



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Barrierer for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei**

**Therese Kristine Edvinsen**

Masteroppgave i Fiskeri- og havbruksvitenskap

Studieretning Marked og ledelse

60 studiepoeng - mai 2021



# Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag .....	1
2	Introduksjon .....	2
2.1	Problemstilling .....	4
2.2	Avgrensninger .....	5
2.3	Oppgavens oppbygning.....	5
3	Teori .....	7
3.1	Kvalitetsmerket Skrei .....	8
3.2	Merkeordninger .....	10
3.3	Kvalitet .....	12
3.4	Konkurransefortrinn .....	13
3.5	Internasjonal konkurransestrategi .....	15
3.6	Komparative fortrinn.....	17
3.7	Teoretisk rammeverk.....	18
4	Metodisk tilnærming .....	26
4.1	Empirisk kontekst.....	26
4.1.1	Markedssituasjon og trender .....	28
4.1.2	Institusjonelle rammeverk .....	29
4.2	Forklaringsmodell .....	30
4.3	Arbeidshypoteser.....	31
4.4	Valg av forskningsdesign og metode .....	33
4.5	Datainnsamling.....	33
4.6	Kvantitative data .....	34
4.6.1	Landingsstatistikk.....	34
4.6.2	Eksportstatistikk .....	35
4.6.3	Begrensninger med sekundærdata.....	36
4.7	Kvalitative data .....	37

4.7.1	Dybdeintervju.....	37
4.7.2	Utvalg .....	38
4.8	Datakilder for arbeidshypoteser .....	39
5	Resultater.....	40
5.1	Organisatoriske forhold.....	42
5.2	Økonomiske forhold.....	44
5.3	Kvalitetsvariasjoner.....	48
5.4	Biologiske forhold og landingsmønster .....	51
6	Diskusjon.....	53
6.1	Empiriske funn .....	54
6.1.1	Kvalitetsstandarden .....	54
6.1.2	Lønnsomhet.....	55
6.1.3	Kvalitet .....	56
6.1.4	Fangstmønster .....	57
6.1.5	Oppsummering .....	58
6.2	Implikasjoner.....	62
6.2.1	Teoretiske implikasjoner .....	62
6.2.2	Metodiske implikasjoner .....	63
6.2.3	Næringsmessige implikasjoner .....	63
6.3	Begrensninger og videre forskning .....	64
7	Litteratur.....	66
8	Vedlegg .....	73

## Tabelliste

Tabell 1 – Ferske torskelandinger i tidsperioden januar til april 2015 til 2020 .....	35
Tabell 2 - Månedlig eksport av skrei i tidsperioden januar til april 2015 til 2020.....	35
Tabell 3 - Arbeidshypoteser og kilder til datamateriell.....	39
Tabell 4 - Oppsummering av funn fra intervjuer med foredlingsbedrifter .....	42
Tabell 5 - Lønnsomhet for foredlingsbedriftene i studiens utvalg.....	47
Tabell 6 - Rundvekt av fersk torsk (tonn) pr redskap .....	49
Tabell 7 - Gjennomsnittlig størrelse torsk pr redskap .....	50
Tabell 8 - Forventede og empiriske funn for studiens arbeidshypoteser .....	54

## Figurliste

Figur 1 - Beite- og gyteområder for nordøstarktisk torsk (Havforskningsinstituttet, 2021).....	3
Figur 2 - Etikett for kvalitetsmerket Skrei (skrei net, u.å.) .....	8
Figur 3 - Porters diamantmodell (Porter, 1998).....	15
Figur 4 - Konkurransesposisjonsmatrise (Hunt & Morgan, 1995).....	17
Figur 5 - Nasjonale fortrinn (Luo et al., 2011).....	19
Figur 6 – Årlig torskekvote i perioden 1977-2019 (Dreyer, pers. kommunikasjon, 2020) .....	30
Figur 7 - Forklaringsmodell for verdi av matmerker .....	31
Figur 8 - Prosentvis andel skreieksport av totale ferske landinger i perioden 2015-2020.....	36
Figur 9 - Ferske torskelandinger og eksportkvantum av kvalitetsmerket Skrei i 2015-2020 ..	41
Figur 10 - Eksportert kvantum og pris/kg for fersk hel Skrei i perioden 2015-2020.....	46
Figur 11 - Kystflåtens landinger av fersk torsk i perioden 2017 til 2020 (Bendiksen, 2020)..	52
Figur 12 - Foredlingsbedriftenes posisjon i konkurransesposisjonsmatrisen .....	56

# Forord

Denne oppgaven utgjør min avsluttende masteroppgave i fiskeri- og havbruksvitenskap ved Universitet i Tromsø - Norges arktiske universitet. Den markerer slutten på min utdanning, og starten på nye spennende utfordringer.

Å skrive masteroppgave midt i en pandemi har bydd på en del utfordringer. Norges fiskerihøgskole ble byttet ut med hjemmekontor, og veiledning og intervju har i stor grad blitt gjennomført over digitale plattformer. Samtidig har oppgaven vært viktig for meg i denne perioden, da den ga retning og mål i en periode hvor mange har opplevd innholdsløse dager.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle informanter som har stilt opp på intervju, hjulpet meg med statistikk og informasjon. Deres bidrag har vært essensielle for oppgaven min.

Takk til familie og venner for oppmuntrende ord, givende diskusjoner og en god dose tålmodighet gjennom denne prosessen.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke min veileder Bent Dreyer. Du har vært en viktig støttespiller gjennom denne prosessen, og jeg verdsetter alle nyttige diskusjoner, råd og innspill.

Therese Kristine Edvinsen

Tromsø 15. mai 2021

# 1 Sammendrag

Den nordøstarktiske torsken er den største torskebestanden i verden (Havforskningsinstituttet, 2021). Kvalitetsmerket Skrei er en kvalitetsmerkeordning som baserer seg på denne bestanden. Merkeordningen kan benyttes av lisensierte foredlingsbedrifter og eksportører som følger kvalitetsstandarden NS 9406. Kvalitetsmerket Skrei oppnår høye priser i markedet, men produsert volum har holdt seg stabilt på omkring 5000 tonn de siste fem årene. Hvorfor blir ikke denne markedsmuligheten utnyttet bedre? Målsettingen med denne studien er å avdekke hvilke interne og eksterne forhold som bidrar til å forklare barrierer for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei.

For å belyse mulige forklaringsfaktorer, er det anvendt et teoretisk perspektiv godt egnet til å forklare komparative fortrinn og strategivalg. Teorien beskriver hvordan både bedrifter og nasjoner kan oppnå konkurransefortrinn ved bruk av naturressurser, som for eksempel en vill fiskebestand. På bakgrunn av det teoretiske og metodiske perspektivet har jeg utviklet fem arbeidshypoteser. Målet med arbeidshypotesene er å isolere ulike forklaringsfaktorer, og dermed kunne belyse hvilke av disse som opptrer som barrierer for økt kvantum. Studiens metodiske tilnærming er valgt for å belyse både interne og eksterne faktorer som kan forklare hvorfor produsert kvantum av kvalitetsmerket Skrei ikke øker. Jeg har benyttet meg av blandede metoder, og har innhentet kvantitative data fra næringsstatistikk, samt kvalitative data fra intervju med merkevareeier og en rekke foredlingsbedrifter i hvitfisknæringa.

Resultatene viser at det er en klar sammenheng mellom bedriftenes geografiske plassering, og hvor fornøyd de er med kvalitetsmerkeordningen. Foredlingsbedriftene lokalisert i Troms og Finnmark har et konkurransefortrinn over bedriftene i Nordland, på grunn av skreiens vandringsmønster. Bedriftene i Troms og Finnmark får råstoff tilgjengelig tidlig i sesongen, når prisene er på sitt høyeste, og oppnår en større merverdi av kvalitetsmerket Skrei sammenlignet med bedriftene i Nordland. Dette skyldes eksterne biologiske forhold ingen av de involverte i kvalitetsmerkeordningen kan kontrollere. Videre avdekket studien at det er klare prestasjonsforskjeller mellom bedriftene i utvalget. Noen av bedriftene i utvalget opplever kvalitetsstandarder som en barriere, mens andre har innført gode rutiner for produksjon av kvalitetsmerket Skrei.

**Nøkkelord:** Nordøstarktisk torsk (*Gadus morhua*), skrei, prestasjonsforskjeller, eksport, konkurransefortrinn, merkeordninger.

## 2 Introduksjon

Jordas befolkning øker kontinuerlig, og dette skaper et økende behov for mat, samtidig som det legges et stadig større press på ressursene. FNs organisasjon for mat og landbruk, FAO, anslår at matproduksjonen må øke med 70 % innen 2050 for å sikre nok mat til alle (Landbruks- og matdepartementet, 2011, s. 11). Matproduksjon foregår i flere former, og sjømatproduksjon er en av dem. Sjømat er av mange ansett som en av de viktigste matkildene i fremtiden (FAO, 2000).

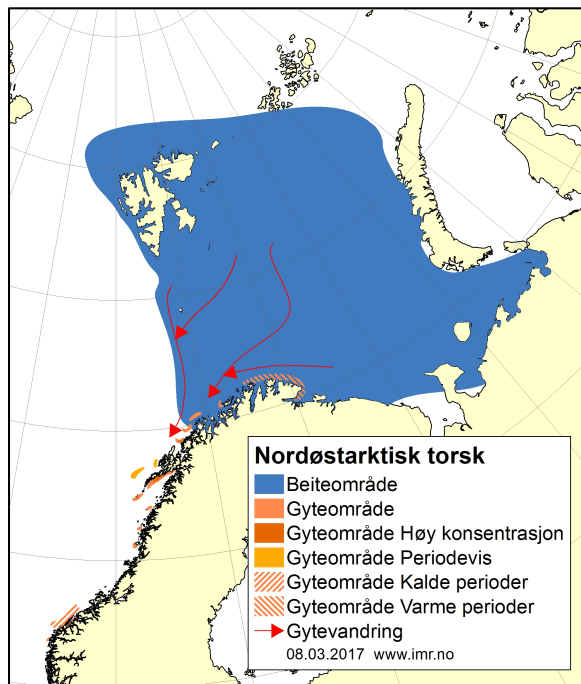
I 2020 eksporterte Norge 2,7 millioner tonn sjømat til en verdi av 105,7 milliarder kroner. Eksporten av hvitfisk hadde et volum på 409 000 tonn og en verdi på 16 milliarder kroner, men volum og verdi sank for første gang på syv år. Årsaken til denne nedgangen er koronapandemien. Etterspørselen sank idet viktige markeder som HoReCa (hotels, catering & restaurants) og ferskvaredisker falt bort. Torsk (*Gadus morhua*) er driveren i hvitfisksektoren, og står for 60 prosent av samlet verdi. Også torsken opplevde et volum- og verdifall som et resultat av koronapandemien. Eksporten av torsk endte på 172 000 tonn i 2020, med en verdi på 9,6 milliarder kroner. Volumet falt med 4 prosent og verdien med 431 millioner kroner, sammenlignet med toppåret 2019 (Norges sjømatråd, 2021a).

Fisket på torsk er tradisjonsrikt, og representerer lange linjer i norsk fiskerihistorie. Lofotfisket på skrei går helt tilbake til 1300-tallet, og har siden da vært av stor økonomisk betydning for Norge som fiskerinasjon. I denne tidsperioden sto tørrfisk fra Nord-Norge, i hovedsak Lofoten, for 80 prosent av den totale norske eksportverdien. Lofotfisket på skrei opplevde sin storhetstid på 1800-tallet, og eksempelvis var det hele 37 200 aktive fiskere fordelt på 7700 båter i 1895 (Pedersen, 2014). Skrei er torsk, men ikke all torsk blir til skrei. Navnet skrei kommer fra det norrøne ordet skreið, som betyr å vandre. Skreien er den nordøstarktiske torskebestanden, og denne lever store deler av livet sitt i Barentshavet. Dette er den største torskebestanden i verden (Havforskningsinstituttet, 2021).

Skreien og kysttorsken har både utseendemessige og genetiske ulikheter, blant annet har skreien lengre og spissere kroppsform med lysere fargetegninger i skinnet. I tillegg er fiskekjøttet hvitere og fastere (Norges sjømatråd, 2018). Skreien blir kjønnsmoden rundt 5 år gammel, og da vandrer den til norskekysten for å gyte (Norges sjømatråd, 2015, s. 2). Figur 1 viser beite- og gyteområdene for nordøstarktisk torsk. De tradisjonelle gytefeltene langs norskekysten strekker seg fra Mørkekysten i sør til Finnmarkskysten i nord, der de viktigste



områdene er rundt Lofoten og Vesterålen. Kartet er sist oppdatert i 2017, og viser dermed et bilde som tilsvarer dagens skreisituasjon.



Figur 1 - Beite- og gyteområder for nordøstarktisk torsk (Havforskningsinstituttet, 2021)

I nyere tid har norsk fiskeriforvaltning vært kjennetegnet av strengere reguleringer blant annet med kvotebegrensninger, lukking av fiskeriene, fjerning av subsidier og strukturering. Målsetningen er å sikre en bærekraftig bruk av ville marine ressurser. Hvitfisksektoren har svak lønnsomhet, særlig i foredlingsleddet. PWCs Sjømatbarometer fra 2019 peker på et strengt regulatorisk rammeverk, liten grad av vertikal integrasjon, manglende fokus på differensierte markedsstrategier, dårlig råstoffkvalitet på grunn av redskapsvalg, og for lite fokus på høykvalitetsprodukter som årsaker til den svake lønnsomheten i hvitfisksektoren (PWC, 2019).

Et produkt innen hvitfisksektoren som har oppnådd høye priser er kvalitetsmerket Skrei. Kvalitetsmerket kan kun benyttes på fangst av gytemoden skrei, som er behandlet og pakket etter bestemte krav beskrevet i kvalitetsstandarden NS 9406 – Skrei. Kun skrei som oppfyller kravene i standarden kan selges med kvalitetsmerket. Det er lov å pakke skrei med kvalitetsmerket for villfanget nordøstarktisk torsk fanget innenfor norsk økonomisk sone i perioden mellom 1. januar og 30. april årlig (Norges sjømatråd, 2016).

I årene 2015 til 2020 ble det i gjennomsnitt landet 179 129 tonn (rundvekt) fersk torsk i Norges Råfisklags område i skreisesongen (januar til april), og denne fisken oppnådde en

snittpris på 16,99 NOK/kg ut mot landindustrien (Reiertsen, personlig kommunikasjon). I samme periode var gjennomsnitt for eksport av kvalitetsmerket Skrei 5256 tonn målt i rundvekt, med en snittpris på 40,69 NOK/kg (Norges sjømatråd, personlig kommunikasjon). Dette gir en gjennomsnittlig total eksport av Skrei på 3 % av de totale torskelandingene i perioden 2015 til 2020. Snittprisen på produkter av kvalitetsmerket Skrei er høyere enn for andre torskeprodukter, så utgangspunktet for denne oppgaven er hvorfor denne markedsmuligheten ikke utnyttet i større grad.

## 2.1 Problemstilling

I januar til april 2020 ble det eksportert 5421 tusen tonn kvalitetsmerket Skrei (Sjømatrådet, personlig kommunikasjon, 24.8.20). I perioden januar til september 2020 ble det landet 152 583 tusen tonn fersk torsk målt i rundvekt i Norges Råfisklags område (Reiertsen, personlig kommunikasjon). I denne oppgaven vil jeg studere hvorfor bare knappe 3% av torskelandingene blir pakket som kvalitetsmerket Skrei. Dette er et av de produktene som oppnår høyest pris og samtidig gir foredlingsleddet beste marginer av alternative produkter. Masteroppgaven min vil derfor rette oppmerksomheten hvorfor ikke denne markedsmuligheten blir utnyttet bedre, gjennom å undersøke barrierer for økt volum av kvalitetsmerket Skrei. Denne kunnskapen vil være nyttig når dagens bruk og produksjon av kvalitetsmerket Skrei skal forklares. Samtidig vil den være viktig for å gi råd om hvordan fremtidig produksjon kan økes.

Det teoretiske perspektivet som blir anvendt i denne analysen vil bygge på strategifaget og tilpasses en analyse av produktvalg med basis i høsting fra en vill fiskebestand. Hvilke variabler som vil bli analysert for å forstå fenomenet som studeres, vil utvikles etter en detaljert gjennomgang av blant annet;

- Vandringsmønster og fangstmønster for torsk
- Krav for å bruke kvalitetsmerket Skrei
- Organisering av verdikjeden for produksjon av kvalitetsmerket Skrei
- Struktur i fangst- og produksjonsledd
- Kontroll av bruk
- Driftsmarginer ved produksjon av kvalitetsmerket Skrei

Dette er variabler som dels blir målt gjennom bruk av offentlig tilgjengelig statistikk for produksjon og landing av torsk. Det vil også gjennomføres intervju av sentrale aktører i fangst- og produksjonsleddet, samt institusjoner som forvalter og kontrollerer bruk av produktnavnet.

Forskningsspørsmålet blir som følgende:

*Hvordan kan eksterne og interne forhold bidra til å forklare bedriftenes barrierer for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei?*

## **2.2 Avgrensninger**

På grunn av studiens korte omfang er det nødvendig å gjøre visse avgrensninger. Statistikken fra Norges sjømatråd omfatter kun kvalitetsmerket Skrei, ikke eksport av umerket skrei som ikke er sertifisert gjennom kvalitetsstandarden. Det betyr at oppgaven avgrenses gjennom å kun se på eksport av kvalitetsmerket Skrei, ikke umerket skrei.

Tallmaterialet er basert på statistikk fra Norges Råfisklag og Norges sjømatråd. Råfisklaget er et fiskesalgslag for fisk, skalldyr, bløtdyr og hval som leveres fra Nordmøre til Finnmark. Det vil si at tallene som tar for seg skreilandinger ikke inkluderer landinger gjort utenfor Råfisklagets område. Gyteområdet til skreien er i Lofoten og Vesterålen, innenfor Norges Råfisklags område, og det meste av skreien landes innenfor vandrings- og gyteområdene. Derfor er det hensiktsmessig å benytte seg av kvantitativ data fra denne organisasjonen.

Avslutningsvis baserer studien seg hovedsakelig på eksport av kvalitetsmerket Skrei, ikke innenlandskonsum. Årsaken til dette er at tilgjengelig tallmateriale fra Norges sjømatråd baserer seg på eksport. Innenlandskonsum av kvalitetsmerket Skrei er marginalt (personlig kommunikasjon, Norges sjømatråd)

## **2.3 Oppgavens oppbygning**

Oppgaven er bygd opp på følgende måte. Introduksjonskapittelet presenter oppgavens aktualisering og perspektiv. Her redegjøres det også for valg av problemstilling og avgrensninger. I teorikapittelet presenteres relevant teori, samt oppgavens teoretiske rammeverk. Metodekapitlet starter med en gjennomgang av oppgavens forskningsdesign, metodevalg og analysemetode. I tillegg redegjøres det for utvalgs-kriterier og intervjuforløp med informantene. Avslutningsvis presenteres den empiriske konteksten og arbeidshypotesene. Resultatkapitlet presenterer og drøfter empiriske funn opp mot teori

presentert i teorikapitlet. Basert på dette trekkes det slutninger om bekrefter eller avkreftelser studiens arbeidshypoteser, og avslutningsvis forskningsspørsmålet. Diskusjonen oppsummerer og drøfter empiriske funn, og hvordan kvalitetsmerket Skrei kan styrkes som merkevare gjennom en redusering av barrierene for økt kvantum.

### 3 Teori

For å besvare studiens problemstilling, samt belyse relevante forklaringsfaktorer, er det nødvendig å velge et teoretisk perspektiv egnet til å forklare fenomenet som studeres. Flere ulike teoretiske perspektiv kan bidra til å besvare arbeidshypotesene og problemstillingen. Dette kapittelet består av en presentasjon av all litteratur som utgjør grunnlaget for studiens teoretiske perspektiv, samt en gjennomgang av studiens teoretiske rammeverk. I tillegg presenteres oppbygningen av kvalitetsmerket Skrei, herunder vilkår for bruk og den tilhørende kvalitetsstandarden NS 9406.

Studiens teoretiske grunnlag baserer seg på strategivalg, både generelt for markedsstrategier for matvareprodukter og spesifikt for kvalitetsmerket Skrei. Det teoretiske perspektivet må egne seg til å forstå bruk og barrierer for merkeordninger knyttet til en biologisk ressurs, i dette tilfellet villfanget fisk. En rekke markedsstrategier påpeker behovet for å utvikle produkter med unike attributter. Som et resultat av dette har det blitt iverksatt flere slike strategier for matvareprodukter, som blant annet bygget på opprinnelse og lokale særtrekk knyttet til biologi. Det finnes etablerte kontrollregimer for matvareprodukter med klare kravsett for produsenter, noe som har gitt aksept for slike merkeordninger blant forbrukere.

I tillegg er det hensiktsmessig å inkludere teori om konkurransefortrinn, både generelt for en virksomhet og på nasjonalt nivå. Teorier fra Barney (1991), Porter (1979, 2008) og Porters diamantmodell (1990, 1998) er sentrale for å definere konkurransefortrinn. Porters diamantmodell vektlegger hvordan det nasjonale miljøet tilrettelegger for konkurransefortrinn i internasjonale markeder. Diamantmodellen ser nærmere på eksterne faktorer, nærmere bestemt påvirkninger fra omgivelsene, og det er derfor nødvendig å supplere med teori om virksomhetsinterne ressurser og kapabiliteter. Hunt og Morgan (1995) presenterte et teoretisk perspektiv på komparative fortrinn knyttet til interne ressurser og kapabiliteter, og hvordan disse kan bidra til å skaffe konkurransefortrinn for virksomheter i en markedsbasert økonomi.

Luo, Sun og Wangs (2011) rammeverk *Comparative strategic management* kombinerer Porters diamantmodell og Hunt og Morgans teoretiske perspektiver på komparative fortrinn. Luo et al. (2011) sitt rammeverk er grunnlaget for studiens teoretiske tilnærming og analyse. Det er godt egnet til å forstå implementering, prestasjon og barrierer for utvikling og ekspansjon av en global handelsvare som baseres på en biologisk ressurs. Rammeverket benyttes i denne studien til å forstå årsaker til strategivalg knyttet opp mot en merkeordning

basert på villfanget fisk. For eksempel har Bertheussen, Dreyer og Reiertsen (2020) benyttet dette perspektivet i artikkelen *Economic sustainability of quality-enhancing business models in the Norwegian cod industry* til å forstå hvordan tre ulike strategier er implementert og presterer i sesongfiskeriet på torsk.

### 3.1 Kvalitetsmerket Skrei

Kvalitetsmerket Skrei er en merkeordning for villfanget, gytemoden skrei som er utvalgt, behandlet og pakket etter bestemte krav beskrevet i en egen kvalitetsstandard – NS 9406 Skrei. Kvalitetsmerket ble introdusert for forbrukere i Norge i forbindelse med skreisesongen i 2007. Den tilhørende kvalitetsstandarden ble lansert i 2006, og samme år ble den tatt i bruk av norske fiskemottak og detaljister (Nordberg, 2009). Figur 2 viser etiketten til kvalitetsmerket, forsiden har skreimerket og baksiden profilelementer for Seafood from Norway (Skrei net, u.å).



Figur 2 - Etikett for kvalitetsmerket Skrei (skrei net, u.å.)

Kvalitetsmerket Skrei ble lansert på bakgrunn av Stortingsmelding nr. 19 ”Marin næringsutvikling: Den blå åker”, der regjeringens målsetting er å få plass en merkeordning for skrei. I avsnitt 8.5 - Merkeordninger forklares hensikten med å initiere en frivillig merkeordning:

*«Bidra til at næringen får et konkurransefortrinn i markedene ved å sikre en differensiert, stabil og høy kvalitet ved norske sjømatprodukter. Merkeordningen skal utvikles (...) basert på et fåtall enkle og relevante kvalitetskriterier (...) En milepæl i arbeidet vil være å utvikle og innarbeide en kvalitetsstandard for skrei (...)*»

(St.meld. nr. 19 (2005), s. 89).

Formålet bak kvalitetsstandarden tilknyttet merkeordningen er å bidra til høy, stabil kvalitet på fersk skrei og produkter av skrei. Kun skrei som oppfyller kvalitetskravene i standarden kan selges som kvalitetsmerket Skrei. Norges sjømatråd er merkevareeier, og sørger for en felles markedsføring, forvaltning og produktsikring gjennom kvalitetsmerkeordningen (Norges sjømatråd, 2016).

For å benytte seg av ordningen, må norske sjømatbedrifter inngå en lisensavtale med Norges sjømatråd. Gjennom lisensavtalen forplikter bedriftene seg til å følge kvalitetsstandarden, samt la en tredjepart kontrollere at praktisering av merking med kvalitetsmerket Skrei er i overensstemmelse med kvalitetsstandarden. Disse kontrollene gjennomføres av Skreipatroljen, administrert av Norges Råfisklag. Kontrollene blir foretatt både i Norge og i andre viktige markeder for skreien. Konsekvensen for brudd på regelverket for bruk av skreimerket avhenger av avvikets alvorlighetsgrad, og kan resultere i at bedriften mister lisensieringen og retten til å bruke merket. (Norges Råfisklag, u.å).

Det finnes en rekke kvalitetskriterier for kvalitetsmerket Skrei, og i dette avsnittet gjengis et utdrag fra kvalitetsstandarden for Skrei - NS 9406. I tillegg til kvalitetsstandarden NS 9406 må kravene i Kvalitetsforskrift for fisk og fiskevarer (FOR-2013-06-28-844) være fulgt. Kvalitetsstandarden NS 9406 legger følgende kvalitetskriterier og krav til grunn for råstoffet:

*«Fisken skal være utblødd ved å være bløgget levende (pre rigor). Utblødningen skal skje i sirkulerende sjøvann, og fisken skal ikke ligge i klem. Alle blodårer i buken skal være fullstendig tømt for blod. I tillegg skal bukveggen under svarthinnen være hvit, uten blodflekker eller blodfarget muskel.*

*Etter utblødning skal fisken sløyes, dette kan gjøres med eller uten hode avhengig av ønsket sluttprodukt. Nakkekuttet og snittflatene i buken skal være hvite, og nakke- eller sløyesnitt må ikke gå ut i muskelen. Fiskekjøttet skal være hvitt, uten løst blod, og ikke blodsprenget. Fisken skal være helt lytefri, med en jevn lys skinnfarge uten noen matte flekker forårsaket av kontakt med is. Videre skal det ikke være noen merker fra fangstredskaper og klepp, skjelltap eller annen slitasje på skinnet. Fisken skal være helt uten klemskader, da dette resulterer i knusing og/eller indre blødning i muskelen. I tillegg må den være uten skader fra bunndyr, blekksprut, fisk, marine pattedyr og lignende. Fisken skal også være uten synlige parasitter. Gjennom hele prosessen, fra*

*fangst til den er ferdig pakket, skal fisken være nedkjølt til 0°C» (Norges sjømatråd, 2016, s. 1).*

I tillegg er det en rekke kriterier for pakking av kvalitetsmerket Skrei. Fisken må pakkes innen 12 timer etter levering. I kassene skal fisken plasseres med buken ned og uten bøy. Videre skal den skal ikke ligge i press, og den skal være pakket *pre-rigor* i kasser med spord mot spord med tilstrekkelig bunnis, og med is mot nakken på hodekappet fisk. For blankpakket fisk skal ising av fisken skal skje på en slik måte at misfarging av skinnet unngås. En kasse bør ikke inneholde mer enn 15 kg. Kassetype og størrelse velges ut fra størrelsen på fisken og antall fisk i hver kasse. Det finnes en rekke størrelsessorteringen som kan benyttes. Sløyd, hodekappet fisk pakkes i følgende størrelsesklasser: 2–3 kg, 3–4 kg, 4–6 kg og 6 kg + (Norges sjømatråd, 2016).

Oppsummert må følgende faktorer oppfylles for at skrei skal kunne pakkes som kvalitetsmerket. Den må være villfanget i perioden 1. januar til 30. april i de naturlige gyteområdene for skrei innenfor norsk økonomisk sone. Videre må den være minimum 2 kg sløyd og hodekappet, pakket innen 12 timer etter fangst, og oppbevart på is med en temperatur mellom 0 til 2 grader celsius, for å oppfylle kravene til kvalitetsmerket Skrei. Hel fersk skrei skal individmerkes med et kvalitetsmerke festet på fremste ryggfinne og pakkes i kasser merket med kvalitetsmerket. I tillegg til hel fisk kan kvalitetsmerket Skrei pakkes som loins, tails og hel fersk skreifilet. Ved pakking av filetprodukter skal kvalitetsmerket festes på emballasjen. Kvalitetsmerket Skrei skal kun pakkes og omsettes etter ordre, og kan dermed ikke selges på auksjon (Norges sjømatråd, 2016).

## **3.2 Merkeordninger**

En merkeordning er definert som sertifiserte varer som følger et sett med merkekrav. Kravene er forhåndsbestemte, og det gjennomføres en godkjenningssprosess av produsenter i forkant av bruken. Denne godkjenningssprosessen er en kontrollfunksjon på at kravsettet til ordningen oppfylles av produsent. Godkjenningssprosessen og kontrollrutinene må gjennomføres og opprettholdes for å sikre kvaliteten på varene og produksjonen, og for å skape tillit hos forbrukerne og andre interessenter til merkeordningen (Sundqvist, 2019).

Avsender er en viktig faktor som vektlegges i organiseringen av en merkeordning. En troverdig, uavhengig eier oppnår størst tillit hos forbrukere. Videre må faktorer som langsiktig finansiering og strategi være på plass for å gjøre merkeordningen allment kjent



gjennom eksempelvis profilering, merkevarebygging og markedsføring. En merkevare og en merkeordning kan i stor grad utfylle hverandre. Merkeordningen garanterer produktets egenskaper og kvalitet gjennom kravsettet, og dette kan slå positivt ut på omdømmet. Merkevarens funksjon er å skille seg ut i forhold til konkurrentene i det stadig mer komplekse konkurransemarkedet (Sundqvist, 2019).

Eksempler på vellykkede merkeordninger for matvarer basert på opprinnelse er ostene Feta og Gorgonzola, og de alkoholholdige drikkevarene Champagne og Crémant. Alle de overnevnte merkevarene er registrert gjennom ordningen for geografiske opprinnelsesbetegnelser i EU. Målsettingen er å sikre at særegne matvarer får beskyttelse og anerkjennelse gjennom deltakelse i merkeordningen. Merkeordningen administreres av Europakommisjonen, og gir mulighet til å lovbeskytte produktbetegnelser for varer med en spesifikk geografisk opprinnelse, tradisjon eller særpreg (European Commission, u.å.).

Merkeordningen til EU omfatter tre kategorier:

1. Beskyttet opprinnelsesbetegnelse: produkter produsert etter faste metoder innenfor et bestemt geografisk område.
2. Beskyttet geografisk betegnelse: en del av fremstillingen foregår innenfor et bestemt geografisk område.
3. Beskyttet tradisjonelt særpreg: tradisjonell spesialitet fremstilt på en bestemt måte, uten krav om geografisk opprinnelse (European Commission, u.å.).

Denne merkeordningen kan ikke benyttes på norske varer, siden Norge ikke er et fullverdig EU-land. Derfor innførte norske myndigheter en egen regulering for Beskyttede betegnelser i 2002. Merkeordningen er lik EUs ordning når det kommer til kravsett og dokumentasjon, men har egne logoer. Siden begge merkeordningene er basert på like dokumentasjonskrav, kan norske produkter søke om EU-beskyttelse, og omvendt. For eksempel har de norske produktene Tørrfisk fra Lofoten og Fenalår EU-beskyttelse gjennom ordningen. Flere produsenter har uttalt at bruken av EU-logoen i de europeiske markedene har stor verdi fordi disse logoene oppleves automatisk som en kvalitetsgaranti for forbruker (Sundqvist, 2019).

Den norske ordningen Beskyttede betegnelser administreres av den uavhengige stiftelsen Matmerk. Formålet med merkeordningen er å tilrettelegge for et større matmangfold og økt verdiskaping, ved å stimulere til regional og lokal matproduksjon i Norge. I tillegg skal ordningen sikre forbrukerne pålitelig informasjon om produktets geografiske tilhørighet,

tradisjon og særegne kvaliteter. Det er Mattilsynet som foretar endelig godkjenning av søknadene (Matmerk, u.å.)

Formålet med merkeordningen Beskyttede betegnelser er redegjort for i Stortingsmelding nr. 9 (2011-2012): Velkommen til bords. Her vektlegges verdiskapingspotensialet i Beskyttede betegnelser. Bruk av merkeordningen er ett ledd i økt næringsutvikling, med mål om å bidra til å utvikle det norske matmangfoldet og ikke minst beskytte produktene mot misbruk og etterligninger (Landbruks- og matdepartementet, 2011).

I artikkelen *The Use of Territory of Origin as a Branding Tool* fra 2014 peker Zhang og Merunka på fordelene av å benytte seg av opprinnelsessted som en del av markedsstrategien:

*“Territory of origin can be strategically used as a brand-building tool in marketing communications programs. By exploiting the unique characteristics of a particular territory, a brand can enhance consumers’ perceptions of product quality and authenticity. ...In contrast to standardized and homogenous mass products whose consumption lacks meaning and depth, territorial products are perceived as true, authentic, attached to their origins, and of superior quality. Territory of origin thus offers the brand a genuine unique selling proposition through a rare combination of characteristics”* (Zhang & Merunka, 2014 s. 32).

Zhang og Merunka trekker frem hvordan opprinnelsessted kan benyttes i en strategi for å fremme det unike. Videre peker de på at bruk av opprinnelsessted kan gi kundene et inntrykk av høyere kvalitet på disse produktene, sammenlignet med tilvirkning av store kvantum standardiserte produkter.

### **3.3 Kvalitet**

Det finnes en rekke ulike synspunkt på definisjonen av hva kvalitet er, og hva begrepet egentlig innebærer. Eksempelvis kan kvalitet sees på som det unike eller fremragende, eller som en realisering av forhåndsbestemte standarder og krav. Det er ikke etablert en felles definisjon, og en årsak til dette er at kvalitetsbegrepet kan omfatte så mangt. Shewfelt (1998) definerte matvarekvalitet slik:

*“Food quality embraces both sensory attributes that are readily perceived by the human senses and hidden attributes such as safety and nutrition that require sophisticated instrumentation to measure”* (Shewfelt, 1998, s. 197).

I en rapport fra Nofima (2004) ser Akse og Joensen på råstoffkvalitet hos torsk gruppert i kvalitetsklasser basert på fangstskader, der en negativ trend påpekes: Norsk fiskeindustri opplever produksjonsproblemer og negative markedsreaksjoner som kan tilskrives variabel og dårlig råstoffkvalitet. Årsaker til dårlig kvalitet kan forekomme i ulike ledd fra fangst til sortering og salg av sluttproduktene, men råstoffkvaliteten blir stadig oftere pekt ut som en faktor med stort forbedringspotensial. Kvalitetsproblemer vil fra tid til annen forekomme i både hav- og kystfiske. Konsentrerte sesonger i kystfisket med store fangster er ofte et stort problem med tanke på råstoffkvaliteten (Akse & Joensen, 2004).

Kvalitetsdefekter på hvitfisk kan ifølge Akse og Joensen (2004) deles inn i to hovedkategorier, herunder skader og feil som blir påført fisken under fangst og håndtering, og naturlig forekommende kvalitetsdefekter. Eksempler på naturlig forekommende kvalitetsdefekter er bløt muskel som spalter lett under prosessering, høyt innslag av parasitter og kveis og så videre. Videre hevder Akse og Joensen (2004) at noen redskapstyper medfører en større andel dårlig råstoffkvalitet. Dette gjelder særlig for garn, men også snurrevad når fangstene er store og når fisken blir pumpet ombord i båtene.

### **3.4 Konkurransefortrinn**

Porter (1985) definerte en bedrifts konkurransefortrinn som langsiktig avkastning over gjennomsnittet i det relevante produktmarkedet. Målsettingen med konkurransefortrinn er at virksomheter i en markedsøkonomi ønsker å oppnå høyest mulig profitt. For å lykkes med dette, må virksomheter utarbeide strategier. Viktigheten av strategiutforming har økt i takt med globaliseringen, av den årsak at det har ført til økt internasjonal handel og konkurranse (Williamson, 1991). En virksomhets strategi er en definert plan for hvordan bedriften skal differensiere seg fra konkurrenter og posisjonere seg i markedet. I bedriftens arbeid med strategiutforming vektlegges flere aspekter, deriblant en verdikjede for produksjonen, salg- og markedsarbeid, samt organisatoriske forhold som økonomi, politiske forhold og lover som er relevante for virksomheten. Strategiutforming har en overordnet målsetting om å oppnå konkurransefortrinn (Porter, 1979).

Porter (1980) skiller mellom to generiske strategier. Den første strategien går ut på å differensiere virksomhetens produkter fra konkurrentenes, med mål om å skape økonomiske verdier for den gitte virksomheten. Differensieringen kan for eksempel baseres på produktets kvalitet, noe som kan øke kundens oppfattede verdi av produktet i forhold til konkurrentenes produkter. Dette kan føre til en kundepreferanse, som igjen kan resultere i at virksomheten

oppnår et konkurransefortrinn. Den andre strategien omhandler kostnadslederskap, der målsettingen er å skape økonomiske verdier gjennom å ha lavere kostnader enn konkurrentene. Ved bruk av denne strategien kan for eksempel eksklusiv tilgang på råstoff sikre et konkurransefortrinn. Ifølge Porters (1980) vil kostnadsledende virksomheter oppnå konkurransefortrinn.

Det finnes flere ulike perspektiver på konkurransefortrinn. I 1979 introduserte Porter en strategisk analyse kalt femkraftsmodellen. Modellen identifiserer konkurransemarkedet og lønnsomheten i en industri, gjennom å analysere fem krefter som former konkurransearenaen. De fem kreftene er rivalisering blant nåværende konkurrenter, trusselen fra nye aktører, forhandlingsmakten til leverandører, trusselen fra substitutter og forhandlingsmakten til kunder (Porter, 1979, 2008). Femkraftsmodellen er basert på et industriperspektiv, på grunn av at Porter mente at det er de eksterne kreftene som påvirker konkurranseintensiteten i markedet. Modellen fungerer som et analyseverktøy for nye aktører som ønsker å analysere muligheter og trusler ved etablering i et marked, og for allerede etablerte aktører gjennom å benytte modellen ved utarbeidelse av strategier for å tilpasse seg konkurransekreftene og dermed utnytte mulighetene i markedet bedre.

Barney (1991, 1995) valgte derimot å sette søkelys på interne forhold gjennom sitt ressursbaserte perspektiv. Perspektivet tar for seg finansiell, fysisk, menneskelig og organisatorisk kapital i en virksomhet. Finansiell kapital omhandler tilgang på kapital, som bankinnskudd, aksjer og obligasjoner. Fysisk kapital er blant annet virksomhetens geografiske plassering, utstyr og tilgang på råstoff. Menneskelig kapital er virksomhets immaterielle verdier, eksempelvis kompetansen og erfaringen til individer tilknyttet organisasjonen. Organisatorisk kapital omfatter blant annet strukturen og kulturen innad i virksomheten. Barneys ressursbaserte perspektiv baserer seg på to antakelser - ressursheterogenitet og ressursimmobilitet. Ressursheterogeniteten omhandler at virksomheter kan ha ulike produktive ressurser, mens immobiliteten går ut på at det er kostbart og vanskelig å kopiere ressurser. Det ressursbaserte perspektivet til Barney var fundamentet for rammeverket VRIO (Valuable, Rare, Imitability, Organization). Rammeverket består av fire ulike egenskaper en ressurs må inneha for å være en kilde til vedvarende konkurransefortrinn (Barney, 1995).

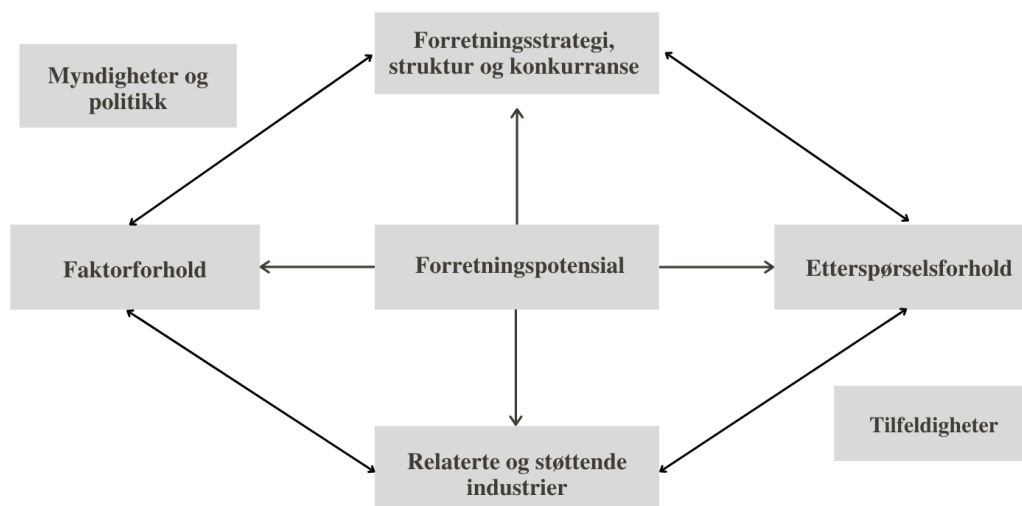
For å oppnå varige konkurransefortrinn vil det være hensiktsmessig å innlemme både de interne og eksterne perspektivene. Det gir virksomheten kunnskap om eksterne trusler og

muligheter i henhold til Porters (1979, 2008) perspektiv, samt interne styrker og svakheter som vektlegges av Barney (1991, 1995).

### 3.5 Internasjonal konkurransestrategi

De teoretiske perspektivene redegjort for hittil i studien er i all hovedsak på bedriftsnivå. Siden studien tar for seg en nasjonal merkeordning som benyttes av bedrifter i ulike faser av verdikjeden, er det hensiktsmessig å supplere med perspektiver som redegjør for konkurransestrategi på både nasjonalt og internasjonalt nivå. Den nordøstarktiske torskestammen (skrei) er en flernasjonalt naturressurs, og av denne årsak kan eksempelvis Barneys (1991) teori om betydningen av virksomheters ressurser og kapabiliteter benyttes på et nasjonalt nivå. Videre kan Porters (1979, 2008) industribaserte syn benyttes for det internasjonale markedet, for eksempel til å kartlegge et lands posisjon i markedet.

I 1990 presenterte Porter rammeverket *The Competitive Advantage of Nations*. Dette rammeverket har i senere tid blitt referert til som Porters diamantmodell. Diamantmodellen (1998), som illustrert i figur 3, beskriver en nasjons forretningspotensial gjennom en analyse av rammebetingelsene. En nasjon som lykkes med sin strategi, vil kunne skape et konkurransefortrinn i det internasjonale markedet. Diamantmodellen er bygd opp av fire faktorer: virksomhetens strategi, struktur og konkurranse, faktorforhold, etterspørselsforhold, og relaterte og støttende industrier.



Figur 3 - Porters diamantmodell (Porter, 1998)

Den første faktoren i modellen, virksomhetens strategi, struktur og konkurranse, ser på hvordan nasjonale forhold påvirker hvordan virksomheter organiseres og styres, samt intensiteten i den nasjonale konkurransearenaen. Faktorforhold tar for seg tilgang på faktorer innenfor et geografisk område, eksempelvis hvordan infrastrukturen i det gitte området påvirker nasjonens konkurransedyktighet i det internasjonale markedet. Etterspørselsforhold omhandler hvordan etterspørsel påvirker konkurransedyktigheten til en nasjon.

Avslutningsvis ser den siste faktoren, relaterte og støttende industrier, på hvordan det er avgjørende at nasjoner har relaterte industrier som også konkurrerer på internasjonale nivå. I kombinasjon gir kategoriene i diamantmodellen retning for hvordan virksomheter i en nasjon kan konkurrere i det internasjonale markedet, og hvordan strategiske avgjørelser bør tas.

Porter mente at næringer basert på naturressurser til produksjonen ikke danner ryggraden i avanserte økonomier og at tilgang på naturressurser ikke er et gitt konkurransefortrinn, og av den årsak unngikk diamantmodellen hovedsakelig slike industrier (Porter, 1990).

Porters diamantmodell har blitt kritisert av flere, og i dette avsnittet presenteres noe av kritikken mot modellen. Davies og Ellis (2000) delte kritikken inn i to ulike kategorier. Den første delen går ut på at virksomheters evne til å konkurrere på det internasjonale markedet avhenger av konkurransesituasjonen i det nasjonale markedet. Den andre delen av kritikken går ut på at flere mener at modellen er mangelfull. Grant (1991) mente at diamantmodellen er en viktig og omfattende modell, men at den har noen grunnleggende mangler. Han hevdet at diamantmodellen ikke lykkes i å forklare økonomisk utvikling på nasjonalt nivå. Davies og Ellis (2000) mente at en svakhet med diamantmodellen er at forklaringer for suksess på et industrinivå, blir forvekslet med forklaringer for produktivitet på et nasjonalt nivå. Videre hevdet de at en nasjons industrielle suksess kan forekomme uten at nasjonen er drevet av innovasjonsprosesser. Avslutningsvis påpeker Davies og Ellis at nasjoner kan produsere og eksportere produkter av naturressurser med store marginer. Dette perspektivet er den strake motsetning fra Porter, som mente at slike naturressursbaserte industrier ikke danner ryggraden i avanserte økonomier (Porter, 1990).

Oppsummert er det flere deler av Porters diamantmodell som har blitt kritisert, og på bakgrunn av dette er det hensiktsmessig å supplere kapittelet med teori om komparativ strategisk styring. Dette blir gjort grunnet kritikken rettet mot diamantmodellens manglende vektlegging på forskjeller i ressurser og kapabiliteter.

### 3.6 Komparative fortrinn

I 1995 presenterte Hunt og Morgan rammeverket *The Comparative Advantage Theory of Competition*, heretter CATC. Rammeverket baserer seg på komparative fortrinn, et begrep benyttet innenfor internasjonal økonomi som redegjør for at de relative kostnadene ved produksjon er forskjellig fra land til land. Som et resultat av dette vil land tjene på å handle med hverandre. Hvert enkelt land vil ikke tjene like mye på handelen, men på sikt vil alle være tjent med økt internasjonal handel ifølge teorien om komparative fortrinn (Hunt & Morgan, 1995).

Hunt og Morgan (1995) mente at en virksomheter oppnår komparative fortrinn når de besitter en ressurskombinasjon som muliggjør et markedstilbud med høy verdi eller som kan produseres til en lavere kostnad enn konkurrentenes. Det komparative fortrinnet kan overføres til en posisjon i markedet som innebærer et konkurransefortrinn for virksomheten. Videre argumenterte Hunt og Morgan for at dette kan resultere i overlegen økonomisk ytelse. Bedrifter har ulike ressurs sammensetninger, og dette resulterer i forskjellige kostnads- og verdiposisjoner. På bakgrunn av disse antagelsene utviklet Hunt og Morgan (1995) konkurranseposisjonsmatrisen, som illustrert i figur 4.

		Verdiposisjon		
		Lav	Normal	Høy
Kostnads- posisjon	Lav	1	2 Konkurranse- fortrinn	3 Konkurranse- fortrinn
	Normal	4 Konkurranse- ulempe	5 Paritet	6 Konkurranse- fortrinn
	Høy	7 Konkurranse- ulempe	8 Konkurranse- ulempe	9

Figur 4 - Konkurranseposisjonsmatrise (Hunt & Morgan, 1995)

Konkurranseposisjonsmatrisen består av ni ulike plasseringer for bedrifters konkurranseposisjon. Hvilken posisjon bedriften innehar baseres på den relative

ressurskostnaden og oppnådd verdi, sammenlignet med konkurrentene. Den beste posisjonen en bedrift kan inneha er i felt 3, da har bedriften oppnådd et konkurransefortrinn. Årsaken til dette er at bedriften har en høy verdiposisjon, samtidig som kostnadsposisjonen holdes lav. Felt 2 og 6 innebærer også konkurransefortrinn for bedriften, men ikke like sterkt som i felt 3. Felt 5 representerer gjennomsnittsbedriften. Felt 1 og 9 representerer bedrifter med konkurransefortrinn, men i felt 1 kan lave kostnader nøytraliseres av en lav verdiposisjon. I felt 9 kan en høy verdiposisjon nøytraliseres av en høy kostnadsposisjon. Felt 7 er en posisjon som innebærer konkurranseulemppe i form av høye kostnader og lav verdi. Dette gjelder også 4 og 8, men ikke i like stor grad (Hunt & Morgan, 1995).

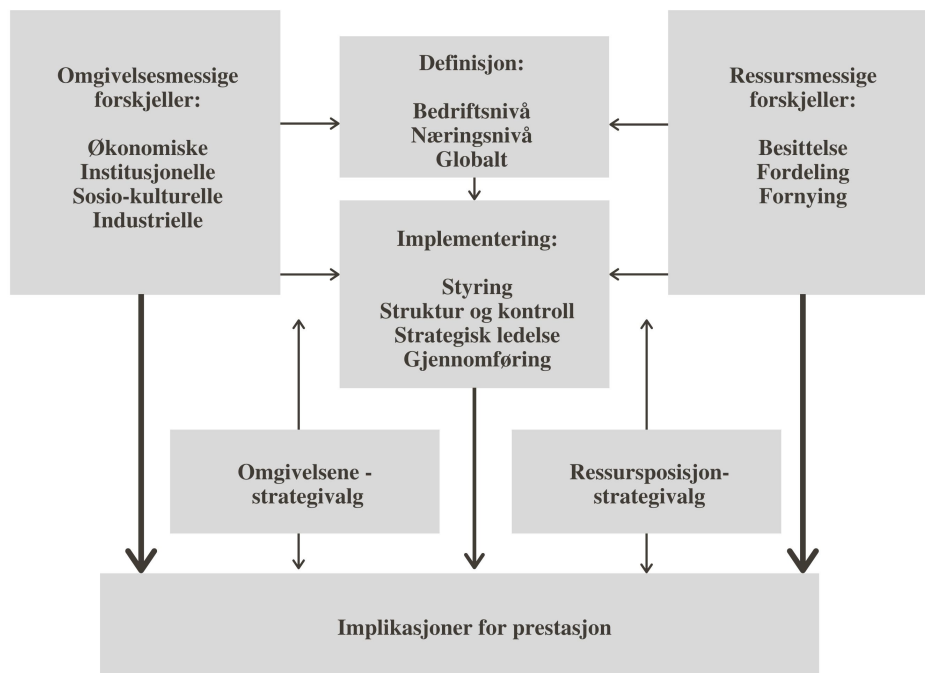
Hunt og Morgan (1995) hevder at konkurranse kan sees på som en kontinuerlig kamp mellom ulike virksomheter, der målet er å skape et komparativt fortrinn for egen virksomhet. Det ønskede målet for virksomheten er en markedsposisjon med konkurransefortrinn, og overlegen økonomisk ytelse. For virksomheter som benytter CATC-rammeverket er det en dynamisk prosess, fordi konkurrenter kontinuerlig vil forsøke å nøytralisere, kopiere og substituere andre bedrifters konkurransefortrinn. Hver enkelt virksomhet har en særegen kombinasjon av ressurser og kapabiliteter som skiller seg fra konkurrentenes, og målet med CATC er å forklare variasjonen i størrelse, omfang og lønnsomhet til virksomheter i ulike industrier (Hunt & Morgan, 1995). Det betyr at en ressurs kan skape komparative fortrinn for én virksomhet, men ikke for konkurrentene, selv om de alle opererer i det samme markedssegmentet.

### **3.7 Teoretisk rammeverk**

Det teoretiske rammeverk for oppgaven tar utgangspunkt i artikkelen *Comparative strategic management: An emergent field in international management* av Luo, Sun & Wang fra 2011. Comparative strategic management, heretter CSM, er et analyseverktøy som kartlegger og måler likheter og ulikheter ved strategiske avgjørelser, forstå kildene til forskjeller, forklare særpreget ved disse atferdsmønstrene, og vurdere og skape ulike strategiske styringsverktøy på tvers av nasjoner. CSM har et bredt omfang, og kan benyttes i ulike sektorer og bransjer. Rammeverket tar hensyn til globaliseringen og det komplekse miljøet i det internasjonale handelsmarkedet, og ved bruk gir det forståelse for hvert enkelt lands konkurransefortrinn sammenlignet med andre land. Videre belyser det hvordan makrokontekster påvirker bedrifters evner, strategier og prestasjoner (Luo et al., 2011, s. 191).



Forklaringsmodellen til Luo et al. (2011) er godt egnet for å undersøke naturgitte ressurser innenfor et gitt land, som for eksempel fiskebestander, og hvordan disse kan benyttes for å skape og opprettholde et konkurransefortrinn. CSM-rammeverket deles opp i fire kategorier: omgivelsesmessige forskjeller, ressurs- og kapabilitetsforskjeller, strategiske forskjeller, og omgivelsesmessige og ressursmessige strategier.



Figur 5 - Nasjonale fortrinn (Luo et al., 2011)

Forklaringsmodellen (figur 5) tar for seg forskjeller i de nasjonale omgivelsene og forskjeller i ressurser og kapabiliteter, og hvordan disse påvirker definisjon og implementering av gitte strategivalg. De omgivelsesmessige og ressursmessige forskjellene, i kombinasjon med intern og ekstern påvirkning, danner grunnlaget for strategiske valg. Omgivelsesmessige forskjeller redegjør for muligheter og trusler for virksomheter på et globalt nivå (Porter, 1990), og ressurs- og kapabilitetsforskjeller viser styrker og svakheter til ulike land (Barney, 1991; Hunt & Morgan, 1995). Samlet sett danner kategoriene i rammeverket et grunnlag for strategivalg (Luo et al., 2011). Alle forholdene påvirker virksomhetens prestasjoner. I de kommende avsnittene redegjøres det for innholdet i kategoriene CSM-rammeverket består av.

### *Omgivelsesmessige forskjeller*

Omgivelsesmessige økonomiske forhold omfatter blant annet ulike ressurser og makroøkonomiske faktorer i det gitte landet, for eksempel tilgangen på naturressurser som fiskebestander. Videre omhandler de institusjonelle omgivelsene landets regulering av lover,

politiske miljø og slike forhold. Et eksempel på dette er nasjonale merkeordninger med egne sertifiseringer og kravsett. Sosiokulturelle forhold viser til betydningen av myke faktorer for næringsutvikling i land og regioner, som for eksempel utdanningsnivå, bruttonasjonalinntekt per person og framtidsutsikter. Avslutningsvis tar de industrielle omgivelsene for seg grad av tilrettelegging for spesialisering, produkt- og prosessbehov, samt hvordan innovasjoner og investeringer støttes (Luo et al., 2011).

#### *Ressurs- og kapabilitetsforskjeller*

Ressursforskjeller er delt opp i tre kategorier: besittelse, fordeling og fornying.

Ressursbesittelse handler om å tilegne seg og beholde viktige ressurser og yteevner. Dette kan for eksempel omfatte drift og distribusjon, samt immaterielle verdier som omdømme, innovasjon og relasjoner. Ressursfordeling ser på hvordan virksomheter benytter seg ulikt av de særegne ressursene gjennom strategivalg knyttet opp mot ekstern og intern dynamikk. For eksempel er det flere kriterier og krav for fordelingen av fiskekvoter. Ressursforskjeller kan sees både på nasjonalt og virksomhetsnivå, da totalkvotene tildeles nasjonen og deretter fordeles disse på aktive fiskere som oppfyller kravene. Avslutningsvis sier ressursfornyning noe om hvordan virksomheter tilegner seg ny kunnskap om ressursene. Dette vektlegger behovet for innovasjoner og dynamiske strategivalg for økonomier i vekst (Luo et al., 2011).

#### *Strategiske forskjeller*

De strategiske forskjellene deles inn i tre kategorier: orientering, formulering og implementering. Strategisk orientering innebærer sammenheng, fokus og retning for strategiske valg som tas av virksomheten basert på faktorer som blant annet framtidsutsikter, risiko og innovasjon. Strategiformuleringen omfatter strateginivå og organisering, for eksempel om det er på et bedriftsnivå eller et globalt nivå. Avslutningsvis ser implementeringen på ulikheter i organisasjonsstruktur, og i hvor stor grad virksomheten underlegges av økonomistyring og eierkontroll. I tillegg ser implementeringsfaktoren på om økonomistyringen er basert på relasjoner eller markedsrelaterte forhold (Luo et al., 2011).

#### *Strategiske valg og implikasjoner for prestasjon*

Ved identifikasjonen av omgivelser, ressurser og strategier, gir CSM-rammeverket mulighet til å kartlegge ulikheter i strategiske valg. Valgene basert på de ulike tilpasningene og implementering av disse vil ha varierende effekt på finansiell prestasjon og konkurransedyktighet. I mange tilfeller blir strategiene utviklet med bakgrunn i spesifikke ressurser og kapabiliteter, for eksempel hvilke produkter en bedrift velger å produsere med

basis i en naturressurs. Prestasjonen i andre markeder og land vil derfor kunne variere, grunnet at andre variabler legges til grunn. Det er derfor nødvendig å velge strategiske tilpasninger på bakgrunn av ressurser og kapabiliteter i henhold til omgivelsene (Luo et al., 2011).

Forklaringsmodellen til Luo et al. (2011) kan benyttes til å redegjøre for strategivalg og implikasjoner for prestasjon for kvalitetsmerket Skrei. Dette gir mulighet til å avdekke mulige barrierer for økt kvantum. I kommende avsnitt drøfter jeg hvordan modellen kan benyttes til å forklare bruken av kvalitetsmerket Skrei.

### *Omgivelsesmessige forskjeller*

Omgivelsesmessige forskjeller omfatter blant annet ulike ressurser og makroøkonomiske faktorer i det gitte landet, deriblant tilgangen på naturressurser. Norge er et av verdens rikeste land, og i europeisk sammenheng har Norge et bruttonasjonalprodukt per innbygger som ligger godt over gjennomsnittet i EU (Statistisk sentralbyrå, 2021). I 1977 opprettet Norge tre økonomiske soner på 200 nautiske mil, deriblant en økonomisk sone rundt det norske fastland. Rettsordningen for den økonomiske sone er nedfelt i FNs Havrettskonvensjon av 10. desember 1982, jf. konvensjonens art. 56 (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014a). Opprettelsen av denne økonomiske sonen førte til at Norge fikk eksklusive rettigheter på fiskebestandene innenfor sonen. Dette ga Norge rettigheter på viktige kommersielle fiskebestander, deriblant skreien. På bakgrunn av vandringsmønsteret til nordøstarktisk torsk har Norge et internasjonalt fiskerisamarbeid med Russland, der kvoten deles mellom de to landene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014b). Vandrings- og gyttemønsteret til skreien er gunstig for Norge som fiskerinasjon, da den er inne i kystnært, norsk territorium i perioden verdien av råstoffet er størst. I tillegg er selve landets geografiske plassering en viktig faktor, da Norge har kort transportvei til viktige markeder innenfor EU. Eksempler på dette er Danmark, Spania, Frankrike og Tyskland (Norges sjømatråd, 2019a). Norges handelsposisjon gjennom EØS-avtalen sikrer tilgang til store, viktige eksportmarkeder. Bakgrunnen for deltagelsen i EØS-avtalen var å avvikle handelsblokkeringer, der nasjonale grenser ikke skal hindre handel og investeringer (Regjeringen, 2021).

Videre omhandler de institusjonelle omgivelsene landets regulering av lover, politiske miljø og andre lignende forhold. Norsk fiskeriforvaltning og den fiskeribaserte verdikjeden er regulert av et stort antall lover, forskrifter og andre reguleringer som utgjør et komplisert rammeverk for sjømatindustrien. Regelverket håndheves og forvaltes av Fiskeridirektoratet, et

rådgivende og utøvende organ for Nærings- og fiskeridepartementet. Hovedoppgavene er regulering, rådgivning, tilsyn og ressurskontroll. Fiskeridirektoratet er organet som følger opp og kontrollerer at lovene og reguleringene blir fulgt (Regjeringen, u.å.).

Dagens omfattende regelverk fører til at den fiskeribaserte sjømatindustrien har en liten mulighet til å kontrollere hele verdikjeden. En konsekvens av dette er blant annet at fiskerleddet ikke får tilbakeført viktig markedskunnskap. Sintef (2014) hevder at det kompliserte rammeverket blant annet bidrar til å hemme innovasjon. Videre har industrileddet i tillegg for liten kontroll på kvaliteten på fisken som leveres, og de sesongmessige svingningene i torskefiskeriet synes å være større enn nødvendig.

Avslutningsvis tar omgivelsesmessige forholdene for seg de industrielle omgivelsene, herunder grad av tilrettelegging for spesialisering, produkt- og prosessbehov, samt hvordan innovasjoner og investeringer støttes. Norsk sjømatindustri har i stor grad vektlagt og lykkes best med kostnadsreducerende innovasjoner. Dette har eksempelvis vært i form av skrittvis, inkrementelle innovasjoner gjennomført i samarbeid med leverandører. Derimot har ikke industrien lykkes like godt med verdiøkende innovasjoner, for eksempel knyttet til produkt- og markedsinnovasjoner (Sintef, 2014).

#### *Ressurs- og kapabilitetsforskjeller*

Ressursbesittelse omhandler å tilegne seg og beholde viktige ressurser og yteevner. Dette inkluderer blant annet drift og distribusjon, samt immaterielle verdier som omdømme, innovasjon og relasjoner. Kvalitetsmerket Skrei har Norges sjømatråd som merkevareeier, og de markedsfører og forvalter merkeordningen. Alle pakkeanlegg og eksportører av kvalitetsmerket lisensieres av Norges sjømatråd. Produktkvaliteten sikres gjennom kvalitetsstandarden, samt et uavhengig tredjeparts kontrollorgan, Skreipatroljen, som kontrollerer kvalitetsmerkede produkter, samt praktisering av ordningen. Skreipatroljen består av kontrollører fra Norges Råfisklag (Norges sjømatråd, 2016).

Norges sjømatråd gjennomfører årlige undersøkelser i rundt 30 land verden over. Disse undersøkelsene har inkludert omkring 200 000 mennesker de fire siste årene. Undersøkelsene tar for seg blant annet forbrukertrender, holdninger til fisk og skalldyr, og Norge som sjømatnasjon (Norges sjømatråd, 2019b). Funn fra denne undersøkelsen viser at 41 % av respondentene forbinder Norge med sjømat, og at det globale omdømmet til norsk sjømat har økt betydelig de siste årene og kan karakteriseres som sterkt. Nesten 50 % av respondentene

oppgir at de foretrekker sjømat fra Norge fremfor andre land. På bakgrunn av funnene i disse undersøkelsene kan man trekke konklusjonen om at immaterielle verdier som omdømme kan derfor sees på som god. Som nevnt tidligere i kapittelet har fiskerinæringen vært best på de kostnadsdrivende innovasjonene, og fokuset på produkt- og markedsinnovasjoner har vært svakt. Derimot kan opprettelsen av kvalitetsmerket Skrei sees på som en slik type innovasjon. Den skaper en verdiøkning fordi snittprisen er betydelig høyere enn andre, sammenlignbare torskeprodukter.

Videre ser ressursfordeling på hvordan virksomheter benytter seg ulikt av de særegne ressursene gjennom strategivalg knyttet opp mot ekstern og intern dynamikk. For kvalitetsmerket Skrei benyttes råstoffet på en slik måte at det er mulig å oppnå høyere eksportpris enn sammenlignbare produkter. Dette muliggjør en god oppnåelse av både økonomisk og miljømessig bærekraft, da et mindre volum av kvalitetsmerket Skrei vil gi samme inntjening sammenlignet med et større volum av andre produkter, som for eksempel sløyd, hodekappet skrei uten kvalitetsmerket.

Som tidligere nevnt er det svingninger i torskekvoten fra år til år. Siden kvalitetsmerket Skrei er basert på en naturressurs, er det umulig å kontrollere svingningene i kvoten, men råstofftilgang må allikevel sikres. Det vil derfor være nødvendig for produsentene og eksportørene av kvalitetsmerket Skrei å sikre seg faste, stabile leverandører av råstoff, slik at en kan produsere ønsket volum uavhengig av kvotesvingningene.

### *Strategiske forskjeller*

De strategiske forskjellene deles inn i tre underkategorier: orientering, formulering og implementering. Strategisk orientering innebærer sammenheng, fokus og retning for strategiske valg som tas av virksomheten basert på faktorer som blant annet framtidsutsikter, risiko og innovasjon.

Framtidsutsiktene innebærer et behov for effektiv, bærekraftig matproduksjon. Det vil derfor være hensiktsmessig å satse på råstoff av høy kvalitet, både med tanke på økonomisk og miljømessig bærekraft. Undersøkelser gjennomført av Nofima viser at når fangststørrelsen øker, blir kvaliteten dårligere, mens prisen øker. Dette indikerer at kvantum premieres over kvalitet i førstehåndsmarkedet for fersk torsk per nå (Nofima, 2019). I hvilken grad aktører oppnår bærekraftig vekst er avhengig av ulike faktorer, for eksempel biologi, økonomi, teknologi og politikk. Bertheussen og Dreyer (2019) argumenterte for at den norske

torskeindustrien er låst i en verdidestruktiv volumlogikk, der fokuset har vært å selge store kvantum til lav pris. Som undersøkelsene viser gir de store landingene svært ofte dårligere kvalitet på fisken, noe som igjen påvirker verdiskapingen i næringen. Land som eksempelvis Island oppnår en bedre pris på sin torsk (Björgvinsson, Bertheussen & Dreyer, 2015). Det kan derfor virke som at norske fiskerier ikke klarer å utnytte markedspotensialet til torskeressursen godt nok, og som et resultat av dette kan Norge gå glipp av store eksportverdier (Bertheussen & Dreyer, 2019).

Sjømatbarometeret av PWC (2019) tok for seg flere årsaker til den svake lønnsomheten i fiskerisektoren, eksempelvis et rigid regulatorisk rammeverk, lite vertikal integrasjon, for lite fokus på differensierte markedsstrategier, dårlig råstoffkvalitet som et resultat av valg av fangstverktøy og for lite fokus på høykvalitetsprodukter. En videreutvikling av kvalitetsmerker, som for eksempel kvalitetsmerket Skrei, vil øke fokuset på god råstoffkvalitet, og kunne føre til en endring i hvordan fisket utføres. Nærings- og fiskeridepartementet har fastsatt reguleringene av fisket etter torsk i 2021. Totalkvoten øker fra 324 091 tonn i 2020 til 399 842 tonn i 2021 (Fiskeridirektoratet, 2021). Dette innebærer et potensial for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei inneværende år, avhengig av kvaliteten på landingene.

Når en merkevare baseres på en vill fiskebestand, vil det alltid være en risiko for at biologiske forhold endres, eksempelvis kan bestanden synke slik at kvotene blir mindre, og vandringsmønsteret til arten kan forandre seg. Videre kan relevante nasjonale regler og lovgivning endres, samt at internasjonal handelspolitikk endres, gjennom handel- og tollbarrierer. Et eksempel på risiko er situasjonen med koronapandemien. I perioder har det vært eksportstopp til enkelte land grunnet pandemien. I tillegg er HoReCa et svært viktig marked for kvalitetsmerket Skrei, og dette markedet ble svært hardt rammet av pandemien. Dette kan bidra til at produsert kvantum av kvalitetsmerket Skrei går ned i 2021.

Strategiformuleringen omfatter også strateginivå og organisering, for eksempel om det er på et bedriftsnivå eller et globalt nivå. Kvalitetsmerket Skrei er en nasjonal merkeordning eid av Norges sjømatråd. En stor andel av produktene eksporteres, og selges på det globale markedet. Av denne årsak må både norsk og internasjonal lovgivning følges.

#### *Strategiske valg og implikasjoner for prestasjon*

Etter at omgivelsene, ressursene og strategiene er identifisert, gir CSM-rammeverket mulighet

til å kartlegge ulikheter i strategiske valg. Strategiene er utviklet med bakgrunn i spesifikke ressurser og kapabiliteter til Norge som sjømatnasjon, mer spesifikt hvordan torskebestanden kan benyttes best mulig til kvalitetsmerket Skrei. Målet er å skape og opprettholde konkurransefortrinn for kvalitetsmerket. De strategiske valgene er basert på de ulike tilpasningene for torskebestanden og kvalitetsmerket, og implementering av disse vil ha varierende effekt på finansiell prestasjon og konkurransedyktighet. Det er nødvendig å velge strategiske tilpasninger på bakgrunn av ressurser og kapabiliteter i henhold til omgivelsene (Luo et al., 2011). Det vil si at Norges sjømatråd som er merkevareeier må analysere omgivelser og ressurser før strategiske avgjørelser fattes. For eksempel gjennomfører de omdømmeundersøkelser for norsk sjømat, for å avdekke hvilke markeder annonser og kampanjer skal rettes mot. I tillegg sørger sertifiseringen av merkevareordningens produsenter og eksportører for at kvaliteten er lik hos alle, samt at kvalitetsstandarden følges.

## 4 Metodisk tilnærming

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for den metodiske tilnærmingen som benyttes i studien. Dette innebærer en gjennomgang av valgt forskningsdesign, samt metode for innsamling av data og hvordan data er analysert. Valgt forskningsdesign bygger på empiriske funn, samt oppgavens teoretiske perspektiv. Innledningsvis presenteres empirisk kontekst, deretter studiens arbeidshypoteser, og avslutningsvis valgt forskningsdesign og metode.

### 4.1 Empirisk kontekst

Norge er Europas største fiskerinasjon, og verdens niende største fiskerinasjon (FAO, 2020). Fiske og fangst har i lang tid vært grunnlaget for arbeid og bosetting langs kysten. Norges plassering og den lange kystlinjen mot Norskehavet og Barentshavet gir norske fiskere eksklusiv tilgang til flere store, kommersielt viktige artsbestander. Flere av artene har et vandringsmønster som bringer dem inn til norske farvann, fordi strømforhold og topografi bidrar til at havområdene utenfor Norge er blant verdens aller mest produktive. Dette fører til at fiskerne ofte har kort vei til fisken, og dermed kan de levere råstoff til landindustrien kort tid etter landing.

Flere tradisjonelle produkter av fisk er viktige eksportartikler for Norge. Tørrfisk og klippfisk er blant Norges eldste og største eksportartikler. Suksessen til disse produktene ville ikke vært mulig uten naturgitte fortrinn, som de gunstige værforholdene for denne type produksjon i Nord-Norge og på Vestlandet (Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening, 2012).

I 2020 eksporterte Norge 2,7 millioner tonn sjømat til en verdi av 105,7 milliarder kroner. Eksporten av hvitfisk hadde en verdi på 16 milliarder kroner. Torsk er driveren i hvitfisksektoren, og står for 60 prosent av samlet verdi. Dette tilsvarer en eksport av torsk på 172 000 tonn i 2020, og en verdi på 9,6 milliarder kroner. Videre var det et fall i volum på 4 prosent. Sjømatanalytikere i Norges sjømatråd ser på covid-19 som årsaken til fallet i eksportvolumet for torsk (Norges sjømatråd, 2021a).

Den nordøstarktiske torsken er en av de viktige kommersielle artene som har et vandringsmønster som bringer de inn i norske farvann i den tidsperioden markedsverdien deres er størst. Arten står for over 90 prosent av norsk torskefangst, og er vår viktigste kommersielle torskebestand. Bestanden er den største i verden og regnes som en av verdens best forvaltede bestander (Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening, 2012). Det er denne arten vi kjenner som skrei, som hver vinter kommer til kysten av Lofoten og Vesterålen for å



gyte, etter at den har svømt tusenvis av kilometer fra beiteområdene i Barentshavet. Fisket på skrei er et sesongbasert fiskeri der store deler av fangsten landes fra januar til april årlig. Bertheussen et al. (2020) ser på fordeler og ulemper med sesongbaserte fiskeri:

*“...In several of the world’s largest fisheries migration patterns induce seasonal harvesting triggered by fixed fluctuations in catch per unit effort. If the character of the migration pattern also includes that the most valuable part of the fish stock in short and predictable part of the year, migrate from high seas to areas close to the shore, the economic incentive for seasonal harvesting is strong. This explains the rationality of seasonality... There are many advantages with seasonal fishing, such as low harvesting costs, high catch rates, large fish sizes, and access to valuable by-products like liver and roe. However, the quality of the fresh cod landed varies, and poor quality propagates throughout the value chain. It affects the post-harvest production schedules, that is, their labor input, fish yield, production flexibility, and thus the costs of production. Finally, poor quality of the raw material affects the value of the end products, and for the fresh fish market, quality variations lead to reduced predictability” (Bertheussen et al., 2020, s. 1.).*

Kystflåten lander cirka 90 % av sine torskekvoter i løpet av det sesongbaserte vårtorskefisket i Nord-Norge. En studie av Henriksen og Nyrud (2019) viser at kvaliteten på landingene varierer i stor grad, og når kvaliteten relateres til fangstredskap oppnår juksa best kvalitet, line nest best, snurrevad nest dårligst og garn dårligst. Derimot avdekkes det at ved kontroll opp mot fiskestørrelse oppnår snurrevadorsk best førstehandspris. I tillegg øker prisen med økende fangst, selv om andelen av dårlig kvalitet øker når fangstene blir større. Dette tyder på at kvantum belønnes i større grad enn kvalitet, og gir et grunnlag for å hevde at det er fravær av en fungerende sammenheng mellom pris og kvalitet (Henriksen & Nyrud, 2019).

Torskesektoren har hatt svak lønnsomhet over tid, og Nofima gjennomførte i 2011 til 2015 et femårig forskningsprogram kalt «Økt lønnsomhet i torskesektoren» med målsetting om å avdekke utfordringer og muligheter. Prosjektets analyser peker på flere sentrale utfordringer i torskesektoren. Disse er oppsummert i boken Fisken og folket (2016):

- Krevende biologiske forhold, og som et resultat av dette er det store svingninger i kvoter, kvalitet og tilgjengelighet.
- Dårlig samspill mellom de ulike leddene i verdikjeden.

- Kravet om miljømessig bærekraft resulterte i en lukking av fiskeriene og fjerning av subsidier, noe som kan skape en konflikt mellom økonomisk og sosial bærekraft.
- Lukkede fiskerier og strukturering har ført til sterk økning av verdien av fiskerettigheter. Dette gir utfordringer når det gjelder fordeling av disse.
- Globaliseringen fører til endret lokalisering av ledd i verdikjeden (for eksempel foredlingsleddet), der deler av produksjonen flyttes til land med lavere kostnader.
- Internasjonal konkurransekraft, der Norge som høykostland konkurrerer i den åpne, globale økonomien om kunder, arbeidskraft og kapital (Iversen, 2016).

Til nå er det avdekket en rekke naturgitte fordeler med tanke på vandringsmønsteret hos kommersielle arter, for eksempel hos skreien. I tillegg har vi en rekke markedsfordeler knyttet opp mot opprinnelse. Det norske opphavet er attraktivt i det globale markedet. Norges kombinasjon av natur, kultur og forvaltning fremmes i markedsarbeidet, og som et resultat plasseres den norske sjømaten i verdensklasse, både når det kommer til kvalitet, tradisjon og bærekraft (Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening, 2012). Dette kan sees gjennom blant annet Norges sjømatråds globale markedsføring av Norge som sjømatnasjon, der det ofte blir lagt vekt på rene, kalde hav og et utfordrende klima.

#### **4.1.1 Markedssituasjon og trender**

Viktige markeder for eksport av skrei er blant annet Spania, Frankrike, Tyskland og Danmark. Ifølge sjømatutsendinger hos Norges Sjømatråd er det spanske markedet opptatt av opprinnelse og hvordan produktet blir behandlet. Som et resultat av dette har markedet en høyere betalingsvilje, og godtar en høyere pris for varer med kvalitetsmerking. Den samme trenden finner sted i Frankrike og Tyskland. De er opptatt av naturlige ingredienser, og har et bevisst forhold til mat og matens historie. Dette fører til at historien om skreiens gytevandring gjennom det kalde, norske havet, og hvordan fiskebåtene benytter seg av tradisjonelle fangstmetoder, som samlet sett gjør merkevaren kvalitetsmerket Skrei attraktiv i disse markedene (Norges sjømatråd, 2018).

Eksport av kvalitetsmerket skrei har hatt en stor utvikling i det spanske markedet. I 2016 eksporterte Norge 520 tonn skrei til en verdi av 18,6 millioner kroner. I 2020 var volumet økt til 1 263 tonn, mens verdien var økt til hele 57,8 millioner kroner. Spania er dermed det største markedet for kvalitetsmerket skrei (Norges sjømatråd, 2021b).

I tillegg til Spania og Frankrike går en stor andel av kvalitetsmerket Skrei til transitland, herunder Danmark, som selger den videre til et tredje land (Norges sjømatråd, 2018). Nå i 2021 er markedet for kvalitetsmerket Skrei forandret grunnet covid-19-pandemien. Koronarestriksjonene fører til at hoteller og restauranter i hele Europa holder stengt, og viktige markeder faller dermed bort. Kun tre prosent av fisken som landes i Norge går til norske forbrukere, så det er dermed kritisk for næringa å få eksportert produktene. For januar og februar 2021 ser vi en nedgang i verdi av norsk torskeeksport (Norges sjømatråd, 2021c).

#### **4.1.2 Institusjonelle rammeverk**

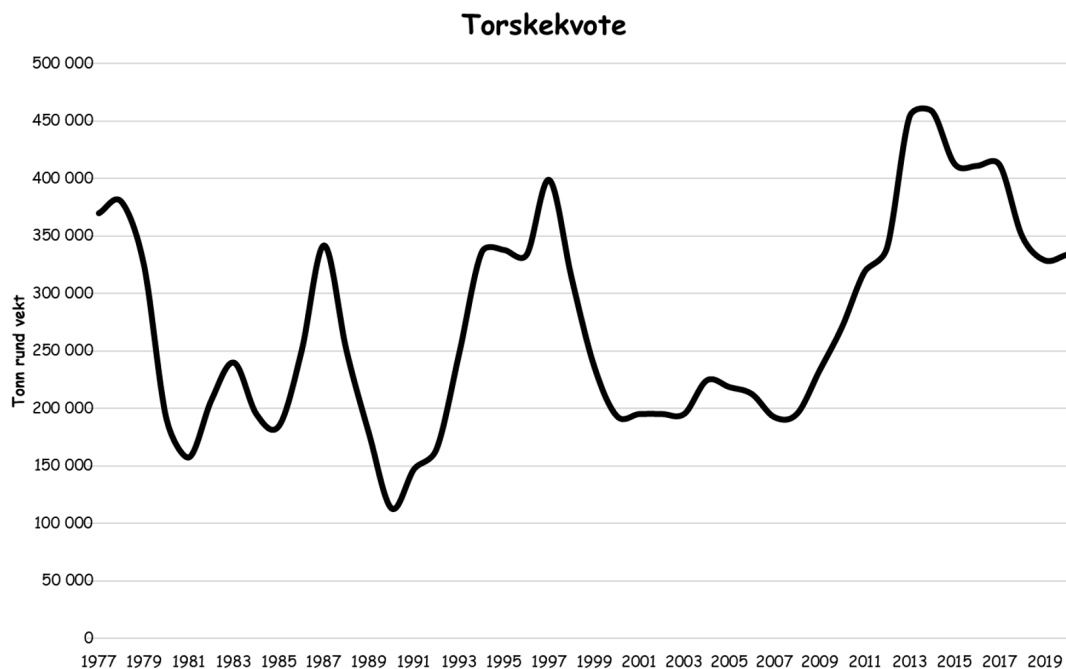
Det finnes en rekke institusjonelle rammeverk som må hensyntas for å drive med fiskeri i Norge. I avsnittene nedenfor redegjøres det for de viktigste av disse.

Fiskesalslagslova (2013) regulerer omsetningen av fisket i Norge. Førstehåndsomsetning er definert som den første omsetningen en fisker oppnår på råstoffet etter landing. All førstehåndsomsetning av fisk må skje gjennom, eller med godkjenning av, et fiskesalgslag. Det er kun fiskere og organisasjoner for fiskere som kan være medlem i et fiskesalgslag.

I tillegg vil Deltakerloven (2000) begrense grad av vertikal integrering i fiskeindustrien. I henhold til Deltakerloven kan landindustrien maksimalt eie 49% av en fiskebåt. For å få ervervstillatelse, må søker ha drevet med fiske eller fangst i minst tre av de siste fem årene. Videre er reguleringene slik at et selskap bare har rett til å fiske dersom personer som oppfyller ervervstillatelsen har mer enn 50% eierinteresse og tilsvarende kontroll over virksomheten. Søknaden om ervervstillatelse gjelde et bestemt fartøy, og dette kan være et tidligere merkeregistrert fiskefartøy, nybygg, fartøy som skal importeres eller lignende. Fartøyet må være egnet og utrustet til å drive fiske og fangst (Ervervstillatelsesforskriften, 2012). Formålet med Deltakerloven er blant annet å tilpasse fangstkapasiteten til ressursgrunnlaget for å sikre en bærekraftig utnyttelse av de marine ressurser. Videre er formålet også å øke lønnsomheten og verdiskapingen i næringen for å sikre bosetning og arbeidsplasser i kystdistriktene.

I tillegg til de overnevnte faktorene må kvotene hensynstas. Det internasjonale havforskningsrådet (International Council for the Exploration of the Sea), heretter ICES, er en mellomstatlig organisasjon med hovedformål å fremme forskning og gi råd om det marine økosystemet. Målet er å sikre bærekraftig forvaltning, bevaring og bruk av marine ressurser. ICES er bygd opp av et nettverk av forskere som representerer marine institutter fra hele

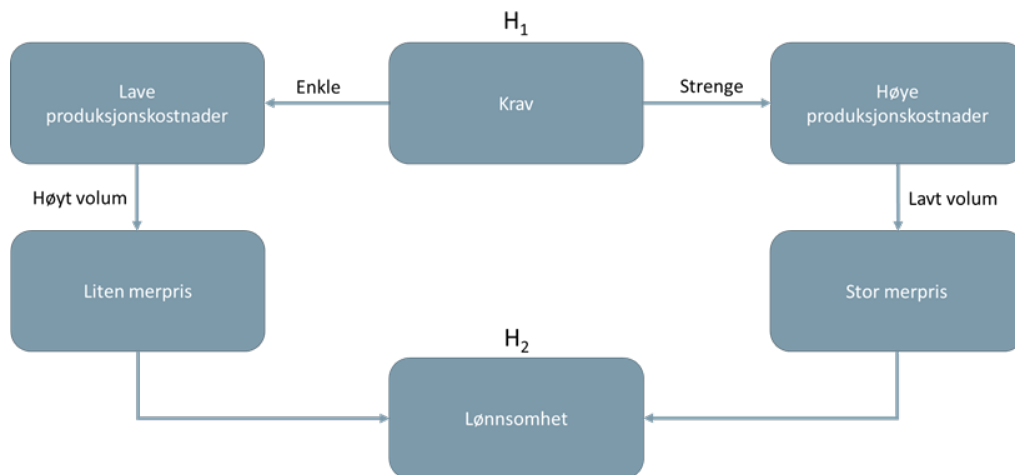
verden, deriblant fra Norge. ICES råder nasjoner om hvordan tilrettelegge for en bærekraftig bruk og beskyttelse av arter og det marine økosystemet, basert på vitenskapelige beregninger gjort av de ulike ekspertgruppene (ICES, u.å.). Dette utgjør grunnlaget for totalkvotene (Total allowable catch - TAC) for ulike arter. Totalkvotestørrelsen avhenger også av forhandlinger der bestanden deles mellom land. Videre er totalkvoten fordelt på fartøyskvoter, hvor ulike redskaper får en viss andel av TAC. Kvotestørrelsen for torsk svinger fra år til år, som illustrert i figur 6. Årsaken til dette er at det er en biologisk ressurs som påvirkes av ulike faktorer. Denne biologiske ressursen danner grunnlaget for en global handelsvare, herunder kvalitetsmerket Skrei, og tilgangen på råstoffet er grunnleggende for å kunne produsere kvalitetsmerket Skrei.



Figur 6 – Årlig torskekvote i perioden 1977-2019 (Dreyer, pers. kommunikasjon, 2020)

## 4.2 Forklaringsmodell

Studiens teoretiske perspektiv og empiriske kontekst danner grunnlaget for forklaringsmodellen i figur 7. Denne forklaringsmodellen kan benyttes til å forklare hvordan merkekrav og produksjonskostnader påvirker lønnsomheten til en merkeordning for matvarer. Modellen kan oversettes til kvalitetsmerket Skrei, og kan dermed være med på å forklare barrierer for økt volum.



Figur 7 - Forklaringsmodell for verdi av matmerker

Modellen tar utgangspunkt i kravene tilknyttet en merkeordning. Er kravsettet enkelt å følge medfører dette lave produksjonskostnader for produsenten. Lave produksjonskostnader muliggjør et høyt volum i produksjonen, men med en liten merpris for produsenten. Dette påvirker lønnsomheten for matmerket. Ved strenge produksjonskrav oppstår høye produksjonskostnader, noe som fører til et lavere volum produsert. Dette gir en større merpris, som igjen påvirker lønnsomheten. Et produkt med høye produksjonskostnader må ha en høyere utsalgspris. Produkter med lave produksjonskostnader og liten merpris må selge et større antall enheter for å oppnå samme bruttofortjeneste, sammenlignet med dyrere produkter. Lønnsomhetsresultatet avhenger av hvor stor fortjenesten på produktet er.

For kvalitetsmerket Skrei er det en rekke, strenge produksjonskrav i henhold til kvalitetsstandardene, noe som potensielt fører til høye produksjonskostnader. Som redegjort for tidligere i studien blir i gjennomsnitt 5000 tonn, tilsvarende 3 %, av torskelandingene i perioden, benyttet til kvalitetsmerket Skrei årlig. Dette er et lavt volum, men produktet oppnår høye priser ut mot kjøper sammenlignet med andre lignende produkter av torsk.

### 4.3 Arbeidshypoteser

På bakgrunn av studiens teoretiske tilnærming og empirisk kontekst, har jeg utviklet en rekke arbeidshypoteser. Arbeidshypotesene er antagelser som fremsettes som foreløpige forventninger med utgangspunkt i analysens teoretiske perspektiv. De testes gjennom innhentet statistikk og gjennomførte intervjuer. Den kvalitative og kvantitative dataen gir grunnlag til å trekke en konklusjon, gjennom å bekrefte eller avkrefte de ulike hypotesene. Hypotesene er bygd opp slik at noen kan bekreftes eller avkrefte ved bruk av kvalitativ

metode, mens andre baseres på kvantitative opplysninger som for eksempel næringsstatistikk fra Norges Råfisklag og Norges sjømatråd. Arbeidshypotesene gir grunnlag for å trekke slutninger på hva som er de ulike forklaringsfaktorene for barrierene for økt volum av kvalitetsmerket Skrei.

For å produsere og eksportere kvalitetsmerket Skrei, må produsenter og eksportører godkjennes av Norges Sjømatråd. I tillegg kan kvalitetsmerket Skrei kun brukes på fangst av gytmoden skrei som er behandlet og pakket etter bestemte krav beskrevet i kvalitetsstandarden NS 9406. Kvalitetsstandarden er omfattende, og inkluderer blant annet aspekter som tidspunkt for landing, størrelse, råstoffkvalitet, bearbeidelse og pakking. Arbeidshypotese 1 tar for seg om disse kvalitetskravene er for strenge, og dermed vanskelige å oppfylle i et praktisk fiske.

**Arbeidshypotese 1:** *Kvalitetskravene for kvalitetsmerket Skrei er for strenge*

Nordøstarktisk torsk kan anvendes til mange produkter. En forklaring på at det pakkes lite torsk med Skreimerket kan derfor være at dette produktet gir lavere dekningsbidrag enn alternative produkter. Dekningsbidraget forklarer hvor stor del av salgsinntektene som er igjen til å dekke de faste kostnadene, og som kan bli en eventuell fortjeneste. Dårlig lønnsomhet kan være en forklaringsfaktor for at andre produkter prioriteres av produsenter og eksportører, og dermed blir det ikke vekst i kvantum av kvalitetsmerket Skrei.

**Arbeidshypotese 2:** *Dårlig lønnsomhet er årsaken til et lavt kvantum av kvalitetsmerket Skrei*

Som redegjort for i 4.1 *Metodisk tilnærming* kan råstoffkvaliteten variere i sesongbaserte fiskerier. Kvaliteten på råstoffet følger verdikjeden og påvirker endeproduktet. Det er derfor relevant å undersøke hvordan eksterne biologiske forhold kan forklare prestasjonsforskjeller (Luo et al., 2011). Det betyr at landingsmønster og sesongprofil til det gitte fiskeriet påvirker de avhengige faktorene – i dette tilfellet volum av kvalitetsmerket Skrei. Arbeidshypotese 3 tar for seg om råstoffkvaliteten på skreien er en forklaringsfaktor for barrierer for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei.

**Arbeidshypotese 3:** *Landingene av torsk har for dårlig kvalitet, og bare en liten del kan anvendes til kvalitetsmerket Skrei*

Kun skrei landet i perioden 1. januar til 30. april kan benyttes til kvalitetsmerket Skrei i henhold til kvalitetsstandarden NS 9406. Det er derfor relevant å undersøke om tidspunkt på

landingene kan forklare at Skreimerket er lite brukt. Det vil dermed være et potensielt kvantum som går tapt, da landingene skjer på feil tidspunkt i henhold til kvalitetsstandarden.

**Arbeidshypotese 4:** *En stor del av torskelandingen skjer utenfor perioden 1. januar til 30. april, og kan derfor ikke benyttes til kvalitetsmerket Skrei*

#### **4.4 Valg av forskningsdesign og metode**

Yin (2003) definerer valg av forskningsdesign som «logikken som linker dataene man skal samle inn og det som skal konkluderes til studiens problemstilling». Forskningsdesignet skaper grunnlaget for hvordan problemstillingen skal belyses og deretter besvares. Temaet for oppgaven er barrierer for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei, og problemstillingen i oppgaven er hvorfor en så liten andel av torskelandingene går til produksjon av kvalitetsmerket Skrei. For å undersøke dette fenomenet har jeg valgt å benytte meg av en todelt metodisk tilnærming. Det innebærer at jeg har innhentet kvantitativ sekundærdata, samt gjennomført en rekke intervjuer av relevante aktører. Denne tilnærmingen beskrives av Blaikie (2010) som blandede metoder, «mixed methods». Årsaken til dette valget er at det kan oppstå et behov for å forklare de kvantitative resultatene ved bruk av kvalitative metoder (Blaikie, 2010; Bryman & Bell, 2015).

Problemstillingen besvares gjennom en rekke arbeidshypoteser. En må opparbeide dyp kunnskap om fenomenet for å kunne svare på arbeidshypotesene, og deretter problemstillingen. Dyp kunnskap innhentes ved bruk av kvalitativ metode, herunder dybdeintervjuer med relevante informanter i næringen i ulike faser av verdikjeden, samt merkevareeier Norges sjømatråd.

#### **4.5 Datainnsamling**

Innledningsvis ble det innhentet kvantitative data for landinger av torsk og eksport av kvalitetsmerket Skrei. Disse sekundærdataene ble brukt som et bakteppe ved utformingen av en intervjuguide for innhenting av primærdataene. Primærdataen ble samlet inn ved bruk av kvalitativ metode. Flere dybdeintervju ble gjennomført med sentrale aktører innenfor næringa. I de kommende avsnittene redegjøres det for metodiske valg, begrunnelsen for disse valgene og prosessen for datainnsamlingen.

Datainnsamlingen for studiet er todelt. Den kvantitative delen består av statistisk sekundærdata, og den kvalitative av dybdeintervjuer med en gruppe respondenter bestående

av aktører i foredlingsleddet i fiskerinæringen i Norge. I tillegg er det gjort et dybdeintervju med merkevareeier av kvalitetsmerkeordningen.

For å sortere og presentere sekundærdata, herunder statistikk for torskelandinger, eksport-, og landinger, er Microsoft Office Excel benyttet. Statistikken er bearbeidet gjennom bruk av Pivot-tabeller, og presentert gjennom figurer som for eksempel sektordiagram. En Pivot-tabell oppsummerer og beregner nøkkeltall på data, og egner seg godt til å trekke ut informasjon av store datamengder. Med utgangspunkt i det teoretiske bakteppet og empirisk kontekst for studien, er dataene sortert og presentert på en måte som er hensiktsmessig for å kunne besvare problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Tabellene og fremstillingene deretter, har forenklet behandlingen og tolkningen av sekundærdataene. Jeg har valgt å benytte en tidshorisont på 6 år for all statistikken anvendt i studien. Dette er gjort på bakgrunn av opprettelsen av egen tolltariff for skrei i 2015 (Toll- og avgiftsdirektoratet, 2014).

## **4.6 Kvantitative data**

I dette kapitlet presenteres metode benyttet for innsamling av kvantitative data. Kvantitativ metode er en forskningsmetode som befatter seg med tall og det som er målbart. Dermed vil kvantitativ data være forankret til spesifikke variabler knyttet opp mot studiens tema.

Variablene kan dermed uttrykkes som tallverdier, og resultatene kan presenteres gjennom blant annet tabeller og statistiske mål som for eksempel gjennomsnitt (Kaiser, 2015).

### **4.6.1 Landingsstatistikk**

Landingsstatistikken er hentet fra Norges Råfisklag. Datamaterialet er fra årene 2015 til 2020, og består av landingsmåneder, fangstverdi, antall tonn landet og kilopris (tabell 1). Prisen er den fangstflåten oppnår ut mot landindustrien. Jeg presiserer at dataene ikke begrenser seg til landing av skrei, men all torsk landet i gitt periode. Landingsstatistikken belyser deler av den uavhengige omgivelsesmessige variabelen i begrepsmodellen, og brukes for å analysere om eksterne biologiske forhold påvirker oppnåelse av eksportpris. Hensikten med å inkludere landingsstatistikk i denne analysen er å vise andelen av landingene som går til eksport av kvalitetsmerket Skrei.



Tabell 1 – Ferske torskelandinger i tidsperioden januar til april 2015 til 2020

	2015			2016			2017		
Landingsmåned	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg
Januar	200 494	17 799	11,26	191 663	13 459	14,24	168 029	9 988	16,82
Februar	452 188	39 997	11,31	832 189	59 520	13,98	799 187	50 827	15,72
Mars	949 439	89 195	10,64	1 124 807	81 256	13,84	1 377 077	91 666	15,02
April	569 036	52 586	10,82	545 598	39 386	13,85	627 032	42 304	14,82
<b>Totalt</b>	<b>2 171 157</b>	<b>199 577</b>	<b>11,00</b>	<b>2 694 257</b>	<b>193 621</b>	<b>13,97</b>	<b>2 971 325</b>	<b>194 785</b>	<b>15,59</b>
	2018			2019			2020		
Landingsmåned	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg
Januar	289 236	16 329	17,71	302 743	14 426	20,99	390 024	15 880	24,56
Februar	865 993	51 346	16,87	655 989	32 129	20,42	836 138	36 129	23,14
Mars	1 266 455	74 115	17,09	1 464 035	69 104	21,19	1 306 117	55 709	23,45
April	639 725	37 550	17,04	824 921	39 208	21,04	988 116	44 865	22,02
<b>Totalt</b>	<b>3 061 409</b>	<b>179 340</b>	<b>17,17</b>	<b>3 247 688</b>	<b>154 867</b>	<b>20,91</b>	<b>3 520 395</b>	<b>152 583</b>	<b>23,29</b>

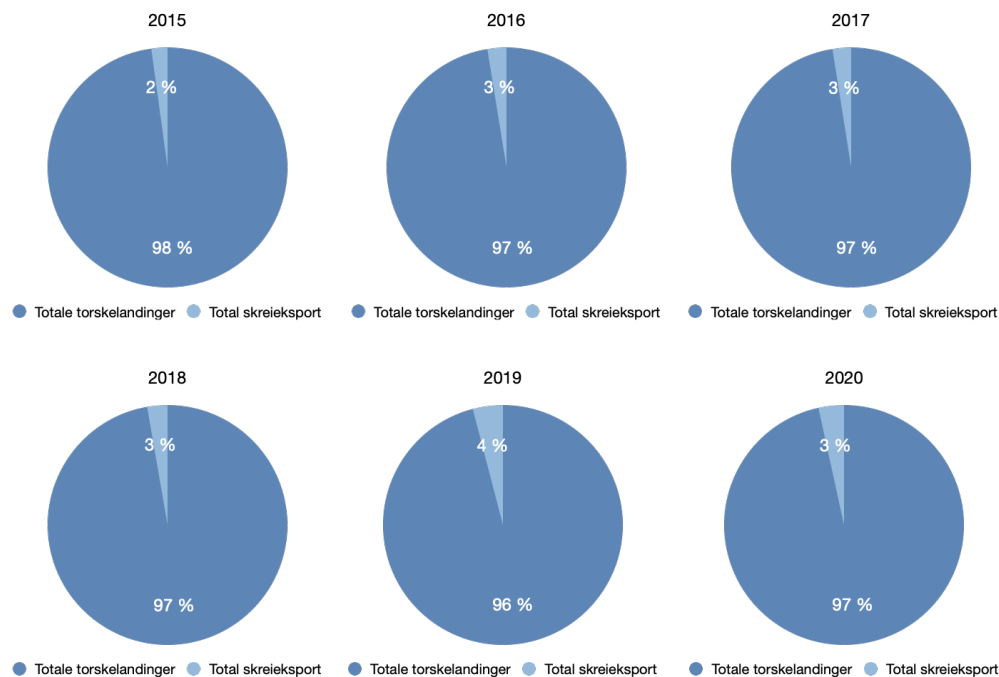
#### 4.6.2 Eksportstatistikk

Hvor stor andel av torskelandingene som går til eksport av kvalitetsmerket Skrei utgjør kjernen i analysen. Eksportdata i perioden 2015 til 2020 er hentet fra Norges sjømatråd. Eksportstatistikken består av fangstverdi, rundvekt og kilopris, samt landingsmåned og år.

Tabell 2 - Månedlig eksport av skrei i tidsperioden januar til april 2015 til 2020

	2015			2016			2017		
Landingsmåned	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg
Januar	18 075	445	40,65	33 379	689	48,41	20 713	388	53,35
Februar	43 546	1390	31,34	74 262	2 096	35,44	70 368	1 897	37,09
Mars	48 383	1706	28,37	54 243	1 632	33,23	61 104	1 842	33,17
April	24 086	902	26,69	22 707	678	33,48	28 613	868	32,95
<b>Totalt</b>	<b>134 090</b>	<b>4443</b>	<b>31,76</b>	<b>184 591</b>	<b>5095</b>	<b>37,64</b>	<b>180 798</b>	<b>4995</b>	<b>39,14</b>
	2018			2019			2020		
Landingsmåned	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg	Fangstverdi (1000 kr)	Rundvekt (tonn)	Pris NOK/kg
Januar	29 690	597	49,76	49 499	918	53,90	61 725	1 017	60,70
Februar	65 969	1 779	37,09	85 208	1 932	44,11	86 076	1 859	46,31
Mars	68 461	1 857	36,86	100 133	2 381	42,05	81 322	1 794	45,32
April	32 105	799	40,16	55 146	1 318	41,84	33 322	751	44,39
<b>Totalt</b>	<b>196 225</b>	<b>5032</b>	<b>40,97</b>	<b>289 986</b>	<b>6549</b>	<b>45,47</b>	<b>262 445</b>	<b>5421</b>	<b>49,18</b>

Eksporstatistikken er benyttet for å illustrere prosentvis andel skreieksport av de totale torskelandingene i tidsperioden 2015-2020 i sektordiagrammene i figur 8.



Figur 8 - Prosentvis andel skreieksport av totale ferske landinger i perioden 2015-2020

Som figuren illustrerer, har total skreieksport ligget på mellom 2-4 % av de totale torskelandingene i perioden 2015 til 2020. Gjennomsnittlig andel skreieksport av torskelandingene er 3 %. Figurene tar utgangspunkt i landingene gjort i skreisesongen, det vil si januar til april årlig.

#### 4.6.3 Begrensninger med sekundærdata

Ekspor- og landingsstatistikken er hentet fra to ulike kilder, og det er dermed fare for at dataene har ulike forutsetninger. Når sekundærdata benyttes, er en av ulempene at jeg ikke har kontroll over kvaliteten på dataene (Bryman & Bell, 2015). Jeg anser derfor at dette kan være en begrensning med de kvantitative dataene som er lagt til grunn i studien. Dette sees blant annet på eksportstatistikken hvor dataene kun inkluderer kvalitetsmerket Skrei, mens landingsstatistikken inkluderer all landing av torsk i perioden. Jeg har valgt å benytte meg av statistikk fra Norges Råfisklag for de totale torskelandingene, og deres ansvarsområde strekker seg fra Nordmøre til og med Finnmark. Det er hensiktsmessig å benytte seg av denne statistikken, da ansvarsområdet deres samsvarer med vandringsmønsteret, herunder gyteområdene til skrei. Når jeg i tillegg begrenser den aktuelle statistikken til månedene januar til april, måneder som samsvarer med vandringsmønsteret til skreien, kan en

konkludere med at store deler av torskelandingene er skrei som har potensiale til å benyttes til kvalitetsmerket.

En annen begrensning med sekundærdataen er at jeg i denne studien kun har fått tilgang til eksportdata for kvalitetsmerket Skrei. Å finne data på samlet produksjon, det vil si eksportvolum samt innenlandskonsum, viste seg å være svært vanskelig. Merkevereieren, Norges sjømatråd, har kun oversikt over eksportert volum av de sertifiserte bedriftene, ikke innenlandskonsum. I samtaler med Norges sjømatråd fremkommer det at en marginal andel (ca. 3 %) går til salg i Norge, det meste eksporteres grunnet etterspørsel og lavt produsert volum. Til tross for begrensningene i dataene jeg har hatt tilgang til, er statistikken tilstrekkelig for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Kildene til sekundærdataene anses som reliable og troverdige kilder. Årsaken til dette er at organisasjonene har høy troverdighet, og jeg legger til grunn at kvaliteten på datasettene er gode nok til å kunne gi pålitelige svar (Bryman & Bell, 2015).

## **4.7 Kvalitative data**

I dette kapittelet presenteres metode benyttet for innsamling av kvalitative data. Kvalitativ metode er en forskningsmetode basert på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi) (NEM, 2009). Kvalitative metoder egner seg godt når man er interessert i dybde og nyanser i det man undersøker (Jacobsen, 2015). Metoden benyttet i denne studien omfatter en systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtaler med flere aktører innenfor næringa.

### **4.7.1 Dybdeintervju**

Dybdeintervju er en mye anvendt metode innenfor kvalitativ forskning. Ifølge Bell, Bryman og Harley (2019) er forskeren opptatt av å se verden gjennom informantens øyne, når dybdeintervju benyttes. Målet er å få innsikt i informantens tanker og erfaringer. Av denne årsak vektlegges informantens tolkning og synspunkt omkring temaene som belyses i intervjuet. Spørsmålene som stilles, og hvordan disse er utformet, avhenger av hvilken type struktur en ønsker å implementere i metoden. Ifølge Bell et al. (2019) er det et skille mellom semistrukturerte intervju og åpne intervjuformer. I det åpne og ustrukturerte intervjuet, benyttes et lite sett med stikkord. Intervjueren kan i slike åpne intervjuer også stille et enkelt spørsmål for å få informanten i gang. Ved semistrukturerte intervjuer benyttes en liste over temaer og spørsmål som er viktig å dekke, noe som kalles en intervjuguide. Intervjuguiden skaper en strukturert ramme for intervjuet gjennom temaer som skal gjennomgås. Temaene og

spørsmålene må ikke stilles i en gitt rekkefølge, noe som gir mulighet til å følge opp med spørsmål som angår uventede temaer. Dette fører til et rikere datamateriale, som belyser tematikk som potensielt sett ikke ville kommet frem i et mer strukturert intervju. Intervjuene må i ettertid transkriberes, og avslutningsvis analyseres.

I den kvalitative datainnsamlingen i studien har jeg benyttet meg av en intervjuguide. Tema for intervjuet og spørsmålene er utformet basert på studiens teoretiske rammeverk og empirisk kontekst. Målet er å få belyst arbeidshypotesene gjennom å bringe frem ny kunnskap og få innsikt i erfaringene til intervjuobjektene. I forkant av intervjuene har informantene fått mulighet til å lese gjennom intervjuguiden.

#### **4.7.2 Utvalg**

I kvalitative metoder er det vanlig å benytte seg av små utvalg ved innsamling av data. Et lite utvalg er godt egnet i en slik sammenheng, fordi innsamlet data er rik på detaljer. I tillegg vil det være svært ressurskrevende å operere med et bredt utvalg i en kvalitativ datainnsamling, da det er kapasitetskrevende med analyse av datamaterialet (Jacobsen, 2015). Utvalget er gjort på bakgrunn av en rekke kriterier. Et overordnet mål er å få et representativt utvalg for produsenter av kvalitetsmerket Skrei. Koronapandemien har ført til at tilgjengelighet ble et viktig kriterium i datainnsamlingen, både med tanke på geografisk posisjon og hvem som har mulighet til å stille opp til intervju i denne perioden. Det ble også nødvendig å gjennomføre deler av datainnsamlingen over telefon, da situasjonen med covid-19 førte til at fysiske møter burde unngås.

Utvalget består av merkevareeier, foredlingsbedrifter som benytter seg av kvalitetsmerket Skrei og foredlingsbedrifter som ikke benytter ordningen. Alle bedriftene er anonymisert i studien. Bedriftene som produserer kvalitetsmerket Skrei ble valgt ut etter anbefalinger fra Norges Råfisklag og Norges Sjømatråd, med begrunnelse i at de er godt kjent med ordningen og har brukt den i flere år. Foredlingsbedriftene inkludert i analysen er lokalisert i ulike geografiske områder, for å kunne belyse eventuelle prestasjonsforskjeller forårsaket av bedriftenes geografiske plassering. Årsaken til at bedrifter som ikke benytter merkevareordningen er med i utvalget, er at jeg ønsker å undersøke og belyse årsaker til at noen bedrifter prioriterer produksjon av andre produkter fremfor kvalitetsmerket Skrei.

Alle foredlingsbedriftene i utvalget er anonymisert i studien. Informantene ønsket en ulik grad av anonymisering, men jeg har valgt å anonymisere alle for å beskytte enkeltpersonene og

bedriftene de representerer (Bryman og Bell, 2015). Alle informantene har godtatt at intervjuet ble tatt opp. De intervjuene som ble gjennomført fysisk er tatt opp med båndopptaker, og de som ble gjennomført over plattformer som Zoom og Teams er tatt opp med programmenes opptaksfunksjon. Dette er gjort for å sikre kvaliteten, og sørge for at sitater gjengis korrekt. Opptak av intervjuene sikrer at transkriberingen blir nøyaktig, og dette styrker reliabiliteten til studiens kvalitative datamateriell (Brinkmann og Tanggaard, 2012).

## 4.8 Datakilder for arbeidshypoteser

Tabell 3 gir en oversikt over hvilke datakilder som benyttes for å teste de ulike arbeidshypotesene. For flere av hypotesene er ulike datakilder benyttet for å belyse ulike aspekter og perspektiver. Dette gir et rikt datamateriell, og dermed et godt grunnlag for å trekke ut fra de empiriske funnene.

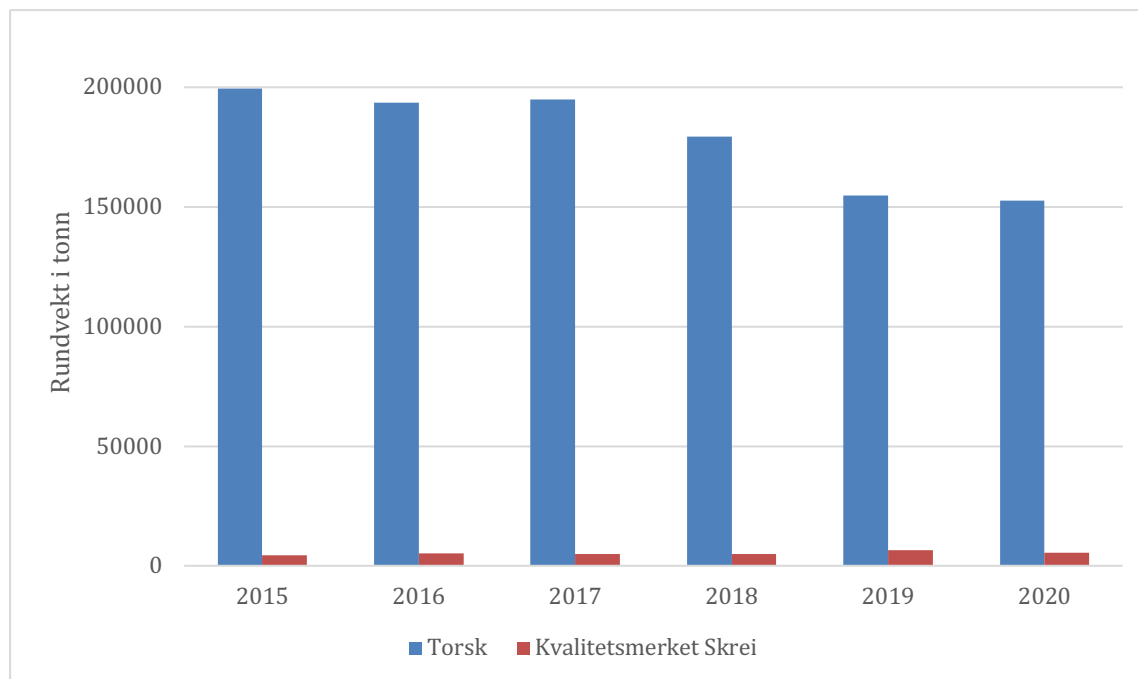
Tabell 3 - Arbeidshypoteser og kilder til datamateriell

Variabler	Arbeidshypoteser	Datakilder	Forventede funn
Organisatoriske forhold	<i>H1: Kvalitetskravene for kvalitetsmerket Skrei er for strenge</i>	Kvalitative intervju med foredlingsbedrifter og merkevareeier	Ja
Økonomiske forhold	<i>H2: Dårlig lønnsomhet er årsaken til et lavt kvantum av kvalitetsmerket Skrei</i>	Kvalitative intervju. Regnskapstall til bedriftene i utvalget	Nei
Kvalitetsvariasjoner	<i>H3: Landingene av torsk har for dårlig kvalitet, og bare en liten del kan anvendes til kvalitetsmerket Skrei</i>	Næringsstatistikk (redskap, kvalitet og volum) for fersk torsk og eksport av kvalitetsmerket Skrei	Nei
Biologiske forhold	<i>H4: En stor del av torskelandingen skjer utenfor perioden 1. januar til 30. april, og kan derfor ikke benyttes til kvalitetsmerket Skrei</i>	Næringsstatistikk (tidspunkt for landinger)	Nei

## 5 Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene fra studien, både kvantitativt gjennom sekundærdata, og kvalitativt gjennom intervjuene. Innledningsvis presenteres resultatene som viser nåsituasjonen til kvalitetsmerket Skrei. Videre presenteres funnene som belyser barrierer for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei gjennom studiens arbeidshypoteser.

Kvalitetsmerket Skrei er en merkeordning for villfanget skrei som er utvalgt, behandlet og pakket etter krav beskrevet i kvalitetsstandarden NS 9406. Norges sjømatråd er merkevareeier, og sørger for en felles markedsføring, forvaltning og produktsikring gjennom kvalitetsmerkeordningen (Norges sjømatråd, 2016). I 2015 til 2020 har total skreieksport ligget på mellom 2-4 % av de totale torskelandingene med et snittvolum på 5255 tonn årlig. Kvalitetsmerkeordningen er basert på en vill fiskebestand, og størrelsen på torskekvoten varierer fra år til år. Som figur 9 viser har det vært en nedgang i landet kvantum av fersk torsk siden 2015, av den årsak at kvoten har blitt mindre. Når en merkeordning baseres på en naturressurs, er variasjon på størrelse av kvoten ikke til å unngå. Når torskekvoten går ned, vil det kunne være vanskeligere å få tilgang på råstoff. En årsak til dette er at norsk fiskeindustri har lav grad av vertikal integrasjon, og foredlingsbedriftene må dermed handle råstoff på det åpne markedet. Høyere grad av vertikal integrasjon kan medføre fordeler som mindre transaksjonskostnader, sikrere tilførsel av innsatsfaktorer, bedre muligheter for koordinering, samt bedre beskyttelse mot nye konkurrenter i markedet på grunn av høyere inngangsbarrierer (Svorken & Dreyer, 2007). Dårlig tilgang på råstoff vil kunne føre til en høyere råstoffpris for pakkeanleggene.



Figur 9 - Ferske torskelandinger og eksportkvantum av kvalitetsmerket Skrei i 2015-2020

Når torskekvoten går ned vil det være hensiktsmessig for foredlingsleddet å produsere et større kvantum av kvalitetsmerket Skrei, da dette er et av de produktene som oppnår høyest pris. Derimot har volumet av kvalitetsmerket Skrei ligger jevnt på rundt 5000 tonn per år, også ved reduserte kvotestørrelser. For å undersøke barrierer for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei ble en rekke intervjuer med foredlingsbedrifter gjennomført. Tabell 3 oppsummerer viktige funn fra intervjuene med bedriftene i studiens utvalg. Utvalget inkluderer både de som pakker kvalitetsmerket Skrei, samt de som ikke gjør det. Årsaken til jeg ønsker å undersøke årsaker til at bedrifter velger å produsere andre produkter enn kvalitetsmerket Skrei, samt sammenligne lønnsomhetstall til bedriftene som benytter ordninga mot de som ikke gjør det.

Tabell 4 - Oppsummering av funn fra intervjuer med foredlingsbedrifter

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5
Benytter kvalitetsmerket Skrei	Ja	Ikke denne sesongen, men er lisensiert	Nei, har pakket tidligere	Ja	Ja
Geografisk plassering	Andenes	Lofoten	Tromsø	Myre	Troms og Finnmark (flere anlegg)
Volum	10-30 % av torskekvantum	0 %	0 %	5-8 % av torskekvantum	I underkant av 5 % av torskekvantum
Merverdi	Høyere pris Bedre markedsadgang	Nei	Nei	Høyere pris tidlig i sesong og ved lite kvantum i markedet	Høyere pris
Redskap	Juksa Line (Snurrevad, garn)	Alle	Garn Line Snurrevad	Juksa Line Snurrevad	Juksa Line
Kostnad	+ 2-3 kr per kg	-	-	+ 2-3 kr per kg	+ 2-3 kr per kg

## 5.1 Organisatoriske forhold

All skrei som pakkes som kvalitetsmerket Skrei må følge kvalitetsstandarden NS 9406.

Kvalitetsstandarden skal sikre at arbeidsutførelse, produksjon og sluttprodukt alltid holder forventet kvalitet. De lisensierte aktørene som pakker og selger skrei under kvalitetsmerket har selv ansvar for at kvalitetskravene er oppfylt. Norges sjømatråd følger deretter opp kvalitetsgarantien gjennom kontroller på system og produkt. Disse kontrollene blir utført av en uavhengig tredjepart kalt Skreipatroljen, som er administrert av Norges Råfisklag.

Kontrollene gjennomføres i alle ledd i verdikjeden, både ved pakkeanlegg, under transport og hos kjøper (Norges sjømatråd, 2015, 2016).



### *Arbeidshypotese 1: Kvalitetskravene for kvalitetsmerket Skrei er for strenge*

Kvalitetsstandarden er omfattende, og stiller krav til faktorer som blant annet størrelse på fisken, temperatur i hele produksjonskjeden, kvalitet, bearbeiding og pakking av råstoffet. Gjennom arbeidshypotese 1 ønsker jeg å kartlegge om foredlingsbedriftene i utvalget oppfatter kvalitetsstandarden som for streng og komplisert. Hensikten er å undersøke om kvalitetsstandarden er en barriere for økt volum.

Informanten fra Norges sjømatråd fortalte at en av deres egne hypoteser for hvorfor kvantum av kvalitetsmerket Skrei ikke øker, er det strenge kravsettet tilknyttet merkeordningen.

Informanten sier blant annet: *«En teori er at enkelte aktører synes at kvalitetsstandarden er for komplisert, og at det tar for mye tid og ressurser for å strukturere seg for å imøtekomme kravene i standardene»*. Videre påpeker informanten at de som merkevareeier sliter med å rekruttere bedrifter til pakking av kvalitetsmerket.

Informantene fra foredlingsbedriftene i utvalget har delte meninger om kvalitetsstandarden og kravsettet knyttet opp mot produksjon kvalitetsmerket Skrei. De som aktivt benytter merkeordningen er fornøyd med standardens innhold, og mener det er viktig med et klart kravsett for å sikre stabil kvalitet på produksjon og sluttprodukt. Derimot mener bedriftene som ikke benytter kvalitetsmerket at kravsettet er en årsak til at ikke flere bedrifter benytter seg av ordningen. Blant annet forklarte informant fra foredlingsbedrift 2 det slik: *«Kravene er for så vidt grei, men det som glemmes er industriens dagligliv og virke. Å drive med utvelgelse av den beste fisken har vi ikke tid til. Vi kan ikke ta oss den luksusen at vi kan bruke så mye tid på dette. Vi må få jobben gjennomført på en kostnadseffektiv måte.»*

Foredlingsbedrift 3 påpekte at det er vanskelig å følge kvalitetsstandarden når stadig flere krav legges til i kravsettet: *«Kvalitetsstandarden i seg selv er grei nok, problemet er at det stadig legges til nye krav. For eksempel kan ikke rygg/bukfinner ha bloduttrekninger, selv om det ikke påvirker kvaliteten på fiskekjøttet i det hele tatt.»*

Det at bedriftene i utvalget opplever kravsettet så ulikt, er et tegn på ulike arbeidsmetoder. Dette kan også tyde på prestasjonsforskjeller på bedriftene i utvalget, der de som har opparbeidet seg gode rutiner og arbeidsmetoder for kvalitetsmerket Skrei lykkes bedre med effektiv produksjon.

## 5.2 Økonomiske forhold

Det er landindustrien og eksportører som benytter seg av kvalitetsmerket Skrei. Norske produsenter som kan søke om å pakke kvalitetsmerket Skrei gjennom lisensieringsordningen til Norges sjømatråd. Bearbeiding av fisk i Norge og dens lønnsomhet har gått jevnt nedover, og gjennom arbeidshypotese 2 ønsker jeg å undersøke om dårlig lønnsomhet i foredlingsleddet kan være en forklaringsfaktor for det lave kvantumet produsert av kvalitetsmerket Skrei.

*Arbeidshypotese 2: Dårlig lønnsomhet er årsaken til et lavt kvantum av kvalitetsmerket Skrei*

I sammenheng med Stortingsmelding 10 (2015-2016) «En konkurransekraftig sjømatindustri» utarbeidet regjeringen en strategi for helårsarbeidsplasser i fiskeindustrien. Her oppsummeres en rekke årsaker til svekket lønnsomhet i landindustrien:

*«Fiskeindustrien har gjennom åra blitt utsett for stadig sterkere konkurranse, kombinert med at den offentlege støtta langt på veg er avvikla. Globalisering og reduserte transportkostnader internasjonalt har medført at sjømatindustrien i aukande grad må konkurrere med sjømatindustrien i andre land både i råvare- og sluttproduktmarknaden. ... At stadig meir av bearbeidinga av norsk sjømat har blitt flytt ut av landet, kan i stor grad lesast som ei naturleg omstilling som følgje av at korkje løner eller lønsemd i sjømatindustrien har vore tilstrekkelege til at ressursane har fått ei tilstrekkeleg avlønning relativt til den alternative verdien deira. Lønsemda i sjømatindustrien som heilskap har over tid vore svak, sjølv om det er skilnader mellom dei ulike sektorane innanfor fiskeindustrien, og også mellom enkeltbedrifter.»*  
(Nærings- og fiskeridepartementet, 2019, s. 6)

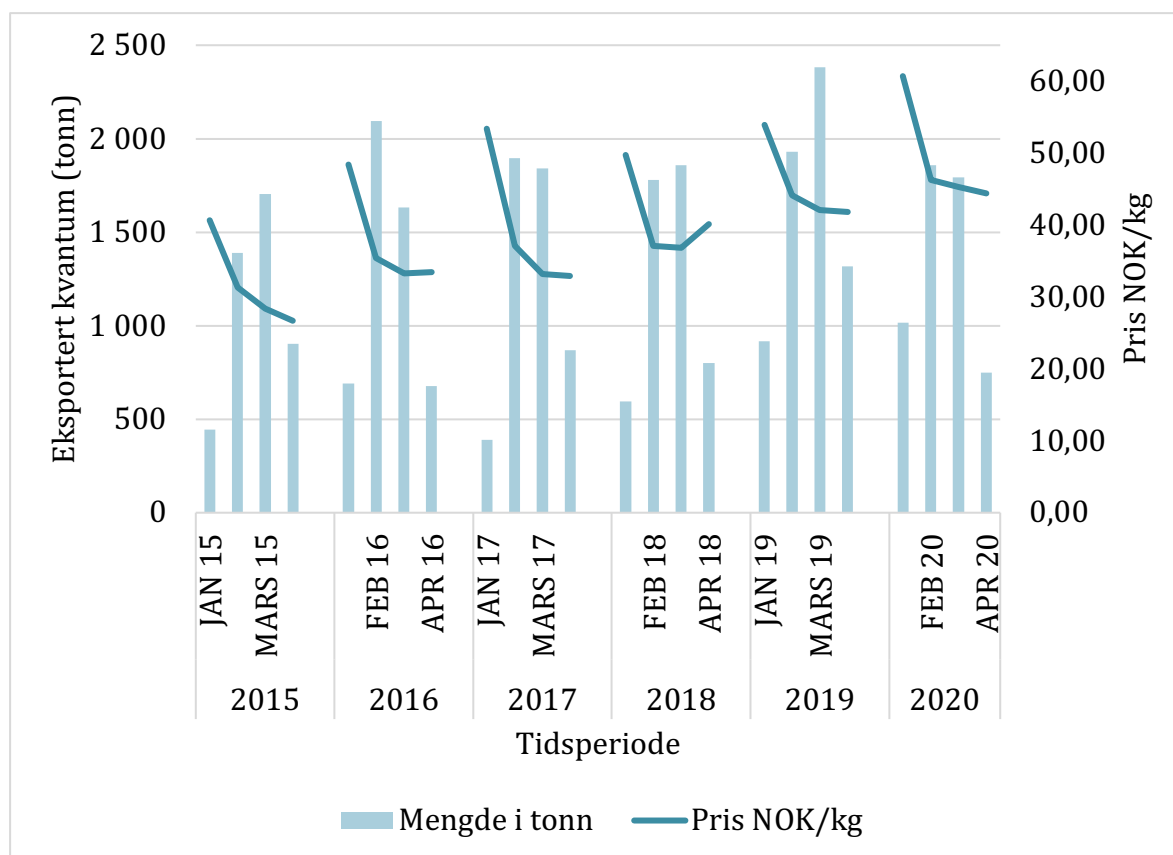
Stadig mer norsk sjømat blir bearbeidet i utlandet, men kvalitetsmerket Skrei kan kun benyttes på skrei pakket i Norge. Informanten i Norges sjømatråd forteller at de nå vurderer å revidere kvalitetsstandarder. «Vi er i en prosess der vi ser på bruken av skreimerket og veien videre. Der er en målsetting med økt volum... Vi skjønner at det er knappe marginer på tid, og en må ha kvalifisert personell som vet hvilken skrei som imøtekommer kravene og hvordan denne skal pakkes. Det krever en dedikasjon, tenker jeg. På anleggene, for pakkerne og for eksportørene for å ta merkeordningen i bruk. Blir det for vanskelig så gidder man ikke.»

Merkevareeier ser på utlisensiering av produksjon som en mulig løsning for økt kvantum. Det innebærer å gå bort i fra dagens ordning der kun norske bedrifter kan pakke kvalitetsmerket

Skrei, og åpne for lisensiering av internasjonale aktører. Informanten redegjør for begrunnelsen til at de vurderer utlisensiering: *«De i næringa som er for å utlisensiere argumenterer for at ordninga ikke er konkurransedyktig nok slik den er organisert i dag. Vi henger ikke med på tida, vi kan ikke levere produktene konsumentene vil ha, og vi taper dermed konkurransefordeler med det.»*

Gjennom intervjuer med en rekke foredlingsbedrifter var målsettingen å belyse hva informantene mener er sammenhengen mellom barrierer for økt kvantum og lønnsomhet. Informanten fra bedrift 2 påpeker en rekke utfordringer foredlingsbedriftene lokalisert i Nordland møter på i arbeidet med å pakke kvalitetsmerket Skrei: *«Skreimerket har en god intensjon, og meningen med det er å få ut en merverdi. Dessverre er det slik at for mange av oss er det bare en merjobb, rett og slett... Nå er det slik at når skreien har kommet forbi Senjahopen, så er markedet nesten ødelagt. Det er sendt ut så mye skrei som markedet tar, og prisen faller drastisk. Markedet er mettet, og da kommer skreien til oss som er lokalisert i Lofoten. Fiskerne sitter med store forventninger, og på grunn av prisfallet kan ikke vi betale like høye priser som de har fått tidligere. Markedet er for lite foreløpig til å holde stabile priser gjennom hele sesongen. Intensjonen er god, men det gir ikke industrien så mye mer enn i de aller første ukene i sesongen.»* Her pekes det på en sammenheng mellom bedriftenes geografiske plassering og hvor god pris de oppnår på kvalitetsmerket Skrei. Dette er et resultat av at skreiinnsiget kommer til Finnmark og Troms først, og når det er lite skrei tilgjengelig i markedet og etterspørselen er stor og prisene er høye.

Figur 10 illustrerer variasjonen i total eksport av kvalitetsmerket Skrei, fordelt på måned og år. Februar og mars er i alle år de viktigste månedene med tanke på eksportert volum. Derimot er oppnådd pris per kilo høyest i januar alle år. En årsak til dette kan være at etterspørselen er større enn tilbudet, og prisen dermed presses opp for de tilgjengelige produktene. Det er lite skrei tilgjengelig, så eksportert kvantum er lavt og prisene er høye.



Figur 10 - Eksportert kvantum og pris/kg for fersk hel Skrei i perioden 2015-2020

Informanter i utvalget forteller om jevnt over dårlig lønnsomhet i landindustrien, og marginal bruttofortjeneste. Når merket medfører en kostnad ved bruk, og prisene faller utover i sesongen møter bedriften på en rekke utfordringer med lønnsom produksjon. Informanten fra bedrift 2 utdyper hvilke kostnader som påløper og hvordan det påvirker lønnsomheten: «*Selve merket, eskene og så videre koster noen ører ekstra. Lønnsomheten for produktene er ikke god nok, og det veier ikke opp for å gjøre arbeidet. Skreimerket er gøy for de som får fisk tidlig, men når Senjahopen og Myre er passert er moroa over.*»

Intensjonen med arbeidshypotese 2 er å kartlegge om lønnsomhet er en barriere for økt volum av kvalitetsmerket skrei. På bakgrunn av dette ønsket jeg å gjennomføre en analyse av lønnsomhet i landindustrien, sammenlignet med bedriftene i det kvalitative utvalget i studien. Denne analysen kan gi grunnlag til å trekke slutninger om bedriftene som produserer kvalitetsmerket skrei presterer bedre enn gjennomsnittet av bedriftene i landindustrien. Tabell 5 viser en oversikt over lønnsomheten til de ulike bedriftene, samt om de benytter merkeordningen. Regnskapstallene er hentet fra Brønnøysundregistrene.

Tabell 5 - Lønnsomhet for foredlingsbedriftene i studiens utvalg

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5
Benytter kvalitets-merket Skrei	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja
Lønnsomhet (Tall fra 2019)	2.4 %	17.9 %	29.5 %	- 4.1 %	- 22.4 %

Lønnsomhet er utregnet ved bruk av formel 1:

$$\frac{(ORS + FK) * 100}{(SGE(x - 1) + SGE(x))/2} = Lønnsomhet$$

*ORS: Ordinært resultat før skattekostnad*

*FK: Finanskostnader*

*SGE(x-1): Sum gjeld og egenkapital i år(x-1) SGE(x): Sum gjeld og egenkapital i år(x)*

Dette er en beregning av bedriftens total kapitalrentabilitet (TKR), et nøkkeltall for lønnsomhet som viser avkastningen bedriften får på sine aktiva. På bakgrunn av at total kapitalrentabilitet sier noe om hvor lønnsom en bedrift er, er målsettingen å ha så høy total kapitalrentabilitet som mulig (Langli, J. C., 2016). For landindustrien i fiskerinæringen ligger veid gjennomsnitt for hvitfisksektoren på 1,9 % i 2019 (Driftsundersøkelsen, 2019; personlig kommunikasjon, Dreyer, 2020).

Som tabell 4 illustrerer, er det et stort spenn i lønnsomheten til de ulike bedriftene. Bedrift 2 og 3 har en TKR langt over gjennomsnittet for bransjen generelt. Bedrift 1 presterer litt bedre enn snittet, og bedrift 4 presterer litt under snittet. Bedrift 5 skiller seg ut med et svært negativt resultat.

En begrensning med denne lønnsomhetsanalysen er tilgjengelig datamateriale. For å kunne isolere lønnsomheten ved produksjon av kvalitetsmerket Skrei, vil det være nødvendig å ha tilgang til bedriftenes interne regnskapstall. Dette ville gitt mulighet til å skille mellom ulike arter og produkter. Denne type regnskapstall har jeg ikke tilgang til, og studien begrenser seg dermed til å analysere bedriftenes generelle lønnsomhet. Lønnsomhetstallene beregnes ved bruk av bedriftens samlede omsetning det gitte regnskapsår, og på bakgrunn av dette er det

ikke mulig å isolere lønnsomheten for produksjonen av kvalitetsmerket skrei hos de gitte bedriftene. Dermed gir lønnsomhetstallene en oversikt over bedriftens samlede produksjon, og lønnsomheten av denne. Det er derfor ikke mulig å trekke en konklusjon om svak lønnsomhet er en barriere for økt kvantum av skrei gjennom bruk av disse tallene.

### 5.3 Kvalitetsvariasjoner

For å benytte seg av kvalitetsmerket må råstoffet være uten redskapsmerker og klemskader, skjelltap eller annen slitasje på skinnet, i henhold til kvalitetsstandarden NS 9406. Det betyr at valg av redskap er en viktig faktor for å kunne levere råstoff av en slik kvalitet at det kan benyttes til kvalitetsmerket Skrei.

*Arbeidshypotese 3: Landingene av torsk har for dårlig kvalitet, og bare en liten del kan anvendes til kvalitetsmerket Skrei*

Som redegjort for i teorikapittelet er kvalitet et begrep som ofte diskuteres, og flere hevder at norsk kystflåte har en stor andel dårlig kvalitet på råstoffet. Bakgrunnen for denne hypotesen blir dermed å undersøke om torskelandingene har så lav kvalitet at bare en liten andel kan benyttes til kvalitetsmerket Skrei.

Noe av utfordringen tilknyttet kvalitetsbegrepet er at det er vanskelig å måle (Dreyer, 2017). Både Svorken et al. (2006) og Dreyer (2017) trekker frem at kvalitet har mange dimensjoner. Svorken et al. (2015) hevder at «...den relativt store andelen av råstoff med dårlig kvalitet i leveransene medfører en betydelig verdiforringelse av råstoffet, som har betydning for det økonomiske resultatet for industribedrifter som videreforedler råstoffet» (s. 1).

Det er relevant å benytte seg av redskapsbruk som indikator for kvalitet på torskelandingene i denne studien. Line og juksa er anerkjent som skånsomme fangstmetoder, og det forventes derfor gjerne at krokfanget torsk har god kvalitet. Hoggskader fra høtt og langkrok, som blir påført under ombordtaking og avtaking av fisk fra lina, er særegne skader for krokfanget fisk. Juksafisk kan også bli påført krokskader. Hoggskader på levende fisk vil føre til blødning og blodflekk i muskelen (Akse, 2004), og dette fører til at råstoffet ikke kan benyttes til kvalitetsmerket Skrei da kvalitetsfeilene bryter med kvalitetsstandarden.

Målinger gjennomført av Nofima viser at 95 prosent av juksatorsken har god kvalitet, mens linefanget torsk gir omkring 85 prosent god kvalitet. Dette er en høy andel av råstoff med god kvalitet, som da også kan benyttes til kvalitetsmerket Skrei (Fagerheim, 2017). Derimot viser

en studie av Akse et al. (2004) en negativ kvalitetsutvikling i en tiårsperiode for torsk fisket med snurrevad.

Datasettet fra Norges Råfisklag inkluderer alle torskelandinger av ekstra og A-kvalitet ved bruk av redskapene juksa, line, autoline og snurrevad gjort i perioden 2015 til 2020. I henhold til forskningen som er belyst i avsnittene over, vil torsk fanget med line og juksa egne seg best til produksjon av kvalitetsmerket Skrei.

I tabell 6 fremkommer antall tonn tatt med de ulike redskapene i gitt måned i perioden 2015 til 2020. Denne tabellen gir innsikt i om volumet som blir landet med redskapene som gir best kvalitet er større eller mindre enn volumet av eksport av kvalitetsmerket Skrei.

Tabell 6 - Rundvekt av fersk torsk (tonn) pr redskap

Rundvekt (tonn) pr redskap	Redskap				
Periode	Autoline	Juksa	Line	Snurrevad	Totalsum
2015	356	21 940	17 584	63 932	103 811
Januar	129	491	1 236	3 570	5 426
Februar	141	2 310	2 052	18 587	23 090
Mars	22	11 467	6 325	24 430	42 244
April	64	7 672	7 971	17 345	33 051
2016	1 142	21 827	15 321	68 630	106 920
Januar	323	229	984	1 897	3 432
Februar	358	4 410	4 304	24 411	33 483
Mars	186	10 443	6 129	25 430	42 188
April	275	6 744	3 904	16 892	27 817
2017	1 227	18 387	14 908	69 705	104 226
Januar	204	232	823	1 555	2 814
Februar	395	2 225	3 619	21 288	27 527
Mars	274	9 789	6 559	30 617	47 239
April	354	6 140	3 907	16 245	26 647
2018	1 560	19 898	15 102	57 624	94 184
Januar	545	277	1 878	3 306	6 005
Februar	607	4 721	5 391	15 451	26 170
Mars	156	8 039	5 166	24 358	37 719
April	253	6 861	2 667	14 509	24 290
2019	1 215	15 139	10 742	55 866	82 962
Januar	519	174	1 168	2 747	4 608
Februar	240	1 628	2 717	11 894	16 479
Mars	139	7 362	4 372	23 925	35 797
April	317	5 975	2 486	17 301	26 078
2020	1 129	13 785	10 525	58 862	84 301
Januar	527	143	1 193	4 028	5 891
Februar	248	2 331	3 446	14 627	20 653
Mars	95	4 696	3 183	20 667	28 640
April	259	6 614	2 703	19 541	29 116
<b>Totalsum</b>	<b>6 628</b>	<b>110 975</b>	<b>84 182</b>	<b>374 619</b>	<b>576 404</b>

Ved å sammenligne denne modellen med tabell 2 «Månedlig eksport av skrei» kan vi fastslå at summen av landingene gjort med line og juksa er større enn eksportvolum av

kvalitetsmerket Skrei. Dette gjelder i alle år og måneder, og potensialet for økt volum er dermed til stede.

Alle landinger inkludert i analysen er av ekstra- og A-kvalitet, noe som tilsvarer den beste kvaliteten tilgjengelig. Ekstra er en gammel kvalitetssortering som kunne brukes for ekstra god kvalitet, men den er i varierende grad brukt (Personlig kommunikasjon, A.R, 18.12.20). Det tyder på at en større andel av torskelandingene kan benyttes til produksjon av kvalitetsmerket, og at kvaliteten på råstoffet ikke er den avgjørende faktoren for barrierer for økt kvantum.

For å kunne besvare arbeidshypotesen er det hensiktsmessig å undersøke flere aspekter enn kun kvalitetsgraderingen til råstoffet. Det vil dermed være hensiktsmessig å se om det fangstes på riktig del av bestanden, og størrelsene som landes kan benyttes til kvalitetsmerket Skrei. Som redegjort for i avsnitt 3.1 (s. 10), må fisken være minimum 2 kg sløyd og hodekappet. Videre pakkes sløyd, hodekappet fisk i følgende størrelsesklasser: 2–3 kg, 3–4 kg, 4–6 kg og 6 kg +.

Tabell 7 - Gjennomsnittlig størrelse torsk pr redskap

Gjennomsnitt av Størrelse (kg) Redskap						
Radetiketter	Autoline	Juksa	Line	Snurrevad	Totalsum	
⊗ Januar	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
2015	4,3	3,8	3,9	4,0	4,0	
2016	3,9	4,0	3,8	3,9	3,9	
2017	4,2	4,0	4,1	3,7	4,0	
2018	3,9	3,8	3,8	3,8	3,8	
2019	4,0	3,6	3,7	3,8	3,8	
2020	3,3	3,5	3,5	3,5	3,5	
⊗ Februar	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>
2015	4,7	4,3	4,0	4,1	4,2	
2016	4,3	4,1	4,0	4,0	4,0	
2017	4,2	4,1	3,9	3,8	4,0	
2018	3,8	3,9	3,9	3,9	3,9	
2019	4,1	3,6	3,8	4,0	3,9	
2020	3,9	3,9	3,4	3,7	3,7	
⊗ Mars	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>
2015	4,7	4,1	4,1	4,1	4,1	
2016	4,1	4,2	4,0	3,9	4,0	
2017	4,2	4,2	3,8	3,6	3,9	
2018	4,0	4,1	3,7	3,6	3,8	
2019	4,3	3,8	3,8	3,7	3,9	
2020	3,7	4,0	3,7	3,9	3,9	
⊗ April	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
2015	4,3	4,1	4,0	3,8	4,0	
2016	4,4	4,0	3,9	3,6	3,8	
2017	4,2	4,1	3,7	3,6	3,8	
2018	4,1	3,8	3,9	3,4	3,7	
2019	4,0	3,9	3,8	3,3	3,6	
2020	3,8	3,9	3,7	3,4	3,7	
<b>Totalsum</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>



Tabell 7 viser gjennomsnittlig størrelse målt i kilo for torsk i månedene januar til april i årene 2015 til 2020, sortert etter redskapene autoline, juksa, line og snurrevad. Som tabellen viser, er gjennomsnittlig størrelse for alle redskaper godt over minstemålet på 2 kg som kreves for å benytte merkeordningen. Dette tyder på at det blir fangstet på riktig del av bestanden, for bruk av kvalitetsmerket Skrei.

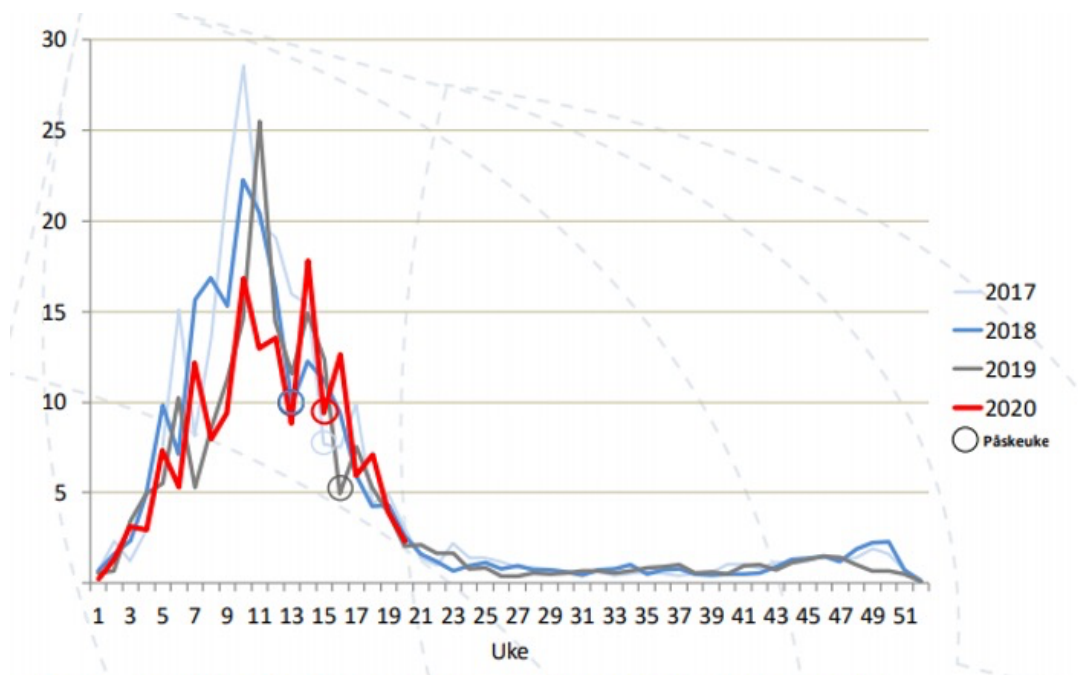
Samtlige av informantene som benytter kvalitetsmerkeordningen, foretrekker råstoff fra line og juksa. Bedrift 1 og 4 bruker også noe råstoff fra andre redskaper, herunder garn og snurrevad. De påpeker viktigheten av små hal ved snurrevadfanger, samt kort ståtid på garn.

## **5.4 Biologiske forhold og landingsmønster**

Arbeidshypotese 4 har som hensikt å undersøke hvorvidt landingsmønsteret for skrei påvirker hvor stort kvantum som blir produsert. Kvalitetsmerket Skrei kan pakkes i perioden 1. januar til 30. april årlig. Målet er derfor å undersøke om en andel av råstoffet blir landet utenfor denne tidsperioden, og dermed ikke kan benyttes til kvalitetsmerkeordningen.

*Arbeidshypotese 4: En stor del av torskelandingen skjer utenfor perioden 1. januar til 30. april, og kan derfor ikke benyttes til kvalitetsmerket Skrei*

For kartlegging av sesongprofil for fisket på nordøstarktisk torsk (skrei) har jeg benyttet meg av statistikk fra Fiskeridirektoratet. Jeg presiserer at statistikken viser landinger av all torsk i perioden 2017 til 2020. Sesongprofilen illustreres i figur 11. Denne figuren viser kystflåtens ukentlige landing av torsk i 1000 tonn rundvekt. Landingsstatistikken gir et klart bilde på sesongprofilen for fangst av torsk i Norges Råfisklags område fra Nordmøre til og med Finnmark. Det meste av det ferske råstoffet fiskes utenfor kysten av Senja, Vesterålen og Lofoten i perioden fra januar til april. Trendene i sesongprofilene kan være en forklaringsfaktor for oppnådd kvantum for kvalitetsmerket Skrei og er derfor et viktig element i analysen.



Figur 11 - Kystflåtens landinger av fersk torsk i perioden 2017 til 2020 (Bendiksen, 2020)

Som figuren illustrerer, blir landingene i all hovedsak gjort etter uke 1 og frem til uke 18 i perioden 2017 til 2020. Uke 1 til 18 tilsvarer perioden fra januar til april årlig. Alle årene har toppunkt mellom uke 7 til 15, noe som tilsvarer siste halvdel av februar til starten av mars. Hovedsesongen for kystflåtens landinger av torsk er i februar, mars og april årlig, mens det er et mer beskjedent fiske de resterende månedene. Landingsmønsteret samsvarer med skreiens vandringsmønster, og som et resultat av dette er fisket svært effektivt i hovedsesongen med stor tilgjengelighet, samt kan det fiskes relativt nært land. Hoveddelen av landingene blir altså gjort innenfor tidsperioden kvalitetsmerket Skrei kan benyttes, og arbeidshypotese 4 kan derfor forkastes.

## 6 Diskusjon

Hittil i studien er det teoretiske rammeverket, metodisk tilnærming og resultater presentert. I dette kapitlet flettes teoretiske antakelser og empiriske funn sammen. Videre presenteres en diskusjon om hvorvidt de uavhengige variablene i denne studien kan bidra til å forklare barrierene for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei. Studien tar for seg aktørenes opplevde fordeler og ulemper ved bruk av merkeordningen. Videre redegjøres det også for veien videre både for merkevareeier og for landindustrien.

Det teoretiske grunnlaget for studien inkluderer blant annet Porters diamant (1998), som utelukker industrier basert på naturressurser. Porter mente slike industrier ikke var avgjørende i avanserte økonomier, men Norge har imidlertid en avansert økonomi med høy BNP og utdanningsnivå i befolkningen (FN-sambandet, 2021). Denne studien samsvarer dermed bedre med Davies og Ellis (2000) teori, der de redegjør for at nasjoner kan være suksessfulle gjennom å produsere og eksportere naturressurser, uten at innovasjon spiller en avgjørende rolle i prosessen. Det teoretiske rammeverk for oppgaven er *Comparative strategic management* av Luo et al. (2011). Forklaringsmodellen til Luo et al. (2011) er godt egnet for å undersøke naturgitte ressurser innenfor et gitt land, som for eksempel fiskebestander, og hvordan disse kan benyttes for å skape og opprettholde et konkurransefortrinn. Rammeverket egner seg godt til å forklare prestasjonsforskjeller. Satsingen på merkeordninger for mat ble presentert i *Stortingsmelding nr. 9 (2011-2012): Velkommen til bords*. Målet er å øke verdiskapningen i Norge. Det er dermed en nasjonal strategi som fremmer behovet for slike merkevareordninger, også de som baseres på naturressurser. Bedriftene som benytter seg av kvalitetsmerket Skrei presterer ulikt, og prestasjonen blir påvirket av strategivalg og effekten av disse. Særlig ressurs- og kapabilitetsforskjeller og strategiske valg ser ut til å spille inn på hvordan bedriftene i studiens utvalg presterer. Ressursfordelingen ser på hvordan virksomheter benytter seg ulikt av de særegne ressursene gjennom strategivalg knyttet opp mot ekstern og intern dynamikk, og bedriftene som benytter seg av kvalitetsmerkeordningen tidlig i sesong når det er lite konkurranse grunnet lavt tilgjengelig kvantum tilgjengelig, ser ut til å lykkes best med bruk av ordningen. Barneys perspektiver er nyttige til å forklare hvorfor bedriftene i studiens utvalg presterer forskjellig, selv om samme kvalitetsmerkeordning ligger til grunn.

## 6.1 Empiriske funn

Empiriske funn inkluderer statistikk fra Norges sjømatråd og Norges Råfisklag, samt intervjuer med en rekke bedrifter fra landindustrien og merkevareeier. Tabell 8 oppsummerer arbeidshypotesene, forventet funn og de faktiske empiriske funnene. Tabellen viser at empiriske funn i stor grad bekrefter arbeidshypotesene. Unntakene er for arbeidshypotese 1 og 2, der empiriske funn viser ulike resultater for de forskjellige bedriftene i utvalget.

Tabell 8 - Forventede og empiriske funn for studiens arbeidshypoteser

Variabler	Arbeidshypoteser	Forventede funn	Empiriske funn
Organisatoriske forhold	<i>H1: Kvalitetskravene for kvalitetsmerket Skrei er for strenge</i>	Ja	Delvis
Økonomiske forhold	<i>H2: Dårlig lønnsomhet er årsaken til et lavt kvantum av kvalitetsmerket Skrei</i>	Nei	Delvis
Kvalitetsvariasjoner	<i>H3: Landingene av torsk har for dårlig kvalitet, og bare en liten del kan anvendes til kvalitetsmerket Skrei</i>	Nei	Nei
Biologiske forhold	<i>H4: En stor del av torskelandingen skjer utenfor perioden 1. januar til 30. april, og kan derfor ikke benyttes til kvalitetsmerket Skrei</i>	Nei	Nei

Opgavens problemstilling omhandler barrierer for økt produsert kvantum av kvalitetsmerket Skrei. Studiens empiriske funn avdekket en rekke aspekter omkring lønnsomhet og driftsmarginer, samt oppbygning og krav for merkeordningen som kan være forklaringsfaktorer for hvorfor kvantum ikke øker. Bedrifter som lykkes med disse faktorene, kan oppnå konkurransefortrinn.

### 6.1.1 Kvalitetsstandarden

Arbeidshypotese 1 omfatter organisatoriske forhold, herunder kvalitetsstandarden til merkeordningen. I innledende samtaler med merkevareeier, Norges sjømatråd, ble kvalitetsstandarden vektlagt som en av utfordringene med merkeordningen.

*H1: Kvalitetskravene for kvalitetsmerket Skrei er for strenge*

Derimot viser empiriske funn fra intervjuene med foredlingsbedriftene at alle bedriftene som bruker kvalitetsmerkeordningen aktivt er fornøyd med oppsettet og utformingen av kravsettet, og føler det er viktig at kravene er strenge for å sikre høy, stabil produktkvalitet. Bedriftene i utvalget som ikke benytter ordningen, mener derimot at kravene er vanskelig å oppfylle i en normal driftssituasjon. Disse bedriftene velger å prioritere produkter som krever mindre kvalitetssortering og har en enklere pakkeprosess.

### **6.1.2 Lønnsomhet**

Arbeidshypotese 2 omfatter økonomiske forhold, herunder lønnsomhet for foredlingsbedriftene som benytter seg av kvalitetsmerket Skrei.

*H2: Dårlig lønnsomhet er årsaken til et lavt kvantum av kvalitetsmerket Skrei.*

I intervjuene med foredlingsbedriftene kommer det frem en sammenheng mellom bedriftenes geografiske plassering og hvor fornøyd de er med merkeordningen. Bedriftene som er lokalisert i Troms og Finnmark er mer fornøyd enn bedriftene i Nordland. Årsakene til dette utpekes av bedriftene som at de får tilgang på skreien tidligere i sesongen, på bakgrunn av fiskens vandringsmønster. Det er et mindre volum skrei tilgjengelig tidlig i sesong (se figur 10), og dette fører til en høyere pris. Disse bedriftene velger dermed å intensivere produksjonen av kvalitetsmerket Skrei tidlig i sesongen, for å oppnå best mulig pris. Som et resultat av dette klarer disse bedriftene å hente ut en større merpris enn bedriftene lokalisert i Nordland.

		Verdiposisjon		
		Lav	Normal	Høy
Kostnads- posisjon	Lav	1	2 Konkurrans- -fortrinn	3 Konkurrans- -fortrinn
	Normal	4 Konkurrans- -ulempe	5 Paritet	6 Konkurrans- -fortrinn
	Høy	7 Konkurrans- -ulempe	8 Konkurrans- -ulempe	9

Figur 12 - Foredlingsbedriftenes posisjon i konkurranseposisjonsmatrisen

Figur 12 illustrerer foredlingsbedriftenes posisjon i konkurranseposisjonsmatrisen. Dette er basert på empiriske funn og empiri. Figuren viser at bedriftene som klarer å ta ned kostnadene knyttet til produksjon av kvalitetsmerket plasseres i felt 9 (oransje felt), og oppnår med dette et konkurransefortrinn. Dette fortrinnet kan nøytraliseres av høye kostnader. Bedriftene som ikke lykkes like godt med merkeordningen har høye kostnader og en lavere verdiposisjon, og plasseres i felt 8 (rødt felt). Dette medfører en konkurranseulempe. Det er ønskelig at bedriftene klarer å posisjonere seg i felt 6 (grønt felt), ved å ta med kostnadene og samtidig beholde den høye verdiposisjonen (Hunt & Morgan, 1995).

### 6.1.3 Kvalitet

Arbeidshypotese 3 omfatter råstoffkvalitet, og med denne ønsket jeg å undersøke om lite tilgjengelig råstoff av høy kvalitet var en årsak til at volum av kvalitetsmerket Skrei ikke øker.

*H3: Landingene av torsk har for dårlig kvalitet, og bare en liten del kan anvendes til kvalitetsmerket Skrei*

Som det redegjøres for i resultatkapittelet er det et stort volum av landingene som klassifiseres som ekstra- og A-kvalitet. Det tilsvarer den beste kvalitetsklassifiseringen. Datamaterialet presentert i tabell 6 baserer seg på landinger klassifisert som ekstra og A-kvalitet. I samtaler med Norges Råfisklag fremkom det at en mulig feilkilde med denne analysen er at nesten all torsk føres som kvalitet A på seddel, også i tilfeller der kvaliteten er dårligere enn A. Det finnes kvalitetstyper som skadd og vrak, der skadd er en nedklassifisering som brukes i varierende grad. Førstehåndsmarkedet er organisert på en sånn

måte at det å sikre seg råstoff kan trumfe kvalitetsdifferensiering. Et resultat av dette er at fisken skal være i særlig dårlig forfatning for å sorteres som kvalitetstype skadd, og dermed kunne prises 40 % lavere fra gjeldende minstepris. I de tilfeller torsk føres som vrak dispenseres det for i henhold til Utøvelsesforskriften §49 (Personlig kommunikasjon, A.R.). Som et resultat av dette er det faktiske volumet som kan benyttes til produksjon av kvalitetsmerket Skrei noe lavere enn det som fremkommer i studiens dataanalyse.

#### **6.1.4 Fangstmønster**

Studiens siste arbeidshypotese baseres på biologiske forhold, nærmere bestemt skreiens vandringsmønster og videre når fangsten skjer. Utgangspunktet for hypotesen er å kartlegge hvordan eksterne biologiske forhold kan forklare prestasjonsforskjeller (Luo et al., 2011). Målsettingen er å undersøke om mye av torskelandingene skjer utenfor sesongen til kvalitetsmerket, og dermed ikke kan benyttes til å pakke kvalitetsmerket Skrei.

*H4: En stor del av torskelandingen skjer utenfor perioden 1. januar til 30. april, og kan derfor ikke benyttes til kvalitetsmerket Skrei*

Årsaken til at kvalitetsmerket Skrei kun kan benyttes på skrei fisket i norske farvann i perioden 1. januar til 30. april årlig er fiskens biologi. Kvaliteten på fisk varierer i løpet av året, avhengig av gytemodning og næringstilgang. Skrei spiser lite mens den vandrer fra Barentshavet til norskekysten, dette betyr at mageinnholdet er begrenset. I tillegg bygger den opp en sterk kondisjon, og som et resultat av dette har skreien en fast konsistens og et hvitt fiskekjøtt. Etter gyting har skreien brukt opp store deler av sine energireserver, og den blir dermed mager og har et høyt vanninnhold i muskelen. Det innebærer at kvaliteten forringes gradvis mot gytetidspunktet og i ettertid (Norges sjømatråd, 2015). Det er dermed ikke ønskelig å fangste på bestanden etter gyting.

Fisket på skrei er intensivt, og sesongen er årlig fra januar til april. Norge som nasjon oppnår et komparativt fortrinn ettersom skreien er tilgjengelig for fangst i vår økonomiske sone i det tidspunktet kvaliteten er på sitt høyeste. Dette tilrettelegger for en posisjon i det mest verdifulle markedet ifølge Hunt & Morgan (1995). Derimot kan det intensive fisket føre til store fangster for flåteleddet, og redusert kvalitet på råstoffet. På bakgrunn av dette ble råstoffkvaliteten og redskapsbruk analysert i arbeidshypotese 3, for å undersøke hvor stor del av fangsten som kan benyttes til kvalitetsmerkeordningen.

Som illustrert i figur 10 i kapittel 5.4 gjøres en liten andel av landingene i januar. Årsaken til dette er at skreien i denne perioden er på vei inn fra Barentshavet mot Norskekysten for å gyte (Havforskningsinstituttet, 2021). Vandringsmønsteret til skreien er slik at den først kommer inn til kysten langs Troms og Finnmark (se figur 1). Dette bekreftes av foredlingsbedriftene i utvalget, som påpeker at bedriftene med geografisk plassering i Troms og Finnmark får tilgang på råstoffet tidlig i sesongen. I denne perioden er det lite skrei tilgjengelig i markedet, og prisene er høye. Dette tilsier at selv om arbeidshypotesen forkastes på grunnlag av at landingene blir gjort innenfor sesongen for kvalitetsmerket Skrei, er landingsmønsteret en mulig forklaringsfaktor for produsert kvantum av kvalitetsmerket. Landet volum øker i februar og utover i sesongen, og som et resultat blir det mer skrei i markedet og prisene går ned (se figur 10).

Utgangspunktet for hypotesen var å undersøke om en stor andel av landingene ble gjort utenfor skreisesongen 1. januar til 30. april, og at potensielt volum dermed gikk tapt. Gjennom datainnsamling og analyse kan jeg avkrefte dette. Arbeidshypotese 4 kan forkastes, begrunnet i landingsmønsteret presentert i figur 11. Derimot har studien avdekket at fiskens vandringsmønster og flåtens landingsmønster er en potensiell forklaringsfaktor for produsert kvantum. Bedriftene i Troms og Finnmark er bedre posisjonert til å benytte markedsmulighetene, sammenlignet med bedriftene i Nordland. Årsaken til dette er at de får tidlig tilgang på råstoffet, og oppnår med dette en merpris som er større enn kostnadene ved produksjon av kvalitetsmerket Skrei. Skreiens biologi gir noen bedrifter fortrinn i en periode, men dette fortrinnet forvitrer senere i sesongen. Dette funnet kan forklares ved bruk av forklaringsmodellen for matmerker (figur 7). Vandringsmønsteret til skreien og sesongprofilen for landinger fører til at bruken av merkeordningen er begrenset tidlig i sesong, når det er et lavt volum av skrei tilgjengelig og dette befinner seg i et gitt geografisk område. Bedriftene som benytter kvalitetsmerkeordningen i denne perioden, oppnår høye marginer på pris. Utover i sesongen er det enklere å produsere kvalitetsmerket Skrei, men produktet gir lavere marginer for bedriftene.

### **6.1.5 Oppsummering**

Kvalitetsmerket Skrei har eksistert siden 2006. Det markedsføres som et premiumprodukt, og oppnår høye priser i markedet. Kvalitetsmerket baseres på en vill fiskebestand, der kvotestørrelsen svinger fra år til år. Likevel har kvantum ligget jevnt på omtrent 5000 tonn de siste årene. En målsetting med denne studien var å avdekke barrierer for økt kvantum av



kvalitetsmerket Skrei. Med bakgrunn i Luo et al. (2011) teoretiske rammeverk *Comparative strategic management*, ønsket jeg å undersøke interne og eksterne forhold som skaper barrierer for økt kvantum av et matmerke. For å besvare problemstillingen og tilhørende arbeidshypoteser, har jeg gjennomført en studie basert på mixed methods, med innhenting av kvantitative og kvalitative data. Det overordnede forskningsspørsmålet for studier er:

*Hvordan kan eksterne og interne forhold bidra til å forklare barrierer for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei?*

Gjennom min datainnsamling har jeg fått innblikk i flere aspekter som kan begrunne hvorfor kvantum av kvalitetsmerket Skrei ikke øker. Flere informanter fra foredlingsleddet peker på bedriftenes geografiske plassering og svak lønnsomhet som de største barrierene for økt kvantum. Merkevareeier Norges sjømatråd påpekte også at om bedriftene ikke lykkes med å ta ut en merverdi, skaper dette en barriere for bruk av ordningen. Ved analyse av empiriske funn, ser det ut til at bedriftene lokalisert i Nordland oppnår en lavere pris på kvalitetsmerket Skrei, siden prisene faller utover i sesongen. Samtlige bedrifter i utvalget som pakker kvalitetsmerket Skrei oppgir at kostnaden ved pakking av kvalitetsmerket Skrei ligger på 2-3 kr ekstra per kilo. Bedriftene som pakker tidlig i sesong oppnår høye priser ut, og oppnår dermed en merpris som er større enn kostnaden. Allerede i februar faller prisene for kvalitetsmerket, og på et punkt blir prisene så lave at merverdien og kostnadene nuller hverandre ut. Resultatene i studien tyder på at det er mest lønnsomt å benytte kvalitetsmerkeordningen i januar.

Den første arbeidshypotesen *Kvalitetskravene for kvalitetsmerket Skrei er for strenge* ble besvart gjennom kvalitativ metode, herunder dybdeintervju med merkevareeier og en rekke foredlingsbedrifter. Både merkevareeier og noen av bedriftene i utvalget peker på kvalitetsstandard som en barriere for økt kvantum, mens bedriftene som har brukt ordningen i en lengre tidsperiode er fornøyd med organiseringen slik den er den dag i dag. Samtlige bedrifter mener at oppbygningen av kvalitetsstandard er god, men flere påpeker at problemet ligger i bruken av denne. De to bedriftene i utvalget som ikke har pakket skrei denne sesongen argumenterer for at kvalitetskriteriene er vanskelig å ta hensyn til i foredlingsleddet.

Arbeidshypotese 2 *Dårlig lønnsomhet er årsaken til et lavt kvantum av kvalitetsmerket Skrei* ble belyst gjennom intervju med foredlingsbedrifter. Bedriftene i utvalget presterer forskjellig,

og en viktig trend som belyses er at bedriftene i Troms og Finnmark klarer å oppnå en bedre pris på skreien på grunn av tidspunktet for produksjon.

Gjennom empiriske funn kan jeg forkaste hypotese 3 - *Landingene av torsk har for dårlig kvalitet, og bare en liten del kan anvendes til kvalitetsmerket Skrei*, og 4 - *En stor del av torskelandingen skjer utenfor perioden 1. januar til 30. april, og kan derfor ikke benyttes til kvalitetsmerket Skrei*. De viktigste forklaringsfaktorene for barrierer for økt kvantum av skrei blir dermed at kvalitetskravene er for strenge, samt at lønnsomheten av merkeordningen er for svak. Bedriftene i studiens utvalg er splittet når det kommer til både lønnsomhet og utforming av kvalitetsstandarder. De som bruker ordningen aktivt er fornøyd med kvalitetsstandarder og kravsettet, mens andre bedrifter velger å prioritere andre produkter som har en enklere produksjonsprosess. Når det kommer til lønnsomhet er bedriftene i Troms og Finnmark mest fornøyd, fordi de oppnår høye priser tidlig i sesong. Det er prestasjonsforskjeller for bedriftene i utvalget, og det ville vært interessant med et større utvalg for å kunne generalisere funnene.

En fremtidig markedsmulighet for kvalitetsmerkeordningen er en nasjonal satsing. Kvalitetsmerket Skrei har ikke oppnådd samme oppmerksomhet i det norske markedet sammenlignet med internasjonalt, og en marginal andel av kvalitetsmerket Skrei havner i norske fiskedisker. Siden produsert kvantum har ligget henholdsvis lavt på rundt 5000 tonn, har dette kvantumet blitt prioritert til det utenlandske markedet. Ved en nasjonal satsing er det usikkert om norske ferskfiskforhandlere vil ønske å betale en høyere pris for garantert kvalitet på skreien. Videre er det et begrenset antall produsenter som ser seg tjent med å ta den ekstra kostnaden bruk av kvalitetsmerket medfører, herunder kvalitetssortering, merking og pakking. Det vil også være en mulighet for at norske forbrukere ikke er villig til å betale ekstra for en kvalitetsmerket Skrei i norske fiskedisker.

Merkevareeier Norges sjømatråd påpekte i intervjuet er også utlisensiering en mulighet for kvalitetsmerkeordningen. Utfordringen med dette er at det vil være vanskeligere med kvalitetskontroll når foredlingen flyttes ut av Norge. Informanten fra sjømatrådet fortalte om utfordringene med en mulig utlisensiering: *«Vi gjør en ny revidering, og vurderer å åpne opp for utlisensiering. Da kan aktører i det internasjonale markedet produsere kvalitetsmerket skrei. Problemet er at vi ikke har en standard som sier noe om hvordan det skal gjøres, slik at vi sikrer kvaliteten helt ut. Det må dermed inn i en helt ny revidering, og hvordan skal vi da kontrollere og eventuelt sanksjonere brudd? Skal vi da kjøre et tillitsbasert system med*

*stikkontroller, eller skal vi rigge til et rigid kontrollsystem? Hva vil det koste av tid og ressurser?»* I tillegg til utfordringene knyttet opp mot kvalitetsaspektet, fjernes et verdiskapningspotensiale fra den norske sjømatnæringen og foredlingsleddet. Det vil være vanskelig for norske aktører å konkurrere mot utenlandske aktører på pris, på grunn av Norges høye kostnadsnivå. En revidering av kravene til kvalitetsmerket Skrei og en godkjenning av utlisensiering kan skape negative konsekvenser for foredlingsleddet som allerede sliter med lønnsomhet.

I slutfasen av arbeidet med denne oppgaven, ble tallene for kvalitetsmerket Skrei fra 2021 presentert. Totalt ble 4690 tonn kvalitetsmerket Skrei eksportert i 2021, og dette tilsvarer en nedgang på omtrent 700 tonn fra 2020. Eksportverdien på kvalitetsmerket Skrei i 2021 var på 200 millioner, som er en nedgang i verdi på 23 % sammenlignet med fjoråret. Derimot har prisen økt, og i snitt var eksportprisen for et kilo var 25 % høyere enn fersk torsk i samme periode (Norges Råfisklag, 2021).

Norges Sjømatråd og Skreipatruljen peker på koronapandemien som en årsak til volumnedgangen, nettopp fordi HoReCa har vært viktige markeder for kvalitetsmerket. Volumfallet tyder på at kvalitetsmerket Skrei ikke klarer å gjøre opp for bortfallet av restaurant og hotell-markedet, og det kan dermed være hensiktsmessig for merkevareeier å jobbe med profilering og satsing på nye markeder. Om kvantum som selges til dagligvarehandelen skal økes, må en ta hensyn til bekvemmelighetstrenden hos forbrukerne. De ønsker produkter som er enkle å tilberede, og da kan en markedsmulighet for kvalitetsmerket være en ekspansjon i produktporteføljen. Som merkevareeier påpekte i intervjuet er det et begrenset marked for hel fisk ut mot dagligvaremarkedet. Lykkes de med å komme opp med nye produkter av kvalitetsmerket Skrei som treffer sluttbruker bedre, vil et økt kvantum være mulig å oppnå.

## 6.2 Implikasjoner

I dette kapittelet presenteres studiens implikasjoner. Disse presenteres i tre deler.

Innledningsvis presenteres de teoretiske implikasjonene, før det deretter redegjøres for de metodiske, og avslutningsvis de næringsmessige implikasjonene.

### 6.2.1 Teoretiske implikasjoner

Studios teoretiske perspektiv ga grunnlag for å forstå hvordan noen merkeordninger for mat lykkes bedre i å utnytte markedspotensialet enn andre, samt barrierer for økt kvantum for kvalitetsmerket Skrei. Gjennom min analyse avdekket jeg at biologiske forhold som gir en nasjon markedsmessige fortrinn ikke nødvendigvis er nok for å lykkes med en merkeordning basert på denne biologiske ressursen. En rekke faktorer spiller inn, deriblant lønnsomhet, organisatoriske forhold og økonomiske forhold. Det teoretiske perspektivet danner viktige premisser for hvordan bedrifter og nasjoner kan oppnå konkurransefortrinn, gjennom strategiformulering og posisjonering.

Den viktigste teoretiske implikasjonen jeg ønsker å trekke frem er interne forhold. Hvordan bedriftene organiseres, og hvordan verdikjeden ser ut, er en avgjørende suksessfaktor ved bruk av kvalitetsmerkeordningen. I denne studien påvirkes de interne forholdene av bedriftenes geografiske plassering i kombinasjon med torskens vandringsmønster. Mine funn indikerer at bedrifter i Troms og Finnmark er mest fornøyd med merkeordningen, på bakgrunn av at de oppnår en bedre pris enn bedriftene i Nordland. De får først tilgang på skrei i en periode med lave landinger og høy etterspørsel trigget av dette. Når bedriftene i Lofoten får tilgang på skrei er volumene i markedet høye, og konkurranse fra fersk torsk er stor. Det høye volumet tilgjengelig, prisfallet og synkende marginer gjør at marginene for skreipakking reduseres, mens ekstrakostnadene er de samme.

Barney (1991, 1995) hevdet at hvis flere bedrifter benytter samme strategi, med samme underliggende ressurser og kapabiliteter, vil ingen av dem oppnå konkurransefortrinn. Videre mente han at hvis bedrifter lykkes i å følge en strategi mer effektivt enn konkurrentene kan dette skape konkurransefortrinn. Dette perspektivet er aktuelt for bedriftene i utvalget, siden alle oppfatter ordningen ulikt, og noen lykkes med å oppnå en større merpris sammenlignet med konkurrentene.

Studien har også belyst eksterne forhold gjennom det teoretiske perspektivet, blant annet hvordan eksterne forhold påvirker strategi og interne ressurser. En balansert strategi legger til

rette for oppnåelsen av konkurransefortrinn. I mine funn ser jeg at kombinasjonen vandringsmønster, tilgjengelig volum og bedriftenes geografiske plassering gjør at pakking av kvalitetsmerket Skrei er mest lukrativt for bedriftene som får skreien tidlig. Bedrifter lokalisert lengre sør vil nødvendigvis ikke kunne pakke skrei før tilgjengelig volum er blitt så høyt at marginene er så kraftig redusert at bedriftene ikke får dekket sine merkostnader med produktet.

### **6.2.2 Metodiske implikasjoner**

Min analyse av barrierer for økt kvantum av kvalitetsmerket Skrei består av to ulike metodiske tilnæringer. Jeg har benyttet en multimetodologi i denne studien, noe som innebærer bruk av mer enn en metode for datainnsamling. Den første tilnærmingen baserer seg på sekundærdata, eksempelvis statistikk, mens den andre tilnærmingen baseres på kvalitative data fra utvalgte informanter.

Årsaken til denne tilnærmingen er behovet for kunnskap om eksterne og interne forhold, som ble skapt gjennom studiens teoretiske perspektiv. Det har vært nyttig å gjennomføre intervjuer med ulike bedrifter i verdikjeden, og intervjuene har ført til økt kunnskap om hvordan både interne og eksterne forhold oppfattes av aktørene. Videre har det belyst viktig informasjon om hvordan aktørene oppfatter utfordringer ved bruk av merkeordningen, og hvilke fremtidige løsninger og forbedringer de ser for seg.

Valgt metodikk har vært avgjørende for å forstå den interne økonomiske organiseringen av merkevareordningen, og regelverk og kravsett knyttet opp mot denne organiseringen. Metodikken, men både intervju og innhenting av kvantitative data har avdekket interessante, uforventede funn som kan være viktige forklaringsfaktorer for forskningsspørsmålet til studien.

### **6.2.3 Næringsmessige implikasjoner**

Norges sjømatråd er merkevareeier for kvalitetsmerket Skrei, og visjonen bak merkeordningen er å fremheve skrei av aller høyeste kvalitet – for å sikre at kundene får den aller ypperste kvalitet, og for å skape verdi for norsk sjømatnæring. Sjømatrådets funksjon er å øke verdiene av norsk sjømat, gjennom markedsarbeid. Gjennom min kvalitative datainnsamling ble en mulig interessekonflikt for merkevareeier belyst. Går markedsarbeidet med kvalitetsmerket skrei på bekostning av umerket norsk skrei? En økt posisjonering- og markedssetting på kvalitetsmerket vil kunne føre til økt volum, men dette kan igjen redusere

volumet av umerket skrei. Dette skaper insentiver for bedrifter som ikke benytter seg av merkeordningen per nå, da en økt satsing vil kunne medføre bedre markedsadgang og høyere priser. Siden kvalitetsmerket skrei kun pakkes på ordre, vil en større etterspørsel i markedet potensielt føre til et høyere produsert volum. Merkevareeier er usikker på hvilken vei som er riktig å gå strategisk, siden de ønsker å ta hensyn til alle interessenter.

En annen næringsmessig implikasjon er den mulige utlisensieringen av kvalitetsmerkeordningen. Om ordningen omstruktureres slik at utenlandske bedrifter kan pakke og merke kvalitetsmerket Skrei, fjernes et verdipotensial fra den norske landindustrien. Årsaken til dette er at norske bedrifter vil ha vanskeligheter med å konkurrere på pris mot land med lavere kostnadsnivå. I tillegg til problemstillingen med verdipotensialet, vil en slik utlisensiering føre til utfordringer omkring kvalitetskontroll. Om ikke kontrollene blir gjennomført i foredlingsleddet, kan fisk av dårlig kvalitet merkes med kvalitetsmerket. Dette kan skade omdømmet til norsk sjømat, og føre til at forbrukere mister tillit til Norge som sjømatnasjon.

En faktor som ikke er belyst gjennom studiens arbeidshypoteser er markedsforhold. Kvalitetsmerket Skrei skal kun pakkes på ordre, og flere informanter påpeker at markedet blir mettet tidlig i sesongen. Som et resultat av dette faller prisene, og insentivene for pakking av kvalitetsmerket Skrei for foredlingsleddet blir dårligere. Det kan være flere årsaker til dette, eksempelvis manglende markedsarbeid, lav etterspørsel etter ferskfiskprodukter som hel fisk og fileter, og lav betalingsvilje i markedet. I tillegg påpekte Barney (1991) at når det finnes substitutter i markedet som kan konkurrere på pris og produktegenskaper, er dette en trussel. I henhold til dette perspektivet er også konkurranse fra umerket, fersk skrei en mulig forklaring for hvorfor kvantum av kvalitetsmerket Skrei ikke øker.

### **6.3 Begrensninger og videre forskning**

Dette er en studie med et begrenset omfang og en klar tidsramme for gjennomføring, og på bakgrunn av dette belyses ikke alle eventuelle årsaker til barrierer for økt kvantum av kvalitetsmerket skrei.

Blant annet ville det vært ønskelig med fullstendige regnskapstall for bedriftene i utvalget. Det ville gitt mulighet til å isolere produksjon og marginene for bedriftene av kvalitetsmerket Skrei, og dermed analysere lønnsomheten ved bruk av merkeordningen for bedriftene i utvalget. Dette er tall jeg ikke har hatt tilgang til, og lønnsomhetsanalysen i studien er dermed

generell for bedriftens samlede produksjon. For videre forskning ville det vært hensiktsmessig å isolere og analysere lønnsomheten til bedrifter lokalisert i ulike fylker, for å kunne konkludere om bedriftene i Troms og Finnmark har bedre lønnsomhet enn bedriftene i Nordland. Denne type analyse ville kunne bekrefte bedriftenes teori om at foredlingsbedrifter lokalisert i Troms og Finnmark oppnår størst merverdi.

I tillegg har jeg begrenset kunnskap om hvilken produktportefølje bedriftene har å spille på. Det er dermed mulig at skreimerket konkurrerer med produkter som gir større marginer, og dette er ikke belyst i denne studien.

En annen utfordring er at jeg ikke har fått tilgang til å snakke med eksportører og kjøpere av kvalitetsmerket. Det ville kunne belyst andre perspektiver og utfordringer enn de merkevareeier og foredlingsbedrifter presenterte. Dette ville også vært nyttig for å belyse årsaker til at markedet tilsynelatende blir mettet tidlig i sesongen. Videre forskning omkring dette vil kunne gi en føring for om kvalitetsmerkeordningen bør inkludere alternative produkter av skrei, om markedsarbeidet bør intensiveres eller om andre tiltak bør iverksettes for å øke etterspørselen i markedene til kvalitetsmerket Skrei.

Flere aspekter kan påvirke gyldigheten av resultatene i studien. Både tidsbegrensningen, det valgte teoretiske perspektivet kan ha bidratt til at viktige forklaringsfaktorer er oversett, innhentet datamateriale er mangelfullt og metodikken som er brukt for å analysere materialet kan ha svakheter som har påvirket studiens funn og resultater. En annen metodikk og andre perspektiver kunne ha gitt studien andre resultater.

En interessant observasjon er at merkevaren Skrei er kanskje først og fremst assosiert med Lofoten, men med dagens merkeordning kombinert med vandringsmønsteret til skreien, så er det bedrifter som er lokalisert langt unna Lofoten som utnytter ordningen mest.

## 7 Litteratur

- Akse, L. & Joensen, S. (2004). Fangstskader på ferskt råstoff (torsk) levert fra kystflåten. Fangstskadeindeks til bruk i mottakskontroll og kvalitetssortering. Rapport 10/2004, *Fiskeriforskning*, Tromsø.
- Akse L., Joensen, S. & Tobiassen, T. (2004). Fangstskader på råstoff i kystfisket. Torsk fisket med garn, line, snurrevad og juksa, mars – mai 2004. Rapport 15/2004, *Fiskeriforskning*, Tromsø.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), s. 99-120. 10.1177/014920639101700108
- Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), s. 49-61.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bendiksen, B. I., 2020. Vinterfiske 2021 – rapport 3. Tromsø: *Nofima*.
- Bendiksen, B. I., Dreyer, B., Hermansen, Ø., Holm, P., Isaksen, J. R., & Karlsen, K. M. (2016). Økt lønnsomhet i torskesektoren - Statusrapport 2015. Tromsø: *Nofima*.
- Bertheussen, B. & Dreyer, B. (2019) Is the Norwegian cod industry locked into a value-destructive volume logic? *Marine Policy*. 103:113-120
- Bertheussen, B., Dreyer, B. & Reiertsen, A. (2020). Economic sustainability of quality-enhancing business models in the Norwegian cod industry. *Marine Policy*. 113.
- Björgvinsson, D. B., Bertheussen, B. A. & Dreyer, B. (2015). Differences in harvesting and marketing strategies between Iceland and Norway. *Økonomisk fiskeriforskning*, 25(1), s. 21-36.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation* (2. utg.). Cambridge: Polity Press.



- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). Intervjuet: Samtaler som forskningsmetode. I S. Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Davies, H. & Ellis, P. (2000). Porter's Competitive Advantage Of Nations: Time For The Final Judgement? *Journal of Management Studies*, 37(8), s. 1189-1214.  
10.1111/1467-6486.00221
- NEM. (2009). Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag. *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>
- Deltakerloven. (2000). Lov om retten til å delta i fiske og fangst. (LOV-1999-03-26-15). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-15>
- Dreyer, B. (2017). Dårlig fiskekvalitet er sløsing. *Økonomisk fiskeriforskning*, 27(1), 14-22.
- Ervervstillatelsesforskriften. (2012). Forskrift om ervervstillatelse, registrering og merking av fiskefartøy mv. (FOR-2012-12-07-1144). Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2012-12-07-1144#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2012-12-07-1144#KAPITTEL_1)
- European Commission. (u.å.). Quality schemes explained. Hentet fra <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained>
- Fagerheim, A. (2017). Riktig redskap gir best kvalitet. *Kystmagasinet*. Hentet fra <https://www.kystmagasinet.no/nyheter/riktig-redskap-gir-best-kvalitet/>
- FAO (2000) The State of World Fisheries and Aquaculture 2000. FAO, Roma, Italia.
- FAO. (2020). The State of World Fisheries and Aquaculture 2020. *Sustainability in action*. Rome, Italy. <https://doi.org/10.4060/ca9229en>

- Fiskeridirektoratet. (2021). Kvotjusteringene for torsk, hyse og sei er klare. Hentet fra <https://www.fiskeridir.no/Yrkesfiske/Nyheter/2021/kvotjusteringene-for-torsk-hyse-og-sei-er-klare>
- Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening. (2012). *Norsk fiskeri* [Brosjyre]. Hentet fra [https://sjomatnorge.no/wp-content/uploads/2013/08/fiskeri\\_lowres-Norsk-versjon.pdf](https://sjomatnorge.no/wp-content/uploads/2013/08/fiskeri_lowres-Norsk-versjon.pdf)
- Fiskesalslagslova. (2013). Lov om førstehandsomsetning av villlevande marine ressursar. (LOV-2013-06-21-75). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-75>
- FN-sambandet. (2021). Norge. Hentet fra <https://www.fn.no/Land/norge>
- Grant, R. M. (1991). Porter's Competitive advantage of nations: An assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7), s. 535-548. 10.1002/smj.4250120706
- Havforskningsinstituttet. (2021). Torsk – nordøstarktisk (skrei) [Nettside]. Hentet fra <https://www.hi.no/hi/temasider/arter/torsk-nordostarktisk-skrei>
- Henriksen, E. & Nyrud, T. (2019). Markedssvikt i førstehandsomsetningen i vinter- og vårtorskefisket i Nord-Norge. *Økonomisk fiskeriforskning*, Årgang 29 Nr. 2019
- Hunt, S. & Morgan, R. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), s. 1-15.
- ICES. (u.å.). About ICES. Hentet fra <https://www.ices.dk/about-ICES/Pages/default.aspx>
- Iversen, A. (2016). *Fisken og folket* (1. utg.). Stamsund: Orkana forlag.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kaiser, M. (2015). Kvantitativ metode. *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvantitativ-metode/>
- Landbruks- og matdepartementet. (2011). Velkommen til bords (Meld. St. 9 (2011-2012)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Langli, J. C. (2016). *Årsregnskapet* (10. utg.). Oslo: Gyldendal

Luo, Y., Sun, J. & Wang, S. L. (2011). Comparative strategic management: An emergent field in international management. *Journal of International Management*, 17(3), s. 190-200.

Matmerk. (u.å.). Om Beskyttede Betegnelser [Nettside]. Hentet fra <https://www.matmerk.no/no/beskyttedebetegnelser/om-beskyttede-betegnelser>

Nofima. (2019). Kvantum foran kvalitet. *Næringsnytte*, s. 15. Hentet fra <https://nofima.no/forskning/naringsnytte/kvantum-foran-kvalitet/>

Nordberg, H. M. (2009). *Skrei® – forbrukeres oppmerksomhet, oppfatning og bruk* (Rapport 25/2009). Tromsø: Nofima.

Norges Råfisklag. (u.å.). Om Norges Råfisklag. Hentet fra [https://www.rafisklaget.no/portal/page/portal/NR/Omoss/Om\\_Norges\\_Rafisklag](https://www.rafisklaget.no/portal/page/portal/NR/Omoss/Om_Norges_Rafisklag)

Norges Råfisklag. (u.å.). SKREIpatrolje. Hentet fra <https://www.rafisklaget.no/portal/page/portal/NR/Tjenester/Kvalitet/SKREIpatrolje>

Norges Råfisklag. (2021) Skreisesongen: Dommen i markedet er klar. Hentet fra <https://www.rafisklaget.no/portal/page/portal/NR/Tjenester/Kvalitet/SKREIpatrolje>

Norges sjømatråd. (2015). *Vanlige spørsmål om skrei* [Brosjyre]. Hentet fra <https://en.seafood.no/globalassets/markedsforing/materiell/skrei/norsk-skreimateriell/qa-skrei-2015-norsk-utgave.pdf>

Norges sjømatråd. (2016). *Informasjon om kvalitetsmerket Skrei* [Brosjyre]. Hentet fra <https://seafood.no/globalassets/markedsforing/merkeordninger/informasjonskriv-om-kvalitetsmerket-skrei-norsk.pdf>

Norges sjømatråd. (2018). Sør-Europa vil ha norsk skrei. Hentet fra <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/sor-europa-vil-ha-norsk-skrei/>

Norges sjømatråd. (2019a). Sjømateksport for 107,3 milliarder kroner i 2019 [Nettside]. Hentet fra <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/sjomateksport-for-1073-milliarder-kroner-i-2019/>

- Norges sjømatråd. (2019b). Norge i verdenstoppen for bærekraftig sjømat [Nettside]. Hentet fra <https://seafood.no/aktuelt/Fisketanker/norge-i-verdenstoppen-for-barekraftig-sjomat/>
- Norges sjømatråd. (2021a). Hvordan gikk det for norsk torsk i 2020 [Nettside]. Hentet fra <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/hvordan-gikk-det-for-norsk-torsk-i-2020/>
- Norges sjømatråd. (2021b). Slik skal Sjømatrådet løfte skreien [Nettside]. Hentet fra <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/slik-skal-sjomatradet-lofte-skreien/>
- Norges sjømatråd. (2021c). Nøkkeltall. Hentet fra <https://nokkeltall.seafood.no>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2014a). Norges økonomiske sone [Nettside]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/fiskeri-og-havbruk/1/fiskeri/internasjonalt-fiskerisamarbeid/internasjonalt/norges-okonomiske-sone/id434515/>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2014b). Fiskerisamarbeidet med Russland [Nettside]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/fiskeri-og-havbruk/1/fiskeri/internasjonalt-fiskerisamarbeid/internasjonalt/fiskerisamarbeidet-med-russland/id376440/>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2019). *Regjeringa sin strategi for heilårige arbeidsplassar i fiskeindustrien*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/0891087a014e4bab8bd2d9db5e88750d/no/sved/2.pdf>
- Forskrift om kvalitet på fisk og fiskevarer. (2013). Forskrift om kvalitet på fisk og fiskevarer (FOR-2013-06-28-844). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2013-06-28-844>
- Pedersen, B. T. (2014, 2. mars). Verdens største torskefiske [Nettside]. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/nordland/verdens-storste-torskefiske-1.11578839>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), s. 137-145.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), s. 73-93.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations: with a new introduction*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), s. 78-93.
- PWC. (2019). Sjømatbarometeret 2019. Hentet fra [https://www.pwc.no/no/publikasjoner/Sjomatbarometer\\_WEB\\_V02.pdf](https://www.pwc.no/no/publikasjoner/Sjomatbarometer_WEB_V02.pdf)
- Regjeringen. (u.å.) Fiskeridirektoratet [Nettside]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/nfd/organisation/etater-og-virksomheter-under-narings--og-fiskeridepartementet/Subordinate-agencies-and-institutions/fiskeridirektoratet/id1507/>
- Regjeringen. (2021). Hva EØS avtalen omfatter [Nettside]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/europapolitikk/eos1/hva-avtalen-omfatter/id685024/>
- Shewfelt, R.L. (1998). What is quality? *Postharvest Biology and Technology*, 15, s. 197 – 200. Hentet fra [https://doi.org/10.1016/S0925-5214\(98\)00084-2](https://doi.org/10.1016/S0925-5214(98)00084-2)
- Sintef. (2014). *Innovasjon og kompetanse i sjømatindustrien* (Sintef rapport 6021112). Hentet fra [www.regjeringen.no/globalassets/upload/fkd/innovasjonkompetansesjomatindustrien.pdf](http://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fkd/innovasjonkompetansesjomatindustrien.pdf)
- Skrei net (u.å.) The skrei quality label [Nettside]. Hentet fra <https://www.skrei.net/exhibit/the-skrei-quality-label/>

- Statistisk sentralbyrå. (2021). Bruttonasjonalprodukt [Nettside]. Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/faktaside>
- Stortingsmelding nr. 19 (2005). *Marin næringsutvikling. Den blå åker*. Oslo: Det kongelige fiskeri- og kystdepartementet.
- Sundqvist, N. (2019). Merkeordninger for mat – et kompass i merkejungelen. *Praktisk økonomi & finans*, 19(1), s. 33-45. Hentet fra <https://juridika.no/tidsskrifter/praktisk-ekonomi-og-finans/2019/1>
- Svorken, M., Dreyer, B. & Grønhaug, K. (2006). Råstoff til besvær? *Økonomisk fiskeriforskning*, 16, 62-75. 16:2006/62+13
- Svorken, M. & Dreyer, B. (2007). Vertikal integrering - en strategi for å kvalitetssikre råstoff? Rapport 9/2007, *Fiskeriforskningen*
- Svorken, M., Hermansen, Ø. & Karlsen, K.M. (2015). Råstoffkvalitet og salgsverdi – Estimert tap for torsk i 2013. Rapport 4/2015, *Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond*
- Toll- og avgiftsdirektoratet. (2014). Vedlegg til høringsbrev - Tolltariffen 2015. Hentet fra [https://www.toll.no/contentassets/87a64f228c294e7aa1fffa025bca54a4/vedlegg\\_til\\_hoeringsbrev\\_tolltariffen\\_2015.pdf](https://www.toll.no/contentassets/87a64f228c294e7aa1fffa025bca54a4/vedlegg_til_hoeringsbrev_tolltariffen_2015.pdf)
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), s. 75-94. 10.1002/smj.4250121007
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3. utg.). Sage Publishing
- Zhang, M. & Merunka, D. (2014). The Use of Territory of Origin as a Branding Tool. *Global Business and Organizational Excellence*, 34, s. 32-40. Hentet fra <https://doi.org/10.1002/joe.21582>

## 8 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervju med merkevareeier – Norges sjømatråd

Transkribering av intervju med informant fra Norges sjømatråd - 9. april 2021

Informant fra Norges sjømatråd (NSR)

**Intervjuer:** Takk for at du har takket ja til å gjennomføre dette intervjuet.

Jeg har fått tall på eksport av kvalitetsmerket skrei i perioden 2015 til 2020. Årsaken til at tidsperioden går fra 2015 er på grunn av at tolltariffen ble opprettet dette året. Årlig eksport ligger på rundt 5000 tonn årlig, og jeg lurer dermed på hva som er årsakene til at dette volumet ikke øker. Gjennom min studie skal jeg forsøker å avdekke barrierer for økt kvantum.

**NSR:** Vi har ikke konkrete undersøkelser på det, men vi jobber ut fra hypoteser basert på tilbakemeldinger vi får og det vi observerer selv. Kvantum har ikke økt, og vi ser at de siste par årene ligger prosentandelen på 12-15% som pakkes som kvalitetsmerket skrei, av de totale skreilandningene i sesong. Dette tallet har vært stabilt over flere år, uten noe særlig vekst.

Vi har undret oss over i hvorfor dette tallet ikke øker, fordi kvalitet har vært og er et fokusområde for skreisatsingen. Det er hvitfiskens spydspiss, og i vår markedsføring posisjonerer vi skreien som verdens beste torsk med fast, hvitt flakende fiskekjøtt. Dermed er vi også opptatt av at kvaliteten skal være i tråd med dette.

**Intervjuer:** Hva tror dere som merkevareeier kan være årsaken til at volumet ikke øker?

**NSR:** Vi er i en prosess der vi ser på bruken av skreimerket og veien videre. Der er en målsetting med økt volum. En teori er at enkelte aktører synes at kvalitetsstandarden er for komplisert, og at det tar for mye tid og ressurser for å strukturere seg for å imøtekomme kravene i standardene. Det er en mulig farbar vei vi som eier ordningen må se på – kanskje vi må gjøre kvalitetsstandarden enklere. Vi skjønner at det er knappe marginer på tid, og en må ha kvalifisert personell som vet hvilken skrei som imøtekommer kravene og hvordan denne skal pakkes. Det krever en dedikasjon, tenker jeg. På anleggene, for pakkerne og for eksportørene for å ta merkeordningen i bruk. Blir det for vanskelig så gidder man ikke.

**Intervjuer:** Det jeg ser er at Skreipatroljen i stor grad er fornøyd med kvaliteten og prosessen, så er det slik at de bedriftene som har jobbet med kvalitetsmerket i noen år gjerne fortsetter nettopp fordi de har innarbeidet seg gode rutiner og arbeidsmetoder? Har antall godkjente bedrifter som benytter seg av kvalitetsmerket steget over tid?

**NSR:** Vi får alltid søknader om nye lisenser hvert år, men vi har ikke oversikt over de som søkte om lisens i 2018 fortsatt pakker skrei den dag i dag. Antallet som er aktivt, vet vi ikke om har økt eller gått ned. For å avdekke dette må man kontakte alle som har hatt en lisens, for å spørre disse om de fortsatt driver på.

Jeg tror at de som har funnet en god rytme på det, og har lagt det inn i sine arbeidsrutiner ser at dette er noe som gir merverdi for dem. Det virker som det er de anleggene som fortsatt holder på. Vi sliter med nyrekruttering. I tillegg er vi usikker på om flere faller ut i bunn, det er en kartlegging vi må gjøre. Det krever å ta kontakt med alle som er registrert. Her er det mye endringer – noen legger ned, blir kjøpt opp eller lignende.

Årsak nummer to til at vi ikke ser vekst er at kostnaden det er å pakke kvalitetsmerket skrei, det er tidskrevende og krever opplæring av personell. Den tida koster eksempelvis 3 kr kilo, og når en får 3 kroner i merverdi er det ikke verdifullt å bruke ordningen. Vinninga går opp i spinninga. Bedriftene får mellom 3-5 kr mer pr kilo sammenlignet med andre produkter, men hvis man må investere i egentid som ender på en kostnad rundt det samme beløpet, så forstår jeg at terskelen for å benytte merkeordningen er høyere.

I tillegg vet vi at i importleddet og salgslleddet er opptatt av pris. Ser de at en kan få like god kvalitet på en ikke-merket skrei som en merket skrei så forstår vi at en ikke velger det dyreste alternativet. Det er en teori for hvorfor kvantum ikke øker.

Det siste vi ser på når det kommer til muligheter for vekst er at standarden som ligger til grunn i dag ble revidert i 2016, laget i utgangspunkt i 2013. Behovet for å utvide ordningen er ønsket av mange. Per nå er den streng og begrenset. Det er ikke lov å produsere noen form av kvalitetsmerket skrei i utlandet. I utgangspunktet er det fileter eller hel fisk produsert i Norge som kan brukes i ordningen. Vi vet at mye av foredlingen skjer i utlandet, og tida for hel fisk er på tur ut.

**Intervjuer:** Er dette siden bekvemmelighet blir en viktig trend? Forbrukere vil enkelt kunne benytte seg av råvarer?



**NSR:** Ja, kjøpemønsteret endrer seg. Antall husholdninger og personer i husholdningen går ned. De kjøper ikke en fisk på 6 kg. Antall fiskedisker blir færre, og alt i alt er kjøpemønsteret hos forbruker endret til å ønske mer brukervennlige pakker kjølt i disk. Dette fører til at helfiskordningen som skreimerket baserer seg på gjør det vanskelig å være med på veksten som skjer.

**Intervjuer:** Er dette årsaken til revideringen av kvalitetsstandarden i 2016, der loins kom inn som et mulig produkt?

**NSR:** Ja, og som standarden tilsier må dette produseres i Norge, og det er i stor grad produksjon utenfor Norges grenser. De i næringa som er for å utlisensiere, noe som betyr at noen ute i markedet skal få produsere skrei og merke, deres argument er i høyeste grad at ordninga ikke er konkurransedyktig nok sånn som den er organisert i dag. Vi henger ikke med på tida, kan ikke levere produktene konsumentene vil ha, og vi taper konkurransefordeler med det. Faktorene jeg har nevnt til nå er hovedhypotesene for hvorfor vi ikke oppnår økt volum.

**Intervjuer:** Dere baserer merket i stor grad på B2B, er det da HoReCa som er viktigst?

**NSR:** Nei, i stor grad importleddet ut i markedet og retail. Til restaurant går det mest fileter. I utgangspunktet skal merket bekrefte kvaliteten ut til importleddet som skal kjøpe dette, kanskje betale merpris men så får han ikke tatt det videre. Det er kun i Spania at merket er veldig synlig for konsument. Der har de vært veldig bevisst på å bygge det opp, fordi det har vært et helfiskmarked i fiskedisk i lang tid. De andre markedene - Frankrike, Tyskland og Sverige, er i større grad filetmarked.

Vi i Sjømatrådet sitter per nå og ser på muligheten for merket. Vi gjør en ny revidering, og vurderer å åpne opp for utlisensiering. Da kan aktører i det internasjonale markedet produsere kvalitetsmerket skrei. Problemet er at vi ikke har en standard som sier noe om hvordan det skal gjøres, slik at vi sikrer kvaliteten helt ut. Det må dermed inn i en helt ny revidering, og hvordan skal vi da kontrollere og eventuelt sanksjonere brudd? Skal vi da kjøre et tillitsbasert system med stikkontroller, eller skal vi rigge til et rigid kontrollsystem. Hva vil det koste av tid og ressurser?

I tillegg er det vanskelig fordi næringa er splitta i sitt syn. Noen er for å beholde det slik det er, mens noen mener vi må utlisensiere for å overleve. Det er vanskelig å få et entydig svar på hva næringa ønsker, fordi den er så stor og fragmentert.

**Intervjuer:** At det er vanskelig å oppnå god lønnsomhet i landindustrien er jo et tema som er diskutert i det vide og brede. Tenker dere at det vil være enklere å oppnå lønnsomhet ved å utlisensiere pakkingen av kvalitetsmerket skrei?

**NSR:** Ja. Vårt mandat i sjømatrådet er å bidra til økt verdi for næringa. Det vi diskuterer internt er om kvalitetsmerket bidrar til økt verdi for næringa, sånn som ordningen er den dag i dag. Er det rett for oss å satse på kvalitetsmerket av skrei, eller er det mer rett å bygge opp skrei uten kvalitetsmerke. Hva ønsker vi med merkeordningen?

På en måte er det bra at vi ikke godkjenner utlisensiering, fordi vi ivaretar Norges interesser. Derimot speiler det ikke virkeligheten, fordi sjømatnæringa i stor grad er et globalt marked. Å skape de barrierene er problematiske for mange. Diskusjonen omkring fremtiden til skreimerket har eksistert i lang tid, uten at noen har klart å lande på noe spesifikt. Vi har lite innsikt i hva det vil koste å bygge merket videre ut mot konsument, og om dette vil gi verdi for næringa.

Andelen er fortsatt lav, men det er viktig for de 15% som gjør dette år etter år. Hvis vi forenkler standarden, kan det åpne opp for flere muligheter – blant annet produksjon i utlandet. Vil da andelen gå opp? Skreien er i vår strategi den drivende arten som skal løfte hvitfiskkategorien.

Vi burde ha verktøy som sikrer og garanterer kvalitet på skrei. Hvis vi ikke bygger ut kvalitetsmerkeordningen og bare benytter skrei, kan dette misbrukes. Vanlig torsk landet utenfor sesong kan selges som skrei. Skrei er ikke et beskyttet varemerke i seg selv, og det er en av årsakene til opprettelsen av kvalitetsmerket. Argumenter for å utlisensiere er å sikre kvalitet for å være i tråd med posisjonering samt være konkurransedyktig. Argumenter mot utlisensiering er at aktørene ikke bruker dagens ordning godt nok. Alt ligger til rette, men hvorfor bruker de den ikke?

Problemstillingen er kompleks, og målet vårt er å lande en strategi før neste sesong. Neste steg er en revidering av standard, samt undersøke hvordan utlisensieringen skal være. Vi må se på det markedsmessige, hvordan skal dette bygges opp? Seafood from Norway er det største og viktigste varemerket vårt, hvordan kan vi kombinere dette for å bygge kvalitetsmerket god sammen med dette merket.

**Intervjuer:** Kan det være en mulighet for en nasjonal satsing på kvalitetsmerket Skrei?

**NSR:** Det er avhengig av næringa. Noen gjør dette i Norge, men i svært liten grad. Hvorfor gjør ikke flere det? Føler ikke næringa at det er lønnsomt? Vi har ikke bygd inn verdi for merket mot konsument, siden fokuset har vært B2B. I tillegg er det et markedsførings spørsmål på om vi skal gjøre det. Siden andelen har vært så liten siden lanseringen av merkeordningen har det til nå vært mer riktig å eksportere produktet, sammenlignet med en nasjonal satsing.

Oppsummert er kvalitetsmerkeordningen er viktig fordi den gir oss muligheten til å kontrollere kvalitet, men årsakene til at volumet ikke går opp er vi usikre på.

**Intervjuer:** Takk for det. Det var veldig spennende å få snakke med deg, og jeg er spent på hva deres nye strategi for kvalitetsmerket Skrei ender opp med å bli.

## **Vedlegg 2: Intervju med foredlingsbedrift 1**

Transkribering av intervju med foredlingsbedrift – 26. april 2021

Foredlingsbedriften holder til på Andenes.

**Intervjuer:** Bruker dere merkevareordningen Kvalitetsmerket Skrei? Hvor lenge har dere benyttet denne?

**Bedrift:** Ja, vi pakker kvalitetsmerket Skrei, og har brukt merkeordningen siden den kom.

**Intervjuer:** Hvor viktig er merkeordningen for dere? Ca. hvor stor andel av produksjonen går til kvalitetsmerket?

**Bedrift:** Kvalitetsmerket Skrei er viktig for oss da det gir først og fremst gir bedre dekningsbidrag, og videre gir oss bekreftelse på at vi jobber med det beste kvalitetsproduktet innenfor fersk torsk/Skrei. For vår del varierer det fra sesong til sesong hvor stor andel Skrei som pakkes, men det ligger på 10-30 % av kjøpt torskekvantum. Årsaken til variert kvantum har ofte med hvor stor bemanning vi har, samt produksjonsflyten.

**Intervjuer:** Påløper det ekstra kostnader ved produksjon av kvalitetsmerket skrei hos dere, og hva består de av i så fall?

**Bedrift:** Kostnadene er ca + 2-3,- NOK pr kg, dette da det tar lengre tid i pakking, kvalitetsvurderingen per fisk tar tid og gjøres av kvalitetsoperatør. Merkeordningen for Skrei koster også ekstra.

**Intervjuer:** Har dere noen utfordringer knyttet opp mot produksjonen av kvalitetsmerket skrei?

**Bedrift:** Våre rutiner for ferskfisk pakking av Skrei er i henhold til merkeordningen, så ingen større utfordringer.

**Intervjuer:** Opplever dere merverdi av merkeordningen? F.eks. høyere pris ut mot markedet

**Bedrift:** Det er merverdi ved Skrei pakking, hovedsakelig pris, med også bedre markedsadgang.

**Intervjuer:** Har dere noen synspunkter for hvordan ordningen kan forbedres? F.eks. – er kvalitetsstandarder vanskelig å følge, er det nok råstoff tilgjengelig, er ikke lønnsomheten god nok?

**Bedrift:** Ser ikke det nødvendig med noen umiddelbare utfordringer eller nødvendig forbedringer.

**Intervjuer:** Er det nødvendig for dere å jobbe aktivt med flåteleddet for å få god nok kvalitet på råstoffet? I så fall, hvordan jobber dere med fartøyene for å motivere til kvalitet? F.eks. prismekanismer.

**Bedrift:** Når vi kjøper råstoff fra båter tar vi visuell kvalitet prøve av fangsten hvor vi vurderer rett anvendelse basert på kvalitet, kvantum og marked. Er det større avvik på kvalitet for fiskeredskap, kvantum eller lignende, tar vi det opp med skipper og iverksetter tiltak. Dette kan gjenspeiles på pris for råvare, og eventuelt avslutter vi samarbeidet med båten. Vi ser det ikke som vår oppgave å måtte motivere fisker til å gjøre en bedre jobb for å øke kvalitet. Det forventes god kvalitet på det råstoffet vi kjøper, når kvalitet ikke er innenfor normalen er ofte store hal for snurrevadbåter, bruker lang tid hver gang garn trekkes for garnbåter eller dårlig vær som er årsaken.

**Intervjuer:** Hvilke redskap benyttes av de som leverer råstoff til dere som benyttes til kvalitetsmerket?

**Bedrift:** Vi pakker Skrei fra alle redskapstyper. I snitt så kan litt under 70 % av all snurrevadtorsk benyttes til kvalitetsmerkeordningen, men dette varierer fra båt til båt. For garnbåter er andelen på litt under 40 %, for juksa 90 % og line 80 %. Vi foretrekker råstoff fra juksa og line, da det forenkler kvalitetssorteringen for oss.

### **Vedlegg 3: Intervju med foredlingsbedrift 2**

Transkribering av intervju med foredlingsbedrift – 27. april 2021

Foredlingsbedriften holder til i Lofoten.

**Intervjuer:** Bruker dere merkevareordningen Kvalitetsmerket Skrei? Hvor lenge har dere benyttet denne?

**Informant:** Vi er godkjent foredlingsbedrift per 2021, men vi bruker ikke ordninga nå. Vi har brukt den sporadisk siden jeg kom inn i bedriften i 2017. Vi har det vi trenger for å pakke, så det er ikke det det står på.

Tingen er det at i industrileddet har ekstremt små marginer, og fiskeripolitikken har handlet om å gjøre flåteleddet lønnsomt. I det leddet har landindustrien blitt glemt, og alle sliter jevnt over med lønnsomheten. 95 % av verdien går til fangstleddet, og i snitt sitter industrien igjen med 1.5% bruttofortjeneste, og da er det mange som går i underskudd. De som har overlevd har noen få bein å stå på, og de tradisjonelle hvitfiskbedriftene satser ofte på tørrfisk og å ta vare på biprodukter. Mange er avhengig av å snu fisk for å ha råd til daglig drift.

**Intervjuer:** Hvor viktig har merkeordningen vært for dere? Ca. hvor stor andel av produksjonen går til kvalitetsmerket?

**Informant:** Lite viktig, og hittil i år har jeg ikke pakket en eneste skrei.

**Intervjuer:** Påløper det ekstra kostnader ved produksjon av kvalitetsmerket skrei hos dere, og hva består de av i så fall?

**Informant:** Selve merket, eskene og så videre koster noen ører ekstra. Lønnsomheten for produktene er ikke god nok, og det veier ikke opp for å gjøre arbeidet. Skreimerket er gøy for de som får fisk tidlig, men når Senjahopen og Myre er passert er moroa over.

De fleste som får opp mye fisk har en stor jobb med å sortere kvaliteten, og den ekstrajobben krever mye logistikk. Fordelen til oss som er mindre er at vi er mer fleksible. Derimot er det vanskelig for oss å investere i nye maskiner. Vår pakkestasjon er en flaskehals. Vi har to stasjoner, og begrenset kapasitet. Dermed må vi gjøre prioriteringer. Vi kan ikke pakke mer enn omtrent en bil i løpet av en dag (i 20 kgs isoporesker). Å pakke 10 og 20 kilos skreiesker tar mye tid. Krever mye isopor og emballasje.

**Intervjuer:** Opplever dere merverdi av merkeordningen? F.eks. høyere pris ut mot markedet

**Informant:** Skreimerket har en god intensjon, og meningen med det er å få ut en merverdi. Dessverre er det slik at for mange av oss er det bare en merjobb, rett og slett. Litt på grunn av at markedene ikke er store nok, med et fokus på en europeisk kundebase. Hadde skreimerket vært stort i Asia kunne man kanskje ha fått priser på 60kr + igjennom hele sesongen.

Nå er det slik at når skreien har kommet forbi Senjahopen, så er markedet nesten ødelagt. Det er sendt ut så mye skrei som markedet tar, og prisen faller drastisk. Markedet er mettet, og da kommer skreien til oss som er lokalisert i Lofoten. Fiskerne sitter med store forventninger, og på grunn av prisfallet kan ikke vi betale like høye priser som de har fått tidligere. Markedet er for lite foreløpig til å holde stabile priser gjennom hele sesongen. Intensjonen er god, men det gir ikke industrien så mye mer enn i de aller første ukene i sesongen.

**Intervjuer:** Er det nødvendig for dere å jobbe aktivt med flåteleddet for å få god nok kvalitet på råstoffet? I så fall, hvordan jobber dere med fartøyene for å motivere til kvalitet? F.eks. prismekanismer.

**Informant:** Vi tar imot det meste, men om kvaliteten er veldig dårlig tar vi en prat med fisker. Da kjøper vi det eventuelt klassifisert som skadd. Det meste av fisken vi får på våre to anlegg er relativt god kvalitet på.

**Intervjuer:** Hvilke redskap benyttes av de som leverer råstoff til dere som benyttes til kvalitetsmerket?

**Informant:** Vi mottar landinger fra alle redskaper, men det er små snurrevadbåter som benyttes. Om båter kommer med over 20 tonn ser vi en vesentlig forskjell i kvaliteten. Jeg tror ikke de store problemene ligger i redskapsbruk, i hvert fall ikke hos oss.

**Intervjuer:** Har dere noen synspunkter for hvordan ordningen kan forbedres? F.eks. – er kvalitetsstandarder vanskelig å følge, er det nok råstoff tilgjengelig, er ikke lønnsomheten god nok?

**Informant:** Kravene er for så vidt grei, men det som glemmes er industriens dagligliv og virke. Å drive med utvelgelse av den beste fisken har vi ikke tid til. Vi kan ikke ta oss den luksusen at vi kan bruke så mye tid på dette. Vi må få jobben gjennomført på en kostnadseffektiv måte, og da prioriteres andre produkter.

**Intervjuer:** Om dere allikevel velger å benytte ordningen, hva tror du kunne vært avgjørende for å forbedre kvalitetsmerkeordningen?

Jeg tror et større marked med flere kunder ville ha hjulpet. Det blir mettet alt for fort, og prisene synker allerede fra februar. Så lenge fiskerne har bonusordninger der de kan fiske i Troms og Finnmark tidlig i januar, så vil prisene presses opp i denne perioden. Dermed blir markedet mettet, og det er ikke hensiktsmessig for oss å pakke sent i sesongen. Da tjener vi mer på å pakke blankt med billigere emballasje. De store strukturelle tingene omkring hvorfor vi ikke benytter oss aktivt av kvalitetsmerket Skrei handler om fortjeneste og hvor fort markedet blir mettet.

#### **Vedlegg 4: Intervju med foredlingsbedrift 3**

Transkribering av intervju med foredlingsbedrift – 27. april 2021

Foredlingsbedriften holder til i Tromsø.

**Intervjuer:** Bruker dere merkevareordningen Kvalitetsmerket Skrei? Hvor lenge har dere benyttet denne?

**Informant:** Nei. Vi har tidligere benyttet ordningen, men sluttet med bruken av kvalitetsmerket for ca fem år siden.

**Intervjuer:** Hvor viktig var merkeordningen for dere?

**Informant:** Da vi pakket kvalitetsmerket Skrei var det en liten del av totalvolum som gikk til merkeordningen, omtrent 10% av totale torskelandinger i de årene kvaliteten var god nok. Årsaken til dette er at en liten del av råstoffet kunne benyttes til merkeordningen, og tidsperioden for bruk er begrenset.

**Intervjuer:** Påløpte det ekstra kostnader ved produksjon av kvalitetsmerket skrei hos dere, og hva besto de av i så fall?

**Informant:** Produksjonen av kvalitetsmerket Skrei var kostnadskrevenende, både på grunn av kvalitetssortering av råstoffet og selve jobben med å følge kvalitetsstandarden. Det påløpte kostnader i prosessen ved å lære opp ansatte, og i selve behandlingen av skreien.

**Intervjuer:** Hadde dere noen utfordringer knyttet opp mot produksjonen av kvalitetsmerket skrei?

**Informant:** Vi opplevde at kvalitetssorteringen tok lang tid, og at kvalitetsstandarden i noen tilfeller var vanskelig å følge til punkt og prikke. Dette førte til noen grensetilfeller i sammenheng med kontroll fra Skreipatroljen. Da føles det ut som vi blir straffet for uklare klar og retningslinjer. Det er årsaken til at vi ikke lengre bruker ordningen.

**Intervjuer:** Følte dere at kvalitetsstandarden og Skreipatroljen hadde ulike krav til pakkingen av kvalitetsmerket Skrei?

**Informant:** Ja. Vi har lang erfaring med pakking av høykvalitetsprodukter, så jeg vet det vi leverte var bra. Vi mener at kontrollen ikke ble gjennomført på en god måte, og vi er svært misfornøyde med måten Skreipatroljen behandlet oss. Vi fikk ikke vite om saken før den havnet i media. Dette førte til at vi mistet tillit til kvalitetsmerkeordningen.



**Intervjuer:** Opplevde dere merverdi av merkeordningen da dere benyttet dere av den? F.eks. høyere pris ut mot markedet

**Informant:** Vi fikk en høyere pris sammenlignet med andre produkter, men på grunn av kostnadene som påløper i produksjonen og uklare kontrollrutiner føler ikke vi at det lønner seg å benytte seg av kvalitetsmerkeordningen.

**Intervjuer:** Har dere noen synspunkter for hvordan ordningen kan forbedres? F.eks. – er kvalitetsstandarden vanskelig å følge, er det nok råstoff tilgjengelig, er ikke lønnsomheten god nok?

**Informant:** Kvalitetsstandarden er krevende å følge opp i praksis, selv om det er gode guider tilgjengelig. Når Skreipatruljen leter etter feil er det vanskelig å pakke skrei, de burde forsøke å veilede bedrifter – ikke være ute etter å straffe de.

**Intervjuer:** Opplever dere kvalitetsstandarden som god nok, med tanke på at du fortalte om uklare krav fra Skreipatruljen?

**Informant:** Kvalitetsstandarden i seg selv er grei nok, problemet er at det stadig legges til nye krav. For eksempel kan ikke finner ha bloduttredelser, selv om det ikke påvirker kvaliteten på fiskekjøttet i det hele tatt. Dermed kan Skreipatruljen pirke på små uviktige detaljer, og da er det ikke rart at ingen produserer kvalitetsmerket Skrei.

**Intervjuer:** Er det nødvendig for dere å jobbe aktivt med flåteleddet for å få god nok kvalitet på råstoffet? I så fall, hvordan jobber dere med fartøyene for å motivere til kvalitet? F.eks. prismekanismer.

**Informant:** Til en viss grad. Det avhenger av hvilket redskap som benyttes, og årsvariasjoner og lignende. For eksempel har årets sesong vært annerledes, og vi må betale en høyere pris for råstoffet for å blankpakke skrei. Vi belønner god råstoffkvalitet, og våre fiskere vet dette. Dermed har vi god dialog og fiskerne vet hva som forventes.

**Intervjuer:** Hvilke redskap ble benyttet av flåteleddet?

**Informant:** Snurrevad, garn og line hovedsakelig. Noe juksa.

## **Vedlegg 5: Intervju med foredlingsbedrift 4**

Transkribering av intervju med foredlingsbedrift – 28. april 2021

Foredlingsbedriften holder til i Myre.

**Intervjuer:** Bruker dere merkevareordningen Kvalitetsmerket Skrei? Hvor lenge har dere benyttet denne?

**Informant:** Vi har pakket skrei så lenge skreimerket har eksistert. Vår tidligere produksjonssjef deltok aktivt i etablering av merkeordningen.

**Intervjuer:** Hvor viktig er merkeordningen for dere? Ca. hvor stor andel av produksjonen går til kvalitetsmerket?

**Informant:** De siste 5 årene har vi pakket ca 5-8 % av innkjøpt torsk i skreisesongen.

**Intervjuer:** Påløper det ekstra kostnader ved produksjon av kvalitetsmerket skrei hos dere, og hva består de av i så fall?

**Informant:** Skreiinnsiget kommer ikke før februar måned til Vesterålen og da er skreiprisen i markedet blitt lavere, og skreipakkingen konkurrerer med andre anvendelser. Bedriftene som er lokalisert nord for Vesterålen opplever nok en merverdi i en større grad enn oss, grunnet tidligere skreiinnsig. I tillegg krever Skreipakking dyrere emballasje og arbeidskostnader.

**Intervjuer:** Hvor mye vil du anslå at prisen for pakking ender opp på, sammenlignet med andre produkter?

**Informant:** Rundt 2 til 3 kroner ekstra per kilo i arbeidskostnad, emballasje og så videre.

**Intervjuer:** Opplever dere merverdi av merkeordningen? F.eks. høyere pris ut mot markedet

**Informant:** Merverdi av merkeordningen oppnås når det er lite skrei i markedet for eksempel grunnet dårlig vær.

**Intervjuer:** Er det nødvendig for dere å jobbe aktivt med flåteleddet for å få god nok kvalitet på råstoffet? I så fall, hvordan jobber dere med fartøyene for å motivere til kvalitet? F.eks. prismekanismer.

**Informant:** Fokus på kvalitetsarbeid mot flåtesiden er viktig, mulig prismekanismer er nøkkelen for fremtiden, men fungerer ikke slik i dag dessverre.

**Intervjuer:** Hvilke redskap benyttes av de som leverer råstoff til dere som benyttes til kvalitetsmerket?

**Informant:** Vi bruker hovedsakelig torsk fra line og juksa til pakking av skrei, bruker også snurrevadfanget torsk når vi vet at det er små hal og rolig vær.

**Intervjuer:** Har dere noen synspunkter for hvordan ordningen kan forbedres? F.eks. – er kvalitetsstandarder vanskelig å følge, er det nok råstoff tilgjengelig, er ikke lønnsomheten god nok?

**Informant:** En kvalitetsstandard skal stille strenge krav slik som skreiordningen – den må ikke røkkes på!

## **Vedlegg 6: Intervju med foredlingsbedrift 5**

Transkribering av intervju med foredlingsbedrift – 29. april 2021

Foredlingsbedriften holder til i Troms, med flere lokalisasjoner.

**Intervjuer:** Bruker dere merkevareordningen Kvalitetsmerket Skrei? Hvor lenge har dere benyttet denne?

**Informant:** Vi pakker kvalitetsmerket Skrei, og har benyttet ordningen de siste årene.

**Intervjuer:** Hvor viktig er merkeordningen for dere? Ca. hvor stor andel av produksjonen går til kvalitetsmerket?

**Informant:** Vanligvis pakker vi i underkant av 5 % av totalt torskevolum i sesong, men i år har tallet vært noe lavere grunnet en spesiell sesong med lave fangster av skrei.

**Intervjuer:** Påløper det ekstra kostnader ved produksjon av kvalitetsmerket skrei hos dere, og hva består de av i så fall?

**Informant:** Bruk og pakking av skreimerket fører til kostnader i form av personell, for eksempel gjennom kvalitetssorteringen og selve produksjonen. I tillegg koster bruken av merket noe ekstra sammenlignet med våre egne produkter.

**Intervjuer:** De andre bedriftene i utvalget har oppgitt en merkostnad på omtrent 2-3 kroner kg for pakking av merket – hva vil du anslå at den kostnaden er hos dere?

**Informant:** Vi ligger nok på samme nivå.

**Intervjuer:** Opplever dere merverdi av merkeordningen? F.eks. høyere pris ut mot markedet

**Informant:** Vi opplever en merpris for skreien, hva denne er på avhenger av år og når i sesongen det pakkes. Dette er merverdi for oss, og denne kommer enda bedre frem tidlig i sesongen. Vi forsøker dermed å pakke skrei så fort skreien kommer til Troms, slik at vi utnytter de høye prisene i denne perioden. Det betyr at vi benytter kvalitetsmerkeordningen hovedsakelig i januar og tidlig i februar, og heller blankpakker umerket skrei eller produserer andre produkter lengre ut i sesongen.

**Intervjuer:** Er det nødvendig for dere å jobbe aktivt med flåteleddet for å få god nok kvalitet på råstoffet? I så fall, hvordan jobber dere med fartøyene for å motivere til kvalitet? F.eks. prisme mekanismer.

**Informant:** Vi har gode samarbeid med fiskerne som leverer råstoff til oss. De vet hva vi forventer, og prisene er dynamiske slik at begge parter er fornøyde med samarbeidet. Av

denne årsaken jobber vi ikke aktivt med flåten per nå, siden de allerede vet hva våre forventninger til råstoffet er.

**Intervjuer:** Hvilke redskap benyttes av de som leverer råstoff til dere som benyttes til kvalitetsmerket?

**Informant:** Line, juksa i stor grad. Noe snurrevad og garn-fisk.

**Intervjuer:** Har dere noen synspunkter for hvordan ordningen kan forbedres? F.eks. – er kvalitetsstandarder vanskelig å følge, er det nok råstoff tilgjengelig, er ikke lønnsomheten god nok?

**Informant:** Nei, vi føler ordningen fungerer fint sånn som den er organisert.

