



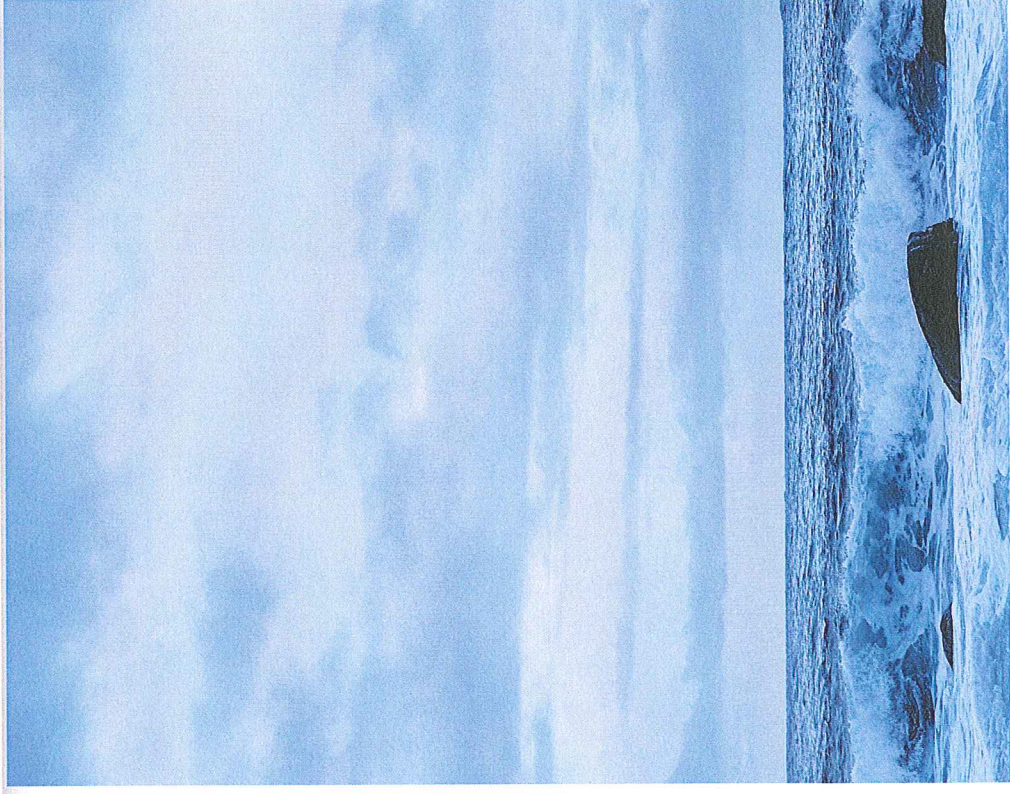
# LANGSIKTIGE KUNDERELASJONER





## Hovedmålsetning for Aalesundfisk

- **Langsiktige leveranser av høykvalitetsprodukter til detalj- og restaurantsektoren**
- **Tilby en bred portefølje til kundene – basert på hvitfisk, laks og ørret**
- **Etablere og videreutvikle verdikjeder som er tilpasset de fremtidige krav og behov markedet har**





## Historie

1969

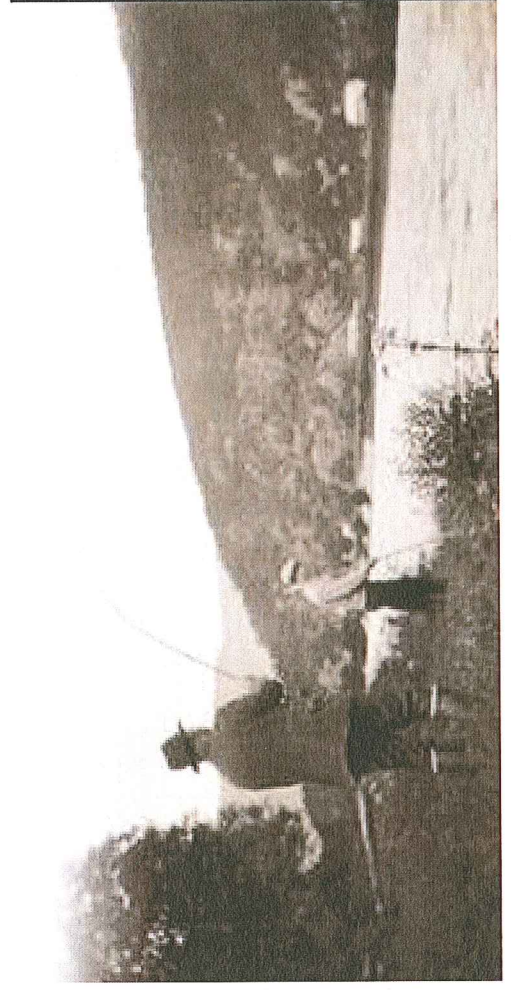
1976

1999

2001

2006

- **Etablert 1969**
- **Etablert som AS i 1976**
- **Vekststrategi 2009-2012**





## Marked - Aalesundfisk

- Leveranser direkte til kjeder og distributører i Europa
- Salgskontor i Spania, Frankrike og Italia, Usa under etablering
- Ansatte med lang produksjons- og salgserfaring innen alle deler av lakse- og hvitfisksektoren
- Hovedmarkeder; Frankrike, Spania, Nederland, Tyskland, England, Sverige, Norge
- Ca 50% av omsetning direkte til sluttledet
- Ca 30% av omsetning på medium og lange kontrakter
- Ca 30-35% av omsetningen på korte kontrakter
- Ca 35-40% av omsetningen i spotmarkedet



## LANGSIKTIGE KUNDERELASJONER

- De fleste selskap har naturlig nok kunder de vil definere som "langsiktede"
- Det er et utall forskjellige måter å samhandle på – og alle kan være riktige i sin "setting"
- Spørsmålet i denne anledning er om disse kundene gir langsiktig forutsigbar samhandling og inntjening for eksportøren/salgsselskapet
- **Vår definisjon på langsiktig kunderelasjon er at selger og kunde jobber for å oppnå felles målsetning – som er økt omsetning og stabil og økt inntjening i et langsiktig perspektiv**
- Dette fordrer forpliktende samhandling og felles forståelse og respekt for utfordringer og muligheter
- På denne bakgrunn er trolig kun en liten del av norsk eksport solgt innenfor begrepet "langsiktig kunderelasjon"

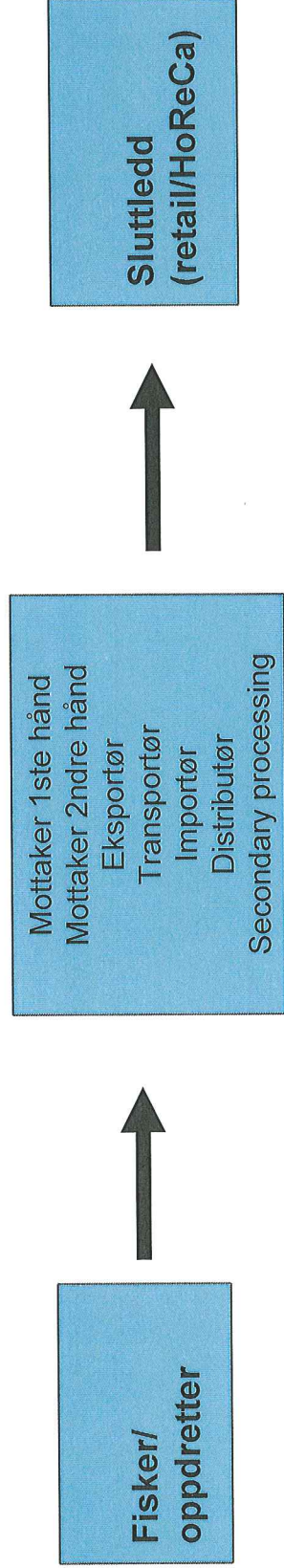


## Kunderelasjoner

- Er det i det hele tatt realistisk å se for seg at en stor andel av norsk fiskeeksport skal skje i et langsiktig perspektiv?
- Eller er vi "dømt" til å omsette i et spot-løp også i fremtiden?
- Eller er det slik at råstoffbasert eksport er best tjent med korte løp?
- Best tjent – for hvem?
- **Hvis det bare er en vinner i et samarbeid, så er det ikke levedyktig i lengden!**



## 2 maktfaktorer – råstoffmakta og kjedemakta





# Posisjonering og strategi







## BYGGE LANGSIKTIGE RELASJONER

- **Langsiktige relasjoner er enklest å utvikle når partene i begge endene av "makta" står i direkte eller indirekte åpen kontakt med hverandre**
- **Maktforholdet mellom råstoff/ kjede endrer seg fra år til år**
- **Verdikjeden som etableres i et langsiktig perspektiv må kunne arbeide under begge forhold (i knapphets- og overskuddssituasjon)**
- **Det overordnede målet – økt omsetning og/eller inntjening – må ligge fast**
- **Dette gjøres da i utgangspunktet enklest i integrerte verdikjeder**
- **På hvitfisk og pelagisk er organiseringen av førstehåndsomsetningen en utfordring**
- **På laks er dette enklere oppnåelig – og via hedging også oppnåelig for ikke integrerte selskap**



## Norsk fiskerinæring i dag

- I våre øyne er det et generelt problem for norsk fiskerinæring at en liten andel av våre produkter selges på en forutsigbar måte – i et mer langsiktig perspektiv
- En for stor andel av omsetningen skjer mer eller mindre ”i blinde”
- Dette gir følgelig store svingninger i inntjening
- Og det gir mindre grunnlag for økt videreforedling
- Kombinert med valuta- og kredittrisiko så gir dette ofte fatale utslag for produsent- og eksportleddet
- Det blir et vann/tap-spill, og i enkelte tilfeller et tap/tap spill mellom f.eks fisker og førstehåndskjøper, mellom førstehåndskjøper og eksportør og mellom eksportør og importør/distributør

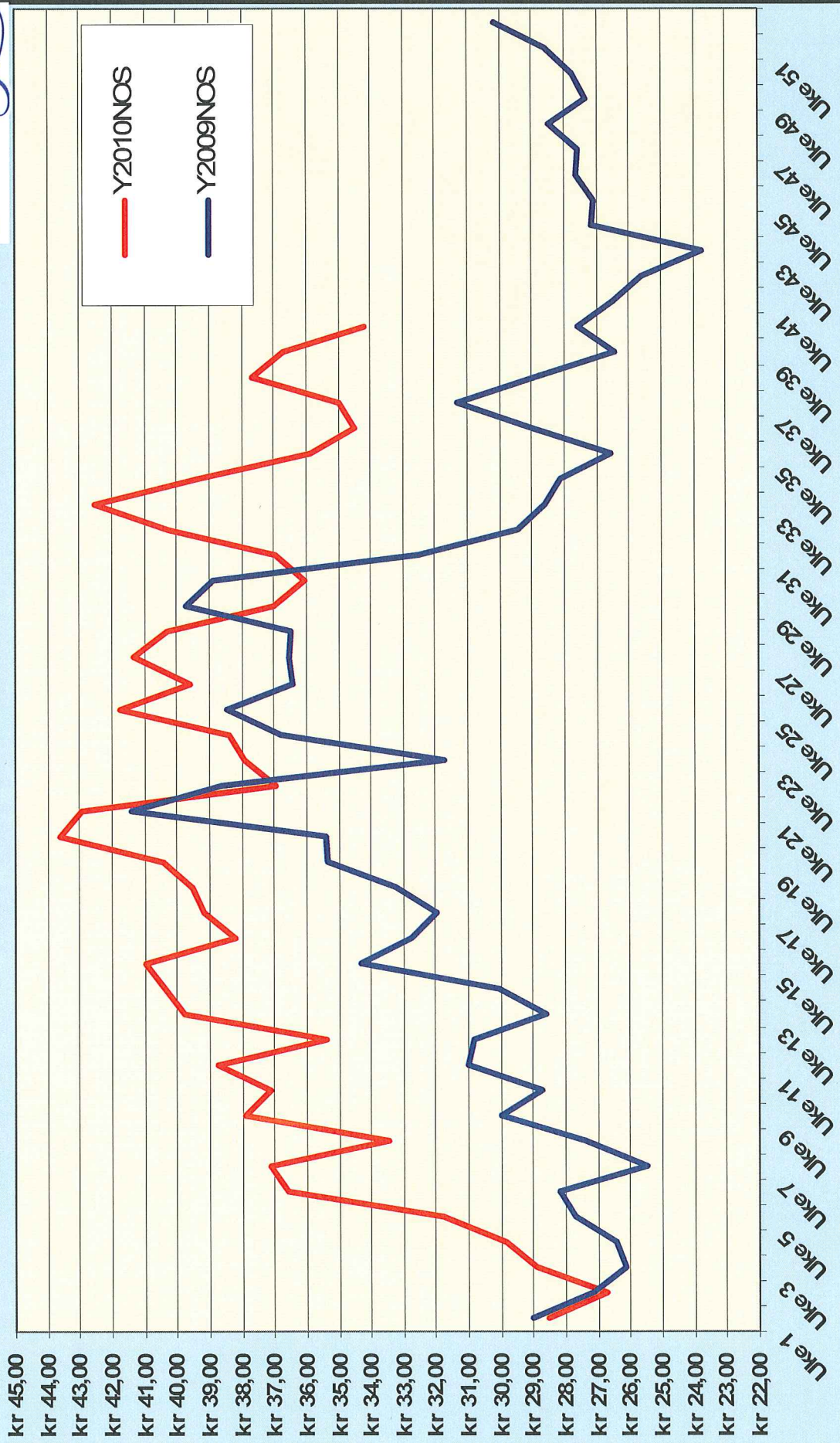


## Norsk fiskerinæring i dag

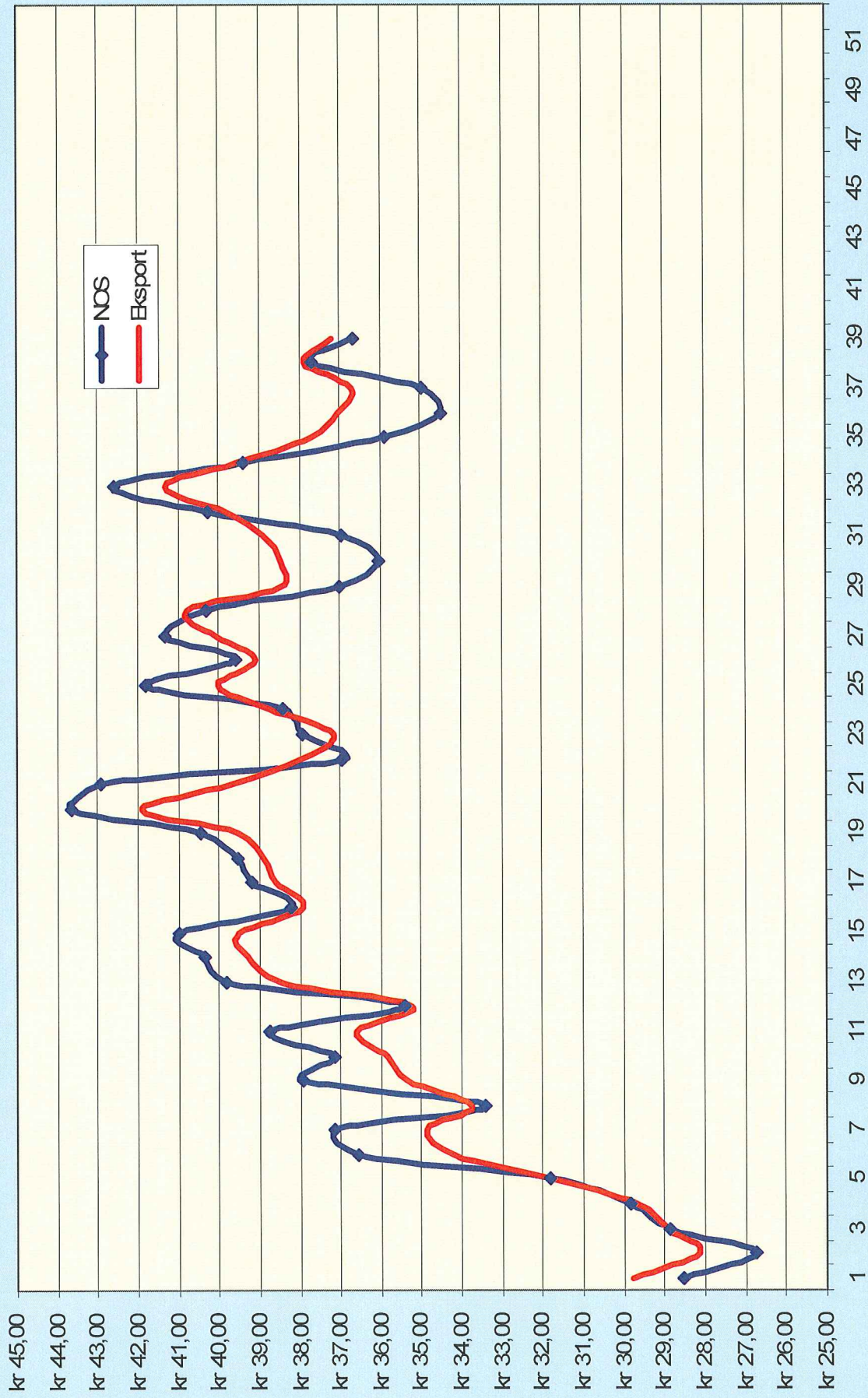
- Gjennomsnittlig resultat (f.s) for norsk landbasert hvitfiskindustri de siste 10 år ligger på -2% til +3%.
- På førstehåndsomsetningen for hvitfisk har det vært prissvingninger fra 14 til 28 kr på torsken 2000-2007 og fra 28 til 14 2008-2009
- Laksenæringen (oppdrettsdelen) har vekslet mellom konkursbølge til superprofitt de siste 10 år
- Oppdrettstorskenæringen har hatt 100% biologisk fokus og ikke tenkt marked under utviklingen av volumene. Resultatet er at det aller meste selges i et rent spot/råstoffmarked – med ødeleggende resultat for næringen
- Alt dette er tegn på en næring som omsetter sine varer i råstoffmarkedet og med kort tidshorisont – på godt og vondt
- Resultatet er for enkelte deler av næringen at en ikke har mulighet til å fornye seg og på et tidspunkt går en ut på dato....



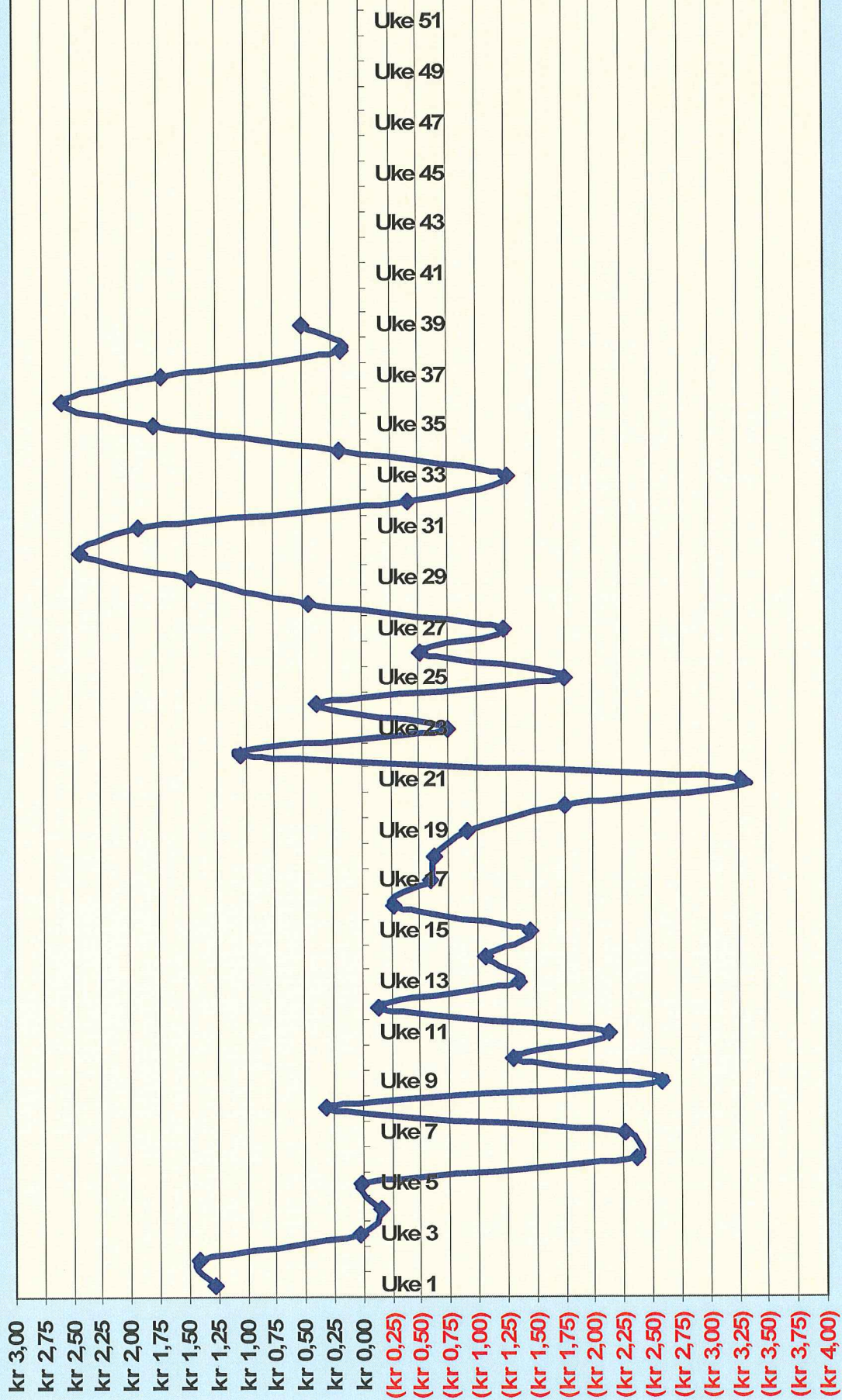
**NOS UTVIKLINGSLAKS, 2009-2010, til og med uke 40**



UTVIKLING AV NOS OG SSB PRIS FOR FERSK LAKS 2010

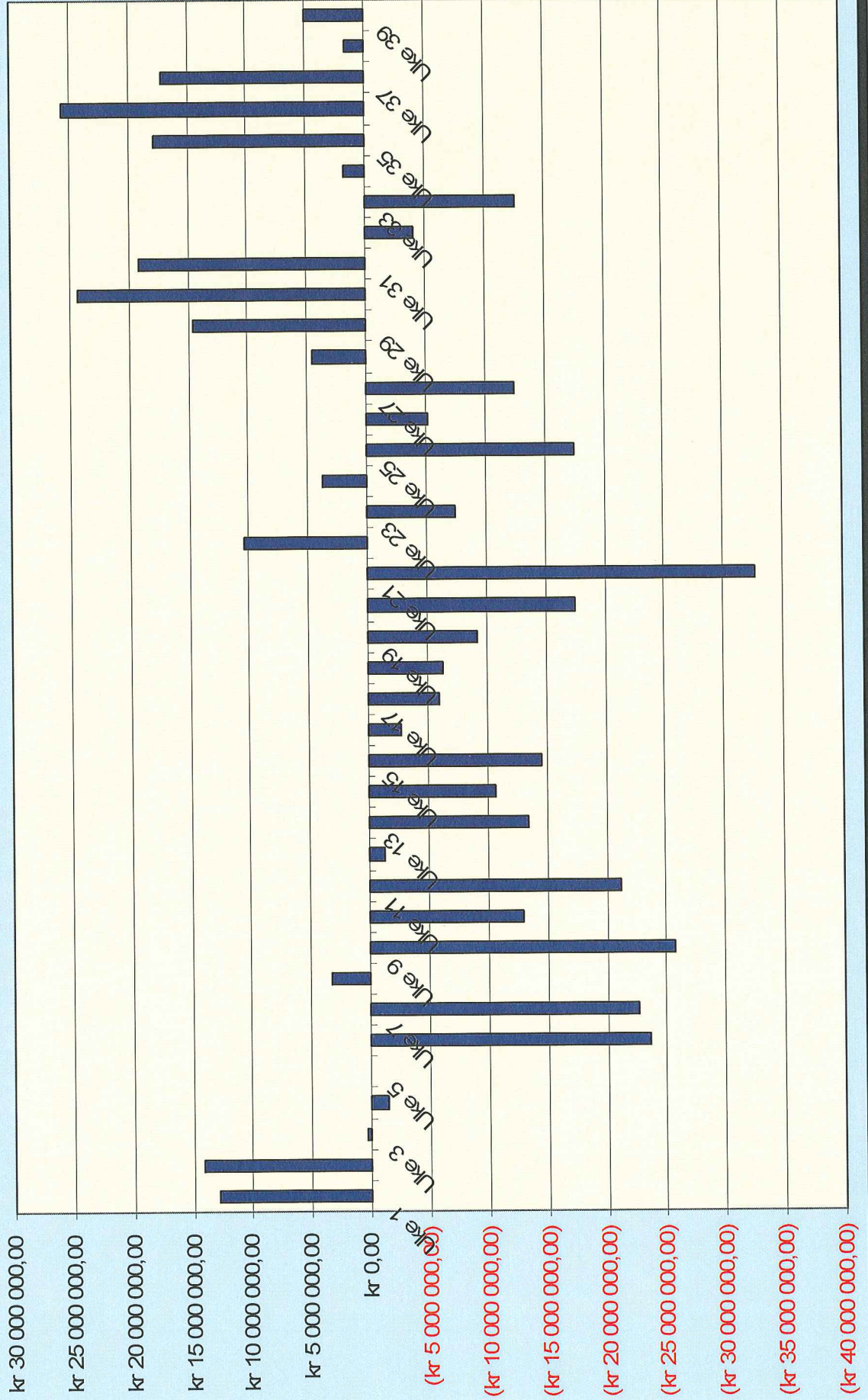


# Differanse mellom snitt NOS pris og snitt Eksportpris (fersk laks), Norge Totalt 2010



**VINN/TAPSSITUASJON PER UKE, FERISK LAKS 2010**

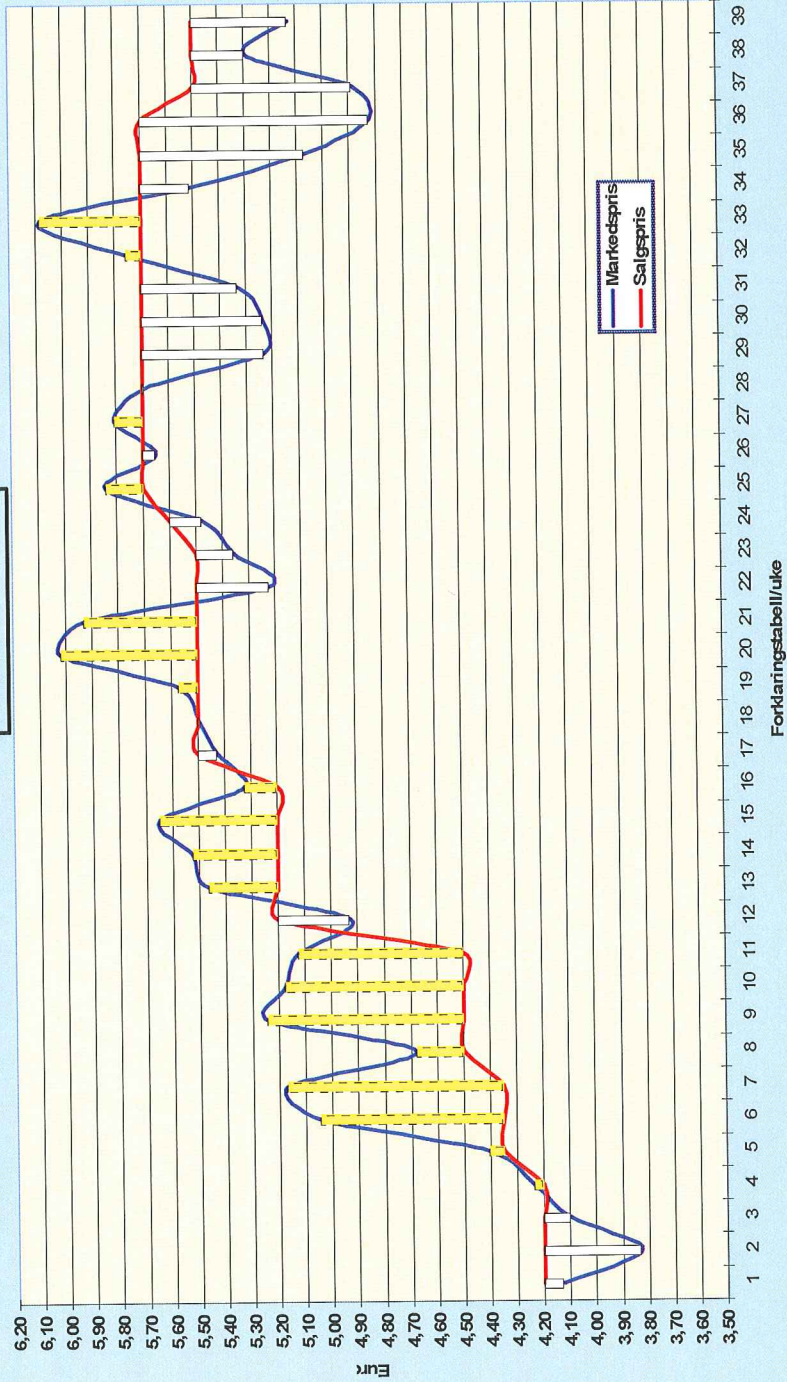
**Akkumulert; -105 mill kr**





# Langsiktig prising

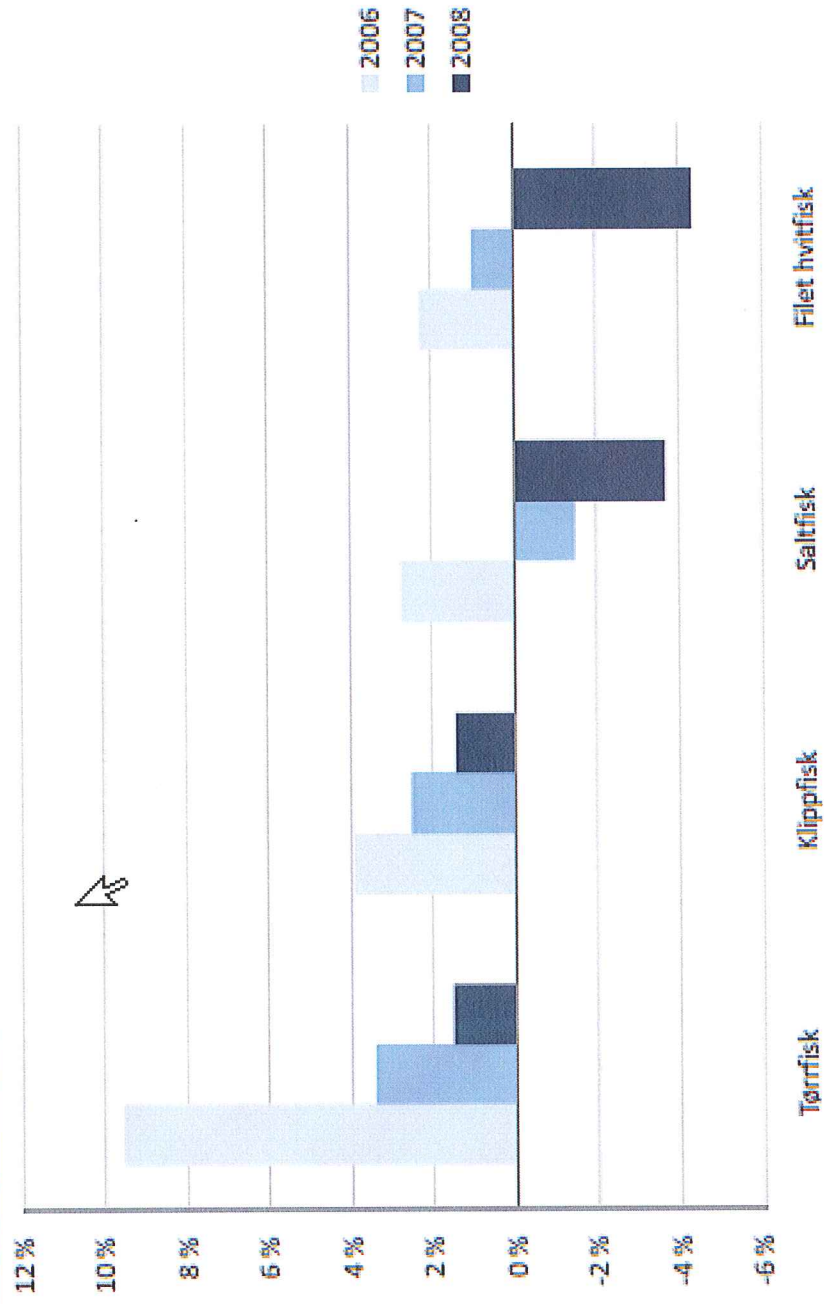
PRISUTVIKLING - SP/MP







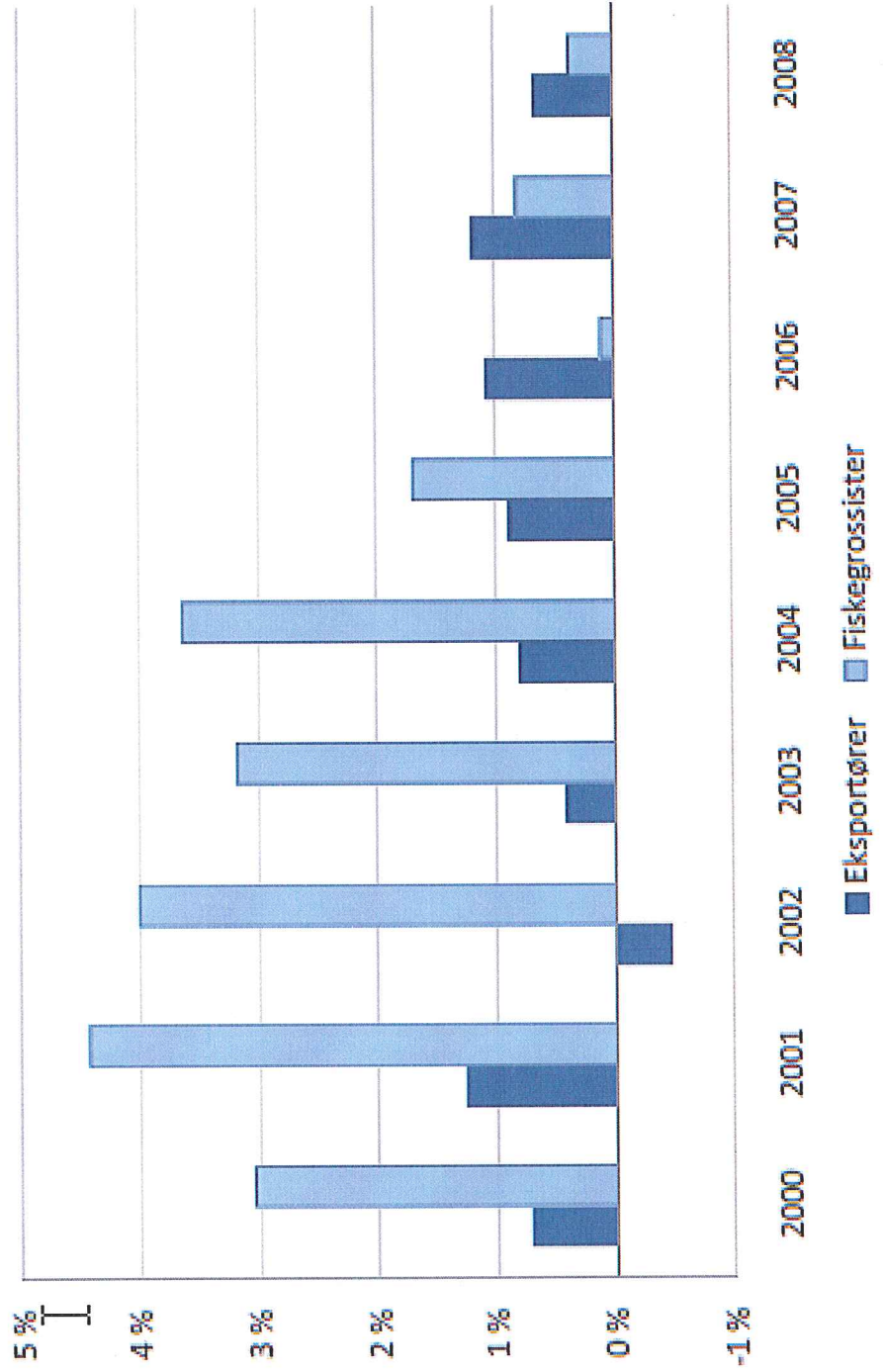
## GJENNOMSNIITTLIG SEKTORMESSIG RESULTAT 2006-2008




Figur 2 Lønnsomhet i ulike sektorer i hvitfiskindustrien. Driftsresultat som andel av driftsinntekt.

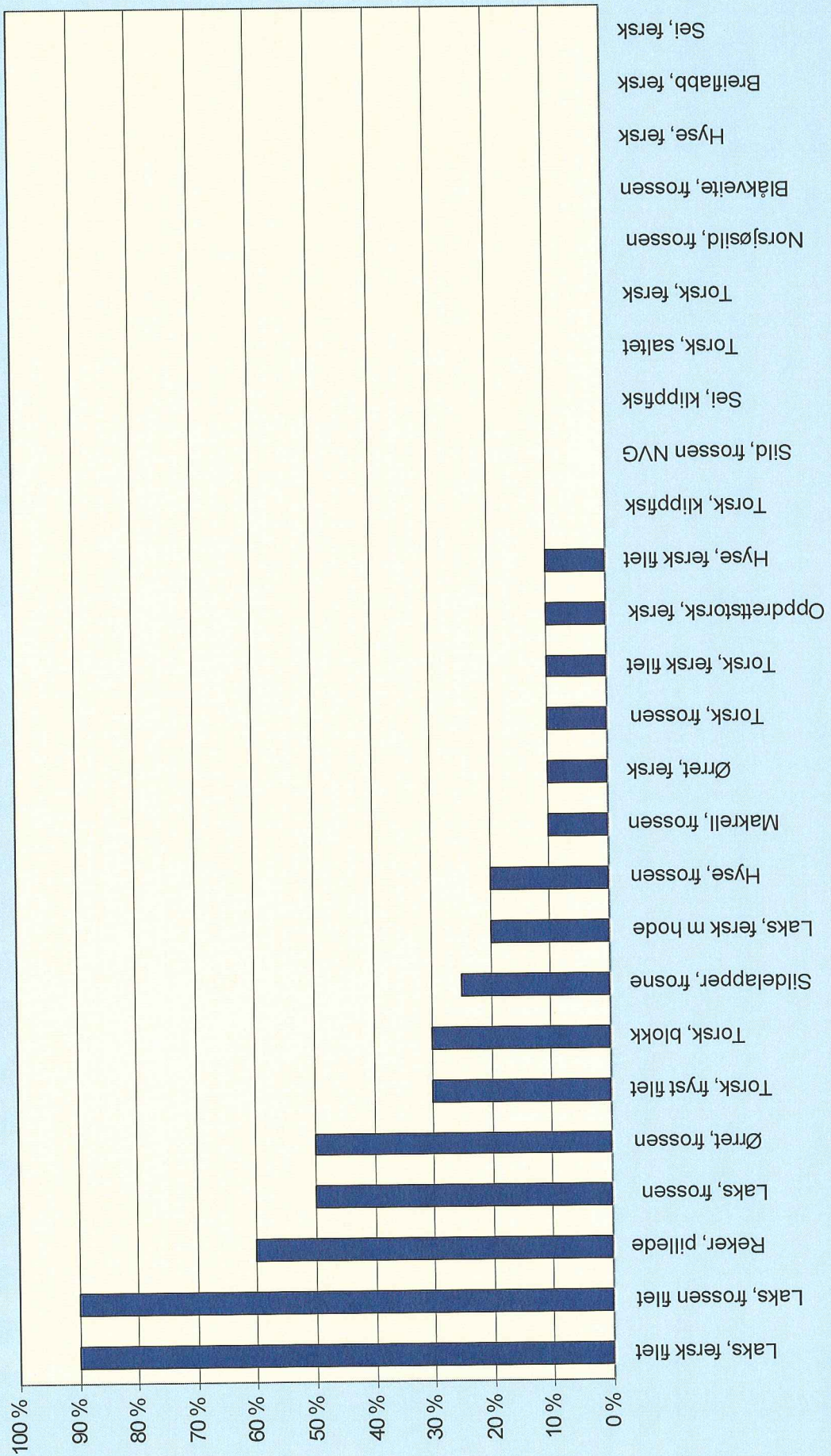


## GJENNOMSNITTLIG RESULTAT FOR EKSPORTØRER OG GROSSISTER 2000-2008



	Totalt	Andel av tot	Est Kontraksandel	Ca volum kontrakt
<b>Total eksport Norge, mnd 1-9</b>	<b>37 265 078</b>			
Laks, fersk m hode	16 002 785	42,94 %	20 %	3 200 557
Laks, fersk filet	2 703 484	7,25 %	90 %	2 433 136
Laks, frossen filet	1 664 400	4,47 %	90 %	1 497 960
<b>Makrell, frossen</b>	<b>1 743 041</b>	<b>4,68 %</b>	<b>10 %</b>	<b>174 304</b>
Torsk, klippfisk	1 117 041	3,00 %	0 %	0
<b>Sild, frossen NVG</b>	<b>963 644</b>	<b>2,59 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>
Sei, klippfisk	884 649	2,37 %	0 %	0
Laks, frossen	884 284	2,37 %	50 %	442 142
Ørret, fersk	743 136	1,99 %	10 %	74 314
Torsk, saltet	652 272	1,75 %	0 %	0
<b>Sildelapper, frosne</b>	<b>512 614</b>	<b>1,38 %</b>	<b>25 %</b>	<b>128 154</b>
Hyse, frossen	508 340	1,36 %	20 %	101 668
Torsk, frossen	459 328	1,23 %	10 %	45 933
Torsk, fersk	343 398	0,92 %	0 %	0
Torsk, fryst filet	336 540	0,90 %	10 %	33 654
Torsk, fersk filet	334 968	0,90 %	10 %	33 497
<b>Norsjøsild, frossen</b>	<b>251 654</b>	<b>0,68 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>
<b>Reker, pillede</b>	<b>251 619</b>	<b>0,68 %</b>	<b>60 %</b>	<b>150 971</b>
Ørret, frossen	228 101	0,61 %	50 %	114 051
Blåkkeite, frossen	181 279	0,49 %	0 %	0
Torsk, blokk	179 522	0,48 %	30 %	53 857
Oppdrettstorsk, fersk	169 543	0,45 %	10 %	16 954
Hyse, fersk	161 484	0,43 %	0 %	0
Breiflabb, fersk	96 920	0,26 %	0 %	0
<b>SUM</b>	<b>31 374 046</b>	<b>84 %</b>		<b>8 501 150</b>

**Estimert Kontraksandel i eksport fra Norge**





## Valg av strategi og segment

- Være bevisst på hvilken posisjon en velger seg i markedet
- Alle posisjoner har egne utfordringer – og muligheter, selskapets drift må være tilpasset det segmentet en opererer i
- Klassisk feil er at ledelsen velger en langsiktig strategi, mens organisasjonen opptre kortsiktig – eller (i noen tilfeller) omvendt
- Langsiktige kunde-/leverandørrelasjoner er noe de aller fleste selskap ønsker – hvis de har mulighet for å utvikle dette
- Handler om å være "den foretrukne leverandør"
- "På lik pris skal vi ha ordren"
- Samt ikke minst være sammen om å øke totalverdien på varen



## Hvorfor langsiktige relasjoner?

- Sikre fremtidig omsetning / inntjening
- Skape stabilt driftsgrunnlag for bedriften
- Være en foretrukket partner
- Kunne investere i produktutvikling, bærekraft og organisasjonsutvikling på en forutsigbar måte
- Jobbe sammen med kunden – og leverandøren - om å øke totalverdien på de varene en ønsker å utvikle salg på
- Større totalverdi gir en mer robust og lønnsom verdikjede
  
- Kunden vil som oftest velge langsiktige partnere på grunnlag av produktmuligheter, leveringssikkerhet, miljøprofil, prisspørsmål og kontraktsbehov
- I tillegg kommer selvsagt personlige forbindelser, som i enkelte markeder er særdeles viktige



## Utfordringer for utvikling av langsiktige relasjoner/kontrakter

- Omsetning av fisk i Norge er hovedsaklig spotbasert
- Gir utfordringer i forhold til å bygge langsiktige relasjoner og langsiktige kontrakter

Grunnen til dette er bl.a;

- Høy andel råstoff og ikke ferdigvarer som eksporteres
- Konsentrert makt/sentralisering på førstehåndsomsetningen
- Høy grad av skepsis mellom de ulike ledd i verdikjeden, også til dels integrerte system
- Villfisk – omsetning gjennom salgslagene, minstepriser, etc
- Laks – 70-75% av volumene er i vertikalintegreerte system



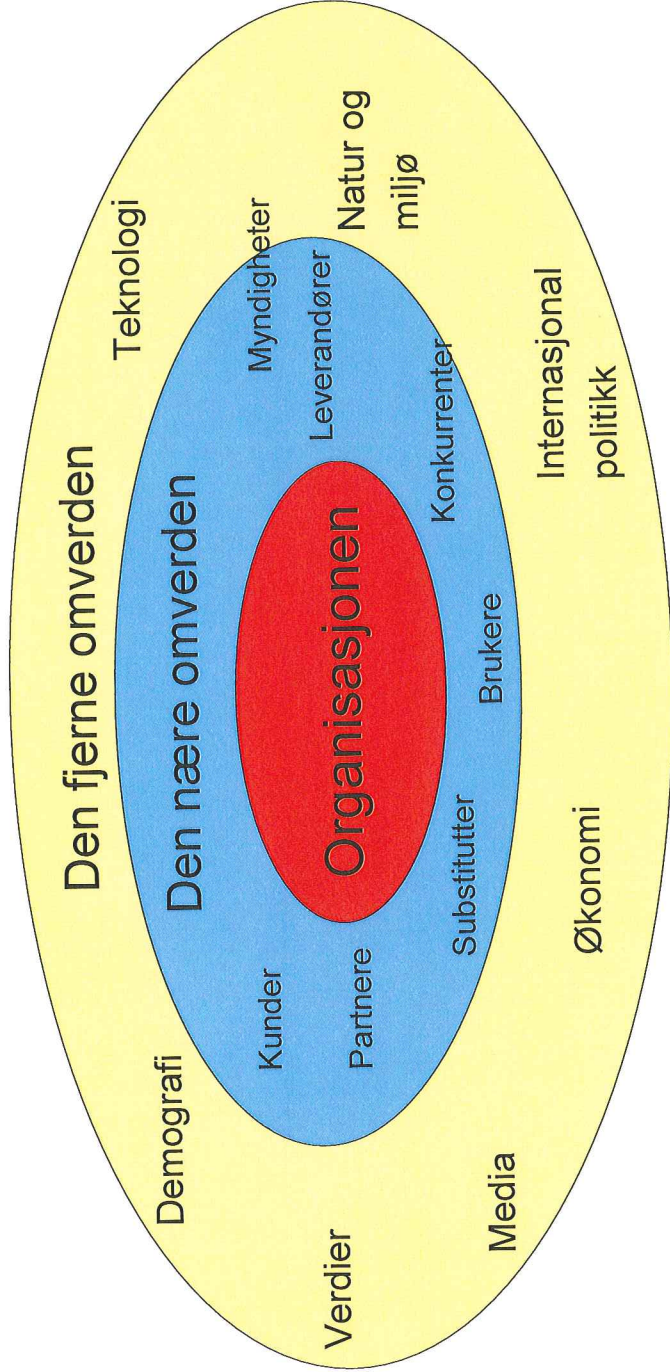
## Utfordringer ved langsiktige kontrakter

- Potensiell stor fare for økonomisk tap hvis oppstrøms posisjon er ustabil / volatil
- Manglende leveranser grunnet usikker tilførsel kan føre til tap av kunde, anseelse og markedsposisjon
- Kvalitetsproblemer underveis kan gi store konsekvenser økonomisk – større enn i spot-leveransesituasjon
- En går glipp av potensielle "oppturer"





## Landskapet en skal navigere i





## FORDEL ELLER IKKE?

- Det er absolutt en fordel å utvikle langsiktige kunderelasjoner, der en sammen jobber åpent og aktivt for å øke totalverdien på varene en handler med
- Mange utfordringer og hindringer i det daglige for å få dette til
- Konsolideringene i verdikjeden bidrar til forsterkning av denne trenden
- Men historisk drar vi med oss en "spot tankegang" enn så lenge
- Norsk fiskerinæring har – og vil som råstoffnasjon – ha en sterk fokus oppstrøms
- Viktig da å ha en klar strategi på om en ønsker å styrke seg nedstrøms i langsiktige posisjoner – eller om en skal rendyrke seg oppstrøms
- Det verste som kan skje er at en sikter nedstrøms på papiret og i realiteten har all fokus oppstrøms

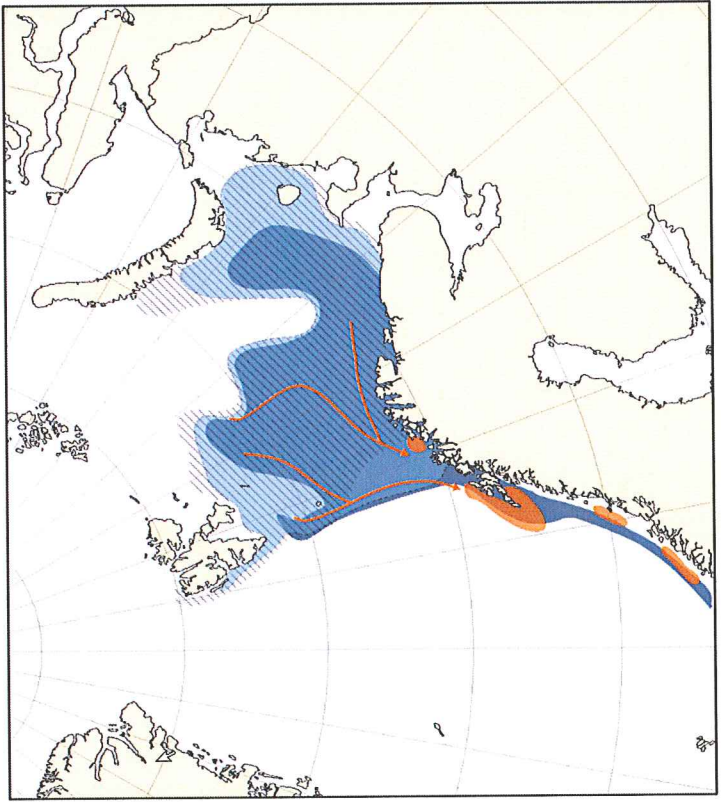
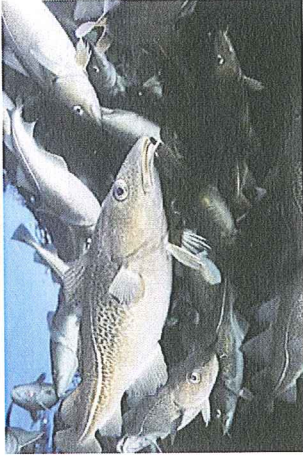
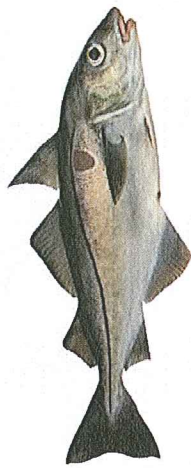


## Aalesundfisk

- Vi kommer til å fortsatt ha fokus på langsiktige relasjoner i markedet
- Utvikling av markedstilpassede produkt- og serviceløsninger
- Være i forkant av utviklingen
- Bidra til økt verdiskapning i verdikjeden
- Jobbe på en mest mulig åpen måte
- Ikke tap/tap eller vinn/tap, men vinn/vinn!
- Aalesundfisk har en inntjening på de langsiktige løpene som er omtrent dobbelt så god som spot-løpene, målt over året
- I tillegg er det inntjening en kan budsjettere med på en noenlunde sikker måte...



# NAPP, SHORT PRESENTATION





## Background

- Napp is located in western part of Lofoten
- A traditional Long Line harbour
- Surrounding harbours (Sund, Ramberg, Ballstad, Reine, etc) are all typical long line locations
- The Napp-project is a cooperation between Aalesundfisk and Marine Fresh



## Main objective

- Supply of "Superfresh" products – based on the best available raw material from Cod, Saithe and Haddock fisheries
- Develop a "non seasonal" supply pattern
- Sustainable sourcing – based on MSC approved fisheries and environmental friendly harvesting (long line, hand jig mainly)
- Market adapted products – fillets & portions
- Cost efficient production
- **FLEXIBILITY, EFFICIENCY, QUALITY**



# Product solutions - Napp

Price

VAP-prepared  
Cod portions

Halibut

Whole  
Catfish

Whole  
Redfish

Superfresh  
Cod Fillets

SKREI

Superfresh  
Saithe  
Loins

Shinypacked  
Cod

Superfresh  
Saithe  
Fillets

Shinypacked  
Haddock

Superfresh  
Haddock  
Fillets

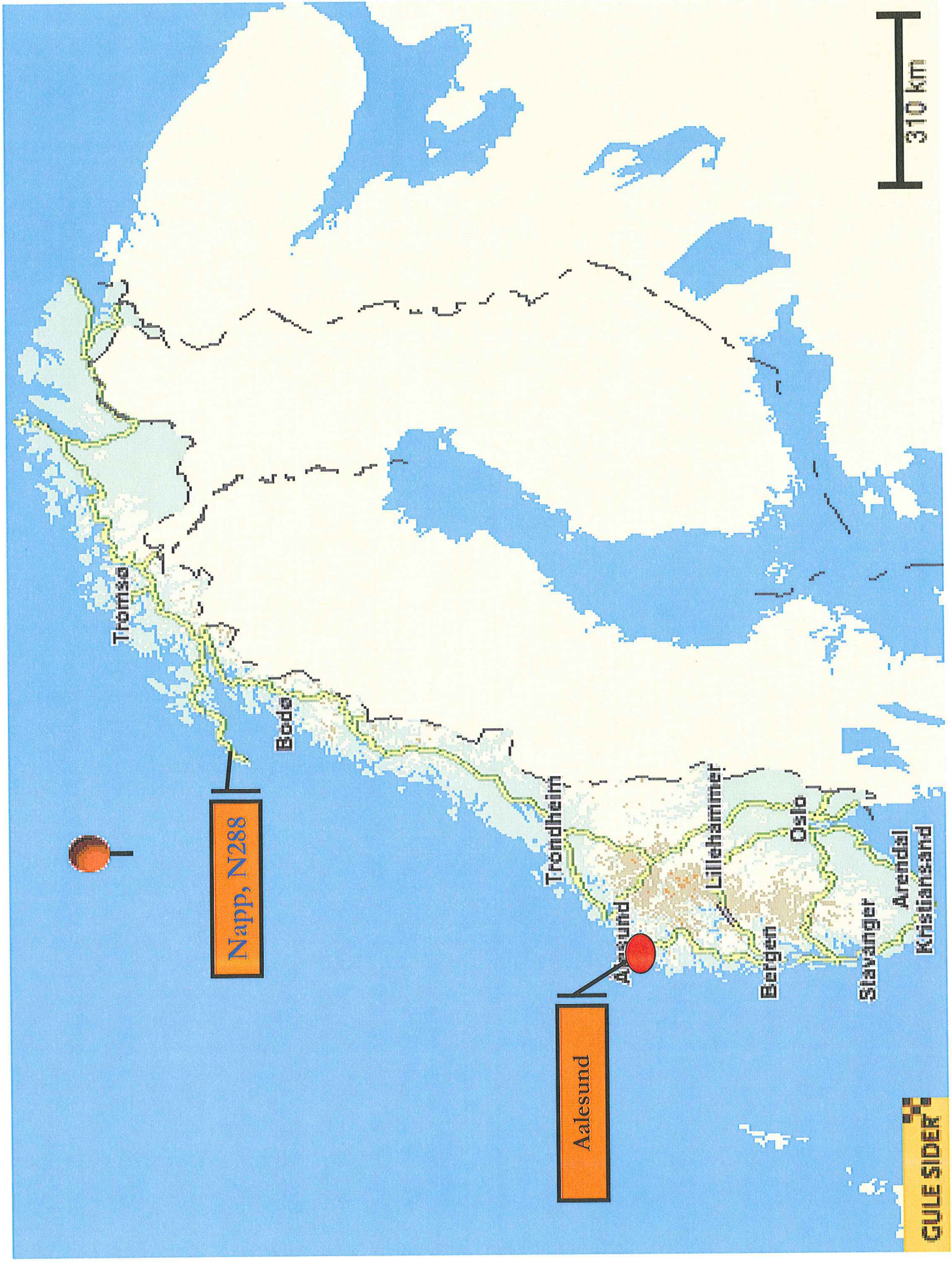
Superfresh  
Cod loins

Superfresh  
Haddock  
Loins

Fully iced  
Cod

Shinypacked  
Saithe

Volume



Napp, N288

Aalesund

310 km

GULE SIDER

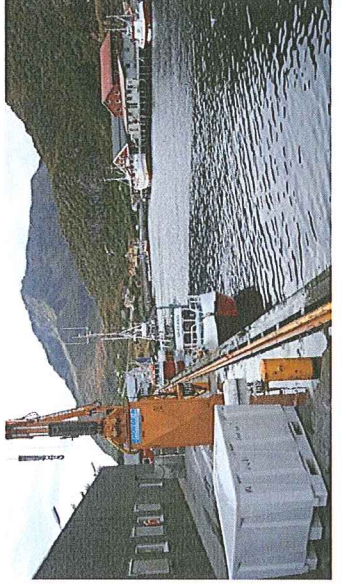
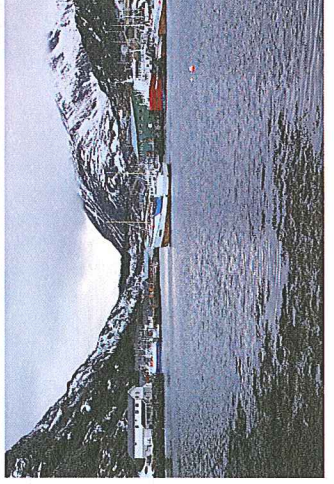
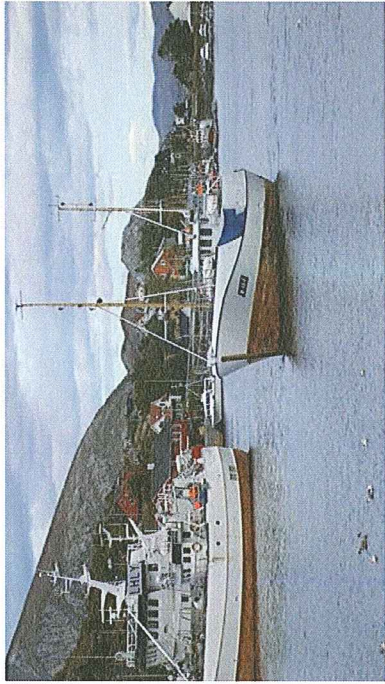
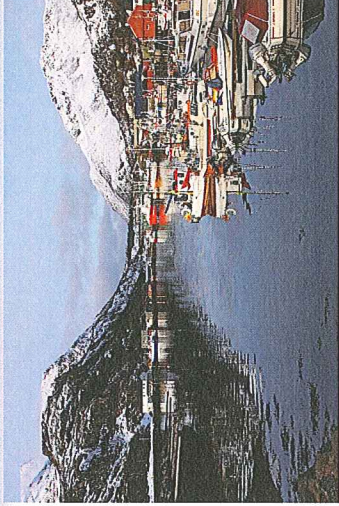






## Napp

- Pictures from the harbour and of the plant
- Built in 2004



## Napp

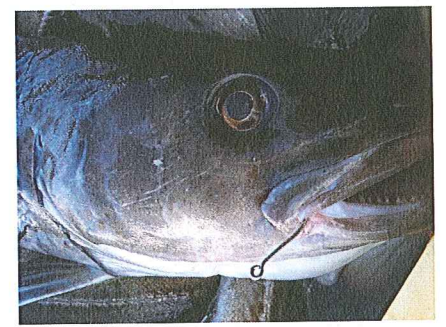
- The fleet is mainly consisting of smaller to medium sized longliners and purse seiners
- Most of the vessels deliver every day (day boats) – with fish being from 1 to 10 hrs old





# Napp

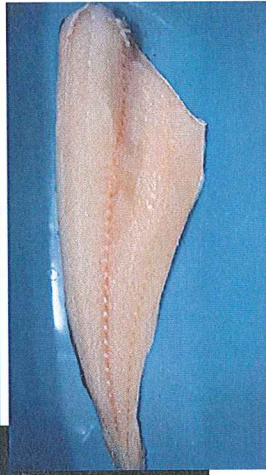
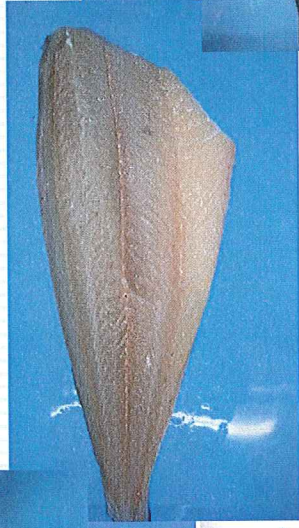
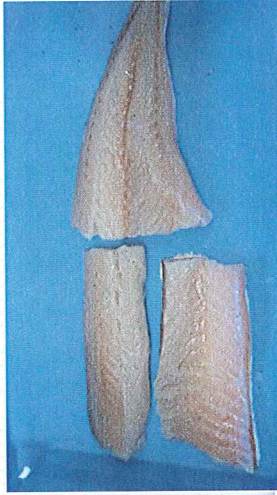
- The raw material landed from the dayboats is of high quality
- Landed from 1-10 hours after catch!





## Napp

- Production starts as soon as raw material is landed (normally at 5-6 pm) and lasts until all raw material for filleting has been produced (2-4 in the morning)
- Top quality raw material processed immediately after landing.



## Napp

- **Project started in August 2010**
- **August-December a standard whole fillet line is in operation**
- **From December a full portioning line is in place for production of Superfresh skinless/boneless portions and loins**





## Summary

- **Our objective is to take the best raw material available and produce the fish into market adapted products without further loss of quality**
- **We work closely with the fishermen, to adapt and improve the quality continuously**
- **Along side with the quality aspects, we combine efficiency with flexibility.**
- **We will develop the Superfresh concept in close cooperation with our main/regular customers**