

Arbeidsnotat nr. 72/03

**Selskapsorganisering i norsk lakseoppdrett:
Resultater fra en spørreundersøkelse**

av

**Gunnar Dybvig
Ragnar Tveterås**

SNF prosjekt 5145

”Markedsorganisering, spesifikke investeringer og økonomisk risiko i norsk havbruk”

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd.

*Senter for fiskeriøkonomi
Discussion Paper nr. 12/03*

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, APRIL 2004
ISSN 1503-2140

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenersgate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

Sammendrag

Dette arbeidsnotatet presenterer resultatene fra en spørreundersøkelse rettet mot større norske oppdrettsselskaper om deres organisering av verdikjeden fra settefisk/matfisk via bearbeiding til eksport/salg. Vi ønsker å se hvilke modeller selskapene har valgt som et svar på utfordringene de møter knyttet til økte kundekrav, teknologiske endringer, kostnadspress, etc. Lakseoppdrettsnæringen har opplevd betydelige endringer i selskapsstrukturen de siste ti årene. Med bakgrunn i bl.a. lav lønnsomhet hos en rekke større selskaper er det ønskelig å se nærmere på hvilke tilpasninger de ulike selskapene gjør gjennom verdikjeden. Dette notatet presenterer primært resultatene fra spørreundersøkelsen. I en annen rapport blir spørreundersøkelsen brukt sammen med andre studier i en mer omfattende analyse av selskapsorganiseringen i norsk oppdrett.

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	4
2.	Bakgrunn.....	4
3.	Surveyen	5
4.	Resultater settefisk/matfisk	6
5.	Resultater bearbeiding	9
6.	Resultater salg/kunder	12
7.	Oppsummering	22

1. Innledning

Dette arbeidsnotatet presenterer resultatene fra en spørreundersøkelse rettet mot større norske oppdrettsselskaper om deres organisering av verdikjeden fra settefisk/matfisk via bearbeiding til eksport/salg. Vi ønsker å se hvilke modeller selskapene har valgt som et svar på utfordringene de møter knyttet til økte kundekrav, teknologiske endringer, kostnadspress, etc. Lakseoppdrettsnæringen har opplevd betydelige endringer i selskapsstrukturen de siste ti årene. Med bakgrunn i bl.a. lav lønnsomhet hos en rekke større selskaper er det ønskelig å se nærmere på hvilke tilpasninger de ulike selskapene gjør gjennom verdikjeden. Dette notatet presenterer primært resultatene fra spørreundersøkelsen. I en annen rapport blir spørreundersøkelsen brukt sammen med andre studier i en mer omfattende analyse av selskapsorganiseringen i norsk oppdrett.

Spørreundersøkelsen er en del av prosjektet *”Markedsorganisering, spesifikke investeringer og økonomisk risiko i norsk havbruk”*, der formålet er å avdekke betydningen av økt konkurranse, samt strengere og mer differensierte kundekrav til produktkvalitet, produksjonsprosesser m.m. for den økonomiske organiseringen i havbruksnæringen.

2. Bakgrunn

Forutsetningene for internasjonal markedsføring av norsk sjømat har endret seg mye de siste to tiårene. I EU og USA har det skjedd dramatiske endringer i organiseringen og konsentrasjonsgraden i verdikjeder for matvarer. Forbrukerne har først og fremst observert at dagligvarebutikkene har blitt organisert i store enheter. Disse har fått dominerende markedsandeler i en rekke nasjonale markeder. Men også lengre bak i verdikjeden har det skjedd mye. Primærprodusenter, enten det er bønder eller fiskeoppdrettere, har fått føle større krav fra kjøpere på en rekke områder. Siden dagligvaresegmentet står for en stadig større del av omsetningen av en rekke matvarer, deriblant fiskeprodukter, er dette noe primærprodusentene i økende grad må tilpasse seg. Gjennom prosjektet har vi avdekket et stort spekter av krav, både eksplisitte og implisitte, som sluttkunder stiller til leverandører av fiskeprodukter. Kravene vi har identifisert kan grupperes slik: (I) Pris, (II) volum og timing, (III) råstoff-attributter, (IV) produktspekter og –differensiering, (V) produksjonsprosesser, og (VI) transaksjonskostnader. Disse kravene innebærer utfordringer ikke bare for hvert enkelt ledd i verdikjeden, men også for koordineringen i form av kontroll og informasjon mellom leddene i verdikjeden.

De siste årene har det også skjedd viktige endringer i bearbeiding av sjømat. Nye teknologier gjør det mulig å erstatte arbeidskraft med maskiner som kan prosessere fisk på en mer effektiv måte. Men dette innebærer også økt kapitalintensitet og en større optimal skala i produksjonen, noe som har gjort det viktigere å ha jevn tilgang på relativt store mengder fiskeråstoff som sikrer høy kapasitetsutnyttelse. Dermed øker behovet for planlegging gjennom forsyningskjeden. Dette har gjort det nødvendig å organisere forsyningskjeden for fisk fra førstehandsleddet via foredlingsleddet til salgsleddet på andre måter enn gjennom mer tradisjonelle, spot-orienterte markeder. Konsekvensen er at verdikjeder for fisk i økende grad blir lukket, der transaksjonene skjer mellom vertikalt integrerte bedrifter eller bedrifter som er vertikalt koordinerte, f.eks. gjennom langsiktige kontrakter.

3. Surveyen

Spørreundersøkelsen er rettet mot store og mellomstore selskaper i Norge som driver med settefisk/matfisk, slakteri/filetering og salg av laks. De fleste selskapene i surveyen involverer seg i alle disse tre prosessene, mens et par av aktørene kun driver med salg. Formålet med undersøkelsen er å få mer kunnskap om

- 1) graden av vertikal integrasjon til selskapene (f.eks. hvor stor andel interne leveranser av settefisk til egne matfiskanlegg, omfang av egen bearbeiding, og hvilke salgsaktiviteter selskapet står for selv),
- 2) på hvilke områder selskapene oppfatter at det er forbedringsmuligheter i ulike ledd av verdikjeden,
- 3) hvilke kundegrupper man selger til, hvilke typer kunderelasjoner man har (spot, langsiktige kunderelasjoner, kontrakter), og hvilke utfordringer man møter i form av ulike kundekrav, etc.

På grunn av krav til størrelsen på aktørene i målgruppen, er utvalget for lite til at resultatene kan benyttes til omfattende statistiske analyser. På bakgrunn av tilgjengelige lister har vi utarbeidet en aktørliste som omfatter 38 selskaper. Ved gjennomføring av undersøkelsen fikk vi et frafall på 4 aktører, noe som skyldes at virksomheten enten var lagt ned eller de hevdet de definerte seg utenfor målgruppen når de ble kontaktet. Av den justerte populasjonen på 34 aktører, var det 21 av disse som besvarte spørreskjemaet. En svarprosent på nesten 62% betrakter vi som svært bra. Selskapene som svarte på spørreundersøkelsen stod i 2002 for en

produksjon på totalt 220.000 tonn, som utgjorde ca. 40 prosent av den totale norske produksjonen på 550.000 tonn.

Tabell 3.1 Svarprosent

Populasjon	34
Antall svar	21
Svarprosent	61,76%

Når det gjelder nøyaktigheten i de ulike operasjonene som leder til resultatene, forventer vi at den er veldig høy. De aller fleste skjemaene er utfylt gjennom kontakt med respondenten via telefon, slik at eventuelle uklarheter da kunne oppklares. Vi har også snakket med lederne i alle de aktuelle selskapene, dvs. at det er de med mest kunnskap om virksomhetens strategi og tilpasning som har besvart spørreskjemaet. I tillegg har målgruppen vært såpass liten at det har vært enkelt å dobbeltsjekke eventuelle feil under registreringen.

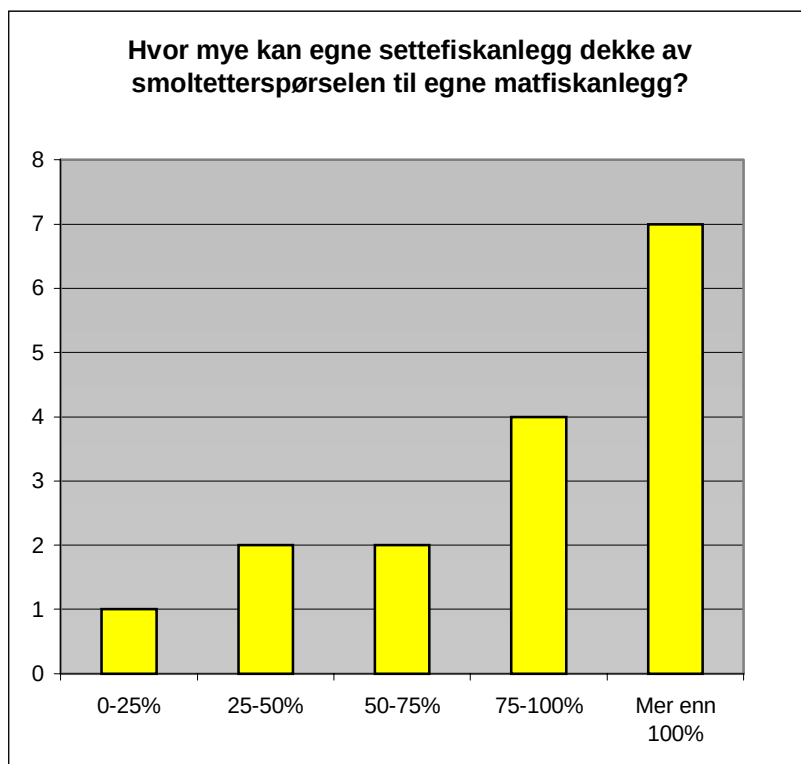
Resultatene presenteres i 3 deler: Settefisk/matfisk (kap. 4), slakteri/filetering/videre bearbeiding (kap. 5) og salg/kunder (kap. 6). Til slutt gir vi en oppsummering og konklusjoner i kap. 7.

4. Resultater settefisk/matfisk

Av ulike grunner valgte noen selskaper som responderte å ikke besvare alle spørsmål. Det vil derfor være færre enn 21 svar noen ganger.

16 selskap svarte på spørsmålet om de hadde egne settefiskanlegg. Alle disse selskapene hadde egen settefiskproduksjon.

Av de selskapene som hadde egne settefiskanlegg var gjennomsnittstallet for hvor mange settefisk selskapets egne anlegg kunne produsere ca. 4 500 000 stk. Som det fremgår av figur 4.1. viste undersøkelsen at flertallet av selskapene som hadde egne settefiskanlegg kunne dekke fra 75% til over 100% av smoltetterspørselen til egne matfiskanlegg.



Figur 4.1. Dekning til egne matfiskanlegg

Tabell 4.1 viser at de selskapene som oppga data for matfisk, rapporterte at de hadde gjennomsnittlig 17 konsesjoner, og produserte gjennomsnittlig 12580 tonn matfisk årlig.

Tabell 4.1. Gjennomsnittlig antall konsesjoner og produksjon av matfisk

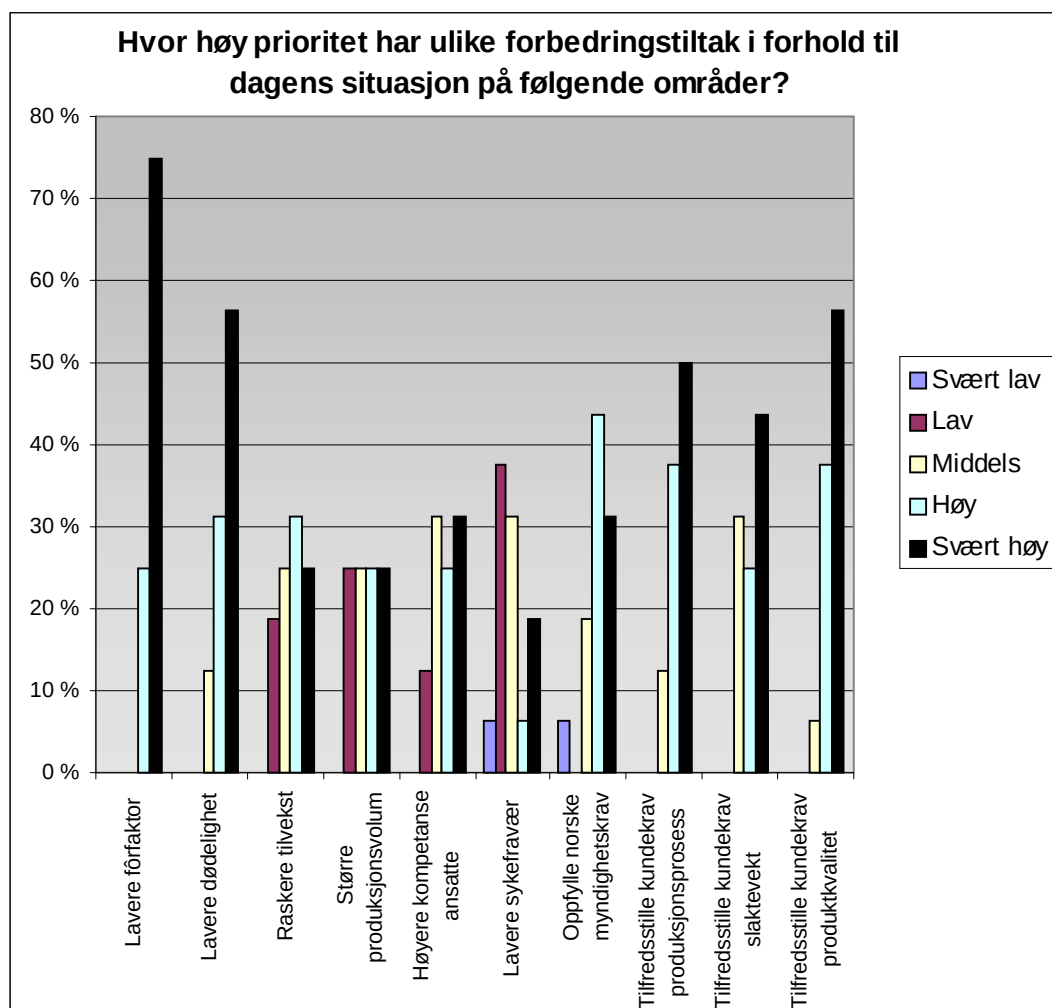
	Minimum	Gjennomsnitt	Maksimum	Antall svar
Hvor mange konsesjonsekvivalenter for produksjon av matfisk eier selskapet?	2	17	52	16
Hvor mange tonn matfisk produserte selskapet i 2002?	1400	12580	42000	14

Siden dette er store selskaper, er det av interesse å undersøke i hvilken grad de har belønningssystemer for sine ansatte på matfiskanleggene. 5 selskap (31%) av de 16 som svarte, oppga at de hadde belønningssystemer, mens de resterende 11 (69%) hadde det ikke (jfr. tabell 4.2). Belønningssystemene er relatert til fôrfaktor, slaktevekt, produksjonskostnader og lønnsomhet.

Tabell 4.2 viser også at 5 selskap (33,3%) av de 15 som besvarte spørsmålet, hadde langsiktige avtaler med andre matfiskanlegg om leveranse av matfisk til eget slakteri.

Tabell 4.2 Svarfordeling på ja/nei- spørsmål - Settefisk/matfisk

	JA	NEI	Antall svar
Har selskapet prestasjonsorienterte belønningssystemer på egne matfiskanlegg?	31%	69%	16
Har selskapet langs. avtaler med andre matfiskselskap om leveranse av matfisk til selskapets eget slakteri?	33,3%	66,7%	15



Figur 4.2 Prioritering av forbedringstiltak

Selskapene ble også spurt om prioriteringen av forbedringstiltak på ulike områder. 16 av selskapene svarte på spørsmål knyttet til dette. Selskapene ble bedt om å rangere viktigheten av tiltakene fra "svært lav" til "svært høy". Figur 4.2 viser den prosentvise fordelingen i prioriteringen av de ulike forbedringstiltakene. Figuren indikerer at tiltak rettet mot å oppnå lavere fôrfaktor og lavere dødelighet og å tilfredsstille ulike kundekrav hadde høyest prioritet

hos selskapene. Tiltak som raskere tilvekst, større produksjonsvolum, høyere kompetanse hos ansatte og lavere sykefravær synes å ha lavere prioritet.

5. Resultater bearbeiding

Vi skal nå fokusere på slakteri/filetering/videre bearbeiding. 15 av selskapene har slakterier, hvorav 3 selskaper har mer enn ett slakteri. 11 av selskapene har filetlinjer, og 4 har eget røkeri.

Tabell 5.1 viser at de 15 selskapene med slakteri i gjennomsnitt har en kapasitetsutnyttelse på 73,6%. 3 av selskapene har 100% kapasitetsutnyttelse, mens selskapet med lavest kapasitetsutnyttelse er nede på 30%. Selskapenes måte å beregne kapasitetsutnyttelse varierer nok noe, men likevel må det kunne hevdes at de rapporterte tallene indikerer at det er mye ledig kapasitet i slakteriene til de større selskapene. 13 av selskapene oppga at de hadde ett skift, mens to selskaper hadde to skift. Tabell 5.1 viser også at gjennomsnittlig kapasitetsutnyttelse i filetlinjene er 65,3% hos de 7 selskapene som besvarte dette spørsmålet. Kapasitetsutnyttelsen i filetlinjene varierte fra 20% til 100%.

Tabell 5.1 Gjennomsnittlig kapasitetsutnyttelse

	Kapasitetsutnyttelse	Antall svar
Slaktelinjer	73,6%	15
Filetlinjer	65,3%	7*

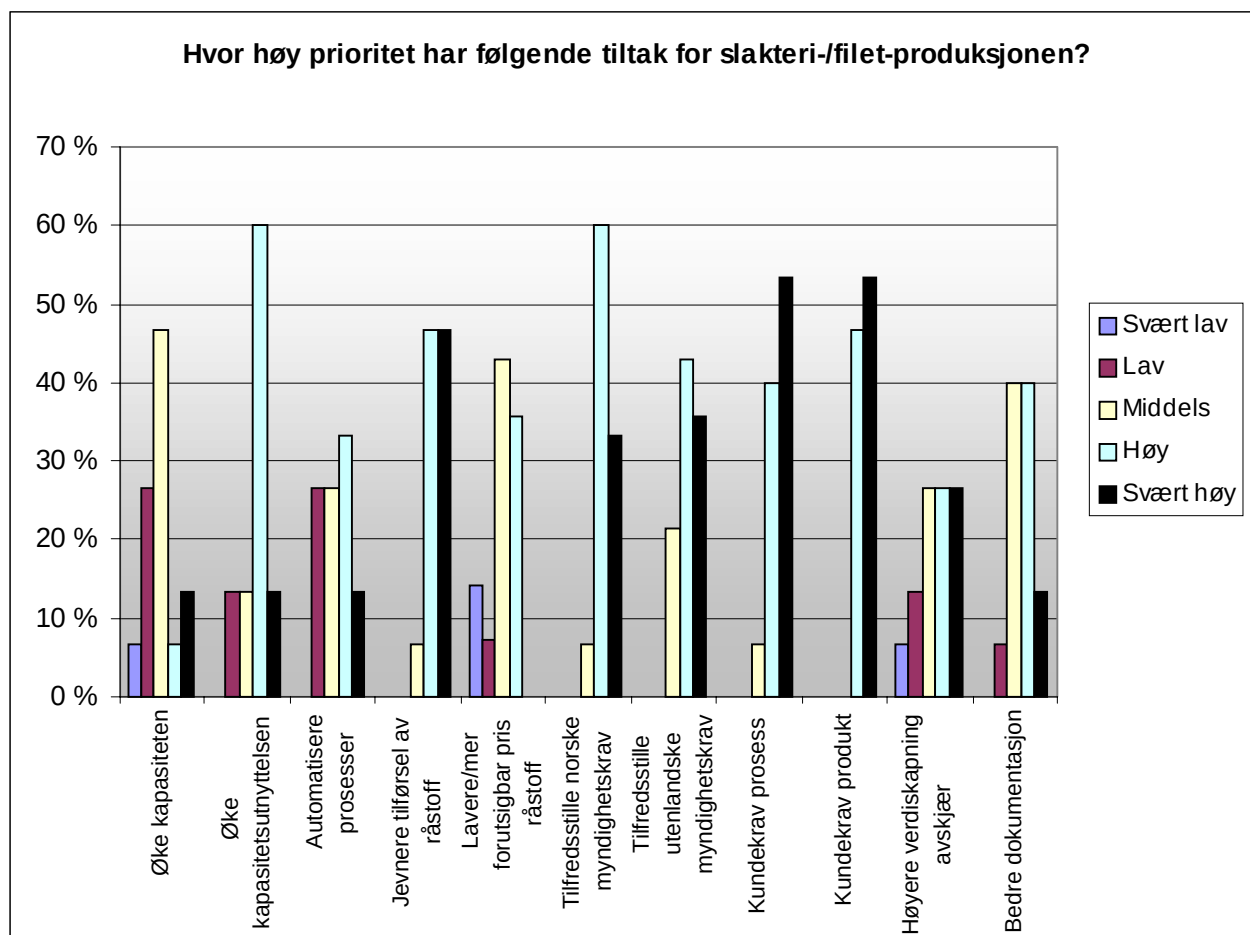
* I tillegg til disse oppga ett selskap at de hadde 0% kapasitetsutnyttelse.

Selskapene ble også spurt om prioriteringen av forbedringstiltak på ulike områder for slakteri-/filet- produksjonen. 15 av selskapene svarte på spørsmål knyttet til dette. Selskapene ble bedt om å rangere viktigheten av tiltakene fra ”svært lav” til ”svært høy”. Figur 5.1 viser den prosentvise fordelingen i prioriteringen av de ulike forbedringstiltakene.

Figuren viser at fire grupper av tiltak synes å ha høyest prioritet: Få en jevnere tilførsel av råstoff, tilfredsstille norske myndighetskrav, tilfredsstille kundekrav til prosess, og å tilfredsstille kundekrav til produkt. Å øke kapasitetsutnyttelsen har også høy prioritet hos flere selskaper. Tabell 5.1 viser at det er en del å gå på i kapasitetsutnyttelsen i slakteri og

filetlinjer, hvor utnyttelsen er på henholdsvis 73,6% og 65,3%. De fleste selskapene la også stor vekt på å tilfredsstille utenlandske myndighetskrav.

Relativt til de ovennevnte tiltak hadde følgende en lavere prioritet: Øke kapasiteten, automatisere prosesser, oppnå lavere/mer forutsigbar pris på råstoff, høyere verdiskapning på biprodukter av avskjær, og bedre dokumentasjon.



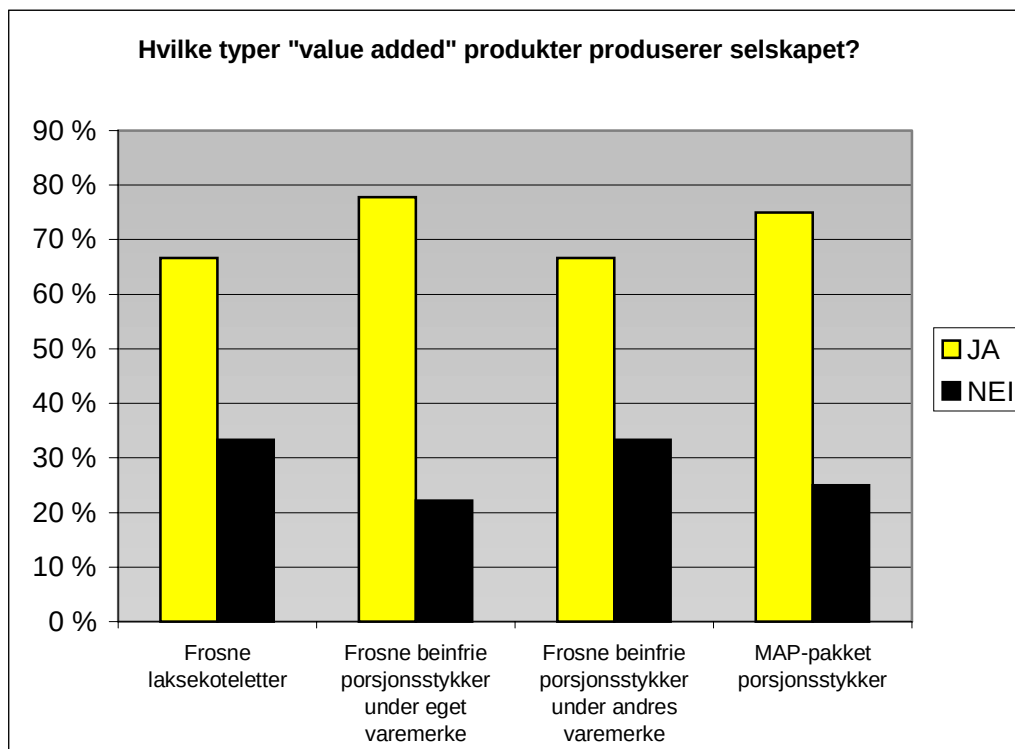
Figur 5.1 Prioritering av forbedringstiltak

Tabell 5.2 viser at 4 av 16 selskaper (25%) som har svart produserer biprodukter basert på lakseavskjær.

Tabell 5.2 Svarfordeling på ja/nei- spørsmål - bearbeiding

	JA	NEI	Antall svar
Har selskapet eget røkeri?	25%	75%	16
Produserer selskapet biprodukter basert på lakseavskjær?	25%	75%	16
Produserer selskapet andre "value added" produkter?	60%	40%	15

Vi spurte også om selskapene produserer andre "value added" produkter. Tabell 5.2 viser at 8 av de 15 (60%) som besvarte dette spørsmålet produserer "value added" produkter. 3 av disse 8 selskapene produserer "value added" produkter i utlandet. Figur 5.2 viser svarfordelingen over de fire ulike typene produkter vi spurte selskapene om. Mellom 65% og 75% av de 8 selskapene produserte alle typer "value added" produkter som det ble spurt om i figur 5.2.

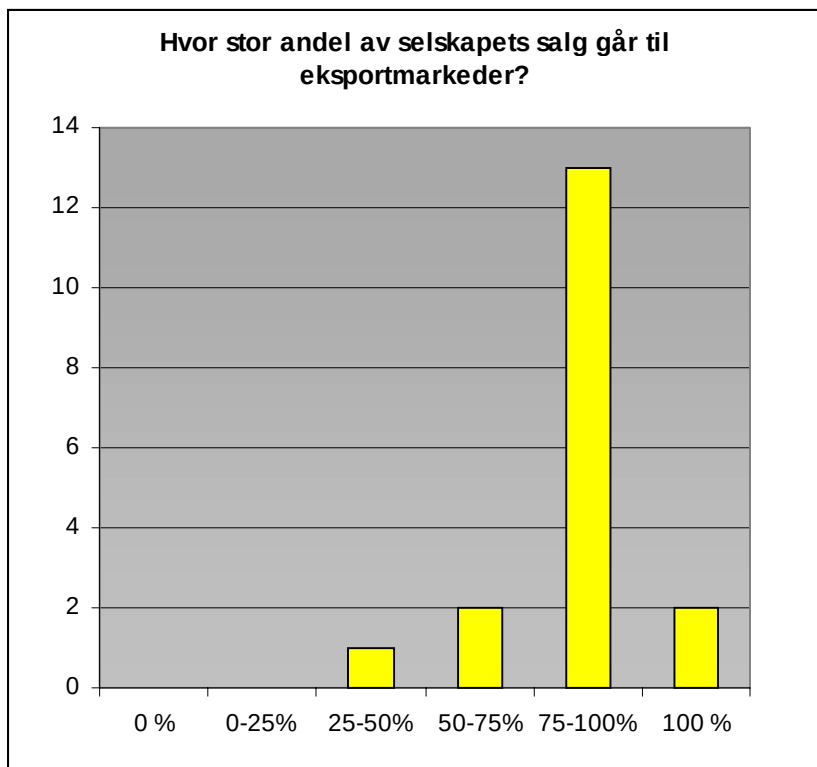


Figur 5.2 Fordeling av "value added" produkter hos 8 selskaper som produserer disse

6. Resultater salg/kunder

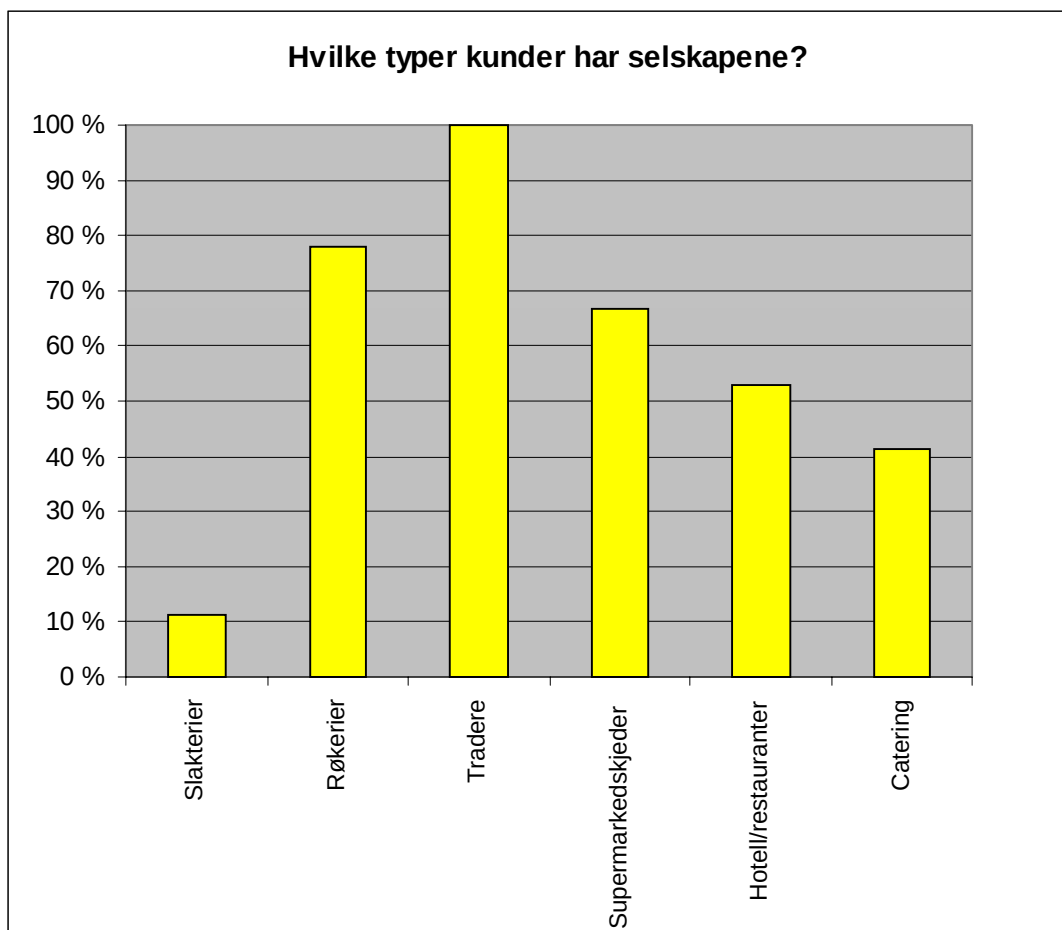
I dette kapitlet ser vi nærmere på hvilke kundegrupper selskapene selger til, hvilke typer kunderelasjoner man har (spot, langsiktige kunderelasjoner, kontrakter), og hvilke utfordringer man møter i form av ulike kundekrav, etc.

Naturlig nok går hovedtyngden av salget til eksportmarkeder, som vist i figur 6.1. De aller fleste selskapene har over 75% av salget utenlands.



Figur 6.1 Eksportandel

De fleste selskapene i undersøkelsen selger til flere typer kunder. Undersøkelsen viser at alle selskapene selger fiskeprodukter gjennom tradere, dvs. eksportører, importører, grossister og lignende. Figur 6.2 viser at røkerier er den nest mest representerte kundegruppen hos selskapene, fulgt av supermarkeder. Det var imidlertid vanskelig å få data om den prosentvise fordelingen av salget til ulike kundegrupper.



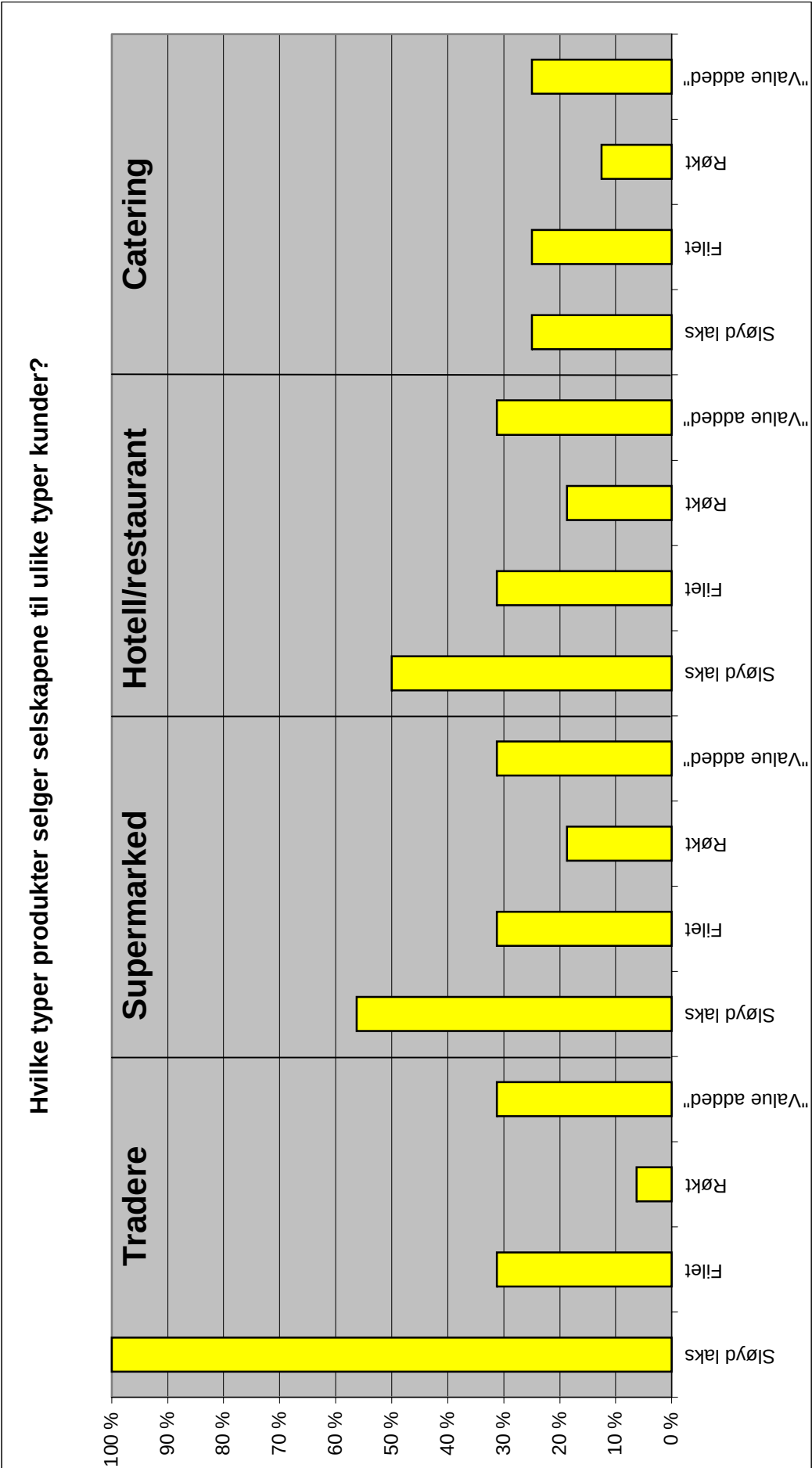
Figur 6.2 Fordeling av ulike typer kunder

Tabell 6.1 viser at 62,5% av selskapene er fornøyd med dagens kundesammensetning. Blant de som ikke er fornøyd, var begrunnelsene varierte. De som hadde lav eksportandel (se figur 6.1) ønsket naturlig nok å øke denne. Andre ønsket mer direkte kontakt med sluttkunden, og ha mindre salg gjennom tradere. Tabellen viser også at halvparten av selskapene er misfornøyd med dagens omsetningsformer.

Tabell 6.1 Svarfordeling på ja/nei- spørsmål – Salg/kunder

	JA	NEI	Antall Svar
Er selskapet fornøyd med dagens kundesammensetning?	62,5%	37,5%	16
Er selskapet fornøyd med dagens omsetningsformer?	50%	50%	18
Produserer selskapet fisk med spesielle kvaliteter til kunder man har langsiktige relasjoner til?	62,5%	37,5%	16

Vi ser så i figur 6.3 på hvilke typer produkter selskapene selger til ulike kundetyper. Vi har tidligere sett i kapittel 5 at 15 av selskapene har slakteri, 11 av disse har filetlinjer og 4 har røkeri. Dette forklarer mye av den skjeve relative fordelingen av ulike produktformer som vi ser i figur 6.3. Alle kundegruppene etterspør de fire produktformene som er nevnt i figuren, men vi ser at sløyd laks dominerer mer i trader- segmentet enn i de andre segmentene. I catering- segmentet er fordelingen av de ulike produktformene jevnere enn for de øvrige. Det er viktig å presisere at vi ikke har data på den volummessige fordelingen av de ulike produktformene.



Figur 6.3 Fordeling av produktform til ulike typer kunder

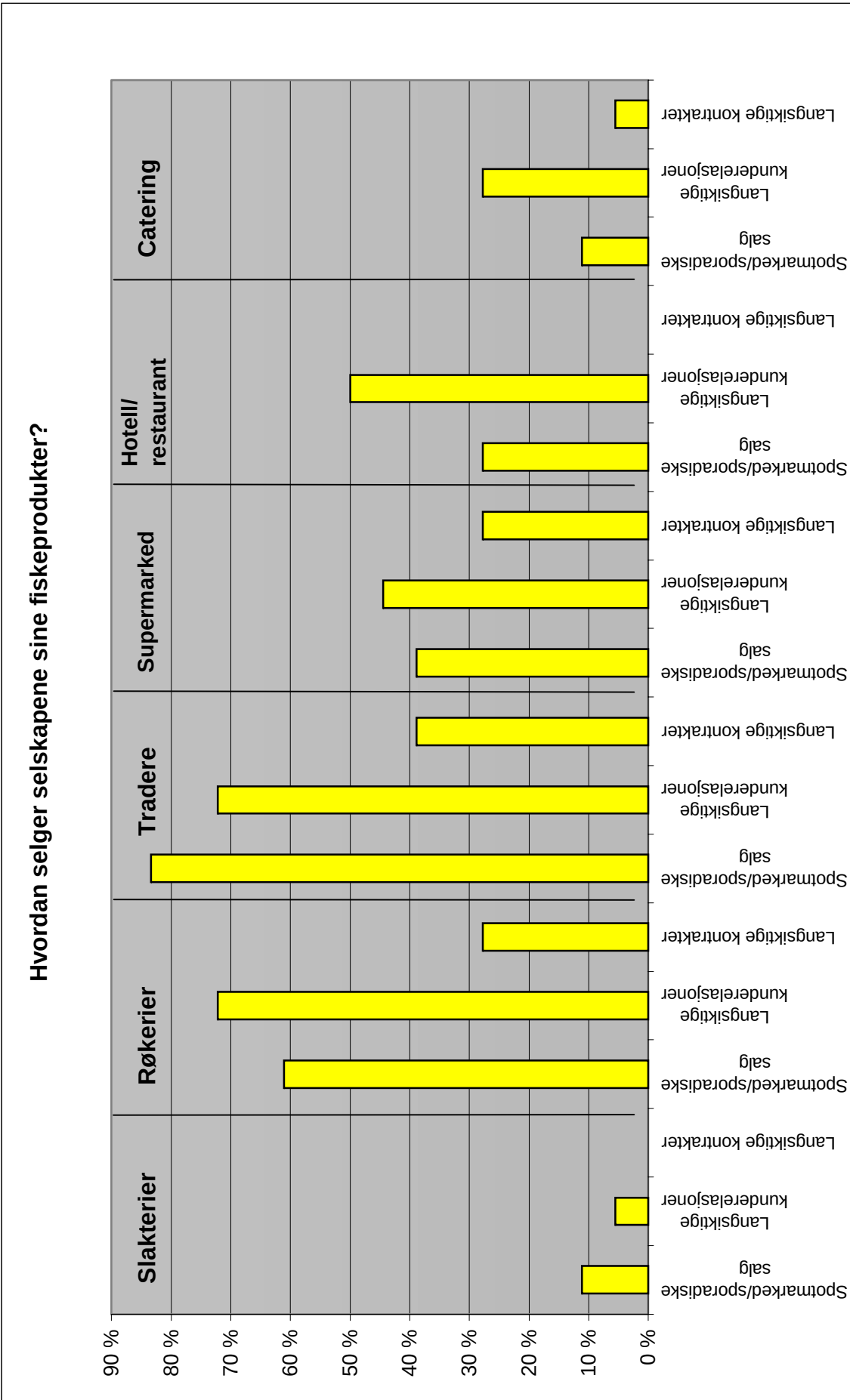
Vi spurte selskapene om hvordan de selger fiskeproduktene sine til de forskjellige kundene. Vi delte de ulike omsetningsmetodene inn i tre kategorier:

- 1) Spotmarked/sporadiske salg.
- 2) Langsiktige kunderelasjoner, dvs. gjentatte/rutinepregede salg til kunde hvor det kan eksistere muntlige langsiktige kjøps- /leveringsforpliktelser.
- 3) Langsiktige kontrakter: Skriftlig avtale som spesifiserer kjøps-/leveringsforpliktelser som binder partene over minst 6 måneder.

Figur 6.4 viser hvordan selskapene omsetter fiskeproduktene sine til de forskjellige kundetyperne. 18 selskaper besvarte dette spørsmålet. Figuren illustrerer at for kundegruppene supermarkedskjeder, hotell/restaurant og catering er det langsiktige kunderelasjoner som har størst andel. Gjennom tradere er spotmarked vanligst (83,3%), men også her eksisterer det mye langsiktige kunderelasjoner. Langsiktige kontrakter er det som minst benyttes ved salg av fiskeprodukter.

Vi spurte også de selskapene som hadde langsiktige kunderelasjoner om hvor lenge de har hatt slike relasjoner. 15 selskaper besvarte dette spørsmålet. Gjennomsnittet her var 11,3 år. Minste verdi var 1 år, mens høyeste verdi var 30 år. Tabell 6.1 viser også at 10 (62,5%) av 16 selskaper produserer fisk med høyere/spesielle kvaliteter til langsiktige kunder. Disse kvalitetene dreier seg blant annet om fettinnhold, farge på skinn og fiskekjøtt, sporbarhet, fôr, størrelse og tidspunkt for levering.

Andelen av selskapene som har langsiktige kontrakter med kunder varierer betydelig mellom ulike kundetyper, som det framgår at figur 6.4. Opp mot 40% hadde langsiktige kontrakter med tradere, cirka 30% hadde langsiktige kontrakter med supermarkeder, mens ingen hadde langsiktige kontrakter med hoteller/restauranter. Videre svarte 11 av de selskapene som hadde langsiktige kontrakter på hvilke forhold som er beskrevet i kontraktene. Alle svarte at både pris, volum, leveringstidspunkter, kvalitet, dokumentasjon og sertifisering var beskrevet i kontrakten.

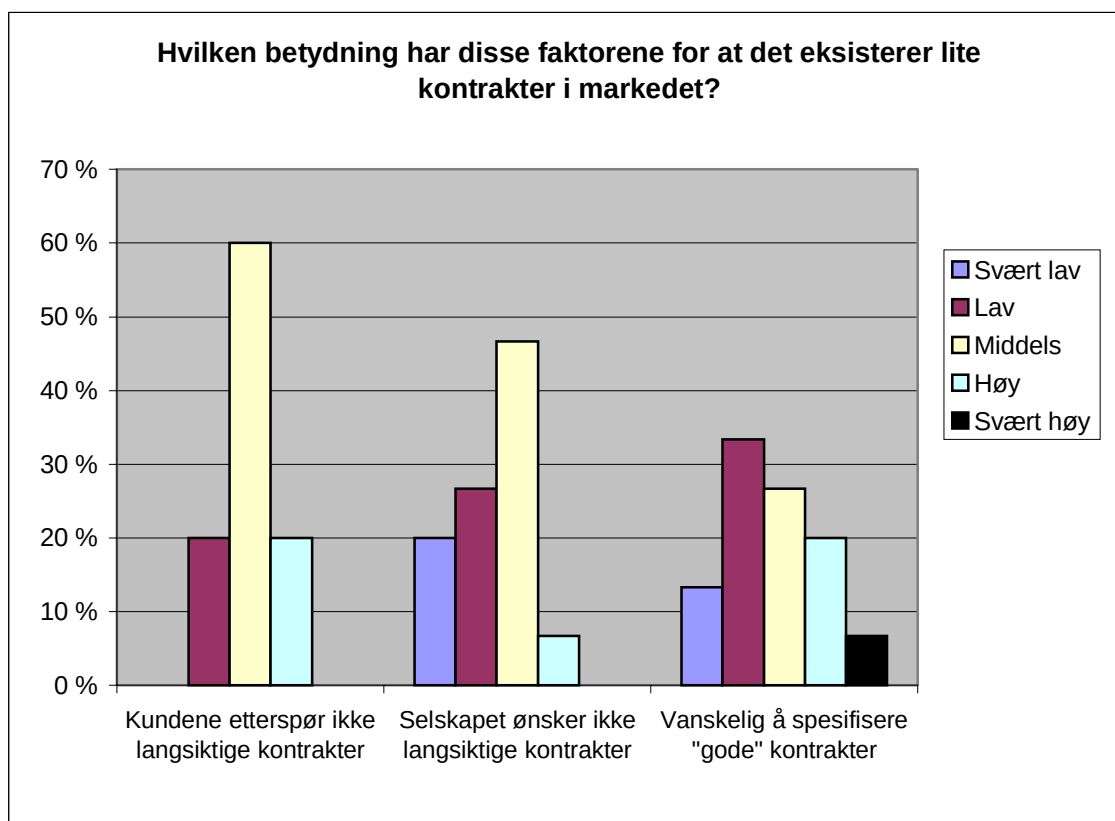


Figur 6.4 Hvordan selskapene selger fiskeproduktene.

For 15 selskap som ikke har eller bare i liten grad har langsiktige kontrakter, spurte vi om grunnene til dette. Vi ba selskapene rangere betydningen av tre alternative årsaker:

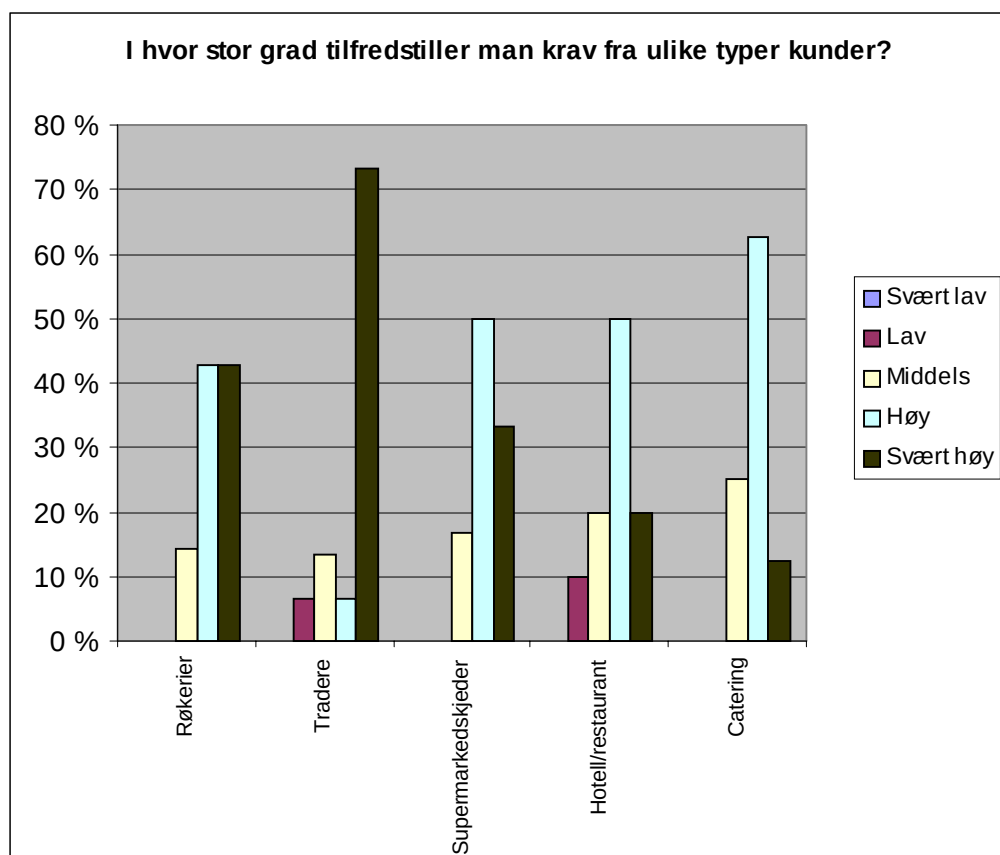
- 1) Kundene etterspør ikke langsiktige kontrakter.
- 2) Selskapet ønsker ikke langsiktige kontrakter.
- 3) Vanskelig å spesifisere gode kontrakter.

Figur 6.5 illustrerer at det var svært delte meninger om årsakene, men det synes som at alle de tre faktorene begrenser bruken av langsiktige kontrakter. De som hadde lite kontrakter ønsket mer, og de som hadde mye salg på kontrakt ønsket ikke mer. Det som de fleste nevnte som kommentar til spørsmålet, var at markedssituasjonen avgjør om det er kunder eller selskaper som etterspør kontrakter: I perioder der prisene er lave ønsker kundene langsiktige kontrakter, mens når prisene er høye ønsker de det ikke. Det kan se ut som at opportunistiske arbitrasjehensyn er en sentral drivkraft hos en del kunder i valget mellom kontrakt eller spotmarked. Vi har tidligere sett i tabell 6.1 at halvparten av selskapene var fornøyd med dagens omsetningsformer, mens den andre halvparten var det ikke. Dette er med på å forklare resultatene i figur 6.5 som indikerer at det også i fremtiden vil kunne være et noe begrenset omfang av langsiktige kontrakter i markedet.



Figur 6.5 Noen årsaker til begrenset omfang av kontrakter

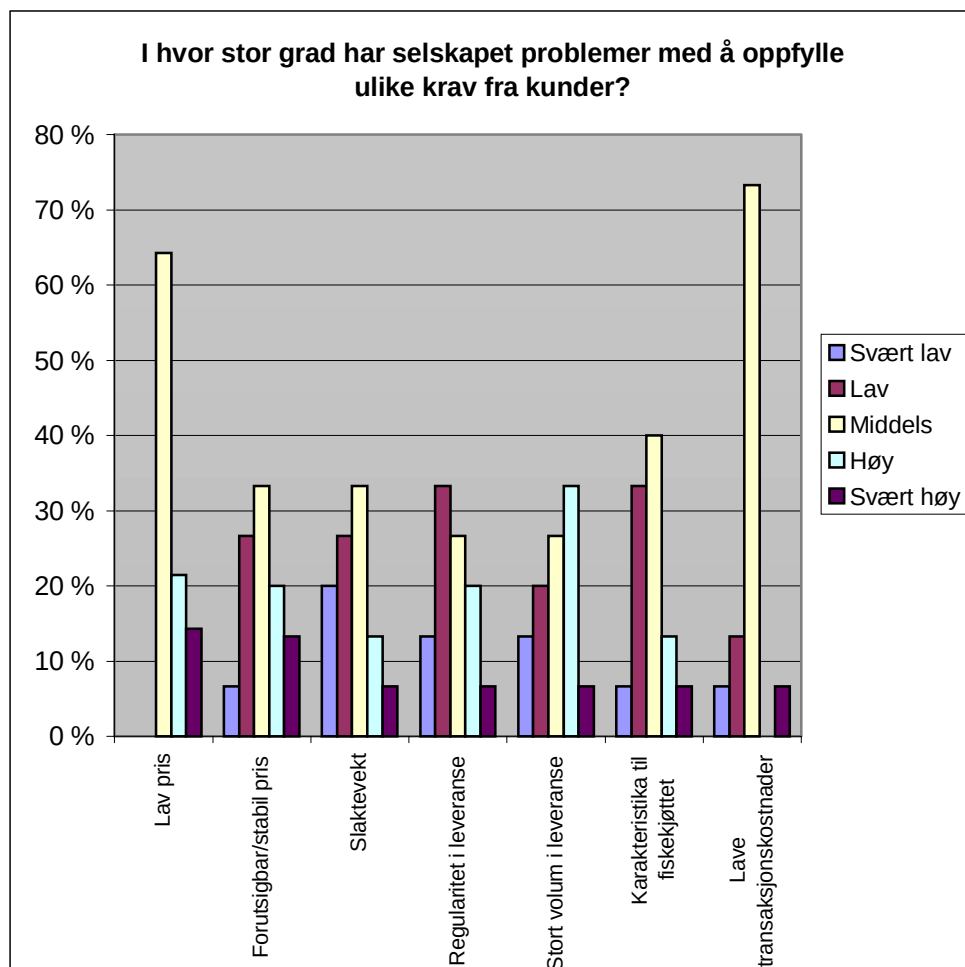
Selskapene ble også spurt om i hvor stor grad de er i stand til å tilfredsstille krav fra ulike typer kunder. 15 av selskapene svarte på dette spørsmålet. Selskapene ble bedt om å rangere i hvor stor grad de er i stand til å tilfredsstille kravene fra de ulike kundene fra ”svært lav” til ”svært høy”. Figur 6.6 viser den prosentvise fordelingen av selskapenes rangering. De fleste selskapene mener de er i stand til å tilfredsstille de ulike kundetypene i høy eller svært høy grad. Det synes som om selskapenes evne til å tilfredsstille kundekrav er høyest i tradersegmentet; 11 selskaper (73,3%) mente de kunne tilfredsstille krav fra tradere i svært høy grad. Også i forhold til røkeri-segmentet, mener de fleste selskapene at de er i stand til å tilfredsstille kundekrav i høy eller svært høy grad.



Figur 6.6 Selskapenes evne til å tilfredsstille krav fra ulike segmenter

Videre spurte vi selskapene i hvor høy grad de har problemer med å oppfylle spesifikke krav fra eksisterende/potensielle kunder. Selskapene ble bedt om å rangere hvor store problemer de har med dette. Figur 6.7 viser at lav pris er det området det er vanskeligst å tilfredsstille kundene. Andre områder oppleves som noe mindre problematiske. Dersom man baserer seg på andelen som har svart ”høy” eller ”svært høy” så synes det som om ”stort volum i

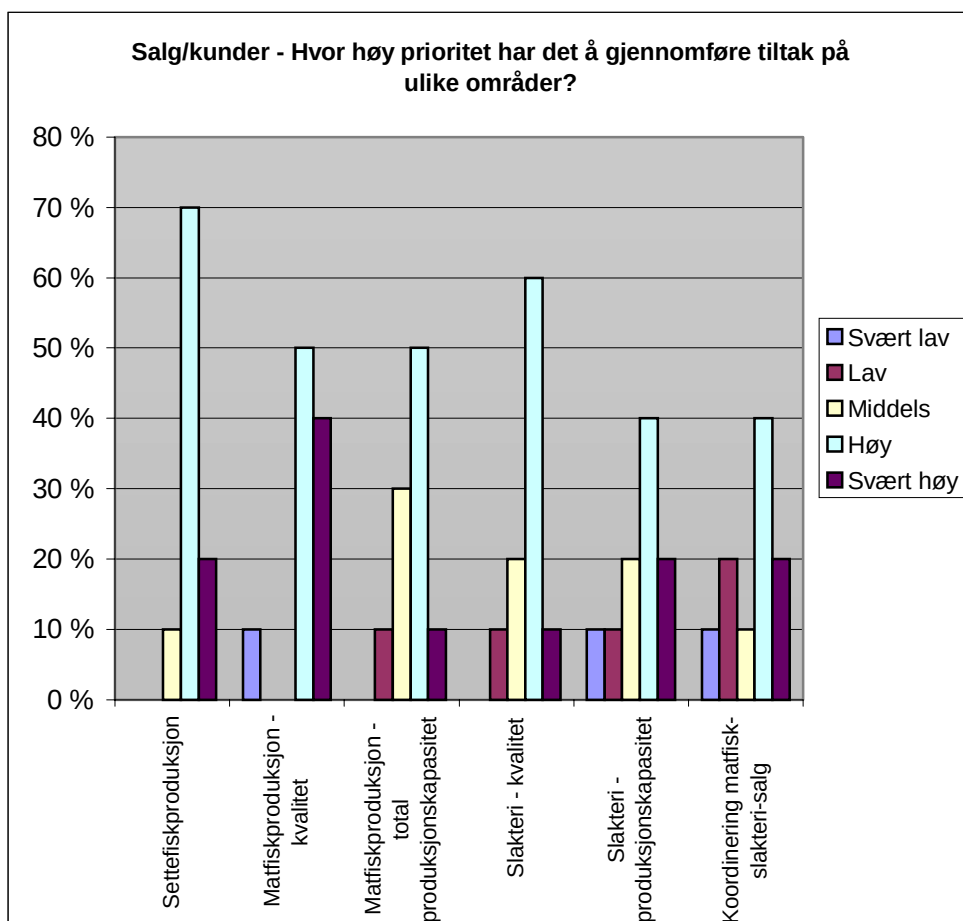
leveransene” og ”forutsigbar/stabil pris” representerer større utfordring for selskapene enn kundekrav på andre områder.



Figur 6.7 Spesifikke kundekrav¹

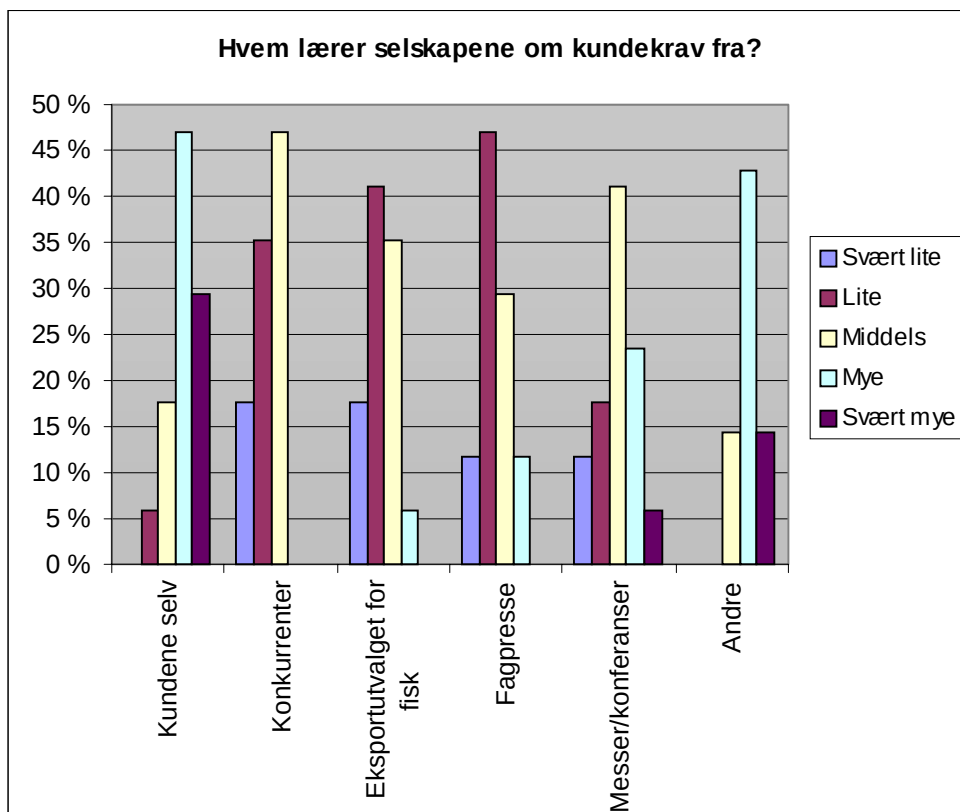
Selskapene ble også spurt om prioriteringen av forbedringstiltak på ulike områder dersom man skal imøtekomme krevende kunder som man i dag ikke klarer å tilfredsstille. Selskapene ble bedt om å rangere viktigheten av tiltakene fra ”svært lav” til ”svært høy”. Figur 6.8 viser den prosentvise fordelingen i prioriteringen av de ulike forbedringstiltakene. Det viste seg at det har størst prioritet å gjennomføre tiltak når det gjelder settefiskproduksjon og matfiskproduksjon – kvalitet dersom selskapene skal kunne imøtekomme krevende kunder. Også for de andre forbedringstiltakene har 60% eller flere av selskapene gitt ”høy” eller ”svært høy” prioritet. Alt i alt indikerer figur 6.8 at det er rom for å gjennomføre forbedringstiltak i de fleste ledd i verdikjeden for å tilfredsstille krevende kunder.

¹ 15 selskaper besvarte dette spørsmålet



Figur 6.8 Prioritering av forbedringstiltak i forhold til krevende kunder

Selskapene ble spurt om hvem de lærer om kundekrav fra. De ble bedt om å rangere i hvor stor grad de lærer om kundekrav fra de ulike kilder fra "svært lav" til "svært høy" grad. Figur 6.9 viser at det er av kundene selv og "andre" selskapene aller mest lærer om kundekrav fra. Med "andre" menes eksportører og importører. Etter disse følger messer/konferanser, fagpresse, Eksportutvalget for Fisk og konkurrenter.



Figur 6.9 Kilder til læring om kundekrav

7. Oppsummering

Denne undersøkelsen omfatter 21 selskaper som i 2002 hadde en produksjon på totalt 220000 tonn, som utgjorde ca. 40% av den totale norske produksjonen på 550000 tonn. Flertallet av selskapene dekket minst 75% av sitt smoltbehov gjennom egne settefiskanlegg. Selskapenes egne settefiskanlegg produserte i gjennomsnitt ca. 4 500 000 stk. Selskapene hadde i gjennomsnitt 17 konsesjoner, og produserte gjennomsnittlig 12580 tonn matfisk årlig.

Rundt en tredjedel av selskapene oppga at de hadde belønningssystemer, mens de resterende hadde det ikke. Belønningssystemene er relatert til fôrfaktor, slaktevekt, produksjonskostnader og lønnsomhet. Når det gjelder forbedringstiltak på matfiskanlegg oppga selskapene at tiltak rettet mot å oppnå lavere fôrfaktor og lavere dødelighet og å tilfredsstille ulike kundekrav hadde høyest prioritet. Tiltak som raskere tilvekst og større produksjonsvolum synes å ha lavere prioritet.

15 av selskapene har slakterier, hvorav 3 selskaper har mer enn ett slakteri. 11 av selskapene har filèlinjer, og 4 har eget røkeri. Den gjennomsnittlige kapasitetsutnyttelsen i slakteriene er litt over 70%, noe som indikerer at det er mye ledig kapasitet i slakteriene til de større selskapene. 13 av selskapene oppga at de hadde ett skift, mens to selskaper hadde to skift. Gjennomsnittlig kapasitetsutnyttelse i filèlinjene er ca. 65%.

Når det gjelder forbedringstiltak i bearbeiding har følgende tiltak høyest prioritet hos selskapene: Få en jevnere tilførsel av råstoff, tilfredsstille norske myndighetskrav, tilfredsstille kundekrav til prosess, og å tilfredsstille kundekrav til produkt. Å øke kapasitetsutnyttelsen har også høy prioritet hos flere selskaper. Relativt til de ovennevnte tiltak hadde følgende en lavere prioritet: Øke kapasiteten, automatisere prosesser og å oppnå lavere/mer forutsigbar pris på råstoff.

Cirka halvparten av selskapene produserer "value added" produkter. 3 av selskapene oppga at de produserer "value added" produkter i utlandet.

De aller fleste selskapene har over 75% av salget utenlands. Tradere og røkerier er de største kundegruppene, fulgt av supermarkedskjeder. Over 60% av selskapene er fornøyd med dagens kundesammensetning, men halvparten er misfornøyd med dagens omsetningsformer. Når det gjelder omsetningsformer er det langsiktige kunderelasjoner som har størst andel for kundegruppene supermarkedskjeder, hotell/restaurant og catering. Ved salg til tradere dominerer spotmarked-salg, men også her eksisterer det mye langsiktige kunderelasjoner. Langsiktige kontrakter er det som minst benyttes ved salg av fiskeprodukter.

Den gjennomsnittlige varigheten til langsiktige kunderelasjoner var ca. 10 år. Det er også verdt å merke seg at litt over 60% av selskapene produserer fisk med spesielle kvaliteter til kunder man har langsiktige relasjoner til. Disse kvalitetene dreier seg blant annet om fettinnhold, farge på skinn og fiskekjøtt, sporbarhet, fôr, størrelse og tidspunkt for levering.

Andelen av selskapene som har langsiktige kontrakter med kunder varierer betydelig mellom ulike kundetyper. Opp mot 40% hadde langsiktige kontrakter med tradere, cirka 30% hadde langsiktige kontrakter med supermarkeder, mens ingen hadde langsiktige kontrakter med hoteller/restauranter. Selskapene som svarte på hvilke forhold som er beskrevet i langsiktige

kontrakter, nevnte alle pris, volum, leveringstidspunkter, kvalitet, dokumentasjon og sertifisering.

Når det gjelder årsakene til den noe begrensede bruken av langsiktige kontrakter ga ikke selskapene noen klare svar. Men det kan synes som om både manglende etterspørsel etter kontrakter fra kundene, at selskapet selv ikke ønsker langsiktige kontrakter, og at det er vanskelig å spesifisere gode kontrakter kan være begrensende faktorer. I perioder der prisene er lave ønsker kundene langsiktige kontrakter, mens når prisene er høye ønsker de det ikke. Det kan se ut som at opportunistiske arbitrasjehensyn er en sentral drivkraft hos en del kunder i valget mellom kontrakt eller spotmarked.

De fleste selskapene mener de er i stand til å tilfredsstille kundekrav fra de ulike kundetyperne i høy eller svært høy grad. Når det gjelder spesifikke kundekrav viste det seg at lav pris er det området det er vanskeligst å tilfredsstille kundene. Andre områder oppleves som noe mindre problematiske. Videre synes det som om ”stort volum i leveransene” og ”forutsigbar/stabil pris” representerer større utfordring for selskapene enn kundekrav på andre områder.

Selskapene ble spurt om prioriteringen av forbedringstiltak dersom man skal imøtekomme krevende kunder. Det viste seg at det har størst prioritet å gjennomføre tiltak i settefisk- og matfiskproduksjon. Mens svarene fra selskapene indikerer også at det er rom for å gjennomføre forbedringstiltak i de fleste ledd i verdikjeden for å tilfredsstille krevende kunder.