

## **Oppdrettstorsk**

Konkurransgrunnlag, marked og strategiske muligheter

Kjell Tofte





Nofima er et næringsrettet forskningskonsern som sammen med akvakultur-, fiskeri- og matnæringen bygger kunnskap og løsninger som gir merverdi. Virksomheten er organisert i fire forretningsområder; Marin, Mat, Ingrediens og Marked, og har om lag 470 ansatte. Konsernet har hovedkontor i Tromsø og virksomhet i Ås, Stavanger, Bergen, Sunndalsøra og Averøy.

Hovedkontor Tromsø  
Muninbakken 9–13  
Postboks 6122  
NO-9291 Tromsø  
Tlf.: 77 62 90 00  
Faks: 77 62 91 00  
E-post: [nofima@nofima.no](mailto:nofima@nofima.no)

Internett: [www.nofima.no](http://www.nofima.no)



Vi driver forskning, utvikling, nyskaping og kunnskapsoverføring for den nasjonale og internasjonale fiskeri- og havbruksnæringa. Kjerneområdene er avl og genetikk, fôr og ernæring, fiskehelse, bærekraftig og effektiv produksjon samt fangst, slaktning og primærprosessering.

Nofima Marin AS  
Nofima Marin  
Muninbakken 9–13  
Postboks 6122  
NO-9291 Tromsø  
Tlf.: 77 62 90 00  
Faks: 77 62 91 00  
E-post: [marin@nofima.no](mailto:marin@nofima.no)

Internett: [www.nofima.no](http://www.nofima.no)

# Rapport

ISBN: 978-82-7251-734-1 (trykt) ISBN: 978-82-7251-735-8 (pdf)	Rapportnr.: 45/2009	Tilgjengelighet: <b>Åpen</b>
Tittel: <b>Oppdrettstorsk – konkurransegrunnlag, marked og strategiske muligheter</b>	Dato: 31.12.09	
Forfatter(e): Kjell Toften	Antall sider og bilag: 21	
Oppdragsgiver: VRI Akvakultur	Prosjektnr.: 20845	
Oppdragsgivers ref.:		
Tre stikkord: Sjømat, differensiering, posisjonering		
Sammendrag:  Denne rapporten presenterer en vurdering av det strategiske konkurransegrunnlaget for den norske torskoppdrettsbransjen. Sterke og svake sider, muligheter og trusler blir her vurdert, sammen med en vurdering av bransjens samlede strategiske kapabiliteter. Videre retter rapporten fokuset mot markedet og markedskanaler. Her brukes Frankrike som et casemarked, og hovedtrekk ved det franske marked og markedskanaler presenteres og diskuteres opp mot konkurransegrunnlaget for norsk torskoppdrettsbransje. Ulike alternativer for strategisk tilpasning for norske torskoppdrettsaktører vurderes. Avslutningsvis pekes det på en del områder hvor det er behov for mer forskningsbasert kunnskap, som arbeidet med denne rapporten har avdekket.		
English summary:  This report presents an assessment of the strategic competitiveness of the Norwegian farmed cod industry. This assessment includes a SWOT-analysis and an assessment of the strategic capability of the industry overall. The report focuses then on France as a case market, and main characteristics and market channels are presented and discussed in relation to the Norwegian farm-raised cod industry. Different alternatives for strategic options for the cod farmers are discussed. Finally, some areas in need of further research are pinpointed.		



## **Forord**

Denne rapporten er en aktivitet som inngår i prosjektet “Oppdrettstorsk – dagens marked og premisser for fremtidig markedsutvikling og strategiske muligheter”, og som finansieres av VRI Akvakultur. Prosjektet legger opp til et nært samarbeid med NCE Aquaculture.

Rapporten har vektlagt praktisk og konkret informasjon beregnet for bransjeaktører og andre som ønsker en kortfattet innsikt i bransjens situasjon og gitte problemstillinger i en markedsføringssammenheng, og har derfor unngått akademisk språkbruk og referanser så langt som mulig. Rapporten baserer seg i helhet på tilgjengelige sekundærkilder og intern markeds- og markedsføringskompetanse.



# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Bakgrunn</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Konkurransesgrunnlaget for torskeoppdrettsbransjen</b> .....	<b>7</b>
3.1	SWOT-analyse.....	7
3.2	Vurdering av strategiske kapabiliteter .....	9
<b>4</b>	<b>Markedskanaler</b> .....	<b>11</b>
4.1	Innledning.....	11
4.2	Sisteleddsmarkeder i Frankrike.....	12
4.2.1	Store supermarkeds- og hypermarkedskjeder .....	12
4.2.2	Up-scale restauranter .....	13
4.2.3	Ordinære restauranter .....	13
4.2.4	Storhusholdning.....	14
4.2.5	Catering .....	14
4.2.6	Oppsummering av sisteleddsmarkeder .....	14
4.3	Nest sisteleddsmarkeder.....	14
4.4	Mulighet for merkevarer .....	15
<b>5</b>	<b>Alternativer for strategisk tilpasning</b> .....	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Fremtidige forskningsmuligheter</b> .....	<b>21</b>





# 1 Innledning

Formålet med rapporten er å sammenfatte og beskrive dagens situasjon og presentere en vurdering av overordnede fremtidige strategiske valg, med vekt på norskprodusert fersk oppdrettstorsk.

Denne rapporten vurderer situasjonen for norske torskeoppdrettere, og vurderer bransjens sterke og svake sider, muligheter og trusler. Basert på denne SWOT-analysen presenteres de antatt strategiske kapabiliteter for bransjen, som er en vurdering av hvilke konkurranserelevante særtrekk som kan danne grunnlag for en sterk differensiering og posisjonering og videre vekstmuligheter i markedet, med vekt på ferske produkter.

Deretter vurderes bransjens forutsetninger for å operere i det franske markedet, som er et av de viktigste markedene for fersk oppdrettstorsk i dag, og hvor ulike typer markedskanaler og ledd i markedskanaler vurderes som mulige kundegrupper for norsk oppdrettet fersk torsk. Det franske markedet brukes dermed som et casemarked i rapporten.

Avslutningsvis beskrives mulige strategiske veivalg for bransjen, samt områder hvor mer forskningsbasert kunnskap kan være formålstjenlig.

Rapporten baserer seg på sekundærdata og kjent informasjon, som er vurdert opp mot markeds- og markedsføringskompetanse.



## 2 Bakgrunn

Torskeoppdrettsbransjen har vært gjennom en periode med sterk vekst de siste årene, og har gått fra å være et potensielt og kommende oppdrettsprodukt til å bli en betydelig bransje. Uttalte fremtidsutsikter for bransjen har også vært lyse i denne perioden, med flittige sammenlikninger og paralleller til den utviklingen som har vært i lakseoppdrettsbransjen.

Den senere tid, og det siste året i særdeleshet, har derimot vært preget av alvorlige tilbakeslag for denne utviklingen. Markedsprisene har vært lave, og for lave i forhold til produksjonskostnadene. Samtidig har mange aktører hatt begrenset finansiell styrke. Dette har ført til en presset situasjon, med en rekke konkurser, sammenslåinger, oppkjøp og nedleggelse som resultat. Flere aktører har måttet ta i bruk nødslakting eller likviditetsslakting for å holde hjulene i gang, noe som ytterligere har redusert muligheten for optimal drift.

Bransjen regnes generelt sett for å være produkt- og produksjonsorientert, og fokuset har langt på vei vært rettet mot de biologiske utfordringene relatert til torskeoppdrett. Det har vært få muligheter for stordriftsfordeler. Aktørene, som gjerne er små, har stort sett hatt begrensede administrative og markedsføringsmessige ressurser, med marginal markedskontakt mot sluttmarkedene.

Bransjen regnes som ny når det gjelder oppdrett som produksjonsform, men selve produktet, som er torsk, er et kjent produkt med veletablerte markeder og markedskanaler. Markedsmessig strever oppdrettet torsk med å finne en optimal posisjon. Oppdrettstorsk bruker langt på vei de eksisterende markeder og markedskanaler som brukes av villfanget torsk, og de relevante aktørene her er i liten grad villig til å skille mellom villfanget og oppdrettet torsk med hensyn til pristilbud. Med et marginalt volum og langt høyere produksjonskostnader sammenliknet med villfanget torsk er dette et vanskelig utgangspunkt for konkurranse. En rekke andre fiskearter, som er konkurransedyktig på pris og til dels kvalitet, kan dessuten regnes som substitutter til oppdrettet torsk, og dette intensiverer konkurransesituasjonen ytterligere. Det antas for øvrig også at omfanget av villfanget torsk som vil bli tilbudt de europeiske markedene vil øke de nærmeste årene.

De store markedene for oppdrettet fersk torsk er, i likhet med annen fersk fisk, preget av nødvendigheten av rask behandling og distribusjon gjennom markedskanalene. Videre er markedene ofte pris- og volumfokusert, med en viss tilpasning for beskaffenhet på produktet.

Fremtidstroen blant bransjeaktørene synes å være preget av optimisme og tro på at biologiske utfordringer, og til dels markedsutfordringer, er overkommelige, og at veksten vil ta seg kraftig opp igjen på noe lengre sikt.

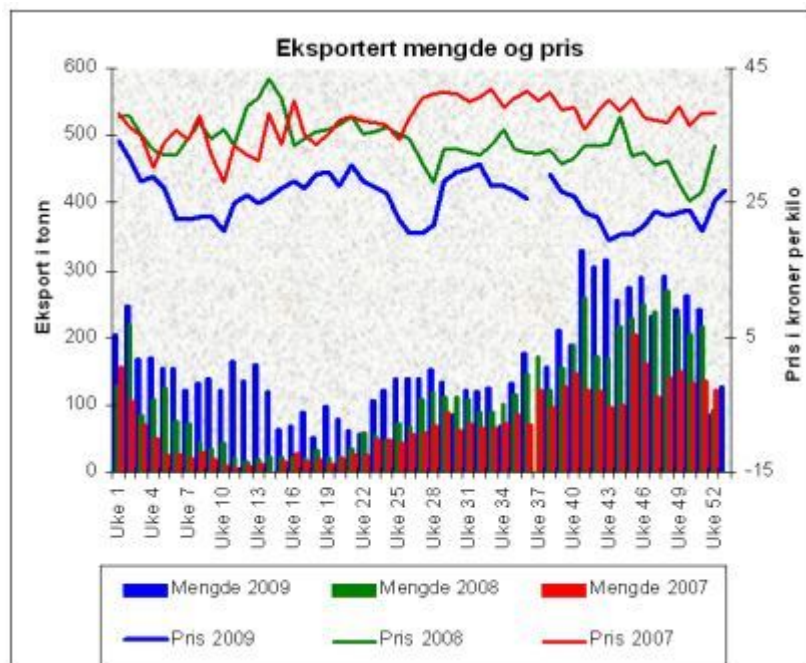
Tabell 1 Norsk torskeoppdrett: Nøkkelinformasjon, med utgangspunkt i året 2009

Produksjonsvolum	Est 7637 tonn
Produksjons-/eksportverdi	Est 226,3 millioner kroner
Produktvarianter, volum	
Fersk hel fisk	Est 6877 tonn
Fersk filet	Est 760 tonn
Produktvarianter, pris	
Fersk hel fisk	Est 26 kroner per kilo i snitt
Fersk filet	Est 62,50 kroner per kilo i snitt
Eksportverdi per produktvariant	Hel: 178,8 Mkr (79 %), Filet: 47.5 Mkr (21%)
Anslått produktlevetid	Ca 14 dager, forutsatt god behandling og lagring
Anslått tid fra slakt til butikk	3-4 dager, avhengig av marked
Viktigste typer kunder/markedskanaler:	Nasjonalt: Stor oppdretter – slakteri – salgsselskap - eksportør Internasjonalt: Importør - grossist (- evt videreforedler) - detaljist
Viktige norske matfiskprodusenter i 2009	Codfarmers, Fjord Marin Cod, Tysfjord Marine Holding, Skei Marinfisk, Atlantic Cod Farms, Havlandet Havbruk, Termar Sea Farm, Branco, Nap Marine
Viktigste geografiske markeder, estimert verdi for all fersk torsk:	
Fersk hel fisk (hodekappet, sløyd)	Danmark (65 %), Frankrike (7%), Spania (6 %), Sverige (5 %), Nederland (5 %), Tyskland (2 %)
Fersk filet	Frankrike (43 %), Danmark (23%), UK (16 %) Tyskland (9 %)
Viktigste konkurrentarter/-varianter (estimert)	Villfanget fersk atlantisk torsk, oppfôret fersk atlantisk torsk
Viktigste substitutter	Hyse, Hake, sei
Viktigste konkurrerende produsentland	Island, Russland, Danmark og Norge (villfanget) og delvis UK, Frankrike og Spania
Karakteristiske egenskaper ved fersk torsk	Hvit, magert kjøtt, flaker, godt næringsinnhold, tradisjonsrik/kjent
Karakteristiske egenskaper ved fersk oppdrettet torsk	Sesong for vekst for oppdrettstorsk (juni-desember), mørkere skinn, mindre hode og annerledes kroppsform enn villtorsken på grunn av større lever, ofte hvitere og tykkere filet, tynnere buk, ulik konsistens (noe slappere), væskeslipp og lukt ved forringelse
Karakteristiske egenskaper ved fersk villfanget torsk	Sesongpreget norsk fangst for villfanget (desember-juni)

Figur 1 gir videre et bilde på utviklingen i pris og omsatt volum for eksportmarkedene de siste årene. Figuren viser også en sesongpreget eksport, både i mengde og i oppnådd pris. Eksportmengde viser en synkende tendens utover vinteren og våren frem til sommeren. Deretter tar volumet seg gradvis opp, til det topper seg mot slutten av året. Dette henger for en stor del sammen med nåværende biologiske årsaker, slik som torskens kjønnsmodning, som påvirker produksjonsmønsteret.

Prisene viser mindre konsekvente utviklingstrekk, men viser blant annet at prisnivået for 2009 ligger klart under de to forgående årene. Det understrekes at eksportert volum fortsatt er svært begrenset sammenliknet med for eksempel villfanget torsk, slik at også små hendelser kan påvirke den totale prisdannelsen på oppdrettet torsk. Videre forventes prisnivåene på fersk oppdrettstorsk og påvirkes av tilbud og prisnivå på fersk villfanget torsk, og til en viss grad andre hvitfiskarter.

Figur 1 Eksportert mengde og pris per uke



Kilde: [www.intrafish.no](http://www.intrafish.no), 1.oktober 2009, "Høy eksport av oppdrettstorsk"



## 3 Konkurransesgrunnlaget for torskoppdrettsbransjen

### 3.1 SWOT-analyse

En oppstilling av sterke og svake sider, muligheter og trusler (SWOT-analyse) gir en enkel og kortfattet oversikt over bransjen. En slik SWOT-analyse kan resultere i den følgende oversikten:

#### **Sterke sider:**

- Etterspurt produkt, nasjonalt og internasjonalt
- Nasjonal goodwill/optimisme på lang sikt til bransjen
- God nasjonal kompetanse på oppdrett generelt sett
- God tilgang på gode oppdrettslokalteter (temperatur, strøm, vannkvalitet, lys)
- Gode fasiliteter (bygg, nøter, båter, transport)
- Ledende innenfor utvikling av produksjonsutstyr
- Klyngefortrinn (forprodusenter, settefiskprodusenter, matfiskprodusenter, utstyrsleverandører, slakterier, myndigheter, FoU, transport, grossister)
- Gode kilder til finansiering (på grunn av lang tradisjon og kompetanse på oppdrett og fiskeri)
- Mulighet for optimal produksjonsplanlegging
- Mulighet for stabil og forutsigbar produktkvalitet
- Stabil og god leveringssikkerhet
- Forutsigbare leveranser på lang sikt (gir mulighet for langsiktige kontrakter)
- Ingen store sesongsvingninger
- Nærhet til store markeder, med kort ledetid til detaljister
- God produktkvalitet (konsistens, farge, lukt, smak – kontroll hele produksjonstiden)
- Mulighet for leveranse av svært ferske produkter
- Lang holdbarhet
- Gode rutiner for matsikkerhet
- Lite bakterier og parasitter
- God mulighet for sporbarhet
- God utbytte på filet (rygg)
- Godt posisjonert for bærekraft (NB! Noe diskusjon om forinnhold)
- Godt produkt i forbindelse med helse- og ernæringsaspekter
- Produkt og/eller leveranser kan målrettes til flere eller enkelte spesifikke segmenter
- Mulighet for tilpassede produkttegenskaper
- Kan produseres iht økologisk/organisk definisjon
- Gode muligheter for bestemt emballasje/design konsept

#### **Svake sider:**

- Høye produksjonskostnader
- Biologiske utfordringer (fra egg til 1 gr. størrelse, defekter, kjønnsmodning, sykdom, kannibalisme)
- For lave markedspriser
- Sterk konkurranse fra etablerte produkter (bla villfanget torsk), pga konkurrerende volum og pris

- Ulønnsom produksjon for tiden
- Likviditets-/nødslakting på grunn av presset likviditet, og ikke markedsoptimal slakting
- Stor grad av markedsusikkerhet og –risiko
- Lav markedsvekst for optimal produksjonstørrelse og –effektivitet/avkastning
- For rask ekspansjon (gir manglende soliditet, likviditet og markedsfokus/-kompetanse)
- Krever store fremtidige finansielle investeringer/underkapitalisert for vekst/risiko
- Problemer med videre finansieringsmuligheter på grunn av finanskrisen. Dette antas at problemene knyttet til finanskrisen vil minke utover 2010.

### **Muligheter:**

- Sterke vekstmuligheter i volum
  - Bedre yngelkvalitet (mindre dødelighet og skader)
  - Større filetoproduksjon (pga høy markedsvekst)
  - Markedsutvikling (eks pre-rigor filet)
  - Markedstilpassede konsepter; pre-rigor/post-rigor, superfersk, økologisk/organisk, bærekraft, merkevarer
  - Målrettede produkter mot gitte segmenter
  - Produktutvikling og økt produktbredde
  - Utnytte restråstoff/biprodukter (lever, rogn, hode)
  - Mer salgs- og markedsføringsinnsats, utvikle markedspreferanse for oppdrettstorsk
- Muligheter for reduserte produksjonskostnader
  - Spesialiserte torskelinjer
  - Samlokalisering av konsesjoner
  - Mindre rømming (bedre nøter)
  - Reduserte slakte- og pakkekostnader
  - Reduserte videreforedlingskostnader
  - Kontroll med videreforedling
  - Utvikle/kontrollere verdikjeden og utnytte mulighet for forutsigbarhet
  - Logistikkoptimalisering
- Sterke aktører som forlater bransjen (Marine Harvest, Villa Cod farm, Grieg Cod Farming)
- Mulighet for helintegreerte selskap (og optimal verdikjede for produksjon)
- Videreforedling i egen regi i markedene (post-rigor filetering, ompakking)
- Oppkjøp og konsolideringer
- Samarbeid, partnerskap og allianser; innkjøp, kompetanseutvikling, salg, artssamarbeid, markedsarbeid
- Utnytte klyngemuligheter bedre
- Potensielt: HVIS det utvikles spesialiserte butikk-konsepter (slik som for eksempel Wholefoods eller Waitrose eller liknende utsalgskjeder) i Frankrike, kunne dette gi nye muligheter for spesialleveranser (for eksempel økologisk oppdrett)



**Trusler:**

- Finanstørke (hindrer nødvendige investeringer i produktutvikling, produksjonsutstyr, marked)
- Bransjeavskalling fra torsk til laks, på grunn av større lønnsomhet der (finans, fasiliteter, lokaliteter, kompetanse)
- Lavere produksjonsvolum i 2011 på grunn av lavere utsett i 2009
- Sykdomsutbrudd/dårlig fiskehelse
- Store miljødeleggelser som ødelegger for produksjon (eks fra oljeutslipp)
- Omdømmetap for landet/regionen kan gi negative kjøpsreaksjoner
- Utvikling av private labels (DOBs) hos detaljistkjedene kan gi lavere lønnsomhet

**3.2 Vurdering av strategiske kapabiliteter**

Med utgangspunkt i listen over sterke sider i SWOT-analysen kan vurdere mulige strategiske kapabiliteter som gjelder for denne bransjen generelt sett. Slike strategiske kapabiliteter indikerer hvilke ressurser og kompetanser som en organisasjon eller bransje innehar som er nødvendige eller fordelaktige for å konkurrere på en suksessfylt måte. I Tabell 2 vurderes mulige strategiske kapabiliteter opp mot estimert merverdi, grad av sjeldenhet, grad av kopieringsmulighet for konkurrenter og hvor lett dette kan imiteres av konkurrenter, samt hvordan hver vurdert kapabilitet evner å holde seg over tid.

*Tabell 2 Vurdering av bransjens mulige strategiske kapabiliteter*

	<b>Merverdi</b>	<b>Sjeldenhet</b>	<b>Ukopierbar</b>	<b>Ikke-imiterbar</b>	<b>Dynamisk/ endringsevner</b>
Goodwill		XX	XX	X	X
Produksjonskompetanse	XXX	XXX	XX	X	XXX
Lokaliteter	XXX	XXX	XXX	XX	XX
Fasiliteter	XXX	X			X
Utstyr	XXX	X			X
Klyngefortrinn		X	X		X
Finansiering		X			X
Produktkvalitet	XXX	XX	XX	X	XX
Leveringssikkerhet	XXX	XX	XX	X	XX
Produktegenskaper	XXX	XX	XX	XX	XXX
Nært marked	XXX	XX	XXX	XX	XXX
Sporbarhet	XX	X	X	X	XX

Basert på denne skjematisk oversikten, hvor ulike kapabiliteter vurderes og vektlegges i forhold til sin antatte styrke, foreslås følgende momenter som potensielle strategiske kapabiliteter:

1. Produksjonskompetanse
2. Produksjonslokaliteter
3. Produktkvalitet (helse, smak, utseende, lukt, konsistens, stabilitet, lite bakterier/parasitter, matsikkerhet, emballasje)
4. Produktegenskaper (tilpassede til ulike målmarkeder)
5. Nærhet til store markeder (lave transportkostnader, mulighet for ferske produkter på grunn av rask transport)
6. Leveransesikkerhet (stabilitet, frekvens, forutsigbarhet)

Disse seks potensielle strategiske kapabiliteter kan slås sammen til tre overordnede strategiske kapabiliteter, med noen beskrivende stikkord om hva disse medfører. Disse tre overordnede strategiske kapabilitetene kan regnes som det beste overordnede grunnlaget for å utarbeide bransjens strategi og påfølgende differensiering og posisjonering for videre vekst. Disse er for øvrig nær de som antas å gjelde for norske lakseoppdrettere, og delvis også overlappende for norske leverandører av villfanget torsk.

- Produksjonskompetanse (potensial for både stort volum, lave kostnader og kvalitet)
- Produksjonslokaliteter (potensial for stort volum, lave kostnader og kvalitet)
- Nærhet til store markeder (raskt, rimelig, ferske leveranser, markeds kunnskap)

## 4 Markedskanaler

### 4.1 Innledning

Norske produsenter av oppdrettstorsk selger til en rekke ulike ledd i ulike former for markedsføringskanaler. Noen selger til en større norsk oppdretter (av torsk eller annen art) eller eventuelt til en større aktør innen villfanget fisk. Andre selger direkte til et slakteri som organiserer videresalg, mens andre er del i et salgsselskap som kjøper fra flere produsenter. En fjerde variant er salg til en uavhengig eksportør som tar seg av videre salg for egen regning og risiko. Disse fire variantene representerer et nasjonalt markedsfokus sett fra oppdretternes side, og er alle vanlige for oppdrettere som ikke har (internasjonale) markedsambisjoner på egen hånd. De ulike tilnæringsmåtene kan passe godt for oppdrettere som har begrenset eller sporadisk produksjon, som har lite markedskompetanse og ledelse/administrative ressurser og som ikke har ambisjoner om å utvikle en slik markedskompetanse.

De oppdretterne som har et direkte fokus på internasjonale markeder kan rette seg mot importører eller andre grossister i de ulike markedene, de kan satse på ulike videreforedlere i markedene eller de kan rette seg direkte mot sisteleddsmarkedene (før forbrukerne), slik som detaljister, restauranter, kantiner og cateringvirksomhet.

Når man skal vurdere Frankrike som marked for oppdrettet torsk må man være klar over at Frankrike er et stort og viktig marked for norsk torsk, med en lang historikk. Samtidig er det klart at Frankrike også er et svært volum- og prisorientert marked.

Det franske markedet domineres av to innkjøps-/videreforedlingsentraler, selv om en rekke mindre havner, slik som Le Guilvinec, Lorient og Granville, samt totalt rundt 40 auksjonshaller i Frankrike også gir mulighet for å lande og omsette sjømat. De to dominerende stedene er Boulogne-sur-Mer i Nordvest-Frankrike og Rungis ved Paris.

Boulogne-sur-Mer er en stor havneby hvor båter lander fangster (kystflåte og trålere) og hvor en betydelig mengde importert sjømat på trailere mottas. Det er store mottakshaller og kjøleromkapasitet (for mer enn 200.000 tonn). Omfattende volum omsettes daglig. Det er tilknyttet store videreforedlingsanlegg (eks røykerier, handfileteringsanlegg, innfrysingsrom og ompakkingsfasiliteter). Omfattende logistikkfirmaer og –tjenester og –kapasitet er rettet mot byen. Store innkjøpere (bla for store super- og hypermarkedskjeder) gjør sine innkjøp her (med unntak av Intermarché som satser på egenleveranse).

Rungis, rett ved Paris, får mye av sjømaten transportert fra franske havner eller importert direkte med bil. Vel 140.000 tonn sjømat omsettes årlig her, til en verdi av rundt 750 millioner Euro, og hvor 50–60 aktører innen utsalg, engros, agentur og eksport-import selskaper har sin virksomhet. Ca halvparten av sjømaten er importert. Kundene består stort sett av (en minkende) andel fiskehandlere og (en økende andel) restauranter. Tjenester som kjøle- og fryserom, handfiletering, ompakking og videre logistikk er tilgjengelig.

## 4.2 Sisteleddsmarkeder i Frankrike

Når det gjelder direkte salg til de ulike hovedtypene for kunder, kan man bruke følgende kategorisering:

- Store super- og hypermarkedskjeder
- Up-scale restauranter
- Ordinære restauranter
- Storhusholdning
- Cateringvirksomhet

Disse hovedtypene av kunder har ulike karakteristiske trekk og ulike behov og preferanser som i større eller mindre grad passer med situasjonen for norske torskeoppdrettere.

### 4.2.1 Store supermarkeds- og hypermarkedskjeder

Store supermarkeds- og hypermarkedskjeder har stor forhandlingsmakt og representerer store, og til dels gigantiske, innkjøpsvolum. I Frankrike er de største kjedene Carrefour, Intermarché, E.Leclerc og Auchan, mens en rekke mindre kjeder tilhører en av innkjøpsordningene til de større aktørene. En slik type kunder har vanligvis en rekke karakteristika i form av ønsker og preferanser til sine innkjøpte produkter, som for eksempel:

Primært:

- Høy omsetningshastighet på produktet
- Minimalisering av svinn
- Total inntjening (deres marginer)
- Stabile innkjøpspriser
- Stabil og avtalt kvalitet og volum
- Just-in-time leveranser ("lite", ofte, presist og til rett plass)
- Produktkvalitet/-posisjon som passer til øvrig sortiment
- Produktlevetid/-holdbarhet
- Matsikkerhet
- Store leverandører (volum eller kategorier)

Sekundært:

- Bærekraft
- Grønne verdier
- Sporbarhet
- Sunnhet/helse
- Opprinnelse
- Økologiske/organiske produkter

Store supermarkeds- og hypermarkedskjeder har dermed en rekke interessante karakteristika som tilsynelatende passer godt med norsk oppdrettsnæring, og oppdrettstorsk er et produkt som passer godt til en slik type kunders preferanser. Det anses også nødvendig at oppdrettstorsk kommer inn i slike kanaler for å få avsetning som samsvarer med planlagte produksjonsvolum i årene som kommer, siden det i enkelte markeder er de store supermarkeds- og hypermarkedskjeder den dominerende kanalen for avsetning av sjømat direkte til forbrukere. I Frankrike, for eksempel, har denne kanalen ca 70 % av omsatt

sjømatvolum til forbruker. I denne sammenheng er det spesielt to faktorer som spiller viktige roller. Den minst viktige av disse er pris. Disse store kjedene med sentraliserte innkjøpsordninger har stor forhandlingsmakt og er vanligvis i stand til å presse innkjøpsprisen og dermed forverre marginene til oppdrettere betydelig. Den andre, og viktigste, faktoren er omsetningsvolumet. Disse kjedene ønsker å kjøpe inn store partier, delvis for å oppnå kvantumsrabatt på innkjøpet, delvis for å spare kostnader ved å forenkle innkjøpsprosessen med færre kjøp og færre aktører involvert, og delvis for å kunne tilby et noenlunde ensartet produkttilbud i alle butikker i kjeden over hele landet samtidig – noe som styrker felles profil og muliggjør for eksempel nasjonale promosjonskampanjer. Stort omsatt volum er også en nødvendighet for norske oppdrettere for å kunne forsvare lave marginer på salg til disse kjedene. Kritiske suksessfaktorer på dette markedet er stort volum, lav pris og svært god leveransesikkerhet. Per i dag er det neppe noen enkelt torskoppdretter eller selskap, med ett mulig unntak, som kan tilby et volum og regularitet som kan forsvare en langsiktig og direkte kontrakt med en slik supermarkeds-/hypermarkedskjede i Frankrike. På lengre sikt derimot, om 5-10 år, vil dette kunne være en realistisk mulighet for enkelte aktører hvis utviklingen går den rette veien.

#### **4.2.2 Up-scale restauranter**

Up-scale restauranter forventer seg ofte gode kvalitetsråvarer med begrenset eller ingen videreforedling, som har en viss status eller særpreg, og som gjerne er sesongbasert, i likhet med restaurantenes menyer. Forventet omsatt volum per restaurant, er svært lavt, siden slike restauranter sjelden er med i en kjede. Kritiske suksessfaktorer på dette markedet vil være høy kvalitet, konkurransedyktig pris i forhold til kvalitet og evne til småskalaleveranser. Det påpekes at oppdrettet torsk muligens ikke innehar den nødvendige statusen eller renommeet som slike restauranter ofte etterspør for sine produkter. Et produkt som skrei passer bedre inn. Totalvurderingen tilsier at selv om enkelte aspekter kunne passet bra med oppdrettstorsk konkluderes det likevel med at en slik type direktekunder ikke passer for norske torskoppdrettere.

#### **4.2.3 Ordinære restauranter**

Ordinære restauranter kan ha sesongpreget meny, men ønsker ofte likevel å ha en del sjømat på menyen året rundt med arter som kundene kjenner til. Det forventes et kvalitetsråstoff, men for en del restauranter aksepteres også tidligere fryst råstoffet. Volumet anses å være beskjedent for hver restaurant, med mindre restauranten inngår i en større kjede med sentral innkjøpsordning. Kritiske suksessfaktorer på dette markedet er god kvalitet, moderat pris og småskalaleveranser. Dermed blir dette lite interessant som en direktekunde for norske torskoppdrettere generelt sett. Markedet som sådan kan riktignok gjerne være aktuelt for fersk og norskprodusert oppdrettstorsk, siden produktet passer godt til kundenes behov. Problemet vil være å håndtere småskalaleveranser og logistikkapparatet i markedet for å gjøre dette lønnsomt. Dermed tvinges det frem enten et samarbeid med en lokal aktør eller eventuelt salg til en kjede av restauranter som sikrer en viss omsetning.

#### **4.2.4 Storhusholdning**

Storhusholdning foretrekker ofte rimelig råstoff, og aksepterer gjerne fryst råstoff. Det foretrekkes ofte en viss form for videreforedling, for eksempel filetform, eller i enkelte tilfeller også ready-to-eat og ready-to-cook format. Råstoffet bør være rimelig i innkjøp, og, med mindre kantinen er en del av en større innkjøpsordning, er innkjøpt volum lavt. Kritiske suksessfaktorer her er lav pris og viderebearbeidet vare. En slik type direktekunder er lite interessant for de fleste torskeoppdretterne, blant annet på grunn av lavt innkjøpsvolum (med mindre det er en større kjede) og lav betalingsvillighet.

#### **4.2.5 Catering**

Cateringvirksomheter ønsker gjerne lave innkjøpspriser, aksepterer gjerne fryst råstoff og ønsker ofte mest mottatte produkter i mest mulig ferdig form eller, og har ofte særegne standarder for format og emballasje, og gjerne lavt innkjøpt volum. Kritiske suksessfaktorer er lav pris og produktform (bearbeidet, spesialstørrelse og emballasje). Dette anses ikke som en optimal type direktekunde for norske torskeoppdrettere.

#### **4.2.6 Oppsummering av sisteleddsmarkeder**

Som en oppsummering kan det sies at når det gjelder sisteleddsmarkeder i Frankrike det spesielt for detaljistmarkedet (store supermarkeds- og hypermarkedskjeder) og for det ordinære restaurantmarkedet at oppdrettstorsk som produkt kan passe godt. For førstnevnte type marked gjelder dette på lengre sikt, når produksjonsvolumet eventuelt har økt og -kostnadene er redusert.

Siden det per i dag vurderes som lite realistisk for norske torskeoppdrettere å selge direkte til sisteleddskunder (for eksempel på grunn av det nødvendige og omfattende logistikkapparatet i det lokale markedet og manglende mulighet eller interesse for småskala-leveranser), må et ledd oppstrøms i markedsføringskanalen vurderes. Dette leddet kan kalles nest sisteleddet – det vil si importører/grossister og videreforedlere i det aktuelle markedet som selger direkte til sisteleddsmarkeder.

### **4.3 Nest sisteleddsmarkeder**

Det finnes en rekke store importører/grossister lokalisert i Frankrike. Følgende aktører er eksempler på importører/grossister som kan være aktuelle i så måte:

- Atlantys: Boulogne sur Mer og Les Sables d'Olonne. Stor bredde med ulike arter.
- Viviers de France. Bla Boulogne sur Mer. Laks, med økende fokus på torsk. Eies av Aker Seafood.
- Delpierre: Eies av Alfesca (Island).
- Scapmarée: Rungis/Paris. Eies av Leclerc.

Slike aktører kan passe godt med norske torskeoppdretteres situasjon, som kjennetegnes ved et meget begrenset volum, en nødvendig grad av fleksibilitet i leveranser og manglende markedsapparat til egen disposisjon. Disse grossistene og importørene har høy kompetanse og lang tradisjon, aksepterer det meste av kjente arter og har mulighet til å kjøpe fra en rekke

tilbydere og dermed oppnå en kritisk masse som er nødvendig for å rette seg mot for eksempel de store supermarkeds- og hypermarkedskjedene. En ulempe for de norske aktørene kan være at de vil bli en av mange små tilbydere og dermed er det en fare for å bli anonym og oppnå begrenset forhandlingsmakt. Flere av disse importørene/grossistene er også eid av andre store sjømatprodusenter, både fra Norge og andre sjømatnasjoner.

Det finnes også en rekke selskaper som videre bearbeider sjømat og som selger både store og små kvanta til store supermarkeds- og hypermarkedskjeder, til storhusholdning, til catering, til restauranter, til andre videreforedlere, til nisjebutikker og til eksportmarkedet. Det er også tilgjengelig lokale logistikselskaper som håndterer lokal distribusjon av sjømat for kunder. Når det gjelder dokumentasjon med hensyn til disse aktørenes preferanser, ønsker og behov, samt en detaljert kartlegging av de ulike selskapene for øvrig, er dette i liten grad tilgjengelig.

#### **4.4 Mulighet for merkevarer**

Merkevarer er ikke vanlig å utvikle for fersk fisk. Studier har også indikert at forbrukerne ikke aksepterer forsøk på å skape en merkevare for et "naturlig" produkt som fersk sjømat. Det er kun for videreforedlet fisk (eks røkt) at forbrukerne aksepterer det som en merkevare. Videre ligger det i sakens natur at oppbygging av en produsents merkevare krever en svært stor produksjon, og stor finansiell innsats over lang tid for å bygge opp og opprettholde merkekjennskapen og oppnå lojalitet hos forbrukerne og hylleplass hos detaljistkjedene. I så fall må produsentene også rette seg mest mulig direkte til sisteleddet, siden mellomledd ikke nødvendigvis er interessert i å bidra til oppbygging av en produsents merkevare. Tvert i mot kan enkelte mellomledd, grossister og importører, foretrekke manglende forsøk på merkevare for å beholde sin egen fleksibilitet med hensyn til "sourcing" og for å opprettholde sin maktposisjon i verdikjeden. Summen av dette gjør at merkevare ikke er en formålstjenlig strategi for norsk oppdrettsnæring i helhet, og det er kun enkelte større aktører med en viss størrelse og form for videreforedling som bør vurdere dette som et alternativ.





## 5 Alternativer for strategisk tilpasning

Det er rom for flere strategiske valg og tilpasninger i det franske markedet, både å satse på lavkostnadsstrategi og differensieringsstrategier. Likevel ser det ut som om ulike varianter av differensieringsstrategier i Frankrike egner seg best for videreførdet vare, eller som frosne produkter direkte rettet mot forbrukermarkedet. En slik tilnærming krever i så fall kompetanse og kapasitet på videreførding, kompetanse om forbrukermarkedene, et godt utbygd logistikkapparat og innpass til de store detaljhandelskjedene – noe som for eksempel et stort produksjonsvolum kan bidra til. Dessuten vil det være en fordel med en betydelig finansiell kapital, både for å ha likviditet til en kompleks og betydelig drift, men også for å ha mulighet til å bygge opp merkevarekjennskap.

Det andre hovedalternativet er å satse på å holde produksjonskostnadene så lav som mulig, og satse på en effektiv drift, minimal bearbeiding og rask transport til markedet, hvor enten en forhåndsavtalt kjøper overtar produktene eller en markeds plass hvor flere potensielle kjøpere kan by på produktene.

Dette siste alternativet ligner mye på dagens praksis for store deler av næringen som tilbyr villfanget torsk, og for en del av torskoppdretternes praksis, til dels på grunn av nødslakting eller likviditetsslakting. Hovedproblemet med denne tilnærmingen er at oppdrettet torsk tar i bruk de samme markedskanaler som villfanget torsk og konkurrerer direkte med villfanget torsk og oppnår i hovedsak liknende priser. Disse oppnådde prisene dekker ikke inn produksjonskostnadene for oppdretterne. Samtidig har tilbydere av villfanget torsk betydelige lavere kostnader, noe som gjør at oppdretterne ikke kan konkurrere på pris på en lønnsom måte. Det finnes også en rekke ulike substituttprodukter tilgjengelige i dette markedet. En slik markeds kanal, med store omsatte volum levert fra ulike hold, gjør at oppdretterne heller ikke fullt ut får utnyttet sine potensielle fortrinn, som mulighet for å skreddersy produktet eller evnen til å tilby forutsigbare leveranser. Heller ikke muligheten til å tilby fersk torsk i lavsesong for villfanget atlantisk torsk er spesielt omfattende, siden disse markedene får tilførsel fra mange ulike geografiske områder, ulike substituerende arter og til dels frosne produkter, som langt på vei eliminerer den potensielle sesongmuligheten. Muligheten til å tilby torsk som er noe ferskere enn villfanget kan riktignok være en fordel som i så fall kan medføre en merpris. På kort sikt, før produksjonskostnadene eventuelt reduseres og produksjonsvolumet økes, anbefales ikke en satsing på slike ordinære markedskanaler, hvor oppdrettet torsk om må konkurrere med villfanget torsk. Unntaket kan være for sporadisk overproduksjon eller nødslakting.

Samtidig er det problematisk for oppdretterne og satse på differensieringsstrategier, all den tid oppdretterne for de fleste vedkommende har begrenset kapital, begrenset markedskompetanse, begrenset logistikkapasitet og videreførdingskapasitet og lav forhandlingskraft i forhold til de store detaljistkjedene. Det lave produksjonsvolumet enkeltvis og den forholdsvis store risikoen med hensyn til leveringskapasitet gjør at store deler av dette markedspotensialet reduseres. Det har også vist seg vanskelig å ta ut betydelige merpriser, siden differensieringen oppfattes som marginal i forhold til konkurrerende produkter.

Torskoppdretterne har i realiteten to hovedvalg: Enten må de få innpass på bedre betalende markeder eller så må de redusere produksjonskostnadene betraktelig kombinert

med økt produksjonsvolum. I dag havner oppdretterne for en stor del mellom to stoler: De har ikke mulighet til å følge en differensieringsstrategi tilstrekkelig, og har for høye produksjonskostnader og for lave produksjonsvolumer til å konkurrere på et lavprismarkedet.

På lang sikt vil trolig de biologiske utfordringene knyttet til effektivt oppdrett være løst eller tilstrekkelig overkommet slik at oppdretterne langt på vei vil kunne tilby ferske produkter kontinuerlig til markedet på helårsbasis, til lave og konkurransedyktige priser, og med en beskaffenhet på produktet som etterspørres. Kombinert med et betydelig produksjonsvolum, også av enkeltaktører, vil dette være en situasjon hvor også de store detaljhandelskjedene vil være sterkt interessert, og muligheten for å knytte direkte og langsiktige avtaler med detaljhandelskjeder vil være tilstede. Her vil de strategiske kapabilitetene som bransjen innehar, produksjonskompetanse, produksjonslokaliteter og nærhet til markedet, komme til sin rett, selv om konkurransen fra villfanget torsk fortsatt vil være betydelig og utfordrende. Se SWOT-muligheter for mer detaljer. I tillegg kan også momenter fra det etterfølgende brukes i kombinasjon eller som et alternativ.

På kort sikt har oppdretterne begrenset med alternativer. Generelt sett må finansieringssituasjonen styrkes, men i tillegg kan oppdretterne gjøre forsøk på å redusere ulempene ved å være små og uforutsigbare, samt å finne andre markedskanaler som konkurrerende produkter ikke har fortrinn på.

Ulempene ved å være små og uforutsigbare med hensyn til produksjon kan reduseres ved en form for partnerskap eller samarbeid. Dette kan være med andre oppdrettere i tilsvarende situasjon, eventuelt i andre geografiske produksjonsregioner. Et liknende alternativ kan være å samarbeide med et felles slakteri, som tar seg av den felles koordineringen med andre oppdrettere og videre markedsarbeid. Andre alternativer er å samarbeide med en norskbasert eksportør, som har en rekke leverandører, eller eventuelt å samarbeide direkte med en importør i markedet. Alle disse alternativene bidrar til å få opp volumet som tilbys markedet, samt redusere risikoen av ikke-planlagte svingninger i produksjonsvolumet. Det gir også muligheten til, på felles grunnlag, å inngå langsiktige leveranseavtaler samt å oppnå en viss forhandlingsstyrke mot markedet i form av kombinert størrelse.

En annen mulighet for å redusere ulempene ved å være små og uforutsigbare er å samarbeide med tilbydere av villfanget torsk og/eller levendelagret torsk. Dette gir både et større totalt volum fra en enkeltaktør som kan tilbys markedet, og det reduserer også sesongproblematikken. Frem til nå har det vært slik at norsk oppdrettet torsk og villfanget torsk, i grove trekk, har hatt ulike sesonger. En kombinasjon vil kunne medføre at en aktør kan tilby et helårsprodukt allerede i dag. Bruk av en del felles eller overlappende kompetanse og produksjons- og logistikkapparat kan styrke grunnlaget for dette samarbeidet. Dette alternativet kan være interessant for en del aktører, og fordeler, ulemper og muligheter for slikt samarbeid bør utredes eller vurderes nærmere.

Også samarbeidsmuligheter med aktører innen lakseoppdrett bør følges opp og vurderes. Også her blir resultatet at torskeoppdretterne blir en del av et større miljø, med de potensielle fordelene det medfører. Samtidig har lakseoppdrettere og torskeoppdrettere en del felles prosessfaglige aktiviteter og utfordringer som kan komme til nytte, og en del kunder eller

markeder vil kunne se fordeler med å kjøpe to eller flere arter fra samme aktør, og dermed mulighet for å kunne redusere transaksjons- og relasjonskostnadene.

I stedet for, eller i tillegg til, å redusere ulempene ved å være små og uforutsigbare, kan oppdretterne også vurdere alternative markeder og/eller markedskanaler. Dette må være markeder som generelt sett er mindre volum- og prisfokuset, og som i tillegg kan ha potensial for å ta inn mer fersk norskbasert oppdrettstorsk. Eksempler på mulige slike markeder som kan vurderes i så måte er Spania og Sverige.

En annen og alternativ måte og finne mer betalingssterke markeder på kan være å tenke på spesielle ønsker og behov for spesifikke segmenter eller nisjer i ulike geografiske markeder. Et eksempel kan være økologisk oppdrettet torsk. Det finnes i dag et betydelig og voksende marked for blant annet økologisk laks, og et tilsvarende marked for torsk bør utforskes. I Europa synes Storbritannia å være kommet lengst med å utvikle etterspørsel etter økologiske, og andre og sammenliknbare konsepter. Også Tyskland og Sverige er eksempler på andre interessante markeder med hensyn til et slikt potensial. Det er usikkert om andre store markeder, slik som Frankrike, vil kunne følge opp etter hvert med en etterspørselsøkning på slike produkter eller om dette rett og slett ikke slår til i særlig grad i det hele tatt.

Mer generelt sett bør det vurderes å bygge sterkere produktpreferanser som norsk oppdrettet torsk potensielt kan tilby. Dette kan være grad av ferskhets, miljøaspekter, mulighet for sporing, mulighet for økt holdbarhet og levetid, samt mer generelle produkttilpasninger i form av størrelse og bearbeiding, farge, konsistens og liknende, delvis basert på bruk av spesialfôr og spesialdiett. Her kan det også legges inn ulik differensieringstenkning for ulike kundegrupperes behov, slik at ulike kundegrupper får ulikt produkt i henhold til hver gruppes eller enkeltkundes særegne ønsker og behov.

I tillegg kan det være formålstjenlig å korte noe ned på markedskanalen, noe som innebærer å selge direkte til et ledd nærmere forbrukeren. Mulige eksempler kan være å rette seg direkte mot restaurantkjeder eller mindre detaljistkjeder i enkelte markeder.

Avslutningsvis pekes det på at en del av disse alternativene kan kombineres på ulike måter. Det understrekes også at det ikke finnes en enkelt løsning som kan anbefales til hele bransjen, men at hver aktør må ta utgangspunkt i sin spesielle situasjon. Generelt sett er det viktig å redusere effekten av dagens ulemper og bygge videre på de sterke sidene ved norsk torskeoppdrett. Det er heller ikke gitt at de løsningene som virker mest forlokkende på litt lengre sikt er det mest optimale på kort sikt. En del endringer fra den siste tidens strategier anbefales likevel.



## 6 Fremtidige forskningsmuligheter

Innenfor markedsrettet forskning og utvikling (FoU) kan det som et resultat av arbeidet med denne rapporten pekes på en del områder som ytterligere kunnskap synes nødvendig eller formålstjenlig for å styrke torskoppdretternes situasjon:

- Det er et behov for å kartlegge og vurdere nye geografiske markeder, med utgangspunkt i torskoppdretternes særegne situasjon og muligheter. En mulig ledetråd kan være å søke etter markeder som er lite pris- og volumorientert, og det trenger ikke nødvendigvis være de samme markeder som eksisterer for villfanget torsk
- Mulige kunder eller kundesegmenter bør identifiseres innenfor aktuelle geografiske markeder, og deres spesifikke behov må vurderes. Eksempler på slike kundetyper eller segmenter kan være aktører innen bearbeidede torskeprodukter eller grossister
- Muligheten for et sterkere samarbeid mellom torskoppdrettere og tilbydere av tradisjonell villfanget torsk bør utredes nærmere. Også aktuelle samarbeidmuligheter med lakseoppdrettere bør utredes
- Det finnes en rekke ulike konsepter eller muligheter for å differensiere produkter ovenfor både forbrukere og industrielle kjøpere, slik som økologiske produkter, miljøvennlig produksjon, sporbarhet og liknende. En nærmere og praktisk vurdering av slike typer produkter med oppdrettet torsk bør gjennomføres, og bør inneholde en identifisering av potensielle markeder og kunder, kartlegging av markedsstørrelse, kjøpsmønster og spesielle behov
- Mer kunnskap om hvordan ulike markeder reagerer på gitte produkt- eller produksjonskonsepter, som for eksempel pre-rigor filet eller superkjølte produkter, er nødvendig for å vurdere markedspotensialet i ulike markeder. Dette innebærer faktiske produkttestinger på aktuelle kundegrupper, både blant forbrukere og industrielle kunder
- Det kan også være et behov for å gjøre en faglig vurdering av hvordan og hvorvidt oppdrettstorsk kan markedsføres på et felles grunnlag. Det har for eksempel i lengre tid vært ført diskusjoner om oppdrettstorsk skal markedsføres spesielt som oppdrettet torsk eller kun som torsk. En samlet vurdering av alternative benevnelser til bruk for markedsføringsmessige formål, kombinert med vurderinger av markedsreaksjoner på disse alternativene, vil kunne bidra konstruktivt til denne debatten



