

**Innledning ved Arne Sørvig, leder av Referansegruppen for Markedsforskning, FHF**

**FHF-seminar om Markedsforskning, Gardermoen 8. juni 2011, kl. 09.10 - 09.30**

**Velkommen**

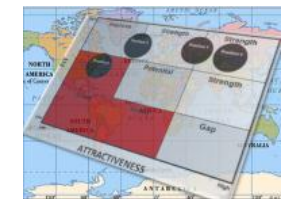
Før jeg kommer inn på detaljer om Referansegruppens arbeid og dagen i dag, ønsker jeg å starte med å sette markedsforskningen i næringen i en større norsk og global kontekst.

På sjømatdagene på Hell i fjor satte fiskeriministeren ord på visjonen om "Hvordan Norge kan bli verdens beste sjømatnasjon".

Sjømatsektoren gir viktig verdiskapning for landet, ikke bare kontantstrømmer i fremmed valuta – også i sysselsetting og lokal verdiskapning langs kysten. Det å ha rettighetene til ressursene i havet, med Norges lange kyststripe og store havareal, er ett av de vinnerloddene landet har trukket. Samtidig forplikter det. Verdien skal forvaltes slik at vi skaper bærekraftig næringsutvikling. Det å være et lite land med mye sjømat, i kombinasjon med å være ett høykostland gir oss noen særegne problemstillinger. Kort sagt må vi få omsatt våre naturressurser til verdier som i fremtiden også kan være med å bygge landet. I ett markedspektiv handler det om å være i de gode markedene, og om å foredle markedsposisjoner og råvarer i disse markedene.



Diskusjon om foredling er ikke ett nytt tema, det er gjort mange forsøk med produktutvikling – og mange av de ligger på næringens kirkegård og minner oss om at det ikke er uten risiko for enkeltaktørene å følge de store overordnede strømninger og ønsker for næringens utvikling. Men foredling handler ikke bare om nye produkter, foredling handler også om å foredle produksjons og leveranse-systemer, om å ta posisjoner lenger ut i markedet m.m.



Regjeringens visjon for sjømatnasjonen er ikke mindre enn å være VERDENS FREMSTE SJØMATNASJON. Det er ingen puslete visjon.

Den gir noe å strekke seg etter. Og kriteriene for å komme dit ligger i kunnskap. Kunnskap som plasserer oss i front på områder som bærekraftig ressursforvaltning og havbruk, havmiljø, klima, **produktutvikling og marked**.



Ministeren fremhever videre at en næring som lever av å tilfredstille krav fra kresne kunder i hele verden, må være bevisst på at den lever av å levere sjømatprodukter som noen der ute ønsker å spise – i konkurranse med en rekke andre kvalitetsprodukter.

Mat som er produsert i høykostland er helt avhengig av å finne de best betalende markedene dersom næringen skal være mer enn en råvarebasert næring innenfor landets grenser. Da må hele verdikjeden tjene penger.



Selv har jeg nå noen år i laksebransjen, men mine seks år som utsending i Eksportutvalget for Fisk ga meg også innsikt i hvordan andre bransjer opererer i markedene.

Det er fremdeles mye fisk som forlater Norge via grossistledd som hindrer en direkte markedskontakt. Denne markedskontakten er avgjørende for å gjøre riktige grep når selskapene ønsker, eller må det. Jeg vil hevde at kombinasjonen av operativ markedskontakt og god generell markedsforskning i seg selv er betingelser som bringer frem nye idéer til hvordan markedene betjenes.

Norsk sjømatnæring er dyktige i å få omsatt fisken, spesielt ferskdistribusjonen er sofistikert og ledende. Men enn så lenge er det lite verdensledende markedsføring å finne blant norske produsenter og eksportører, selv om flere bransjer nå etter år med konsolidering i større grad får selskaper som er rigget for å gå lenger ut i markedene. Kanskje vil det endre vekting fra råvarebasert til markedsbasert forretningsaktivitet? For eksempel har vi sett forskningen som ble gjort på fresh vs. refreshed filét i det engelske markedet. Norske ferske filéter har en fantastisk historie å fortelle, men det ser ikke ut til at næringen har bedrifter eller oppmerksomhet på hva som må til for å få slått igjennom og utnyttet konkurransefortrinnet som presumtvt ligger i “ekte fersk” versus “tint fersk”.

Jeg har lyst å følge fiskeridepartementet emmisærvirksomhet litt videre, til Hell i år. Der ble det lagt frem resultater fra en innovasjonsanalyse. Departementet bestilte analysen å finne svar på “hvordan nyskapende norsk fiskeindustri er”.

I analysen konkluderes det med at industrien er rask med å ta i bruk ny teknologi, men at det er langt mellom innovasjonene som gir konkurransefortrinn i markedene. Se det; som høykostland er de beste posisjonene og aksepterte fortrinn markedsføringens svar på bærekraft over tid. Det å være norsk er et konkurransefortrinn i seg selv, og EFF er dyktig å markedsføre dette. Men hva med enkeltsekskapenes særlige fortrinn?



Mer oppsiktsvekkende i analysens konklusjonen er imidlertid påstanden om hva som ryker først når det kniper økonomisk (og det gjør det jo); det er produkt- og markedsutvikling.

Det anbefales å øke fokus på markedsarbeid og -kompetanseutvikling – i tillegg til de tilsynelatende evige spørsmålene knyttet til et markedsstilpasset fangstmønster, differensiering av kvalitet på førsteleddet og bedre koordinering mellom flåte og industri.

Fiskeriministeren benyttet også anledningen til å kaste også hansken til havbruksnæringen; “øk bearbeidingsgraden og verdiskapningen innenfor dagens produksjonsbegrensning”!

Innen havbruk har det skjedd mye, og her skjer det nå store industrielt logiske omlegginger fra hel fisk til filét. Så selskapene sitter ikke stille, men også havbruk kan utfordres videre. Jeg husker tilbake når Tine lanserte Salma sammen med Bremnes. Da var det det mange som flirte i skjegget; “Det kommer aldri til å gå”. Og kanskje er det enda



noen som flirer i skjegget, men eksempelet har lært oss flere ting:

- organisatorisk handler det om mennesker som tør å legge ut på ukjent hav
- som kan tåle å se røde tall over tid i troen på at det de gjør er riktig på lang sikt og, ikke minst,
- som for alvor har tilbakevist næringsmyten som sier at det ikke lar seg gjøre å bygge merkevarer med fersk fisk.

Det lar seg definitivt gjøre. Så får vi heller se om forretningsmodellen er særnorsk, eller om den kan eksporteres. At Codfarmers har fulgt opp med vakumpakket fersk torskeloin under merkenavnet Strøm gjør bare fremtiden mer spennende for oss som er opptatt av markedsutvikling.

*Jeg har også ett annet eksempel.*

*Jeg var så heldig å sitte nært i oppstartsårene for Fjordkjøkken, ferdigmatfabrikken som ble etablert i et nedlagt meieri på Jærbygda Varhaug på 90-tallet (produserer middagene under Fjordlandmerket). Der opplevde jeg den samme kombinasjonen av sterk tro og årvisse røde tall [og så aksjonærer som etter noen år med kapitalutvidelse kastet inn kortene; de var fra sjømatnæringen] og til slutt var det samvirke-bedriftene som stod løpet ut. De nådde break-even etter fem-seks år, i starten av 2000 tredoblet de produksjonskapasiteten – og gjennom koordinert markedskommunikasjon ble de selve gjennombruddsaktøren for ferske middagsretter i Norge. En posisjon de enda holder godt tross økende konkurranse.*



*Men dette ikke kom av seg selv, og det var noen seige strateger med is i magen og kapitaltilgang som holdt det flytende gjennom vanskelige år. Det var troen på forretningsplanen og markedsutvikling som var avgjørende. Markedsinnsikt basert på grundige markeds- og konsumentstudier. De var selvsagt heldige, de traff convenience-trenden ganske godt med produktløsninger og sortiment. Men det kom ikke av seg selv.*

Tilbake til fiskeridepartementet: Ved lanseringen av næringens forskningsstrategi pekte ministeren på tre hovedutfordringer; bærekraftig vekst, klimaendringer og Samfunn, næring og marked.

I sin tale pekte hun på at kompleksiteten i næringens problemstillinger fordrer samarbeid på tvers av fag og sektorer:

Naturvitenskap og samfunnsvitenskap må kombineres. Åt det ikke er nok å forstå fiskens biologi og ha kunnskap om teknologisk fremstilling, dersom markeds kunnskapene ikke er på plass.



Ser vi på næringens investeringer i innsikt og ny kunnskap er det naturlig nok slik at biologi og oppstrøms-teknologi er gravitasjonspunktet, men det er også paradoksalt at en næring med globalt markeds perspektiv i såpass liten grad har investert i systematisk markedsforskning.

Og innen dette større norske bildet jeg har tegnet plasseres FHF's Referansegruppe for Markedsforskning. Og dere som er her i dag. Sammen har vi interesser i at markedsforskningen får en tydeligere plass i næringens forskningsprioritering.

Jeg vil videre gå inn på noen forhold knyttet til FHF, Referansegruppen for Markedsforskning og dagen i dag.



**FHF**

---

## Referansegruppen for Markedsforskning

- Opprettet første kvartal 2010
- Medlemmer:
  - Arne Sørvig, Marine Harvest ASA, leder
  - Bjørg Frøland, Nordic Group AS
  - Bjørn Fredriksen, Nergård AS
  - Egil Sundheim, Eksportutvalget for fisk
  - Erling Holmeset jr., Norges Fiskarlag
  - Hans Johan Dahl, NNN
  - Nils Williksen, Nils Williksen AS
  - Morten Hyldborg Jensen, Aker Seafood ASA
  - Marta Valdés, LO, Vara
  - Arne E. Karlsen, Gunnar Klo AS (fratrådt)

Det er Referansegruppen for Markedsforskning under FHF's paraply som inviterer til dagens seminar (medlemmer). Hensikten med dagens seminar er å skape

1. økt forståelse for markedsforskning
2. skape grunnlag for en bedret praktisk dialog mellom forskning og næring
3. utnytte anledningen få til en god debatt om muligheter, utfordringer og prioriteringer

Gruppens mandat i følge oppnevningbrevet er å være: (les slide)



**FHF**

---

## Mandat

- Strategisk premissgiver for FHF's markedsforskning spesielt, og markedsforskning generelt.
- Følge opp FHF's handlingsplan for markedsforskning
- Identifisere næringens behov
- Bidra til at næring er kravstor kunde overfor FOU-miljø
- Sikre god innretning og kvalitet på program og prosjekt
- Premissleverandør overfor FHF for å formulere viktigste markedsmessige utfordringer på kort og lang sikt
- Bidra til at kunnskap fra markedsforskning formidles og tas i bruk

Ved oppnevning forslå det også en handlingsplan med 11 punkter. Handlingplanen var basert på innspill i hovedsak fra aktører som ikke selv direkte er næringsaktører, men hadde likevel stor relevans.

Det første referansegruppen gjorde var bestille en kartlegging av de siste 10 års markedsforskning. Rapporten foreligger, og kan bestilles fra FHF dersom du er interessert. Den bekrefter at forskningen har kort tradisjon (10-15 år), men også at vi har forskningsmiljø som markerer seg akademisk på den internasjonale forskerscenen. Men miljøene er små, og de som befatter seg med markedsforskning for sjømatnæringen enda færre – og gjerne ikke utelukkende sjømat. Rapporten konkluderer også at det er behov for å studere nedstrømsiden mer, men det er dyre studier – og de vil kreve prioriteringer og samarbeid.

Rapporten delte forskningstemaene opp etter følgende kategorier (se slide):



Utfordringen med handlingsplanen var at den favnet veldig bredt, og inviterte til prosjektmakeri. Vi satte derfor ressursene inn på å etablere noen programområder som favnet de 11 punktene, og kom frem til at disse tre ville gi oss “en skjorte å vokse i”:

### 1. Etterspørselsforhold knyttet til bærekraft, miljø og etikk

### 2. Markedsbasert verdikjedeutvikling

- Industrielle forhold mellom leddene i verdikjeden, hverdagen for B2B-selskap, de fleste norske sjømatsekskapers hverdag

### 3. Forbrukerforskning

- Innsikt i forbrukeren som gir bedre grunnlag for egne strategiske og operative valg, men også innsikt som gir næringens aktører verktøy for å påvirke kunder for å styrke sjømatkategorien i markedene





Inndelingen i programområdene dekker på den måten hele verdikjeden.



A. Konsumenten i seg selv; motivasjoner, holdninger og handlinger/adferd

B. Forhold i samfunnet som påvirker handling/adferd og preferanser hos konsument og ytterst i verdikjeden (innkjøper o.a.)

C. Forhold i markedet med konsekvens for verdikjeden, og vice versa.

\_\_\_\_\_

Dagens prosjekter, som også presenteres på seminaret.

**FHF**

### Pågående prosjekter

	Eierkraft	Verdikjede	Konsument
Etterspørselsforhold (Nofima)	✓	✓	✓
Effekter av MSC (Nofima)	✓		✓
Suksesskriterier handel med fisk (UIS)		✓	
Posisjoneringsstudien (UIS)		✓	✓
Prioritet 2011		✓	

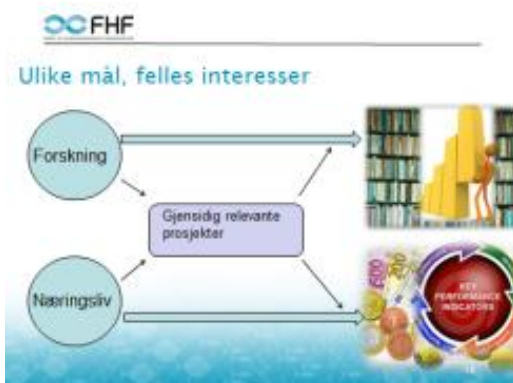
• Det foregår også markedsforskningsprosjekter i enkelte av FHF's prosjekter via faggruppene, men disse er ikke formelt koordinert på tvers av aktivitetene under **tag:markedsforskning**

\_\_\_\_\_

Før jeg går inn på kjøpskriteriene vi benytter for å sikre tydelighet og krav ved bestilling, vil jeg raskt knytte en kommentar til den grunnleggende forskjellen mellom forskning og næringsliv. Det er et gjensidig ansvar å definere gode prosjekter.

Forskningen søker å bygge ny kunnskap og innsikt over tid, næringslivet søker å utvikle kriteriene de måles på (lønnsomhet, verdiskaper mm) raskt. Forskning tar gjerne lenger tid, mens næringslivet har det travelt. Anvendt forskning ligger ett sted i mellom, men det er en erkjennelse av at prosjekter med god gjensidig interesse har en dynamikk og konfliktpotensiale basert på “tiden det tar”.

De ulike målene, og den manglende forståelsen av hverandre gir konfliktgrunnlag: «Upraktiske forskere» og «sneversynt næringsliv»



Forskere må forstå næringslivsvirkeligheten, og næringslivet må forstå forskningsvirkeligheten. Næringsaktørene må ha realistiske forventninger, klare å stille relevante spørsmål og og være aktiv i styringen av prosjektene fra start til slutt.

For å bli verdens fremste må vi ha de fremste hodene, og vi kan ikke ta for gitt at de vil jobbe med sjømat. Forskerne skal flytte grenser og utfordre næringen. Men under en FHF-paraply skal de også være næringsrettet, med vektning på U-en. Spørsmålet som står sentralt da er om næringen og selskapene har bestillerkompetansen som skal til? Og om det er stilstrekkelig definisjon av hva som er F og hva som er U i “FoU’en”.

Selv om det blir litt høytlesing vil jeg for seminarets debatt også lese opp de kriteriene vi har vedtatt å følge når vi vurderer forsknings-forslag:

The slide lists seven criteria for ordering research projects. The FHF logo is at the top left.

- Bidrag til norsk sjømatnærings konkurransevne
- Relevans for prisdannelse gjennom verdikjeden for sjømat/matvarer
- Tidshorisont for når resultater kommer til anvendelse
- Innhold av praktisk markedsforskning (resultatenes praktiske relevans for næringen; inkludert plan for formidling)
- Generisk vs. spesifikk relevans (næring, industri etc)
- Potensiale for samfinansiering og relevante samarbeidspartnere til prosjektene
- Kostnadsramme

Markedsforskning: Er det så viktig da? Holder det ikke å være best på biologi og teknologi?

Dette er et selvsagt et retorisk spørsmål. Selvsagt er markedsforskning viktig. Men la meg peke på noen gode argumenter før vi går i gang med presentasjonene.



## Nytte av markedsforskning?

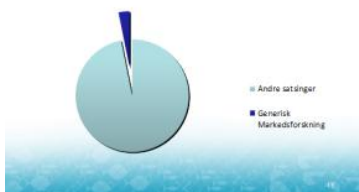
- Kategori og produktutvikling på næringens initiativ fordrer gode hypoteser om markedsutvikling på lang sikt.
  - Grunnlag for volumvekst; alt. høyere pris for begrenset ressurs
- Forståelse for hva som endrer adferd blant industrielle kjøpere og konsumenter. Grunnlag for å gjøre de rette grepene i verdikjeden på kort og lang sikt.
- Grundigere forklaringer på volum- og prisforhold fra etterspørsels-siden, kunnskap som for både råvarebaserte og markedsbaserte selskaper kan omgjøre til bedre etterspørselstyring, prising m.m.
- Sammenligninger mellom regioner, land, kanaler og nisjer. Grunnlag for teknologi og produktutvikling.

20

At det er viktig er det enkleste å enes om. Utfordringen starter når vi skal konkretisere og prioritere. Men så er det jo også derfor vi er samlet her i dag!



Referansegruppen i FHF's totalbudsjett -11



Avslutningsvis i min innledning kan det også være greit å realitetsorientere oss i forhold til hvilke budsjetter vi opererer med per i dag. Referansegruppens budsjett er på 6 mKR/år, og budsjettene bindes løpende opp i prosjekter som pågår over perioder på ett til tre år. Av FHF's totalbudsjett på 190 mKR er ikke dette det mest sentrale området, men det er definert som et strategisk generisk satsningsområde. Budsjettene kan også brukes

til å "bake kaker større" gjennom samarbeid, slik vi har sett i Posisjoneringsstudien der EFF bidrar med betydelig kostnadesreduksjon gjennom å tilgjengeliggjøre dyre konsumentdata som vi ellers ikke ville kunne finansiert over dette budsjettet. Derfor skal vi ikke la dette bildet begrense oss for mye i dag, det er som regel slik at velbegrunnede, næringsrelevante prosjekter finner sin finansiering.



## Våre mål for konferansen

- Prioritere fremtidige satsingsområder
- Konkretiser hvordan næring og forskning best kan samarbeide innen fagfeltet
- Formidle ny kunnskap
- Inspirere hverandre!

Helt til slutt vil jeg minne om hvorfor vi er samlet her i dag.