

## **Faktaark prosjekt nr. 900639: “Integrasjon og samarbeid på pelagiske eksportmarkeder”**

Denne forskningsrapporten oppsummerer forskningsprosjektet “Økt integrasjon og samarbeid mot eksisterende og nye målmarkeder for pelagisk industri” (FHF prosjekt nr. 900639) gjennomført av Handelshøyskolen BI i samarbeid med FHF. Prosjektet startet i mai 2011 og var ferdig i desember 2013. Professor Håkan Håkansson ved Institutt for Innovasjon og Økonomisk Organisering ved Handelshøyskolen BI har vært faglig prosjektansvarlig og førsteamanuensis Morten H. Abrahamsen ved Institutt for Markedsføring ved BI har hatt ansvaret for den empiriske og praktiske gjennomføringen av prosjektet.

Norsk pelagisk industri ønsker i dette prosjektet å se på mulighetene for økt integrasjon og samarbeid i de viktigste markedene for pelagisk konsumfisk, hvor sild og makrell representerer de største eksportvolumene. De viktigste markedene for sild er Tyskland, Polen og Russland, og det viktigste markedet for makrell er Japan. I dag vanskeliggjør norsk lovgivning muligheter for vertikal integrasjon og samarbeid mot fangstleddet. Derimot ser bransjen muligheter for vekst og integrasjon mot de viktigste markedene.

For å belyse denne problemstillingen benytter studiet et kvalitativt metodedesign. Det er gjennomført over 30 personlige dybdeintervjuer med utvalgte respondenter i Norge, Tyskland, Polen, Russland og Japan i tillegg til bruk av sekundærdata. Industrielle markeder preges ofte av et begrenset antall bedrifter (aktører) på kunde- og leverandørsiden. I intervjuer har en derfor vært opptatt av å kartlegge kundeforholdene mellom de største norske eksportørene av pelagisk fisk og deres viktigste kunder (importører, tradere og produsenter) i eksportmarkedene. Kundenes relasjoner til sine videre kunder er også kartlagt (videreforedlere, grossister og retailere) i de samme markedene. I analysen ser rapporten på hvordan bedriftene er integrert i forhold til fire ulike integrasjonsmønstre som vi har kalt 1) Utviklet integrasjon, 2) Begrenset integrasjon, 3) Indirekte integrasjon og 4) Holdninger til å motarbeide integrasjon. I tillegg er det gjort sammenlignet studier av andre sjømatnettverk.

Resultatene viser at norske leverandører har en betydningsfull rolle i sine nettverk og arbeider med mange ulike integrasjonsformer, men leverandørene er på forskjellige stadier. Noen leverandører har tette bånd og har gått langt i retning av utviklet integrasjon og samarbeid. Andre har færre bånd og har i større grad transaksjonsbaserte forhold til kundene. Det er også forskjell på de fire markedene: Norske kunde- og leverandørrelasjoner til tyske og japanske bedrifter er mer etablerte og velutviklede sammenlignet med kunder i Polen og Russland. Utviklingen i Tyskland er spesielt interessant ettersom dette markedet er kommet langt mht. produktkvalitet og verdiøkning. Studiet viser i tillegg langt flere eksempler på begrenset integrasjon enn utviklet integrasjon. Dette gir betydelige muligheter for økt integrasjon, og vi omtaler spesielt produkttilpasning, informasjonsdeling, lagring og transport som områder for videre arbeid. Likeså har de mange indirekte integrasjonsformene betydning for samspillet mellom kundene og leverandørene. Betydning av disse relasjonene er ikke alltid opplagt, og rapporten belyser mulighetene som ligger i slike nettverkskoblinger. Undersøkelsen viser også at kundeforholdene mellom leverandørene og de ulike importørene i sterk grad påvirkes av det særegne norske omsetningssystemet for fisk.

Oppgaven konkluderer med at utviklingen i pelagisk industri går mot en økende grad av

spesialisering og konsentrasjon av et mindre antall store og dominerende aktører. I en slik sammenheng er det den enkelte bedrifts evner og muligheter til å tilpasse sine aktiviteter og ressurser til de øvrige aktørene som avgjør om den får innflytelse. For å få dette til må bedriftene utvikle interaktive holdninger og kapabiliteter (evner), og vi gir flere anbefalinger om hvordan dette kan gjennomføres på bedriftsnivå. Rapporten peker på to strukturelle svakheter på bransjenivå som må håndteres dersom bransjen skal videreutvikle sine relasjoner mot de viktigste markedene. Den ene er eksistensen av et system som forhindrer all integrasjon bakover mot råvareleddet, og den andre er overkapasitet på produksjonssiden i Norge. På sikt står bransjen ovenfor betydelige endringer.