

## **Kinesisk produksjon av fryste filetprodukter av torsk**

Markedskonsekvenser for norske filetbedrifter i det europeiske markedet

Finn-Arne Egeness





Nofima er et næringsrettet forskningsinstitutt som driver forskning og utvikling for akvakulturnæringen, fiskerinæringen og matindustrien.

Nofima har om lag 400 ansatte.

Hovedkontoret er i Tromsø, og forskningsvirksomheten foregår på seks ulike steder: Ås, Stavanger, Bergen, Sunndalsøra, Averøy og Tromsø

**Hovedkontor Tromsø:**

Muninbakken 9–13  
Postboks 6122  
NO-9291 Tromsø

**Ås:**

Osloveien 1  
Postboks 210  
NO-1431 ÅS

**Stavanger:**

Måltidets hus, Richard Johnsensgate 4  
Postboks 8034  
NO-4068 Stavanger

**Bergen:**

Kjerreidviken 16  
NO-5141 Fyllingsdalen

**Sunndalsøra:**

Sjølseng  
NO-6600 Sunndalsøra

**Averøy:**

Ekkilsøy  
NO-6530 Averøy

**Felles kontaktinformasjon:**

Tlf: 02140  
Faks: 64 97 03 33  
E-post: [post@nofima.no](mailto:post@nofima.no)  
Internett: [www.nofima.no](http://www.nofima.no)

**Foretaksnr.:**

**NO 989 278 835 MVA**

# Rapport

		ISBN: 978-82-8296-094-6 (trykt) ISBN: 978-82-8296-095-3 (pdf) ISSN 1890-579X
<i>Tittel:</i> <b>Kinesisk produksjon av fryste filetprodukter av torsk: Markedskonsekvenser for norske filetbedrifter i det europeiske markedet</b>		<i>Rapportnr.:</i> 26/2013
		<i>Tilgjengelighet:</i> <b>Åpen</b>
<i>Forfatter(e)/Prosjektleder:</i> Finn-Arne Egeness		<i>Dato:</i> 14 juni 2013
<i>Avdeling:</i> Fisk, industri og marked		<i>Ant. sider og vedlegg:</i> 21
<i>Oppdragsgiver:</i> Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond, Nordea, Norges Råfisklag og Norges Sjømatråd		<i>Oppdragsgivers ref.:</i> FHF #900783
<i>Stikkord:</i> Frost filet, konkurranse, differensiering		<i>Prosjektnr.:</i> 10255-1
<i>Sammendrag/ anbefalinger:</i> <p>Konkurransefortrinnet til norske fiskebedrifter har historisk vært en unik tilgang til fisk. Fortrinnet forvitret på slutten av 1990-tallet fordi moderne fryse- og tineteknologi og billigere transportløsninger gjorde det mulig å foredle torsken uavhengig av hvor og når den var fanget. Globaliseringen av råvaremarkedet rammet særlig fryste arbeidsintensive filetprodukter av torsk. Med lave arbeidskraftkostnader og manuelt arbeid kunne kinesiske aktører produsere torskefileter billigere enn norske bedrifter. Siden det europeiske markedet aksepterer dobbeltfrysede fileter og lav pris er en viktig produkttegenskap ble Kina en større leverandør av fryste filetprodukter av torsk til EU enn Norge i 2003. Norske bedrifter responderte på konkurransen med en større produksjon av ferske produkter. Slik unngikk de konkurransen med Kina. En alternativ strategi for å møte konkurransen fra Kina kunne vært en større grad av produkt differensiering. Norske fileter oppnår i dag en prispremie sammenlignet med kinesiske produkter. Denne forklares primært av at norske bedrifter produserer fryste filetprodukter med utgangspunkt i et ferskt råstoff. Markedet for slike produkter er imidlertid begrenset og norske bedrifter møter sterk konkurranse fra Island og Russland. Det forklarer hvorfor Norge har tapt betydelige markedsandeler i det europeiske markedet som følge av konkurransen fra Kina.</p>		
<i>English summary/recommendation:</i> <p>Modern freezing and thawing technology, combined with cheaper logistic and onboard freezing of wild caught fish have made production of frozen fish fillets a global business. Low labour costs, a great yield in production due to a great extent of manual work and low investment in capital intensive equipment; explain why China today is a greater exporter of frozen cod fillets to EU than Norway. In 2011 Chinese companies exported 60.000 metric tons of frozen cod fillets to EU. Norwegian producers exported 15.000 metric tons. Frozen filets produced in China and other countries far away from the fishing ground are frozen twice, before and after filleting. This means that the European market accept filets which have been frozen twice before consumption. The industry in Norway changed their production from frozen to fresh fillets to meet the competition from low cost country such as China. To compete with China in the frozen fish segment, segmentation of the market, positioning and developing marketing mix is necessary.</p>		

# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Markedskonsekvenser.....	1
1.2	Storbritannia.....	2
1.3	Struktur.....	2
<b>2</b>	<b>Metode.....</b>	<b>3</b>
2.1	Handelsstatistikk .....	3
2.2	Informanter .....	3
2.3	Markedsobservasjoner .....	4
<b>3</b>	<b>Europeisk import av fryste torskefileter.....</b>	<b>5</b>
3.1	Volum .....	5
3.2	Pris.....	6
3.3	Eksportnasjoner til EU .....	7
3.4	Markedsmessige konsekvenser.....	7
<b>4</b>	<b>Rammebetingelser .....</b>	<b>8</b>
4.1	Kinesisk filetindustri .....	8
4.1.1	Omgivelser.....	8
4.1.2	Produksjonsfaktorer .....	8
4.1.3	Marked .....	9
4.2	Norsk filetindustri .....	9
4.3	Produktsammensetning .....	9
<b>5</b>	<b>Kjøpskriterier .....</b>	<b>11</b>
5.1	Norske aktører.....	11
5.2	Britiske aktører.....	11
<b>6</b>	<b>Konkurransestrategier.....</b>	<b>13</b>
6.1	Kostnadslederskap .....	13
6.2	Produktdifferensiering .....	13
6.3	Kilder til produktdifferensiering.....	14
6.4	Industrielt nivå.....	14
6.4.1	Produktegenskaper .....	15
6.4.2	Lokalisering.....	15
6.5	Forbrukernivå .....	15
6.5.1	Bærekraft.....	18
6.5.2	Bekvemmelighet, skinn og beinfri .....	18
6.5.3	Fangstredskap.....	18
6.5.4	Frozen at Sea .....	19
6.5.5	Opprinnelse .....	19
<b>7</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>20</b>
<b>8</b>	<b>Litteratur .....</b>	<b>21</b>

# 1 Innledning

Norske fiskeindustribedrifter er lokalisert nært de største og viktigste fangst- og gytefeltene til den nordøstatlantiske torskebestanden (*Gadus morhua* L.). En slik lokalisering har historisk gitt bedriftene en unik tilgang på fisk og vært deres viktigste konkurransefortrinn. Norsk fiskeindustri har utnyttet fortrinnet til å produsere ulike produkter av torsk som de eksporterer til land over hele verden.

På slutten av 1990-tallet ble torsken tilgjengelig i et globalt marked. Moderne fryse- og tineteknologi og rimeligere transportløsninger gjorde det mulig å foredle torsken uavhengig av hvor og når den var fanget. Mange fiskefartøy responderte med å fryse torsken om bord, fordi den økte etterspørselen etter fryst råstoff bidro til at man fikk bedre betalt for fryst enn fersk sløyd og hodekappet fisk. Den nordøstatlantiske torsken gikk dermed fra å være et nasjonalt råstoff til å bli en internasjonal råvare som kunne omsettes i et globalt marked. Det medførte at norske bedrifters fortrinn med en unik tilgang på fisk forvitret og industrien fikk større konkurranse om råstoffet.

Fryste arbeidsintensive produkter har i størst grad blitt rammet av globaliseringen av råvaremarkedet for torsk. En viktig forklaring er at et høyt norsk lønnsnivå har gjort det hensiktsmessig å produsere slike produkter i land med lave lønnskostnader. Fryste filetprodukter av hvitfisk er den produktkategorien i norsk fiskerinæring som i størst grad har merket konkurransen fra Kina og senere andre lavkostland som Thailand og Vietnam. I denne rapporten analyserer vi de markedsmessige konsekvensene av kinesisk produksjon av fryste filetprodukter av torsk for norske filetbedrifter i det europeiske markedet (EU) og forklarer hvordan norske bedrifter har respondert på konkurransen. Rapporten forsøker likeledes å identifisere potensielle strategier for å differensiere norskprodusert torskefilet fra kinesiskprodusert filet.

Rapporten er skrevet som en del av prosjektet; "Produksjon i Kina: Faktorer som påvirker markeder for hvitfisk". Handelshøyskolen i Tromsø er prosjektleder. Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF), Norges Sjømatråd, Norges Råfisklag og Nordea har finansiert arbeidet. Hensikten med prosjektet er å analysere den kinesiske fiskeindustriens rolle i internasjonal handel med hvitfisk.

## 1.1 Markedskonsekvenser

Slik det er beskrevet innledningsvis har globaliseringen av råvaremarkedet for fryst torsk påvirket norsk filetindustri og den norske fiskeflåten på ulike måter. Flåteleddet har fått økt etterspørsel etter ombordfryst sløyd og hodekappet torsk under 2,5 kilo. Mindre størrelser av fryst sløyd og hodekappet torsk har en begrenset etterspørsel blant norske produksjonsbedrifter og brukes primært til å produsere saltfisk til det greske markedet, som etterspør flekket saltet torsk på rundt 1 kilo (Østli & Egeness, 2009). Eksportvolumet til Hellas er imidlertid begrenset. Kinesisk produksjon av fryste torskefileter har dermed økt etterspørselen etter fryst sløyd og hodekappet fisk under 2,5 kilo (0–1 og 1–2,5) og gitt høyere priser for produktene fra havfiskeflåten som fryser fisken om bord.

Våre analyser viser at eksporten av fryst sløyd og hodekappet torsk (og hyse) til Kina har økt betydelig de siste årene. Veksten i eksporten av fryst sløyd og hodekappet torsk har kommet parallelt med veksten i torskekvoten. Kina kjøper i dag cirka 50 % av den fryste runde torsken og hysa som norske bedrifter eksporterer.

Den landbaserte industrien har imidlertid fått økt konkurranse fra Kina i det europeiske filetmarkedet. Kina er derfor både et viktig marked for norsk hvitfisk, men samtidig en betydelig

konkurrent. Denne rapporten er begrenset til å analysere de markedsmessige konsekvenser av økt konkurranse for norske filetbedrifter i det europeiske markedet.

## **1.2 Storbritannia**

Nærmest uavhengig av forskningsopplegg må en foreta utvalg av enheter på en eller annen måte fra en større populasjon av enheter (Ringdal, 2002). Siden de økonomiske rammene i denne arbeidspakken er begrenset, er markedsobservasjonene og samtalene med industrielle kjøpere av fryste torskefileter i EU avgrenset til det britiske markedet. Det er flere grunner til dette valget.

Storbritannia er Norges tredje største marked for fryst torsk og det viktigste marked for fryst torskefilet. Nesten halvparten av de fryste torskefiletene norske bedrifter eksporterte i 2012 gikk til nettopp Storbritannia. Målt i verdi var andelen 39 %. Storbritannia er et velutviklet hvitfiskmarked hvor konkurransen mellom supermarkedene er stor. Innovasjons- og produktutviklingsarbeidet er derfor høyt prioritert. Flere norske bedrifter forteller at avgjørende endringer i filetmarkedet for hvitfisk først skjer i det britiske markedet, for deretter å overføres til andre marked (Egeness, med flere 2010). Flere norske bedrifter forklarer likeledes at Storbritannia er drivkraften bak etterspørselen av fryste torskeprodukter i EU.

## **1.3 Struktur**

Rapporten er organisert på følgende måte; I neste kapittel redegjør vi for den vitenskapelige metoden som er benyttet for å forklare de markedsmessige konsekvensene av kinesisk produksjon av fryste filetprodukter av torsk for norske bedrifter i det europeiske markedet. Videre analyserer jeg tilgjengelig handelsstatistikk. Deretter forklares det hvorfor Kina har blitt en større eksportør enn Norge av fryste filetprodukter av torsk til EU, med utgangspunkt i forhold både i Kina og i Norge. Videre diskuterer jeg de markedsmessige konsekvensene av kinesisk produksjon av fryste filetprodukter i det europeiske markedet og hvordan norske aktører har respondert på den økte konkurransen. Deretter analyserer jeg fryste filetprodukter som selges i britiske supermarkedskjeder og undersøker muligheter for produktdifferensiering. Videre diskuteres det hvordan norske bedrifter kan tilpasse seg den nye konkurransesituasjonen og hvilke muligheter som finnes for produktdifferensiering. Til slutt trekkes konklusjoner og deres implikasjoner diskuteres.

## 2 Metode

I arbeidet med å forstå de markedsmessige konsekvensene av kinesisk produksjon av fryste torskefileter for norske bedrifter i det europeiske markedet har jeg benyttet både kvantitative og kvalitative data, samt markedsobservasjoner. En slik kombinasjon av data kalles triangulering. Triangulering er definert av Jick (1979) som kombinasjon av ulike metoder i studier av samme fenomen. Bruken av triangulering har flere fordeler (Miles & Huberman, 1994);

- Tryggere på resultatene som presenteres
- Mer detaljrike analyser og en bedre forståelse for funnene i forskningsarbeidet
- Styrke validiteten i studien
- Enklere å følge opp overraskende funn underveis i studien

### 2.1 Handelsstatistikk

Innledningsvis gjorde jeg analyser av europeisk importstatistikk. Analysene fortalte hvordan importen av fryste torskefileter fra både Kina og Norge til EU har utviklet seg de siste 15 årene. I tillegg til analyser av importert volum målt i mengde, undersøkte jeg også hvilke priser norske og kinesiske produkter oppnådde i EU. Et viktig funn var at norske fileter betales bedre enn kinesiskproduserte fileter. Et sentralt tema i samtalene med britiske innkjøpere var derfor å forstå hvorfor etterspørselen etter kinesiske filetoprodukter av torsk er større enn etter etterspørselen etter norske produkter, og hvorfor det britiske markedet har høyere betalingsvilje for norske produkter.

### 2.2 Informanter

Nærmest uavhengig av forskningsopplegg må en foreta utvalg av enheter på en eller annen måte fra en større populasjon. Inspirert av Yin (1989) gjennomførte jeg samtaleintervju med relevante aktører inntil det ikke dukket opp nye elementer. For å få en større forståelse for hvordan norske bedrifter opplevde konkurransen fra kinesiske bedrifter og hvordan de hadde respondert på deres inntog i filetindustrien, gjennomførte vi samtaleintervjuer med flere norske bedrifter. Intervjuene ble gjennomført enten med salgsansvarlig eller administrative ledere i ulike eksportselskap og produksjonsansvarlig eller administrative ledere i foredlingsbedrifter. Etter syv intervjuer så vi at de samme elementene gikk igjen, vi valgte å avslutte datainnsamlingen etter fjorten intervjuer. Syv av intervjuene ble gjennomført på respondentens eget kontor. Syv intervju ble gjennomført på telefon. Intervjuene ble gjennomført med bedrifter lokalisert i Oslo, Båtsfjord, Trondheim, Tromsø og Ålesund.

En av årsakene til at jeg intervjuet så mange norske bedrifter var å bruke deres kontaktnett for å få tilgang til relevante intervjuobjekter i Storbritannia. Med bakgrunn i norske bedrifters nettverk intervjuet vi 3 innkjøpere i britiske sjømatelskaper, samt et islandsk selskap med tilstedeværelse både i Norge, Kina og Storbritannia. Et sentralt moment var at disse innkjøperne hadde erfaringer med både norsk og kinesisk råstoff. Disse aktørene har førstehånds kunnskap om hvilke kriterier som er avgjørende når de kjøper inn fryste torskefileter. En slik kunnskap er viktig for å forstå og forklare de markedsmessige konsekvensene av kinesisk produksjon av fryste torskefileter og gir kunnskap om potensielle differensieringsstrategier for norske bedrifter.

## **2.3 Markedsobservasjoner**

I tillegg til samtaleintervjuer med relevante aktører har markedsobservasjoner vært sentrale og presise kilder som har gitt nyttig kunnskap om mulighetene til produktdifferensiering for fryste torskeprodukter. Det er gjennomført analyser av vareutvalget av fryste torskeprodukter i åtte ulike supermarkedsjeder i Glasgow, Skottland. Totalt ble 44 fryste hvitfiskprodukter studert. Alle produktene ble fotografert med kamera på utsalgsstedet og senere analysert på kontoret i Tromsø. Produktene ble fotografert av en innleid assistent med god kjennskap til det britiske dagligvaremarkedet.

Vi valgte å gjøre markedsobservasjonene i supermarkedene. Valget ble gjort fordi det er den viktigste omsetningskanalen for sjømat i Storbritannia. Det britiske markedet for sjømatprodukter har en totalverdi på £ 5,6 milliarder (2011). Verdien på sjømaten som omsettes i supermarkedene er £ 2,89 milliarder, tilsvarende 52 % av totalverdien og 87 % av omsetningen i detaljistleddet. Distribusjon av fryste fileter i supermarkedsjedene må derfor betraktes som en forutsetning for tilstedeværelse i det britiske markedet heller enn et konkurransemiddel.

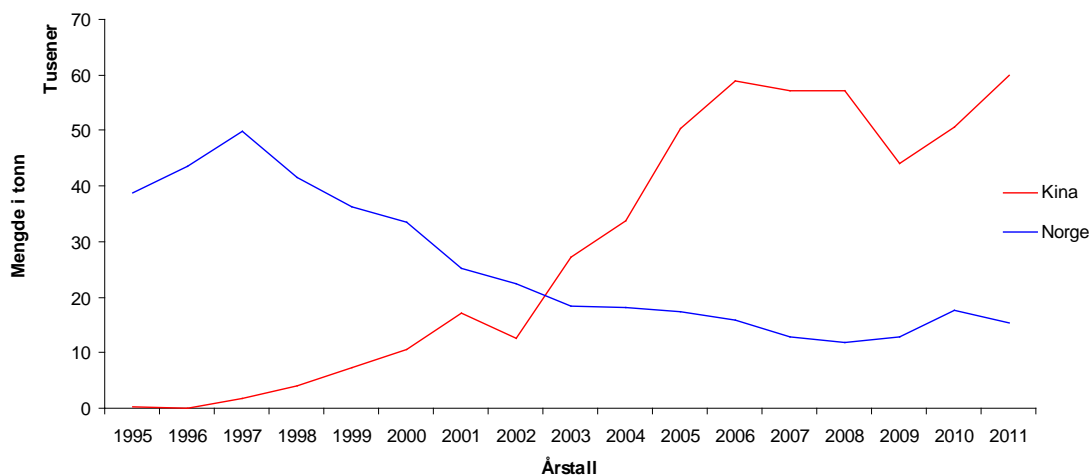


### 3 Europeisk import av fryste torskefileter

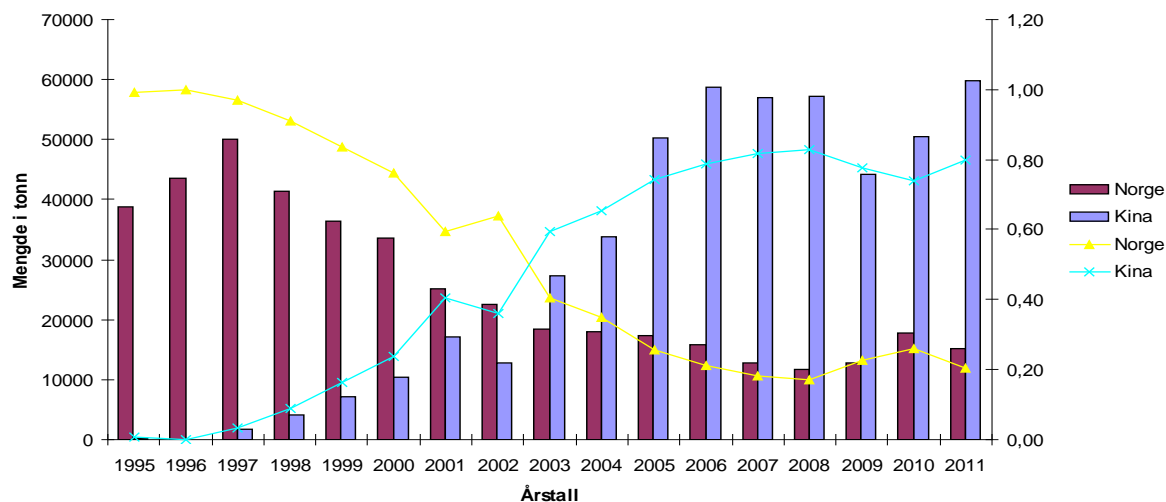
Hvordan har kinesisk produksjon av fryste torskefileter påvirket norsk eksport til EU? I dette kapitlet ser vi på hvilke volum fryste filetprodukter av torsk EU har importert fra Norge og Kina, og hvilke priser de har betalt. Vi ser først på utvikling i volum, deretter på pris.

#### 3.1 Volum

Kina ble en større eksportør av fryste torskefileter til EU enn Norge i 2003. Reduksjonen i norsk eksport til EU begynte imidlertid allerede i 1998. 2002 var det siste året norske bedrifter eksporterte mer fryst filet til EU enn Kina gjorde. Norske bedrifter eksporterte da 22.000 tonn fryst torskefilet til EU, mens kinesiske bedrifter eksporterte 1.000 til EU. I 2011 importerte EU nesten 60.000 tonn fryst torskefilet fra Kina, mens importen fra Norge var 15.000 tonn. Kinesisk, vietnamesisk og thailandsk filetindustri forsyner i dag EU med 50 % av all fryst hvitfiskfilet som EU importerer (Bendiksen, 2012). I 2012 eksporterte norske bedrifter 12.800 tonn fryste torskefileter til EU. Det betyr en reduksjon i norsk eksport av fryste filetprodukter av torsk til EU på 75 % på 15 år.



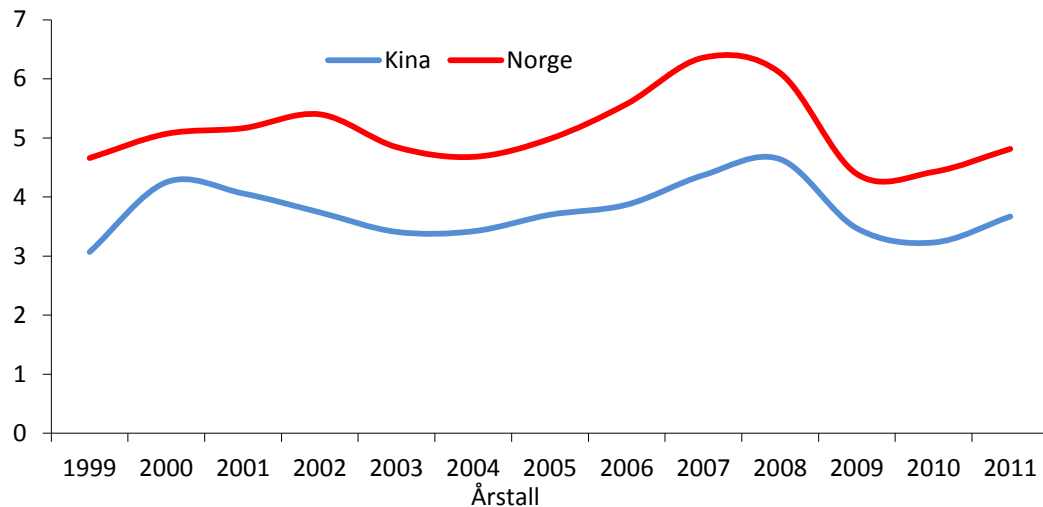
Figur 1 EUs import av fryste torskefileter fra Norge og Kina i tusen tonn i perioden 1995–2011



Figur 2 EUs import av fryste torskefileter fra Norge og Kina i tusen tonn i perioden 1995–2011, målt i mengde (tonn) og andel i prosent.

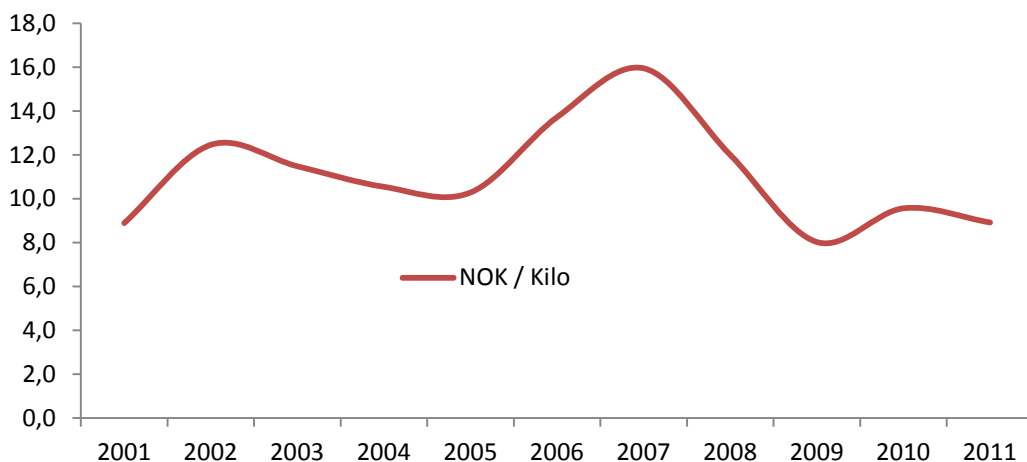
### 3.2 Pris

Kina har blitt en større eksportør av fryste torskefileter til EU enn Norge målt i mengde. Hvilke priser oppnår de fryste torskefiletene produsert i Norge og Kina?



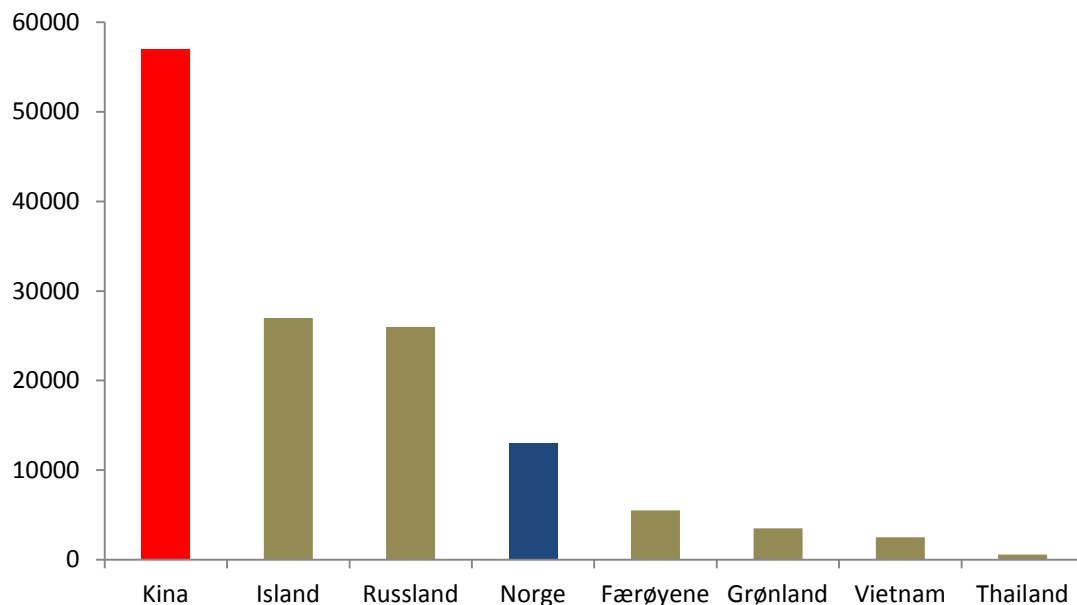
Figur 3 Pris per kilo i Euro for norsk- og kinesiskprodusert fryst torskefilet importert til EU i perioden 1999–2011.

Figur 3 viser at norske produkter oppnår bedre priser enn kinesiske i det europeiske markedet. Norske fileter har i perioden oppnådd en gjennomsnittspris på Euro 5,11 mot Euro 3,76 for kinesiskproduserte fileterprodukter. Prisdifferansen mellom fryst torskefilet produsert i Norge og Kina har, slik det er vist i figur 4, har vært mellom Euro 1–2, med ett gjennomsnitt på Euro 1,4 i perioden 1999 til 2011. Målt i norske kroner har differansen vært NOK 10,7. Eurokursen mot norske kroner er hentet fra Norges Banks hjemmesider. Vi har benyttet årsgjennomsnitt av daglige data for å konvertere Euro til NOK.



Figur 4 Prisdifferansen mellom norsk og kinesiskprodusert torskefilet importert til EU i perioden 2001–2011 i NOK per kilo.

### 3.3 Eksportnasjoner til EU



Figur 5 EUs import av fryste torskefileter i tonn i 2012

Innledningsvis fortalte vi at torsken har gått fra å være et lokalt råstoff til å bli en global handelsvare. Ser vi på figur 5 er det primært Kina som har utnyttet dette. Kina er den største eksporten av fryste torskefileter som utelukkende baserer sin produksjon på fryst råstoff. Vi merker oss at både Vietnam og Thailand eksporterer mer enn 500 tonn fryst torskefilet til EU. Våre analyser indikerer imidlertid at mye av dette eksportvolumet er basert på stillehavstorsk (*Gadus macrocephalus*).

### 3.4 Markedsmessige konsekvenser

Med bakgrunn i gjennomgangen av handelsstatistikken kan vi konkludere med at de markedsmessige konsekvensene av kinesisk produksjon av fryste torskefileter er at EUs import av fryste fileterprodukter av torsk fra Norge er betydelig redusert. Norge eksporterte i 1997 nesten 50.000 tonn fryste torskefileter til EU. I 2012 hadde eksporten falt til 12.800 tonn. I samme periode har den kinesiske produksjonen økt fra rundt 1.500 tonn til 60.000 tonn.

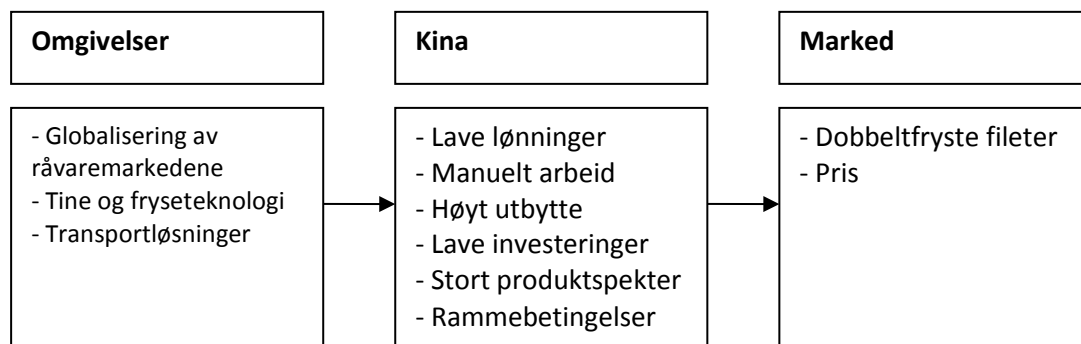
Til tross for at Kina er største eksportør av fryste torskefileter til EU oppnår norske fileter bedre priser. Vi skal senere i rapporten forsøke å forklare hva som er årsaken til denne prisdifferansen. I neste kapittel diskuterer vi hvilke forhold som har gjort Kina til den største eksportøren av fryste torskefileter til EU, og hvordan norske bedrifter har respondert på den økte konkurransen fra Kina.

## 4 Rammebetingelser

I forrige kapittel viste vi at Kina har blitt en større eksportør enn Norge av fryste torskefileter til EU. Hvordan kan et land som ligger så langt unna fangstområdene for den nordøstatlantiske torsken og det europeiske markedet bli en større eksportør av fryste torskefileter enn Norge? I dette kapitlet skal vi forsøke å svare på dette spørsmålet.

### 4.1 Kinesisk filetindustri

Norges fortrinn med en unik tilgang på fisk forvitret fordi moderne fryse- og tineteknologi og billige transportløsninger gjorde det mulig å videreforedle torsken uavhengig av hvor og når den var fanget. Skal vi forstå hvorfor Kina har blitt den største eksportøren av fryste torskefileter til EU må vi se både på forhold i omgivelsen, i Kina og i markedet.



Figur 6 Faktorer som forklarer hvorfor Kina er blitt en stor eksportør av fryste torskefileter til EU

#### 4.1.1 Omgivelser

Moderne fryse- og tineteknologi og billige transportløsninger gjør det mulig å videreforedle torsken uavhengig av hvor og når den er fanget. Kinesiske bedrifter kan dermed kjøpe ombordfryst råstoff fra Nordøst-Atlanteren og frakte det til Kina for videreforedling, uten at det påvirker deres evne til å konkurrere i markedet. En slik lokalisering, langt unna både konsummarkedet og forbrukermarkedet gjør at kineserne er sårbare for økning i transportkostnader (Barney, 2002).

#### 4.1.2 Produksjonsfaktorer

Globaliseringen av råvaremarkedet gjorde at kineserne kunne utnytte sitt lave lønnsnivå til å produsere fryste torskefileter manuelt. Det gir muligheter for håndfiletering til langt lavere kostnader og et langt høyere utbytte enn det som er mulig i den teknologiintensive norske filetproduksjonen. De lave arbeidskraftkostnadene er Kinas fortrinn i produksjonen av fryste filetprodukter (Barney, 2002).

Norske bedrifter rapporterer om et utbytte for filetprodukter fra sløyd og hodekappet torsk på cirka 55 %. Samtidig er det antatt at kineserne får inntil 70 % utbytte fra sløyd og hodekappet fisk. Det betyr at kineserne behøver mindre råstoff for å produsere ett kilo filet enn norske bedrifter. Billig arbeidskraft har samtidig redusert behovet for investeringer i kapitalkrevende maskiner og utstyr.

### 4.1.3 Marked

Ett annet poeng er at de lave lønnskostnader har bidratt til at en kan tilby et stort produktspekter og produkter som i stor grad er skreddersydd etter kundens ønsker. Både norske og engelske aktører forteller at dette er et viktig konkurransefortrinn. Kineserne er også flinke til å tilpasse sin produksjon til anbud, og kan redusere prisen med blant annet bruk av ulik grad av glasering/tilsetningsstoffer/prosesshjelpemidler. Kinas inntog i det globale hvitfiskmarkedet kunne imidlertid ikke skjedd uten at markedet aksepterer dobbeltfryste filetprodukter. Når flere kunder aksepterer dobbeltfryst er det mulig å produsere fisken hvor som helst i verden. En viktig årsak til at markedet aksepterer dobbeltfryste produkter er at lav pris er en viktig produkttegenskap for fryste filetprodukter.

## 4.2 Norsk filetindustri

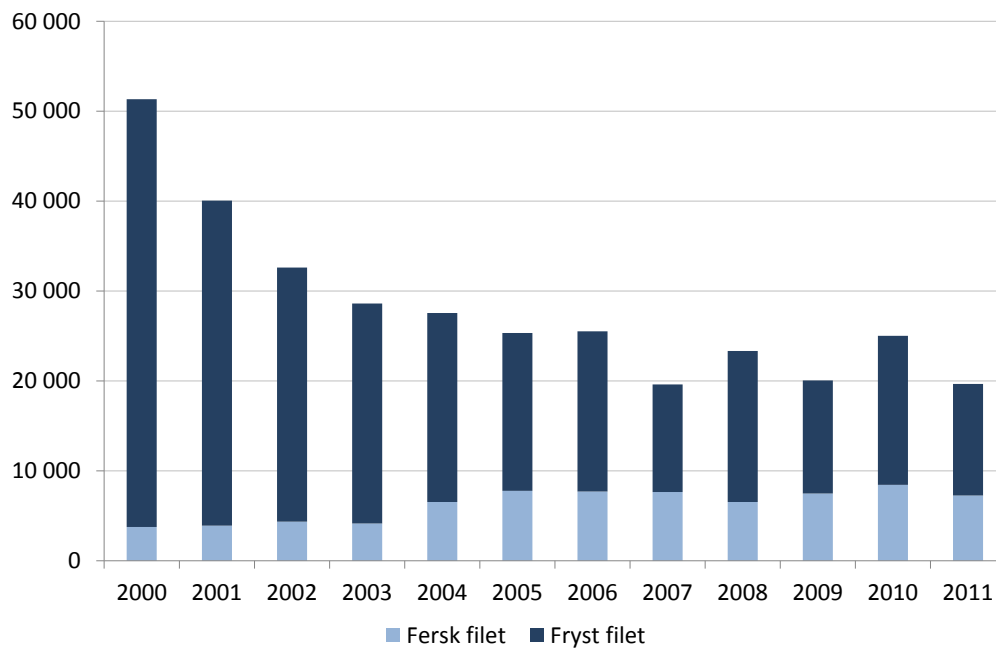
Veksten til den kinesiske fiskeforedlingsindustrien kom samtidig med flere utfordringer i norsk industri. Flere studier har fokusert på problemene og utfordringene i norsk filetnæring (Finstad, Henriksen & Holm, 2012; Sogn-Grundvåg *et al.*, 2008; Bendiksen, 2006; Henriksen & Bendiksen, 2008).

Staten subsidierte i mange år sjømatindustrien i et forsøk på å opprettholde bosetningen i distrikts-Norge og sikre et stabilt avsetningsmarked for fiskerne. Mange bedrifter som ikke drev bedriftsøkonomisk lønnsomt, ble dermed holdt kunstig i live. Subsidiene ble gradvis fjernet for å fremme konkurransen og tilpasse sjømatindustrien til internasjonale handelsavtaler.

Norske bedrifter har høye lønnskostnader og en automatisert produksjon, som gir høyere produksjonskostnader og lavere utbytte enn de kinesiske konkurrentene. Variasjonene i torskekvoter og sesongvariasjoner i landingene av fersk torsk vanskeliggjør en optimal utnyttelse av produksjonskapasiteten, både for fryste og ferske filetprodukter. Det skaper utfordringer i teknologiintensive bedrifter med høye faste kostnader. Kineserne som baserer sin produksjon på fryst råstoff unngår sesongvariasjoner i råstofftilførselen og kan dermed utnytte kapasiteten bedre. Samtidig har det vært og er en variabel kvalitet på fisken som landes fra den norske kystflåten. Det gir en mindre effektiv produksjon, mindre produksjonsfleksibilitet og lavere utbytte på de best betalte produktene, sammenlignet med råstoff av beste kvalitet.

## 4.3 Produktsammensetning

Svak lønnsomhet og en krevende konkurransesituasjon har bidratt til at antall filetbedrifter har blitt betydelig færre de siste 10 årene. Samtidig har produsert mengde filet i Norge fulgt utviklingen i industristruktur, underforstått med at produksjonsvolumet også har falt. Det betyr at de gjenværende filetbedriftene ikke har blitt større, til tross for at antall bedrifter er redusert. Økningen i torskekvoter har dermed ikke bidratt til økt produksjon, slik utviklingen har vært i øvrige deler av hvitfiskindustrien de siste årene. Den norske torskekvoten økte for eksempel fra 195.000 tonn i 2008 til 455.000 tonn i 2013. Samlet eksport av filet av torsk, sei og hyse som er produsert i norsk filetnæring har etter Nofimas beregninger vært rundt 20–25.000 tonn produktvekt de siste årene (Bendiksen, 2010), mens andelen filet produsert av det samlede kvantumet av torsk, sei, lange og brosme landet i Norge har falt fra en tredjedel til 16–17 % (Bendiksen, 2010).



Figur 7 Eksport av filet av torsk, hyse og sei produsert av norsk filetindustri (tonn produktvekt)

Slik vi ser av Figur 7 har mange norske filetbedrifter respondert på den økte kinesiske konkurransen med å produsere en større andel ferske filetprodukter. Etter noen år med stigende priser for fersk torskfilet synes det nå å være enighet om at den eneste fornuftige strategien for bedriftene i filetsektoren er å produsere ferske filetprodukter, og at den unike tilgangen på fersk torsk av høy kvalitet er deres konkurransefortrinn (Sogn-Grundvåg *et al.*, 2008).

I dette delkapitlet har vi forklart at den viktigste årsaken til at Kina har blitt en større eksportør av frysede torskprodukter til EU enn Norge er at de har lavere kostnader enn norske bedrifter. Den viktigste årsaken er at de har tilgang på billigere arbeidskraft som gjør det mulig med mer manuelt arbeid, som gir bedre utbytte og mindre investeringer i kapitalkrevende utstyr.

## 5 Kjøpskriterier

Hvilke egenskaper har størst betydning i handelen med fryste filetprodukter. I dette kapitlet retter vi fokuset mot markedet og forklarer hvilke kjøpskriterier som er avgjørende i handelen med fryste produkter. En slik kunnskap kan gi oss en ytterligere forståelse for hvorfor Kina har blitt en større eksportør av fryste torskprodukter til EU og hvorfor Norge oppnår en høyere pris på sine torskprodukter.

Først i kapitlet ser vi nærmere på hvilke kjøpskriterier norske eksportører oppfatter som viktige i handelen med fryste torskprodukter. Dette kapitlet er basert på aktører som handler med både sløyd og hodekappet fisk og mer videreforedledede filetprodukter. Videre ser vi på hvilke egenskaper britiske innkjøpere vektlegger når de kjøper fryste torskfileter.

### 5.1 Norske aktører

Norske bedrifter som var involvert i handelen med fryste torskprodukter forklarte at følgende kjøpskriterier ble mest vektlagt;

- Pris
- Kvalitet
  - Fangstredskap
  - Enkeltfrost råstoff
- Fisk fra bærekraftig forvaltede fiskebestander
- Opphavsland

Pris er den viktigste produkttegenskapen for fryste filetprodukter. Kvalitet var det nest viktigste kriteriet. Siden linefanget råstoff ofte gir et råstoff av bedre kvalitet en fisk fanget med andre redskaper foretrakk mange aktører et slikt råstoff. Det kan gi bedre priser i et marked med stor etterspørsel, samtidig som det er enklere å selge et krokfanget råstoff i et tregt marked. Råstoff med god kvalitet gir bedre filetutbytte og en mer effektiv produksjon, samt bedre priser i sluttmarkedet og forklarer hvorfor råstoffet oppnår bedre pris. Norske aktører forteller likeledes at de segmentene som vektlegger kvalitet primært ønsker et enkeltfrost filetprodukt, mens de som vektlegger pris tyngst, kjøper et dobbeltfrost filetprodukt.

Norske aktører forteller også at bærekraft er viktig. Det gjør at fisk (frost rund) og filetprodukter som er "MSC"-godkjent har flere potensielle kunder og derfor betales bedre på industrielt nivå. Flere aktører pekte også på opphavsland som avgjørende, og at det er ulik betalingsvillighet for islandsk, norsk og russisk fisk og fileter i markedet.

### 5.2 Britiske aktører

Britiske bedrifter som var involvert i handelen med fryste torskprodukter forklarte at følgende kjøpskriterier ble mest vektlagt;

- Pris
- Kvalitet
- Leverer på spesifikasjoner
- Bærekraft

Dersom vi oppsummerer resultatene fra britiske og norske aktører som er involvert i handelen med fryste filetprodukter ser vi at pris og kvalitet går igjen på begge sider. Det antyder at disse kriteriene er de viktigste kjøpskriteriene. Vi har tidligere i rapporten vist at Kina er den største eksportøren av fryste filetprodukter til pris. Prisanalysene og samtalene med industrielle aktører antyder at dette skjer fordi fryste kinesiske produkter er billigere enn norske. Norske enkeltfryste filetprodukter oppfattes å ha en bedre kvalitet enn dobbeltfryste kinesiske fileter. De med størst kvalitetsfokus kjøper enkeltfryste produkter framfor dobbeltfryste kinesiske produkter.

Vi ser også at bærekraft nevnes av både selgere og kjøpere. Det britiske dagligvaremarkedet domineres av store supermarkedskjeder slik som ASDA, Marks & Spencer, Waitrose, Tesco & Sainsbury's. Kjedenes er naturligvis opptatt av sitt omdømme, og ønsker derfor produkter som ikke skader miljøet og er bærekraftig forvaltet (Nøstvold *et al.*, 2010).

Vi merker oss likeledes at evne til å levere på spesifikasjoner kun nevnes av britiske innkjøpere. Evne til å levere på spesifikasjoner er særlig viktig når fisken skal omsettes emballert i pakninger med fast vekt.



## 6 Konkurransestrategier

Barney (2002) redegjør for to generiske forretningsstrategier; kostnadslederskap og differensiering. I denne rapporten har vi forklart at kostnadslederskap har gjort Kina til den største eksportøren av fryste torskefileter til EU. Barney (2002) forklarer at man kan møte konkurransen fra kostnadsledere med differensiering. I dette kapittel skal vi først se nærmere på strategien til kinesiske bedrifter og deretter diskuterer hvilke muligheter norske bedrifter har til å møte konkurransen fra Kina med differensierte produkter.

### 6.1 Kostnadslederskap

Lav pris har gjort Kina til den største eksportøren av fryste torskefileter til EU. Kineserne baserer sin produksjon på en kostnadslederstrategi fordi man har tilgang til billig arbeidskraft (Barney, 2002). Et slikt fortrinn gir mulighetene for manuell produksjon (håndfiletering). Det gir et høyere filetutbytte (avgjørende for lønnsomhet i filetindustrien) og krever lavere investeringer i kapitalkrevende utstyr. Når en bruker fryst råstoff i produksjonen får en heller ikke de samme sesongvariasjoner i råstofftilførselen som når man bruker ferskt råstoff i produksjonen. Kineserne har dermed en stabil og forutsigbar utnyttelse av produksjonskapasiteten hele året. Samtidig har kineserne en organisering med infrastruktur og produksjonsfasiliteter som gjør det mulig å utnytte fortrinnet med lave arbeidskraftkostnader til å produsere fryste torskefileter.

Vi har forklart at pris er en viktig forklaring på at kinesiske bedrifter har vunnet betydelige markedsandeler i EU. Kostnadsledere kan enten prise sine produkter likt eller lavere enn konkurrentene. Hvis det er begrensede muligheter til å implementere en differensieringsstrategi, vil kundene være likegyldig om de kjøper fra en høykost- eller lavkostprodusent. Hvis kostnadslederen priser sine produkter likt med konkurrentene vil konkurrentene oppnå normal profitt, mens man selv oppnår mer enn normal profitt (Barney, 2002). Et annet alternativ er å prise produktene lavere enn hva konkurrentene gjør. Dersom det ikke er grunnlag for produktdifferensiering vil kundene ikke lenger være i tvil om hvem de skal handle fra. Lav pris på produktene fra selskapene med lave kostnader vil tiltrekke seg kunder, og dermed øke markedsandelen.

Analysene av europeisk handelsstatistikken viser at kinesiske produkter betales med en lavere pris enn både norsk, russisk og islandsk torskefilet. Lav pris er viktig i mange segmenter i markedet for fryste torskeprodukter (Bendiksen, 2006). Den lave prisen på kinesiske produkter forklarer i stor grad hvorfor Kina har blitt en større eksportør av fryste torskefileter til EU enn Norge er.

### 6.2 Produktdifferensiering

Siden norske filetbedrifter ikke kan konkurrere med kineserne på pris har mange respondert på konkurransen fra Kina med å produsere en større andel ferske produkter. Slik har man unngått noe av konkurransen fra kinesisk industri. Allikevel eksporterte norske bedrifter 12.800 tonn fryste filetprodukter av torsk til EU i 2012. Strategilitteraturen forteller at en større grad av differensiering kan gjøre oss bedre i stand til å møte konkurransen fra Kina og oppnå lønnsomhet.

Produktdifferensiering er en forretningsstrategi hvor bedrifter forsøker å få et konkurransefortrinn ved å øke den oppfattede verdien av sine produkter. Det krever at bedriften tilbyr noe som oppfattes som unikt og verdifullt for kunden. Hvilke egenskaper som bidrar til å differensiere et produkt begrenses bare av bedrifters evne og vilje til å identifisere og utnytte nye muligheter (Barney, 2002).

For at en differensieringsstrategi skal være vellykket må kundene være villig til å betale en pris som minst forsvarer bedriftens kostnader med utvikling og markedsføring av produktet (Sogn-Grundvåg *et al.*, 2008). En annen forutsetning for produktdifferensiering er at det eksisterer heterogene kundepreferanser i markedet. Hvis alle kundene ønsker det samme produktet er det ikke grunnlag for differensiering. Fordelene ved differensiering kan forvitte etter hvert dersom kundene blir vant til produktets egenskaper, fordi kunder imiterer disse egenskapene eller på grunn av konkurransen fra lavt prisede substitutter, dersom prisforskjellen er så stor at det ikke lengre er grunnlag for differensiering (Ragnan & Bowman, 1992).

### 6.3 Kilder til produktdifferensiering

Hvilke muligheter finnes for produktdifferensiering for fryste filetprodukter? Videre i rapporten diskuterer vi først mulighetene for differensiering på industrielt nivå. Utgangspunktet for diskusjonene er Tabell 1, hvor Porter (1980) skisserer syv forskjellige måter en bedrift kan differensiere sine produkter og tjenester på. Deretter ser vi på muligheter for differensiering på forbrukernivå, basert på produktinformasjon som kommuniseres på fryste fiskeprodukter i britiske supermarkeder. Til slutt i kapitlet diskuteres det i hvilken grad mulighetene for differensiering er sammenfallende på industrielt nivå og forbrukernivå.

Hovedfokuset vil være på norske produsenters fortrinn sammenlignet med kinesisk industri. Det betyr at flere av kildene til produktdifferensiering som vi diskuterer, kan gi et fortrinn sammenlignet med kinesisk industri, men ikke med for eksempel Island eller Færøyene. Både norske, islandske og færøyske produsenter kan for eksempel levere enkeltfryste filetprodukter i det europeiske markedet.

Tabell 1 Kilder til produktdifferensiering i Barney (2002)

Måter bedrifter kan differensiere sine produkter	
1.	Produktegenskaper
2.	Sammenheng mellom funksjoner
3.	Timing
4	Lokalisering
5	Produktmiks
6	Forbindelser til andre bedrifter
7.	Omdømme

### 6.4 Industrielt nivå

I kapittel 5 forklarte vi hvilke kjøpskriterier som vektlegges i handelen med fryste torskeprodukter mellom norske og britiske aktører. De viste at pris er en svært viktig kjøpskriterium. Det forklarer også hvorfor kineserne har vunnet markedsandeler med sine produkter. Det stemmer også overens med Bendiksen (2008) som sier at lav pris er viktig i kategorien fryste filetprodukter.

Datainnsamlingen viste også at det er flere forhold som gir grunnlag for å differensiere fryste norske torskefileter fra kinesiske. Med utgangspunkt i tabell 1 diskuteres muligheten for produktdifferensiering på industrielt nivå innenfor følgende områder;

- Produktegenskaper
- Lokalisering

#### **6.4.1 Produktegenskaper**

Norge har ett konkurransefortrinn med en unik tilgang til fersk fisk. Det betyr at norske filetbedrifter kan tilby et fryst filetprodukt som kun har vært fryst en gang. Kinesiske bedrifter som baserer sin produksjon av fryste filetprodukter på tint sløyd og hodekappet fisk, kan kun tilby filetprodukter som har vært fryst to ganger. Samtalene med norske og britiske aktører forteller at et enkeltfryst råstoff er en av årsakene til at norske produkter oppnår bedre priser enn kinesiske, og at det gir grunnlag for produktdifferensiering på industrielt nivå. Bedre kvalitet på råstoffet er den viktigste grunnen til at europeiske aktører betaler bedre for enkeltfryst norsk enn dobbeltfryst kinesisk råstoff.

Et viktig spørsmål er om norsk landindustri kan bruke enda ferskere råstoff i produksjonen av fryste fileter. Nofima sine markedsundersøkelser har tidligere vist at ombordfryste fiskeprodukter eller "Frozen at Sea" har svært godt rykte i det britiske markedet. Med et langsiktig arbeid innen både produksjon og marked vil det være mulig for flere bedrifter å produsere produkter med samme kvalitet på land. En utfordring er at mange produksjonsbedrifter bruker det beste råstoffet til å produsere ferske filetprodukter. Dersom en skal utnytte potensialet i kategorien fryste filetprodukter og i enda større grad skille seg fra dobbeltfryste kinesiskproduserte fileter, vil det være viktig å benytte et best mulig råstoff, forutsatt at det gir lønnsomhet.

Vellykket produktdifferensiering er avhengig av hvordan kunden oppfatter produktet. De objektive produktegenskapene alene er ikke tilstrekkelig for produktdifferensiering. Det krever derfor et langsiktig arbeid både i markedet og i produksjonen for å øke betalingsvilligheten for fryste norske torskefileter.

#### **6.4.2 Lokalisering**

Den fysiske eller geografiske lokaliseringen kan også være grunnlag for differensiering (Barney, 2002). Norges lokalisering nært både fangstfeltene og konsummarkedene gir muligheter for bedre oppfølging av kunder og raskere vareleveranser. Det kan være hensiktsmessig i forbindelse med salgskampanjer hvor kunden kan behøve hurtig tilførsel av varer dersom etterspørselen er større enn forventet. En slik lokalisering gir også kortere tid mellom kjøp og salg av råstoff. Det reduserer usikkerheten og gir mindre kapitalbinding enn i kinesisk filetindustri. Når en produserer fileter i Kina opererer man gjerne med seks måneder fra kjøp av råstoff til salg av ferdigprodukter. I denne tidsperioden kan prisene på både råstoff og sluttprodukt variere betydelig.

### **6.5 Forbrukernivå**

Til tross for at norske bedrifter primært forholder seg til industrielle kunder er kunnskap om forbruker viktig av flere grunner. For det første kan det brukes til å tilpasse både strategier og produkter til endringer i markedet. Hvis en slik forståelse utvikles og anvendes før andre tilegner seg den, kan det gi et fortrinn i forhold til konkurrenter. Parallelt kan også forbrukerkunnskap forbedre attraktiviteten til norske aktører og øke deres handlekraft sammenlignet med andre aktører i verdikjeden (Samuelsen & Sogn-Grundvåg, 2010). Selv om norske aktører ikke er i direkte kontakt med forbruker i Storbritannia, er eksporten avhengig av forbrukers evne og vilje til å kjøpe sluttproduktet til en pris som dekker eller er større enn de samlede kostnadene i verdikjeden (Samuelsen & Sogn-Grundvåg, 2010).

Vi har studert 44 tilfeldig valgte fryste hvitfiskprodukter. Produktene ble fotografert i 8 ulike kjeder i Glasgow i Skottland høsten 2012. 20 av disse produktene var torskeprodukter. Hvordan

differensieres fryste hvitfiskprodukter på forbrukernivå i Storbritannia? Våre analyser viste følgende muligheter for differensiering på forbrukernivå;

- Skinn og beinfri
- Bærekraftig forvaltet fiskebestand/Miljømerke
- Fangstredskap
- Opprinnelsesland
- Fangstområde
- Singelfryst
- Bekvemmelighet
- Ingen kunstige tilsetningsstoffer
- Helse og sunnhet

Vi har kun basert analysene på informasjon som formidles på framsiden av produktet. En viktig årsak til denne begrensningen er at de britiske forbrukerne som vi observerte når de handlet fryste fiskeprodukter, var det kun et begrenset antall som tok seg tid til å studere begge sidene av produktet. I Tabell 2 ser vi at skinn og beinfrie produkter og bærekraft er de produkttegenskapene (attributtene) som er mest brukt, fulgt av helse og sunnhet og opprinnelse.

*Tabell 2 Produktinformasjon som kommuniseres på framsiden av fryste hvitfiskprodukter i det britiske markedet (Glasgow, Skottland) Totalt 44 produkter.*

Produkttegenskap	Eksempler	Antall
Fangstområde	North East Atlantic	5
Bærekraft	Fish for life Forever food MSC Sustainable sourced Responsibly managed fishery	20
Skin og beinfri	Skin and boneless Skinless Boneless	28
Bekvemmelighet		8
Opprinnelse	Icelandic Scottish	13
Fangstredskap	Line caught	5
Ingen kunstige tilsetninger		9
Helse og sunnhet	Low in fat, high in protein Healthy eating Only x calories per serving	14
Frozen at Sea		1
Smak		8

Hvis vi deler de fryste produktene inn i to forskjellige kategorier; rene filetprodukter og filetprodukter tilsatt smak, sauser eller lignende, ser vi at mulighetene for differensiering av fisken er størst på de rene filetproduktene. Vi ser for eksempel at attributter som fangstredskap, fangstområde og "Frozen at Sea" er mer brukt på de rene filetproduktene enn i de marinerte produktene, slik det er vist i Tabell 3 og Tabell 4.

Fangstredskap og fangstområde ble beskrevet på 24 % av de rene filetproduktene, mens kun 4 % av filetproduktene med ulike former for tilsetninger hadde slik informasjon. Det samme gjelder for opprinnelse. Opprinnelse var nevnt på 47 % av de rene produktene, mens den andre kategorien kun hadde det i 19 % av tilfellene.

*Tabell 3 Produktinformasjon som kommuniseres på rene filetprodukter i det britiske markedet (Glasgow, Skottland). Totalt 17 produkter.*

Produktegenskaper	Eksempler	Antall	Prosent	Rangering
Skinn og beinfri	Skin and boneless	13	76	1.
Bærekraft	MSC Sustainable sourced Responsibly managed fishery	8	47	2.
Opprinnelse	Icelandic	8	47	2.
Smak		6	35	4.
Helse og sunnhet	Low in fat, high in protein Healthy eating Only x calories per serving	5	30	5.
Fangstredskap	Line caught	4	24	6.
Fangstområde	North East Atlantic	4	24	6.
Bekvemmelighet	Ready to cook	3	18	8.
Frozen at Sea	Frozen at sea	1	6	9.

*Tabell 4 Produktinformasjon som kommuniseres på ulike filetprodukter med ulike grad av tilsetninger og sauser. Totalt 27 produkter*

Produktegenskaper	Eksempler	Antall	Prosent	Rangering
Skinn og bein fri	Skin and boneless	15	56	1.
Bærekraft	MSC Sustainable sourced Responsibly managed fishery	12	44	2.
Smak		9	33	3.
Ingen kunstige tilsetningsstoffer		9	33	3.
Helse og sunnhet	Low in fat, high in protein Healthy eating Only x calories per serving	9	33	3.
Bekvemmelighet		5	19	6.
Opprinnelse		5	19	6.
Fangstområde	North East Atlantic	1	4	8.
Fangstredskap	Line caught	1	4	8.

Videre skal vi diskutere mulighetene for differensiering på produktnivå. Vi begynner med bærekraft, og ser deretter på bekvemmelighet. Her inkluderer vi skinn og beinfritt, siden det sparer forbruker tid

og energi i forbindelse med tilberedning av måltidet. Videre diskuterer vi fangstredskap, hvor fisken er fryst og til slutt opprinnelse.

### **6.5.1 Bærekraft**

Det britiske dagligvaremarkedet domineres av store supermarkedskjeder slik som ASDA, Marks & Spencer, Waitrose, Tesco & Sainsbury's. Kjedene er naturligvis opptatt av sitt omdømme, og ønsker derfor produkter som ikke skader miljøet og er bærekraftig forvaltet. Det er først og fremst de store kjedene som er opptatt av at produktene de tilbyr er bærekraftig forvaltet (Nøstvold *et al.*, 2010). Bærekraft er ikke avgjørende for forbrukers valg av mat (Honkanen, 2011). Allikevel ser vi at mange fryste fiskeprodukter i det britiske markedet er merket med ulike miljømerker. De mest vanlige merkene i det britiske markedet var "Fish for life", "Forever Food" & "MSC". I tillegg omtales bærekraft i mer generelle termer som "Sustainable sourced" og "Responsible managed". Norges Sjømatråd skriver i sin markedsplan for torskefisk at Storbritannia er et av landene hvor fokuset på overfiske har vært stort og miljømerker derfor er av betydning.

### **6.5.2 Bekvemmelighet, skinn og beinfrie**

Forbruker ønsker bekvemmelige produkter. Bekvemmelighet ble nevnt på 8 av de totalt 44 produktene. Da først og fremst som gjennom uttrykk som "ready to cook"» eller "convenient steamer bag for non-touch microwave or oven cooking". Produkter som er skinn og beinfrie er enklere og raskere å tilberede enn produkter som har skinn og bein. Skinn og beinfrie produkter kan tilberedes direkte og reduserer dermed kompleksiteten i tilberedningen og gjør de mer bekvemmelig å tilberede. Slike egenskaper er viktig for å forklare adopsjonsraten (Rogers, 1995) av nye produkter i et sosialt nettverk. 13 av produktene var merket skinn og beinfrie. I tillegg var tre av produktene merket med at de var beinfrie og tre av produktene merket at de var skinnfrie.

### **6.5.3 Fangstredskap**

Salg av torsk og hyse merket krokfanget har økt sterkt i Storbritannia de siste årene (Sogn-Grundvåg & Young, 2011). Det at krokfanget fisk vanligvis er av høy kvalitet, vektlegges av kjedene i deres kommunikasjon, men i mindre grad enn hva som er tilfellet lengre opp i verdikjeden, hvor kvalitet oppfattes som den desidert viktigste egenskapen ved krokfanget fisk (Sogn-Grundvåg & Henriksen, 2011). Den stabile kvaliteten gjør at kundene vet hva de får når de kjøper linefanget fisk.

Nofima-forskerne Sogn-Grundvåg, Larsen og Young har i sine studier av fryst hvitfisk i britiske supermarkedskjeder vist at egenskapen "krokfanget" oppnår en prispremie på 22 %. Det forteller at egenskapen "krokfanget" gir grunnlag for differensiering. Hva krok og linefanget fisk betyr blir imidlertid sjeldent forklart i detalj. Hvorvidt den alminnelige forbruker forstår hva krokfanget innebærer er usikkert, men forskning gjennomført av Seafish Authority indikerer at forbruker i liten grad forstår hva krokfanget betyr og en vanlig oppfatning er at dette innebærer bruk av fiskestang. Den samme undersøkelsen viste også at de viktigste beslutningskriteriene blant forbruker er pris og kvalitet, og at de når det gjelder bærekraft og fangstredskap stoler på at supermarkedskjedene tar de rette valgene.

Våre markedsobservasjoner viser imidlertid at kun et begrenset antall supermarkedskjeder tilbyr slike produkter. Det antyder at markedet for slike produkter er lite og at industrien derfor bør identifisere flere egenskaper som kan gi grunnlag for differensiering på forbrukernivå.

#### **6.5.4 Frozen at Sea**

Kun ett av produktene vi kjøpte inn var merket med "Frozen at Sea". Forbrukerstudier av Altintzouglu *et al.* (2012) viser at ombordfryst råstoff rangeres høyt blant forbrukere på variabler som ferskhet, kvalitet, smak og næringsverdi. Kun ett av produktene vi studerte var merket "Frozen at Sea". Det antyder at filetprodukter som er fryst om bord i fiskefartøyet enten oppnår bedre priser i andre kanaler enn supermarkedskjedene, eller at potensialet for denne egenskapen er betydelig større enn hva industrielle aktører evner å utnytte.

#### **6.5.5 Opprinnelse**

I Storbritannia gir islandsk opprinnelse en prispremie på 5 % på sluttproduktet i supermarkedene. Allikevel var ingen av hvitfiskproduktene vi observerte i dette markedet merket med norsk opprinnelse. Norske bedrifter bør derfor undersøke hva som kreves for å få en prispremie for norsk opprinnelse. Dersom en merker produktene med norsk opprinnelse vil man kunne få enda bedre utbytte av den generiske markedsføringen til Norges Sjømatråd få forbrukernivå.

## 7 Konklusjon

Globaliseringen av råvaremarkedet for fryst torsk har i stor grad flyttet produksjonen av fryste filetprodukter til lavkostland. Norsk industri har ikke klart å konkurrere på pris og derfor tapt store markedsandeler. De siste 15 årene er eksporten av fryste torskefileter fra Norge til EU redusert med nesten 75 %. Mange norske filetbedrifter har gått konkurs eller avviklet sin virksomhet på grunn av manglende lønnsomhet i denne perioden.

Norske filetbedrifter oppnår imidlertid en betydelig prispremie i EU sammenlignet med kinesiske produkter. Det skyldes primært at produktene er produsert av ferskt og ikke tint råstoff. Industrielle kjøpere oppfatter at et enkeltfrost råstoff har bedre kvalitet enn et dobbeltfrost råstoff. De markedsmessige konsekvensene av økt konkurransen fra Kina er dermed redusert produksjonen i Norge. En sentral forklaring på denne endringen er at lav pris er det viktigste kjøpskriteriet for fryste filetprodukter i EU. Siden Kina i har de laveste produksjonskostnadene (inkludert transport) er de i dag den største eksportøren av fryste filetprodukter til EU.

Norske bedrifter har i stor grad respondert på konkurransen fra Kina med å produsere en større andel ferske produkter. Fryste filetprodukter har derfor fått relativt lite oppmerksomhet de siste årene. En større satsning på produktkategorien både i valg av råstoff og i markedsarbeidet vil kunne løfte produktkategorien framover.



## 8 Litteratur

- Altintzoglou, T., B.H. Nøstvold, M. Carlehög, M. Heide, J. Østli & F.-A.Egeness (2012). The influence of labelling on consumers' evaluations of fresh and thawed cod fillets in England. *British Food Journal*, **114**: 11, pp. 1558–1570
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantages*. 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Bendiksen, B.I. (2012). Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien. Driftsåret 2010. Rapport/Report 16/2012
- Bendiksen, B.I. (2006). Norsk hvitfiskindustri i endring. Rapport 21/2006 Fiskeriforskning, Tromsø.
- Egeness, F-A, J. Østli, B.I. Bendiksen, B.H. Nøstvold & M. Heide. (2010). Markedsendringer i britiske supermarkedskjeder. Tint blir ferskt. Rapport 41/2010, Nofima, Tromsø.
- Finstad, B.-P., E. Henriksen & P. Holm (2012). Fra krise til krise - forventninger og svik i norsk fiskerinæring. Økonomisk fiskeriforskning 1-2012
- Henriksen, E. & B.I. Bendiksen (2008). Rammebetingelser for lønnsomhet i norsk fiskeforedling. Empiriske funn og kunnskapshull. *Økonomisk fiskeriforskning*, **18**, pp. 4–23.
- Holst-Dyrnes, O. (2013). I samme båt. Nordlys 17.1 2013.
- Honkanen, P. (2011). Forbrukeroppfatninger og holdninger omkring bærekraft. Rapport nr. 46/2011, Nofima, Tromsø.
- Jick, T.D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, **24**: 4 pp. 602–611.
- Miles, M.B. & A.M. Huberman (1994). *An expanded sourcebook. Qualitative Dataanalysis*. 2<sup>nd</sup> Edition. Sage Publications.
- Nøstvold, B.H., S. Alm, I.E. Pleym & P. Honkanen (2010). Hva er drivkraften bak bærekraftig sjømat og hvordan er norsk sjømatnæring posisjonert? Rapport 27/2010, Nofima, Tromsø.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. 4th Edition. New York: The free press.
- Samuelsen, S.H. & G. Sogn-Grundvåg (2009). Kan norske laksebedrifter oppnå konkurransefortrinn gjennom differensiering. *Norsk fiskeoppdrett*, Side 14-17
- Sogn-Grundvåg, G., K. Grønhaug, L. Lorentzen & B.I. Bendiksen (2008). Når konkurransefortrinn forvitrer. Er det mulig å gjenvinne profitable markedsposisjoner. Hentet fra <http://www.magma.no/naar-konkurransefortrinn-forvitrer-er-det-mulig-aa-gjenvinne-profitable-markedsposisjoner>
- Wind, Y. & R.N. Cardozo (1974). Industrial market segmentation. *Industrial marketing management*. **March**, p. 174.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research. Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.

