

Norske akvakulturleverandører: Global omdømmeundersøkelse

Sluttrapport , november 2009



A wider communications perspective



Burson • Marsteller

Om undersøkelsen

- Gjennomført av Teknologi akvARENA og NCE Aquaculture for å kartlegge norske akvakulturleverandørers posisjon og omdømme i næringens viktigste markeder
- Intervjuene er utført av Innovasjon Norges lokalkontorer i de enkelte markedene
- Undersøkelsen bygger på Burson-Marstellers (B-M) metodikk og utforming. B-M har analysert intervjurapportene og utformet omdømmerapporten.



Undersøkelsen omfatter

Leverandørindustrien

- Utstyr
- Produksjonsteknologi
- FoU-tjenester
- Fiskefôr
- Fiskehelse
- Genetikk

Undersøkelsen dekker ikke selve sluttproduktene, som oppdrettslaks eller annen oppdrettssjømat



Mål

Innhente tilbakemeldinger fra viktige markeder om:

- Hvordan norske leverandører til akvakulturindustrien oppfattes
- Hvorfor de oppfattes slik
- Hva man kan bli bedre på

Kartlegge globalt:

- Leverandørindustriens posisjon/omdømme i dag
- Anbefalinger om hvilken posisjon/hvilket omdømme industrien bør arbeide i retning av
- Hvordan norske leverandører oppfattes sammenliknet med konkurrentene



Nøkkelvariabler

- Generelle assosiasjoner/top-of-mind
- Sentrale egenskaper
- Forretningsorientering
- Stil
- Holdninger
- Kommunikasjon
- Konkurrenter
- Industriens 'personlighet'
- Forventninger og fremtidsscenarier
- Geografiske forskjeller



Metodikk

Kvalitative dybdeintervjuer (45 min.) etter detaljert, semistrukturert intervjuguide, gir:

- Mulighet til å generalisere fra begrenset univers
- Mulighet til å sammenlikne respondentene
- Fleksibel intervjusituasjon
- Bred informasjonstilgang
- Anvendbar informasjon
- Velvilje



Markeder/land

Europa (3)	
Spania Tyrkia	Hellas
Asia (6)	
Kina Sør-Korea Thailand	Vietnam Malaysia Persiske Gulf
Amerika (2)	
Canada	Chile

Undersøkelsen lot seg ikke gjennomføre i India pga INs kapasitet



Målgrupper (8 respondenter per marked)

Myndigheter

- Departementer
- Universiteter/forskning

Industri/kunder

- Oppdrettsselskaper
- Proses-/foredlingsindustri
- Lokale leverandører
- Bransjeorganisasjoner

Tjenesteleverandører

- Bank/finans



FUNN



Generelle oppfatninger om Norge

- Vakker natur, lange fiskeritradisjoner
- Ren natur – og sterkt miljøregelverk
- Naturelementer og -materialer: Sjø, vann, is, snø; tre, skog; arktisk, kald, ren, Midnattssol, lang kyst
- Europa, høykost, høy ytelse, velutdannet, velorganisert, trygt og hygienisk
- Likandes folk, men litt vanskelige å bli kjent med



«Probably overall the Norwegian industry is stronger on all fronts, quality-wise»

Canada



De første 5 minuttene...

En ledende akvakulturnasjon... som assosieres med følgende:

- Laks, havmærer, avl, vaksiner/fiskehelse
- Har lykket med å industrialisere akvakultur
- Svært avansert teknologi
- Høy produktkvalitet
- Innovativ
- Dyrt
- Mindre egnet for andre arter og forhold



«Norwegian experts dare get themselves involved
in physical work in the field, rather than just
sitting in a nice, air-conditioned office»

Thailand



Positive assosiasjoner

- Teknologilederskap; svært avanserte systemer av høy kvalitet
- Sterkt miljøfokus; har forbedret fiskehelsen
- Dekker hele verdikjeden
- Svært dyktige folk; solide fagpersoner
- Hands-on; selv ledelsen er ikke redd for å bli våte på beina
- Industrien er utviklet gjennom samarbeid mellom myndigheter, forskning og selskaper
- Forbindes sterkt med laks



«Transparent, approachable, stiff-legged,
focused and slow»

Vietnam



På minussiden...

- Dyrt og langt fra markedene
- Løsningene er ofte for avanserte for brukerne i markeder som teknologisk er mindre sofistikerte
- Selv om kvaliteten kan forsvare den høye prisen, blir investeringen likevel ofte for dyr
- Mangler kunnskap om tropiske forhold og om andre arter enn laks
- Ikke tilpasset akvakultur i ferskvann eller åpent hav
- Service etter salg er ikke så god – og koster dessuten skjorta
- Den norske leverandørindustrien forstår ikke betydningen av å bygge relasjoner over tid; driver knapt noen markedsføring. Mangler innsikt i lokal kultur, lokalt regelverk og lokalt språk



«Norway's position is weaker, as other nations are more dynamic and respond more quickly to market changes »

Vietnam



Forretningsdrivere

Oftest nevnt:

- Teknologi, innovasjon, FoU
 - Kvalitet
 - Trygghet
 - Pris
 - Fleksibilitet og lokal anvendbarhet
 - Bærekraft
-
- Betydelige forskjeller fra marked til marked; noen markeder legger langt mer vekt enn andre på menneskelige faktorer som tillit, service, referanser og kulturforståelse
 - Kontraktsvilkår og logistikk er problemområder i noen markeder



«Although Norway ranks 5th or 6th in production,
they have a reputation in brand»

Vietnam



Forretningsorientering

- Assosieres sterkt med avanserte, helhetlige løsninger med høy kvalitet og høy pris
 - Laks, havmærer og automatiske systemer omtales som sterke produkter
 - Resirkuleringssystemer (RAS), vaksiner, genetikk/avl, programvare og systematisk tilnærming nevnes også ofte
- Sterk fiskeritradisjon og ledelse som selv har praktisk erfaring styrker industriens troverdighet
- Helhetlige løsninger er attraktive, men inngangsinvesteringen kan være avskrekkende



Forretningsorientering – forts.

- Sterkt behov for at den norske industrien styrker sin kunnskap og forståelse for lokale markeder og tilpasser seg
 - (tropiske) arter og forhold
 - teknologiske rammebetingelser og generelt utviklingsnivå i den lokale akvakulturen
 - kultur, økonomiske forhold, kontraktsforhold, regelverk
- Den norske industrien bør vurdere outsourcing, kontraktsproduksjon eller lokale partnerskap for å fremme tilpassing av produkter, samt konkurransevne og lokale nettverk
- Flere markeder er bevisst at norske produkter kan styrke deres egne produkters merkevare og gi tilgang til de svært attraktive globale eksportmarkedene som tilbyr en høyere pris



«I don't understand why
they are so inactive here»

Persiske Gulf



Vurdering av stil og tilnærming varierer

- Den norske leverandørindustrien vurderes generelt som svært profesjonell, scorer høyt på CSR
- Ledelsesstilen er uformell, praktisk anlagt, systematisk, direkte og klar
- Forretningsorientering vurderes som høy til medium



Vurdering av stil – forts.

Ofte ganske svak kundeorientering

- Ikke tilstrekkelig tilpasset kundens behov
- Dårlig tilpasset lokal kultur, men viser evne til å lære
- Tilgjengelige, men rigide i forhandlinger
- Velorganiserte og ubyråkratiske, men mindre fleksible enn noen konkurrenter
- Fokusererte, men av og til noe trege
- Feriestengt – umulig å få hjelpen en trenger i ferier



«Very few Norwegians have visited us.
None has done an in-depth study or visit.
When they visited, I felt they were
not really patient to be here»

Kina



Holdninger

- Generelt til å stole på; norske leverandører oppleves som etiske og pålitelige
- Den norske industrien er svært innovativ, men norsk innovasjon er ofte ikke umiddelbart anvendbar andre steder
- 'Gå utenom, sa Bøygen'; når vanskelige situasjoner oppstår, vil nordmannen helst unngå å bli involvert
- Ukomfortabel i konflikter; blir gjerne stresset, men vil fokusere på å finne en løsning



Holdninger – forts.

- Går sent inn i nye markeder og fortsetter deretter fremover i samme trege fart
- Får godt skussmål sammenliknet med konkurrenter
- Norske kontaktinitiativer oppfattes positivt



«Conflicts? They explain their side,
but they never close the case»

Persiske Gulf



Kommunikasjon

- Det foregår lite proaktiv markedsføring av norske produkter, løsninger og forskning i lokale publikasjoner, messer og på andre arenaer
- Når kunden selv tar kontakt, responderer norsk industri ganske bra
- Bedre lokal kulturforståelse ville gi mer effektiv kommunikasjon
- Lokale partnerskap ses som en gjensidig produktiv måte å styrke kommunikasjonen på
- Norge ses som spydspissen i oppdrettsinnovasjon, og det er derfor betydelig interesse for bredere og mer effektiv kommunikasjon fra alle markeder



«Of course it is a male, about 40 years old,
a bit formal when he does not drink.
He is reserved»

Vietnam



Den norske levrandørindustriens personlighet

- Mann, men ikke uten kvinnelige kvaliteter
- Moden, men fremdeles nysgjerrig
- Høy (universitets-)utdanning; profesjonell
- Åpen, men formell og noe reservert
- Så hensynsfull at han av og til blir helt passiv



«The slower action,
the less business opportunities»

Kina



Hovedfunn

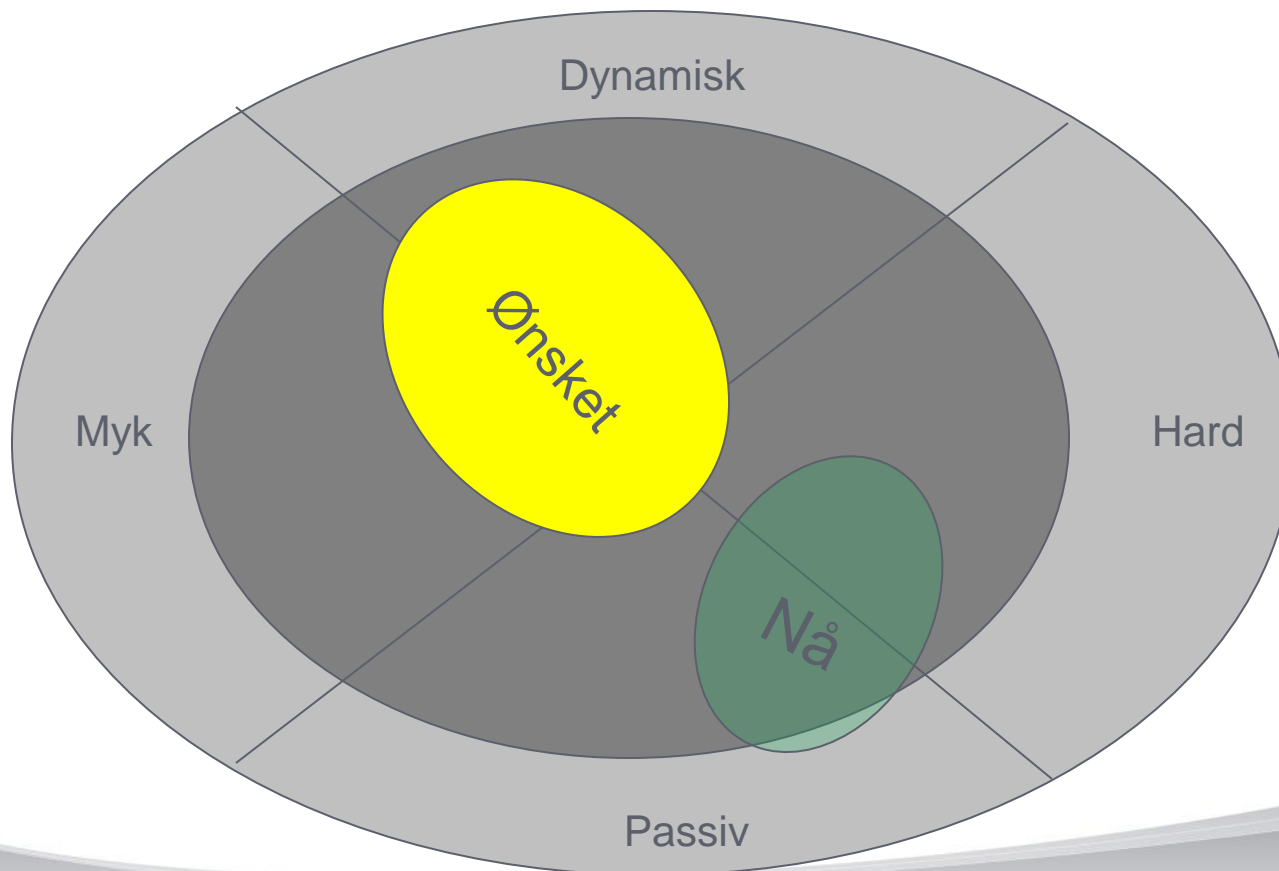
- Norge nyter stor respekt og oppleves som global innovasjonsleder i akvakultur, men om produktene er relevante eller ikke avhenger av lokale forhold, arter, pris og generelt utviklingsnivå
- Norge er en attraktiv partner pga høy kompetanse og kvalitet og bevist suksess
- Men norske leverandører mangler grunnleggende lokal innsikt og kompetanse. Oppleves som passive, lite forretningsdrevne og rigide
- Miljø og bærekraft får stadig større betydning – lokalt så vel som for tilgang til attraktive internasjonale markeder
- Konkurranserbildet varierer sterkt fra marked til marked
 - Kina nevnes oftest – særlig i Asia; grei kvalitet til rimeligere pris
 - Ellers betyr nærhet til marked mye – pga logistikk, pris og kultur



Næringens globale omdømmeposisisjon

Nå: Teknologisk ledende, lakseorientert, passiv

Ønsket: Bredere portefølje (arter, klima), mer proaktivitet



Konkurrenter

- Kina anses som markedsleder, men er svakere på FoU
- Geografisk nærhet er en viktig faktor – derfor står asiatiske leverandører svært sterkt i hele Asia
- Norge driver innovasjonen frem i bransjen og ses som overlegen i FoU og en rekke produkter
- Når norske produkter likevel ikke vurderes som relevante, er det på grunn av høy pris og manglende tilpasning til lokale arter og forhold
- I de siste årene har Norge blitt mer konkurransedyktig i noen markeder, mindre i andre
- Strategiske partnerskap kan gjøre det lettere å introdusere teknologi og bidra til industrialisering av akvakultur



Ledende nasjoner

- **Best:** Kina, Norge
- **Neste nivå:** Chile, Japan, USA, Thailand, Taiwan
- Lokale, hjemlige produsenter har betydelig fordel i å forstå det lokale markedet og å være nære, tilgjengelige og evne å levere brukbare løsninger til overkommelig pris – de nevnes derfor også ofte blant topp 3



«We see every other country represented;
no Norwegians»

Persian Gulf



Hva bør Norge gjøre?

- Opprettholde innovasjon, for å skyve hele næringen fremover (fiskehelse, automatisering, miljø) og fortsatt være et steg foran konkurrentene
- Anvende sin FoU og teknologi på tropiske arter og forhold
- Bli mer konkurransedyktige gjennom outsourcing og strategiske partnerskap, samtidig som kvaliteten opprettholdes
- Joint ventures i vekstmarkeder, for å introdusere teknologi og bli kjent med lokale arter og forhold
- Ansette folk lokalt som kjenner sitt lokale marked



Hva bør Norge gjøre – forts.

- Gå sammen om å tilby mer komplette tjenester langs hele verdikjeden
- Utvikle løsninger som er enkle å bruke og passer i markeder som teknologisk er mindre sofistikerte
- Tilby kunder opplæring og andre verdiøkte tjenester
- Markedsføring for å øke merkevarekjennskap
- Handle raskere i eksportmarkeder



Hovedfunn

PER LAND



«There is a view that
'what is good for Norway is good for Canada',
which is not the case»

Canada



Canada – om Norge

- Ser Norge som ubestridt global leder innenfor akvakultur
- Særlig gode på progressiv innovasjon, overlegne produkter, god produktdesign, overholder globale standarder/ISO-sertifisering
- Norsk industri skårer høyt på holdninger; pålitelig, etisk, sikker leverandør, kvalitetsprodukter
- Norsk industri er svært profesjonell, men mangler kundeorientering. Kommunikasjonen er passiv/utilstrekkelig
- Foretrekker selskaper som har lokal representasjon, fordi de forstår lokale behov bedre
- Kanadierne kjøper og oppgraderer om sommeren – og da er Norge stengt
- Anbefaler å fokusere på markedsetablering og å opprettholde innovasjon



Canada - generelt

- Viktigste drivere i det canadiske markedet er innovasjon, pålitelighet, kostnadseffektivitet og service etter salg
- Egen industri blir stadig mer konkurransedyktige pga lokalt nettverk og løsninger bedre tilpasset lokale behov og pris; Chile tilbyr også gode produkter til bedre pris
- Miljølovgivning begrenser ekspansjon i Canada. Miljøorganisasjoner har meget sterk innflytelse, spesielt i British Columbia. Fremtidige løsninger må være svært bærekraftige
- Respondentene er generelt pessimistiske som følge av finanskrisen og miljømotiverte begrensninger på drift og ekspansjon



«Expectations?...take care of the environment
and lead by best practice in all company areas»

Chile



Chile om Norge

- Norge, Chile og Canada ses som ledende. Danmark og Skottland nevnes også. Norge er Chiles fremste konkurrent i akvakultur og ventes å lede an gjennom beste praksis
- Mange mindre leverandører, som samarbeider og går internasjonalt
- Gjennom oppkjøp/konsolidering og introduksjon av ny teknologi i oppkjøpt virksomhet har Norge bidratt til å utvikle næringen og har styrket sin posisjon
- Meget sterke på FoU/teknologi; bidrar til bransjeutvikling
- Opplevs profesjonelle, direkte, effektive, seriøse og pålitelige, men dyre
- Kunnskap om lokale forhold og praktisk tilpasning til disse bør styrkes
- Sterke på sykdomskontroll, vaksiner, biosikkerhet, mærer og foringssystemer
- Klekkingsutstyr, prosessanlegg, fôr nevnes som områder konkurrentene er bedre på. Venter at Norge tar posisjon i bioteknologi.



Chile generelt

- Sentrale drivere er innovasjon/teknologi/FoU, miljø/bærekraft, kunde-/produktstøtte, pris
- Konfidensialitet og tillit er viktig
- Pris bør ikke være for høy
- Flertall foretrekker å handle fra én leverandør
- Sykdommer ventes å bli en utfordring fremover
- Chile har innført nye sanitærkrav
- Ønsker bistand på vaksiner, sanitærforhold/biosanitær styring, logistikk



«It is common that the Norwegian company dominates the visit and the follow-up according to their strategy/plan. In most cases, they do not really follow up after such a visit»

Kina



Kina – om Norge

- Norsk akvakultur oppleves svært avansert langs hele verdikjeden
- Fremste assosiasjoner er laks og vellykket industrialisering
- Generelt inntrykk av godt samarbeid mellom myndigheter, forskning og industri
- Generelt inntrykk av høy standard på etikk, CSR, miljø, teknologi
- Løsningene er ikke tilpasset de viktigste kinesiske oppdrettsartene
- Mye snakk; lite forretninger – kineserne forstår ikke den norske inngangsstrategien i Kina – hvis det da overhode finnes en strategi
 - Nordmenn kommer for å lære, men ikke for å dele eller gjøre forretninger
 - Besøk følges ikke opp og materialiserer seg ikke i forretninger, og kinesisk industri har ikke råd til å gjøre gjensidig



Kina - generelt

- Fremste drivere er bærekraft, trygghet, teknologi/innovasjon – og pris
- Fiskehelse, yngel/klekkeri og teknologi for kaldtvannsfisk er av spesiell interesse
- Mye av kinesisk akvakultur er lite industrialisert og trenger produkter som er enkle i bruk
- Land som Japan og Australia har vært flinke til å etablere relasjoner og ha tilstedeværelse over tid
- Lokale partnerskap og lisensproduksjon er ofte veien å gå for å håndtere lokal tilpasning og kostnadsproblematikk



«Norway is a leader in aquaculture technology.
The quality justifies the high price»

Malaysia



Malaysia – om Norge

- Norsk akvakultur er forholdsvis lite kjent i Malaysia, har vært relativt passiv og er kommet sent inn i markedet
- Kjent for laks, avansert teknologi og høy kompetanse
- Malaysisk marked ser at bedre fiskehelse og generelt høyere kvalitet i neste omgang kan gi tilgang til internasjonale markeder
- Selv om kvalitet forsvarer høy pris, kan prisen likevel være avgjørende hinder
- Anbefaler joint ventures og kontraktsproduksjon. Genmars Trapia Malaysia ses som oppriktig forsøk på å utvikle lokal industri



Malaysia - generelt

- Viktigste drivere er FoU, pris og kvalitet – med vekt på service etter salg
- Sterkeste aktører er Kina, Taiwan, Sør-Korea og Australia, men ennå har ingen virkelig tatt teknologilederskap
- Store muligheter innenfor utstyr/maskineri, fiskehelse og -trygghet, konservering og lagring, utnyttelse av avfallsprodukter, verdiøkende tjenester
- Helt nødvendig med kjennskap til lokalt næringsliv – inkl. anbudsprosesser, krav til egenkapital og generell aksept for at ting tar tid



«Not familiar. But highly interested»

Sør-Korea



Sør-Korea – om Norge

- Norge anerkjennes som global modell i akvakulturnæringen
- Kjent for avansert akvakultur basert på høy FoU-satsing, bl.a. utvalgsavl, vaksiner, fôr, mærer og miljøvennlig akvakultur med solid infrastruktur, understøttet av de fremste automatiserings- og IT-løsningene
- Fokus på én art, dvs. laks, har muliggjort effektiv industrialisering av norsk akvakultur. Den norske industrien kjennetegnes av stordrift
- Norge ses også som en sterk strategisk støttespiller for akvakultur, med effektivt samarbeid mellom næringen, forskning og myndigheter. SINTEF, IMR, Forskningsrådet, Akva Group, GenoMar, og Marine Harvest nevnes spesielt
- Oppleves å mangle relevant lokal tilnærming til forhold og arter (som flyndre), næringsliv og kultur



Sør-Korea - generelt

- Viktigste bransjedrivere er FoU/teknologi/innovasjon, bærekraft og sikkerhet
- Flyndre står særlig sterkt, men det er mange aktuelle arter, som havabbor, pagell, mulle, ål, ørret, steinbit, karpe, skalldyr og tang
- Korea er selv sterke på yngelteknologi
- Sentrale utfordringer på kort sikt er miljø og sykdommer/fiskehelse
- Kina er hovedaktør i markedet; også Japan er sterk utfordrer
- Innsikt i koreansk forretningskultur og byråkrati er forutsetning for å lykkes i Sør-Korea
- Partnerskap med koreanske selskaper kan være en vei gjennom kulturproblematikken



«Vietnamese officials always take Norway
as an example to follow»

Vietnam



Vietnam – om Norge

- Norsk akvakultur er anerkjent; innovativ, med sterke leverandører
- Mange kontaktpunkter gjennom utviklingsprogrammer og utveksling
- Norge var først til å gå inn i vietnamesisk akvakultur, men bruker lang tid på omsette samarbeid i reelle forretninger
- Viktigste hindring er manglende tilpasning til tropiske forhold, andre vekstforhold og arter
- Respondentene i undersøkelsen uttrykker stor respekt for norsk FoU og industri og oppriktig ønske om at dagens samarbeid kan materialisere seg i mer konkret, lokalt tilpasset aktivitet
- Generelt mer positiv holdning til Norge enn i de øvrige asiatiske landene i undersøkelsen



Vietnam – generelt

- Viktigste drivere: Innovasjon/teknologi, bærekraft og tillit
- Særlig interesse for avl, fôr, vaksiner, utstyr og automatiske systemer
- Helhetlige løsninger fra én leverandør foretrekkes, men prisen er ofte for høy
- Utlendinger bør samarbeide med lokale aktører gjennom FoU, outsourcing eller demonstrasjonsanlegg
- Anbefales å holde høy bevissthet om immaterielle rettigheter og å fokusere på teknologi som er vanskelig å kopiere
- Sentrale spillere er Kina, Taiwan, Japan, Chile og USA



«Low understanding of Thai government hierarchy creates conflicts in cooperation»

Thailand



Thailand – om Norge

- Hovedtrekk ved norsk akvakultur oppleves å være innovasjon, havmærer, avanserte systemer og høye kostnader
- Thailandske aktører er imponert over sterkt engasjement, systematisk tilnærming, oppriktighet, og at norske eksperter er villige til å bli våte på beina
- Det finnes samarbeid og kjennskap – særlig fra prosjekter etter tsunamien – men norske selskaper mangler likevel lokalkunnskap og forståelse for thailandsk kultur og hierarki
- Norge ses generelt å ha lav synlighet og lavt markedsføringstrykk



Thailand – generelt

- Akvakulturen i Thailand er fremdeles stort sett lokal og lavteknologisk. Utstyr må være enkelt å bruke, da de fleste oppdrettere er uvant med avansert teknologi
- Sentrale markedsdrivere er pris, kvalitet, anvendbarhet/effektivitet – samt leveranse til avtalt tid og service etter salg
- Brede muligheter både i havs- og landbasert virksomhet – bl.a. havoppdrett, klekkeriteknologi, høytetthets akvakultur, vannfiltrerings- og oksygenteknologi, systemer for mærer og foring, fôr
- Kina er en sterk spiller, fulgt av Japan, Taiwan og Chile



«They have no clue about the region»

Persiske Gulf



Persiske Gulf – om Norge

- Norge har den ypperste kvaliteten og teknologien – men selv denne kvaliteten kan ikke forsvare prisnivået
- Mange av konkurrentene vurderes å være i stand til å levere produkter av tilstrekkelig god kvalitet som er bedre tilpasset lokale behov
- Oppdrettsselskapene ser Norge som bransjeleder – andre respondenter er mer delt i spørsmålet
- Norsk industri har liten tilstedeværelse i regionen. Virker tilbakesent og lite villige til å investere for fremtidig suksess. Nødvendig å etablere tilstedeværelse for å ha en fremtid i dette markedet
- Foreslår å etablere samarbeid via myndigheter og gjennom forskning, utvekslingsprogrammer og forretningsutvikling



Persiske Golf – generelt

- Innovasjon/teknologi, pris og globalt nettverk er viktigste drivere
- Alle emiratene har planer for akvakultur og trenger tilpasset teknologi
- Næringen er ennå relativt uregulert, men dette vil ikke vare. Generelt kopieres regulativer/lovgivning fra Europa
- Spillere som er på plass er Hellas, Chile, UK og asiatiske aktører – de lærer og blir stadig bedre



«Today if I can do anything in this area it is because of Norwegians. They still can if they want»

Tyrkia



Burson•Marsteller

Tyrkia – om Norge

- Norsk akvakulturindustri anses som globalt ledende. Produkter er av høy kvalitet, men er ikke bredt kjent og ikke nødvendigvis anvendbare under tyrkiske forhold
- Norge sto for verdifulle bidrag da Tyrkia startet oppdrett i hav. Har ikke beholdt den posisjonen, men noe lojalitet er fremdeles bevart
- Norge oppleves ikke å prioritere det tyrkiske markedet
- Norsk industri oppleves som noe rigid; defensiv og redd for konflikter; burde være mer proaktiv
- Norske selskapers kontraktsvilkår – for eksempel forhåndsbetaling – samsvarer ikke med tyrkisk forretnings- og finanspraksis og hindrer handel
- Service etter salg (som er en sentral forretningsdriver i Tyrkia) anses som tvilsom. Det reageres særlig på utilgjengelighet i forbindelse med ferier og helligdager



Tyrkia – generelt

- Alle tyrkiske respondenter ser tillit/pålitelighet som den viktigste forretningsdriveren
- Vaksiner, fôr, klekkeri/stamfisk, mære- og fortøyningsystemer, kameraer, garn, samt akvakulturbedelse og tjenester knyttet til dette ses som mulige markeder
- Tyrkias akvakultur er for det meste småskala. Ofte foretrekkes tyrkiske produkter på grunn av pris og nærhet; andre produkter fra Middelhavsregionen kan også passe bedre for lokale forhold enn norske produkter



«Innovative and leading profile»

Hellas



Burson•Marsteller

Hellas – om Norge

- Positive assosiasjoner; blant topp 3
- Ses som innovative og ledende; med vekt på FoU
- Profesjonelle, proaktive og forretningsorienterte, med gode holdninger, sterke produkter og høy etikk
- Pålitelig kommunikasjon, men kunne kommunisere mer



Hellas - generelt

- Gresk marked gjennomgår konsolidering, og mange oppdretts- og prosessanlegg ventes å stenge. Overskudd på pagell
- Sentrale drivere er kompetanse, distribusjon, pris, FoU, tillit
- Sterkeste konkurrenter i Middelhavet er lokale; Hellas (50%)/Tyrkia (24%)
- Klima vil by på utfordringer fremover



«The products are usually very good,
but the price is sometimes not competitive»

Spania



Spania – om Norge

- Norge leder an globalt. Særlig sterke på innovasjon, organisering, kvalitet og automatiseringsgrad
- Norsk industri oppfattes som svært profesjonell, men passiv
- Ensidig fokus på laks. Burde fokusere på tilpasning til andre forhold, særlig åpent hav
- Pris er et problem, men det er få europeiske konkurrenter og derfor mulig å spille en større rolle, f.eks. i fôr, genetikk, automatisering
- Norge har ikke innstilt seg på økonomiske realiteter og er mindre konkurransedyktig enn før. Anbefales å styrke konkurransekraften



Spania - generelt

- Markedsdrivere er innovasjon, pris, tillit, trygghet
- Miljø, ernæring og kvalitetskontroll er fremste utfordringer
- Finanskrisen, som har rammet Spania hardt, har endret industriens økonomiske rammebetingelser
- Respondentene foretrekker å handle spesifikk teknologi fra flere leverandører heller enn helhetsløsninger



Burson-Marsteller
Sjølyst plass 4
0278 Oslo
Norway
www.burson-marsteller.no



A wider communications perspective



Burson • Marsteller