskjeller. Dette gjør at det er stor variasjon i forbruksmønstre i de ulike geografiske regionene. For eksempel er kjøpekraften i St. Petersburg og Moskva, i tillegg til den olje- og gassrike Ural-regionen, mye større enn i resten av landet (Tveterås et al., 2011). Dette medfører at det vil ta tid før nye forbruks­trender spres til andre kanter av landet hvor sild fortsatt konsumeres på tradisjonelt vis. Aldersforskjeller spiller også inn: Yngre forbrukere utvikler et mer urbant og vestlig forbruksmønster og er i større grad interessert i å prøve nye produkter. Eldre forbrukere liker silden tilberedt på med tradisjonelt vis (Birkeland, 2009). En annen interessant utvikling er at på samme måte som i Polen, har sild i Russland vært konsumert sammen med vodka. Endret levestil gjør imidlertid at alkoholvaner endres. En av årsakene er at yngre mennesker arbeider mer og har mindre tid til uteliv og alkoholkonsum (Honkanen and Voldnes, 2006).

### ***Industriell struktur***

Russisk foredlingsindustri har vært preget av overkapasitet og dårlig råvareutnyttelse. Tall fra 2005 viser f. eks. at gjennomsnittlig produksjon var i gjennomsnitt kun ca. 50% av total kapasitet (Eurofish, 2005). Mye av foredlingen har tradisjonelt foregått om bord på russiske fiskefartøy (70% i 2005). Utviklingen går imidlertid mot landbasert foredling. Russiske fiskerimyndigheter har store planer for oppgradering av russisk fiskeriindustri. I april 2012 godkjente den russiske regjeringen “Strategy for the Development of the Russian Food Industry Through 2020” (USDA, 2012). Her legger russiske myndigheter opp til en betydelig oppgradering av russiske foredlingsindustri slik at den er i stand til å levere “value added products” og øke selvforsyningsgraden til fra dagens 80% til 85%. Samtidig antas russisk eksport av sjømat å øke. Dette innebærer en modernisering av 400 foredlingsanlegg inkludert hermetikkindustri og lagringskapasitet. Investeringer i perioden er beregnet til 36,9 mrd. rubler, hvorav 36,9 mrd. skal komme fra næringslivet og 8,5 mrd. fra det offentlige.

Det er for tiden mer enn 2000 bedrifter som driver med grossisthandel, videresalg og distribusjon av sjømat i Russland (OECD, 2009). Av dette ligger 300 bedrifter i Moskva regionen. Detaljhandelen er også sterkt fragmentert. 340.000 bedrifter kan karakteriseres som utsalgssteder for mat og drikke, men av disse er kun 13% såkalte “hypermarkets” og 9% supermarkeder. Denne andelen er imidlertid forventet å øke kraftig. Inntreden og konsentrasjon av større aktører innen detaljhandel har også ført til at lagringskapasiteten for fersk fisk har økt – som igjen har ført til en økning i etterspørsel og konsum av fersk fisk (OECD, 2009).

De største importørene og foredlingsbedriftene som kjøper norsk sild ligger i Moskva og St. Petersburg. I tillegg finnes det en rekke små og mellomstore bedrifter med få ansatte og enkle produksjonsmetoder. Dette betyr at den russiske foredlingsindustrien er betydelig fragmentert (Nilssen, 2005). De fleste foredlingsbedriftene foretrekker å kjøpe av en importør framfor å kjøpe direkte. Grunnene til dette er at de mangler importkompetanse, de har ikke eget fryselager og de har lav kapitalbase. I de senere år har en ny type aktører kommet inn i sjømatindustrien i Russland. Dette er bedrifter med et godt økonomisk grunnlag, som har erfaring fra andre deler av næringsmiddelindustrien og som har komplementær teknologi. Fiskeribransjen er attraktiv fordi inngangsbarrierene er marginale og etterspørselen er stor. Produksjonsmetodene er manuelle og sortering, filetering og pakking gjøres i stor grad for hånd. Arbeidskraften er rimelig og arbeidslovgivningen favoriserer fleksibilitet. Likevel går utviklingen mot moderne produksjonsanlegg til erstatning for manuell produksjon. Flere av disse aktørene har kjøpt fileteringsmaskiner fra vestlige fabrikanter og slike produksjonsanleggene er designet for å håndtere fileter fremfor rund sild. Dette er med å drive utviklingen over mot filetproduksjon. Disse bedriftene leverer til supermarkedkjeder og har stor markedsandel (Nilssen, 2005).

### ***Fremtidige endringer***

OECD (2009) påpeker betydelige endringer i russisk sjømatindustri fremover: 1) industrien flytter nå fokus over på produkter som gir høyere bidrag og som er av bedre kvalitet, 2) russiske forbrukere etterspør i større grad produkter som er lette å tilberede, 3) økt konkurranse har ført til et rikt utvalg i russiske butikker og 4) innpakning og produktmerkingen er blitt bedre og mer oversiktlig. OECD viser også at større utsalgssteder med bedre lagringsmuligheter for fisk medfører at tilbudet av fersk fisk øker på bekostning av frossen fisk.

### **7.1 Aktørbeskrivelse**

Vi har intervjuet fire bedrifter i Russland: ROK og DEFA Group i St. Petersburg, og Russian Sea og Atlantic Pacific i Moskva. Alle fire er store aktører innen russisk sjømatindustri. Atlantic Pacific og Defa er tradere og importerer for videresalg, mens Russian Sea og ROK importerer for egen produksjon (se fig. 7.3):

<b>Bedrift</b>	<b>Årlig total import av sild (tonn)</b>	<b>Markedsandel</b>
ROK	3.000 – 4.000 tonn	Ikke oppgitt
DEFA Group	Ikke oppgitt	12 – 14%
Russian Sea	Ikke oppgitt	Ikke oppgitt
Atlant Pacific	Ikke oppgitt	9%

Fig 7.3: Respondenter i Russland

Her er en nærmere beskrivelse av bedriftene:

#### ***Atlantic Pacific***

Firmaet ble etablert i 1996. Det importerer og selger laks, ørret og pelagisk fisk som makrell, sild og lodde. Atlantic Pacific kjøper også hvit fisk. Firmaet har 370 ansatte og har kontorer i Moskva og St. Petersburg hvor de også har egne lagre. Bedriften er nest størst på det russiske markedet med en markedsandel på 9%, og omsatte i 2011 for \$260 mill. Atlantic Pacific kjøper pelagisk fisk av ca. 20 leverandører i forskjellige eksportland.

#### ***DEFA***

DEFA Group er den største pelagiske importøren i Russland med en markedsandel på 12-14%. De er også store på laks og ørret. I tillegg til sild kjøper DEFA fersk laks og ørret fra Norge. De er også en stor importør av laks fra Chile.

#### ***ROK***

ROK har røtter tilbake til 1974 i det gamle sovjetsystemet. I 1990 fikk ROK nye russiske eiere da Michael Soshnik kjøpte selskapet sammen med en investeringsbank. Dette ble et vendepunkt for selskapet, og ROK er i dag den største produsenten av sjømatprodukter i Nord-Vest Russland. De er store importører av sild, makrell, lodde og laks og produserer

salater, ferskvare (“rolls”) og hermetiserte produkter (“preserves”). Sammenlignet med andre aktører er ROK den syvende største importøren av sjømat. ROK er en av få produsenter som importerer selv – de fleste produsentene bruker importører og tradere.

### ***Russian Sea Group***

Dette selskapet importerer også sine egne råvarer. Ifølge deres respondent er Russian Sea det eneste vertikalt integrerte selskapet i Russland. Gruppen består av en importdivisjon, en produksjonsenhet og en oppdrettsdivisjon. Selskapet har også egen fiskeflåte. Importdivisjonen, Russian Fish Company, kjøper fisk fra Norge, Island, Europa, Kina, USA og Vietnam for videresalg til det russiske markedet gjennom 50 salgskontorer og agenter. Produksjonsdivisjonen, Russian Sea, har fabrikker og videreforedlingsanlegg som behandler fisken de importerer. Dette inkluderer pelagisk fisk, laks og hvitfisk. Den siste divisjonen, Russian Sea Aquaculture, er en ny aktør som er engasjert i oppdrettsvirksomhet. Selskapet satser også på havfiske og har kjøpt opp fiskeflåter med egne kvoter i Arkangelsk og andre regioner.

For tiden er Russian Sea i forhandlinger om å selge en av fabrikkene sine til et selskap i Hviterussland, for deretter å outsource produksjonen til samme selskap. De kjøper også produkter fra andre produsenter for videresalg til russiske dagligvarekjeder, men har ikke planer om å gå inn på detaljistsiden.

## **7.2 Innsatsfaktorer**

### **7.2.1 Råstofftilgangen**

Russland importerer sild fra Norge, Island, Færøyene, Irland og UK. Norge har størst markedsandel av pelagisk fisk og Island er en klar nummer to. Trenden er imidlertid at importen av pelagisk fisk fra Norge faller mens importen fra andre land øker (fig. 7.4):

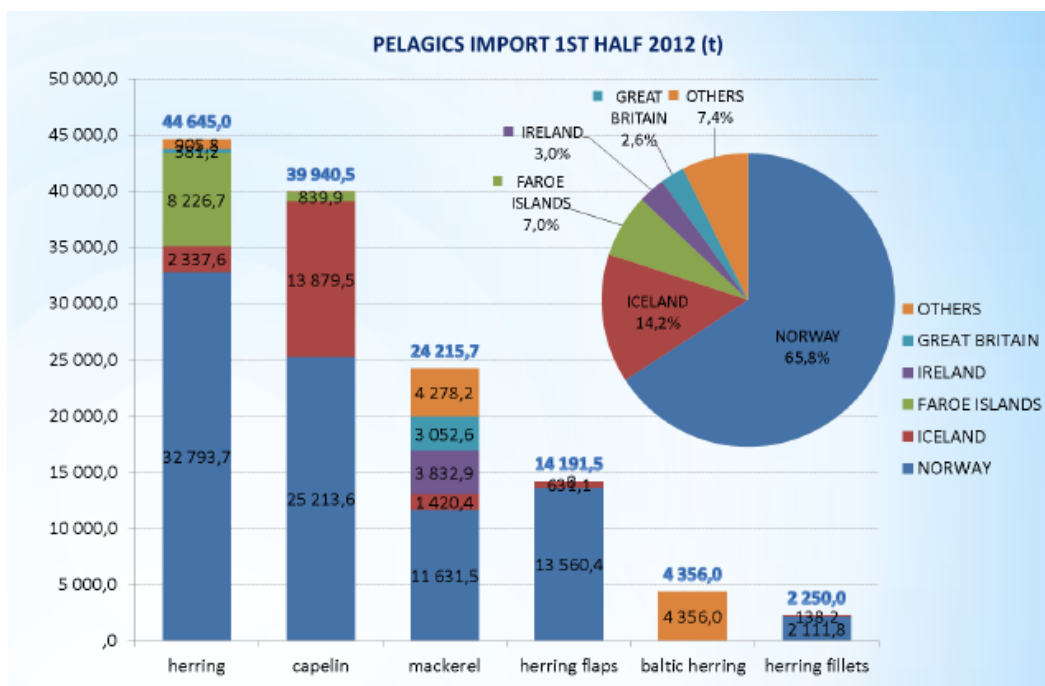


Fig 7.4: Pelagisk import i Russland, første halvår 2012 (Repinsky, 2013)

Fra denne figuren ser vi at Norge har størst markedsandel for sild og Færøyene har den nest største markedsandelen.

Dersom vi sammenligner disse tallene med tall fra første halvår 2013 så ser vi at importen fra Norge er redusert. Dette gjelder også importen fra Færøyene, om enn med en lavere prosentsats (fig. 7.5):

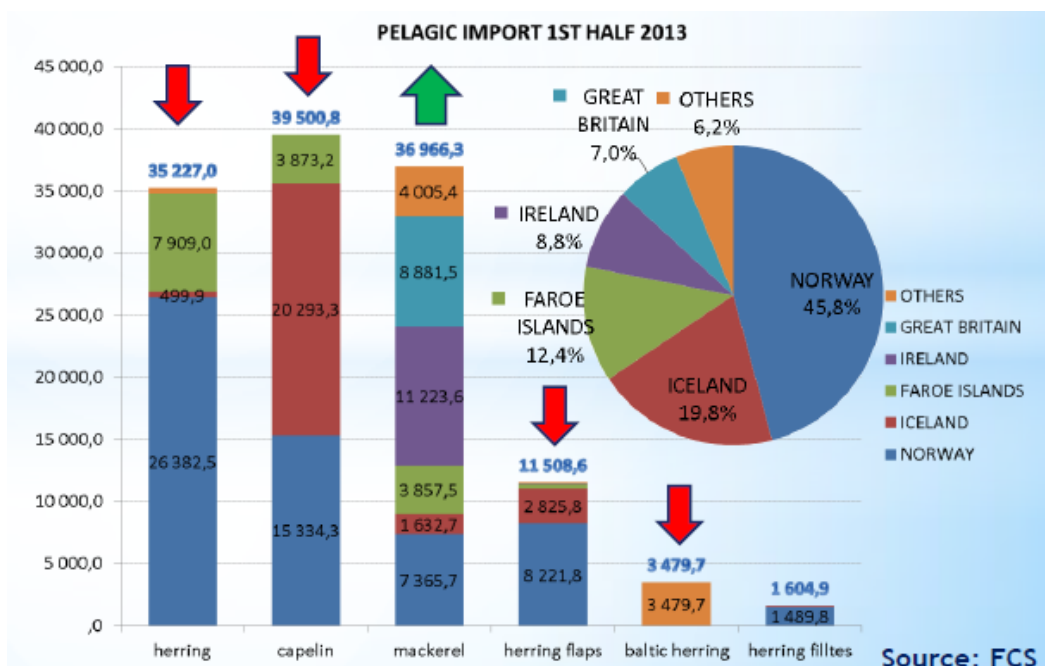


Fig. 7.5: Pelagisk import i Russland, første halvår 2013 (Repinsky, 2013)



Sammenligner vi med tallene som bare gjelder sild så blir dette bildet enda tydeligere. Dersom vi ser på import av sild (generelt) ser vi at norsk sild mister markedsandel til Færøyene (fig. 7.6):



Fig. 7.6: Import av sild Russland over tid (Repinsky, 2013)

Sammenligner vi med import av sildefileter, finner vi ti tillegg at norsk sild taper andel til islandsk sild (fig. 7.7):

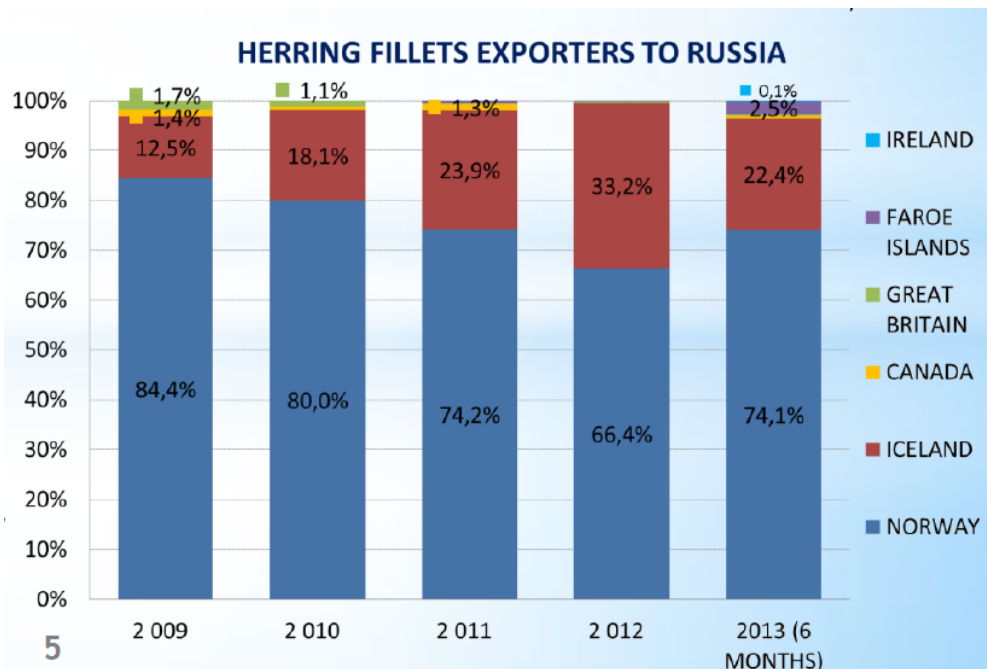


Fig. 7.7: Sildeeksportører på det russiske markedet

Ifølge respondentene våre er Europa og Norge et lukket marked for Færøyene pga. politisk uenighet om handelsavtaler. Russland er imidlertid et åpent og derfor attraktivt marked. Dette er en av forklaringene på den økte importen fra Færøyene. I tillegg er sild fra Færøyene billigere enn den norske, fordi færøysk sild omsettes gjennom direkte avtaler og ikke gjennom auksjon. Russiske importører kan derfor enkelt dreie etterspørselen over på færøysk sild. En av våre respondenter forklarer at: “Earlier Norway didn’t have any competitors. There was Iceland, but Iceland has only a small part of the exports to Russia. Now the Faroe Islands has become a very big player. They have increased their quotas from 45.000 some years ago to 150.000 tons recently. Norway and EU claim that it is illegal to import herring from the Faroe Islands and transit through EU. And Faroese quotas cannot be landed in Norway through the auction system. Africa is not an option because they can’t pay. So now they have two options: Either to sell this herring to fish meal and oil, or to sell to Ukraine and Russia. So they are reducing their prices. At the same time the costs in Norway are very high and Norwegians are paying very high prices to the fishermen - at least they did last season. In the Faroe the fishermen are also producers and they decide the prices themselves. Norway still has big stocks of herring flaps bought from the fishermen at very high prices.” Dette fører til tap hos norske eksportører: “This means that it will be difficult for Norwegians to sell fish that they have already in stock at a very high price. They will have to come down in price and I am sure that this will bring losses for them.”

En annen respondent forklarer at selv om norsk sild er regnet for å være av høy kvalitet, så har økte priser og lave kvoter ført til at han nå vurderer kvaliteten på sild fra andre importland som like attraktiv: “A couple of years ago Norway had 99% of the market. Now they have only 40% with our company. The Norwegian quotas have been reduced and the prices have increased. We had to look for alternatives. Before we weren’t so sure about the quality of the fish from countries like Scotland and Ireland, but we have started to reconsider the quality. From 2010 Iceland and the Faroes started to be very active and their market share have increased. Volumes from Norway have declined. Norway used to be a loyal and stable supplier, but things have changed. Now Iceland, Scotland, Ireland and the Faroe Islands are becoming very strong partners.”

Norsk sild møter også konkurranse fra russisk egen fangst av sild. Russiske kvoter inkluderer både Stillehavssild, Østersjøssild og Norsjøssild. I 2012 utgjorde russisk fangst av sild i underkant av 500.000 tonn av den totale russiske fiskefangsten på 4.300.000 tonn (USDA, 2012). Etter en kraftig reduksjon på starten av 1990-tallet er den russiske fangsten jevnt økende. Dette viser også igjen i russisk fiskeristatistikk (fig. 7.8):

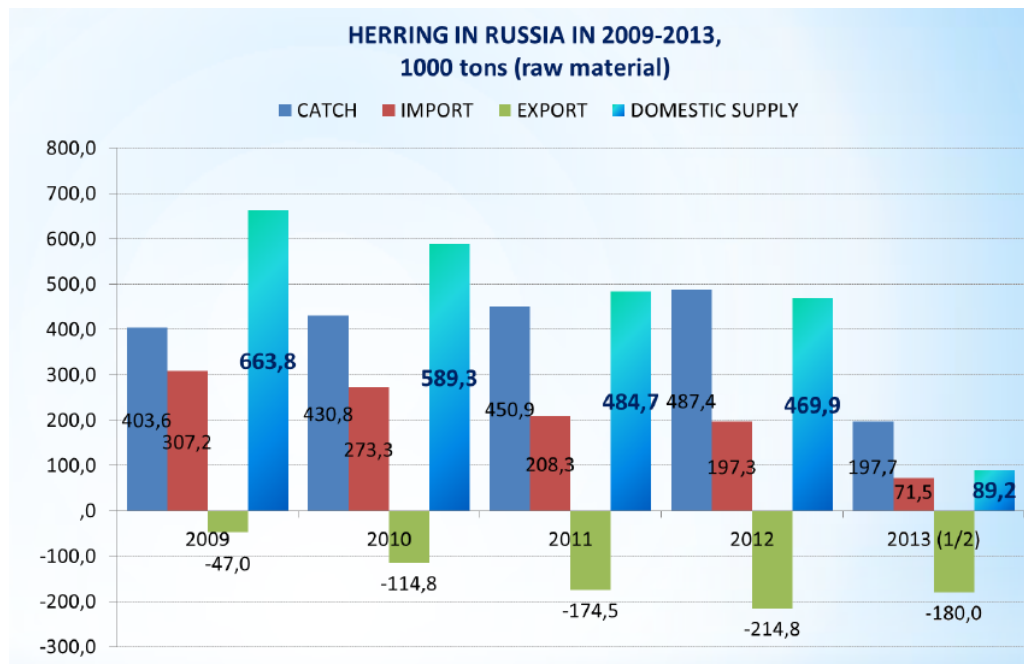


Fig. 7.8: Utviklingen av import, egen fangst og eksport av sild i Russland (Repinsky, 2013)

Som det framgår av fig. 7.8 øker fangsten av russisk sild omvendt proporsjonalt med importen av utenlandsk sild. Intervjuene våre viser imidlertid at russisk sild ikke er direkte substituttbar med importert sild. Dette skyldes at importert sild anses å ha høyere kvalitet enn den russiske. Men den russiske silden er billigst, både for importørene og for russiske forbrukere. En av respondentene våre forklarer at “Russia is a quite a different market. Our suppliers are often trying to compare us to the European markets, but these markets are not the same as in Russia. Europeans can pay higher prices for the fish, we can’t. Norwegian exporters are also facing competition from the Russian fishing fleet. The fish caught by the Russian fleet is much cheaper than the imported one, but the quality is lower. Still, the last two years our customers are turning to Russian pelagic fish because price is becoming more important than quality. We are facing a big competition. All our Norwegian and other suppliers know about this problem. We tell about them everyday – they should change their pricing policies.” Dette fører til usikre fremtidsutsikter for norsk sild i Russland: “If the prices for imports continue to grow, and the prices in the local markets continue to fall, there will be no future for imported Norwegian pelagic fish in Russia.”

## 7.2.2 Leverandørrelasjoner for sild

Vi har snakket med fire aktører i Russland, og dette utvalget gir ikke en fullstendig oversikt over kvaliteten på relasjonene mellom norske eksportører og russiske kunder. Men samtalene våre tegner et bilde på at russiske aktørene har valgt ut et lite antall leverandører som de jobber ganske tett med. For Norges del er alle de store leverandørene av sild representert. Tillit til leverandøren og lojalitet til kundeforholdet er avgjørende kriterier for leverandørvalg. En respondent forklarer at “the trust factor, especially in the pelagic fish business, is very important. We are communicating in a very easy way. The pelagic industry is very intensive:

the market and price changes constantly – it is like “a crazy house”, there is no time for undercover activities.” Selv om det er mange aktører i bransjen, er forholdene ganske oversiktlige. Derfor er det lett å velge en leverandør som vil prioritere kundeforholdet: “In Norway, I know almost everybody. Sometimes we are switching between companies. It is not just price – the main factor is loyalty to our company. There some suppliers who don't care who they sell to. They sell to everybody. But we prefer to work with companies that give maximum priority to us, companies that are loyal to us, who are willing to assist us.”

### ***En eller flere leverandører?***

Det er likevel viktig å balansere antall leverandører for ikke å bli avhengig. En leverandør forklarer at de har gått fra et ensidig leverandørforhold til å bruke flere leverandører fordi det gir bedre utgangspunkt for forhandlinger: “Practically we are working with all the major suppliers, and we will continue to do so if they give me the best price. We used to have a buying policy to choose one or several big suppliers and then work only with them. Some years ago we were thinking about the perfect supplier, one that could be big, profitable and efficient like ourselves. We managed to do this for some time. But when the quotas started to decrease and the prices increased, and the domestic catch, we had to look for several options. So now we are trying to have as may suppliers as possible to be flexible, to get the best price.”

Aktivitetsnivået øker imidlertid når en bedrift har flere leverandører å forholde seg til; “In order to survive and keep on earning in the crisis which has been recently, you need to move fast, to work hard. Working with several partners takes more time, more telephone calls, but it is also easier to make a profit.” Det er heller ikke sikkert at en russisk kunde kan ta alt volumet som norske leverandører kan selge. Eksklusive kontrakter blir derfor vanskelige for begge parter: “Our biggest suppliers introduced a policy where their customers had to take all of their volumes for a price they wanted. There will always be a conflict between their price and what we are willing to pay.”

### ***Organisering av relasjonene***

De russiske kundene kjøper jevnt gjennom hele sesongen. En respondent forteller at de kjøper 3.000 – 5.000 tonn pelagisk fisk gjennomsnittlig hver måned. En annen kjøper i snitt 1000 tonn pr. måned. Kontrakten gjøres i starten av sesongen. Da er det innledende forhandlinger på volum, prisnivå og leveransetidspunkt, og det blir enklere for de norske landanleggene å planlegge sin egen produksjon. Deretter forhandles det detaljert på priser og volum gjennom hele sesongen, ofte daglig. Når sesongen er ferdig så gjøres jevnlig forsendelser fra lager i Norge til Russland. Dette avhenger imidlertid av forbruket i Russland. Om sommeren spises det mindre sild, og da er forbrukerne mer opptatt av iskrem og frukt, og ikke salt sild, som en respondent uttrykker det.

Det er få personer involvert i relasjonene fra begge sider. Ofte er det kun en forhandler og en logistikkperson involvert hos kundene. Fra leverandørsiden møter de forhandlere og folk på fabrikkene når de ved jevne mellomrom kommer til Norge for å inspisere anleggene. Dette

skjer ved jevne mellomrom, men med en mye lavere frekvens enn f. eks. når det gjelder kvalitetskontrollører fra japanske kunder som ofte bor i Norge gjennom hele fangstsesongen. Under fangstsesongen er det daglig kontakt mellom kunder og leverandører, opptil flere ganger pr. dag på telefon, mail eller Skype. Utover dette treffes aktørene på jevnlig besøk hos hverandre eller på konferanser og messer. Et par respondenter etterlyser mer proaktivitet hos leverandørene sine. De har inntrykk av at det er kundene som må ta initiativ til å holde god kontakt.

### ***Tilpasninger i kundeforholdene***

De russiske kundene jobber tett med sine norske leverandører for å bedre kvaliteten på fisken. I mange tilfeller er det kundene som tar initiativet til kvalitetsforbedringer og teknologiutvikling: “The quality is extremely important - the grading, the cuts, the texture, the consistency, the smell. We are always in a constant dialogue. When we started our relationship with our Norwegian supplier, we told them what we wanted. Our technologist went to Norway and their people came to Russia. We told about our criteria and exchanged experiences. Then we found a compromise and continued working. If we have some deviations, we make our claims and they compensate. They learn from this and next time hopefully don't make such mistakes.” En annen kunde forteller at “this year we spent a week in one factory trying to show what is good and what is bad. We are making herring filets, so we showed which fillet is good and which fillet is bad. And they learnt from us.”

Ofte må leverandørene endre sin praksis for å tilfredsstille kvalitetskravene til det russiske markedet. De russiske importørene har kunder som kan være veldig kvalitetsbevisste og har god oversikt over hvor fisken kommer fra og hvordan den er blitt behandlet. Dette får konsekvenser for relasjonene til importørenes leverandører: “It took 15 years for Norwegian fish to get a position in Russia. Now all the processors and final costumers know that Norwegian fish is of good quality. We have long experience in working with herring, and working with Norwegian suppliers. Our customers know what we demand from our suppliers. Our customers even ask from which factory we buy. When we tell them, this is normally enough to trust the quality.” De russiske kundene er også en viktig kilde til informasjon om det russiske markedet. Denne informasjonen utveksles som en del av kundeforholdet, og dette setter de norske leverandørene pris på: “I always tell them about the situation in our market and what prices our clients are ready to pay for the fish. I feel that our suppliers are quite grateful for this piece of information. It is important for them to know what's happening in our inner market. We trust each other.”

Respondentene forteller i tillegg at de får gode kredittbetingelser av sine norske leverandører. Dette er med på å bygge gode relasjoner: “We usually have a contract signed at the start of the season. And then we split this contract into several supplies during the year. The Norwegians lets us store in Norway. We pay for this service but we do not need to pay all money up front - we can buy gradually during the whole year. This is very beneficial in financial terms. No Russian, Icelandic or Faroe company can give us the same terms, and this is the main reason

why we work with Norway.” En annen respondent forklarer at “large companies like Norway Pelagic and Egersund Seafood have credit insurance. It is quite comfortable for all of us to work like this.”

### ***Auksjonssystemet i Norge***

Pris er et viktig leverandørkriterie. I forrige punkt så vi at russiske importører er vel så opptatt av lojalitet og forutsigbarhet, men prisen på norsk sild har helt klart en innvirkning på etterspørselen. Økte priser er en av forklaringene på den reduserte norske eksporten til dette markedet. Russerne mener at dette skyldes høye priser på råstoffet inn til Norge. De følger godt med på det norske auksjonssystemet og er godt oppdatert på utviklingen innen norsk pelagisk industri generelt: “If they want to create value for us, the only option the suppliers have is not to pay high prices for raw material. They should change the pricing in the auction system. Last season the producers were fighting for raw material because the quotas were reduced and a lot of plants were suffering. And they were fighting for raw materials and paying higher and higher prices in the auction. Now the Norwegian pelagic industry is becoming more integrated, because Norway Pelagic is merging with Egersund Seafood, Brødrene Sperre bought Vikomar and so on. Soon there will be only four large companies left. If they manage to coordinate their purchases from the auctions and keep the prices down, they will be able to compete with the Faroes.”

Det spesielle norske auksjonssystemet og konsekvensene dette har for prissettingen av pelagisk fisk, preger flere av kundeforholdene vi har sett på. En respondent forklarer at “The Norwegian auction system is a problem. In Russia we understand the price limits which the final consumer is willing to pay. We pass this information to our supplier, but he can’t do anything with this unless he is willing to selling below his earning level. They buy at a high level in the auctions. For instance, the Norwegian fishermen sell the herring for 5\$. The Norwegian exporter needs to make a profit and he wants 7\$ from us. But we can’t sell above 4\$, or our consumer will buy tuna instead. In the end only the fishermen wins and the producers in Norway lose. An open market would be ideal – just like what is happening in markets all over the world.” En annen importør forteller at auksjonssystemet gjør det vanskelig å fortsette å handle sild i Norge: “The auction system in Norway is one of the reasons we do not like to work with Norway. We are working with Ireland because they have no auctions. Their prices are more competitive.”

### ***Tillit viktig***

Utover tilpasninger innen produksjon, leveringsbetingelser, avtaleinnhold og informasjonstilgang som vi har nevnt ovenfor, er det få tilpasninger mellom de russiske kundene og de norske leverandørene. Relasjonene er aktivitetsbaserte og stabile, men partene er ikke tett integrerte. En kunde beskriver dette på en grei måte når han sier at “ Our company has very long relations with almost all suppliers. From year to year these relations are growing. But we just do ordinary activities on the daily basis – no secrets.” En annen forklarer at “sometimes we talk about our families. Foreign people, particularly from Norway and Iceland are quite

easy to talk about everything. But the situation in the market is usually the main topic.” En respondent etterlyser tettere relasjoner, men dette begrenser seg til måten og omfanget de har kontakt med hverandre på, og ikke til integrasjon utover dette: “I hope we will keep the same level of our relations, and I hope they will improve. Probably it would be better to be closer to each other. Visual contact is very important. I think that purchasing manager should visit their suppliers more often just to have some discussions, to be more of a day-to-day communications so that the suppliers do not forget about us.”

I bunn av dette ligger gjensidig tillit: “In negotiations trust is much valued. We give our word and we follow it. Norway trusts us, and will continue working with us.” En annen respondent oppsummerer dette ganske godt på denne måten: “It is like a marriage. When you are happy, you are together. The Norwegian suppliers have a volume and we are ready to pay a reasonable price, this is practically the only thing we need. We have market relationship, but a loyal one. “

### **7.3 Aktørenes egne aktiviteter**

Her må vi skille mellom de respondentene som er tradere og de som er produsenter. Traderne er først og fremst et mellomledd mellom norske eksportører og russiske kunder som ikke importerer selv. Jobben deres er å matche pris, volum og sortiment. De to russiske produsentene (ROK og Russian Sea) som vi har snakket med importerer selv. ROK kjøper råvarer fra Norge og bruker disse i sin egen produksjon av sjømatprodukter. De salter, sylter, varm- og kaldrøyker eller hermetiserer fisken. Eller respondenten sier: “We buy, we process and we sell..!” Russian Sea forklarer at de fortrinnsvis salter og røyker fisken. Sild går til salting og makrell går til røyking. Det er ikke all fisk som egner seg til dette. Fisk som fanges om sommeren egner seg f. eks. dårlig til røyking fordi den er myk og går lett i stykker. Siden makrellen fra Island og Færøyene tas opp i denne perioden, var denne makrellen uegnet. Men dette endret seg forrige sesong.

Fisken blir i all hovedsak transportert på båt til St. Petersburg eller Kaliningrad. Deretter transporteres den med tog eller i økende grad med bil. Fisken lastes gjerne om ved knutepunkt hvor jernbanen disponerer kjøle- og lagringskapasitet. Det er kjøperne som organiserer transporten. Atlantic Pacific forteller at de unngår containertransport fordi dette er dyrt - de kjøper heller hele bulkklaster. I de fleste tilfellene er fisken allerede solgt når den kommer til St. Petersburg. Kundene som har kjøpt fisken kan enten velge å hente den med egen transport eller la Atlantic Pacific transportere den til deres lokasjon. Atlantic Pacific har også et lager i nærheten av havnen i St. Petersburg som kan brukes til mellomlagring. Dette lageret benyttes også av andre importører. DEFA beskriver en lignende praksis. De ønsker helst å selge fisken direkte fra båten når den ankommer St. Petersburg. De selger også mest “back-to-back”, dvs. at de har kjøpere klar når fisken ankommer havnen. DEFA har også egne lagere i andre russiske byer.

Generelt sier respondentene at marginene er små innen pelagisk industri. Det er derfor penger å spare på å ha effektiv logistikk. Som en respondent sier: “We are counting every dollar!”

#### 7.4 Kundegrupper til de russiske aktørene

Russiske trader selger videre til produsenter, videreforedlere, grossister og direkte til retailere. For Atlantic Pacifics del utgjør produsenter og videreforedlere 80% av salget mens 20% av salget går til grossister. Atlantic Pacific har totalt over 1000 kunder fordelt over hele landet. DEFA selger til alle aktørene nevnt ovenfor, men mesteparten av fisken selges til produsenter og videreforedlere.

Produsenter som ROK selger mesteparten av sin produksjon direkte til dagligvarekjedene. De har fem store dagligvarekjeder på kundelisten. De selger også til grossister og mindre butikker, men dette volumet er lite. ROK er i tett dialog med dagligvarekjedene mht. produktutvikling, kvalitet, størrelse, etc. og mye av denne informasjonen tilfaller deres norske leverandører. Sammen må de finne måter å møte butikk-kjedenes krav som for eksempel filestørrelse og innstilling av filemaskinene.

Basert på våre samtaler kan vi tegne dette bildet av distribusjonsnettverket i Russland (fig. 7.9):

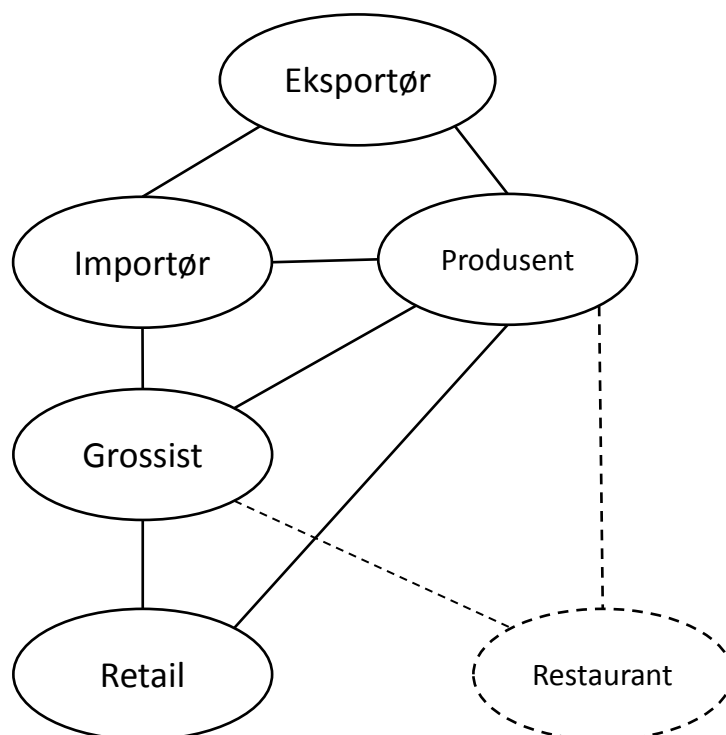


Fig 7.9: Distribusjonsnettverk for pelagisk fisk i Russland



Merk den stiplede linjen til restaurantleddet. Vi antar at pelagisk fisk også finner denne veien, men dette har ikke vært innholdet i våre samtaler med de russiske respondentene.

## **7.5 Analyse av integrasjonsmønstre for Russland**

### **7.5.1 Utviklet partiell integrasjon (direkte)**

Relasjonene mellom russiske kunder og norske leverandører preges av langvarighet. De russiske kundene er opptatt av tillit og lojalitet til samarbeidet. Vi ser eksempler på utviklet partiell integrasjon i tilfeller hvor russiske kunder er tilstede i Norge og gir innspill til den norske produksjonsprosessen mht. innstilling av maskiner for sortering og filetering. Flere kunder nevner at leverandørene har tilpasset sin produksjon etter deres anbefalinger. Dette har også videre forgreininger til kundenes nettverk i den forstand at disse justeringene er tilpasset de forskjellige matprodusentene (kunder av tradere) og dagligvarekjedene (kunder av produsentene).

Måten kjøpene foregår på et også eksempler på utviklet partiell integrasjon. Aktørene har etter hvert funnet et samarbeidsmønster hvor kjøp, forhandlinger og leveranser foregår i et ordnet og forutsigbart system.

Det virker også som relasjonene er åpne og transparente. En respondent forteller at siden aktørene kjenner hverandre godt og har lang fartstid, så er det lite rom for opportunistisk atferd i kundeforholdet.

Det kan imidlertid virke som kundene ønsker mer proaktivitet fra leverandørens side. Flere respondenter ønsker å utvikle relasjonen videre, men opplever at de selv må ta initiativet til dette.

### **7.5.2 Begrenset partiell integrasjon (direkte)**

Våre data indikerer at det er få personer involvert i relasjonene utøver de som direkte driver forhandlingene på hver side. Dette tyder på lav grad av integrasjon utover det som behøves for å håndtere kjøp og leveranser. Flere kunder vi har snakket med forteller også at de vil ha flere leverandører å forholde seg til. Grunnene til dette er at de må henvende seg flere steder for å få tilstrekkelig volum, men også at de vil unngå å bli for avhengig av en leverandør. Denne holdningen ser vi igjen på leverandørsiden. Slik sett har kundene flere langvarige relasjoner med kunder som blir utnyttet i forskjellige grad avhengig av volum tilgjengelig og forhandlingsutgangspunkt.

Prisen på den norske silden er også nevnt av flere respondenter. Pelagisk fisk er et produkt med lave marginer, og aktørene ser aktivt etter måter for å øke inntjeningen. På den ene siden forteller respondentene at de først og fremst vektlegger kvalitet og lojalitet til relasjonen når de velger sine leverandører. Likevel er det tydelig at disse kriteriene ikke er sterke nok når det kommer til stykket og kundene skal sitte igjen med fortjeneste fra videresalg. De russiske

kundene har god oversikt over det norske auksjonssystemet, og dette er et viktig ankepunkt mht. prisutviklingen.

### **7.5.3 Strukturell integrasjon (indirekte)**

Vi har ikke avdekket så mange eksempler på dette integrasjonsmønsteret i dette caset. Vi har lite data om kundenes relasjoner til andre aktører til å si noe spesifikt om dette. Vi har data som indikerer at importørene samarbeider om lagringskapasitet i Russland med andre russiske aktører. Dette er et eksempel på strukturell integrasjon.

Et annet eksempel på dette fra caset er samarbeid om kreditt- og leveringsbetingelser. I disse tilfellene nyter russiske kunder godt av norske eksportørers forhold til sine kreditleverandører.

### **7.5.4 Holdninger til å imøtegå integrasjon**

I den grad kundene vil ha flere kunder å spille på for å unngå avhengighet, er dette et eksempel på holdninger til bevisst å unngå integrasjon. Alle kundene gir inntrykk for dette i større eller mindre grad.

## 8 Resultater: Bedrifter i Japan

Japan er det viktigste eksportmarkedet for norsk makrell (fig. 8.1). Figuren viser også at Kina er det nest viktigste eksportlandet. Mesteparten av makrellen som selges til Kina re-importeres til Japan etter videreforedling. Slik sett er den norske makrelleksporten til Japan større enn dette volumet indikerer. Fig. 8.2 viser utviklingen av norsk sjømateksport til Japan over tid. Her ser vi at denne har vært jevnt økende siden 2006. Lakseandelen har vært relativt stabil i samme periode og det er først og fremst eksporten av pelagisk fisk som representerer volumøkningen. Makrell utgjør hoveddelen av pelagiske fiskeslag som eksporteres, men Norge selger også store mengder lodde til Japan (19.000 tonn hel frossen lodde eksportert i 2011). Japansk importstatistikk forsterker norsk makrells viktige posisjon på dette markedet. For eksempel kom 90% av frossen makrell fra Norge i 2011 (Norsk Sjømatråd, 2012a).

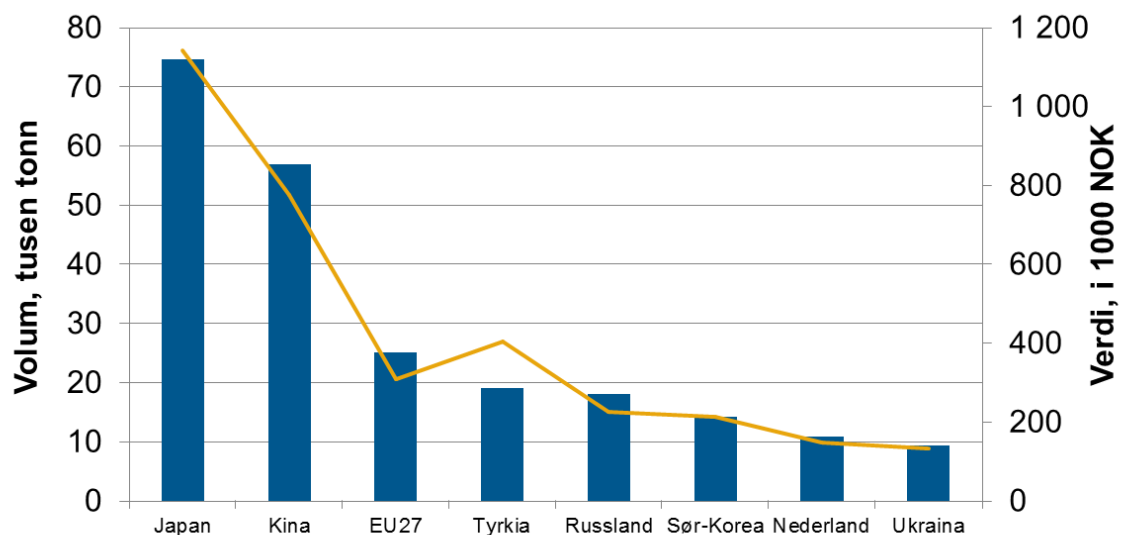


Fig 8.1. De viktige eksportlandene for frossen norsk makrell (Norges Sjømatråd, 2011. Datakilde:Toll- og avgiftsdirektoratet og Statistisk Sentralbyrå)

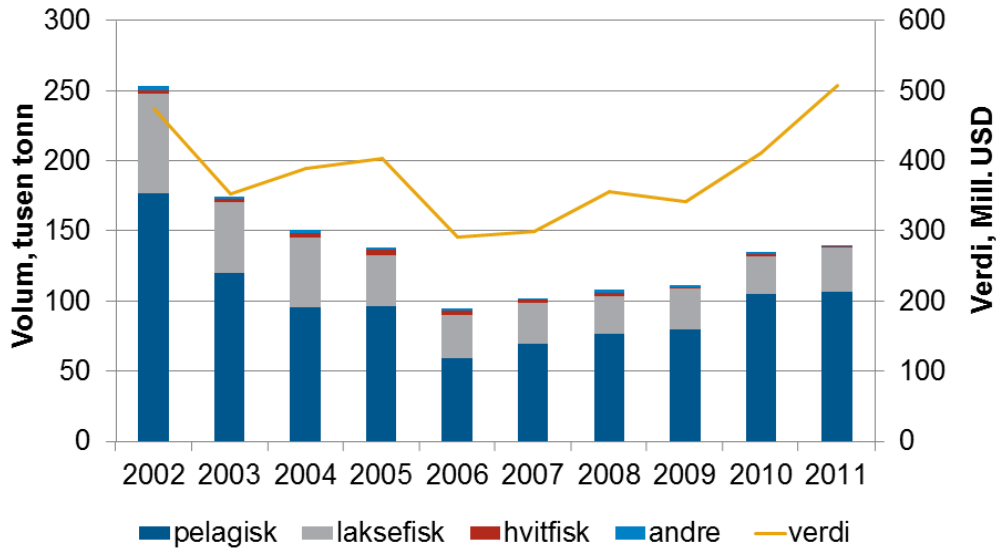


Fig. 8.2 : Norsk sjømateksport til Japan (Norges Sjømatråd, 2012a)

Japan har også en stor egenfisket kvote av makrell og denne konkurrerer delvis med norsk makrell. Japans kvote består av to arter, *ma-saba* og *goma-saba*. *Ma-saba* brukes først og fremst til konsum, mens *goma-saba* brukes til industrielle formål som fiskefôr og fiskeoljer. Promar (2012) viser imidlertid til at *goma-saba* selges til konsum i perioder hvor *ma-saba* er dyr eller lite tilgjengelig. Makrell (*saba* på japansk) har mange anvendelsesmåter. 20% av makrellen tilberedes fersk og 80% blir bearbeidet, dvs. at den blir saltet eller tilsettes eddik og oljer. Norsk makrell har størstedelen (80%) av markedet for saltet makrell. Denne selges vanligvis som fileter eller som hel makrell og stekes, grilles, spises hjemme eller på restaurant. De resterende 20% er japansk fisket makrell (Promar, 2012). Denne tilsettes eddik og oljer, og brukes ofte til sushi eller sashimi (se fig. 8.3, 8.4 og 8.5). Våre respondenter forteller at den norske makrellen er populær fordi den er fetere og smaker bedre enn den japanske. Smaken sitter i fettene og den norske makrellen egner seg bedre til steking og grilling. Japansk makrell er magrere og er bedre egnet til sushi og sashimi. Høye priser og lav norsk kvote har imidlertid medført at noe av etterspørselen etter makrell flyttes over på japansk makrell. Slik sett konkurrerer norsk makrell og japansk makrell i større grad om de samme markedene.



Fig. 8.3. Makrell tilberedt som sashimi og sushi



Fig. 8.4. Makrellfilet på sushirestaurant



Fig. 8.5: Sashimi av makrell til salgs i supermarked

Japanske forbrukere er veldig kvalitetsbevisste og Japan har lange tradisjoner for sjømatkonsum. I tillegg til produktkvalitet er forbrukerne opptatt av sporbarhet og informasjon om opphav og produksjonsland. Dette betyr at japanske restauranter og detaljister har store kvalitetskrav til sine leverandører, som igjen medfører at japanske importører benytter sine egne kvalitetskontrollører gjennom hele makrellsesongen i Norge. Dette er et særphenomen for det japanske markedet. Japanske importører overlater i liten grad sortering og kvalitetskontroll til sine norske leverandører til tross for at relasjoner og samarbeid går mange år tilbake i tid.

Et annet trekk ved det japanske markedet er at makrellen i økende grad blir videre prosessert i land som Kina, Thailand og Indonesia for deretter re-importeres til Japan. Prosessering skjer også på anlegg i Japan. Prosessering i Kina og andre land skjer manuelt, mens prosessering i Japan skjer både manuelt og maskinelt. De mindre anleggene jobber manuelt, mens større virksomheter jobber maskinelt. Den utbredte oppfatningen er at fisk som prosesseres i Japan holder høyere kvalitet. Kostnader er imidlertid med på å drive denne virksomheten utenlands. Vi ser også en utvikling i Japan som går mot større enheter på prosesseringssiden. Mindre anlegg har tradisjonelt ligget i tilknytning til havnene, og det er disse anleggene som tar hånd om mesteparten av Japans egen kvote. Men slike anlegg er ofte små og familieeide. I tillegg ble mange rammet av tsunamien i 2011. Det er derfor ventet en omstrukturering i denne delen av bransjen.

Et tredje særpreg ved Japan som sjømatmarked er rollen til de store importørene og handelshusene. I Japan domineres store deler av importen av såkalte *keiretsus*, dvs. store vertikalt og horisontalt integrerte selskaper. Slike selskaper har først og fremst rollen som importører, og selger makrellen til videreforedlere og andre mellomledd. Deretter havner

fisken hos detaljister og restauranter. I noen tilfeller selger importørene direkte til detaljister. Denne praksisen kan spores tilbake til tiden etter andre verdenskrig hvor japanske myndigheter la importen av utenlandske innsatsfaktorer (Japan har få egne naturressurser) i hendene på selskaper som hadde nødvendig kunnskap og kapital til å finne leverandører og utvikle relasjoner. Dette preger sjømatmarkedet i dag. Det er f. eks. ingen relasjoner mellom norske eksportører og videreforedlere, og produsenter slik som vi finner i Tyskland. Dette gjør at det japanske markedet kan virke uoversiktlig og ineffektivt med en lang rekke mellomledd fram til importør og konsument. En del av makrellen omsettes også gjennom de tradisjonelle japanske fiskemarkedene, som f. eks. Tsukiji i Tokyo. Disse markedene er kjent for sine mange ulike mellomledd.

Det er i underkant av 30 importører av makrell i Japan. Disse importørene kjøper makrell av de fleste av eksportørene som vi har snakket med denne undersøkelsen. Relasjonene går langt tilbake i tid, men er likevel transaksjonsbaserte i den forstand at det er få tilpasninger i kundeforholdene. Importørene bytter mellom flere norske leverandører i løpet av sesongen for å sikre seg råvarer. Forholdene preges av forhandlinger om pris og volum.

Vi vil komme tilbake til disse momentene etter en nærmere presentasjon av aktørene vi har vært i kontakt med i denne undersøkelsen.

## **8.1 Aktørbeskrivelse**

Vi har vi intervjuet seks importører og en av de største grossistene på fiskemarkedet Tsukiji. I tillegg har vi snakket med Henrik V. Andersen ved Norges Sjømatråd i Tokyo og Dr. Nobuyuki Yagi ved University of Tokyo. Dr. Yagi har stor innsikt i Japans fiskeriindustri, og har sittet i et regjeringsoppnevnt utvalg som har sett på fremtidige utfordringer knyttet til industrien. Vi har også snakket med to andre japanske importører (Ocean Trading Co. og Saihoku Fisheries) som har god oversikt over sjømatindustrien i Japan og dens relasjoner til Norge, selv om disse to i mindre grad er involvert i makrell.

I 2011 utgjorde Japans import av makrell fra Norge totalt 97.000 tonn, fordelt på 55.000 tonn hel frossen og 42.000 tonn fileter. Av dette representerer vårt utvalg ca. 71.000 tonn, dvs. litt over 70% av importvolumet fra Norge (se fig. 8.6). Det kan imidlertid tenkes at enkelte eksportører har inkludert den norske makrellen som reimporteres fra Kina i dette anslaget. Markedsandelen for vårt utvalg kan derfor være lavere enn 70 %:

Bedrift	Årlig total import av makrell fra Norge (tonn)
Kyokuyo	11.000
Kakoren Foods Corp.	2.000
Thyms Co. Ltd	13.000
Kokusai Shoji	25.000
Marubeni	10.000
Maruha Nichiro	9.000
Tsukiji Uoichiba ( også kalt «Toichi»)	800
Totalt	Ca. 71.000

Fig. 8.6. : Bedrifter i Japan som omfattes i denne undersøkelsen og deres importandel av makrell

Her følger en nærmere presentasjon av aktørene:

### ***Kyokuyo***

Dette selskapet er egentlig et gammelt hvalfangstselskap som har hatt egne trålere og fiskere siden 1980-tallet. I dag er Kyokuyo først og fremst et importselskap som har kjøpt norsk makrell siden 2006. Denne sesongen har de kjøpt 11.000 tonn makrell. 2/3 av dette volumet går til egne kunder, mens 1/3 av volumet selges til andre importører. Kyokuyo kjøper 65 % av makrellen hos en norsk leverandør, og det resterende volumet er fordelt på fire andre norske eksportører. Makrellen foredles først og fremst i Kina og i noen grad i Thailand, og reimporteres til Japan. Store kunder er japanske dagligvarekjeder og sushi-kjeder.

### ***Kakoren Foods***

Kakoren Foods Corporation er en importør med hovedkontor i Hokkaido. Selskapet handler først og fremst sild, men kjøper makrellen i Norge gjennom et datterselskap som har spesialisert seg på dette. Kakoren kjøper årlig 10.000 tonn med makrell, 8.000 tonn i Japan og 2.000 tonn i Norge. I Norge kjøper Kakoren hovedsakelig av to leverandører. Størstedelen av makrellen leveres til en videreforedler i Japan som også er spesialisert på makrell. I tillegg leverer de til fire grossister i Japan herunder grossister på Tsukiji fiskemarked.

### ***Thyms Co. Ltd.***

Thyms er en importør/trader og har vært i bransjen siden 1998. Selskapet er lite (åtte ansatte) men omsetter store volum (13.000 – 14.000 tonn importert fra Norge i 2012). Thyms importerer sardiner, hestemakrell og sild i tillegg til makrell. Makrell står for størstedelen av omsetningen. En del av makrellen selges til videreforedling i Japan, og en del går til videreforedling i Kina, Taiwan, Korea og Thailand. Makrellen som selges i Japan eller som reimporteres fra utlandet går til grossister (grossister på de tradisjonelle fiskemarkedene og andre mellomledd) og selges deretter til detaljister og restaurantkjeder i Japan.

### ***Kokusai Shoji***

Dette selskapet er også først og fremt en trader med få ansatte (fem stk.) og stort importvolum (25.000 tonn). Kokusai Shoji kjøper mesteparten av makrellen i Norge, men kjøper også en del fra Nederland (dette er sannsynligvis norsk makrell som ligger på fryselerger i



nederlandske havner). Ellers ligner nettverket deres i stor grad på det som er beskrevet ovenfor. Kokusai Shoji kjøper størstedelen av makrellen fra en norsk leverandør.

### ***Marubeni***

Marubeni er et stort *keiretsu* med tradisjoner tilbake til 1858. Det er først og fremst et handelshus innen matvarer, energi, papir og treprodukter, kjemikalier, mineraler og olje. Marubeni har et eget datterselskap som handler sjømat, og et annet selskap som selger videre i Japan (40%) og til andre eksportmarkeder (60%, hovedsakelig til Kina). Marubeni er også vertikalt integrert i den forstand at selskapet eier grossister og detaljister i Japan. Det kjøper 80% av makrellen fra en norsk leverandør, og 20% fordelt på to andre. Størstedelen av makrellen selges direkte til detaljister og en mindre del går til grossister. En liten del går til produsenter av diverse sjømatprodukter for detaljhandel (såkalte «lunchboxes» og «foodpackages»).

### ***Maruha***

Maruha er også et stort japansk handelshus. Det er vertikalt integrert og eier både egne fiskefartøyer, egne videreforedlingsanlegg og egne grossister. Maruha eier f. eks. den største grossisten på Tsukiji, Daito Gyorui. Det selger både i eget nettverk og til andre grossister og videreforedlere. 60% av makrellen går til videreforedling i Kina, mens 40% går til japanske videreforedlere. Maruha selger i økende grad direkte til detaljister, på samme måte som Marubeni beskriver ovenfor. Maruha kjøper av fem forskjellige norske leverandører. To av disse står for 60% av volumet, mens det resterende fordeler seg på de andre tre. 10 % av importen fra Norge er spotbasert.

### ***Tsukiji Uoichiba (Toichi)***

Dette selskapet er en av syv grossister på Tsukiji fiskemarked i Tokyo. Toichi importerer ikke direkte fra Norge selv, men fra importører som Kakoren Foods. Toichi kjøper både frossen makrell og fileter. Vi har inkludert dette selskapet i undersøkelsen fordi det gir et godt bilde av hvordan denne delen av omsetningen er organisert i Japan. Tradisjonelt har fisk vært omsatt gjennom de store fiskemarkedene, men i senere år har denne andelen sunket kraftig. Norsk makrell omsettes likevel på fiskemarkedene i et visst volum, og slike markeder har en viktig funksjon for å levere fisk til utallige små fiskehandlere og restauranter lokalisert i de store byene. Dette kommer vi tilbake til i dette kapitlet.

## **8.2 Innsatsfaktorer**

### **8.2.1 Råstofftilgangen**

Som vi tidligere har nevnt, kommer mesteparten av makrellen som importeres til Japan fra Norge. Fig. 8.7 illustrerer norsk makrells dominerende posisjon i Japan:

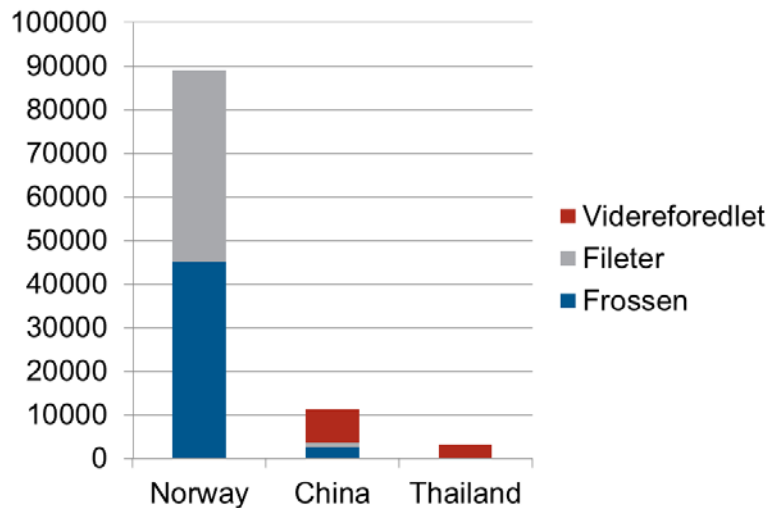


Fig. 8.7: Opprinnelsesland av makrellprodukter til Japan (Japansk importstatistikk, kilde: Suisantsuusin-sya, 2013)

I tillegg til disse landene importerte Japan begrensede volum makrell fra Taiwan, Island, Danmark, UK og Irland i 2012 (alle under 1.000 tonn). Den største konkurrenten til norsk makrell er makrell fisket i Japan. Japan har lange tradisjoner som fiskerinasjon, og Promar (2012) viser til at Japans makrellfangst var 380.000 tonn i 2011. Av dette utgjorde 162.000 tonn såkalt *ma-saba*, dvs. makrell som er benyttet til menneskelig konsum. Fig. 8.8 viser utviklingen av Japans egenfisket makrell:

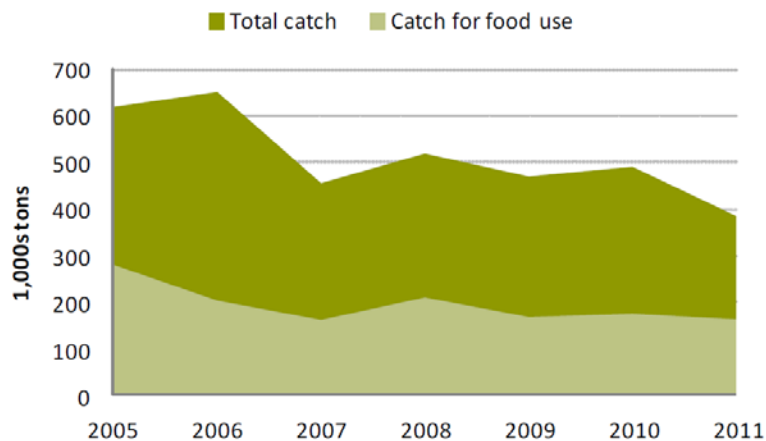


Fig. 8.8: Utviklingen i Japansk makrellfangst (Promar, 2012)

Vi ser at fangsten de senere år har vært nedadgående. Dette betyr at japanske videreforedlere i økende grad dreier kjøpene over mot makrell som i utgangspunktet blir brukt til industriformål, såkalt *goma-saba*. Totalmarkedet for makrell i Japan var imidlertid 361.000 tonn. Av dette hadde Norge 47% (se fig. 8.9):

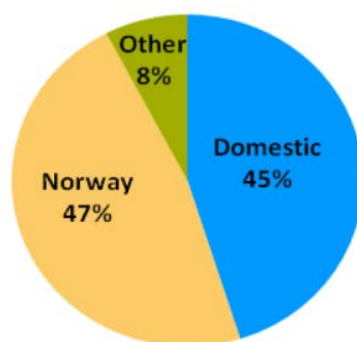


Fig. 8.9: Totalmarkedet for makrell: Norge vs. Japan (Promar, 2012)

En annen måte å representere dette på er illustrert i fig. 8.10. Her ser vi at japansk fisket makrell (45%) dominerer volumet. Deretter kommer frosne fileter (27%) og frossen hel makrell (16%). Mesteparten av dette kommer fra Norge. Videreforedlede fileter (6%) kommer hovedsakling fra Kina. Siste deler er makrell som var på lager i utlandet da datane ble oppdatert (6%).

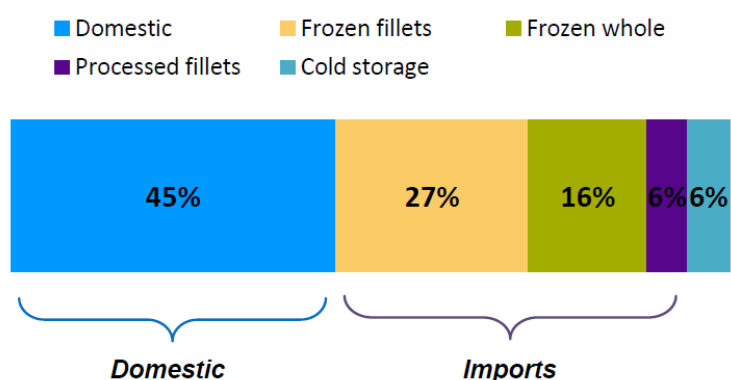


Fig. 8.10: Totalt makrellvolum fordelt på makrellprodukter, 2011 (Promar, 2012)

Japansk fisket makrell og norsk fisket makrell substituttbare, til tross for at de representerer to forskjellige makrelltyper. En av våre japanske respondenter forteller at norsk makrell er dyrere enn den japanske. Det gjør det lettere å velge japansk. I tillegg er den japanske makrellen større enn den norske, og japanerne vil helst ha størrelser over 600 gram. Dette medfører at den japanske makrellen er mer attraktiv i perioder. Generelt er de japanske importørene bekymret over utviklingen mot mindre størrelser på den norske makrellen. En importør forteller at: “Norwegian mackerel has a high price. Japanese price is lower. This year, the Norwegian mackerel is small sized, but Japan’s size is big sized. This is a concern for us”. En annen importør sier at: “This year, I’m a little bit concerned about the biomass of the mackerel. The fish is very small. We generally consume more Norwegian mackerel. The fat content of Norwegian mackerel is higher and the mackerel is tastier. Earlier we would never buy sizes down to 200-400 grams, but this year we may have to buy these sizes after all.

15 years ago, the average size of mackerel was around 550 grams. If we go back to 25 years ago, most of the mackerel was between 600 and 700 grams. But now it's getting smaller and smaller. This year it's all time low - 350 grams. This is my biggest concern". Dette er en historie som deles av flere importører. En respondent sier: "It's really funny. In Japan there are times when they are able to catch big mackerel. But in Norway, which is so organised and systematised, with all your big resources, the mackerel is becoming smaller."

## **8.2.2 Leverandørrelasjoner for makrell**

Flere av importørene vi har snakket med kjøper mesteparten av makrellen hos én eller et fåtall norske leverandører. Det er flere grunner til dette. For det første har dette historiske årsaker - kundeforholdene går langt tilbake i tid. Noen kundeforhold er over 20 år gamle. En annen årsak er at det har vært flere fusjoner på landsiden i Norge. Dette betyr at kunder som forholdt seg til flere leverandører nå har fått én hovedleverandør: "Historically, we did business with several Norwegian suppliers. But they merged and got bigger. Now we buy mainly from one. But we still buy from the same processing plant."

En annen viktig årsak er at japanerne i stor grad ønsker å få tilgang til hele produksjonen på et dedikert landanlegg i sesongen. Det er bare noen få anlegg i Norge som er store nok til å kunne tilby dette. Forutsigbarheten som ligger i å kunne forholde seg til én produksjon er viktig: "They give us one processing plant throughout the season. We can buy from one plant until the end. This is just for us, not for the other importers. But they sell to other countries like Russia." Gjentatte kjøp ved de samme anleggene medfører at kundene har fått god innsikt i den norske produksjonen og har et godt utgangspunkt for å velge. En japansk importør forteller at: "the fish is well-graded and the frozen condition is very good. The management of the company is very good and we know them well. The plant has a good reputation in Japan. So we will keep buying from them." I og med at ikke alle anlegg kan tilby dette, så må de japanske kundene må konkurrere om råvarene: "We are actually competing to get allocations from Norwegian suppliers. There is a competition between us. We would like to have one processing plant through the season along with the other importers. It's quite difficult. When a Japanese importer wants to have access to the production, all of the importers want to have at the same time. So the Norwegian supplier must make decisions about how to allocate his plant between several customers on a day-by-day basis. We don't compete so much for price, as for allocation of resources. We have to secure our volume."

### ***En eller flere leverandører?***

Samtidig vil de japanske kjøperne å ha flere leverandører å forholde seg til. En viktig grunn for dette er at de som regel kjøper mer fisk enn et enkelt anlegg kan levere. En annen grunn er at kjøper og selger ikke alltid er enige om pris og betingelser. Når dette skjer går importørene til andre norske leverandører som kan levere: "Our supplier will give us a price quotation before we get to the processing plant. If we think this price level is within a feasible range, we will present our inspector there. Then we negotiate, only very small adjustments. With our

biggest supplier we do negotiations weekly or three days' basis. When it comes to smaller suppliers, we fix the price on a daily basis. We buy 70-80% of the volume from one supplier, and the rest is spotbased depending on fish available. If we can't reach an agreement, they will have to find another customer or sell to another market. But we usually agree."

Japanerne er redde for å bli avhengig dersom de velger å forholde seg til en bestemt leverandør. Flere leverandører gir et godt forhandlingsutgangspunkt for å diskutere pris. Det er heller ikke sikkert at en slik eksklusiv avtale gir nok råstoff i løpet av en sesong: "It's risky for us and other Japanese importers to rely only on one supplier. That's why we want to spread our business. We basically want to reduce our business down to from 70-80% to 50% from one supplier, but so far we have kept our ties because this supplier is dependable. If they can give us what we want, we will buy from them. But we also buy on spot basis when fish becomes available". En annen importør sier at "it's dangerous to stick to only one supplier. Although it is easier to control, we have to be competitive. We need several suppliers, although it is risky. If we cannot agree with our main supplier, there may not be any fish left when we approach the others. That's why we have to keep buying from several. Otherwise it will destroy the power balance when we negotiate."

### ***Størrelsen på volum avgjørende***

Størrelsen på fangstene spiller også inn. I sesongen kommer det inn store volum på anleggene i Norge, og da må leverandøren ha flere kunder for å få solgt all fisken: "Earlier we would have exclusive arrangements. We would say that 'This week, we are buying the whole production from your factory as long as the size is 300 grams and upwards.' But now the production in one plant, even for one week only, may be as much as 2,000 tonnes! Sometimes the landings are 700 or 600 tonnes a day! So each plant will sell to different importers each day. To buy for a whole week from one big producer is very risky for importers. And for the exporters."

Japanske importører opplever også forskjellig prispraksis. Dette medfører at de ønsker å ha flere leverandører å spille på for å finne riktig pris: "Our supplier exports to several countries and sometimes he may believe that the price will go up. He will hold on to his stock and wait till the price has increased. But another supplier may believe that the price will drop, and is more willing to sell. So each company changes its mind completely during the season and from one year to another."

En tiltagende konsentrasjon på leverandørsiden i Norge vil i dette bildet være negativt for forhandlingsstyrken til de japanske importørene: "20 years ago, there were almost 20 Norwegian producers. Now there are only six or seven big producers left because of shutdown or mergers. So what happens is that year by year, the suppliers are getting stronger against importers like us. That's why we need to have many suppliers. And the suppliers have many customers in Japan. And in other countries for that matter."

Ikke alle deler dette bildet. En stor importør forteller at han har mest igjen for å holde seg til én leverandør: “We don’t want to buy from several suppliers. If we buy from many others they may raise the price. For instance, if we buy 5,000 tons from one supplier and another importer buys 1,000 tons from the same supplier: Who do you think is in a better position? The 5,000 ton buyer of course. That's why we try to be the number one buyer from this plant - not number two or three. People buying from five or six different plants will be number two or number three to their Norwegian suppliers. Rather, you have to build a long relationship. I’ve been working with an Irish company for 26-27 years for instance, with the same guy, the same plant. So they know me and I know them. We have a basic understanding.”

### ***Tillit viktig***

Aktørene forteller at de har stor grad av tillit til sine norske leverandører. Likevel er de opptatt av å sortere og kontrollere fisken selv (mer om dette i neste punkt). Noen respondenter forteller også om forsøk på “juks” i den forstand at selgerne legger ved fisk av lavere kvalitet i leveransen dersom de ikke følger med. Selv om de japanske respondentene forteller om tillit til sine leverandører, er det likevel en viss mistenksomhet å spore i kundeforholdene.

Japanske importører er opptatt av personlige bånd. Dette er en viktig grunn for at de kommer tilbake for å kjøpe på de samme anleggene år etter år. Samtidig reageres det på utskiftninger av kontaktpersoner: “The manager is different every year and this is not easy for us. We wish to have a relationship with the plant rather than the people. But they bring a different guy every year. It’s not easy. We have told them. But this plant has been losing money, and this is part of the explanation.”

### ***Organisering av kjøpene***

Selve kjøpene preges av spotbaserte avtaler. I noen tilfeller setter aktørene seg sammen i løpet av sesongen og lager leveranseavtaler, men disse basert på volumbaserte og ikke pris. Det lages ikke skriftlige avtaler om eksklusivitet, kundeforholdene bærer heller preg av en innarbeidet praksis. I mange tilfeller går denne praksisen langt tilbake i tid: “Sometimes we have a kind of agreement that we buy from a given plant at market price. But what is the market price? The market price for them is one level, but the market price for us is a different level. We want to buy as cheap as possible. So we negotiate - sometimes tough negotiations. We have to find a compromise in the middle. We normally know what stock they have. We also follow the auction system. So we can guess their bidding and price structure.”

I sesongen snakker kjøperne med sine norske leverandører opptil flere ganger om dagen. I tillegg har alle importørene sine egne kvalitetsinspektører på norske anlegg. Disse bor ofte i Norge gjennom hele sesongen. Importørene har også egne forhandlere, som må sjekke priser og betingelser mot hovedkontoret i Japan under forhandlingene. Av og til kommer hele ledelerteam over til Norge slik at forhandlinger og samtaler er enklere å gjennomføre.

I de fleste tilfellene har kjøperne ordrer/kunder for sine kjøp. En importør forteller at han har så mye som 70-75% “back to back”, men i mange tilfeller kjøper de på spekulasjon.

Makrellen kan ligge på lager i opptil et år uten å forringes, så spekulasjonsbaserte avtaler er en mulighet for å sikre fremtidige leveranser. I tilfeller hvor importørene kjøper på ordre, så er dette utfra kriterier basert på volum, kvalitet og pris fra deres kunder (grossister og videreforedlere i Japan og Kina). I noen tilfeller snakker også importørene direkte med restaurantkjeder og dagligvarekjeder om hvilken kvalitet de ønsker. Utfra kunnskap om bransjen og historiske data har de et ganske godt bilde over hvordan etterspørselen vil bli framover. De senere år har prisen på norsk makrell gått opp. Det betyr at de japanske kundene må ta høyere risiko når de kjøper på spekulasjon.

### **8.2.3 Leverandørrelasjoner - Andre innsatsfaktorer**

Noen japanske importører kjøper også andre fiskeslag (f. eks. hestemakrell) av sine norske leverandører. Dette er likevel begrensede volum. En av respondentene forteller at de kjøper ca. 8000 tonn hestemakrell i tillegg til annen makrell. Andre kjøper laks i Norge, men dette er av norske oppdrettsselskap og ikke fra norsk pelagisk industri.

En interessant leverandørrelasjon har utviklet seg mellom den japanske importøren Thyms og Optima, en norsk leverandør av sorterings- og fileteringsmaskiner. I dette tilfellet ble den japanske importøren imponert over kvaliteten på prosesseringsutstyret hos sin norske leverandør. Etter innledende samtaler og forhandlinger fikk Thyms agentur på dette utstyret i Japan, og kunne dermed selge dette til japanske videreforedlingsbedrifter. Mange av disse har gammelt utstyr og en ineffektiv produksjon. Flere japanske videreforedlere fikk også ødelagt mye av utstyret og kapasiteten sin pga. tsunamien i 2011. En viktig del av salgsarbeidet er å ta med seg japanske videreforedlere til Norge slik at de får se utstyret i praksis. Denne delen av japansk industri er tradisjonelt skeptisk til utenlandsk teknologi. Dette samarbeidet har utviklet seg i positiv retning, og dette er etter hvert blitt et viktig forretningsområde for Thyms. Nye prosjekter er initiert, og andre partnere som SINTEF og FHF er trukket inn i utvikling og innovasjon av bedre og mer tilrettelagt produksjon.

## **8.3 Bedriftenes egne aktiviteter**

### ***Lagring og transport***

Fisk som kjøpes i Norge fryses ned og sendes med båt til Japan. Betingelsene er som oftest CIF, dvs. at frakt inngår i kjøpsprisen og det er leverandøren som velger fraktløsning. Fisken mellomlagres flere steder: En mulighet er å lagre i Norge. Dette foretrekkes av mange kjøpere og betingelsene er basert på forhandlinger. Lagring i Norge anses som trygt og sikkert, og gjennomsnittstemperaturen i Norge er lav. En annen mulighet er mellomlagring i Holland. Dette er et godt alternativ for fisk som skal lastes om på veien til Japan. Fisken kan også lagres i Japan hos de forskjellige videreforedlerene. Disse har i mange tilfeller fryseanlegg i nærheten av sine foredlingsanlegg. Ofte ligger disse i tilknytning til en havn og betjener lagring av japansk makrell i tillegg til den norske. Et annet alternativ er lagring i Kina. Dette gjøres i sammenheng med makrell som skal til videreforedling her. Dette blir imidlertid ansett

som en dårligere løsning. En faktor er stor forskjell mellom ute-og inne temperatur i kinesiske lageranlegg. En annen er en usikker politisk situasjon. Flere importører vi har snakket med anser dette for å være den minst egnede måten: “Too dangerous..” som en sier. Importører vi har snakket med forteller at makrellen kan ligge på lager i opptil 12 måneder, noen ganger så lenge som 24 måneder. Dette betyr også at det til enhver tid vil være makrell på lager. Dette har også en innvirkning på prisene. En importør anslår at han har ca. 15% av makrellen sin på lager. En annen forteller at 2013 har vært tøff pga. store mengder fisk på lager ved inngangen til sesongen.

Ved behov hentes makrellen ut av lageret og sendes til Japan eller andre land for videre prosessering. Dette skjer en gang i måneden eller oftere.

### ***Kvalitetskontroll og sortering***

Det spesielle med måten disse relasjonene er organisert på, er den store graden av kundestyrte aktiviteter i forbindelse med kvalitetskontroll og sortering. I motsetning til de andre markedene vi har undersøkt i denne rapporten, hvor tyske, polske og russiske sildeimportører kun tar stikkprøver av fisken de kjøper og besøker norske anlegg en gang i året, så har japanske importører sine egne kontrollører ved landanleggene i f. eks. Ålesund. Disse inspektørene blir ved anlegget gjennom hele makrellsesongen. Oppgaven deres er å sitte ringside når fiskebåtene lossere makrell og sørge for at de japanske kjøperne får den riktige kvaliteten. Dette er en innarbeidet praksis. En av kontrollørene vi snakket med var i Ålesund på 24. året. Viktige sorteringskriterier er ferskhet, størrelse (følgende inndelinger: over 600, 400 – 600, 300 – 500 og 200 – 400), innpakning (hvordan kartongene pakkes) og pris.

Hver enkelt japansk importør har sine egne kontrollører. De samarbeider i liten grad om denne praksisen med andre importører (selv om uformelle samtaler forekommer). Denne type kvalitetskontroll er en viktig del av konkurransen mellom importørene. På spørsmål om hvorfor ikke importører samarbeider i større grad, sier en importør at: “This has to do with competition between the Japanese importers and between the Norwegian exporters. We are all competing with each other.” En viktig dimensjon her er at konkurransen ikke går kun på pris, men også på kvalitet. En importør forteller at det japanske markedet er blitt mer kvalitetsbevisst og denne funksjonen er blitt veldig viktig. Det er kun små volum som blir kjøpt uten at importørene bruker inspektører. Det er også viktig for kontrollørene å ha kunnskap om fiskebåtene. Kvaliteten avgjøres i stor grad av det utstyret som finnes om bord. Størrelsesgradering bestemmes i stor grad av sorteringsmaskiner og hvordan disse stilles inn.

Et interessant spørsmål er om det foregår uformelle diskusjoner mellom de japanske inspektørene når de er samlet i Norge i et lengre tidsrom. Respondentene er litt unnvikende på nettopp dette punktet. En forteller at det nok blir utvekslet prisinformasjon, men ikke informasjon som har med kvalitet å gjøre. Dette er den mest sensitive informasjonen og er et viktig konkurransefortrinn.



Kontrollørene er først og fremst fagpersoner, og har ikke ansvar for de kommersielle forhandlingene. Spesielt gjelder dette for de større importørene som i perioder er representert med team bestående av kontrollører, forhandlerne og representanter fra ledelsen. For mindre tradere ser vi at samme person kontrollerer, forhandler og kjøper på vegne av kunder i Japan. En kontrollør forteller at dagen begynner kl. 06.00 i Norge. Da er klokken 13.00 i Japan og forskjellige kunder ringer inn ordrer. Dette fortsetter fram til kl. 10.00 norsk tid. Deretter er det inspeksjon som gjerne strekker seg til 19.00 på kvelden. Ved midnatt i Norge starter arbeidsdagen i Japan, og da blir det flere telefoner.

### ***Informasjonstilgang og sporbarhet***

Kvalitetskontroll anses som det viktigste arbeidet importørene gjør på vegne av sine japanske kunder, og de vil ikke overlate dette til de norske anleggene. En viktig grunn er at japanske restauranter og daglivarekjeder er veldig opptatt av sporbarhet og informasjon om opphav. Det er viktig for importørene å kunne dokumentere dette ovenfor videreførelere, grossister eller i direkte forhandlinger med dagligvarekjeder. Dette er en innarbeidet praksis som japanerne ikke stiller spørsmålstegn ved. En importør forteller at: "The quality of mackerel is very good in Norway. We shouldn't really need to dispatch a person there. But to be sure of the quality and also to be able to sell to our customers in Japan, we need to have somebody there to make inspections and to report back to us." Tilgang til informasjon gjør det lettere å selge makrellen videre i Japan: "We need to get information about the mean size, the quality of the fish, etc. Then we make an offer together with this information to our customer in Japan. Some importers don't care about this. They are just making an offer, simply saying 400-600 gram size and quote a price. But we want to be on the safe side and we check everything. If for example a supermarket needs some information about traceability, we can check at once because everything is here." Til tross for at de japanske importørene har et tillitsforhold til sine norske leverandører, så er dette ikke nok til å berolige kundene deres: "Even if we have a long relationship with our supplier, which has been built over many years, our customers cannot rely on our trust in this supplier only. This is difficult to explain to our customer. We cannot say 'We know them, so don't you worry!' That is not possible."

Selv om importørene forteller at de stoler på sine norske leverandører, så ligger det også en viss mistro til grunn for denne praksisen. Flere importører sier at de må sjekke om leverandørene faktisk gir dem antall og kvalitet som de har forhandlet seg fram til: "In general we trust our supplier. But sometimes the factory tries to change fish. This is very bad. To avoid this we need to send an inspector. If we buy for instance sizes between 400 and 600 grams, they will try to put in fish from 300 to 350 grams. They try to cheat us. Say we buy 500 tons. The first 100 tons are ok, but then there may be some fish of smaller sizes or some damaged fish. Our inspector can then ask the producer to change the lot. The Japanese are very concerned with quality." En annen forklarer at: "Sometimes the seller don't wish to tell us how bad this fish really is. We need to check for yourselves."

### ***Risiko***

Risiko er en annen faktor som forklarer praksisen. En importør forklarer at det er risikabelt å kjøpe store mengder fisk uten å ha en god formening om kvaliteten: “Think about this: A one day catch can be around 500 tons. We buy at ¥200 per kilo. This is \$1 million. Would you buy this without seeing it, just pay \$1 million? ‘Say: Okay, just ship it’ Can you do that? I don't think so.”

Det kan likevel tenkes at utviklingen går mot mindre behov for japanske kontrollører. En av grunnene til dette er at kvaliteten på makrell er blitt mer stabil i de senere årene. Da forsvinner behovet for tett oppfølging av leveransene. En annen grunn er at dette er en kostbar praksis.

Et interessant perspektiv i denne diskusjonen trekkes inn av Dr. Yagi Nobuyuki ved University of Tokyo. Han mener at en viktig grunn til at japanerne sender sine kontrollører til Norge er at dette er en del av karrierebyggingen og kompetanseutviklingen til disse arbeidstakerne. Utstasjonering i Norge sees på som attraktivt internt, og er et takknemlig avbrekk til en hektisk hverdag i Tokyo. Det er derfor andre motivasjonsfaktorer enn kvalitet som driver denne praksisen.

### **8.4 Kundegrupper til de japanske bedriftene**

Etter at makrellen er kjøpt i Norge så tar den hovedsakelig to veier til det japanske markedet: Den ene veien går via prosessering i Kina, den andre går til prosessering i Japan. De fleste vi har snakket med forklarer at dette størrelsesforholdet er % 60 i Kina og 40 % i Japan. Mindre volum blir videreforedlet i Thailand, Vietnam, Taiwan og Korea. Det er ventet at andelen makrell som prosesseres i Kina vil øke framover.

Prosessering eller videreforedling betyr at makrellen tines og fileters (i de tilfeller hvor makrellen kommer frossen fra Norge). Deretter tas beina ut og den saltes, krydres eller tilsettes oljer eller eddik avhengig av hvor den skal videreselges.

#### ***Videreforedling i Kina***

Selskapene som prosesserer makrellen i Kina gjør dette for et “processing fee”. Dette er ifølge Marubeni \$600-700 pr. tonn. Marubeni forteller at det kinesiske selskapet som de benytter ligger lokalisert i en toll-fri sone ved havnen i Kina, slik at det ikke blir regnet importavgift for denne makrellen, kun en avgift for prosesseringen. I slike tilfeller beholder den japanske importøren eierskapet til makrellen. Prosesseringselskapet som Marubeni benytter omsetter for mellom \$40 og 50 millioner. Denne type prosessering i Kina er “custom made”, dvs. at Marubeni velger prosesseringsgrad alt etter som hvor makrellen skal benyttes. Prosessering i Kina velges pga. lavere kostnader. Kinesisk arbeidskraft er fortsatt billig, og det er ventelig at denne aktiviteten vil øke i årene framover. I Kina fileteres fisken for hånd, mens i Japan gjøres dette maskinelt.

Noen importører har egne fabrikker i Kina. Maruha eier for eksempel 49% av en fabrikk i Kina. I tillegg kjøper de kapasitet fra tre andre kinesiske fabrikker. Utviklingen mot å videreforedling i Kina har gått gradvis og har tvunget seg fram pga. øktostnader med å prosessere i Japan. Marubeni forteller at: "Japanese importers started to process in China from around 1998. At the time we were squeezed by the Japanese reprocessors. We didn't make any money. We needed to change strategy. So we started to process at our own risk in China. Now we are selling the product to the end user. The cost in China is much lower than here in Japan and the structure has changed completely." Maruha forteller at over tid er kvaliteten på fisk som er prosessert i Kina blitt bedre. Samtidig øker den delen av markedet som etterspør makrell av lavere kvalitetsgrad enn high-end markedet. Det gjør at markedet for fisk som er prosessert i utlandet øker. Dette inkluderer også for fisk som er filetert i Norge.

I et lengre perspektiv ser respondentene at prosessering i Kina kan bli såpass dyr at importørene velger andre land som Thailand, Korea, Vietnam, Indonesia og Taiwan til dette formålet. Flere importører forteller at dette skjer, men foreløpig i liten grad sammenlignet med volumene som omsettes i Kina. Eksportstatistikken vi omtalte tidligere bekrefter dette.

### ***Prosessering i Japan***

Makrellen som fileteres og videreforedles i Japan har høyere kvalitet og reprosessering i Japan er således mest aktuelt for de mest kvalitetsbevisste kundene. I Japan finnes også bedre sorteringsutstyr enn Kina foreløpig har. Prismessig kan importørene tar ¥50 mer per kilo for makrell som er filetert i Japan. I Japan finnes hovedsakelig to hovedtyper videreforedlere. Den ene typen er eldre prosesseringsanlegg, familiedrevne bedrifter som ligger i tilknytning til havnene. Disse prosesseringsanleggene håndterer også den japanske makrellen som kommer på markedet. Denne delen av industrien er i tilbakegang. Respondentene forteller om familiedrevne bedrifter hvor den yngre generasjonen ikke ønsker å overta driften pga. dårlige økonomiske utsikter. Flere av disse anleggene ble også hardt skadet under tsunamien i 2011. Japanske myndigheter har gitt store lån og tilskudd for å hjelpe virksomhetene på fote igjen, men det er usikkert om det er grunnlag nok til sunn økonomisk drift i et lengre perspektiv. Det er ventet at denne delen av industrien står foran store strukturelle endringer. Den andre typen videreforedlere er større anlegg som ligger nær geografiske og logistiske knutepunkt. Disse anleggene kan ha mange ansatte, opptil 80 nevnes av en respondent. De driver storskalaproduksjon og har investert i sorteringsanlegg og fileteringsanlegg. Det er ventet at denne delen av industrien øker på bekostning av tradisjonell småskala virksomhet.

Eierforholdet til makrellen er komplisert. I noen tilfeller selges makrellen videre til reprocessor, som selger videre igjen til sine kunder med evt. fortjeneste. I andre tilfeller leier importørene produksjonskapasitet som de betaler for, men beholder eierskapet og evt. fortjeneste ved videresalg. Samtalene våre gir ikke et entydig bilde her.

### **Andre distributører og salgsledd**

Etter prosessering selges makrellen videre til hovedsakelig tre hovedgrupper: grossister, detaljister og produsenter av kunchboxes eller foodpackages. Noe makrell selges også til andre importører som har kontraktfestet større volum til sine kunder enn de har kjøpt i Norge. En del makrell selges også direkte fra importør til grossister, retailere og produsenter uten at de går innom reprocessing først. Slik ser vi for oss det japanske nettverket ser ut (fig. 8.11):

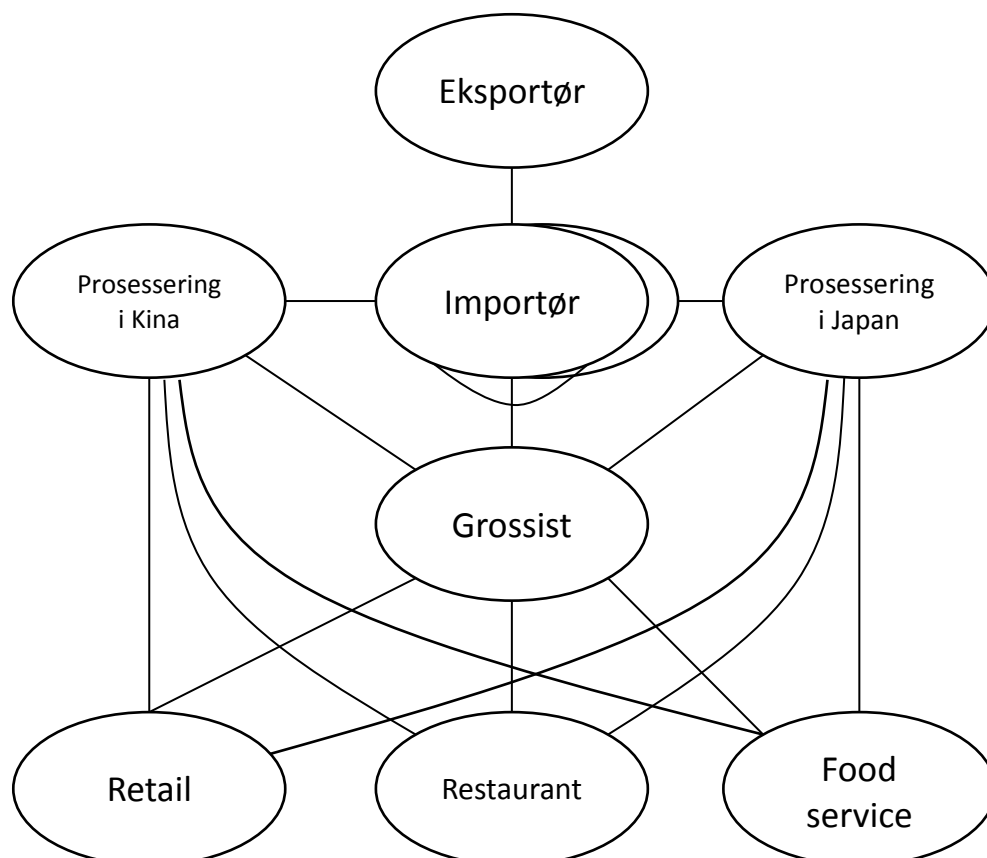


Fig. 8.11: Japansk netterk for distribusjon av makrell

Som figuren viser består nettverket av mange aktører og distribusjonen kan ta ulike veier. Det er likevel noen veier som tar større del av volumet enn andre. Både Maruha og Marubeni forteller at retail og grossister står for en vesentlig større del av volumet enn foodservice. I Maruhas tilfeller går 40% av volumet mens grossistene står for 60%. I Marubenis tilfelle er det omvendt. Samtalene våre indikerer også at makrell som er videreforedlet i Kina i større grad selges til retail, mens makrell som er videreforedlet i Japan i større grad selges til grossister i Japan. Det er retailerne som er driverne bak denne utviklingen. Økende konsentrasjon av retailkjeder og moderne logistikk-løsninger gjør at prosessering i Kina kan utføres for et stort marked til lave kostnader. Makrellen som selges via grossister i Japan selges i større grad til mindre kjeder og frittstående forhandlere og restauranter.

### *Grossister og fiskemarkeder*

Japanske grossister kan deles inn i to hovedgrupper: Grossister som holder til på de tradisjonelle fiskemarkedene slik som Tsukiji i Tokyo, og grossister utenfor dette markedet. Sistnevnte gruppe er vanskelig å definere tydelig. Her vil vi finne ulike mellomledd og tradere som kjøper og videreselger fisken. Den viktigste rollen til grossisten er sortimentsfunsjonen, dvs. å kjøpe og bundle varer fra ulike leverandører, og videreformidle dette til kjøpere slik at disse slipper å ha mange ulike leverandører å forholde seg til.

Dersom vi ser nærmere på Tsukiji, så har dette lenge vært sett på som det viktiske fiskemarkedet i verden (Bestor, 2004). Her selges over 450 fiskeslag hver dag, 14.000 mennesker har sin arbeidsplass her og det omsettes daglig fisk for over 20 millioner dollar. Markedet besøkes daglig av 35.000 kunder og har sine røtter tilbake til det 17. århundre. Det fikk sin nåværende form etter andre verdenskrig hvor det ble etablert som en effektiv distribusjonsmåte for fersk sjømat i Tokyo området. Liknende fiskemarkeder finnes i flere av de større byene i Japan. Denne organiseringen reflekterer på mange måter den japanske matkulturen hvor japanerne spiser mange retter med små porsjoner. Sushi er et godt eksempel på dette.

På Tsukiji er det syv grossister eller “primary wholesalers”. Dette er bedrifter som kjøper fisk av japanske importører. Noen importerer også selv (f. eks. selger norske eksportører laks direkte til grossister på Tsukiji). Grossisten vi snakket med, Toichi, kjøper makrell fra fem forskjellige importører. Toichi vil ha flere leverandører å spille på ut fra et forhandlingssynspunkt. Likevel går relasjonene til disse importørene langt tilbake i tid. Vår respondent hos Toichi har f. eks. kjøpt makrell av Kakoren Foods i 15 år.

Fisken kommer som regel til Tsukiji om kvelden fra fryselerer i havnene. Deretter blir den gjort klar til salg natten over (fig. 8.12). Tidlig morgenen etter blir den videresolgt til såkalte “secondary wholesalers”, dvs. små tradere som også har sin virksomhet på Tsukiji (fig. 8.13). Det er ca. 400 slike bedrifter under tak på Tsukiji. Disse kjøper fisk i små mengder, og selger videre til restauranter og butikker i Tokyo området. Volumet som omsettes på Tsukiji har gått sterkt tilbake de senere år. For fem år siden var det 800 “secondary wholesalers” på Tsukiji. Nå er det kun 400 tilbake. Den viktigste grunnen til denne reduksjonen er at størsteparten av volumet omsettes utenom dette markedet, dvs. direkte fra importør til dagligvarebutikker. På 1990-tallet omsatte hver av de store grossistene på Tsukiji for ¥200 mrd. I dag er dette tallet halvert. Toichi forteller f. eks. at de tidligere kjøpte 3000 tonn makrell i Norge. I fjor var dette redusert til 800 tonn. Så langt i 2013 har Toichi kjøpt 400 tonn makrell. Vår respondent forklarer denne endringen med økende konkurranse fra makrell videreforedlet i Kina. En konsekvens er at de kjøper mer japansk makrell.



Fig. 8.12: Norsk makrell gjort klar for salg på Tsukiji



Fig. 8.13: Grossister på Tsukiji sorterer fisk til sine kjøpere

Vi antar at denne utviklingen er tilfelle også for de andre “primary wholesalers”. Fra våre samtaler med respondentene så vet vi at ca. 50% av makrellen selges til det som de definerer som “wholesalers”. Vi antar videre at en god del av fisken ender opp på Tsukiji eller andre fiskemarkeder. Dette blir også bekreftet i intervjuer. Vi vet f. eks. at grossistene på fiskemarkedet selv selger direkte til retailers utenom Tsukiji, og at fisken ikke går innom de

tradisjonelle “secondary processors”. Det er imidlertid vanskelig å anslå hvor stor denne andelen er. Likevel kan vi fastslå at fiskemarkedet spiller en funksjon for distribusjonen av norsk makrell.

### ***Videre koblinger i nettverket***

Det er interessant å merke seg at det er lite eller ingen kontakt mellom de norske leverandørene og aktører lenger ute i distribusjonsnettverket. I noen tilfeller har de japanske importørene kunder med til Norge, men dette hører til skjeldenhetene. Fra intervjuene i Norge fikk vi bekreftet dette bildet. På spørsmål om hvorfor ikke japanske videreforedlere, grossister og retailere har direkte kontakt med norske leverandører av makrellen, sier en respondent at: “They have no knowledge about Norway. They have no knowledge about quality, but we are an expert in that area. It’s much easier and cheaper for them to ask us to buy in Norway, instead of them sending their own people to Norway and establish a relationship and all of its history. It’s much easier to ask us.” Dette er et godt eksempel på hvordan de japanske importørene forklarer og rettferdiggjør sin importørfuksjon.

## **8.5 Analyse av integrasjonsmønstre for Japan**

Vi skal bruke de fire ulike integrasjonsmønstrene vi introduserte i kapittel 4 til å analysere relasjonene som vi har sett på i denne delen av undersøkelsen:

### **8.5.1 Utviklet partiell integrasjon (direkte)**

Det finnes eksempler på dette integrasjonsmønsteret i Japancaset. Flere importører har f. eks. tilgang til hele kapasiteten norske landanlegg i perioder. Dette er eksklusive avtaler som gir til importører av en viss størrelse. Dette er en form for ressursdeling som er utviklet over tid.

Et annet eksempel er bruken av japanske kontrollører i Norge. Selv om mye av dette foregår på japanske kunders premisser, så er dette et eksempel på tilpasninger og koordinasjon av aktiviteter fra begge parter. De japanske kontrollørene og de norske landanleggene har over tid utviklet et samarbeidsmønster hvor det er en klar rolledeling og forventning. Dette henger sammen med ønsket om å ha så god oversikt over sporbarhet og opphav som mulig i forhold til deres videre kunder. Denne praksisen er et godt eksempel på hvordan ressurser som kunnskap og informasjon henger sammen på tvers av relasjonene – faktisk fra båt til land, og helt ut til japanske daglivarekjeder og restauranter.

Generelt kan vi si at gjentatte kjøp hos de samme leverandørene over mange år er gode eksempler på utviklet partiell integrasjon. Japanerne er trofaste i sine kundeforhold. Selv om de vil ha flere leverandører å spille på som de sier, så har de likevel godt utviklede samarbeidsmønstre med sine norske leverandører. De kjenner hverandre godt, også personlig, og har opparbeidet tillit gjennom årene. Japanerne er godt kjent med norske fangstmønstre, kvotestruktur, og kan gjøre kvalifiserte valg når det gjelder kvalitet på råstoffet. Vi ser likevel mindre fokus på auksjonssystemet og dets rolle når det gjelder råvaretilgang enn hva som var

tilfelle i f. eks. de tyske og russiske relasjonene. Respondentene har fått spørsmål om dette, men har ikke reflektert over auksjonssystemet og prissettingen på samme måte som de tyske og russiske respondentene gjorde. Det kan derfor tenkes at de ikke har tilgang til samme informasjon, eller diskuterer dette i samme grad med sine norske leverandører. Slik sett er informasjonsdelingen svakere i disse relasjonene.

Vi finner også utviklet partiell integrasjon mellom de japanske importørene og deres kunder igjen, enten dette er prosessanlegg i Japan eller Kina, grossister eller dagligvarekjeder. Japanske importører forholder seg til et antall aktører som de har valgt å inngå samarbeid med. Men dette samarbeidet er i stor grad begrenset til aktivitetsdeling og personlige bånd som forsterker relasjonen. Bortsett fra informasjonsdeling og kunnskapsoverføring har aktørene i mindre grad utviklet spesifikke ressurser for relasjonene.

### **8.5.2 Begrenset partiell integrasjon (direkte)**

Vi har enkelte eksempler på dette i Japancaset. Japanske kunder “shopper rundt” blandt flere norske leverandører dersom de ikke får tilgang til den fulle kapasiteten til de norske anleggene. Dette er imidlertid i stor grad styrt av tilgangen på fisk, og i mindre grad et ønske om svakere leverandørsamarbeid. Men respondenter vi har snakket med ønsker at det skal være en balanse i maktforholdet mellom de norske leverandørene og importørene. Flere sammenslåinger og tettere integrasjon på leverandørsiden i Norge oppleves som negativt.

### **8.5.3 Strukturell integrasjon (indirekte)**

Vi har også eksempler på denne integrasjonstypen i dette caset. Japanske importører deler for eksempel på prosesseringanlegg i Japan og Kina. De henvender seg også til de samme grossistene. Dette er en viktig konsekvens av forandring i markedsstrukturen.

Det beste eksemplet på strukturell integrasjon i dette caset, er Thymys i Japan som har introdusert ny sorterings- og prosesseringsteknologi på det japanske markedet med utgangspunkt i sin relasjon til norske landanlegg. Kunnskapen som japanerne har erhvervet i denne relasjonen er brukt til å endre andre relasjoner, som igjen har endret nettverksstrukturen slik at japanske prosesseringsbedrifter har fått en mer effektiv produksjon. Dette har igjen ført til at Thymys står sterkere i sin posisjon vs. sin norske leverandør.

### **8.5.4 Holdninger til å imøtegå integrasjon**

På mange måter kan vi si at flere aktører jobber aktivt for å imøtegå tettere integrasjon. Selv om de japanske importørene har utviklet lange kundeforhold med sine norske leverandører, så stopper samarbeidet ved salget, dvs. selve transaksjonen. Japanerne ønsker å unngå avhengighet, og jobber aktivt for dette i sin leverandørutvikling. Det beste eksemplet på dette er nok praksisen med å ha sine egne kontrollører. Selv om mange respondenter skryter av et godt samarbeid med sine norske leverandører, så stoler de først og fremst på sin egen kunnskap om kvalitet og størrelse når det kommer til stykket. Flere ble presset på dette



punktet i intervjuene. På mange måter kan vi si at aktørene har den tilliten som skal til for å ha gjentatte relasjoner, men ikke til å utvikle et tettere samarbeid. Dette kan også ha med makt å gjøre. Ved å insistere på å bruke egne konktrøllører skaffer japanske kunder seg førstehånds kunnskap om viktig produktinformasjon.

Vi ser også eksempler på at importørene i liten grad involverer leverandørene i kundeforholdene de har med det japanske distribusjonssystemet. På spørsmål om dette sier de at dette har liten hensikt. Her ligger det nok et sterkt ønske om å forsvare agentrollen sin. I de fleste tilfellene er importørene agenter som kun selger videre. De bearbeider ikke produktet i særlig grad. På spørsmål om hva som vil skje dersom store norske pelagiske eksportører forsøker å selge direkte til japanske grossister og detaljister, så forklarer de at dette vil være særdeles vanskelig mht. den kompliserte strukturen som vi preger det japanske distribusjonssystemet. Importørene sier også at det er vanskelig for grossister og detaljister å skaffe seg samme oversikt over de ulike leveransemarkedene på samme måte som japanske importører har opparbeidet seg. Årsaken er at markedene er kompliserte og uoversiktlige.

## 9 Resultater og diskusjon

### 9.1 Sammendrag av de ulike integrasjonsmønstrene

I dette kapitlet skal vi presentere de mest interessante eksemplene på integrasjon som dette studiet har identifisert, og diskutere hva dette innebærer for aktørene i pelagisk industri. Vi skal også sammenligne våre funn med resultater fra andre studier vi har gjennomført mht. integrasjon i sjømatindustrien.

I kapittel 4 presenterte vi vårt teoretiske ståsted og vårt perspektiv på integrasjon. Her sa vi at vi forventer å finne variasjoner i hvordan ulike aktører forholder seg til hverandre. Vi definerte derfor fire ulike integrasjonsmønstre: 1) utviklet partiell integrasjon (bevisste tilpasninger fra begge parter over lang tid), 2) begrenset partiell integrasjon (samarbeid som en følge av arbeidets gang), 3) strukturell integrasjon (påvirkning i kundeforholdet fra indirekte relasjoner) og 4) holdninger til å imøtegå integrasjon. Disse fire mønstrene er benyttet for å analysere dataene i hvert enkelt marked. Her er en oppsummering av hva vi fant i denne analysen (tabell 9.1):

Tabell 9.1: Sammendrag av ulike integrasjonsmønstre

	1. Utviklet partiell integrasjon (direkte)	2. Begrenset partiell integrasjon (direkte)	3. Strukturell integrasjon (indirekte)	4. Holdninger til å imøtegå integrasjon
<b>Tyskland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flere eksempler på tilpassede produksjonslinjer basert på kundenes behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langsiktighet og rutinemessige tilpasninger over tid</li> <li>Stort volum innebærer kjøp hos flere norske leverandører</li> <li>Informasjonsdeling under fangstsesongen</li> <li>Inspeksjoner hos leverandøranlegg</li> <li>Sesongplanlegging mellom flere aktører</li> <li>Koblinger mellom norske leverandører, tyske agenter og tyske produsenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilpassede produksjonslinjer er blitt bransjestandard</li> <li>Norske leverandørers tilgang til råvarer og forhold til auksjonssystemet preger prisbildet</li> <li>MSC sertifisering viktig for tyske retailere</li> <li>Samtransport for å utnytte ledig kapasitet</li> <li>Leieproduksjon i Polen viktig del av kostnadsbildet</li> <li>Flere aktører samarbeider med Sjømatrådet om felles markedsaktiviteter</li> <li>Relasjoner til leverandører av substitutter til sild (andre fiskeslag og kylling) kan påvirke relasjonene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mange aktører vil ha flere leverandører å spille på</li> <li>Avhengighet fremstilt som problematisk</li> <li>Få koblinger mellom norske leverandører og tyske retailere</li> </ul>

<b>Polen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Få eksempler på utviklet partiell integrasjon i Polen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relasjoner preges av langsiktighet og rutinemessige tilpasninger</li> <li>Gjensidig tillit og kjennskap</li> <li>Informasjonsdeling under fangstsesongen</li> <li>Uformell kontakt og møter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leieproduksjon for produsenter på det tyske markedet</li> <li>Relasjoner til eksterne leverandører av innpakning, tilsetningsstoffer og transport-tjenester</li> <li>Produksjonsteknologi tidligere utviklet av Orkla anvendes i nye relasjoner</li> <li>Relasjoner til EU for å oppgradere produksjonsanlegg og for å utvikle ny teknologi</li> <li>Samarbeid med Sjømatrådet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ønsker flere leverandører for å unngå uavhengighet</li> <li>Få koblinger mellom norske leverandører og videre aktører i det polske distribusjonsnettverket</li> </ul>
<b>Russland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eksempler på tilpassede produksjonslinjer</li> <li>Kjøpene foregår i et avtalt og forutsigbart system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relasjoner preges av langsiktighet og rutinemessige tilpasninger</li> <li>Gjensidig tillit og kjennskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Få eksempler på partiell indirekte integrasjon</li> <li>Norske leverandørers tilgang til råvarer og forhold til auksjonssystemet preger prisbildet</li> <li>Samarbeid om lagring og transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ønsker flere leverandører for å unngå uavhengighet</li> <li>Få koblinger mellom norske leverandører og videre aktører i det russiske distribusjonsnettverket</li> </ul>
<b>Japan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverandører gir tilgang til hele kapasiteten på enkelte landanlegg i perioder</li> <li>Gjentatte kjøp over mange år hos de samme leverandørene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relasjoner preges av langsiktighet og rutinemessige tilpasninger</li> <li>Gjensidig tillit og kjennskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prosessering av makrell i Japan og Kina</li> <li>Samlokalisering avhengig av kapasitet</li> <li>Norsk prosesseteknologi introdusert i Japan av Japanske makrell-importører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Japanerne ønsker å foreta egen sortering og kvalitetskontroll</li> <li>Frykter opportunistisk atferd hos norske leverandører</li> <li>Få koblinger mellom norske leverandører og videre aktører i det japanske distribusjonsnettverket</li> </ul>

Dersom vi sammenligner disse mønstrene så ser vi noen interessante tendenser:

- a) Norge er en viktig aktør i samtlige cases. Norske leverandører av pelagisk fisk har en betydningsfull rolle i sine nettverk og arbeider med mange ulike integrasjonsformer i viktige og utviklede markeder.

- b) I samtlige markeder finnes et felles utviklingstrekk – distribusjonsleddet utvikles raskt. Dette skjer i samtlige land selv om det er store forskjeller på hvor langt man er kommet i hvert enkelt marked. Landene har på denne måten unike særtrekk som de norske bedriftene utnytter på forskjellige måter.
- c) Norske leverandører er på forskjellige stadier i forhold til de ulike integrasjonsmønstrene: Noen leverandører har tette bånd og har gått langt i retning av utviklet integrasjon og samarbeid. Andre har færre bånd og har i større grad transaksjonsbaserte forhold til kundene.
- d) Det er forskjell på de fire markedene. Norske kunde- og leverandørrelasjoner til tyske og japanske bedrifter er mer etablerte og velutviklede sammenlignet med kunder i Polen og Russland. Utviklingen i Tyskland er spesielt interessant ettersom dette markedet er kommet langt mht. produktkvalitet og verdiøkning. Norske leverandører er aktive i dette arbeidet, og det er gjort mange gjensidige tilpasninger til kundene.
- e) Vi finner langt flere eksempler på begrenset integrasjon enn utviklet integrasjon. Dette kan bety at det er en rekke integrasjonsmønstre som er godt utviklet, men at partene ikke nødvendigvis er bevisste på dem. Dette gir betydelige muligheter for økt integrasjon. Likeså er det mange indirekte integrasjonsformer som har betydning for samspillet mellom kundene og leverandørene. Betydning av disse relasjonene er heller ikke alltid opplagt. For eksempel er det gjort store investeringer i infrastruktur. Dette fasiliterer god vareflyt og er med på å forenkle relasjonene.
- f) Det er interessante forskjeller mellom selger- og kjøpersiden. Kjøpersiden betoner i sterkere grad behovet for ikke å være avhengig av motparten. Dette er ikke spesielt for pelagisk industri, og vi finner liknende holdninger i en rekke andre bransjer. Selgere vil gjerne ha velutviklede kunderelasjoner mens innkjøpere er mer skeptiske.
- g) Relasjonene som identifiseres i undersøkelsen er begrenset til forholdet mellom de norske leverandørene og de ulike importørene. Det er få eller ingen koblinger mellom norske leverandører og aktører lenger ute i nettverket. Dette representerer gode muligheter for videre nettverkskoblinger.
- h) Kundeforholdene mellom de norske leverandørene og de ulike importørene påvirkes sterkt av det særegne norske omsetningssystemet for fisk. Dette er spesielt tydelig i det russiske og det tyske caset.

Hvordan er disse utviklingstrekkene jfr. andre deler av norsk sjømatindustri og andre sjømatnettverk?

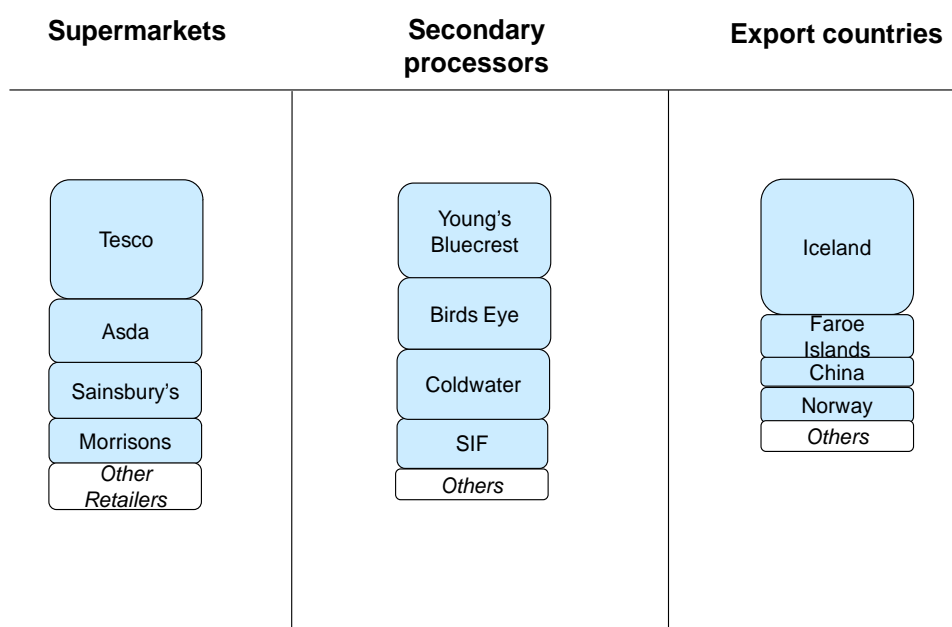
## **9.2 Sammenligning med andre sjømatstudier**

Vi har et godt utgangspunkt til å si noe om dette utfra andre studier vi har gjort. En større studie ved Handelshøyskolen BI fra 2005 til 2008 (Olsen, 2012) viser at det pågår dramatiske endringer i globale distribusjonsnettverk. Dette er spesielt framtrødende i de nordiske landene, men vi ser de samme trendene i f. eks. Storbritannia og USA. Trendene har også spredt seg til

Japan og andre høyt utviklede industriland. I alle disse landene ser vi en gradvis konsentrasjon mot et punkt hvor kun et begrenset antall aktører kontrollerer distribusjonen. Ofte står fire til seks aktører for størstedelen av volumet. Denne strukturelle utviklingen har fått konsekvenser for produsentleddene. Distributørene vil gjerne forholde seg til få utvalgte leverandører som kan levere jevnt hver dag hele året og sikre en kontinuerlig vareflyt. Vi får derfor en konsentrasjon på produsentleddet, og denne vil øke i omfang i tiden framover.

### 9.2.1 Hvit fisk i UK

Distribusjon av hvit fisk i Storbritannia er et godt eksempel på denne utviklingen og fig. 9.1 gir et bilde av situasjonen i dette markedet (Cantillon, 2010):



Figur 9.1: Viktige aktører i det britiske nettverket for hvit fisk (Cantillon, 2010)

I figur 9.1 ser vi at både produksjon og distribusjon domineres av noen få store aktører. Disse har funnet nye måter å integrere sine operasjoner på, som f. eks. vareflyt, kvalitetsinformasjon, produksjonsvolum og leveransetidspunkt. En konsekvens av denne integrasjonen er økt innovasjon innen emballasje og produktutvikling. Dette igjen påvirker hvordan produsentene kjøper sine råvarer og hvilke krav til spesifikke aktiviteter og produkttilpasninger som leverandørene må oppfylle.

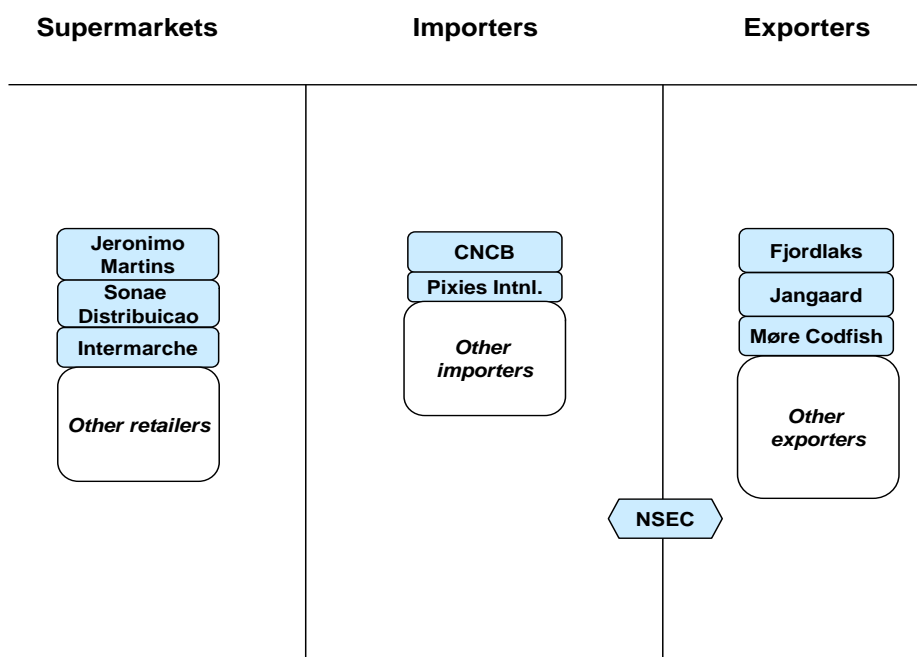
Videre ser vi at dette er store aktører med betydelig omsetning og omfattende virksomhet (tabell 9.2):

Tabell 9.2: Aktører i UK og deres viktigste kunder

Secondary processors covered by primary data				
	Young's Bluecrest	Birds Eye	Coldwater, inc Seachill	SIF, inc Lyons & Farne
<b>c. turnover, 2005</b>	£500m	£500m	£250m	£152m
<b>Main customers</b>	Tesco, Asda, Sainsbury's, Morrisons, M&S, Waitrose, Somerfield	Tesco, Asda, Sainsbury's, Morrisons, Somerfield, Co-op	Tesco, M&S	Sainsbury's, Tesco
<b>Main supply countries</b>	Iceland, China, Norway	Iceland, China, N. America	Iceland, China, Norway	Iceland, China

### 9.2.2 Baccalao i Portugal

Utviklingen i Storbritannia er ikke unik. Vi finner tilsvarende utvikling når det gjelder baccalao i Portugal (Haugnes, 2010). Baccalao er tørket og saltet hvit fisk (som regel torsk) og er Portugals nasjonalrett. Baccalao er et ekstremt viktig produkt for de ulike distribusjonsleddene. Her har de ulike aktørene utviklet forskjellige tilnærminger til måten produktet videreføres på. En type distributør jobber primært med produktkvalitet og prøver å være en ledende i denne forbindelse. Denne distributøren ønsker derfor å samarbeide med en leverandør som har samme prioritering. En annen type distributør ønsker først og fremst å bruke produktet som lokkevare og samarbeider med produsenter som har samme fokus på volum og pris. Fig. 9.3 og gir et bilde av strukturen og hvordan den er integrert:



Figur 9:2 Viktige aktører i det portugisiske baccalao-nettverket (Haugnes, 2010)

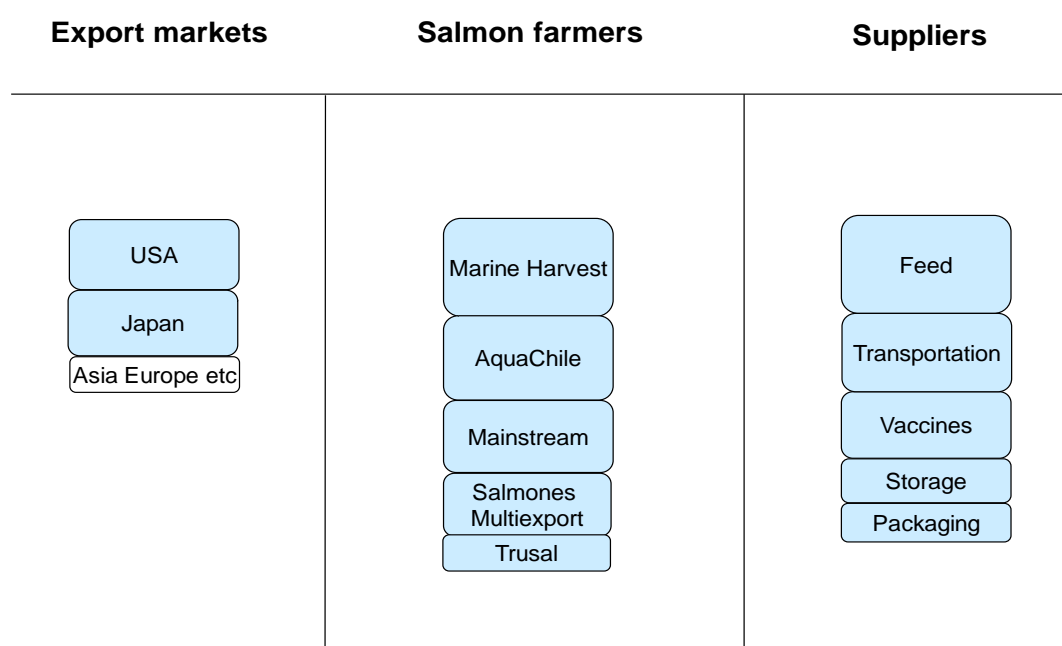
Tabell 9.2 beskriver ulike integrasjonsmønstre som de forskjellige aktørene har valgt, fra rene transaksjoner (pure exchange) til tett samarbeid (close cooperation):

Tabell 9.3: Interaksjonstyper i baccalao caset

	Pingo Doce	Sonae	Intermarché	CNCB	Pixies	NSEC
<b>Pure exchange</b>	Other suppliers	Certain suppliers	Certain suppliers	C&C customers		
<b>Light cooperation</b>	NSEC			Customers	Møre Codfish	Pingo Doce, Feira Nova, Recheio
<b>Buying &amp; selling</b>	Jangaard, NSEC	Suppliers, AC Nielsen	CNCB, Møre Codfish, Grouperie, Altomar, RiberAlve	SIF	Other Norwegian suppliers, retailers	Fjordlaks, Jangaard, Pingo Doce, Feira Nova, Recheio
<b>Producing &amp; using</b>	Jangaard	Suppliers, Pixies (Møre)	Suppliers, CNCB, (Fjordlaks)	SIF	Altomar, Carlos Alves	
<b>Close cooperation</b>	Jangaard			Fjordlaks	Møre Codfish	

### 9.2.3 Produksjon av laks i Chile

Det chilenske produksjonsnettverket av laks er et tredje nettverk som vi studerte (Cantillon, 2010; Huemer et al., 2009). Chilensk sjømatindustri utviklet seg svært raskt i begynnelsen av 2000-tallet, og volumet av atlantisk laks produsert i Chile mangedoblet seg i samme periode (med påfølgende negative konsekvenser). Norske bedrifter var involvert i nettverket på ulike måter og dominerte nettverket både direkte og indirekte gjennom forskjellige former for integrering. Fig. 9.3 viser de største aktørene og ulike leverandørtyper som de samarbeider med:



Figur 9.3: Viktige aktører i det chilenske laksenettverket (Cantillon, 2010; Huemer et al., 2009)

Tabell 9.4 oppsummerer bildet vi fikk av nettverkets ulike funksjoner og ulike integrasjonsmønstre. Norske selskaper er involvert både som eiere av lakseprodusenter (for eksempel Marine Harvest og Mainstream), men også som leverandører av fôr, utstyr og medisinsk utstyr. Også her ser vi at aktørene har valgt ulike integrasjonsmønstre:



Tabell 9.4: Interaksjonstyper i det chilenske produksjonscaset

	Marine Harvest	AquaChile	Mainstream	Salmones Multi-export	Trusal	EWOS
<b>Pure exchange</b>	Suppliers, customers	Suppliers, customers	Suppliers, customers	Suppliers, customers	US customer	Customers
<b>Light cooperation</b>	Europe	Europe	Europe		US customer	End customers
<b>Buying &amp; selling</b>	US/Japan customers, vaccine, packaging, storage	US/Japan customers, vaccine, packaging, storage	Japan /US customers, GMT, vaccine, packaging, storage	US/Japan customers, vaccine, packaging, storage	Japan/US customers, vaccine, packaging, storage	GMT, fish meal and pigment suppliers
<b>Producing &amp; using</b>	US/Japan customers, transport, packaging, storage	US/Japan customers, packaging, storage	Japan/US customers, packaging, storage	US/Japan customers, packaging	Japan customer	Mainstream, transport, fish meal and pigment suppliers
<b>Close cooperation</b>	Walmart, Skretting, transport, vaccine	Storage, feed	Walmart, EWOS, vaccine, feed	Feed	US customer, feed	Mainstream+ other salmon farmers

#### 9.2.4 Norsk laks i Japan

En fjerde studie omhandlet eksport av norsk laks til Japan (Abrahamsen, 2009). Tradisjonelt har sjømat i dette markedet blitt distribuert gjennom ulike nasjonale og regionale fiskemarkeder hvor en rekke aktører og mellomledd er involvert i distribusjonen og hvor alle skal tjene penger (også omtalt i kapittel 8).

Det som nå skjer er at de tradisjonelle fiskemarkedene opplever press fra alternative distribusjonskanaler, hvor store eksportører ønsker å handle direkte med japanske dagligvarekjeder. Integrasjon på produksjonssiden i Norge, eksempelvis fusjonen mellom Pan Fish, Marine Harvest og Fjord Seafood, og konsolidering av store dagligvarekjeder på kjøpersiden i Japan, medfører at stadig større volum selges til dagligvarekjedene kun gjennom ett importørledd. I disse tilfellene er det tett kontakt mellom norske leverandører, japanske importører, japanske videreforedlere (reprosessering) og dagligvarekjeder. F. eks. samarbeides det om lokalisering av aktiviteter som filetering og markedsføring. Japanerne har tradisjonelt ønsket å filetere fisken selv, med det resultatet at fisk blir sendt til Japan med hode, ben og skinn. Dette medfører økt vekt og økte transportkostnader. Nå har imidlertid flere norske eksportører fått gehør for at denne operasjonen kan gjøres i Norge når det er hensiktsmessig. Andre ganger utføres filetering hos en reprosessor i Japan eller ute i de ulike

butikkene. Samarbeidsformer som dette krever utstrakt samarbeid om kampanjer og produksjonsvolum, og avhenger av tett kontakt mellom aktørene.

### **9.2.5 Utviklingstrekk**

Denne gjennomgangen viser følgende fellestrekk:

- a) Samtlige eksempler beskriver en industriell utvikling mot et begrenset antall enheter som blir dominerende.
- b) På alle områder arbeides det med å utvikle avanserte integrasjonsformer. Dette gjelder både produktutvikling, produksjon, logistikk og varehåndtering, administrasjon og økonomistyring.
- c) Det finnes en variasjon i hvordan de norske bedriftene involverer seg i denne prosessen. Vi ser eksempler på bedrifter som er veldig aktive og ledende innen sitt område, og disse har klare ambisjoner for sin virksomhet. Vi finner også bedrifter som har en mer passiv holdning og er mindre bevisste på endringene.

Her finner vi igjen mange av de samme utfordringene som vi har identifisert i det nåværende studiet, og dette er uten tvil viktige elementer i utviklingen mot økt integrasjon. Vår sammenligning viser at jo mer de ulike nettverkene domineres av noen få enheter, jo viktigere blir integrasjonen mellom dem.

### **9.3 Integrasjonsmuligheter**

Det viktigste resultatet fra vår undersøkelse er at den viser at pelagisk industri har gode muligheter til å utvikle samhandling og integrere ulike aktiviteter og ressurser med kunder på viktige eksportmarkeder.

Vi skal her diskutere noen av de mest interessante mulighetene med utgangspunkt i tabell 9.1 som vi presenterte i starten av dette kapittelet (Vi har ikke tatt med integrasjonsmønster 4 som omhandler motarbeidelse av integrasjon i denne oversikten):

Tabell 9.5: Noen muligheter for integrasjon

	Utviklet partiell integrasjon (direkte)	Begrenset partiell integrasjon (direkte)	Strukturell integrasjon (indirekte)
<b>1.Produksjon</b>	<b>Tyskland:</b> Integrert produksjonsplanlegging med få aktører	<b>Japan:</b> Egne kvalitetskontrollører til stede i Norge	<b>Japan:</b> Sortering og prosesseteknologi
<b>2.Lagring og transport</b>	<b>Japan:</b> Lagring hos produsent, transportledd eller prosessanlegg avhengig av aktivitet	<b>Tyskland:</b> Mellomlagring i forbindelse med videreføring i Polen  Samtransport for å utnytte ledig kapasitet	<b>Russland:</b> Deling av lagerkapasitet mellom importører
<b>3.Informasjon</b>	Mange gode eksempler i hvert case	Utallige eksempler	Håndtering av informasjon om fangstvolum og fangstkvote – sesongvariasjon
<b>4. Nettverk: koblinger på tvers av relasjonene</b>	<b>Tyskland:</b> Koblingen mellom Norge, Polen og Tyskland <b>Japan:</b> Koblingen mellom Norge, Japan og Kina	<b>Tyskland og Japan:</b> Kobling av retailers kvalitetskrav mot leveranser fra norske leverandører	<b>Japan:</b> Velutviklede kunde- og leverandørrelasjoner

Tabell 9.5 viser at de viktigste integrasjonsmulighetene som undersøkelsen har identifisert er relatert til produksjonstilpasning, lagring og transport, informasjonsdeling og nettverkskoblinger.

### 9.3.1 Produksjonstilpasning

I alle casene finner vi direkte integrasjon i form av at produksjonsvirksomheten i hvert land tilpasses aktiviteter som utføres i andre land. Påvirkende faktorer er dels historiske og dels relatert til hvordan de industrielle strukturene ser ut i hvert enkelt tilfelle. Vi kan derfor få fenomener som at japanske inspektører er stasjonert i Norge under fangstsesongen for å sikre god informasjon om fisken på vegne av sine kunder. Et annet godt eksempel er tilpasninger av filetmaskiner basert på spesifikke kundebehov som vi så i det tyske caset og delvis i det russiske. Vi finner flere tilfeller av dette i kundeforhold hvor det er tett kontakt mellom selgere og kjøpere. Som en av eksportørene sier: “Mange kunder har helt spesifikke krav. På alle fabrikkene våre sitter vi med hele lister på spesifikasjoner som vi må ta hensyn til. Det kan være de samme kundene i de samme markedene, men de kan ha forskjellige slutt kunder. I disse tilfellene tilpasses produktene til hver enkelt kunde: Vi lager forskjellige kutt. Og dette er helt unikt fra kunde til kunde. Disse kundene har vært fantastiske og åpnet seg såpass mye for oss. For vårt største kunde er vi blitt enige om spesifikasjoner og prosesser for å tilpasse deres behov. Vi har også nisjekunder som er enda mer spesifikke. Men dette er et krevende marked å betjene og alle kan ikke gjøre det.” Denne utviklingen er i stor

grad drevet fram av store retailkjeder med fokus på å skape kostnadseffektive strømmer. Dette lå for eksempel til grunn for den raske utviklingen i Chile. I fremtiden kan vi forvente oss en fortsatt produksjonsspesialisering hvor det uten tvil finnes store muligheter for norske bedrifter til aktivt å påvirke denne type løsninger.

Indirekte relasjoner har også betydning for kundeforholdene. Vi ser f. eks. at produksjonsaktiviteter knyttet til makrell i Japan er i større grad outsources til Kina, Vietnam og Thailand, og at filetproduksjon for det tyske markedet oftere i skjer i Polen. Disse indirekte relasjonene vil ha konsekvenser for norske leverandører ved at filetering skjer kostnadseffektivt i land geografisk nær målmarkedet, og i mindre grad i Norge. I relasjoner hvor kontakten ikke er like tett som i det tyske eksemplet referert ovenfor, eller hvor filetering er for dyrt å gjennomføre i Norge, kan en mulighet kan være å ta større kontroll over fileteringen i et tredjepartland gjennom direkte investeringer. Dette har Egersund Seafood gjort i Danmark og i Ukraina. Men dette kan også løses ved samarbeid. For eksempel ser vi at filetering av sild i noen kundeforhold skjer i Norge, Tyskland, eller Polen, og at filetering av makrell skjer i Japan eller Norge alt etter hvor det er mest hensiktsmessig. Liknende samarbeid finner vi også for filetering av laks i Japan vs. Norge. Når et begrenset antall bedrifter blir dominerende, blir det hele et spørsmål om hva man kan bli enige om og hva som skaper de laveste kostnadene.

Vi vil også trekke fram de ofte ubevisste mulighetene som ligger i strukturell integrasjon. For eksempel kan eksisterende relasjoner brukes til å skape nye relasjoner. I Japan ser vi for eksempel at en importør har brukt relasjonen med sin norske importør til å knytte nye relasjoner til leverandører av prosess og sorteringsteknologi. Dette har igjen styrket hans relasjoner til sine kunder og gjort ham til en viktig aktør i sitt nettverk. Her ligger det også muligheter for norske eksportører.

### **9.3.2 Lagring og transport**

De fire ulike markedene viser stor variasjon i hvordan transport og lagring håndteres. Dette har mye å gjøre med hvordan den eksisterende produksjonsstrukturen ser ut på den ene siden, og hvordan fisken selges og forbrukes i sluttledet. Frossen fisk kan mellomlagres en periode uten at kvaliteten forringes. Kostnadseffektiv mellomagring kan også være med å dempe problemene som sesongvariasjoner og fangstvariasjoner skaper.

Store varelagre binder imidlertid kapital, og det må være enighet mellom aktørene hvordan denne kostnaden skal fordeles. I caset finner vi mange gode eksempler på hvordan ulike aktører har innrettet seg. En måte kan være å utvikle løsninger som fungerer for alle involverte parter, som deling av lagerkapasitet som vi så i det russiske caset. Samtidig vil andre aktører forsøke å finne mer spesifikke løsninger som fungerer bedre for sine relasjoner: “Kundene har forskjellige måter de vil ha levert varene på. Noen vil ha kort tid. Andre vil ha lengre levering. Det er forskjell fra kunde til kunde. De kommer til oss og vi må formidle til våre fabrikker hvorfor kundene vil ha det slik de som de vil. Vi diskuterer f. eks. hvilke

produksjonslinjer vi skal kjøre: Skal vi gjøre en tilpasning til høyere pris eller mer romslig til lavere pris? Men kundene er veldig bevisste på hva de vil” (norsk eksportør). Årsaken til dette kan være at de har unike krav, men kan også være de søker å finne løsninger som gir dem spesielle fortrinn sammen med sine spesifikke motparter.

### **9.3.3 Informasjonsdeling og kommunikasjon**

Informasjon og kommunikasjon er viktige momenter i samtlige cases. God informasjonsutveksling er en forutsetning for effektive kunde- og leverandørrelasjoner. Dette er spesielt viktig i situasjoner hvor det er naturlige variasjoner i ressurstilgangen. I pelagisk industri finner vi både sesongvariasjoner og variasjon i volum og kvalitet i den enkelte fangst. Dette gjør at det noen ganger er en veldig intensiv kommunikasjon mellom aktørene, og til andre tider er det lavere aktivitet. I det tyske caset ser vi for eksempel at norske leverandører møter sine europeiske kunder personlig ved jevne mellomrom, gjerne 3-4 ganger i året og gjerne i forbindelse med messer og andre kundearrangement. Kontakten er hyppigere pr. mail og telefon, ofte daglig i perioder. Store kunder sender sine egne inspektører til Norge ved jevne mellomrom. Mindre kunder sender agenter eller grossister.

Tilgang på informasjon om kvalitet trekkes også fram som en viktig faktor. Vi ser at aktørene har funnet flere måter å håndtere informasjonsflyten på. I det japanske caset løses dette ved at kjøperne sender egne kontrollører til Norge for å sikre førstehåndsinformasjon om kvalitet på makrell. For det tyske og polske caset har importørene og produsentene gått sammen med sine norske leverandører om å utvikle en MSC sertifisering for sild, i tillegg til jevnlig besøk hos sine norske leverandører. MSC merket blir derfor en viktig kvalitetsindikator. I begge tilfellene gjør denne informasjonsflyten det lettere for dagligvarekjedene å spore produksjonskvaliteten. Dette er viktig fordi det representerer en sentral del av markedsføringen mot forbrukerne.

Vi har generelt sett mange eksempler på god kommunikasjon mellom de norske bedriftene og deres kunder, men vi har ikke funnet spesielle administrative rutiner eller IT-løsninger. Isteden er det den personlige kontakten som vektlegges. Det finnes derfor store muligheter for videreutvikling på dette området.

### **9.3.4 Nettverk**

I samtlige cases finner vi veletablerte nettverk. Vi har identifisert et begrenset antall bedrifter som er dypt involvert og som kjenner hverandre godt. Mange forretningsrelasjoner strekker seg titalls år tilbake og de involverte bedriftene kjenner hverandre både teknisk og organisatorisk. Enkelte aktører har kommet langt når det gjelder kundetilpasninger: “Vi har gjort tette tilpasninger til de største kundene våre. Vi har hovedforhandlinger, delforhandlinger, produksjonsoppfølging, kvalitetskontroll – hele greia er integrert. Vi er disse kundenes fiskespesialist - deres kontakt mot råvareleddet. Her produserer vi på ordre, vi

lager produksjonsplaner for hele året som inneholder mengder, kvaliteter og størrelser, og har et prisregime som går over lengre perioder”, som en norsk eksportør sier.

Dette innebærer også at man kjenner til hvordan motparten påvirkes av andre aktører. Et tydelig eksempel på dette er det særegne norske aksjonssystemet som lager problemer for de norske produsentene. Flere kunder er bekymret over dette. De berøres indirekte av auksjonssystemet fordi de norske produsentene ikke har kontroll på sin viktigste råvare.

Våre resultater viser likevel at selv om bedriftene kjenner hverandre og har lange relasjoner, så har mange mange aktører lite kjennskap til sitt nettverk utover relasjonen til sin nærmeste motpart. Kanskje er dette området hvor det fins størst utviklingsmuligheter for pelagisk industri uavhengig av hvilket land den opererer i? Det ligger store gevinster i å øke bevisstheten om hvilken posisjon bedriften har i sitt nettverk, og hvilke muligheter bedriften har til å håndtere nettverkets videre utvikling. Vi ser for eksempel at det er lite kontakt mellom norske eksportører og kunder lenger ute i nettverket. Det er heller ikke alltid kontakt mellom importørene og de endelige omsetningsleddene for fisken. Samtidig vet vi at det foregår en konsentrasjon på produsent, importør og dagligvareleddet på de fleste eksportmarkeder (se punkt 9.2). Som en konsekvens av dette har f. eks. Marine Harvest som første norske eksportør etablert et eget importselskap for laks i Japan som handler direkte med japanske retailere.

Dersom vi ser på data fra vår undersøkelse, så gir tabell 9.6 et godt bilde av konsentrasjon blant aktørene i Norge og Tyskland. Tabellen presenterer markedsandelen til den største, de fem største og de ti største bedriftene i hver kategori er, og dette viser tydelig at de største aktørene står for en dominerende andel av det totale volumet:

Tabell 9.6: Markedsandel for aktører på det norske og tyske markedet

	Produsent/eksportør i Norge	Importør/produsent i Tyskland	Retailer i Tyskland
<b>Markedsandel for største aktør</b>	20% 1)	28% 1)	24% 2)
<b>Markedsandel for de 5 største</b>	70% 1)	47% 1)	85% 2)
<b>Markedsandel for de 10 største</b>	100% 3)	100% 3)	97% 2)

Basert på tall fra intervjuene i caset, 2) Retaildata, Tyskland (Metrogroup, 2010), 3) antakelser basert på intervjuene i caset

Det er derfor bare et tidsspørsmål før pelagiske industri vil se mønstre av et tett samarbeid mellom leverandører, produsenter og dagligvarekjeder på samme måte som på andre sjømatmarkeder. Norske eksportører må ta stilling til hvor aktive de ønsker å være i dette arbeidet. Vi skal se nærmere på dette i neste kapittel.

## **10 Konklusjon og anbefalinger**

Vi skal nå dra sammen våre resultater, og vi starter generelt med utviklingen i pelagisk industri og slutter med spesifikke områder som den enkelte bedrift og bransjen som helhet må ta stilling til.

### **10.1 Den industrielle utviklingen**

I pelagisk industri har vi funnet den samme generelle trenden som vi har identifisert på andre områder relatert til internasjonal handel av fisk: Industrien går i retning av en økende og omfattende konsentrasjon av bedrifter i sine respektive kategorier.

Denne utviklingen betyr at alle involverte parter kjenner godt til hverandres aktiviteter og ressurser. Det betyr også at alle vet hvem som samarbeider med hvem. De store volumene som håndteres skaper også en naturlig treghet – hurtig utskiftning av en motpart er ikke enkelt. Dette tar tid og må skje gradvis.

Hvor langt denne trenden har pågått i ulike land varierer, men det finnes en lik utvikling mot denne strukturen i alle landene som er med i undersøkelsen. En felles påvirkende faktor er utviklingen i distribusjonsleddet. I alle markedene er det en hurtig utvikling mot en mer konsentrert distribusjon som i sin tur driver fram en tilsvarende utvikling på produsentsiden.

#### **10.1.1 Gradvis spesialisering**

Et annet viktig trekk ved den industrielle utviklingen er økt spesialisering. Et resultat av denne utviklingen er at innkjøp står for en stor del av det totale produksjonsvolumet - ofte står innkjøpte varer og tjenester for 70-80% av de totale kostnadene. Ettersom et begrenset antall kunder står for 100% av inntektene, så blir den enkelte bedrift i stor grad en “koblingsenhet” mellom et begrenset antall leverandører og kunder. Hele kostnadsstrukturen påvirkes av hvordan denne koblingen gjennomføres. Selve koblingen blir viktig i seg selv. En konsekvens av dette blir at egne aktiviteter og ressurser må sees i relasjon til hva leverandører og kunder gjør, og ikke betraktes som interne aktiviteter og ressurser. I prinsippet finnes det to ulike måter den enkelte bedrift kan håndtere den sterke påvirkningen som viktige motparter representerer. Bedriften kan enten forsøke å håndtere dette gjennom å forhandle med motparten, dvs. forsøke å skape positive ”deals”, eller den kan søke og systematisk utnytte mulighetene den har til å finne nye måter å gjøre koblinger på. I det første tilfellet forsøker man å standardisere koblingene, og i det andre tilfellet prøver man å gjøre disse så unike som mulig. Det er dette andre tilfellet vi har sett på i dette studiet.

#### **10.1.2 Store muligheter for videreutvikling**

Det fins uten tvil store muligheter for norske bedrifter til systematisk å utvikle sine enkelte relasjoner med kunder og leverandører, og skape slike unike koblinger. Det er for eksempel

muligheter når det gjelder kostnader for produksjon og lager, aktiviteter og kostnader for sortering, transport og videreføring. Det fins muligheter til å forbedre dag-til-dag aktiviteter, og å håndtere svingninger over tid i form av sesongvariasjon og fangstvariasjon. I alle disse eksemplene kan en finne bedre løsninger ved å arbeide systematisk sammen med sine spesifikke motparter.

Nye tekniske og administrative forbedringer medfører at forandringer må gjennomføres på en koordinert måte på tvers av flere ledd. Her kan gjennomgangen i kapittel 10 og studiet forøvrig være en inspirasjonskilde til forbedringer og forsterket aktivitet. De norske bedriftene bør være pådrivere og gjerne ta en ledende rolle i denne utviklingen. Hva dette innebærer for den enkelte bedrift vil variere. Fra vår undersøkelse ser vi at noen norske bedrifter har kommet lenger i utviklingen enn andre. Alle slike aktiviteter må derfor gå ut fra de spesifikke forutsetninger som den enkelte bedrift har, i form av produksjonsfasiliteter i kombinasjon med motsvarende egenskaper hos prioriterte kunder. I et godt utviklet industrielt nettverk er det de unike egenskapene til den enkelte bedrift som utnyttes, og vi får ofte stor variasjon i hvordan de enkelte bedriftene utvikler sin rolle. Vi kan derfor ikke gi spesifikke anbefalinger om hva de norske bedriftene må gjøre, utover at de må være aktive i denne utviklingen og på de ulike områdene som vi har vist til i tidligere eksempler.

Vi vil likevel peke på noen forutsetninger som kreves for å utvikle evne til samhandling og interaktivitet på bedrifts- og bransjenivå.

## **10.2 Hva kreves på aktørnivå?**

For å være en aktiv og samhandlende bedrift kreves minst to egenskaper. Den første kan beskrives i form av den holdning som bedriften og bedriftens ansatt har. Den andre kan beskrives som interaktive kapabiliteter (evner). Vi skal se litt nærmere på disse to egenskaper:

### **10.2.1 Utvikle interaktiv holding**

For å fungere godt i forhold til store kunder og andre motparter er det en forutsetning at alle involverte i norske bedrifter deler disse perspektivene:

- Motparten har avgjørende betydning for utviklingen av vår egen virksomhet
- Det er viktig å mobilisere både en selv og andre aktører for å skape interaksjon
- Alle motparter er unike, både teknisk, administrativt og økonomisk
- Disse unike egenskapene er viktige utgangspunkt for interaksjonen – både i form av hindringer som må overvinnes og muligheter som kan utvikles
- Problemer som dukker opp gir alltid muligheter til å forbedre, utvikle og intensivere interaksjonen



- Relasjoner må evalueres kontinuerlig og utvikles for ikke å stivne hen
- Interaksjon er dyrt og må begrenses i de tilfeller hvor motparten ikke kan mobiliseres

Denne interaktive holdningen er sentral for å utvikle effektiv samhandling, og krever ofte innledende investeringer og systematisk oppfølging.

### 10.2.2 Utvikle interaktive kapabiliteter

Foruten holdninger kreves at den enkelte bedrift utvikler interaktive kapabiliteter. Dette betyr at man systematisk forsøker å skape muligheter til å utvikle effektive grensesnitt med viktige motparter i forhold til produksjon, administrasjon og logistikk. Dette stiller i sin tur krav til hvordan disse forholdene blir håndtert internt. Optimale interne løsninger kan ofte skape vanskeligheter når de skal kobles eksternt. Kapabilitetene har derfor både med ansattes kompetanse og mer grunnleggende investeringer å gjøre. Spesielt viktige er følgende områder:

- Prosessanalyser av aktiviteter og kostnader over flere ledd
- IT- løsninger – i kombinasjon med interne og eksterne parter
- Flytanalyser for hele produksjonskjeder
- Felles utvikling sammen med viktige motparter

Interaktive kapabiliteter inkluderer både ens evne til å drive spesifikke prosjekt på ovennevnte områder, men også en evne til å identifisere og ordne problemer i den daglige driften. Det er viktig å påpeke at denne type integrasjon ikke nødvendigvis krever finansielle eller formelle strukturer. Dette kan selvfølgelig være aktuelt i enkelte tilfeller og kan lette interaksjonen, men vel så viktig er hvordan ressurser og aktiviteter deles og endres i samspill.

### 10.3 Hva kreves på bransjenivå?

Vår studie peker også på strukturelle svakheter. Den viktigste er eksistensen av et system som forhindrer all integrasjon bakover mot råvareleddet. Et typisk særtrekk i alle industrielle nettverk er at krav på den ene siden (for eksempel økte kundekrav) møtes med en kombinasjon av forandringer internt i bedriften og forandringer i eksterne relasjoner. I pelagisk industri finnes ikke disse mulighetene, ettersom ressursiden er låst eller vanskelig å påvirke. Dersom vi legger utviklingen vi har sett i denne undersøkelsen til grunn er dette systemet vanskelig å opprettholde på lang sikt. Vi har også sett også at norsk pelagisk fisk for tiden opplever reduserte markedsandeler i sine viktigste markeder. Jo raskere dette systemet moderniseres, jo bedre vil dette være for næringen.

Undersøkelsen vår viser at selv om norsk pelagisk fisk har oppnådd høy markedsandel i alle markedene, så er denne andelen synkende (Tyskland er et unntak) og norsk sild og makrell trues av fisk fra andre leverandørland.

Et annet strukturelt problem er overkapasitet på produksjonssiden i Norge. Denne må gradvis tilpasses fremtidige volum, som i sin tur avhenger av de kunderelasjoner som utvikles. Dette kan sannsynligvis håndteres gjennom økt samarbeid i den nåværende strukturen og krever i mindre grad fusjoner, oppkjøp eller sammenslåinger på norsk side. Derimot vil slike endringer tvinge seg fram i mange av eksportmarkedene. Her har norske bedrifter mulighet for å spille en aktiv rolle.

## 11 Referanser

- Abrahamsen, M. H. (2009), 'Sensemaking in Networks: Using Network Pictures to Understand Network Change,' Doctoral thesis, Manchester Business School, University of Manchester.
- Bestor, T. C. (2004), *Tsukiji: The fish market at the center of the world*. Los Angeles, Ca: University of California Press.
- Birkeland, K. S. (2009), 'Consumption patterns for salmon and herring in Russia, with focus on factors influencing the total consumption frequency,' Masteroppgave, Universitetet i Stavanger.
- Blois, K. (1998), 'Don't all firms have relationships?,' *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (3), 256-70.
- Cantillon, S. (2010), 'The complexity of actor interaction,' Doctoral thesis, Norwegian University of Science and Technology (NTNU).
- Dagens Næringsliv 12.08.2013, "Fiskemilliardærer fusjonerer." <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article2662410.ece>.
- DGA, P. (2011), "Fish consumption in Poland," Fish Market Growth Association.
- Elvestad, C. and Nilssen, F. (2010), 'Restricting imports to the Russian food market: simply an act of protectionism?,' *Post-Communist Economies*, 22 (3), 267-82.
- Eurofish (2005), "Survey of the fish industry in Russia." [http://www.utanrikisraduneyti.is/media/vidskiptathjonustan/Skyrsla\\_FISH\\_INDUSTRY\\_IN\\_RUSSIA\\_I\\_Eurofish.pdf](http://www.utanrikisraduneyti.is/media/vidskiptathjonustan/Skyrsla_FISH_INDUSTRY_IN_RUSSIA_I_Eurofish.pdf).
- Haugnes, S. (2010), 'Consumers in Industrial Networks: a study of the Norwegen-Portuguese bacalhau network,' Doctoral thesis, Norwegian Business School (BI).
- Havforskningsinstituttet (2012), "Havforskningsrapporten 2012."
- (2009), "Norsk vårgytende sild," [available at [http://www.imr.no/temasider/fisk/sild/norsk\\_vargytende\\_sild/nb-no](http://www.imr.no/temasider/fisk/sild/norsk_vargytende_sild/nb-no)].
- (2013), "Temasider makrell." <http://www.imr.no/temasider/fisk/makrell/makrell/nb-no>: Havforskningsinstituttet.
- Honkanen, P. and Voldnes, G. (2006), "Russian consumers' food habits," Vol. 27: Fiskeriforskning.
- Huemer, L., Håkansson, H., and Prenkert, F. (2009), 'The Becoming of Cermaq: The interplay between network influences and firm level control ambitions,' *IMP Journal*, 3 (3), 53-75.
- Håkansson, H. and Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Jahre, M. (2006), *Resourcing in business logistics: the art of systematic combining*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.

Kumar, N., Stern, L. W., and Achrol, R. S. (1992), 'Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier,' *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29 (2), 238-53.

Kystmagasinet (2013), [available at <http://www.kystmagasinet.no/Nyheter/2012/Sildevote-pa-377590-tonn/>].

Metrogroup (2010), "Data, Figures and Facts regarding the structure of the retail and wholesale industry in Germany, Europe and worldwide." <http://www.metrogroup.de>.

Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), 'The commitment-trust theory of relationship marketing,' *Journal of marketing*, 58, 20-38.

Myrland, Ø., Xie, J., Kinnucan, H. W., and Pettersen, I. K. (2012), "Value of Optimal Market-Oriented Harvest of Herring," in Report on FHF project no. 900634: Universitetet i Tromsø.

Nilssen, F. (2005), "Produkt- og markedstilpasning av pelagisk fisk i det russiske markedet," Vol. Rapport 7/2005: Fiskeriforskning

Norges Sildesalgslag (2013), 'Driftsmelding: De enkelte fiskeslag.'

---- (2012), "Omsetningsoppgave 2012," [available at <https://www.sildelaget.no/no/tall-og-fakta/omsetning/omsetningsoppgave-2012.aspx>].

Norges Sjømatråd (2012a), "Markedsbeskrivelse og landprofil: Japan "

---- (2012b), "Markedsbeskrivelse og landprofil: Polen "

---- (2012c), 'Markedsbeskrivelse og landprofil: Russland.'

---- (2012d), "Markedsbeskrivelse og landprofil: Tyskland."

---- (2012e), "Vareflyt sild og makrell," in Presentert på Pelagiske Dager i Bergen, 5. - 6. september i Bergen.

---- (2013), "Vareflyt sild og makrell," in Presentasjon av Kristin Lien på Pelagisk Dag, 21.08, Ålesund

Norsk Bransjestandard for Fisk (1998), "Norm: Produksjon av sild og makrell."

Norsk Fiskerinæring (2013), "Norges 30 største fiskebåtrederier: Aker Seafoods like suveren!," in Norsk Fiskerinæring. 53 ed. Vol. 2.

OECD (2009), "'Russian Federation'," in Review of Fisheries in OECD Countries: Policies and Summary Statistics. OECD Publishing.

Central Statistics Office (2011), *Warsawa, Poland*.

Olsen, P. I. (2012), 'Below the surface: How (seafood) networks work - and how they change,' *IMP Journal*, 6 (3), 186-93.

Pelagisk Forening (2011), "Årsrapport 2011."

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

- Repinsky, D. (2013), "Changes in the Russian market," in Pelagisk Dag. Ålesund, 21. august: Norges Sjømatråd.
- Solholm, R. (2007), "Fisheries: Dramatic Russian restrictions on import of herring " in The Norway Post. <http://www.norwaypost.no/index.php/business/fishing-and-fish-farming/5047>.
- Suisantsuusin-sya (2013), *Power Data - Book on Fisheries (Japan)*. Japan: Suisantsuusin-sya.
- Tveterås, S., Tveterås, R., and Lien, K. (2011), 'Food consumption changes in Russia: An analysis of regional demand for herring products,' *Food Economics – Acta Agriculturae Scandinavica, Section C*, December (8), 222-32.
- USDA, F. A. S. (2012), "Fish and Seafood Production and Trade Update." <http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Fish%20and%20Seafood%20Production%20and%20Trade%20Update%20Moscow%20Russian%20Federation%207-24-2012.pdf>.
- Voldnes, G. (2008), 'Maktforholdet mellom russiske kjøpere og norske leverandører,' *Økonomisk fiskeriforskning*, 18 (2008), 37 - 42.
- Webster, J. F. E. (1992), 'The changing role of marketing in the corporation,' *Journal of Marketing*, 56 (4), 1.
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

## **Bis forskningsrapporter/Research Reports**

Rapportene kan bestilles fra våre hjemmesider: [www.bi.no/forskning](http://www.bi.no/forskning).  
Eller direkte fra Akademika Nydalen: [nydalen@akademika.no](mailto:nydalen@akademika.no)

The reports may be ordered from our homepage [www.bi.no/research](http://www.bi.no/research). Or directly from the bookstore Akademika Nydalen: [nydalen@akademika.no](mailto:nydalen@akademika.no)

### **2014**

Morten H Abrahamsen og Håkan Håkansson:  
*Integrasjon og samarbeid på pelagiske eksportmarkeder.*

### **2013**

5/2013

Marius Nordkvelde, Anton Diachenko, Robert Alexandru og Torger Reve:  
*Kapitalforvaltning i Norge - en ny vekstnæring? (Assset Management in Norway: Who are we and who can we become?).*

4/2013

Marius Nordkvelde, Torger Reve:  
*Ferjefri E39: Næringsliv og verdiskaping.*

3/2013

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve:  
*Offshore Oil and Gas as Industrial Driver.*

2/2013

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve:  
*Norske selskapers etableringer i Afrika: Klynger og nettverk som drivkraft for norsk næringslivs etableringer i Afrika, sør for Sahara 2000-2012.*

1/2013

Eskil Goldeng og Lena Bygballe:  
*Bygg-, anlegg- og eiendomsnæringsens betydning for Norge - oppdatering 2013.*

### **2012**

2/2012

Anne-Britt Gran, Anitra Figenschou, Terje Gaustad, Audun Molde:  
*Digitalt kulturkonsum: En norsk studie.*

1/2012

Eli Moen:  
*Forsknings- og innovasjonspolitik: Norske utfordringer i lys av internasjonale endringer.*

### **2011**

15/2011

Marius Nordkvelde:  
*Endrede strukturer i byggevarehandelen 1996 – 2011.*

14/2011

Jørn Rattsø og Rune Sørensen:

*Statlige selskaper med sektorpolitiske mål: En evaluering av statlig styring.*

13/2011

Villeman Vinje and Marius Nordkvelde:

*Knowledge-based Telecom industry.*

12/2011

Leo A. Grünfeld og Anne Espelien:

*En kunnskapsbasert fornybar energi- og miljønæring.*

11/2011

Leo A. Grünfeld, Erik W. Jakobsen, Lars E. Eide og Christian S. Mellbye:

*En kunnskapsbasert finansnæring.*

10/2011

Ragnhild Kvålshaugen:

*Kunnskapsbaserte tjenester.*

9/2011

Espen Andersen:

*Knowledge-based IT & software.*

8/2011

Frank Asche og Ragnar Tveterås:

*En kunnskapsbasert sjømatnæring.*

7/2011

Amir Sasson:

*Knowledge-based metals & materials.*

6/2011

Arne Nygaard og Jakob Utgård:

*En kunnskapsbasert varehandel.*

5/2011

Erik W. Jakobsen:

*En kunnskapsbasert maritim næring.*

4/2011

Amir Sasson:

*Knowledge Based Health.*

3/2011

Amir Sasson and Atle Blomgren:

*Knowledge Based Oil and Gas Industry.*

2/2011

Lena Bygballe og Eskil Goldeng:

*En kunnskapsbasert bygg-, anlegg- og eiendomsnæring.*

1/2011

Erik W. Jakobsen og Anne Espelien:

*Et kunnskapsbasert reiseliv.*

## **2010**

4/2010

Anne Espelien og Leo Grünfeld:

*Byggenæringen i økonomiske nedgangstider: En studie av regionale og kommunale sysselsetningseffekter i Norge.*

3/2010

Øystein Noreng og Leif Wollebæk:

*Virkemidler for aktivitetsnivå og mangfold på norsk sokkel - rammebetingelser og utgiftsføring for utbyggingsinvesteringer.*

2/2009

Lena E. Bygballe:

*Samarbeid og læring i byggenæringen - En case studie av Nye St. Olavs Hospital i Trondheim.*

1/2010

Torger Reve and Marius Nordkvelde:

*Case study – the global maritime knowledge hub.*

## **2009**

5/2009

Torger Reve:

*Norway – a global maritime knowledge hub.*

4/2009

Lars Chr. Monkerud:

*Tjeneste- og tiltaksprofiler ved det lokale NAV-kontoret: Den nye arbeids- og velferdstjenesten i - og utenfor – NAV.*

3/2009

Rikke Nielsen, Lena E. Bygballe og Torger Reve:

*Når nedgangen rammer: En studie av omstillingsstrategier i den norske byggenæringen i kriseåret 2009. Kr 100*

2/2009

Atle Midttun (Ed.):

*Strategic CSR Innovation. Serving Societal and Individual Needs.*

1/2009

Anne Espelien og Torger Reve: *Bygg-, anlegg- og eiendomsnæringens betydning for Norge – vekst og lønnsomhet (1998-2007).*

## **2008**

6/2008

Göran Persson, Leif-Magnus Jensen, Erna Senkina Engebretsen, and Bente Flygansvær:

*Distribution Networks in Transition.*

5/2008

Peder Inge Furseth og Elisabeth Samuelsen:

*Utvikling av multikanalstrategi: Betydning av sømløshet og samspill mellom distribusjonskanaler.*

4/2008

Carl Arthur Solberg og Ole Helge Lien:

*Globalisering av banknæringen: Effekter på norske banker og den norske banknæringen.*



3/2008

Catherine B. Arnesen og Kåre Hagen:

*Fra vesen til virksomhet: Et tilbakeblikk på erfaringene med fristilte statlige virksomheter.*

2/2008

Gabriel R.G. Benito, Sverre A. Christensen, Randi Lunnan: Sverre Tomassen:

*Fra operativ til strategisk internasjonalisering: En studie av store norske selskapers utflytting av divisjonshovedkontorer.*

1/2008

Terje Gaustad:

*Private film financing. Gains and losses in the Norwegian film sector.*

Handelshøyskolen BI  
0442 Oslo  
Tlf: 46 41 00 00  
www.bi.no



Handelshøyskolen BI er Norges største forskningsbaserte handelshøyskole med om lag 20 000 studenter og rundt 370 faglige medarbeidere. Det drives forskning og undervisning på et høyt internasjonalt nivå innen økonomi, markedsføring, ledelse og administrasjon.

Det arbeides både med grunnforskning og anvendt forskning. Resultatene formidles gjennom undervisning, vitenskapelig og populærvitenskapelig publisering og oppdragsrapporter.

Forskningen er organisert i åtte institutter:

Institutt for

- finansiell økonomi
- innovasjon og økonomisk organisering
- kommunikasjon, kultur og språk
- ledelse og organisasjon
- markedsføring
- regnskap, revisjon og jus
- samfunnsøkonomi
- strategi og logistikk

Ytterligere informasjon foreligger på våre hjemmesider: [www.bi.no](http://www.bi.no)