

RAPPORT

Evaluering av Norges sjømatråd



Oktober 2014

av Heidi Ulstein, Kristina Wifstad, Natalia Mæhle,
Sveinung Fjose og Erik W. Jakobsen



Forord

På oppdrag for Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) har Menon Business Economics og SNF gjennomført en evaluering av Norges sjømatråd. Fokuset i evalueringen har vært på Sjømatrådets markedsarbeid, arbeid med markedsinformasjon og beredskap. Vi har evaluert måloppnåelse, inkludert kvaliteten i arbeidet. Vi har også evaluert effektivitet i måloppnåelsen, herunder organisering, innretning av virkemidler, styring, finansiering og samarbeid. I tillegg har vi vurdert rammevilkårene i fiskeeksportloven, forskrifter og vedtektene samt styrets rammer for virksomheten og hvordan disse virker inn på gjennomføringen av selskapets oppdrag og legitimitet. Vi kommer også med anbefalinger om hvordan måloppnåelsen kan bli bedre i framtiden.

Evalueringen har blitt ledet av Heidi Ulstein (Menon), med Kristina Wifstad (Menon), Natalia Mæhle (SNF), Nils-Arne Ekerhovd (SNF), Torstein Nesheim (SNF) og Sveinung Fjose (Menon) som prosjektmedarbeidere. Erik W. Jakobsen (Menon) har vært kvalitetssikrer. I tillegg har vi benyttet en ekspertgruppe som rådgivere. Gruppen består av professor Trond Bjørndal, professor Magne Supphellen og professor emeritus Rögvaldur Hannesson. Alle fra NHH.

Menon er et forskningsbasert analyse- og rådgivingselskap i skjæringspunktet mellom foretaksstrategi, finans, samfunnsøkonomi og næringspolitikk. Vi er spesialisert i næringsøkonomiske analyser generelt, med særlig kompetanse på det internasjonale norske næringslivet. Vi er også et anerkjent kompetansemiljø for evalueringsmetodikk, og vi har betydelig erfaring og kompetanse knyttet til evaluering av det næringsrettede virkemiddelapparatet. Våre medarbeidere har også samfunnsøkonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå.

SNF er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksternfinansiert forskning. Vi utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH. Dette betyr at SNF kan trekke på en stor kompetansebase, hvorav nesten alle har doktorgrad eller tilsvarende kvalifikasjoner.

Menon og SNF takker Nærings- og fiskeridepartementet for et spennende oppdrag. Vi takker også Sjømatrådet for godt samarbeid under evalueringsperioden. Vi vil i tillegg takke Jan Skjærvø (Norges fiskarlag), Jan-Arne Kvalsvik (Fiskekjøpernes forening), Paul Jensen (Norges Kystfiskarlag), Svein A. Reppe (Norske Sjømatbedrifters Landsforening), Trond Davidsen (Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening), Grethe Fossli (LO), Otto Gregussen (Norges Sildesalgslag), Sveinung Flem (SuRoFi), Egil Magne Haugstad (Pelagia), Alf-Helge Aarskog (Marine Harvest), Morten Hyldborg Jensen (Norway Seafoods), Espen Øvreberg (NFD), Sigrid Dahl Grønnevet (NFD) og Astrid Holtan (NFD) for gode innspill og diskusjoner underveis i arbeidet. Vi takker også alle som har svart på spørreundersøkelsen og alle intervjuobjekter for deres deltakelse og gode innspill til evalueringen. Forfatterne i Menon Business Economics og SNF står ansvarlig for alt innhold i rapporten.

Oktober 2014

Heidi Ulstein
Prosjektleder
Menon Business Economics

Forsidefoto: Yngve Ask – [Visitnorway.com/Innovasjon Norge](http://Visitnorway.com/InnovasjonNorge)

Sammendrag

Om Sjømatrådet

Sjømatrådet er et statlig eid aksjeselskap. Sjømatrådets hovedoppgave er å øke verdiskapingen i fiskeri- og havbruksnæringen gjennom økt etterspørsel og kunnskap om norsk sjømat i inn- og utland. For å nå hovedmålet skal Sjømatrådet bidra til å fremme verdien av norsk sjømat, utvikle markeder og fremme og sikre omdømmet til norsk sjømat. Dette gjøres gjennom markedsføringsarbeid, utarbeidelse av statistikk og markedsinformasjon for sjømatnæringen samt arbeid innenfor kommunikasjon og beredskap. I tillegg har Sjømatrådet en rolle som rådgiver for Nærings- og fiskeridepartementet i spørsmål angående eksport eller omsetning og produksjon i sammenheng med eksport av norsk sjømat.

Sjømatrådet finansieres av sjømatnæringen via en årlig registreringsavgift for eksportører og en markedsavgift på eksport. I dag er markedsavgiften 0,75 prosent av eksportverdien for fisk og skalldyr og 0,2 prosent av eksportverdien på bearbejdede produkter.

Rammeverk for evalueringen

Evalueringen tar utgangspunkt i OECDs evalueringsmodell, og vi deler inn i følgende fire kriterier:

- **Relevans:** Er dagens rammevilkår og virkemidler/arbeidsoppgaver hensiktsmessig for å nå gitte mål?
- **Effekt/måloppnåelse:** I hvilken grad har man nådd målene for virksomheten?
- **Effektivitet:** Gjennomfører Sjømatrådet tiltakene på en effektiv måte? Ville en annen ressursallokering eller organisering bidratt til at målene ble nådd raskere eller gitt større effekt?
- **Varighet:** Er relevansen og effektene varige? Hvordan oppnå bedre måloppnåelse framover?

Evalueringen er avgrenset til tidsrommet fra 2005 til 2013, og omhandler Sjømatrådets markedsarbeid, arbeidet med markedsinformasjonen og kommunikasjon og beredskap.

Resultater av evalueringen

Relevans: Gjennomførte tiltak er forankret i sentrale policy-dokumenter og anses i hovedsak som relevante for å nå målsetningen om å øke etterspørselen og kunnskapen om norsk sjømat i inn- og utland. Det kan derimot stilles spørsmål ved om fellesmarkedsføringen er like relevant i alle bransjer. Store endringer i næringsstrukturen de siste årene, og et økende fokus på produkt differensiering i enkelte bransjer gjør at den potensielle nytten ved fellesmarkedsføring er redusert. Spesielt gjelder dette bransjene pelagisk og til en viss grad laks og ørret. Gitt endringene i næringens behov for fellesmarkedsføring og kraftig vekst i eksportverdien for sjømat, bør Sjømatrådets finansieringsmodell også revurderes.

Effekt: Gjennomføringen av tiltakene har i hovedsak effekt på de målsetninger som er fastlagt i sentrale policy-dokumenter. Utvikling i sjømatnæringens verdiskaping sammen med tilbakemeldingene fra intervju, spørreundersøkelser og workshop indikerer at gjennomførte tiltak har hatt en effekt. Dette støttes også av tidligere effektstudier som er gjennomført både av Sjømatrådet selv og av andre aktører. Vår evaluering viser likevel at de er store forskjeller i næringsaktørenes oppfatning av Sjømatrådets addisjonalitet. Mange er også usikre på hvor stor addisjonalitet dagens ordning vil ha i tiden fremover. Dette har en klar sammenheng med oppfatninger om relevansen av den generiske markedsføringen i en næring som stadig preges av større aktører, med evne og vilje til å gjennomføre markedsføring på egenhånd. Størrelsen på enkeltbedrifters bidrag til Sjømatrådet er med på å øke denne usikkerheten. Samtidig er det stor enighet om at arbeidet innen beredskap og kommunikasjon og tilbudet av markedsinformasjon er nyttig for næringen.

Effektivitet: Sjømatrådets budsjett har økt kraftig i perioden vi evaluerer. Økning i budsjettet har først og fremst ført til en økning i markedsinvesteringene og har ifølge Sjømatrådet gitt rom for prioritering av større aktiviteter, og mer effektive aktiviteter som tv-kampanjer. Sjømatrådets effektmålinger av egne kampanjer gir et godt grunnlag for prioritering av aktiviteter, en mer regelmessig gjennomføring av disse kan likevel bedre beslutningsgrunnlaget ytterligere. Veksten i budsjettet har også økt næringsaktørens skepsis knyttet til hvorvidt arbeidet utføres på en effektiv måte, og hvorvidt det er behov for et budsjett av den størrelsen for å få ønskede effekter. Igjen er skepsisen begrunnet i usikkerhet vedrørende relevansen av særlig den generiske markedsføringen.

Varighet – konklusjoner og anbefalinger: Evalueringen har vist at det mest sentrale spørsmålet er knyttet til i hvilken grad Sjømatrådets oppdrag fremdeles er relevant. Hovedsakelig gjelder dette behovet for generisk markedsføring av norsk sjømat, herunder omfanget og innretningen av den generiske markedsføringen. Mer spesialiserte og differensierte markeder har ført til økende grad av produktdifferensiering i deler av næringen. Konsolideringer i næringen har også ført til større, færre og mer internasjonale bedrifter. Dette er utviklingstrekk som trekker i retning av redusert behov for og nytte av generisk markedsføring. Utviklingen langs disse parameterne varierer mellom bransjene. I bransjene pelagisk og til en viss grad laks og ørret tilsier endringene i næringsstrukturen og graden av produktdifferensiering at argumentene for behovet og nytten av generisk markedsføring har blitt svakere. For konvensjonelle produkter derimot indikerer næringsstrukturen og grad av produktdifferensiering i bransjen at den potensielle nytten av generisk markedsføring fortsatt er stor. Vi anbefaler at det gjennomføres en grundig vurdering av hvorvidt generisk markedsføring fortsatt er et optimalt virkemiddel for samtlige bransjer. I sammenheng med dette anbefalere vi at dagens finansieringsmodell revurderes.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
1. Innledning og bakgrunn	6
2. Kort om Sjømatrådet	7
2.1. Sjømatrådets arbeidsform og organisering	7
2.2. Sjømatrådets målstruktur	8
2.3. Sjømatrådets rammevilkår	9
3. Rammeverk for evalueringen	11
3.1. OECDs evalueringsmodell som utgangspunkt	11
3.2. Avgrensninger av oppdraget	11
3.3. Evalueringskriterier og evalueringsspørsmål	11
4. Metoder og informasjonskilder	13
5. Vurdering av Relevans	15
5.1. Er Sjømatrådets arbeid i tråd med rammebetingelsene?	15
5.1.1. Sjømatrådets aktiviteter oppleves ikke som konkurransevridende, men det påpekes at rammeverket kan være det	16
5.1.2. Grensen mellom næringspolitiske saker og Sjømatrådets arbeid oppleves ikke som et problem	18
5.2. Er tiltakene relevante for å nå målsetningen?	18
5.2.1. Fellesgoder som begrunnelse for omsetningsavgift på sjømateksport	18
5.2.2. Arbeid med beredskap og PR/informasjon tilfredsstiller fellesgodekriterier og er relevant for å nå målet	20
5.2.3. Generisk markedsføring er et fellesgode, men har ulik relevans for bransjene	21
5.2.4. Arbeid med markedsinformasjon er bare delvis et fellesgode – ikke-rivaliserende men ekskluderbart	26
5.2.5. Aktørene i næringen er uenige i hvorvidt Sjømatrådets oppdrag er like relevant i dag og i tiden fremover som tidligere	27
5.3. Har rammevilkårene fungert i evalueringsperioden?	29
5.4. Oppsummering Relevans	30
6. Vurdering av måloppnåelse	31
6.1. Verdiskapingen i sjømatnæringen har økt i evalueringsperioden	31
6.2. Hva sier forskningslitteraturen om mulige effekter av Sjømatrådets arbeid?	36
6.3. Hva sier Sjømatrådets egne undersøkelser om måloppnåelse og addisjonalitet?	37
6.4. Hva mener næringsaktører og bransjeorganisasjonene om Sjømatrådets addisjonalitet?	43
6.4.1. Relativt gode på å utvikle markeder, noe uenighet om geografisk profil	47

6.4.2.	Stor uenighet om hvorvidt generisk markedsføring gir ønsket effekt.....	48
6.4.3.	Arbeidet innenfor kommunikasjon og beredskap oppfattes som viktig, men med større potensiale	53
6.4.4.	Næringen og eier er i hovedsak fornøyd med markedsinformasjonen.....	54
6.4.5.	Rollen som rådgiver til departementet har stor nytteverdi	56
6.5.	Oppsummering måloppnåelse	57
7.	Vurdering av effektivitet.....	58
7.1.	Sterk økning i inntektene ser ut til å ha økt næringens usikkerhet tilknyttet effektivitet	58
7.2.	Organiserer selskapet sitt arbeid på en måte som sikrer effektiv måloppnåelse?	62
7.3.	Samarbeidet med aktørene i næringen ser ut til å fungere godt, men kan forbedres	65
7.4.	Samarbeidet med andre offentlige instanser ser ut til å fungere godt	66
7.5.	Har selskapet riktig kompetanse og ledes det på en god måte?	69
7.6.	Hvor godt fungerer styringssamarbeidet mellom departement, styret og adm. ledelse?	70
7.7.	Oppsummering effektivitet	71
8.	Vurdering av varighet – konklusjoner og anbefalinger videre	72
8.1.	Sjømatrådets største utfordring fremover er å sikre legitimitet i en næring med økende forskjeller mellom aktørene	72
8.1.1.	Sjømatrådets nåværende innsats for å sørge for legitimitet i næringen	73
8.1.2.	Forslag til ytterligere tiltak for å sørge for legitimitet	73
8.1.3.	Kan en annen organisering bidra til bedre og mer effektiv måloppnåelse?.....	75
8.2.	Hvordan kan departementet bidra til bedre og mer effektiv måloppnåelse?	76
	Vedlegg 1: Kopi av spørreundersøkelsen	79
	Vedlegg 2: Sentrale spørsmål i intervjuguider	94
	Vedlegg 3: Oversikt over intervjuobjekt	96
	Vedlegg 4: Kvalitetssikring av Sjømatrådets egne undersøkelser	98
	Vedlegg 5: Konsekvenser av generisk markedsføring – sentrale momenter	101
	Vedlegg 6: Referanser og litteratur	103

1. Innledning og bakgrunn

Kravet til gjennomføring av evalueringer er fastsatt i Reglement for økonomistyring i staten. Alle virksomheter skal sørge for at det gjennomføres evalueringer for å få informasjon om effektivitet, måloppnåelse og resultater innenfor hele eller deler av virksomhetens ansvarsområde og aktiviteter¹.

Nærings- og fiskeridepartementet har hatt oppdraget om evaluering av Sjømatrådet ute på anbud og valgte Menon Business Economics AS i samarbeid med SNF til å utføre arbeidet. Evalueringen er gjennomført i henhold til konkurransegrunnlaget og tilbudet fra Menon/SNF.

Evalueringen er avgrenset i konkurransegrunnlaget til å handle om Sjømatrådets markedsarbeid, arbeidet med markedsinformasjon og beredskap. Formålet med evalueringen er å undersøke hvordan rammevilkårene påvirker gjennomføringen av selskapets oppdrag og legitimitet, Sjømatrådets måloppnåelse, effektiviteten i måloppnåelsen, og hva som skal til for at måloppnåelsen skal bli bedre i framtiden.

Vi benytter OECDs evalueringsmodell som utgangspunkt. Denne modellen er spesielt utviklet for å evaluere offentlige programmer og tiltak og har de senere år fått bred utbredelse, blant annet ved at EU har tatt i bruk en lignende modell for sine evalueringer.

I kapittel 2 beskriver vi Sjømatrådets arbeidsform og organisering, målstrukturen og hvilke rammevilkår virksomheten operer under. I kapittel 3 gir vi en oversikt over rammeverket for evalueringen og hvilke evalueringsspørsmål vi belyser. Vi beskriver også hvordan evalueringsoppdraget er avgrenset. For eksempel omhandler ikke evalueringen Sjømatrådets tilknytningsform til departementet. Kapittel 4 gir en oversikt over metoder og informasjonskilder.

I kapitlene 5 til 8 går vi igjennom resultatene fra evalueringen innenfor de fire kriteriene i OECD-modellen. I kapittel 5 vurderer vi hvorvidt selskapets virksomhet er relevant for å nå målet. I kapittel 6 vurderer vi effekten av Sjømatrådets arbeid. I kapittel 7 vurderer vi selskapets effektivitet og i kapittel 8 vurderer vi varigheten av de effektene vi har funnet og gjør rede for våre anbefalinger videre.

Vi har også lagt inn en rekke vedlegg bakerst i rapporten. Dette gjelder spørsmål til spørreundersøkelsen, liste over intervjuobjekter, sentrale spørsmål fra intervjuguidene, nærmere om kvalitetssikringen av Sjømatrådets egne undersøkelser, nærmere om konsekvenser av generisk markedsføring og referanseliste.

¹ Reglement for økonomistyring i staten og Bestemmelser om økonomistyring i staten, 2003

2. Kort om Sjømatrådet

2.1. Sjømatrådets arbeidsform og organisering

Sjømatrådet er et statlig eid aksjeselskap. Deres hovedoppgave er å øke etterspørselen etter norsk sjømat nasjonalt og internasjonalt gjennom:

- Markedsføringsarbeid
- Utarbeidelse av statistikk og markedsinformasjon for sjømatmarkedet
- Arbeid innenfor kommunikasjon og beredskap

Sjømatrådet prioriterer hvilke sjømatprodukter det skal satses på å markedsføre i samråd med næringen. De gjennomfører årlig over 500 prosjekter innen markedsføring fordelt på 25 markeder. Grunntanken er at Sjømatrådets markedsføringsarbeid skal fungere støttende for eksportørens eget salgsarbeid, blant annet ved å styrke merkevaren Norsk Sjømat, representert ved NORGE-merket eller annen norsk avsenderidentitet.

For å kartlegge utviklingen innen holdninger til og konsum av sjømat generelt og norsk sjømat spesielt, samt Sjømatrådets effekt på denne utviklingen, gjennomfører Sjømatrådet jevnlig undersøkelser. Den viktigste undersøkelsen er den større internasjonale spørreundersøkelsen Seafood Consumer Insight (SCI), som danner grunnlaget for fastsettelse av Sjømatrådets resultatmål og gjennomføres i samarbeid med TNS Gallup. I tillegg brukes reklameevalueringstester, fokusgrupper med og dybdestudier av konsumenter, samt kommersielle målinger som grunnlag for markedsføringsarbeidet og evalueringen av effekten av dette. Sjømatrådet er aktive på alle større sosiale medier, i tillegg til at de driver bloggen fisketanker.no og den digitale kokeboka godfisk.no.

Sjømatrådet hadde 73 ansatte ved utgangen av 2013. Ledelsen består av 6 personer, med en leder innenfor hvert av områdene Marketing, Market Information, Communications, Finance og Human Resources, og en Managing Director på toppen. Hovedkontoret ligger i Tromsø, der 52 av de ansatte også har kontor. De øvrige ansatte jobber ved Sjømatrådets utekontorer. Disse er lokalisert i de viktigste eksportmarkedene for norsk fiskeeksport og jobber spesielt med å promotere norsk fisk i disse markedene. Sjømatrådet har et formalisert samarbeid med Utenriksdepartementet om at de ansatte ved utekontorene har diplomatstatus og er administrativt underlagt utenrikstjenesten i vedkommende land. Utekontorene sysselsetter mellom en og tre personer og er lokalisert i Stockholm, Hamburg, Paris, Madrid, Milano, Moskva, Shanghai, Tokyo, Rio de Janeiro, Singapore, Boston, London og Lisboa. Sjømatrådets styre er oppnevnt av Nærings- og Fiskeridepartementet på bakgrunn av forslag fra næringens organisasjoner.

Styret har valgt å opprette syv rådgivende markedsgrupper, én for det norske hjemmemarkedet, én for miljødokumentasjon, samt én for hver av de viktigste sjømatbransjene: laks og ørret, hvitfisk (torsk, sei, hyse m.m.), reker og skalldyr, konvensjonelle produkter (saltfisk, klippfisk og tørrfisk) og pelagiske produkter (sild, makrell og lodde). Markedsgruppene møtes to til fire ganger årlig og består av representanter for næringen og i noen tilfeller styremedlemmer ved Sjømatrådet. Gruppene skal sikre god forankring og informasjonsflyt mellom Sjømatrådet og næringen de opererer på vegne av.

Sjømatrådet har et bredt spekter av samarbeidspartnere i forbindelse med utredninger, analyser, markedsføringstiltak og ulike informasjons- og PR-tiltak:

- Helse- og omsorgsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og fiskesalgslagene er samarbeidspartnere for kostholdsprogrammet Fiskesprell, som skal øke sjømatkonsumet blant barn og unge i Norge.
- Gjennom Utenriksdepartementets satsing på å fremme norsk næringsliv i utlandet, «Team Norway», samarbeider Sjømatrådet særlig med Utenriktjenesten og Innovasjon Norge.
- Sjømatrådet fungerer som rådgiver for Nærings- og Fiskeridepartementet i spørsmål som gjelder eksport eller omsetning og produksjon i sammenheng med eksport
- Fiskesalgslagene, Fiskeri- og Havbruksnæringens Forskningsfond (FHF), FoU-miljøer, fiskeriorganisasjoner og banker er blant øvrige samarbeidspartnere.

2.2. Sjømatrådets målstruktur

Ved oppstarten av evalueringen har vi foretatt en grundig gjennomgang av Sjømatrådets målstruktur. Dette var nødvendig for å sikre en god gjennomføring av evalueringen og en best mulig vurdering av virksomhetens vellykkethet. Det er viktig å ha klart for seg hva som er målene til Sjømatrådet, og hvordan de skal nå målene. Kartleggingen er gjennomført i samarbeid med oppdragsgiver og Sjømatrådet selv.

Vi opererer med tre nivåer i målstrukturen:

1. **Samfunns mål:** Samfunnsmålene er det som skal realiseres på lang sikt. Det er gjerne et resultat av flere prosesser i tillegg til Sjømatrådets virksomhet. Det langsiktige målet er formulert i selskapets vedtekter: å øke verdiskapingen i fiskeri- og havbruksnæringen gjennom økt etterspørsel og kunnskap om norsk sjømat i inn- og utland.
2. **Effekt mål:** Effektmålene skal bidra til at Sjømatrådet når samfunnsmålene. Sjømatrådet har følgende effektmål formulert i vedtektene:
 - Fremme verdien av norsk sjømat
 - Utvikle markeder
 - Fremme og sikre omdømmet til norsk sjømat
3. **Resultat mål:** Resultatmålene er knyttet til selve arbeidet; hvilke aktiviteter skal Sjømatrådet gjøre for å nå effektmålene? Vedtektene peker på følgende aktiviteter:
 - Felles markedsføring
 - Arbeid med markedsinformasjon
 - Arbeid med markedsadgang
 - Arbeid med PR/informasjon
 - Arbeid med beredskap
 - Være rådgiver for Nærings- og fiskeridepartementet i spørsmål som gjelder eksport eller omsetning og produksjon i sammenheng med eksport.

Det er viktig at årsak-virkning sammenhengen for målene er logisk, det vil si at suksess med å oppnå resultatmålene bidrar til måloppnåelse på effektmålene som igjen bidrar til måloppnåelse på samfunnsmålene. Dersom resultatmålene er uklare blir det vanskelig for Sjømatrådet å få en klar retning på virkemiddelbruken, og dermed blir det også vanskelig å arbeide strukturert for å nå effekt- og samfunns mål.

Figur 2-1: Prinsippskisse av sammenhengen i målstrukturen.



2.3. Sjømatrådets rammevilkår

Vi har også foretatt en kartlegging av Sjømatrådets rammevilkår. Dette for å kunne skille mellom de deler av Sjømatrådets tilpasninger og virksomhet som er hjemlet i lover og forskrifter, og dermed ligger utenfor deres kontroll, og beslutninger tatt av Sjømatrådet. Dette er sentralt ettersom Sjømatrådet kun kan stilles til ansvar for deres tilpasning til de lover og forskrifter de til enhver tid har vært underlagt. I hvor stor grad de nåværende lover og forskrifter er formålstjenlige for at Sjømatrådet skal oppnå sine mål på best mulig måte, vil dermed komme inn under vurderingen av hvordan måloppnåelsen kan bedres i framtiden.

Kartleggingen er først og fremst en gjennomgang av relevante lover og forskrifter, Stortingsmeldinger og andre dokumenter som beskriver Sjømatrådets rammer. Kartleggingen er kvalitetssikret av Sjømatrådet og Nærings- og fiskeridepartementet.

Sjømatrådet har siden september 2005 vært organisert som et statlig eid aksjeselskap. Selskapets formål og virkeområde, hjemlet i blant annet fiskeeksportloven og forskrift om regulering av eksport fisk og fiskevarer, har ikke gjennomgått større endringer siden den gang. I 2012 endret Sjømatrådet navn fra Eksportutvalget for Fisk AS til Norges sjømatråd AS.

Sjømatrådets sentrale lov- og forskriftshjemlede oppgaver:

- Sette i verk og administrere markedstiltak og annen eksportfremmende tiltak
- Rådgi Nærings- og fiskeridepartementet i spørsmål knyttet til eksport, omsetning og produksjon som henger sammen med eksport av fisk og fiskeprodukter
- Administrere register over godkjente fiskeeksportører
- Formidle informasjon til myndighetene og fiskerinæringen samt fungere som kontaktledd mellom næringen og forsknings- og utdanningsinstitusjoner

Finansiering:

Av Sjømatrådets vedtekter framgår det at de ikke skal operere med profittmotiv og skal ikke virke konkurransevridende. Selskapets finansieringsmodell er hjemlet i fiskeeksportloven og forskrift om regulering av eksport av fisk og fiskevarer. Den består av en årlig registreringsavgift (kr 15 000 pr år) for eksportører og en markedsavgift på eksport, der markedsavgiften utgjør gjennomgående godt over 95 prosent av inntektene.

Markedsavgiften har variert fra oppstart i 1991. Blant annet ble det for laks og ørret innført en tvungen markedsavgift på 3 prosent som et ledd i EUs sanksjoner mot norsk laksenæring i perioden 1997 til 2004. Det var også et initiativ fra bransjene som førte til økningen i markedsavgiften fra 0,3 prosent til 0,75 prosent på laks, ørret og konvensjonelle produkter (saltfisk, klippfisk og tørrfisk).

Hovedtrekkene i avgiftssatsene fra 2005 til 2010 er at det for laks og ørret, samt konvensjonell sektor var en avgiftssats på 0,75 prosent, mens det for de øvrige artene var en sats på 0,3 prosent. 1. april 2010 ble avgiftssatsen på hvitfisk, pelagisk og reker/skalldyr økt til 0,5 prosent. Fra og med 1. januar 2011 ble avgiften på

fisk og skalldyr harmonisert til 0,75 prosent av eksportverdien. For bearbejdede produkter er avgiftssatsen på 0,2 prosent av eksportverdien.²

Organisering:

Forskrift om regulering eksport av fisk og fiskevarer fastsetter at Sjømatrådets hovedkontor skal ligge i Tromsø, samt styrets oppbygning. Styrets sju medlemmer velges på grunnlag av forslag fra næringens organisasjoner: 5 fra Fiskeri- og Havbruksnæringens Landsforening, 1 fra Norges Fiskarlag og 1 fra LO. Styremedlemmer oppnevnes for 2 år av gangen og for maksimum fire perioder. I tillegg har selskapet ansattvalgte styremedlemmer i henhold til Aksjeloven.

Ikke lovfestet:

Blant sentrale bestemmelser som ikke er hjemlet i lover, forskrifter eller vedtekter, er styrets avgjørelse om å fordele inntekter fra markedsavgiften mellom markedsgruppene etter verdien på den aktuelle gruppens andel av sjømateksporten, etter at fellestjenester er finansiert i et spleiselag. Andre sentrale tilpasninger er organiseringen i utekontor og markedsgrupper, samt fordeling av inntekter på ulike aktiviteter.

² Jfr. tolltariffens kapittel 16.04 og 16.05

3. Rammeverk for evalueringen

3.1. OECDs evalueringsmodell som utgangspunkt

Vi benytter OECDs evalueringsmodell som rammeverk for evalueringen. Denne modellen er spesielt utviklet for å evaluere offentlige programmer og tiltak og har de senere år fått bred utbredelse ved at blant annet EU har tatt i bruk en lignende modell for sine evalueringer. Modellen benyttes også av forskningsprogrammet Concept ved NTNU som driver følgeforskning på store statlige investeringer på oppdrag for Finansdepartementet.

Modellen inneholder følgende fem overordnede evalueringskriterier; produktivitet, måloppnåelse, effekter, relevans og varighet. Vi har gode erfaringer med bruk av denne modellen og har funnet den svært nyttig i mange av prosjektene vi har gjennomført. Modellen bidrar til at man evaluerer på en systematisk og overordnet måte og ikke låser seg inne i detaljer som er av mindre viktighet.

Ingen standard modell passer til alle typer oppdrag, men OECD modellen danner et godt utgangspunkt som så må skreddersys til det enkelte prosjekts behov. Vi legger opp til følgende prosedyre:

1. Fastsette de overordnede evalueringskriteriene
2. Disaggregere de overordnede evalueringskriteriene til mer konkrete evalueringsspørsmål
3. Innhente og analysere data for å besvare evalueringsspørsmålene
4. Aggregering av resultater og utarbeidelse av overordnede konklusjoner for hvert evalueringskriterium

3.2. Avgrensninger av oppdraget

Evalueringen er tidsmessig avgrenset i konkurransegrunnlaget, fra 2005 til 2013. Dette er en naturlig avgrensning, da det samsvarer med tidspunktet for omgjørelse til et statlig aksjeselskap.

Evalueringen omhandler Sjømatrådets markedsarbeid, arbeidet med markedsinformasjon og beredskap. Oppdragsgiver ønsker fokus på:

- måloppnåelse, inkludert kvalitet i arbeidet
- effektivitet i måloppnåelsen, herunder organisering, innretning av virkemidler, styring, finansiering og samarbeid
- rammevilkår i fiskeeksportloven, forskrifter og vedtektene samt i styrets rammer for virksomheten og hvordan disse virker inn på gjennomføringen av selskapets oppdrag og legitimitet
- hvordan måloppnåelsen kan bli bedre i framtiden

Vi har ikke vurdert Sjømatrådets tilknytningsform til departementet. Dette er i tråd med konkurransegrunnlaget.

3.3. Evalueringskriterier og evalueringsspørsmål

I tabellen under har vi lagt de mest sentrale spørsmål som evalueringen skal svare på inn i OECD-modell rammen. Vi grupperer spørsmålene i fire kategorier:

1. Relevans: Er dagens rammevilkår og virkemidler/arbeidsoppgaver hensiktsmessig for å nå gitte mål?
2. Effekt/måloppnåelse: I hvilken grad har man nådd målene for virksomheten?
3. Effektivitet: Ville en annen ressursallokering eller organisering bidratt til at målene ble nådd raskere eller gitt større effekt?

4. Varighet: Er relevansen og effektene varige? Hvordan oppnå bedre måloppnåelse framover?

OECDs evalueringskriterier	De mest sentrale evalueringsspørsmålene
Relevans	<ul style="list-style-type: none"> • Er Sjømatrådets arbeid i tråd med rammebetingelsene? <ul style="list-style-type: none"> • Er gjennomførte tiltak forankret i vedtektene? • Opptrer Sjømatrådet på en måte som er konkurransevridende? • Involverer selskapet seg i næringspolitisk arbeid? • Er tiltakene relevante for å nå målsetningen? <ul style="list-style-type: none"> • Valg av innretning av virkemidler og hvordan virkemidlene er tilpasset utviklingen i markedet i de ulike deler av næringen. • Har rammebetingelsene fungert i evalueringsperioden? <ul style="list-style-type: none"> • Er selskapets størrelse og vekst hensiktsmessig?
Måloppnåelse	<ul style="list-style-type: none"> • Har Sjømatrådets arbeid hatt en effekt på det målsetninger som er fastlagt i sentrale policy dokumenter? Addisjonalitet er sentralt. <ul style="list-style-type: none"> • Utvikling i verdiskaping, priser og volum i norsk sjømatnæring • Hva sier faglitteraturen om potensialet for måloppnåelse/addisjonalitet? • Hva sier Sjømatrådets egne undersøkelser om måloppnåelse/addisjonalitet? • Hva mener næringsaktører og bransjeorganisasjonene om Sjømatrådets måloppnåelse/addisjonalitet?
Effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Har Sjømatrådet håndtert veksten i budsjettet effektivt? • Organiserer selskapet sitt arbeid på en måte som sikrer effektiv måloppnåelse? <ul style="list-style-type: none"> • Markedsgruppene • Utekontor • Fordeling av midler på bransjer i henholdt til innbetaling • Har selskapet riktig kompetanse, og ledes selskapet på en god måte? • Fungerer samarbeid effektivt? • Hvor godt fungerer styringssamarbeidet mellom departement, styret og adm. ledelse?
Varighet	<ul style="list-style-type: none"> • Har selskapet en bevisst holdning og strategi for å kunne møte framtidens utfordringer? • Hvordan kan selskapet oppnå bedre og mer effektiv måloppnåelse? • Hvordan kan departementet bidra til bedre og mer effektiv måloppnåelse?

4. Metoder og informasjonskilder

I dette prosjektet har det vært viktig å triangulere metoder og kilder for å få fram all relevant informasjon. Vi har benyttet oss av både litteratur-/dokument studie, spørreundersøkelse, intervju og workshops.

Et viktig elementet i **dokument studien** har vært å få kartlagt fakta. Hvilke rammebetingelser opererer Sjømatrådet under? Hva står i styringsdokumentene? Hva er historien til Sjømatrådet? Hvorfor ble de opprettet? Hvilke virkemidler benytter de? Et annet viktig element i dokument studien har vært å benytte allerede tilgjengelig informasjon, for å unngå unødvendig dobbeltarbeid og ressursløsning.

Evaluator har gjennomført vurdering og **kvalitetssikring av Sjømatrådets metodiske tilnærming** til evaluering av effekter av deres markedsføringsstiltak (generisk markedsføringskampanjer og omdømmebygging). Følgende kriterier ble brukt:

- Reliabilitet (pålitelighet): Er undersøkelsen gjennomført på en forskriftsmessig måte? Ville den gitt de samme resultat om vi gjentok undersøkelsen?
- Utvalgsmetoder: Blir det brukt den mest hensiktsmessige utvalgsmetoden?
- Begrepsvaliditet: Reflekterer spørsmålene som stilles det teoretiske begrepet?
- Intern validitet: Med hvor stor sikkerhet kan vi slå fast at en observert effekt (f.eks. økning i salget) skyldes den aktuelle årsaken (f.eks. reklamen)?
- Ekstern validitet: Hvor generaliserbare er resultatene? Gjelder de for alle forbrukere, eller bare gitte segmenter? Var forholdene spesielle mens undersøkelsen pågikk?
- Beslutningsrelevans: Hvilke beslutninger skulle undersøkelsen støtte? Gir resultatene relevant input?

Vi har også benyttet relevant **faglitteratur** i denne evalueringen. En komplett oversikt over kilder brukt i litteratur-/dokument studien ligger i referanselisten i vedlegg 6.

I evalueringen er det gjennomført 35 semistrukturerte **dybdeintervjuer** med relevante aktører; ansatte i Sjømatrådet, nåværende og tidligere styreleder, næringsaktører, departementet, bransjeorganisasjoner og andre offentlige instanser. Dybdeintervjuer gir ikke statistisk signifikant informasjon, men gir god dybde- og breddeforståelse av problemstillingen, og kan gi innblikk i andre effekter enn man i utgangspunktet har tenkt på. Ved å bruke semistrukturerte intervjuguider sørger vi for at alle relevante spørsmål stilles til alle respondentene, men åpner samtidig for at respondentene kan bruke sine egne ord og får anledning til å komme med lengre forklaringer og resonnementer. I tillegg har vi under arbeidet med kvalitetssikringen av Sjømatrådets egne effektmålinger intervjuet to fra TNS Gallup og en ansatt i Sjømatrådet. En liste over personer som er intervjuet under evalueringsarbeidet finnes i Vedlegg 3: Oversikt over intervjuobjekt. Vi har også lagt inn et vedlegg som viser en oversikt over de mest sentrale spørsmålene som er stilt i intervjuene, Vedlegg 2: Sentrale spørsmål i intervjuguider.

Det er en lang rekke aktører som er interessante kilder i denne evalueringen. For å sikre en god bredde i informasjonstilfanget har vi gjennomført en **spørreundersøkelse** til alle relevante aktører. Undersøkelsen er gjennomført som en web-basert spørreundersøkelse som er sendt ut til samtlige aktører registrert i eksportørregisteret. I tillegg har vi ved hjelp av Menons regnskapsdatabase identifisert andre relevante selskap. Spørreundersøkelsen ble i alt sendt ut til 447 selskaper. I et forsøk på å øke svarprosenten på spørreundersøkelsen ble det sendt ut to purringer, samt en oppfordring til å svare på spørreundersøkelsen gjennom et av FHLs nyhetsbrev. Tre av respondentene har gitt tilbakemelding om at de ikke anser undersøkelsen som relevant. Av de resterende 444 selskapene, har vi mottatt svar fra 94, hvilket utgjør en

svarprosent på 21 prosent. Dette er overraskende lavt, og Sjømatrådet oppnår til sammenligning 30 prosent svarprosent på egne omdømmeundersøkelser. Noe av forklaringen kan være at aktørene er lei spørreundersøkelser om dette teamet. Det er ikke lenge siden siste undersøkelse fra Sjømatrådet ble gjennomført. En annen forklaring kan være at en stor del av aktørene i næringen har svært liten administrasjon og dermed ikke kan ta seg tid til å svare på denne type undersøkelser. En tredje mulig forklaring er at aktører anser denne type evalueringer som irrelevant for sin virksomhet.

Vi har forsøkt å identifisere systematiske skjevheter mellom de som har svart og de som ikke har svart på spørreundersøkelsen. Vi finner at respondentene er godt fordelt i henhold til kategorier og størrelse på bedrift. En grov estimering av respondentenes markedsavgift viser også at disse dekker store deler av markedsavgiften som betales inn til Sjømatrådet. I tillegg har vi fått tilbakemelding fra flere av aktøren vi har intervjuet om at de ikke svarte på spørreundersøkelsen siden de likevel fikk sagt hva de mente via intervjuer. En oversikt over spørreskjema som er sendt ut til næringsaktørene ligger under Vedlegg 1: Kopi av spørreundersøkelsen.

Vi har også gjennomført to **workshops** med oppdragsgiver og andre interessenter. Deltagerne besto av representanter fra Sjømatrådet, eierdepartement, bransjeorganisasjoner og noen få næringsaktører. I den første workshopen ble metode, forutsetninger, avgrensninger, evalueringsspørsmål og kilder diskutert. I den andre workshopen presenterte vi resultater fra evalueringen og diskuterte disse. Vår erfaring er at en åpen drøfting av forhold knyttet til evalueringen med oppdragsgiver og interessenter bidrar både til en nødvendig nyansering av drøfting, samt å øke legitimiteten for konklusjonene. Gjennomføringen av workshops har bidratt til økt informasjonsgrunnlag og nyttige innspill i evalueringen. Det er samtidig viktig å poengtere at deltagerne i workshopene ikke har hatt beslutningsmyndighet for hvordan evalueringen skal gjennomføres eller dets resultater.

Spørreundersøkelsen sammen med intervjuene og workshopene gir etter vår vurdering et godt grunnlag for å si noen om hvordan næringen oppfatter Sjømatrådets arbeid. Vi ønsker likevel å poengtere at figurene som fremstiller svarene fra spørreundersøkelsen må sees i sammenheng med øvrige kommentarer fra intervjuene, ettersom spørreundersøkelsen alene ikke nødvendigvis gir et riktig bilde av hele næringens standpunkt. Dette dels fordi svarene fra spørreundersøkelsen ikke er vektet etter bedriftsstørrelse og med dette de ulike bedriftenes bidrag til Sjømatrådet gjennom markedsavgiften, og fordi intervjuene antyder at noen av bedriftene har latt være å svare på spørreundersøkelsen fordi de visste de ville bli intervjuet. Kommentarene fra intervjuene med spesielt større aktører kan derfor gi et mer nyansert bilde på hvorvidt aktørene som betaler mest, mener arbeidet står i samsvar med avgiften som betales.

5. Vurdering av Relevans

Gjennomførte tiltak er forankret i sentrale policy-dokumenter og de er i hovedsak relevante for å nå målsetningen om å øke etterspørselen og kunnskapen om norsk sjømat i inn- og utland. Det kan imidlertid reises spørsmål om fellesmarkedsføringens relevans for målsetningen om å øke verdiskapingen er like godt begrunnet i samtlige bransjer. Store endringer i næringsstrukturen de siste årene kan tale for at nytten av generisk markedsføring har blitt svakere. Sammen med sterk vekst i samlet eksport av norsk sjømat aktualiseres dermed spørsmålet om Sjømatrådets finansieringsmodell fortsatt er optimal.

I dette kapittelet vil vi se nærmere på om Sjømatrådets arbeid er relevant for å nå det overordnede målet: «Å øke verdiskapingen i fiskeri- og havbruksnæringen gjennom økt etterspørsel og kunnskap om norsk sjømat i inn- og utland». Under dette følger en diskusjon om Sjømatrådets arbeid er i tråd med rammebetingelsene som er satt gjennom lover og vedtekter, om virkemidlene som brukes av Sjømatrådet er relevant for å nå målet, og hvorvidt de fastsatte rammevilkårene har vært gode retningslinjer for å kunne nå målet.

5.1. Er Sjømatrådets arbeid i tråd med rammebetingelsene?

I delkapittel 2.3 beskrev vi Sjømatrådets rammevilkår. Som vi så er disse av svært overordnet karakter og legger i liten grad føringer på konkrete aktiviteter Sjømatrådet skal utføre. Intervju med Sjømatrådet, gjennomgang av aktivitetsoversikter og bransjestrategier gir ingen indikasjoner på at Sjømatrådet gjennomfører aktiviteter som ikke er forankret i vedtektene.

Norges sjømatråd skal bidra til å øke verdiskapingen i fiskeri- og havbruksnæringen. Deres arbeid mot dette målet kan deles inn i tre områder:

- **Fellesmarkedsføring:** Gjennom markedsføringsarbeidet skal Sjømatrådet styrke kjennskapen til og øke etterspørselen etter norsk sjømat både på det norske markedet, men også internasjonalt. Sjømatrådets markedsføringsaktiviteter skal fungere som støtte til næringsaktørens egen salgsarbeid. Herunder ligger bruken og promoteringen av NORGE-merket og Norge som sjømatland.
- **Markedsinformasjon:** Sjømatrådet skal være en kilde til statistikk og handelsinformasjon til næringen. Informasjonen skal danne et godt grunnlag for beslutninger som skal gjøres av næringen, myndigheter og Sjømatrådet selv. Eksporttall for sjømatnæringen oppdateres månedlig og gjøres tilgjengelig for næringsaktørene. Sjømatrådet oppgir også informasjon om status på importkvoter, tollsatser og handelsforhold i ulike markeder.
- **Kommunikasjon og beredskap:** Sjømatrådet driver aktivt informasjonsarbeid mot media og andre interessenter for å styrke sjømatnæringens omdømme. Aktiviteter her inkluderer pressestipend, pressereiser og PR-aktiviteter. På dette området samarbeider Sjømatrådet tett med andre offentlige instanser i Norge som Mattilsynet og Nifes.

Sjømatrådet har gjennomført en rekke tiltak i evalueringsperioden. Tabellen under gir en oversikt over hvilke typer aktiviteter Sjømatrådet har gjennomført de siste tre-fire årene i evalueringsperioden.

Tabell 5-1: Oversikt over hvilke typer aktiviteter Sjømatrådet har gjennomført de siste tre-fire årene i evalueringsperioden. Kilde: Sjømatrådet

Aktiviteter	2010 (testår)	2011	2012	2013
Advertorials	18	40	6	9
Analyse	1	12	34	13
Kampanjeevaluering	3	9	12	7
Konkurranser	6	7	8	11
Messe	9	7	10	9
Materiell	33	34	17	24
Avis/presse	29	81	43	55
Point-Of-Sale HoReCa	6	19	14	15
Point-Of-Sale Retail	53	122	61	109
Pressereiser	31	23	19	27
PR-arrangementer	44	66	48	96
Print-reklamer	29	28	46	59
Radio	18	4	2	1
Seminar/Konferanse	9	19	6	14
Opplæring/kurs	18	18	7	8
TV	17	43	29	55
Internettreklamer	31	23	24	45
Sum aktiviteter	355	555	386	557

5.1.1. Sjømatrådets aktiviteter oppleves ikke som konkurransevridende, men det påpekes at rammeverket kan være det

Et sentralt punkt i Sjømatrådets vedtekter er at deres arbeid mot næringsaktører ikke skal være konkurransevridende og med dette anses som ulovlig statsstøtte etter internasjonale avtaler. Med konkurransevridning menes det her at Sjømatrådets arbeid ikke påvirker konkurransen mellom markedsaktørene. For eksempel har ikke Sjømatrådet lov til å promotere bedriftenes egne merkevarer eller videreformidle informasjon fra én aktør som har en klar strategisk fordel, til andre konkurrerende aktører. Sjømatrådet kan heller ikke unngå å gå inn i et marked kun fordi en annen norsk aktør allerede er etablert der.

Sjømatrådet kan bistå enkeltaktører i kampanjer, men det forutsetter at det er en generisk komponent i selve arbeidet.

«De kan hjelpe til på kampanjer med enkeltaktører så lenge Sjømatrådet avgrenser sin bistand til elementer som er generiske.» - Magnor Nerheim, Ekspedisjonssjef i Nærings- og fiskeridepartementet

Intervjuer med Sjømatrådets ansatte indikerer at de i evalueringsperioden har hatt en bevisst holdning til hvordan de kan jobbe med enkeltaktører uten å opptre konkurransevridende.

«Vi jobber generisk for hele næringen, men når en aktør ber om en fellesaktivitet inn mot en stor dagligvareleverandør er vi med og ser etter muligheten for dette for eksempel gjennom bedriftstilpasninger.» - Kristin Pettersen, Fiskeriutsending Tyskland/Polen

Intervju med Nærings- og fiskeridepartementet støtter også påstanden om at arbeidet Sjømatrådet gjør ikke strider mot internasjonale avtaler.

«Hvis de hadde begunstiget noen aktører, så er jeg ganske sikker på at vi hadde hørt det.»

- Astrid Holtan, Avdelingsdirektør i Nærings- og fiskeridepartementet

Intervjuer med næringsaktører gir ingen indikasjon på at man opplever at enkeltaktører blir begunstiget. Det er derimot ikke slik at alle næringsaktører mener Sjømatrådets arbeid ikke er konkurransevridende. Eksempelene under er ikke direkte tilknyttet Sjømatrådets beslutning om hvilke aktiviteter som skal gjennomføres, men i større grad tilknyttet rammeverket rundt Sjømatrådets mandat:

- En av de store aktørene trekker blant annet frem at Sjømatrådets arbeid i noen tilfeller «skviser» deres egen innsats ut av markeder der de allerede har egne forbindelser. Dette fordi Sjømatrådet benytter samme forbindelse som aktøren selv, og med dette tar opp plassen som «settes av» til norske produkter. I slike tilfeller kan aktøren oppleve at de blir dratt med på kampanjer eller lignende som er mindre gunstige for deres salg sammenlignet med det de selv ville klart å forhandle frem med forbindelsen/forhandleren. Videre nevner en annen representant fra samme selskap at problemet med generisk markedsføring vil vokse med økende produkt differensiering innenfor bransjen. Dette fordi generisk markedsføring kan gjøre at produktene oppfattes som mer like. Vi kommer tilbake til dette under diskusjonen tilknyttet kriteriene for generisk markedsføring.
- Et annet eksempel som trekkes frem som en kilde til konkurransevridende effekter er bestemmelsene tilknyttet bruken av NORGE-merket for videreforedlet fisk med norsk opphav. Per i dag er det slik at NORGE-merket kan brukes på produkter som er bearbeidet i Norge eller i det landet som det skal selges.³ Her trekkes det frem at *dersom* en utenlandsk viderefordeler får lov til å bruke NORGE-merket fordi råfisken som brukes er av norsk opphav, så vil dette virke konkurransevridende på norske videreforedlere av samme fiskearten. Dette fordi det vil øke kostnaden ved å videreforedle fisk i Norge fremfor i utlandet, og derfor kan redusere insentivene til å videreforedle fisken i Norge. På motsatt side vil selskap som eksporterer norsk råfisk, men videreforedler fisken i utlandet, kunne argumentere for at ettersom de betaler en markedsavgift til Sjømatrådet for å blant annet promotere NORGE-merket, så vil det kunne ha en konkurransevridende effekt på deres salg dersom de ikke fikk rett til å bruke NORGE-merket på sine produkter. Altså vil man kunne argumentere for at dette er konkurransevridende uansett hvilken regel man legger til grunn. Tilbakemelding fra flere intervjuer understreker utfordringen fra begge sider.

I hvilken grad disse potensielle kildene til konkurransevridning er et stort problem i dag er usikkert. Som vi skal se senere i kapitlet er den potensielle nytten av generisk markedsføring høyere jo mindre produkt differensiering det er blant produktene som markedsføres. På en annen side er det flere gode eksempler på at markedsføring basert på opprinnelse har en klar positiv effekt. Diskusjonene tilknyttet reglementet for bruken av NORGE-merket er også et tema flere aktører tar opp under intervjuet, utfordringen her er at det ligger en potensiell konkurransevridningseffekt både ved å ekskludere og inkludere bruken av NORGE-merket på produkter som er videreforedlet i utlandet.

³ Fra «Generelle retningslinjer for bruk av varemerker eid av Norges Sjømatråd – «Norge –Norsk Sjømat» og andre varemerker.» Kvalitetsmerker som «Quality approved», «Skrei», «Norsk fersk torsk», «Fjord Ørret» o.l. kan derimot ikke brukes på produkter som er bearbeidet i utlandet.

5.1.2. Grensen mellom næringspolitiske saker og Sjømatrådets arbeid oppleves ikke som et problem

Ifølge vedtektene skal Sjømatrådet ikke «involvere seg i næringspolitisk arbeid i regi av næringsorganisasjoner». I saker hvor Sjømatrådet er i tvil om noe krysser grensen for næringspolitikk skal de på forhånd konsultere departementet.

Sjømatrådet samarbeider med både Nærings- og fiskeridepartementet og bransjeorganisasjoner i en rekke handels- og næringspolitiske saker. Dette gjelder for eksempel saker som dumping-anklager fra EU, anklager om bly og kadmium i norsk laks fra Russland, og fersk laks som råtner før den blir sluppet inn i Kina. I slike tilfeller vil det hovedsakelig være slik at der Sjømatrådet ikke opptre i regi av bransjeorganisasjonene bryter de heller ikke vedtektene.

I andre saker er det en viktig balansegang for Sjømatrådet å unngå at markedsføring blir næringspolitikk – her er ikke grensen krystallklar. Det har i evalueringsperioden vært diskusjoner mellom Sjømatrådet og Nærings- og fiskeridepartementet på dette området, for eksempel om mediasaker som er relatert til Kina-situasjonen.

«Der det er politisk debatt, eller kamp, mellom regjeringen og næringen, der skal ikke Sjømatrådet være» - Magnor Nerheim, Ekspedisjonssjef i Nærings- og fiskeridepartementet

Vedtektene peker på at Sjømatrådet i tvilstilfeller skal konsultere Nærings- og fiskeridepartementet, ikke ta diskusjonen i etterkant. I følge Nærings- og fiskeridepartementet er begge parter oppmerksomme på at det er gråsoner mellom markedsføring, markedskunnskap og nærings- og handelspolitikk, men at dette på tross av noen tidligere episoder, er noe de sammen håndterer på en tilfredsstillende måte.

5.2. Er tiltakene relevante for å nå målsetningen?

Sjømatrådet er finansiert av næringen gjennom en lovpålagt avgift på eksport. I et perfekt marked skal det ikke være nødvendig med en statlig involvering, som her i form av en lovpålagt avgift som skal dekke kostnader tilknyttet felles markedsføring, informasjon og kommunikasjon og beredskapsarbeid. Generelt sett skal markedet klare å tilby slike tjenester på egenhånd, uten offentlig involvering. Unntaket er i tilfeller der det er snakk om markedssvikt, for eksempel i form av fellesgoder, eksternaliteter, ufullstendige markeder eller asymmetrisk informasjon, eller ved høy arbeidsledighet/inflasjon.

5.2.1. Fellesgoder som begrunnelse for omsetningsavgift på sjømateksport

For Sjømatrådets virksomhet er fellesgoder (også kalt kollektive goder) den mest relevante formen for markedssvikt. Spørsmålet er særlig relevant med henblikk på generisk markedsføring, siden denne aktiviteten legger beslag på en svært stor del av Sjømatrådets samlede budsjett. Vi legger derfor hovedvekten på generisk markedsføring i den påfølgende teoretiske drøftingen, men de samme prinsipielle resonnementene er også relevante for andre aktiviteter. En aktivitet eller en tjeneste er et fellesgode dersom det er

- a) Ikke-rivaliserende, og
- b) Ikke-ekskluderbart

Fellesgoder – ikke-rivaliserende og ikke-ekskluderbare: Et gode er ikke-rivaliserende hvis én aktørs bruk av godet ikke reduserer andre aktørers bruksmuligheter. Sagt på en annen måte innebærer ikke-rivalisering at

godet ikke *forbrukes* ved bruk. Når goder er ikke-rivaliserende, er det samfunnsmessig fornuftig å gjøre dem tilgjengelige for alle som har nytte av dem; det vil si at de i økonomiske termer har en betalingsvillighet for godene. Ved en ren markedsløsning er det fare for at produksjonen av ikke-rivaliserende goder vil bli for lav, fordi den som tilbyr godet vil ha insentiver til å ta en pris for godet som er høyere enn grensekostnaden ved bruk (som ved full ikke-rivalisering er null).

Det er når ikke-rivaliserende goder ikke kan gjøres *eksklusive* for den som finansierer dem, at det såkalte *gratispassasjerproblemet* oppstår. Å være gratispassasjer betyr at det er mulig å bruke godet uten å betale for det. At enkelte er gratispassasjerer, er i seg selv ikke nødvendigvis noe problem, men hvis *alle* har mulighet til å være det, betyr det at *ingen* har insentiver til å betale for godet. Dermed risikerer man at godet ikke blir produsert og tilbudt. Hvorvidt brukere av et gode har mulighet til å være gratispassasjer, avhenger altså av godets *ekskluderbarhet*; det vil si hvorvidt det er mulig å gjøre godet eksklusivt for dem som betaler for det. Et gode er *de facto ikke-ekskluderbart* hvis det er mulig, men ikke lønner seg å kreve betaling fra brukere av godet. Inngangsbilletter til en nasjonalpark eller betaling for informasjon på internett er typiske eksempler.

Generisk markedsføring som fellesgode: Generisk markedsføring vil si at man markedsfører produkttyper i stedet for enkeltprodukter, for eksempel fisk, kjøtt eller kaffe, i stedet for Lofoten, Gilde eller Friele. Generisk markedsføring er ikke-rivaliserende fordi ett sjømatsekskursions selskaps nytte av markedsføring ikke begrenser andre selskapers nytte av den. Finansiering av markedsføringen innebærer imidlertid et gratispassasjerproblem, fordi etterspørselseffekten som skyldes markedsføringen ikke er *ekskluderbar*. Dermed kan alle sjømatbedrifter nyte godt av den generiske markedsføringen, uansett om de bidrar til finansieringen av markedsføringen eller ikke. Dermed har bedriftene insentiver til å opptre som gratispassasjerer på markedsføringen.

Fordi generisk markedsføring er ikke-rivaliserende og ikke-ekskluderbar, utføres den ofte av bransjeorganisasjoner eller samarbeidsorganer for bedriftene i en næring. Imidlertid løser ikke det gratispassasjerproblemet, fordi samarbeidsorganet også må finansiere markedsføringen. Det finnes mange mekanismer som kan benyttes for å redusere gratispassasjerproblemet, men den eneste måten problemet kan løses fullt og helt er ved å pålegge bedriftene å bidra til å betale for markedsføringen. Dette kan for eksempel gjøres gjennom en omsetningsavgift på eksportleddet lik den Sjømatrådet er finansiert igjennom. En studie utført av NOFIMA i 2008⁴ viser at noe av byrden ved en slik eksportavgift veltes over på andre ledd enn eksportørene i verdikjeden. Altså vil omsetningsavgiften redusere gratispassasjerproblematikken fordi kostnaden av den generiske markedsføringen fordeles i hele verdikjeden og samsvarer dermed med hvem som også har mulighet til å dra nytte av den generiske markedsføringen. Omsetningsavgiften på sjømateksport er det eneste eksempelet i Norge på en slik lovpålagt finansiering av generisk markedsføring.

Generisk markedsføring er mest gunstig å utføre når produkter er relativt homogene, og betydningen av merkenavn dermed er liten. Enkeltbedrifter har i slike situasjoner få insentiver til å markedsføre sine egne produkter, fordi innsatsen de selv yter, også kommer konkurrentene til gode. Jo mer produktene differensieres, for eksempel med hensyn til produkttegenskaper, leveringsformer og merkenavn, desto mindre verdi får den generiske markedsføringen for bedriftene. Det kan også tenkes at de generiske egenskapene, for eksempel opprinnelsesland, står i veien for bedriftenes evne til å synliggjøre sine egne produktspesifikke egenskaper. I så fall kan den generiske markedsføringen bli verdiødeleggende for bedrifter med differensierte produkter.

Verdien av generisk markedsføring avhenger også av bransjestruktur. Jo flere bedrifter det er i bransjen, jo mindre markedsandel hver av dem har, og jo mindre volum de kan fordele sine markedsføringskostnader på,

⁴ Bendiksen, Bjørn Inge (2008), «Hvem bærer byrden av skatter og avgifter i fiskerinæringen? Nofima Rapport 5/2008.

desto mer gunstig blir fellesmarkedsføring. Er det få aktører med store markedsandeler, reduseres gratispassasjerproblemet fordi en større andel av etterspørselsgevinstene av markedsføring tilfaller bedriftene selv. I tillegg vil store aktører kunne realisere skalafordeler i markedsføringen, noe som gjør dem mindre avhengig av fellesmarkedsføring.

En tredje faktor som påvirker verdien av generisk fellesmarkedsføring er i hvilken grad aktørene opererer i de samme markedene. Hvis alle sjømatbedrifter er til stede i alle markeder, vil de ha like stor interesse i og gevinst av markedsføringen. Motsatt, hvis ingen opererer i samme marked, har fellesmarkedsføring ingen mening.

Andre aktiviteter med fellesgodekarakter:

- Sjømatrådets arbeid innen kommunikasjon og beredskap oppfylder kriteriene for et fellesgode ved at arbeidet er ikke-rivaliserende og ikke-ekskluderende.
- Markedsinformasjonen kan anses som et middel for å rette opp i markedssvikt tilknyttet asymmetrisk informasjon.

I det følgende vil vi ta for oss hver aktivitet for å vurdere hvor sterk denne assosierte markedssvikten er innen hver av de tre virksomhetsområdene. Samtidig vil vi diskutere hvorvidt dette er relevante virkemidler for å bidra til økt verdiskaping i norsk fiskeri- og havbruksnæring.

5.2.2. Arbeid med beredskap og PR/informasjon tilfredstiller fellesgodekriterier og er relevant for å nå målet

Sjømatrådets arbeid innen kommunikasjon og beredskap er et virkemiddel for å styrke nærings omdømme og oppmerksomhet i inn- og utland. Et godt omdømme vil nødvendigvis også bidra til å øke verdien av et produkt gjennom økt betalingsvilje – eventuelt sørge for at betalingsviljen opprettholdes på et gitt nivå. Med økt globalisering og informasjonsdeling vil rykter om eksempelvis dårlig kvalitet på sjømat fra Norge, spre seg raskt og skape usikkerhet. Her ligger det en stor verdi av å ha en koordinerende enhet som gjennom samarbeid med andre faglige offentlige instanser, som Mattilsynet og Nifes, raskt kan vise til dokumenterte fakta og kommunisere faktiske forhold ved den aktuelle sjømaten. Koblingen inn mot myndigheter og faglige instanser skaper også troverdighet i arbeidet Sjømatrådet gjør på dette området. Det kan selvsagt argumenteres for at enkeltaktørene også vil kunne trekke på Mattilsynet i slike tilfeller, men det er naturlig å tro at dette ville krevd store ressurser fra Mattilsynet og også større ressurser samlet sett fra næringsaktørene dersom hver og en bedrift skulle ha dette ansvaret selv. At ansvaret ligger hos én representant fra næringen reduserer også eventuelle koordineringsproblemer ved kommunikasjon av slik informasjon. Det er derfor liten tvil om at denne delen av Sjømatrådet skaper merverdi for næringen.

Arbeidet innen beredskap og kommunikasjon tilfredstiller kriteriene for et fellesgode. Det er ikke-rivaliserende, det vil si at en bedrifts tilgang til godet ikke går på bekostning av andre bedrifters tilgang til det samme godet. Og det er ikke-ekskluderbart, det vil si at når godet gjøres tilgjengelig for en bedrift, så er det også tilgjengelig for alle andre. En markedsstyrt tilførsel av denne typen tjenester vil ikke møte næringens behov og en kollektiv satsing er derfor nødvendig. Dette ser vi klart innenfor blant annet beredskapsarbeid, hvor nytten målt i kroner og øre først blir synlig etter at skaden er skjedd. Det er grunn til å tro at næringsaktørene alene ville valgt å bruke mindre ressurser på dette arbeidet på egenhånd ettersom de måtte bære de fulle kostnadene ved å opprettholde en slik virksomhet selv. Siden de ikke ville ha mulighet til å ta betalt for andres gevinst av beredskapsarbeidet, vil enkeltselskaper mangle incentiver til å utføre denne typen oppgaver.

5.2.3. Generisk markedsføring er et fellesgode, men har ulik relevans for bransjene

Faglitteraturen viser stort sett at opprinnelse og opprinnelseslogoen har en stor betydning når forbrukere kjøper mat, blant annet fisk og sjømat.

Det er allment anerkjent at forbrukerne bruker informasjon om opprinnelse til å vurdere produkter (Hong og Wyer, 1989; Maheswaran, 1994), men det foregår en diskusjon i litteraturen om hvorvidt opprinnelse er viktig i forbrukernes evalueringer. Noen studier viser at opprinnelse brukes til å signalisere produktkvalitet, mens andre har konkludert med at forbrukerne bruker opprinnelse som et produktattributt (Hong og Wyer, 1989; Bilkey og Nes, 1982). I forhold til mat har mange studier evaluert opprinnelse som en viktig faktor for forbrukere (SOU, 1996; Hoffmann, 2000). Nyere forskning (Claret et al., 2012) viser at opprinnelsesland er den viktigste faktoren når forbrukere velger fisk. Det er også funnet at opprinnelseslogoer spiller en viktig rolle for evaluering av matvarekvalitet (e.g. Van Ittersum et al., 2001; Hong og Wyer, 1989).

I tillegg finnes det flere eksempler på land og regioner som lykkes med generisk markedsføring av en bestemt produktkategori basert på opprinnelse (f. eks. Champagne, Wine Australia, Prosciutto di Parma, Parmigiano Reggiano, Noord-Hollandse Edammer, West Country Farmhouse Cheddar Cheese, Scotch Lamb).

Dette er gode argumenter for at generisk markedsføring av Norge som opprinnelsesland er et godt virkemiddel for å øke verdien av sjømatnæringen i Norge. Når det er sagt så har dette kun effekt dersom man lykkes i å skape ønsket assosiasjon mellom opprinnelseslandet og produktet som selges, hos potensielle kunder. Og ikke minst, at kunden har mulighet til å identifisere produktene fra opprinnelseslandet.

Som beskrevet ovenfor er generisk markedsføring et klart eksempel på et fellesgode for sjømatnæringen. Anser man bruk av opprinnelsesmerking i markedsføringsarbeidet som det beste virkemiddel for eget markedsføringsarbeid, vil generisk markedsføring også kunne anses som et fellesgode innen en gitt produktgruppe (f.eks. «norsk sjømat», «norsk laks», «skrei»). Aktørene i næringen ville dermed ha insentiv til å investere for lite i generisk markedsføring dersom ordningen var frivillig. Dette fordi ett selskaps promotering av sitt produkt som «norsk laks» ikke vil kunne ekskludere andre leverandører av norsk laks fra å dra nytte av markedsføringsarbeid som de selv ikke har betalt for. I så tilfelle vil det være lønnsomt for næringen å koordinere markedsføringen gjennom et spleiselag.

Det faglige argumentet for fellesfinansiering av generisk markedsføring er imidlertid sterkest der en har:

1) Mange aktører: Jo flere aktører i bransjen, desto større blir de eksterne (ikke-ekskluderbare) effektene av markedsføringen, og desto svakere blir følgelig aktørenes insentiver til å utføre markedsføring. Dette forsterkes av at de fleste aktørene vil være for små til å kunne utnytte skalafordelene i markedsføringen. Jo større volumer markedsføringskostnadene kan fordeles på, desto lavere blir kostnadene per enhet.

2) Det er lite konsentrasjon av markedsrett: Nyttan av generisk markedsføring vil være avhengig av markedsandelene de aktuelle aktørene har. Dersom én aktør har en svært stor andel av markedet, kan denne aktørens gevinster av egen markedsføring være tilstrekkelig høye til at aktøren er villig til å finansiere et markedsføringsomfang som er optimalt for næringen som helhet.⁵ Jo lavere

⁵ Et av de sterkeste resultatene fra forskning om fellesgoder, er at den største aktøren i et marked betaler en overproposjonal andel av fellesgodekostnadene. USAs finansiering av NATO-styrkene og Saudi-Arabias produksjonskutt i OPEC-avtaler er klassiske eksempler på dette.

konsentrasjonen i markedet er, dess jevnere blir fordelingen av nytten fra den generiske markedsføringen, og desto større gevinst vil fellesmarkedsføring ha for næringen.

3) Produktene er homogene: Når produktene er relativt like vil hver aktør ha få insentiver til å markedsføre egne produkter på grunn av gratispassasjerproblematikken.

I tillegg er det et sentralt poeng at aktørene opererer i samme marked. Hvis alle sjømatbedrifter er til stede i alle markeder, vil de ha like stor interesse i og gevinst av markedsføringen. Motsatt, hvis ingen opererer i samme marked, er det få gevinster av fellesmarkedsføring ettersom ulike markeder vil kreve ulike tilnærminger og potensielle skalafordeler ved samarbeid ikke vil være tilstede.

I tabellen under har vi forsøkt å oppsummere hvordan næringen har utviklet seg i forhold til disse tre kriteriene i evaluingsperioden. Det er et problem at tilgjengelig statistikk i hovedsak ikke er inndelt i grupper som er hensiktsmessig for dette formålet. Vi har løst dette med å holde oss på et overordnet nivå i våre vurderinger. Vi har benyttet den statistikken som er tilgjengelig, og i tillegg kvalitetssikret tabellen med referansegruppe og aktører fra næringen i workshop og intervjuer.

Tabell 5-2: Bransjenes egenskaper i forhold til kriteriene som påvirker nytten av fellesfinansiert generisk markedsføring

	Antall aktører i Norge	Konsentrasjon av markedsrett blant norske aktører	Homogene produkter
Pelagisk	Få, betydelig konsolidering de siste årene	En aktør har blitt dominerende	Relativt lav, men økende produkt differensiering, i form av krav om spesifikke produkt egenskaper i industrielle prosesser.
Laks/ørret	Mange, men betydelig konsolidering de siste årene	Få, store aktører har blitt dominerende	Produktene er relativt homogene, men produkt innovasjoner øker differensieringen, særlig på ferdige produkter
Hvitfisk	Mange aktører	Relativt lav konsentrasjon	Relativt homogene produkter, men forsøk på differensiering
Konvensjonell	Mange aktører	Lav konsentrasjon	Homogene produkter
Reker/skalldyr	Få aktører	Høy konsentrasjon	Homogene produkter

Som tabellen viser ser vi at argumentene for nytten av generisk markedsføring stemmer i ulik grad for bransjene. I evaluingsperioden har det foregått en strukturendring i flere bransjer i retning av færre aktører og økt grad av konsentrasjon. Dette er dokumentert i et eget avsnitt nedenfor og gjelder særlig innen laks og pelagisk. Samtidig har næringsaktørene i økende grad utviklet egne produkter i et forsøk på å differensiere disse fra andres produkter. Utviklingen i de ulike bransjene har utvilsomt ført til at behovet for og nytten av generisk markedsføring har blitt svekket i løpet av evaluingsperioden. Det er ikke dermed sagt at generisk markedsføring ikke er et nyttig og relevant verktøy for næringen, men det er grunn til å reise spørsmål om

omfanget av markedsføringen og om utforming av markedsavgiften. Økende grad av konsentrasjon og produkt differensiering vil i det minste representere en utfordring for Sjømatrådets arbeid, ikke minst som følge av voksende misnøye med ordningen fra sentrale aktører i næringen. Det er også grunn til å tro at spesielt økende grad av produkt differensiering vil være en trend som fortsetter. Det kan derfor være betimelig med en reell diskusjon om hvorvidt dagens måte å bedrive generisk markedsføring er innrettet på en optimal måte, også for å møte utfordringer tilknyttet fremtidig utvikling i næringen. Dette spesielt sett i sammenheng med at studier viser at bruk av generisk reklame kan påvirke oppfattede merkedifferanser hos konsumenter.⁶

Strukturendringer i sjømatbransjene fra 2005 til 2012

For å undersøke strukturendringer i perioden har vi sett på hvordan fordelingen av næringens bedrifter på ulike størrelseskategorier har utviklet seg fra 2005 til 2012. Tabell 2 nedenfor viser entydig at bedriftene har blitt større. Bedrifter med mer enn 1 milliard kroner i omsetning står i 2012 for 43 prosent av omsetningen og 24 prosent av verdiskapingen, mot henholdsvis 18 og 11 prosent i 2005. Denne utviklingen kan like gjerne skyldes horisontal og vertikal ekspansjon som økte markedsandeler. Det er derfor behov for å se nærmere på konsentrasjonen innen hver av bransjene.

Tabell 5-3: Andel av henholdsvis omsetning og verdiskaping fordelt på omsetningsstørrelse i gjeldende år. Kilde: Menon (2014), Soliditet (2014)

Omsetningsstørrelse:	Omsetning		Verdiskaping	
	2005	2012	2005	2012
opptil 10 millioner	4 %	2 %	8 %	6 %
mellom 10 og 100 millioner	30 %	18 %	46 %	38 %
mellom 100 og 500 millioner	32 %	25 %	24 %	25 %
over 500 millioner - 1 milliard	15 %	11 %	10 %	8 %
Over 1 milliard	18 %	43 %	11 %	24 %

I tabellen under ser vi de største foretakenes andel av total omsetning innenfor oppdrett, hav- og kystfiske og saltfisk, tørrfisk og klippfisk. De en prosent største foretakene innen hav- og kystfiske samt konvensjonelle arter har økt sin andel av bransjens omsetning fra 2005 til 2012, mens andelen har sunket fra 36 til 31 prosent innen oppdrett. Sistnevnte kan fremstå som overraskende med tanke på den økte markeds konsentrasjonen innenfor laks og ørret som Fiskeridirektoratet har dokumentert (se figur nedenfor). Vi ser for oss følgende forklaringer på denne utviklingen:

- Antall aktive foretak er redusert
- Konsolideringen er størst i salgsleddet, som i Menons populasjon da befinner seg i en annen undergruppe
- Konsentrasjonen er størst på konsernnivå hvilket ikke kommer frem i tallene som presenteres her hvor vi har tatt utgangspunkt i foretaksdata.

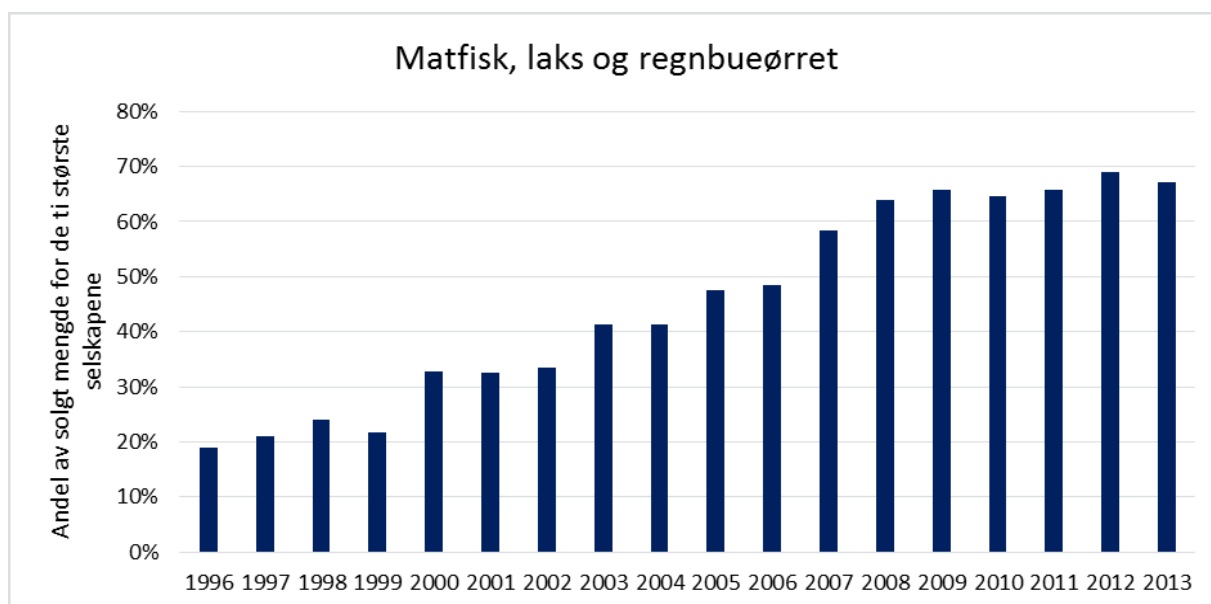
⁶ Chakravarti og Janiszewski (2004) finner i sin studie blant annet at generisk reklame som promoterer ikke-differensierbare egenskaper kan homogenisere oppfatning av merker og med dette øke preferansen av ikke-premium produkter, mens generisk reklame som promoterer differensierbare egenskaper kan øke oppfattede forskjeller på merker og med dette øke preferansene for premium-produkter. Studien sier derimot ingenting om hvor stor disse effektene er.

Tabell 5-4: De største foretakenes andel av total omsetning innenfor ulike segment i sjømatnæringen. Kilde: Menon, Soliditet (2014)⁷

Størrelsesgruppe basert på omsetning	Oppdrett		Hav- og kystfiske		Saltfisk, tørrfisk og klippfisk	
	2005	2012	2005	2012	2005	2012
50 prosent største foretak	99 %	99 %	96 %	97 %	92 %	94 %
25 prosent største foretak	90 %	91 %	82 %	88 %	74 %	81 %
10 prosent største foretak	75 %	76 %	56 %	64 %	51 %	61 %
5 prosent største foretak	65 %	63 %	39 %	47 %	37 %	42 %
1 prosent største foretak	36 %	31 %	16 %	22 %	13 %	15 %
Antall aktive foretak	424	281	989	1281	125	112
Endring aktive foretak fra 2005 til 2012		-34 %		30 %		-10 %

Ifølge tall fra fiskeridirektoratet har konsentrasjonen i oppdrettsnæringen økt drastisk siden 90-tallet. Som figuren under viser, har andelen solgt mengde for de ti største selskapene økt fra i underkant 20 prosent i 1996, til litt under 50 prosent i 2005 og opp til nesten 70 prosent i 2013. I tabellen over hentet fra Menons regnskapsdatabase er antall aktive foretak også kraftig redusert siden 2005.

Figur 5-1: Andel av solgt mengde for de ti største selskapene innen norsk oppdrett. Kilde: Fiskeridirektoratet



Vi har ikke lykkes i å finne samme datagrunnlag for øvrige bransjer, men av intervjuer vet vi at blant annet utviklingen innen Pelagisk sektor har gått i samme retning som laks, hvor spesielt fusjonen mellom Egersund Fisk, Pelagic og Welcon har ført til en stor endring i bransjens konsentrasjon. I følge daglig leder i Pelagia (det nye selskapet) står Pelagia alene for rundt 60 prosent av aktiviteten i Norge innen Pelagisk sektor. Intervjuene indikere også at antall aktører er kraftig redusert i perioden.

⁷ Kategoriene «Oppdrett» og «Hav- og Kystfiske» følger etter Menons populasjon av Sjømatnæringen og undergrupper. Kategorien «Saltfisk, tørrfisk og klippfisk» er basert på foretak registrert under NACE-koden 10.201 «Produksjon av saltfisk, tørrfisk og klippfisk».

Innenfor Reker og Skalldyr er det i dag i hovedsak to store aktører, Stella Polaris og Cold Water Prawns, samt noen små aktører innen krabber og annet skalldyr.

For både konvensjonell sektor og hvitfisk finner vi lite som peker på store strukturelle endringer i bransjene. Av tabellen over har antall aktive aktører i konvensjonell sektor holdt seg relativt stabilt, mens antall aktive aktører innen hvitfisk har økt. Økningen kan ha en sammenheng med en generell vekst i næringen som gjør flere aktører pliktige til å registrere sitt regnskap i Brønnøysundregisteret, og dermed dukker opp i vår database. Endring i antall aktive foretak fordelt på omsetningsstørrelser viser en vekst i alle størrelsesgrupper og veksten er klart størst i antall foretak med mindre enn ti millioner i omsetning.

Utviklingen i grad av produktdifferensiering fra 2005 til 2012

Samtaler med næringsaktørene innen de ulike bransjene viser at det har skjedd endringer i grad av produktdifferensiering fra 2005 til 2012. Samtidig påpeker næringsaktørene at dette er en trend de antar vil fortsette i tiden fremover. I en voksende næring er det også naturlig å tenke at aktørene i et forsøk på å øke egen markedsandel ser etter muligheter for å differensiere produktene sine og bygge egne merkevarer for å bedre møte kundenes preferanse og behov, og med dette oppnå en høyere pris på eget produkt.

Magne Supphellen ved NHH har i et notat⁸ pekt på tidligere forskning som finner at generisk markedsføring kan virke hemmende på verdiskapingen for produsenter med differensierte produkter. Dette er spesielt relevant dersom en aktør ønsker å markedsføre egne premiummerker samtidig som det utføres fellesmarkedsføring på ikke-differensierte egenskaper ved produktet, eksempelvis at produktet er norsk. Dersom den generiske markedsføringen har en effekt, kan premiumproduktene oppfattes mer like andre merker med lavere status, hvilket vil svekke premiumproduktets posisjon og da egen markedsføringsinnsats. Dette er et viktig innlegg i forhold til generisk markedsførings relevans som virkemiddel til å nå målet. Argumentet forutsetter at det i utgangspunktet er et klart skille mellom egenskapen premiummerket forsøker å differensiere seg etter og egenskapen som markedsføres generisk. Når det kommer til NORGE-merket er den generiske markedsføringen av norsk sjømat gjort på opprinnelse fordi man ønsker å posisjonere norsk sjømat som sjømat av høy kvalitet. Problemet med den generiske markedsføringen oppstår da dersom det er vesentlig forskjeller i kvaliteten på de produktene som markedsføres som norsk sjømat. Dersom dette er tilfellet, er ikke produktene lenger like homogene.

Et annet poeng i forhold til Sjømatrådets generiske markedsføring og produktdifferensiering er hvorvidt markedsføring basert på opprinnelse er hensiktsmessig. Innen Pelagisk sektor opplyser flere av aktørene at norske aktørers kundegruppe, som ofte består av industrielle aktører, i mindre grad er opptatt av opprinnelse når de forhandler om pris, men heller er opptatt av produktspesifikke krav som fettinnhold og størrelse. Dette fordi slike produktspesifikke krav har en påvirkning på hva fisken kan brukes til videre. I dette tilfelle kan man ikke lenger snakke om «norsk makrell» som homogene produkter. I den grad næringsaktørene retter seg inn mot dette kundesegmentet vil nytten av generisk markedsføring, særlig av typen «Norsk makrell» svekkes. Mye fordi opprinnelsen ikke oppfattes som en relevant egenskap for kunden. Her kan det være at en større generisk satsing på premiumprodukter er mer hensiktsmessig, og da ikke nødvendigvis med fokus på opprinnelse, men andre produktspesifikke krav.

Innenfor laks og ørret har man i perioden sett en klar produktdifferensiering og økt betydning av egne merkevarer. Vi kjenner ikke til noen systematisk måling av utviklingen i produktdifferensiering, men det er ikke vanskelig å finne eksempler på lakseprodukter som markedsføres og selges som unike produkter med svært

⁸ Se vedlegg 5

høye priser. Et opplagt eksempel er Salma, laksefilet som er filetert og vakuumpakket senest 4 timer etter slakting. Et mer ekstremt eksempel er produktene fra Balik. Av syv ulike varianter av røkelaks er *Balik Fillet Tsar Nikolaj No. 1 "Black Edition"* det mest eksklusive. En pakke på 450 gram koster 1900 kroner, med andre ord ca 4200 kroner per kilo.⁹ Et viktig spørsmål er betydningen av opprinnelsen og tilknytningen til Norge som differensiator i laks- og ørretmarkedet. Det har liten hensikt å markedsføre merkevaren «Norwegian Salmon» dersom markedet ikke oppfattes som en kvalitetsindikator som det er villighet til å betale ekstra for.

I bransjene for hvitfisk og konvensjonelle produkter har man derimot kommet noe kortere i forhold til produkt differensiering. For konvensjonelle produkter synes kjennskapen og preferansen til norske konvensjonelle produkter i de største markedene¹⁰ også til å tale for at opprinnelsesmerking er hensiktsmessig. Her dukker det midlertidig opp problemer tilknyttet hvorvidt man kan kalle et produkt norsk dersom videreførelsen er skjedd i et annet land, og med dette muligheten for å bruke opprinnelsesmerke på en slik måte at konsumenten har mulighet til å finne norske produkter igjen i butikkhyllene.

5.2.4. Arbeid med markedsinformasjon er bare delvis et fellesgode – ikke-rivaliserende men ekskluderbart

Innhenting og formidling av markedsinformasjon kan bidra til å øke verdiskapingen i næringen. Dette kan skje direkte ved at kunnskapsnivået til Sjømatrådet øker og de dermed kan drive målrettet og god markedsføring, eller indirekte ved å øke kunnskapsnivået i næringen og dermed lede til at aktørene kan opptre mer målrettet. I motsetning til de to andre virksomhetsområdene tilfredsstillende ikke arbeidet med markedsinformasjon kriteriene for å være et rent fellesgode. Dette fordi det er fullt mulig å ekskludere aktører fra å bruke informasjonen som innhentes. Det kan være samfunnsøkonomisk lønnsomt at Sjømatrådet jobber systematisk med å innhente markedsinformasjon og gjør denne tilgjengelig for næringen fremfor at bedriftene skal gjøre det selv. Siden innhenting av markedsinformasjon er kostbart og bruken av informasjonen er ikke-rivaliserende, er det betydelige stordriftsfordeler i denne aktiviteten. Stordriftsfordelene kan likevel realiseres gjennom ordinære markeds mekanismer ved at én bedrift samler inn markedsinformasjonen og selger den videre til resten av næringen. (Det er nettopp dette som ligger i at aktiviteten er ekskluderbar.) Sett fra et samfunnsøkonomisk perspektiv er det imidlertid to potensielle problemer ved en markedsløsning. For det første er det fare for underproduksjon av markedsinformasjon fordi en privat aktør vil velge å selge informasjonen til en høyere pris enn marginalkostnaden ved bruk (som er tilnærmet lik null). For det annet kan det tenkes at flere aktører vil begynne å hente inn markedsinformasjon med sikte på å selge den til næringen med fortjeneste. Det kan føre til unødvendig dublering av markedsinnhenting. Ved å overlate arbeidet med å samle markedsinformasjonen tilknyttet eksportstatistikk, informasjon om markedsadgang og generell informasjon om markeder under én felles instans som gjør informasjonen gratis tilgjengelig for hele næringen unngår man begge disse problemene. I tillegg har innhenting av markedsinformasjonen klare synergieffekter i forhold til å forbedre Sjømatrådets arbeid tilknyttet både omdømmebygging og markedsføring.

En ulempe ved å tilby samme markedsinformasjon til samtlige aktører i en næring er at man reduserer enkeltaktørers muligheter til å benytte informasjonen som et konkurranseparameter. Denne ulempen øker med graden av spesifikk markedsinformasjon. For eksempel kan kjennskap til markedet være et konkurransefortrinn en aktør har brukt egne ressurser på å bygge opp. Dersom denne informasjonen plutselig blir tilgjengelig for samtlige aktører i næringen vil dette kunne virke konkurransevridende. Informasjon som

⁹ Tidligere markedsførte Balik produktene som «Norwegian smoked salmon», men i dag er koblingen til Norge borte.

¹⁰ Basert på Sjømatrådets egne målinger (SCI). Kommenteres nærmere i kapittel 6.

eksportstatistikk, informasjon om toll, handelsavtaler og tollkvoter vil i mindre grad påvirke denne formen for konkurransefortrinn. Andre forhold som konsument-rapporter og markedsovervåkning kan derimot være et virkemiddel enkeltaktører selv ønsker å bruke som et konkurransefortrinn. Her kan man igjen argumentere for at slik informasjon øker verdien av Sjømatrådets arbeid på andre områder og dermed vil grensenytten av å distribuere denne informasjonen videre til næringsaktørene veie opp for nytten denne informasjonen vil gi for enkeltaktører.

«Markedsinformasjon bør være ett konkurransefortrinn for enkeltbedrifter, som i all annen moderne industri.» - [kommentar fra spørreundersøkelsen]

Vår vurdering er totalt sett at den markedsinformasjonen Sjømatrådet tilbyr i dag er relevant for å øke verdiskapingen i sjømatnæringen, uten at dette ser ut til å ha store konkurransevridende effekter.

Føring av eksportregister og arbeidet som rådgiver for Nærings- og fiskeridepartementet er relevant

I tillegg til arbeidet direkte knyttet opp til næringsaktørene er det skrevet i Sjømatrådets vedtekter at *«...selskapet skal være rådgiver for departementet i spørsmål som gjelder eksport eller omsetning og produksjon i sammenheng med eksport»*

Føring av eksportregister og arbeidet som rådgiver for Nærings- og fiskeridepartementet bidrar etter vår vurdering til å sikre at departement og Regjering har oppdatert og godt beslutningsgrunnlag, hvilket igjen vil komme til fordel for næringen. Sjømatrådets rolle som rådgiver for departementet anses derfor som relevant.

5.2.5. Aktørene i næringen er uenige i hvorvidt Sjømatrådets oppdrag er like relevant i dag og i tiden fremover som tidligere

Ovenfor har vi diskutert det teoretiske grunnlaget for de virkemidlene Sjømatrådet bruker for å nå målet om å bidra til å øke verdiskapingen i norsk sjømatnæring. Like interessant er det å se hva næringsaktørene selv mener om hvorvidt generisk markedsføring, markedsinformasjon og kommunikasjon og beredskap relevant for å bidra til økt verdiskaping. Her er tilbakemeldingene noe delt. Intervjuene antyder at større aktører i mindre grad anser den generiske markedsføringen som relevant. Spesielt gjelder dette omfanget av den generiske markedsføringen slik den er i dag. Det er også flere av intervjuobjektene som har pekt på viktigheten av dette arbeidet frem til nå, og som mener at denne formen for markedsføring fortsatt representerer en merverdi for næringen. I hvilken grad man anser det generiske markedsføringsarbeidet som relevant har en klar sammenheng med størrelsen på bedriftene som er intervjuet. Ettersom de største bedriftene finansierer en vesentlig andel av Sjømatrådets virksomhet, er det derfor et viktig signal at de største aktørene ikke anser generisk markedsføring som et relevant eller optimalt virkemiddel for å øke verdiskapingen i næringen. Et av intervjuobjektene mener Sjømatrådets oppdrag tilknyttet markedsinformasjon og beredskap heller ikke har noen relevans for utviklingen i selskapet han representerer.

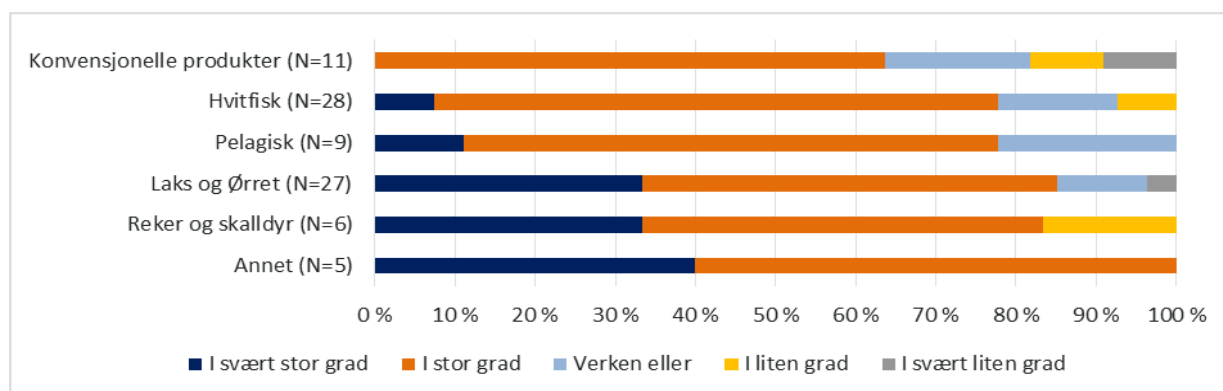
«Sjømatrådet har ingen relevant rolle for oss» - Egil Magne Haugstad, Pelagia

Kritikken angående Sjømatrådets relevans er i stor grad tilknyttet den enorme veksten i hvilke midler Sjømatrådet har tilgjengelig. Tilbakemelding fra intervjuer viser en usikkerhet rundt hvorvidt denne veksten har en hensikt med tanke på den merverdien og det behovet næringen har for det arbeidet Sjømatrådet utfører.

«Vi stiller oss det spørsmålet om Sjømatrådet har blitt for stor og for dyr og lever litt for sin egen del» - Kjetil Sperre, Brødrene Sperre

I spørreundersøkelsen har vi spurt hvorvidt respondentene mener Sjømatrådet er med på å fremme verdien av norsk sjømat. I figuren under ser vi svarene fordelt etter det de har oppgitt er største omsetningsmessige bransje. Som vi ser mener de fleste at Sjømatrådet i stor eller svært stor grad er med på å fremme norsk sjømat.¹¹ Totalt er det 6 respondenter som opplyser at de i liten eller svært liten grad mener Sjømatrådet er med på å fremme norsk sjømat.

Figur 5-2: I hvilken grad mener du Sjømatrådet er med på å fremme verdien av norsk sjømat? Fordelt etter omsetningsmessig viktigste gruppe. N=94, antall vet ikke=7

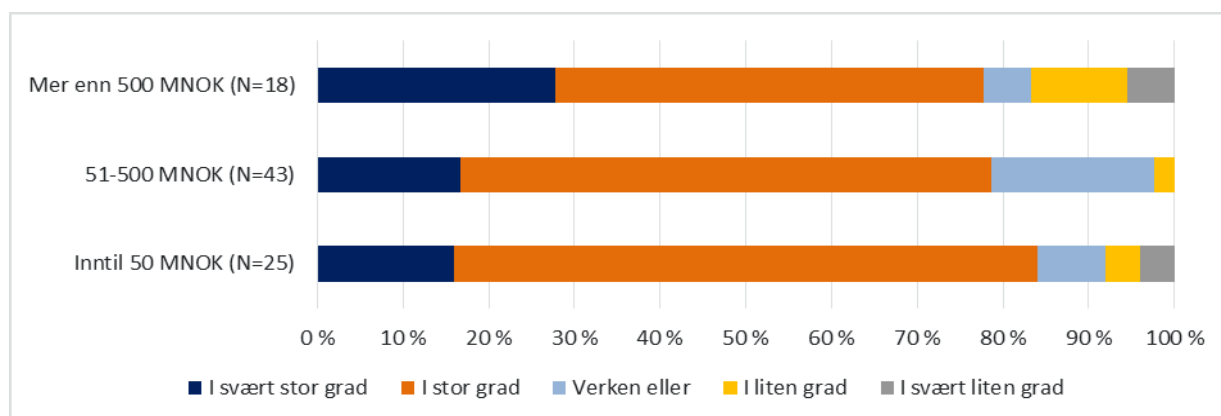


Vi har også sett på fordelingen ut fra størrelsen på selskapene som har svart. Gruppene her er fordelt i tre grupper: De med inntil 50 millioner i omsetning i 2013, de med mellom 51 og 500 millioner i omsetning og de med mer enn 500 millioner i omsetning. Som figuren viser er det i spørreundersøkelsen ingen store forskjeller mellom gruppenes svar på dette spørsmålet. Ser vi samlet på andelen som oppgir at de mener Sjømatrådet i svært stor grad eller i stor grad har bidratt til å fremme verdien av norsk sjømat ligger alle størrelsesgruppene mellom 77 og 84 prosent. Blant de største er både andelen som mener Sjømatrådet i svært stor grad og i liten eller svært liten grad har bidratt til å fremme verdien størst.

«Det er på høy tid å avvikle Sjømatrådet og overlate ansvaret til de enkelte bedrifter, eller gjøre avgiften frivillig så kan de som har nytte av det betale.» - [kommentar fra spørreundersøkelsen]

¹¹ Respondenter som har svart «vet ikke», totalt 7 respondenter, er ekskludert.

Figur 5-3: I hvilken grad mener du Sjømatrådet er med på å fremme verdien av norsk sjømat, fordelt etter størrelse. N=94, antall vet ikke=7



I intervjuene påpekes det også at selv om man i stor grad kan være enig i at Sjømatrådet har vært viktig for å komme dit man er i dag, er man ikke nødvendigvis enig i at deres arbeid vil være like viktig fremover. Dette kan forklare hvorfor svarene fra undersøkelsen viser at de fleste mener Sjømatrådet er med på å fremme verdien av norsk sjømat, mens intervjuene viser at flere mener den generiske markedsføringen ikke er relevant. Dette har en klar sammenheng med utviklingen i konsentrasjonen i bransjene slik diskutert over, men også størrelsen på bidraget enkeltaktører er pliktig til å betale inn til Sjømatrådet.

5.3. Har rammevilkårene fungert i evalueringsperioden?

I delkapitlene over har vi konkludert med at Sjømatrådets arbeid i hovedsak er i tråd med rammebetingelsene, at deres innretning av arbeidet er begrunnet i eksisterende markedssvikt og til en viss grad kan ansees som relevant for nå overordnet målsetning. Her vil vi raskt gå igjennom vår vurdering av hvorvidt rammevilkårene i seg selv har fungert i evalueringsperioden.

En næring vil stadig være i endring, så for at et offentlige initiativ slik som Sjømatrådet skal fungere er det et minstekrav at rammevilkårene som er satt ikke setter begrensninger for deres evne til å tilpasse seg endringer i næringen eller markedet. Som nevnt innledningsvis i kapitlet er rammevilkårene for Sjømatrådet som er satt gjennom vedtekter og lovverk svært generelle med det overordnede målet om å bidra til å fremme verdien av norsk sjømatnæring i inn- og utland. Vi ser ingen grunn til at disse rammevilkårene begrenser Sjømatrådets evne til å tilpasse sine aktiviteter og sitt arbeid etter endringer i næringen eller markedet.

Finansieringsmodellen til Sjømatrådet følger av fiskeeksportloven og forskrift om regulering av eksport av fisk og fiskevarer. Markedsavgiften på eksport av sjømat trekkes inn via Tollvesenet, hvilket ansees som en effektiv finansiering av fellesgoder for en næring. Gitt veksten i næringen, og med dette eventuelle endringer i de ulike bransjenes behov for Sjømatrådets tjenester under evalueringsperioden, er dagens nivå på avgiften og innretning med henhold til harmoniserte satser diskuterbart.

Kravet om at Sjømatrådet som et offentlig eid selskap ikke skal opptre konkurransevridende ansees som svært sentralt. På samme måte er det viktig at en underliggende etat ikke opptre næringspolitisk i regi av næringsorganisasjoner. Sjømatrådet er et AS, men det er heleid av Nærings- og fiskeridepartementet og må dermed overlate næringspolitikken til andre, med mindre Nærings- og fiskeridepartementet ønsker å trekke på Sjømatrådet som rådgiver. Grensen mellom markedsføring og næringspolitikk kan i praksis være uklar og på grunn av dette bør det vurderes om det er behov for klarere retningslinjer. Det argumenteres likevel for at

fleksibiliteten tilstedeværelsen av disse gråsonene tilbyr, også er en fordel for både Sjømatrådet og departementet.

I forskrift om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer §7 går det frem at bare noen få bransjeorganisasjoner har rett til å foreslå kandidater til styret. Dette har vært en kilde til støy som kan virke unødvendig. Deler av næringen stiller seg kritisk til å åpne for at flere bransjeorganisasjoner kan komme med forslag til styremedlemmer og argumenterer for at muligheten til å foreslå kandidater også må sees i sammenheng med hvilke deler av næringen som bidrar mest i form av finansiering. Vår vurdering er likevel at kriterier for sammensetningen av styrets kompetanse burde være styrende, ikke hvilken organisasjon som har lagt inn forslaget.

5.4. Oppsummering Relevans

Av delkapitlene over kan vi konkludere med at Sjømatrådets virksomhetsområder står i samsvar med de rammevilkårene som er lagt opp. De virkemidler som brukes for å nå målet om økt verdiskaping; kommunikasjon og beredskap, markedsinformasjon og generisk markedsføring, er alle tilknyttet ulike former for markedsvikt, hvilket i utgangspunktet rettfærdiggjør bruken av en lovpålagt avgift. Virkemidlene som brukes er i hovedsak relevante for å nå det overordnede målet. Det er derimot grunn til å tro at forutsetningen for nytten av generisk markedsføring har endret seg i løpet av evalueringsperioden, og at den potensielle nytten av dette arbeidet ikke er like sterkt i dag som tidligere for alle bransjer. Tilbakemelding fra næringsaktørene understreker at det er forskjeller i oppfattet nytte og relevans av dette arbeidet. Det største skillet ser ut til å gå mellom store og små aktører og det er derfor naturlig å tro at det har en sammenheng med evnen til å markedsføre egne merkevarer, samt størrelsen på midlene som betales inn til Sjømatrådet. Rammevilkårene oppfattes i liten grad begrensende for Sjømatrådets evne til å tilpasse seg endringene i evalueringsperioden. Dette med unntak av finansieringsmodellen, som med tanke på stor vekst i eksportverdien av sjømat, er diskuterbar.

6. Vurdering av måloppnåelse

Gjennomføringen av tiltakene har hatt en effekt på de målsetninger som er fastlagt i sentrale policy-dokumenter. Tidligere studier viser at effekten av generisk markedsføring av laks er positiv og at generisk markedsføring gjerne har et positiv nytte-kostnadsforhold. Sjømatrådets egne undersøkelser er gjennomført i henhold til anerkjente metoder, og viser også at markedsføringsarbeidet har en effekt. Tilbakemeldinger fra spørreundersøkelsen og intervjuene indikerer likevel at det er noe uenighet blant aktørene med tanke på hvor stor addisjonalitet Sjømatrådets arbeid har hatt. Desto større usikkerhet er det knyttet til hvor stor addisjonaliteten av arbeidet vil være fremover gitt dagens tilnærming. Usikkerheten begrunnes i endringene i næringsstrukturen i enkelte bransjer samt næringens vekst. Dette ser ut til å ha påvirket næringens behov for den typen tjenester Sjømatrådet tilbyr, samtidig som størrelsen på enkeltbedrifters bidrag til finansieringen av Sjømatrådet har økt kraftig.

Det overordnede målet til Sjømatrådet er å øke verdiskapingen i fiskeri- og havbruksnæringen gjennom økt etterspørsel og kunnskap om norsk sjømat i inn- og utland. Sjømatrådet skal arbeide for dette målet ved å fremme verdien av norsk sjømat, utvikle markeder og fremme og sikre omdømmet til norsk sjømat. Som nevnt i kapittel 2 jobber Sjømatrådet mot målet om å øke sjømatnæringens verdiskaping på tre måter:

- 1) Ved å øke kjennskapen til og etterspørselen etter norsk sjømat gjennom **generisk markedsføring**.
- 2) Være en kilde til **statistikk og markeds- og handelsinformasjon** til næringsaktører og Nærings- og fiskeridepartementet.
- 3) Jobbe aktivt med **kommunikasjon og beredskap** gjennom å formidle informasjon mot interessenter for å styrke den norske sjømatnæringens omdømme.

I dette kapitlet vurderer vi Sjømatrådets måloppnåelse. Å måle effekten av markedsinformasjon, omdømmebygging, beredskapsarbeid og generisk markedsføring er krevende. Dette fordi en økning i salg, etablering i et nytt marked og generelt en økning i næringens verdiskaping ikke alene påvirkes av Sjømatrådets arbeid. En endring i verdiskapingen kan blant annet komme av endret produktivitet, endret tilbud fra konkurrerende produkter eller politiske sanksjoner i store markeder som påvirker norske produsenter enten negativt eller positivt. Altså er det en rekke faktorer man må kontrollere for, for å finne den faktiske effekten av arbeidet Sjømatrådet gjør. Denne type effektundersøkelser krever et omfattende forskningsarbeid og det ligger utenfor rammene for denne evalueringen. Vi benytter eksisterende resultater fra forskningslitteraturen, resultater fra Sjømatrådets egne undersøkelser (der vi har kvalitetssikret metoden), samt tilbakemeldinger fra næringsaktører og bransjeorganisasjoner gjennom spørreundersøkelse, intervjuer og workshop for å si noe om Sjømatrådets måloppnåelse. Først tar vi en kort gjennomgang av utviklingen i næringen, både med hensyn til verdiskaping, volum og priser.

6.1. Verdiskapingen i sjømatnæringen har økt i evalueringsperioden

Som et første steg i vurderingen av Sjømatrådets måloppnåelse ser vi på utviklingen i næringens verdiskaping¹². Det er viktig å poengtere at næringens utvikling alene ikke vil være bevis for eller imot effekten av Sjømatrådets arbeid, men fungere som et bakteppe for resten av analysen. I boksen under er Menons populasjon over sjømatnæringen beskrevet.

¹² Verdiskaping er her definert som lønnskostnader + driftsresultat før av- og nedskrivninger (EBITDA).

Kort beskrivelse av Menons Sjømatpopulasjon

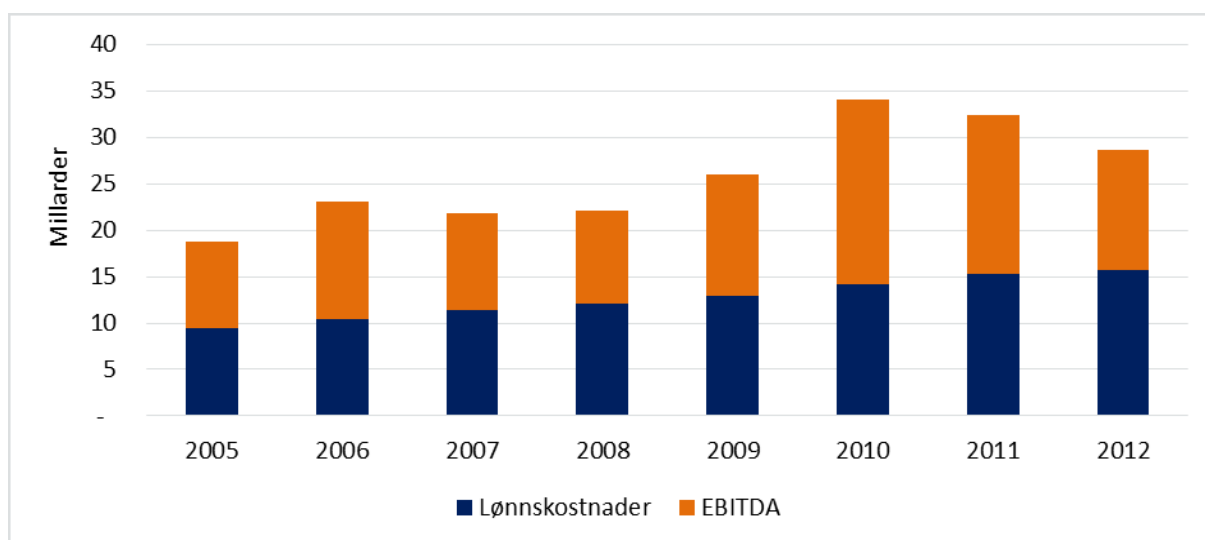
Menons Sjømatpopulasjon er fordelt i undergrupper ut fra et verdikjedeperspektiv. Ettersom Menons regnskapsdatabase kun inneholder regnskapstall for bedrifter som har registrert sine regnskap i brønnøysundregisteret vil våre tall avvike noe fra SSBs tall. Menons Sjømatpopulasjonen inneholder også mer enn bare fiskeri og havbruk (NACE-kode 03). Tallene som presenteres her, vil derfor ikke være sammenlignbare med SSBs oversikt over fiskeri og havbruk i nasjonalregnskapet. Samtidig er SSBs oversikt over lønnskostnader tilknyttet fiske vesentlig lavere enn de som er registrert i Menons regnskapsdatabase. Dette har trolig en sammenheng med ulike beregningsmetoder tilknyttet lønnskostnader.

Menons Sjømatpopulasjon inneholder følgende:

- **Fiske:** Hav- og kystfiske og ferskvannsfiske.
- **Oppdrett:** Produksjon av matfisk, bløtdyr og skalldyr i hav- og kystbasert og ferskvannsbasert akvakultur
- **Leverandør:** Produksjon av yngel eller settefisk til akvakultur og andre tjenester til akvakultur. Samt produksjon av utstyr til hav og kystfiske.
- **Industri:** Bearbeidet fisk og videresalg (salt, fryst, hermetikk, produksjon av fiskeoljer og fett og engroshandel med fisk)

Under ser vi utvikling i verdiskaping i sjømatnæringen i perioden 2005 til 2012 fordelt på lønnskostnader og EBITDA¹³. Som figuren viser har lønnskostnadene i næringen økt jevnt i perioden, mens svingningene i total verdiskaping i stor grad skyldes svingninger i EBITDA. Den jevne veksten i lønnskostnader signaliserer en generell vekst i næringens størrelse, mens endringene i EBITDA sier noen om endringene i lønnsomheten i næringen. Endringene i næringens lønnsomhet vil ha en klar sammenheng med prisen på produktene som selges.

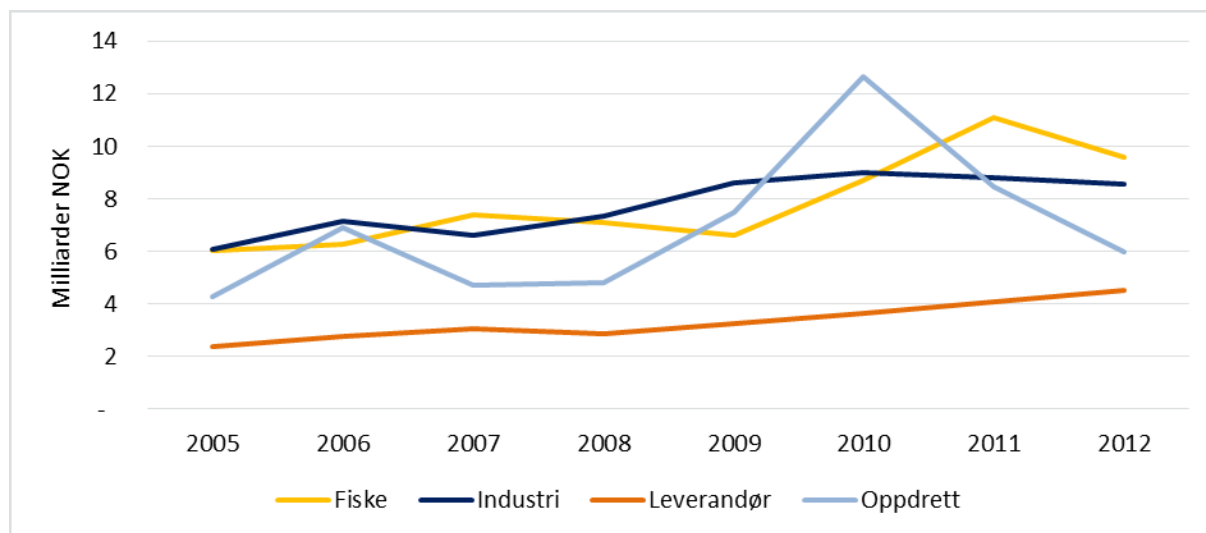
Figur 6-1: Verdiskaping fordelt på EBITDA og lønnskostnader i sjømatnæringen i perioden 2005-2012. Kilde: Menon, Soliditet (2014)



¹³ Driftsresultatet før av- og nedskrivninger.

Innad i alle de ulike undergruppene i Menons populasjon finner vi også en jevn økning i lønnskostnadene i evalueringsperioden. Når vi går nærmere inn på EBITDA ser vi at de største svingene først og fremst er innenfor oppdrett. Dette skyldes sterk vekst i laksepriser, og av figuren under ser vi klare tegn etter gullåret for oppdrettsnæringen i 2010.

Figur 6-2: Verdiskaping innen de ulike undergruppene i Menons populasjon i perioden 2005-2012. Kilde: Menon, Soliditet (2014)



Oppdrettsbedriftene har klart høyest gjennomsnittlig årlig vekst og vekst per år i verdiskaping for perioden, som vist i tabellen under. Ettersom veksten ikke har vært jevn i hele perioden tar vi med begge beregningene for veksten.¹⁴ Både målt i vekst per år og gjennomsnittlig årlig vekst har veksten i Sjømatnæringen totalt også vært høyere enn for resten av næringslivet i Fastlands-Norge i evalueringsperioden.

Tabell 6-1: Vekst per år og gjennomsnittlig årlig vekst i verdiskaping i sjømatnæringen og øvrig næringsliv i Fastlands-Norge for perioden 2005-2012. Kilde: Menon

	Vekst per år	Gjennomsnittlig årlig vekst
Sjømatnæringen totalt	10,1 %	11,5 %
Fiske	10,4 %	12,0 %
Industri	7,0 %	7,5 %
Leverandør	10,7 %	10,9 %
Oppdrett	14,8 %	26,2 %
Resten av næringsliv Fastlands-Norge	7,20 %	7,4 %

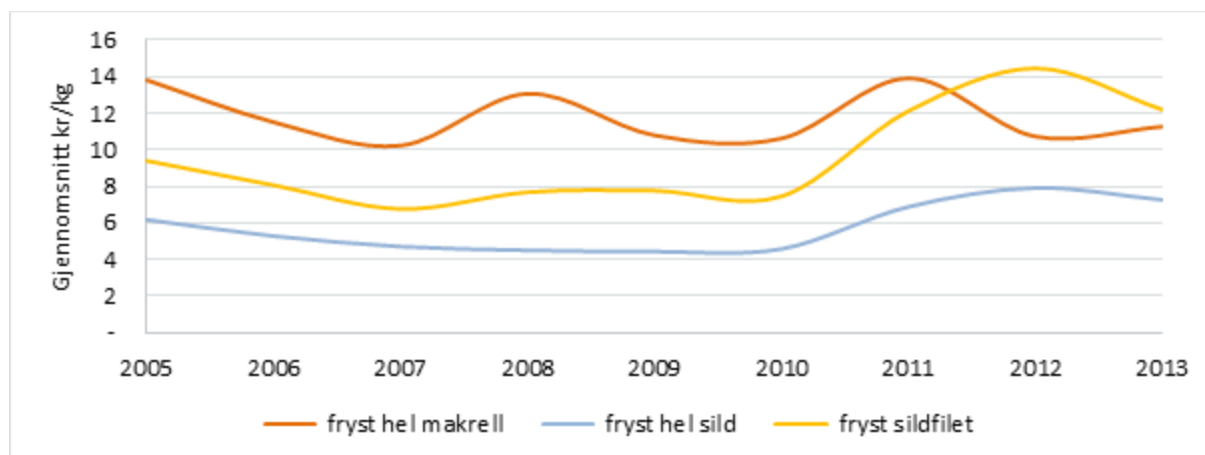
Vi har altså sett en generell økning i verdiskapingen i sjømatnæringen i perioden som evalueres. Videre er det interessant å se på utviklingen i solgt mengde og pris. Under har vi valgt å illustrere denne utviklingen innenfor

¹⁴ Vekst per år er det geometriske gjennomsnittet av veksten (årlig vekst som gjør at man vokser fra nivået i begynnelsen av 2005 (regnskapstall for 2004) til nivået i 2012). Snittet er regnet fra begynnelsen av år 2005 (regnskapstall for 2004) til slutten av 2012 (siste året med fullstendig regnskapsdata). Gjennomsnittlig årlig vekst er det aritmetiske snittet av veksten for hvert år. Denne viser mer en slags trendvekst. Dersom det aritmetiske snittet er høyere enn det geometriske skyldes det negative sjokk i tallrekken, for eksempel som i oppdrettsnæringen hvor verdiskapingen har falt fra 2010 til 2011 og 2011 til 2012.

utvalgte pelagiske arter, torsk og andre torskearter/produkter og oppdrettslaks. Her har vi brukt ulike kilder for prisdata og kvantumsdata hvilket gjør at de ikke er direkte sammenlignbare. Tallmaterialet er derimot ikke grunnlag for en komplett analyse av utviklingen, men heller ment som en illustrasjon.

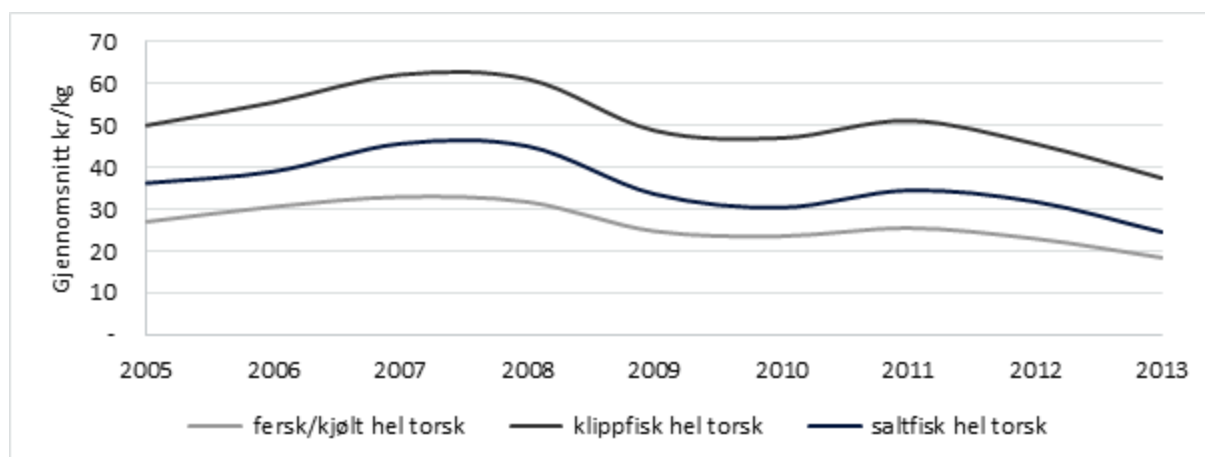
I figuren under ser vi utviklingen i prisene for utvalgte pelagiske arter. Som vi ser har gjennomsnittsprisen for fryst sild og sildefilet vært rimelig stabil frem til 2010 hvor vi ser en relativ økning frem mot 2012. Prisene for makrell har derimot variert gjennom hele evalueringsperioden.

Figur 6-3: Gjennomsnittspriser for ulike fryste pelagiske arter. Kilde: Sjømatrådet (2014)



Prisen innenfor ulike torskeprodukter har derimot falt fra 2005 og frem til i dag, selv om den årlige veksten også her har variert.

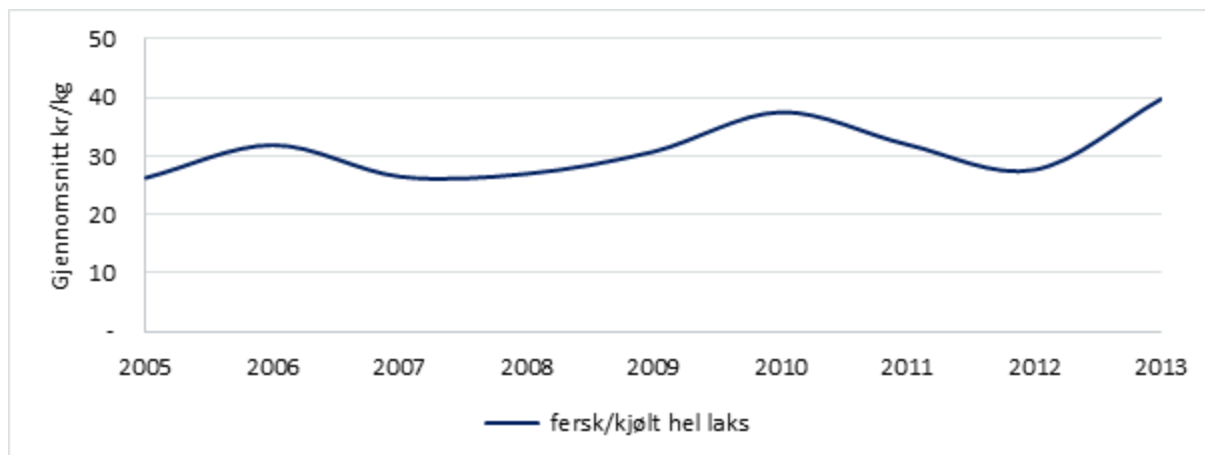
Figur 6-4: Gjennomsnittlig kilopriser for ulike torskeprodukter. Kilde: Sjømatrådet (2014)



Ser vi på utviklingen for gjennomsnittsprisen for fersk hel laks har veksten her vært positiv, og igjen ser vi årsaken til den store veksten i verdiskaping frem til 2010, og deretter nedgangen i 2011 og 2012. Generelt ser vi at prisene svinger i samsvar med samlet verdiskaping for oppdrettsnæringen som illustrert i Figur 6-2. Her ser vi

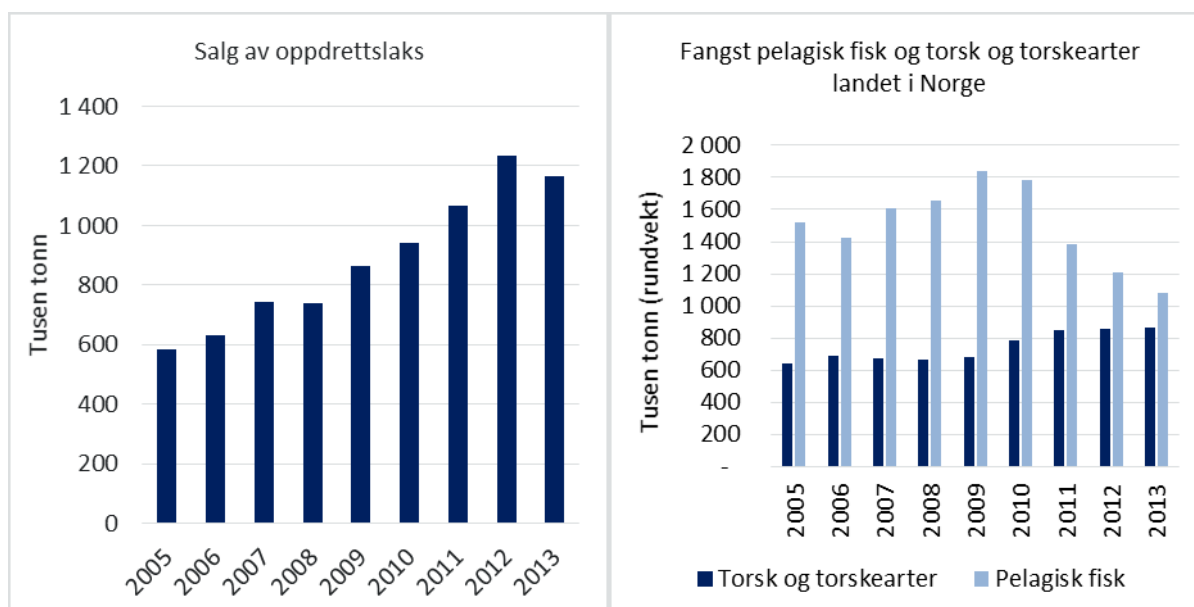
også en voldsom økning i gjennomsnittsprisene fra 2012 til 2013, hvilket kan bety at oppdrettsnæringens verdiskaping kan ha hatt en positiv vekst også fra 2012 til 2013.

Figur 6-5: Gjennomsnittlig kilopris for fersk hel laks. Kilde: Sjømatrådet (2014)



Figuren under viser utvikling i samlet salg av oppdrettslaks i perioden fra 1994 til 2013 målt i kvantum. Sammen med utvikling i gjennomsnittsprisene for fersk hel laks understreker dette veksten denne delen av sjømatnæringen har sett i evalueringsperioden. Utvikling i pris og kvantum av oppdrettslaksen illustrer også at økning i solgt kvantum av laks ikke har vært nok for å kompensere for nedgangen i prisene når det gjelder oppdrettsnæringens samlede verdiskaping i 2011 og 2012.

Figur 6-6: Utvikling i solgt mengde av oppdrettslaks og pelagisk fisk, torsk og torskearter mellom 2005-2013. Kilde: Fiskeridirektoratet (2014)



Ifølge fiskeridirektoratets statistikk over fangtskvantum innen pelagisk fisk landet i Norge har utviklingen her vært en helt annen. Pelagisk fisk inkluderer flere ulike arter, og det kan derfor tenkes at utviklingen i de forskjellige artene har vært noe forskjellig, men fangstvolumet for pelagiske arter landet i Norge har totalt sett falt etter 2010. Fiskeridirektoratets statistikk over samlet fangstverdi innen pelagisk sektor (ikke vist her) har

likevel økt i perioden frem til 2011 for så å falle ned igjen på 2009-nivå i 2013. Fangstvolumet for torsk og torskearter har derimot økt i perioden. Samlet fangstverdi har variert noe, men har også økt i forhold til nivået i 2005. For skall- og bløtdyr har samlet verdi holdt seg stabil på tross av nedgang i kvantum.

Totalt sett har næringen hatt en positiv utvikling i perioden, selv om utvikling i priser og kvantum ikke har vært gjennomgående positiv for alle bransjer eller alle år. Det er derimot ikke sagt at dette er bevis for at Sjømatrådets arbeid har hatt en effekt. Det er mange faktorer som vil ha en påvirkning på utviklingen i pris, kvantum og med dette verdiskapingen til næringen totalt. Økt etterspørsel av et produkt kan for eksempel komme av bedriftens egen markedsføringsinnsats eller mangel på varer (være seg både fiskeprodukter, men også andre matvarer) fra andre land som gjør at etterspørselen etter norsk sjømat øker.

6.2. Hva sier forskningslitteraturen om mulige effekter av Sjømatrådets arbeid?

Sjømatrådets arbeid kan sammenlignes med såkalte Commodity Promotion Programs (CPP) man finner innen ulike produktgrupper i Amerikansk landbruk. Tveterås m.fl. (2006) viser at måling av effekten av CPPer kan deles inn i tre kategorier:

- Studier gjort på konsumentenes kjennskap til produktet som promoterer
- Studier gjort på etterspørselen etter produktet som promoterer
- Studier om lønnsomhet for brukerne av programmene (produsentene)

De tre kategoriene som måles har en klar sammenheng: Økt kjennskap og bevissthet til produktet bidrar til økt etterspørsel etter og/eller høyere pris på produktet som igjen bidrar til økt profitt for produsentene.

Sjømatrådet gjennomfører egne tester på kjennskap, eller kjøper paneldata fra andre aktører med oversikt over kundenes preferanser av norsk sjømat. Vi har foretatt kvalitetssikring av metodene og viser til en del av resultatene i neste delkapittel.

En vanlig metode å måle effekten av markedsføring er gjennom økonometriske modeller. Denne typer analyser prøver å isolere effekten fra markedsføringen (programmet) på etterspørselen ved å kontrollere for andre variabler som kan tenkes å ha en effekt. Bruk av økonometriske modeller for å måle effekten av generisk markedsføring er vanlig blant Commodity Promotions Programs i USA. Tidligere studier av generiske markedsføring av norsk laks har funnet klare positive effekter av generisk markedsføring.

En studie, referert til i Myrland og Kinnucan (2006), om effekten av generiske markedsføring innen norsk laks fant et nytte-kostnads forhold på 3:1 av generisk markedsføring av norsk laks i perioden mellom 1997-1999. Det bør nevnes at på dette tidspunktet var eksportavgiften på laks tre prosent.

Tveterås m.fl. (2006) referer til en studie av generisk markedsføringseffekt av norsk laks for perioden 1998-2005 som fant at en ti prosent reduksjon i programkostnader (her kostnader tilknyttet generisk markedsføring av laks) ville redusere etterspørselen etter norsk laks med 0,279 prosent. Her finner man også en gjennomsnittlig nytte-kostnads forhold på 9,23: 1, hvilket kan tolkes som at hver krone brukt på generisk markedsføring av laks i perioden i gjennomsnitt genererte 9,23 kroner i økt salg.

Et annet poeng som nevnes er at effekten av den generiske markedsføringen ofte er liten sett i forhold til verdien av produktet som markedsføres. Myrland og Kinnucan (2002)¹⁵ viste blant annet med sin modell at en

¹⁵ Referert til i Myrland og Kinnucan (2006)

økning i generiske markedsføringskostnader til norsk laks på 254 prosent i EU i 1997 økte engrosprisen i EU med kun tre prosent, og de norske produsentenes pris med 4,3 prosent. Dette betyr ikke at nytten av generisk markedsføring er liten, som nevnt over finner de også et nytte-kostnads forhold på 3:1. I Myrland og Kinnucan (2000)¹⁶ fant de også at en optimal avgiftssats for generiske markedsføring av norsk laks var mellom 2,5 og 4,5 prosent, med andre ord lang over dagens nivå. Altså finner de at generisk markedsføring av norsk laks er nyttig, men påvirkningen på pris, produksjon og handelsstrømmer er begrenset.

Med tanke på endringene som har skjedd i næringen siden disse undersøkelsene ble gjennomført kan man argumentere for at resultatene herfra ikke nødvendigvis reflekterer effekten av Sjømatrådets arbeid innen generisk markedsføring i dag. Studiene referert til over inkludere også kun effekter av generisk markedsføring av laks. Selv om en økonometrisk analyse av effekten av Sjømatrådets arbeid basert på nyere tall er mulig, er det for ressurskrevende å gjennomføre i sammenheng med denne evalueringen.

Den tredje målemetoden som nevnes i Tveterås m.fl. (2006) er en lønnsomhetsvurdering for produsentene, altså de som betaler for driften av programmet. I dette tilfellet ville det vært den norske Sjømatnæringen. Igjen vil problemet her være knyttet til hvordan man skal kunne isolere effektene tilknyttet Sjømatrådets arbeid fra andre effekter. For å finne effekten av Sjømatrådets arbeid som videre skal sammenlignes den med kostnadene bedriftene betaler for opprettelsen og driften av Sjømatrådet kan man bruke en økonometrisk modell. Igjen vil dette være en for krevende prosess i denne evalueringen.

Effektmålingene over referer i stor grad til direkte effekter av Sjømatrådets arbeid, men det kan også tenkes at Sjømatrådets arbeid har indirekte effekter på blant annet aktørenes mulighet til å eksportere. Nyere handelsteori argumenterer for at det finnes irreversible eksportkostnader som vil kunne påvirke bedrifters muligheter og beslutninger for å eksportere til nye markeder (Medin og Melchior (2002); Medin (2013)). Slike irreversible eksportkostnader kan for eksempel være kostnader tilknyttet tilpasninger til nye produktstandarder som kreves i landet man vil eksportere til, kostnader tilknyttet det å etablere nye distribusjonsnettverk, informasjon om etterspørsel, språk og forretningskultur. Jo større disse kostnadene er, jo større stordriftsfordeler er det ved å eksportere til nye markeder, og jo større sannsynlighet er det for at det kun er de største og mest produktive bedriftene som har muligheten til å eksportere. Sjømatrådets tilstedeværelse eller rolle som informasjonskilde kan være med på å redusere disse kostnadene som en representant for hele næringen. På denne måten kan Sjømatrådets arbeid også indirekte bidra til at flere norske bedrifter har muligheten til å eksportere sine produkter.

6.3. Hva sier Sjømatrådets egne undersøkelser om måloppnåelse og addisjonalitet?

For å måle effekten av markedsføringsarbeidet gjennomfører Sjømatrådet egne tester på kjennskap, eller kjøper paneldata fra andre aktører med oversikt over kundenes preferanser av norsk sjømat. Dette gjøres for norsk sjømat generelt og for de ulike bransjene og markedene. I tillegg gjennomføres det målinger av kampanjer og ulike aktiviteter Sjømatrådet utfører som skal hjelpe Sjømatrådet til å beslutte hvilke aktiviteter som har størst effekt innen de ulike bransjene og markedene.

Sjømatrådet undersøker kunnskapen om norsk sjømat i en rekke markeder gjennom Seafood Consumer Index (SCI), som de startet med i 2012.

¹⁶ Referert til i Myrland og Kinnucan (2006)

Formål med SCI er å dekke følgende områder:

- Kunnskap om Norge som sjømatnasjon og produsent av ulike fisk- og sjømat arter.
- Kjennskap til Norge-logo.
- Opprinnelseslandspreferanser for ulike fisk- og sjømatarter.
- Drivere av fisk- og sjømatforbruk.
- Hyppighet, situasjoner og anledninger for å spise fisk og sjømat.

Før dette var det gjennomført forskjellige holdningsundersøkelser i perioden 2005-2010 (for eksempel for å måle effekt av store kampanjer rettet mot atlantisk laks). Fordelen ved disse undersøkelsene var at de hadde mange indikatorer for å måle holdninger, men til gjengjeld var de veldig omfattende. Derfor ble det besluttet å begynne med SCI og kombinere den med dybdeundersøkelsene ved behov.

SCI gir viktig informasjon som kan brukes til:

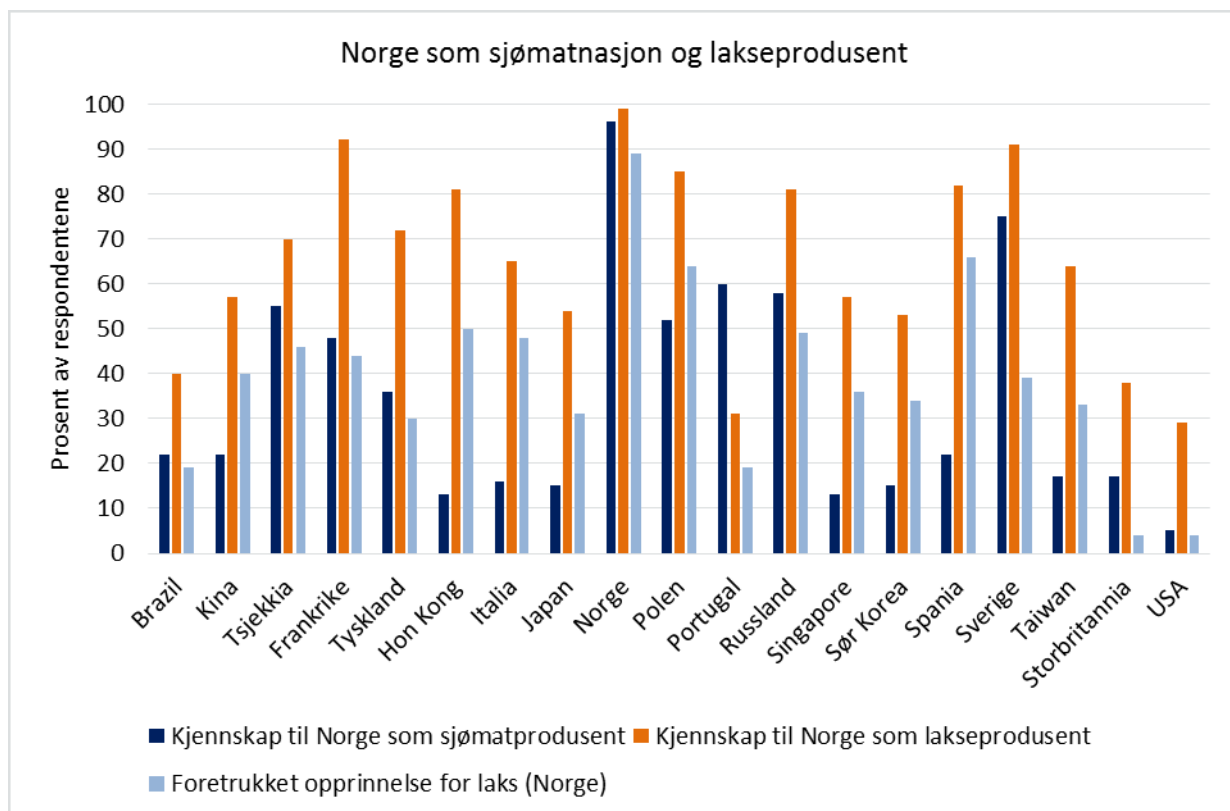
- Å overvåke endringer i omdømme av Norge som sjømatnasjon og produsent av ulike fisk- og sjømatarter.
- Å sammenligne Norge med andre sjømatnasjoner.
- Å måle kjennskap til Norge-logo, oppfatninger og preferanser knyttet til Norge-logo.
- Å utvikle reklamekampanjer basert på forbrukernes preferanser, deres drivere av fisk- og sjømatforbruk og situasjoner og anledninger når de spiser fisk og sjømat.

Etter gjennomført kvalitetssikring av SCI undersøkelsen ble det konkludert at SCI stort sett gir et omfattende bilde av holdninger til norsk sjømat i hovedmarkedene, men det finnes noen utfordringer (se Vedlegg 4).

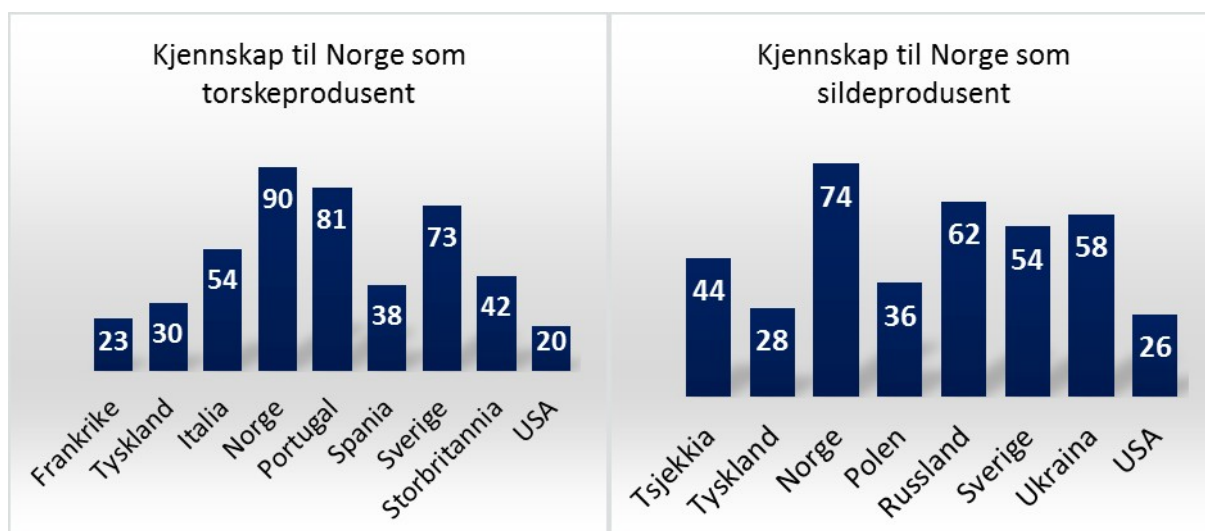
Resultatene fra SCI undersøkelsen viser at Norge assosieres sterkt med fisk og sjømat i flere markeder, spesielt i Norge, Sverige, Portugal og Russland. Problemet er at det er vanskelig å evaluere utvikling i kunnskap om norsk sjømat over tid. SCI undersøkelsen ble først gjennomført i 2012 og derfor er det for lite tallmateriale til å vurdere utviklingen (forskjeller mellom tall for 2012 og 2013 er ikke store nok til å si noe mer konkret).

De sterkeste assosiasjonene er knyttet til laks og Norge er et sterkt foretrukket opprinnelsesland for laks i de fleste markeder. Kjennskapen til Norge som lakseprodusent er spesielt høy i Norge, Frankrike og Sverige. Norge er spesielt sterkt foretrukket opprinnelsesland for laks i Norge, Spania og Polen. Andre fisk- og sjømatarter som torsk og sild assosieres med Norge i mindre grad (se figurer under).

Figur 6-7: Prosentandel av respondentene i Sjømatrådets SCI undersøkelse i 2013 som kjenner til Norge som sjømatprodusent, lakseprodusent og som foretrekker Norge som opprinnelsesland for laks. Kilde: Sjømatrådet

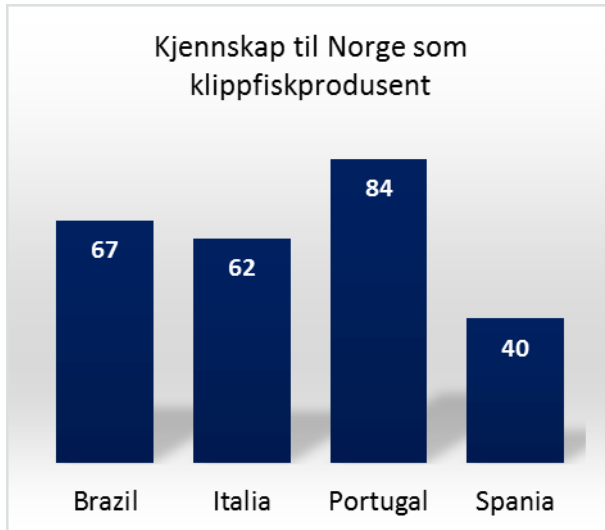


Figur 6-8: Prosentandel av respondentene i Sjømatrådets SCI undersøkelse i 2013 som kjenner til Norge som torskeprodusent (v.s.) og sildeprodusent (h.s.). Kilde: Sjømatrådet



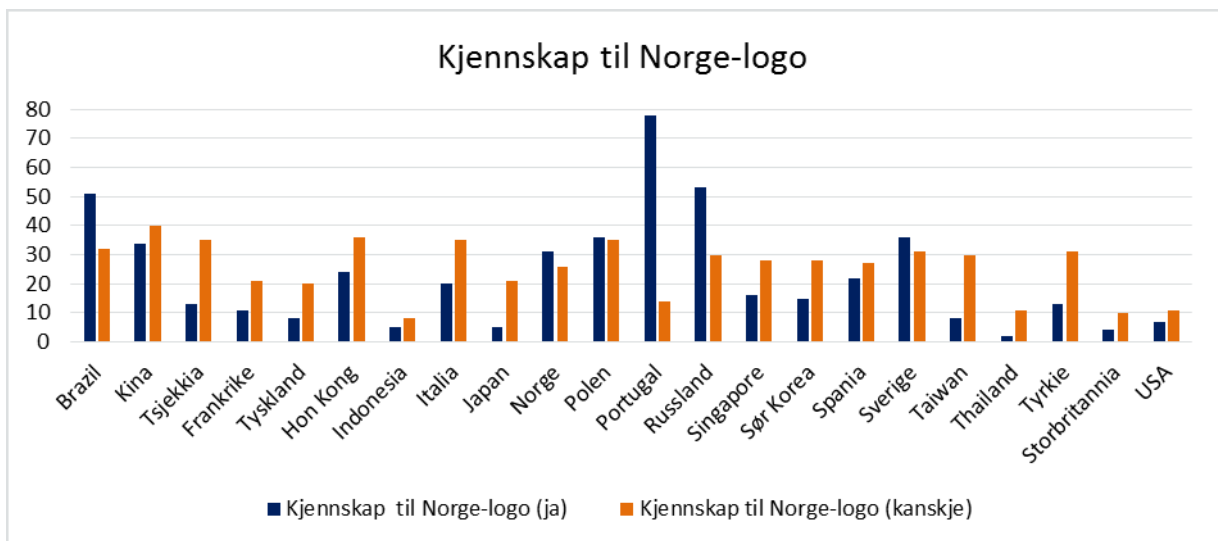
Kjennskap til Norge som klippfiskprodusent er ganske høy, spesielt i Portugal (se figur under).

Figur 6-9: Prosentandel av respondentene i Sjømatrådets SCI undersøkelse i 2013 som kjenner til Norge som klippfiskprodusent. Kilde: Sjømatrådet



Kjennskap til Norge-logo varierer i stor grad fra land til land – fra veldig høy kjennskap i Portugal, Russland og Brasil til nesten ingen kjennskap i Thailand, Storbritannia og Indonesia. Dette er mest sannsynligvis relatert til omfang av reklamekampanjer med fokus på Norge-logo i ulike markeder.

Figur 6-10: Andelen respondenter i Sjømatrådets SCI undersøkelse i 2013 som kjenner til/ kanskje kjenner til Norge-logoen. Kilde: Sjømatrådet.



I tillegg gjennomfører Sjømatrådet profilundersøkelser blant bransjeaktører og interesseorganisasjoner (gjennomføres av TNS Gallup). Profilundersøkelsene ble gjennomført i 2008, 2010 og 2012 og bestilles av styret i Sjømatrådet.

Formålet med profilundersøkelser er å måle totaloppfatning av Norges sjømatråd og deres tjenester blant bransjeaktører og interesseorganisasjoner, blant annet ved å evaluere Norges sjømatråd på ulike områder (kunnskap, markeditak, ulike aktiviteter).

Etter gjennomført kvalitetssikring ble det konkludert med at vi kan bruke resultater av profilundersøkelsene for å få et grovt bilde av holdninger til Sjømatrådet blant bransjeaktører og finne ut hva som påvirker disse holdningene (f. eks. kontakt med Sjømatrådet). Se Vedlegg 4 for flere detaljer.

Resultater av den siste profilundersøkelsen (2012) indikerer følgende. Omdømme indeks (TRI*M Indeks) ligger på 46 poeng (2012; 45 i 2010), som er et middelhøyt nivå. Mye tyder på at Sjømatrådet ligger litt over gjennomsnittet i forhold til sammenlignbare organisasjoner. Øverste tredje del har skårer på over 50 trimpoeng, mens øverste 10 prosent har skårer på over 60 trimpoeng. Norges sjømatråd presterer godt når det gjelder kunnskap langs verdikjeden fra fangst til markedsføring. Prestasjon er litt lavere på gjennomføring av generiske markedsføringstiltak og enda lavere på andre markedsaktiviteter (spesielt bedriftsspesifikke). Det er også veldig stor variasjon i evalueringene av Sjømatrådet blant bedriftene – fra veldig positive hos bedriftene som bruker Sjømatrådet aktivt til de negative fra bedrifter som har ikke hatt så mye kontakt med Sjømatrådet. Det er spørsmålene knyttet til markeditiltak som gjennomgående betyr mest – og hvor det er størst variasjon mellom bedriftene. Et av de viktigste forholdene som skiller bedriftene fra hverandre, er oppfatning av hvor gode Sjømatrådet er på å fremme norsk sjømat i utlandet. Dess flinkere eksportørene synes Sjømatrådet er til å gjennomføre markeditiltak for å fremme norsk sjømat i utlandet – dess bedre evaluering får de.

Utfordringen er en ekstremt variert kundegruppe og mange markeder. Hovedkritikken går på at Sjømatrådet har for stor fokus på laks og de store aktørene, og lite fokus på hvitfisk og mindre aktører. Mindre aktører er mindre fornøyd med Sjømatrådet. Når de blir spurt om oppgaver som Norges sjømatråd jobber med i dag og som ikke bør prioriteres, mener de fleste aktører at ingenting bør nedprioriteres, mens noen nevner blant annet informasjonsarbeid og generisk markedsføring.

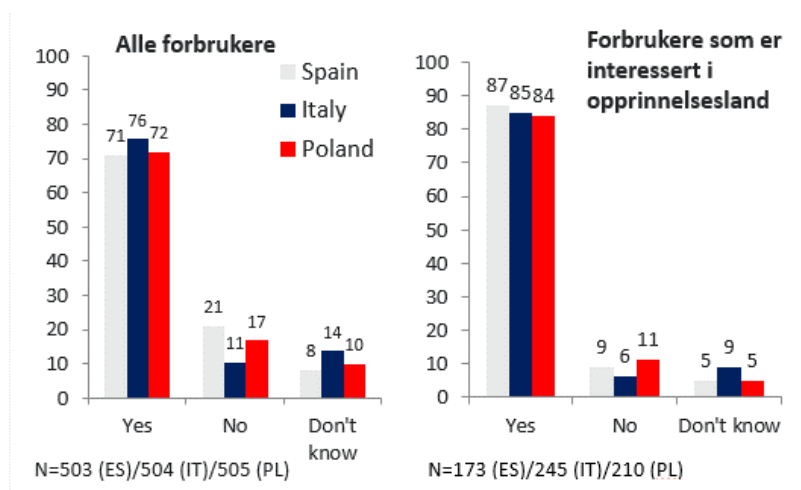
Sjømatrådet gjennomfører også følgende ad hoc undersøkelser etter behov:

- TNS AdEval (reklame evaluering): AdEval er en etablert metode for å evaluere reklame som fokuserer på både rasjonelle og emosjonelle aspekter ved reklame.
- Kampanje-effekt målinger: Se Figur 6-11 og Figur 6-12 for eksempler av målinger i flere markeder. Problemet er at kampanje-effekt målinger ikke alltid blir gjort, på grunn av budsjettbegrensninger. Hvis kampanjen blir testet på forhånd og evaluert som tilfredsstillende kan kampanje-effekt målinger bli nedprioritert.
- Fokusgruppe/survey/dybdeintervju – avhengig av situasjon.

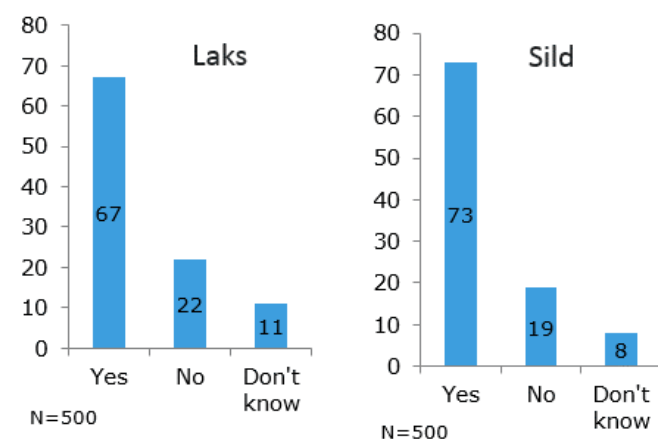
Etablerte metoder og skalaer er brukt både i reklame evaluering og kampanje-effekt målinger, selv om flere indikatorene kunne bli brukt for å måle holdningsrelaterte KPIer og atferdsrelaterte KPIer i kampanje-effekt målinger (se Vedlegg 4). Hovedproblemet er at disse undersøkelsene blir gjennomført bare ved behov, ikke regelmessig på grunn av budsjettbegrensninger. Det anbefales å bruke dem mer aktivt for å få dypere forståelse av effekter av enkelte reklamekampanjer på holdninger til norsk sjømat.

Generell konklusjon etter kvalitetssikringsarbeid: Vi kan bruke resultater fra Sjømatrådets undersøkelser for å evaluere effekter av Sjømatrådets markedsføringstiltak, selv om noen av undersøkelsene har visse svakheter (se Vedlegg 4).

Figur 6-11: Har denne reklamen økt din interesse å se etter norsk laks når du handler mat? (Spania, Italia og Polen, 2013)



Figur 6-12: Har denne reklamen økt din interesse å se etter norsk laks/sild når du handler mat? (Russland, 2012)



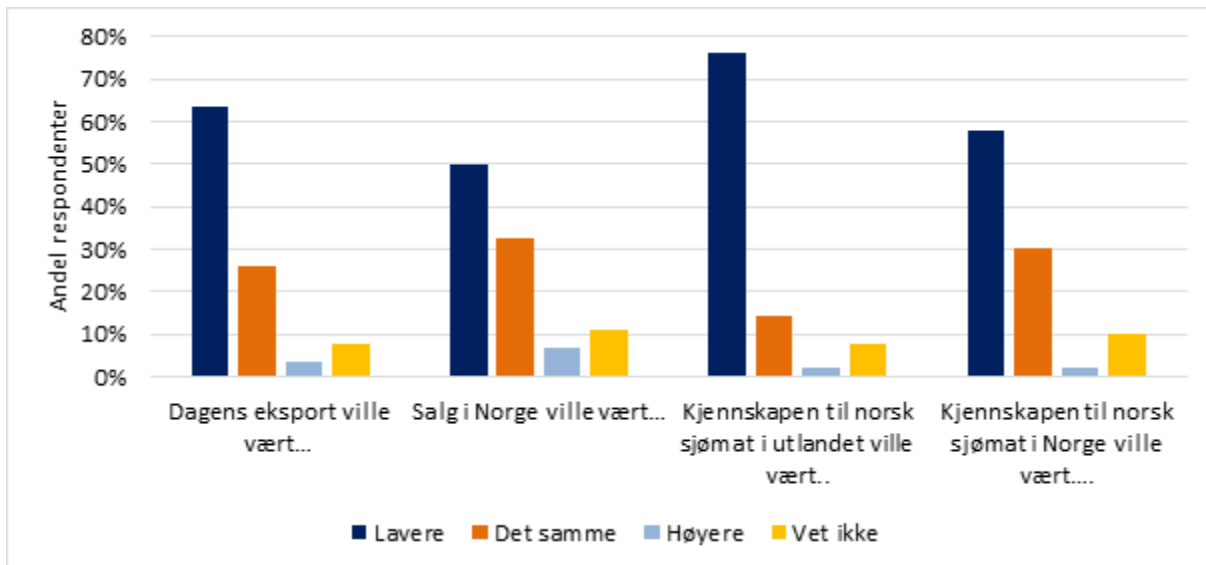
Sjømatrådet nevner at de er opptatt av at næringen får tilgang til dataen og resultater av undersøkelser og at de har fokus på at dataen deles med bransjen. Likevel mener flere av intervjuobjektene at de savner effektmålinger av arbeidet Sjømatrådet gjør. En forklaring på dette kan være at også næringen ønsker en større prioritering av kampanjeeffektmålingene. Det kan også virke som om resultater fra undersøkelser slik nevnt over ikke blir formidlet videre til næringen i stor nok grad. Ansatte i Sjømatrådet sier i et intervju at det er mulig å viderefremde disse resultatene i større grad, men at dette samtidig vil legge beslag på deres ressurser. Derfor har man frem til nå konkludert med at Sjømatrådets ressurser vil ha større nytte av å bli brukt på andre ting, som eksempelvis direkte markedsføringsarbeid. En av næringsaktørene som er intervjuet påpeker videre at det ikke bare er mangelen på effektmålinger som savnes, men at man stiller seg kritisk til måten Sjømatrådet måler effekten av sitt arbeid på. Det næringen savner er målinger som viser hvorvidt aktivitetene har hatt en kjøpsutløsende effekt, og videre indikatorer som viser hvorvidt det har hatt en effekt på bedriftenes lønnsomhet.

I det følgende vil vi gå gjennom resultatene fra spørreundersøkelsen, intervjuer og workshop der næringsaktørene selv har gitt tilbakemeldinger til evaluatoren om oppfattet effekt.

6.4. Hva mener næringsaktører og bransjeorganisasjonene om Sjømatrådets addisjonaltet?

I spørreundersøkelsen har vi bedt respondentene svare på hva de tror effekten på dagens salg, eksport og kjennskap i markedene hadde vært dersom Sjømatrådet ikke hadde eksistert. Vi har vinklet spørsmålet på to måter; hvilken effekt de mener det ville hatt på sjømatnæringen totalt og hvilken effekt de mener det ville hatt for deres bedrift. Resultatet er gjengitt i figurene under.

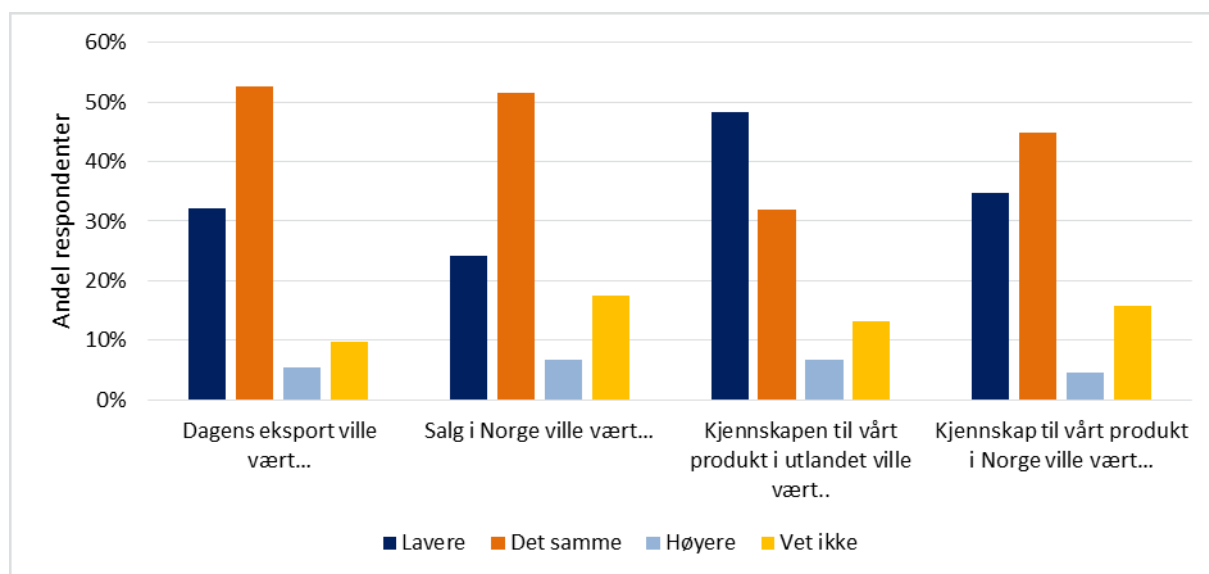
Figur 6-13: Hva tror du ville vært effekten på dagen salg, eksport, omdømme og markedsadgang for norsk sjømat sett under ett, dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert? N=90-93



Resultatet fra spørreundersøkelsen indikere at næringsaktørene i stor grad er enig i at Sjømatrådets arbeid hatt en effekt for sjømatnæringen totalt. Spesielt er det stor enighet om at Sjømatrådet har hatt betydning for kjennskapen til norsk sjømat i utlandet. Av de som har svart på undersøkelsen svarer 63 prosent at dagens eksport ville vært lavere dersom det ikke hatt vært for Sjømatrådets arbeid, mens 50 prosent mener salget i Norge ville vært lavere. At effekten oppfattes lavere i Norge enn i utlandet kan ha en naturlig sammenheng med at innsatsen i Norge har økt først i de siste årene og at effekten derfor ikke er like synlig på nåværende tidspunkt. Det kan også være at dette markedet er såpass nært at næringen mener de i større grad kan påvirke salget her selv og at behovet for og nytten av Sjømatrådets arbeid er mindre.

I figuren under ser vi svaret på spørsmålet om effekten av Sjømatrådets arbeid på egen bedrift. Som vi ser oppleves ikke effekten like sterk her sammenlignet med deres oppfattede effekt på sjømatnæringen totalt.

Figur 6-14: Hva tror du ville vært effekten på dagen salg, eksport, omdømme og markedsadgang for din bedrift, dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert? N=89-93



Her mener over 50 prosent av respondentene at effekten av Sjømatrådets arbeid har vært liten på bedriftens eget salg, både nasjonalt og internasjonalt. Innen Pelagisk sektor er det kun én respondent som mener dagens eksport ville vært lavere uten Sjømatrådet, mens resterende åtte mener eksporten ville vært den samme for deres bedrift. Samme ser vi for aktørene innen konvensjonelle produkter¹⁷, mens kun 30 prosent av respondentene innen hvitfisk¹⁸ mener deres eksport ville vært lavere dersom Sjømatrådet ikke hadde eksistert. Forskjellene sammenlignet med spørsmålet tilknyttet effekten på sjømatnæringen totalt er helt klart minst innen laks og ørret, hvor 58 prosent av aktørene mener deres egen eksport hadde vært lavere uten Sjømatrådet.

Fordeler vi svarene etter oppgitt størrelse på omsetningen er det svarene hos de minste aktørene som endrer seg mest når vi sammenligner deres oppfattede effekt på norsk sjømat totalt og deres bedrift. Endringen er derimot minst blant de største bedriftene. Det er først og fremst lakseaktørene som befinner seg innenfor den største kategorien. En forklaring kan være at de øvrige bransjene oppfatter effekten av Sjømatrådets arbeid som større for laks og ørret enn for sin egen bransje, fordi man ikke har sett like stor vekst i disse bransjene sammenlignet med den man har sett innenfor laks. En annen forklaring kan være at de mindre aktørene har dårligere oversikt over Sjømatrådets arbeid og effekten av dette arbeidet og at de videre antar at veksten innen eksempelvis laksesektoren har en nær sammenheng med Sjømatrådets innsats innenfor laks. Dette kan også ha en sammenheng med at effekten av generisk markedsføring ofte er liten sammenlignet med verdien av produktet som markedsføres, jfr. gjennomgangen av tidligere studier i kapittel 6.2, noe som gjør det vanskeligere for produsentene å se effekten av arbeidet i sine nøkkeltall. Det kan selvsagt også være andre forklaringer på dette, som at tilnærmingen til markedet er annerledes og man i andre bransjer i større grad opererer med standardkontrakter som oppfattes som gjeldene uavhengig av den jobben Sjømatrådet gjør. Og ikke minst, er det i både pelagisk og konvensjonell sektor et begrenset antall respondenter i spørreundersøkelsen som gjør at hver enkelt respondent får en desto større utslag på den totale fordelingen innen bransjen.

¹⁷ Av totalt 12 respondenter

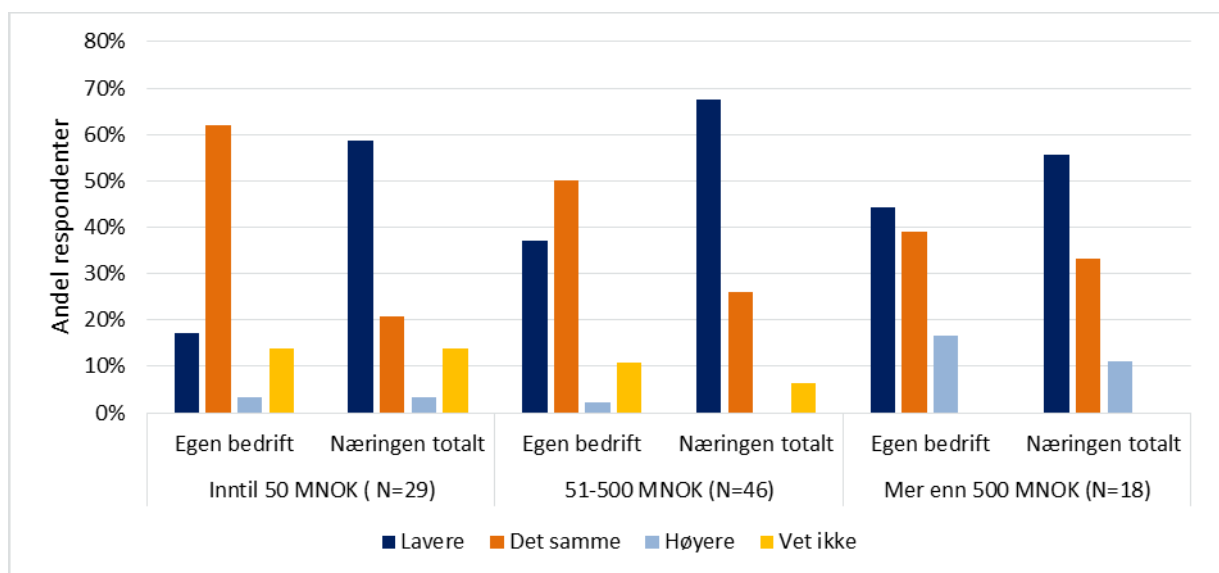
¹⁸ Av totalt 30 respondenter

Likevel er det interessant at konvensjonell sektor, hvor næringsstrukturen og grad av produkt differensiering innad i bransjen tilsier at generisk markedsføring kan ha stor nytteverdi, mener Sjømatrådets arbeid har hatt relativt liten effekt på salg og kjennskap for deres bedrift/produkter.

Blant de største bedriftene finner vi lavest andel av de som mener salget av norsk sjømat i inn- og utland og kjennskap til norsk sjømat i Norge ville vært lavere dersom Sjømatrådet ikke hadde eksistert. Altså er det blant de største at effekten av Sjømatrådets arbeid på sjømatnæringen totalt oppfattes som minst. På bedriftsnivå derimot er andelen som mener Sjømatrådets arbeid har hatt en effekt større blant de største bedriftene sammenlignet med de andre størrelsesgruppene, men som nevnt over er endringene i oppfattet effekt på næringsnivå og bedriftsnivå minst.

I figuren under har vi illustrert respondentenes svar på hva de mener ville vært effekten på dagens eksport til næringen totalt og deres egen bedrift dersom Sjømatrådet ikke hadde eksistert, fordelt etter bedriftens størrelse. Det er også på spørsmålet om eksport at endringene i fordelingen av andelen respondenter innen kategoriene «lavere», «den samme» og «høyere» er størst.

Figur 6-15: Hva tror du ville vært effekten på dagens eksport for egen bedrift og for sjømatnæringen totalt dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert? Fordelt etter omsetningsstørrelse i 2013. N=93



Resultatet av spørreundersøkelsen er vanskelig å tolke, spesielt med tanke på oppfattet effekt på salg i inn- og utland. Generelt sier disse resultatene at de fleste aktørene anser effekten av Sjømatrådets arbeid større for andre aktører enn for dem selv. I forhold til kjennskap om norsk sjømat kontra bedriftens egne produkter er samtlige grupper enige i at Sjømatrådet har hatt en effekt på kjennskapen til norsk sjømat generelt i utlandet. Det er kun innenfor laks og blant de største bedriftene at over 50 prosent av respondentene mener Sjømatrådet har bidratt til å øke kjennskapen til bedriftens eget produkt i utlandet.

Et lignende resultat ser vi i Sjømatrådets egen omdømmeundersøkelse gjennomført i 2012 av TNS Gallup¹⁹. Sett bort fra respondentene som svarer 'vet ikke' er 84 prosent helt eller delvis enig i at investeringene i Norges sjømatråd i form av markedsavgift gir verdi for næringen som helhet, mens kun 64 prosent er helt eller delvis enig i at investeringen gir verdi for egen bedrift. Ettersom skala og spørsmålsstillingen er ulike er ikke resultatene

¹⁹ Harald Sørgaard Djupvik, Januar 2013, «Omdømmeundersøkelse – Norges sjømatråd» TNS Gallup.

sammenlignbare, men også her antyder svarene at aktørene anser effekten større på andre bedrifter enn sin egen.

I intervjuene har vi spurt om hvorvidt de tror Sjømatrådets arbeid har bidratt til å øke verdiskapingen i næringen, eller hatt en effekt på hvor næringen er i dag. De fleste intervjuobjektene svarer et klart ja på dette spørsmålet, men det er samtidig to poenger som trekkes frem av flere av intervjuobjektene under dette spørsmålet:

- 1) Den antatte effekten av Sjømatrådets arbeid er mindre enn kostnaden (markedsavgiften) som påføres næringen.
- 2) Selv om Sjømatrådets arbeid har hatt en effekt før, har man i mindre grad tro på at man vil ha like god effekt av denne metoden i tiden fremover.

Det er spesielt poenget i punkt en som dras frem, og flere av intervjuobjektene understreker et sterkt ønske om formidling av effektene av de ulike aktivitetene som gjennomføres. Samtidig trekkes både harmoniseringen av satsene og sterk prisvekst for laks frem som grunner til at ønsket om effektmålinger har blitt større de siste årene. Dette fordi midlene som betales inn til Sjømatrådet har blitt vesentlig større. For en rekke aktører er denne avgiften i dag såpass stor at det er naturlig å stille seg spørsmålet om hva man kunne brukt disse pengene til selv, og i så fall om effekten herfra ville vært større enn den bedriften opplever Sjømatrådets arbeid har.

«Ja, jeg tror deres arbeid har bidratt til å øke verdiskapingen, men jeg stiller meg også spørsmålet om hvorvidt det har skapt flere verdier enn det koster» - Kjetil Sperre, Brødrene Sperre

Det påpekes også at endringene i næringsstrukturen gjør at behovet for Sjømatrådet er mindre, spesielt innenfor det generiske markedsføringsarbeidet. De store selskapene vil for eksempel gjennomføre samme type aktiviteter som Sjømatrådet og med dette ha mindre behov for Sjømatrådets markedsføringsarbeid.

«Sjømatrådet har hatt en effekt på hvor sjømatnæringen og laks er i dag, men gitt dagens industristruktur er mandatet utdatert dersom målet er å bidra til økt verdiskaping» - Ola Brattvoll, Marine Harvest

Det er også ett av intervjuobjektene som mener Sjømatrådets arbeid ikke har noen effekt på sin bransje:

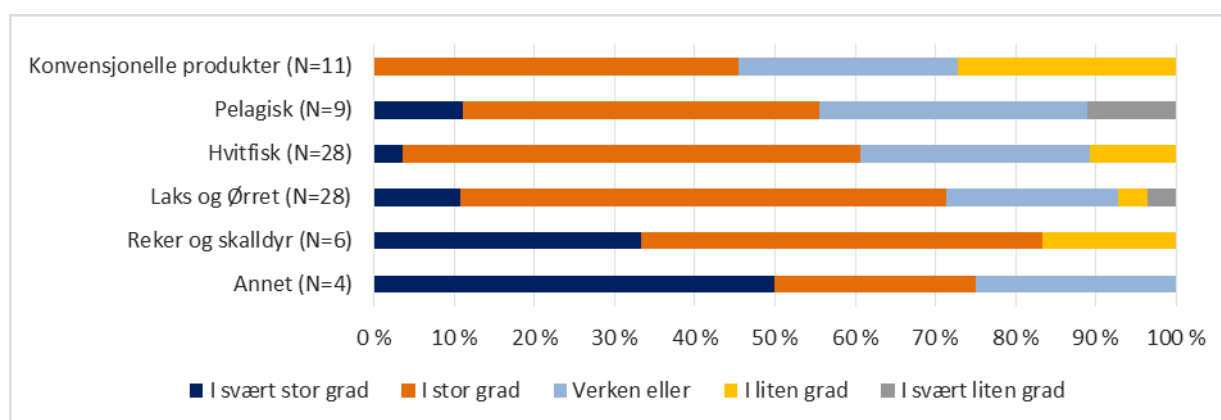
«For pelagisk sektor fungerer det ikke, og dermed ble kost/nytte spørsmålet kraftig forsterket når avgiftene ble harmonisert» - Egil Magne Haugstad, Pelagia

Samtidig viser figurene over at noen få respondenter faktisk mener Sjømatrådets arbeid har hatt en negativ effekt på salg og kjennskapen til norsk sjømat i inn- og utland. En av respondentene som svarer dette har uttalt at svarene personen har gitt i spørreundersøkelsen er strategiske. Dette svekker resultatene og med dette grunnlaget for analysen. På en annen side viser intervjuene at flere bedrifter stiller spørsmål ved hvorvidt de ville sett en større effekt av midlene de betaler til Sjømatrådet dersom de fikk bruke disse på egne aktiviteter. I den grad de mener egen bruk av disse midlene ville gitt større effekt, så vil de naturlig også mene at salg i inn- og utland og kjennskap til egne produkter også ville vært større uten Sjømatrådet. Derfor er det viktig å nevne her at selv om aktørene mener Sjømatrådets arbeid har hatt en effekt på dagens salg og kjennskap til produktene i inn- og utland, er det ikke dermed sagt at dagens organisering av Sjømatrådet er optimal i tiden fremover, eller at eventuelle effekter veier opp for de kostnadene driften av Sjømatrådet fører med seg.

6.4.1. Relativt gode på å utvikle markeder, noe uenighet om geografisk profil

Gjennom markedsarbeidet skal Sjømatrådet også bidra til å utvikle markeder. Som figuren under viser er det respondenter innen konvensjonelle produkter som i minst grad mener Sjømatrådet er med på å utvikle markeder, etterfulgt av respondenter innen pelagisk. I et intervju med en aktør innen konvensjonell sektor nevnes det at man i ettertid ser at man burde ha brukt mindre av markedsinvesteringene i land som Portugal under statsgjeldskrisen, og heller brukt denne tiden på å lete frem andre mer betalingsvillige markeder. En annen aktør vi intervjuet innen konvensjonell sektor nevner at Sjømatrådet kan være litt trege med tanke på å følge opp forslag om nye markeder, men legger til at dette også har en klar sammenheng med tilgjengelig midler for bransjen.

Figur 6-16: I hvilken grad mener du Sjømatrådet er med på å utvikle markeder? N=93 hvor antall vet ikke= 7



I spørreundersøkelsen er det også mange som svarer verken eller på spørsmålet. Totalt sett er det i alt 10 respondenter som mener Sjømatrådet i liten eller svært liten grad har bidratt til å utvikle markeder. Selv om dette er oppført som en av Sjømatrådets oppgaver vil næringen selv også være ansvarlig for å utvikle egne markeder, både rent geografisk, men også i forhold til produktet de selger. Her kan Sjømatrådet helt klart spille en rolle i å være behjelpelig i forhold til forbrukerundersøkelser som viser hva som etterspørres i ulike markeder, og i forhold til å oppdage potensielle nye markeder man bør satse på. For eksempel ser vi av Sjømatrådets presentasjon av eksport i ulike bransjer, at en satsing inn mot Afrika kan være hensiktsmessig for konvensjonell sektor ettersom det allerede eksporteres hit, og fordi konvensjonelle produkter er relativt billige kilder til protein. Siste markedsstrategi for konvensjonell sektor viser også at det er satt av midler til analyse av disse markedene. Tilbakemeldingene fra intervjuer indikerer at Sjømatrådet er tilstede i nye markeder. En egen post til nye markeder oppfattes derfor positivt i forhold til utviklingen på dette området.

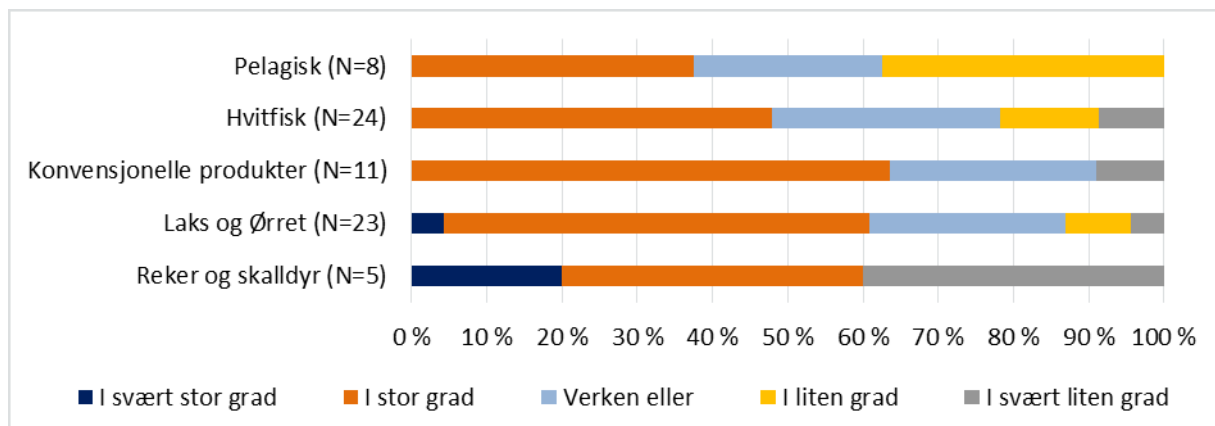
«Det som blant annet er viktig for oss er at Sjømatrådet er ute i unge markeder, og det mener jeg at de er» - Klaus Hatlebrekke, Norway Royal Salmon

Et viktig poeng med Sjømatrådets arbeid er at næringen oppfatter at innsatsen rettes inn mot riktige geografiske markeder. I figuren under ser vi svaret fra spørreundersøkelsen. Denne viser at det er aktørene innen pelagisk sektor som i minst grad mener at det satses på riktig geografiske markeder. Av Sjømatrådets årsberetninger ser vi at den største andelen av markedsinvesteringene innen pelagisk sektor er rettet mot Russland, Japan og Ukraina, som alle var blant de fem største eksportmarkedene for pelagisk fisk i 2011²⁰. Innenfor hvitfisk mener 21 prosent at Sjømatrådet i liten eller svært liten grad satser på riktig geografiske

²⁰ Fra PPT «Generell Norges Sjømatråd og norsk sjømat 2012» lastet ned fra Sjømatrådets hjemmesider.

markeder, også her har Sjømatrådets markedsinvesteringer vært størst i markeder som er blant de største eksportmarkedene for torskefisk.

Figur 6-17: I hvilken grad mener du Norges sjømatråd satser på riktige geografiske markeder innen den bransjen din bedrift er en del av? N= 93, antall vet ikke=19



På grunn av relativt få respondenter vil hver enkel respondent få relativt stort utslag i typen figurer som vises her. Det kan derfor være at de respondentene som mener Sjømatrådet ikke satser på riktig geografiske marked også har sitt hovedmarked i et annet land enn de største eksportmarkedene og med dette markeder Sjømatrådets markedsinvesteringer brukes i. En nærmere titt på respondentene viser at det er i alt 16 respondenter som mener Sjømatrådet ikke satser på riktige geografiske markeder. Samtlige av disse er små eller mellomstore bedrifter, med unntak av respondenten vi vet har svart strategisk. Innen hvitfisk har samtlige av disse respondentene opplyst at de har et annet hovedmarked enn de markedene Sjømatrådet bruker størst andel av markedsinvesteringene i. Dette stemmer til en viss grad også i de andre bransjene. Markedsgruppene skal i utgangspunktet åpne for at næringsaktørene selv kan komme med forslag til hvilke markeder man ønsker å satse på. Av de 16 respondentene som ikke er fornøyd med den geografiske satsingen til Sjømatrådet oppgir 15 at de ikke har en representant i markedsgruppen. Dette kan være med på å forklare deres misnøye over markedene som er valgt som satsingsområdet for Sjømatrådet. Sammenligner man derimot markedene Sjømatrådets markedsinvesteringer brukes i med de største eksportmarkedene for hver bransje er det ingenting som indikerer at fordelingen av markedsinvesteringen er feil. Et argument imot kan være et større ønske om innsats i mindre og/eller nye markeder. Igjen vil avsettingen av midler til nye markeder være et positivt tiltak i denne sammenheng.

6.4.2. Stor uenighet om hvorvidt generisk markedsføring gir ønsket effekt

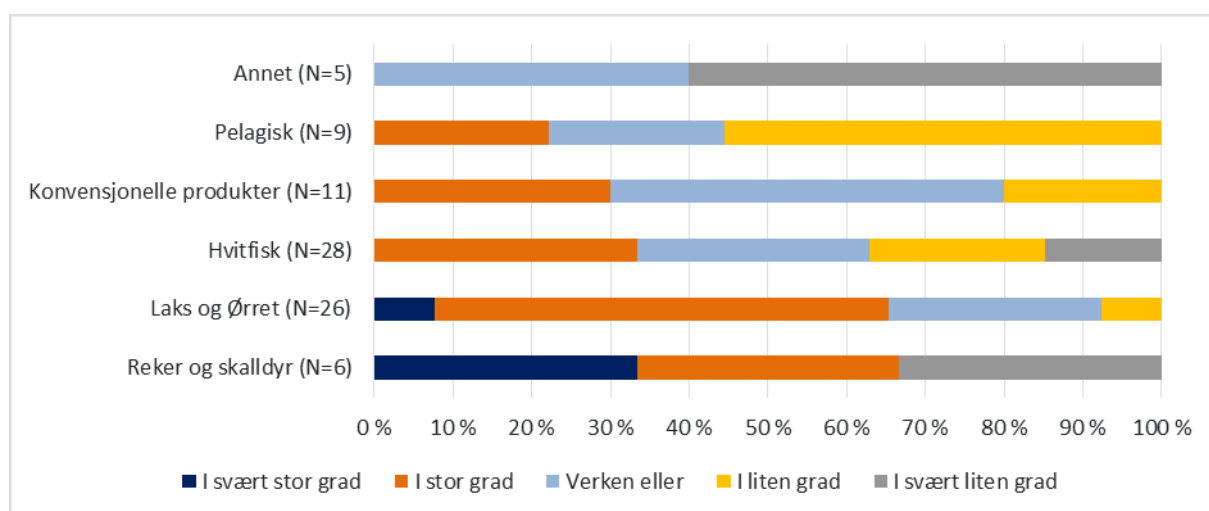
Sjømatrådet fellesmarkedsføring skjer på to plan. På en side skal Sjømatrådet styrke kjennskapen til og preferansen for norsk sjømat generelt, noe de blant annet gjør ved å fremme NORGE-merket. Fordi de ulike bransjene i sjømatnæringen vil ha ulike markeder som hovedfokus og ulike kundegrupper, vil det være hensiktsmessig å ha en ulik tilnærming til markedsføringsarbeidet i de ulike bransjene. Derfor har man i Sjømatrådet bestemt at de midlene som er igjen etter at man har fordelt midler på administrative kostnader og fellesaktiviteter, fordeles ut over de ulike bransjene i henhold til andelen bransjene betaler inn. Det er i tillegg opprettet fem markedsgrupper²¹ basert på bransje som skal ha mulighet til å komme med råd til hvordan disse midlene skal brukes, i hvilke markeder og til en viss grad på hvilke aktiviteter. Dermed vil en annen side av

²¹ Laks/ørret, hvitfisk, pelagisk, konvensjonell og skalldyr. I tillegg er det ytterligere to markedsgrupper: en for Norge og en for miljø.

fellesmarkedsføringen være en felles markedsføring på bransjenivå, eksempelvis «felles markedsføring av norsk torsk».

Under ser vi i hvilken grad de ulike bransjene mener Sjømatrådet har lyktes i å markedsføre den bransjen bedriften er en del av.

Figur 6-18: I hvilken grad mener du Norges Sjømatrådet har lyktes i å markedsføre den bransjen din bedrift er en del av? N=92, antall vet ikke=8



Innen pelagisk mener 5 av 9 respondenter at markedsføringsarbeidet i liten grad har hatt effekt. Intervjuer med andre representanter i bransjen, deriblant den største aktøren som utgjør en relativt stor andel av bransjen totalt, underbygger inntrykket figuren gir. I pelagisk sektor har man også nylig revidert markedsstrategien. I tillegg kan det ha en sammenheng med at økningen i markedsavgiftssatsen i pelagisk sektor skjedde relativt nylig, og da uten et uttrykt ønske fra næringen selv. I flere av intervjuene trekkes det blant annet frem at markedsføring av pelagiske produkter ut fra opprinnelse ikke nødvendigvis er hensiktsmessig, eller i alle fall er en større utfordring for pelagiske produkter enn for laks. Blant annet trekkes det frem at to av de største markedene, Tyskland og Japan, har en preferanse for pelagiske produkter fra eget land²². Et NORGE-merke vil nødvendigvis ikke ha en positiv effekt på salget i disse markedene slik situasjonene er i dag. Som nevnt under relevans er det også grunn til å tro at spesifikke produkttegenskaper har en større verdi for (industrielle) kunder enn opprinnelse. Samtidig viser intervjuene at ønsket om en felles markedsføringssatsing fortsatt er gjeldene for de mindre aktørene.

For konvensjonelle produkter og hvitfisk er det også noe laber oppslutning i hvorvidt Sjømatrådet har lyktes i markedsføringsarbeidet i deres bransje. Her er det likevel en relativt stor andel som svarer «verken eller», mens innenfor hvitfisk mener omlag 1/3 av respondentene at man i liten eller svært liten grad har lyktes i markedsføringsarbeidet. Igjen er dette interessant med tanke på at disse bransjene fortsatt består av en rekke aktører og graden av produkt differensiering fortsatt er relativt lav, hvilket tilsier at argumentene for generisk markedsføring fortsatt er sterke. SCI målingene Sjømatrådet gjennomførte i 2013 viser at en relativt høy andel

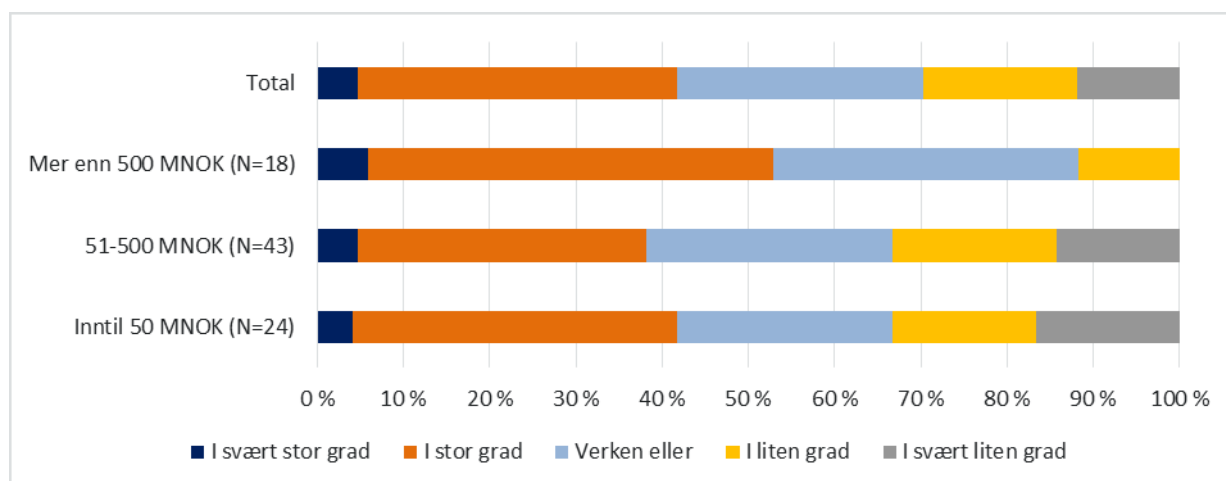
²² I følge SCI målingen til Sjømatrådet fra 2013, svarer kun 7 % av de spurte i Tyskland at de foretrekker sild fra Norge, mens kun 10 % av de spurte i Japan svarer at de foretrekker makrell fra Norge. Til sammenligning er det kun 28 prosent i Tyskland som svarer at de har kjennskap til Norge som sildeprodusent, og kun 23 prosent av de spurte i Japan som har kjennskap til Norge som makrellprodusent. I begge land svarer under ti prosent at de kjenner til NORGE-merket. I Russland og Ukraina derimot har henholdsvis 45 og 42 prosent kjennskap til Norge som produsenter av makrell, og 62 og 58 prosent sild. I Russland og Ukraina oppgir henholdsvis 17 og 28 prosent at de foretrekker norsk sild, og 16 og 20 prosent at de foretrekker norsk makrell.

av de spurte hadde kjennskap til Norge som klippfisk produsent²³. En noen mindre andel oppga at de foretrakk norsk klippfisk, men i både Brazil, Portugal og Italia var denne andelen over 50 prosent. Med unntak av i Sverige viser Sjømatrådets målinger at kjennskapen til Norge som torskeprodusent ikke er like høy. I forhold til foretrukket opprinnelse er det kun i Portugal over 50 prosent svarer at de foretrekker norsk torsk.²⁴

For laks og ørret er man derimot i stor grad enig i at man har lykkes i markedsføringsarbeidet. Intervjuene viser likevel at de største bedriftene mener effekten av den generiske markedsføringen vil være mindre i tiden fremover, og at kostnaden av dette arbeidet er for høy. En aktør trekker også frem at det generiske markedsføringsarbeidet kan virke negativt dersom det gjør det vanskeligere for bedriftene å differensiere sine produkter fra andre norske aktører.

Fordelt etter størrelse, slik vist i figuren under er det de største bedriftene som har høyest andel av respondenter som mener man har lykkes i markedsføringsarbeidet, denne gruppen representerer også i stor grad aktører innen laks og ørret. Her er 50 prosent enig at man i stor eller svært stor grad har lykkes i markedsføringsarbeidet, mens i de to øvrige størrelseskategoriene ligger andelen som mener man har lykkes i stor eller svært stor grad på rundt 40 prosent.

Figur 6-19: I hvilken grad mener du Norges Sjømatrådet har lykkes i å markedsføre den bransjen din bedrift er en del av? N=92, antall vet ikke=8



På en side må disse resultatene sees i sammenheng med de midlene disse aktørene har hatt til rådighet. Laks og ørret har hatt betydelig mer midler til rådighet enn de øvrige gruppene, hvilket har gjort det mulig med en større innsats. Innen både hvitfisk, konvensjonell og pelagisk sektor har man lenge hatt relativt lite midler til rådighet fordi eksportverdien i disse gruppene har vært adskillig mindre enn den innen laks og ørret. Flere av kommentarene som er gitt i spørreundersøkelsen refererer også til et ønske om et økt fokus på andre arter enn laks, og i noen tilfeller skrei. Med dagens innretning av fordeling av avgiften kan dette bli vanskelig, så kan man også stille spørsmål om hvorvidt aktørene i de andre bransjene er villig til å ta på seg en større kostnad for at aktivitetsnivået i deres bransjene skal økes, og om dette er rette måten å håndtere denne utfordringen på.

²³ Kjennskap til Norge som klippfiskprodusent: Portugal: 84 prosent, Italia: 62 prosent, Brazil: 67 prosent.

²⁴ Fra Sjømatrådets SCI måling i 2013. Kjennskap til Norge som torskeprodusent: Sverige (73 prosent), Italia (54 prosent), Frankrike (23 prosent) og UK (42 prosent). Foretrukket opprinnelse: Portugal (65 prosent), Sverige (24 prosent), Frankrike (6 prosent), Italia (31 prosent) og UK (3 prosent).

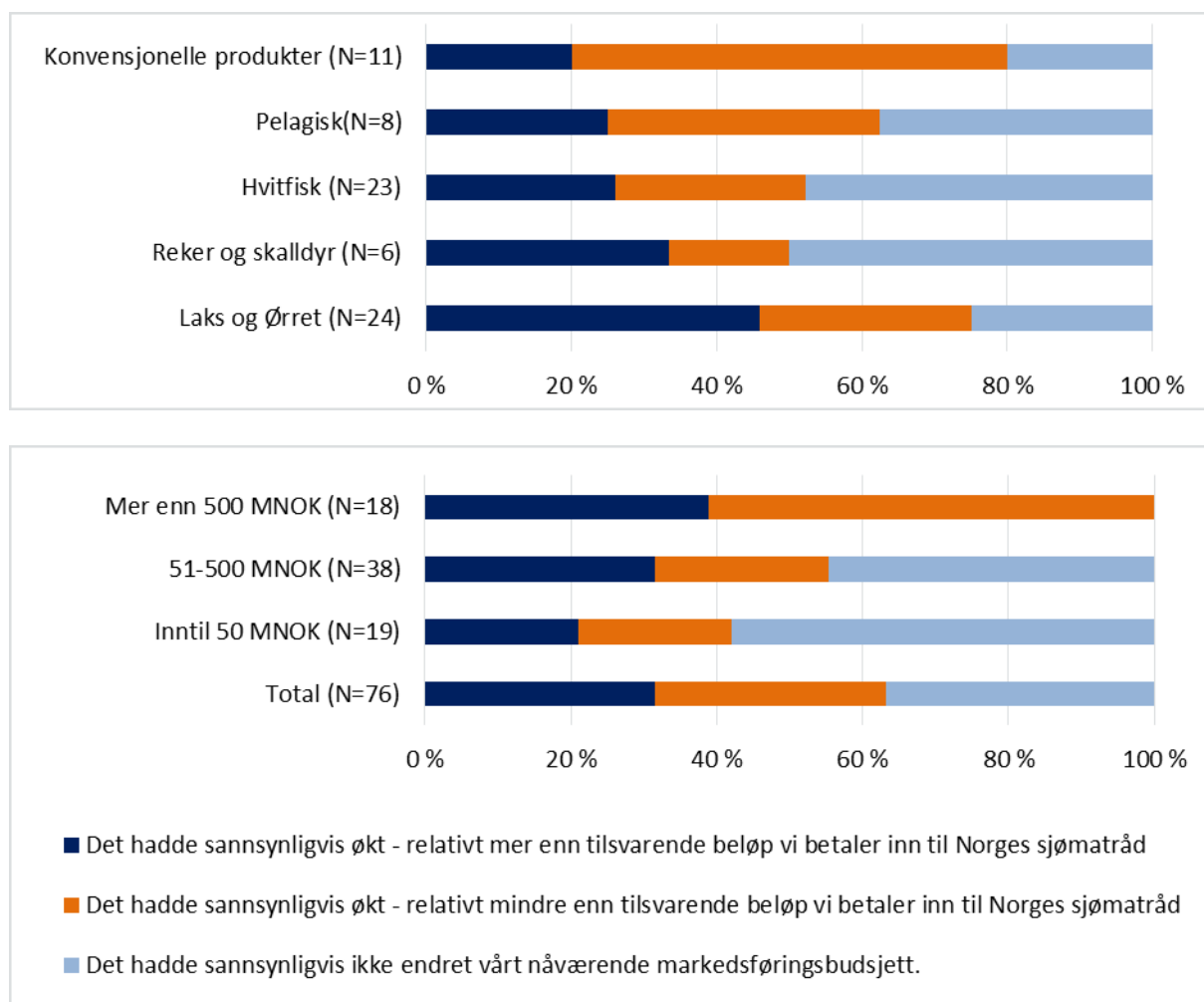
«Sjømatrådet kommuniserer bare laks og Skrei.» - [kommentar fra spørreundersøkelsen]

I forhold til tilbakemeldingene fra intervjuene er resultatet fra spørreundersøkelsen litt overraskende, ettersom intervjuene i stor grad indikerer at nettopp de største bedriftene opplever at effekten fra den generiske markedsføringen er liten. På en annen side må man ta hensyn til at vi i spørreundersøkelsen har spurt om hvilken effekt aktørene mener markedsføringsarbeidet har hatt, og ikke hvilken effekt aktørene mener lignende arbeid vil ha i fremtiden. Intervjuene viser at flere av aktørene anser markedsføringsdelen av Sjømatrådets arbeid som mindre viktig i dag sammenlignet med tidligere.

«Det legges for mye vekt på å bygge et image knyttet til merket "Norge", dette er det vanskelig å se at noen andre en Sjømatrådet selv har nytte og interesse av.» - [kommentar fra spørreundersøkelsen]

Den generiske markedsføringen Sjømatrådet utfører skal virke støttende for bedriftenes eget markedsføringsarbeid. I forbindelse med addisjonaliteten av markedsføringsarbeidet til Sjømatrådet er det interessant å se hva næringen antar ville skjedd med eget markedsføringsbudsjett dersom Sjømatrådet ikke hadde eksistert. Figurene under viser resultatet fra dette spørsmålet fordelt etter bransje og omsetningsstørrelse i 2013.

Figur 6-20: Dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert, hvordan tror du dette ville påvirket din bedrifts kostnader tilknyttet markedsføring. N=93 av disse antall vet ikke=17

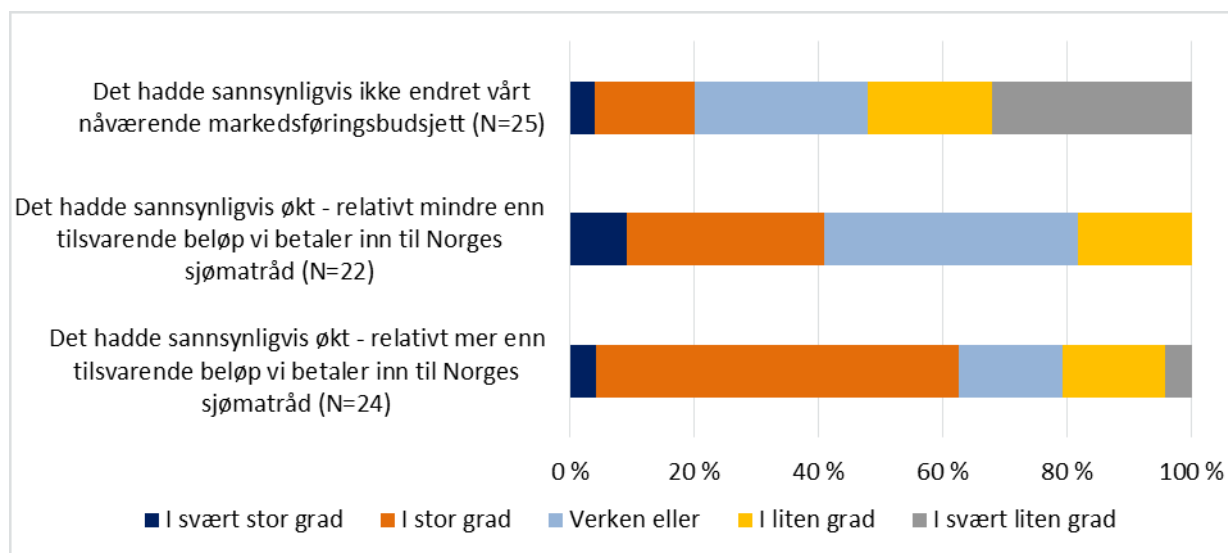


Som figurene viser svarer de fleste aktørene at de tror egne kostnadene tilknyttet markedsføring ville økt dersom Sjømatrådet ikke hadde eksistert. Fordeler vi svarene på størrelse ser vi at samtlige av de store aktørene mener markedsføringsbudsjettet deres ville økt dersom Sjømatrådet ikke hadde eksistert, men over 60 prosent av disse mener det hadde økt relativt mindre enn tilsvarende beløp de i dag betaler inn til Sjømatrådet. Dette samsvarer med tilbakemeldingene fra intervjuene om at kostnadene tilknyttet Sjømatrådets arbeid oppleves som høye sammenlignet med effekten det har for egen bedrift. Innspill fra intervju med flere av de store indikerer at man ville brukt disse midlene til produktspesifikk markedsføring fremfor generisk.

Blant de små og mellomstore bedriftene er det en relativt høy andel av respondentene som mener fraværet av Sjømatrådet ikke ville hatt en påvirkning på deres markedsføringsbudsjett. Fordelt på bransje er det høyest andel innen hvitfisk, pelagisk og reker og skalldyr²⁵ som mener fraværet av Sjømatrådet ikke ville påvirket deres kostnader tilknyttet markedsføring. Dette kan tolkes på flere måter. På en side kan det bety at de ikke ser noen merverdi i å bruke midler på markedsføring. På en annen side kan det bety at de anser kostnadene tilknyttet det å drive markedsføring på egenhånd for store til at effekten ved egen markedsføring ville veid opp for disse kostnadene. Derfor ville man heller latt være å bruke penger i det hele tatt. Det kan selvsagt også være en kombinasjon av disse.

Sammenligner vi svarene fra spørsmålet om påvirkning på markedsføringskostnader med spørsmålet om oppfattet effekt på markedsføring ser vi tendenser til en sammenheng mellom oppfattet effekt av Sjømatrådets markedsføringsarbeid og antagelser om økning i eget markedsføringsbudsjett uten Sjømatrådet.

Figur 6-21: Respondentenes svar på spørsmålet «I hvilken grad mener du Sjømatrådet har lyktes i å markedsføre bransjen din bedrift er en del av» gitt hva de har svart på spørsmålet «Dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert, hvordan tror du dette ville påvirket din bedrifts kostnader tilknyttet markedsføring». N=71, respondenter som har svart «vet ikke» på et av spørsmålene er ikke inkludert.



Her ser vi at over 60 prosent av respondentene som mener kostnadene tilknyttet markedsføring ville økt relativt mer enn tilsvarende beløp de i dag betaler inn til Sjømatrådet i fraværet av Sjømatrådet, også svarer at de mener Sjømatrådet har lyktes i stor eller svært stor grad med markedsføringen i deres bransje. Mens 47

²⁵ Tre av seks respondenter

prosent av de som mener fraværet av Sjømatrådet ikke ville hatt en effekt på kostnadene brukt på markedsføring svarer at de mener Sjømatrådet har lykket med markedsføringen i liten eller svært liten grad.

Ettersom de store bedriftene i spørreundersøkelsen utelukkende svarer at de ville brukt mer penger på markedsføring uten Sjømatrådet, er det et viktig signal at flere av de store bedriftene som er blitt intervjuet oppgir at de ikke ville vært «medlem av Sjømatrådet» dersom det hadde blitt en frivillig ordning. Dette indikerer at de større bedriftene anser Sjømatrådets arbeid som mindre effektivt. I andre intervjuer understrekes det at man er nødt til å ha med seg alle dersom man skal fortsette med den generiske markedsføringen.

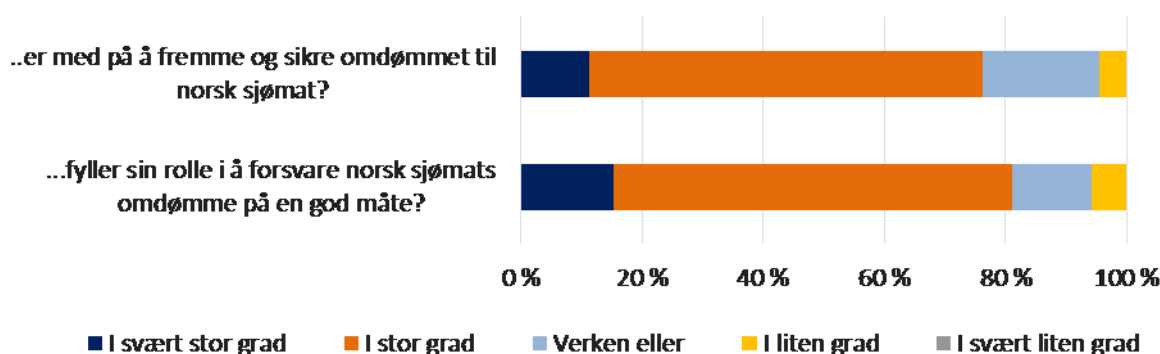
I praksis tror vi næringen ville benyttet mindre ressurser til markedsføring uten Sjømatrådet, da gratispassasjerproblematikken teoretisk sett gir insentiver til lavere innsats. Spesielt gjelder dette bransjer hvor bransjestrukturen og grad av produkt differensiering fortsatt taler for generisk markedsføring.

6.4.3. Arbeidet innenfor kommunikasjon og beredskap oppfattes som viktig, men med større potensiale

Målsetningen ved Sjømatrådets arbeid innen kommunikasjon og beredskap er å synliggjøre og skape forståelse for Sjømatrådets arbeid for norsk sjømat. Øke næringsaktørens muligheter til å koordinere eget markedsarbeid med Sjømatrådets markedsinvesteringer, og øke befolkningens kjennskap til betydningen av norsk sjømateksport og understøtte markedsutviklingen for norsk sjømat.

I intervjuer med næringsaktører og bransjeorganisasjoner trekkes Sjømatrådets arbeid på dette området frem som et sentralt og viktig bidrag. Flere av de større aktørene mener også at dette er et område Sjømatrådet kan legge en større andel av sine ressurser i. I spørreundersøkelsen har vi spurt i hvilken grad aktørene mener Sjømatrådet er med på å fremme og sikre omdømmet til norsk sjømat, og i hvilken grad de fyller sin rolle i å forsvare norsk sjømats omdømme på en god måte. Fordelingen av svarene er gitt i figuren under.

Figur 6-22: I hvilken grad mener du Norges sjømatråd... (N=92 og 93, antall vet ikke: 7 og 5)



Som figuren viser er det stor enighet blant de som har svart på spørreundersøkelsen om at Sjømatrådet gjør en god jobb innen kommunikasjon og beredskap. Flere legger til i kommentarfeltet at de mener Sjømatrådet kan være enda tydeligere i dette arbeidet, rette fokus mot andre produkter enn laks og at gitt de ressursene Sjømatrådet har tilgjengelig burde arbeidet også vært bedre.

Utvalgte kommentarer fra spørreundersøkelsen:

«Når det gjelder omdømmebygging burde de kunne gjøre en betydelig bedre jobb ut fra ressursene de har»

«Her gjør Sjømatrådet en OK jobb, tatt i betraktning de enorme ressursene de rår over burde kommunikasjonen med bransjen vært enda bedre»

«Sjømatrådet kan ha en sterkere stemme for og forklare og ufarliggjøre oppdrettsnæringen også i Norge. I enkelte marked er rollen noe uklar. MEN jeg er takknemlig for all god hjelp vi får i hvert marked ved ulike saker.»

I noen av intervjuene trekkes det frem at man har sett en forbedring i evalueringsperioden.

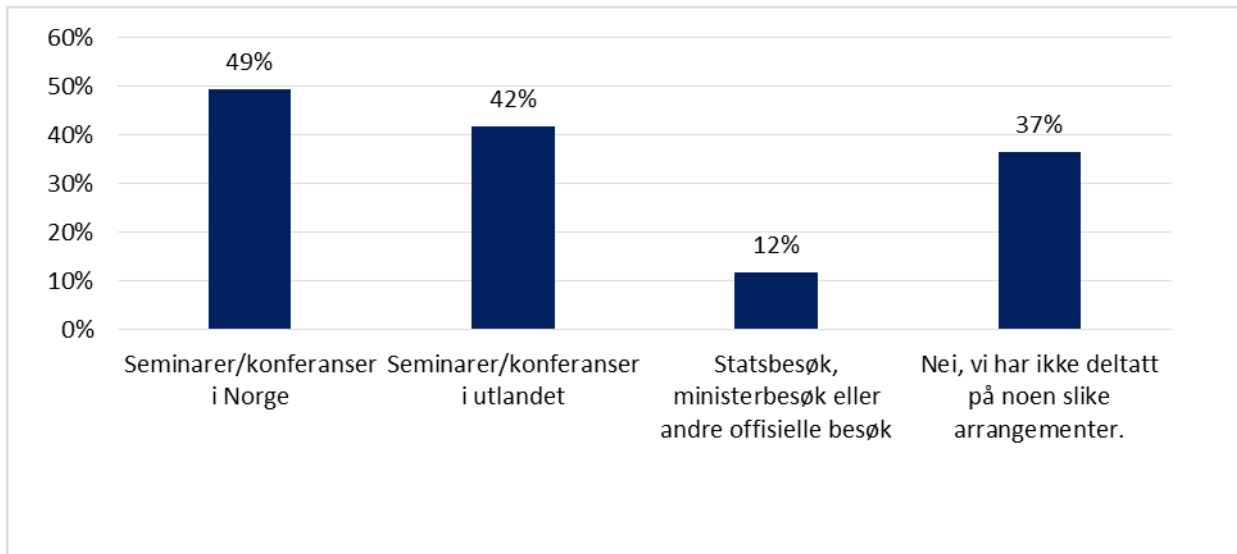
6.4.4. Næringen og eier er i hovedsak fornøyd med markedsinformasjonen

Målsetningen med arbeidet med markedsinformasjon er å gi norsk sjømatnæring, norske myndigheter og Sjømatrådets øvrige virksomhetsområder kunnskap og relevant beslutningsgrunnlag vedrørende tilførsel, distribusjon, etterspørsel og handelsmessige rammevilkår for norsk sjømat.

Som nevnt innledningsvis skal Sjømatrådet være en sentral informasjonskilde for næringen. Samtidig har Sjømatrådet også en rådgivende rolle ovenfor Nærings- og fiskeridepartementet. Innhenting og formidlingen av markedsinformasjonen skjer gjennom ulike kanaler; gjennom arrangementer som seminarer, kurs og messer, enten alene eller sammen med andre relevante instanser som Innovasjon Norge, og gjennom deling av markedsinformasjon som statistikk, informasjon om markedsadgang (importregler, tollkvoter, dokumentasjonskrav etc.) og markedsrapporter og –analyser. Sjømatrådet er også selv avhengig av å bruke denne informasjonen for å legge til rette for best mulig prioritering av deres ressurser i forhold til markedsføringsarbeidet og arbeidet innenfor omdømmebygging og kommunikasjon.

I spørreundersøkelsen svarer 50 prosent at de har deltatt på seminarer/konferanser i Norge, 43 prosent at de har deltatt på seminarer/konferanser i utlandet og 12 prosent svarer at de har deltatt på statsbesøk/ministerbesøk eller andre offisielle besøk. 38 prosent svarer at de ikke har deltatt på noen av disse arrangementene. Av de som har deltatt på noen av disse arrangementene svarer 60 prosent at de mente deltagelsen på disse arrangementene var nyttig i stor eller svært stor grad, kun syv prosent mente disse var nyttig i liten eller svært liten grad.

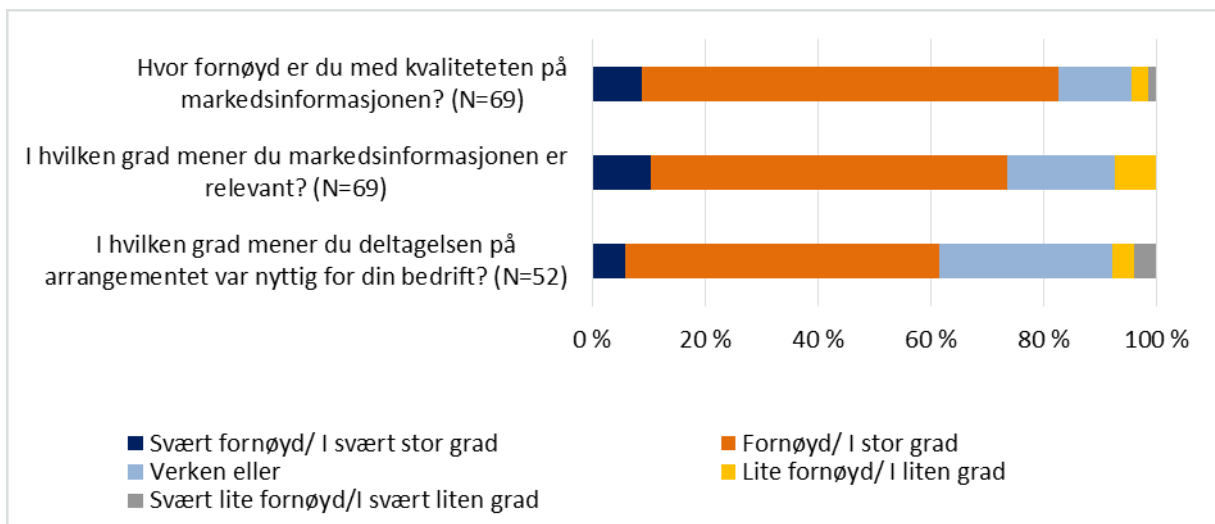
Figur 6-23: Har din bedrift deltatt på noen av de følgende arrangert av Norges Sjømatråd? N=93, vet ikke=2



I kommentarfeltet i spørreundersøkelsen er det flere som ønsker mer tid og større fokus på å bruke disse arrangementene som nettverksmøter i større grad ved at man inviterer flere importører/kunder. Ellers er det også mange positive kommentarer om at disse møtene er nyttige og relevant for næringen.

I spørreundersøkelsen opplyser 73 prosent at de benytter seg av markedsinformasjonen Sjømatrådet tilbyr. Av de som opplyser at de ikke benytter seg av markedsinformasjonen kommer det frem av kommentarene at begrunnelsen for dette enten kommer av liten kapasitet til å gjøre seg kjent med hva som finnes av informasjon eller at man i mindre grad opplever informasjonen som relevant. Dette begrunnes igjen ved at de er en del av en liten sektor som i mindre grad er fokus hos Sjømatrådet.

Figur 6-24: Spørsmål tilknyttet markedsinformasjon og deltagelse på Sjømatrådets arrangementer.



Av de som benytter seg av markedsinformasjonen er 82 prosent fornøyd eller svært fornøyd med kvaliteten på den markedsinformasjonen de får, og 73 prosent oppgir at de anser informasjonen som relevant i stor eller svært stor grad. Tilbakemeldingene fra intervjuene er for det meste at markedsinformasjonen er god, selv om denne benyttes i mer eller mindre grad blant de ulike aktørene, og alt ikke oppfattes som like relevant. I forhold til brukervennlighet er det et par kommentarer på at programmet bedriftene selv kan bruke for å hente

ut informasjon er noe tungvint. Det kan derfor være at man kan forbedre brukervennligheten ved dette programmet slik at også mindre datakyndige kan utnytte dette virkemiddelet bedre.

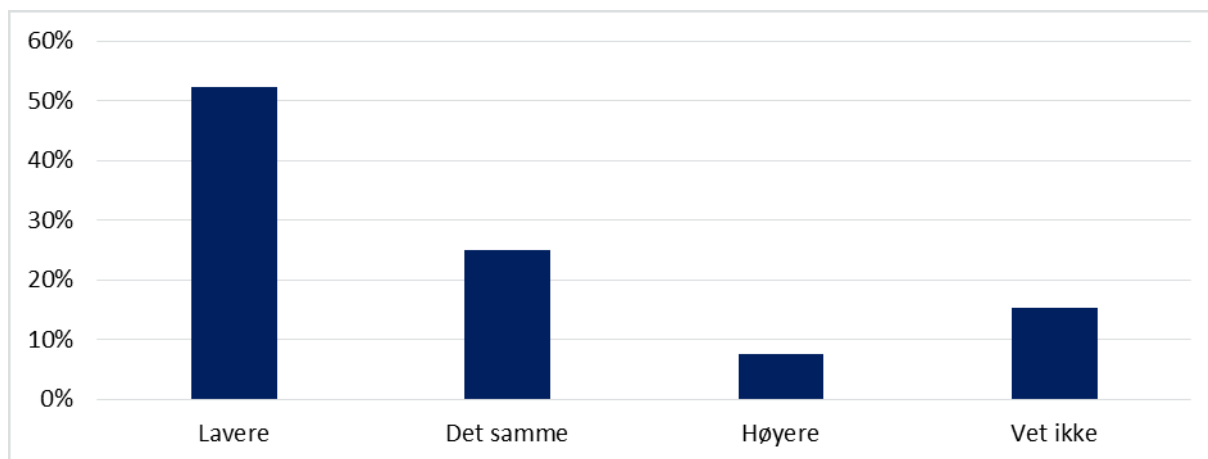
Intervju med Nærings- og fiskeridepartementet viser at markedsinformasjonen er svært nyttig for departementets arbeid.

Det er imidlertid en lang rekke aktører som ikke har svart på undersøkelsen, og vi tror mange av disse ikke benytter seg av tilbudet.

«Jeg tror de færreste innser er at de er en fantastisk ressurs for markedsinformasjon. Jeg tror ikke alle næringsaktører er flinke nok til å bruke dette.» - Otto Gregussen, Sildesalgslaget

I spørreundersøkelsen har vi spurt bedriftene hvilken effekt det ville hatt på deres bruk av markedsinformasjon dersom Sjømatrådet ikke hadde eksistert. Som figuren under viser svarer over 50 prosent at de ville bruke mindre markedsinformasjon i fraværet av Sjømatrådet.

Figur 6-25: Hva tror du ville vært effekten på din bedrifts bruk av markedsinformasjon, dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert? N=92



Dette kan ha en sammenheng med kommentarene over om at ikke alle anser markedsinformasjonen som relevant. Sett i sammenheng med at under ti prosent av respondentene svarer at de i liten eller svært liten grad mener markedsinformasjonen er relevant og holder god kvalitet er det grunn til å tro at markedsinformasjonen Sjømatrådet tilbyr fyller et kunnskapsbehov som næringen ikke ville fått tilfredsstillt ellers. Informasjon er et sentralt konkurranseparameter og vår vurdering er at norske aktører stiller sterkere i internasjonal konkurranse på grunn av markedsinformasjonsarbeidet fra Sjømatrådet.

6.4.5. Rollen som rådgiver til departementet har stor nytteverdi

Intervjuer med departementet indikerer at Sjømatrådets rolle som rådgiver til departementet har stor nytteverdi for departementets arbeid.

Nærings- og fiskeridepartementet benytter seg også i stor grad av markedsinformasjonen. Tilbakemeldingene herfra er at informasjonen Sjømatrådet tilbyr er svært relevant og holder god kvalitet. For å øke brukervennligheten til den informasjonen Nærings- og fiskeridepartementet kan hente ut på egen hånd har Sjømatrådet også holdt kurs for de ansatte i departementet om hvordan verktøyet kan brukes. Dette oppleves som et svært positivt bidrag. Departementet opplyser også om at Sjømatrådet oppfattes som veldig tilgjengelig.

6.5. Oppsummering måloppnåelse

Verdiskapingen i sjømatnæringen har vokst kraftig i perioden. Tidligere studier gjort på effekten av generisk markedsføring av norsk laks har vist at dette har hatt en positiv effekt, selv om effekten er liten sammenlignet med verdien av produktet. Sjømatrådets vektlegging av egne effektmålinger av kunnskap om og kjennskap til norsk sjømat, kampanjer og generelt arbeidet som gjøres, viser at de har et godt verktøy for å sikre at man gjennomfører tiltak som har en effekt. Det kan argumenteres for at disse effektmålingen ikke brukes regelmessig nok for å sikre at alle tiltak har en effekt. Ønske fra næringen om flere tilbakemeldinger om effekt av arbeidet peker i retning av at man bør prioritere dette arbeidet i større grad.

Intervjuer og spørreundersøkelsen indikerer at Sjømatrådets arbeid har hatt en positiv påvirkning på sjømatnæringens utvikling. Det er også stor enighet om at arbeidet innenfor kommunikasjon og beredskap og markedsinformasjon gir merverdi til næringsaktørene. Det derimot mindre oppslutning om Sjømatrådets effekt på egen bedrift og suksessen av markedsføringsarbeidet som gjøres i enkelte bransjer. Intervjuer med næringsaktører og bransjeorganisasjoner indikerer at Sjømatrådet har hatt en klar påvirkning på hvor næringen er i dag. Likevel er det flere av de store aktørene som gjennom intervjuene opplyser at de ikke vil vært medlem av Sjømatrådet dersom ordning ble frivillig, hvilket indikerer at disse anser effekten av arbeidet som gjøres utilfredsstillende. Dette forklares delvis av samme aktørers oppfatning av fellesmarkedsføring som et lite effektivt virkemiddel, og at kostnadene tilknyttet driften av Sjømatrådet oppfattes som for høy. Også andre intervjuobjekter som fortsatt mener fellesmarkedsføring er et godt og riktig virkemiddel for å øke verdiskapingen i næringen, stiller spørsmål ved kost/nytte av den generiske markedsføringen.

7. Vurdering av effektivitet

Sjømatrådets inntekter har økt kraftig i evalueringsperioden, og har først og fremst ført til en økt satsing innen markedsinvesteringer. Veksten i inntektene har økt næringsaktørenes skepsis tilknyttet hvorvidt arbeidet utføres på en effektiv måte, og hvorvidt det er behov for et budsjett av dagens størrelse for å oppnå ønskede effekter. Vi finner derimot lite som tilsier at Sjømatrådets behov for prioritering av lønnsomme prosjekter er redusert. Det kan likevel diskuteres om det bør prioriteres en mer regelmessig bruk av effektmålinger.

For å vurdere effektiviteten av Sjømatrådets arbeid vil vi se på hvorvidt arbeidet kunne gitt en bedre effekt enn det som er beskrevet over, om man ville sett samme effekt av arbeidet på et tidligere tidspunkt, til lavere kostnader og/eller ved en annen organisering av arbeidet. I den sammenheng vil vi se nærmere på om Sjømatrådet har håndtert veksten i budsjettet effektivt, om selskapet organiserer sitt arbeid på en måte som sikrer effektiv måloppnåelse, om selskapet har riktig kompetanse, om det ledes på en god måte og om samarbeid fungerer effektivt. For å vurdere hvorvidt arbeidet er gjennomført effektivt analyserer vi utviklingen i Sjømatrådets regnskapsposter, tilbakemeldingene fra spørreundersøkelsen, intervjuer og workshop.

7.1. Sterk økning i inntektene ser ut til å ha økt næringens usikkerhet tilknyttet effektivitet

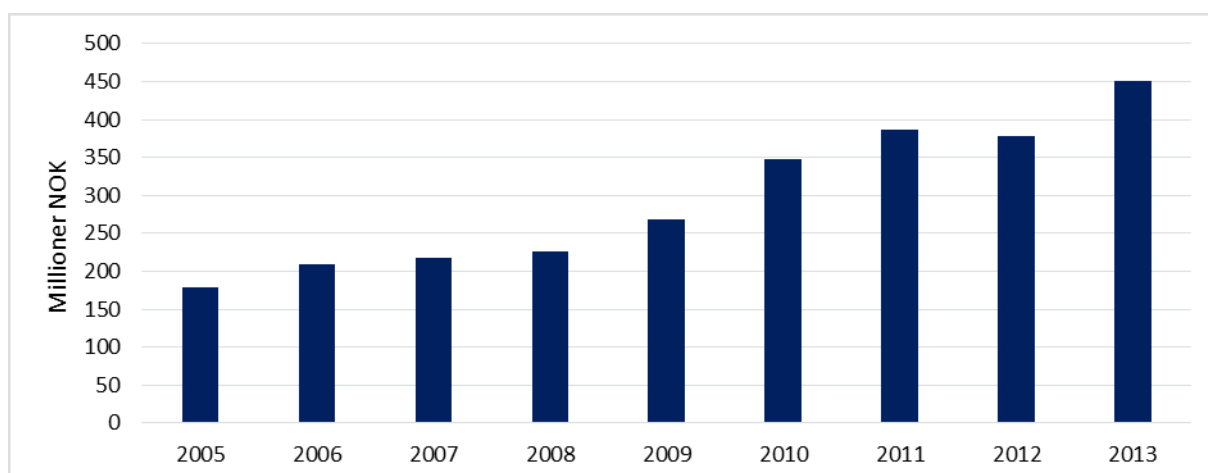
Et tema som dukker opp flere ganger i både intervjuer og i kommentarfeltene i spørreundersøkelsen er veksten i Sjømatrådets budsjett. Kommentarene viser skepsis tilknyttet Sjømatrådets størrelse og påstander om at store deler av budsjettet koker bort i administrative oppgaver.

«Sjømatrådet er blitt for stort og det benyttes alt for store midler til administrasjon, møter og reiser.» - [Kommentar spørreundersøkelsen]

I figuren under ser vi utviklingen i Sjømatrådets inntekter i form av markedsavgiften. Som figuren viser er Sjømatrådets inntekter, her illustrert gjennom markedsavgiften, mer enn doblet i evalueringsperioden fra omtrent 180 millioner kroner i 2005 til omtrent 450 millioner i 2013. Dette tilsvarer en vekst per år²⁶ på rundt 12 prosent.

²⁶ Vekst per år er her definert som det geometriske gjennomsnittet av veksten i alle nevnte år, altså veksten per år som gjør at X i år 0 (her markedsavgiften i 2005) vokser til Y i år t (her markedsavgiften i 2013).

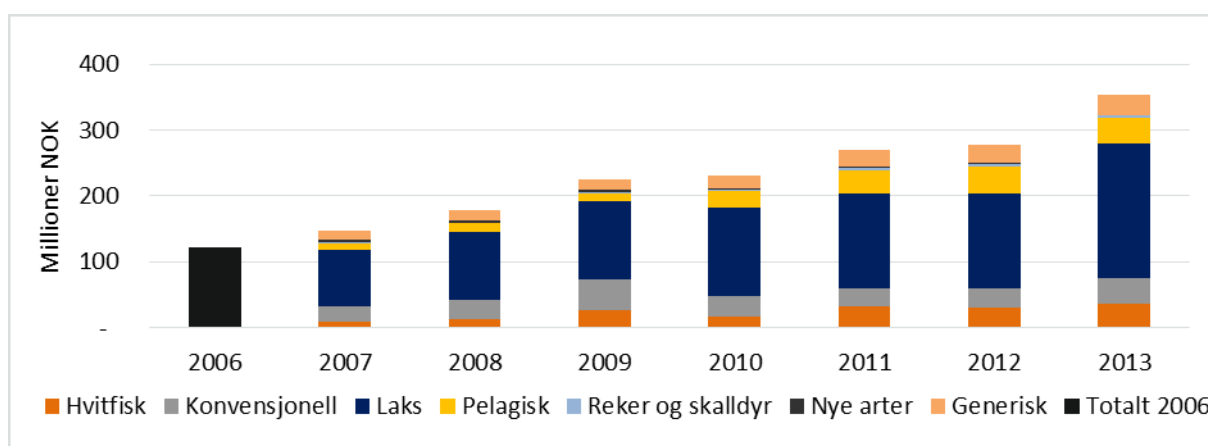
Figur 7-1: Innbetalt markedsavgift i perioden 2006-2013. Kilde: Sjømatrådet



I seg selv så har denne observasjonen liten verdi. En økning i inntektene fra markedsavgiften vil nødvendigvis være et bilde på økningen av verdien i eksporten av sjømat, som igjen kan rettferdiggjøre større bruk av midler på markedsføring, for eksempel ved at det er behov for satsing i flere markeder. Samtidig kan det være at mer midler gir rom for å investere i aktiviteter som anses å ha en større effekt, men som ellers oppfattes for dyre til å gjennomføre gitt omfanget av Sjømatrådets virksomhet. At Sjømatrådets inntekter er mer enn doblet i evalueringsperioden gir alene ikke grunnlag for å konkludere med at organisasjonen er blitt for stor. En økning i inntektene fører også til økt aktivitet og med dette behov for flere ansatte. Det vil nødvendigvis også øke de administrative kostnadene. Vi vil i det følgende gå nærmere inn på hva Sjømatrådets midler blir brukt til.

I Sjømatrådets resultatregnskap ser vi at den største andelen av midlene brukes til markedsinvesteringer. Dette er midler som brukes på Sjømatrådets markedsarbeid og er i notene til regnskapet fordelt i forhold til bransjer og geografiske markeder. En fordeling av markedsinvesteringene på ulike bransjer er gjengitt i figuren under.

Figur 7-2: Markedsinvesteringer i perioden 2006-2013. Fordelt etter bransje f.o.m. 2007. Kilde: Sjømatrådets årsberetninger.²⁷



²⁷ Sjømatrådet ble gjort om til et AS i 2005. Årsregnskapet for 2005 inneholder derfor ikke et fullstendig regnskap for hele året og er heller ikke presentert her. Markedsinvesteringene fordelt på bransje er ikke oppgitt i notene til årsregnskapet før i 2007. Markedsinvesteringen for 2006 er derfor totale markedsinvesteringer.

Tabell 7-1: Vekst per år og gjennomsnittlig årlig vekst i markedsinvesteringer i ulike bransjer i perioden 2007-2013.²⁸

	Vekst fordelt på år (2007-2013)	Gjennomsnittlig årlig vekst (2007-2013)
Totalt (2006-2013)	16,3%	12,5 %
Laks	16 %	17 %
Pelagisk	25 %	29 %
Hvitfisk	26 %	35 %
Reker/skalldyr	12 %	41 %
Konvensjonell	8 %	12 %
Generisk	13 %	14 %

Kilde: Sjømatrådets årsberetninger 2007-2013

Som vi ser av figuren over har midlene brukt på markedsinvesteringer nesten tredoblet seg i løpet av perioden. Av tabellen over ser vi også at de totale markedsinvesteringen har hatt en høyere vekst per år sammenlignet med veksten i inntektene. Markedsinvesteringene har økt fra å utgjøre 57 prosent av inntektene i 2006 til 75 prosent i 2013. Økningen i Sjømatrådets inntekter har med andre ord hatt størst påvirkning på midler brukt på markedsinvesteringer.

Som nevnt i delkapittel 6.3 gjennomfører Sjømatrådet egne målinger av hvilken effekt ulike kampanjer/aktiviteter har, og mener at økte midler gir større spillerom for å investere i aktiviteter som gir større effekt, men som er relativt dyre (eks. TV-kampanjer).

«Sjømatrådet er en ganske unik organisasjon, som har fått til veldig mye. Jeg kommer fra et stort internasjonalt selskap og jeg må si jeg er imponert over effektiviteten i det arbeidet som gjøres her i Sjømatrådet» - Kristin Pettersen, Fiskeriutsending Tyskland/Polen

Næringsaktørene er derimot usikre på om dette stemmer. I intervjuer med en næringsaktør innen pelagisk nevnes det blant annet at man gjerne skulle hatt muligheten til å sette av penger, eller eventuelt tilbakeføre noe av midlene som kommer inn dersom næringsaktørene, gjennom markedsgruppen, ikke finner områder de ønsker å investere midlene i.

Generelt ser skepsisen ut til å komme av at man i for liten grad måler effekten av de midlene som brukes i kroner og øre.

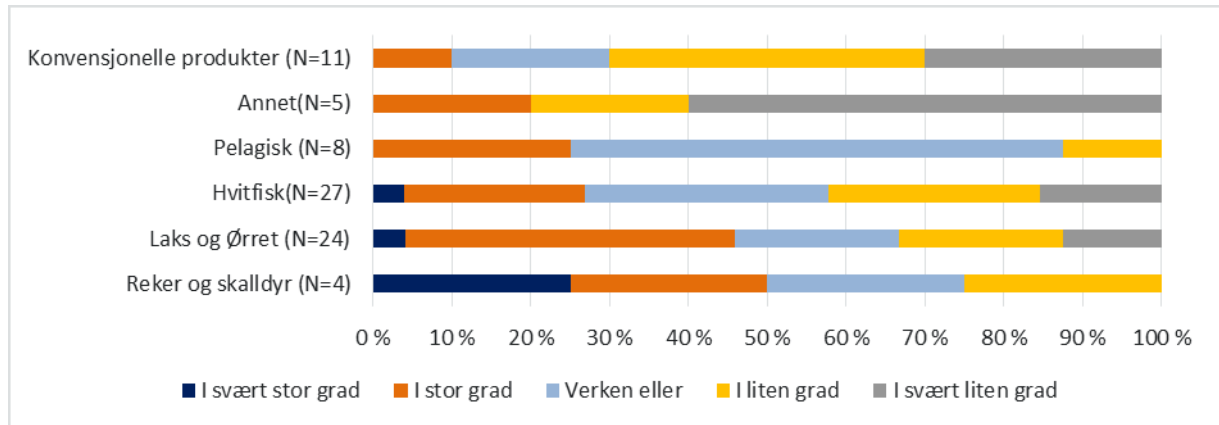
«Det man burde vurdert er om effekten av generisk markedsføring er like stor uavhengig av hvor mye midler som brukes» - Svein Ove Haugland, Norges Råfisklag

På spørsmål om hvorvidt bedriftene mener de får et utbytte av Sjømatrådets arbeid som står i samsvar med den avgiften bedriften betaler er det totalt 29 prosent av de som har svart som mener de får dette i stor eller svært stor grad. Sammenlignet med svarene i forhold til effekten av Sjømatrådets arbeid virker det altså som om det er større usikkerhet med hensyn til om midlene brukes effektivt. Som figuren viser er det aktørene i

²⁸ Også her har vi tatt med både vekst per år og gjennomsnittlig årlig vekst ettersom veksten i de ulike regnskapspostene ikke er jevn. Vekst per år er det geometriske gjennomsnittet av veksten (årlig vekst som gjør at man vokser fra nivået i 2007 til nivået i 2013). Gjennomsnittlig årlig vekst er det aritmetiske snittet av veksten for hvert år. Denne viser mer en slags trendvekst. Dersom det aritmetiske snittet er høyere enn det geometriske skyldes det negative sjokk i tallrekken, tilfeller hvor verdier i år t+1 har falt sammenlignet med år t.

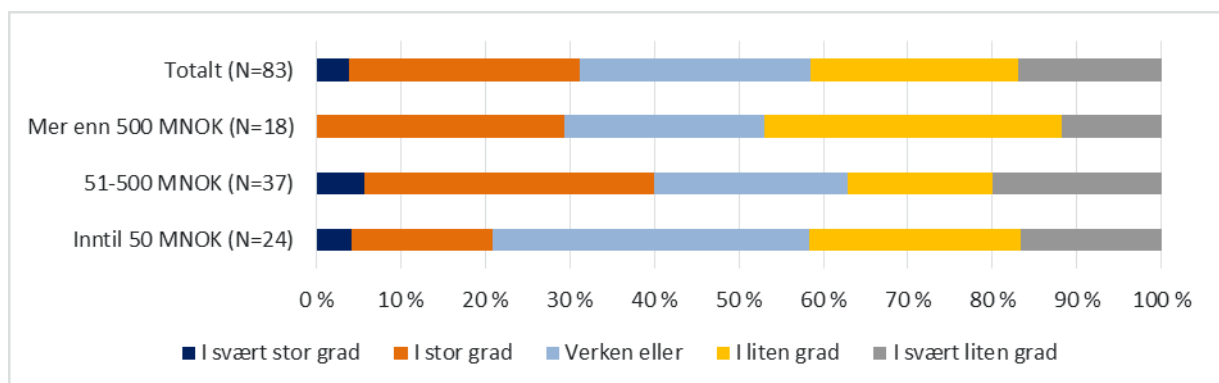
konvensjonell sektor som er minst fornøyd. Innen reker og skalldyr oppgir to av fire respondenter at de i stor eller svært stor grad får igjen en nytte som står i forhold til det de betaler.

Figur 7-3: I hvilken grad mener du din bedrift får utbytte av den jobben Sjømatrådet gjør som står i samsvar med den avgiften din bedrift betaler. Fordelt etter bransje. (Respondenter som ikke eksporterer og dermed ikke betaler avgift er ekskludert)



Fordeler vi svarene på ulike størrelsesgrupper, slik vist i figuren under, ser vi at det er de mellomstore bedriftene som mener de får mest igjen sett i sammenheng med avgiften som betales, og at de minste aktørene er minst fornøyd. Dette kan ha en sammenheng med at de minste i mindre grad vil ha en påvirkning på de aktiviteter som utføres, og markedene det satses på. For mindre aktører vil muligens effekten av arbeidet også være noe mindre, eller vanskeligere å se, ettersom de har en relativt lav markedsandel i de ulike markedene. De store aktørene betaler en større avgift og vil muligens ha et større krav til effekten av det arbeidet som gjøres, eller et større ønske om å påvirke aktivitetene som gjøres. Det kan også tenkes at den oppfattede nytten av aktiviteten er mindre ettersom de har et bedre utgangspunkt for å kunne gjennomføre lignende aktiviteter selv. Dette samsvarer i stor grad med tilbakemeldingene vi har fått gjennom intervjuene og kommentarene i spørreundersøkelsen. I intervjuene er det også flere som understreker at selv om de mener at jobben Sjømatrådet gjør er god er de ikke nødvendigvis enig i eller overbevist om at dette er den mest effektive bruken av disse midlene.

Figur 7-4: I hvilken grad mener du din bedrift får utbytte av den jobben Sjømatrådet gjør som står i samsvar med den avgiften din bedrift betaler. Fordelt etter størrelse. (Respondenter som ikke eksporterer og dermed ikke betaler avgift er ekskludert)



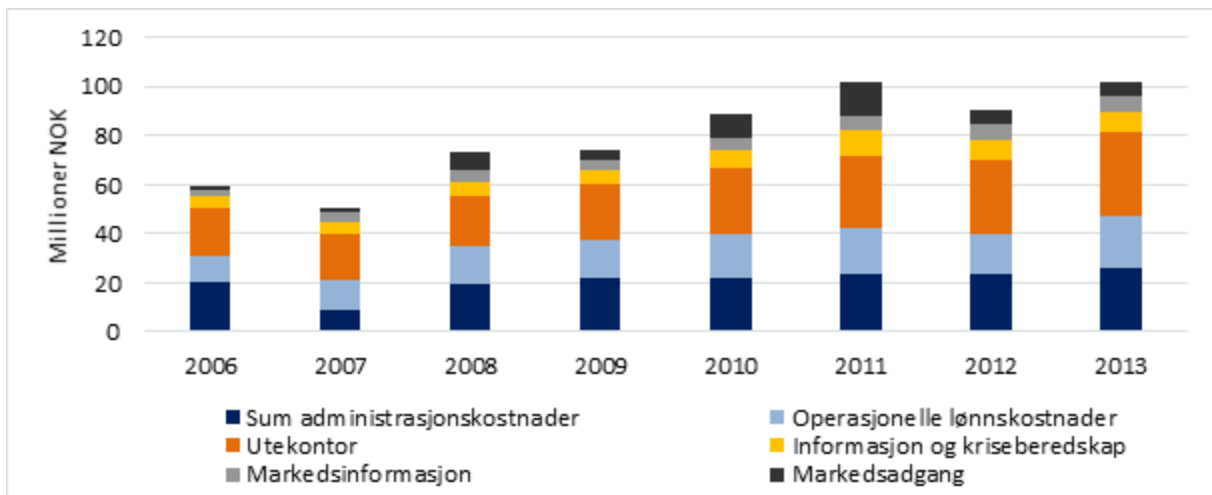
Ettersom en god økonometrisk analyse for å finne den økonomiske effekten av Sjømatrådets arbeid ligger utenfor rammene av denne evalueringen, har vi ikke et konkret mål på hvorvidt grensenytten av Sjømatrådets aktiviteter har falt i evalueringsperioden. Sagt på en annen måte, om Sjømatrådets økning i inntekter har ført til at nytten av hver krone brukt har falt. Vår egen gjennomgang av den metodiske tilnærmingen til Sjømatrådets måling av effekten av sitt arbeid tilsier at denne er gjort på en god måte, og det er dermed grunn til å tro at Sjømatrådet har et godt verktøy som brukes for å prioriterer de beste aktivitetene. Det er derimot et sterkt signal at kun en tredjedel av næringsaktørene som har svart på spørreundersøkelsen mener de får utbytte av den jobben som gjøres i stor eller svært stor grad sett i sammenheng med den avgiften som betales. Og kanskje desto viktigere at over 40 prosent mener de i liten eller svært liten grad får utbytte av jobben som samsvarer med kostnadene. Dette på tross av at store deler av respondentene i spørreundersøkelsen og i intervjuene opplyser at de mener Sjømatrådet er med på å fremme næringen, har en påvirkning på salget og er fornøyd med kvalitet og relevans på markedsinformasjonen som tilbys. Det er også et interessant funn at dette også gjelder mindre aktører, som betaler minst og som kan tenkes å ha dårligst grunnlag for å utføre disse oppgavene på egenhånd. Det er likevel ikke sikkert det er størrelsen på budsjettet som er problemet, men at aktørene helst hadde sett at man brukte en annen tilnærming i markedsføringsarbeidet. Dette kan være mindre fokus på å markedsføre fisk basert på opprinnelse, men heller bidra i utviklingen av premiumprodukter, slik som Sjømatrådet eksempelvis har gjort på Skrei. Det kan være et større ønske om å satse på nye markeder. Det kan også være at næringsaktørene ønsker en annen fordeling av midlene i forhold til hva som brukes på markedsføring kontra markedsinformasjon og kommunikasjon og beredskap. Som diskusjonen i kapitlet om relevans viser, kan det også være at næringen rett og slett ikke har behov for en koordinerende instans av den størrelsen Sjømatrådet er i dag.

7.2. Organiserer selskapet sitt arbeid på en måte som sikrer effektiv måloppnåelse?

Markedsinvesteringene er relativt fleksible ettersom man her kan velge å nedskalere antall aktiviteter eller bruke midlene på mindre kostbare aktiviteter dersom det er ønskelig. Diskusjonen om relevansen og effekten av generisk markedsføring fra tidligere kapitler gjør det likevel naturlig å spørre om hvorvidt det er behov for et budsjett av dagens størrelse for å få ønskede effekter. En eventuell nedskalering av budsjettet til generisk markedsføring kan imidlertid få konsekvenser for andre deler av Sjømatrådets arbeid. Sjømatrådet selv peker på at det er en naturlig sammenheng mellom markedsføring og beredskap/krisehåndtering, at disse aktivitetene i fellesskap bygger omdømmet til norsk sjømat. De ser betydelige problemer med å fjerne aktiviteter som bygger omdømmekapital for norsk sjømat. Det pekes også på at arbeidet med generisk markedsføring for eksempel gir bransje- og landkunnskap og et kontaktnett som er viktig i arbeidet med beredskap og markedsinformasjon. Vi er enig i at ulike tiltak må ses i sammenheng, men direkte styrking av arbeidet med beredskap og markedsinformasjon vil være mer hensiktsmessig enn å opprettholde nivået på generisk markedsføring fordi det støtter opp om beredskapsarbeidet.

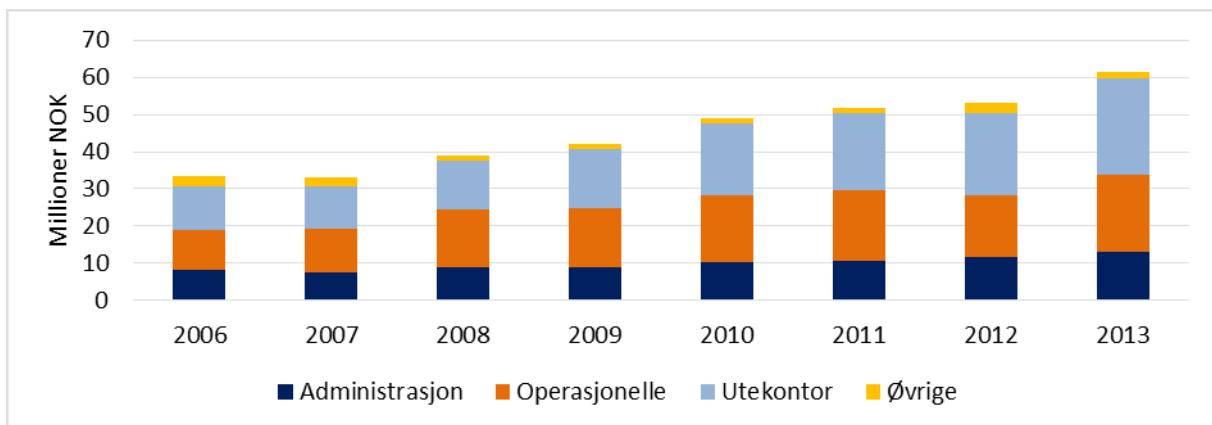
For mange av de andre utgiftspostene kan det være vanskeligere å redusere kostnadene dersom man skulle få mindre midler tilgjengelig. Dette gjelder for eksempel lønnskostnader til de ansatte og andre administrative kostnader som er mer eller mindre faste. I figuren under ser vi utvikling i andre driftskostnader sett bort fra markedsinvesteringer, i perioden 2006 til 2013.

Figur 7-5: Utvikling i øvrige driftskostnader. Kilde: Sjømatrådets årsberetning (2006-2013)



	Vekst fordelt på år	Gjennomsnittlig årlig vekst
Administrasjonskostnader	3,9 %	12,5 %
Operasjonelle lønnskostnader	10,2 %	11,0 %
Utekontor	8,4 %	8,6 %
Informasjon og kriseberedskap	7,4 %	10,5 %
Markedsinformasjon	11,7 %	12,3 %
Markedsadgang ²⁹	30,1 %	162,5 %

Figur 7-6: Lønnskostnader. Kilde: Sjømatrådets årsberetninger (2006-2013)



	Vekst fordelt på år	Gjennomsnittlig årlig vekst
Totalt	9,1 %	9,3 %
Lønn til administrasjon	6,6 %	7,0 %
Operasjonelle lønnskostnader	10,2 %	11,0 %
Lønnskostnader utekontor	11,7 %	12,1 %

²⁹ Den høye veksten er her et resultat av at regnskapsposten øker kraftig fra årsberetningen i 2007 til 2008. Dette kan ha en sammenheng med at man fra og med 2008 ser ut til å ført en del av det som tidligere ble ansett som markedsinvesteringer, under posten for markedsadgang. Differansen i oppførte midler i postene «markedsinvesteringer» og «markedsadgang» i 2007-regnskapet slik oppgitt i årsrapportene for 2007 og 2008 (hvor regnskapet for 2007 også er lagt ved) vitner om at dette er tilfelle.

Ser vi bort fra markedsinvesteringene er utekontorene største utgiftspost. Over 70 prosent av kostnadene ved utekontorene er lønnskostnader. Av totale lønnskostnader i Sjømatrådet utgjør lønnskostnadene ved utekontorene 40 prosent i 2013. Samlet sett har lønnskostnadene ved utekontorene også vokst mest sammenlignet med andre samlede lønnskostnader. I evalueringsperioden har Sjømatrådet opprettet tre nye utekontor (USA, Sverige og England) og utvidet to fra deltidsstillinger til fulltid (Moskva og Singapore). Ingen utekontor er lagt ned i perioden. Sjømatrådet peker på at utekontorene er helt sentrale for selskapets beredskapsarbeid, som av mange aktører trekkes fram som særdeles viktig. Gitt de kostnadene utekontorene representerer er vår vurdering at det er rimelig å se om det er mulig å effektivisere arbeidet tilknyttet utekontorene, uten at det går på bekostning av kvaliteten på arbeidet som utføres. I dette ligger vurderinger tilknyttet bruk av regionskontor i større grad. Hvorvidt man har gode rutiner for vurdering av hvilke utekontor som gir ønskede effekter i markedet, og eventuelt behov for eget utekontor i nettopp det markedet. Et annet aktuelt tiltak kan være å knytte seg sterkere opp mot Innovasjon Norge og arbeidet de gjør på utekontorene.

Intervjuer med Sjømatrådets ansatte på utekontorene viser at det vurderes bedre rutiner for å sentralisere deler av arbeidet som ikke nødvendigvis må utføres av fiskeriutsendingene. Det kan være at bedre rutiner for slike oppgaver åpner for økt bruk av regionskontorer i stedet for kontorer for spesifikke land. Intervjuer med nåværende og tidligere styreleder, samt administrasjonen i Sjømatrådet viser også at man vurderer behovet for utekontor i forskjellige markeder hvert tredje år. I vurderingen av Sjømatrådets tilstedeværelse i markedet ligger følgende kriterier til grunn:

- Oppgavene i kommende 3-års periode; hva slags kompetanse kreves for å løse oppgavene og hvor viktig er lokal tilstedeværelse for å løse oppgavene.
- Markedets størrelse (i dag).
- Markedspotensial.
- Størrelsen på Sjømatrådets markedsinvesteringer.
- Mulighet for å skaffe innsikt i markedet uten å være tilstede med egne ansatte, for eksempel gjennom regionale modeller.
- Driftsøkonomiske konsekvenser, vurdert mot alternative måter å håndtere markedet på, både i form av direkte og indirekte kostnader.

Her kunne man også ha vurdert hvorvidt tilstedeværelsen av andre offentlige apparater som ambassadene eller ansatte ved utekontorene til Innovasjon Norge kunne brukes i større grad i vurderinger om eventuell opprettelse av regionskontor.

I kommentarfelter i spørreundersøkelsen og i noen av intervjuene påstås det at Sjømatrådet bruker unødvendig mye midler på administrative kostnader. I 2013 utgjør administrasjonskostnadene 5,6 prosent av inntektene. Legger vi til operasjonelle lønnskostnader og kostnaden ved utekontor utgjør dette 17 prosent av inntektene i 2013. Det kan være at andre regnskapsposter også inkluderer såkalte «administrasjonskostnader», men at Sjømatrådet definerer disse kostnadene på en annen måte. Det kan derfor argumenteres at disse 17 prosentene ikke er sammenlignbare med andre organisasjoners administrasjonskostnader. Gitt det informasjonsgrunnlaget vi har finner vi ikke grunnlag for at det benyttes for mye midler på administrasjon.

Sjømatrådet har innført SCI- målinger og utformet KPIer for å forbedre og få en mer systematisert måling av effekt. Vår vurdering av målemetoden er at denne er god. Det kan argumenteres for at en mer regelmessig bruk av effektmålinger vil forbedre grunnlaget for prioritering av de aktivitetene som gjennomføres ytterligere.

En utfordring ved dette er at det nå er nedprioritert på grunn av ønske om å prioritere selve markedsføringsaktivitetene. Samtidig vil økt bruk og formidling av disse undersøkelsene kreve at flere ressurser brukes på administrative oppgaver. Ettersom næringen allerede ser ut til å mene at Sjømatrådet bruker for mye av midlene på administrasjon er det rimelig å anta at dette ikke er ønskelig. Vår vurdering etter å ha intervjuet flere næringsaktører er likevel at en bedre kommunikasjon av disse målingene kan være med på redusere usikkerhet og støy.

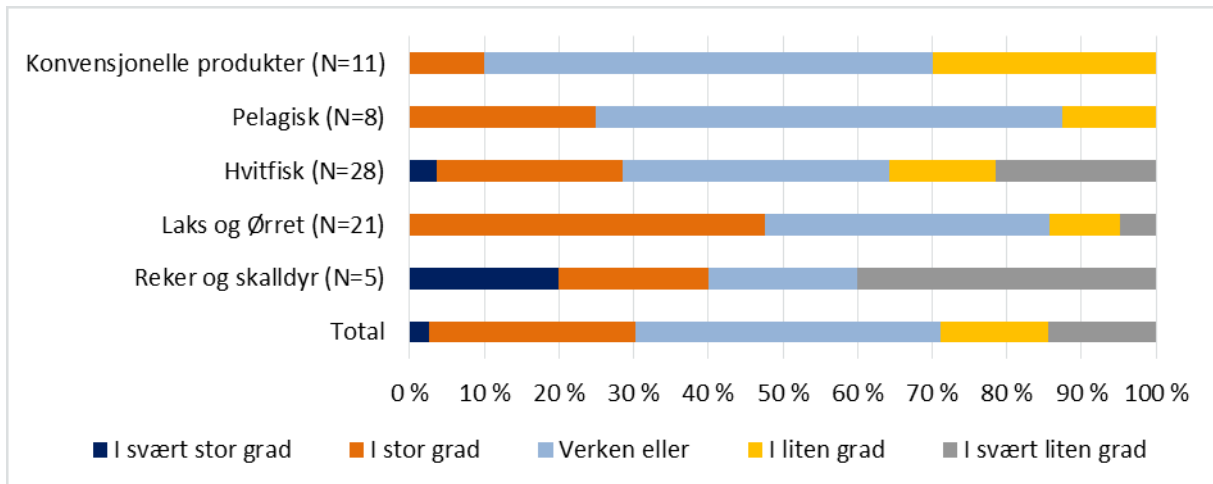
7.3. Samarbeidet med aktørene i næringen ser ut til å fungere godt, men kan forbedres

Som et ledd i å sørge for legitimitet i sitt arbeid og for å opprettholde en tett dialog med næringen har Sjømatrådet totalt syv markedsgrupper bestående av representanter fra næringen. Fem av disse markedsgruppene er basert på bransjer: hvitfisk, pelagisk, laks og ørret, reker og skalldyr og konvensjonell. Markedsgruppene har en rådgivende funksjon og skal fungere som en sparringspartner for Sjømatrådet. Med dette menes at administrasjonen legger frem sine anbefalinger for markedsgruppene hvor man så har anledning til å diskutere hvordan markedsinvesteringen best benyttes for de ulike bransjene. Referater fra diskusjonen i markedsgruppen legges så med anbefalingen fra administrasjonen og er en del av beslutningsgrunnlaget til styret. Markedsgruppene er samtidig et viktig virkemiddel for utveksling av kunnskap mellom næringen og Sjømatrådet.

Vi stiller spørsmålsteget ved denne formen for demokratisk strategiutvikling og hvor ressurskrevende håndteringen av disse markedsgruppene er. Samtaler med administrasjonen i Sjømatrådet og styreleder viser at kostnaden tilknyttet det å ha markedsgrupper er liten og at nytten av disse markedsgruppene mer enn veier opp for disse. Det er likevel rom for diskutere hvilken effekt og nytte markedsgruppene har dersom deltagerne mener de har liten innflytelse eller er usikre på hva markedsgruppenes faktiske mandat er. Det vil nødvendigvis også være slik at kun en liten andel av næringsaktørene vil være representert i disse gruppene. Tilknytningen til næringen må derfor også skje på andre arenaer dersom Sjømatrådet skal ha legitimitet i næringen.

I spørreundersøkelsen er det 25 respondenter som opplyser at de har en representant i markedsgruppen, 50 prosent av disse mener bedriftens interesser blir ivaretatt, og kun to respondenter opplyser at de i liten eller svært liten grad mener deres interesser blir ivaretatt. Inkludert de som ikke har en representant fra sitt selskap i markedsgruppen er det 23 respondenter som mener deres interesser blir tatt hensyn til i stor eller svært stor grad i markedsgruppene. I figuren under er svarene fra spørreundersøkelsen gjengitt.

Figur 7-7: I hvilken grad mener du din bedrifts interesser blir tatt hensyn til i markedsgruppene? N=93, antall vet ikke= 17



Intervju med næringsaktører og bransjeorganisasjoner viser at dette er et viktig bidrag til legitimitet og forankring i næringen. Samtidig er det ikke klart hvorvidt markedsgruppene faktisk fyller denne rollen. Noen av de vi har intervjuet opplyser at man til tider kan føle at man kommer til dekket bord under møtene for markedsgruppene, og at man derfor har liten påvirkningskraft i forhold til det som skal bestemmes.

«Hvis ikke næringsaktørene opplever å bli hørt og har reell innflytelse på innretning og prioritering gjennom markedsgruppene, vil disse gruppene etter min mening være kontraproduktive.» - Arne E. Karlsen, Nergård

«Det er klart det blir et problem når vi hadde en nesten unison markedsgruppe som mente noe annet enn det Sjømatrådet hadde lagt opp til [...] Kimen til en sånn konflikt var til stede helt fra første stund markedsgruppene ble opprettet siden de kun var rådgivende overfor Sjømatrådet.» - Jarle Hansen, Sildesalgslaget

Som sitatene over indikerer kan markedsgruppens rolle som *rådgivende* i seg selv være en kilde til potensiell konflikt dersom deltagerne i markedsgruppen opplever at rådene de gir ikke blir fulgt opp. I så tilfelle vil tiden brukt i markedsgruppene til en viss grad oppfattes som bortkastet. Det er samtidig gode grunner til at markedsgruppene ikke skal fungere som egne styrever, da dette helt klart vil komplisere utviklingen av markedsstrategier. Samtidig er det flere av intervjuobjektene som indikerer at Sjømatrådet har mistet noe av kontakten med næringen. Spesielt viser uroen i markedsgruppen for pelagisk at Sjømatrådet har et forbedringspotensial når det kommer til å sørge for nærhet til næringen og oppfølging av hvilke ønsker næringen har.

Når det gjelder Sjømatrådets forhold til næringen må det også nevnes at noen aktører er vesentlig flinkere enn andre til å benytte seg av mulighetene som ligger i Sjømatrådets arbeid. Det store skillet går ofte mellom små og store aktører, der de små aktørene gjerne ikke har kapasitet til å finne mulighetene og til å benytte seg av de. Tilgang til informasjon via seafood.no portalen synes å både effektivisere kommunikasjonen med bedriftene og til å redusere bedriftenes terskel for å benytte informasjon fra Sjømatrådet.

7.4. Samarbeidet med andre offentlige instanser ser ut til å fungere godt

Sjømatrådets arbeid vil i flere tilfeller grense mot andre offentlige instansers arbeidsområde. Et ledd i vurderingen av organisasjonens effektivitet er derfor hvorvidt potensielle synergieffekter utnyttes, inkludert

om samarbeidet med disse instansene fungerer godt. I noen tilfeller er dette samarbeidet formalisert i formelle avtaler, dette gjelder for eksempel Sjømatrådets rolle som rådgiver for Nærings- og fiskeridepartementet og Sjømatrådets samarbeidsavtale med Utenriksdepartementet (Utenriktjenesten). Samtidig finnes det en rekke aktører hvis arbeidsområder grenser mot Sjømatrådets, hvor det vil være naturlig at instansene benytter seg av hverandres kunnskap. Dette gjelder for eksempel Innovasjon Norge, og da spesielt deres utekontortjenester, FHF, Nifes og Mattilsynet i forbindelse med kommunikasjon og beredskap, og GIEK Kredittforsikring i forbindelse med kunnskapsdeling. Sjømatrådet samarbeider også med andre offentlige instanser på konkrete prosjekter som Fiskesprell, hvor Helse- og omsorgsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og fiskesalgslagene jobber samme for å øke sjømatkonsumet blant barn og unge i Norge. Team Norway som er et samarbeid mellom utenriktjenesten, Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Sjømatrådet.

Figur 7-8: Eksempler på offentlige instanser Sjømatrådet samarbeider med.



Samarbeid tilknyttet kommunikasjon og beredskap:

For å bygge opp den norske sjømatnæringens omdømme jobber Sjømatrådet aktivt med informasjonsformidling og beredskap. I den sammenheng er samarbeid med både Mattilsynet og Nifes viktig. Mattilsynet og Nifes representerer fagkunnskapen i disse tilfellene, mens Sjømatrådet har en rolle i å sørge for at denne fagkunnskapen formidles til de riktige aktørene. Dette inkluderer blant annet at Sjømatrådet inviterer representanter fra Nifes eller Mattilsynet til å holde foredrag under samlinger eller presseturer Sjømatrådet arrangerer, og ellers henviser til disse dersom Sjømatrådet får spørsmål som involverer fagkunnskapen disse besitter. En av de ansatte i Sjømatrådet påpeker at Sjømatrådets evne til å forstå hvilke organisasjoner som skal trekkes inn hvor og når også er en viktig del av deres rolleforståelse.

Samtidig er Sjømatrådets tilstedeværelse i utlandet en viktig kilde til å fange opp eventuelle kommentarer og påstander som påvirker norsk sjømats omdømme. Sjømatrådets markedsinformasjon vil også være en kunnskapskilde for disse institusjonene.

Intervjuer med representanter fra Nifes og Mattilsynet tyder på at samarbeidet med Sjømatrådet fungerer godt. Intervjuer med fiskeriutsendingene til Sjømatrådet bekrefter dette og vitner samtidig om en god forståelse for hvilken rolle de har i relasjon til samarbeidende organisasjoner.

«Folk vet jo at jeg får penger for å si at norsk sjømat er best, så det ligger større troverdighet i det å henvise til Nifes som ikke får penger for å si dette» – Henrik Vikjaer Andersen, fiskeriutsending Japan

En felles og klar forståelse for organisasjonenes rollefordeling påpekes som svært viktig av de intervjuede. Under intervjuene antydes det at man tidligere har hatt noen utfordringer tilknyttet hvorvidt denne rolleforståelsen er like klar hos samtlige ansatte, men at man fra begge sider har jobbet med dette og sett en forbedring. Gitt at sjømatnæringen vil fortsette å vokse internasjonalt vil denne rolleforståelsen fortsatt være et kritisk punkt for at samarbeidet skal være optimal. Dette gjelder både blant de ansatte i de ulike organisasjonene, men også ovenfor myndigheter, presse og andre interessenter i de ulike markedene. Dersom forskningen og de vurderinger Nifes og Mattilsynet leverer/formidler skal oppfattes som riktig er det viktig at disse instansene også blir ansett som uavhengig av Sjømatrådets arbeid. Dette betyr at hver enkelt har et ansvar for å formidle deres rolle inn mot sjømatnæringen og hverandre utad. Som et ledd i dette er egen forståelse for den rollen hver enkelt har. For Sjømatrådet er det derfor viktig å sørge for at deres ansvarsområdet innenfor omdømmebygging ikke omhandler rollen som en fagekspert, men heller oppfordrer sine ansatte til å henvise til Nifes eller Mattilsynets arbeid og personer.

Samarbeid tilknyttet markedsinformasjon

Sjømatrådet og GIEK Kredittforsikrings avdeling Fisk & Sjømat jobber innenfor en rekke av de samme markedene. Selv om arbeidsoppgavene til de to organisasjonene er ulike, er deres arbeid i stor grad rettet mot samme markeder. Sett i sammenheng med Sjømatrådets rolle tilknyttet behandling og formidling av informasjon kan det være store potensielle synergieffekter å hente fra et tett samarbeid mellom de to organisasjonene. Intervju med GIEK Kredittforsikring (GK) bekrefter at GK og Sjømatrådet samarbeider noe. Dette går hovedsakelig ut på at de deltar på noen av de samme møteplassene eller i tilfeller der man ønsker å bygge opp kompetanse på nye områder. De to organisasjonene vil nødvendigvis også sitte på noe informasjon som den andre vil ha bruk for, og det hender derfor at aktørene kan være usikre på hvilken organisasjon det er riktig å henvende seg til, men det er lite som tilsier at dette er et problem for de ansatte i organisasjonene. I følge GK fungerer samarbeidet godt, og det eneste som påpekes som mulig forbedringsfelt er et tettere samarbeid sett i forhold til håndtering av politiske signaler som følge av å være et statseid aksjeselskap.

FHF er finansiert på samme måte som Sjømatrådet, gjennom en avgift som betales av næringen. Intervju viser også til at det er en del gråsoner mellom FHF's arbeid og Sjømatrådets med tanke på informasjonsinnhenting og jobben som går på kartlegging av markedsforhold, markedsforskning, markedsadgang og generell kunnskapsproduksjon. For å håndtere disse gråsonene har man jevnlig kontakt med hverandre og har også egne arbeidsgrupper som møtes for å diskutere aktivitetene rundt disse gråsonene. I noen tilfeller har de også finansiert aktiviteter sammen. I følge FHF er samarbeidet med Sjømatrådet godt, og generelt er det klart definert hvilke områder organisasjonene skal ha ansvar for.

Sjømatrådets samarbeid med Utenriksdepartementet er formalisert i en kontrakt datert august 2013. Intensjonen med samarbeidet er å dra nytte av potensielle synergieffekter både når det gjelder praktiske forhold, informasjonsdeling og samarbeid i konkrete saker. Samarbeidet gjelder uavhengig av hvorvidt Sjømatrådets ansatte er samlokalisert med Utenriksstasjonene. I følge avtalen skal Sjømatrådet og utenriktjenesten holde hverandre oppdatert om alle forhold som angår hverandres arbeid. Sjømatrådets utsendinger eller lokalt ansatte skal også fungere som rådgivere til stasjonssjefen med henhold til

utenriksstasjonens profilering av sjømat, samt bistå i andre saker som er tilknyttet utsendingenes mandat og spesialkompetanse. Det er utenriksstasjonens fagtjenestemenn som normalt skal ivareta oppgaver av handelspolitisk eller annen politisk eller diplomatisk karakter. Avtalen sier også at partene skal ha et eget forum (Samarbeidsforum) for dialog, informasjonsutveksling og håndtering av spørsmål forbundet med samarbeidet, hvor ledelsen skal møtes regelmessig.

Samarbeidet mellom Innovasjon Norge og Sjømatrådet er ikke formalisert i en kontrakt, men organisasjonene samarbeider likevel i en rekke markeder med tanke på tjenester og aktiviteter, samt praktiske oppgaver som leie av lokaler og lignende. I følge Innovasjon Norge deler Innovasjon Norges utsendinger og Sjømatrådets fiskeriutsendinger kontor i nesten alle land der Sjømatrådet er tilstede. Samarbeidet her er derfor en viktig del av samarbeidsmulighetene. Generelt er tilbakemeldingene herfra at samarbeidet fungerer godt, selv om dette kan variere fra kontor til kontor. Innovasjon Norge opplyser også om at de har et nært samarbeid også med administrasjonen i Tromsø.

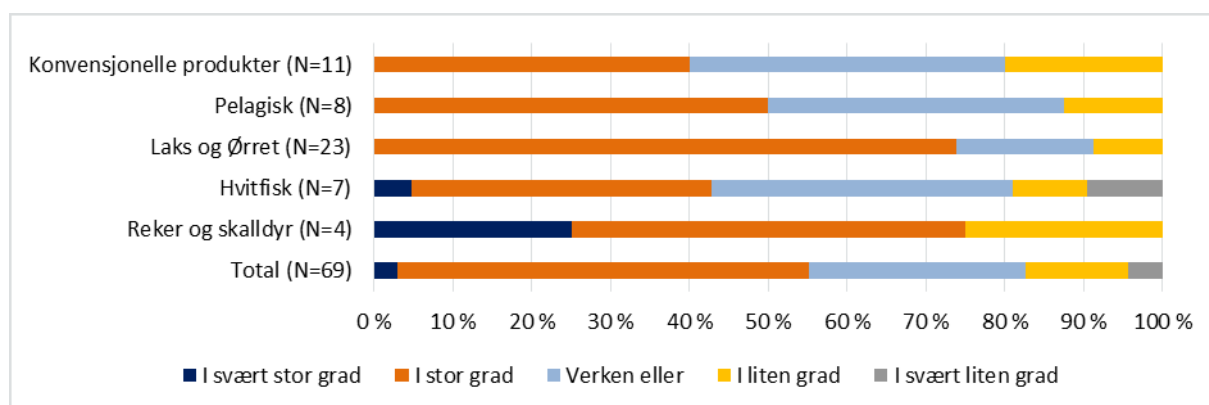
I forhold til rollefordeling er det Innovasjon Norges oppgave å tilby tjenester til enkeltbedrifter, gjerne tilknyttet nettverksmuligheter, partnersøk og lignende, mens Sjømatrådet tilbyr generisk kunnskap og profilering. Denne rolleforståelsen synes klar hos de fiskeriutsendingene som er intervjuet og hos Innovasjon Norge.

7.5. Har selskapet riktig kompetanse og ledes det på en god måte?

Sjømatrådet har hatt en tydelig strategi i evalueringsperioden. Det legges betydelig vekt på strategiarbeid og det utarbeides strategier for hver enkelt bransje som også er tilgjengelig via Sjømatrådets nettsider.

Svarene på spørreundersøkelsen tyder på lite misnøye med kvaliteten på markedsstrategiene i perioden. Av de som også har en representant i markedsgruppen mener 76 prosent at markedsstrategiene har holdt god kvalitet i perioden, mens andelen blant samtlige respondenter er 55 prosent. Intervjuene forteller imidlertid om en del støy i markedsgruppen for pelagisk hvor nettopp tilnærmingen til markedet har vært en av hovedgrunnene til misnøye.

Figur 7-9: For perioden 2005-2013: I hvilken grad mener du markedsplanene for produktgruppen din bedrift er en del av, har holdt god kvalitet - inneholdt riktig strategi? N=93, antall vet ikke=24

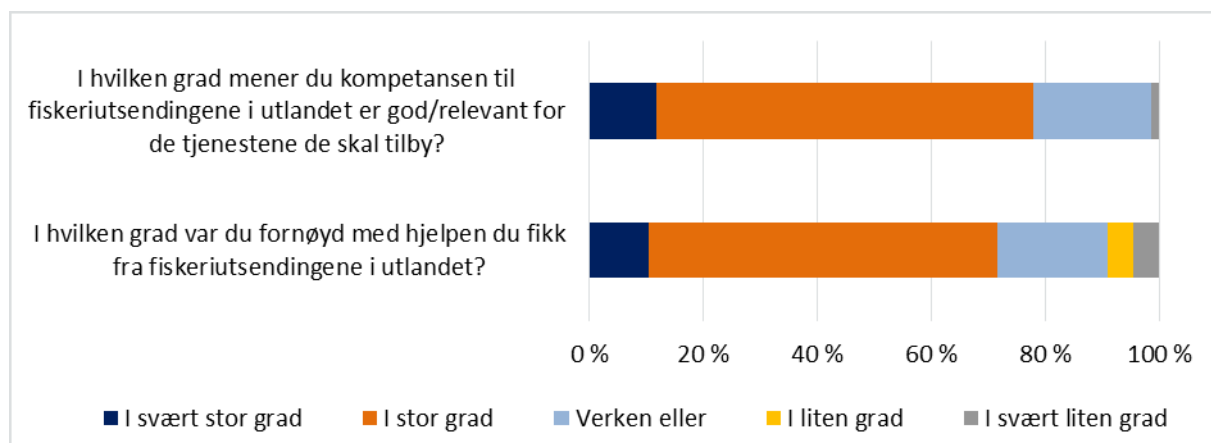


Samtlige av de vi har intervjuet nevner at de opplever de ansatte i Sjømatrådet som kompetente. Samtidig har vi fått noen tilbakemeldinger om at Sjømatrådet har distansert seg fra bedriftene ved at de har hovedvekt på markedsføringsfaglig/økonomisk kompetanse. En oversikt over de ansatte viser at en gjennomsnittsansatt i Sjømatrådet er 40 år, har utdanningsbakgrunn innenfor økonomi, har jobbet i Sjømatrådet i litt over syv år og har tidligere erfaring fra annen privat virksomhet. Oversikten over de ansatte i Sjømatrådet per dags dato viser

et høyt akademisk nivå. Vi observerer også at rundt 35 prosent av de per i dag 75 ansatte var nyutdannede da de ble ansatt i Sjømatrådet, og kun 13 prosent hadde en bakgrunn fra Sjømatnæringen da de ble ansatt. Vi finner grunn til å peke på at selskapet skal være et profesjonelt markedsføringsorgan hvor det er naturlig å ha fokus på å hente inn markedsføringsfaglig kompetanse. Samtidig er det viktig å sikre et minstenivå på næringskompetanse. Kompetanseprofilen til de nåværende ansatte i Sjømatrådet viser at de i stor grad klarer å tiltrekke seg riktig kompetanse.

I tilknytning til kompetansedeling innad i organisasjonen viser intervjuer med administrasjonen i Sjømatrådet og ansatte ved utekontorene til at man har egne innføringskurs for nyansatte for å gjør dem kjent med organisasjonen. Det refereres også til et godt samarbeid innad i organisasjonen, selv om man alltid kan bli bedre til å samarbeide på tvers av lokalisering. Intervju med tidligere styreleder og administrasjon i Sjømatrådet referer også til at det jevnlig foretas arbeidsmiljøundersøkelser. Resultatet fra siste gjennomførte undersøkelse viser at man er ligger litt over gjennomsnittet sammenlignet med andre organisasjoner som foretar samme typen arbeidsmiljøundersøkelse.

I spørreundersøkelsen og i intervjuer har vi spurt næringsaktørene om deres bruk og tilfredshet med arbeidet som gjøres av fiskeriutsendingene. De fleste vi har intervjuet sier de har vært i kontakt med en eller flere av fiskeriutsendingene og mener disse har relevant og god kompetanse.



Flere nevner at hvor god og hvor relevant denne kompetansen eller de tjenestene som tilbys er, også varierer noe fra person til person. I spørreundersøkelsen svarer 73 prosent at de har vært i kontakt med fiskeriutsendingene. Som figuren over viser mener over 70 prosent at de i stor eller svært stor grad er fornøyd med den hjelpen de får og kompetansen til de som er ansatt ved utekontorene.

7.6. Hvor godt fungerer styringssamarbeidet mellom departement, styret og adm. ledelse?

Arbeidsfordelingen mellom de tre partene ser ut til å være hensiktsmessig.



Alle tre partene melder om godt samarbeid. Samarbeidet mellom styret og administrativ ledelse skal ha variert opp igjennom årene, men de har nå en god dialog. Vi har heller ikke fått noen tilbakemeldinger eller sett tegn til at omfanget av regulering av operative forhold fra departementet og styret ser ut til å gå ut over administrasjonens autonomi.

Styret er sammensatt av interessenter, men tilbakemeldingene tilsier at partene ikke utnytter situasjonen til å forfordle sin interessegruppe. Tidligere og nåværende styreleder viser til at selv om man i utgangspunktet representerer ulike deler av næringen så er det en klar holdning blant styrets medlemmer at de sitter i styret som personer med kompetanse og ikke representanter fra ulike selskap/organisasjoner.

7.7. Oppsummering effektivitet

God vekst i den norske sjømatnæringen har ført til at Sjømatrådets budsjetter har vokst i evalueringsperioden. Kommentarer og tilbakemeldinger fra spørreundersøkelse, intervju og workshop indikerer at næringsaktørens skepsis til effektiviteten av sjømatrådets arbeid også har økt. Utviklingen i Sjømatrådets regnskap viser at store deler av økningen er brukt til markedsinvesteringer. Vår vurdering er at Sjømatrådets effektmålinger danner et god grunnlag for prioritering av aktiviteter. Et mulig unntak er midlene brukt på utekontorene hvor muligheten for å regionalisere arbeidet, samt å få mer ut av samarbeidet med institusjoner som Innovasjon Norge, kan ha en positiv påvirkning på effektiviteten.

Likevel viser resultatene fra spørreundersøkelsen, intervjuer og workshop at en relativt stor del av respondentene mener de i liten eller svært liten grad får et utbytte av Sjømatrådets arbeid som står i samsvar med kostnadene. Dette kan ha en sammenheng med at aktørene har ulik oppfatning om hva som er riktig prioritering av midler i forhold til markedsaktiviteter, markeder og arbeidsområder. Som vi så i kapitlet om relevans kan det virke som at relevansen av Sjømatrådets arbeid er mindre i dag enn tidligere og da spesielt for noen av bransjene. Dette kan forklare noe av tilbakemeldingene fra næringen nevnt over, og det kan derfor stilles spørsmål ved om Sjømatrådets budsjett er for høyt.

Markedsgruppene anses som en viktig del av samarbeidet mellom Sjømatrådet og næringen, men her er det også rom for forbedring for å sørge for effektiviteten av dette samarbeidet og for å redusere unødvendig støy. Samarbeid med andre offentlige instanser ser ut til å fungere godt. Intervjuer viser også til en forbedring av rolleforståelse evalueringsperioden.

Selskapet ser ut til å bli ledet på en god måte. Kompetanseprofilen til de ansatte samsvarer med Sjømatrådets arbeidsområdet, men det er samtidig viktig å ha en nær relasjon til næringen. Et tema som trekkes frem som manglende i noen intervjuer. Samarbeidet mellom styret, administrasjon og eierdepartement fungerer godt

8. Vurdering av varighet – konklusjoner og anbefalinger videre

Evalueringsarbeidet har vist at det mest sentrale spørsmålet er i hvilken grad Sjømatrådets oppdrag fremdeles er relevant. Mer konkret om det fremdeles er behov for generisk markedsføring av norsk sjømat, i hvilket omfang og med hvilken innretning. Det ser ut til å være generell enighet om at den generiske markedsføringen var både viktig og riktig da den ble etablert på 90-tallet, men at både næringen og markedene har endret seg betydelig i løpet av denne 20-års perioden. Markedene har blitt mer differensierte og spesialiserte, noe som har ført til økt produkt differensiering i store deler av næringen. Videre har bedriftene blitt færre, større og mer internasjonale. Utviklingen har redusert behovet for generisk markedsføring, og flere av de største aktørene foretrekker i dag å markedsføre egne produkter fremfor å finansiere felles markedsføring. Vår vurdering er at det bør gjøres en grundig vurdering av hvorvidt generisk markedsføring fortsatt er et optimalt virkemiddel, samt revurdere dagens finansieringsmodell.

8.1. Sjømatrådets største utfordring fremover er å sikre legitimitet i en næring med økende forskjeller mellom aktørene

De fleste vi har intervjuet av næringsaktører og bransjeorganisasjoner mener Sjømatrådet viser at de tenker langsiktig, men at endringer i næringen har økt behovet for dialog. Som vi så under kapittelet om relevans er det grunn til å tro at begrunnelsen og behovet for generisk markedsføring ikke er like sterkt i dag for samtlige bransjer, som det var tidligere. Økningen i både avgiftssatsene og eksportverdien i næringen i løpet av evalueringsperioden har gjort at beløpet bedriftene betaler inn til Sjømatrådet har økt kraftig. Spesielt større aktører, hvis markedsavgift er av betydelig karakter, stiller spørsmål ved om de ville utnyttet disse midlene bedre selv.

I tråd med dette opplyser Sjømatrådet at den største utfordringen deres er å sikre legitimitet i næringen. Som følge av konsolideringer har antall aktører i næringen og likheten mellom dem blitt redusert. Dette gjør det utfordrende å arbeide for en hel næring og samtidig sørge for at de ulike aktørene opplever at de får like mye igjen for midlene de betaler.

«Litt av problemet er at jo større selskapene blir, jo større blir konkurranseflaten. Det som tidligere har vært naturlig å håndtere i fellesskap, havner i større grad i konkurranseflaten mellom bedriftene» - Trond Davidsen, FHL

Sett i sammenheng med resultatene fra spørreundersøkelsen og tilbakemeldingene fra intervjuene og i workshop, ser det ut til at Sjømatrådet her har et forbedringspotensial.

«Jeg vil tro det er bransjekunnskap og næringsaktørenes opplevelse av involvering som er Sjømatrådets akilleshæl. [...] Jeg tror Sjømatrådet er mer tilpasningsdyktige i forhold til det som skjer i markedet enn det som skjer i næringen. Her har de et forbedringspotensial» - Arne E. Karlsen, Nergård AS

Utfordringene Sjømatrådet har i forhold til å sørge for legitimitet i næringen kan deles inn i to undergrupper:

- 1) Forskjeller mellom aktørene. Med dette mener vi forskjeller spesielt i forhold til størrelse, men også med tanke på geografisk fokus.
- 2) Forskjeller mellom bransjene.

Når det kommer til forskjellene mellom aktørene er det slik at store bedrifter med nær tilknytning til markeder Sjømatrådet jobber inn mot og som har ressurser til egen markedsføring, opplever at de betaler en dyr pris for

aktiviteter de mener de får mindre nytte av. Samtidig vil mindre aktører med mindre ressurser til markedsføring, kunnskap og kontaktpunkter i markedet fortsatt ha behov for arbeidet Sjømatrådet gjør på dette området. Å sørge for at Sjømatrådets arbeid skal virke optimalt for samtlige aktører i næringene er umulig, men av spørreundersøkelsen, intervjuene og workshop virker det som om det i dag er en stor andel av aktørene som mener nytten av Sjømatrådets arbeid ikke står i samsvar med kostnaden. Det kan være en rekke forklaringer på dette, men generelt indikerer det at næringens oppfatning av hva som er riktig bruk av disse midlene ikke samsvarer med Sjømatrådets oppfatning om hva som er riktig bruk av midlene. Det fremstår derfor som om Sjømatrådet har et forbedringspotensial i forbindelse med å tilpasse seg aktørenes behov.

8.1.1. Sjømatrådets nåværende innsats for å sørge for legitimitet i næringen

Sjømatrådet planlegger å knytte til seg noen store aktører som signalkunder og på denne måten møte de store bedriftenes behov i større grad. De uttrykker vilje til å ha en god dialog med de største bedriftene slik at de får anledning til å komme med innspill om hvordan Sjømatrådet kan tilpasse virksomheten sin på en slik måte at store aktører får utbytte av de midlene de legger inn. Samtidig er det viktig at Sjømatrådet fortsatt er bevisste på at de ikke skal opptre konkurransevridende.

I tillegg til forskjeller mellom enkeltaktører vil de ulike bransjene ha forskjellig behov i sammenheng med hvilken tilnærming man har i markedet og for de ulike delene av Sjømatrådets virksomhet. Gitt dagens finansieringsmodell vil bransjene ha en ulik mengde midler tilgjengelig til å gjennomføre ønskede aktiviteter. I tidligere kapittel så vi at det er store forskjeller i hvor fornøyd næringsaktørene er med Sjømatrådets arbeid. Det kan være at en revurdering tilknyttet tilnærmingen til arbeidet i de ulike bransjene kan forbedre dette.

I dag gjøres det allerede en rekke tiltak for å sikre at forskjellene mellom bransjene blir tatt hensyn til. Dette inkluderer rådgivende markedsgrupper for de ulike bransjene hvor aktørene har mulighet til å formidle sitt behov og utarbeidelse av 3-årige markedsstrategier for hver bransje. I forhold til forskjeller i bransjenes budsjetter brukes også en del av Sjømatrådets inntekter til fellesaktiviteter som generisk markedsføring på overordnet nivå (promotering av «Norsk Sjømat»), omdømmebygging og beredskap og markedsinformasjonen. Nytt av 2014 er det også satt av egne midler til «nye markeder». Dette er aktiviteter som vil være nyttig for samtlige bransjer.

8.1.2. Forslag til ytterligere tiltak for å sørge for legitimitet

Større andel av pengene kan bli brukt på fellesaktiviteter som kommer hele næringen til gode

Av spørreundersøkelsen og intervjuene ser vi at det er stor oppslutning om Sjømatrådets virksomhet innenfor beredskap og omdømmebygging og markedsinformasjon. Vår vurdering er at det kan være hensiktsmessig å bruke en relativt større andel av ressursene på disse områdene, og trolig nedskalere innsatsen innenfor generisk markedsføring. Som nevnt i effektivitetskapittelet kan en nedskalering av innsatsen innenfor markedsføringen ha en negativ effekt på kvaliteten av arbeidet som gjøres innenfor markedsinformasjon, beredskap og omdømmebygging. Dette fordi Sjømatrådets virksomhetsområder ikke er klart avgrenset fra hverandre og innsatsen som legges i markedsføringsarbeidet dermed er med på å løfte effekten og kvaliteten av det arbeidet som gjøres innen markedsinformasjon, omdømmebygging og beredskap. I vurderingen av hvorvidt man skal nedskalere nivået på en felles markedsføringsinnsats gjennom Sjømatrådet må man også ta hensyn til eventuelle «kostnader» en slik nedskalering vil ha for øvrige deler av virksomheten.

I tillegg kan det være en mulighet å se etter aktiviteter innen den generiske markedsføring som kommer større deler av næringen til gode. Dette kan eksempelvis være bruk av flere ressurser i relativt nye markeder, slik budsjettet for 2014 også legger opp til.

Utfordringene her er at større bedrifter kan anse en større satsing på overordnede generisk markedsføring av norsk sjømat som mindre nyttig ettersom de selv har mulighet til å komme seg inn i nye markeder. Det er også usikkert om det er en slik satsing de mindre næringsaktørene ønsker. Enkelte bransjer kan for eksempel stille seg kritisk til å bruke en større andel av sitt allerede begrensede budsjett på fellesaktiviteter som kommer alle bransjer til gode. Tilbakemeldingene fra spørreundersøkelse, intervjuer og workshop viser også at aktørene anser det som mest rettferdig at midlene som betales inn av en bransje i størst mulig grad også blir brukt på den bransjen. I forhold til beredskap, omdømmebygging og markedsinformasjon er det heller ikke gitt at alle aktører ønsker mer av dette, selv om flere peker på at dette er et viktig arbeid. Økt globalisering og økt internasjonalisering av næringen vil likevel peke i retning av økt betydning av Sjømatrådets oppdrag innenfor beredskap og markedsinformasjon.

Større grad av differensiert arbeid rettet mot de ulike bransjene/aktørene

Utviklingen i de ulike bransjene, samt tilbakemeldinger fra næringsaktørene i spørreundersøkelsen, intervjuene og workshop gjør at vi stiller spørsmål om det er behov for større mulighet til å diskutere bruk av ulike markedsføringstiltak. Dette kan blant annet bety;

- Et større behov for økt samarbeid mellom næringsaktører og Sjømatrådet for å promotere såkalte premiumprodukter, heller enn å fokusere på opprinnelse.
- Større differensiering i de ulike bransjene med hensyn til fokus på antall markeder, og avveining mellom få, men store, eller mange og små markedsaktiviteter.
- Større differensiering med hensyn til hva slags kundegrupper markedsarbeidet rettes mot: konsumenter, foredlingsindustri, HoReCa, importører, detaljhandel etc.

Dette er avklaringer som til en viss grad diskuteres i markedsgruppene. Det utarbeides også egne bransjestrategier hvor viktigste kundegruppe og markeder identifiseres. Bransjestrategiene inkluderer egne strategier for de ulike markedene. Større involvering av næringsaktørene i strategiarbeidet kan føre til økte administrasjonskostnader og markedsgruppene har allerede mulighet til å prioritere. I tillegg finner vi ingen grunn til å tro at Sjømatrådet ikke besitter kompetanse som er nødvendig for å foreta riktige vurderinger. Når det er sagt viser eksempler fra pelagisk sektor at det kan være rom for forbedring når det kommer til tilpasning av markedsstrategier for de ulike bransjene ut fra bransjens eget ønske.

Regelmessig bruk av effektmålinger og formidling av disse.

En økning i næringsaktørenes innsikt i Sjømatrådets arbeid er ifølge intervjuene etterlyst. Jevnlige tester som gjør det lettere å se hva som fungerer i ulike markeder og for ulike bransjer, kan bedre beslutningsgrunnlaget til Sjømatrådet. I tillegg kan bedre formidling til næringen være med på å redusere unødvendig støy, og skape større tillit mellom næringen og Sjømatrådet. Det kan også bidra til å redusere «avstanden» mellom det akademiske miljøet i Sjømatrådet og næringsaktørene dersom næringsaktørene får en større forståelse for Sjømatrådets arbeid. I dette tilfellet har næringsaktørene selv et ansvar for å holde seg oppdatert og oppsøke denne informasjonen. En utfordring ved større bruk av effektmålinger og formidlingen av disse er at det vil oppta mer av Sjømatrådets ressurser. Et sterk ønske fra næringen, samt merverdien det gir i form av Sjømatrådets eget beslutningsgrunnlag, indikerer likevel at det kan være en effektiv bruk av ressursene å øke innsatsen på dette området.

8.1.3. Kan en annen organisering bidra til bedre og mer effektiv måloppnåelse?

Store deler av Sjømatrådets kostnader er tilknyttet markedsinvesteringene og er med dette svært fleksible for endringer i inntekter og behov. Igjen kan en mer regelmessig bruk av effektmålinger på ulike aktiviteter forbedre beslutningsgrunnlaget tilknyttet hvilke aktiviteter som skal prioriteres.

Vurdering av muligheter for å sentralisere mer av arbeidet

I kapittelet om effektivitet så vi at med unntak av markedsinvesteringen er utekontorene største utgiftspost i Sjømatrådets regnskaper. Samtidig så vi at både de operasjonelle lønnskostnadene og lønnskostnadene ved utekontorene har økt i takt med inntektene. Dette gjør at vi stiller spørsmål ved om det er mulig å utnytte potensielle skalafordeler bedre. Med dette mener vi om det er rom for en bedre kunnskapsdeling mellom de ansatte i Sjømatrådet og hvorvidt det er mulig å sentralisere deler av arbeidet. For eksempel er det naturlig å tenke at en del av Sjømatrådets markedsføringsmateriale kan ha mye til felles på tvers av markeder og bransjer. Intervjuer med fiskeriutsendinger i Sjømatrådet viser at dette er noe de prøver å bli flinkere til å utnytte.

Ettersom utekontorene representerer en vesentlig kostnad vil det også være naturlig å se på muligheten for å regionalisere utekontorene og dermed redusere antall utekontor. Det gjøres allerede en vurdering av styret i forhold til opprettelse/nedleggelse av utekontor hvert tredje år, og flere av fiskeriutsendingene har også ansvar for mer enn ett marked. Her må det også vurderes hvorvidt en sentralisering av arbeidet vil ha stor påvirkninger på Sjømatrådets øvrige oppgaver. Og videre om et tettere samarbeid med andre offentlige instanser som Innovasjon Norge, gjør det mulig å regionalisere Sjømatrådets egne utekontorer uten at det får negative konsekvenser for kvaliteten på Sjømatrådets arbeid.

Er den demokratiske markedsgruppestrukturen nødvendig?

Bruk av markedsgrupper hvis mandat er å være rådgivende ovenfor strategier som utvikles i bransjene kan fremstå som en komplisert organisering av arbeidet. Det kan føre til at saker tar lenger tid og at styret mister noe av styringsmuligheten.

Figur 8-1: Organisasjonsstruktur Sjømatrådet



Vårt inntrykk var at dette virket ressurskrevende både for næringen og administrasjonen i Sjømatrådet. Tilbakemeldinger fra administrasjonen i Sjømatrådet var derimot at disse markedsgruppene ikke representerte store kostnader, og at den oppfattede nytten av å ha disse klart oversteg kostnadene. Dette ble bekreftet av næringsaktørene som samtidig poengterte at markedsgruppene er en svært viktig kontaktflate. Vi ser også at markedsgruppene kan være en viktig arena for informasjons- og kunnskapsdeling både mellom næringsaktørene og mellom næringsaktørene og Sjømatrådet. Ikke minst er disse markedsgruppene viktig for å sikre legitimitet i næringen, og med dette et viktig tiltak for å begrense avstanden mellom Sjømatrådet og næringen. Vår vurdering er derfor at den demokratiske markedsgruppestrukturen er viktig under forutsetningen at de potensielle gevinstene ved ha slike markedsgrupper utnyttes. Med dette menes at næringen opplever at de faktisk har mulighet til å påvirke.

8.2. Hvordan kan departementet bidra til bedre og mer effektiv måloppnåelse?

Evalueringen viser at det kan være behov for en grundig vurdering av Sjømatrådets mandat, spesielt i tilknytning til det generiske markedsføringsarbeidet. Usikkerhet rundt behovet for generisk markedsføring i enkelte bransjer sammen med høy vekst i eksportverdien på sjømat gjør at det er også rimelig å stille spørsmål om finansieringsmodellen til Sjømatrådet bør revurderes.

Vi anbefaler en grundig utredning/vurdering om næringens behov for generisk fellesmarkedsføring

I diskusjonen om relevansen av Sjømatrådets oppdrag så vi at argumentene for generisk markedsføring har blitt svakere i evalueringsperioden. I vurderingen av Sjømatrådets effekt og effektivitet ser vi også at diskusjonen i stor grad retter seg inn mot relevansen av Sjømatrådets oppdrag, og da spesielt den generiske markedsføringen. Videre ser det ut til at det er stor enighet om at en felles satsing på markedsføring innen sjømat var et riktig og viktig virkemiddel for å øke verdiskapingen i næringen da Sjømatrådet ble etablert på begynnelsen av 90-tallet. Utviklingen i næringen vitner derimot om at den opplevde verdien av og behovet for generisk markedsføring i dag varierer betydelig mellom de ulike bransjene – og mellom aktører av ulik størrelse.

Generelt vil det være slik at økende grad av produktdifferensiering i bransjen vil redusere *verdien* av den generiske markedsføringen, mens høyere markedskonsentrasjon vil redusere *behovet* for fellesmarkedsføring. Økende grad av produktdifferensiering indikerer at særegne egenskaper ved produktet har en verdi som gjør det lønnsomt å forsøke å skille produktet fra andre lignende produkter. Tilstedeværelsen av slike egenskaper gjør det mulig å markedsføre produktet uten at denne markedsføringen kommer konkurrentene til gode. Dette skaper insentiver til å markedsføre produkter på egenhånd, og dermed blir verdien av den generiske markedsføringen mindre. I tillegg kan generisk markedsføring som fokuserer på ikke-differensierbare egenskaper gjøre at produktene oppfattes som mer like, og med dette redusere noe av effekten av differensieringen.

Høy markedskonsentrasjon reduserer gratispassasjer-problematikken og behovet for fellesmarkedsføring. Dette fordi bedrifter med høy markedsandel vil få en større andel av gevinsten fra egen markedsføring. Dette skaper større insentiver til å foreta markedsføringsarbeidet på egenhånd. Samtidig vil store bedrifter kunne fordele kostnadene tilknyttet markedsføringen på større volumer, og med dette ha muligheten til å utnytte skalafordeler. Behovet for felles markedsføring vil dermed bli mindre.

Kjennetegn i næringen som taler for og imot potensiell nytte av generisk markedsføring er oppsummert i figuren under.



I forhold til argumentene for bruk av generisk markedsføring ser vi at det er en tendens til at flere av bransjene er i ferd med å bevege seg over på høyre side av figuren.

Pelagisk er kjennetegnet ved høy markeds konsentrasjon og moderat produkt differensiering. Dermed har markedslederen Pelagia liten nytte av markedsføringen, men den er av stor betydning for de små aktørene i bransjen. Laks og ørret er kjennetegnet ved relativt høy markeds konsentrasjon og produkt differensiering. Flere av de store aktørene har i tillegg stor produksjon utenfor Norge noe som reduserer markedsverdien av Norge som opprinnelsesland. I den andre enden finner vi konvensjonelle produkter hvor konsentrasjonen er lav og produktene er lite differensierte. For denne bransjen fremstår generisk markedsføring av Norge som opprinnelsesland fremdeles som relevant.

Gitt store endringer i næringsstrukturen og økende grad av produkt differensiering ser vi derfor behov for en grundig utredning av *hvorvidt generisk markedsføring fortsatt er et egnet virkemiddel* for å bidra til økt verdiskaping i alle bransjer. Tilbakemelding fra intervjuene og workshop støtter dette, og vi tror det vil være viktig for å sikre legitimitet i næringen. Som del av en slik utredning bør etter vår vurdering følgende elementer inkluderes:

- Hvordan varierer verdien av generisk markedsføring av Norge som opprinnelsesland mellom ulike bransjer og markeder?
- Hva slags finansieringsmodeller er best egnet? Hva vil bli effekten av å gjøre omsetningsavgiften frivillig, og hvordan kan en eventuell frivillig ordning gjøres attraktiv for aktørene i næringen?

- Gitt at dagens omsetningsavgift beholdes, i hvor stor grad og på hvilken måte bør avgiften differensieres mellom bransjer og eventuelt andre egenskaper ved næringsaktørene?
- Sjømatrådets rolle tilknyttet omdømmebygging, krisekommunikasjon og markedsinformasjon sammenlignet med bransjeorganisasjoner og andre offentlige instanser som Innovasjon Norge.

Åpning for at flere organisasjoner kan komme med forslag til styremedlemmer kan redusere støy

Det er viktig med et profesjonelt styre for et selskap som tar hånd om betydelige ressurser på vegne av næringen og samfunnet. Dette krever en riktig kompetansesammensetning. Regelverket slik det er i dag åpner kun for at noen få har rett til å foreslå medlemmer til styret. Dette fremstår som en unødvendig kilde til støy. Vi foreslår at det utarbeides kriterier for den samlede kompetansen som styret bør besitte, og at det åpnes for at flere bransjeorganisasjoner får mulighet til å nominere kandidater. Departementet vil fortsatt ha jobben med å sette sammen styret. Det viktigste er likevel at styret består av representanter med relevant kompetanse, og ikke at det er et representativt utvalg av næringen. En mulighet kan derfor være å foreslå medlemmer som ikke nødvendigvis har erfaring fra sjømatnæringen, men har god erfaring fra annet styrearbeid.

Vedlegg 1: Kopi av spørreundersøkelsen

Det er en lang rekke aktører som er interessante kilder i denne evalueringen. For å sikre en god bredde i informasjonstilfanget har vi gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot næringslivsaktører. Undersøkelsen er gjennomført som en web-basert spørreundersøkelse.

Evaluering av Norges sjømatråd

1) I hvilken av følgende regioner i Norge har din bedrift hovedkontor?

- Nord-Norge
- Midt-Norge
- Vestlandet
- Sørlandet
- Østlandet

2) Hvor stor var omsetningen til din bedrift i 2013 (ett valg)

- Inntil 50 MNOK
- 51-500 MNOK
- Mer enn 500 MNOK

3) Omtrent hvor stor var eksportomsetningen til din bedrift i 2013? (angi beløp i millioner NOK)

4) Kryss av for den omsetningsmessige viktigste gruppen for din bedrift

- Laks og Ørret
- Hvitfisk
- Pelagisk

- Reker og skalldyr
- Konvensjonelle produkter
- Annet

5) Hvor stor andel av din bedrifts eksport betaler dere 0,2 prosent eksportavgift på?

- Ingen, vi betaler 0,75 prosent avgift på all eksport
- Under 20 prosent
- Mellom 20 og 50 prosent
- Over 50 prosent
- Vi eksporterer ikke og betaler derfor ingen eksportavgift
- Vet ikke

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis Hvor stor andel av din bedrifts eksport betaler dere 0,2 prosent eksportavgift på? *er lik* Mellom 20 og 50 prosent
 - eller
 - Hvis Hvor stor andel av din bedrifts eksport betaler dere 0,2 prosent eksportavgift på? *er lik* Over 50 prosent
 - eller
 - Hvis Hvor stor andel av din bedrifts eksport betaler dere 0,2 prosent eksportavgift på? *er lik* Under 20 prosent
 - eller
 - Hvis Hvor stor andel av din bedrifts eksport betaler dere 0,2 prosent eksportavgift på? *er lik* Ingen, vi betaler 0,75 prosent avgift på all eksport
 - eller
 - Hvis Hvor stor andel av din bedrifts eksport betaler dere 0,2 prosent eksportavgift på? *er lik* <#na#>Vet ikke)

6) Hvilke markeder eksporterer dere til?

- Russland
- Frankrike
- Polen

- Storbritannia
- Sverige
- Japan
- Kina
- Tyskland
- Brasil
- Italia
- Portugal
- Spania
- Andre:

7) Hvilket marked er hovedmarkedet til din bedrift målt i omsetning?

- Norge
- Russland
- Frankrike
- Polen
- Storbritannia
- Sverige
- Japan

- Kina
- Tyskland
- Brasil
- Italia
- Portugal
- Spania
- Andre:

Arrangementer:

8) Har din bedrift deltatt på noen av det følgende arrangert av Norges sjømatråd?

- Seminarer/konferanser i Norge
- Seminarer/konferanser i utlandet
- Statsbesøk, ministerbesøk eller andre offisielle besøk
- Nei, vi har ikke deltatt på noen slike arrangementer.
- Vet ikke

9) I hvilken grad mener du deltagelsen på disse arrangementene er nyttig for din bedrift??

- I svært stor grad
- I stor grad
- Verken eller
- I liten grad

I svært liten grad

Vet ikke

10) Har du kommentarer til hvordan man kan forbedre disse arrangementene/eventuelt kommentarer til hva som er spesielt nyttig ved disse?

Markedsinformasjon og markedsadgang

11) Benytter din bedrift seg av markedsinformasjon fra Sjømatrådet? (For eksempel statistikk, informasjon om toll og lisens spørsmål, benchmarkanalyser av egen eksport eller egne skreddersydde analyser.)

Ja

Nei

Vet ikke

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis Benytter din bedrift seg av markedsinformasjon fra Sjømatrådet? (For eksempel statistikk, informasjon om toll og lisens spørsmål, benchmarkanalyser av egen eksport eller egne skreddersydde analyser.) *er lik* Nei)

12) Hvorfor benytter du deg ikke av markedsinformasjonen fra Sjømatrådet?

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis Benytter din bedrift seg av markedsinformasjon fra Sjømatrådet? (For eksempel statistikk, informasjon om toll og lisens spørsmål, benchmarkanalyser av egen eksport eller egne skreddersydde analyser.) *er lik* Ja)

13) Hvor fornøyd er du med kvaliteten på den markedsinformasjonen du får fra Sjømatrådet?

Svært fornøyd

Fornøyd

Verken eller

Lite fornøyd

Svært lite fornøyd

Vet ikke

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis Benytter din bedrift seg av markedsinformasjon fra Sjømatrådet? (For eksempel statistikk, informasjon om toll og lisens spørsmål, benchmarkanalyser av egen eksport eller egne skreddersydde analyser.) *er lik Ja*)

14) I hvilken grad anser du markedsinformasjonen du får fra Sjømatrådet relevant for din bedrift?

I svært stor grad

I stor grad

Verken eller

I liten grad

I svært liten grad

Vet ikke

15) Har du andre kommentarer eller forslag til forbedringer tilknyttet markedsinformasjonen Norges sjømatråd tilbyr?

Omdømme og beredskap

16) I hvilken grad mener du Norges sjømatråd fyller sin rolle i å forsvare sjømatens omdømme på en god måte?

I svært stor grad

I stor grad

Verken eller

I liten grad

I svært liten grad

Vet ikke

17) Har du andre kommentarer eller forslag til forbedringer tilknyttet Norges sjømatråds

arbeid innen kommunikasjon og beredskap?

Markedsføring:

18) Har din bedrift deltatt aktivt i Sjømatrådets markedsaktiviteter (kampanjer)?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

19) I hvilken grad mener du Norges sjømatråd er med på å fremme verdien av norsk sjømat?

- I svært stor grad
- I stor grad
- Verken eller
- I liten grad
- I svært liten grad
- Vet ikke

20) I hvilken grad mener du Norges sjømatråd er med på å utvikle markeder?

- I svært stor grad
- I stor grad
- Verken eller
- I liten grad
- I svært liten grad

Vet ikke

21) I hvilken grad mener du Norges sjømatråd er med på å fremme og sikre omdømmet til norsk sjømat?

I svært stor grad

I stor grad

Verken eller

I liten grad

I svært liten grad

Vet ikke

22) I hvilken grad mener du din bedrift får et utbytte av den jobben Norges sjømatråd gjør som står i samsvar med den avgiften bedriften betaler?

I svært stor grad

I stor grad

Verken eller

I liten grad

I svært liten grad

Vet ikke

23) I hvilken grad mener du Norges sjømatråd satser på riktige geografiske markeder innen den bransjen din bedrift er en del av?

I svært stor grad

I stor grad

- Verken eller
- I liten grad
- I svært liten grad
- Vet ikke

24) I hvilken grad mener du Norges sjømatråd lykkes i å markedsføre den bransjen din bedrift er en del av?

- I svært stor grad
- I stor grad
- Verken eller
- I liten grad
- I svært liten grad
- Vet ikke

25) Har du forslag til forbedringer i selve markedsføringsarbeidet?

Effekten for din bedrift

26) Hva tror du ville vært effekten på dagens salg, eksport, omdømme og markedsadgang for din bedrift dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert?

	Det		Vet	
	Lavere	samme	Høyere	ikke
Dagens eksport ville vært...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salg i Norge ville vært...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjennskapen til vårt produkt i utlandet ville vært..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kjennskap til vårt produkt i Norge ville vært...

Vår bruk av markedsinformasjon tilsvarende den vi får fra Sjømatrådet ville vært...

Effekten for norsk sjømat

27) Hva tror du ville vært effekten på dagen salg, eksport, omdømme og markedsadgang for norsk sjømat sett under ett, dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert?

	Det Lavere	Det samme	Det Høyere	Vet ikke
Dagens eksport ville vært...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salg i Norge ville vært...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjennskapen til norsk sjømat i utlandet ville vært..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjennskapen til norsk sjømat i Norge ville vært....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad er du enig i følgende påstand:

28) "Norges sjømatråds arbeid har bidratt til å øke internasjonaliseringen av min bedrift"

- 1 (Helt uenig)
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 (Helt Enig)

29) Markedsfører din bedrift også sine egne merkevarer på egenhånd?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**30) Hvor mye bruker din bedrift på markedsføring i tillegg til avgiften til Sjømatrådet?
(Oppgi svaret som en prosentandel av din bedrifts eksportinntekter)**

31) Dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert, hvordan tror du dette ville påvirket din bedrifts kostnader tilknyttet markedsføring (sett bort fra eksportavgiften)?

- Det hadde sannsynligvis økt - relativt mer enn tilsvarende beløp vi betaler inn til Norges sjømatråd
- Det hadde sannsynligvis økt - relativt mindre enn tilsvarende beløp vi betaler inn til Norges sjømatråd
- Det hadde sannsynligvis ikke endret vårt nåværende markedsføringsbudsjett.
- Annet:
- Vet ikke

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis Dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert, hvordan tror du dette ville påvirket din bedrifts kostnader tilknyttet markedsføring (sett bort fra eksportavgiften)? *er lik* Det hadde sannsynligvis økt - relativt mindre enn tilsvarende beløp vi betaler inn til Norges sjømatråd
- Eller
- Hvis Dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert, hvordan tror du dette ville påvirket din bedrifts kostnader tilknyttet markedsføring (sett bort fra eksportavgiften)? *er lik* Det hadde sannsynligvis økt - relativt mer enn tilsvarende beløp vi betaler inn til Norges sjømatråd)

32) Hvor mye mer vil du anta at din bedrift ville ha brukt på markedsføring årlig dersom Norges sjømatråd ikke hadde eksistert? (Oppgi svaret som en prosentandel av din bedrifts eksportinntekter)

33) Mener du dagens ordning med en harmonisert sats for alle produktgrupper er en riktig og rettferdig beregning av eksportavgiften?

- Ja
- Nei
- Har ingen formening om dette

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis Mener du dagens ordning med en harmonisert sats for alle produktgrupper er en riktig og rettferdig beregning av eksportavgiften? *er lik* Nei)

34) Har du forslag til en alternativ beregningsmetode? (Begrunn svaret)

35) Mener du dagens ordning med fordeling av Sjømatrådets markedsmidler (til kampanjer o.l.) basert på de ulike bransjenes innbetalinger er rettferdig?

- Ja
- Nei
- Har ingen formening om dette

36) Hvis du kunne velge, hvilke av de følgende alternativene mener du ville vært en mer rettferdig fordelingsnøkkel (forutsatt at man bruker samme prinsipp som før om at størrelsen på bidrag fra gruppene avgjør hvor stor andel av ressursene som allokeres dit.)

- Bransjevis fordeling (dagens løsning)
- Geografiske grupper basert på lokalisering i Norge
- Geografiske grupper basert på største eksportmarked
- Grupper basert på størrelsen til bedriften
- Andre:

37) For perioden 2005- 2013: I hvilken grad mener du markedsplanene (strategien) som utarbeides for produktgruppen din bedrift er en del av, har holdt god kvalitet – Inneholdt riktig strategi?

- I svært stor grad

- I stor grad
- Verken eller
- I liten grad
- I svært liten grad
- Vet ikke

38) Har din bedrift (eller har din bedrift hatt) en representant i en av markedsgruppene?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

39) I hvilken grad mener du din bedrifts interesser blir tatt hensyn til i markedsgruppene?

- I svært stor grad
- I stor grad
- Verken eller
- I liten grad
- I svært liten grad
- Vet ikke

40) Har du andre kommentarer eller forslag til forbedringer tilknyttet arbeidet som gjøres i markedsgruppen din bedrift er en del av?

41) Har din bedrift vært i kontakt med en av Sjømatrådets fiskeriutsendinger i utlandet?

- Ja

- Nei
- Vet ikke

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis Har din bedrift vært i kontakt med en av Sjømatrådets fiskeriutsendinger i utlandet? *er lik Ja*)

42) I hvilken grad var du fornøyd med hjelpen du fikk fra fiskeriutsendingene i utlandet?

- I svært stor grad
- I stor grad
- Verken eller
- I liten grad
- I svært liten grad
- Vet ikke

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis Har din bedrift vært i kontakt med en av Sjømatrådets fiskeriutsendinger i utlandet? *er lik Ja*)

43) I hvilken grad mener du kompetansen til fiskeriutsendingene i utlandet er god/relevant for de tjenestene de skal tilby?

- I svært stor grad
- I stor grad
- Verken eller
- I liten grad
- I svært liten grad

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis Har din bedrift vært i kontakt med en av Sjømatrådets fiskeriutsendinger i utlandet? *er lik Nei*)

44) Hvorfor har du ikke vært i kontakt med en av Sjømatrådets fiskeriutsendinger?

- Har ikke hatt behov for de tjenestene utsendingene tilbyr
- Anser ikke fiskeriutsendingene som godt nok kvalifisert
- Anser tjenester som tilbys av andre som mer relevant (eks. Innovasjon Norge)
- Anser kompetansen som tilbys ved andre som bedre (eks. Innovasjon Norge)
- Har ikke vært bevisst nok på tilbudet
- Vet ikke

45) Hvilke oppgaver mener du Norges sjømatråd bør dekke som ikke dekkes i dag?

46) Er det oppgaver Norges sjømatråd jobber med i dag som du mener ikke bør prioriteres?

Vedlegg 2: Sentrale spørsmål i intervjuguider

Næringsaktører/Bransjeorganisasjoner:

- **Forholdet mellom Sjømatrådet og intervjuobjektets bedrift/organisasjon**
 - Nåværende eller tidligere deltagelse i styret eller markedsgruppe?
 - Samarbeid i og nytten av markedsgruppene.
 - Er bransjen(-ene) intervjuobjektets bedrift er en del av, godt noe representert i Sjømatrådets arbeid? Blir forslag fra markedsgruppene fulgt opp?
 - Er dagens organisering med tanke på markedsgruppene optimalt?
 - Annen jevnlig kontakt med Sjømatrådet?
- **Sjømatrådets oppgaver:**
 - Er fellesmarkedsføring et viktig og riktig virkemiddel for å fremme verdien av norsk sjømat? Har det vært det? Vil det være det i tiden fremover?
 - Hvilke del av Sjømatrådets arbeid har størst verdi?
 - Kommentarer i forhold til de ulike arbeidsområder; markedsinformasjon, kommunikasjon og beredskap eller markedsføring? Hva fungerer godt? Eventuelle mangler?
 - Er det noen av aktivitetene du anser som lite hensiktsmessige?
 - Kontakt, oppfattelse og erfaring med fiskeriutsendinger.
- **Effekt:**
 - Bruker dere Norge-merket? Mener dere det har noen effekt?
 - Er din oppfatning av Sjømatrådets markedsføringsarbeid har bidratt til å øke verdiskapingen for sjømatnæringen?
 - Dersom Sjømatrådet ble en frivillig medlemsorganisasjon, anser du verdien av det arbeidet Sjømatrådet gjør såpass verdifull at du mener din bedrift ville vært medlem (gitt dagens satser)?
- **Effektivitet:**
 - Bruker Sjømatrådet sine ressurser på en hensiktsmessig måte?
 - Er organiseringen av Sjømatrådet optimal? Ville man organisert Sjømatrådet på samme måte dersom det skulle opprettes i dag?
 - Har sjømatrådet tilstrekkelig kompetanse om den næringen de jobber med generelt og din sektor spesielt?
 - Er Sjømatrådet tilpasningsdyktige til endringer i markedet?

Potensielle samarbeidspartnere

- Hva innebærer samarbeidet? hvordan fungerer det?
- Er rollefordelingen tydelig for dem og for bedriftene?
- Områder hvor man ser rom for forbedring?
- Hva er deres inntrykk av den kompetansen som Sjømatrådet besitter om næringen og/eller deres virksomhetsområdet spesielt?

Administrativ ledelse i Sjømatrådet

- Hva er de største utfordringene ved deres arbeid med tanke på endringen i næringen? Hvordan håndteres dette?
- På hvilken måte oppdateres næringen på de aktiviteter som gjøres og effekten av disse?
- Hvordan fungerer styringssignalene fra og samarbeidet med Nærings- og fiskeridepartementet?
- Hvordan har rammebetingelsene fungert i perioden, virker de begrensende?
- Om forholdet samarbeidet mellom administrativ ledelse og styret.
- Gjøres det arbeidsmiljøundersøkelser jevnlig, hva viser disse?
- Hva ligger til grunn for valg av lokalisering av utekontor?
- Samarbeid mellom hjemme- og utekontor, og kunnskapsdeling innad i organisasjonene.

Fiskeriutsendinger:

- Beskrivelse av jobben; hvor lenge har du jobbet her, hvordan består arbeidet av.
- Samarbeid og koordinering med hovedkontoret i Tromsø.
- Hvem andre offentlige instanser samarbeider du med? Hvordan fungerer dette samarbeidet?
- Mulige forbedringer

Styreleder:

- Om rollefordeling og samarbeid mellom; styret og administrativ ledelse, styret og markedsgruppene, representantene i styret, styret og eierdepartement.
- Om legitimitet, representativitet i styret/markedsgruppene.
- Om administrativ ledelse: Ledes selskapet på en god måte? Arbeidsmiljø?
- Utekontor – begrunnelse for opprettelse/nedleggelse
- Hva er de største utfordringene ved deres arbeid med tanke på endringen i næringen?

Nærings- og fiskeridepartementet:

- Om forholdet mellom sjømatrådet og departementet
 - Dialogen mellom styret, administrasjonen og departementet
 - Holder Sjømatrådet seg innenfor de bestemmelsene som er gitt i rammebetingelsene? Næringspolitisk eller konkurransevidende.
 - Er rollefordelingen klar? Er Nærings- og fiskeridepartementet en aktiv eier?
- Finansiering og harmonisering av avgift, er dagens ordning optimal?

Vedlegg 3: Oversikt over intervjuobjekt

Vi har valgt ut respondenter i samarbeid med oppdragsgiver og referansegruppe. Utvalget er ment å skulle gi et bredt bilde av situasjonen:

- Markedsgruppene (torskfisk, pelagisk, laks og ørret, konvensjonell, Norge, reker og skalldyr, miljø) som inkluderer representanter fra en lang rekke bedrifter og bransjeorganisasjoner.
- Styret og ledelsen i Sjømatrådet
- Nærings- og fiskeridepartementet som eier og oppdragsgiver
- Samarbeidspartnere (Innovasjon Norge, Mattilsynet, Nifes)
- Aktører fra næringen som ikke er representert i markedsgruppene

Tabell 0-1: Oversikt over intervjuobjekter

Intervjuobjekt	Yrkestittel/Rolle
Ansatte i Sjømatrådet	
Terje Martinussen	Administrerende Direktør
Steinar Øvergaard	Finansdirektør - CFO
Rigmor Abel	HR-direktør
Henrik Andersen	Fiskeriutsending Japan
Kristin Pettersen	Fiskeriutsending Tyskland/Polen
Merete Kristiansen	Fiskeriutsending Italia
Asbjørn Warvik Rørtveit	Consumer Insight Manager
Styreledere	
Marit Solberg	Nåværende styreleder i Sjømatrådet
Rolf Domstein	Tidligere styreleder i Sjømatrådet
Nærings- og fiskeridepartementet	
Astrid Holtan	Avdelingsdirektør Sjømat
Magnor Nerheim	Ekspedisjonssjef Næringspolitisk avdeling
Intervjuobjekt	Organisasjon/Selskap
Næringsaktører	
Morten Hyldborg Jensen	Norway Seafoods, sitter og i styret
Knut Hallvard Lerøy	Lerøy Seafood, sitter og i styret
Egil Magne Haugstad	Pelagia
Rita Karlsen	Brødrene Karlsen AS
Arne Erling Karlsen	Nærgård
Kjetil Sperre	Brødrene Sperre
Klaus Hatlebrekke	Norway Royal Salmon
Geir Werø	Salmar ASA
Ola Brattvoll	Marine Harvest
Tom Harry Klausen	Stella Polaris
Arnulf Koteng	Norgeskjell AS
Bransjeorganisasjoner	
Beate Nørvåg	Fiskebåtredernes Forbund
Geir Ove Ystmark og Trond Davidsen	FHL
Svein Reppe	NSL
Svein Ove Haugland	Norges Råfisklag
Otto Gregussen og Jarle A Hansen	Norges Sildesalgslag
Kjell Ingebrigtsen	Norges Fiskarlag
Andre offentlig instanser/ Samarbeidspartnere	
Petter Ustad	Innovasjon Norge
Bjørn Røthe Knudtsen	Mattilsynet
Øyvind Lie	Nifes
Geir Andreassen	FHF
Steffen Skaar	GIEK Kredittforsikring
Andre	
Christen Mordal	Mordal Consulting
Frode Strønen	(Representerte Norges Kystfiskarlag i markedsgruppen for miljø)
Harald Djupvik	TNS Gallup
Arnhild Hjeld	TNS Gallup

Vedlegg 4: Kvalitetssikring av Sjømatrådets egne undersøkelser

Sjømatrådet gjennomfører følgende markedsundersøkelser for å evaluere sine markedsføringsiltak.

1. SCI: Markedsundersøkelse (tynn trekker) for å få innsikt i sjømatkategorien på overordnet nivå.

Utvalgsmetode

Markeder: SCI er gjennomført i hovedmarkedene Sjømatrådet opererer i og hvor de har tilstrekkelige budsjetter. Gjennomføres hvert år, selv om noen av indikatorer endrer seg ikke så mye fra år til år (grunnen: lettere å analysere data og kontinuitet i dataen). I mindre viktige markeder gjennomføres hvert 3. eller 4. år. I tillegg kan gjennomføres i fremtidige markeder (f. eks. utvidet til Sør-Øst Asia – Thailand, Indonesia – for å finne ut om de er aktuelle). I noen markeder ble det besluttet å ikke kjøre SCI pga høye kostnader, f. eks. når Internett- og telefondekning er dårlige og personlige intervjuer må brukes (Dominikanske Republikk).

Respondenter: Representativ populasjon i den grad som dette er mulig. TNS Gallup har paneler i forskjellige land, de kjøper også hos andre om det blir ikke nok respondenter.

Gjennomføres stort sett som en webundersøkelse. Ved behov brukes det kombinasjonsmetode (Internett og telefon) – pga generell dårlig Internett tilgang i noen land og lav andel av eldre med Internett tilgang. Av og til brukes det også intervjuer, f. eks. i Thailand. I Indonesia ansikt til ansikt rekruttering ble benyttet. I noen land (f. eks. Kina, Brasil, Russland) kommer de fleste respondentene fra store byer pga dårlig Internett tilgang, og dette fører til problem med representativitet. Men utvalget er representativt ift målgruppe på laks (de med høy inntekt).

I 2014 ble SCI forbedret og flere nye spørsmål ble tatt inn:

- Viktighet av opprinnelse ved kjøp av fisk og sjømat.
- Oppfatninger av Norge-logo og preferanser for fisk og sjømat med Norge-logo.
- TRI*M (Measuring, Managing and Monitoring) indekser som måler omdømme av norsk fisk/sjømat og norsk laks ift holdninger, anbelinger, kjøpsintensjoner og preferanser.

Styrker:

- Standardisert.
- Regelmessig.
- Gir kontinuitet i data og sammenligningsgrunnlag fra år til år.
- Stor omfang: Dekker de viktigste markedene for norsk sjømat og noen fremtidige markeder.
- Gir mulighet til å måle sjømatnæringen mot andre næringer.
- Gir mulighet til å sammenligne Norge med andre sjømatnasjoner.

Svakheter:

- Tidligere holdningsundersøkelser hadde flere indikatorer for å måle holdninger. SCI hadde veldig få indikatorer for å måle holdninger til norsk fisk/sjømat frem til 2014. I 2014 ble det gjort en del endringer for å forbedre SCI på dette området.
- Gjennomføres siden 2012 – vanskelig å sammenligne SCI resultater med resultater av tidligere undersøkelser. I tillegg ble det gjort endringer i 2014.
- Problemer med representativitet i noen markeder med dårlig Internett tilgang (f. eks. Kina).

Kvalitetssikring av metodiske tilnærming:

- Reliabilitet (pålitelighet): Undersøkelsen er gjennomført på en forskriftsmessig måte. Etablerte metoder og skalaer er benyttet. I 2014 ble SCI forbedret og flere nye spørsmål ble tatt inn, f. eks. TRI*M (Measuring, Managing and Monitoring) indekser som måler holdninger/omdømme av norsk fisk/sjømat og norsk laks. Disse indekser er godt etablerte og brukes i mange slike undersøkelser.
- Utvalgsmetoder: Det ble brukt stort sett den mest hensiktsmessige utvalgsmetoden, men i noen markeder blir SCI ikke helt representativ pga dårlig Internett tilgang (f. eks. Kina, Russland). Likevel blir SCI representativt ift målgruppe på laks (de med høy inntekt).
- Begrepsvaliditet: Mye fokus på hvor ofte og til hvilke anledninger forbrukere spiser fisk/sjømat. Frem til 2014 hadde SCI veldig få indikatorer for å måle holdninger til norsk fisk/sjømat. I 2014 ble SCI forbedret og flere nye spørsmål ble tatt inn, f. eks. TRI*M (Measuring, Managing and Monitoring) indekser som måler holdninger/omdømme av norsk fisk/sjømat og norsk laks. Disse indekser er godt etablerte og brukes i mange slike undersøkelser.
- Intern validitet (dvs. med hvor stor sikkerhet vi kan slå fast at en observert effekt skyldes Sjømatrådets aktiviteter): Vanskelig å evaluere i dette tilfellet. Kunne ha mer fokus på dette i undersøkelsen. Endringene som ble gjort i 2014 (nye spørsmål om oppfatninger av Norge-logo og preferanser for fisk og sjømat med Norge-logo) forbedrer muligheten til å vurdere effekter av Sjømatrådets aktiviteter.
- Ekstern validitet: Resultatene er stort sett generaliserbare. I noen markeder blir SCI ikke helt representativ pga dårlig Internett tilgang (f. eks. Kina). Likevel blir SCI representativt ift målgruppe på laks (de med høy inntekt). Ingenting som tyder på at det var noen spesielle forhold mens undersøkelsen pågikk.
- Beslutningsrelevans: Resultatene gir relevant input om holdninger til norsk sjømat i hovedmarkedene.

Konklusjon: SCI gir stort sett et omfattende bilde av holdninger til norsk sjømat i hovedmarkedene, men det finnes noen utfordringer (se svakheter).

2. Profilundersøkelser: Gjennomføres blant bransjeaktører og interesseorganisasjoner av TNS Gallup. Over web og telefon. Ble gjennomført i 2008, 2010 og 2012. Bestilles av styret av Sjømatrådet.

Utvalgsmetode

Sjømatrådet genererer en liste av sine kunder (navn og e-post) som de sender til TNS Gallup. Problemet er at svarprosenten er ganske lav (33,8% i 2012, omtrent som både i 2008 og 2010). Ikke nok kjennskap og lav involvering er en av grunnene til en lav svarprosent. Dette kan føre til skjevhet i utvalget og dårlig representativitet. TNS Gallup prøver å løse dette problemet ved å bruke en vekterutine (basert på bransje og omsetning). I 2012 ble det sendt forespørsel til 698 aktører, 194 svarte på web og 41 største aktører ble oppringt for et telefonintervju.

Kvalitetssikring av metodiske tilnærming:

- Reliabilitet (pålitelighet) og begrepsvaliditet: Undersøkelsen er gjennomført på en forskriftsmessig måte. Etablerte metoder og skalaer er benyttet, f. eks. TRI*M indeks – Measuring, Managing and Monitoring) som måler omdømme av Sjømatrådet. Disse indekser er godt etablerte og brukes i mange slike undersøkelser som også gjør det mulig å sammenligne resultater med andre organisasjoner.

- Utvalgsmetoder: Det ble brukt stort sett den mest hensiktsmessige utvalgsmetoden. Problemet er en lav svarprosent. Dette kan føre til skjevhet i utvalget og dårlig representativitet. TNS Gallup prøver å løse dette problemet ved å bruke en vekterutine (basert på bransje og omsetning).
- Intern validitet (dvs. med hvor stor sikkerhet vi kan slå fast at en observert effekt skyldes Sjømatrådets aktiviteter): Undersøkelsen evaluerer de fleste tjenester og aktiviteter av Norges sjømatråd på ulike områder (kunnskap, markadstiltak, ulike aktiviteter) og en del andre faktorer som kan ha effekt på Sjømatrådets omdømme (bransje, omsetning, hyppighet av kontakt med Sjømatrådet). Dette gir en god mulighet til å vurdere effekter av diverse faktorer på totaloppfatning av Norges sjømatråd blant bransjeaktører og interesseorganisasjoner.
- Ekstern validitet: er ikke så høy pga. lav svarprosent.
- Beslutningsrelevans er høy: Resultatene gir relevant input om holdninger til Norges Sjømatråd blant bransjeaktører og interesseorganisasjoner.

Konklusjon: Vi kan bruke resultater av Profilundersøkelsene for å få et grovt bilde av holdninger til Sjømatrådet blant bransjeaktører og finne ut hva påvirker disse holdningene (f. eks. kontakt med Sjømatrådet).

3. Ad hoc undersøkelser (behovsstyrt)

TNS AdEval (reklame evaluering): AdEval er en etablert metode for å evaluere reklame som fokuserer på både rasjonelle og emosjonelle aspekter ved reklame. Metoden er testet gjennom mer enn 9000 studier i hele verden.

Kampanje-effekt målinger: Flere indikatorene kunne bli brukt for å måle holdningsrelaterte KPIer og atferdsrelaterte KPIer. Dette kunne blant annet forsterke begrepsvaliditet. Intern validitet bør også forsterkes ved å stille flere spørsmål for å forklare at en observert effekt skyldes den aktuelle reklamekampanjen. Kampanje-effekt målinger blir ikke alltid gjort pga budsjett begrensninger. Hvis kampanjen blir testet på forhånd og evaluert som tilfredsstillende kan kampanje-effekt målinger bli nedprioritert.

Fokusgruppe/survey/dybdeintervju – avhengig av situasjon.

Konklusjon: Etablerte metoder og skalaer er brukt, selv om flere indikatorene kunne bli brukt for å måle holdningsrelaterte KPIer og atferdsrelaterte KPIer i kampanje-effekt målinger. Hovedproblemet er at disse undersøkelsene blir gjennomført bare ved behov, ikke regelmessig pga budsjett begrensninger. Anbefales å bruke dem mer aktivt for å få dypere forståelse av effekter av enkelte reklamekampanjer på holdninger til norsk sjømat.

Vedlegg 5: Konsekvenser av generisk markedsføring – sentrale momenter

1. Generisk reklame har gitt økt etterspørsel på kategorinivå

Hensikten med Sjømatrådets generiske reklame er primært å øke etterspørselen etter norsk sjømat på kategorinivå. Det finnes en rekke lignende satsinger på generisk reklame i utlandet, typisk rettet mot ulike kategorier jordbruksprodukter. Flere empiriske studier av generisk reklame for jordbruksprodukter i USA (f.eks Forker & Ward 1993; Williams 1999) og av norsk sjømat (f.eks Myrland, Emaus, Roheim & Kinnucan 2003) indikerer at generisk reklame har økt etterspørselen på kategorinivå.

Felles for disse studiene er at *analysene er gjort på kategorier som hadde liten grad av produkt-differensiering på det tidspunktet analysene ble gjennomført.*

2. Generisk reklame har konkurransevridende effekter og vil kunne hemme verdiskapingen for produsenter som har differensierte produkter

Etter intensjonen skal den generiske reklamen øke etterspørselen etter norsk sjømat på kategorinivå, *uten å påvirke konkurransen mellom sjømatprodusentene innenfor kategorien.* Etter hvert som en kategori (norsk sjømat) utvikler seg, vil denne betingelsen ikke lenger oppfylles fordi produktene naturlig blir mer differensierte. Produsentene avdekker variasjoner i kundenes preferanser og i kvaliteten på produktene, og de finner ut hvordan man skal tilpasse seg for at verdien av differensiering skal være større enn kostanden og derved gi økt lønnsomhet for virksomheten. Moderne merkevareteori gir innsikt i hvordan dette kan gjøres effektivt. Forskning viser at i en situasjon med produkt-differensiering, vil generisk reklame kunne virke konkurransevridende og hemme effektene av merkevarebyggingen for de sterke merkene. Sentrale funn i litteraturen:

- Premiumsmerker vil kunne svekke sin posisjon og oppfattes *mer like* merker med lavere status dersom den generiske reklamen fokuserer på ikke-differensierende egenskaper (f.eks at fisken kommer fra Norge) (Chakravarti & Janiszewski 2004).
- Denne effekten skyldes at generisk reklame som fokuserer på ikke-differensierende egenskaper *svekker den mentale tilgjengeligheten av differensierende produktinformasjon for premiummerkene* (Chakravarti & Janiszewski 2004). Det betyr at den generiske reklamen svekker effektene av produsentenes egen merkevarebygging.
- Premiumsmerker vil kunne styrke sin posisjon og oppfattes *mindre like* merker med lavere status dersom den generiske reklamen fokuserer på differensierende egenskaper (f.eks smak).
- Begge typer generisk reklame (differensierende/ikke-differensierende) skaper større pris-sensitivitet på kategorinivå.
- I motsetning til generisk reklame fører merke-reklame entydig til mer positive oppfatninger av merkevaren, bedre vurderinger og oppmerksomhet for de merke-egenskapene som fokuseres, og lavere pris-sensitivitet (Chakravarti & Janiszewski 2004). Strategi- og merkevare-litteraturen inneholder en lang rekke argumenter og empiriske bevis for hvorfor det er mer lønnsomt for bedrifter å bygge merkevarer i stedet for å selge u-differensierte «commodities» (f.eks Boulding, Lee & Staelin 1994; Keller 2012; Lopo, Billett & Morgan 2009; Porter 1976).

Referanser

Boulding, W., Lee E. & Staelin R. (1994). Mastering the mix: Do advertising, promotion, and sales force activities lead to differentiation? *Journal of Marketing Research*, 31, 159-172.

Chakravarti, A. & Janiszewski, C. (2004). The influence of generic advertising on brand preferences, *Journal of Consumer Research*, 40, 487-502.

Forker, O. D. & Ward R. W. (1993). *Commodity advertising: The economics and measurement of generic programs*, NY: Lexington.

Keller, K.L. (2012). *Strategic Brand Management*, 4th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Myrland, Ø., Emaus, P-A., Roheim, C. & Kinnucan, H. W. (2003). Promotion and consumer choices: Analysis of advertising effects on the Japanese market for Norwegian Salmon, *Aquaculture Economics & Management*, 8, 1-18.

Porter, M. (1976). Intra-brand choice, media mix, and market performance, *American Economic Review*, 66, 398-406.

Rego L, L., Billett, M. T. & Morgan, N. A. (2009). Consumer-based brand equity and firm risk, *Journal of Marketing*, 73, 47-60.

Williams G. W. (1999). Commodity check-off programs as alternative producer investment opportunities: The case of soybeans, *Agribusiness*, 9, 605-621.

Vedlegg 6: Referanser og litteratur

Dokumentasjon om Sjømatrådets virksomhet:

Avtale mellom Utenriksdepartementet og Norges sjømatråd

Sjømatrådets nettsider

Sjømatrådets årsberetninger for årene 2005 til 2013

Sjømatrådets effektmålinger (Profilundersøkelser, Arbeidsmiljøundersøkelse, SCI, kommersielle målinger)

Sjømatrådets markedsplaner 2010-2012 og 2013-2015

Vedtakter for Norges sjømatråd AS

Styredokumenter og strategidokumenter fra Sjømatrådet og eierdepartementet:

- Strategi for virksomhetsområdene
- Sak 29/10 Utekontor og markedstilstedeværelse
- Revidering av markedsstrategi for pelagisk fisk:
 - Sak 27/13 Henvendelse fra markedsgruppen for pelagisk fisk
 - Sak 57/13 Revidering av pelagisk markedsstrategi
 - Sak 04/14 Revidering av pelagisk markedsstrategi

Dokument fra Nærings- og fiskeridepartementet (tidligere Fiskeri- og kystdepartementet)

Prop. 1 S (2013-2014) for Fiskeri- og kystdepartementet

Meld. St. 22 (2012-2013) «Verdens fremste sjømatnasjon»

Meld. St. 12 (2013-2014) «Gjennomføring av råfisklova og fiskeeksportlova i 2011 og 2012»

Prop. 151 L (2010-2011) «Oppheving av hermetikkavgiftsloven og endringer i enkelte andre lover»

Lover og forskrifter:

LOV-1990-04-27-9 Lov om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer [fiskeeksportloven]

FOR-2000-12-13-1253 Forskrift om samordnet innkreving av avgift på fiskeeksport

FOR-1991-03-22-157 Forskrift om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer

- Statsstøttereguleringen
- Reglement for økonomistyring i staten og Bestemmelser om økonomistyring i staten, 2003 ([http://www.regjeringen.no/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Reglement for økonomistyring i staten.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf))

Faglitteratur

Bendixen, Bjørn Inge (2008), «Hvem bærer byrden av skatter og avgifter i fiskerinæringen?», Nofima Rapport 5/2008.

Bilkey, W.J. & Nes, E. (1982), "Country-of-origin effects on product evaluations", *Journal of International Business Studies*, 13 (1), 89-99.

Chakravarti, A. Janiszewski, C. (2004). The influence of generic advertising on brand preference, *Journal of Consumer Research*, 40, 487-502.

Claret, A., Guerrero, L., Aguirre, E., Rincón, L., Hernández, M.D., Martínez, I., Peleteiro, J.B., Grau, A., & Rodríguez-Rodríguez, C. (2012), "Consumer preferences for sea fish using conjoint analysis: Exploratory study of the importance of country of origin, obtaining method, storage conditions and purchasing price", *Food Quality and Preference*, 26, 259-266.

Hoffmann, R. (2000), "Country of origin - a consumer perception perspective of fresh meat", *British Food Journal* 102 (3), 211-229.

Hong, S.-T. & Wyer, R.S. Jr (1989), "Effects of country-of-origin and product-attribute information on product evaluation: an information processing perspective", *Journal of Consumer Research*, 16 (2), 175-187.

Maheswaran, D. (1994), "Country of origin as a stereotype: effects of consumer expertise and attribute strength on product evaluations", *Journal of Consumer Research*, 21 (2), 354-365.

Medin, Hege (2013), Irreversible eksportkostnader: Hvordan de påvirker bedrifters eksportbeslutninger og internasjonal handel, NUPI Notat 827

Medin, H. og Melchior, A. , (2002), Learning , Networks and sunk cost in international Trade – Evidence from Norwegian Seafood Exports, NUPI-rapport 272

Myrland, Ø. og Kinnucan, H.W., (2006), Chapter 10 : "Generic Advertising in Export Markets: Norwegian Salmon" i boken "Primary industries facing global markets – The supply chains and markets for Norwegian food and forest products" redigert av Frank Asche, utgitt av Universitetsforlaget

SOU (1996) 62, EU, konsumenterna och maten: förväntningar och verklighet; slutbetänkande av Konsumentberedningen, Fritzes, Stockholm.

Tveterås, Ragnar m.fl. (2006), Investments in promotional activities in the food industry: Lessons for aquaculture?

Van Ittersum, K., Van Der Lans, I. A., Cicco, A., & De Loseby, M. (2001), "The role of the region of origin and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products", *European Review of Agricultural Economics* 28 (4), 451-477.