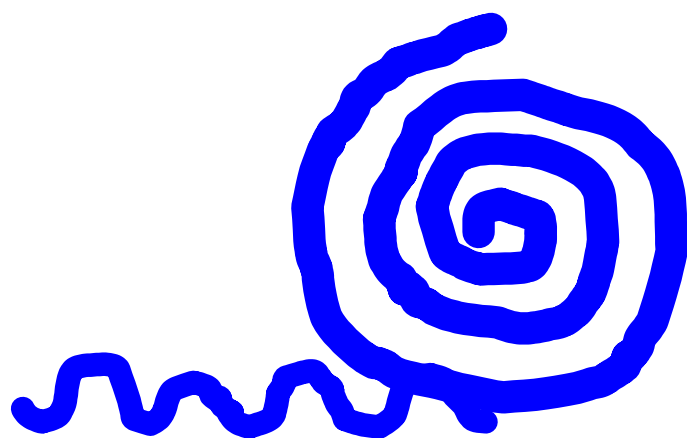


<p><b>Prosjekt</b> Markedsorientering og markedsforståelse</p>	
<b>Rapportstatus:</b> Sluttrapport	<b>Dato:</b> 16. januar 2004
<b>Oppdragsgiver:</b> Fiskeridepartementet	<b>Prosjektleder:</b> Frode Kristensen
<b>Prosjekteier:</b> Fiskeridepartementet	



## ***markedsorientering og markedsforståelse***

**spin** 

Senter for produktutvikling i næringsmiddelindustrien AS

*16. januar 2004*

*Lev vel og fornøiet!  
Hav stedse for Øiet,  
Du ei er ret frisk,  
For meget af Kjødet  
Saa mangen har dødet,  
Spiis derfor helst Fisk*

*Johan Herman Wessel*

## INNHold

<b>1</b>	<b>Innhold</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Sammendrag og viktige stikkord</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>RAMMER FOR PROSJEKTET</b>	
4.1	Prosjekt mål .....	9
4.2	Prosjektområder .....	10
4.2.1	Pris vs produktutvikling .....	11
4.2.2	Logistikk .....	11
4.2.3	EMV/Private Label .....	11
4.2.4	Kompetanse .....	11
4.2.5	Horeca (Hotell, Restaurant og Catering) .....	11
<b>5</b>	<b>SITUASJONSBEKRIVELSE</b> .....	<b>11</b>
5.1	Markedsorientering – teori og praksis .....	11
5.2	Efficient Consumer Response (ECR) .....	15
5.2.1	<i>Kort om ECR-teori</i> .....	15
5.2.2	<i>ECR i praksis – kort referat fra ECR-konferansen 2002 i Oslo</i> .....	16
5.3	Push eller pull? .....	17
5.4	Markedsorientering i norsk fiskeripolitikk .....	18
5.5	Sjømatens plass i norsk ernæringspolitikk .....	21
5.6	Prisutvikling på fisk og sjømat i forhold til andre varegrupper .....	24
5.7	Dagens norske sjømatmarked .....	24
5.7.1	<i>Forbruket av fisk og sjømat i forhold til andre varegrupper</i> .....	28
5.7.2	<i>Forbruksutvikling fisk og sjømat</i> .....	29
5.8	Globalt konsum av fisk .....	33
5.9	Forbrukermakten – finnes den? .....	35
<b>6</b>	<b>Salgsformer og omsetningsledd</b> .....	<b>35</b>
6.1	Mobil handelsvirksomhet .....	35
6.2	Fiskebutikker .....	36
6.3	Dagligvaremarkedet .....	37
6.4	The European Performance Satisfaction Index (Epsi) .....	41
6.5	Fiskehandler eller dagligvare – pris og kvalitet .....	41
6.6	Kjedeforhandlinger og leveringsavtaler .....	42
6.7	Fisk og sjømat som felles satsingsområde for fiskerinæringen og dagligvarehandelen ...	43
6.8	Gjensidig kompetansevurdering .....	44
6.9	Distribusjon og logistikk (Supply Chain) .....	45
6.10	Holdbarhet, retur av varer utgått på dato osv .....	46
<b>7</b>	<b>Myndighetenes syn på verdikjeden og logistikk</b> .....	<b>47</b>
<b>8</b>	<b>Private Label/EMV (Egne MerkeVarer)</b> .....	<b>48</b>
<b>9</b>	<b>Opplysningsarbeide</b> .....	<b>50</b>
<b>10</b>	<b>Offentlige rammebetingelser for omsetning av kjølte sjømatprodukter</b> .....	<b>53</b>
10.1	Tining av fryst råstoff .....	54
10.2	Tining av fryst filet .....	54
<b>11</b>	<b>FORSLAG TIL FORBEDRINGER: MARKEDSORIENTERING OG –FORSTÅELSE</b> .....	<b>55</b>
11.1	Oppsummering fra studietur til Island .....	56
11.2	Generelle betraktninger om forbedringsområder .....	58
11.3	Sporbarhet, strukturendringer og utflagging .....	60
11.4	AS Fiskepakking – et strukturforslag på omsetningsmodell .....	66
11.5	Pris vs produktutvikling .....	66
11.6	Hvordan øke sannsynligheten for en vellykket produkt lansering i dagligvarehandelen? ..	68
11.7	Logistikk og emballasje .....	69
11.8	EMV/Private Label – merkevarer .....	72
11.9	Kompetanse .....	76
11.10	Salgsprosessen og strategisk salg .....	76
11.11	Horeca (Hotell, Restaurant og Catering) .....	77
11.12	Markeds- og opplysningsarbeide .....	78
11.13	Organisering .....	79

12	Eksempel på samarbeidsmodell – produsentsamarbeide .....	80
13	Eksempel på samarbeidsprosjekt mellom leverandør og kjede .....	81
14	Kort sluttkommentar .....	84

## **VEDLEGG**

\* Kort om Prosjektgruppens medlemmer

### **\* NorgesGruppen**

Velkommen til NorgesGruppen

Leverandørregistreringsskjema

Søknadsskjema for tildeling av EPD-leverandørnummer

Avtaleskjema Grossist leverte NYE VARER

Avtaleskjema Grossist leverte varer PRISENDRINGER

Avtaleskjema for direkte- leverte varer

Rutiner ved nyheter og endringer

Kontaktinformasjon NG

Krav til leverandøren innen kvalitet, miljø, matsikkerhet (KMM) og etikk:

Dokument I Generelle krav

Dokument II Dagligvarehandelens GM-krav

Dokument III Tilbaketrekking av produkter ved feil eller helsefare

Dokument IV Intensjon om etisk handel

Dokument V Kravspesifikasjon på transport- og butikkemballasje for dagligvarehandelen

\* NSL - Riksdekkende Samarbeid – En Mulig Strategi For Regionale Ferskfisk-grossister

\* Eksportutvalget for Fisk – Markedsplan Norge

### **\* DLF**

STAND001: Felles retningslinjer for merking og fordeling av holdbarhetstid - Dagligvare og storhusholdning

STAND002: Standardisering av transportenheter

STAND003: Felles retningslinjer for reklamasjoner og returer - Dagligvare og storhusholdning

STAND006: System for bestemmelse og merking av tillatt topplast for paller i dagligvarebransjen

STAND007: Servicegrad - Standarddefinisjoner (Utarbeidet av ECR)

Prosjektgruppen har i denne rapporten pekt på flere utfordringer for myndighetene, næringen og handelen. Myndighetenes virksomhet er dels av rent politisk art, og ligger derfor utenfor Prosjektgruppens mandat. Men gruppen vil presisere det viktige i at Fiskeridepartementet tar initiativ til en dialog med de norske dagligvarekjedene om den næringspolitiske relasjonen mellom næringen og handelen slik dette er omtalt på flere steder i rapporten. Prosjektgruppen mener at en slik dialog, oppstart og etablering av et riksdekkende vareforsyningssystem for fersk og kjølt fisk og sjømat samt oppfølging av de muligheter som ligger i Råfisklagets markedsprosjekt gjennom Marinvest, er meget viktige initiativ som bør tas.

Prosjektet tar utgangspunkt i en undersøkelse som SPIN (Senter for Produktutvikling i Næringsmiddelindustrien AS) foretok i juni 2002 blant de fire store dagligvaregruppene. Hovedelementene i undersøkelsen var pris i forhold til produktutvikling, logistikk, Egne MerkeVarer (EMV) eller Private Label, kompetanse samt horeca-sektoren (Hotell, Restaurant og Catering). Prosjektgruppen har i tillegg til å bruke egen kunnskap og erfaringer også foretatt en rekke samtaler med sentrale aktører innenfor både næringen og dagligvarekjedene.

Prosjektet er ikke et "klassisk forskningsprosjekt" og siterer ulike kilder der vi finner det formålstjenlig og hvor disse uttrykker de samme synspunkter som Prosjektgruppen ellers ville måtte formulere selv. Ambisjonen har vært å beskrive "Best Practice" og spesifisere markedets krav for at fiskeribransjen skal kunne oppnå sine mål samt gi forslag til opplegg og gjennomføring av disse. Nokså spesielt er det at Prosjektgruppen har hatt to medlemmer som begge frem til helt nylig har vært sentrale premissgivere for norsk og nordisk dagligvarebransje.

"Alt henger sammen med alt" og det har ikke vært mulig å legge opp rapporten med en rent beskrivende del og en ren "Løsningsdel". Løsningsmulighetene har endret seg hele tiden etterhvert som vi har fått ny kunnskap, og selv den dagen rapportarbeidet ble avsluttet hadde Aftenposten en artikkel om dagligvarekjedenes kommende krav til bærekraftige bestander som vi måtte gjøre plass til.

I situasjonsbeskrivelsen gjennomgås markedsorientering i teori og praksis og dette settes i sammenheng med Efficient Consumer Response (ECR) og en diskusjon om push eller pull som strategi. En rekke offentlige meldinger er referert når det gjelder rammer og muligheter for dagens markedsorientering i norsk fiskeripolitikk samt sjømatens plass i norsk ernæringspolitikk.

Prisutvikling på fisk og sjømat beskrives i forhold til andre varegrupper og dagens norske sjømatmarked presenteres mht forbruket av fisk og sjømat i forhold til andre varegrupper. Det gis også en kort gjennomgang av viktige globale trender for konsumet av fisk.

I avsnittet om forbrukermakt diskuteres om forbrukerne i det hele tatt selv kan påvirke sortimentsutviklingen og på hvilken måte.

Salgsformer og omsetningsledd får en bred gjennomgang, der hovedvekten er lagt på informasjon om og rundt dagligvaremarkedet og de viktigste aspekter i kjedenes driftsopplegg. Her gjennomgås også en rekke av de tilbakemeldinger Prosjektgruppen har fått på sine egne tilleggsundersøkelser til prosjektet.

Det fokuseres også på de offentlige rammebetingelser for omsetning av kjølte sjømatprodukter ettersom det er vesentlig forskjell på regelverket for fisk og kjøtt mht tining og bruk av fryst råstoff

Prosjektgruppen satte tidlig i arbeidet opp endel hypoteser som vi både har testet ut i våre nettverk her hjemme, men også under en meget nyttig studietur til Island. Det gis endel generelle betraktninger om forbedringsområder, og gruppens viktigste forslag er å etablere AS Fiskepakking – et forslag til en ny omsetningsmodell. Så gjennomgås de innledningsvis nevnte elementene fra den tidligere undersøkelsen og disse settes i en total og løsningsorientert sammenheng. Videre gis noen råd om hvordan sannsynligheten kan økes for å få til en vellykket produktlansering i dagligvarehandelen, det presenteres ulike synspunkter på kompetanse, herunder spesielt næringens kompetanse på salgsprosessen og strategisk salg. Avslutningsvis gir Prosjektgruppen sitt syn på fremtidig markeds- og opplysningsarbeide og enkelte sentrale synspunkter på fremtidig organisering.

Helt til slutt gis et eksempel på en vellykket samarbeidsmodell for produsenter (Lofoten Stockfish Company) samt et eksempel på et vellykket samarbeidsprosjekt mellom leverandør og kjede. Sistnevnte er ikke hentet fra fiskerinæringen.

### 3 Innledning

Senter for produktutvikling i næringsmiddelindustrien AS (SPIN) foretok i juni 2002 en intervjurunde hos nøkkelpersoner i de norske dagligvarekjedene for å kartlegge deres syn på fiskerinæringen og deres relasjoner i næringen.

Det ble gitt følgende tilbakemelding:

- *Kjedene har over år uttrykt interesse for å øke salget av fisk, men føler at næringen nedprioriterer arbeidet i Norge i forhold til det de gjør i utenlandske markeder.*
- *Næringen selv har bidratt til dårlig image for fisk i Norge og sammenliknet med f eks fjørfe-produsentene, som har lansert et stort antall nye konsepter og produkter i de senere år, er fisk- og sjømatnæringen svært passiv mht produktutvikling. I den grad det skjer nyutvikling i Norge så er næringen i stor grad produksjonsorientert og prioriterer standard produkter – gjerne dyperfrysede. Unntaket er atmosfærisk fisk og de to leverandørene Fjord norsk Sjømat og Marian Seafood.*
- *Det finnes intet riksdekkende leverandørsystem for fersk fisk (å la SPIS på kjøtt) og handelen må stole på lokale leverandører. En samlet handel ønsker at næringen må ta initiativ til samordnet logistikk (ubrutt kjølekjede). Merkevarerbygging og sporbarhet vil også bli viktige kriterier i et slikt system.*
- *Category Management (CM) er handelens basis for styring av varegrupper, med fokus på lønnsomhet. Kjedenes ønsker at fisk- og sjømatnæringen skaffer seg den nødvendige innsikt og forståelse i dagligvaremarkedet slik at man sammen kan gjøre de riktige tingene. Det er enighet blant kjedene om at CM bør bli et felles satsings- og samarbeidsområde for kjedene og næringen.*
- *Kjedene medgir at kunnskapene om fisk på innkjøpsleddet må bli betraktelig bedre. Det mangler i så henseende mye butikk- og forbrukerinformasjon og ditto opplæring, noe kjedene er positive til forutsatt at det skjer på bransjebasis og ikke fra enkeltleverandører. Handelen vektlegger at opplæring og informasjon til kjeder og butikkansatte må være butikkpraktisk orientert og ikke et "skrivebordsprosjekt".*
- *Fiskerinæringens internasjonale orientering kan være et felles utgangspunkt for samarbeide på nordisk og internasjonal basis – dog etter at det norske markedet er fullt ut ivaretatt. En nordisk innfallsvinkel kan være et første skritt.*

På denne bakgrunn fikk SPIN støtte fra Fiskeridepartementet for å utrede næringens markedsorientering og markedsforståelse og foreslå forbedringsområder.

Prosjektgruppen har vært ledet av Direktør Forretningsutvikling i SPIN, Frode Kristensen.

I tillegg har følgende personer vært med i Prosjektgruppen - ref vedlegg 1:

- Olav Berg
- Morten Frydenlund
- Arne Stærk

I rapporten benyttes følgende avgrensninger og definisjoner:

- Med "markedet" menes det norske dagligvaremarkedet og kjedegruppene Coop, NorgesGruppen, ICA Norge og Rema 1000.
- Med "dagligvaregrossist", "kjedenes grossistledd" etc menes "de aktiviteter og instanser i kjedenes Supply Chain som tar hånd om logistikken.
- Med "kvalitet" menes alle kvalitetsaspekter – spisekvalitet (smak, lukt, konsistens, utseende, friskhet og produktsammensetning), helsekvalitet (innhold/sammensetning av næringsstoffer, innhold av smittestoffer, fremmedstoffer), brukskvalitet (tilberedningskvalitet, lettvinhet), ytre kvalitet (pakningsutforming, merking/redelighet/markedsføring), miljøkvalitet (miljømessig forsvarlig og bærekraftig produksjon, distribusjon og lagring), etisk kvalitet (verdier som gjenspeiler holdninger og verdier).

- *For forbrukerne er kvalitetsopplevelsen i første rekke knyttet til sluttproduktet. Hva den enkelte legger i kvalitetsbegrepet og hvilke egenskaper som veier tyngst, vil variere fra forbruker til forbruker, noe som igjen er relatert til den aktuelle situasjonen.*
  - *For handelen gjelder den kommersielle kvalitet som i tillegg til ovenstående også hensyntar hvordan produktet passer inn i kjedenes egen strategi for profil, inntjening, posisjonering, kommunikasjon etc.*
- Med "fiskerinæringen" og "næringen" menes alle aktører i næringens verdikjede – fra fangst til produksjon og salg.
  - Med "fisk" menes fisk, skalldyr og alle sjømatprodukter inklusive farseprodukter.
  - Med MAP menes Modifisert Atmosfære Pakking,

Det var opprinnelig planlagt å ha en Høringsgruppe i tillegg til Prosjektgruppen, der en skulle ha deltakere fra et antall tilknyttede miljøer i næringen og dagligvarebransjen. Høringsgruppen skulle være "sparringpartner" for Prosjektgruppen etter hvert som arbeidet skred frem. Men Prosjektgruppen så etter kort tid at meningsforskjellene i ulike miljøer er så betydelig at det ville bli meget tid- og ressurskrevende fortløpende å skulle avstemme Prosjektgruppens meninger og forslag med et stort antall "sparringpartnere". Derfor ble det besluttet ikke å bruke tid og ressurser på en Høringsgruppe.

Det er opplagt "hvite felter" i kunnskapen om hverandre mellom næringen og markedet. Derfor er denne rapporten skrevet slik at den skal dekke respektive behov for vesentlige basiskunnskaper om begge miljøer. Dette gjør at enkelte nok kan synes at rapporten er vel "selvfølgelig" eller teoretisk på enkelte punkter. Ha da den samme respekt som Prosjektgruppen for at ikke alle lesere av denne rapporten føler det slik.

Det later til at stadig flere aktører vurderer å satse mer i det norske markedet. Ikke bare fordi det er et stort enkeltmarked med høy betalingsvilje, men like mye fordi de norske dagligvarekjedene faktisk er en innfallspport, og mulig medspiller, til det europeiske markedet. I fotball heter det at "skal du vinne på bortebane må du vinne på hjemmebane". De leverandører som hittil har oversett ønsker og krav fra de norske kjedene bør derfor raskt revidere sin oppfatning og markedsplaner. Denne rapporten er ment som et hjelpemiddel i så henseende.

Økt konsum og derved en større "kake" til deling vil være hovedeffekten av et bredere og mer åpent samarbeide mellom markedet og næringen. Men næringen vil også ha andre fordeler av å øke satsingen på det norske markedet. Næringen kan her bygge opp et "utstillingsvindu" for sin egen bransje samtidig som det kan eksperimenteres med produkter, logistikk og markadstiltak uten å måtte ta hensyn til tollsatser, språkproblemer etc. Innenfor logistikk bør det også være nyttig å eksperimentere i Norge – med avstander som tilsvarer hele lengden av det europeiske kontinent. Skal Norge bygge en troverdig myte som eksportnasjon av fisk og sjømat er det en forutsetning at tingene fungerer i hjemmemarkedet.

General Dwight Eisenhower sa også at: "Before a battle, planning is everything - during a battle, planning is nothing." Slaget om markedene pågår for fullt, og det er Prosjektgruppens oppfatning at det allerede foreligger mer enn tilstrekkelig forsknings- og utredningsmateriale til å kunne iverksette målrettede markadstiltak innenfor næringen, som vil gi relativt umiddelbar økonomisk uttelling for aktørene. Gruppen har derfor ikke forsøkt å "finne opp hjulet på nytt", men i stor grad tatt utgangspunkt i allerede eksisterende dokumentasjon for forbedringsforslagene. Så er dette systematisert og satt sammen med Prosjektgruppens egen kunnskap og kompetanse i "det muligens kunst". Der kilder og sekundærdata belyser eller underbygger gruppens standpunkt og forslag er disse kildene sitert i sin helhet. De er derfor å anse som en integrert del av rapporten og ikke kun som bakgrunnsmateriale.

Det finnes allerede en rekke glimrende forskningsrapporter om "markedsorientering", "kommersialisering av forskning" etc. Er det da nødvendig med enda en forskningsrapport for å komme i gang? Og hva er nytt med denne rapporten?

For det første, forskning blir av vitenskapsteoretikeren Karl Popper definert som:

*"undersøkelser av om empiriske observasjoner avviker fra uttrykte ideer og teorier."*



Dette prosjektet og denne rapporten ligger ikke inn under denne definisjonen, og er således ikke et "klassisk forskningsprosjekt". Derfor kan f eks kildeangivelser og -bruk være noe "vitenskapelig upresise" selv om de er korrekte. Ambisjonen har vært å kartlegge og beskrive "Best Practice", spesifisere markedets krav for at fiskeribransjen skal kunne oppnå sine mål samt peke på konkrete kort- og langsiktige tiltak som forutsetningsvis må gjennomføres for at markedssituasjonen skal endres til det bedre for næringen. Gro Harlem Brundtland uttalte en gang at "Alt henger sammen med alt". Så også med Prosjektgruppens synspunkter og forslag, som griper inn i sammensatte forhold og prosesser. Derfor kan ett og samme moment eller forslag forekomme i flere sammenhenger i rapporten. Av samme årsak har gruppen valgt ikke å markere sine forslag spesielt i teksten med rammer, farger e.l.

"Best Practice" er et begrep som brukes i dagligvarebransjen. Prosjektgruppen legger følgende definisjon av begrepet til grunn:

*"en prosess, teknikk eller innovativ bruk av teknologi, utstyr eller ressurser som har en dokumenterbart positiv effekt på kostnader, tidsforbruk, kvalitet, utførelse, sikkerhet, miljø eller andre målbare faktorer som influerer på en virksomhet."*

For det andre er få tidligere fremlagte forslag og nye idéer satt ut i livet. Dette prosjektet vil derfor peke på og forsøke å stimulere til gjennomføring av tiltak hos både enkeltleverandører og sammenlutninger av flere leverandører. Rapporten peker på noen av næringens viktigste strategiske utfordringer i det norske markedet og målet er å vise mulige forbedringsområder i forholdet til de norske dagligvarekjedene, slik at disse mulighetene tas i bruk.

For det tredje, Prosjektgruppens sammensetning skiller denne gruppen fra andre prosjektgrupper på et vesentlig punkt: Rapporten er skrevet med utgangspunkt i kjedenes ståsted, og belyser hvordan kjedene faktisk har opplevet utviklingen på fiskerisektoren f eks sammenliknet med kjøtt og fjørfe. Så vidt Prosjektgruppen har klart å bringe på det rene, så er dette første gang at kjedenes syn på denne måten inngår som et vesentlig styringsparameter for et prosjekt. Således kan man si at rapportens konklusjoner er et første skritt på veien mot et ECR-samarbeide (Efficient Consumer Response 5.2 side 15) mellom dagligvaremarkedet og aktører i næringen, der disse to miljøene må forstå hverandre og respektive situasjon på en bedre måte for sammen å kunne bringe fiskekonsumet tilbake til "gamle høyder".

Gruppen har brukt tilgjengelig offentlig materiale og i tillegg intervjuet et utvalg av nøkkelinformanter i næringen og i alle fire kjeder for å kartlegge dagens situasjon samt få innspill til fremtidige opplegg.

## **4 RAMMER FOR PROSJEKTET**

### **4.1 Prosjekt mål**

Prosjektets hovedmålsetting er å vise på hvilke felter og hvordan fiskerinæringens aktører bør og kan utvikle sin markedskompetanse på handelsleddet samt etablere gode relasjoner i den norske dagligvarehandelen. Samarbeide gjennom slike relasjoner vil gi større fokus på fisk fra dagligvarekjedene samt rom for samarbeide og informasjonsutveksling. Det vil derved bidra til at en større andel av de produktene som finnes, eller kan utvikles, får bredere distribusjon og blir presentert for et større antall forbrukere.

Det har vært et overordnet mål for Prosjektgruppen at rapporten skal være så praktisk orientert som mulig, og den tar utgangspunkt i terminologi og modeller som i dag brukes i dagligvarebransjen både i Norge og internasjonalt.

Mangelen på praktisk markedsforståelse og –erfaring hos mange av næringens aktører og premiss-givere er et hinder for å bygge opp etterspørselsbasert vekst i markedet. Unntakene finnes blant de store og eksportrettede selskapene. Det finnes nok av teoretiske betraktninger om markedsorientering osv, men inntrykket er at fiskerinæringen er meget god til å diskutere og planlegge i makro-perspektiv. Næringen har en verbal vilje til å satse i Norge, men lite skjer fordi aktørene i realiteten later til ikke å ville samarbeide. Man står da i fare for å vinne slaget, men å tape krigen. Politiske og næringspolitiske premisser føringer er viktig kunnskap for alle aktører, men det mangler ofte tilsvarende kompetanse når praktisk salg og markedsføring skal gjennomføres overfor den enkelte kjedekunde. Markedsarbeidet skal ikke skje utelukkende på kjedenes premisser, men et vellykket markedsarbeide forut-

setter at næringen på en bedre måte kjenner til og forstår terminologi, infrastruktur, rutiner og krav fra kjedene. På lik linje med det leverandørene i andre varekategorier gjør og må forholde seg til.

Prosjektgruppen har valgt ikke å trekke inn fiskeripolitiske momenter som premiss for forbedringsforslagene. Vår verdikjedetanke tar utgangspunkt i forbrukernes problem - "fisk eller kjøtt til middag i dag?" Derfra går vi bakover i kjeden til produsentenes og leverandørens kunde-ekspedisjon. Det forutsettes i forslagene at det er mulig både å fange og bringe i land tilstrekkelige kvanta med fersk fisk av den kvalitet som markedet ønsker, slik at etterspørselen kan dekkes. I den viktige diskusjonen om tilførsel og kvalitet var Fiskeriministerens tale på Fisk 2003 av stor viktighet også for det norske markedet og de norske kjedene. Statsråden uttalte blant annet:

#### *Fra kappfiske til fartøykvoter*

*Jeg har alt vært innom, og vil også komme tilbake til, markedets betydning for fremtidig vekst og verdiskaping. Et industrielt fokus og betydningen av å legge til rette for verdiskaping i hele verdikjeden vil i økende grad måtte prege vår næring – og også departementets tilnærming.*

*I vinter har vi fått demonstrert at periodisering og overregulering ikke er veien å gå. Vi har sett et omfattende kappfiske, og en kappkjøping hvor både kvalitetshensyn og innsats for økt verdiskaping er blitt ofret.*

*Fiskeriforskning har nylig lagt fram funn som viser at fiskeflåten alene, og på grunn av kappfisket, kan ha tapt så mye som over 300 millioner kroner. Og dette i løpet av en forholdsvis kort periode - fra 1999 til 2002. I dette regnestykket er heller ikke tapene i industri og eksportleddet medregnet. Som en illustrasjon kan vi ta for oss utvikling i førstehåndsprisen for torsk i inneværende år. I Lofoten i vinter var prisen 14 kroner kiloen, mens vi nå i høst har sett priser på rundt 24 kroner kiloen. Altså nesten det dobbelte!*

*De som i vinter sa at det var en katastrofe at jeg ikke tillot Lofotfisket å fortsette, innser kanskje nå at det å spare deler av kvoten til høsten ikke var så galt allikevel? Når vi senere denne måned fastsetter reguleringer for fisket i 2004, innfører vi økt bruk av fartøykvoter. Eksempelvis i torskefiskeriene i nord. Erfaringer viser at dette fremmer kvalitet og bidrar til jevnere flyt av råstoff til industrien.*

Og i departementets pressemelding 94/2003 (19. desember 2003) om Regulering av torskefisket med konvensjonelle redskap i 2004 kan følgende leses:

*- I reguleringsbestemmelsene for torskefisket neste år har jeg lagt vekt på to hovedelementer: Verdikjedeperspektivet og at fordelingen innad i kystflåten ligger fast.*

*Fisken skal ikke bare fanges, den skal også produseres, primært i Norge, og den skal deretter selges. Derfor er det nå fastsatt en regulering for torskefisket hvor alle fartøy, fra den minste kystbåt til den største tråler har garanterte kvoter. Dette innebærer at nå kan fisker og kjøper samarbeide om å markedsstilpasse fisket.*

## **4.2 Prosjektområder**

Problemstillingene er ulike for ulike kategorier av fiskeprodukter i dagligvaremarkedet. Logistikk er en spesiell utfordring i kjedesamarbeidet for følgende varegrupper ettersom disse pr i dag ikke er en del av kjedenes logistikk/vareforsyningskjede (Supply Chain - ref punkt 6.9, side 45) selv om de selges i flere kjeder i større eller mindre omfang:

1. Fersk rund fisk
2. Fersk fiskefilet
3. MAP fersk fisk
4. MAP marinert fisk (evt basert på tint råvare)
5. "Butikkpakket" fisk (ferdigpakket/konsumentpakket vare med kjedens etikett).

Vi har derfor basert prosjektarbeidet på de problemstillinger som berører én eller flere av disse gruppene slik at de kan tilpasses og inngå i dagligvarekjedenes Supply Chain

#### **4.2.1 Pris vs produktutvikling**

Kjedenes strategier gjør at det oftest kun er plass til to, tre, toppen fire merker innenfor hver produktgruppe – inklusive eventuelle kjedens Egne MerkeVarer/Private Label (EMV). Sammen med den begrensede hylle- og diskplassen gir dette kjedene gode forhandlingskort overfor leverandørene ved at de kan stille krav mht priser og prisnivå, produktutvikling, emballasje, design, markedsføring, service, logistikk, lanseringer osv. Som en konsekvens av dette har prisparameteret hatt høy prioritet i forhandlingene, noe som igjen gjør dette til en viktig premisse for produktutvikling og sortimentspolitikk.

Prosjektet har søkt å kartlegge hvilken strategi handelen kan forventes å ha mht pris i forhold til produktutvikling som alternativ anvendelse av næringens og enkeltleverandørers tilgjengelige ressurser og midler.

#### **4.2.2 Logistikk**

Innenfor andre kategorier som frukt/grønt og kjøtt har handelen overtatt eierskapet og integrert produsenter og leverandører i sin set-up og logistikk.

Prosjektet har kartlagt og vurdert aktuelle samarbeidsmodeller mellom handelen og næringen – på individuell, regional og riksbasis – og kommet med et konkret forslag. Det har ikke være et mål for prosjektet å legge opp til en tilsvarende utvikling av eierskap og integrasjon med kjedene for fiskerinæringen slik vi har sett i forannevnte kategorier.

#### **4.2.3 EMV/Private Label**

Vi har analysert mulige effekter og muligheter for fiskerinæringen av dagligvarebransjens økte konsentrasjon om EMV. Hos flere leverandører foregår denne produksjonen side om side med leverandørens merkevarer i de samme anleggene. Utviklingen tyder på at leverandører får lettere markedsadgang for sine merkevarer ved å gå inn på slike avtaler om parallell EMV-produksjon for kjedene.

#### **4.2.4 Kompetanse**

Overfor SPIN medgir kjedene at de mangler kompetanse innenfor fisk samtidig som de ønsker å satse på kategorien. Et viktig moment for dette er ønsket om videre konseptutvikling og differensiering. Samtidig ønsker handelen å øke ferskvareandelen innenfor andre kategorier enn delikatess, kjøtt og fjørfe, på grunn av tidvis negativ presse om disse varegruppene.

Dette kan gi åpninger for fiskerinæringen slik at den kan få et større spillerom sett i forhold til de vanlige forhandlingselementene som utviklingskostnader, finansielle ressurser, risiko, hylleplass, kalkyler, leverings-servicegrad, avtaleperiode etc. Samtidig kan kjedene påvirkes til å engasjere seg tidlig i produktutviklingen samt ta del i arbeidet med å forberede selve lanseringen.

#### **4.2.5 Horeca (Hotell, Restaurant og Catering)**

Dagligvarekjedenes Supply Chain betjener også betydelige deler av Horeca-/storkjøkkenmarkedet. Det har derfor vært et mål for prosjektet å se på mulige synergier for næringens markedsarbeide i så henseende.

## **5 SITUASJONSBESKRIVELSE**

### **5.1 Markedsorientering – teori og praksis**

Det finnes knapt den produsent som ikke hevder å være markedsorientert. Men både praktisk erfaring og forskning viser at fra å si dette til å ta konsekvensene av det, og i siste instans forstå markedet, så er det et godt stykke kultur- og kompetanseendring som må til. I Holbergs verk *Den politiske Kandestøber*, sier Hermann: *"Eet er et Sø-Kart at forstaae, et annet et Skib at føre"*. En illustrasjon av

den viktige forskjellen på innsikt og ferdighet. Til tross for at man kan ha gode kunnskaper og formelle kvalifikasjoner, kan man likevel være handlingslammet i praktisk forstand.

Er det symptomatisk for fiskerinæringen at Morten Frydenlund og Olav Berg – som begge er med i Prosjektgruppen - i løpet av de nær 15 år som de var ansvarlige blant annet for fisk i hhv HakonGruppen/ICA Norge og NorgesGruppen svært sjelden ble kontaktet av representanter for næringen som ønsket å ta opp muligheter og utfordringer? Prosjektgruppen vet at det også overfor de to siste kjedene Rema 1000 og Coop har vært begrenset kontakt. Spørsmålet er egentlig om næringen overhodet har talsmenn eller –kvinner som kan snakke på vegne av alle aktører - fra fangst og fabrikk til grossist, eksportør osv? "Næringen" som begrep i denne sammenheng blir rimeligvis omfattende. For hvem skulle IKKE være med i "næringen"? Daglig leder Svein Berg i EFF uttalte under Fisk 2003 at "*Fiskerinæringen som begrep er irrelevant! Det er snakk om enkeltbedrifter!*" Her ligger en av næringens største utfordringer– også når det gjelder evne og vilje til markedsorientering og –arbeide.

Det er ulike former for orientering i markedet. Hvilke hensyn skal tas til selskapet, kundene og samfunnet? Her oppstår det ofte konflikter da det er vanskelig å ta alle disse hensyn på en gang, og markedsføringen skal bygge på en tankegang som tar rimelig hensyn til alle.

De samme modellene som i tradisjonell markedsføring benyttes i forbruker-markedsføring kan også brukes i "Business-To-Business"-markedsføring, som denne rapporten omhandler:

Produksjonsorientering er den oppfatningen som lengst har vært retningsgivende for selgere. Den er basert på en oppfatning om at kundene vil velge de produktene som er lett tilgjengelige og har en lav pris. Ledelsen i en produksjonsorientert bedrift vil derfor legge vekt på stor effektivitet i produksjonen og best mulig distribusjon. Det eldste – og beste eksemplet – på produksjonsorientering er Henry Ford som sa at "*folk kan få hvilken farge de vil på bilen bare de velger svart!*"

*I fiskerinæringens termer vil et salgsorientert budskap være: SPIS (MER) FISK!*

Produktorientering er basert på oppfatningen om at kundene vil velge de produktene som har best kvalitet. En produktorientert bedrift er opptatt av å lage gode produkter og stadig forbedre dem. Denne prioriteringen er ikke alltid markedet enig i, de ser også andre ting som viktig, f eks pris. En produktorientert bedrift spør ikke markedet hva deres behov er.

*I fiskeritermer vil budskapet være: FISK ER SUNT!*

Salgsorientering baseres på at kundene ikke kjøper bedriftens produkter uten kraftig salgs- og reklameinnsats fordi man går ut i fra at kunden i utgangspunktet er motvillig til å kjøpe produktet. Denne typen salgsorientering finnes f eks ved såkalte "uønskede produkter" som leksika og forsikringer. De fleste virksomheter praktiserer salgsorientering ved overkapasitet. Deres målsetting er å selge det de lager, istedenfor å lage det de kan selge.

*I fiskeribransjen vil budskapet f eks kunne være: FISK ER BILLIG – (KOM OG) KJØP NÅ!*

Markedsorientering er en tankegang som oppsto som en reaksjon mot de foranstående resonnementene. Basis er at nøkkelen til å nå bedriftens mål er en kartlegging av behov og ønsker hos målgruppene, og å levere produkter i hht dette mer effektivt enn konkurrentene."Produser det du kan selge istedenfor å prøve å selge det du kan produsere!" Behov klarlegges ut fra kundens synsvinkel – ikke ut fra produsentens egen oppfatning. Produsenten må således ha fokus både på marked og konkurrenter.

*Et markedsorientert fiskeribudskap vil være: SI OSS HVORDAN DU VIL HA FISKEN DIN OG VI LAGER DEN SLIK!*

Markedsorienteringen er basert på fire hovedpilarer:

- Markedsfokus
- Kundeorientering
- Koordinert markedsføring
- Lønnsomhet

Markedsfokus. Ingen virksomhet kan operere i alle deler av et marked og tilfredsstille alle behov. En bedrift har størst mulighet til å lykkes hvis den er nøye med å definere sine målgrupper, og dernest utarbeider et eget markedsføringsopplegg for hver enkelt målgruppe.

Kundeorientering. En bedrift kan legge arbeid i å klarlegge markedet, men likevel ikke være kundeorientert. Kundeorientering betyr at bedriften klarlegger behov ut fra kundens synsvinkel – ikke ut fra sin egen oppfatning. Nøkkelen til å beholde sine kunder er kundetilfredshet og derved sikre gjenkjøp, positiv omtale av bedriften og gode kunderelasjoner.

En kundeorientert bedrift foretar derfor kontinuerlige målinger på hva kundenes meninger er.

Koordinert markedsføring. Med koordinert markedsføring menes først og fremst at salgs-, reklame- og analysearbeidet koordineres innbyrdes. For det andre må markedsføring bli koordinert med det øvrige strategiske arbeidet i bedriften.

For å være markedsorientert må en bedrift foruten ekstern markedsføring også ha intern markedsføring. Dette innebærer å ansette, å lære opp og motivere ansatte til å betjene kundene best mulig.

Lønnsomhet. Hensikten med markedsorientering er at bedriften oppnår målsettingene for lønnsomhet. Men at det finnes en markedsavdeling i en bedrift betyr ikke at bedriften blir kundeorientert av seg selv. De fleste bedrifter blir ikke markedsorienterte før de tvinges til det, for eksempel :

- Salgsnedgang: Ledelsen setter i gang prioriterte strakstiltak for å se hva som gikk galt.
- Lav vekst: Bedriften ser seg som etter andre markedsmuligheter.
- Endret forbruksmønster: Bedriften må finne ut hva de skal gjøre annerledes med produktene.
- Større konkurranse: Bedriften må prioritere markedstiltak høyere for å beholde sin posisjon.
- Høyere markeds kostnader: Bedriften må innføre et bedre kontrollsystem for å få bedre effekt av innsatsen.

På veien mot å markedsorientere en bedrift vil man kunne stå overfor tre hindre:

- Organisert motstand
- Langsom tilvenning
- Hurtig tilbakefall

Organisert motstand. Andre funksjoner kan mislike at markedsføringen får en viktigere posisjon i bedriften, da dette "truer" deres egen posisjon.

Markedsførers oppfatning underbygges slik:

- Bedriften har liten verdi uten kunder
- Den viktigste oppgaven for bedriftene er å skaffe og beholde kundene
- Nye kunder tiltrekkes av bedre tilbud – og beholdes når de er fornøyde
- Markedsføringens oppgave er å utvikle gode tilbud og sikre at kundene er fornøyde
- Om kundene blir fornøyde eller ikke avhenger av alle funksjoners opptreden
- Markedsføringen må ha innflytelse på de andre funksjonene for å sikre at kundene blir fornøyde

Langsom tilvenning. Fasene i "langsom tilvenning" kan beskrives slik:

1. Reklame og Sales Promotion. (Sales promotion er salg fremmede tiltak rettet mot forbrukerne, i form av butikkreklame, demonstrasjoner og tilbudsaktiviteter. Dette kan skje i bedriftens egen regi, eller i samarbeid med distributører og leverandører. Fellesannonser og ulike samaktiviteter i forretningene er mest vanlig).
2. Smil og vennlig atmosfære
3. Innovasjon
4. Posisjonering. Det gjelder å finne ut hva bedriften har som sine største fortrinn i forhold til konkurrentene. Posisjonering er konkrete tiltak for å skille seg fra konkurrentene.
5. Effektive systemer for analyse, planlegging, gjennomføring og kontroll.

Hurtig tilbakefall. Det er fort gjort at medarbeiderne glemmer de grunnleggende prinsipper. Spesielt hvis bedriften går godt. Skal man inn på et helt nytt marked, så er det viktig at man starter helt på nytt

med dette markedet, fordi det ikke er likt de markedene man allerede er inne på. Det er viktig å følge regelen om at man må starte med kunden og ikke med produktene. Det er ikke sikkert at selv om ett produkt går bra i et kundesegment eller marked, så vil det gjøre det i andre også.

De ulike aktørene i fiskerinæringens verdikjede – offentlige som private – vil ha utbytte av å sette sin egen virksomhet inn i ovenstående resonneringer for å se hvordan fokus og målsettinger matcher. Mange smiler av uttrykket "hos oss er alle ansatte selgere av våre produkter!" Men det kan noen ganger være verdifullt å dvele litt ved om kundefokus mot den sluttbrukeren som til slutt skal betale prisen for varen er godt nok.

For å nå markedsmålene må det etableres en markedsstrategi bestående av ulike elementer. Markedsføringsguru Philip Kotler lanserte i 70-årene en teori om at all markedsføring måtte baseres på fire konkurranse-elementer, de "fire P'er". Denne tenkemåten ligger til grunn for det meste av moderne markedsstenking. Også denne tankemodellen brukes oftest i forbrukermarkedsføring, men det er som nevnt den samme tankegangen som gjelder i "Business-To-Business".

- **Produkt :** Fysiske og opplevde karakteristika – kvalitet, egenskaper, utforming, utseende
- **Pris:** Priser, rabatter, tilbud
- **Promotion:** Påvirkning - all salgsinnsats, både personlig og via ulike media
- **Place:** Plass - logistikk, distribusjon, tilgjengelighet

Dette er konkurranse-elementer som enhver produsent kan kontrollere for sitt produkt. Kunsten er å sette disse sammen på en måte slik at produktet selges. Det er umulig å tvinge en kunde til å kjøpe, men det er fullt mulig å påvirke vedkommende til selv å bestemme seg for å kjøpe ved å ha det riktige produktet med riktig logistikk og til riktig pris. Selgeren kontrollerer således alt unntatt kunden. Disse elementene er i prinsipp uavhengige av hverandre, men satt sammen utgjør de en mix – "Marketing Mix". Når mix'en skal settes sammen i forhold til egne mål er det viktig også å ta hensyn til konkurrentenes mix. Poenget er å få til en mix som klart skiller seg positivt fra konkurrentene.

Hva er det egentlige produktet som skal lages og selges? En markedsfører ser på hvilke "behov" som dekkes av produktets egenskaper og fordeler. Teknikeren vil se på produktets funksjonelle spesifikasjoner og hvilke problemer det løser. Produksjonsfolk vil tenke på hvordan produktet skal lages og økonomene vil være opptatt av hva det koster å fremstille.

Uansett er produktet det som til sist byttes mot kontanter. Med andre ord – kunden ønsker produktet og produsenten ønsker hans kontanter. Salg er ganske enkelt å få til dette byttet.

Hva er "pris"? Svaret er ikke så opplagt som en kan tro. Pris er ikke bare det som står på prislappen eller fakturaen. F eks betalingsbetingelser, garanti osv er viktige deler av "prisen".

Etter hvert som et produkt flytter seg i verdikjeden - fra produsent til grossist til detaljist og til forbrukeren - blir det satt priser hele veien. Produsentens pris til grossisten blir grossistens innkjøpskostnad. Er den kostnaden i tråd med konkurrerende produkter som grossisten heller kan ta inn? Er kostnaden lav nok til at hans detaljistikunder vil ha god nok margin til at de ønsker å ta inn produktet? Til slutt må forbrukerprisen fastsettes slik at den er konkurransedyktig. Hvem fastsetter denne prisen? Etter norsk lov har ikke en produsent, importør eller grossist lov til å bestemme hvilken pris eller fortjeneste neste ledd i verdikjeden skal ta.

Har så produsenten eller detaljisten siste ord? Kan produsenten på noen måte kontrollere prisen på sitt produkt når det først er i butikken? Eller viktigere – kan produsenten, med en gitt butikkpris, lage produktet for en kostnad som gjør det mulig for ham å ha tilfredsstillende inntjening?

Det er mange teorier om prisstrategi. Det er derfor ikke mulig i denne rapporten å gi en fullstendig gjennomgang av alle disse. "Markup Pricing" gir en pris ved å legge et påslag (avanse) til egne kostnader. En annen strategi er å "skumme" markedet. I så tilfelle går produsenten ut med en høy pris, særlig hvis konkurransen er liten, og reduserer denne etter hvert som etterspørselen avtar eller det lanseres konkurrerende produkter. Commodity-produkter (generiske produkter) må finne sin pris innenfor det "normale leiet" som konkurrentene ligger på.

"Promotion" er et ord som mange forveksler med "marketing" eller "markedsføring". Men Promotion er altså kun én av de fire P'ene mens markedsføring involverer adskillig mer. Promotion betyr å skape

oppmerksomhet selv om oppmerksomhet kun er starten. God promotion påvirker kunden til å kjøpe. Det kan være personlig salg til potensielle kunder gjennom besøk, telefon eller salgsbrev; annonsering i ulike media, messer, events, pressemeldinger, brosjyrer, kataloger, løpesedler og internett for å nevne noen.

Plass (distribusjon) betyr at alle mellomledd, agenter, grossister, butikker osv i verdikjeden skal samarbeide med produsenten for å selge noe til forbrukeren. Derfor må produsentens P'er være slik at videreforderne i verdikjeden har mulighet for å nå sine egne mål mht inntjening, volumer etc.

Valg av distribusjonskanal kan være et spørsmål om kostnadsrammer for produsenten. EMV er et alternativ hvis (produsenten mener at) det er for dyrt og risikabelt å annonsere og markedsføre et nytt produkt i et etablert marked. Ved EMV er det kjeden som har ansvaret, risikoen og kostnaden ved salget mens produsenten skal konsentrere seg om kostnadsrasjonell produksjon og produktutvikling.

Man må som nevnt inneldningsvis starte der hvor produktet selges til forbrukeren, dvs i butikken. Hvordan ønsker eller krever butikken at varene kommer dit? Så må man tenke videre bakover i verdikjeden og etablere logistikk og Supply Chain.

## **5.2 Efficient Consumer Response (ECR)**

Innenfor flere produktkategorier har kjedene og leverandørene utviklet samarbeidsmodeller for best mulig å oppnå en "vinn-vinn-situasjon". Slike modeller har flere navn og variasjoner i innhold – f eks Strategiske Allianser, Customer Relationship Management (CRM) eller ECR. Premissene for slike samarbeidsmodeller er kompliserte og omfattende, og det er ikke relevant å gå i dybden på alle i denne rapporten. ECR er imidlertid et formalisert sett med samarbeidsområder som den internasjonale dagligvarebransjen ble enige om for noen år tilbake. I den mest avanserte formen er det få – utover de internasjonale leverandørene – som praktiserer ECR. Men samarbeidsområdene i ECR sier noe om hvilke fokusområder detaljistleddet har, og som fiskerinæringen derfor må arbeide i forhold til.

### **5.2.1 Kort om ECR-teori**

På hjemmesiden til organisasjonen ECR Europe står følgende definisjon av ECR:

***Working Together to Fulfil Consumer Wishes Better, Faster and at Less Cost.***

*The ECR movement effectively began in the mid-nineties and was characterised by the emergence of new principles of collaborative management along the supply chain. It was understood that companies can serve consumers better, faster and at less cost by working together with trading partners.*

*At the heart of ECR was a business environment characterised by dramatic advances in information technology, growing competition, global business structures and consumer demand focused on better choice, service, convenience, quality, freshness and safety and the increasing movements of goods across international borders aided by the internal European market.*

*This new reality required a fundamental reconsideration of the most effective way of delivering the right products to consumers at the right price. Non-standardized operational practices and the rigid separation of the traditional roles of manufacturer and retailer threatened to block the supply chain unnecessarily and failed to exploit the synergies that came from powerful new information technologies and planning tools.*

*To better serve the consumer, ECR set out to invert the traditional model and break down non-productive barriers. The impacts were extensive and continue to resonate across industry.*

Det er i hovedsak fire fokusområder i et ECR-samarbeide - vareforsyning, butikksortiment, produktutvikling og promotion:

Vareforsyning har som mål at riktig produkt er på riktig sted til riktig tid i riktig kvantum og kvalitet til riktig kunde og til riktig kostnad:

- Just-In-Time produksjon
- Kontinuerlig varepåfylling i butikk
- Samordnet planlegging, prognoser og varepåfylling
- Elektronisk Datakommunikasjon og -utveksling (EDI)

Butikksortiment skal både sørge for maksimal forbrukertilfredshet samtidig som butikkarealet utnyttes effektivt for å bedre lønnsomheten

- Category Management
- Korrekte scannerdata i butikk
- Aktivitetsbasert kostnadsfordeling
- Point-of-Sale data

Produktutvikling skal sikre at det arbeides for nye produkter, bedre produkter, lanseringsrutiner og (produkt)sanering slik at sortimentet forsterkes og forbrukernes valgmuligheter økes:

- Value-Added og differensierte produkter
- Fokus på forbruker-relevans
- Tett samarbeide i vareforsyningskjeden (Supply Chain)
- Veloverveide og godt gjennomførte lanseringer

Promotion er en virkemidlene for å nå mer effektivt frem til forbrukerne med salgsfremmende tiltak :

- Legge om mønsteret fra fokus på handelen til å ha forbrukerfokus
- Nye metoder (f eks Internett, Point-of-Sale Displays)
- Vurdere prisstrategi med tilbudspriser vs faste lave priser

## **5.2.2 ECR i praksis – kort referat fra ECR-konferansen 2002 i Oslo**

Denne konferansen omhandlet problemstillinger som er spesielt relevante for dette prosjektet. Konferansen hadde fokus på samarbeidet mellom leverandør og kjede og hadde foredragsholdere fra begge hold. Det var enighet om at det vil tvinge seg frem et langt tettere samarbeid mellom leverandører og kjedene i form av partnerskapsavtaler og lignende, i første rekke innenfor ferskvare-området. Det felles målet er å gi kundene bedre produkter samt øke effektiviteten og lønnsomheten for bransjen som helhet. Men man var også enige om at prisfokuset alltid vil være der. Det ble gjennomgående understreket viktigheten av å bygge på hverandres kompetanse og flere vellykkede eksempler ble gjennomgått:

ICA Norge etablerte sin kategoriorganisasjon i 2001. Med full gjennomføring av planogram-styring (hylle- og disktegninger) fikk de følgende effekter:

- redusert svinn
- mindre utsolgt
- riktigere lagernivå i butikk
- reduserte svingninger bakover i verdikjeden
- volumkapasiteten ble økt med 40 %

Et europeisk hylleservicegrad-prosjekt med 27 produsenter og 10 kjeder - med fokus på utsolgsituasjonen – viste at:

- 9 % forlater butikken uten å kjøpe i det hele tatt når varen de er på utkikk etter er utsolgt.
- 37 % går over til et annet varemerke
- 21 % går til en annen butikk

Dersom utsolgsituasjonen gjentar seg, kan misnøyen få dramatiske konsekvenser for et produkt. Europeisk dagligvarebransje går årlig glipp av salgsinntekter på estimerte 4 milliarder euro på grunn av utsolgt. Utdelingen er bedre planlegging og kommunikasjon mellom kjeder og leverandører.



Et tilsvarende prosjekt i Norge viste at ca 30 % av utsolgtssituasjonene resulterer i tapt salg for både handel og industri. Total effekt for dagligvaremarkedet av ett prosentpoeng bedret servicegrad, er 300 millioner kroner.

Meny-kjeden legger vekt på valgfrihet, nærhet og akseptable priser for å skape lojale og lønnsomme kunder. I forbindelse med oppbyggingen av sitt nye kjedekonsept etablerte Meny et kategoriprojekt i 1998 med særlig fokus på ferskvarer. Siden har de arbeidet målrettet med forbrukerstyrte kategorier, fornøyde kunder og økt lønnsomhet som primære mål. Dette er gjennomført ved nytenkning sammen med leverandørene, med felles forankring og forståelse. Selv en stor internasjonal leverandør som Coca-Cola fortalte at de hadde noe å lære fra prosjektet når det gjelder hva som er forutsetninger for at et partnerskap skal fungere. Langsiktighet samt engasjement fra toppledelsen var viktige stikkord.

For mye luft i posen, som resulterte i ineffektiv distribusjon og ikke optimal utnyttelse av plass i butikk. Det var situasjonen for Maaruds potetgullposer, og utgangspunktet for et samarbeidsprosjekt med Dagligvarehandelens Miljø- og Emballasjeforum. Her deltok Coop, ICA Norge, NorgesGruppen og Rema, sammen med emballasjeprodusenter og Teknologisk Institutt. Målet var å optimalisere effektiviteten i distribusjonskjeden. Innkjøp, produksjon, miljø, hylleplass og –plassering, marked og logistikk ble nøye gjennomgått. Resultatet var:

- nye lavere kartonger
- ny, lavere og bredere pose
- to færre poser pr. kartong
- pallen økte med fire kartonger
- pallevekten økte med 12 kilo eller 20 %
- antall paller ble redusert med 17 700
- årlig besparelse på 8,9 millioner
- betydelige miljøgevinster
- bedre plassutnyttelse i butikk
- prosjektkostnad for Maarud: 700 000 kroner

Samtlige kjeder mente at dette Maarud-prosjektet bør være retningsgivende for andre leverandører.

### 5.3 Push eller pull?

I salg og marketing skiller det mellom to alternative, evt kompletterende, marketingstrategier – såkalt "push" og "pull".

"Push-strategien" fokuserer og vektlegger tilbudssiden og benytter incentiver, trade promotion-kampanjer og personlig salg for å "skyve" produkter fra produsent og videre fremover i verdikjeden til mellomleddene, slik at grossister og detaljister tar det inn i sine sortimenter og derved gjør produktet tilgjengelig i markedet. Mellomleddene "pusher" så produktet til forbruker gjennom aktiviteter, tilbud etc.

"Pull-strategien" bruker annonsering og andre forbrukerrettede markedstiltak. Produsenter som benytter denne strategien har ofte utviklet produktet sitt ferdig og konsentrerer sin innsats om å utvikle og bearbeide markedet. Teorien er dermed at det genereres størst mulig etterspørsel hos forbrukerne som så skal legge press på mellomleddene for å ta inn produktet i sitt sortiment. Derved kan man si at produsenten "trekker" produktet gjennom verdikjeden.

Vanligvis vil en produsent benytte begge strategier enten samtidig eller i påfølgende faser i sin strategi.

Når det gjelder fiskerinæringen i Norge tyder alt på at "pull-aktiviteter" er de mest fremtredende i den strategiske satsingen for Eksportutvalget for fisk (ref vedlegg). Kjeden savner generelt mer aktive og initiativrike sjømatleverandører, selv om noen enkeltleverandører prøver å "pushe" store volumer.

## 5.4 Markedsorientering i norsk fiskeripolitikk

I de senere år har myndighetene i en rekke sammenhenger, taler og meldinger fokusert på markedet og konkurransesituasjonen. I det følgende gis noen eksempler:

St.meld. nr. 51 (1997-98) - Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring:

### *1 Innledning og sammendrag*

*Fiskerinæringen i Norge har de siste årene vært inne i en god utvikling. Eksportverdien er nesten fordoblet i løpet av et tiår. Næringsstøtten er bygd ned. Lønnsomheten i deler av flåteleddet har bedret seg, samtidig som industrien er i ferd med å markedsorientere produksjonen i sterkere grad. På ressursiden har situasjonen for de fleste viktige bestander de siste årene vært god. Havbruksnæringen har mangedoblet produksjonen i løpet av 10 år, og fremstår som en internasjonalt konkurransedyktig næring med store utviklingsmuligheter.*

*Denne meldingen legger et verdikjedeperspektiv til grunn for fiskeripolitikken. Med utgangspunkt i markedsutfordringen drøftes forbedringer i verdikjeden, strukturspørsmål, ressursfordeling og -kontroll og forskning og utvikling. Meldingen tar i hovedsak for seg fiskeripolitikken knyttet til villfisk. Drøftingen av markedsspørsmål og forskning og kompetanse berører imidlertid også oppdrettsfisk.*

### *1.1 FORUTSETNINGER OG MÅL FOR FISKERIPOLITIKKEN*

*Norsk fiskerinæring er sterkt avhengig av sine internasjonale omgivelser. På den ene side er de fleste av våre fiskebestander delt med andre land, noe som krever et tett samarbeid med disse om ressursforvaltningen. På den annen side eksporteres det meste av -fisken som landes i Norge. Dermed berøres vi sterkt av utviklingen i ulike markeder og i internasjonal handelspolitikk.*

*Fiskeripolitikken skal legge til rette for en lønnsom utvikling av fiskerinæringen. En bærekraftig ressursforvaltning er en forutsetning for å oppnå dette. Gjennom markedsorientering og økt verdiskaping skal næringen bidra til gode arbeidsplasser og bosetting langs kysten. Meldingen blir retningsgivende for fiskeriforvaltningens arbeid de kommende årene i forhold til utforming av regelverk og myndighetenes bruk av økonomiske virkemidler.*

### *1.2 MARKEDSUTFORDRINGEN*

*Norske fiskeprodukter kommer fra rene havområder med en god miljømessig status. Dette sammen med fiskens kvaliteter som velsmakende og sunt naturprodukt gir norsk fiskerinæring et godt utgangspunkt i markedsarbeidet.*

*Handel med matvarer er et av de mest beskyttede vareområder i verdenshandelen. Arbeidet for å redusere handelshindre som begrenser eksporten av norsk fisk må derfor intensiveres. Regjeringen vil gjennom WTO arbeide for utvikling av internasjonale kjøreregler som gir forutsigbare vilkår for handel og ikke-diskriminerende markedsadgang.*

*Fordi fiskerinæringen er eksportbasert, må det norske systemet for kvalitetskontroll av fisk og fiskevarer gi grunnlag for tillit og tilfredsstillende kravene til kvalitetssikring fra viktige eksportland. Det må gjennomføres et løpende arbeid overfor nye markeder, slik at man tidlig får presentert næringen og norsk regelverk og tilsynsstruktur.*

.....

*Fiskeridepartementet ser det som særlig viktig å prioritere markedskunnskap, produktutvikling, prossteknologi og legge til rette for en rasjonell infrastruktur.*

### 1.3 VERDIKJEDEN

Næringens inntekter hentes i markedet. Alle ledd i næringen er således avhengige av at arbeidsinnsatsen gjennom hele verdikjeden rettes inn mot markedsmulighetene og krav som markedene stiller. Norsk fiskeindustri har et fortrinn i tilgangen på store mengder fersk fisk av høy kvalitet. Naturproduktenes høye prispotensiale gir grunnlag for økt verdiskaping.

.....

Utviklingen i markedene fordrer økt samarbeid mellom produksjonsbedrifter og fiskere. Satsing på konsummarkedet og fokus på kvalitet og leveringssikkerhet stiller høye krav til organisering av produksjon og distribusjon. For å møte konkurransen på markeder med sterk konsentrasjon i detaljhandelen må norske næringsaktører finne samarbeidsformer som gir mer tyngde. Fiskeridepartementet legger vekt på at det offentlige virkemiddelapparatet bidrar til å fremme samarbeid i næringen.

.....

Markedsbaserte høstingsstrategier innebærer at uttaket av fisk tilpasses markedet gjennom reguleringsystemet. Gjennom periodisering av fisket søker en å fordele fangstene over året, primært av hensyn til fiskeindustriens behov for jevn forsyning av råstoff. I økende grad har en også lagt bioøkonomiske vurderinger til grunn i reguleringene. Krav til leveringssikkerhet og kvalitet på råstoffet øker behovet for å bygge markedshensyn inn i vurderingsgrunnlaget for reguleringene.

### 4.5 ROLLEFORDELINGEN I MARKEDSARBEIDET

#### 4.5.1 Markedskompetanse

Kompetanse innen produkt- og markedsutvikling er en forutsetning for å bidra til høyere verdiskaping. Dette krever at bedriftene er attraktive som arbeidsplass, slik at de kan trekke til seg personer med høy kompetanse. Næringen må også fremstå som pålitelige markedsaktører i forhold til kvalitet og oppfyllelse av langsiktige avtaler.

Markedsorientering innebærer at produkter, kvalitet, emballasje, distribusjon og kontinuitet i leveransene utformes ut fra kundenes krav. Disse elementene vil variere med etterspørselssituasjonen og industrien må ha markedskunnskap for å treffe riktig i det markedet som skal betjenes.

Den videre veksten i norsk fiskerinæring er derfor avhengig av bedre markedskunnskap. En viktig forutsetning her er sterkere satsing på bygging av systematisk viten om forhold som har betydning for markedsinnsats og markedsadgang. Slik markedskompetanse bør være grunnlaget for innsats også på andre områder i norsk fiskerinæring. Forskning og utredning som tar utgangspunkt i markedet må legges til grunn for en videreutvikling av fangst og foredling for å få god utnyttelse av de midler som investeres. Praktisk markedskunnskap kan bringes inn i næringen ved at personer med erfaring fra markedsarbeid i større grad engasjeres i flåteleddet og i industrien, og ved utvekslingsordninger og opphold i markedsland for fiskere og ansatte i fiskeindustrien.

#### 4.5.3 Offentlig innsats

Fiskeindustrien har selv ansvaret for å møte utfordringene fra markedet. Det offentlige kan bidra ved å tilrettelegge rammebetingelsene slik at målet om å hente ut økte verdier fra markedet lettere nås. Eksempler på rammebetingelser for industrien som myndighetene har større eller mindre grad av innvirkning på er mer forutsigbar råstofftilgang, kvalitetskontroll, avgiftsnivå for at fellestiltak i markedene skal kunne gjennomføres på et tilfredsstillende nivå, handelspolitiske rammevilkår og tiltak gjennom SND og Norges forskningsråd for å øke verdien på fisk og fiskeprodukter.

.....

*Det er avgjørende for markedsadgangen for norsk fisk til en rekke land at myndighetene legger opp til en større innsats i forhold til handelspolitiske spørsmål..... Som et verktøy i det handelspolitiske arbeidet bygger Fiskeridepartementet i samarbeid med Eksportutvalget for fisk opp et informasjonssystem over tariffære og ikke-tariffære handelshindre.*

*Regjeringen vil søke å få til en best mulig samordning av den offentlige innsatsen i forhold til fiskeeksporten gjennom Norges forskningsråd og SND, og av det markedsarbeidet som utføres av Eksportutvalget for fisk og næringen for øvrig, ved å bl.a. å prioritere markedsforskning, produktutvikling, prosesser i fiskeindustrien og kvalitetsbehandling av råstoffet. Det legges til rette for samordning av innsatsen i markedslandene, ved at virksomheten til utenriktjenesten, Norges eksportråd, industriattacheene, NORTRA og Eksportutvalget for fisk koordineres.*

#### St.prp. nr. 1 (2000-2001) - For budsjetterminen 2001

*Gjennom markedsorientering og økt verdiskaping skal fiskeri- og havbruksnæringen fortsatt bidra til gode arbeidsplasser og bosetting langs kysten. Forbrukerne over hele verden skal oppleve glede og trygghet ved norsk fisk. Næringsvirksomhet basert på marint råstoff skal bidra til et betydelig og økt tilskudd til verdiskaping i et nasjonaløkonomisk perspektiv, og gjennom dette utgjøre en del av grunnfjellet i norsk økonomi i fremtiden. Nyskaping og fleksibilitet er en forutsetning for at den norske fiskeri- og havbruksnæringen skal være konkurransedyktig også i fremtiden, i en stadig mer globalisert fiskerinæring.*

#### NOU 2002: 13 - Eierskap til fiskefartøy:

*Dagens fiskeripolitikk tar utgangspunkt i fiskerinæringens avhengighet av internasjonale forhold både på ressurs- og markedssiden. Den bygger på erkjennelsen av at økt markedsorientering gir grunnlag for større verdiskaping i fiskerinæringen. Økt verdiskaping skal sikre gode arbeidsplasser og bosetting langs kysten. En anser det for en viktig oppgave i fiskeripolitikken å utvikle samspill mellom ulike deler av næringen og sørge for en god balanse i arbeidet for en bærekraftig og lønnsom utvikling av næringen.*

#### St.meld. nr. 20 (2002-2003) - Strukturtiltak i kystfiskeflåten

*Også i St.meld. nr. 51 (1997-98) Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring (Perspektivmeldingen) under Regjeringen Bondevik I, ble fokus satt på kapasitetstilpasning, lønnsomhet og flåtens fornyelsesevne, men med større grad av markedsorientering enn tidligere. Det uttalte målet i meldingen er at fiskeripolitikken skal legge til rette for en lønnsom utvikling av fiskerinæringen, og at næringen gjennom markedsorientering og økt verdiskaping skal bidra til gode arbeidsplasser og bosetting langs kysten.*

Fiskeriminister Svein Ludvigsen hold på årsmøtet i FHL Industri og Eksport i Ålesund den 8. april 2003 en tale med tittelen "Er det mulig å drive lønnsom videreforedling i Norge?" I tre sammenhenger omtaler ministeren problemstillinger som omfattes av dette prosjektet:

##### Produksjon i forhold til markedskrav

*Et tiltak for lønnsom videreforedling vil kunne være større fokus på hjemmemarkedet. Undersøkelser viser at tilgjengelighet er det største hinderet for at nordmenn ikke spise mer fisk. Forbrukerne finner ikke fisk med god kvalitet i nærbutikken vår. Dette kan vi ikke være kjent med.*

.....

*Gjennom SPIN – Senter for produktutvikling i næringsmiddelindustrien - bruker Fiskeridepartementet midler. Prosjektene omfatter kompetanseheving innenfor produktutvikling samt*

markedsorientering og markedsforståelse. Denne kunnskapen blir tilgjengelig for næringen. Bruk den!

#### Dagligvarebutikkene må bli en del av verdikjeden

Alle kjedene oppgir ønske om økt fokus på fisk, men erkjenner behov for økt kompetanse. Opplæring er derfor viktig og dette må næringen bidra til. Kjedene mener at omsetningsstrukturen er et viktig hinder for økt salg av fisk. På landbrukssiden kan en forholde seg til SPIS eller Gilde, men i fiskerinæringen må en forholde seg til alt for mange enkeltaktører. Norsk fiskerinæring trenger en eller flere "Mr. Fisk" som kan samordne leveranser fra flere produsenter.

#### Kvalitet

Et inntrykk som har festet seg i dagligvarebransjen er at "Det norsk fiskerinæring ikke får solgt i Europa kan de kvitte seg med i Norge". Jeg tar ikke stilling til om det er rett eller galt at vi mangler et kvalitetsimage, men dersom handelen tenker slik, ja så har fiskerinæringen et imageproblem som vi må jobbe med og motbevise."

### **5.5 Sjømatens plass i norsk ernæringspolitikk**

Ernæringspolitikken skal påvirke matvanene i befolkningen. Ernæringsmeldingene går inn for at fisk i større grad enn det som antas å være tilfelle skal være en vesentlig del av kostholdet. Det ligger dermed store muligheter for økning av innenlandsomsetningen ved fortsatt å argumentere med helse- og ernæringsmessige fordeler ved økt fiskekonsum.

Det er en viktig politisk målsetning å sørge for tilstrekkelig matforsyning, blant annet ved å satse på innenlandsk matproduksjon (St.meld.nr.32 1975-76).

Hovedmålsettingene i norsk matpolitikk er å sørge for at maten er helsemessig trygg, at handelen foregår redelig, og at det er god kvalitet på maten. Matpolitikken kan også ses i sammenheng med ernæringspolitikken, der målsettingen er at befolkningen skal ha et best mulig kosthold (St.meld.nr.40 1996-97).

Myndighetene har anvendt en rekke virkemidler for å fremme matpolitiske målsettinger. Ett sett av virkemidler har vært koplet til landbrukspolitikken, for eksempel importbegrensninger, støtteordninger, markedsreguleringer og satsing på et miljøvennlig småskala jordbruk. Ernæringspolitiske virkemidler har først og fremst vært rettet mot å påvirke konsummønsteret, blant annet gjennom faglig råd og vurderinger og informasjonskampanjer.

#### St.meld. nr 32 (1975-76) - Om norsk ernærings- og matforsyningspolitikk

*Norge er en betydelig fiskerinasjon, og bare en begrenset andel av vår fiskefangst nyttes direkte til mat. En økning av fiskeforbruket til konsum vil øke vårt matvareforbruk av norsk produksjon og bidra til en bedre utnyttelse av ressursene. Fisken har et relativt lavt fettinnhold og en gunstig fettsammensetning.*

*Etter Regjeringens mening bør en ta sikte på en vesentlig økning av fiskeforbruket pr person de nærmeste 10-15 år. Skal man imidlertid nå en slik målsetting, er det nødvendig å presentere et utvidet tilbud av matvarer på fiskebasis eller med fisk som en av ingrediensene. Det er derfor viktig å satse på forskning knyttet til råstoff og produktutvikling. Blant annet med bakgrunn i begrensningen som fiskeressursene i seg selv setter for norsk fiske, er det en viktig målsetting å finne frem til produkter og produksjonsmetoder som kan medvirke til at en større del av det totale norske fangstkvantum kan nyttes direkte til menneskelig konsum".*

.....

*Det har i hovedsak vært en positiv utvikling i norsk kosthold. Følgende forhold ved utviklingen i matvareforbruket bør særlig vies oppmerksomhet:*

- Forbruket av kornvarer og sammalt mel har økt, men ikke så mye som ønskelig.
- Forbruket av grønnsaker, frukt og bær har økt betydelig siden 1975. De siste årene har økningen flatet ut.
- Forbruket av poteter har minsket mye og andelen bearbeidede poteter (chips o.l.) av total potetomsetning har økt fra 10 til 30 %.
- Forbruket av fisk har lenge vært lavere enn ønskelig.
- Den store overgangen til magrere melketyper har stoppet opp.
- Den gunstige nedgangen i forbruk av margarin og smør ser ut til å ha stoppet opp de siste år.
- Andelen barn som ammes økte i løpet av 1970-årene og stabiliserte seg på et, i en internasjonal sammenheng, høyt nivå i 1980-årene. Nesten alle norske mødre begynte da å amme og ved 6 måneders alder ble 50 % av barna ammet.
- Forbruket av ulike typer kosttilskudd ser ut til å øke. Kalkulasjoner fra bransjen indikerer at det nå omsettes for ca. 700-1 000 millioner kroner årlig av ulike typer tilskudd, hvorav ca. halvparten anslås å være vitamin- og mineralpreparater. Vi vet lite om bruken av både vitamin- og mineralpreparater og andre tilskudd og i hvilken grad dette påvirker kostholdets innhold av spesielt vitaminer og mineraler.

I St.meld. nr 18 (1977-78) – Om langtidsplan for norsk fiskerinæring blir målsettingen for innenlandsk konsum som uttrykt i den første ernæringsmeldingen understreket. Det heter videre blant annet:

*Selv om en av ressursbevarende grunneri visse tilfeller må innføre begrensninger i fangsten av enkelte fiskeslag i kortere eller lengre perioder, skulle dette ikke behøve å føre til noen begrensning i mulighet for generelt å kunne tilfredsstillende det norske behov for de forskjellige fiskeprodukter.*

*Derimot må en legge stor vekt på arbeidet med å finne frem til et effektivt system for mottak, produksjon og videredistribuerende av fiskeproduktene (.....).*

*Det område hvor det har vært vanskeligst å finne fram til rasjonelle omsetningssystemer er utvilsomt ferskfisken (....) Skal ferskfisken kunne beholde og helst øke sin andel av det innenlandske matvaremarked må en søke å omlegge pakking og distribusjon slik at den lar seg innpasse i dagligvarehandelen. Dette vil kreve videre arbeid med emballasjespørsmål, rasjonelle transportsystemer og utvikling av nye produkttyper basert på fersk råfisk. Skal disse problemene løses på en tilfredsstillende måte må det etableres et betydelig samarbeid mellom produsentene innenfor de enkelte regioner.”*

Her understreker departementet selv to av de viktigste problemstillingene som må løses – logistikk/distribusjon og samarbeide på produsentledet.

St.meld. nr. 11 (1981-82) – Om oppfølging av norsk ernæringspolitikk

*Fra et helsemessig synspunkt inneholder norsk kosthold for lite stivelse og kostfiber og for mye fett, spesielt mettet fett, sukker, salt og alkohol. For å rette på disse ernæringsmessige svakhetene arbeides det for et økt forbruk av kornvarer, poteter, **fisk**, frukt og grønnsaker, overgang fra fete til magre alternativer av meieri- og kjøttvarer og redusert bruk av spisefett, snacks og godterier. To hovedutfordringer fram mot år 2000 er å minske inntaket av fett i kosten til 30 energiprosent og å øke forbruket av frukt og grønnsaker betydelig.*

St. meld nr 93 (1982-83) – Om retningslinjer for fiskeripolitikken

Her vises det til Langtidsplan for norsk fiskerinæring og til de forsøk som på denne tiden ble gjort med omsetning av fersk fisk som ble omsatt som vakuumpakket eller i kontrollert atmosfære (MAP).

.....

*Det bør arbeides videre med disse prosjektene slik at fersk fisk kan omsettes på samme måte som kjøtt i dagligvareforretningene. Det må imidlertid være et mål at fiskeforbruket generelt økes. For å få til dette må markedsføringen av fisk på innenlandsmarkedet økes. Opplysningsutvalget for fisk bør i denne forbindelse styrkes og få en koordinerende funksjon. Den høyere firskeriundervisning bør styrke sitt tilbud når det gjelder markedsføring. Nye former for transport og distribusjon av fisk, særlig fersk fisk, bør vurderes utprøvd. Dette gjelder spesielt transport av fisk fra Nord-Norge og til de store markedene i Sør-Norge. I denne forbindelse bør en tilstrebe en bedre utnyttelse av de naturlige sesongene for de enkelte fiskeslag.”*

#### St.meld. nr. 40 (1996-97) - Matkvalitet og forbrukertrygghet

*Fra et ernæringsmessig synspunkt er det viktig å bidra til å styrke de positive mulighetene som ligger i forbedringer og utvikling av norske produkter, samt ved import av matvarer.*

.....  
*Kjøttforbruket i Norge øker, men ligger fortsatt lavt i forhold til andre land. Kjøtt er en viktig kilde til fett i kosten. Parallelt med at importen av fjørfekjøtt har økt, har det også skjedd en svak positiv vridning av kjøttforbruket over mot magrere kjøttslag. Det er ikke noe helsemessig begrunnet mål å øke kjøttforbruket i Norge. Det er imidlertid ønskelig å øke **fiskeforbruket** og særlig av fete **fiskeslag**. Det totale kjøttforbruket så vel som importen vil i stor grad komme til å avhenge av prisnivået og forbrukerens valg basert på ulike kriterier og ulike kvalitetsaspekter.*

#### St.meld. nr. 51 (1997-98) - Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring

##### *4.1.6 Hjemmemarkedet*

.....  
*Det bør være rom for å øke omsetningen av fisk på hjemmemarkedet gjennom bedre distribusjonsløsninger, høyere kvalitet på produktene, større differensiering av produktspekteret og markedsføring. For næringens videre utvikling er det viktig å utnytte mulighetene som ligger i et målrettet arbeid i forhold til hjemmemarkedet. Kunnskap om hjemmemarkedet har stor verdi i arbeidet på eksportmarkedene.*

##### *4.2.3 Logistikk*

*Det er et gevinstpotensiale i forbedringer i logistiske løsninger der store varestrømmer fra råvareprodusent til marked skal håndteres. Effektive logistikk-løsninger i hele verdikjeden er av stor betydning for å redusere kostnader og sikre at kvaliteten på produktet opprettholdes frem til mottaker.*

*Utviklingen av høyt betalende ferskfiskmarkeder forutsetter effektiv logistikk. Både hvitfisk og laks kan selge godt i supermarkedskjeder i Norge og i det europeiske markedet, men dette krever gode logistikk-løsninger. De store matvarekjedene stiller strenge krav til leveringsregularitet og punktlighet, differensiert og spesifisert produktkvalitet og dokumentert informasjon om varestrømmen.*

*God logistikk er viktig i markedsføringen. Det er gevinster på kostnadssiden og mht. mulighetene til å levere kvalitetsprodukter punktlig. Ved valg av transportløsninger bør en søke samarbeid med andre aktører i næringen og alternativer som gir en optimal pris i forhold til punktlighet og kvalitet.*

#### St.meld. 16 (2002 – 2003) - Resept for et sunnere Norge

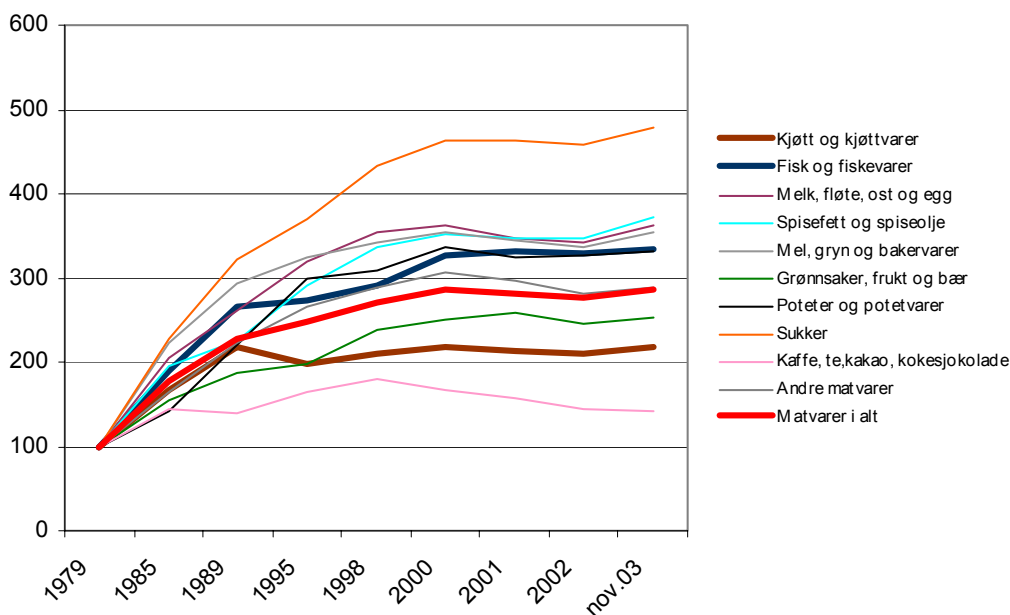
*Kostholdet til store deler av befolkningen har fortsatt klare ernæringsmessige svakheter. Det inneholder fremdeles for mye fett, særlig hardt fett (mettede fettsyrer og transfettsyrer), sukker, salt og alkohol, og for lite av matvarer som grønnsaker, frukt, grove kornprodukter og fisk.*

Dette medvirker til utvikling av hjerte- og karsykdommer, de vanligste formene for kreft, overvekt, forstoppelse, tannr te, jernmangel, beinskjørhet og diabetes type II. Hjerte- og karsykdommer og kreft forårsaker henholdsvis 50% og 20% av alle dødstilfeller i Norge. Kostholdets sammensetning kan påvirke viktige risikofaktorer for utvikling av hjerte- og karsykdommer som blodets kolesterolinnhold, blodtrykket og blodets evne til å danne blodpropper. Det er 21.000 nye krefttilfeller pr.  r og forekomsten øker. Man regner med at 30% av alle krefttilfeller kan forebygges ved et riktig sammensatt kosthold.

Ern ringspolitikken må bidra til at befolkningens kosthold f r en sammensetning som er i tråd med Sosial- og helsedirektoratets anbefalinger. De største ern ringspolitiske utfordringene i tiden framover er å redusere inntaket av fett og da særlig mettet fett, og øke forbruket av grønnsaker og frukt i alle grupper i befolkningen. Det er også viktig å stimulere til økt forbruk av grove kornprodukter og fisk og til redusert inntak av sukker og salt. Slike kostforandringer vil redusere risikoen for utvikling av hjerte- og karsykdommer, enkelte kreftformer, overvekt, diabetes type 2, benskjørhet, forstoppelse og tannr te.

## 5.6 Prisutvikling på fisk og sjømat i forhold til andre varegrupper

Fisk konkurrerer med andre matvarer gjennom pris, kvalitet, tilgjengelighet og forbruksvaner.  relang reduksjon i forbruket av fisk har ikke sin eneste forklaring i redusert tilgjengelighet. Prisen på en matvare er selvsagt en faktor som i betydelig grad påvirker den mengden som kjøpes og spises. Fra 1979 har fisk og fiskevarer (blå) steget raskere i pris enn kjøtt (brun) og matvarer totalt (r d):



Kilde: SSB, 1979=100:

Det hører med til bildet at momskompensasjon på kjøtt ble gjennomført i 1993 for så å bli fjernet igjen i 1996.

## 5.7 Dagens norske sjømatmarked

Diskusjonen om hvorvidt og hvordan det norske innenlandsmarkedet prioriteres av næringen har pågått i svært mange år og den pågår fortsatt.

I Stavanger Aftenblad i **1989** diskuterte daværende sekretær i Norges Fiskehandlerforbund Arne Stærk og daværende formann i Norges Ferskfiskomsetnings Landsforening Rolf Domstein.



I artikkelen om og intervjuet med Stærk finner vi følgende uttalelser:

***”Det norske fiskemarkedet er i meget dårlig forfatning”***

*”Det norske innenlandsmarkedet for fisk har ingen status etter å ha vært stemoderlig behandlet i mange år*

.....

*Stærk gir produsenter og grossister verbal juling så ørene flagrer for at de altfor lenge har sett på innenlandsomsetningen som et nødvendig onde. Det er for mange som lider av eksportsyken, sier han.*

.....

*- Skal den norske forbruker få fortjent kvalitet, må vi ta tak i det sjuskete arbeidet og de likegyldigheter som i altfor stor grad gjør seg gjeldende i dag. Det gjelder fra redskapen settes i sjøen til fisken kjøpes av kunden. Respekten for produktet og stolthet av faget må tilbake i det daglige arbeidet med fisk, dersom vi skal makte de utfordringene som ligger framfor oss, sier Stærk.*

.....

*Norges Fiskehandlerforbund er opptatt av å øke kompetansen for at fiskeprodukter kan bli presentert så godt som mulig.*

.....

*- Fiskeforbruket i Norge ligger i dag på 40 kilo pr person og utgjør ca 160 000 tonn. Målet er 50 kilo innen 1995. Da vil hjemmemarkedet avta rundt 200 000 tonn i året til en årlig forbrukerverdi på fem milliarder kroner. Derfor er det all grunn til å satse på hjemmemarkedet.... Det er det best betalende markedet, det største enkeltmarkedet, norsk fiskerinæring er så og si enerådende, det er det geografisk nærmeste og det er uavhengig av tollbarrierer og EF-tilpasning, sier Stærk.*

.....

I sitt svar i samme avis dagen etter svarer **Domstein** blant annet:

***”Vi overser ikke markedet i Norge”***

*Det er helt andre årsaker enn at Norges Ferskfiskomsetnings Landsforenings medlemmer neglisjerer det som gjør at tilgangen på fersk fisk i innenlandsmarkedet ikke er på topp.*

.....

*Jeg tar ..... avstand fra påstanden til Stærk om at vi lider av eksportsyke.*

.....

*Domstein er derimot enig med Stærk i at det gir mye igjen å satse på innenlandsmarkedet. Det er nærmest og vi er uten konkurranse, sier han.*

*Domstein mener det må en strukturendring til i norsk fiskerinæring om innenlandsomsetningen for fisk skal kunne bedres vesentlig. Den politiske målsetningen, som går ut på å opprettholde bosettingen på kysten, fører også med seg mange små mottak for fisk, og det gjør distribusjonen både vanskelig og kostbar.*

.....

*Se på Danmark sier han. De har få, men store fiskehavner hvor et assortert utvalg av fisk er tilgjengelig. Deres distribusjon blir mye enklere enn hos oss med flere hundre landingsplasser for fisk.*

.....

*Til nå er det betalt mest for den anvendelse som har gitt størst utbytte, men nå vil det bli betalt etter kvaliteten på råstoffet. Derfor er fiskerne nødt til å ta bedre vare på fangsten sin. Og når fisken kommer førsteklasses til land, gir det grunnlag for å distribuere den på en skikkelig måte.*

.....

*Når det gjelder oppdrettsfisk er Norges Ferskfiskomsetnings Landsforening opptatt av hvordan de kan få slutt på at produksjonslaks omsettes på ferskfiskmarkedet hjemme og ute.*

Den 6. august **2001** uttalte daværende Joh Johansson-direktør Olav Berg til Handelsbladet Fritt Kjøpmannskap:

### **Milliardmarked ligger brakk**

– Beregninger jeg har gjort ut fra den forutsetning at vi klarer å reetablere 60-årenes forbruksnivå med en 50/50 fordeling kjøtt/fisk innebærer at dagligvarehandelen tilføres en meromsetning på 4-5 milliarder kroner. Dette er mulig, men forutsetningen er at det utvikles nye, interessante, lettilberedte ferske produkter som kan tilbys i dagligvarebutikkens kjøledisker.

..... Han mener potensialet er stort for økt omsetning av fisk og fiskeprodukter i Norge. Interessen fra forbrukerhold er klart stigende, men dette til tross skjer det likevel lite på tilbudssiden.

– Et milliardmarked ligger altså og venter og jeg er forundret over hvor lite initiativ det utvises fra leverandørhold. Det vi trenger er et slags Gilde på fiskesiden, selv om jeg kanskje ikke tror bøndene vil like om samvirkebedriften deres begynner å konkurrere med seg selv.

.....

Potensielle aktører skal huske at "hjemmemarkedet" i denne sammenheng også omfatter Sverige. På fiskesiden er det små tollbarrierer og jeg vet at våre svenske venner i dagligvarehandelen er veldig interessert. Kanskje kan også Finland komme på tale. Faktum er markedet for fersk fisk ikke er særlig utviklet i noen av disse landene, fastslår Berg.

Han viser til at per capita-forbruket av fisk og kjøtt på 60-tallet var tilnærmet likt med 36 kilo hver. Men gjennom dette tiåret gjorde de selvbetjente supermarkedene sitt inntog på det norske dagligvaremarkedet, noe som stilte nye krav til leverandørene. Kjøttbransjen forsto hva dette innebar, la om sin produksjon og kunne tilby forbrukerne ferdigpakkede produkter klare for panne eller gryte i kjøledisken. Noe tilsvarende initiativ på sjømatensiden fikk vi ikke. Resultatet var at forbruket av kjøtt skjøt fart med en tilsvarende reduksjon av fiskeforbruket.

I tid faller dette også sammen med et annet fenomen, nemlig at fiskebutikken blir borte. På slutten av 60-tallet var det 2.500 slike butikker i Norge. I dag er antallet redusert med 80% og sunket til rundt 250 spesialbutikker samt det som finnes av manuelle fiskedisker i landets supermarkeder. Antall utsalg er altså dramatisk redusert ....., og nedbyggingen i butikknettverket faller altså sammen med reduksjonen i per capita-forbruket av fisk til 16-18 kilo, dvs en halvering fra slutten av 60-tallet. Og man kan bare tenke seg hvor lavt forbruket ville ha vært uten frossenfisktilbudet.

Manuelt betjente fiskedisker er en ting, men det er tilbudet i kjølediskene som blir avgjørende for forbruksøkningen. Erfaringer vi har med fiskemat og påleggsprodukter.... er helt forskjellig fra fisk forøvrig, og årsaken til at de selger så godt er at de er ferdigpakket og befinner seg i kjøledisken.

Normalt er dagligvareleverandørene på kontinuerlig utkikk etter nye markeder, og ut fra dette finner Berg den manglende interesse mht videreforedling av fisk merkelig. Det gjelder å komme i gang fordi kampen om fisken på det internasjonale marked tilspisses. Norske råfisk- og oppdrettsfisk-leverandører nyter godt av et stadig mer sultent verdensmarked og bekymrer seg i liten grad om den manglende interesse fra potensielle norske aktører.

– Jeg håper .... næringsmiddelprodusenter tar utfordringen, eventuelt i samarbeid med dagligvarehandelen. Problemene i kjøttbransjen har bidratt til økt interesse for, og etterspørsel etter fisk og fiskeprodukter. I dag tror jeg også forbrukerne er innstilt på å betale det et mangfoldig og kvalitativt godt tilbud vil koste. Den tid er forbi da det nærmest pr. definisjon het seg at fisk skal være billigere enn kjøtt. Unntakene er kanskje oppdrettslaks og -ørret, men også på disse produktområder må norske produsenter og forbrukere innstille seg på å betale samme

pris som verdensmarkedet. Hvis ikke sitter man kun igjen med andresortering, og da blir det nærmest umulig å gjenvinne tidligere tiders posisjon på middagsbordene i de norske hjem, fastslår Olav Berg.

På FISK **2003** holdt forsker Runar Døving, ved Statens institutt for forbrukerforskning, et innlegg med mange sentrale punkter for næringen. De følgende er et utdrag:

- *Sats på fisk i Norge! Med den svake markedsføringen, dårlige distribusjonen og frossenfiskens lave status, finnes det et enormt potensiale for økt fiskeforbruk i Norge.*

- *Det bør være fullt mulig å doble det norske forbruket og konsumet av fisk, hvis man bare gjør det på den rette måten*

- *Et marked på 4 milliarder kroner ligger foran dere! Hvorfor vil dere ikke ha disse pengene?*

- *Norske forbrukere hungrer etter fisk - men finner ikke det de leter etter i norske butikker*

- *Hvorfor spiser vi fisk?*

- *For å imponere naboen?*
- *Fordi det er billig?*
- *Fordi det er næringsrikt?*
- *Av plikt?*
- *Fordi det er godt?*
- *Fordi vi er sultne?*

- *Det er fersk hverdagsfisk folk er ute etter - ikke røkelaks og sushi. Og hverdager er det flest av*

- *Å tro at vi kan selge fisk som festmat er også en feilslutning. Fisk er etablert som hverdagsmat, og det skal utrolig mye til for at slike holdninger endrer seg. Bruk heller tid og ressurser på andre ting.*

- *Fisk er den eneste matvaren folk føler seg forpliktet til å spise. Det er fortsatt slik at 80 % av barn mellom 0 og 17 år bor sammen med begge sine biologiske foreldre. Og fortsatt er det slik at det er mor som lager maten.*

- *Fiskerinæringen er ikke flinke nok til å levere varer som folk vil ha. Og folk vil ha fersk fisk, pakket i porsjonspakninger. Kjøtt- og kyllingindustrien har foreløpig vunnet kampen om porsjonspakkede ferdigretter. De hvite og svarte begreene med kjøtt og de gule med fugl er en suksess*

- *Eksportutvalget bruker en del midler på markedsføring av fisk i Norge. Disse pengene har liten verdi hvis ikke bransjen er villige til å følge opp med langt bedre og mer aggressiv distribusjon av ferske varer.*

- *I det norske spisemønsteret er fiskens plass som følger:*

- |                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
| ▪ <i>Frokost</i>      | - | <i>Pålegg</i>   |
| ▪ <i>Lunch</i>        | - | <i>Lite utvalg, makrell i tomat eller farsepålegg</i>     |
| ▪ <i>Middag</i>       | - | <b><i>Her er fiskens plass!</i></b>                       |
| ▪ <i>Kvelds</i>       | - | <i>Fisk er pålegg</i>                                     |
| ▪ <i>Mellommåltid</i> | - | <i>Nesten ikke fisk, kanskje en fiskekake? Fast food?</i> |

- *Plikten gjør at etterspørselen etter fisk er stor PÅ TROSS AV elendig distribusjon.*

- *Jeg vil se fisk, slik Misund har levert den. Jeg vil se mange konkurrenter, og en konkurranse som er samordnet.*

- *Det finnes noen med makt til å ta markedet. Det ligger åpent - vær så god!*

Prosjektgruppen mener at disse tre innleggene hver for seg og sammen illustrerer både utviklingen, dagens uheldige situasjon samt den potensielle meromsetningen som en større og koordinert innenlands satsing vil kunne gi.

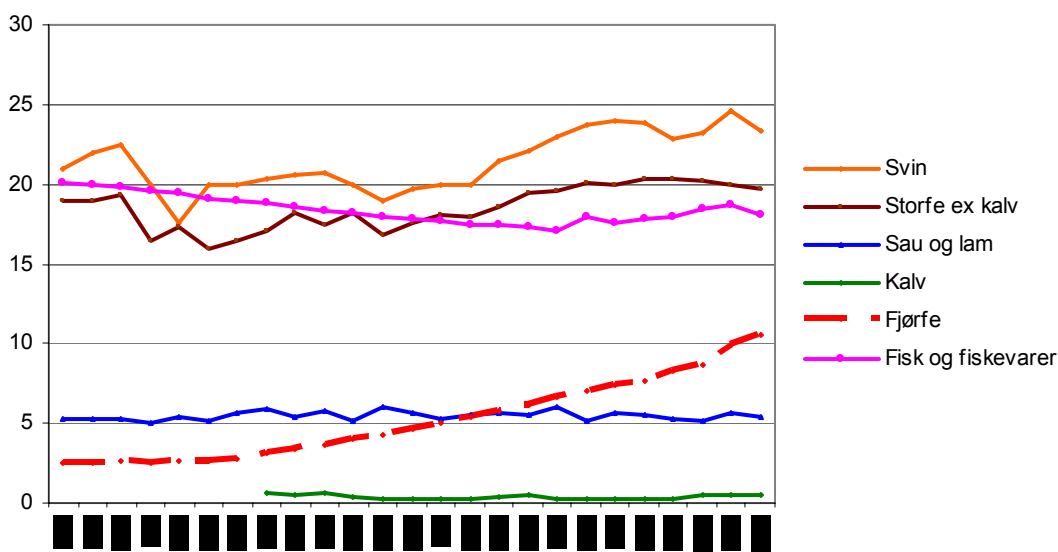
I sitt foredrag "Endringer og drivkrefter i europeisk matvaredistribusjon" på Nor-Fishing 2002 ga dr. econ, univ.lektor Kåre Hansen på Ekonomihøgskolan ved Växjö Universitet (har tidligere arbeidet ved Fiskeriforskning) følgende oppstilling av andre forbrukertrender innenfor fisk og sjømat:

**Produkter med "added value":**

- Forbrukerne etterspør økt verdi i form av kvalitet, bekvemmelighet og enkel tilberedning.
- Høye priser på fersk fisk er kanskje den største barrieren for økt salg.
- Fersk fisk skal være beinfri, skinnfri, luktfri og i porsjonsstørrelser for enklest mulig tilberedning.
- Innenfor fryst fisk er markedet for tradisjonelle panerte produkter forventet å være stabilt. Det er imidlertid en trend mot at høye priser på fersk fisk "flytter" kunder over i frysediskene. Disse forventer å finne frysede fiskeprodukter med tilsvarende egenskap som for fersk fisk.
- Kravet til bekvemmelighet vil gi fortsatt vekst i segmentet for kjølte ferdigretter. Dette segmentet er sammensatt og komplekst

**5.7.1 Forbruket av fisk og sjømat i forhold til andre varegrupper**

Det er en viss usikkerhet knyttet til SSB sine historiske data i Forbruksundersøkelsen, mht konsumet av fisk. Men følgende figur viser utviklingen i forholdet mellom kjøtt og fisk fra 1978 og fremover, dvs etter at totalforbruket av kjøtt allerede hadde økt fra vel 30 kilo til nær 60 kilo:



Kilde: SSB, Fagsenteret for kjøtt, Norsk Kjøtt, NILF

I tillegg til den markante nedgangen for fisk og fiskevarer er det mest interessante å legge merke til den enorme økningen som konsumet av fjørfe har hatt i den samme perioden. For et par år siden passerte Priors omsetningsverdi av hvitt kjøtt verdien av egg. Bakgrunnen for dette er lanseringen av ferske stykningsdeler av kylling og kalkun. I følge Priors hjemmeside ([www.prior.no](http://www.prior.no)) var 70% av solgt volum dypfrost i 1995 mot i dag hvor 70% er ferske varer. I samme periode har Prior lansert anslagsvis 40 nye produkter per år, hvorav ca 15 % er på horeca. Selskapet har i dag ca 300 varelinjer hvorav ca 150 er svært aktive.

Utviklingen for fjørfe viser klart hva god produktinnovasjon kombinert med dyktig markedsføring kan gi i forbruksøkning og tilsvarende økt inntjening til produsent og foredlingsledd. I rene tall har resultatet vært en forbruksøkning pr capita pr år fra rundt 2,5 kg til 11,5 kg over en periode på ca 20 år.

Dette er et utmerket eksempel til etterfølgelse for fiskerinæringen.

### 5.7.2 Forbruksutvikling fisk og sjømat

Ifølge siste statistikk fra Eksportutvalget/Flesland har forbruksutviklingen av fisk og fiskevarer i privathusholdninger (kilo produktvekt pr innbygger) vært som følger:

<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
17,1	17,9	17,6	17,8	18,0	18,4	18,7	18,1

Brutt ned i undergrupper på volum og omsetning for de siste fire år ser forbruksfordelingen ut som følger på neste side:

Varegrupper	Tonn				Endr.i % 2001-2002	Innkjøp i tusen kroner				Endr.i % 2001-2002
	1999	2000	2001	2002		1999	2000	2001	2002	
Fisk, fersk, hvit	11 655	11 588	11 489	10 563	-8 %	358 668	423 138	440 401	401 484	-9 %
Fisk fersk, rød	4 211	4 140	5 780	5 226	-10 %	174 702	169 824	201 430	183 921	-9 %
<b>Sum fersk fisk</b>	<b>15 866</b>	<b>15 728</b>	<b>17 270</b>	<b>15 789</b>	<b>-9 %</b>	<b>533 370</b>	<b>592 962</b>	<b>641 831</b>	<b>585 405</b>	<b>-9 %</b>
Fisk fryst, hvit	6 294	5 355	5 229	4 768	-9 %	161 666	194 608	206 429	203 363	-1 %
Fisk fryst, rød	1 510	1 734	2 721	2 929	8 %	60 896	61 320	88 013	99 146	13 %
<b>Sum fryst fisk</b>	<b>7 804</b>	<b>7 089</b>	<b>7 950</b>	<b>7 697</b>	<b>-3 %</b>	<b>222 562</b>	<b>255 927</b>	<b>294 442</b>	<b>302 509</b>	<b>3 %</b>
Saltet, røket og gravet	10 447	10 019	11 098	11 339	2 %	511 587	501 329	561 482	600 851	7 %
Fiskematprod.	23 438	24 978	23 140	22 587	-2 %	566 582	601 421	578 388	584 005	1 %
Andre fiskematprod.	11 382	11 941	11 195	11 396	2 %	623 904	644 794	646 274	716 840	11 %
<b>Sum bearbeidet fiskeprod.</b>	<b>45 266</b>	<b>46 938</b>	<b>45 432</b>	<b>45 322</b>	<b>0 %</b>	<b>1 702 073</b>	<b>1 747 544</b>	<b>1 786 144</b>	<b>1 901 697</b>	<b>6 %</b>
<b>Sum fisk</b>	<b>68 936</b>	<b>69 755</b>	<b>70 653</b>	<b>68 808</b>	<b>-3 %</b>	<b>2 458 006</b>	<b>2 596 433</b>	<b>2 722 417</b>	<b>2 789 610</b>	<b>2 %</b>
Skalldyr	7 975	8 200	9 317	9 382	1 %	479 465	507 784	545 298	555 419	2 %
Muslinger	645	697	700	647	-8 %	22 540	24 511	24 483	25 673	5 %
<b>Sum skalldyr og muslinger</b>	<b>8 621</b>	<b>8 896</b>	<b>10 017</b>	<b>10 028</b>	<b>0 %</b>	<b>502 005</b>	<b>532 295</b>	<b>569 781</b>	<b>581 092</b>	<b>2 %</b>
<b>Sum total fisk og skalldyr</b>	<b>77 557</b>	<b>78 652</b>	<b>80 669</b>	<b>78 837</b>	<b>-2 %</b>	<b>2 960 011</b>	<b>3 128 728</b>	<b>3 292 198</b>	<b>3 370 703</b>	<b>2 %</b>

(Kilde: Eksportutvalget/Flesland)

Mens alle produktkategorier går ned i volum fra 2001 til 2002 unntatt fryst rød fisk, saltet, røkt og gravet samt "andre bearbeidete produkter" enn fiskemat ser vi en viss endring i mønsteret til 2003 (1. halvår). På farseprodukter går fersk løsvekt tilbake. Innenfor "bearbeidete produkter" er det i 2003 økning i "hermetikk", som hovedsakelig skyldes makrellen, og i "røkt" som skyldes røkt laks. For hel og ren fisk så er det økning i alle kategorier i første halvår 2003. På skalldyr har "fersk" gått opp mens alle andre har gått ned.

Det finnes også en enda mer produktspesifikk nedbrytning av volumene:

PRODUKTGRUPPER	2000	2001	2002	ENDR 00 - 01	ENDR 01 - 02	2002 JAN - JUNI	2003 JAN - JUNI	ENDR 02 - 03
Annen bearbeidet fisk	10 773	12 533	13 984	16	3	6 585	6 783	3
Ren fisk/filet	9 697	9 613	8 573	-1	-11	4 569	5 373	18
Fiskepudding	7 112	7 294	6 983	3	-4	3 591	3 597	0
Skalldyr med skall	6 738	7 171	6 846	6	-5	3 530	4 056	15
Fiskekaker	6 663	5 991	6 002	-1	0	3 082	3 008	-2
Fiskeboller	6 473	5 416	4 698	-16	-13	2 353	2 478	5
Ren fisk/skiver	4 832	4 678	4 010	-3	-14	2 120	1 988	-6
Fiskegrateng	3 898	3 179	3 653	-18	15	1 736	2 332	34
Hel/urenset	2 769	4 314	3 465	56	-20	1 385	2 017	46
Hel/renset med hode	2 482	3 319	3 383	34	2	1 873	1 456	-22
Sursild	2 252	2 658	2 401	18	-10	854	923	8
Lutefisk	2 246	2 065	2 202	-8	7	292	282	-3
Skalldyr i lake	2 218	2 348	2 162	6	-8	1 096	1 107	1
Fiskepinner	1 568	1 720	2 083	10	21	1 074	1 187	11
Hel/renset uten hode	1 517	1 501	1 708	-1	14	1 207	1 057	-12
Panert/annen type	2 203	1 549	1 570	-30	1	905	851	-6
Panerte fiskefileter	1 162	995	902	-14	-9	414	644	56
Annet skalldyr	185	257	430	39	67	113	104	-8
Fiskekarbonader	502	427	384	-15	-10	207	174	-16
Crab Sticks/Surimi	419	322	308	-23	-4	167	168	1
Ren fisk/andre deler	270	192	300	-29	57	181	297	64
Klippfisk	258	306	284	19	-7	144	103	-28
Fiskerogn	301	250	196	-17	-22	142	219	55
Ukjent	177	32	189	-82	492	94	42	-56
Skalldyr i boks	55	50	129	-10	159	55	157	184
Annet sjødyr	23	40	74	72	85	58	15	-74
Fiskefarse	33	20	68	-40	241	36	18	-51
Fiskelever	46	36	40	-23	13	36	58	59
Marinert	21	13	11	-40	241	1	15	
<b>TOTALT</b>	<b>76 894</b>	<b>78 288</b>	<b>77 038</b>	<b>2</b>	<b>-2</b>	<b>37 898</b>	<b>40 509</b>	<b>7</b>

(Kilde: Eksportutvalget/Flesland)

Når det gjelder produktgruppene så går fiskegrateng, fiskepinner/panert, fileter, "hel urenset" og skalldyr med skall mye opp, mens "hel renset" med og uten hode går en del ned.

Beregnet norsk husholdningskonsum, i produktvekt 1999-2002 fordelt på innkjøpssted. (GFK-Norges paneldatainnsamlinger). Som vi ser så er dagligvarekjedene viktige – kort sagt fordi det er der folk handler mat!

INNKJØPSSTED	TONN				PRIS				KG/PERS				MILL KR				KR/PERS			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
DAGLIGVARER	64 381	66 557	68 956	68 158	49,47	52,21	52,13	52,67	14,9	15,3	15,7	15,2	3 185	3 475	3 595	3 590	738,10	797,94	819,95	798,34
FISKEBUTIKK	2 938	3 522	3 213	2 545	71,00	75,26	82,08	78,12	0,7	0,8	0,7	0,6	209	265	264	199	48,34	60,86	60,15	44,22
ANDRE TYPER	4 241	4 983	4 414	4 072	53,01	53,62	55,78	50,24	1,0	1,1	1,0	0,9	225	267	246	205	52,09	61,35	56,16	45,54
FISKEBIL	1 508	1 226	1 077	1 243	66,66	71,77	67,77	72,22	0,3	0,3	0,2	0,3	100	88	73	90	23,29	20,20	16,65	19,95
FISKEBÅT	737	607	628	1 019	25,78	30,69	35,73	35,69	0,2	0,1	0,1	0,2	19	19	22	36	4,40	4,28	5,12	8,08
<b>TOTALT</b>	<b>73 804</b>	<b>76 894</b>	<b>78 288</b>	<b>77 038</b>	<b>50,64</b>	<b>53,46</b>	<b>53,63</b>	<b>53,40</b>	<b>17,1</b>	<b>17,7</b>	<b>17,9</b>	<b>17,1</b>	<b>3 738</b>	<b>4 114</b>	<b>4 200</b>	<b>4 120</b>	<b>866,23</b>	<b>944,63</b>	<b>958,03</b>	<b>916,13</b>

*Alle mengder er i produktvekt og alle priser/verdier er basert på utsalgspriser i butikk/annet innkjøpssted,*

Følgende er generelle forbrukertrender som Prosjektgruppen mener har betydning for vareutvalget i det norske dagligvaremarkedet:

- Vår høye levestandard
- Forbrukerne har høy tillit til matvareforsyningen, fra råvareproduksjon og til ekspedisjon i butikk
- Forbrukerne ønsker seg i stadig økende grad både lav pris og høy kvalitet.
- Forbrukerne er mer opptatt av både etikk og miljø i matproduksjon og -handel.
- Forenkling og oppløsning av tradisjonelle måltidsmønstre – ”beiting”
- Stadig større krav til enkelhet i tilberedning av måltidet, men ikke for enhver pris
- Vi bruker mindre og mindre tid på hverdagsmaten
- Vi har økende vilje til å prøve ny og eksotisk mat.
- Halvfabrikata har fått større og større innpass i kostholdet
- Raskere og raskere mat – særlig ungdom (pizza etc)
- Vi vet mer om sunnhet og helse
- Økt variasjon og interesse for eksotisk mat
- Kravene til god smak og kvalitet er økende
- Drømmen om ”det gode måltid”
- Alle skal på matkurs
- Fiskerinæringen sliter med priser i eksportmarkedene
- Landbruksindustrien presses fra import



I rapporten "Utviklingen i norsk kosthold 2003" utgitt av Sosial- og helsedirektoratet heter det om fisk:

*Forbruket av kjøtt har også økt betydelig over lengre tid. Siden 1990 har det økt med mer enn 10 kg pr. person, og det har aldri vært registrert et så høyt engrosforbruk av kjøtt i Norge som i 2002. Det vil være en fordel å øke forbruket av fisk i stedet for kjøtt.*

.....  
*Sosial- og helsedirektoratet vil i tiden fremover støtte opp om de positive tendensene i kostholdsutviklingen, og motarbeide de negative. Med utgangspunkt i utviklingen av matvareforbruket og målsetningene for ernæringspolitikken, vil Sosial- og helsedirektoratet arbeide for:*

- *at spedbarna ammes*
- *økt forbruk av grønnsaker, frukt og bær*
- *økt forbruk av matpoteter og minsket forbruk av fete potetprodukter*
- *økt forbruk av grove kornvarer*
- *økt forbruk av fisk*
- *videre nedgang i forbruket av spise fett, og vridning i forbruket til myk margarin og matolje*
- *vridning av forbruket til magre melke- og kjøttprodukter på bekostning av fete alternativer*
- *redusert forbruk av sukker*
- *redusert forbruk av salt*

.....  
*Datagrunnlaget for forbruk av fisk er usikkert både på engrosnivå og i forbruksundersøkelsene. Derfor er det siden 1995 gjennomført undersøkelser via GfK Norges husholdningspanel for å få tall på anskaffelsen av fisk og fiskevarer i privathusholdninger. Resultatene for anskaffet mengde omfatter all fisk og fiskevarer som husholdningene har anskaffet. Anskaffelsen av fisk og fiskevarer i privathusholdninger økte fra 1995 til 2002. Oppgitt i produktvekt var anskaffelsen av fisk henholdsvis 17,1 kg og 18,1 kg per person i 1995 og 2001. .... Forbruksundersøkelsene viser imidlertid en nedgang i forbruket av fisk siden begynnelsen av 1990-årene.*

.....  
*Fiskeforbruket er lavere enn ønskelig, og vesentlig lavere enn forbruket av kjøtt. Dette viser både undersøkelser av anskaffelse av fisk i privathusholdninger og de nasjonale kostholdsundersøkelsene Ungkost og Norkost. Inntaket av fisk var særlig lavt i de yngre aldersgruppene. Videre tyder både forbruksundersøkelsene og Norkost-undersøkelsene på en nedgang i forbruket av fisk i 1990-årene.*

Det er med andre ord ingen tvil om at norske myndigheter ønsker et økt innenlands forbruk av fisk. Pr definisjon må dette bety at myndighetene ønsker å se en utjevning i fordelingen av folks valg mellom fisk og kjøtt til sine måltider – frokost, lunch og middag.

## **5.8 Globalt konsum av fisk**

I løpet av de siste årene har per capita-forbruket av fisk øket i takt med den økte velstanden. Men denne veksten vil ikke løpe evig. Det finnes en øvre grense for hvor mye mat – inklusive fisk – som hvert enkelt individ vil konsumere. Dette taket vil først nås i de rike landene og aller først i de landene hvor fisk har vært en commodity siden tidenes morgen – for eksempel i Japan.

I 1997 lå gjennomsnittsförbruket av fisk per person i verden på 16 kilo, men konsumet varierer kraftig mellom ulike land. Det er flere faktorer som influerer på sjømatkonsumet. Den viktigste faktoren er landets egen forsyning av produkter, dernest landets økonomi og tradisjoner.

I følge FAO 2000 er det en rekke trender som gjør seg gjeldende over hele verden når det gjelder fisk og sjømat. I de industrialiserte landene, hovedsakelig OECD-land, endres innstillingen til produktene. De går fra å ha vært basismat til å bli kulinariske spesialiteter. Dette har to hovedårsaker: Majoriteten av innbyggerne i disse landene har mulighet for å kjøpe den maten de ønsker seg og detaljistene ser at de for å trekke til seg kunder må selge produkter som dekker mer enn de rene basisbehovene.

Resultater fra kampanjer for fisk og sjømat viser at slike produkter tilfredsstillende forbrukernes ønske om variasjon, om sunn, smakfull, næringsrik og moderne mat. De butikkene som selger fisk i disse landene kjemper derfor ikke lenger bare om å tilfredsstille forbrukernes sult til en overkommelig pris.

Det ser ikke ut til å være mulig å forutse på hvilket nivå fiskeforbruket i et enkelt land vil stabilisere seg. Men det virker rimelig å anta at for de fleste land vil dette tallet ligge mellom 20 og 40 kilo/capita/år.

Og det er trender i de industrialiserte landene som peker i retning av økt sjømatkonsum:

Helse. Forbrukere over hele verden blir stadig økende grad opptatt av om den maten de spiser er sunn eller ikke. Flere og flere ser sammenhengen mellom kosthold og helse samt at mange av helseproblemene i den vestlige verden henger sammen med et usunt kosthold. Helse forbindes med høyt innhold av vitaminer og mineraler, lite fett, naturlig og organisk dyrking og produksjon og en rekke andre symboleffekter på en sunn livsstil. Her har fisk og sjømat en stor fordel – det er sunn mat.

Kvalitet. Kvalitet er et nøkkelord for den moderne forbrukeren. Det samme er tilfelle for sjømatprodusentene. Men de to gruppernes definisjoner er forskjellige. For produsentene har kvalitet å gjøre med kontroll og sikkerhet i produksjonen mens begrepet omfatter mye mer for forbrukeren. Sikkerhet og effektiv produksjon tas for gitt av forbrukeren, mens kvalitet er noe ekstra. Det relaterer seg til smak, utseende, ferskhet, naturlighet, luksus, glede og erfaring. Med andre ord – subjektive kvalitetsparametre som er mye vanskeligere å kontrollere, men som i realiteten er de som etterspørres. Dagens konsumenter vil ha mer uten å måtte betale for det. Igjen har fisk og sjømat en fordel – det kan markedsføres som høykvalitets produkter.

(Mat)sikkerhet. Dette er noe av det europeiske forbrukere er mest opptatt av. Man er klar over at det er helserisiko forbundet med hva man spiser og at man må være oppmerksom på dette i det daglige. Kugalskap, salmonella og listeria har økt oppmerksomheten og forbrukerne har vist at de både kan og vil boikotte matvarer som anses for helseskadelige. De fleste større problemer har oppstått innenfor kjøttsektoren, og fisk og sjømat har enda en fordel og en mulighet til å dra nytte av markeds-situasjonen.

Enkelhet. De tradisjonelle spise- og måltidsmønstre er på vikende front. I dag skal maten være rask og enkel. Dette er en generell trend som også underbygges av det faktum at mer og mer av maten spises utenfor hjemmet. Denne utviklingen er selvsagt positiv for frosne ferdigretter og for serveringsnæringen. Det er imidlertid ikke like positivt for fiskerinæringen, fordi fersk fisk av mange anses som tidkrevende og tungvint mat. Dette stiller nye krav til den fremtidige markedsføringen av fisk og sjømat. Man må finne en balanse mellom at fisk på den ene siden skal være av høy kvalitet, sunn og sikker mens den på den andre siden skal være enkel både å kjøpe og tilberede. I forbrukernes verden står ofte disse to forholdene i motsetning til hverandre.

Naturlig produksjon. Forbrukerne etterspør stadig mer naturlig mat, dvs mat som ikke inneholder medisiner, som ikke er genmanipulert eller –modifisert eller inneholder (for mange) tilsetningsstoffer. Man ser tendenser til at forbrukerne søker til naturlig eller organisk mat, "Bondens Marked" osv. På den annen side er kritikken mot "ikke-naturlig" mat økende.

Mange mener at dagens stordrift innenfor matproduksjon er blitt for stor og at dette er årsaken til at sikkerhet og kvalitet på matvarer er redusert. Her har sjømaten et fortrinn. Villfisk er pr definisjon organisk gjennom at den tas opp av havet. Men når forbrukerne ser at det ikke bare er griser og okser som får antibiotika, men også oppdrettslaks, da kan det forventes reaksjoner. Dette ser vi i "ordkrigen" mellom ulike forskermiljøer når det gjelder eventuell kreftisiko ved å spise oppdrettslaks. Det følgende er avisoverskrifter og ingresser fra Aftenposten i løpet av én uke:

**8. januar 2004:** *Amerikanske forskere: - Laks kan gi kreft!*  
*Spiser du oppdrettslaks oftere enn én gang i måneden, øker du faren for å få kreft, hevder amerikanske forskere.*

**9. januar 2004:** *Tilbakeviser at laks er farlig å spise*  
*Nasjonalt institutt for ernæring og sjømatforskning (NISES) i Bergen tilbakeviser at oppdrettslaks er farlig å spise.*

- 10. januar 2004:** *Norske og britiske forskere avviser faren for kreft*  
*Både norske og britiske forskere tilbakeviser påstander om økt kreftfare ved å spise oppdrettslaks mer enn en gang i måneden.*
- 11. januar 2004:** *Feilinformasjon om oppdrettslaks*  
*Norges Naturvernforbund mener at norske myndigheter feilinformerer når det gjelder helserisikoen knyttet til oppdrettslaks.*
- 12. januar 2004:** *Kreftrapport om laks uten effekt*  
*Lakseeksporten er ikke hemmet som følge av den amerikanske forskningsrapporten om kreftfare ved å spise oppdrettslaks.*

## **5.9 Forbrukermakten – finnes den?**

Som leverandør til dagligvarebransjen har en produsent to kundenivåer å forholde seg til - detaljistleddet og forbrukerne. Detaljistene har forbrukerne som sine kunder, og disse er derfor det felles grensesnittet mellom kjedene og produsentene.

Forbrukermakt er et uttrykk som ofte trekkes frem i debatten om kjedemakt, vareutvalg osv. I henhold til "loven om tilbud og etterspørsel" skal forbrukerne pr definisjon velge bort, dvs slutte å handle i, butikker som de ikke er tilfredse med. De skal ifølge teorien legge om sine vaner og gjøre sine innkjøp i en annen butikk der de finner en mer tilfredsstillende sammenheng mellom pris, kvalitet, utvalg etc.

SIFO utførte i 2002 en handlevaneundersøkelse for Nærings- og Handelsdepartementet hvor det fremgår at mens hele 77 % av befolkningen er tilfreds med vareutvalget i smalsortiments- eller lavprisbutikker som hverdagsbutikker er det bare 47 % som er tilfreds med disse butikkene til helgen.

I MMI Handlevaneundersøkelse 2002 oppgir sju av ti forbrukere at de synes det er kjedelig å handle dagligvarer. Tre av fire kunder hos lavpriskjedene mener de ikke blir inspirert til å prøve nye produkter og matretter når de gjør innkjøpene. Over halvparten av alle norske forbrukere har en lavprisforretning som sin hovedbutikk og blant disse er det mer enn én av tre som synes at utvalget der kunne vært bredere og tilbudet av ferskvarer større.

Av de spurte oppgir 35 % at de anser prisnivået som spesielt viktig når de velger hovedbutikk og kun 14 % legger vekt på ferskvareutvalg.

Allikevel fortsetter de å handle i samme butikk! Forbrukermakt? Det kan virke som om forbrukermakten er fiktiv. I hvertfall er det nesten ingen som bruker den ved å skifte butikk.

Det kan med andre ord virke som om etterspørselen etter dagligvarer er en funksjon av det tilbudet vi har og ikke omvendt. Dette er et viktig argument for fiskerinæringen i den strategiske planleggingen.

## **6 Salgsformer og omsetningsledd**

### **6.1 Mobil handelsvirksomhet**

Salg av fiskeprodukter til forbruker foregår i hovedsak gjennom fiskebutikker og dagligvarebutikkens fiskedisker – såkalte stasjonære salgsledd. Horeca-markedet får sine fiskeprodukter direkte fra grossist eller kombinerte grossist- og detaljistvirksomheter.

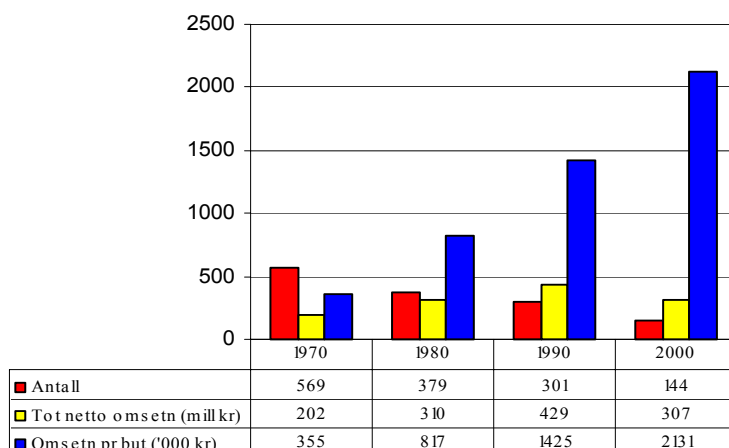
I tillegg blir forbrukermarkedet også tilbudt fiskeprodukter direkte fra såkalte mobile salgsheter. Disse handelsvirksomhetene består i hovedsak av fiskebåter og fiskebiler. Direkte salg fra fiskebåt foregår i hovedsak ved brygge i byer og tettsteder langs kysten, mens salg fra bil direkte til forbruker foregår som oppsøkende handel (dørsalg) i sentrale områder.

I tabellen på side 32 fremgår også "andre typer" virksomhet som består av mer tilfeldige og udefinerbare salgsheter som internett-salg, marked, torgsalg, bensinstasjoner, direkte fra fisker etc.

Det antas at ca halvparten av "annen type" kommer inn under betegnelsen mobile handelsvirksomheter. Ut fra tilgjengelig tallmateriale utgjør salg fra mobile handelsvirksomheter anslagsvis ca 6 % av totalomsetningen

## 6.2 Fiskebutikker

I sin registrering benyttet Statistisk Sentralbyrå ISIC standard og næringskoden "62.240 Detaljhandel med fisk og vilt" frem til og med 1992. Fra og med 1993 benytter SSB NACE standard, og næringskoden "52.230 Butikkhandel med fisk og skalldyr". Den følgende tabellen omfatter således begge periodene og kodene, men det kan antas at tallene gir et rimelig korrekt bilde av utviklingen:



Figuren viser at nedgangen i antall fiskebutikker (rød) har gått ut over butikker med lav omsetning ettersom snittomsetningen i (de gjenværende) fiskebutikkene øker (blå).

Fiskehandleren skal fremstå med nødvendig fagkunnskap for å kunne gi kundene troverdighet i sin påstand om at hos fagmannen får de noe mer.

Selv om antall fiskebutikker har gått kraftig ned, så har mye av deres omsetning blitt tatt over av supermarkeder med manuelt betjent fiskedisk. Den 20. mars 2002 hadde Bergens Tidende følgende artikkel om dette:

### ***Renessanse for fiskehandlerne***

*De gamle fiskehandlerne får sin renessanse i de nye supermarkedene. Butikk-kjedenes fiskedisker overtar for fisketorg og fiskebutikker.*

*- Nå er det ikke et senter som åpner uten at de har en fiskedisk, sier Margun Andersen hos fiskegrossisten Hallvard Lerøy. Det vet hun, for hun har vært i de fleste av dem.*

.....

*Frysediskene som dominerte halvveis i karrieren hennes er i ferd med å tape terreng. Nå er det fersk fisk som er i fremgang. Dagens forbrukere finner fisken hos fiskehandleren på kjøpesenteret, ikke på fisketorget.*

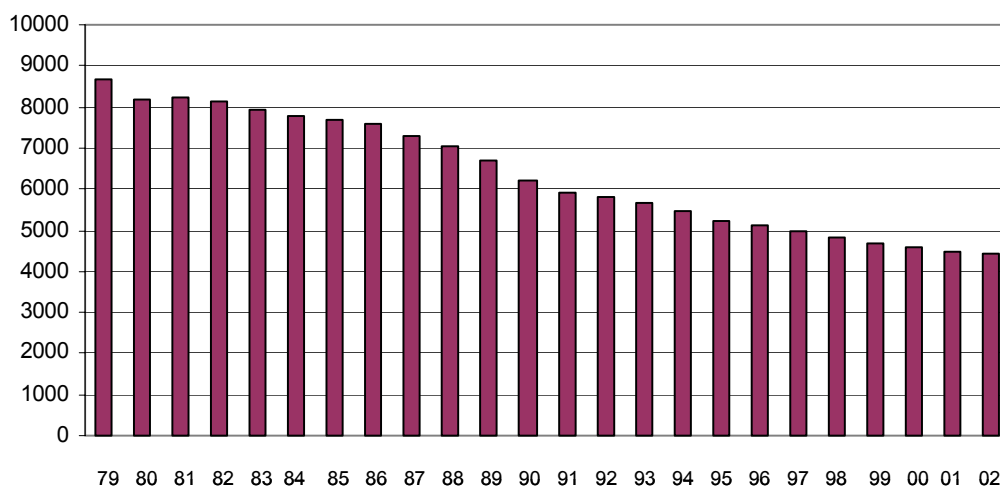
*- Jeg vil tro at 10% av fiskehandelen i Bergen i dag skjer i fiskebutikkene og på torget. Resten skjer i dagligvarebutikkene, sier Asle Hovland i Hallvard Lerøy, en av tre fiskegrossister som leverer fisk til Bergens-butikkene i dag.*

*Hovlands erfaringer kan overføres til hele landet. Dagligvarebutikkene, ... har tatt over fiskesalget. På landbasis har de i underkant av 80 % av salget av fisk her i landet*

### 6.3 Dagligvaremarkedet

Det norske dagligvaremarkedet har i likhet med andre vesteuropeiske markeder utviklet seg fra å omfatte mange små, frittstående butikker til store butikker og en sterk kjedekonsentrasjon:

*Antall dagligvarebutikker 1979 - 2002*



*Kilde: Dagligvarefasiten, AC Nielsen Norge*

De fire største kjedene har i dag en markedsandel på nær 99%. Antallet innkjøpere er som følge av denne utvikling betydelig færre enn tidligere, samtidig som disse er blitt mer profesjonelle. Innkjøpsavdelingene er oftest organisert med en innkjøpsdirektør som leder og et antall innkjøpere eller kategorisjefer. Hver kategorisjef har ansvaret for respektive produktkategorier.

Selv om Norge har et begrenset innbyggertall med 4,5 mill utgjør dette et betydelig og kjøpekraftig marked, og det er derfor stor konkurranse om leveringer til kjedene fra både innenlandske og utenlandske leverandører og produsenter.

Innkjøperne har hver eneste dag et stort antall leverandører og produsenter som vil ha møte med dem for å presentere sine produkter. Hver leverandør eller produsent har selvsagt meget stor tro nettopp på sitt eget produkt, og iveren etter å komme gjennom nåløyet er derfor stor. På den annen side er det like selvsagt at innkjøperne må stille strenge krav til dem som vil ha et forhandlingsmøte, slik at tid og krefter ikke kastes bort for noen av partene. For ikke å risikere å forspille sjansen hos innkjøperen er det derfor svært viktig å forberede seg grundig og innhente all tilgjengelig informasjon om aktører og forhold i markedet, før man begynner å bearbeide kjeder og forbrukere.

Alle de fire kjedene har god tilgang på markedsdata gjennom samarbeidende markedsforsknings-selskaper. Trender er derfor et av flere kriterier for å velge ut produkter til sortimentet. Samtidig er det viktig å huske på den store forskjellen mellom "mattrend" og "trendmat". "Mattrend" er en betegnelse på tendensen eller utviklingen i folks spisevaner, mens "trendmat" er mat som er moderne eller hva som er siste nytt og "in" å spise. Supermarkedskjedene er ofte åpne for både trendmat og nyheter innenfor mattrendene, mens smalsortimentskjedene rimeligvis er mest fokusert på mattrendenes volumprodukter og etablerte bestselgere.

De siste fem årene har det ikke vært spesielt store bevegelser blant kjedene i norsk dagligvarehandel. Følgende tabell under viser totalmarkedet samt den enkelte kjedegruppens andel av hhv antall butikker (4469) og netto omsetning (92,2 mrd):

	ANT BUT	%	NTO OMS	%
<b>NorgesGruppen</b>	1 913	43,4	31,8	34,5
<b>Coop</b>	980	22,2	22,4	24,3
<b>ICA Norge</b>	1 110	25,2	22,0	23,9
<b>Rema 1000</b>	359	8,1	15,4	16,7
<b>Øvrige</b>	47	1,1	0,6	0,6
<b>TOTALT</b>	4 409	100,0	92,2	100,0

*Kilde: Dagligvarefasiten*

I tillegg kommer flere enn 6000 såkalte KBS-butikker (Kiosk, Bensinstasjoner, Servicebutikker) med en omsetning på omlag 20,0 mrd. Av det totale dagligvaremarkedet går således noe over 80% gjennom dagligvare-butikkene og i underkant av 20% gjennom KBS.

30. januar 2001 hadde Handelsbladet FK et temanummer om fisk og sjømat. Lederen lød som følger:

### ***Bedre fiskelykke***

*Norge har alle muligheter – men utnytter dem ikke. Norske fiskedisker er et trist syn. Selv sammenlignet med land som er langt mindre kystfokusede enn Norge, faller det norske fiske-tilbudet helt igjennom.*

*Nå kan det endelig se ut som om det er i ferd med å løsne. Som FK forteller på ukens temasider om fisk og sjømat, øker både verdi og volum. Problemet er at fiskeforedlingsindustrien ikke har klart å henge med andre ferskvareleverandører i utviklingen. Der for eksempel Prior har fylt hyllene med nye produkter i fleng, har ferdigpakket fisk stort sett kommet i firkantede, like store pakker og havnet i frysedisken.*

*Leverandørene av tilbehøret har også vært flinkere enn leverandørene av fisken – posesupper og -gryteretter har betydd mer for norske forbrukeres spennende fiskemåltider enn det selve fiskeindustrien har.*

*Helse, miljø og avis-skandaler – alt ligger til rette for fisken. Da er det godt å se at for eksempel atospakket ferskfisk endelig er på vei inn i butikkene. Forbrukerne vil ha god og enkel mat. Om ikke omsetningen blir som ønsket denne gangen, heller, må det justeringer til. Det er ingen grunn til å gi helt opp selv om salget ikke er godt nok med én gang. Bare spør Prior. Norske fiskedisker er et trist syn!*

NorgesGruppen er et av landets største handelshus. Kjernevirksomheten er detalj- og engros-virksomhet innenfor dagligvarer. I tillegg til dagligvarekjeder har NorgesGruppen 950 kiosker og servicebutikker som representerer en markedsandel på nærmere 18% innenfor servicehandels-markedet i Norge. NorgesGruppen er videre en ledende aktør innen hurtigmat- og serveringsbransjen med 150 serveringssteder fordelt på ulike konsepter. Kjeden har nettopp innledet et samarbeide med den franske supermarkedskjeden Carrefour.

NorgesGruppen har følgende profilhus med tilhørende antall butikker:

<b>NORGESGRUPPEN</b>	
Spar	1062
Meny Ultra	141
KIWI	296
Andre*	414

\* Andre omfatter Bunnpris, Drageset Super Spar, Helgø, Bikuben, Safari, Herkules, Price Club, CC Mart'n, K Vest, Butikkringen m.fl.

NorgesGruppen har ca 150 butikker med manuell fiskedisk.

Da SPIN undersøkte kjedens innstilling til fiskerinæringen i juni 2002 uttalte daværende innkjøpsdirektør Knut Faremo:

- "Min franske svigerfamilie har vanskelig for å forstå at de finner mer og bedre fisk - merket som norsk - på sin lokale Carrefour i Paris enn i supermarkeder i det landet som fisken kommer fra!"
- Sjømatindustriens situasjon innenfor norsk dagligvare var i 1997:
  - Ingen merkevarebyggere
  - Produksjons- og eksportorienterte
  - Standardprodukter
  - Ingen riksdekkende system for riksdekkende kjeder
  - Umulig å bygge kategori (Category Management)
  - "Å sende fly med laks til Japan er topp!"

- Dette medførte at NorgesGruppen lanserte Fiskemannen EMV (Private Label) innenfor følgende varegrupper:
  - Vacuum
  - Lake
  - Røkt
  - Dypfryst
  - Samtidig ble det igangsatt arbeide med Atmos-pakket
  - Fiskemannen står nå (juni 2002) for 70% av omsetningen i kategorien
- Norske kjeder kan være en innfallsvinkel til Norden og Europa for norsk fiskerinæring

ICA Norge AS (tidligere HakonGruppen AS) omfatter kjedene RIMI (smalsortiment), ICA Supermarked, MAXI (hypermarked), ICA SparMat (nærbutikker). Selskapet er et datterselskap av ICA Sverige AB, som igjen er 50 % deleiet av den nederlandske detaljistgruppen Royal Ahold.

ICA Norge AS har følgende profilhus med tilhørende antall butikker:

ICA NORGE	
RIMI	587
ICA Supermarked	13
ICA SparMat	178
Maxi	10
ServiceMat - Livi	322

ICA Norge har ca 120 butikker med manuell fiskedisk.

I SPINs undersøkelse om kjedens innstilling til fiskerinæringen i juni 2002 uttalte daværende innkjøpsledelse – Innkjøpsdirektør Morten Frydenlund og Ass Innkjøpsdirektør Geir Eide følgende:

1. Markedet (både kjeder og forbrukere) ønsker mer sjømat!
2. Forbrukerne spiser sunnere - mer fisk og sjømat
3. I Norge er lavpris 50%. Disse har hittil ført kun frossen sjømat
4. Ingen turde å satse på nyutvikling før Fjord norsk Sjømat
5. Leverandørene prioriterer ikke Norge
  - *"Kyllingleverandørene har kommet med mange hundre idéer siste fem år. Jeg kan telle fiskeproduktene på én hånd!"*
6. Kjedene er tvunget til å stole på lokale leverandører
7. Mangler merkevarer
8. Bransjen må ta initiativ til samordnet logistikk (ubrutt leverings- og kjølekjede)
9. Sjømat har ingen kvalitetsimage i Norge!
10. Savner butikk- og forbrukerinformasjon og opplæring
11. Norden kan gi åpning mot globale kjeder. Leverandørene må ikke "hoppe over" Norden!
12. Sporbarhet blir viktig
13. Kjedene må få beskjed om tidsplanene for Eksportutvalgets reklamekampanjer slik at de kan koordinere seg med disse

Coop Norge - Coop Norden AB er et aksjeselskap eiet i fellesskap av de tre Coop-foreningene i Danmark, Norge og Sverige. Hovedkontoret ligger i Gøteborg, hvor konsernledelsen er lokalisert. Coop Norden er etter fusjonen 1. januar 2002 den største nordiske dagligvarevirksomhet. Coop Danmark, Coop Norge og Coop Sverige har ca 3000 butikker, 64 000 ansatte og 5 millioner medlemmer. Coop Norden har til sammen 29 % av den samlede dagligvarehandelen i Skandinavia.

Coop Norge har følgende profilhus med tilhørende antall butikker:

COOP NORGE	
Coop Obs	21
Mega	160
Prix	325
Marked	474

Coop Norge har ca 190 butikker med manuell fiskedisk.

Coop Nordens Direktør for innkjøp og sortiment, Egil Sætveit, ga følgende tilbakemelding til SPIN-undersøkelsen i 2002:

- Kunnskapene på innkjøpsleddet må bli bedre
- Handelen er interessert i å øke fokus på sjømat
- Lønnsomhet er i fokus
- Handelen vil garantert være positive til opplæring - ikke fra enkeltleverandør, men som et samlet bransjeinitiativ og –engasjement
- Opplæring og informasjon må også være praktisk relatert til arbeidet i butikk og ikke bare teoretisk
- I dag er det lokale ferskfiskleverandører som leverer lokalt fordi det mangler et riksdekkende alternativ med full bransjekompetanse som kan sikre jevn tilgang på et basissortiment
- De tre viktigste felles tiltak for næring og handel:
  1. Opplæring
  2. Opplæring
  3. Opplæring

Rema 1000 er en forkortelse for Reitan Mat og det antall varelinjer kjeden hadde den første tiden. Rema 1000 eies av Reitangruppen. Våren 2001 fusjonerte Reitangruppen sin handelsvirksomhet i REMA 1000 med det da børsnoterte Narvesen ASA. Det nye selskapet fikk navnet Reitan Narvesen ASA. Fusjonen dannet grunnlaget for et stort norskeid handelsselskap som i tillegg til REMA 1000 også representerte sterke merkenavn som Narvesen, Pressbyrån, 7-Eleven, Esthetique og Vita. De to sistnevnte er senere solgt til NorgesGruppen. I november 2001 ble Reitan Narvesen ASA heleid av Reitangruppen AS og tatt av børs. I 2003 ble Reitan Handel AS, Reitan Retail AS og Reitan Invest AS lagt direkte inn i Reitangruppen.

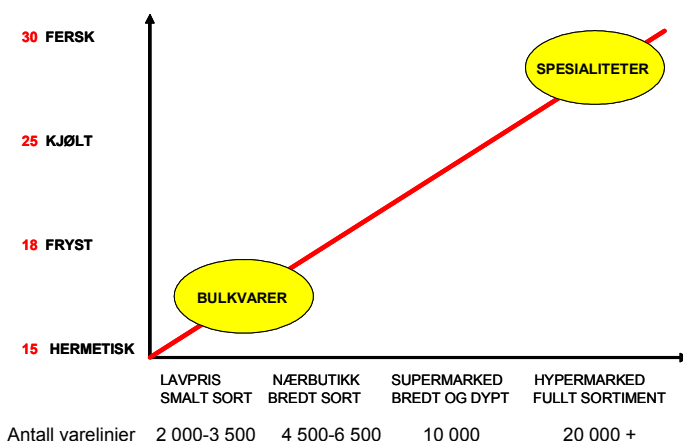
Rema 1000 har pr d.d. ca 360 butikker i Norge. Ingen av disse har manuell fiskedisk.

Remas svar i SPIN-undersøkelsen 2002 var at kjeden ønsket å konsentrere seg om den da pågående testen av Fjord norsk Sjømat og de hadde ennå ingen offisielle synspunkter på en videre utvikling av samarbeidet med næringen.

Til sammen er det altså ca 460 butikker i Norge som har manuelt betjent fiskedisk. Dette omfatter alle disker med betjening – fra store salgsmaskiner og ned til små supermarkeder hvor ”fisken har en liten del av kjøttdisken.” Alle kjedene ser en viss fare for at vanskelighetene med å skaffe kvalifisert arbeidskraft kan tvinge frem reduksjoner i dette antallet. Fiskediskene har lav status i bransjen pga fukt, kulde, lukt etc i butikk samt at det er få videreutdanningstilbud for betjeningen tilsvarende det tilbudet de har innenfor andre varekategorier.

Det er ikke slik at de fire kjedegruppene er én homogen gruppe med identisk strategi og reaksjonsmønster. Ikke engang innenfor én og samme kjedegruppe er det slik. Ofte kan det heller være slik at det er flere fellestrekk mellom Kiwi og Rimi enn mellom Kiwi og Meny.

Sammenhengen mellom kjedeprofil og sortiment kan fremstilles som følger. Tallene i rødt på venstre akse er Prosjektgruppens estimerte bruttofortjeneste for butikk:





## 6.4 The European Performance Satisfaction Index (Epsi)

Epsi Rating er en non-profit-organisasjon som samarbeider med et internasjonalt universitetsnettverk og flere europeiske organisasjoner. I mange år har Epsi målt kundetilfredsheten internasjonalt, og for første gang har selskapet tatt fatt på norske markeder. 14. januar 2004 ble tallene for siste måling publisert. Den norske målingen viser at NorgesGruppens butikker ikke er de billigste. Likevel har "et bredt sortiment av varer, produktkvalitet og kompetente og serviceinnstilte medarbeidere" skaffet NorgesGruppen topplasseringen. Rema 1000 er ikke langt bak, og har flest lojale kunder som opplever at det får det de er på jakt etter, nemlig billigere varer. Coop er helt på det jevne, Ica Norge et godt stykke bak. For Ica Norge er det for stort gap mellom det kundene har av forventninger og det som oppleves i butikken.

At kundene er aller mest fornøyd med NorgesGruppen, viser at markedet gjerne vil ha noe mer enn bare lavpris. Det etterspør større variasjon og mer personlig service. Alle EPSI-målinger, også internasjonalt, viser at jo likere kjedene blir, desto mer misfornøyde blir kundene, og da forsvinner også lojaliteten.

Her er hovedkonklusjonene for det norske dagligvaremarkedet, målt på Epsi Ratings egen internasjonale indeks. Det er foretatt kundemålinger på lojalitet, kundetilfredshet, verdi for pengene, service, produktkvalitet, forventninger og image (Kilde: EPSI Rating):

Rema 1000	80,2
NorgesGruppen	78,4
Coop	75,9
Ica Norge	70,1

*Lojalitetsindeks med Epsi Ratings egne indekstall*

NorgesGruppen:	68,4
Rema 1000:	67,8
Coop:	66,8
Ica Norge:	60,6

*Kundetilfredshet med Epsi Ratings egne indekstall*

## 6.5 Fiskehandler eller dagligvare – pris og kvalitet

20. august 2003 hadde flere aviser en artikkel om en prissammenlikning for fem fiskeprodukter, der konklusjonen var at fiskehandlerne var dyrest. Her fremkommer en rekke synspunkter som beskriver hvordan pris og kvalitet vurderes og henger sammen. Bergens Tidende skrev som følger:

*Fersk fisk er mye billigere i dagligvarehandelen enn hos fiskehandlerne. Men er den nødvendigvis bedre? - Helt klart. Kvalitet koster, mener tv-kokk Lars Barmen.*

*En sammenlikning i de fire største byene i Norge viser at prisene i snitt ligger 37 % høyere i fiskehandelen. I bare tre av 20 tilfeller er det mulig å få billigere fisk i spesialhandelen sammenliknet med supermarkedet.*

*Dagligvarekjedene kommer ikke overraskende ut som en soleklar vinner i priskonkurransen mot de mer spesialiserte fiskehandlerne. - Jeg bryr meg ikke om fisken koster ti kroner mer for kiloen dersom kvaliteten er bedre, sier Barmen. Han mener grunnen til dette er at terskelen for kvalitet er høyere i fiskebutikken.*

*- Det er mye større sjanse for å få en fersk fisk i fiskehandelen. I tillegg har de kvalifisert personell som behandler fisken deretter. Som regel er også kontaktnettet til fiskehandlere bedre, noe som gjør at de får tak i bedre varer, sier Barmen, som også er forfatter av flere bøker om mat. Man betaler for kvalitet, og det er lovlig, påpeker han.*

Men er det dermed sagt at du ikke kan betale for dette også i dagligvarehandelen? - På ingen måte, mener Reider Wiik, som er ferskvarerjef hos Coop Mega, Madlatorget, i Stavanger. I prissammenlikningen kommer Wiik ut som en soleklar vinner mot lokale fiskehandlere.

- Det er en tvilsom påstand fra Barmen å si at kvaliteten er dårligere hos oss. Jeg føler ikke det er noen forskjell mellom oss og fiskehandlerne på det punktet. De store supermarkedene er blitt veldig flinke på fisk, og det er i hvert fall galt å skjære alle over en kam.

- Hvorfor er dere billigere? - Fiskehandlere har sitt sortiment på fisk, men vi har også mye annet i butikken. For oss er fisk en del av totalpakken. Derfor må nok fiskehandlere ha større påslag, tror ferskvarerjefen. Wiik mener gode råvarer og god fagkompetanse er det viktigste for alle butikker som selger fisk. - Dette varierer en del ut ifra om det er fagpersoner som er ansatt i butikkene, og hvor butikken ligger i forhold til fiskemottak, sier han.

Wiik får delvis støtte fra Tor Sandtorv, som er fiskeriansvarlig i stiftelsen Norsk Sjømatsenter. - Men fremdeles varierer supermarkedene for mye til at de kan sidestilles med fiskehandlerne, mener Sandtorv. Norsk Sjømatsenter jobber blant annet med å høyne kompetansen hos butikkansatte som jobber med fisk. - Kompetansen har bedret seg de senere år. Det begynner å merkes at dagligvarebutikkene tar dette på alvor, enkelte er blitt veldig gode, sier Sandtorv.

- Hva er forskjellen i kvalitet på fisk fra fiskehandler og fra supermarkedet? - Det er vanskelig å si noe generelt om, det varierer fra butikk til butikk. Jeg handler selv ofte fisk på supermarked, og ser som regel ikke noen forskjell på selve kvaliteten. Men det er langt igjen til at jeg som en kritisk kunde er fornøyd med kunnskapen der. Det er den største forskjellen mellom dem og fiskebutikkene, sier Tor Sandtorv. - De fleste fiskehandlere har fagpersoner bak disken. Det er ikke alltid tilfelle i dagligvarehandelen, påpeker han.

Tv-kokk Lars Barmen mener fisk bør kjøpes hos fiskehandleren. Han er samtidig klar over at supermarkedene har skjerpet seg. - Noen er i ferd med å få bra fiskedisker, men de er fremdeles i fåtall, sier han.

- Hvordan kan du vite at du kjøper god kvalitet? - Først og fremst må du ha tillit til folkene som står der, at de vet hva de gjør. Det kan være en god idé å spørre om å få en fersk fisk istedenfor en spesiell type. Det bruker jeg å gjøre, sier Barmen.

Den følgende tabellen viser resultatet av prisundersøkelsen. Butikkene merket med gult er dagligvarebutikker, de andre er fiskehandlere. Prisene i grønt felt er laveste pris for det aktuelle produktet, rødt er dyrest:

	Tom Rønnes Fisketorget Bergen	Bryggen Sjømat Bryggen Bergen	Lerøy Mat Galleriet Bergen	Flyvefisker Lilletorget Oslo	Georg A Nilsen Frognerveien Oslo	Coop Obs Løren Oslo	Bergeland Fisk Fisketorget Stavanger	Ekofisk Vågen Stavanger	Coop Mega Madlatorget Stavanger	Ravnkloa Munkegata Trondheim	Thingstad Fisk Olav M. Vei Trondheim	Matvarehuset Ultra Beddingen Trondheim
Torskfilet	98,00	105,00	110,00	119,00	138,00	99,00	119,00	119,00	81,00	118,00	98,00	84,90
Laks i skiver	69,00	65,00	49,90	49,00	108,00	59,00	85,00	-	72,00	89,00	69,90	49,90
Seifilet	69,00	72,00	49,90	59,00	76,00	49,00	65,00	60,00	39,90	65,00	59,00	59,90
Steinbitfilet	149,00	132,00	119,90	139,00	165,00	99,00	119,00	135,00	99,00	119,00	198,00	89,00
Makrell	39,00	52,00	39,90	49,00	59,00	34,90	59,00	55,00	29,90	58,00	-	24,90

## 6.6 Kjedeforhandlinger og leveringsavtaler

Samtlige kjeder foretar nøye kartlegginger før de forhandler med leverandører – hva enten dette skjer på kjedens eller leverandørens initiativ.

De viktigste leverandørkrav og forhandlingsparametre er:

- Pris og kvalitet – hver for seg og sammen
- Leveringsstabilitet
- Bestillingsrutine
- Distribusjonstiden fra fersk fangst til butikk
- Spøringsmuligheter
- Hygiene og kvalitetssikring (f eks BRC)
- Leverandørens økonomi.

Prioriteringen i forhandlingene mellom disse kravene varierer mellom kjedene.

Det normale er å forhandle om årsavtaler, men leverandøravtaler kan også unntaksvis være kortere.

Fordi det ikke finnes riksdekkende totalleverandører for fersk/kjølt/MAP fisk og sjømat, varierer det noe mht hvordan kjedenes sentrale innkjøpsavdelinger deltar i leverandørforhandlingene. Men alle kjedene har som utgangspunkt at samtlige leverandøravtaler skal godkjennes av den sentrale innkjøpsavdelingen i hht fastsatte leverandørkrav.

På dypfryst er det faste grunnpriser og det ytes faste kjederabatter i forhold til disse pluss aktivitetsrabatter. Rabatten er fast i kroner eller prosent, men differensiert på kjede.

På ferskvarer benyttes listepriis minus en fast rabattprosent. I tillegg benyttes aktivitetsrabatter basert på listepriis.

De produsenter som har kontakt med både sentrale og regionale innkjøpere opplever ingen store forskjeller i krav og forhandlingsopplegg. De fleste mener samarbeidet er basert på individuelle relasjoner og at de naturlig nok har noe mer nærhet til den regionale innkjøper som resultat av hyppigere kontakt.

Flere leverandører ønsker hyppigere møter med innkjøperne, men de mener at det er begrenset interesse fra handelens side til å utnytte fisk og sjømatens mange sesonger. Dette gir seg utslag i at produkter som før var store - f eks fersk, hel seifilet eller juletorsk – er på vei bort fra markedet.

Alle leverandørene er kjent med at de i forkant av kjedeforhandlinger får tilsendt dokumentasjon og kravsspesifikasjoner til pris- og rabattsystem, markedsføringssamarbeide, logistikk, faktureringsrutiner etc. Vedlagt denne rapporten følger et komplett sett av NorgesGruppens kravsspesifikasjon til avtaleleverandører. Vedlegget omfatter ikke selve avtaleformularet, som inneholder priser, sortimentslister samt en rekke detaljerte bestemmelser for det praktiske samarbeidet. Likeledes vedlegges en rekke bransjestandarder som alle dagligvareleverandører må etterleve.

De leverandører som har vært i kjedeforhandlinger opplever at forhandlingene har vært konsentrert om pris, og forskjellen i styrkeforholdet mellom leverandør og kjede skaper en ujevn balanse i forhandlingene.

De fleste spurte leverandørene ser positivt på at kjedene bruker BRC som en nødvendig kvalitets- og helsestandard. Og de er samtidig klar over at slike standarder krever en rekke kostnadskrevende tiltak på leverandørsiden.

## **6.7 Fisk og sjømat som felles satsingsområde for fiskerinæringen og dagligvarehandelen**

Alle leverandørene som Prosjektgruppen har vært i kontakt med sier at de i større eller mindre grad har dagligvaremarkedet i Norge som et satsingsområde og at de har leveringsavtale med én eller flere kjeder. De som leverer uten sentral avtale (gjelder dypfryst) har fått en sentral godkjenning eller prekvalifisering for deretter å inngå regional avtale. For de regionale og lokale avtalene er det ofte leverandørens distribusjons- og kjørerute som er avgjørende for hvilke butikker man lever til.

Samtlige leverandører hadde volumøkning fra 2002 til 2003 uten at de dermed er fornøyd. Flere har satset mye og har hatt større forventninger enn de som er innfridd. Leverandørene er delt i synet på egen inntjening på det de selger til dagligvarekjedene i forhold til det de selger til fiskebutikker.

Alle kjeder har ferskvarer som viktige satsingsområder, selv om de prioriterer gruppene ulikt. Men en felles oppfatning er at kjøtt og frukt er viktigere enn sjømat og bakervarer. Fisk og sjømat ligger således på en tredje- eller fjerdeplass når det gjelder viktighet for kjedene.

Kjedenes satsing kommer til uttrykk på ulike måter:

- Annonserte tilbud
- Aktiviteter i manuelle fiskedisker
- Bestselgerprodukter promoteres til fest- og høytidsdager

- Utvidet eksponeringsareale for sjømat
- Ønske om ytterligere muligheter for å bygget opp kompetanse både sentralt og i butikk

De kategorier som oftest trekkes frem som generelle satsingsprodukter er:

- Ferskpakket ("butikkpakket")
- Atmos (MAP)
- Ferdigretter
- Dypfryst

Alle fire kjedene har aktiviteter, selv om ikke disse nødvendigvis er basert på temporær prisreduksjon. Aktivitetene varierer fra uke til kampanjer hver 14. dag. Variasjonen er uavhengig av om kjeden har manuelle disker eller ikke.

I forbindelse med markedsaktivitetene betaler leverandørene for aktivitetsplass i butikk samt at de bidrar med forsterkningsrabatter, salgsmateriell og evt demonstrasjoner på utvalgte punkter.

## 6.8 Gjensidig kompetansevurdering

Det har skjedd en vesentlig kompetanseutvikling både hos kjedene og på leverandørsiden i norsk dagligvare.

På kjedesiden kan man litt popularisert si at gamle dagers butikksjef enten overtok butikken på arv eller gikk gradene ved å arbeide seg opp etter prinsippet "learning by doing". For bare noen få år siden hadde disse butikksjefene stor innflytelse på sortimentet i sin butikk, og det var således 5-8000 beslutningstakere avhengig av hvor langt tilbake i tid man går.

Dagens butikksjef er gjerne utdannet ved Bedriftsøkonomisk Institutt, Norges Markedshøyskole, Norges Varehandelshøyskole osv samt ved interne kjedeskoler – ofte med internasjonale forelesere. Totalt kan en grovt si at det i dag er mellom 100 og 200 beslutningstakere med reell innflytelse på de vesentlige deler av sortimentet i kjede, region og butikk.

Hos leverandørene var det tidligere tilstrekkelig at man var "flink til å prate og brukbar i praktisk regning" for å bli selger. Og lederne i salgsmateriell steg også i gradene etter "learning by doing".

Slik er det ikke lenger. Også salgsrepresentanter, Key Account Managers (KAM) og salgsledere er utdannet ved Bedriftsøkonomisk Institutt, Norges Markedshøyskole, Norges Varehandelshøyskole osv. Internasjonale leverandører har gjerne også egne utdanningsinstitusjoner for sine ansatte. I Norge har den såkalte KAM-skolen ved Euro Business School kommet til og i f eks Sverige har man egne selgerskoler som gir 40 poeng i skolesystemet.

I 1996 ble Fiskehandlerfaget godkjent under LFA (Lov om fagopplæring i arbeidslivet) som eget fag. Dette ble en realitet etter initiativ fra bransjeorganisasjonene.

Det er pr 2003 ca 40 avlagte og beståtte fagprøver. I tillegg er det underveis noe over 20 kandidater som har minst fem års praksis innen fagområdet. De som har fagbrevet hevder selv at de ikke har tatt dette for fagbrevets skyld, men at dette har bidratt til mer fagkunnskap som de har god nytte av.

Enkelte leverandører av ferskfisk hevder at det gjennom mange år i forhandlinger om leveringsavtale med enkelte innkjøpere i dagligvarekjedene er blitt lagt vesentlig vekt på pris fremfor kvalitet. Samtidig påpekes det at fokus på kvalitet har kommet sterkere frem hos kjedene særlig det siste året, ikke minst på grunn av matvaresikkerhet og kvalitetsstyring.

Etter at kvalitetsnormer og spesifikasjoner ble tatt ut av forskriftsverket i 1996, så har bransjen etablert en serie bransjestandarder for fisk. Fiskerinæringen har ikke vært flinke nok til å kommunisere disse ut til aktørene i omsetningskjeden, noe som kunne avhjulpet manglende forståelse av kvalitetsbegreper, særlig på ferske sjømatprodukter.

Da Prosjektgruppen spurte utvalgte fiskeleverandører og kjederepresentanter fikk vi til svar at alle leverandørene mener at de har nødvendig kompetanse på de områder som er en forutsetning for å ha

et godt samarbeid med kjedene i Norge. Men de føler til tider at det er mange dagligvare-formaliteter å forholde seg til. De føler dessuten at kjedene i dag ikke kan nok om kvalitet og hvordan dette henger sammen med pris (særlig på fersk fisk). Samtidig er det flere leverandører som definerer seg som "lykkelig som liten" siden dagligvaremarkedet er så prisfokusert og dominert av få og sterke kjeder. Disse ønsker ikke å utvide dagens samarbeide.

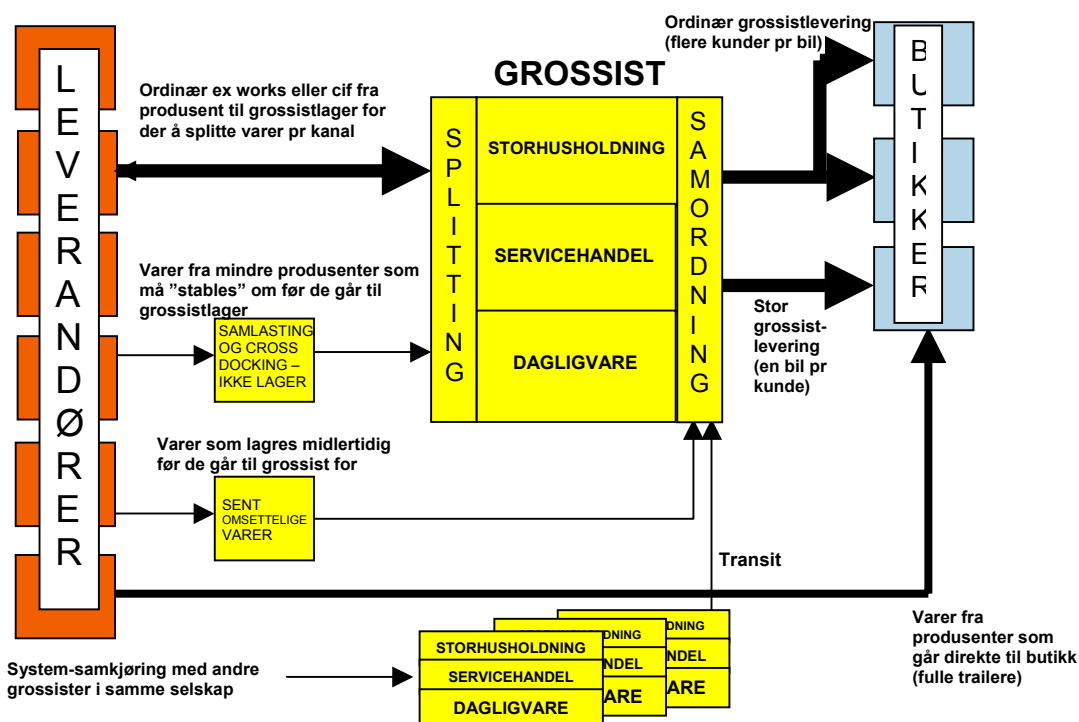
Kjedene mener at sjømatleverandørene utmerker seg ved å være passive og at det ofte er kjeden selv som må ta kontakt. Sjømatleverandørene kjenner for dårlig til hvordan innkjøps-, logistikk- og markedssamarbeidet skjer i dagligvarebransjen.

Det går ofte mer enn et kvartal mellom hver gang kjedene blir kontaktet av en ny leverandør, men her er det variasjoner mellom kjedene. Derved er det også meget liten dynamikk og utskifting i kjedenes sjømatassortiment hvilket fører til at det sjelden kommer opp "nye idéer" i sjømatkategorien.

Kjedene mener selv at de har tilstrekkelig innsikt i kvalitetsvurderinger for fisk. Men de ser det som et bransjeproblem for fiskerinæringen at det ikke finnes offisielle kvalitetsnormer og –spesifikasjoner. Hva er f eks forskjellen på "fløtepudding" og "fiskepudding"? Eller på produkter av enkeltfrost råvare i forhold til dobbelfrost? Kjeden mener at bransjen selv har et ansvar for dagens prisfokus og begrensede kvalitetsfokus.

## 6.9 Distribusjon og logistikk (Supply Chain)

Dagens logistikk for dagligvarekjedene ser i prinsipp ut som følger:



Alle de fire store kjedegruppene har egne integrerte grossistsystemer og øvrig infrastruktur til å ta hånd om distribusjon til butikk av de aller fleste varegrupper (Supply Chain). Unntaket er bl.a. meieriprodukter, iskrem, øl og mineralvann. Landbrukets Ferskvaredistribusjon som er et samarbeidsorgan mellom Gilde, Prior og TINE samordner i dag distribusjonen av 85 % av varene til de tre leverandørene. Det finnes fortsatt et system av små grossister, men det er dagligvarekjedene som setter standard for prisnivå og kvalitet på engrosfunksjonen:

En ledende kjederepresentant mente at "deler av fisk og sjømat er i dag som frukt og grønt var på Økern Torg i 1994-95 – en mengde små grossister som uten full oversikt løper i mellom og prøver å finne frem til beste kvalitet for laveste pris." Samtidig mener kjedene at oppdrettsnæringen i dag er innrettet etter markedets ønsker og krav mht både organisering og logistikk.

Avhengig av kategori innenfor total sjømat (fersk, kjølt, fryst) så benytter noen produsenter kjedenes egne grossistsystemer mens andre benytter ulike fiskegrossister, direkteleverandører og lokale løsninger. F eks kjøres hermetikk og dypfryst over ordinær Supply Chain – tildels også MAP – mens fersk sjømat leveres av lokale fiskegrossister.

I kjedenes Supply Chain brukes i all hovedsak elektronisk dokumentasjon (EDI) mens butikken må bruke telefon og telefax til fiskegrossister og direkteleverandører. I enkelte tilfeller er det også nødvendig med informasjonsutveksling på telefon i forkant av bestillingen.

Ved direktelevering går pakkseddel til butikk mens leverandøren sender sin faktura for varene til et regionalt eller sentralt kjedekontor.

Alle leverandørene ser klart at fremtiden vil kreve mer EDI

## **6.10 Holdbarhet, retur av varer utgått på dato osv**

Alle fire kjeder har enten MAP-produkter eller "butikkpakket" vare i minst ett profilhus og kjenner derfor godt til problemstillingen. Det varierer hvordan kjedenes forhold er til sine leverandører mht å ta risiko og/eller å få kompensasjon for varer utgått på dato. Disse ordningene anses av kjedene som "forretningshemmeligheter" som de ikke ønsker å gå offentlig ut med. Prosjektgruppen har allikevel fått frem en del generelle synspunkter og prinsipper fra kjedene.

Relativt sett mener kjedene at det er kort holdbarhet i butikk for fersk og kjølt fisk og sjømat. Dette er et viktig "ankepunkt" mot å satse mer på kategorien.

Det er forskjell i oppgjørsform mellom de butikkene som bestiller selv og de som ikke gjør det. Hvis butikken bestiller varer selv, er det ikke vanlig å kreditere retur. Unntaket er dersom man er enige om å prøve en ny vare, hvor leverandøren selv tar risikoen i en tidsbegrenset lanseringsfase. Der leverandøren har fullmakt til å bestille og fylle opp disken med varer, gjennomføres kreditering av varer med utløpt holdbarhetsdato. Krediteringen kan være som en fast prosent av fakturabeløp eller bytte i tilsvarende, ny vare.

Emballerte varer som er utgått på dato har hittil gått inn i butikkens kontrollerte avfallshåndtering. Her har det dog skjedd visse endringer etter at NRK Forbrukerinspektørene primo desember 2003 tok opp problematikken ut i fra at f eks Frelsesarméen kunne bruke disse produktene. SPIN har allerede mottatt innspill fra enkelte kjeder som ønsker å se retur- og distribusjonsproblematikken mer i sammenheng enn hva tilfellet er i dag. Når det gjelder ferskvarer så etterlyser kjedene klarere regler for hva som er tillatt i forhold til f eks å fryse disse for senere bruk i ferdigretter, fiskekaker etc.

## **7 Myndighetenes syn på verdikjeden og logistikk**

Det er tidligere referert fra fra St.meld. nr. 51 (1997-98) - Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring – pkt 1.3 Verdikjeden. Her gis en meget god beskrivelse av både innhold og utviklingsområder:

*"Næringens inntekter hentes i markedet. Alle ledd i næringen er således avhengige av at arbeidsinnsatsen gjennom hele verdikjeden rettes inn mot markedsmulighetene og krav som markedene stiller. Norsk fiskeindustri har et fortrinn i tilgangen på store mengder fersk fisk av høy kvalitet. Naturproduktenes høye prispotensiale gir grunnlag for økt verdiskaping.*

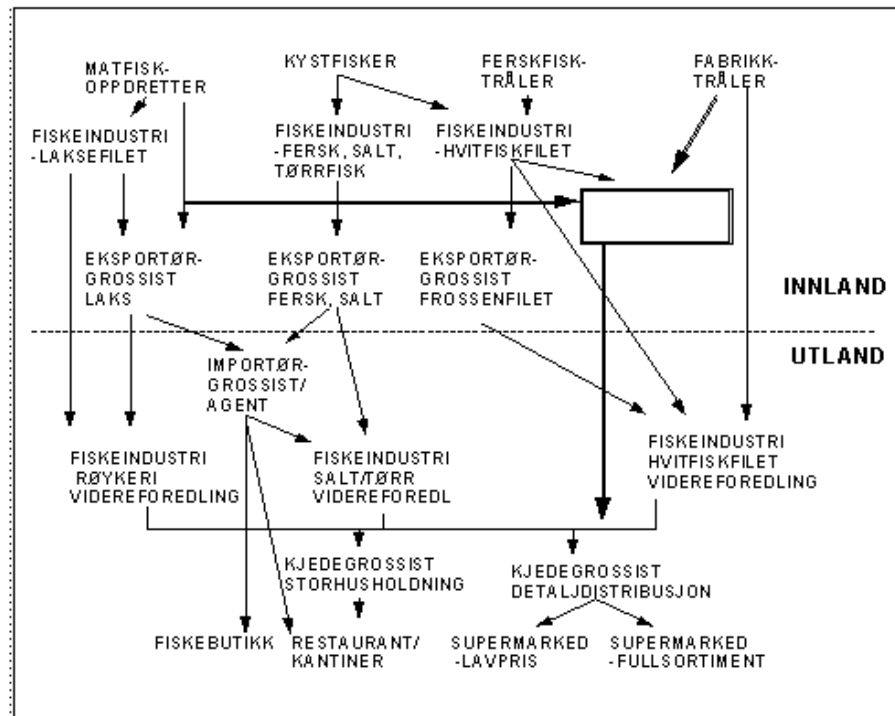
.....

*Utviklingen i markedene fordrer økt samarbeid mellom produksjonsbedrifter og fiskere. Satsing på konsummarkedet og fokus på kvalitet og leveringssikkerhet stiller høye krav til organisering av produksjon og distribusjon. For å møte konkurransen på markeder med sterk konsentrasjon i detaljisthandelen må norske næringsaktører finne samarbeidsformer som gir mer tyngde. Fiskeridepartementet legger vekt på at det offentlige virkemiddelapparatet bidrar til å fremme samarbeid i næringen.*

.....

Markedsbaserte høstingsstrategier innebærer at uttaket av fisk tilpasses markedet gjennom reguleringsystemet. Gjennom periodisering av fisket søker en å fordele fangstene over året, primært av hensyn til fiskeindustriens behov for jevn forsyning av råstoff. I økende grad har en også lagt bioøkonomiske vurderinger til grunn i reguleringene. Krav til leveringssikkerhet og kvalitet på råstoffet øker behovet for å bygge markedshensyn inn i vurderingsgrunnlaget for reguleringene.

Odd Jarl Borch ved Nordlandsforskning bruker følgende figur og beskrivelse i sin rapport "Marked eller stat i fiskeindustrien?" for å vise hvordan verdisystemet er bygd opp fra fangstleddet og framover til sluttbruker:



Det sammensatte og vidt forgrenede verdisystem som næringen består av er et resultat av flere forhold. Verdisystemet er bygd opp om fiskerier med store svingninger i landinger etter sesong, værforhold, fiskens vandring, etc. Det har også i mange tilfeller vært tale om stor avstand fra fangststed til konsumenter. Disse forholdene har skapt behov for buffere med et vidt forgrenet nettverk av agenter og grossister i de enkelte land. Det har vært enklest og minst risikofyllt å distribuere fisken ubearbeidet fram til leddene nærmest forbruker, hvor foredlingen så har skjedd. De mange forskjellige lokale preferanser i markedene har også gjort det svært vanskelig å treffe konsumentene hjemme med ferdiglagede produkter.

Man kan nå slå fast at den kommunikasjonsrevolusjon vi har hatt i etterkrigstiden og spesielt på 80- og 90-tallet har gjort det mulig å hoppe over mange av de mellomledd som først og fremst hadde transportmessige (logistiske) funksjoner, dvs. agent- og grossistleddene. Realkostnadene ved en flyreise i dag er 1/3 av hva den var i 1950 da vi startet oppbyggingen av den moderne fiskeindustrien. Telefonkostnadene er bare 1/20. Med internett er eterkommunikasjonen nesten gratis. Transporttid fra Finnmark til kontinentet av varer er redusert fra fjorten dager til to-tre døgn.

Spørsmålet er om denne nærheten til markedet ikke bare gir muligheter til å overta grossistfunksjonene men også videreforedlingsoppgavene i større grad. Disse mulighetene er viktige deler av de ambisjoner som det offentlige har for norsk fiskeri- og oppdrettsnæring.

Samtidig har vi sett at foredlingsgraden i næringen ikke har gått opp over de senere år, snarere tvert om. Lønnsomhetsundersøkelsene til Fiskeriforskning viser at de konvensjonelle fiskebrukene som tjener best er de som gjør minst med fisken. Det er de små og mellomstore industribedriftene som kan skifte mellom konvensjonell drift og filetproduksjon som har best lønnsomhet.

I oppdrettssektoren finner vi samme utvikling. Bedriftene tjener dårlig på å skjære i fisken og lage filet i stedet for å selge rund fisk. Vi går derfor i motsatt retning av det som er myndighetenes målsettinger. For å forstå denne utviklingen må vi se nærmere på tilbuds- og etterspørselsutviklingen i de markene vi selger til.

## 8 Private Label/EMV (Egne MerkeVarer)

EMV betyr at kjedene selv produserer eller pakker produktet og eier merket. EMV ble første gang lansert for mer enn 100 år siden, om enn i beskjeden skala. Formålet var at detaljisten selv skulle beholde "hele fortjenesten".

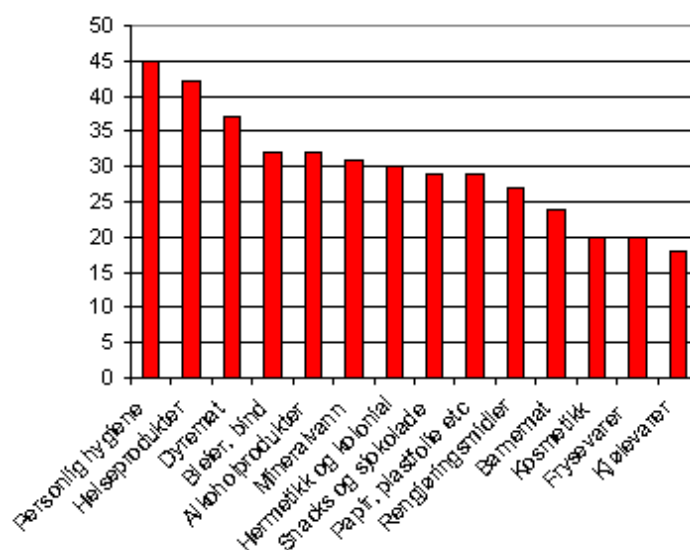
Siden 70-tallet har EMV økt kraftig og i dag utgjør kjedenes EMV en vesentlig del av flere kategorier

Omfanget varierer fra kjede til kjede og mellom varegrupper. De vanligste varegruppene for EMV er "commodities", som krever relativt lav bearbeidelse eller foredling i produksjonen.

Den følgende tabellen fra ACNielsen Market Research viser hvilken internasjonal omsetningsandel EMV har i ulike kategorier samt EMV-delens vekst fra 2001 til 2002:

VAREGRUPPE	EMV-andel av varegruppen (%)	EMV Økning siste år (%)	VAREGRUPPE	EMV-andel av varegruppen (%)	EMV Økning siste år (%)
Papir, plastfolie etc	29	3	Mineralvann	11	5
Kjølevarer	28	5	Rengjøringsmidler	9	7
Frysevarer	28	4	Snacks og sjokolade	8	4
Hermetikk og kolonial	17	6	Alkoholprodukter	6	-1
Dyremat	17	5	Personlig hygiene	4	6
Helseprodukter	14	0	Kosmetikk	2	24
Bleier, bind	12	1	Barnemat	1	16

I Norge representerer EMV omlag 8% av den totale dagligvareomsetningen, og det gjennomsnittlige EMV-produkt er 32% billigere enn tilsvarende merkevarer. Den følgende tabellen viser snittverdier for hvor mye rimeligere EMV-produkter er enn tilsvarende merkevarer i internasjonal sammenheng:





I januar 2004 publiserte TNS Gallup en rangering av de sterkeste merkevarene i Norge. Der har TINE melk ligget i flere år og virker nærmest urokkelige. Det var små forandringer fra tidligere år på listen over de 20 sterkeste merkevarene som domineres av norske produkter og listen domineres av produkter som hører hjemme på kjøkkenet.

I merkevareindeksen tar Gallup utgangspunkt i den måling av 1 700 merkevarer som kontinuerlig gjøres i Forbruker&Media. Til grunn for beregningene ligger 10 000 intervjuer. Selve merkevareindeksverdien beregnes ut fra to faktorer - kjennskap og preferanse. Ved beregning av indeksen er kjennskap og preferanse tillagt like stor vekt, fordi hensikten med å etablere en merkevare er at den skal kjøpes igjen. Et merke i vekst, som bare er kjent av en liten del av markedet, men som der har oppnådd høy preferanse, vil da også kunne hevde seg som en sterk merkevare.

Som det fremgår av tabellen over de 20 mest kjente merkevarene er det ingen produkter fra fiskerinæringen.

Rangering	Merke	Index
1	TINE melk	87,3
2	Zalo	84,3
3	NRK 1	78,9
4	TV2	77,9
5	Jordan tannbørste	76,3
6	G-Sport	76,1
6	TINE Kremfløte	76,1
8	Norvegia	75,9
9	Narvesen	75,9
9	Jif	75,9
11	Prior egg	75,7
12	Mills majones	74,5
13	Lotto	74,3
13	TINE Lettrømme	74,3
15	Kodak	73,7
15	Duracell	73,7
17	Telenor	73,3
17	Hennig Olsen Is	73,3
19	Wasa Knekkebrød	73,2
20	Gilde pølser	72,8

Konserndirektør Asbjørn Reinkind i Rieber holdt et innlegg under "Sjømat for alle" 2003 i Bergen der han både tok et oppgjør med den generiske merkevarebyggingen på fisk – riktignok med utgangspunkt i det internasjonale markedet. Men Reinkinds smule analyse og argumentasjon maner på flere måter til ettertanke. Nettstedet kyst.no refererte innlegget som følger:

#### ***Reinkind med nådeløs kritikk***

*Reinkind er lite imponert over norsk sjømatnærings merkevarebygging. Strategien om å selge sjømat rundt merkevaren «Norge – norsk sjømat» har han liten tro på, og EFF som organ mener han bør avvikles. Han oppfordrer også departementet til å stoppe produksjonen av eksportstatistikker, som kun er egnet til å ødelegge næringens forhandlingsposisjon.*

*Reinkind leder selskapet som for lengst har bestemt seg for å være «best på smak». Rieber skreddersyr produkter basert på nasjonale smaksløker, og driver utstrakt merkevarebygging av en rekke merkevarer i mange land – deriblant suppe og tørrvarene til Toro.*

*Han er svært kritisk til måten norsk sjømatnæring velger å promotere seg på. I dag er pris nesten det eneste salgsparemetet som benyttes, og han sier det er viktig å være klar over at ingen annonserer seg til en merkevareposisjon. Den posisjonen inntas ved at man er stabil med*

et definert produkt i markedet over lang tid, sier han. Og legger til at en merkevare er godt forankret hos forbrukere og kunder, som har noe emosjonelt knyttet ved seg.

- Firmanavnet er ikke et merkevare, men varen som firmaet selger. Forutsetningen er at man leverer jevn kvalitet, holder det som reklamen lover og har en kontinuerlig produktforbedring. Først da kan man hente ut en prispremie, få til et stabilt salg og ha en viss beskyttelse i forhold til konkurrentene.

- Norsk sjømatindustri er fortsatt veldig volumsorientert. Det er få som er opptatt av å investere i å utvikle merkevarer og kvaliteten på produktene er for ujevn. Dessverre er det også slik at enkelte jukser i bransjen, for kortsiktig gevinst. Men disse ødelegger masse for alle. Kontrollmyndighetene utøver heller ikke de sanksjonsmulighetene de har, de er altfor slapp og slepphendt. Snillisme opp mot kvalitet ødelegger for hele bransjen, mener Reinkind. Som selv husker episoder fra sin tid i Hydro Seafood da selskapets henvendelser til kontrollmyndighetene ikke ble tatt på tilstrekkelig alvor.

Og han er nådeløs når det gjelder næringens måte å markedsføre produktene sine på. – En kan ikke bygge opp en merkevare med et slikt element fra opprinnelseslandet. «Norge» kan alle bruke, enten de gir fra seg god eller dårlig vare. Navnet favner for bredt og kan lett misbrukes av folk med intensjoner om kortsiktig inntjening. Det er etter min oppfatning høy risiko forbundet ved å gjøre «Norge» til en merkevare. Det er for eksempel lett for at folks assosiasjoner til andre ting i Norge smitter over på sjømaten. Det kan være noe så betent som hvalfangst, eller at Norge er et høykostland. Eksportutvalget for fisk (EFF) kaster relativt mye penger rett ut gjennom vinduet hvis de med dette ønsker å posisjonere norsk sjømat. De skyter med hagle, der de burde brukt rifle for å få resultater. EFF er nemlig for lite linket til produktutviklingen. De er ikke et riktig organ til å utvikle en merkevare, det er det produsentene selv som er. Jeg tror vi må se på kompetansemiljøet i EFF i fremtiden. Det brukes i dag 200 millioner kroner i året på å profilere sjømat i 25 land. Det kan høres mye ut, men er altså ikke mer enn en stor merkevarebygger bruker på ett produkt i vårt vesle land. Det er jo lett å forstå at de smulene som EFF bruker i hvert land, gir liten gevinst for næringen.

Reinkind tror Lerøy eller Fjord kan bruke eksportavgiften mer effektivt sammen med de sine samarbeidspartnere i kjedene. Først da er det mulig å lage merkevarer, understreker han.

Også eksportstatistikken som EFF gir ut tar han et oppgjør med. Den vil han ha fjernet, eller i alle fall forsinket i minst fire måneder. Den gir tilgang til alle salgsdata om norsk sjømatnæring og adgang for alle til å studere ukesalget til hver artikkel. De som satser og er flinke, vil på den måten raskt bli kopierte. Og det er heller ikke mulig å forhandle med kjeder og kunder, som har alle kortene tilgjengelig.

- Når konkurrenter og kunder har full oversikt over priser og kvantum, hvordan kan man tjene penger da, spør Reinkind.

Han tror også at næringen overvurderer forskningen, og i for liten grad vektlegger utviklingen av eksisterende kunnskap og produkter.

- Makrell i tomat er ikke veldig avansert, men den selger stort. Det handler om å gi etterspurt kvalitet og produktutvikling, men den trenger ikke nødvendigvis å være veldig avansert. Jeg tror den må skaleres ned i sjømatnæringen, og at regelverket må endres. Det må ikke bare gis penger til dem som har avanserte luftslopp, men til de som har produkter med løpende salg. De bør ha muligheter til å få støtte, nettopp fordi de ofte er best i stand til å videreutvikle produktene sine og øke inntjeningen, avslutter han.

## 9 Opplysningsarbeide

I St.meld. nr. 51 (1997-98) - Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring - pkt 4.5.2 Eksportutvalget for fisk (EFF) heter det:

## 1. BAKGRUNN OG RAMMER

.....  
Etter at eksportloven ble endret ble Eksportutvalget for fisk etablert i 1991 til erstatning for 11 bransjevise eksportutvalg. Utvalget er underlagt Fiskeridepartementet og er rådgivende organ i spørsmål som angår eksport eller omsetning og produksjon i sammenheng med eksport. Eksportutvalget er næringens fellesorgan og har et styre sammensatt av representanter for næringen.

Virksomheten til Eksportutvalget er finansiert med en årsavgift og en avgift som ilegges all utførsel av norsk fisk og fiskeprodukter. .... Av Eksportutvalgets samlede budsjett går 85% til markedsføringstiltak og profilering av norsk sjømat i inn- og utland. 5% av budsjettet går til utredning og analysevirksomhet, mens de øvrige 10% går til drift, herunder eksportutsendinger til en rekke land. Markedstiltakene gjennomføres etter tilrådninger fra egne markedsgrupper, hvor nærmere femti næringsaktører deltar aktivt.

Markedsutfordringen industri- og eksportleddet står overfor gjør at markedsarbeidet Eksportutvalget gjennomfører har svært stor betydning. Markedsføring av produkter overfor kunder er eksportørens ansvar. Å knytte markedsarbeidet hver enkelt aktør utfører opp mot det grunnleggende arbeidet EFF gjennomfører vil bidra til å sikre en bedre samlet effekt i markedene. Den enkelte bedrift kan dra nytte av kampanjene ved å markedsføre sine produkter parallelt med Eksportutvalgets generiske markedsføring. Denne virksomheten kommer også andre næringer i Norge til gode, ettersom det her fokuseres på Norge som opphavsland.

I følge Årsmeldingen fra Eksportutvalget ble det i 2002 investert om lag NOK 10,4 millioner i markedsarbeid for sjømat i Norge - i hovedsak PR, informasjon, opplæring og reklame direkte og indirekte rettet mot konsumentene:

- Forbrukerstimulerende PR-kampanjer og andre aktiviteter som skaper omtale og gir respons i media.
- Utarbeidelse og distribusjon av oppskriftshefter og andre bidrag til å skape aktiviteter i handelssystemet, slik at sjømat blir mer attraktiv både for forbrukerne og for de næringsdrivende.
- Skoleprogrammet "sjømat i 100" for alle landets elever i niende klassetrinn, og andre tiltak særlig rettet mot barn og ungdom.
- Opplæringsprogrammer og kampanjestøtte til HoReCa-segmentet og institusjonskjøkken.
- Informasjon, opplæring og kunnskapsformidling til handelen og næringen om utviklingen i sjømatforbruket, forbrukernes behov, adferd og holdninger, i tillegg til løpende informasjon om kampanjer og aktiviteter.
- Reklamefilmer som leder seerne til den forbrukerrettede Internettsiden [www.godfisk.no](http://www.godfisk.no), som inneholder oppskrifter og informasjon om sjømat.

I EFFs egen plan – "Fellesmarkedsføringen av sjømat i Norge. Visjon, mål og strategier 2001 – 2003. Handlingsplan og kampanjekalender 2003" (følger som komplett vedlegg ) står det:

EFF ble i juli 1994 gitt ansvaret for markedsføringen av sjømat i Norge. Styret i EFF avsatte i 1995 10 % av eksportmidlene til innenlandsmarkedsføring, tilsvarende ca.10 millioner kroner. Tilsvarende beløp ble avsatt i 1996 og 1997. For 1998, 1999 og 2000 ble det årlig avsatt 12 millioner kroner. For 2001 vedtok styret et budsjett på 11,4 millioner kroner, for 2002 8,4 millioner kroner, mens grunnbudsjettet for Norge i 2003 lyder på 7,0 millioner kroner.

Markedsføringen av sjømat på det norske marked ble i 1999 og 2000 dessuten styrket gjennom prosjekter finansiert over ulike bransjebudsjetter. Disse ble videreført og økt i 2001, både for laks, ørret og reker, mens de i 2002 mer eller mindre bortfalt, som en følge av usikkerheten omkring utløpet av lakseavtalen med EU.

Alt i alt forvalter EFF i 2003 ca. 20 % mindre til markedsføring av norsk sjømat i Norge i forhold til i 2002. Utfordringene er store, og skal sjømat opprettholde sin stilling i hjemmemarkedet, vil dette være avhengig av mange faktorer. Det bestemmes både av råstofftilgangen, konkurransesituasjonen, utviklingen i handelsleddene og forbrukernes behov samt næringens evne til å tilfredsstille disse.

I denne sammenheng må fellesmarkedsføringen betraktes som et viktig våpen i kampen om å vinne forbrukernes oppmerksomhet og gunst. Dette som et supplement til enkeltbedriftenes produktutvikling, markedsføring og salg, som er helt avgjørende forutsetninger for at sjømat skal kunne forsvare sin markedsposisjon.

#### 4.2.2 Svakheter

- Lav distribusjonsgrad:  
Sjømat har for svak distribusjon, spesielt i fersk form.
- Manglende presentasjon og kunnskap i handelen:  
Sjømat presenteres i detaljistleddet i alt for liten grad med bredde og i en delikat form. Lav grad av bearbeiding på ferske produkter. Lavt kunnskapsnivå hos betjeningen.

#### 4.2.3 Muligheter

- Satsing på ferskvarer innen dagligvaresektoren.  
Det store tapet i distribusjonsgrad som følge av reduksjon i antall fiskebutikker blir nå etterhvert kompensert som følge av at kjedene i dagligvaresektoren omposisjoner seg. Satsing på ferskvarer, deriblant sjømat, er blitt en viktig konkurransefaktor.
- Satsing på ferskpakking i industrien.  
Det arbeides i bransjen med å etablere sikre systemer for ferskpakking og distribusjon av produkter (eksempelvis Fjord Norsk Sjømat og Marian).

### 5.1 Hovedstrategi

Hovedstrategien til EFF vil i planperioden fortsatt være en såkalt "pull strategi"; hvor vi gjennom aktiviteter i form av PR, informasjon, opplæring og reklame overfor forbrukerne søker å påvirke deres etterspørsel, slik at de velger å "dra" sjømat gjennom handelen. Generelt vil de strategiske satsingsområdene være:

- Forbrukerstimulerende kampanjer, reklame, pressetiltak og andreaktiviteter som skaper omtale og gir eksponering i media, samt bidrar til å skape aktiviteter i handelssystemet slik at sjømat øker sin attraksjon som matvare, både for den enkelte forbruker og for de næringsdrivende.
- Opplæringsprogram i ungdomsskolen, rettet så vel mot 9-klassingene direkte som mot heimkunnskapslærerne og lærerstudentene, samt andre sjømatmotiverende aktiviteter rettet mot barn og unge.
- Informasjon, opplæring og kunnskapsformidling til handelen og næringen om utviklingen i sjømat forbruket, forbrukernes behov, adferd og holdninger, i tillegg til løpende informasjon om kampanjer, materiell og aktiviteter. Sjømat passer for alle fordi det finnes så mange typer, varianter og anvendelser. Samtidig vil vi i posisjonering av sjømat ha tre viktige temaer ved forbruket i fokus:

Med norsk sjømat er det lett vint og morsomt å lagre lekre retter i mange varianter.

### 6.3 Detaljister

#### 6.3.1 Vurdering

*Forståelsen for at sjømat er et viktig produkt er avgjørende for om produktet gis prioritet og finner sin plass ved siden av konkurrentene. Detaljistene betjenes som hovedregel av leverandørene.*

### 6.3.2 Tilnærming

*EFF ønsker via leverandørpåvirkning å bidra til økt omsetning i butikker med sjømat utsalg.*

## 10 Offentlige rammebetingelser for omsetning av kjølte sjømatprodukter

Problemene med ujevn råvaretilgang, sesong osv er særskilte for fiskerinæringen. Prosjektgruppen vil peke på at det er vesentlige forskjeller i lovgivningen mellom kjøtt og fisk som forverrer situasjonen og reduserer mulighetene for fiskerinæringen. Dagens moderne forbrukermarked utvikler seg stadig med endringer i krav og tilgjengelighet. Dette påvirker i sterk grad fiskerinæringens vekstmulighet, og den må derfor til enhver tid innordne seg markedskravene for å kunne opprettholde markedsandel og derved ivareta en nødvendig verdiskapning.

Det er et ubestridt prinsipp at offentlige forskrifter skal sikre trygg mat. Norge har gjennom EØS-avtalen forpliktet seg til å harmonere sine nasjonale forskrifter i samsvar med EU's direktiver.

Betydningen av dette er at både Norge, Island og EU-landene skal ha et sammenfallende regelverk for produksjon og salg av sjømatprodukter. Videre må det også understrekes at tolkning og praktisering av forskrifter må være likelydende i de samme landene.

Prosjektgruppen har gjort undersøkelser omkring produksjon og salg av ferske sjømatprodukter i EU. Det viser seg at f eks britiske kjeder frambyr sjømatprodukter inndelt i tre kategorier basert på temperaturfaktoren:

1. Ferske sjømatprodukter
2. Kjølte sjømatprodukter (Chilled)
3. Dypfryste sjømatprodukter

1. Ferske sjømatprodukter er fisk og skalldyr som holdes i kjøletemperatur fra fangst gjennom filetering, ferskpakking, distribusjon og frambud til forbruker. Dette er tradisjonelle produkter i ferskfiskdisker i dagens Norge
2. Kjølte sjømatprodukter er innfrost fiskeprodukter som tines for frambud. I hovedsak fryst fiskefilet som tines, pakkes i forbrukerpakninger og frambyr forbrukermarkedet som kjølevarer. Denne kategori produkter frambyr ikke tradisjonelt i Norge, men er godt innarbeidet i bl.a. UK og har en stor markedsandel og god aksept i forbruker markedet der.
3. Dypfryste sjømatprodukter er bearbeidet fisk og skalldyr som er pakket i forbrukerpakninger og som frambyr markedet i fryst tilstand. Disse produkter har vært frambudt til det norske forbrukermarked i over 30 år.

Ut fra de drøftelser Prosjektgruppen har gjort med aktører som bl.a. selger til Storbritannia, har utviklingen de siste årene gått i retning av å tilføre forbrukermarkedet produkter i ovennevnte kategori 2. Dette fordi markedet i sterkere og sterkere grad krever "klar ferdig" – produkter (ikke fryste). Og at ved å produsere kjølte produkter etter en slik metode gjør det realistisk å opprettholde en stabil tilgjengelighet av sjømatprodukter.

Kjølte sjømatprodukter er fisk og skalldyr som gjennom en produksjonsprosess er dypfrost før videre distribusjon til forbrukermarkedet.

Det er i dag to problemstillinger rund dette med tining og omsetning i kjølt tilstand. Den ene gjelder tining av fryst råstoff, som skjæres til filet, distribueres og selges som kjølevarer. Den andre problemstillingen er filet som er pakket og fryst hos produsenten, prosjekt tinfersk. Denne lagres frossen og etter behov tas den ut av fryselager, tines, merkes som kjølevarer og selges som kjølt vare.

Begge disse omsetningsformene bryter i dag med norsk regelverk i følge Fiskeridirektoratet og SNT, selv om vi tolker forskriftene annerledes.

Det siste året har næringen tatt flere initiativ ovenfor tilsynsmyndighetene om problemstilling; hvordan regelverket skal tolkes og praktiseres, men dette har foreløpig ikke ført frem. Hensikten fra næringsaktørene har vært å tilfredsstille forbrukermarkedet, ikke minst ut fra nødvendigheten av et stabilt tilbud av sjømat i et konkurransemarked om forbrukernes spisevaner.

I Kvalitetsforskriftene for fisk og fiskevarer § 1-1. Omfang står det;

- 1. Denne forskriften omfatter omsetning, tilvirkning og transport av fisk og fiskevarer og varer der fisk, fiskevarer eller biprodukt, er den eneste eller en stor del av råstoffet og varen har karakter av å være en fiskevare. Forskriften omfatter også fisk og fiskevare av utenlandsk opprinnelse.*
- 2. Forskriften omfatter ikke omsetning av fisk og fiskevarer fra detaljist eller tilvirkning av fisk og fiskevarer hos detaljist for salg direkte til forbruker, herunder storhusholdning, kantine, serveringssted og lignende.*

## **10.1 Tining av fryst råstoff**

Når det gjelder tining og bearbeiding av hel sløyd fisk hos grossist gjelder følgende paragrafer i Kvalitetsforskriftene for fisk og fiskevarer

### *§ 8-4.3 Fryselagring*

*Dypfryste råvarer og dypfryste ferdigvarer skal, når ikke annet er bestemt, merkes, lagres, transporteres og frembys som dypfryste varer og frysekjeden skal opprettholdes gjennom samtlige omsetningsledd*

### *§ 8-6.1 Tining*

*Tining av dypfryste fiskevarer er bare tillatt når det skjer i forbindelse med videre bearbeiding eller foredling*

### *§1-2.1 Definisjoner*

*Bearbeidede varer, alle fiskevarer som har gjennomgått en prosess som endrer deres anatomiske helhet, slik som sløyning, hodekapping, oppskjæring i stykker, filetering, kverning osv.*

Så med utgangspunkt i kvalitetsforskriftene for fisk og fiskevarer skal det være tillatt å tine hel sløyd fisk hos grossist, for filetering og distribusjon som kjølevare.

## **10.2 Tining av fryst filet**

Når det gjelder tining av filet som er ferdig pakket, gir ikke kvalitetsforskriftene åpning for dette, men hvis fileten tines hos detaljist gjelder ikke Kvalitetsforskriftene for fisk og fiskevarer, se §1-1.2. Da gjelder Forskrift om næringsmiddelhygiene:

### *§ 37 Særlig bestemmelser om dypfrysing, temperering og tining av næringsmidler.*

*Dypfrysing av råvarer og næringsmidler skal foregå snarest mulig etter at de nødvendige produksjonstrinnene er avsluttet. Alle råvarer skal ha nødvendig friskhet. Dypfrysing skal foregå i utstyr med tilstrekkelig kapasitet og på en slik måte at området for maksimal krystallisering sås så raskt som mulig for det aktuelle næringsmiddel. Dersom utstyret samtidig brukes til lagring av dypfryste næringsmidler, skal kapasiteten være slik at temperaturen i de dypfryste næringsmidlene ikke påvirkes i vesentlig grad.*

*De eneste frysemediene som må komme i direkte kontakt med næringsmidler, er luft, nitrogen og karbondioksid. Dypfryste råvarer og dypfryste ferdige næringsmidler skal, når ikke annet er bestemt, merkes, lagres og frembys som dypfryste varer. Frysekjeden skal opprettholdes gjennom samtlige omsetningsledd. Ny dypfrysing av tinte ferdige næringsmidler er ikke tillatt.*

*I utstyr for lagring m.v. av dypfryste næringsmidler i omsetningsleddene må det bare oppbevares ferdigpakke­de næringsmidler som er levert dypfryst i forbrukerpakning fra produsent eller emballeringsvirksomhet. Temperering og tining av dypfryste råvarer og ferdige næringsmidler skal utføres på en måte som i minst mulig grad reduseres varens hygieniske kvalitet.*

*§ 43. Særlige bestemmelser om dypfrysing og tining av næringsmidler.*

*Dypfryste næringsmidler skal etter termisk stabilisering hele tiden oppbevares slik at temperaturen er  $-18^{\circ}\text{C}$  eller kaldere i hele næringsmidlet. Ved lokal transport og ved frambud til endelig forbruker tillates temperaturavvik på inntil  $3^{\circ}\text{C}$*

*Temperering og tining av dypfryste råvarer og dypfryste ferdige næringsmidler skal, så sant dette er forenelig med tinemetoden, foregå på en slik måte at temperaturen ikke overstiger  $10^{\circ}\text{C}$  i noen del av produktet.*

Tining av kjøttprodukter er regulert i Forskrift om kjøtt­råvarer og kjøttprodukter. Denne sier:

*§8. Tining av fryste kjøttprodukter*

*Tining av fryste kjøttprodukter for frambud som kjølevare skal skje i kjølerom med tilfredsstillende kapasitet. Mindre bedrifter som har liten kjøleromkapasitet kan, etter samråd med næringsmiddelkontrollen, få tillatelse til å tine slike varer i begrenset omfang i bedriftens kjølte salgsdisker.*

Tidligere var praksisen innenfor kjøtt­samvirket at overskuddskjøtt var lagret på reguleringslager som hele, halve eller kvarte skrotter. Ved behov ble så disse skrottene tatt ut, skåret ned og bearbeidet videre.

Tendensen i dag, hvor man ikke har regulering, er at skrottene parteres etter slakting og at stykningsdelene, som det i perioder av året er for mye av, fryses inn. Disse tas så ut og tines ved behov. Disse stykningsdelene bearbeides videre eller sendes hel ut som kjølevare.

Foredlede kjøttprodukter som produseres av ferskt råstoff fryses inn og distribueres til de forskjellige lager/ekspedisjoner som fryse­vare. Ved bestilling tas disse produktene ut av fryselageret, tines og merkes som kjølevare for distribusjon og salg hos detaljist. Dette er produkter som i følge kjøtt­bransjen "ligger i gråsonen". Bransjen argumenterer med at dypfrysningen er en del av produksjonen og er ikke tenkt som en del av logistikken.

## **11 FORSLAG TIL FORBEDRINGER: MARKEDSORIENTERING OG -FORSTÅELSE**

Primo november 2003 var Prosjektgruppen på Island for å ha møter med følgende representanter for islandsk fiskeindustri:

- Adm dir Gunnar Örn Kristjánsson, SIF
- Adm dir Thorgeir Palsson, Icecon/Brim Seafood
- Business Development Manager Jón Thórdarson, Brim Seafood Ltd

Turens formål var kort sagt å fremlegge Prosjektgruppens idéer til løsningsforslag og å få en profesjonell vurdering og diskusjon med aktører som vi på forhånd hadde hørt hadde suksess med egen drift og driftsmodell.

SIF er en videreføring av Sölusamband Íslenzkra fiskframleiðenda – Islands Fiskeprodusentforening. Det er et av Islands største salgs- og markedsføringselskap innenfor fiskeri, med om lag 1800 ansatte i 15 land og salg til mer enn 60 land over hele verden. Omsetningen er omlag NOK 6 mrd. Selskapet drives kommersielt, men fiskeindustrien er liten grad inne som eiere selv om flere enn 100 produksjonsbedrifter selger til SIF.

SIF representerer rundt 25% av fiskeeksporten fra Island og har en andel på mer enn 50% på saltfisk, som er deres viktigste kategori.

Andre viktige kategorier er fersk fisk, røkte produkter, marinerte produkter, dypfryst og tørrfisk. I tillegg har man noen mindre varegrupper som tørkede torskehoder, sild, pålegg, hermetikk og panert fisk. De fleste produktene selges under selskapets merker.

Spania, Frankrike, Storbritannia og USA er selskapets viktigste markeder og man har historisk ikke prioritert salg til det islandske innenlandsmarkedet. Sent på høsten 2003 startet SIF testsalg av både MAP- og vacumpakkede porsjonspakninger med filetprodukter til islandske dagligvarebutikker.

Som et rent salgsselskap ønsker SIF å ha minst mulig varer på lager. Unntaket er saltfisk. Lagerkapasiteten for saltfisk er mer enn 3500 tonn, og de kjøper opp store kvanta i sesongen som de lagrer når prisen er best mulig. Alt annet salg er basert på avanserte prognosesystemer for markedsituasjonen og –utviklingen slik at produksjon eller kjøp kan legges opp i hht dette, med en horisont på tre måneder frem i tid.

SIF merker meget godt den internasjonale utviklingen på dagligvaresiden, der stadig færre beslutningspunkter (kjedeinnkjøpere) får stadig større innflytelse. Og disse ønsker færrest mulig leverandører med et bredest mulig sortiment og færrest mulig mellomledd i logistikken.

Brim Seafood er et av Islands største fiskeriselskaper – med egen fiske- og produksjonsvirksomhet. Selskapet ble etablert i 2002 ved en fusjon av tre andre selskaper - ÚA Seafood Group, Haraldur Böðvarsson og Skagstrendingur. Selskapet har virksomhet flere steder på Island samt i 12 fabrikker i fire land. Selskapet eier 15 egne fiskefartøyer og har en omsetning på omlag NOK 1,5 mrd.

Brim produserer fryste og ferske fileter og filetporsjoner, reker, panerte produkter og ferdigretter, saltfisk, tørrfisk og pelagiske produkter til både menneskemat og produksjon.

Icecon er et konsultentselskap på fiskerisektoren som yter tjenester innenfor så ulike felter som utdanning og ledelse, havforskning, "construction", teknologi og prosesser, marketing, salg, distribusjon og logistikk. Selskapet var en del av UA Seafood og ble således en del av Brim Seafood ved fusjonen i 2002. I selskapets kundeportefølje er flere lands myndigheter, fiskeriorganisasjoner og kommersielle fiskeriselskaper over hele verden.

## 11.1 Oppsummering fra studietur til Island

I internasjonal virksomhet er de nye utfordringene

- Norske interesser må inn på eiersiden i foredlingsanleggene i utlandet
- Nye globale markeder
- Dypfryst fisk (råvare) kjenner ingen grenser
- Nye råvarer. Tilapia tar marked fra torsk
- Økt konkurranse

Verdikjeden - produkter

- Jobbe for å bli en bedre leverandør gjennom forbedret logistikk
- Stabilitet i distribusjon - store kjøpere som McDonalds, M&S m.fl. klager på ustabilitet
- "At customers call"!
- Å kunne tilby et bredt produktspekter
- Own Label vs Brand Label (UK vs France)
- Økt verdiskapning! Filetering, porsjoner, EMV



## Verdikjeden – Markedsføring og salg

- Leverandørleddet må nærme kunden
- Større enheter => integrering => fangst, foredling og markedsføring på samme hånd!
- Oppbygning i markedene, "lokalisering" og infrastruktur
- Konkurransen står om "forbrukernes tallerken", dvs hva skal man spise i kveld?
- Ready Meals i Europa

## Nye konkurrenter – forandret verdensbilde

- Globalt marked ... ikke bare når det gjelder marketing og salg!
- Nye nasjoner - Kina, Vietnam, Thailand, New Zealand
- Dobbeltfrost vs single-frost råstoff
- En islending = 36 kinesere!!!
- Markedet velger ut i fra pris!
- Først flyttet vi inn arbeidere, nå flytter vi ut råvarer!

## Value chain – Logistik

- Verden er ett marked
- Kommunikasjon
- Transport mellom kontinenter = No Problem!
- Russisk/norsk/islandsk torsk, foredlet av islendinger i Thailand, solgt av amerikanere i USA! Billigere!!!
- Hurtiggående fartøy (40 knops) => Island – Europa på 24 timer, Island – USA på 3 dager!

## Kina

- If you can't beat them - join them!
- Foredling i Kina
- Markedsføring fra Kina
- Joint Ventures med Kina
- KINA er verdens største fiskerinasjon, og størst i oppdrett! => 32% av fangst og oppdrett i verden

## Islands svar til Kina

- Samarbeide
- Større fokus på egen foredlingsbedrifter
- Reduserte kostnader
- Mer spesialisering
- Økt automatisering
- Roboter, automatiserte prosesser, maskiner som fjerner ben, osv.
- Fersk fisk!

## "The World of fish"

- Totalproduksjonen av fisk (vill pluss oppdrett) i 2001 var omlag 130 mill tonn, samme nivå som 2000.
- Verdien av den totale fiskeimporten i verden gikk noe ned i 2001 til USD 59 300 mio
- Industrialiserte land sto fortsatt for mer enn 80% av totalen, med Japan som største enkeltimportør (22%)
- Japans import har flatet noe ut – henger sammen med landets økonomiske situasjon
- EU øker sin avhengighet av importert fisk – representerer nå 35% av total fiskeimport

## Trender i dag

- Økt etterspørsel etter oppdrettsfisk som substitutt for villfanget - Tilapia, Seabass, Basa
- Økt fokus på lavkost produksjon av kvalitetsvarer i Kina og Øst-Europa

- "The World of fish" endrer seg – meget raskt!
- Markedet er ikke lenger lokalt eller regionalt – det er globalt
- Firmaer fra hele verden ser etter nye muligheter over hele verden
- Kina tiltrekker seg flere og flere internasjonale produksjons- og salgsselskaper
- Raskt økende konkurranse

Selv om mange av de islandske momentene, synspunktene og argumentene gjelder en internasjonal og global situasjon anser Prosjektgruppen flere av dem som helt relevante også for dette prosjektet. Dette fremkommer i det følgende.

## 11.2 Generelle betraktninger om forbedringsområder

- *Fisk en utfordring for supermarkedet!* uttalte Produktgruppesjef Thore Berthelsen i Profilhuset Meny-Ultra til Handelsbladet FK den 2. mai 2001.

– *Det dreier seg om varer, og det dreier seg ikke minst om mennesker. Menneskene i supermarkedets fiskeavdeling er kanskje den viktigste faktor når spørsmålet om hva må gjøres for å øke forbruket av sjømat skal besvares.*

– *Utfordringene er mange for å øke salget av sjømat, men først og fremst må personalet ha fagkunnskapen og utvise nødvendig kreativitet. De må skape et miljø og et fristende vareutvalg slik at fiskeavdelingen virker som en magnet på kundene. Frem til i dag ser det ut som om supermarkedskjedene prioriterer feil når det gjelder å utvikle fiskeavdelingen. Vi legger ned mye tid og ressurser når innredning og utstyr skal anskaffes, men når vi skal ansette en person i avdelingen som koster flere hundre tusen kroner årlig, er vi ikke på langt nær så grundige.*

- *Nøkkelen er at fiskehandlerfaget oppgraderes ikke bare i supermarkedene, men i hele verdikjeden. Fiskehandlerfaget må bli et interessant og morsomt yrke som ungdom gjerne satser på og kan være stolte av.*

– *Og så vi må betale skikkelig, mener han. Like viktig er det å ha høy kvalitet på varene. Ikke selge sur torsk eller gammel laks som egentlig skulle ha vært et eller annet sted i utlandet, men som av en eller annen grunn osv. Prisen er gunstig men kvaliteten deretter og resultatet er misfornøyde kunder.*

–*Et utsagn jeg ofte blir møtt med er at "det vi ikke får solgt i Europa, kan vi kvitte oss med i Norge". Hvorfor skal det være slik? Det norske marked bør jo være minst like betalingsdyktig som markedene nede på kontinentet.*

*Et annet sørgelig kapittel er manglende vilje i industrien til å satse på produktutvikling. Det er ikke kommet mange nyhetene de siste årene, men noe av årsaken til dette er nok en noe manglende vilje i handelen til å ta i mot nye produkter. – Her må partene skjerpe seg! Industrien må på offensiven, gi oss nye produkter og hjelpe oss til å gå nye veier, sier Berthelsen.*

– *Helt sikkert er det at forbedringspotensialet er stort gjennom hele verdikjeden. Klarer vi å skjerpe oss på de nevnte områder, tror jeg fiskeomsetningen har en stor fremtid i dagligvarehandelen. I et av våre supermarkeder som har lagt ned mye ressurser på området utgjorde fiskesalget i forrige uke 17 prosent av en omsetning på rundt 60 mill. kroner årlig. Dette viser mulighetene. Vedkommende som driver den fiskeavdelingen lever og ånder for dette. Han skaper og gjør hele tiden noe med fiskeavdelingen sin. Han lager f.eks. isfjell i disken slik at det ser ut som om varene kommer fra Svalbard, han tilbyr smaksprøver osv. Men sist og ikke minst er han den av våre "fiskehandlere" som er strengest på kvaliteten. Det skaper i sin tur og lyst og vilje hos leverandøren til å hjelpe ham, med det resultat at kunden som kommer til denne avdelingen rett og slett får lyst til å handle.*

Prosjektgruppens forslag til tiltak for å øke sjømatkonsumet innebærer ikke at hele den norske fiskerinæringen og dagligvarehandelen med et sverdslag løser alle sine problemer og utfordringer. Våre forslag tar utgangspunkt i målsettingen om at norske forbrukere skal få best mulig tilgang til mest mulig fersk sjømat størst mulig del av året i dagligvarebutikkene og at handelen ser på sjømat som et satsingsområde med et stort uutnyttet potensiale.

Utfordringene som næring og handel står overfor er mange – logistikk (inntransport, Cross Docking, lager, produksjon, uttransport til butikk), produktutvikling, marketing, EMV, salgskompetanse, markedskompetanse for å nevne noen. Vi kommer tilbake til disse i det følgende.

I regi av SPIN har det i 2003 vært avholdt uformelle samtaler mellom representanter for Fiskeridepartementet og kjedene. Det er Prosjektgruppens bestemte oppfatning at slike samtaler bør formaliseres og utvides. Utgangspunktet for en slik tanke er å finne også i St.meld. nr. 51 (1997-98) - Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring – pkt 1.3 Verdikjeden. Her står det blant annet:

*"Fiskeridepartementet legger vekt på at det offentlige virkemiddelapparatet bidrar til å fremme samarbeid i næringen."*

Det vil være til meget stor gjensidig nytte at de politiske og byråkratiske beslutningstakerne får et bedre innblikk i markedets premisser, muligheter og utfordringer og vice versa. Så vidt Prosjektgruppen har bragt i erfaring har det ikke vært slik formell kontakt tidligere, der kjedene i fellesskap gis mulighet til å presentere seg.

NorgesGruppen, ICA Norge og Coop – som alle har en definert ferskvareprofil - ønsker færre bestillingspunkter for sjømatprodukter. Alle kjeder etterlyser riksdekkende leverandørsystemer som med bedre og mer effektiv logistikk enn dagens fragmenterte systemer kan levere prepakke, ferske produkter av fisk og sjømat - fortrinnsvis over kjedenes eget grossistsystem slik at dette kan samordnes med dypfrost og hermetisk fisk og sjømat. Kjeden ønsker ett sted å henvende seg hvor det finnes oppdatert informasjon om varetilgjengelighet, priser osv. SIFO-forsker Runar Døving viste under FISK 2003 at dårlig tilgjengelighet/tilgang på fersk fisk og sjømat er det viktigste hinderet for at folk ikke kjøper og spiser mer av det. I vurderingen "kjøtt eller fisk til middag" så orker ikke folk å bruke tid på å lete etter fisk – de velger kjøtt.

Handelen ønsker lik innkjøpspris på fisk og sjømat over hele landet, slik det er på andre varegrupper, fordi dette er en forutsetning for riksdekkende kjeder som skal ha lik prisprofil over hele landet.

Også de fleste produsentene synes det vil være interessant å ta del i et riksdekkende salgssystem for ferske fisk og sjømatprodukter til det norske dagligvaremarkedet dersom et slikt system etableres. Og de er godt kjent med kjedenes ønske.

Av de leverandører som mener at et slikt system er interessant er det én som mener at eierskap vil være en forutsetning for deltakelse, for å sikre egen innflytelse. De øvrige ønsker seg innflytelse, men av ulike grunner stiller de ikke eierskap som et krav for å kunne øve denne innflytelsen.

Det er imidlertid de som tviler på sin egen evne og vilje til nødvendig markedstilpasning for å kunne samarbeide i en slik konstellasjon. Utfordringen for disse vil bli på sikt å unngå å skvises ut av volummarkedene og i beste fall sitte igjen som en liten nisjeleverandør.

Noen produsenter mener at det allerede er to prosesser som driver frem en restrukturering av bransjen. For det første handelens krav om å tilfredsstille nye kvalitetsreformer (BRC). For det andre vil det skje en avskalling på produsentleddet av bedrifter som ikke ønsker eller lykkes med nødvendig PU og videreforedling av ferske produkter.

Norske Sjømatbedrifters Landsforening har utarbeidet en rapport om emnet: "Riksdekkende Samarbeid – En Mulig Strategi For Regionale Ferskfisk-grossister" som belyser flere av de aktuelle problemstillinger og utfordringer. Rapporten følger som vedlegg.

### 11.3 Sporbarhet, strukturendringer og utflagging

Aftenposten hadde den 30. desember 2003 en artikkel med headingen ”2500 arbeidsplasser borte i fiskeindustrien”. Dette gjaldt perioden 1. januar i 2002 frem til 22. september i 2003. LO Industri, som organiserer de oppsagte arbeiderne, tok opp problemstillingen med fiskeriministeren og næringsministeren. Her påpekes flere relevante utfordringer og løsningsforslag:

*I løpet av de siste to årene har hver sjette fiskeindustriarbeider mistet jobben. I Finnmark er industrien langt på vei utradert. I løpet av de siste tre årene er antall filetanlegg redusert fra 23 til 7, viser tall som LO presenterer på møtet med de to ministrene i dag. Resultatet er ledighet og utflytting av fiskeriavhengige områder. I Vardø er f.eks. ledigheten på hele 9,3 %.*

*- Det har vært altfor lite oppmerksomhet om dem som har mistet jobben, mens det har vært en ensidig fokusering på antall konkurser, aksjonærtap og bankvesen. Det er derfor vi har bedt om et møte med fiskeri- og næringsministeren, opplyser Jørn Prangerød, leder av LO Industri til Aftenposten. LO har heller ikke alle løsninger på krisen. Men organisasjon har tatt initiativ til et forskningsprosjekt som skal kjøres i regi av forskningsfondet til Fiskeri- og Havbruksnæringsens Landsforening (FHL). Også Fiskarlaget og FHL står bak prosjektet.*

*- Det går ut på å se på hvilke forutsetninger vi har i dag, hvorfor vi ikke får det som skal være fremtidsnæringen til å fungere, og hva som skal til for å bringe oss videre. Det er for eksempel ingen helhetlig næring, men her konkurrerer man innbyrdes, sier Prangerød.*

*Mens industrien på land er avhengig av å kunne levere 365 dager i året, har de kanskje ikke råstoff lenger enn til mars-april. LO mener derfor at industrien må få adgang til å eie både kvoter og fiskefartøy. Det har ikke industrien i dag - selv om det er mange unntak. Dette er et omstridt spørsmål, og her vil nok LO være på kollisjonskurs med Fiskarlaget.*

*Et annet poeng Prangerød nevner, er at det er altfor mange eksportselskap i Norge. I dag er det registrert over 500 eksportører eller salgsselskap i Norge. De har et begrenset utvalg og konkurrerer ofte med hverandre om de samme kundene internasjonalt.*

*Til sammenligning har Island bare tre eksportselskap, og islendingene selv mener det er i overkant. Samtidig foretrekker de toneangivende kundene, og det er gjerne store dagligvarekjeder, å forholde seg til færrest mulige leverandører for å kjøpe et bredest mulig utvalg av disse. Prangerød sier at det fører til at norske selskap utkonkurrerer hverandre på pris og ut av markedet, i stedet for å bygge opp markeder som gir merpris.*

*- Myndighetene må derfor stramme inn kriteriene for å innvilge eksporttillatelse og å stimulere til sammenslåinger blant de eksisterende, sier Prangerød.*

*- Er det mulig å drive lønnsomt i Norge med den konkurransen vi har fra lavprisland som Kina?*

*- Ja, jeg tror det er mulig. Men vi må være i front når det gjelder teknologi. Vi har et fortrinn med fersk fisk. Vi må lage avtaler som gjør at kundene er villig til å betale noe mer for produkter fra Norge. Når det gjelder frosne ferdigprodukter, er det krav om å merke hvor produktet kommer fra. Men det er ikke noe krav å merke hvor produktet er produsert, og det beklager vi, sier han også.*

*- Tror du det er mulig å få tilbake aktiviteten i Finnmark?*

*- Poenget er å skape trygge, stabile, helårige og lønnsomme arbeidsplasser, understreker Prangerød som også sier at næringen trenger en drivkraft, og det mener LO er myndighetenes ansvar. Fordelen med myndighetene som katalysator, er at de kan gjøre de nødvendige tilpasninger i lovverket til den strukturen næringen trenger, er konklusjonen hans.*

Den 4. januar 2004 hadde Aftenposten en artikkel der Rolf Domstein og konsernsjef Yngve Myhre i Norway Seafoods blir intervjuet rundt problemstillingen om norsk fiskeindustri vil flagge ut. Her

fremkommer synspunkter som Prosjektgruppen mener absolutt hører sentralt med i diskusjonen om mulige løsninger rundt posisjonering av en fremtidig norsk fiskeindustri:

- *Vi har forlenget innsett at det ikke lenger er lønnsomt å drive med arbeidsintensiv hvitfiskproduksjon i Norge. Mens klippfiskproduksjonen er flyttet til Portugal, er sildeproduksjonen flyttet til Øst-Europa. Det er med andre ord ikke bare hvitfiskfilet som har tapt terreng, sier konsernsjef **Rolf Domstein** ..... Det er først og fremst tollbarrierer og kostnadsnivået som er årsak til utviklingen.*

- *Det vi så langt har sett, er at lavkostprodusenter som konkurrerer på pris, lager tradisjonelle standard-produkter. Mens vår oppgave må være å finne nisjekunder som foretrekker fiskeprodukter laget i Norge, og som er villig til å betale for det. Kunsten blir å finne markeder der norske produkter har en preferanse. Det er snakk om å omstille seg, og de som ikke klarer det, vil ikke overleve, sier Domstein.*

*De produkter der Norge har et fortrinn, er bl.a. ferske produkter som krever gode logistikkløsninger og en nærhet til markedet. Da nytter det ikke å la fisken gå via Kina.*

*Domsteins selskap har satset på det nordiske markedet når det gjelder hvitfisk. Det dreier seg først og fremst om frosne fileter og mer bearbejdede produkter av torsk og sei. I dette markedet betyr forøvrig sporbarhet og opprinnelse mye. Domstein har lagt vekt på å kunne dokumentere hvor fisken kommer fra. Kundene er opptatt av at det vi driver med er bærekraftig, sier han også. Han tror forøvrig at norsk fiskeindustri har lagt det mest dramatiske året bak seg, kapasiteten er nedbygget, og nå er det mest et spørsmål om å omstille seg til en ny virkelighet.*

*Konsernsjef **Yngve Myhre** i Norway Seafoods både håper og tror at næringen er kommet over den verste kneika, men han er ikke enig med Domstein i at det ikke er mulig å drive med tradisjonell produksjon av hvitfiskprodukter i Norge. Han henviser til at det er fortsatt mange aktører igjen, og at det er flere mindre og enkelte større selskaper som driver bra.*

- *Ja, vi har tro på at det nå skal gå bedre for den tradisjonelle driften. Men det er svært viktig at fiskerinæringen gis rammebetingelser til en fortsatt omstilling slik at vi kan tilpasse oss et internasjonalt og konkurranseutsatt marked. Det må heller ikke opprettholdes for mange politiske føringer og begrensninger for næringen, sier Myhre.*

*En av de endringene som allerede er skjedd, er omleggingen av kvoteordningen for fiskeflåten. Etter at det er gitt faste kvoter til hvert enkelt fartøy, behøver de ikke "kappfiske" hele årskvoten i de første fire måneder, men kan fordele den over året. I siste halvår er også prisene bedre. Myhre håper det vil føre til at industrien får jevnere leveranser av råstoff, slik at kundene kan få fisk 364 dager i året. Det vil ikke minst øke verdien av fisket for alle parter, understreker han også.*

- *Hvis vi kan øke gjennomsnittsprisen med 2 kroner pr. kilo på torskefisket i 2004, vil flåteleddet øke sin inntjening med mellom 200 og 300 millioner kroner neste år. I tillegg vil de i næringen som lever av å foredle fisken på land, kunne holde aktivitetene i gang hele året. Det vil gi grunnlag for innpass i nye og bedre betalte markeder for fersk og frossenfisk, sier han også.*

Den 8. januar 2004 hadde Aftenposten et intervju med direktør Christen Mordal i Fiskeri- og Havbruksnæringens Landsforening (FHL) om samme tema. Intervjuet har overskriften "**Filet-industrien er ikke dødsdømt**". Også her fremkommer synspunkter som hører med i diskusjonen:

- *Jeg er ikke enig i analysen at det er ulønnsomt å drive med tradisjonelle hvitfiskprodukter i Norge. Den største utfordringen har vært valutaen .....*

- *Vi har fortsatt mye igjen av den tradisjonelle filetindustrien, og en rekke bedrifter, også blant de større, satser tungt på det i Norge. Samtidig ser vi at veldig mange legger om produksjonen til fersk filet og marinerte typer. Fortsatt er det en del som driver med den mindre lønnsomme*

*blokkproduksjonen, sier han. – Det er folk som tjener penger på tradisjonell produksjon, og som må ha blokkproduksjon for å kunne tilby også det til kundene.*

*- Vi kan ikke tillate oss å mene at filetindustrien er døden nær. Vi er nødt til å ta utfordringen gjennom fortsatt produktutvikling, ved å rasjonalisere produksjonsprosessene, og vi er nødt til å jobbe med markedet, er Mordals oppsummering av de tiltakene som må gjennomføres.*

.....

*- Fiskekvotene er økt, og færre skal dele på tilgjengelig råstoff. Utfordringen er å beholde råstoffet i Norge, og at det ikke blir sendt ubearbeidet ut av landet.....*

Den 9. januar følger konsernsjef i Stolt Sea Farm Holdings, James Stove Lorentzen, opp i diskusjonen om nødvendige tiltak under tittelen **”For mange aktører i fiskeri og havbruk”**. Selv om utgangspunktet for artikkelen er oppdrettsnæringen mener Prosjektgruppen at hovedkonklusjonene i artikkelen også er relevante for de problemområder som omhandles av gruppens prosjekt:

*Fisk og havbruk er industri på linje med gjødsel og skogbruk. Hvor er Jan Reinås? Det er ham vi trenger i norsk fiskeindustri, sier konsernsjef James Stove Lorentzen.*

*Lorentzen leder et globalt konsern som driver med oppdrett av laks og ørret, men også andre fiskeslag. Han mener at både laksenæringen selv og myndighetene må våge å ta tak i de mange utfordringene som ligger i næringen.*

*- Det som trengs, er en kraftig konsolidering av salg og markedsføring. Vi trenger ikke mer enn en håndfull eksportører. Vi trenger ikke så mange slakterier, og vi må ha store og effektive klekkerier, oppsummerte Stove Lorentzen i et friskt innlegg.*

*Men når det gjelder selve oppdrettet av matfisk, må det til en regional konsolidering, og her er det nok med 10- 12 konsesjoner pr. aktivitet, mener Stove Lorentzen. Han vil dessuten ha fri omsetning av konsesjoner, og at nye konsesjoner legges ut på auksjon. I dag selges de til fast pris.*

*Med færre eksportører tror Stove Lorentzen det ville blitt mer stabile laksepriser. Få store selskaper ville følt mer ansvar for lakseprisen, og vi ville trolig sluppet de periodene med de laveste lakseprisene.*

*- Den økonomiske situasjonen vil tvinge gjennom en konsolidering i næringen. Bankene sitter på en del de sannsynligvis ønsker å selge, og vi vil se mer oppkjøp i årene som kommer .....*

I 1996 begynte Unilever å samarbeide med WWF om å etablere et sertifiseringsprogram for produkter basert på villfanget fisk og annen sjømat fra bestander som er ikke er utrydningstruet og er dokumentert bærekraftige. Det er ingen kvalitetsvurdering i merkingen. I 1999 ble MSC (the Marine Stewardship Council) etablert som en uavhengig non-profit organisasjon. I dag finnes det internasjonalt 2-300 produkter fra ulike produsenter som har MSC-logo, slik at forbrukerne har den som et av flere valgkriterier.

Når dette systemet kommer i gang for fullt og blir operativt i Norge, noe de norske kjedene bekrefter at de arbeider med, vil det være vanskelig for en produsent å komme unna med unnvikende kommentarer om sine produkters opprinnelse, produksjonssted, merkebestemmelser etc.

Britiske kjeder ligger i forkant når det gjelder sporbarhet. Én av kjedene har uttalt at de jobber for at alle villfiskprodukter de selger skal være MSC-godkjent innen en viss tid. Tidligere var denne fristen 2004, men den er nå utsatt. Britiske kjeder bruker i dag MSC som et offensivt tiltak for å posisjonere seg overfor sine forbrukerkunder som en miljøbevisst kjede.

Så langt Prosjektgruppen har klart å bringe i erfaring er det et EU-direktiv om sporbarhet under utarbeidelse, hvor det legges særlig vekt på miljømessige hensyn og ikke minst sporbarhet mht bærekraftig ressursutnyttelse. Sverige har de siste par år hatt problemer med torsk fra Østersjøen. Deler av svensk dagligvarehandel har besluttet at de ikke skal selge slik torsk i sine butikker.

Aftenposten 16. januar 2003 refererer at Fiskebåtredernes Forbund nå søker om å få delta i MSC-ordningen for norsk-arktisk torsk, sei og hyse samt nordsjøsei. Bakgrunnen for dette er at andre land, som konkurrerer internasjonalt med Norge, allerede har begynt å merke sine fisk- og sjømatprodukter med MSC.

#### 11.4 AS Fiskepakking – et strukturforslag på omsetningsmodell

Prosjektgruppens trolig viktigste forbedringsforslag er at det etableres en pakkesentral i Oslo – AS Fiskepakking (ASF). I nedenstående figur er prinsippet fremstilt i all sin enkelhet.

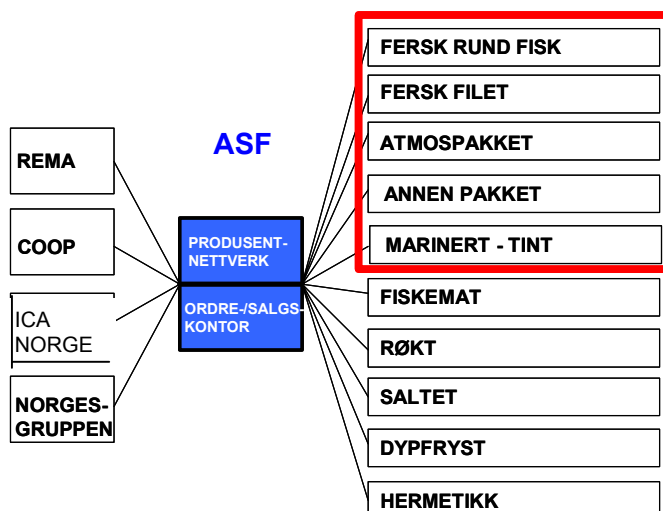
ASF Oslo skal ikke dekke hele landet, men de omlag 60% av Norges befolkning som bor i Østre Handelsfelt. Her ligger også et klart flertall av landets største butikker ikke minst blant de som har manuell fiskedisk. Østre Handelsfelt betjenes av grossistlagre i Oslo. Derfor starter ASF her.

Hvor ASF skal etableres innebærer en avveining av flere spørsmål. Nærhet til ressursene gir tilgang til råstoff med optimale kvalitetsbetingelser. Nærhet til markedet gjør at man fortløpende kan respondere på kundenes ønsker og behov. Produksjon nær markedet betyr også vanligvis at man har mange alternative leverandører å velge mellom og dermed kan skaffe råstoff til et bredt sortiment. Produksjon på norskekysten kan dermed bli et problem fordi sesongfiskeriene ofte innebærer at et fåtall arter dominerer i fangstene store deler av året. Med MAP og kjede-/butikkpakkede produkter kan sortimentet skaffes fra flere leverandører uten reduksjon av kvalitet. Den geografiske avstanden betyr at fiskens kvalitetsreserver forbrukes på veien til butikken. Satser man på produksjon av fisk som er i ferd med å gå ut av dødsstivheten (post-rigor, etter 1-2 døgn), kan transportperioden fra kysten til ASF "brukes" for å fremskaffe slik fisk.

Lokaliseringmessig er det to alternativer for ASF som peker seg ut på et tidlig stadium – i dagens Oslo Fiskehall eller ved det mest optimale trafikknutepunkt (Oslo Øst). Uansett så må ASF sees i sammenheng med den virksomhet som i dag skjer blant fiskegrossistene i Oslo-området. Disse besitter nødvendig kompetanse om fersk fisk, og deres samordnes med på en måte som sikrer dem inntekter. Med endrede arbeids- og ansvarsområder er det i tillegg to utfordringer som må hensyntas allerede fra begynnelsen.

For det første vil kjedenes presumptive uniformering av sine sortimenter kunne medføre at lokale spesialiteter blir borte, kort sagt fordi ingen butikker skal ha dem. Dernest er det en fare for at dersom fiskegrossistene mister vesentlige deler av sin funksjon i foredling og produksjon av store volumvarer så vil de legge ned fordi salget av de gjenstående spesialitetsproduktene uansett vil ha et særdeles begrenset kundegrunnlag. Begge deler vil være sterkt skadelige for mangfoldet av fiskeprodukter, og man vil i stedet komme inn i en "ond sirkel".

ASF skal således være en test på om det er mulig å ta ut synergier i håndtering og salg av ulike produktkategorier. "Fallhøyden" er mindre og fleksibiliteten for justeringer er større ved å velge en slik modell og ikke sette igang et riksdekkende opplegg fra Dag 1, som i verste fall ikke klarer å "levere" – bokstavelig talt. Såfremt det viser seg mulig vil modellen kunne tilpasses flere regioner i landet.



Produktgruppene som er markert med rød firkant er de kategorier som har de største utfordringene i et slikt system. Sammenhengen mellom disse og i hvilke kjedekonsepter de vil finnes er:

	<u>SUPERMARKED</u>	<u>LAVPRIS</u>
Fersk rund	JA	NEI
Fersk filet	JA	NEI
MAP	JA	JA
"Butikkpakket"	JA	JA
Marinert	JA	JA

Prosjektgruppens hypotese er at en optimal løsningsmodell må innebære at:

1. Kjedenes ordres mottas og sorteres pr kategori
2. ASF er "opsamlingspunkt" for ordre og tilgang på fisk (nødvendigvis ikke fysisk oppsamling) samt shoppet oppdrettsfisk
3. Fersk fisk transporteres inn til ASF
4. Her skjer nedskjæring og butikkpakking, evt også MAP
5. Lager
6. Evt uttransport koordinert med andre sjømatkategorier enn bare fersk

Et relevant spørsmål er: "Hva er bakgrunnen og hensikten med "butikkpakket" (fersk konsumentpakking) og MAP? Vi har jo fryst, saltet, røkt og hermetikk"!

- Først og fremst at forbrukerne foretrekker fersk fisk, dvs kjølt fremfor fryst osv.
- Vi vet at forbrukerne har preferanser for skinn- og benfrie produkter, dvs gryteklar vare.
- Konsumentpakket, dvs enten butikkpakket eller MAP, for selvbetjent salg i butikkens kjøledisker vil påvirke butikkens lønnsomhet innen kategorien og derved øke kjedenes interesse for fisk
- Konsumentpakket vil øke tilgjengeligheten for fersk, dvs kjølt, fisk. Alle butikker har kjøledisker, mens det er kun ca 460 som har manuelle fiskedisker

ASF må holde seg løpende orientert om fangster og tilgjengelig kvantum og koordinere disse med ordres fra dagligvarekjeder, fiskehandlere og storhusholdninger. Om natten skal ASF ha sine leveranser til videre foredling og distribusjon til kunder over hele østlandsområdet. Importvarer (fisk og skaldyr) følger egne rutiner. Kjedenes kan derved bestille hele sortimentet fra ett sted. Forutsetningen er at minst to av de fire kjedene skal kjøpe sine produkter fra ASF og at det inngås strategiske allianser med disse kjedene om priser, volumer, resepter etc. Dette er i og for seg en utfordring, men kjedene ser selv at storskala er nødvendig for i det hele tatt å komme et skritt videre. Så må heller utviklingen vise om det er grunnlag for å starte konkurrerende virksomhet. I så fall er omsetningen så stor at både næringen og handelen bør være tilfreds.

Smart Club i Oslo har organisert sin enorme fisk- og sjømatavdeling etter de samme prinsippene som ASF-figuren, dog i mindre skala enn ASF er tenkt. Hos Smart Club kjøres hver dag fersk fisk og sjømat inn i en egen avdeling for nedskjæring og foredling. Kundene finner alt fra Sushi og fileter til steinbitkarbonader og fløtepudding i diskene. Utsolgt er det største problemet og datoutgått eksisterer angivelig ikke i deres fiskeavdeling.

Også flere supermarkeder – blant andre ICA Ullevål (Oslo) og Centra Høvik (Bærum) – har nylig lagt opp ny fiskeavdeling og tilbyr nå sine kunder manuelt betjente disker med komplett sortiment:

- Fersk rund fisk og fersk filet
- Butikkpakket ferske filetstykker og ferdigretter
- MAP-produkter
- Fiskemat
- Dypfryst

ASF vil gjøre det enklere for flere butikker å "matche" de supermarkedene som pr i dag har størst tilbud av sjømat.



I Sverige og Danmark selges det MAP-fisk i supermarkeder. Her har det vist seg at forbrukerne oppfatter at disse produktene supplerer det eksisterende utvalget og at de derfor er med på å øke omsetningen av fisk. I Norge har lavpriskjedene Kiwi, Rema og Rimi tatt inn MAP-produkter fra Fjord norsk Sjømat og Marian Seafood. Prosjektgruppen er ikke kjent med status for eventuelle markedstester som pågår, men disse kjedene har sett nytten av å selge atmosfærepakket fisk i sine butikker. Utfordringen ser ut til å være begrensningene i kommunikasjonen med kundene på grunn av strenge regler for hvordan materiell skal benyttes i butikk, i den grad det overhodet tillates.

Fisk og sjømat er den eneste kategorien der kjedene ennå ikke har tatt initiativ til "egne, integrerte løsninger", slik de har gjort på andre ferskvaregrupper. Prosjektgruppen føler seg rimelig sikker på at dersom kjedene beslutter å satse mer på fisk og sjømat så må det tenkes helt nytt i forhold til de kompliserte og fragmenterte systemer som det opereres med i dag. Hvis ikke så vil enten initiativet til kjedesatsing bortfalle, eller kjedene vil selv organisere sine leveringssystemer og integrere disse i sin virksomhet.

ASF vil:

- Bygge opp nødvendig markedskompetanse
- Kunne utnytte de helt nødvendige storskalamulighetene
- Gi maksimal fleksibilitet i produksjon og logistikk
- Være topp effektiv gjennom blant annet ny teknologi
- Være mindre sårbar for råstoffsvingninger

Et konsept som ASF vil tilfredsstille kjedenes krav på følgende områder:

- Sporbarhet
- Juridiske aspekter ved varedeklarasjon etc
- Langsiktighet og forutsigbarhet
- Sentrale forhandlinger
- Kvalitetsstandard og kvalitetssikring
- Kontinuerlig standard kvalitet
- Fast avtalt sortiment over hele landet, fordelt på kategoriene
  - Hvit og rød rund fisk og filet
  - Bearbejdede produkter og fiskemat
  - Importprodukter
- Produktnyheter og produktutvikling
- Emballasje- og logistikutvikling
- Konsentrasjon om "hverdagssortiment"
- Like priser over hele landet
- Tilfredsstillende priser og inntjening
- Merkebygging – enten som EMV eller industrimerkevare
- Markedshjelp
  - Opplæring av butikkansatte
  - Demonstrasjon i butikk
  - Andre markedtiltak og butikkaktiviteter

Egil Sætveit fra Coop Norden sa det slik under FISK 2003:

*Rasjonalitetshensyn i forhandlinger, samarbeide, logistikk etc gjør det ønskelig for kjedene å få alt fra ett sted.*

I ASF er det ikke tatt stilling til logistikk-løsning, dvs om varene skal leveres over dagligvaregrossist, fiskegrossist eller direkte fra produsent/leverandør, men dagligvaregrossistene kan i dag håndtere både kjøle- og ferskvarer.

Ferdige fileter, filetstykker og ferdigretter kan enten leveres som "butikkpakket" eller som MAP. Prosjektgruppen er kjent med at det pågår en viss diskusjon om den reelle forlengelsen av holdbarhet ved hjelp av MAP. Gitt at MAP har en dokumentert effekt ser gruppen MAP som den eneste gangbare vei for fiskerinæringen for å nå frem til de 3500 – 4000 butikker som ikke har manuell disk, men som

ønsker å utvide tilbudet av sjømat. Da finner forbrukerne disse produktene på samme måte som de allerede finner kjøtt.

For leverandør(e) og ASF vil slik langsiktighet være positiv. Man kjenner prisene og er sikret salg av produktene. Utfordringen er avhengigheten av én eller få kunder samt den usikkerheten som er forbundet ved råvarepriser og -tilgang.

Det bør legges opp en strukturert utviklings-, oppstarts- og ekspansjonsprosess for ASF - med følgende faser:

1. Vurdering av alternative løsninger, studere tilsvarende sentraler andre steder
2. Nøye logging av leverandør- og kundekommunikasjon, salg osv – til bruk i forbedringer
3. Etablere ressursgruppe for å koordinere og forestå planlegging, iverksettelse og evaluering
4. Prøveproduksjon
5. Prøve ut inngående og utgående logistikk
6. Eventuelle endringer, justeringer og oppfølging
7. Ekspansjonsplan

Kritiske punkter er

- Tilstrekkelig kapital til nødvendige investeringer på kort og lang sikt
- Konkret forankring i kjedenes ledelse
- Jevn tilgang på råstoff
- Lav temperatur i hele verdikjeden (NB: Temperatur i butikkenes kjøledisker)
- Effektiv produksjon
- Effektiv logistikk
- Reell holdbarhetstid (svinn, retur osv)
- Opplæring av grossist- og butikkansatte.
- Markedsføring

Det anbefales å etablere en styringsgruppe som kan vurdere utviklingen innenfor:

- Logistikk
- Produktutvikling
- Produksjon, teknologi, hygiene
- Salg og markedsføring

SPIN og Prosjektgruppen vil kunne bidra vesentlig i en slik ressursgruppe, sammen med andre kompetansemiljøer som gruppen i så fall må forsterkes med.

## 11.5 Pris vs produktutvikling

Kjedenes innkjøpere har til oppgave å fremskaffe best mulig kvalitet til lavest mulig pris. En leverandør vil ha som mål å få best mulig betalt for sitt produkt.

Kjedene besitter de facto en markedsrett som gjør at de kan stille krav mht produsentens priser og prisnivå, produktutvikling, markedsføring, service, logistikk osv. Prosjektgruppen ser av de undersøkelser som er foretatt at pris står meget sentralt i forhandlingene. Prosjektgruppen tror at noe av dette skyldes at det (nesten) ikke er annet å forhandle om. Tilbakemeldingen fra kjedene er at fiskerinæringen er svært passive med produktutvikling, og de ber om at et offentlig organ må formulere standardkriterier for ulike kvalitetsnivåer på sjømat, slik det er for Parmaskinker, norsk laks i utlandet, vin, sigarer etc.

Forbrukerpreferansene har utviklet seg mot ønsker om større produktvariasjon, høy og stabil kvalitet og mer innhold i produktene. Samtidig er også forbrukerne svært prisfokuserende og er ikke villig til å betale mer for maten, noe som f.eks sammen med VG Matbørs og liknende setter kjedene under sterkt press for å senke sine priser. Kjedene har sine respektive internasjonale innkjøpsnett slik at de til enhver tid vet hva det koster å produsere en vare hvor som helst i verden. De kan på relativt kort tid foreta en sammenligning eller benchmarking for å finne fram til den billigste produsenten et annet

sted. Poenget er da at logistikk-kostnadene (transport og lager) ikke blir for store. Vi ser etter hvert at det i norske butikker finnes små-ørret fra Peru, hvitfisk fra Oseania, Findus-torsk fra Kina etc etc.

Det generelle inntrykket som Prosjektgruppen sitter igjen med er at alle de fire norske kjedene ønsker seg flere nye fiskeprodukter. Og de er selvsagt klar over at dette krever store investeringer, slik at de ikke samtidig kan forvente at de samme produsentene også skal redusere sine priser på standard-sortimentet. Men kjedene holder eventuelle rasjonaliseringsgevinster som følge av omstruktureringer utenfor i dette resonnementet.

Man ser for seg produktutviklingen både langs en akse med ulike fiskeslag og langs en kryssende akse med bearbeidings- og foredlingsgrad.

Tilbakemeldingene fra kjedene mht fiskeslag, kvalitet og pris ble besvart med en grovrangert parallell til kjøtt og kylling:

Kjøtt:	1. Indrefilet 2. Ytrefilet 3. Kotelett
Kylling:	1. Ferske brystfileter 2. ½ kylling 3. Fryste former/ferdigretter
Fersk fisk:	1. Steinbit, breiflabb 2. Torsk 3. Laks

Denne listen er ikke en rangering av favoritter eller salgsstatistikk.

Prosjektgruppen ba de intervjuede produsentene om selv å foreslå PU-forbedringer:

- Økt foredlingsgrad – ny pakningsteknologi – bedre design
- Flere produkter skinn og benfri varer – med og uten marinering

Halvparten av de spurte bedriftene har spesifikke mål for sin produktvikling. De konkrete målene anses som et viktig konkurransemiddel og holdes hemmelig. Men noen overordnede mål er rimelig identisk:

1. Høyere foredlingsgrad av produktene
2. Nye produkter uten ben og skinn
3. Ny pakningsteknologi
  - for å holde produktene ferske så lenge som mulig
  - for å legge tilrette for at produktene blir grossistdistribuerte
  - for å kunne selge produktene i selvbetjente kjøledisker
4. Bedre pakningsdesign og fysisk produktpresentasjon av de fysiske varene
  - bort fra pappsjaktel med foto og imaget av frossenfisk

Det er selvsagt ingen enkel vei til markedet. Og fordi kjedenes strategi er like forskjellig som de ulike leverandørenes strategi finnes det heller ingen standard løsning for å få en leveringsavtale til én eller flere kjeder.

Som et eksempel på ulik strategi refereres fra en artikkel i Dagbladet 20. januar 2002:

***Umulig å kombinere lavpris og mangfold.***

Først er det Reitan-sjefen **Ole Robert Reitan** som uttaler seg:

*- Vi har valgt å jobbe for å ha de laveste prisene i Norge. Da får noen andre heller satse på mangfoldet, sier Reitan til Dagbladet.*

*Han mener at det er umulig å drive kostnadseffektivt med et mangfoldig utvalg i butikkhyllene. Men Reitan frykter slett ikke høylytte klager fra misfornøyde kunder i Rema 1000-butikkene etter næringsministerens utspill.*

*- I 99 % av tilfellene opplever vi at kundene våre finner de varene de er ute etter. Hvis de ønsker noe spesielt finnes det jo butikker som fører de varene også, men ikke til lavpris. Man kan ikke forvente at alle skal være like flinke på alt, påpeker han.*

I samme artikkel intervjues også informasjonsdirektør **Per Roskifte** i Norgesgruppen, som mener ensidig fokus på matpriser kan føre til at kundene får dårligere varer i butikken.

*- ..... Prispresset på dagligvarebransjen er så ekstremt at det går ut over både utvalg og kvalitet, sier han.*

*Norgesgruppen, som eier kjedene Kiwi, Spar, Ultra og Mega, sier at de ikke har noe imot beinhard priskonkurranse. Men Roskifte tror stadige prissammenlikninger i media gjør mer vondt enn godt.*

*- Disse testene foregår på lavpriskjedenes premisser, med fokus på varer som er minste felles multiplum. Hvorfor ikke ha en sammenlikning på 300 gram fersk kolje? De som har 10000 eller 20000 vareslag i butikken får aldri uttelling for det.*

*Roskifte mener at trykket fra media, kunder og politikere om å senke prisene, kan få uheldige og hittil ganske ukjente konsekvenser.*

*- Når man i pristester for eksempel blir sammenliknet på appelsiner eller druer, kommer det ikke fram om de er steinfrie eller ikke. De som velger beste kvalitet, ryker nedover på lista. Dermed føler mange innkjøpsjefer seg presset til å ta inn dårligste kvalitet, fordi den er billigst.*

*- Du vil vel bare ha fokus bort fra profittjaget?*

*- Det er en myte at våre marginer er store. Vi er en presset bransje, som er mindre lønnsom enn de fleste andre, sier Roskifte, som i likhet med statsråden (Sponheim) håper at flere vil prioritere mangfold og kvalitet i framtida.*

*- For bransjen som helhet er det nok mange som er bekymret over lavprisbutikkens store markedsandel i Norge. Den er sikkert på topp i Europa.*

Med en så sterk konsentrasjon i markedet er det åpenbart at kjedene har stor makt til å velge eller å velge bort produkter. Samtidig er det viktig å ha klart for seg at kjedene kjemper om markedsandeler og for å bli forbrukernes førstevalg. Overordnet dette er selvsagt kravet til økonomisk inntjening.

Prosjektgruppens anbefaling er å prioritere produktutvikling fremfor prisreduksjoner.

## **11.6 Hvordan øke sannsynligheten for en vellykket produktlansering i dagligvarehandelen?**

Først og fremst må leverandøren kjenne de såkalte "driverne" i den aktuelle kategorien. Driverne kan være forhold som innovasjonstakten innenfor kategorien, antall nyheter, aktivitetsnivået, reklameforbruket, osv. Bak det økende antall lanseringer i dagligvarehandelen ligger et ønske om vekst – både på kort og lang sikt! Men kjedene og leverandørene har ikke alltid en felles kategori-definisjon, noe som er en forutsetning for en vellykket lansering. Kategoridefinisjonen vil kunne variere fra kjede til kjede siden forbrukernes kjøpsadferd er forskjellig i de ulike kjedene.

Den offisielle definisjonen av en kategori er: "En gruppe av produkter som forbrukerne anser for å tilhøre hverandre og/eller anses av dem eller butikken for å være substitutter for å dekke forbrukernes behov".

Et eksempel på kompleksiteten i dette kan være følgende tre spørsmål og svar. Utfordringen er at forbrukeren forutsetter å finne alle produkter i kategorien i nærheten av hverandre i butikken mens butikken også må ta praktiske hensyn (temperatur, vann, strøm osv):

	<u>FOR KJEDEN</u>	<u>FOR FORBRUKER</u>
1. Er SJØMAT en kategori?	NEI	JA
2. Er MIDDAG en kategori?	NEI	JA
3. Er DYPFRYST en kategori?	JA	NEI

Et annet eksempel er at tannbørster står sammen med tannpasta, tannpirkere etc og ikke i en "børsteavdeling" sammen med f eks oppvaskbørster eller toalettbørster.

Forbrukerne er primært opptatt av nye kategorier som gir dem en opplevelse av økt nytteverdi ikke nye produkter eller merker og i hvertfall ikke såkalte line extensions (variant av dagens produkt) eller kopi av konkurrentprodukter. Nye kategorier skapes gjennom innovasjoner og det er derfor svært viktig å vite hva som gjør et merke innovativt for ulike forbrukergrupper. Kjedene er i denne sammenheng opptatt av at nyheten tilfører ny omsetning og ikke bare spiser av dagens salg av dagens produkter ("kannibalisering").

Av 9278 "nye produkter" (nye EAN-koder) som ble lansert i Norge i 1999, var det kun 130 (1,4%) som kan karakteriseres som reelle innovasjoner. En innovasjon er i denne forbindelse en "ny oppfinnelse" i form av et teknisk gjennombrudd.

Å få ut produktet i flest mulig butikker så raskt som mulig ("numerisk distribusjon") er helt grunnleggende for å lykkes med lanseringer og det er mye viktigere for å få suksess enn f eks volum og markedsandel. Store butikker er viktigst i dette henseende ("veiet distribusjon")

Av de nevnte lanseringene fra 1999 var det under 10% som kan karakteriseres som vellykkede to år etter lansering, dvs at de har en numerisk distribusjon på over 50%.

For at en lansering skal lykkes må heller ikke produsenten behandle produktet som et etablert produkt for kort tid etter lansering. Mange produsenter – og kjeder - undervurderer den tiden det tar før et tilfredsstillende antall forbrukere har prøvet nyheten samt hvilke ressurser som skal til for å få den nødvendige oppmerksomheten. Lanseringsperioden er lang og man må ikke kreve kortsiktige resultater.

## 11.7 Logistikk og emballasje

Den 4. april 2001 hadde NRK TV i programmet Forbrukerinspektørene (FBI) oppe saken "Nord-Norge importerer fisk".

Denne handlet om at dagligvarekjedene frakter dypfrostet fisk fra Østlandet til butikkene i Nord-Norge samtidig som det i fiskevær som Skjervøy er umulig å få kjøpt fersk fisk. Saken viser hvordan tilsynelatende optimal og "økonomisk" logistikk kan (mis)oppfattes av folk som ikke er direkte involverte. NRK la ut saken på sin hjemmeside som følger:

*Folk i Skjervøy ble nærmest sjokkert da FBI tok dem med på en runde i Rimi og Prix-butikkene i fiskeværet og viste dem hvor frossenfisken egentlig kommer fra. Skjervøy tar imot 4000 tonn fersk fisk på kaia i året. Men ingen av butikkene selger fersk fisk.*

*Fiskebruket Skjervøyfisk produserer store mengder frossen Frionorfilet, men heller ikke denne fisken havner rett i Skjervøybutikkene. I stedet blir all fisk sendt til Trondheim eller Larvik for eksport, for salg i Norge eller for å bli sendt tilbake til Skjervøy! I frysediskene i Skjervøy fant FBI steinbitfilet og torsk produsert i Måløy i Sogn og Fjordane, sendt via Ytre Enebakk i Akershus til fiskeværet i Nord-Troms. Rimi og Prix solgte også fiskegrateng produsert i Sverige og fiskepinner produsert på Bornholm. Men det grelleste eksemplet var pakker med frossen Alaska Pollock, eller seifilet på godt norsk, som var fraktet til Tyskland for pakking før de ble sendt til Skjervøy.*

- Jeg tror ikke det jeg ser, og vi skal liksom leve i en fiskerinasjon, sier lokalpolitiker Henrik Johansen (KrF). Han mener befolkningen i nord må protestere og kreve at de lokale råvarene, som havet flommer over av, også blir tilgjengelig for nord-norske forbrukere.

I Skjervøy har det nylig blitt umulig for befolkningen å kjøpe fersk fisk på fiskebruket på grunn av strenge hygieneregler. - Det kan ikke være mening i at vi bor i et fiskevær og ikke kan skaffe oss fersk fisk. At vi i tillegg tilbys frossen seifilet fra Alaska til 100 kroner kiloen på Rimi, er rene skjære galskapen, sier pensjonist Arne Nilssen.

- Vi skulle gjerne ha solgt fisk fra Skjervøy, men vi er knyttet opp til de avtalene kjedeledelsen har, hevder nestleder Ole Alexander Mikkelsen i Rimi Skjervøy til FBI.

De fire store dagligvarekjedene i Norge, Rimi, Coop, Norgesgruppen og Rema 1000, har over 99 % av dagligvaremarkedet i landet. De handler fisk i store volumer der det er billigst, og all fisken dirigeres via sentrale lagre, vesentlig på Østlandet. Frossenfisk produsert i Hammerfest eller Skjervøy blir dermed fraktet nærmere 4000 kilometer tur/retur Østlandet før nord-norske forbrukere kjøper den til blodpris.

- Jeg forstår at forbrukere enkelte steder kan reagere på all transporten, men vi prioriterer de store markedene og de store volumene. Derfor har vi lært at dette er den mest effektive måten å distribuere fisk på, sier direktør Bent Nygård i Findus Norge til FBI.

Men statistikken viser at godstransporten på norske veier har økt voldsomt samtidig med denne "effektiviseringen". På ti år har veitransporten av gods økt med over 50 %, selv om godsmengden bare har økt med 16 %.

- Veiene i Norge har blitt så gode og drivstoff er så billig at kjedene tjener mer på å frakte fisken over lange avstander enn å tilby ferskvare, sier forsker Runar Døving i Statens institutt for forbruksforskning (SIFO). Han mener at forbrukerne må protestere, og kreve av kjedene at de leverer ferske, lokale råvarer.

Kontrollen med logistikken er en maktkamp på linje med EMV/merkevarer og prissettingen. Tilgjengeligheten av fersk fisk på forbrukermarkedet er avhengig av flere faktorer. For det første må fisken faktisk være tilstede i havet og må kunne landes. For det andre må det stå til rådighet et tilfredsstillende apparat til å frakte produktene til markedet. For det tredje må det finnes et apparat som kan bringe produktene frem til forbrukerne.

Dagligvarekjedenes Supply Chain kan håndtere både kjøle- og ferskvarer. Men butikkpakkede produkter, MAP og alle typer helt fersk fisk vil stille noen krav som gjør tilpasninger nødvendig. Her er kjedene åpne for diskusjoner med næringen om aktuelle samarbeidsmodeller – på individuell, regional og riksbasis. Men de forutsetter da at aktørene er store nok til at de kan oppfylle kvantumskrav osv.

På dagligvaresektoren er det som nevnt ca 460 butikker som har manuell fiskedisk. Selv om dette kun representerer ca 10% av totalt antall butikker, representerer disse butikkene opp mot 30% av den totale dagligvareomsetningen. Dette er store butikker med stor kundetilstrømming. I tillegg kommer resten av butikkene som har fryse- og kjøledisk. Det er grunn til å anta at kun få av de store dagligvarebutikkene som har manuell fiskedisk har tilfredsstillende fortjeneste på denne. Dersom fiskerinæringen utvikler butikkpakkede og MAP-produkter, er det grunn til å tro at mengden fersk hel og filet omsatt gjennom dagligvarebutikkene vil gå ned i de kommende år. Når en ser på utviklingen på kjøttsektoren etter at denne la om til stor grad av selvbetjening, er det for Prosjektgruppen innlysende at denne utviklingen vil tvinge seg frem. Fiskerinæringen kan velge å ha et pro-aktivt forhold til den.

En vesentlig begrensende faktor for tilgjengeligheten av ferske fiskeprodukter er, som nevnt under punktet om ASF, den geografiske avstanden mellom de områdene der fisken fanges og markedene. Denne avstanden er en gitt faktor, men man kan begrense problemene som følge av lange avstander gjennom å redusere tiden samt teknologi for å forlenge holdbarheten. Dessuten kan det forutsettes at det vil skje nesten kontinuerlige forbedringer i organiseringen av logistikken etter hvert som volumene

øker. Fysiske, administrative og andre hindre vil kunne forlenge den tiden det tar fra fisken er fanget til den er hos forbrukeren. Dette vil både redusere ønsket tilgjengelighet og øke kostnader og derved pris på sluttproduktet.

Når det gjelder ulike transportmåter – fly, båt, jernbane, på landeveien samt kombinasjoner av disse – må det i utgangspunktet stilles de samme krav og mål for å få en så rasjonell logistikk som mulig:

- Den tiden produktene befinner seg ombord i et transportmiddel må være kortest mulig
- Den tiden produktene befinner seg i omlasting være kortest mulig
- Transportmidler og lagre må minimum tilfredsstille minstekrav mht hygiene, temperatur og andre faktorer som påvirker produktkvaliteten
- Det må sikres at varehåndteringen ikke påvirker produktkvaliteten negativt
- Kostnadene ved distribusjonen må være lavest mulig

For å oppnå et best mulig distribusjonssystem er det nødvendig å se nærmere på tilgjengelig infrastruktur og eventuelt forbedre den. I Norge ligger de tettest befolkede områdene – som antas å være de største markedene – lengst unna der fisken fanges. Og det er med bakgrunn i dette faktum at man utjevner distribusjonen gjennom ulike måter å forlenge holdbarheten på.

Best mulig utnyttelse av infrastrukturen kan en oppnå ved å benytte tilgjengelig ledig kapasitet. Slik kapasitet kan f.eks. finnes ved å frakte varene om natten da det er lite trafikk. Eller en benytter ledig kapasitet i fly eller på jernbane.

Distribusjon og infrastruktur vil kunne variere fra fiskeslag til fiskeslag, fra sesong til sesong og fra distrikt til distrikt. Spesielt vanskelig vil det være å legge opp til en distribusjon som tilgodeser alle deler av landet med like fersk vare og til samme pris.

Prosjektgruppen konstaterer at det fortsatt er meget vanskelig å skaffe seg en fullstendig oversikt over dagens situasjon når det gjelder volumer, priser, distribusjonsformer etc. Det må være et mål for næringen at man strukturerer slike faktorer og elementer på en måte som gjør at næringen likestilles med andre varekategorier.

En bør også se nærmere på mulighetene for rasjonalisering i distribusjonen av fiskeprodukter i grossist- og detaljistledet. Dette gjelder både i forhold til dagligvarebutikker som fiskebutikker.

Etter Prosjektgruppens mening må det være av helt sentral interesse for fiskerinæringen å finne svar på hvorfor forskjellen i lovgivingen rundt bruk av tint råvare for kjøtt og fisk fortsatt eksisterer, selv om en frigivelse for bruk av tint fisk åpner for at utenlandske leverandører kan levere til det norske markedet.

Inntil situasjonen med kjølt/tint er avklart har Prosjektgruppen vurdert to mulige hovedlinjer for logistikk til ASF:

1. Rask forsendelse av nedkjølt rund fisk til Oslo/Østlandsområdet for der å atmoapakke i forbrukerpakninger og distribuere disse ut til handelen
2. Pakking av fisken i forbrukerpakning/atmos så snart som mulig etter ilandføring for deretter plukk og transport rett til kjedenes distribusjonssentre.

En interessant variant fra kjøttindustrien er pakking i store atmoapakninger - det være seg poser, sekk eller kasse - straks etter slakt eller ilandføring, for videretransport og senere bearbeiding og ompakking til forbrukerpakninger. Gruppen er ikke kjent med om det foreligger forskningsrapporter på dette, og foreslår derfor at det utredes om denne teknologien kan benyttes i en fremtidig logistikk- og pakkemodell for fisk og sjømat.

Den siste varianten, som baseres på dags- eller etterspørselsbasert pakking, kan derved skje nær sluttmarkedet både geografisk og i tid, og vil høyst sannsynlig gi positivt utslag for svinnekostnadene. I tillegg kan løsningen benyttes også for distribusjon til manuelle punkter i handelen.

Forutsatt at fisken tåler denne håndteringen - med tanke på senere nødvendig håndtering og bearbeiding - vil man på denne måten kunne foreta en nedpakking av produktet lokalt, og derved ta vare på ferskheten med vesentlig rimeligere utstyr og mindre arbeid enn tradisjonelle atmosfæretrekkere. Vurderingen av lengre holdbarhet og redusert svinn må sees opp mot disse "ekstra" pakkekostnadene.

Hovedutfordringen, som Prosjektgruppen ikke har hatt ressurser til å gå detaljert inn på, ligger i å kvantifisere de tunge og økonomisk usikre faktorene ved ASF. En detaljert gjennomgang og sammenligning av logistikk-kostnadene ved alternative produksjons- og distribusjonsalternativer (route-to-market) vil være en naturlig oppfølging av dette prosjektet. Dette representerer en oversiktlig og relativt kalkulerbar usikkerhet og dreier seg om å balansere ulike produksjons- og transportkostnader med kostnadene for sammenstilling og håndtering underveis i verdikjeden. Det hele må tilpasses de ledetider som markedet krever. Prognosestyring i forhold til ordrebasert produksjon vil også være en del av dette.

En slik "teknisk" analyse vil imidlertid normalt være basert på at sluttproduktet kan oppfattes som sammenlignbart i de ulike alternativene, både mht oppfattet kvalitet og virkelig holdbarhet til sluttbruker, samt at svinn/utgått dato-andelen, som representerer kostnader, er lik gjennom verdikjeden.

Dette punktet er det mest kritiske, både fordi det er helt sentralt at oppfattet kvalitet til forbruker vs pris blir positiv, og samtidig er det her den største økonomiske usikkerheten i prosjektet vil ligge.

Prosjektgruppen har heller ikke gått inn på faktorer som:

1. Fordeling av de totale svinn-kostnadene på de enkelte aktørene gjennom kjeden
2. Holdbarhet og nedbryting for ulike fiskeslag i løpet av produktets livslengde
3. Om og evt hvordan rask nedpakking i MAP påvirker kvalitet og holdbarheten

Disse vurderingene må også inngå i de endelige vurderingene av ASF.

## 11.8 EMV/Private Label - merkevare

Det er svært delte meninger rundt EMV både mellom produsenter og kjeder og innenfor begge grupper. Bakgrunnen er at sjømatkategorien har kommet så vidt mye kortere i utviklingen enn andre varekategorier, slik at kjedene ikke har noe relevant sammenlikningsgrunnlag. En kjede uttrykte at de "ser EMV som aktuelt når en leverandør har bygget merkevaren og deretter overpriset den. For fersk fisk og sjømat har man ennå ikke kommet så langt - med unntak av noen få enkeltprodukter."

Andre kjeder mener at et EMV på sjømat ikke skal fremstå som et rimeligere alternativ enn leverandørenes merkevarer, men snarere være med på å bygge opp under butikkens image som en "god, gammeldags fiskedisk".

I Norge og flere andre land står EMV mer sentralt i forhandlingsbildet jo mindre kompliserte de er, dvs jo mer "commodity-preg" produktene har. Således er dypfryst torskefilet og fiskekaker hyppigere diskutert som EMV enn avanserte ferdigretter.

På produsentleddet er det klart at de små og mellomstore leverandørene klart ser sin begrensning i mulighetene for å bygge opp en merkevare. Dette krever midler, ressurser og en langsiktighet som de færreste – om noen – er i besittelse av.

Kjedene ser på fersk fisk som en commodity. Rund fisk, filet eller filetstykker er for dem en ren og enkel råvare som forbrukerne selv skal tilberede hjemme. Kostnadene ved å bygge et nytt merke og kundelojalitet rundt slike produkter vil være meget store. Dersom det bygges et fersk-sortiment av ulike fiskeslag, stykningsdeler og foredlingsgrad vil ASF kunne komme langt på vei mot merkelojalitet. Slike eksempler finnes det flere av på kjøtt- og fjørfesektoren.

På den annen side vil de store norske leverandørene som opererer internasjonalt kunne ha andre muligheter. De vil ha finansiell styrke og volumer som kan få regnestykket til å gå i hop.



Kjedene har utviklet EMV for å få en større andel av verdiene som kjente merkevarer genererer. For de fleste kjeder er det fortsatt slik at leverandørers kjente merkevarer er viktigere enn EMV fordi det er billigere å kjøpe enn å bygge merkevare.

Konsolideringen på kjedesiden har bidratt til at små produsenter med lite kjente varemerker har mistet sortiment og hylle-/diskplass. Det er kun de store produsentenes merker og EMV som har store nok volumer til å imøtekomme kjedenes behov.

Derfor mener Prosjektgruppen at det er bedre å lykkes som en god leverandør til EMV en å mislykkes med et eget varemerke. Dette synspunktet får også støtte hos SIFO-forsker Runar Døving, som under FISK 2003 uttalte at *Fisk er et generisk produkt. Forsøk på å lage merkevare av fisk er dødfødt. Bruk heller pengene på noe annet!*

Det finnes andre syn på merkevareproblematikken for norsk sjømat. På Matportalen finnes følgende innlegg:

### **Merkevarer kan være framtiden**

*Champagne, cognac og parmaskinke. Slike navn signaliserer kvalitet, originalitet og opprinnelse. Kanskje ligger framtiden til norske fiske- og havbruksprodukter nettopp i slik kvalitetssikring og merkevarebygging?*

*I Europa vektlegges mer eller mindre offisielle standarder, og disse er gjerne knyttet til bestemte regioner. Eksempler på slike merker er østers fra Marennes-Oléron eller skotsk laks, som i Frankrike blir markedsført under Label Rouge, forklarer Jens Christian Holm, avdelingsdirektør på havbruksavdelingen i Fiskeridirektoratet.*

*For flere tiår siden var Norge et foregangsland med felles merking av all norsk laks, men vi er ikke best i klassen lenger. Norsk laks selges vanligvis som "Seafood from Norway". Men den kan også, hvis bestemte forutsetninger er oppfylt, selges hos den franske supermarkedkjeden Carrefour som "Carrefour fersk laks fra Norge", eller bli røkt i Frankrike og solgt som "Labeyrie (atlantisk) røkt laks", sier Holm. Laksen fra Sognefjorden er med ett blitt europeer. Men opplysninger, sertifikat eller varemerker følger ikke nødvendigvis fisken. Dermed risikerer vi at de norske produsentene ikke får kommunisert sin kvalitet, sier Holm.*

*Det finnes imidlertid flere muligheter for norske oppdrettere å flagge kvalitetsstandarder. Her er tre eksempler:*

- Sertifisering i form av miljømerking
- Økologisk produksjon
- Større satsing på bestemte regionale fortrinn, slik som italienernes parmaskinke.

*Om noen tiår kan vi kanskje få oppleve at franskmenn får vann i munnen når de tenker på "Saumon de Bremanger".*

Aftenposten hadde den 6. oktober 2003 et intervju med Randi Kvissel Haugen, administrerende direktør i Matmerk:

### **Tørrfisk skal bli Norges parmaskinke**

*Spania har serranoskinken, Italia parmaskinken og Frankrike roquefort-osten. Nå skal "Lofotentørrfisk" bli delikatessevaremerket fra Norge som utlendingene skal smatte i seg. Og det takket være EU.*

- Tørrfisk fra Lofoten kan bli et merkevareprodukt på høyde med den italienske parmaskinken og serranoskinken fra Spania. Begge har oppnådd høy anerkjennelse, har god smak og ikke minst høy pris, sier Randi Kvissel Haugen, administrerende direktør i Matmerk.

I høst vil Stortinget åpne for en offentlig merkeordning som lovbeskytter produktnavn også på sjømat- og fiskeprodukter med spesiell geografisk opprinnelse, tradisjon og særpreg. Basert på en EU-ordning har jerseypotetene, roquefort-osten og parmaskinken allerede sikret seg såkalt opprinnelsesmerking for sine produkter. Det betyr at forbrukerne vet at de handler kvalitet. Og de er samtidig villig til å betale for eksklusiviteten. Matmerk vil i tiden fremover vurdere søknader fra en rekke norske produsenter, som eventuelt og på et senere stadium vil få den endelige godkjenningen av Statens næringsmiddeltilsyn.

- Italienerne har sine viner, ost og skinke som er beskyttet. Nå jobber vi for at tørrfisken fra Lofoten skal bli det første norske produktet med samme opprinnelsesmerking, sier tørrfiskprodusent Rolf Jentoft fra Lofoten.

En rekke aktører som produserer og eksporterer tørrfisk basert på skreifisken i Lofoten, jobber nå med å enes om et opplegg. Årlig eksporteres det tørrfisk fra Norge for 600 millioner kroner. - Potensialet er adskillig større. En anerkjennelse av vårt genuine produkt er svært viktig, i en verden som er full av kopier og såkalte substitutter, påpeker Jentoft overfor Aftenposten.

Den såkalte "slow-food"-bransjen, som fokuserer på friske, næringsrike og ikke minst mer kostbare produkter, er på fremgang. - Lofotskreien er råstoffet og vi vet at den har en smak som overgår all annen torsk. Det bekreftes av italienerne, portugisere og spanjoler, skryter Jentoft.

Tettemelk fra Røros, Ringerikserter, Ringerikspoteter og rakefisk fra Valdres er andre produkter som sannsynligvis blir opprinnelsesmerket. - Grunnen til at skinkeprodusentene i Parma og Serrano har lyktes, skyldes at produsentene har gått sammen og man er blitt enige om kvalitet og krav til råvarer, sier Kvissel Haugen, i Matmerk. Hun er overbevist om at fisk- og sjømatprodusenter i mye større grad kan utnytte det sterke geografiske særpreget pluss verdien av at det offentlige har gått god for kvaliteten på produktene. - Om alt glir greit, kan Lofoten-tørrfisk være opprinnelsesmerket allerede innen utgangen av neste år.

- Er prosessen kostnadskrevenende? - Det er mer tidkrevende, og man er avhengig av ildsjeler som tror på produktene, sier Kvissel Haugen. Tørrfiskforum i Tromsø jobber nå iherdig med å få godkjent og beskyttet tørrfisk fra Lofoten. - Det er en garanti til forbrukerne og hindrer at andre kan produsere Lofoten-tørrfisk andre steder. Svært viktig når vi skal eksportere et produkt som er tuftet på en unik 1000 år gammel tradisjon, sier Heidi Angell Jacobsen, leder i Tørrfiskforum.

## 11.9 Kompetanse

For noen få år siden uttalte den anerkjente trendkonsulenten Poul Erik Jakobsen fra pej-gruppen i Danmark følgende på et trendseminar på Matforsk:

*”Det jeg har stusset mest over når det gjelder Norge og norsk matindustri, er at det ikke finnes noe annet land i Europa hvor det jobber så mange mennesker med produktutvikling og markedsføring som hverken er glade i mat eller har generell interesse for mat.”*

Når det gjelder kompetanse konkurrerer fisk- og sjømatnæringen med at kjøtt, meieri og fjørfe har egne opplysningskontorer som finansierer opplæring slik at dette er sterkt subsidiert for deltakerne. Her bør næringen komme frem til en tilsvarende løsning. Utdfordringen er å finne frem til finansieringsordninger og –kilder for dette.

Ingen av kjedene er 100% fornøyd med fiskerinæringens håndtering av leveransene, selv om det er noen variasjoner mellom kjeder og regioner. Samtlige kjeder mener at leverandørene er gode fagfolk

– men med begrenset markedsorientering, lav markedsforståelse og liten interesse for det norske markedet.

Kjedene mener at sjømatnæringen ligger mange år tilbake i tid i forhold til eksempelvis kjøtt- og fjørfeleverandørene.

De viktigste punktene sjømatleverandørene må forbedre seg på er:

- Mer samordning mellom de mange aktørene
- Større interesse for og prioritering av det norske markedet
- Mer profesjonell og koordinert markedsbearbeidelse av forbruker
- Kvalitet og pris må henge bedre sammen. I dag er dårlig kvalitet priset for høyt
- Mer produktutvikling og foredling
- Hurtigere levering og bedre leveringssikkerhet
- Idéer og forslag til butikkopplegg, utstyr og –aktiviteter

Kjedenes interne krav til produktkompetanse hos de sentrale innkjøpere samsvarer godt med hvilken posisjon fersk sjømat har i sortimentet. Kravene varierer fra "ingen spesielle" til at man ønsker at innkjøperne skal ha enten butikk- eller industribakgrunn fra varegruppen. Eventuelt kan dette kompenseres med dokumenterbar lang erfaring og god praktisk kunnskap om varegruppen.

Næringen på sin side opplever at det er store personlige forskjeller i kjedeinnkjøpernes kompetanse. De formelle krav til utdanning etc er OK, men produktkunnskapen som grunnlag for kvalitetsbedømming, sortimentsstrategi, innkjøpskriterier og salgsidéer oppleves gjennomgående som svak. Derfor oppleves innkjøperne å ha for sterkt prislefokus i forhandlingene.

Det viktigste forbedringsområdet sett fra produsentenes ståsted er å satse sterkere på kvalitet, sortimentsbredde og bedre plass til innpakkede ferskvarer. De presiserer også at "skal man selge mat, må man ha kompetanse på mat!"

Når det gjelder kjedenes interne krav til produktkompetanse hos butikkmedarbeidere i fiskedisken varierer disse fra "ingen spesielle" til at ferskvarer sjefen i butikker med manuelle disker skal ha en faglig bakgrunn – kokk, pølsemaker eller kjøttmester. Det synes å være svært sjelden at man får tak i ansatte med fiskefaglig bakgrunn.

Det er stor spredning i leverandørenes oppfatning av butikkmedarbeidere, og bedømmingen varierer med både kjedeprofil og enkeltpersoner. Men gjennomgående mener leverandørene at kompetansen på sjømat hos de butikkansatte er begrenset.

Samtidig ser leverandørene følgende forbedringsområder:

- Slutt med ensidig prislefokus. Forbrukerne er både kvalitetsbevisste og villig til å betale.
- Større variasjon mellom sjømat og kjøttvarer i kjedenes anbefalinger av middag
- Mer forbrukerkommunikasjon for sjømat, den er nesten fraværende i forhold til for kjøtt

Innenfor "dagens modell" føler kjedene at de får den støtte og hjelp fra sine fiskeleverandører som de ber om. Dette varierer fra kursing av butikkpersonell til brosjyrer og annet informasjonsmateriale. Men det er "dagens modell" som ikke fungerer, og kjedene både ønsker og krever betydelig mer kompetanseoverføring fra leverandør i en fremtidig felles satsing på fisk i norsk dagligvarehandel.

Det er bred enighet blant kjedene om at det også på sjømat er et leverandøransvar å bygge opp og vedlikeholde produktkompetanse i kjede- og butikkledet, slik det er på kjøtt, frukt/grønt osv. Prosjektgruppens forslag er at næringens markedsorientering intensiveres og fortsetter på en koordinert måte, gjennom at kompetanseoppbygging for og med handelen baseres på både Eksportutvalgets nettkurs – ref [www.fiskedisken.no](http://www.fiskedisken.no) – og denne delen av virksomheten ved Norsk Sjømatsenter i Bergen. SPIN og Prosjektgruppen vil kunne bidra til at et slikt samarbeide kommer i stand på riktig måte. Finansiering av opplegget gjenstår.

## 11.10 Salgsprosessen og strategisk salg

Fra tid til annen gjøres det undersøkelser om hvilke yrkesgrupper folk flest har mest tillit til. Her havner selgere, særlig inkarnisert som bruktbilselgere, helt nederst på rangeringen. Bilbransjeforbundet skriver i sitt meldingsblad:

*Linjene fra tidligere tider hvor hestehandleren var mest fornøyd når han hadde solgt et øk for en pris langt over det forsvarlige, går helt frem til våre dager. Dagens bilselger oppfattes av mange som om han som har ett mål: Vri mest mulig penger ut av en forsvarsløs kunde. Vi har bilder oppe i hodene våre om den sleske selgeren, litt brautende, oppstaffert i glorete klær på et overlesset kontor, mens han kjederøkende prøver å overbevise oss om at det vraket som står på utsiden vil tjene oss problemfritt i mange år til en pris som nærmest tar maten av bordet til hans utallige barn.*

Salgsfunksjonen har de siste årene fått en stadig økende fokus. I et marked med så sterk konkurranse som i det norske og internasjonale dagligvaremarkedet blir selgeren ofte trukket mellom kundens krav og interne mål. En god selger må derfor beherske minst to roller. På den ene siden skal hun eller han være en langsiktig, rådgivende og relasjonsorientert partner for å skape langsiktige konkurransefortrinn sammen med sin kunde. På den andre siden skal hun eller han ta ansvar for egne budsjetter og lønnsomhet. Fordi langsiktig kundetilfredshet er en forutsetning for god lønnsomhet står disse to rollene ikke i motsetning til hverandre.

Det er nødvendig med en prioritering, utvikling og oppgradering av selgerrollen og salgsfunksjonen innenfor fiskerinæringen. Det er som kjent kun når det selges produkter til sluttbrukeren at det skapes verdier, hva enten dette er i business-to-business eller business-to-consumer. Den tradisjonelle selgeren med stålbeslag på skoen, stor munn og små ører etc er en utdøende om ikke utdødd rase. Men dessverre later det til fortsatt å henge igjen en forestilling om at salg er adskillig enklere enn det faktisk er.

Viktige stikkord for dem som i dag har ansvaret for salg innenfor fiskerinæringen er:

- Langsiktighet
- Tillit
- Gjenkjøp
- Kundeandel i stedet for markedsandel
- Kundepleie
- Å tilføre kunden merverdi og konkurransefortrinn

Det er like viktig å ta vare på og pleie dagens kunder som å lete opp nye kunder. Og det er billigere!

Salg er først og fremst et praktisk fag hvor man ikke kan lese seg til å bli en "superselger". Å være en dyktig selger har lite med medfødte egenskaper å gjøre, det er først og fremst et spørsmål om å ha viljen til å trene, trene og atter trene på de sidene man er svak på. I en hektisk og krevende arbeidsdag med lite tid til trening og langsiktig kundeplanlegging må en effektiv salgsansvarlig ha anledning til systematisk trening over tid, i de disiplinene som er avgjørende for å lykkes med personlig salg. Dette vil også være et viktig bidrag til å løfte kompetanse, selvtillit og derved også omsetning for bedriften.

Det vil falle for langt - og dessuten være på siden av Prosjektgruppens mandat - å gjennomgå selgerrollen og salgsfunksjonen på en fullstendig måte. Men det er enkelte kontrollspørsmål som fiskerinæringens bedrifter må stille seg før de beveger seg ut i markedet:

- Har bedriften en klar markedsstrategi?
- Kjenner bedriften beslutningsgrunnlaget til kundene?
- Har bedriften nødvendig kompetanse til å selge inn løsninger til potensielle kunder?
- Har bedriften nødvendig kunnskap om kundenes beslutningsmodeller?

Prosjektgruppen vil også trekke frem noen viktige momenter som bør vektlegges av de produsenter som ønsker å bedre sin salgsfunksjon og derved også markedsposisjon. Og det er liten eller ingen forskjell i hvordan relasjonsbygging, forhandlinger og leverandøravtaler gjennomføres med de norske og utenlandske kjedene:

- Utarbeide kundelønnsomhetsanalyser og kundeplaner
- Konsentrere innsatsen om de mest lønnsomme kundene
- Strukturert langtidsplanlegging av kundekontakt og -oppfølging
- Tilpasning av budskap til ulike kunder slik at man fremstår som profesjonell
- Møteplanlegging av både introduksjons-, oppfølgings- og forhandlingsmøter
- Løsningsorientering – ikke produktfokus
- Forhandlingsteknikk
- Troverdig relasjonsbygging

De vanligste feilene som bedrifter gjør i sitt strategiske salgsarbeide er:

- Manglende kundeinnsikt og -forståelse
  - Kjøpsmotiv(er)
  - Manglende behovsanalyse
  - Utilstrekkelig eller gal markedsinformasjon
- Manglende konsekvensanalyse
  - Hvordan vil konkurrentene reagere
    - fighting brands
    - priskrig
  - Vil myndigheter reagere?
- Overvurdering av egen kompetanse
  - Har bedriften nødvendig kompetanse, utstyr og prosesser til å følge opp en ny strategi
  - Mangler utviklingsplan for ansatte
- Manglende koordinering
  - Rapporterings- og kontrollrutiner er ikke tilfredsstillende
  - Organisasjonsstrukturen har ikke tilstrekkelig fleksibilitet
- Har ikke forpliktende støtte fra toppledelsen
  - Ledelsen er ikke involvert fra start
  - Har ikke tilstrekkelige ressurser til å fullføre oppgaven
- Har ikke støtte fra de ansatte
  - Ny strategi er ikke fullgodt forklart for de ansatte
  - Manglende incentiver
- Undervurdering av tidsbehovet
  - Mangelfull prosjektplanlegging
- Manglende evne til å følge planen
  - Mangelfulle revisjonsplan kort tid etter oppstart
  - Ingen avviksanalyse i forhold til plan
  - Ingen konsekvenser for ovenstående

### 11.11 Horeca (Hotell, Restaurant og Catering)

Horeca spenner fra Restaurant Bagatelle til Forsvarets mannskapskantiner, eldresentre og sykehus. Selv om dagligvarekjedene betjener betydelige deler av Horeca-markedet, har ikke Prosjektgruppen funnet at det finnes særlige synergier for fiskerinæringen i markedsarbeidet på de to sektorene for de problemstillinger som er omfattet av dette prosjektet.

Kjøkkensjef Harald Osa på Holmenkollen Restaurant uttrykte det slik:

”Ideer til nye produkter utvikles i restaurantmarkedet. Restaurantenes kjøkkensjefer har derfor helt andre spesifikasjonskrav til fisk og sjømat enn. Vi er 100% råvarefokusert og kokker liker å handle hos fiskehandleren og den lille grossisten.”

Budsjettsektoren er mye mindre råvareorientert og kjøper derfor halvfabrikata i stort omfang. Her ser dagligvarekjedenes Supply Chain endel mulige synergier som de ønsker å ta ut også på ferdigpakket fisk (MAP, vacuum og marinert/kjølt).

Når det gjelder logistikk for foredlede produkter vil det kunne være gevinster å hente, men dette avhenger fullstendig av hvor integrert ASF blir med kjedenes egen Supply Chain – ref pkt 6.9, side 45.

## 11.12 Markeds- og opplysningsarbeide

Når det skal etableres et nytt produktkonsept hvor også forbrukernes vaner skal endres, kreves det stor innsats på kommunikasjon. Lanseringsfasen er komplisert fordi forbrukerne må bli oppmerksom på et nytt produkt, men også fordi det tar tid å endre deres vaner.

Konserndirektør Asbjørn Reinkind i Rieber ga i sitt innlegg (ref side 49) en kraftsalve når det gjelder norsk sjømatnærings merkevarebygging.

Prosjektgruppen tar ikke stilling til Reinkinds ønske om at EFF som organ bør avvikles, men vi deler i all hovedsak hans oppfatning om virkemidler. EFF uttrykker selv i sin markedsplan at de benytter "pull-strategi" for å øke salgsvolumet. Prosjektgruppen har begrenset tro på effekten av slik "forbrukermakt" (ref om forbrukermakt på side 35), og vil hevde at dette ikke vil være tilstrekkelig innsats for å nå EFF sine egne volummål. Det må settes inn adskillige krefter for også å "pushe" varer fra industriens side, dvs å jobbe profesjonelt med salg til kjedene. Og det skal ikke være noe enten/eller, men både/og.

Fra kjedene hevdes det at den annonseringen som Eksportutvalget driver må legges opp og koordineres i et mye tettere samarbeide med kjedene. Kjedene planlegger sine aktiviteter ett år i forveien, og Eksportutvalget eller sjømatleverandører med aktivitetsforslag må forholde seg til dette.

27. november 2003 hadde Nationen en artikkel om de ulike opplysningskontorenes bruk av generisk reklame under tittelen

### ***Strid om reklamebruk***

*Opplysningskontorenes bruk av reklame har liten påviselig effekt, ifølge en rapport. Likevel har aktørene bestemt at ordningen skal videreføres. I 2002 ble det brukt 33 millioner kroner på slik reklame.*

*Opplysningskontorene for kjøtt, egg og hvitt kjøtt og frukt og grønnsaker har som hovedoppgave å stimulere innenlands etterspørsel etter landbruksprodukter gjennom opplysningsarbeid og markedsføringsarbeid mot forbrukerne. Dette gjøres blant annet gjennom utstrakt bruk av såkalt generisk markedsføring, hvor målet er å øke det samlede forbruket av en varegruppe. Slik reklame ble kritisert av flere da ordningene ble evaluert tidligere i år.*

*Det innleide konsulentselskapet Da Vinci skriver blant annet at "det er vanskelig å dokumentere at generisk markedsføring har positiv effekt på forbruket av en matvare" og anbefaler at reklamevirksomheten bør falle helt bort.*

*Også Konkurransetilsynet, Coop og Barne- og familiedepartementet var blant de som var kritiske til reklamevirksomheten i arbeidet med evalueringen. Men siden kontorene blir finansiert nesten utelukkende gjennom midler fra omsetningsavgiften som norske bønder betaler ved levering, er det Omsetningsrådet som har siste ord i saken. Og rådet, bestående blant annet av representanter fra Bondelaget og samvirkeorganisasjonene i landbruket, anbefaler at opplysningskontorenes virksomhet videreføres. Forutsetningen er at reklamekampanjer brukes med forsiktighet. Omsetningsrådets leder Ottar Befring, er overrasket over at rådets medlemmer er så samlet i sin oppfatning.*

*– Partene står overraskende samlet i denne saken. Jeg hadde nok sett at de inntok en litt mer nøktern holdning til generisk markedsføring. Det er tross alt bøndene som betaler gjennom omsetningsavgiften, sier Befring, som er Landbruksdepartementets representant i rådet. Befring sier at opplysningskontorene har brukt stadig mer penger på markedsføring de siste årene. –*

*Det har vært en sterk økning i slike midler til ulike kampanjer, uten at nivået er kommet ned igjen etter at kampanjene er over. Samtidig er det ingen økning i bondens inntekt, sier Befring. Omsetningsrådet er likevel enige i at reklamekampanjer bør brukes med forsiktighet. I 2002 ble det til sammen brukt 33 millioner kroner, noe Befring mener er altfor mye. – Det er ulikt syn i rådet, men etter min mening må andelen ned. Vi må se på bruken av omsetningsmidler og være forsiktede med dem. Disse midlene skal regulere markedet og sikre bonden inntekter og bør derfor brukes med ærefrykt, sier Befring, som er overrasket over at landbrukets organisasjoner er så lite kritiske til at opplysningskontorene får en så stor andel av disse midlene.*

*En av de som var enige i at opplysningskontorenes arbeid burde fortsette som før, er leder av Norges Bondelag, Bjarne Undheim som sitter som Bondelagets representant i Omsetningsrådet. Han forsvarer pengebruken, blant annet utfra synspunktene til samvirkebedriftene med Norsk Kjøtt i spissen. – Det var rimelig samstemthet fra brukerne om at opplysningskontorene er fornuftig bruk av penger, og vi støtter oss til den oppfatningen. Vi følte at vi skulle legge vekt på hva aktørene mente i denne saken, og de mener disse kontorene et godt tiltak, sier Undheim. Han mener likevel at Bondelaget må holde et kritisk blikk til hvordan kontorene bruker penger.*

*– Det er liten tvil om at det går mye penger til opplysningskontorene, og jeg kan i alle fall si at vi har et kritisk blikk på hvordan de brukes. Det er ingen tvil om at dette er bøndernes penger, sier Undheim.*

Kjedene ønsker kvalifiserte og kompetente representanter enten for næringen totalt sett eller for enkeltleverandører, som kan informere om strategisk satsing, alliansemuligheter, kompetanseutvikling osv. Prosjektgruppen stiller seg til disposisjon for aktører som ønsker å ta et slikt initiativ.

I dagligvarehandelen skjer det en kontinuerlig leverandørpåvirkning av kjedene for å aktivisere salget av ulike varegrupper. Dette skjer lite for fisk. Skal norsk fisk eksponeres som andre varegrupper må fiskerinæringen være innstilt på å bidra aktivt i utviklingen av handelen mht innredningsmuligheter, logistikk-løsninger, EDI, Joint Marketing, kompetanseutvikling etc. Samtidig må fiskerinæringen erverve seg nødvendig kunnskap om hvordan dagligvaremarkedet fungerer slik at man arbeider innenfor de ulike bransjestandarder og -normer.

De viktigste samarbeidselementene vil være at produsentene er bidragsytere til kjedenes interne "skoler" samt demonstrasjoner i butikk sammen med forbrukermateriell f eks fra Eksportutvalget for fisk. Både kjeder og produsenter peker på markeds-kommunikasjonen til forbruker som altfor svak samtidig som de innser at det er for ressurskrevende for enkeltbedrifter eller –kjeder å gjøre noe med dette.

Enkelte produsenter håper på et mer konstruktivt markedsførings-samarbeid med for eksempel Space Management (hulle og diskplaner/planogrammer) som et naturlig tema. Dette gjelder særlig produsenter av emballerte produkter som skal inn i de "trange og overfylte hyllene og diskene i butikkene."

### **11.13 Organisering**

Fiskerinæringen har i løpet av de siste 30 årene gjennomgått en utvikling fra å bestå av svært mange og veldig små enheter med enkel organisering og lav omsetning, til stadig større bedrifter som omsetter større kvanta til større kunder og har en mer moderne organisering. Fortsatt vil nytenking hva angår organisering være helt sentralt for at næringen skal komme seg videre i det norske og internasjonale markedet. Men vilje og evne til å organisere seg ser ut til å være en viktig knapphets-faktor for næringen og bransjeidentiteten er ikke særlig utbredt.

Er det mulig å lage en modell der noen av de største aktørene i norsk fiskerinæring går sammen om etableringen av ASF som et felles salgs- og logistikkontor? Et pakkeanlegg må ha kritisk masse og være sikret leveringsavtaler i oppstartfasen for at noen skal ta den investeringen. Fiskehandlere og små grossister kan ikke forventes hverken å ha nødvendig kompetanse på infrastruktur eller å kunne ta en slik investering.

Kan man se en parallell mellom ASF og kjøttsektoren hvor Norsk Kjøtt er det produsenteide produksjonsselskapet og Gilde er det nasjonale salgsselskapet – eiet av Norsk Kjøtt?

Råfisklaget og dets investeringsselskap har nødvendig økonomisk ryggrad, samtidig som Marinvest er på offensiven med et eget markedsprosjekt. Spørsmålet er da om Marinvest ønsker å samarbeide med noen andre investorer og operatører om ASF som et del-prosjekt? Og i så fall – hvem kan og vil være samarbeidspartnere og/eller med-investorer? Landbrukssiden (Tine og Gilde) har vist at den er interessert i fiskerisektoren både som utviklere og investorer. SIFO-forsker Runar Døving reiste imidlertid "mot-spørsmålet" under FISK 2003: *Hva er det som gjør at det skal være Gilde og Tine som skal sørge for at norsk fersk fisk skal komme fram til forbrukerne, og hvorfor er ikke fiskeribransjen interessert i å hente disse pengene?*

Det er et viktig poeng å få frem at ASF - som en koplingsboks for leverandør-, produksjons- og salgs-/markedssiden - kan være en modell for et større europeisk samarbeide for aktører i næringen. En slik set-up vil etter signaler til Prosjektgruppen har fått fra europeiske kjeder bli meget positivt mottatt i markedet. Og en slik løsning er ikke mer "dramatisk" enn samarbeidssystemene med islandske operatører og eierinteresser. Aksjeselskap er valgt som organisasjonsform for ASF kort sagt fordi denne vil gi deltakerne (eierne) den mest rettferdig fordelte innflytelse, evt overskuddsandel etc.

Premissene for ASF er nøyaktig de samme som for andre varekategorier. Hverken for handelen eller forbrukerne er fisk og sjømat så spesiell som det fiskerinæringen selv ofte fremstiller den som:

1. En stor nok produsent eller produsentsammenslutning må forhandle frem kjedeavtale
  - a. *Denne må ha et bredt sortiment – både mht fiskeart , konserveringsmetode og fersk*
  - b. *Må også ha nødvendig geografisk dekning*
  - c. *Må tilfredsstillende andre avtale-elementer – opplæring etc*
2. Den totale logistikken mellom leverandør og butikk må fungere
3. Den totale logistikken fra fangst og frem til leverandør må fungere

Og over det hele må det ligge en integrert verdiskapnings- og fordelingsmodell, slik at man stimulerer samarbeidssevne og -vilje samt unngår sub-optimaliseringer i kjeden frem til forbruker. Råfisklagets leder Trygve Myrvang tok i sitt foredrag under FISK 2003 til orde for bl.a. sterkere kvalitetsfokus, markedsfokus, bedre kvalitet på markedsarbeidet og et bredt samarbeide mellom aktørene i verdikjeden – et meget relevant utspill.

## 12 Eksempel på samarbeidsmodell - produsentsamarbeide

Lofoten Stockfish Company (LSC) er et eksempel på et vellykket produsentsamarbeide. Seks av de mest profilerte tørrfiskprodusentene i Lofoten går sammen i LSC. Hensikten er å oppnå større forhandlingsmakt i det italienske markedet. Selskapene står for til sammen 28 prosent av tørrfisken i Lofoten - 38 prosent når man tar med det de kjøper inn fra småprodusenter. De seks selskapene er Glea, Greger og Ekrem på Røst, Jentoft, Riksheim og Sverdrup i Vest-Lofoten. Alt sammen velrenommerte og tradisjonsrike merker (brands) i det italienske markedet. Merkene og tradisjonene skal bestå. Det er egentlig ett av de viktigste målene med hele etableringen.

Til Fiskeribladet 29. oktober 2003 uttaler Rolf Jentoft:

*-Fisken skal fortsatt selges gjennom den enkeltes brand. Men vi skal forhandle som en enhet, og det er alltid slik at en av oss har fisk som passer bedre til en av de andres kunder enn hos sine egne. Her kan det samarbeides. Dessuten har vi alle sammen felles oppfatning av vraking og kvalitet slik at alt burde ligge til rette for et godt samarbeid, .....*

Jentoft understreker samtidig at LSC ikke er et samarbeid for å ta knekken på italienerne - tvert om håper de på såkalt synergieffekt for alle parter. Førsteamanuensis Arnulf Hauan ved høyskolen i Bodø er i følge artikkelen en slags organisatorisk støttekontakt for LSC, og forteller:

*-LSC er en form for imaginær organisering, ... -De seks skal bevare sin egenart og selge sine egne varer selv. Dette skal være en slags pool hvor deltakerne skal kunne spille på summen av råvarer i poolen. Det eneste som blir solgt direkte av LSC er mindre kvanta fisk som ikke hører til primærproduksjonen. Dette vil det antagelig lønne seg å samle opp.....*



Under NSLs Hvitfiskdager 2003 beskrev Rolf Jentoft og Arnulf Hauan stikkordene og suksesskriteriene for LSC som følger:

- Aksjeselskap
- Bredt samarbeide
  - o Markedsføring og salg
  - o Enhetlig kvalitetssystem
  - o Leveranse og distribusjon
  - o Forhandlingsfunksjon
  - o På sikt også transport, forsikring og emballasje
- Meget detaljert samarbeids-/aksjonæravtale
  - o Aksjonæravtale med sanksjoner for både å bryte ut og å bryte premisser og mål for samarbeidet
- Målsettinger:
  - o Økt markedsinntekt i det felles italienske markedet
  - o Bedre kapasitetsutnyttelse
  - o Bedre råstoffutnyttelse
  - o Kan levere fullt sortiment
  - o Økt forutsigbarhet (på salgsmuligheter og priser)
  - o Økt fleksibilitet
  - o Økt stabilitet
  - o ØKT LØNNSOMHET!!!

### 13 Eksempel på samarbeidsprosjekt mellom leverandør og kjede

Internasjonalt finnes det mange eksempler på at produsenter og detaljister har gått sammen om å utvikle nye konsepter, kategorier og produkter. I Norge er eksemplene færre, særlig innenfor fiskerinæringen. Men utviklingen og lanseringen av hårpleieserien Define er et ferskt eksempel på at det er mulig for en kjede og en leverandør i fellesskap å utvikle nye produkter og lansere dem i markedet. Dette samarbeidet mellom Lilleborg og NorgesGruppen er et av de mest vellykkede prosjekter innenfor kategoriutvikling for den norske dagligvarehandelen noensinne. Det har selvsagt fått mye presseomtale både på bakgrunn av dette, men også fordi den nye produktserien har bidratt til vesentlig kategorivekst, økt lønnsomhet for både Lilleborg og NorgesGruppen. Ved at produkttilbudet til forbrukerne også er blitt vesentlig bedre er dette et godt eksempel på "vinn-vinn" i praksis! Det ble presentert på ECR-konferansen 2003, og her gjengis i korthet de viktigste premisene for det vellykkede prosjektet:

Samarbeidsregler og -premisser:

- Prosjektet må skape en vinn-vinn situasjon.
- Lilleborg må tenke kategoriens beste - ikke kun sitt eget beste.
- NorgesGruppen må representere hele handelen og ikke bare seg selv.
- Beslutningen om å samarbeide innebærer ingen forpliktelse ovenfor hverandre gjennom prosjektet eller ved prosjektets slutt utover konfidensialitet og å investere tid sammen.
  - *Lilleborg var ikke forpliktet til å følge NorgesGruppens råd.*
  - *NorgesGruppen var ikke forpliktet til å liste noen av produktene og lanseringen skulle vurderes som enhver annen nylansering.*
  -
- Samarbeidet kan ikke gi hverandre "ekskluderende" fordeler, eksempelvis eksklusivitet, unaturlig god listing eller andre former for ytelser.

Erfaringer fra samarbeidet:

- Ting tar tid! Det er mye arbeid å bygge et konsept fra bunnen av.

- Bedre forståelse for hvordan hverandre jobber.
- Inspirerende og lærerikt – for begge parter.
- Vilje og ønske om å lykkes en viktig drivkraft for begge parter.
- Motivasjon – begge må ha gjensidig nytte av samarbeidet.
- Respekt – for hverandres synspunkter og for at vi er ulike.
- Uenigheter – må ikke feies under et teppe, men frontes og tas opp i åpent lende.
- Tillit - informasjon skal ikke videregives utover teamet som er involvert.
- Feire milepæler og ha det gøy!!!

I siste månedsskiftet august-september 2003 gikk Norges Råfisklags ledelse ut og informerte om at deres investeringsselskap Marinvest AS nå skulle engasjere seg i prosjekter for organisering av markedssiden, særlig med fokus på eksportmarkedene.

Vi velger å ta med noen av de mest sentrale utspillene i denne forbindelse:

Råfisklagets leder Trygve Myrvang hadde et innlegg i Fiskeribladet 26. august 2003 hvor det blant annet heter:

### ***Hvordan oppnå mer markedsstyrke?***

.....

*Alle aktører som er involvert på eksportsiden bør i framtida bestrebe seg på å samarbeide på en helt annen måte enn det som er tilfelle i dag. Mange enkelteksportører som i et nedadgående marked underbyr hverandre, gjør oss til et lett bytte for mellomledd og større kjeder. .... Spørsmålet er om ulike mellomledd har blitt sittende igjen med en betydelig ekstrafortjeneste.*

.....

*De mange importører som før videresolgte norske produkter inn mot grossist- og detaljistleddet er i stor grad erstattet av noen få store kjeder som kjøper store kvanta.*

.....

*Mitt håp er at næringsaktørene i fellesskap finner ut at det er fornuftig med en større grad av samordning på markedssiden.*

.....

*Norges Råfisklag tror at et nærmere samarbeid mellom fangst- og produsentleddet er en forutsetning for å bli bedre til å selge norsk fisk og sjømat.*

.....

*Norges Råfisklag ønsker å være en aktiv aktør i arbeidet for å bedre organiseringen på markedssiden i norsk fiskerinæring. Vi vil ta initiativ til konkrete prosjekter hvor et viktig element er å få tilet samarbeide mellom fiskere og produsenter på dette området. Blant de problemstillinger det kan være aktuelt å belyse, vil være om vi lytter nok til de tilbakemeldinger konsumentene gir om våre produkter. Hvordan får vi denne kunnskapen fra eksportørleddet og tilbake til fisker? Leverer vi den kvaliteten som våre kunder etterspør? Er det mulig å unngå fordyrende mellomledd fra produsenten og fram til konsumenten?*

.....

*I framtida må vi i større grad enn i dag utnytte våre fortrinn innenfor fiske og foredling. Våre sterke og stabile fiskeressurser, gode muligheter for å forsyne markedet med ferske produkter, gode forutsetninger for å levere fisk av høy kvalitet og et rent havmiljø i forhold til andre land, bør være et meget godt utgangspunkt for å lykkes med å gjøre norsk fiskerinæring mer lønnsom. Hvis vi i tillegg kan gjøre noen grep for å bedre organiseringen av markedssiden, vil sjansen for å lykkes økes betraktelig.*

Samme dag la Fiskeribladet følgende artikkel ut på sin hjemmeside:

### ***Råfisklaget vil samle eksportører***

*Råfisklaget har hyrt inn Per Swensson i Ocean Trawlers til å utrede mulighetene for å samle eksportørselskaper. Råfisklaget ønsker selv å gå inn i ei slik sammenslutning. –I dag har vi flere hundre eksportører, og vi mangler ofte helt markedsinnflytelse. Derfor tror vi at det trengs større enheter, sier assisterende direktør Magnar Pedersen i Råfisklaget.*

*Saken skal opp på førstkommende styremøte i Råfisklaget. Planen er å komme i gang med prosjektet allerede 1. september. –Som regel har de store internasjonale kjedene all makt i prisforhandlinger om norsk fisk. Det er stort sett bare Lerøy, Enghav og Findus som evner å opptre profesjonelt i slike sammenhenger. Her trengs det større tyngde og samordning. Det er målet for det initiativet vi nå tar, forteller Pedersen i Råfisklaget.*

*Han mener det er en myte å tro at eksportørene på død og liv må organisere seg vertikalt for å lykkes. Som eksempel trekker han fram SIF på Island som ikke eier en eneste fiskebåt, men som har lyktes svært godt ute i ulike markeder. I dag er det over 500 norske fiskeeksportører, 50-60 bare på Italia. –Vårt mål er å få til et frivillig samarbeid mellom viktige aktører som kan være med på å styrke vår posisjon og på sikt også heve råvareprisen, sier Pedersen.*

*Den rådende oppfatningen er at eksportørene skusler bort selv gunstige råvarepriser ved at de helt mangler muskler i kontraktsforhandlinger.*

*Den norske fiskeproduksjonen er helt klart på vei over fra frys til fersk. Men det går tregt sammenlignet med Island. De er allerede oppe i et produksjonsvolum på 7000 tonn på ferske, porsjonspakka fileter som i snitt gir ti kroner mer pr. kilo enn tilsvarende frosne produkter. Her i Norge har vi såvidt rundet 2000 tonn. –Island har grepet fatt i situasjonen etter at Kina ble stor på frossenfiskeproduksjon på en helt annen måte enn vi, hevder Pedersen som nevner som eksempel Reykjavik-selskapet TROS. De eksporterer ferskprodukter med fly til Europa for 150 millioner kroner, og har på kort tid gjort flyfrakt større enn båtfrakt. –De tar med godt monn igjen ekstra fraktkostnader i ekstra pris, fortalte Råfisklag-direktøren på fiskarlagsårsmøtet.*

*Han advarte imidlertid mot en altfor stor norsk omlegging. –Vi får garantert en kollaps dersom alle kaster seg på fersk på en gang. Her må det bli snakk om ei gradvis, nødvendig omlegging, mener Pedersen.*

Den 1. september ble det fra Råfisklaget/Marinvest sendt ut pressemelding:

*I den senere tid har flere aktører i fiskerinæringene, tatt til orde for at vi må se nøyer på hvordan vi utøver markedsføring og eksport av fiskeprodukter fra Norge. Norges Råfisklag er blant de aktørene som mener at det er behov for et grundig arbeid for å kartlegge om eksport- og markedsføringsarbeidet kan bringes inn i et spor som sikrer økt nasjonal verdiskaping fra våre fiskeprodukter. Eksempelvis er det viktig å få avklart om det er hensiktsmessig og mulig, å få etablert noen større og tyngre aktører som kan jobbe mer langsiktig i markedene.*

*For å komme videre i dette arbeidet, har Råfisklagets investeringssselskap, Marinvest AS, igangsatt et prosjekt for å vurdere nye strukturer i markedsføring og salg av sjømat fra Norge.*

*Prosjektet skal bl.a. utrede og initiere tilpasninger i, hvordan vi posisjonerer norsk fiskerinæring i forhold til den stadig sterkere kjedemakta i våre markeder. Det vil bli lagt avgjørende vekt på å involvere de aktørene som opererer i disse markedene i prosjektet. Prosjektet vil også forsøke å utvikle samhandlingen mellom flåteleddet og fiskeindustrien sett i forhold til det videre arbeidet ut mot markedet.*

*For å lede prosjektet, har Marinvest AS ansatt Per Swensson i et prosjektengasjement for foreløpig ett år. Swensson kommer fra stillingen som administrerende direktør i Ocean Holding as og han har tidligere vært administrerende direktør i Nordic Group as. Han har således en betydelig bakgrunn innenfor det fagfeltet som prosjektet skal arbeide med. Swensson kommer til å ha kontorsted i Trondheim. Dette opplyser nytilsatt daglig leder i Marinvest AS, Jan Magne Flaas. Flaas er administrerende direktør i Fiskernes Agnforsyning i Tromsø, og han skal ha stillingen som daglig leder i Marinvest som en deltidsstilling.*

Prosjektgruppen mener det vil være formålstjenlig med en videreføring av det arbeidet gruppen har nedlagt i sitt prosjekt og de initiativ som Marinvest skal ta i forbindelse med sitt prosjekt. Her er det muligheter for å la de to markedsprosjektene "møte hverandre" på midten, hvor det ene har sitt utspring i fangst- og produksjonsleddet mens det andre har sitt utspring i fiskediskene og logistikken ut til markedet.

## **14 Kort sluttkommentar**

Gjennom arbeidet med denne rapporten har Prosjektgruppens medlemmer tilegnet seg betydelig innsikt i de spesielle problemer og utfordringer som næringen står overfor. Prosjektgruppen har også registrert en betydelig økt bruk av begreper som markedstenking, -orientering og -forståelse i næringens ulike organer og miljøer. Gruppen tar ikke selv stilling til hvilken betydning dens virksomhet kan ha hatt i denne sammenheng, men håper at arbeidsprosessen og de kontakter vi har tatt har vært med på å rette fokus mot disse begrepene.

Dwight D. Eisenhower uttalte at "Plans are nothing, planning is everything!". Det er gruppens håp at rapporten blir starten på en bred gjennomgang av nye idéer, tankemodeller, innfallsvinkler og praktiske løsningsmuligheter for reell markedsorientering i fiskerinæringen.

Gruppens medlemmer har alle et bredt nettverk – også internasjonalt – og stiller seg til disposisjon for å videreføre sitt arbeide på norsk, nordisk og europeisk basis. Det er gruppens bestemte oppfatning at den kan bidra i betydelig grad for å komme videre i prosessen med de markedsmessige utfordringer som fiskerinæringen står overfor.

**KORT OM PROSJEKTGRUPPENS MEDLEMMER**

Etter pensjonering som direktør i Joh Johansson-konsernet har **Olav Berg** beholdt en rekke sentrale tillitsverv i dagligvarebransjen og driver i dag sitt eget konsulentfirma.

Med fartstid fra Narvesen, Gartnerhallen, Norske Eggsentraler og Kjøpmannsinstituttet ble Berg fra 1976 daglig leder for både produksjonsselskapet og salgsselskapet i Vesterålens Hermetikkfabrikk. I begynnelsen av 80-årene spilte han en rolle i den fusjonsprosess som fant sted i fiskeforedlingsbransjen, hvor Norway Foods ble resultatet. I 1983 ble Berg utnevnt av Fiskeridepartementet som daglig leder av Opplysningsutvalget for fisk. Berg var også medlem i Statens Ernæringsråd, hvor en av målsettingene nettopp var å styrke fiskens plass i det norske kosthold. I 1984 takket Berg ja til en direktørstilling i Joh Johansson-konsernet, som i dag blant annet er største eier i NorgesGruppen.

Berg har vært med på den omlegging til grossistdistribusjon som har preget dagligvarebransjen de siste 20 årene, ikke bare på vegne av Joh Johansson-konsernet, men for hele bransjen. Berg har dessuten arbeidet med flere test-forsøk som har vært gjort med atmos-pakket fisk i det norske markedet. Han var også initiativtaker og drivkraft i etableringen og oppbyggingen av NorgesGruppens EMV på fisk - "Fiskemannen".

Som tredje generasjon drev **Arne Stærk** familiebedriften innenfor fisk og sjømat frem til 1988 da den ble solgt. I denne perioden satt Stærk som styremedlem i det daværende Fiskehandlerforbundet fra 1974, og som styreformann fra 1981 – 88, hvoretter han gikk inn i en engasjementsstilling i Opplysningsutvalget for Fisk, med ansvar for promotering mot detaljistledet. Her drev Stærk frem til utvalget ble nedlagt i 1993 og har siden arbeidet spesielt med regelverk og direktiver innenfor omsetningen av fisk. Stærk brukes som foredragsholder i en rekke sammenhenger, også på opplæringsiden hos både produsenter og offentlige instanser som KNT og SNT. Da NSL ble etablert i 1995/96 (fusjon mellom Lakseeksportørenes Forening, Norges Fiskehandlerforbund og Norges Ferskfiskomsetnings Landsforening) ble Stærk engasjert av foreningen. Parallelt med dette har han arbeidet med fagopplæring på skole-, industri- og detaljsektoren. Fiskehandlerfaget, som kom i Reform 94, er en direkte følge av Stærks mangeårige engasjement for saken. Stærk har utviklet en nettbasert opplæringspakke for bransjen i regi av Eksportutvalget for Fisk. I dette prosjekt representerer Stærk kun seg selv og har ingen mandat eller binding til noen av sine faste oppdragsgivere eller kontaktpunkter.

I løpet av sine 13 år i konsernet som i dag heter ICA Norge AS har **Morten Frydenlund** innhatt flere sentrale stillinger. Han har vært Innkjøpsdirektør, Divisjonsdirektør Distribusjon og Innkjøp samt Konserndirektør Innkjøp og Salg i HakonGruppen AS og han gikk av som Senior Vice President Innkjøp i ICA Ahold AS ved årsskiftet 2002/2003. Frydenlund driver i dag eget rådgivningsfirma innenfor detaljhandel og dagligvarebransjen på både nasjonal og internasjonal basis.

Morten Frydenlund har vært en av premissgiverne for den strukturen som dagens norske og nordiske dagligvarebransje har. Samtidig har han lagt grunnlaget for en ny og profesjonalsert dialog mellom leverandør og kjede i avtaleforhandlinger slik man kjenner den av i dag.

**Frode Kristensen** jobbet i Nestlé Norge (Findus) fra 1982 til 1997 med ulike lederoppgaver innenfor salg og markedsføring på Findus Dypfryst både Dagligvare og Storkjøkken. I perioden 1994 – 1996 arbeidet han som nordisk prosjektleder med oppgaver innenfor sortimentsplanlegging og salgsorganisering. Etter en periode som Salgs- og Markedssjef i Den Lille Nøttefabrikken og adm dir i helsekostselskapet Nature Pharma jobbet han fra 2000 til 2002 i rådgivnings- og brokerselskapet Xmarket northern opportunities as med ansvar for næringsmiddelprodusenter. Dette selskapet hadde blant annet ansvaret for introduksjonen av Fjord norsk Sjømat i norsk dagligvarehandel. Kristensen begynte i SPIN i august 2002.



## Til våre leverandører

Fra NorgesGruppen

Oslo 24. oktober 2003

### Velkommen til NorgesGruppen

Velkommen som leverandør til NorgesGruppen. Vedlagt finner du informasjon om hvordan vi ønsker å kommunisere med våre handelspartnere. Som et viktig ledd i våre felles anstrengelser om å effektivisere flyten av varer frem til forbruker er det svært viktig at informasjoner om produkter som selges gjennom NorgesGruppen inneholder nødvendige og tidsriktig informasjon og at vedlikeholdet skjer effektivt. Alt dette kan vi best oppnå ved at våre leverandører registrerer seg i EAN-ProduktDatabase og melder inn samtlige varer som selges gjennom NorgesGruppens salgskanaler i denne, med Pricat-melding (Pris- og salgskatalog for dagligvarehandelen).

Samarbeidet mellom våre leverandører, EAN Norge og NorgesGruppen vil skje på følgende måte:

- Leverandører som ikke er registrert hos EAN fyller ut vedlagte søknadsskjema for tildeling av EPD leverandørnummer. Skjemaet sendes eller faxes til EAN ProduktDatabase (EPD-basen) snarest mulig. For mer informasjon besøk [www.eanreg.no](http://www.eanreg.no).
- Leverandører som allerede er registrert hos EAN har fått tildelt EPD nummer: For registrering hos NorgesGruppen fylles vedlagte leverandørregistreringsskjema ut. Det er ønskelig at skjemaet på hjemmesiden benyttes og returneres elektronisk til [levreg@norgesgruppen.no](mailto:levreg@norgesgruppen.no). Dersom dette ikke er mulig benyttes papirskjema som sendes på fax til nummer 24 11 31 01. Leverandør tar kontakt med Joh.system v/direktør distribusjon og direktør innkjøp/logistikk for inngåelse av engrosbetingelser.
- Alle varer som selges gjennom NorgesGruppen skal registreres med Pricat. EPD-basen tilbyr tre alternative tjenester for vareregistrering; manuelt papirskjema, Internett (web basert tjeneste for registrering) og EDI-melding. Mer informasjon om denne tjenesten: kontakt EAN Produktdatabase.

Vi ser frem til et gjensidig nyttig samarbeid i denne forbindelse !

Med vennlig hilsen



Runar Hollevik  
Marketing direktør

## Til våre leverandører

Fra NorgesGruppen

Oslo 24. oktober 2003

### **Krav til leverandørens system innen kvalitet, miljø, matsikkerhet og etikk**

Vår ambisjon er å sikre at NorgesGruppens butikker skal være trygge og foretrukne å handle i. Vi har derfor utformet følgende policy på Kvalitet, Miljø, Matsikkerhet og Etikk,:

#### **NorgesGruppens Kvalitet Miljø Matsikkerhet og etikk policy:**

*Vi skal utarbeide og innføre et aktivt kvalitetssystem som sikrer trygg mat, optimal påvirkning av det ytre og indre miljø samt gode, sikre og utviklende arbeidsplasser. Dette systemet skal karakterisere NorgesGruppen i en slik grad at det skal merkes i samfunnet.*

*Vi skal sikre at NorgesGruppen fremstår som en etisk høyverdig virksomhet. Dette skal synes i vår egen atferd overfor ansatte, samarbeidspartnere, leverandører, samfunnet og miljøet*

*Vi skal vise et selvstendig ansvar overfor menneskerettighetene, miljøet og det globale samfunn gjennom våre interne retningslinjer, den opplæring vi gir våre ansatte og de krav vi stiller til våre leverandører.*

KMM og etikk policy'en innebærer at vi må stille visse krav til oss selv og våre leverandører, som vil være av betydning for vårt samarbeid.

For å oppnå en mer konsentrert sikring i forhold til våre kunders behov, søker derfor NorgesGruppen å kunne garantere matsikkerhet fra jord til bord. NorgesGruppen er medlem av Global Food Safety Initiative. GFSI ble startet i mai 2000 og består av over 40 eksperter på matsikkerhet fra diverse dagligvareaktører og handelsorganisasjoner globalt. Videre har NorgesGruppen for egne merkevarer valgt BRC-standarden (British Retail Consortium), og har som målsetning at hele selskapets forsyningskjede skal innfri kravene i denne standarden.

BRC er en teknisk standard som gir status på et risikobasert system basert på grunnforutsetninger som HACCP, kvalitetsledelse, bygning, produkt- og prosessstyring og personal. Standarden erstatter ikke loven i det enkelte land, og vi er inneforstått med at en rekke av våre leverandører allerede er sertifisert i forhold til forskjellige standarder. NorgesGruppen vil akseptere andre standarder, i den grad de oppfyller kravene i BRC standarden, og vi oppfordrer selskaper som har, eller velger å implementere, andre standarder om å avklare dette med selskapet.

NorgesGruppen krever at selskapets leverandører skal velge en kvalitetsstandard på matsikkerhet som oppfyller kravene i BRC standarden. Standarden skal være implementert og leverandøren være sertifisert innen juni 2004.

I tillegg har NorgesGruppen blitt medlem av Initiativ for Etisk Handel (IEH). Dette fordi selskapet ønsker å legge til rette for at norsk import bidrar til sunn, sosial og økonomisk utvikling i opprinnelseslandene. NorgesGruppen har derfor satt som langsiktig mål at selskapet og dets leverandører skal innfri minstekravene som definert av IEH.

Som del av implementeringen av vår KMM og etikk policy, har vi definert enkelte krav som våre leverandører må innfri. Disse kravene ligger vedlagt (Dokument I. Generelle krav)



NorgesGruppen ser frem mot å samarbeide med våre leverandører i arbeidet om å nå ambisjonsnivået som beskrevet i vår policy.

Med vennlig hilsen



Kate Lindgjerdet  
Kvalitets- og miljøsjef

- Dokument I - Generelle krav
- Dokument II - Dagligvarehandelens GM-krav
- Dokument III - Tilbaketrekking av produkter ved feil eller helsefare
- Dokument IV - Intensjon om etisk handel
- Dokument V - Kravspesifikasjon på transport- og butikkemballasje for dagligvarehandelen



## Generelle krav til NorgesGruppens leverandører

Med mindre annet er beskrevet, vennligst besvar "Ja", "Nei" eller ikke aktuelt, "IA" i rubrikkene.

---

### A. KVALITETSSYSTEM

NorgesGruppen krever at selskapets leverandører har valgt en kvalitetsstandard på matsikkerhet innen juni 2002. Standarden skal være implementert innen juni 2004. (Til informasjon nevnes at NorgesGruppen har valgt BRC standarden for egne merkevarer.)

1. Hvilken standard har virksomheten implementert i dag ? Sett kryss

- BRC (British Retail Consortium)
- SQF 1000 (Safe Quality Food)
- SQF 2000 (Safe Quality Food)
- ISO 9001 (International Standardization Organisation's quality standard)
- Eurep GAP (Good Agricultural Practice)
- Egen Standard
- Annet, vennligst spesifiser

2. Hvilken standard planlegger virksomheten å ta i bruk ?

---

## B. GODKJENNING OG MERKING AV GENMODIFISERT MAT

NorgesGruppen krever at produktene selskapet selger er godkjent og merket ihht gjeldende regler. Dette innebærer at NorgesGruppens leverandører må ha et kvalitetssystem som forsikrer at dette skjer. Ytterligere informasjon finnes i vedlegg 3.II (Dagligvarestandardens GM-Standard).

1. Dekker virksomhetens kvalitetssystem genmodifisering?
  2. Vennligst besvar og returner egenerklæringen i Dagligvarehandelens GM-standard, vedlegg 3. II.
- 

## C. TILBAKETREKKING AV PRODUKTER

NorgesGruppen krever at selskapets leverandører sikrer at alle produkter med avvik blir trukket tilbake uten unødig opphold, og at produkter med helsefare blir trukket tilbake omgående. Dette innebærer at NorgesGruppens leverandører må ha et kvalitetssystem som forsikrer at dette skjer. Ytterligere informasjon finnes i vedlegg 3.III .

1. Har virksomheten system for tilbaketrekking av produkter?
  2. Innfrir virksomhetens system varslingskravene som spesifisert i vedlegg 3.III?
- 

## D. MEDLEMSKAP I MATERIALRETUR AS

NorgesGruppen har satt som krav, at alle leverandørene skal kunne dokumentere medlemskap i Materialretur AS, og krever derfor at hele selskapets forsyningskjede er medlem av Materialretur AS. Stor oppslutning gjør at vi unngår at myndighetene fastlegger miljøavgifter. Derfor er det også nødvendig at din bedrift stiller samme krav til underleverandørene.

1. Er virksomheten medlem av Materialretur AS?

Vennligst oppgi medlemsnummer:

Dersom ”nei” på spørsmål 1:

2. Virksomheten bekrefter herved at vi kommer til å melde oss inn i Materialretur AS, med virkning fra 01.12.01.

3. Virksomheten stiller krav til sine underleverandører om medlemskap i Materialretur AS

Dersom ”nei” på spørsmål 3:

4. Virksomheten bekrefter at den kommer til å stille krav til sine underleverandører innen 01.01.02

For mer informasjon, ta kontakt med Markedsdirektør Jaana Røine på telefon 22 12 15 00 eller på mail: [jaana@materialretur.no](mailto:jaana@materialretur.no)

---

## E. ETISK HANDEL

NorgesGruppen er blitt medlem av Initiativ for etisk handel (IEH), grunnet et ønske å legge til rette for at norsk import bidrar til sunn, sosial og økonomisk utvikling i opprinnelseslandene. NorgesGruppen har følgelig satt som mål at vi, sammen våre leverandører, på sikt skal innfri minstekravene som definert av IEH. Per i dag forlanger ikke NorgesGruppen at selskapets leverandører kan innfri alle ”minstekravene”, men vi forventer at leverandøren deltar aktivt i samarbeidet med NorgesGruppen om å nå disse målene, samt begynner arbeidet på dette området i egen virksomhet. Arbeidet vil bli fult opp av NorgesGruppen. Utfyllende informasjon om etisk handel er vedlagt (vedlegg 3.IV – ”Intensjon om etisk handel”)

1. Innfrir virksomheten minstekravene i IEH?

---

## G. EMBALLASJE

Effektive, standardiserte transportenheter er avgjørende element for å bedre transport-, lagrings- og behandlingseffektiviteten gjennom hele verdikjeden, og NorgesGruppen sammen med de andre dagligvarekjedene har derfor utarbeidet en felles kravspesifikasjon på transport-, butikk-, og forbrukeremballasje. Denne er vedlagt (Vedlegg 3.V – ”Kravspesifikasjon på transport- og butikkemballasje for dagligvarehandelen”.)

1. Innfrir virksomhetene kravene i denne standarden?



## Dokument II

# DAGLIGVAREHANDELENS KRAVSTANDARD

Leverandørkrav for å sikre riktig merking av genmodifisert mat i omsetningsleddet

I dokumentet kalt:  
Dagligvarehandelens GM-standard

Godkjent av:

På vegne av Hakon Gruppen

Sign.: Peter Wallman

På vegne av Coop Norge

Sign.: Marit Bjerkås

På vegne av Norges Gruppen

Sign.: Kate Lindgjerdet

På vegne av Rema 1000 Norge

Sign.: Inge Peter Myrmoen

Utgave 2  
desember 2000

Dagligvarehandelens GM-standard	Versjon 2	
Utarbeidet av: HSH i samarbeid med dagligvaregrupperingene	Dato: 01.12.00	Side 2 av 7

## Bakgrunn

I vårt samfunn er problemstillinger relatert til mattrygghet i stadig større fokus både blant forbrukere, myndigheter, media og ulike kompetansemiljøer. Genmodifisering reiser en rekke spørsmål som angår matkvalitet, helse, ernæring, miljø og etikk. For forbrukerne kan denne nye teknologien innebære ulike forandringer i kvalitet og utvalg av mat- og drikkevarer.

Dagligvarehandelen tar forbrukeren på alvor, og anser det som meget viktig at varer som inneholder eller er fremstilt av genmodifisert materiale er godkjent og riktig merket i henhold til myndighetskrav. En forskriftsmessig riktig merking gir forbrukeren frihet til å velge utfra egne vurderinger. Dette stiller økende krav til aktørene i håndteringskjeden mht å jobbe med kvalitetssikring og forebyggende arbeid. Konsekvensen av uønskede hendelser kan bli stor for alle ledd i kjeden. I og med at det ikke finnes internasjonale standarder har dagligvarehandelen ved DMF (Dagligvarehandelens Miljø- og Emballasjeforum) gått sammen om å lage denne kravstandarden ovenfor sine leverandører, for best mulig å kunne sikre at de varer som tilbys forbrukeren er godkjent, blir framstilt og merket etter de krav som er satt i denne standarden.

- **Dagligvarehandelens - GM -policy**

*Dagligvarehandelen ønsker å beholde forbrukerens tillit og har respekt for deres skepsis og holdning til GM.*

*Dagligvarehandelen skal sørge for at de varer som tilbys forbrukeren skal være godkjent og tilfredsstillende norske myndigheters krav til innhold og merking.*

*Dagligvarehandelen ønsker å gi forbrukeren en valgmulighet. Dette betyr at dersom et produkt som inneholder genmodifisert materiale blir godkjent for salg i Norge, skal dagligvaregruppene tilby et GM-fritt alternativ.*

- **Definisjoner**

Dagligvarehandelen har følgende definisjoner:

- Med GM-fri vare menes at alle råvarer og ingredienser i et produkt kan dokumenteres ikke fremstilt ved hjelp av genmodifisering. For tiden gjelder dette kun for produkter der soya, mais eller raps og derivater av disse inngår. Dette krever identitetsikring (IP = identity preserved) av produktet fra såkorn til ferdig bearbeidet vare.
- Med identitetsikring menes her at et tradisjonelt dyrket produkt, for eksempel soya, mais eller raps, skal holdes atskilt fra genmodifiserte råvarer eller varer som inneholder genmodifisert materiale, i alle ledd gjennom hele verdikjeden (dyrking, transport, bearbeiding). Dokumentasjon er nødvendig som et bevis på tilfredsstillende sikring.

- **Omfang**

Dagligvarehandelens GM-standard gjelder for leverandører til Norgesgruppen AS, Coop Norge, Hakon Gruppen AS og Rema 1000 Norge AS. Disse skal også sikre at aktuelle underleverandører har forstått og tilfredsstiller relevante krav i denne standard.



Dagligvarehandelens GM-standard	Versjon 2	
Utarbeidet av: HSH i samarbeid med dagligvaregrupperingene	Dato: 01.12.00	Side 3 av 7

## 1. Myndighetskrav gjeldende på området GM

Leverandører må søke norske myndigheter om godkjenning for frambud og markedsføring av produkter som består av, inneholder eller er fremstilt på grunnlag av genmodifiserte organismer. Hvis myndighetene godkjenner produktet, må produktet merkes i henhold til gjeldende regler. Merkekravet anses som oppfylt dersom produkter med genmodifiserte ingredienser merkes når den genmodifiserte andel utgjør mer enn 1% av ingrediensen.

Aktørene i håndteringskjeden skal ha etablerte rutiner som sikrer at omsetning av produkter som inneholder eller er framstilt av genmodifisert materiale er i henhold til myndighetskrav.

Det henvises for øvrig til Generell Forskrift for produksjon og frambud m.v. av næringsmidler §16a, Forskrift om merking m.v. av næringsmidler, Rundskriv nr 4039, og Presisering av rundskriv om merking av genmodifisert mat fra 1997 og EUs gjeldende regelverk for de leverandører som også må forholde seg til dette.

### MERK!

- Til tross for omfattende IP-sikring, kan tradisjonelt dyrkede råvarer utilsiktet bli forurenset av genmodifisert materiale. Dette omtales av myndighetene som ”uunngåelige spormengder”.
- Dagligvaregrupperingene gjør unntak om IP-sikring av tilsetningsstoffer og aromastoffer inntil regelverket på dette området er på plass.

## 2. Ansvar og myndighet.

Bedriften skal ha klarlagt hvem som er faglig kontaktperson mot dagligvarekjedene. Ansvar for at kravene i GM-standardene blir fulgt opp i aktuell bedrift og hos aktuelle underleverandører skal være definert, klarlagt og dokumentert.

## 3. Kvalitetssystem

Bedriften skal ha etablert et tilfredsstillende kvalitetssystem som ivaretar myndighetenes lover og forskrifter på næringsmiddelområdet. Denne kravstandard bør inngå i bedriftens allerede eksisterende kvalitetssystem.

## 4. Innkjøp av råvarer

### 4.1 Generelt

Bedriften skal sikre at alle tradisjonelle råvarer og ingredienser som inngår i produksjonen, holdes atskilt gjennom hele verdikjeden fra råvarer og ingredienser av soya, mais eller raps og derivater av disse som inneholder genmodifisert materiale.

### 4.2

Bedriften skal ved egenerklæring kunne dokumentere at slike råvarer og ingredienser kommer fra en identitetssikret (identity preserved) ikke genmodifisert avling. Varer dette er relevant for er for tiden varer hvor soya, mais eller raps inngår som ingrediens.

Dagligvarehandelens GM-standard	Versjon 2	
Utarbeidet av: HSH i samarbeid med dagligvaregrupperingene	Dato: 01.12.00	Side 4 av 7

- 1.1. Egenerklæring skal sendes innkjøpsansvarlig i de aktuelle dagligvaregrupperingene, se vedlegg 1.
- 1.2. Bedriftene skal ha oversikt over hvilke underleverandører som benyttes til hvilket produkt, og dokumentere en godkjenning av underleverandører ihht denne standarden.
- 1.3. Bedrifter som ikke kan dokumentere produktet GM-fritt må, hvis ikke annet er avtalt, melde dette på eget skjema til kjeden. I tillegg må det framlegges en fremdriftsplan som viser når dokumentasjon vil foreligge. Se vedlegg 2.
- 1.4. Bedrifter som har genmodifiserte råvarer eller produkter i sitt sortiment plikter å merke disse i henhold til gjeldende forskrifter.

## 2. Produksjonsstyring og sporbarhet

- 2.1. Bedriften og dens underleverandører skal ha etablerte rutiner som sikrer at tradisjonelt dyrkede og foredlede produkter holdes adskilt fra råvarer og ingredienser som inneholder genmodifisert materiale. Dersom en leverandør/underleverandør også foredler produkter hvor genmodifisert materiale inngår, skal håndtering og produksjon av disse foregå på egne produksjonslinjer, fysisk adskilt fra annen produksjon, eller evt. sikre denne produksjonen med dokumentere og etablerte rutiner for å unngå utilsiktet forurensning.
- 2.2. Alle ferdigpakkede varer skal ha en identifikasjonsmerking som angitt i merkeforskrift. For å muliggjøre tilfredsstillende sporbarhet, kreves det at også råvareleverandør har sporbarhet på sine produkter.

## 3. Kontrollrutiner

- 3.1. Bedriften skal ha en tilfredsstillende mottakskontroll, hvor dokumentasjon på IP-sikring inngår
- 3.2. Bedriften eller råvare/ingrediens-leverandør skal etablere dokumenterte rutiner for stikkprøvetaking, og analysere produkter på genmodifisering etter disse rutinene. I de tilfeller der leverandørens dokumentasjonen på IP-sikring ikke vurderes som tilfredsstillende, skal bedriften ta dette ansvaret.  
Metode for å sikre representativt prøveuttak skal inngå i aktuell rutine.

Analyser på GM skal utføres ved et eksternt laboratorium som benytter en anerkjent metode inntil offentlige godkjente metoder er etablert og implementert.

Dagligvarehandelens GM-standard	Versjon 2	
Utarbeidet av: HSH i samarbeid med dagligvaregrupperingene	Dato: 01.12.00	Side 5 av 7

## 1. Avvik/korrigerende tiltak.

- 1.1. Bedriften skal ha et meldesystem til dagligvarehandelen hvis avvik oppdages. Avvik varsles til aktuelle innkjøpsansvarlige i de ulike dagligvaregrupperingene umiddelbart.
- 1.2. Bedriften skal ha etablerte rutiner for tilbakekalling av produkter, hvor kravet i pkt. 7.1 inngår.

## 2. Revisjon.

- 2.1. Bedriftens prosedyre for internrevisjon skal også omfatte revisjon av at kravene i denne standard følges.
- 2.2. Revisjon av leverandører i henhold til denne kravstandard utføres ved behov av de enkelte dagligvaregrupper eller den de gir myndighet til å utføre revisjonen. Revisjonen omfatter ikke innsyn i leverandøroversikt og andre konkurransesensitive forhold.
- 2.3. DMF (Dagligvarehandelens Miljø- og Emballasjeforum), hvor alle fire dagligvaregrupperingene er representert, har ansvar for revisjon av denne standard. Det skal innkalles til formelt møte minst en gang pr år, hvor temaet skal være erfaringer innenfor standardens omfang i året som gikk. Hver av de fire dagligvaregrupperingene skal møte med en representant. Som resultat av dette skal det på møtet tas en beslutning om standarden skal revideres, og myndighet for utførelse skal gis til aktuell instans. Slike revisjoner skal gjennomføres i dialog organisasjon som kan representere handelens leverandører. Ved behov kan det innkalles til ekstraordinært møte.

## 3. Partenes forpliktelser

Partenes forpliktelser i forhold til innholdet i denne kravstandard gjelder ut år 2001, og deretter for et år av gangen etter gjensidig avtale mellom de fire dagligvaregrupperingene.

## 4. Ikrafttredelse

Denne standard gjøres gjeldende fra dags dato, men bedriftene kan gis frist til å etterleve standarden innen 31.12.2001.

# GMO – egenerklæring om IP-sikring

Leverandør – firma: \_\_\_\_\_

Navn: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Telefon/fax: \_\_\_\_\_

Bedriften bekrefter herved at følgende produkter (listet under) som leveres til

NorgesGruppen AS                    ρ

NKL    ρ

REMA 1000 Norge AS                ρ

Hakon Gruppen AS                    ρ

oppfyller krav om GMO-frie produkter via identitetssikring (identity preservation, IP). *(Kryss ut for aktuell dagligvaregruppering)*

EAN - Nr	Produkter

**Henvis eventuelt til vedlegg** (Dataliste hvor alle aktuelle produkter er angitt)

Vi bekrefter med dette at produkter levert til dere er GMO frie, og vi vil varsle dere umiddelbart hvis det måtte forekomme avvik.

Vi vil understreke at ved å underskrive, erklærer De å kunne dokumentere at produktene levert til .....(skriv inn aktuell dagligvaregruppering) er fri for GMO i overensstemmelse med krav om identitetssikring.

\_\_\_\_\_  
Dato

\_\_\_\_\_  
Underskrift og firmastempel

Dette skjemaet skal sendes utfylt og underskrevet til aktuell innkjøpsavdeling/-er.

# Meldeskjema for manglende GMO-dokumentasjon

Leverandør – firma: \_\_\_\_\_

Navn: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Telefon/fax: \_\_\_\_\_

Bedriften kan **ikke** dokumentere at følgende produkter (listet under) som leveres til

NorgesGruppen AS                    ρ

NKL    ρ

REMA 1000 Norge AS                    ρ

Hakon Gruppen AS                    ρ

oppfyller krav om GMO-frie produkter via identitetssikring (identity preservation, IP). (*Kryss ut for aktuell dagligvaregruppering*)

EAN - Nr	Produktnavn	GMO – råvare, ingrediens

\_\_\_\_\_ Dato

\_\_\_\_\_ Underskrift og firmastempel

Dette skjemaet skal sendes utfylt og underskrevet til aktuell innkjøpsavdeling/-er. Aktuell dagligvaregruppering vil ta stilling til om videre salg av disse produktene kan godtas eller om evt. endringer må foretas i resept.



### Tilbaketrekking av produkter med feil eller helsefare

NorgesGruppen har som mål å sikre at alle produkter med avvik blir trukket tilbake ute unødig opphold, og at produkter med helsefare blir trukket tilbake omgående. Vi har derfor utarbeidet denne beredskapsplanen.

#### Krav til beredskap

Leverandøren skal utarbeide og implementere prosedyrer som sikrer at tilbaketrekking av varer skjer slik at disse ikke utgjør helsefare for kundene og at økonomisk risiko holdes på lavest mulig nivå. Disse prosedyrene skal til enhver tid kunne fremlegges i oppdatert form.

Prosedylene skal minimum omfatte følgende:

- Ansvars- og myndighetsforhold
- Gradering av tilbakekalling avhengig av om avviket er knyttet til helsefare eller ikke
- Årsakskartlegging
- Intern tilbakeholding av produktet på eget lager osv.
- ”friskmelding” av produktet

NorgesGruppen kan til enhver tid kreve produkter trukket tilbake fra markedet, dersom disse er forbundet med helsefare eller har store feil eller mangler.

Dersom leverandøren oppdager at det er helsefare eller mulig helsefare forbundet ved produktet skal dette omgående rapporteres til NorgesGruppens beredskapsgruppe.

NorgesGruppens beredskapsgruppe nåes via følgende kontaktpunkter:

**24 11 31 00 (Sentralbord mellom 8.00 og 16.00)**

**Utenom arbeidstid:**

**Beredskapsmail:** [krise@norgesgruppen.no](mailto:krise@norgesgruppen.no)

**Beredskapstelefon:** 24 11 33 99

**Beredskapsfax:** 24 11 33 98

Kontaktpersoner i NorgesGruppens beredskapsgruppe:

Kate Lindgjerdet, kvalitet- og miljøsjef: 90 02 15 74

Per Roskifte, dir. informasjon og samfunnskontakt : 41 51 65 00

Øyvind Andersen, dir. kategori / innkjøp: 90 54 45 47

Vedlagte utdrag fra NorgesGruppens ”Krise og beredskapsplan” skal være dekket av leverandørens prosedyre.

# Varsling - matsikkerhet

## NorgesGruppen ASA

### **RØD BEREDSKAP**

Varer med helsefare eller mulig helsefare

Oppdager du et produkt med helsefare eller mottar melding om dette, skal du omgående rapportere dette til beredskapsgruppen i NorgesGruppen ASA

**tlf. 24 11 31 00 (kl. 08:00 – 16:00)**

Utenom arbeidstid:

**Beredskapsmail: [krise@norgesgruppen.no](mailto:krise@norgesgruppen.no)**

**Beredskapstelefon: 24 11 33 99**

**Beredskapsfax: 24 11 33 98**

### **GUL BEREDSKAP**

Tilbaketrekning ved mindre kvalitetsavvik  
rapporteres på mail til:

**[Kate.lindgjerdet@norgesgruppen.no](mailto:Kate.lindgjerdet@norgesgruppen.no)**

eller tlf. 24 11 31 00 (dagtid)

### **Krise og beredskapsgruppe:**

Kate Lindgjerdet, kvalitet- og miljøsjef : 90 02 15 74

Per Roskifte, dir. informasjon og samfunnskontakt : 41 51 65 00

Øyvind Andersen, dir. innkjøp/marked: 90 54 45 47





## Intensjon om etisk handel

**NorgesGruppen er medlem av Initiativ for etisk handel (IEH), og har satt som mål, at alle leverandører på sikt, skal oppfylle minstekravene til etisk handel.**

Vi ønsker med dette samarbeidet å legge til rette for at norsk import bidrar til sunn, sosial og økonomisk utvikling i opprinnelseslandene.

### 1. Minstekrav til produksjonsforhold

FORHOLD PÅ ARBEIDSPLASSEN:

#### 1.1 Arbeidet er resultat av fritt valg

Det skal ikke foregå noen form for tvangsarbeid. Arbeiderne må ikke levere depositum eller identitetspapirer til arbeidsgiver og skal være fri til å avslutte arbeidsforholdet med rimelig oppsigelsestid.

#### 1.2 Rett til fagorganisering og kollektive forhandlinger

Arbeiderne skal uten unntak ha rett til å slutte seg til eller etablere fagforeninger etter eget valg, og til å forhandle kollektivt. Dersom disse rettigheter er begrenset ved lov, skal arbeidsgiveren legge til rette for, og ikke i noe tilfelle hindre, parallelle mekanismer for fri og uavhengig organisering og forhandling. Arbeidsgiveren skal ikke diskriminere fagforeningsrepresentanter eller hindre dem i å utføre sitt fagforeningsarbeid.

#### 1.3 Ikke barnarbeid

Ifølge FNs konvensjon om barns rettigheter og ILO konvensjonene 138 og 182 skal barn under 15 år (14 år i utviklingsland) ikke utføre arbeid som kan være til skade for deres helse og/eller utdanning.

Nyrekruttering av barnarbeidere i strid med ovennevnte konvensjoner er uakseptabelt. Dersom det allerede foregår slikt barnarbeid, skal det arbeides for snarlig utfasing. Det skal samtidig arbeides for at det legges til rette for at barna gis mulighet til livsopphold og utdanning inntil barnet ikke lenger er i skolepliktig alder. Det er viktig at det i denne forbindelse utarbeides strategiske planer.

#### 1.4 Ingen diskriminering

Det skal ikke foregå noen diskriminering i arbeidslivet basert på rase, kaste, nasjonalitet, religion, alder, uførhet, kjønn, ekteskapsstatus, seksuell orientering, fagforeningsmedlemskap eller politisk tilhørighet.

Det må etableres vern mot seksuelt påtrengende, truende, fornærmende eller utnyttende og mot diskriminering eller oppsigelse på usaklig grunnlag, f. eks ekteskap, graviditet, foreldrestand eller status som HIV smittet.

### **1.5 Ingen brutal behandling**

Fysisk mishandling eller avstraffing, eller trussel om fysisk mishandling skal være forbudt. Det samme gjelder seksuelt eller annet misbruk, og forskjellige former for ydmykninger.

### **1.6 Sikre og hygieniske arbeidsforhold**

Det skal legges til rette for et sikkert og sunt arbeidsmiljø. Alle arbeiderne skal få jevnlig opplæring i helse og sikkerhet, og ha tilgang til nødvendige fasiliteter.

### **1.7 Lønn å leve av**

Lønn til arbeiderne skal minst være i tråd med nasjonale minstelønnsbestemmelser og industriens standard, og alltid tilstrekkelig til å dekke grunnleggende behov. Lønnsforhold skal være avtalefestet før arbeid påbegynnes. Fratrett i lønn som disiplinærreaksjon skal ikke tillates.

### **1.8 Rimelig arbeidstid**

Arbeidstiden skal være i tråd med nasjonale lover og industriens standard, og ikke overstige arbeidstid og fritid i samsvar med gjeldende internasjonale konvensjoner. Pålagt overtid skal være begrenset.

### **1.9 Regulære ansettelser**

Så langt mulig skal arbeidet være basert på regulære ansettelsesforhold som ivaretar ansattes rettigheter og sosiale sikkerhet i tråd med nasjonale lover og regler. Forpliktelser overfor arbeidere skal ikke omgås gjennom bruk av korttidsengasjementer, underleverandører eller andre arbeidsrelasjoner.

## **FORHOLD UTENFOR ARBEIDSPLASSEN**

### **1.10 Eiendomsrett og tradisjonell ressursbruk skal respekteres**

Ved konflikt med lokalsamfunn om bruk av landarealer eller andre naturressurser, skal partene gjennom forhandlinger sikre respekt for individuelle og kollektive rettigheter til arealer og ressurser basert på sedvane/hevd, også dersom rettighetene ikke er formalisert.

### **1.11 Produksjonen skal ikke true marginaliserte befolkningsgrupper**

Produksjonen, og uttaket av råvarer til produksjonen, skal ikke bidra til å ødelegge ressurs- og inntektsgrunnlag for marginaliserte befolkningsgrupper, for eksempel ved å beslaglegge store landarealer eller andre naturressurser som disse befolkningsgruppene er avhengig av.

### **1.12 Produksjon skal ikke innebære betydelige miljøskader**

Produksjonen, og uttaket av råvarer, skal ikke innebære miljøpåvirkninger av et omfang som på kort eller lang sikt direkte truer menneskers helse, miljø eller sikkerhet.

## **2. Prioritering av produsenter og produsentland**

Bedriftene i IEH skal, i tillegg til andre konkurransemessige forhold, vurdere sosiale kriterier ved valg av leverandører. Tilfredsstillende av ett eller flere sosiale kriterier skal regnes som et konkurransefortrinn og bør tas i betraktning ved valg av leverandør og produkt, når produktene for øvrig er konkurransedyktige.

### **2.1 Produkter produsert under særlig fordelaktige vilkår for fattige produsenter**

Bedriftene i IEH skal forsøke å ta inn produkter fra produsenter registrert av merkeordningen Fairtrade Labelling Organisation International (FLO), og andre produkter produsert under særlig fordelaktige vilkår for små, fattige og marginaliserte produsenter.

### **2.2 Produsenter som viser sosialt ansvar, forbedring og forbedringspotensiale**

Så fremt minstekravene er oppfylt, skal det ikke legges avgjørende vekt på hvilke produsenter som har høyest standard på et gitt tidspunkt, men hvem som i nær fortid har demonstrert en positiv utvikling og som har potensiale for videre utvikling i nær framtid.

### **2.3 Produksjonsland der produksjon bidrar til sunn økonomisk og sosial utvikling**

Der produksjonen skjer innenfor rammer som sikrer at virksomheten bidrar til sunn økonomisk og sosial utvikling i landet, regnes dette som et konkurransefortrinn. Det legges spesiell vekt på hvorvidt produksjonen bidrar til å forbedre inntektsgrunnlaget for fattige, marginaliserte befolkningsgrupper, eller om råvareproduksjon og foredling kontrolleres av et fåtall sterke aktører og inntektene i liten grad fordeles i samfunnet. Graden av korrupsjon i landet eller den aktuelle bransje taes med i slike vurderinger.

### **2.4 Fattige produsentland**

Fattige produsentland og regioner prioriteres framfor rikere produsentland og regioner.

### **2.5 Tilslutning til internasjonal boikott av enkeltland**

Bedriftene i IEH skal unngå kjøp av produkter fra land dersom det er bred internasjonal oppslutning om at disse bør boikottes av hensyn til menneskerettighetssituasjonen i landet.

### **3. Stadige forbedringer av produksjonsforhold**

I tilfeller der minstekravene ikke kan innfris umiddelbart eller der disse allerede er innfridd, vil bedriftene arbeide for en stadig forbedring av produksjonsforhold. Dette arbeidet vil rettes inn i form av målrettede, kostnadseffektive tiltak på de områder der man antar at det er et reelt potensiale for forbedring.

#### ARBEIDSFORHOLD

##### **3.1 Tilrettelegging for kollektive forhandlinger om lønn og andre arbeidsvilkår**

Lønn og andre arbeidsvilkår bør være resultat av kollektive forhandlinger. I tilfeller der man av historiske, politiske, kulturelle eller andre årsaker ikke kan regne med at kollektive forhandlinger sikrer arbeidstakernes interesser, eller der muligheten for kollektive forhandlinger er begrenset av nasjonal lovgivning, vil medlemmene i IEH ta initiativ til andre tiltak som kan legge til rette for reelle kollektive forhandlinger. Slike tiltak skal utvikles i dialog med arbeidstakere, fagforeninger og andre kompetente parter.

##### **3.2 Stabil, sikker og god betaling til arbeiderne**

I de tilfeller der de lavest lønnede arbeiderne har lønninger som ligger på eller nær lovbestemt minstelønn, vil IEH initiere samarbeid mellom lokale parter for å vurdere tiltak som kan føre til stabil, sikker og god betaling og på andre måter styrke særlig de fattigste arbeidernes økonomiske situasjon.

##### **3.3 Stadige forbedringer i helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen**

Etter at minstekravene til helse, miljø og sikkerhet er oppfylt, *skal det* vurderes tiltak som kan bidra til forbedringer av helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen og i tilknytning til arbeidet. Strategier og tiltak skal utarbeides i dialog med arbeidstakerne og baseres på deres uttalte interesser.

#### FORHOLD UTENFOR ARBEIDSPLASSEN

##### **3.4 Stabile og forutsigbare priser for de fattigste råvareprodusentene**

Det er viktig med stabile og forutsigbare priser på råvarer produsert av fattige råvareprodusenter.

##### **3.5 Bidrag til å unngå at marginaliserte befolkningsgrupper tar skade av produksjonen**

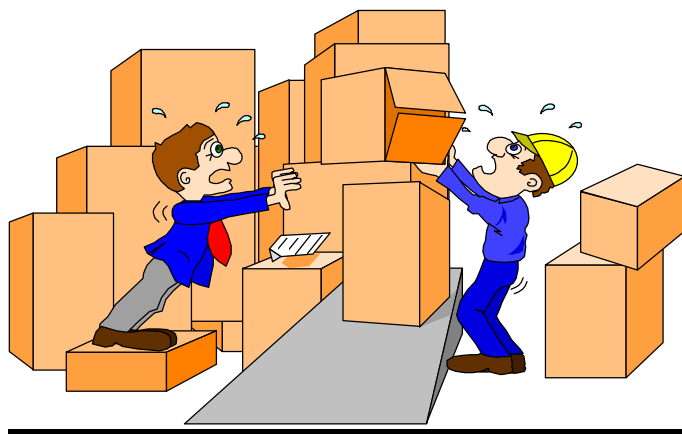
Viser informasjon at produksjonen er til skade for marginaliserte befolkningsgrupper, skal det initieres samarbeid med lokale parter og andre kompetente parter for å vurdere mulige tiltak for å forbedre forholdene.

##### **3.6 Kontinuerlige bidrag til forbedring av miljøaspekter ved produksjon og distribusjon**

Medlemmene i IEH vil arbeide for kontinuerlig forbedring av miljøaspekter ved produksjon og distribusjon av produkter for norske markeder. Tiltak skal vurderes i hele produksjons- og distribusjonskjeden fra råvareproduksjon til utsalg, og ikke avgrenses til egen virksomhet og leverandører. Både lokale, regionale og globale miljøaspekter skal søkes ivaretatt.



# Kravspesifikasjon på transport- og butikkemballasje for dagligvarehandelen



DAGLIGVAREHANDELENS  
MILJØ- OG EMBALLASJEFORUM

Hakon Gruppen AS

NorgesGruppen ASA

COOP

REMA 1000 Norge AS

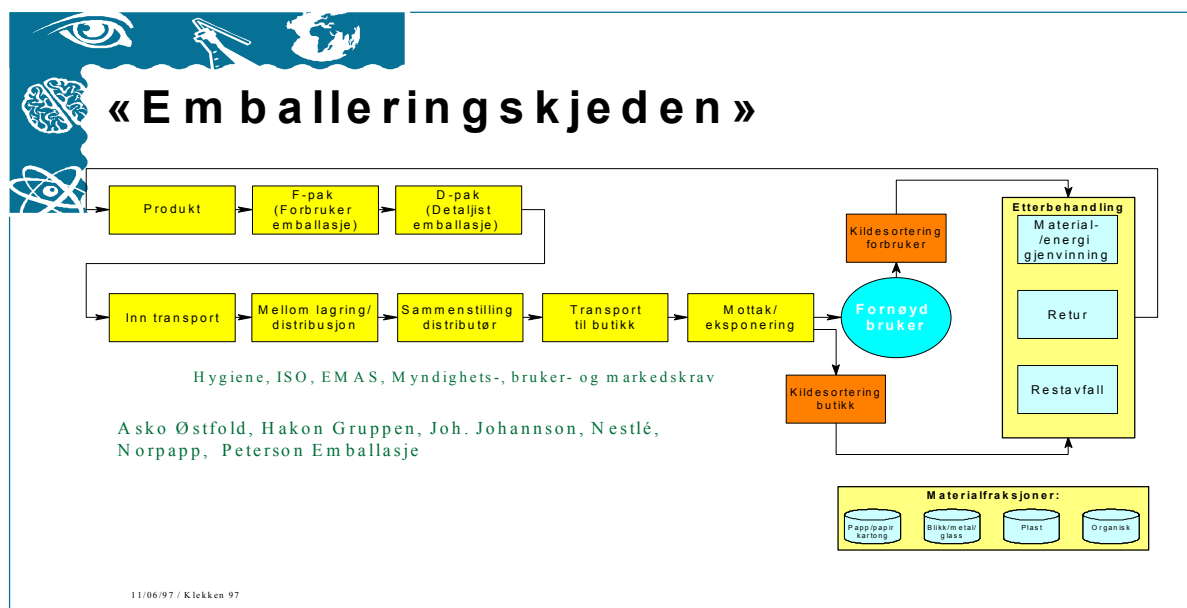
Joh. Johannson

# Emballering

Effektive, standardiserte transportenheter er et avgjørende element for å bedre transport-, lagrings- og behandlingseffektiviteten gjennom hele verdikjeden, derfor har dagligvarekjedene samarbeidet om en felles kravspesifikasjon på transport-, butikk-, og forbrukeremballasje, (Pall, D-pak og F-pak) for dagligvarehandelen.

Det er viktig å tenke hele emballeringskjeden når emballasjevurderinger skal tas.

Handelen forventer at vareprodusenter evaluerer sin produktportefølje i henhold til denne kravspesifikasjonen.



Dagligvarehandelens miljø og emballasjeforum har som ett av sine mål å videreføre emballeringskjedens tankegang. Prosjektet »Emballeringskjeden« har vist at besparelsene er betydelige og at store gevinster, både miljømessige og økonomiske, kan hentes ved å kommunisere gjennom hele verdikjeden og jobbe planlagt og strukturert mot felles mål. Vi snakker med kundens kunde, denne kundens kunde osv.

Nye prosjekter starter fortløpende, enten i egen regi eller ved hjelp av personer som har tilegnet seg denne kompetansen. Dagligvarehandelens Miljø- og Emballasjeforum (DMF) har dannet en arbeidsgruppe som arbeider med standardisering og videreføring av emballeringskjeden. Ta kontakt med DMF ved daglig leder Kjell Olav Maldum på telefon 22 34 87 89 eller på fax 912 77 971 eller e-post:

[dm-f@online.no](mailto:dm-f@online.no) for mer informasjon.



# Standardisering av Pall, D-pak og F-pak

## Grunnmodul 600 x 400 mm

Formålet er å standardisere en flate (grunnmodul), og ikke en ytterkartong (D-pak). Det er opp til den enkelte produsent å konstruere sine D-pak slik at én eller et antall av disse fyller opp grunnmodulen best mulig. Målene 600 x 400 mm er valgt fordi denne modulen fyller opp 100 % av de fleste viktige pallestørrelser.

## Minimum 90 % utnyttelse av pallens grunnflate - ikke overheng

Best mulig plassutnyttelse samt nødvendig stabilitet. For paller med mindre enn 100 % arealutnyttelse skal det legges vekt på sikring mot forskyvning. Europallen er 80 x 120 cm og overheng aksepteres ikke.

## Maksimum høyde på paller (inklusive pall) – 1200 mm

For å få maksimal utnyttelse av transport med lastebiler og containere, tilstrebes en høyde på 1200 mm.

Det kan for varer med lav omsetningshastighet vurderes en pallhøyde på max. 600 mm inkl. pall. Det forutsettes da at høyden på de enkelte lag går nesten eller helt opp i pallens nettohøyde på 450 mm og at en slik pall er en naturlig salgsenhet til grossist.

Pallehøyder som er lite rasjonelle vil bli belastet med et påslag.

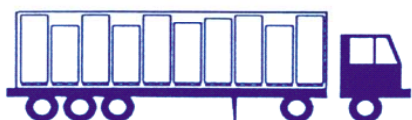
Pallen bør ikke veie mer enn 700 kg.

Pallens emballasje skal tåle vekten av samme type pall oppå. (Stablekoder og kravspesifikasjoner til ytteremballasje er under utarbeidelse.)

## Pallemerking skal være EAN/UCC 128 for identifikasjon og transportmerking

Merking i henhold til internasjonal EAN standard anbefales. Det sikrer sporbarhet og gir mulighet for rasjonalisering i alle ledd.

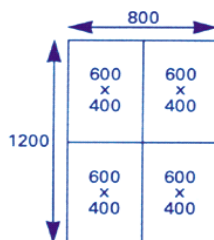
Maksimum pallhøyde 1200 mm.



Forbedret utnyttelse av lasterom.



Grunnmodul:  
600 mm x 400 mm



Europall

## Kartongen (D-pak)

D-pak er kartongen som transporterer, inneholder og beskytter forbrukerpakningen (F-pak). Den er butikkenes bestillingsenhet hos grossist, og benyttes i stor grad som eksponeringsenhet ved hjelp av lokk, rivetape osv. I Norge eksponeres ca. 40 % (KIWI, PRIX, RIMI, REMA...) av total tørrvareomsetning i D-pak. Dette er unikt sammenlignet med Europa, og gjør at kravet til D-pak utformingen blir spesielt viktig.

### D-pak målene må tilpasses 2 hovedelementer:

1. Grunnmodulen 600 x 400 mm
2. Butikkens innredning – minste hylledybde

Dybden på hyllene varierer fra 80 cm (pall i bunn på stigereoler) til 30 cm (kosmetikkhyller).

#### MÅL for D-pak:

- ☞ D-pak må være av slik kvalitet og utforming at den er egnet til å gi varen den nødvendige beskyttelse ved normal håndtering og transport.
- ☞ Kartongen må være selv bærende og tåle stabling sammen med andre varer. En eventuell perforering må tåle tyngden av andre varer.
- ☞ D-pak skal kunne eksponeres i hele kartonger i hylla. Maksimalt 1 i høyden pr. brett/kartong (D-pak).
- ☞ Idealmål for D-pak:  
Høyde: Ta hensyn til hvilken varegruppe og segment produktet skal i. Det er ønskelig med så lik høyde som mulig, for å skape minst mulig luft i hyllene.  
Dybde: Det ideelle mål er 20-30 cm.
- ☞ Antall facinger i kartongen må vurderes ut fra liggedager i butikk. Omløpshastigheten til varen vil ha betydning for antall enheter som bør være i kartongen. Antall i kartong skal tilpasses salg pr. uke.
- ☞ Kartongens mål må være slik at den utnytter grunnmodulen. Maksimal vekt på kartongen med innhold er 15 kg.
- ☞ Emballasjen skal være lett å åpne, dvs fortrinnsvis rivetape, perforering m.v. Tydelige anvisninger - symboler - skal markere åpningsmåten og startpunkt. Emballasjen skal være lett å bli kvitt og lett å fjerne. Emballasjen skal være solid, slik at brett kan løftes etter at ytteremballasjen er fjernet.
- ☞ Varen skal være i fokus og logo skal vises etter at lokk er fjernet. Forbrukerpakningen skal frontes og ikke detaljistforpakningen.
- ☞ Optimalisering av emballasje er et mål og overemballering **må** unngås. Produktene må være pakket i miljøriktig emballasje som kan håndteres av materialselskapene for gjenvinning.

## Krav til Pall

Engangspaller i tre aksepteres ikke.

¼ paller som ikke kan håndteres med truck aksepteres ikke.

### 1/3 og ½ engangspall i papp

Størrelsen på 1/3 pall, Brutto - mål : 400 mm x 800 mm (1/3 av en europall)

Størrelsen på ½ pall, Brutto - mål : 600 mm x 800 mm (1/2 av en europall)

Pallen må lages av en type pappmateriale, som kan gjenvinnes sammen med butikkens øvrige papp/bølgepapp.

Høyden fra gulv og opp til pallens underside, må være på 10 cm, som på en europall idag. Dette for at løftetruck, plukktruck og jekketralle skal komme under pallen, også med max last på.

Pallen må tåle en last på 250 kg, og tåle å bli utsatt for belastninger sideveis.

Den må tåle at tyngre varer lagres i en periode, uten at den «synker» sammen. (Nedbøyings-test bør være gjennomført før endelig produksjon).

Undersiden av palle - meiene må være motstandsdyktige mot «skrubbe - kjøring» inn på lastebilene, samt at den må tåle fuktighet.

En engangspall i papp forventes å være en aktivitetspall, hvor jekketralle-bruk fra kortsiden kan unnværes.

Overflaten på pallen må ikke være så glatt at varene sklir av. Pallen må være slik utformet, at pallen kan plastes med strekk -film helt ned på meiene.







**FACTORING****Dersom leverandør benytter factoring selskap**

Juridisk navn :

Postadresse :

Besøksadresse :

Postnr :

Poststed:

Foretaksnr :


**HIERARKI**

Leverandørens hierarki og plassering i konsernet :

--

**KONTAKTPERSON**

Fornavn :

Etternavn :

Postadresse :

Postnr :

Poststed :

Telefon :

Telefaks :

Mobil :

E-post :

Stilling :

Kontaktkode :


Hovedkontakt gjelder for :

Kunde : Leverandør : Firma : **Daglig leder**

Fornavn :

Etternavn :

Mobil :

E-post :


**Markedsansvarlig**

Fornavn :

Etternavn :

Mobil :

E-post :


**Key-account NG**

Fornavn :

--



Etternavn :	
Mobil :	
E-post :	

Salgsansvarlig	Fornavn :	
	Etternavn :	
	Mobil :	
	E-post :	

Logistikk-ansvarlig	Fornavn :	
	Etternavn :	
	Mobil :	
	E-post :	

Space- / plano-gramansvarlig	Fornavn :	
	Etternavn :	
	Mobil :	
	E-post :	

Storhusholdnings-ansvarlig	Fornavn :	
	Etternavn :	
	Mobil :	
	E-post :	

Økonomi-ansvarlig	Fornavn :	
	Etternavn :	
	Mobil :	
	E-post :	

IT-ansvarlig	Fornavn :	
	Etternavn :	
	Mobil :	
	E-post :	

Informasjons-ansvarlig	Fornavn :	
	Etternavn :	
	Mobil :	
	E-post :	

HMS ansvarlig	Fornavn :	
	Etternavn :	
	Mobil :	
	E-post :	



**Rabattutbet.-  
ansvarlig**Fornavn :  
Etternavn :  
Mobil :  
E-post :


**Andre viktige  
kontaktpersoner**

fylles ut etter behov

Fornavn :  
Etternavn :  
Mobil :  
E-post :


Fornavn :  
Etternavn :  
Mobil :  
E-post :


Fornavn :  
Etternavn :  
Mobil :  
E-post :


Kvalitetsikret av :  
Nås på telefon :  
Dato :


Har du spørsmål til dette skjema, kontakt registreringsansvarlig for leverandør :

Telefon :  
E-post :22 16 90 00  
levreg@norgesgruppen.no**Vennligst send utfylt skjema til : [levreg@norgesgruppen.no](mailto:levreg@norgesgruppen.no)**



EAN Registrene AS  
EAN ProduktDatabase (EPD)  
Postboks 454 Økern  
0513 OSLO  
Tlf:22 97 13 20  
Fax:22 65 56 21

## **SØKNADSSKJEMA FOR TILDELING AV EPD-LEVERANDØRNR. (TIDL.KK-LEVERANDØRNR.)**

**FYLL INN OPPLYSNINGER OG RETURNER  
TIL EAN ProduktDatabase (EPD)  
Telefax: 22 65 56 21**

<b>Firmanavn (juridisk navn):</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	
<b>Besøksadresse:</b>	
<b>Postnummer:</b>	<b>Poststed:</b>
<b>Postadresse:</b>	
<b>Postnummer:</b>	<b>Poststed:</b>
<b>Telefon:</b>	<b>Telefax:</b>
<b>Organisasjonsnummer:</b>	
<b>EAN Lokasjonsnummer til ovennevnte besøksadresse:</b>	

**Siste års omsetning eks. mva.:** \_\_\_\_\_

**Sted:** \_\_\_\_\_

**Dato:** \_\_\_\_\_

**Underskrift:** \_\_\_\_\_

-----

**Tildelt EPD Leverandørnummer:**

Vi ber dere fylle inn data så nøyaktig som mulig, dette letter vårt arbeide med registreringen.





## Bruerveiledning Avtaleskjema

<b>EPD nr:</b>	vare/bestillingsnummer tildelt av EAN Norge
<b>Artikkel lagergruppe:</b>	angi om det er tørrvare, kjøll, frys, frukt/grønt, vektvare eller vin/sprit. Evnt toll innenfor de angitte grupperinger.
<b>Produkt:</b>	varenavn og produktnavn
<b>ENVA-gruppe:</b>	varegruppe ENVA standard
<b>Ant:</b>	antall F-pakk i D-pakk
<b>Str:</b>	størrelsen på F-pakk
<b>Enhetsvekt:</b>	enhetsverdi/størrelse som gir jamfør pris. Eks: drenert vekt eller vekt på ferdig utblandet vare
<b>Emb:</b>	emballasje på F-pakk. Eks: flaske, bx, eske etc.
<b>EAN nr:</b>	EAN kode på F-pakk
<b>Mva gruppe:</b>	0, 12 eller 24% mva
<b>Grunnpris:</b>	leverandørens grunnpris til grossist
<b>D-pris:</b>	kalkulert pris fra grossist
<b>Årsavt.:</b>	rabatt avtalt med NorgesGruppen
<b>Forst.:</b>	forsterkning til årsrabatten
<b>Forsterkning fra/til:</b>	perioden forsterkningen gjelder for
<b>Introduksjonsrabatt:</b>	rabatt som gis utover årsavtalen som introduksjonsrabatt i en tidsangitt periode
<b>Introduksjonsrabatt fra/til:</b>	perioden introduksjonsrabatten gjelder for
<b>Netto pris:</b>	d-pris eksklusiv rabatter (årsavtalerabatt og evt. forsterkning/introduksjonsrabatter)
<b>Sortimentskode:</b>	settes av K/I
<b>Linkes mot EAN:</b>	angi EAN nr. på vare som evnt. blir ersattet av denne. På samledisplayer skal EAN nr på forbrukerpakn. i displayet føres opp
<b>Pantverdi:</b>	pantebeløp hvis produktet er pantebelagt
<b>Omregning:</b>	krysse hvis produktet skal omregnes
<b>Lav omløpshastighet:</b>	krysse hvis produktet har lav omløpshastighet, fylles ut av K/I.
<b>Bonusbyggende:</b>	fylles inn av K/I
<b>Holdbarhetsdager:</b>	leverandøren fyller inn holdbarhetsdager totalt. Hvis holdbarhetsdagene er under 100 dager må K/I fordele holdbarhetsdager på grossist.
<b>EAN Lokasjon nr hentested</b>	Leverandørens Ean lokasjon nr for varens hentested/leveringsted
<b>Anbr.:</b>	dersom varer skal selges som anbrekk, fylles ut av K/I. Informasjon innhentes fra lager valgt som premissgiver.



NorgesGruppen

## NorgesGruppen

## Endringsdatoer 2004

Kategori	Hovedgruppe	Endres 01.02	Endres 01.03	Endres 01.04	Endres 01.05	Endres 01.09	Ansvarlig	Kategori- leder
Tørrvare	Helsekost/vitaminer	X				X	Britt Einarsen	BE
Personlige art.	Babypleie	X			X	X	Britt Einarsen	BE
Personlige art.	Bleier	X			X		Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Bordekning	X				X	Britt Einarsen	BE
Personlige art.	Hygiene/kosmetikk	X				X	Britt Einarsen	BE
Personlige art.	Sanitetsart.	X			X		Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Vask/rengjøringsart.	X				X	Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Teknisk/kjemisk	X				X	Britt Einarsen	BE
Personlige art.	Bekledning	X	X			X	Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Tekstiler	X	X			X	Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Papir/plast/foлие	X			X		Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Husholdningsutstyr	X			X		Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	El. matriell og batterier	X				X	Britt Einarsen	BE
Drikkevarer	Mineralvann	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Kaffe	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Te	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Kaffe/te tilbehør	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Sjokoladedrikker	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Juice/nektar	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Saft/leskedrikker	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Esenser/ekstrakter	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Vin, alko fri	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Vin, alko hold	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Alkopops	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Øl	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Cider	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Meieri prod/kjøøl	Melkeprodukter flytende	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Dypfryst	Dypfryst Kjøtt	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Dypfryst	Dypfryst Ferdigmat	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Dypfryst	Dypfryst Fisk	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Dypfryst	Dypfryst Skalldyr/skjell	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Dypfryst	Dypfryst frukt & grønt	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Dypfryst	Dypfryst desserter	X			X	X	Unn Kristin Haugen	OF
Dypfryst	Dypfryst Bakerivarer	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Tørrvare	Risprod. tørre	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Pastaprod. tørre	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Middagshermetikk	X		X		X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Middagsretter tørrede	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Supper	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Saus/buljong	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Tørrvare	Desserter	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Meieri prod/kjøøl	Smør, margarin, fett	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Meieri prod/kjøøl	Ost	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Tørrvare	Pålegg søt og hermetikk	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Tørrvare	Frokost produkter	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Hus & hjem art.	Dyremat	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Butikktjenester	Postprodukter						Post i butikk	
Ferske bakerivarer	Brød, fersk	X			X	X	Pål Westby	PW
Ferske bakerivarer	Brød, småvarer fersk	X			X	X	Pål Westby	PW
Ferske bakerivarer	Hamb, pølsebrød, lomper, lefs	X			X	X	Pål Westby	PW
Ferske bakerivarer	Hvete/wienerbakst fersk	X			X	X	Pål Westby	PW
Ferske bakerivarer	Konditorvarer	X			X	X	Pål Westby	PW
Fersk frukt & grønt	Frukt & bær frisk	X	X	X	X	X	Pål Westby	PW
Fersk frukt & grønt	Grønnsaker frisk	X	X	X	X	X	Pål Westby	PW
Fersk frukt & grønt	Poteter frisk	X	X	X	X	X	Pål Westby	PW
Hus & hjem art.	Blomster, planter	X	X	X	X	X	Pål Westby	PW
Kioskvarer	Sjokolade	X			X	X	Unn Kristin Haugen	UKH
Kioskvarer	Sukkervarer	X			X	X	Unn Kristin Haugen	UKH
Kioskvarer	Tobakk og tobakksvarer	X				X	Unn Kristin Haugen	UKH
Kioskvarer	Aviser, blader, bøker						Unn Kristin Haugen	UKH
Hus & hjem art.	Non-food	X			X	X	Britt Einarsen	BE
Fersk kjøtt	Kjøtt Fersk	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk kjøtt	Fjærfe Fersk	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk kjøtt	Deiger, farse ferske	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk ferdigmat/delikatesse	Pølser	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk ferdigmat/delikatesse	Spekevarer	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk ferdigmat/delikatesse	Kjøtt pålegg og posteier	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk ferdigmat/delikatesse	Salater ferske	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk ferdigmat/delikatesse	Ferdigmat fersk	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Meieri prod/kjøøl	Egg	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk fisk og skalldyr	Fersk fisk ubearbeidet	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk fisk og skalldyr	Fersk fisk bearbeidet	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk fisk og skalldyr	Fiskemat og delikatesser	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk fisk og skalldyr	Skalldyr og skjell ferske	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Tørrvare	Utenlandske spesialiteter	X			X	X	Trude Osa	OF
Tørrvare	Grønnsakshermetikk	X				X	Trude Osa	OF
Tørrvare	Krydder	X			X	X	Trude Osa	OF
Tørrvare	Dressing, Olje, Ketchup osv	X		X		X	Trude Osa	OF
Alle kategorier	Økologiske produkter	X			X	X	Trude Osa	TO
Alle kategorier	Kantsortiment	X			X	X	Trude Osa	TO
Tørrvare	Barnemat	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Bakerivarer langtidsh.	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Kioskvarer	Snacks	X			X	X	Unn kristin Haugen	UKH
Tørrvare	Bakevarer	X		X		X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Kjeks	X			X	X	Unn kristin Haugen	UKH
Hus & hjem art.	Kontantkort	X	X	X	X	X	Unn kristin Haugen	UKH







## Bruerveiledning Avtaleskjema

<b>EPD nr:</b>	vare/bestillingsnummer tildelt av EAN Norge
<b>Produkt:</b>	varenavn og produktnavn
<b>Ant:</b>	antall F-pakk i D-pakk
<b>Str:</b>	størrelsen på F-pakk
<b>Enhetsvekt:</b>	enhetsverdi/størrelse som gir jamfør pris. Eks: drenert vekt eller vekt på ferdig utblandet vare
<b>Emb:</b>	emballasje på F-pakk. Eks: flaske, bx, eske etc.
<b>EAN nr:</b>	EAN kode på F-pakk
<b>Grunnpris:</b>	leverandørens grunnpris til grossist
<b>D-pris:</b>	kalkulert pris fra grossist
<b>Årsavt.:</b>	rabatt avtalt med NorgesGruppen
<b>Forst.:</b>	forsterkning til årsrabatten
<b>Forsterkning fra/til:</b>	perioden forsterkningen gjelder for
<b>Introduksjonsrabatt:</b>	rabatt som gis utover årsavtalen som introduksjonsrabatt i en tidsangitt periode
<b>Introduksjonsrabatt fra/til:</b>	perioden introduksjonsrabatten gjelder for
<b>Netto pris:</b>	d-pris eksklusiv rabatter (årsavtalerabatt og evt. forsterkning/introduksjonsrabatter)
<b>Linkes mot EAN:</b>	angi EAN nr. på vare som evnt. blir erstattet av denne. På samledisplayer skal EAN nr på forbrukerpakn. i displayet føres opp
<b>Pantverdi:</b>	pantebeløp hvis produktet er pantebelagt



Norgesgruppen

## Norgesgruppen

## Endringsdatoer 2004

Kategori	Hovedgruppe	Endres 01.02	Endres 01.03	Endres 01.04	Endres 01.05	Endres 01.09	Ansvarlig	Kategori team leder
Tørrvare	Helsekost/vitaminer	X				X	Britt Einarsen	BE
Personlige art.	Babypleie	X			X	X	Britt Einarsen	BE
Personlige art.	Bleier	X			X		Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Bordekning	X				X	Britt Einarsen	BE
Personlige art.	Hygiene/kosmetikk	X				X	Britt Einarsen	BE
Personlige art.	Sanitetsart.	X			X		Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Vask/rengjøringsart.	X				X	Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Teknisk/kjemisk	X				X	Britt Einarsen	BE
Personlige art.	Bekledning	X	X			X	Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Tekstiler	X	X			X	Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Papir/plast/føle	X			X		Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	Husholdningsutstyr	X			X		Britt Einarsen	BE
Hus & hjem art.	El. matriell og batterier	X				X	Britt Einarsen	BE
Drikkevarer	Mineralvann	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Kaffe	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Te	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Kaffe/te tilbehør	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Sjokoladedrikker	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Juice/nectar	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Saft/leskedrikker	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Esenser/ekstrakter	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Vin, alko fri	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Vin, alko hold	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Alkopops	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Øl	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Drikkevarer	Cider	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Meieri prod/kjøøl	Melkeprodukter flytende	X			X	X	Nils Petter Erikson	NPE
Dypfryst	Dypfryst Kjøtt	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Dypfryst	Dypfryst Ferdigmat	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Dypfryst	Dypfryst Fisk	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Dypfryst	Dypfryst Skalldyr/skjell	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Dypfryst	Dypfryst frukt & grønt	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Dypfryst	Dypfryst desserter	X			X	X	Unn Kristin Haugen	OF
Dypfryst	Dypfryst Bakerivarer	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Tørrvare	Risprod. tørre	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Pastaprod. tørre	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Middagshermetikk	X		X		X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Middagsretter tørrede	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Supper	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Saus/buljong	X			X	X	Ole C. Fjeldheim	OF
Tørrvare	Desserter	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Meieri prod/kjøøl	Smør, margarin, fett	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Meieri prod/kjøøl	Ost	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Tørrvare	Pålegg søt og hermetikk	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Tørrvare	Frokost produkter	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Hus & hjem art.	Dyremat	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Butikktjenester	Postprodukter						Post i butikk	
Ferske bakerivarer	Brød, fersk	X			X	X	Pål Westby	PW
Ferske bakerivarer	Brød, småvarer fersk	X			X	X	Pål Westby	PW
Ferske bakerivarer	Hamb, pølsebrød, lomper, lefs	X			X	X	Pål Westby	PW
Ferske bakerivarer	Hvete/wienerbakt fersk	X			X	X	Pål Westby	PW
Ferske bakerivarer	Konditorvarer	X			X	X	Pål Westby	PW
Fersk frukt & grønt	Frukt & bær frisk	X	X	X	X	X	Pål Westby	PW
Fersk frukt & grønt	Grønnsaker frisk	X	X	X	X	X	Pål Westby	PW
Fersk frukt & grønt	Poteter frisk	X	X	X	X	X	Pål Westby	PW
Hus & hjem art.	Blomster, planter	X	X	X	X	X	Pål Westby	PW
Kioskvarer	Sjokolade	X			X	X	Unn Kristin Haugen	UKH
Kioskvarer	Sukkervarer	X			X	X	Unn Kristin Haugen	UKH
Kioskvarer	Tobakk og tobakksvarer	X				X	Unn Kristin Haugen	UKH
Kioskvarer	Aviser, blader, bøker						Unn Kristin Haugen	UKH
Hus & hjem art.	Non-food	X			X	X	Britt Einarsen	BE
Fersk Kjøtt	Kjøtt Fersk	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk Kjøtt	Fjørfe Fersk	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk Kjøtt	Deiger, farse ferske	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk ferdigmat/delikatesse	Pølser	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk ferdigmat/delikatesse	Spekevarer	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk ferdigmat/delikatesse	Kjøtt pålegg og posteier	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk ferdigmat/delikatesse	Salater ferske	X		X		X	Svein Bekkelund	SB
Fersk ferdigmat/delikatesse	Ferdigmat fersk	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Meieri prod/kjøøl	Egg	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk fisk og skaldyr	Fersk fisk ubearbeidet	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk fisk og skaldyr	Fersk fisk bearbeidet	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk fisk og skaldyr	Fiskemat og delikatesser	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Fersk fisk og skaldyr	Skalldyr og skjell ferske	X			X	X	Svein Bekkelund	SB
Tørrvare	Utenlandske spesialiteter	X			X	X	Trude Osa	OF
Tørrvare	Grønnsakshermetikk	X				X	Trude Osa	OF
Tørrvare	Krydder	X			X	X	Trude Osa	OF
Tørrvare	Dressing, Olje, Ketchup osv	X		X		X	Trude Osa	OF
Alle kategorier	Økologiske produkter	X			X	X	Trude Osa	TO
Alle kategorier	Kantsortiment	X			X	X	Trude Osa	TO
Tørrvare	Barnemat	X			X	X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Bakerivarer langtidsh.	X			X	X	Petter Karlsen	OF
Kioskvarer	Snacks	X			X	X	Unn kristin Haugen	UKH
Tørrvare	Bakevarer	X		X		X	Kjetil Dyreng	OF
Tørrvare	Kjeks	X			X	X	Unn kristin Haugen	UKH
Hus & hjem art.	Kontantkort	X	X	X	X	X	Unn kristin Haugen	UKH







## Prisendringer - Forpliktende rutiner

- Prisendringer varsles 2 mnd i forkant
- All informasjon om vareinformasjon skal gis til NG elektronisk
- Dato for eventuell prisendringer i år 2004
  - 1. februar : begrunnet i reelle og dokumenterbare prisendringer
  - 1. juli : begrunnet i reelle og dokumenterbare prisendringer og/eller i forbindelse med jordbruksoppjøret
  - 1. oktober : begrunnet i reelle og dokumenterbare prisendringer

Ved vesentlige endringer i rammebetingelsene som valuta, avgifter og råvarekostnader vil dette kunne iverksettes utenom datoene.

NB ! Prisøkninger skal automatisk dokumenteres detaljert ned på kostnadsdriver. Varsel om prisøkning hvor dette ikke følger blir ikke behandlet og sendes i retur.

### Tidsplan for reelle og dokumenterbare prisendringer

-8 uker.	Leverandør sender varsel om prisendring i hht. standardskjema med <u>detaljert dokumentasjon</u> på kostnadsøkningen, samt avtaleskjema PRISENDRINGER med nye grunnpriser til kategoriansvarlig i NorgesGruppen.	1/2	1/7	1/10
-6 uker.	Behandling av prisøkningen. Eventuell diskusjon på elementer i prisøkningen.  Leverandør sender korrigert avtaleskjema til kategori/produktansvarlig	1/12	1/5	1/8
-4 uker.	NorgesGruppen sender ferdig kalkulerte priser til leverandør.			
- iverksettelse	Marked/Innkjøp sender ut priser til profilhus og kjeder.  Prisene iverksettes.	1/1	1/6	1/9
		<b>1/2</b>	<b>1/7</b>	<b>1/10</b>

### Tidsplan for prisendringer i forbindelse

Prisendringer som skyldes jordbruksoppjøret kan kun gjennomføres dersom NorgesGruppen har mottatt 14 dagers (senest 17/6) skriftlig varsel før iverksettelse 1/7.



## Rutiner for vare-, sortimentsendring & nyheter

-12 uker.	<p>Henvendelse fra leverandør til ansvarlig i NorgesGruppen med forespørsel om ny vare. Avtaleskjema NY VARE m/forslag til avtale leveres og Pricat melding skal være mottatt. Leverandør sender 10 vareprøver til kategoriansvarlig NG tidligst mulig.</p> <p><i>Intern behandling i NG</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Produktvurdering ihht. NG's rutiner inkl. kontakt med kjeder</li> <li><input type="checkbox"/> Behandling i NG's Produktråd</li> <li><input type="checkbox"/> HMM</li> </ul>	1/2	1/3*	1/4*	1/5*	1/9
-6 uker.	<p><u>Kategoriansvarlig i NG informerer:</u> Kjeder om sortimentsklassifisering. Leverandør om sortimentsklassifisering</p> <p>Leverandørene kan da presentere nyheter for NG's kjeer etter å ha mottatt sortimentsklassifisering fra kategoriansvarlig i NG. Leverandør sender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avtaleskjema</li> <li>➤ Produktbilder</li> <li>➤ **Produktprøve til kontrollmåling på Joh. Syst</li> </ul>	30/10	30/11	31/12	31/1	31/5
-4 uker.	<p>Marked/Innkjøp sender ut elektronisk vareinformasjon til kjedene <b>Leverandør er leveringsdyktig og grossist bestiller va fra leverandør</b> Utarbeidelse av planogrammer/prissetting <b>Vare-, sortimentsendring eller nyhet implementert i butikk</b></p>	15/12	15/1	15/2	15/3	15/7
		1/1	1/2	1/3	1/4	1/8
		1/2	1/3*	1/4*	1/5*	1/9

\* Avhenger av endringsdato for varegruppen, se tabell under

\*\* Produktprøve sende til Joh. System på Kaldbakken, merkes mottaker Kontrollmåling. Dersom varen ønskes i retur må dette avtales med ansvarlig for kontrollmåling tlf 22169000







Norgesgruppen

## Kontaktinformasjon Innkjøp/Kategori

	Kontaktperson	E-mail adresse
<b>Kategorisjef ansvarlig</b>	Øyvind Andersen	<a href="mailto:oyvind.andersen@norgesgruppen.no">oyvind.andersen@norgesgruppen.no</a>
<b>Kategorisjefer</b>	Britt Einarsen Nils Petter Erikson Ole C. Fjeldheim Unn Kristin Haugen Pål Westby Svein Bekkelund	<a href="mailto:britt.einarsen@norgesgruppen.no">britt.einarsen@norgesgruppen.no</a> <a href="mailto:nils-petter.erikson@norgesgruppen.no">nils-petter.erikson@norgesgruppen.no</a> <a href="mailto:ole.fjeldheim@norgesgruppen.no">ole.fjeldheim@norgesgruppen.no</a> <a href="mailto:unn.haugen@norgesgruppen.no">unn.haugen@norgesgruppen.no</a> <a href="mailto:paal.westby@norgesgruppen.no">paal.westby@norgesgruppen.no</a> <a href="mailto:svein.bekkelund@norgesgruppen.no">svein.bekkelund@norgesgruppen.no</a>
<b>Produktgruppesjefer</b>	Kjetil Dyreng Petter Karlsen Trude Osa	<a href="mailto:kjetil.dyreng@norgesgruppen.no">kjetil.dyreng@norgesgruppen.no</a> <a href="mailto:petter.karlsen@norgesgruppen.no">petter.karlsen@norgesgruppen.no</a> <a href="mailto:Trude.Osa@norgesgruppen.no">Trude.Osa@norgesgruppen.no</a>
<b>Kvalitets- og miljøsjef</b>	Kate Lindgjerdet	<a href="mailto:kate.lindgjerdet@norgesgruppen.no">kate.lindgjerdet@norgesgruppen.no</a>
<b>Vedlikeholdsgruppe</b>	Gunnar Gravalid Mette Rustad	<a href="mailto:gunnar.gravalid@norgesgruppen.no">gunnar.gravalid@norgesgruppen.no</a> <a href="mailto:mette.rustad@norgesgruppen.no">mette.rustad@norgesgruppen.no</a>



**Riksdekkende  
Samarbeid –  
En Mulig Strategi  
For  
Regionale Ferskfisk-  
grossister**

Creanor

Jostein vågenes

## Innhold

		Side
<b>Kap. 1.0</b>	<b>Innledning</b>	
1.1	Oppdragets art og omfang	3
1.2	Hva er en lokal ferskfisk-grossist	3
1.3	Hvorfor strategiarbeid	3
1.4	Jostein Vågenes, Creanor	3
<b>Kap. 2.0</b>	<b>Vår tids markedskrav</b>	
2.1	Kriterier for kjøp og samarbeid	4
2.2	Økt fokus på matsikkerhet	4
<b>Kap. 3.0</b>	<b>Strategivalg</b>	
3.1	Ulike strategier	5
3.1.1	Lykkelig som liten	5
3.1.2	Egenekspansjon	5
3.1.3	Oppkjøp av andre	6
3.1.4	Nisjeproduksjon	6
3.1.5	Samarbeid	6
<b>Kap. 4.0</b>	<b>Samarbeidsstrategi – mer om nettverk</b>	
4.1	Nettverkssamarbeid	7
4.1.1	Hvorfor samarbeid/nettverk?	7
4.1.2	Utfordringer	7
4.1.3	Lokalt tilsnitt	7
4.1.4	Hva gir et nettverk	8
4.2	Fordeler og ulemper for leverandøren	8
4.3	Kundetilfredshet – hva sier markedet?	9
<b>Kap. 5.0</b>	<b>Organisering, oppstart og drift</b>	
5.1	Nettverket som organisasjon	10
5.2	Organisering i praksis	10
5.3	Ledelse	11
5.4	Selskapsmodell	11
5.4.1	Aksjonæravtale	11
5.4.2	Aksjeselskap	11
5.5	Oppstart av nettverket	11
5.5.1	Valg av marked	11
5.5.2	Konsept	11
5.5.3	Hva tar tid?	12
5.5.4	Problemområder	12
5.5.5	Suksessfaktorer	12
5.5.6	Den menneskelige faktor	12
5.5.7	Økonomi	12
5.5.8	Oppgaver for nettverket	13
5.5.9	Utvidelse – nettverket vokser	13
Kap. 6.0	Aktuelle nettverksløsninger	
6.1	Landsdekkende samarbeid	14
6.2	Flere regionale nettverk	14
6.3	Samarbeid med større markedsaktør	14
6.4	Samspillmuligheter - fisk og landbruk	14
6.5	Vertikalt nettverks-samarbeid	14
Kap. 7.0	Et eksempel fra kjøtt	
7.1	Kjøttchefen – et landsdekkende samarbeid	15

## **Kap. 1.0 Innledning**

---

### **1.1 Oppdragets art og omfang**

Dette dokumentet er skrevet på oppdrag for NORSKE SJØMATBEDRIFTERS LANDSFORENING (NSL) i Trondheim.

Dagligvare og storkjøkken (HORECA) får stadig sterkere kjededannelse med krav om sentrale avtaler og nye krav til leverandørene.

Med dette som bakgrunn gikk oppdraget ut på å kort beskrive de ulike strategivalg en ferskfiskgrossist har, og fordeler og ulemper med disse.

Tyngden skulle legges på å beskrive en mulig samarbeidsstrategi, med vekt på fordelene for leverandørene og muligheten for bedre å tilfredsstillende krav som kjedene i dag og i fremtiden vil stille til sine leverandører.

NSL foreslo følgende tittel:

*Riksdekkende samarbeid – en mulig strategi for regionale ferskfiskgrossister.*

### **1.2 Hva er en lokal ferskfiskgrossist?**

Med en lokal ferskfiskgrossist skal vi i denne sammenhengen forstå en større eller mindre bedrift som med basis i fisk, skalldyr, m.m. driver virksomhet innenfor produksjon, foredling og handel.

### **1.3 Hvorfor strategi-arbeid**

Strategi er opplegg og planer for hvordan en skal nå bestemte mål, herunder disponering av ressurser, kommunikasjon og utforming av handlingsplaner.

Det strategi-arbeidet som behandles her fokuserer på nye kundekrav og forslag til hvordan disse kan møtes.

De nye kundekravene medfører at veien til målet er endret, som får til konsekvens at arbeidsprosessen må bli en annen.

### **1.4 Jostein Vågenes, Creanor**

Rapporten er skrevet av Jostein Vågenes (48). Han har utdanning innenfor markedsføring og økonomi, selvstendig næringsdrivende siden 1991. Leier seg ut etter management for hire-prinsippet, men tar også oppdrag av kortere varighet. Praksis fra produksjon og markedsføring av matvarer, først og fremst fisk. Forhandlet regionale og sentrale kjedeavtaler i over 10 år. Har hatt ledende stillinger innenfor markedsføring og ledelse. Trives best med bedrifts-eksterne arbeidsoppgaver.

## **Kap. 2.0 Vår tids markedskrav**

---

Følgende kjennetegner vår tids markedskrav innenfor dagligvarer og HORECA:

- Nye konsepter
- Samling i innkjøpskjeder
- Samling om distribusjonsløsninger
- Like krav over hele landet
- Kundene blir større og færre
- Kundene ønsker færre leverandører og færre kontaktpunkt

### **2.1 Kriterier for kjøp og samarbeid**

Går det mot sentrale avtaler for alle? Svaret er et ubetinget *ja*. Samtidig er interessen for det lokale og regionale voksende, som kan være ferske varer og lokale spesialiteter.

Hva krever en sentralavtale? Først og fremst at leveransene er systematisert og styrt og at at systemet kan vedlikeholdes.

Med dette menes forhold som

- enighet om sortiment
- enighet om pris
- regler for endring av pris, utgående varer, nye varianter
- definerte produktdata
- faktureringsmåte, elektronisk, gjennomfakturering
- bonuser, markedsstøtte

En kan gjerne si at kundene kjøper en løsning der produktet alene utgjør en mindre og mindre del. Den som ikke tilfredsstill systemet har ikke noe å selge. Kanskje vi kan driste oss til å si at priser er underordnet systemet?

### **2.2 Økt fokus på matsikkerhet**

Egne kvalitetsavdelinger og til dels utenlandske eiere intensiverer de store kjedeforetakenes fokus på matsikkerhet.

Det rår en viss frykt hos sentrale beslutningstakere mot å inngå avtaler med lokale fiskeleverandører. Begrunnelsen er redselen for at leverandørene ikke er godkjente av tilsynsmyndighet. Dette er synd for de som er godkjente, og en utfordring for de andre.

## **Kap. 3.0 Strategivalg**

---

Når en bedrift skal utvikle sin kompetanse eller legge en strategi står en ofte overfor følgende:

Kjennskapet til fremtiden og nye krav er minimale, for ikke å si ukjente. Dermed står en tilbake med selve driften slik den er, og da gjerne de faglige sidene. Å løfte blikket opp og frem og bort fra daglige gjøremål er ikke bare et spørsmål om tid og kapasitet, men også om kompetanse.

### **3.1 Ulike strategier**

Nedenfor gjøres det rede for ulike strategier, noen mer aktuelle enn andre. Videre beskrives fordeler og ulemper ved hver enkel strategi.

#### **3.1.1 Lykkelig som liten**

Mange leverandører blir mindre og mindre, dog ikke lykkelige. *Lykkelig som liten* innebærer et klart valg om å tilpasse seg markedet på denne måten, og lykkes. Konkret vil en måtte ta stilling til om dette er en brukbar strategi på sikt, om virksomheten vil kunne leve med redusert omsetning og hvordan en skal disponere og fordele små ressurser og holde kostnadsstigningen i sjakk. Husk at strategivalg er beslutninger av langsiktig karakter.

##### **Fordeler:**

- får være "i fred" (inntil videre)
- mindre press på prisene
- god kundekontakt

##### **Ulemper:**

- begrenset vekstpotensiale
- får ikke kontakt med beslutningstakerne
- ingen føler ansvar for deg
- blir lett nr. 3-leverandør

#### **3.1.2 Egenekspansjon**

Viktig å skille mellom ekspansjon under eget merke eller leieproduksjon. Førstnevnt krever en betydelig størrelse og nært forhold til tunge markedsaktører. Produksjon for andre under "private labels" kan være attraktiv dersom ens egen virksomhet er kostnadsrasjonell.

##### **Fordeler:**

- leieproduksjon kan gi betydelig volumøkning med relativt enkle grep
- egenekspansjon kan gjøre bedriften mer verdt for oppkjøpere

##### **Ulemper**

- vanskeligere å ekspandere nå enn før
- høy risiko
- kapitalkrevende



### **3.1.3 Oppkjøp av andre**

Alltid en aktuell og brukbar fremgangsmåte, men den har sine begrensninger hvis du selv er liten.

**Fordeler:**

- får adgang til større marked
- blir kvitt brysomme konkurrenter

**Ulemper**

- kapitalkrevende
- vanskeligere å utnytte markedsmessig nå enn tidligere
- areidskrevende

En strategi som går ut på å bli kjøpt opp selv på et tidspunkt blir ikke behandlet her.

### **3.1.4 Nisjeproduksjon**

Nisjeproduksjon vil si å produsere varer som først og fremst er lokalt eller regionalt forankret, og som også kan ha interesse i andre geografiske områder.

**Fordeler:**

- oppnår bedre priser
- interessere beslutningstakere - lettere å oppnå leveringsavtaler
- tidsriktig

**Ulemper**

- kan bli for mange nisjeprodusenter
- kan bli for smått

### **3.1.5 Samarbeid**

Samarbeid med andre er ikke en ny strategi, ulikt samarbeid har alltid funnet sted der parter har funnet dette lønnsomt og hensiktsmessig. Det nye er at samarbeidet formaliseres og profileres for å fronte nye kundekrav.

**Fordeler:**

- vanlige nettverksfordeler
- økt forhandlingsstyrke og –kapasitet
- kan sikre eksisterende eller nye leveranser
- beholder kontroll over egen virksomhet
- muliggjør vekststrategi lokalt og regionalt, evt. oppkjøp av konkurrenter
- økt konkurransekraft uten stor risiko
- blir tilført nye impulser
- kan oppnå raskere adgang/tilpasninger til markedet

**Ulemper**

- mulige samarbeidsproblemer
- organisasjonsproblemer
- utviklingen går for tregt
- trenger noen med svært sterk drivkraft

## **Kap. 4.0      Samarbeidsstrategi -mer om nettverk**

---

I teorien finnes det mange strategivalg, og løsninger som har hatt sin tid. Men hvilke valg har en i praksis nå?

### **4.1 Nettverkssamarbeid**

Alle har naturligvis møtt dette ordet av nyere dato. Hva innebærer det og hva gir det av fordeler for meg?

#### **4.1.1 Hvorfor samarbeid/nettverk?**

Kundene er som vi vet organisert i store innkjøpskjeder, sentralt plassert. De som styrer og administrerer disse ber om at leverandørene organiserer seg slik at det er forretningsmessig interessant og i det hele tatt mulig å føre en dialog, samt ta beslutninger.

Leverandørene må *fremstå* som færre og større og på noen områder mer ensartede. Dette kan oppnås ved at flere opptrer sammen.

Eksempel:

Ferskfiskgrossistene vil gjerne bli hørt hos sentrale myndigheter i Oslo, da er NSL et smart nettverk å være med i. Det er upraktisk for en statssekretær å føre samtaler med mange mindre virksomheter over hele landet, og motsatt, ikke har en tid heller.

#### **4.1.2 Utfordringer:**

Slik er det også blitt med forholdet til kundene i vår tid. Og det kan være praktisk å definere utfordringene som *kundekrav*.

Kundekrav som er vanskelige eller kostbare å etterkomme på egen hånd:

- alle leveranser må avtales sentralt
- alle varelinjer må registreres sentralt
- fra isoporkasser og bakker til emballasjeløsninger og design
- elektroniske fakturaer
- distribusjonsløsninger
- lokalt tilsnitt

#### **4.1.3 Lokalt tilsnitt**

På dagligvaresiden er det lett å få gehør for at det er på høy tid med mer lokal tilpasning. Dette kan virke betryggende for mange. Likevel er det ingen selvfølge at kundene godtar "leveranser på gamlemåten".

Også lokalvarer må gjøres tilgjengelige for systemet slik det er nevnt overfor:  
-liste med avtalt sortiment må foreligge med alle produktdata  
-varer og papir skal "flyte" som avtalt

Ref. pkt. 2.1. Kriterier for kjøp og samarbeid

Også lokal tilpasning "rammes" altså. Og det gjøres liten og ingen forskjell på små og store leverandører.

For tiden trapper kjedene opp "jaken" på lokale og regionale leverandører uten avtale. Dessuten vil de kontrollere om nødvendig godkjenning vis à vis tilsynsmyndighet er i orden.

#### **4.1.4 Hva gir et nettverk?**

Er så nettverks-samarbeid løsningen?

Nettverkssamarbeid er naturligvis interessant i seg selv, det er alltid nyttig å snakke sammen. Men i denne sammenhengen betyr nettverk å få tilført volum som igjen gir penger i kassen.

Et nettverk er altså en ny og hensiktsmessig møteplass som kan gi visshet og kanskje trygghet for at du har gjort en riktig kursendring.

I første fase kartlegges *felles utfordringer*, selve grunnlaget for samarbeidet.

I nettverket løses oppgavene på ulike nivåer, formelt og uformelt:

- 1: Hva egner seg å løse i plenum, dvs. når nettverket møtes
- 2: Hvilke oppgaver kan nettverksleder løse selv
- 3: Hva klarer deltakerne å løse på egen hånd til daglig
- 4: Hva må nettverksleder hjelpe den enkelte med å løse
- 5: Hva kan medlemmene løse seg imellom

(Tenk hele tiden på at nettverket kan være et aksjeselskap og at du er medaksjonær)

## **4.2 Fordeler for leverandøren**

For leverandøren innebærer samarbeidet en positiv kursendring m.h.p.

Hvert nettverksmedlem fortsetter å arbeide med det han kan, vil og tjener penger på. Det oppnås en betydelig tilleggs kapasitet innenfor markedsføring, innkjøp, m.m. Og man gjør nødvendige tilpasninger mye lettere, lærer og lar seg inspirere av kollegaer, osv.

Det innebærer at du som næringsdrivende får adgang til økt kunnskap, informasjon og markedsføringskapasitet nettopp i samarbeid med andre kollegaer. Dette til en rimelig pris og med begrenset personlig innsats. Selv om nyskapingdelen først og fremst skjer i nettverksorganisasjonen drypper det synergieffekter på alle deltakerne og deres virksomheter fortløpende.

Nettverksorganisasjonen bør formaliseres til en økonomisk og juridisk enhet, altså et firma.

Les mer i kap. 7,0 om de små kjøttbedriftene som etter en slik prosess startet Kjøttchefen AS, et privat salgs- og markedsføringsselskap.

Med ett var de en "stor og seriøs" nasjonal leverandør. Utove det fortsetter de stort sett som før, bare mye stoltere. Og de felles utfordringene, marked, emballasje, merking, kontrakter, m.m., løses i det felles nettverksselskapet.

### **4.3 Kundetilfredshet – hva sier markedet?**

Virker dette vel teoretisk eller uopnåelig? Egentlig ingen av delene.

Jeg har stilt en rekke spørsmål til beslutningstakere plassert helt på toppen av store, norske innkjøpskjeder.

Spørsmål som:

- Hvilke strategi gir bedre leveringsforhold for feskfiskgrossistene?
- Hva kan de lokale og regionale leverandørene gjøre for å skape økt konkurransekraft?
- Landsdekkende eller regionale nettverk?
- Hva kan de mindre oppnå i fremtiden?
- Er samarbeid tingen?

Svarene er usedvanlig entydige og i tråd med det som er nevnt i punktene foran.

På den ene siden er det ønskelig og fullt mulig å selge mer lokale og regionale nisjeprodukter. Videre bør flere produkter innenfor fisk løftes opp på et nasjonalt nivå, men det må inngås avtaler som kan håndteres, dvs. at flere leverandører stiller seg bak en og samme avtale.

Det kan innebære at en seifilet skal koste det samme over hele landet, hele året eller kun i uke 13, kunne aktiviseres over hele landet, eller bare være garantert tilgjengelig over hele landet.

Kjedene foreslår også lokal og regional organisering. I mange regioner er det "for mange" lokalprodukter. Lokalt tilsnitt blir det ikke plass til hvis f.eks. de typiske fiskekakene for regionen frembys med helt forskjellige produktdata av mange produsenter. Ikke nå lenger.

## **Kap. 5.0 Organisering, oppstart og drift**

---

Det er i utgangspunktet naturlig å tenke seg et nettverk som et samarbeid mellom aktører som allerede har et visst samarbeid, som snakker godt sammen, har god kjemi, er kompiser, osv.

Men er det absolutt nødvendig? Hva skjer når nettverket vokser og de ikke er flere kompiser?

Er en kombinasjon mulig, som innebærer at en kjerne som allerede tenker på et nærmere samarbeid drar i gang noe? Og at flere slutter seg til siden?

Eller finnes det andre alternativer også?

### **5.1 Nettverket som organisasjon**

Nettverket må sees på som en organisasjon som klarer å oppnå noe som deltakerne hver for seg ikke har kompetanse eller tid til. Eller at nettverket representerer noe som av kunden blir oppfattet som mer seriøst eller mer "riktig".

Litt teori: Hva er en organisasjon? Ordet kommer av det greske ordet *organon*, verktøy. En organisasjon muliggjør arbeidsdeling.

I bedriftsøkonomisk sammenheng er en organisasjon et bevisst anlagt sosialt kollektiv som arbeider systematisk for å realisere ett eller flere mål. Systematikken i arbeidet viser seg ved at det er satt opp regler for hvordan medlemmene av kollektivet skal koordinere aktivitetene sine.

En organisasjon bygger på en kommunikasjonsstruktur som gjør det mulig for folk å samarbeide i felles interesse (Barnard).

Den står altså i kontrast til de strukturer som har grodd frem, og som fungerer mer spontant og tilfeldig, dvs. som følge av mange enkeltindividers eller ulike virksomheters enkelthandlinger.

Max Webers gir oss en generelle definisjon på en organisasjon som "et system av kontinuerlig, målrettet virksomhet av nærmere bestemt art".

Weber presiserer at en organisasjon ikke først og fremst bygger på fellesskapsfølelse og tradisjon, men på det syn at organisasjonen er et fornuftig middel til å fremme felles verdier og interesser.

Butikk-kjedene er vel et god eksempel på at Weber ikke er så av veien.

### **5.2 Organisering i praksis**

Også praksis viser at det er nettopp slik en organisasjon fungerer i virkeligheten, i alle fall når samarbeidet vokser, eller når medlemmene ønsker å satse. Og det er naturligvis viktig å ta høyde for tidlig.

Nye oppgaver eller oppgaver som skal løses på en annen måte, tillegges organisasjonen.

Medlemmene fortsetter gjerne sin egen virksomhet som før, mens organisasjonen blir drivkraften i innovasjonsarbeidet.

### **5.3 Ledelse**

I en oppstartfase er det viktig å holde nettverks-samarbeidet på høyeste ledernivå. Å delegere for tidlig er ikke å anbefale. På toppen ligger beslutningsmyndigheten som ofte trengs, viljen, visjonen og forholdet til øvrige partnere.

Skal det drives og ledes av et mellomledersjikt, som kan være fristende i en hektisk hverdag, kan det "lett bli fokus på bagatellmessige diskusjoner om fraktkostnader og fordeling av småbeløp mellom personer som ikke kjenner hverandre", som en med slik erfaring sa.

Ulempen med slikt lederskap er imidlertid at fremdriften kan bli for ujevn, eller for treg, og da med bakgrunn i de berømmelige 24 timene i døgnet.

### **5.4 Selskapsmodell**

Det er allerede nevnt at nettverkssamarbeidet må formaliseres. Velg helst en aksjeselskapsmodell, som har mange fordeler.

#### **5.4.1 Aksjonæravtale**

Det er en selvfølge at formalitetene må være i orden.

En aksjonæravtale mellom aksjonærene er godt å ha. Her beskrives formelle forretningsmessige sider som er avtalt; hva skjer dersom en aksjonær vil trekke seg ut, går konkurs eller lar seg kjøpe opp. Og hvordan skal løsningsbeløp fastsettes.

#### **5.4.2 Aksjeselskap**

Et aksje-selskap er forpliktende og viser at partene har to på samarbeidet. Dessuten sitter partene umiddelbart på en organisasjon med felles regelverk. Dette gir muligheter for oppgavefordeling, altså nettverksfordeler. Men også banken, leverandørene og kundene liker en slik modell.

### **5.5 Oppstart av nettverket**

Det bør ikke være for mange med fra starten av. Viktig først å sy sammen konseptet. Også viktig å være løsningsorientert. f.eks bør ikke en høy inngangsbillett være et hinder. Men heller ikke så lav at det signaliserer partenes manglende tro på samarbeidet.

#### **5.5.1 Valg av marked**

Kan vi dekke dagligvaremarkedet eller er vi for små? Skal vi heller satse på storkjøkkenmarkedet. Eller begge deler? Kan et regionalt nettverk være alternativet eller en første etappe til noe landsdekkende?

Storkjøkkenet er tross alt også betydelig: Landsdekkende foretak, kafe, catering, hotell, restaurant, kantiner, stat, kommune og servicemarked.

#### **5.5.2 Konsept**

Denne type nettverk kan aldri bli ledende på pris. Kjedelederne er enige i det. Sats på kvalitet, service, egenproduksjon, bredde, tilpasningsevne og kunnskap og veiledning.

*Bli faghandelen!* Dette blir viktig for profil og inntjening.

Fortell innkjøpere og kjedesjefer at uten faghandelen mister de fisken og deretter kunder.

I Norge vet alle at fisk er fag og kan være gourmet. De som får et slikt nettverk opp å stå kan ta *eierskap* til det.  
Ifølge Alf Prøysen skinner sola på alle, men spanjolene sier hele tiden til oss at sola er spansk.

### **5.5.3 Hva tar tid**

Markedet tar tid, posisjonering, kjedeavtaler. Det sier seg selv at dette også er den *viktigste* oppgaven.

### **5.5.4 Problemområder**

Nok en gang er det de eksterne sidene, dvs. markedet som må trekkes frem. Med det menes at dersom medlemmene ikke blir tilført noe vil den etter hvert stille seg spørsmål om samarbeidet i det hele tatt har noen hensikt.

Så kan man hevde at en av årsaken til manglende suksess er at arbeidet ikke blir prioritert eller at det blir for ujevnt. Da bør man se på organiseringen igjen.

### **5.5.5 Suksessfaktorer**

Da er det like naturlig og ikke uventet at suksess i markedet er det viktigste en kan lykkes med. Viktig å tilføre nettverket salg slik at alle oppnår noe og ser at det er penger i det.

For å oppnå noe er det viktig å være løsningsorientert.

### **5.5.6 Den menneskelige faktor**

Erfarne nettverksbyggere bekrefter at den menneskelige faktor er viktig, kjemien må være god. Deltakerne må være på talefot.

De som er med skal lede sin egen bedrift og arbeide for fellesskapet, og må takle det å bære to hatter.

Og noen må ha mer drivkraft enn andre, noen som ønsker å vokse.

### **5.5.7 Økonomi**

Kostnader knyttet til advokatbistand, logo, melding til Brønnøysund og Konkurransetilsynet, noe reising, messedeltakelse eller –besøk, noe designarbeid på etiketter og kartonger for de som bruker det, påløper nok i en tidlig fase.

SND avviser ikke å bruke distriktsmidler til utvikling av logo, design, konsept, organisasjon, m.m., kort sagt det som skal til for å få et slikt selskap opp å stå. Ellers er ikke driften av et nettverk kapitalkrevende før en evt. ansetter ekstern nettverksleder.

Men den koster uansett penger, en provisjon på 2-3% av tilført omsetning dekker det meste.

### **5.5.8 Oppgaver for nettverket**

Nettverksselskapet inngår sentrale avtaler med landsdekkende innkjøpskjeder. Kundene får avtaler med lokale leverandører som kan levere ferske varer og lokale spesialiteter.

En får rasjonell distribusjon samtidig som en medvirker til å opprettholde den lokale matkulturens egenart.

Nettverksselskapet konsentrerer virksomheten sin om felles oppgaver og felles utfordringer.

Fellesområder er:

- avtaler
- kundepleie
- planlegge og gjennomføre salgsmøter, messer, og lignende
- felles sortiment
- nylanseringer
- kampanjer
- julemenyer
- markedsovervåking
- innkjøp (der dette er hensiktsmessig)
- produktdata/EPD
- emballase og emballasje- design (hvis dette er hensiktsmessig)
- hjemmeside

### **5.5.9 Utvidelse – nettverket vokser**

Et nettverk som vokser trenger flere medlemmer /leverandører.

Her blir samarbeidet med en gang satt på prøve. Men som sagt; vær løsningsorientert. Det er ikke nødvendig med en ekstraordinær generalforsamling hver gang det er behov for en ny leverandør.

La gjerne selskapet forsette med grunnleggerne ved roret, nye leverandører blir assosierte (betyr: knyttet sammen) medlemmer. Inntil videre.

Aksjonæravtalen kan gjerne si litt om den situasjonen også – opptak av nye aksjonærer.



## **Kap. 6.0 Aktuelle nettverksløsninger**

---

Det vil være galt å anbefale en helt klar løsning foran en annen. Kanskje det som en dag er riksdekkende starter som ett og siden flere regionale nettverk.

Men etter arbeidet med dette prosjektet kan jeg summere opp følgende relevante modeller:

### **6.1 Landsdekkende samarbeid**

Likeverdige aktører lager en nasjonal overbygning som gjør det mulig å fremstå som et talerør for landsdekkende avtaler og leveranser.

Dagligvarer eller storkjøkken (HORECA).

### **6.2 Flere regionale nettverk**

Regionale nettverk med regional profil og felles talerør som muliggjør kommunikasjon med beslutningstakerne.

### **6.3 Samarbeid med større markedsaktør**

Kan bestå av en eller flere mindre fiskeribedrifter eller nisjeprodusenter som velger å samarbeide med en større markedsaktør fortrinnsvis regionalt. Det kan f.eks. være en bransjekollega med styrke på salg, distribusjon og logistikk, og som allerede er et instrument og en kanal inn mot beslutningstakerne i en eller flere større grupperinger innenfor dagligvarer eller storkjøkken-/service-marked.

Produsentene må bli flinkere å utnytte nisjer, er jeg blitt fortalt av sentrale beslutningstakere i Oslo.

### **6.4 Samspillmuligheter – fisk og landbruk**

Vedlegg 5 til Verdiskapingsprogrammet for Matproduksjon (VSP Mat) er et notat som omtaler samspillmuligheter mellom fisk og landbruk.

Notatet er skrevet av SND på oppdrag for VSP Mat og formålet er å invitere til en foreløpig diskusjon om mulige samspillsområder og samhandlingsmodeller mellom fisk og landbruk knyttet til **innovasjon**.

Med innovasjon menes her utvikling og kommersialisering, ord som i vår sammenheng er interessante i seg selv.

Landbruksaktørene ser seg også om etter synergieffekter og hvordan de kan øke sin konkurransekraft, binde kundene mer til seg, tilpasse seg fremtidig konkurranse fra EU, osv.

### **6.5 Vertikalt nettverkssamarbeid**

Et vertikalt samarbeid som involverer aktører innenfor råstoff, foredling og distribusjon kan også tenkes.

Kampen om råstoffet øker, normalt innebærer det at aktører innenfor foredling og distribusjon ønsker å integrere med mottaksanlegg på kysten. Samtidig er det tidsriktig å spisse sine egne aktiviteter mot markedet, drive med det en er best på, utvikle kjernevirksomhet, osv.

Problemstilling: Er det ikke mulig at mer av f.eks. skjæringen kan foregå på kysten? Så kunne aktørene i byene mer konsentrert seg om spesialproduksjon, salg og distribusjon?

Det må være god bedriftsøkonomi, samfunnsøkonomi og transportøkonomi.

## **Kap. 7.0 Et eksempel fra kjøtt-bransjen**

---

Til slutt tar jeg med et eksempel fra kjøttbransjen

### **7.1 Kjøttchefen – et landsdekkende samarbeid**

Helge Grindheim leder kjøttbedriften H.O. Grindheim AS i Bergen.

Tilbake på 90-tallet merket han det endrede innkjøpsmønsteret for alvor, dvs. at faste, gode kunder var bundet opp til leverandører som gjennom kjedesamarbeid var forpliktet til å kjøpe andre steder.

Kjøttbedriften ble stengt ute.

Noe måtte gjøres, men hva?

Helge Grindheim hadde gode kollegaer i sin bransje, men kanskje viktigst: Masse driv, sterke ønsker for sin egen bedrift og visjoner.

Etter en modningsperiode på om lag 1,5 år var en samarbeidsmodell klar i 1997:

*Kjøttchefen – et landsdekkende samarbeid* - så dagens lys.

Deltakerne kunne presentere seg som en landsdekkende leverandør med ny, felles logo

Kjøttchefen AS ble organisert som et privat salgs- og markedsføringselskap.

I dag omsettes det varer både gjennom H.O. Grindheim AS og gjennom Kjøttchefen.

H.O. Grindheim AS sin omsetning i 1995 var kr 15 mill. Omsetningen i 2002 blir tett på kr 50 mill., og bedriften øker jevnt og trutt. (NB! Fikk større lokaler på 90-tallet)

Helge Grindheim anslår at omsetningen gjennom nettverks-kanalen utgjør 15 mill.

På spørsmål om hva som ville skjedd uten Kjøttchefen oppgir han at bedriften ville hatt store problemer.

I tillegg arbeider bedriften nå mye riktigere, med fokus på marked og produktutvikling, distribusjon og design.

Kjøttchefen gir helt andre signaler til markedet, og blir oppfattet som en mye mer seriøs leverandør.

I dag er følgende med i nettverket:

-H. Mydland AS, Tromsø

-Euro Kjøtt, Sola

-Bernard Finne AS, Trondheim

-John Haugen AS, Trøgstad

-Jens Eide AS, Lillesand

-H. Thoresen AS, Steinkjer

-Nøtterøy Kjøtt AS, Tønsberg

-H.O. Grindheim AS, Bergen

Manger, 11.10.02

Creanor/Jostein Vågenes



**FELLESMARKEDSFØRINGEN AV SJØMAT I NORGE  
VISJON, MÅL OG STRATEGIER 2001 – 2003**

**HANDLINGSPLAN OG KAMPANJEKALENDER 2003**

<b>1. BAKGRUNN OG RAMMER.....</b>	<b>4</b>
<b>2. VISJON .....</b>	<b>5</b>
<b>3. OVERORDNEDE MÅL.....</b>	<b>5</b>
3.1 Langsiktige mål .....	5
3.2 Mål for planperioden .....	5
3.3 Mål for 2003.....	5
<b>4. MARKEDSUTVIKLING OG SITUASJONSBEKRIVELSE.....</b>	<b>5</b>
4.1 Det norske matkonsumet .....	5
4.1.1 “Top of mind” .....	6
4.1.2 Holdninger til fisk .....	6
4.2 Sjømatens posisjon (SWOT- analyse).....	7
4.2.1 Styrker .....	7
4.2.2 Svakheter.....	8
4.2.3 Muligheter .....	8
4.2.4 Trusler .....	9
<b>5. STRATEGI .....</b>	<b>10</b>
5.1 Hovedstrategi.....	10
5.2 Strategi i perioden 2001 - 2003.....	10
<b>6. MÅLGRUPPER; VURDERING OG MÅLSETNING .....</b>	<b>11</b>
6.1 Forbrukere.....	11
6.1.1 Vurdering .....	11
6.1.2 Tilnærming .....	11
6.2 Leverandører.....	11
6.2.1 Vurdering .....	11
6.2.2 Tilnærming .....	12
6.3 Detaljister.....	12
6.3.1 Vurdering .....	12
6.3.2 Tilnærming .....	12
6.4 Storhusholdning .....	12
6.4.1 Vurdering .....	12
6.4.2 Målsetning.....	12

<b>7. TILRETTELEGGING FOR LEVERANDØRENE'S UTNYTTELSE .....</b>	<b>13</b>
7.1 Informasjon fra EFF.....	13
7.2 PR/Profilbygging.....	13
7.3 Materiell.....	13
7.4 Annonsering.....	14
7.5 Effekt av investeringer.....	14
7.5.1 Leverandørens oppgaver .....	14
7.5.2 EFF's oppgaver .....	14
7.5.3 Elementer i en vellykket kampanje .....	14
<b>8. AVGRENSNING - OG SAMARBEID MED ANDRE.....</b>	<b>15</b>
8.1 Fiskeriorganisasjonene og salgslag .....	15
8.2 Andre samarbeidspartnere.....	15
8.3 Kriseberedskap.....	15
8.4 Økonomisk støtte til enkeltbedrifter, nærings- og frivillige organisasjoner .....	15
<b>9. HANDLINGSPLAN 2003.....</b>	<b>16</b>
9.1 Grunnaktiviteter forbrukere.....	16
9.1.1 Barn og ungdom.....	16
9.1.2 Forbrukermateriell.....	16
9.1.3 Forbrukermateriell for salg.....	16
9.1.4 Forbrukervennlig internettside .....	16
9.1.5 Diverse festivaler.....	17
9.1.6 Kontinuerlig PR.....	17
9.1.7 Pressekontakt/pleie .....	17
9.2 Grunnaktiviteter storhusholdning.....	17
9.2.1 Samarbeidsavtale med Norges Kokkemesternes Landsforening (NKL) .....	17
9.2.2 Den norske Matfestivalen.....	17
9.2.3 Catering .....	18
9.3 Grunnaktiviteter handel/bransje .....	18
9.3.1 Analyser/evalueringer/tester.....	18
9.3.2 Kurs/opplæring handel .....	18
9.3.3 Bransjeinformasjon/kontakt .....	18
9.4 Profilbygging og reklame.....	18
9.4.1 Profilbygging.....	18
9.4.2 Reklame.....	19
<b>10. KAMPANJE- OG AKTIVITETSOVERSIKT 2003.....</b>	<b>20</b>
10.1 Sesongens tema (Matfaglig pressearbeid og presentasjon på Internett) .....	20
10.2 Profilbygging .....	20
10.3 Holdningskampanje .....	20

## **NATURLIGE RESSURSER**

**Norge er verdens største eksportør av verdens naturligste ressurs: mat fra havet. Norsk fiskeri- og havbruksnæring eksporterte i 2001 sjømat for mer enn 30 milliarder kroner.**

**Eksportutvalget for fisk (EFF) er fiskeri- og havbruksnæringens felles markedsorgan, hjemlet i fiskeeksportloven. Styret består av sju representanter fra næringen. Disse oppnevnes av Fiskeridepartementet etter innstilling fra bransjeorganisasjonene.**

**EFF driver omfattende markedsføring av Norsk Sjømat verden over - Norge inkludert. Vi arbeider kontinuerlig for å fremskaffe kunnskaper om markedsadgang og forbedre fiskerinæringens konkurransevilkår. I tillegg er vi rådgivere for Fiskeridepartementet, vi ivaretar forvaltningsoppgaver og vi godkjenner eksportører.**

**EFF fører eksportstatistikk for Norsk Sjømat, driver kontinuerlig markedsovervåking og utfører globale analyser av ressurs- og konkurransesituasjonen for de norske fiskeartene. Vi driver også informasjon og PR for norsk fiskeri- og havbruksnæring ute og hjemme.**

**EFF har hovedkontor i Tromsø med 32 ansatte i 2003. Dette året vil vi ha egne utsendinger i 7 markeder: Spania, Frankrike, Tyskland, Brasil, Japan, Kina og Hong Kong med til sammen 16 ansatte. EFFs totalbudsjett for år 2003 er på ca. 200 millioner kroner, i sin helhet finansiert av næringen.**

**I Norge er EFFs hovedoppgave å drive opplysende virksomhet som skaper oppmerksomhet om, bedrer omdømmet til og stimulerer forbruket av sjømat på kort og lang sikt.**

## **1. BAKGRUNN OG RAMMER**

Opplysningskontoret for fisk drev fellesmarkedsføring av sjømat i Norge fra 1950 frem til kontoret ble nedlagt i 1991.

EFF ble i juli 1994 gitt ansvaret for markedsføringen av sjømat i Norge. Styret i EFF avsatte i 1995 10 % av eksportmidlene til innenlandsmarkedsføring, tilsvarende ca.10 millioner kroner. Tilsvarende beløp ble avsatt i 1996 og 1997. For 1998, 1999 og 2000 ble det årlig avsatt 12 millioner kroner. For 2001 vedtok styret et budsjett på 11,4 millioner kroner, for 2002 8,4 millioner kroner, mens grunnbudsjettet for Norge i 2003 lyder på 7,0 millioner kroner.

Markedsføringen av sjømat på det norske marked ble i 1999 og 2000 dessuten styrket gjennom prosjekter finansiert over ulike bransjebudsjetter. Disse ble videreført og økt i 2001, både for laks, ørret og reker, mens de i 2002 mer eller mindre bortfalt, som en følge av usikkerheten omkring utløpet av lakseavtalen med EU.

EFF bidrar også – eksternt finansiert av Reklameutvalget for småkvalkjøtt – som underleverandør av diverse markedstiltak for hval i Norge; og driver – for en stor del eksternt finansiert av salgslagene – presentasjon av sjømat i ungdomsskolen.

Alt i alt forvalter EFF i 2003 ca. 20 % mindre til markedsføring av Norsk Sjømat i Norge i forhold til i 2002.

Utfordringene er store, og skal sjømat opprettholde sin stilling i hjemmemarkedet, vil dette være avhengig av mange faktorer. Det bestemmes både av råstofftilgangen, konkurransesituasjonen, utviklingen i handelsleddene og forbrukernes behov samt næringens evne til å tilfredsstille disse.

I denne sammenheng må fellesmarkedsføringen betraktes som et viktig våpen i kampen om å vinne forbrukernes oppmerksomhet og gunst. Dette som et supplement til enkeltbedriftenes produktutvikling, markedsføring og salg, som er helt avgjørende forutsetninger for at sjømat skal kunne forsvare sin markedsposisjon.

Foreliggende dokument er 2003-utgaven av EFF's mål-, strategi- og handlingsplan for innenlandsmarkedet. Dokumentet er vurdert og drøftet med representanter fra bransjen, representert ved Markedsgruppen for Norge.

## **2. VISJON**

Sjømat skal være et selvfølgelig og hyppig innslag på norske middagsbord, og nordmenn flest skal sakkyndig kunne anbefale sine favorittretter av fisk og skalldyr på samme måte som franskmenn sakkyndig anbefaler sine favorittviner.

## **3. OVERORDNEDE MÅL**

### **3.1 Langsiktige mål**

- Andelen nordmenn som spiser sjømat sjeldnere enn én gang pr. uke skal være 20 % eller lavere innen 2011.
- Andelen nordmenn som spiser sjømat til middag 2 eller flere ganger pr. uke skal være 55 % eller høyere innen 2011.

### **3.2 Mål for planperioden**

- Totalt kjøp av sjømat til hjemmene i Norge skal økes med 3 prosent pr. år fra et nullpunkt på 69 085 tonn innkjøpt i 2000. (GfK-Norge x befolkningsfaktor).
- Andelen nordmenn som oppfatter sjømat som tilgjengelig/rimelig/sunn/ lettvintrask/spennende middag som også barn liker skal økes i forhold til utgangspunktet for disse parametre målt i februar 2000 (jfr. Tabell 3 nedenfor).

### **3.3 Mål for 2003**

De ressursene som står til disposisjon skal investeres i tiltak som mest mulig effektivt stimulerer nordmenn til å spise sjømat.

## **4. MARKEDSUTVIKLING OG SITUASJONSBEKRIVELSE**

### **4.1 Det norske matkonsumet**

GfK-Norges måling er en løpende månedlig overvåking av matkonsumet i et panel bestående av 1 500 norske husholdninger, representativt for landsgjennomsnittet. Dette har vist en økning i betalt anskaffelse av sjømat til hjemmet på 9,5 % fra 1998 til 2001. Økningen i totalkonsumet (inkludert sjømat i storhusholdning og egenfanget/fått) i samme periode er beregnet til 13,7 %. I 2001 fikk EFF for første gang god oversikt over forbruket av sjømat i HoReCa-segmentet. Vi har foreløpig bare tall fra 1999 og 2000 og Sissel Flesland Markedsinformasjoner AS har hatt ansvaret for innsamling av data.



Tabell 1. Konsum av sjømat i Norge (tonn produktvekt)

	1998	1999	2000	2001
HoReCa	14000*	16668	17187	17500*
Kjøpt	71111	74095	76578	77922
Egenfanget/fått	8241	10298	9826	10716
Totalt	93352	101061	103591	106139

\*estimert

Kilder: GfK-Norge og Sissel Flesland Markedsinformasjoner AS

#### 4.1.1 "Top of mind"

Gjennom Norsk Gallup gjennomfører EFF hvert år i januar/februar en undersøkelse om ulike middagsretters posisjon i forbrukernes bevissthet. Sammenlignet med årene før så nevner flere av konsumentene i 2002 kjøttretter, mens færre nevner andre retter. Sjømat holder seg veldig stabilt. Undersøkelsene er ikke helt sammenlignbare da man i 2002-undersøkelsen ga konsumentene adgang til å nevne et førstevalg, et andrevalg og så "flere retter", mens man de tidligere år har bedt om maksimum 5 retter. Denne endringen i spørsmålsstillingen ble gjort av hensyn til harmonisering med tilsvarende undersøkelser i andre markeder.

Tabell 2. "Top of mind" - rangering av middagsretter blant norske konsumenter (base ca. 1000 personer)

	Februar 1999	Februar 2000	Februar 2001	Februar 2002
Kjøttretter	46 %	43 %	38 %	45 %
Sjømatretter	29 %	31 %	34 %	33 %
Andre retter	25 %	26 %	28 %	22 %

#### 4.1.2 Holdninger til fisk

Årlige undersøkelser viser at det selvsagt er sammenheng mellom holdning og konsum. De som spiser mest fisk har mest positiv holdning til fisk – og omvendt. Holdningen til fisk har ikke endret seg vesentlig de senere årene. På flere av spørsmålene ser vi imidlertid at svarene blir mer polariserte, selv om ikke gjennomsnittet i svarene endrer seg. Det har med andre ord vært en glidning fra "meget bra" til "svært bra" og ditto fra "meget dårlig" til "svært dårlig". Dette kan tolkes som om forbrukerne er blitt mer bevisst i sine svar – at de i større grad enn tidligere har tatt stilling til fisk som mat.

Resultatene fra 2002-Undersøkelsen viser at de viktigste grunnene til at nordmenn ikke spiser fisk oftere fortsatt er a) dårlig tilgjengelighet, b) ønske om større variasjon og c) at fisk oppfattes som dyr mat. Næringen har en åpenbar distribusjonsutfordring – jo oftere sjømat eksponeres i TV-programmer eller i form av oppskrifter i pressen eller i butikkene, jo sterkere savner publikum tilgang til akkurat den ferske råvaren som beskrives. Når det gjelder manglende variasjonsmuligheter med sjømat er dette en seiglivet myte som vi har høyt på agendaen å avlive. Også prisproblematikken er et "følt" onde, andre undersøkelser viser at prisene på sjømat i Norge er betraktelig mer sammenlignbare med prisene i Europa enn tilsvarende for andre næringsmidler.

Relativt sett er derfor Norsk Sjømat i Norge atskillig mer konkurransedyktig prismessig enn f. eks. kjøtt og fjørfe.

Av de øvrige svar i undersøkelsen 2002 er det urovekkende å registrere hvor mange (også i forhold til tidligere) som anfører at de synes sjømatretter er tungvinte å tilberede. Det er også nedslående å registrere at myten om at barn ikke liker fisk later til å feste seg i publikums bevissthet.

Tabell 3. Viktigste hindringer mot å spise fisk oftere (base ca. 1 000 personer)

	Febr. 1999	Febr. 2000	Febr. 2001	Febr. 2002
Ønsker variasjon	27 %	28 %	35 %	23 %
Dårlig tilgjengelighet	22 %	23 %	27 %	29 %
Fisk er dyrt	11 %	17 %	16 %	18 %
Barna liker ikke fisk	9 %	12 %	12 %	16 %
Jeg liker ikke fisk	10 %	11 %	10 %	8 %
Vane/tradisjon	9 %	9 %	12 %	6 %
Tungvint/tidkrevende	7 %	5 %	-	15 %
Kjedelig mat	7 %	4 %	6 %	-
For mye bein	4 %	4 %	4 %	-
Dårlig kvalitet	2 %	2 %	1 %	-
Spiser nok fisk/2-4 g/u	-	-	5 %	9 %
Andre svar	17 %	24 %	6 %	25 %
Vet ikke/ubesvart	15 %	10 %	3 %	7 %
Sum svar *)	140 %	146 %	153 %	127 %

\*) At svarsummen overstiger 100 skyldes en rekke dobbeltsvar.

## 4.2 Sjømatens posisjon (SWOT- analyse)

I vurderingene av styrker og svakheter for sjømat er det faktisk i svakheterne vi ser de største mulighetene. I disse vurderingene skilles mellom sjømatens totale fysiske tilgjengelighet, og folks oppfatning av sjømat (mental tilgjengelighet). Det tas utgangspunkt i sjømat generelt, og bransjen som helhet. Analysen ble opprinnelig foretatt ved innledningen av forrige planperiode, men er gjennomgått og justert for denne perioden i november 2000.

### 4.2.1 Styrker

- Mange produktfordeler (fysiske attributter)
- «Alle» oppfatter sjømat som sunn mat
- Sjømat har en stor bredde og rike variasjonsmuligheter
- Hurtig denaturert protein (kort steke/koketid).
- Fanges vill: miljøriktig mat (høsting, lave energikostnader per produksjonsenhet) Det samme gjelder marint oppdrett.
- Sterk og økende posisjon innen restaurantnæringen/kokkemiljøet.
- Fisk vil kunne betegnes som «tradisjonsrike, autentiske sesongprodukter».

#### 4.2.2 Svakheter

- **Lav distribusjonsgrad:**  
Sjømat har for svak distribusjon, spesielt i fersk form.
- **Manglende presentasjon og kunnskap i handelen:**  
Sjømat presenteres i detaljistleddet i alt for liten grad med bredde og i en delikat form. Lav grad av bearbeiding på ferske produkter. Lavt kunnskapsnivå hos betjeningen.
- **Lavt kunnskapsnivå hos forbrukerne:**
  - Oppvoksende generasjoner har lavt kunnskapsnivå om mat generelt, og sjømat spesielt, selv om det nå stadig blir mer "in" å interessere seg for mat og matlaging.
  - Barn og ungdom rekrutteres inn som sjømatforbrukere uten stimulans.
  - Sjømat oppfattes ikke som ensbetydende med god mat.
  - Sjømat nevnes med negativt fortegn i forbindelse med allergi og barn.
  - Ikke «top of mind».
- Sjømat har en for lav preferanse i målgruppen barnefamilier.
- **Sjømat er undermarkedsført:**
  - Med unntak av noen få produsenter, drives ikke nasjonal massemarkedsføring av fisk og fiskeprodukter.
  - Næringen har generelt lav status.
  - Fiskerinæringen har uberettiget lav status i opinionen. Medfører at både næring og produkter til tider blir utsatt for angrep som tærer på imagen.

#### 4.2.3 Muligheter

- **Satsing på ferskvarer innen dagligvaresektoren.**  
Det store tapet i distribusjonsgrad som følge av reduksjon i antall fiskebutikker blir nå etter hvert kompensert som følge av at kjedene i dagligvaresektoren omposisjonere seg. Satsing på ferskvarer, deriblant sjømat, er blitt en viktig konkurransefaktor.
- **Satsing på ferskpakking i industrien.**  
Det arbeides i bransjen med å etablere sikre systemer for ferskpakking og distribusjon av produkter (eksempelvis Fjord Norsk Sjømat og Marian).
- **Sjømat i nye sammenhenger**  
Forskjellige former for sjømat er aktuelle ingredienser i de utenlandske mattrender som utprøves og slår an i Norge. Det ligger en stor mulighet i å bringe sjømat i retter som f.eks. pasta, paella og risretter. Asiatisk, søramerikansk, mexicansk og indisk mat er på fremmarsj.
- **Økende interesse for tradisjoner og «opprinnelig mat» i befolkningen.**  
Lutefisk, tørrfisk, klippfisk og rakefisk er eksempler på produkter som har en historie få andre produkter som produseres i Norge kan vise til. Renaissance for disse produktene ses allerede og vil forsterkes i tiden fremover.

- **Latente forbrukere.**  
Mange forbrukergrupperinger ønsker å spise mer sjømat, men må stimuleres og motiveres. Spesielt gjelder dette barnefamilier (SIFO,4/95).
- **Mange arter, ulike sesonger.**  
Sesonger året rundt særpreger sjømat i motsetning til f.eks. landbruksvarer, der høsten er hovedsesong. Muliggjør tidsavgrenset fokus på mange arter, produkter og tema. Interessant både for storhusholdning og dagligvaresektor.
- **Etablere sjømat sterkere i fastfood/takeaway segment.**  
Sjømat vokser i restaurantsegmentet. For rekruttering må sjømat også etableres «nedover» i segmentet.
- **Sjømat: kommunisert «Brand essence».**
  - **Egenskaper:** Forskjellige egenskaper; sunn og mager, varierte typer og smaker, i varierte former
  - **Fordeler:** Det finnes en fisk som passer til ditt måltid - uansett anledning: sunnheitsmat, festmat, tradisjonsmat, hurtigmat etc.
  - **Verdi:** Gir meg muligheten til å finne en som passer meg, min familie og mine gjester, og situasjonen jeg er i eller ønsker å skape
  - **Personlighet:** Variert og fleksibel person som tilpasser seg til situasjoner, er leken, utfordrende og moderne
  - **Konsept:** "Det er lett å lage lekre sjømatretter i mange varianter"

#### **4.2.4 Trusler**

- **Endrede spisevaner:**  
Stadig flere utelukker middag som hovedmåltid. Middagsmåltider tas gjennom «take away / fast food». Reduksjon i potetbaserte måltider.
- **Miljø og forurensing:**  
Økt oppmerksomhet omkring forurensing og «bærekraftig utvikling» er positivt, men også negativt da dette har en reell og en emosjonell side.
- **Trussel fra andre matvarer:**
  - Andre matvaregrupper som pizza, pasta, spaghetti, «hvitt kjøtt» og etnisk mat har historisk sett fortrent sjømat.
  - Kontinuerlig produktforbedring av konkurrerende produkter. Ferskpakking av kjøtt, fjærkre, differensiering av produktene og etablering av stort produktsortiment fortrenger sjømat.
  - Priskonkurransen fra landbruksprodukter som følge av økt import og konkurranse.
  - Reklametrykket fra konkurrerende næringsmidler er stort og økende.

## **5. STRATEGI**

### **5.1 Hovedstrategi**

Hovedstrategien til EFF vil i planperioden fortsatt være en såkalt "pull strategi"; hvor vi gjennom aktiviteter i form av PR, informasjon, opplæring og reklame overfor forbrukerne søker å påvirke deres etterspørsel, slik at de velger å "dra" sjømat gjennom handelen.

Generelt vil de strategiske satsingsområdene være:

- Forbrukerstimulerende kampanjer, reklame, pressetiltak og andre aktiviteter som skaper omtale og gir eksponering i media, samt bidrar til å skape aktiviteter i handelssystemet slik at sjømat øker sin attraksjon som matvare, både for den enkelte forbruker og for de næringsdrivende.
- Opplæringsprogram i ungdomsskolen, rettet så vel mot 9-lassingene direkte som mot heimkunnskapslærerne og lærerstudentene, samt andre sjømat-motiverende aktiviteter rettet mot barn og unge.
- Informasjon, opplæring og kunnskapsformidling til handelen og næringen om utviklingen i sjømatforbruket, forbrukernes behov, adferd og holdninger, i tillegg til løpende informasjon om kampanjer, materiell og aktiviteter.

Fisk passer for alle fordi det finnes så mange typer, varianter og anvendelser. Samtidig vil vi i posisjonering av sjømat ha tre viktige temaer ved forbruket i fokus:

Med Norsk Sjømat er det lettvinnt og morsomt å lagre lekke retter i mange varianter.

### **5.2 Strategi i perioden 2001 - 2003**

Strategien for treårsperioden tar utgangspunkt i erfaringer og føringer som er lagt gjennom evaluering og vurderinger av forrige treårsperiode (98-00). Spesielt nevnes:

- **Konsentrering av innsatsen:**
  - Vi må velge ut noen få, men viktige og riktige områder der vi jobber i dybden. Dette innebærer også konsentrasjon i valg av media mot målgruppene, der vi i perioder må være "tungt" til stede med relevante og interessevekkende budskap.
  - Vi kanalisere informasjonen gjennom leverandørene
  - Leverandørene er hovedkanalen for distribusjon av materiell og butikkaktiviteter. Det er derfor viktig at aktørene selv ser nytten av aktivt å delta i arbeidet.
- **Barn & ungdom**  
Satsing på barn og ungdom har stått på dagsorden gjennom hele forrige periode. I denne perioden prioriteres dette feltet, med særlig styrket imagebygging i ungdomssegmentet. Dette legger nye føringer for handlingsplanen i perioden.
- **Balanse mellom imagebygging og hverdagsmat**  
Fisk passer for alle. Det må derfor skapes en balanse mellom elementer som bidrar til fisk som statusprodukt, og fisk som hverdagsmat.

- Hverdagsmat: rask, spennende, enkel.
- Imagebyggende: tradisjon, eksotisk, variasjonsmuligheter, dekorativ.

## **6 MÅLGRUPPER; VURDERING OG MÅLSETNING**

### **6.1 Forbrukere**

#### **6.1.1 Vurdering**

Forbrukerne er hovedmålgruppen for all virksomhet:

- Barnefamilien er den gruppen som forbruker minst sjømat i Norge (husstander med 3-5 pers.), og trolig har denne gruppen det største potensialet for økt forbruk.
- I barnefamilien finner vi voksne i alderen 25-50 som beslutningstakere for innkjøp. Videre barn fra 0-7 år (barnehage), 7-13 (barneskole), samt ungdom i alderen 13-20 år, som alle påvirker kjøpsbeslutningen.

Målgruppeanalyser forsterker tidligere indikasjoner på at dette er den viktigste målgruppen. Personer i alderen 28-35 år i ferd med å etablere familier har dessuten største tilbøyelighet til å spise mer fisk dersom de påvirkes. Kunnskap om fisk er den viktigste faktor som forklarer høyt eller lavt forbruk. For treårsperioden vil barn og ungdom både direkte og via foreldre og skole være en sentral målgruppe, og representere en egen satsing.

Etter erfaringene fra markedsinnsatsen i forrige planperiode ønsker vi å utforme skarpere budskap mot smalere segmenter i vår kommersielle kommunikasjon i årene som kommer.

#### **6.1.2 Tilnærming**

Sjømat har for lav posisjon hos forbrukerne (top of mind). EFF's hovedoppgave og målsetning for sjømatreklame kan utfra dette formuleres i tre trinn. Vi ønsker å:

1. vekke tilstrekkelig oppmerksomhet og interesse for sjømat som
2. medfører lyst til å lære og prøve sjømat som
3. i sin tur kan medføre økning i forbruket (overordnet målsetning).

### **6.2 Leverandører**

#### **6.2.1 Vurdering**

Leverandørene har avgjørende betydning for omsetningen ved at de sørger for at riktige produkter ikke bare er tilgjengelige for, men også treffer forbrukeren i kjøpsituasjonen. Leverandørene er helt sentrale for å aktivisere handelen som helhet, og for å gi fellesaktivitetene maksimal effekt. Informasjon og materiell kanaliseres primært gjennom disse leddene. Dette fordi EFF mener at de som lever av primærsalget har størst gevinst å hente av fellesmarkedsføringen. I tillegg har disse leddene en servicefunksjon å ivareta overfor detaljister og storhusholdning. De har derfor de beste forutsetninger for å sikre god eksponering av materiell, og profesjonell og entusiastisk gjennomføring av kampanjeopplegg.

## **6.2.2 Tilnærming**

Butikkmateriellet benyttes som et salgsverktøy for aktørene. Det er i tillegg en målsetning å bidra til å øke kunnskapsnivået om forbruket av, og holdninger til sjømat, slik at dette igjen bidrar til økt forbrukertilpasning (ved hjelp av analyser, tester og statistikk). Da økes profesjonaliteten og bedres markedstilpasningen, slik at leverandørene blir attraktive overfor dagligvaresektoren.

## **6.3 Detaljister**

### **6.3.1 Vurdering**

Forståelsen for at fisk er et viktig produkt er avgjørende for om produktet gis prioritet og finner sin plass ved siden av konkurrentene. Detaljistene betjenes som hovedregel av leverandørene.

### **6.3.2 Tilnærming**

EFF ønsker via leverandørpåvirkning å bidra til økt omsetning i butikker med sjømatutsalg.

## **6.4 Storhusholdning**

### **6.4.1 Vurdering**

Den øvre delen av segmentet er viktige profilbyggere og opinionsledere for sjømat generelt, og et av de viktigste verktøyene for sesongfokusering bl.a. overfor media. En stadig større andel av matkonsumet skjer utenom hjemmet. Solid etablering i fastfood/ takeaway-segmentet er dermed vesentlig for å nå yngre målgrupper.

### **6.4.2 Målsetning**

EFF ønsker å bidra til å motivere til økt anvendelse av sjømat innen HoReCasegmentet. Det er et mål å være tilstede med sjømat gjennom deler av året ved å etablere sesonger som aktiviserer viktige profilbyggende sjømatprodukter. Lutefisk, Skrei, og Bacalao er prioriterte profilbyggere.

## **7. TILRETTELEGGING FOR LEVERANDØRENES UTNYTTELSE**

Leverandørenes direkte nytte av aktivitetene er sentral i strategien for fellesmarkedsføringen. I den grad vi lykkes i forhold til målsettingen, og bidrar til etterspørsel etter sjømat, vil dette naturligvis være til nytte for leverandørene generelt. I tillegg må fellesmarkedsføringen være til direkte nytte for den enkelte leverandør.

### **7.1 Informasjon fra EFF**

For at markedsaktivitetene skal ha maksimalt effekt, er det helt sentralt at leverandørene har riktig informasjon, til rett tid om de ulike aktivitetene. Ut fra tilgjengelige opplysninger om tid, sted og type aktivitet kan leverandørene bidra til å forsterke planlagte kampanjer gjennom egen informasjon og distribusjon av materiell videre i handelskjeden i samme tidsrom.

Informasjon om aktiviteter på innenlandsmarkedet skal sendes ut til alle aktører som er leverandører av fisk på det norske marked. Informasjonen fra EFF kommer i form av:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Markedsplan  | - overordnet plan for markedsaktivitetene   |
| 2. Kampanjeinformasjon                                | - beskriver aktivitetene og tilgjengelig materiell  |
| 3. <a href="http://www.seafood.no">www.seafood.no</a> | - løpende informasjon om markedsaktivitetene på N1 EFFs internettside   |
| 4. Fast fisk  | - informasjon pr. faks som kommer ut ca. hver 6. uke. Beskriver aktiviteter og kampanjer de nærmeste månedene. Brukes også til detaljert informasjon om konkrete kampanjer. Gir generell informasjon fra EFF. |

I tillegg vil en omlegging av informasjon fra faks til e-mail bli forberedt og i den grad det er praktisk også gjennomført i planperioden.

### **7.2 PR/Profilbygging**

Holdningskampanje, imagekampanjer og "månedens fisk" har sammen med andre aktiviteter vært utgangspunktene for mediedekning. Aktivt arbeid overfor pressen følger disse planene. For fornyelsens skyld vil EFF i planperioden erstatte "Månedens fisk" med "Sesongens tema". Dette gir bredere oppskriftsmessig spillerom og tjener til å dreie oppmerksomheten over fra fiskeslaget til matretten. Forslag til sesonginndeling for 2003 fremgår nedenfor i kampanjeoversikten 10.1. Leverandørene oppfordres til å benytte denne disposisjonen i sitt eget utadrettede arbeid.

### **7.3 Materiell**

Alt materiell som produseres ved EFF er tilgjengelig for næringen. Materiellet er blant annet ment å være et salgsargument for leverandørene inn til handelen, og videre som et salgsargument for handelen mot konsument. Derfor distribueres materiellet via leverandør til butikker der det gjøres tilgjengelig for konsument. Dersom materiellet ikke når konsument oppnås ikke målsettingen med materiellet. Distribusjonsapparatet avhenger derfor av at leverandørene bruker materiellet. Materiell kan bestilles direkte fra vårt lager (Sandberg) i Grimstad pr. post, faks, telefon eller e-post.



## **7.4 Annonsering**

I holdningskampanjen blir annonsering i TV det helt bærende element. Mediaplan gjøres tilgjengelig for næringen, slik at det er mulig å følge opp med synkronisert annonsering og andre aktiviteter for enkeltbedrifter.

## **7.5 Effekt av investeringer**

For å oppnå full effekt av markedsinvesteringene, er det viktig med optimal samhandling mellom EFF og leverandørene. Det er i denne sammenheng avgjørende med en fornuftig arbeidsdeling.

### **7.5.1 Leverandørens oppgaver**

- Holder kontakten med sine kunder
- Motiverer kundene slik at hele varekjeden støtter opp om aktivitetene
- Planlegger leveransene, og sikrer tilgjengelighet av produkter til riktig tid og sted.
- Bruker de felles markedsføringselementene i sitt eget salgs- og markedsføringsarbeid, og ser på kampanjen som sin egen.
- Sørger for at kun kvalitetsprodukter leveres, slik at opplevelsen av produktet svarer til forventningene som bygges opp gjennom det kommuniserte budskapet i markedsføringen.

### **7.5.2 EFF's oppgaver**

- Legger rammeverket på plass for kampanjer. EFF råder ikke over produktet.
- Gjennomfører støtteaktiviteter til leverandørenes eget arbeid ved følgende:
- Annonsering
- PR
- Aktiviteter
- Bygger opp image rundt fisk
- Har ansvar for innsalg overfor næringen

### **7.5.3 Elementer i en vellykket kampanje**

- De rette rammebetingelsene er lagt på plass av EFF
- God informasjon, i god tid i forkant av aktivitetene
- Riktig timing
- Leverandørenes oppfølging
- Leverandørene får eierskap på kampanjen og gjennomfører den som sin egen kampanje
- Jo flere leverandører som tar del i kampanjen, jo bedre effekt vil man oppnå.

## **8. AVGRENSNING- OG SAMARBEID MED ANDRE**

### **8.1 Fiskeriorganisasjonene og salgslag**

Mange av fiskeriorganisasjonene har ønske om - og for så vidt også som oppgave - å øke fiskerinæringens status. Dette er en riktig og viktig utfordring, men faller noe på siden av EFFs kjernemålsetting. Dersom EFF skal befatte seg med slikt arbeid eller økonomisk engasjement forutsetter dette en samordning av alle krefter og ressurser til en felles innsats.

EFF vil fra sitt ståsted søke organisasjonene om tilleggsfinansiering til planlagte kampanjer for oppskalering og dermed økt effekt. Dette gjelder spesielt fiskesalgslagene som allerede er inne arbeidet med fisk i skolen (Fisk i 100, se kap. 9.1.1.1) og som i fremtiden vil kunne spille en nøkkelrolle i finansieringen av markedsarbeidet innenlands.

For treårsperioden vil vi spesielt satse på å få finansiert ekstra tiltak overfor barn og ungdom.

### **8.2 Andre samarbeidspartnere**

Det er mulig å utvikle samarbeid med produsenter og markedsførere av komplementære produkter i perioden.

- Opplysningskontorene; mange problemstillinger synes sammenfallende med Opplysningskontoret for frukt og grønt (OFG), som dermed kan være aktuell samarbeidspartner i kommunikasjon mot forbruker samt andre tiltak.
- Sosial- og Helsedirektoratet, avdeling for ernæring er fra 1998 samarbeidspartner i "Fisk i 100", en del av arbeidet mot barn og ungdom.
- Norges Kokkemesteres Landsforening og Gastronomisk Institutt er viktige samarbeidspartnere for å fremme bruken av fisk i storhusholdningssektoren. Kurs og kampanjer er aktuelle tiltak.

### **8.3 Kriseberedskap**

Det er nå etablert et system i EFFs regi for å møte potensiell negativ omtale av sjømat både ute og hjemme. Beredskapen består av en tiltaksplan som har til hensikt å samordne uttalelser og mottiltak fra næringens aktører ved ulike tilfeller av negative omtale som kan gi uheldige konsekvenser på kort og/eller lang sikt.

### **8.4 Økonomisk støtte til enkeltbedrifter, nærings- og frivillige organisasjoner**

Det er stor pågang fra bedrifter og organisasjoner som ønsker finansiell bistand til ulike markedsframstøt, aktiviteter og arrangementer. Denne formen for initiativ er prisverdig og omfanget er stort. Utfra den funksjonen EFF har som markedsfører for hele næringen, er det meget begrenset hvor mye direkte finansiell støtte som kan gis. Hovedregelen er at alt materiell er gratis, og det er en målsetning at dette benyttes i størst mulig omfang både i egne og i overordnede felleskampanjer.

- Søknader om støtte henvises hovedsakelig til salgslagene.
- I 2003 vil det ikke bli avsatt midler til denne formen for støtte, heller ikke til ideelle organisasjoner.

Utenom EFFs spesifikke undersøkelser som inngår i markedsarbeidet, gis det normalt ikke støtte til forskning og produktutvikling, men henvises til det offentlige virkemiddelapparatet som SND og lignende. Det gis heller ikke direkte støtte til enkeltfirma for salgs- og reklamefremstøt eller lignende.

## **9. HANDLINGSPLAN 2003**

Handlingsplanen avspeiler en budsjettmessig prioritering ut fra overordnet målsetting og strategisk innretning mot målgruppene. Knappe ressurser krever skjerpet konsentrasjon av innsatsen mot prioriterte felt. For 2003 er det avsatt 7,0 millioner kroner til generell opplysningsvirksomhet og markedsarbeid for sjømat i Norge. I tillegg koordinerer avdelingen bransjefinansierte og eksternt finansierte aktiviteter, slik at den totale markedsinnsatsen for Norsk Sjømat i Norge (hval inkludert), koordinert av Norgesavdelingen er på 11,3 millioner kroner i 2003.

### **9.1 Grunnaktiviteter forbrukere**

#### **9.1.1 Barn og ungdom**

Denne gruppen sto sentralt i EFFs arbeid i hele forrige planperiode. Det største løftet har det salgslagsfinansierte prosjektet "Fisk i 100" i samarbeid med Sosial- og Helsedirektoratet, avdeling for ernæring stått for. Dette er nå landsdekkende og omfatter mer enn 50 000 elever ved rundt regnet 900 skoler. Prosjektet er besluttet videreført også i skoleåret 2002/2003 langs de samme linjer og i samme dimensjon som tidligere.

EFF har de senere år høstet gode erfaringer med tilstedeværelse og PR-fremstøt i ungdomssegmentet. Målet er å styrke sjømat som ingrediens i trendy hurtigmat og snacks for tenåringer. For 2003 opprettholdes denne innsatsen på om lag samme nivå som i 2002.

#### **9.1.2 Forbrukermateriell**

EFF produserer oppskriftshefter og butikkmateriell. Ved inngangen til 2003 finnes oppskriftshefter for 14 fiskeslag/anledninger tilgjengelig på norsk. Tidligere hefter er samlet i en egen spiralinnbundet kokebok og vil ikke bli trykket i ytterligere opplag, da alt av nye hefter vil bli tilpasset "Norge"-profilen. På planen for 2003 står utvidelse av den nye "brosjyreparken" med 4-5 nye hefter, i tillegg til opptrykk etter behov.

#### **9.1.3 Forbrukermateriell for salg**

EFF produserer også "dyrere" forbrukermateriell som vi tar tilnærmet kostpris for: forklær, caps, party-kits og lignende. Det samme gjelder varig butikkmateriell som for eksempel "stålfiskene" til eksponering av brosjyrer. Det er ikke planer om nyutvikling av subsidierte reklame- eller eksponeringsartikler i 2003, her siktes det kun på vedlikehold.

#### **9.1.4 Forbrukervennlig internettside**

Et stadig økende antall av Norges befolkning bruker interaktive medier og det er derfor viktig å være tilstede der. I forbindelse med reklamefilmene om "Kjetil og naboen" ble det i 2001 utviklet og introdusert en internettside, [www.godfisk.no](http://www.godfisk.no), som er rettet mot forbrukere. Denne nettsiden inneholder hundrevis av sjømatoppskrifter, informasjon om ulike fiskeslag, aktualitetssider, mulighet for bestilling av

oppskriftshefter og en egen "Fiskekrok" med spill for de aller yngste nettbrukerne. Målet for internettsiden er å gi de besøkende inspirasjon og informasjon om Norsk Sjømat. Godfisk-sidene blir jevnlig oppdatert, supplert med nye oppskrifter og utviklet med nytt innhold og nye finesser og tekniske løsninger.

#### **9.1.5 Diverse festivaler**

Entusiaster med og uten bransjetilknytning arrangerer året og landet rundt et formidabelt antall faglige/festlige tilstelninger med sjømat som hovedelement eller integrert tema. EFF har tidligere besluttet å stimulere denne aktive grasrotvirksomheten med å gi en begrenset støtte til innkjøp av råstoff ved slike anledninger. Av ressursmessige årsaker vil vi i 2003 sette et maksimumsbeløp stort kr 2.000,- til slike arrangementer, samtidig som vi begrenser oss til å utelukkende bidra til rene sjømat-events.

#### **9.1.6 Kontinuerlig PR**

Stadig tilstedeværelse i media er et absolutt "must" for en markedsfører med langsiktige perspektiver i sitt arbeid. EFF legger ned betydelige ressurser i å være tungt og hyppig inne på oppskriftssidene i norsk uke-, dags- og fagpresse. Vi bidrar også til at sjømat er viktigste råvare i mange norskproduserte matprogram på TV, dette for å heve imaget til fiskeråvarer i en gastronomisk "setting".

#### **9.1.7 Pressekontakt/pleie**

Både i forbindelse med den løpende PR-virksomhet og medias dekning av eventuelle kritiske situasjoner er vi avhengig av et pressekorps som har korrekte og oppdaterte bakgrunnskunnskaper og som finner det naturlig å vende seg til oss for ytterligere informasjon. For å være langt fremme i journalistenes bevissthet holder vi hyppig kontakt, for det meste uformelt, men også i noen utstrekning i form av samlinger eller pressereiser omkring aktuelle tema eller milepæler i forbindelse med norsk sjømat.

### **9.2 Grunnaktiviteter storhusholdning.**

#### **9.2.1 Samarbeidsavtale med Norges Kokkemesteres Landsforening (NKL)**

En treårig samarbeidsavtale mellom NKL og EFF ble inngått i april 2000. Denne har årlige økonomiske rammer på kr 350 000,-. Gjennom denne bidrar vi til at forskjellige kokke- og lærlingekonkurranser lar seg gjennomføre og til at de norske kokkelandslagene får muligheter til å trene med sjømat. Til gjengjeld disponerer vi både landslagene, lærlingene og kokkelaugene til forskjellige markedsføringsfremstøt både i barnehager, skoler, butikker, representasjoner, demonstrasjoner og andre evenementer.

#### **9.2.2 Den norske Matfestivalen**

Dette årvisse arrangementet i Ålesund er en mønstring av det profesjonelle kokkemiljøet, HoReCa-segmentet og matfaglig presse. EFF har også i 2003 avsatt et mindre beløp for å kunne gjøre seg nytte av denne møteplassen. Parallelt bidrar EFF, gjennom NKL-avtalen, allerede til NM i Kokkekunst under festivalen. Av hensyn til budsjettsituasjonen og etter habilitetsvurderinger har EFF i 2002 trappet ned sitt engasjement i Den norske Matfestivalen, bl.a. ved å tre ut av festivalens styre, der rettigheter og plikter knyttet til EFFs eierandel nå ivaretas av Jakob Dybvik, som er medlem i Markedsgruppe Norge.

### **9.2.3 Catering**

I 2001 samarbeidet EFF med Gastronomisk Institutt og Studentkafene i Oslo om utvikling av 6 nye sjømatmenyer spesielt designet for studentkantinene. I 2002 ble disse implementert landsdekkende, med lokal kursing av kokker i studentkantinene for tilberedning og servering av de spesialkomponerte tallerkenrettene ("dagens"), med sikte på å vise og overbevise studenter om at fisk er grunnlag for lekke, rimelige, varierte måltider. Tanken om å gjøre noe tilsvarende i forhold til Forsvarets Kantiner i 2003 er av ressursknapphet lagt på is.

## **9.3 Grunnaktiviteter handel/bransje**

### **9.3.1 Analyser/evalueringer/tester**

EFF legger vekt på at markedsaktivitetene som utøves i hjemmemarkedet fortløpende skal evalueres, måles mot målsetninger og sammenholdes med trender i og analyser av utviklingen i norske matvaner. Dette innebærer innkjøp og bearbeiding av markedsdata og investeringer i evalueringsrapporter, trackere for TVfilmvisning og andre markedsundersøkelser av forskjellige slag.

### **9.3.2 Kurs/opplæring handel**

At handelsleddet gjør en profesjonell jobb er helt avgjørende for at forbrukerne velger sjømat når de møter valgets kval foran disken. Her må alle gode krefter trekke i samme retning. EFF iverksatte i 2002 et forprosjekt med sikte på å samordne og oppdatere den innsats som er gjort og gjøres på dette feltet, slik at man i 2003 kan ha klar en plan med finansieringsalternativer til å utarbeide materiell og kursopplegg for systematisk opplæring i fiskedisk på forskjellige nivå. Forprosjektet vil bli presentert på Storhusholdningsmessa 2003.

### **9.3.3 Bransjeinformasjon/kontakt**

Fortsatt kan EFFs kontakt med bransjens aktører bli bedre og tettere, til beste for alle parter. Norge-konferansen som ble avholdt i Oslo i november 2001 om forskjellige aspekter ved det norske markedet for sjømat har det ikke vært ressurser til å gjenta. I stedet har det ved de fleste faglige bransjeseminar som EFF har arrangert siden den gang vært med et eget Norgepunkt på agendaen. Dette er sannsynligvis en mer hensiktsmessig modell for bransjeinformasjon om utviklingen i hjemmemarkedet.

## **9.4 Profilbygging og reklame**

### **9.4.1 Profilbygging.**

Profilbygging bidrar til å skape holdninger til fisk. Sesonger er meget attraktive både for restauranter og for pressen. Fisk har mange slike sesonger, og de utvalgte arter og produkter vil være med å bygge opp status og verdier for fisk generelt, gjennom sitt image som eksotisk og prestisjefyllt mat. Trender dannes første rekke hos opinionslederne.

For 2003 er det valgt å videreføre sesonginnsatsen for skrei, bacalao og lutefisk. Få produkter bidrar i så sterk grad til å heve imagen til fisk som disse. Målsettingen er å befeste disse sesongene og rekruttere stadig nye entusiaster til miljøene som etter hvert etablerer seg rundt de respektive sesongproduktene. I tillegg vil det i 2003 sannsynligvis bli iverksatt et eget fremstøt for sild, uten at detaljene i dette ennå er fastlagt, verken i tid, kaliber eller karakter.

### Konsept

Distribusjon av materiellpakker, pressekontakt og startdato med aktivisering av lokal og nasjonal presse innleder sesongene.

### Strategier

Aktuelle mediestrategier er for kommende planperiode redaksjonell konsentrasjon i aviser, ukepresse, radio og TV. Målgruppene er opinionsdannere. Skrei, bacalao og lutefisk har potensiale i til dels ulike grupperinger, men målet er i alle fall å oppnå maksimal PR.

### Aktivitetsperioder:

Skrei: februar, mars, april bacalao: etter påske, lutefisk: fra oktober og ut året.

### **9.4.2 Reklame.**

Reklamens oppgave er positivt å påvirke forbrukernes holdning til sjømat, slik at fisk og skaldyr kommer lengre frem i bevisstheten hos konsumentene. På denne måten øker sannsynligheten for at sjømat velges oftere som måltidsalternativ.

Undersøkelser slår fast at konsum av fisk er sterkt betinget av generelle kunnskaper om fisk. Folk som spiser sjømat ofte fremhever fortrinn ved sjømat som variasjon, spennende og lett å tilberede, som hovedbegrunnelse for konsum. De som sjelden spiser sjømat begrunner dette med de samme argumentene, men med motsatt fortegn; dvs. de oppfatter fisk som kjedelig, vanskelig og monotont. Målgruppen vi henvender oss til i denne kampanjen er de som sier »tja» til fisk, dvs. de som spiser fisk litt for sjelden. Dette vil være personer i alderen 25 til 50 år som er de som har størst tilbøyelighet til å endre kostvaner. I målgruppen inngår barnefamilier, som er de som konsumerer minst fisk.

I starten av planperioden ble det vedtatt og iverksatt tung TV-reklamesatsing, som i utgangspunktet skulle ha hele perioden som levetid. Den hadde som mål å forsterke inntrykket av at fisk ikke bare er "fisk", men at det finnes mange arter og tilberedningsmetoder, og dermed et stort utvalg smaksalternativer. Sjømat er enkelt hvis man har dårlig tid, men også spennende festmat når man har anledning. Dermed skulle signalet være at tilberedning av fiskemåltider et individuelt anliggende med stort potensiale.

Innsatsen ble konsentrert om en serie TV-reklamer, "Kjetil & naboen", som i 18 episoder skulle presentere og repetere budskapet med glimt i øyet. Det ble videre opprettet en egen oppskriftsside for Norsk Sjømat på Internett, [www.godfisk.no](http://www.godfisk.no), og hver reklamefilm geleider seerne til denne.

Av økonomiske årsaker ble ikke dette løpet fullført som planlagt. Det ble i 2002 bare vist filmer i under halvparten av planlagt omfang. Dette vil bli ytterligere redusert i 2003 der det foreløpig bare er midler til én visningsbølge av laks og ørret på grillfilmer tidlig på sommeren. Dette gjør at EFF planlegger å supplere med internettannonsering (bannerannonser på matsider/åpningsportaler) for [www.godfisk.no](http://www.godfisk.no), som et alternativ for å holde trafikken på denne adressen oppe.

## **10. KAMPANJE- OG AKTIVITETSOVERSIKT 2003**

I tillegg til løpende aktiviteter mot presse, informasjon til handelen, kursvirksomhet overfor kokker og handelsledd, analyser og undersøkelser vil EFF også i 2003 gjennomføre og delta på en lang rekke arrangementer til sjømatens fremme. Vår aktivitetsskalender oppdateres fortløpende og distribueres på forespørsel/etter behov.

### **10.1 Sesongens tema (Matfaglig pressearbeid og presentasjon på Internett)**

PR-aktiviteter og oppskriftsprioriteringer på Internett vil også i 2003 gå hånd i hånd med de naturlige sesongene for de forskjellige fiskeslagene og årets anledninger og begivenheter. Her er en preliminær oversikt over de fiskesortene/temaene vi har planer om å behandle sesongvis i 2003:

Vinter:	mager fisk, skrei, bacalao
Vår:	bacalao, sjømat til fest (f. eks. 17. mai og konfirmasjon)
Sommer:	grill, sommermat, reker (f. eks. i båten og på hagefest)
Høst:	travel hverdag (barnevennlige fiskeretter til skolestart), krabbe, sild og makrell, lutefisk, rakefisk (årsfester, temafester med venner i godt lag)
Jul:	finere hvitfisk og julefisk (selskapsmat)

### **10.2 Profilbygging**

Uke 8- 14 Skreisesongen (PR/restaurantaktiviteter/forbruker)  
Uke 17 - 19 Bacalaokampanje (PR/ butikkaktiviteter/ forbruker)  
Uke 22 - 25 Sjømat på grill (PR/TV-reklamevisning/forbruker)  
Uke 41 - 52 Lutefiskkampanje ( PR/restaurantaktiviteter/forbruker)  
Ikke bestemt Sildekampanje

### **10.3 Holdningskampanje**

Sommer  
(datoer ikke bestemt) TV-visning av filmer for laks og ørret på grill





## FELLES RETNINGSLINJER FOR MERKING OG FORDELING AV HOLDBARHETSTID - DAGLIGVARE OG STORHUSHOLDNING

STAND001    Versjon: 3.0    Utarbeidet: 26.06.98    Sist revidert: 23.01.02

Nedenstående punkter er omforente som retningslinjer mellom handel og industri vedrørende merking og oppdeling av holdbarhetstid. Punktene viderefører den praksis som ble innledet da forskriftene for datomerking trådte i kraft.

1. Det er behov for omforente retningslinjer som både handel og industri kan tiltre, slik at datomerking og holdbarhet ikke blir en forhandlingssak på ulike plan. Retningslinjer for merking, informasjon og oppdeling av holdbarhetstiden bør være enklest mulig, men åpne for unntak når det er nødvendig.
2. Retningslinjene er ment å omfatte merking av D-pak som brukes i grossistdistribusjon. D-pak som brukes både i grossist- og direktedistribusjon merkes også etter disse retningslinjer.
3. Hver part i forsyningskjeden tar ansvar for sin del av holdbarhetstiden. Det innebærer at ingen part subsidieres av andre.
4. Det er ifølge forskriften produsentens ansvar å fastsette total holdbarhet (best før / siste forbruksdag).

Disse regler forutsetter også at produsent fastsetter produksjonsprosessens innhold og varighet (inkludert f. eks modning og kontroll).

5. Det er prinsipielt ønskelig at størst mulig andel av tiden legges til siste ledd hvor varen er forbrukerekspontert.
6. A) For varer med lang holdbarhet, over 90 dager, vil Best før merking på D-pak være tilstrekkelig. Siste frist for levering til grossist skal likevel være minst 60 dager og til detaljist minst 30 dager.  
  
B) For varer med kortere holdbarhetstid enn 90 dager, er det behov for merking av siste frist for leveranse til grossist og til detaljist i tillegg til merking av Best før / siste forbruksdag. For varer med en holdbarhet mellom 90 dager og 42 dager vil en lik tredeling fungere godt.  
  
C) For varer med holdbarhet på ca 42 dager eller kortere vil det ofte være behov for å stille mer enn en tredel til disposisjon for siste ledd. Det krever en mer detaljert oppdeling av holdbarhetstiden, se tabell (baksiden av arket) som inneholder et utgangspunkt for fordeling ned til 8 dagers holdbarhet.

For varer med kortere holdbarhet enn 8 dager inngås individuelle avtaler.

- D) Sesongvarer dekkes av reglene i punktene A, B og C iht de respektive holdbarhetsintervaller og skal selges med god holdbarhetsmargin for aktuell sesong.

Dager holdbar	Produsent	Distribusjon	Butikk/Storhusholdning
43	14	14	15
42	14	14	14
41	13	14	14
40	13	13	14
39	12	13	14
38	11	13	14
37	10	13	14
36	10	12	14
35	9	12	14
34	8	12	14
33	7	12	14
32	7	11	14
31	6	11	14
30	6	10	14
29	5	10	14
28	5	9	14
27	4	9	14
26	4	9	13
25	4	8	13
24	4	8	12
23	4	7	12
22	4	7	11
21	4	7	10
20	3	7	10
19	3	7	9
18	3	6	9
17	3	6	8
16	3	5	8
15	3	5	7
14	2	5	7
13	2	5	6
12	2	4	6
11	2	4	5
10	1	4	5
9	1	3	5
8	1	3	4

Standardiseringsutvalget for Norsk Dagligvarebransje (STAND) representerer handelen gjennom Dagligvarehandelens Miljø- og

Sekretær for utvalget er Erik Askautrud, Dagligvareleverandørenes Forening, Tlf: 23 00 32 14, e-mail: [askautrud@dlf.no](mailto:askautrud@dlf.no)



## STANDARDISERING AV TRANSPORTENHETER

STAND002

Versjon: 3.0

Utarbeidet: 01.07.98

Sist revidert 21.08.02

Effektive, standardiserte transportenheter er et avgjørende element for å bedre transport-, lagrings- og behandlingseffektiviteten gjennom hele verdikjeden.

I dag brukes det en rekke "standarder" for transportenheter i Norge og internasjonalt. Standardene er ofte utviklet av det enkelte ledd i verdikjeden og representerer derfor løsninger som for vedkommende ledd er den optimale løsning – uten at det foreligger en samlet vurdering av hva som totalt er mest effektivt og rasjonelt.

I påvente av internasjonalt aksepterte standarder har partene i norsk dagligvarebransje utarbeidet denne anbefaling. Anbefalingen tar bla. utgangspunkt i det arbeid som foregår i regi av ECR Europe under betegnelsen Efficient Unit Loads.

Undersøkelser foretatt for ECR Europe viser at europeisk næringsmiddelindustri i meget stor utstrekning benytter 600 mm x 400 mm som grunnmodul. Denne modul uttrykker en flate og ikke størrelsen på selve transportenheter. Målene er valgt fordi denne modulen kan fylle 100% av de fleste viktige pallestørrelser som benyttes i dag. Den samme grunnmodul er lagt til grunn for denne anbefaling.

Utgangspunktet for vurdering av riktig pallhøyde er et EU direktiv som begrenser lastebilers totale høyde. Det er anbefalt en maks. høyde for pall på 1200 mm. Hensikten er å sikre effektiv utnyttelse av lastebiler og containere.

### ANBEFALING

#### Standardisering av transportenheter

Nedenstående punkter er omforenede som retningslinjer mellom handel og industri vedrørende standardisering og utnyttelse av transportenheter m.v.

**1. Grunnmodul 600 x 400 mm.**

Formålet er å standardisere en flate (grunnmodul), og ikke en ytterkartong (D-pak). Det er opp til den enkelte produsent å konstruere sine D-pak slik at én eller et antall av disse fyller opp grunnmodulene best mulig.

Målene 600 x 400 mm er valgt fordi denne modulen fyller opp 100% av de fleste viktige pallestørrelser.

**2. Minimum 90% utnyttelse av pallens grunnflate. Ikke overheng.**

Anbefalingen skal sikre best mulig plassutnyttelse samt nødvendig stabilitet og stablbarhet. For paller med mindre enn 100% arealutnyttelse skal det legges vekt på sikring mot forskyvning.

**3. Maksimum høyde på paller (inklusive pall), 1200 mm.**

For å få maksimal utnyttelse av transport med lastebiler og containere, tilstrebes en høyde på 1200 mm.

Det kan for varer med lav omsetningshastighet vurderes en pallhøyde på max. 600 mm inkl. pall. Det forutsettes da at høyden på de enkelte lag går nesten eller helt opp i pallens nettohøyde på 450 mm og at en slik pall er en naturlig salgsenhet til grossist.

**4. Pallens emballasje skal minimum tåle vekten av samme type pall oppå.**

Når ikke annet er oppgitt, bør pallens emballasje minimum tåle egen vekt oppå. Dette gjør det mulig å håndtere og transportere to og to paller av samme slag fra produksjon og så langt som mulig i forsyningskjeden.

Det er utviklet et system for bestemmelse og merking av tillatt topplast som bør benyttes ved merking av hva pallen tåler, se STAND 006.

Plate mellom pallene kan vurderes for å jevne ut trykk, for å øke stabilitet, for å forhindre gnisseskader og for å beskytte mot støv.

**5. Pallmerking skal være EAN/UCC 128 for identifikasjon og transportmerking.**

Merking i henhold til internasjonal EAN standard anbefales. Det bidrar til å sikre sporbarhet og gir mulighet for rasjonalisering i alle ledd.





## FELLES RETNINGSLINJER FOR REKLAMASJONER OG RETURER - DAGLIGVARE OG STORHUSHOLDNING

STAND003  
01.04.01

Versjon: 2.0

Utarbeidet: 30.08.99

Sist revidert:

Nedenstående punkter er omforente retningslinjer mellom handel og industri vedrørende reklamasjoner og returer av varer. Anbefalingen bygger på Incoterms bestemmelser om Ex Works

### 1. Ansvar for varen

Ansvar for varen går over når selger har gjort varen tilgjengelig for kjøper i henhold til avtale. Med mindre annet er avtalt er kjøper ansvarlig for lasting. Kjøper er ansvarlig for enhver risiko for tap av eller skade varen påføres fra det tidspunkt varen stilles til kjøpers disposisjon.

### 2. Kontroll av varen

Kjøper eller den som opptrer på kjøpers vegne skal til samme tidspunkt (pkt 1) kontrollere kvantum og mulige skader i rimelig utstrekning.

Ved opplasting:	Antall lastbærere og ytre skader kontrolleres, samt om det benyttes utvekslings- eller gjenbrukspall.
Mottak grossistlager:	Antall lastbærere, ytre skader, riktig vare, samt om det benyttes utvekslings- eller gjenbrukspall. Datomerking og antall D-PAK kontrolleres ved plassering på støtlager eller plukkplass.
Mottak butikk:	Skader som ikke kunne ha vært oppdaget ved mottak grossistlager.

### 3. Reklamasjoner

Kjøper skal reklamere over feil eller mangler ved varen innen rimelig tid etter at han oppdaget eller burde ha oppdaget feilen eller mangelen. Selger som vil hevde at reklamasjonsfristen er oversittet, må gjøre dette umiddelbart etter at reklamasjonen er mottatt.

Kjøper kan kreve etterlevering, omlevering, prisavslag o.a. iht Kjøpslovens bestemmelser.

Alle feil og mangler må skrive seg fra forhold som selger har ansvaret for, jfr. pkt 1.

### 4. Returer

Retur av kurante, uskadete varer godtas normalt ikke. Partene kan imidlertid inngå avtaler om retur av varer for eksempel i forbindelse med:

- Utskifting av gammel vare ved introduksjon av ny vare
- Sesongvarer

- Kampanjer initiert av selger

Returer skal alltid avtales på forhånd

Standardiseringsutvalget for Norsk Dagligvarebransje (STAND) representerer handelen gjennom Dagligvarehandelens Miljø- og Emballasjeforum (DMF) og industrien gjennom Dagligvareleverandørenes Forening (DLF)





## SYSTEM FOR BESTEMMELSE OG MERKING AV TILLATT TOPPLAST FOR PALLER I DAGLIGVAREBRANSJEN

STAND006

Versjon 2.0

Utarbeidet 01.04.01

Sist revidert 21.08.02

### Oppsummering

Dette dokumentet beskriver et system for å bestemme og merke paller med tillatt topplast. Med tillatt topplast skal forstås vekten på den pall som kan settes oppå en angitt pall uten at emballasjen eller produktene i emballasjen på den underliggende pallen påføres skade under normal håndtering og transport. Dokumentet gir ikke en fullt ferdig oppskrift på hvordan et system skal se ut, men skal gi tilstrekkelig grunnlag for utforming og utvikling av et system tilpasset den enkelte bedrifts behov.

### Innledning

På bakgrunn av det er et klart behov for og en klar felles interesse i dagligvarebransjen for å oppnå optimal utnyttelse av transportapparatet basert på økonomiske og miljømessige hensyn, er det etter initiativ fra Standardiseringsutvalget (STAND) utarbeidet et system for bestemmelse og merking av tillatt topplast for paller i dagligvarebransjen. Systemet skal ivareta industriens frihet til å utvikle produkter med nødvendig egenart og det skal sørge for balansert bruk av emballasje samtidig som transportøkonomiske forhold søkes optimalt.

Dette innebærer at emballasje må ses i en helhetlig sammenheng ut fra hva den skal ivareta, både mht. beskyttelse av et produkt og ikke minst den totale økonomi i fremføringen av produktet fra produsent til forbruker. Produktutvikling må derfor ha som en vesentlig del av sitt grunnlag at det vises evne og vilje til å utvikle og fremme rasjonelle emballaseløsninger i et totalt perspektiv og som derved tilfredsstiller forbrukerne samt de krav som stilles gjennom hele leveringskjeden.

### Bakgrunn

Kostnadseffektiv varetransport forutsetter bl.a. optimal utnyttelse av kapasitetsfaktorene vekt og volum. I dagligvarebransjen er forholdet mellom varenes snittvekt og volum slik at biler stort sett skal kunne utnyttes fullt ut. Virkeligheten er imidlertid at det pga. forskjellige pallhøyder ikke er mulig å laste biler og f.eks. containere på en slik måte at volumet utnyttes. Dette innebærer at vi får betydelige og unødige ekstrakostnader leveringskjeden.

I forbindelse med overgangen til EXW ble handelen og industrien enige om en standardisering av pallhøyder i tråd med EUL (Efficient Unit Load) tankegangen presentert av ECR Europe. Hensikten var å oppnå full volumutnyttelse av transportapparatet. Imidlertid krever en optimal løsning basert på utnyttelse av transportenheter med 250 til 260cm brutto lastehøyde, at paller kan stables på hverandre. Det er derfor et klart uttrykt behov for å kunne bestemme hvor mye belastning en pall tåler uten at emballasje eller produkter skades.

Utvikling av et felles system for å bestemme den belastning en pall tåler basert på at emballasjeforbruket skal være optimalt, vil innebære at hele bransjen kan oppnå bedre transportutnyttelse og derved en vesentlig kostnadsreduksjon, også i et nasjonaløkonomisk perspektiv. I tillegg vil systemet bidra til positive konsekvenser for miljøet.

### Forutsetninger

Systemet er basert på følgende forutsetninger:

- Formålet med primæremballasjen er å være en barriere mellom produktet og omverdenen fra produktet fremstilles og frem til forbruker har tatt i bruk eller brukt innholdet
- Formålet med sekundæremballasjen er å beskytte primæremballasjen og produktet under lagring, håndtering og transport frem til produktet gjøres tilgjengelig for forbruker i butikken
- Emballasjen har som tilleggsoppgave å fremheve og å selge produktet
- For optimal utnyttelse av transportapparatet må emballasjen tåle den dynamiske belastning ved at to paller med produkter står på hverandre under reelle transportforhold
- Ikke alle produkter kan eller skal emballeres slik at de tåler topplast
- Industrien er ansvarlig for å utvikle riktig emballasje for sine produkter gjennom bevisst satsning på totaløkonomisk optimalisering
- Spesielle eller avvikende særnorske løsninger skal unngås. Dvs. lokale norske løsninger og anbefalinger må være forankret i tilsvarende internasjonale der slike finnes. Der slike ikke finnes må lokale norske løsninger tilpasses internasjonale trender og beste praksis

#### Overordnet beskrivelse

Hensikten med systemet er å gi et grunnlag for å etablere et overordnet felles syn på bestemmelse av maksimal topplast for en pall og å kvalitetssikre oppbygging av et internt system basert på følgende seks hovedelementer:

- Emballasjedesign
- Styrkeberegning
- Kompresjonstest
- Sikkerhetsfaktor
- Transporttest
- Merking og kommunikasjon

#### *Emballasjedesign*

Det anbefales at det tas utgangspunkt i hvordan en ferdig transportenhet/pall skal se ut, og så basere design og utvikling av D-pak og F-pak på dette. Det forutsettes nært samarbeide med "Space" om utformingens egnethet i butikkhyllen. Nødvendige tanker rundt styrke og stabilitet vil på denne måten ligge som basis i utviklingen av produkt og emballasje. På dette stadiet er det nødvendig å tenke på alle forhold som påvirker styrke og stabilitet, men primært å beslutte om produktet og F-pak skal være selvbærende, om det er D-pak som skal bære eller om det skal være en kombinasjon. Dette forholdet vil ha vesentlig innflytelse på dimensjonering av D-pak i forhold til de F-pak som den skal inneholde.

En slik tankegang og fremgangsmåte vil ikke nødvendigvis redusere de kreative mulighetene, men vil gi et realistisk utgangspunkt som reduserer unødig arbeid, sikrer et bedre totalresultat og reduserer tidsforbruket til utvikling.

#### *Styrkeberegning*

Det forutsettes at det normalt utføres styrkeberegning for D-paks evne til å motstå trykkbelastning. Se eksempel i **vedlegg 1**. I de tilfeller hvor D-pak ikke er en kasse av bølgepapp kan det være vanskelig eller umulig å foreta en styrkeberegning. Praktisk testing kan være eneste mulighet for å bestemme emballasjens evne til å tåle trykkbelastning.

Som regel vil det være emballasjeleverandøren som vil utføre arbeidet med beregning som en del av sin leveranse. Det er derfor viktig å sørge for at styrkeberegning og dokumentasjon inngår i en avtale med leverandøren.

Resultatet vil gi første grunnlag for å bestemme pallens topplast. Husk at alle forhold som endres vil kunne innebære at beregningsresultatet ikke lenger er gyldig.

#### *Kompresjonstest*

For all emballasje unntatt en enkel kasse av bølgepapp hvor beregning kan være tilstrekkelig, forutsettes det at det foretas kompresjonstest av D-pak samt D-pak fylt med F-pak uansett om F-pak skal gi en del av bærestyrken eller ikke. En D-pak fylt med F-pak vil ha en annen stabilitet og derved bæreevne enn en tom D-pak. Igjen vil det som regel være emballasjeleverandøren som utfører dette arbeidet og dokumentasjon som en del av sin leveranse. Kompresjonstesten gir en kontroll av de teoretiske beregningene og avslører eventuelle problemer med f.eks. perforering, rivetape eller selve basiskonstruksjonen.

Norske pappleverandører, har utarbeidet egne beregnings- og testprosedyrer for bølgepapp. For annen emballasje benyttes produsentenes normer, eventuelt et uavhengig testinstitutt, se forøvrig **vedlegg 2**.

#### *Sikkerhetsfaktor*

For å komme frem til maksimalt tillatt topplast for en emballasjeeinheit og for en pall med enheter, må det tas hensyn til alle forhold som har med design, materiale og bruksområde å gjøre. Dette skjer i praksis ved at beregnede verdier reduseres med en prosentvis reduksjon for forskjellige forhold som svekker emballasjen. I tillegg brukes en sikkerhetsfaktor avhengig av transportforhold som skal kompensere for eventuelle uforutsette påvirkninger som emballasjen og pallen kan bli utsatt for på sin vei.

Dette er to deler av samme sak og det er viktig at det tas hensyn til begge på en slik måte at vi unngår at det blir innarbeidet dobbel sikkerhet på ett eller flere områder. Tett samarbeid med emballasjелеverandøren er derfor nødvendig for å fastsette korrekt verdi for topplast. F.eks. vil en normal sikkerhetsfaktor for ren biltransport i Norge være lavere enn det som kreves for f.eks. jernbane- og sjøtransport. Angitte verdier forutsetter riktig lastete og sikrede paller. Se **vedlegg 3** for mer utførlig informasjon.

#### *Transporttest*

Det anbefales at systemet i den enkelte bedrift inneholder krav til transporttest som standard. I alle tilfeller hvor det er snakk om en ny eller normavvikende emballasje (en det ikke er erfaring med) og også for alle tilfeller hvor konsekvensene av brekkasje kan være spesielt store, utføres en transporttest for å sikre at produktet oppfører seg som forutsatt, også under ugunstige forhold.

En transporttest må derfor utføres over en strekning som vil medføre at emballasjen blir utsatt for minst de påvirkninger som vanlig transport kan gi. Det er industriens/produsentens ansvar at emballasjen holder mål.

#### *Merking og kommunikasjon*

Standardiseringsutvalget (STAND) har tidligere anbefalt at en pall skal kunne tåle sin egen vekt. Gjennom bruk av systemet modifiseres kravet om å tåle egen vekt gjennom at pallene merkes med en tilleggsopplysning om maksimal topplast. Dette betyr i praksis at det er en spesifikk vekt som skal oppgis og ikke vektklasser. Bruk av enkeltvekter gir den største fleksibiliteten og derved mulighet for å optimalisere utnyttelse av transportapparatets lasteevne.

Tåler 0 kg topplast

Tåler 214 kg topplast

Tåler 214 kg topplast

Systemet anbefaler informasjon om tillatt topplast presentert på følgende enhetlige måte:

Merking av tillatt topplast skal skje på en av tre følgende måter:

- Som del av standard palletikett (EAN pall- eller produktetikett med eget felt)
- På transportetikett (EAN transportetikett med eget felt)
- På egen etikett (Unntaksvis når det ikke er praktisk mulig med a) eller b).

Selve utformingen av etiketten skal følge retningslinjene fra EAN Norge/EAN internasjonalt mht. utforming og informasjonsinnhold (<http://www.ean.no>) og tilpasses den enkelte bedrifts behov. For eksempler, se **vedl. 4**.

#### **Generelle krav til emballasjen**

- Produkter skal ha hensiktsmessig emballering ut fra et helhetssyn.
- Emballasjen skal oppfylle klart definerte funksjonelle krav og disse er det leverandørens oppgave og ansvar å kjenne og spesifisere.
- Sikring og tilleggsutstyr skal benyttes når det er en del av spesifikasjonen. Eksempler er bruk av bunnplater, toppark, friksjonsark, friksjonslim, stropper, filming og hjørneavstivere.
- Det skal legges stor vekt på krav og ønsker fra butikk og forbruker mht. enkel og lettvent åpning, lite

avfall og enkel volumreduksjon.

- Transportemballasjen skal fortrinnsvis også benyttes som eksponeringsemballasje eller del av denne.

#### Økonomi

Det er en forutsetning at innføring av et system for bestemmelse og merking av tillatt topplast for paller i dagligvarebransjen skal gi en positiv økonomisk effekt sett over hele verdikjeden. Kostnader og besparelser fordeler seg normalt som følger:

#### *Kostnad:*

Oppgradering av innsatsen rundt emballasjeutvikling  
IT system for lassplanlegging med effektiv bruk av topplastinformasjon  
Oppgradering av merkeutstyr

#### *Besparelse:*

Reduserte transportkostnader  
Redusert brekkasje  
Redusert returtransport  
Færre feil og korreksjoner under utvikling av emballasje  
Riktigere plassering av varene på lager

#### Anbefaling til industri og handel

Det beskrevne systemet er godkjent av handelen og industrien i dagligvarebransjen i Norge og er kvalitetssikret av Standardiseringsutvalget (STAND). Systemet anbefales benyttet av alle industribedrifter som er leverandører til dagligvarehandelen i Norge for at det i fellesskap skal oppnås optimal fremføring av produkter mellom produksjon og forbruker. Systemet er beskrevet på et overordnet plan og skal gi grunnlag for den enkelte bedrift til å formulere egne prosedyrer tilpasset lokale behov. Gjennomføring og riktig bruk av systemet gir sikkerhet for at det blir et minimum av produktskader og det muliggjør en automatisert og effektiv lassplanlegging i hele bransjen.

Når det gjelder importerte produkter innses det at disse ikke alltid kan regnes tilpasset lokale krav og forhold. På den andre siden er det i beskrivelsen av systemet lagt vekt på at det skal være i overensstemmelse med internasjonale anbefalinger og standarder der slike finnes. Det henstilles derfor til industrien å bestrebe seg på å bearbeide sine leverandører slik at størst mulig godsmengde tilfredsstillende anbefalingen og at alle varer etterhvert blir merket med tillatt topplast.

#### Administrasjon

Systemet er en anbefaling utarbeidet for Standardiseringsutvalget (STAND) av en arbeidsgruppe med representanter for industrien og har vært sendt på høring hos de respektive organisasjoners medlemmer. Dette innebærer at den anbefalte standarden er godkjent av DMF og DLF. Standardiseringsutvalget (STAND) vil vurdere behov for eventuelle endringer og tillegg ut fra innspill og kommentarer fra brukerne. Ved behov for større omarbeidinger vil Standardiseringsutvalget (STAND) sende anbefalingen tilbake til en arbeidsgruppe for revisjon. Etter at en anbefaling er godkjent av Standardiseringsutvalget (STAND) vil den bli overlatt til en administrativ enhet for publisering og vedlikehold, men i Standardiseringsutvalgets regi. Administrativ enhet kan være EAN Norge, ECR Norge, DLF, DMF etc. Denne anbefalingen administreres av DLF.

#### Implementering

Standardiseringsutvalget (STAND) utarbeider en overordnet plan for iverksettelse av anbefalingen. Planen er primært fokusert på informasjon om arbeidet, innholdet og tidsfrist for gjennomføring. DMF og DLF vil spre planen og informasjonen videre i sin del av dagligvarebransjen.

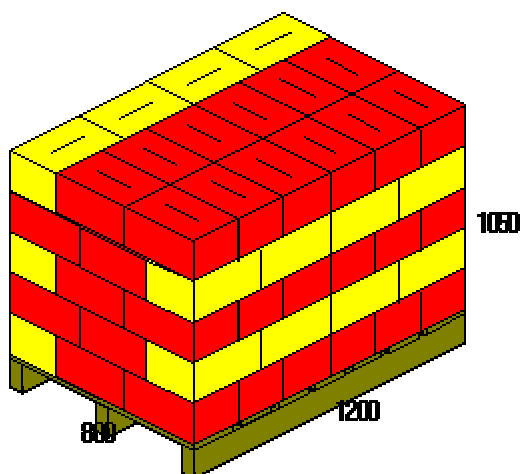
#### Gyldighet

Anbefalingen vil tre i kraft fra 01. januar 2002. Dvs. at EPD basen skal være oppdatert med informasjon om topplast for alle produkter og paller skal være merket fra denne dato.

**Styrkeberegning.**      Eksempel

# Styrkerapport **Glomma Papp**

<b>Kunde:</b>	Fredrikssons Fabrikk AS				
<b>Produkt:</b>	Aud's fasonsvdde badedrakter				
Pallemål:	1200	800	150	Maks høyde inkl. pall:	1200
Fasong (fefco):	2010				
		D-pack (Innv.dim:)		D-pack (Utv.dim)	Pall (h=inkl.pall)
Lenge:		294		300	1200
Bredde:		194		200	800
Høyde:		168		180	1050
Vekt:				8	670
Kvalitet:				BB 23 b	
Antall pr lag:					16
Antall lag:					5
Antall pr pall:					80
Arealutnyttelse%:					100,00
Volumutnyttelse%:					87,50
Stablemønster:					Forband



## Her er det plass til 3D-tegning av D-pack og Pall.

Målt stablestyrke (Stablestyrke BCT målt i laboratorie):	0
Beregnet stablestyrke (Teoretisk beregnet stablestyrke):	159,4
	0
Luftfuktighet (Omgiwelsens antatte luftfuktighet målt i % relativ fuktighet):	50
Lagringstid (Antatt lagringstid 0dgr, 3dgr, 10dgr, 1 mnd, 2 mnd, 3 mnd, 6 mnd, eller 1 år):	1 mnd
Pallespalter (Tett, normal og åpen. Eks. Europall = normal):	Normal
Mengde flexotrykk (Ingen, lite, normalt, mye eller heldekk):	Ingen
Stablemønster (Søyle eller forbandtstabling):	

<b>Kassens stablestyrke på pall:</b>	<b>59,7</b>
<b>Kassens stablestyrke i samstabling:</b>	<b>59,7</b>
<b>Pallens stablestyrke:</b>	<b>443,2</b>

Glomma Papp AS, Utsiktsveien 17-19 - 1700 Sarpsborg  
 Telefon 69 11 01 00, Fax 69 11 02 00

## **NBF - Norske Bølgepappfabrikkers Forening**

Se aktuelle linker under: [www.bolgepapp.no](http://www.bolgepapp.no)

## **Den Norske Emballasjeforening**

Karenslyst alle 9 a  
442 Skøyen  
0213 Oslo

Se aktuelle linker under: [www.dne.no](http://www.dne.no)

Testing av andre emballasjematerialer enn bølgepapp.

Referanser til aktuelle prøve- og testinstanser som vil kunne bidra ved spesielle utviklingsoppgaver for emballasje:

## **TI (Teknologiske Institutt)**

Avdeling for Materialteknologi  
Akersveien 24C, Pb. 2608 St Hanshaugen, 0131 Oslo  
Tlf.: 22 86 50 00, Fax.: 22 20 18 01

[www.teknologisk.no](http://www.teknologisk.no)

## **SINTEF**

N-7465 Trondheim  
Tlf: 73 59 30 00  
Fax: 73 59 24 00

[www.sintef.no](http://www.sintef.no)

## **MATFORSK**

Osloveien 1, N-1430 Ås  
Tlf : 64 97 01 00  
Fax : 64 97 03 33

[www.matforsk.no](http://www.matforsk.no)

### **Sikkerhetsfaktor**

Det er flere forhold som påvirker valg av sikkerhetsfaktor for transport. Disse kan deles i 3 hovedgrupper; selve emballasjen, hvordan emballasjen er stablet på pallen (pallmønster) og emballasjens plassering på pallen (over-/underheng).

### **Emballasjen**

Utgangspunktet for emballasjens styrke er valg av materiale og konstruksjon. Et svakt materiale kan utformes slik at det gir en konstruksjon med stor styrke (laminater, f.eks. bølgepapp) og et sterkt materiale kan svekkes gjennom valg til galt formål (inkompatible materialer), feil bearbeiding (stress, brudd eller knekkanvisninger), dårlig kunnskap etc. Utgangspunktet for valg av materiale må derfor være en spesifisering basert på hvilke funksjonelle krav emballasjen skal tilfredsstillende, hvilke teknikker som må brukes i utforming og konstruksjon og hvilken belastning eller svekkelse selve designet innebærer.

I tillegg vil alle inngrep i emballasjen normalt innebære en svekkelse av evnen til å tåle trykkbelastning. Dette gjelder perforering, rivetape, trykk som presser sammen bølgen ("fluten") i bølgepapp, påsetting av etiketter etc. I tillegg vil spesielt fuktighet svekke emballasjen og derved styrken vesentlig.

Reduksjon av styrke pga. disse forholdene vil normalt være del av det arbeidet som emballasjeleverandøren utfører som del av utviklingsarbeidet.

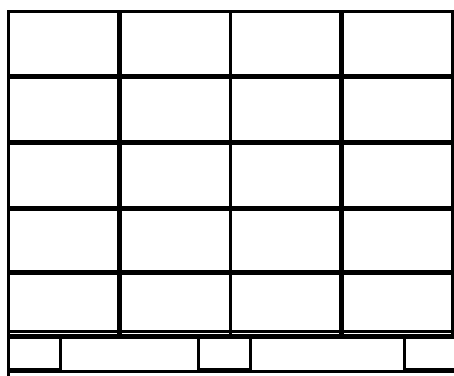
### **Pallmønster**

Det finnes i prinsippet to forskjellige måter å stable varer på en pall på (pallmønstre); søylemønster og forbandmønstre.

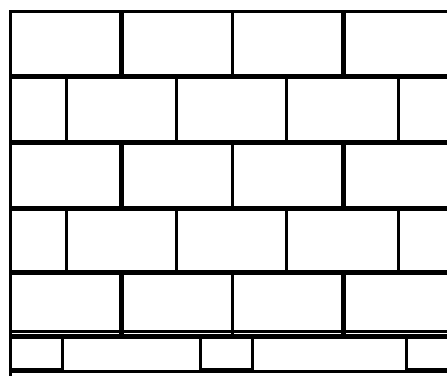
Søylemønster innebærer at enkeltenheter stables på hverandre uten å overlape med andre enheter. Teoretisk vil da alle enheter ha en tilsvarende enhet over seg og alle hjørner står nøyaktig over hverandre. Denne stableformen gir maksimal styrke mht. trykkbelastning pga. at hjørnene har større knekningsstivhet enn sidene, men stableformen gir dårlig stabilitet uten ekstra sikring med strekkfilm, stropp, bånd eller lignende.

Forbandmønstre innebærer at enhetene på annenhvært lag ligger forskjellig og derved låser hverandre i større eller mindre grad. Et slik mønster gir stor stabilitet, men pga. av at de fleste hjørnene på enhetene blir liggende over en lang- eller kortsida på en annen enhet, blir trykkstyrken redusert med ca. 40%.

Da de fleste paller i dag strekkfilmes også for å gi beskyttelse mot fuktskade o.a., er søylemønstre svært utbredt.



Søylemønster (fra langsiden)



Forbandmønster (fra langsiden)

### **Plassering på pall**

Det er en forutsetning for å opprettholde styrke at enhetene (D-pak) plasseres innenfor pallens kanter med en liten margin. Enheter som plasseres på eller utenfor kanten vil få knekkskade under belastning og derved dramatisk redusert styrke mot trykkbelastning.

Under utforming av produkt og emballasje må det derfor tas hensyn til at yttermålene for ferdig D-pak/brett o.a. under belastning av ovenpåliggende produkt/emballasje, pga. buling, ligger innenfor marginen som i praksis kan være fra 0,5 til 1,0cm.

Utover dette må det tas hensyn til toleransene ved palletisering. I praksis kan en godt konstruert emballasje som er feilplassert og derved får overheng, innebære at emballasjen og produktet ikke vil tåle normal transport og håndtering.

**Det er derfor et generelt krav at overheng ikke aksepteres.**

### **Sikkerhetsfaktorer**

Sikkerhetsfaktoren skal ta høyde for de forhold som vi ikke kan forutsette og derved legge inn i beregningene på en enkel måte. Dette gjelder alt fra svært hard nedbremsing til feil topplast etc. Vanlig sikkerhetsfaktor for emballasje til bruk i norsk dagligvarebransje er basert på biltransport og søylemønster stablet på en EUR (120 x 80cm) pall. Faktoren er erfaringsmessig satt til SF = 3,5. Dvs. hvis emballasjen er spesifisert til å tåle en trykkbelastning på 350kg, vil vi godkjenne og merke den for en belastning på 100kg under den type dynamiske forhold som inntreffer under normal transport og håndtering i Norge.

Følgende liste er en guide for andre land og forhold:

Vesteuropa	SF	2,2 - 4,0
Tsjekkoslovakia	SF	4,0
Polen og Ungarn	SF	6,0



Russland, Romania, Bulgaria o.a. SF 8,0 - 10,0

Sikkerhetsfaktorer er fremkommet ut fra erfaring under forskjellige, men ikke ekstreme forhold. Det må derfor ved bruk av sikkerhetsfaktor vurderes om det aktuelle kravet ligger innenfor normal transport og håndtering eller ikke.

#### Merking av tillatt topplast

Med merking menes her primært merking mht. tillatt topplast. Som det fremgår av punkt merking og kommunikasjon i hoveddokumentet kan det merkes på tre forskjellige måter. Utforming av og informasjonsinnhold på etiketter som benyttes på paller for å formidle informasjon om produkt eller transport, er standardisert av EAN Norge i samarbeid med brukerne. Basis er internasjonal EAN standard. EAN Norge har sendt ut dokumentet, "Krav til merking av D-pak og paller i dagligvarebransjen - Versjon 2.0", datert 15. juni 2000. I dette dokumentet som bl.a. omhandler EAN Produktetikett og EAN Transportetikett, er det ikke spesifisert noe om merking av tillatt topplast. Imidlertid er et eget felt innarbeidet i EANs PRICAT melding og informasjonen skal legges inn i EPD basen.

Der hvor det er ønskelig å starte med merking før en eventuell anbefaling fra EAN foreligger, anbefales det å ta inn informasjonen om tillatt topplast i et fritekstfelt umiddelbart over feltet for strekkodene.

Et eksempel på merking som er i overensstemmelse med EAN standarden er vist på neste side:

Palletikett med topplastinformasjon:

# Lilleborg

## Krystal 7,5 dl. Refill

SSCC nummer

**3 70 4611 03002278710**

Nominell bruttovekt

**388 kg**

Internt varenummer

**136**

Pakke dato (yy/mm/dd)

**010131**

Innhold

**7046110004395**

Antall på pallen

**60**

Batch

Nettovekt

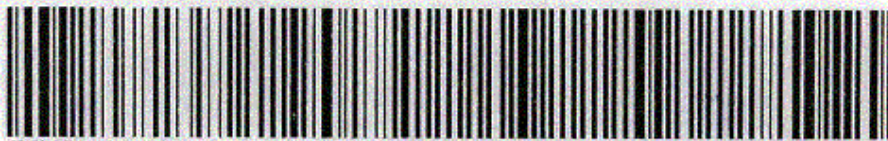
**360**

Best før dato

**Tåler 388 kg topplast**



(02)07046110004395(37)0060(93)000136



(00)370461103002278710(13)010131(90)000000(3100)000360



## SERVICEGRAD - STANDARDDEFINISJONER (Utarbeidet av ECR)

STAND007

Versjon: 1.0

Utarbeidet: 2001

Sist revidert:

### Servicegrad – Standarddefinisjoner

#### **1. INNLEDNING OG HENSIKT**

God servicegrad i hele verdikjeden er i dag en forutsetning for rasjonell og konkurransedyktig vareflyt, noe som i sin tur forutsetter at prestasjonene kan måles og følges opp. Måling og evaluering av servicegrad er med andre ord avgjørende for å kunne prioritere og gjennomføre tiltak med sikte på kontinuerlige forbedringer.

Dette er et tema som de aller fleste aktører er opptatt av, og det er et viktig element i både leverandør- og kunderelasjoner.

En utfordring i forhold til utveksling og evaluering av servicegrad-data har vært at handelsparter ofte bruker ulike definisjoner og forutsetninger for måling og oppfølging.

ECR Norge har derfor tatt initiativ til å utarbeide et forslag til definisjoner av servicegrad. STAND har tatt ansvaret for å distribuere forslaget i form av denne anbefaling som inngår som nr. 007 av dagligvarebransjens felles anbefalinger.

Denne anbefaling inneholder forslag til måltall og felles definisjoner for måling av servicegrad. Hensikten er å etablere en felles plattform som utgangspunkt for måling, kommunikasjon og gjensidig evaluering av prestasjoner.

Anbefalingen presenterer seks måltall hvorav tre prioriteres. De tre prioriterte måltallene fokuserer på henholdsvis mengde, tid og administrasjon, og STAND mener disse raskt kan implementeres med dagens systemer.

Felles utveksling av servicegradresultater, basert på de definisjoner som er foreslått, vil kunne bidra til bedre servicegrad samt også medvirke til økt forståelse for partenes syn på kunde- og leveringsservice.

De måltall som er beskrevet i teksten nedenfor bygger på DLFs[1] og DULOGs[2] fellesdefinisjoner, utarbeidet i Sverige i 1998. Med dette som utgangspunkt samt erfaring fra bedrifter med internasjonale relasjoner, bygger de prioriterte definisjoner opp under behovet for felles forståelse, måling og evaluering av servicegrad over landegrensene.

STAND presiserer at partene må stå fritt i valget om avtale om servicegrad skal inngås eller ikke. Dersom partene er enige om å inngå avtale anbefaler STAND at man benytter de definisjoner denne anbefaling omfatter. Ved valg av definisjoner må partene avtale om servicegraden skal beregnes over tid eller i forhold til avtalt antall ordrer.

#### **2. SERVICEGRAD – STANDARD DEFINISJON**

Nedenfor følger seks måltall hvorav tre prioriteres. De tre prioriterte måltallene fokuserer på henholdsvis riktig mengde, riktig tid og korrekt administrasjon. Anbefalingen er at de prioriterte måltall vektlegges, men det er opp til handelspartene å ta stilling til dette i sine avtaler.

Måltallene er definert og beskrevet på en slik måte at de kan brukes av både kunde og leverandør for oppfølging av hverandres prestasjoner.

Ved kontinuerlig oppfølging vil utvikling og trender kunne følges over tid. Dette vil sannsynligvis være mer interessant enn enkelte resultater. Større trendavvik er da varselsignaler og forbedringsprogrammer bør iverksettes for å redusere sannsynligheten for at tilsvarende situasjon oppstår i fremtiden.

## 2.1 Forutsetninger

I måltallene nedenfor er måleenheten beskrevet som "salgsenhet" og det anbefales at detaljistpakning (D-pakk) brukes som definisjon inntil videre. D-pakk er i dag etablert i de fleste systemer og er utgangspunkt for transaksjoner; eks. bestilling, levering, fakturering etc. frem til butikk. Forbrukerpakning (F-pakk) bør dog være visjonen i fremtiden og målsetning over tid. Forbrukerpakning er den måleenhet som er enhetlig og felles gjennom hele verdikjeden.

Bruken av de anbefalte måltallene for servicegrad bør forankres i en avtale handelspartene imellom. Denne avtalen kan regulere forhold som periodisering, ledetider, sortiment, tidsvindu samt hvordan informasjonsutveksling skal skje. Videre må målepunktene tilknyttet "riktig tid" -pålitelighet defineres med hensyn til hvor og når målingen skal finne sted.

## 2.2 Prioriterte måltall

Nedenfor følger de tre anbefalte måltall som bør være gjenstand for kontinuerlig oppfølging. Måltallene tar utgangspunkt i tre viktige dimensjoner i begrepet "servicegrad"; Mengde – tilgjengelighet, Tid – pålitelighet, Administrasjon – sikkerhet. De prioriterte måltallene bør følges og evalueres kontinuerlig med fokus på nivå, trender og utvikling.

### 2.2.1 Leveringsgrad mengde – tilgjengelighet

Måltallet tar utgangspunkt i detaljistforpakninger (D-pakk).

Definisjon:

$$\frac{\text{Antall leverte salgsenheter}}{\text{Bestilt antall salgsenheter}} = \text{Leveringsgrad for salgsenheter}$$

- Med bestilt antall menes det antall som mottakeren i utgangspunktet har bestilt.
- Ikke levert kvantum utgjør avvik i leveringsgrad.

Leveringsgrad måles i prosent.

Eksempel:

Ved 100 bestilte salgsenheter og 98 leverte ved første leveringstilfellet uttrykkes leveringsgrad mengde som 98%.

### 2.2.2 Til riktig tid – pålitelighet

Måltallet "Til riktig tid" måler pålitelighet som presisjon i leveringstiden.

Dette måltall kan brukes av kunde og leverandør langs flere dimensjoner i verdikjeden. Det kan benyttes for å måle overholdelse av tidsfrister definert i avtalen mellom partene. Eksempel kan være tidsfrister i forhold til ordreprosessen (mottak og tilbakemelding av ordre etc) samt for henting og levering.

Nedenfor følger definisjonen for måling av presisjon ved levering av en ordre.

Definisjon:

$$\frac{\text{Antall forsinkede eller for tidlig leverte ordre}}{\text{Totalt antall ordre}} = \text{Pålitelighet}$$

- Forsinket eller for tidlig levering måles ut fra om leveringen er innenfor rammen for avtalt tidsvindu.
- Ved Ex Works skjer målingen av leverandørens pålitelighet på leverandørens rampe
- Leveringen er mottatt når ordren, leveransen etc, er kvittert.

Pålitelighet måles i prosent.

Eksempel:

Om det blant ti ordre er avtalt at leveransene skal være ankomne til mottakere på spesifikke datoer eller innenfor visse tidsvinduer, og en av leveringene ankommer før eller etter avtalt dato eller tidsvindu, uttrykkes pålitelighet som 90%.

### 2.2.3 Korrekt administrasjon – sikkerhet

Måltallet på sikkerhet måler overensstemmelse mellom ordre og levering, det vil si riktig vare uten feil og med korrekt dokumentasjon.

Definisjon:

$$\frac{\text{Antall ordre uten kredit og debetnota}}{\text{Totalt antall ordre}} = \text{Sikkerhet}$$

- Korrekt administrasjon innebærer at pakksedler, fraktbrev, fakturaer etc er komplette og feilfrie i forhold til leveringen.
- Kun kredit- og debitnotaer som berører den fysiske leveringen tas med i målingen.
- Måltallet kan også brukes for å måle kvaliteten på ordre fra kunden.

Sikkerheten måles i prosent.

Eksempel A:

Av ti ordre har en faktura en prisfeil, en annen ordres faktura innbefatter varer som er beheftet med feil ved ankomsten, og en tredje ordres levering savner følgeseddel eller tilsvarende elektronisk melding. Disse tre feil genererer tre kreditnotaer/avvik og sikkerheten uttrykkes dermed som 70%.

Eksempel B:

Av ti ordre viser det seg at for en av disse har dels fakturaen en prisfeil, dels har varene en feil eller mangel. Om disse feilene kan korrigeres på en og samme kreditnota genereres en kreditnota og sikkerheten for disse ti ordre uttrykkes som 90%.

## 2.3 Sammensatte måltall

Ovenstående måltall kan kombineres på ulike måter til sammensatte måltall som eksempelvis måler både "tilgjengelighet og pålitelighet" og det er nedenfor beskrevet tre måltall med eksempel for å vise mulighetene.

For implementering og kontinuerlig måling anbefales det at man konsentrerer seg om de "Prioriterte måltallene" beskrevet i avsnittet ovenfor og at disse eventuelt brukes som komplement.

### 2.3.1 Leveringsgrad ordre – tilgjengelighet

Måltallet "leveringsgrad ordre" viser andel av ordrene som er riktig levert.

Definisjon:

$$\frac{\text{Antall komplett leverte ordre}}{\text{Totalt antall ordre}} = \text{Leveringsgrad for ordre}$$

Totalt bestilt antall ordre

- En komplett levert ordre inneholder bestilte antall salgsheter.

Tilgjengelighet vil i hovedsak bli målt "Leveringsgrad mengde", men "Leveringsgrad ordre" er en forutsetning for de sammensatte måltallene nedenfor.

Leveringsgrad måles i %.

Eksempel A:

Dersom det blant ti ordre savnes en salgsheter i en ordre ved leveringstidspunktet, beregnes leveringsgraden for ordre til 90%.

Eksempel B:

Dersom det blant ti ordre savnes en salgsheter i en ordre og femti i en annen ordre ved leveringstidspunktet, beregnes leveringsgraden for ordre til 80%.

### 2.3.2 Komplette ordre til riktig tid – tilgjengelighet & pålitelighet

Dette måltallet beskriver både tilgjengelighet og pålitelighet i servicen. Måltallet er sammensatt av de tidligere definerte måltallene i pkt 2.3.1 Leveringsgrad ordre - tilgjengelighet og pkt 2.2.2 Til riktig tid – pålitelighet.

Definisjon:

$$\frac{\text{Tilgjengelighet uttrykt pr ordre} \\ - \text{antall forsinkede eller for tidlige leverte ordre}}{\text{Totalt antall ordre}} = \text{Komplette ordre til riktig tid}$$

- Kun en feil pr. ordre telles
- Målingen av "Komplett ordre til riktig tid" skal skje på ankomststedet (ved Eks Works på leverandørens rampe)

"Tilgjengelighet & Pålitelighet" måles i prosent.

Eksempel A:

Om det blant ti bestilte ordre mangler seks salgsheter i en ordre og en annen ordre er forsinket, uttrykkes "Komplette ordre til riktig tid" som 80%.

Eksempel B:

Om det blant ti ordre er to ordre som ikke kommer i tid og en av de ordrene som ikke kommer i tid heller ikke er komplette, uttrykkes "Komplette ordre i riktig tid" som 80%.

### 2.3.3 Den perfekte ordren

"Den perfekte ordren" er det mest krevende måltallet og streber etter "0-feils prinsippet".

Dette måltall er sammensatt av tre tidligere definerte måltall; pkt 2.3.1 Leveringsgrad ordre – tilgjengelighet, pkt 2.2.2 Til riktig tid – pålitelighet og pkt 2.2.3 Korrekt administrasjon – sikkerhet.

Definisjon:

$$\frac{\begin{array}{l} \text{Antall komplette leverte ordre} \\ - \text{forsinkede eller for tidlig leverte ordrer} \\ - \text{ordre med savnede eller feilaktige dokumenter} \\ - \text{ordre med kredit \& debetnoter} \\ \quad - \text{ordre} \\ \quad - \text{feilaktig} \end{array}}{\text{Totalt antall ordre}} = \text{Den perfekte ordren}$$

- Kun en feil pr. ordre telles

Resultatet måles i prosent

Dersom både leverandørens og kundens forpliktelser hensyntas i måltallet representerer måltallet den prestasjon som partene skaper i fellesskap.

Eksempel A:

Om det blant ti ordre mangler en salgsenhet i en ordre, en annen ordre leveres for seint og en tredje ordre har generert en kreditnota, så uttrykkes prosentsatsen for "Den perfekte ordren" som 70%.

Eksempel B:

Om det blant ti ordre mangler en salgsenhet i en ordre og den samme ordren leveres for tidlig, samt en annen ordre med varer beheftet med en feil har generert en kreditnota, så uttrykkes prosentsatsen for "Den perfekte ordren" som 80%.

-----  
[1] *Dagligvaruleverantörers Förbund*

[2] *Dagligvaruhandelns Utvecklings- och Logistikgrupp*

Standardiseringsutvalget for Norsk Dagligvarebransje (STAND) representerer handelen gjennom Dagligvarehandelens Miljø- og Emballasjeforum (DMF) og industrien gjennom Dagligvareleverandørenes Forening (DLF)