



Inger Beate Pettersen
ved SNF forsker på
mulighetene for
verdiskapning i
skyggen av
oppdrettsgigantene.



Kan designerlaks redde Hardanger?

Tekst og foto: Eivind Senneset

Kan nisjesatsing være redningen for små og mellomstore oppdrettsbedrifter? Et forskningsprosjekt ved Samfunns- og næringslivsforskning, NHH, ser nærmere på sjømatnæringen i skyggen av bransjens giganter.

Utviklingen av laksenæringen er et sant industrieventyr. Det gikk fort, det ble stort og det kom distriktsnorge til gode. Så gikk det plutselig for fort. En fikk problemer; med lakselus, med rømming og med forurensing. Og det ble veldig stort. Enkelte aktører ble til giganter i bransjen. Så slo gigantene seg sammen og ble enda større. Tilbake sitter de små og mellomstore bedriftene som etter en pionerinnsats nå tvinges til å selge ut eller legge ned.

– Enten det eller så må de tenke helt nytt, sier James Hosea, selvstendig markedsrådgiver.

Sammen med forsker Inger Beate Pettersen ved SNF har Hosea forsket på mulighetene for verdiskapning i skyggen av disse gigantene.

Bakteppet for forskningsprosjektet er nemlig den sterke konsolideringen i laksenæringen, hvor et fåtall store selskaper har oppnådd kontroll, og hvor mange små og mellomstore bedrifter føler et sterkt oppkjøpspress. Sentralt i prosjektet står spørsmålet om hvorvidt nisjesatsing er det som skal redde de mindre bedriftenes posisjon i markedet.

– Volumstrategiene gjennomsyrrer tenkningen i norsk sjømatnæring. De mindre bedriftene kan ikke konkurrere på

de stores premisser, og må derfor se seg rundt etter andre markedsstrategier, sier Inger Beate Pettersen.

Fra bulk til Ø-merke

Volumfilosofien har gjort laks til en bulkvare. Fiskesorten er etablert som et middels til lavpris produkt i markedet, og det differensieres lite på kvalitet.

– Vi vet at nisjestrategi er den beste måten for å differensiere seg og skape verdi, men det er lite utbredt. Sammenlignet med Skottland hvor jeg er fra, er det i Norge nesten ikke gjort noe for å knytte produktet laks til opplevelsesøkonomien, sier James Hosea.

Den siste tids oppkjøp og omstrukturering i sjømatnæringen har heller ikke gitt signaler som tyder på økt satsing på differensiering. De store aktørene opprettholder volumstrategien. Men er det mulig for lakseoppdrettere i en region å utarbeide en motstrategi til dette?

I SNF-prosjektet, som er finansiert av Hordaland Fylkeskommune, Hardangerrådet og Samarbeidsrådet for Sunnhordland, har Hosea og Pettersen sett på verdien av smalere markedsnisjer.



Et bilde av oppdrettsnæringen i Hardanger.

– I det europeiske markedet har det vært en utvikling mot forskjellige produktkvaliteter, fokus på opprinnelse, lokale og regionale produksjonsmåter, økologisk og bærekraftig produksjon og ulike typer kvalitetsmerker. Det bør være rom for aktører som ønsker å utnytte potensialet i disse trendene også innen norsk sjømatnæring, sier Inger Beate Pettersen.

Flere barrierer

Forskerne har nylig gjennomført en intervjuundersøkelse blant laks- og blåskjellbedriftene i Hardanger og Sunnhordland for å kartlegge mulighetene for alternative markedsstrategier. Av denne fremkommer det at et flertall av de intervjuede er positivt innstilt til alternative satsinger basert på nisjestrategier. Enkelte aktører har sågar allerede prøvd seg på kvalitetssatsing som motstrategi til volumhegemoniet hos Marine Harvest og andre store aktører. Men de har blitt stoppet av sine egne eksportører.

– Den største barrieren for slike satsinger er nettopp det faktum at produsentene selv ikke har direkte markedskontakt. De er priggitt holdningene til eksportørene, som er mer commodity-orientert, har begrensede markedsressurser og skal tilfredsstille mange leverandører. Produsentene føler seg usynliggjort, de har ikke direkte innflytelse over

markedsføringen av deres produkter og får få tilbakemeldinger fra kundene, sier Pettersen.

Forskeren mener at å overvinne denne barrieren er et premiss for nisjesuksess. Hvordan skal det skje?

– Det er viktig at produsentene finner sammen og overtar noe av arbeidet med markedsbearbeiding og markedstilpasninger selv. Eksportørene kan man fortsatt bruke i forbindelse med den mer tekniske delen av eksporten og distribusjon.

– Norsk sjømatnæring har nylig satt i gang en satsing på nye marine arter som kamskjell, østers og hummer. Faren er stor for at disse artene også ender opp som frosne bulkprodukter, noe som allerede har skjedd med blåskjell, sier Pettersen.





Prosjektet definerer også to andre barrierer for nisjeproduksjon. Den ene er lønnsomhetsbarrieren med utgangspunkt i en fordyrende produksjon, og merkostnader knyttet til administrasjon og markedsarbeid. Den siste barrieren er en mentalitets- eller holdningsbarriere hos norske sjømatbedrifter selv. Volumtenkningen er historisk forankret i fangst- og bransjekulturen.

– Derfor stiller jeg alltid dette spørsmålet, sier James Hosea: Hva er det dere helst ønsker, selge mer fisk eller tjene mer penger?

Må tenke langsiktig

James Hosea understreker at volum og kvalitetsmarkedene må få eksistere parallelt.

– Volummarkedet vil bestå, men det finnes samtidig et stadig voksende segment av kunder som er opptatt av miljø, helse og kvalitet og er villig til å betale for det. Vi har sett dette i USA, Storbritannia, Frankrike og Italia. Dette vil fortsette å vokse kraftig i fremtiden, sier han.

Mens nisjemarkedssatsinger kanskje vil være eksistensavgjørende for enkelte små og mellomstore bedrifter i

Motstrøms- bevegelsen

Tekst og foto: Eivind Senneset

Til laks åt alle kan ingen gjera. Men det er mulig å stå av både EU, WTO og Pan Fish. Det mener Rolv Haugarvoll, som etter en mannsalder i bransjen verken akter å selge ut eller legge ned.

Du skal ikke langt tilbake i tid da det å føre fisk var synonymt med galskap. Den gang da kapitalkreftene ikke ville investere fordi risikoen var for stor, sannsynligheten for å tjene store penger var for liten og ingen med vettet i behold kunne forestille seg at havet noen gang kunne gå tomt for fisk. Det var da, i næringens spede begynnelse, at 7-800 hovedsakelig lokale småaktører gjorde nybrottsarbeidet og banet veien for gigantaktørene som 30 år senere skulle gjøre livet surt for dem. Det var da, i 1978, Rolv Haugarvoll og familien fikk det for seg å gjerde inn noen tusen laks i Hardangerfjorden.

En konsesjon ble til sju, og i fjor omsatte

selskapet Linga Laks for 100 millioner kroner.

– I oppdrettssammenheng er vi en liten bedrift, sier eier og daglig leder Rolv Haugarvoll.

Salmons høysang

Da Pan Fish fusjonerte med Marine Harvest og Fjord Seafood, havnet halvparten av all norsk produksjon i ett selskap. Ti firmaer har i dag 70 prosent av markedet. De store selskapene har banket på døren hos Linga Laks også. Haugarvoll akter imidlertid ikke å selge ut.

– Det har vært mange ups and downs

gjennom de siste 30 årene. Ikke alle har taklet down-periodene. Vi har vært så konservative at vi sitter her fremdeles, og vi akter ikke gi oss selv om vi ikke kan konkurrere med Marine Harvest på deres premisser, sier han.

Spørsmålet som melder seg er selvfølgelig hvordan en da skal hevde seg. Haugarvoll minner om at det er noen fordeler ved å være liten.

– En supertanker trenger en time på å snu seg. En robåt snur seg på ett minutt. Vårt store pre i forhold til de virkelig store er selvfølgelig fleksibiliteten. Linga Laks sin strategi går i korthet ut på å produsere ett konkurransedyktig

sjømatnæringen, er det samtidig også en krevende satsing. Det kan være ressurskrevende, risikofylt og forutsetter kunnskap om markedstrender og konsum som produsentene på tidspunktet ikke er i besittelse av.

Markeds- og lønnsomhetsundersøkelser og konkrete, realistiske handlingsplaner kan dermed bli vesentlige suksesskriterier. Samtidig kreves det et høyt engasjementsnivå fra produsentene for å vinne frem hos aktuelle partnere og hos kunder.

– Det er i høyeste grad en markedsføringsjobb. Norsk

sjømatnæring har nylig satt i gang en satsing på nye marine arter som kamskjell, østers og hummer. Faren er stor for at disse artene også ender opp som frosne bulkprodukter, noe som allerede har skjedd med blåskjell. Man trenger vilje og evne til å tenke langsiktig. Om man ikke prøver, kan det få uheldige konsekvenser for hele næringen, sier Inger Beate Pettersen.

Inger Beate Pettersen er forsker ved SNF. Hennes spesialområder er blant annet markedstrender, markeder for sjømat, kjøper-selger relasjoner, markedsorientering og kultur teori.



Rolv Haugarvoll og Linga Laks omsatte for 100 millioner kroner i fjor.



volum spredt over et visst antall lokaliteter etter bæreevne. De slakter lokalt og selger gjennom et felles salgssapparat sammen med andre lokale konsesjonsinnehavere. I tillegg har Linga Laks opprettet kontakt med turistbransjen og har blant annet en visningskonsesjon hvor turister kan få et innblikk i hvordan man driver lakseoppdrett.

– Dette er i seg selv ikke den største butikken, men det skaper aktivitet, sier Haugarvoll.

Griselaks

Det er i sannhet ikke så mye som minner om intensiv storskaladrift ved Linga Laks hovedkontor utenfor Strandebarne i Hardanger. Fra bryggen ser en først bare et par merder liggende i ly bak hver sin hardangerfjordholme i et blendende postkortvakkert landskap. Hadde det vært i laksens natur å stå tett i merder og bli føret fra en gjødselspreder-aktig innretning, kunne dette kanskje vært den ultimate

lakseidyll. Det er uansett et salgbart bilde.

– Vi slakter lokalt og kan bevise at all vår produksjon stammer fra denne regionen. Større aktører som har anlegg spredt over hele landet, har ikke samme mulighet til å profilere seg på region. Den mest presise opphavsbeskrivelsen Marine Harvest kan benytte er «Norge», sier Haugarvoll.

Det er verdien av nettopp slike merkelapper forskerne fra NHH har sett på.

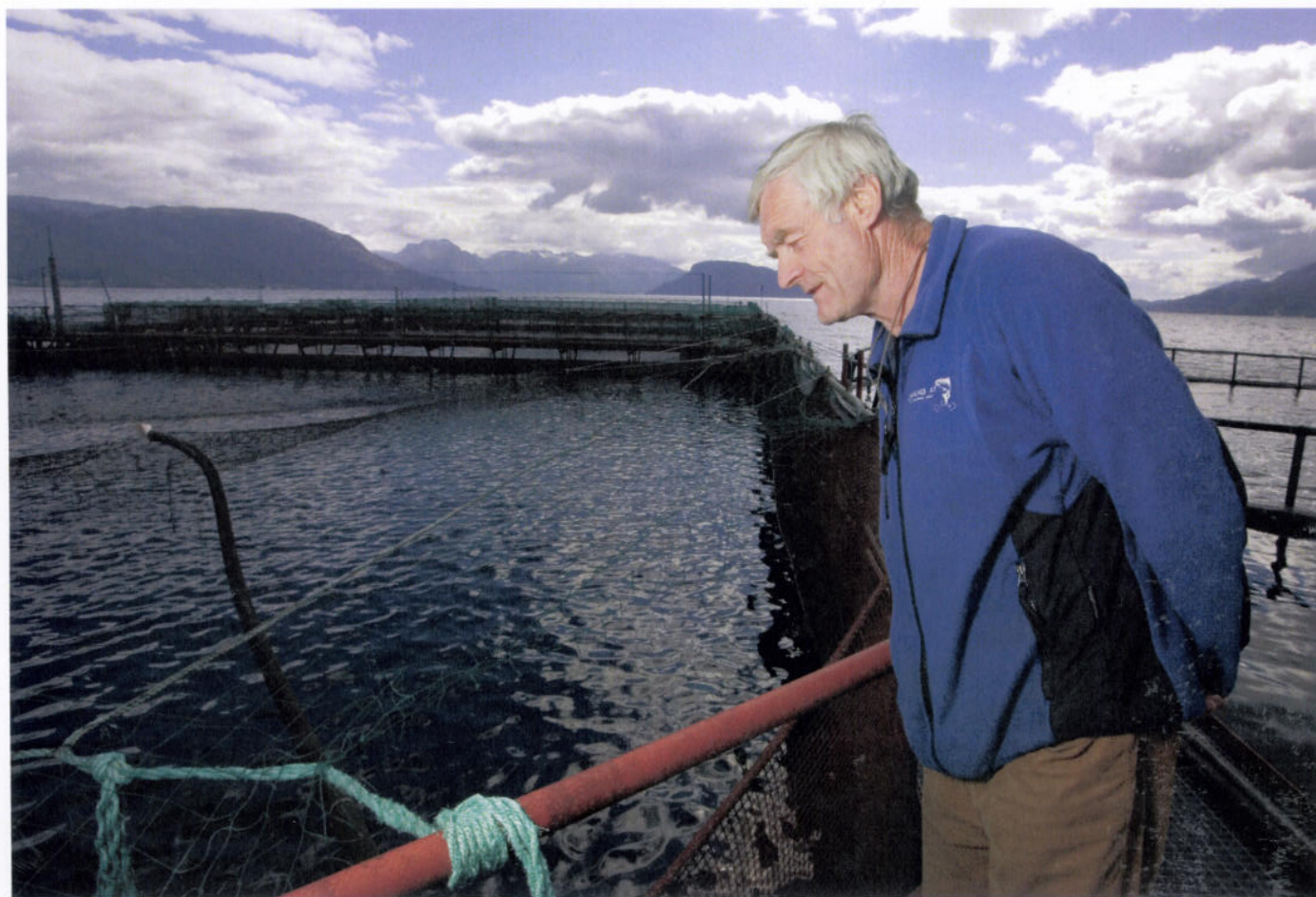
– Dette er en parma- og chateautankegang som jeg i og for seg støtter, men jeg har ikke noen sesam, sesamformel for hvordan man skal få det til å fungere i praksis. Japanerne sier gjerne *make something special*. Tusenkronerspørsmålet er hvilken spesialitet du skal satse på. Dette er vanskelig å ta stilling til nettopp fordi varene vi produserer selges så langt unna, sier Haugarvoll.

Oppdrett eller nedtur

Nittifem prosent av oppdrettslaksen vi produserer i Norge selges utenfor Norges grenser. Likevel har næringen i Norge betydning for langt flere enn dem den sysselsetter direkte.

– Spørsmålet dreier seg om hva man i det hele tatt skal drive med i distrikt Norge, sier Haugarvoll og peker rundt seg:

– Geit er marginalt. Fruktdyrking er marginalt. Det er ikke mange andre næringer hvor man kan hente ut så store overskudd som i oppdrettsnæringen. Tross alle distriktpolitiske insitamenter, er dette likevel en bransje fri for direkte tilskudd. Og hadde kapitalkreftene fått råde fritt, hadde de tatt knekken på oss for lengst. Men vi kan ikke glemme de lange linjene. Norge har ikke råd til bare å føre en sekundøkonomi, sier Rolv Haugarvoll.



– Japanerne sier gjerne *make something special*. Tusenkronerspørsmålet er hvilken spesialitet du skal satse på, sier Rolv Haugarvoll.