



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi – Norges fiskerihøgskole

Norsk torsk krysser Atlanteren

En SWOT- analyse av norsk torsk i det amerikanske markedet

Odd Arne Ringfoss

Masteroppgave i fiskeri- og havbruksvitenskap FSK-3940 (60stp.) juni 2024

Forord

Jeg føler meg svært privilegert som har fått tilbringe fem år ved Norges fiskerihøgskole og fullført en mastergrad i fiskeri- og havbruksvitenskap. Med stor glede og ydmykhet leverer jeg nå min siste oppgave ved Norges Arktiske Universitet.

Jeg ønsker å uttrykke min takknemlighet til mine veiledere, Ingrid Kristine Pettersen og Thuy Pham, for deres verdifulle råd og konstruktive tilbakemeldinger. Gjennom hele masteråret har deres veiledning og tålmodighet vært uvurderlig. Jeg vil også takke Cod Cluster for muligheten til å arbeide med dette prosjektet. Jeg håper at mitt bidrag med denne oppgaven vil være nyttig for torskenæringen og hjelpe den med å nå nye høyder i det amerikanske markedet.

De siste fem årene ved fiskerihøgskolen har vært fylt med mange minnerike opplevelser, både oppturer og nedturer, men mest av alt oppturer. Jeg har vært så heldig å studere sammen med en gruppe fantastiske medstudenter, hvor mange av de har blitt nære venner. Tusen takk til dere, dere vet hvem dere er. Jeg vil også rette en stor takk til mine øvrige venner, familie og min samboer for deres enorme støtte og oppmuntrende ord, spesielt i de tyngste periodene. Uten dere ville denne reisen vært mye vanskeligere.

Takk til UiT, takk til Tromsø og takk for meg! Nå ser jeg frem til nye eventyr i Alta!

Tromsø, juni 2024

Odd Arne Ringfoss

Sammendrag

Denne masteroppgaven omfatter en analyse av interne og eksterne faktorer som kan påvirke beslutninger knyttet til eksport av norsk torsk til USA. Gjennom en SWOT-analyse vurderes styrker, svakheter, muligheter og trusler for to grupper: importører og eksportører. For å adressere problemstillingen brukes VRIO- og PESTEL-rammeverkene til å identifisere og analysere interne og eksterne faktorer som påvirker eksporten. VRIO-rammeverket vurderer ressursenes verdi, sjeldenhet, imiterbarhet og organisering, mens PESTEL analyserer politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og lovmessige forhold.

Forskningsmetoden er en blandet metode der primærdata samles inn via spørreskjemaer (kvantitativ) og intervjuer (kvalitativ). I tillegg utføres en skrivebordsanalyse for å samle inn sekundærdata, med fokus på VRIO- og PESTEL-rammeverkene. Faktorene i spørreskjemaet vektet og skåres av informantene. Analyse av dataene inkluderer intervjuer, vektete skåringsmetoder og statistiske tester som Mann-Whitney U-test for å validere funnene. Data ble innhentet fra totalt 13 informanter, til tross for at over 30 aktører ble kontaktet.

SWOT-analysen identifiserte flere styrker, som torskens renommé for høy kvalitet og bærekraftig fiskemetoder, mens svakheter inkluderer utfordringer knyttet til eksport av fersk torsk og ustabil råstofftilgang. Mulighetene ligger i økende etterspørsel etter bærekraftige og sunne produkter i USA, samt sanksjonene mot Russland. Truslene består av økte tollsatser og restriksjoner, konkurranse og høy råvarepris. Oppgaven konkluderer med at norsk torsk har stort potensial i det amerikanske markedet, spesielt gjennom markedsføring av kvalitet og bærekraft.

Anbefalingene omfatter strategiske tiltak for å styrke Norges markedsposisjon, forbedre logistikk og distribusjon, samt fremheve torskens unike kvaliteter gjennom målrettet markedsføring og samarbeid med lokale aktører.

Nøkkelord: torsk, SWOT, PESTEL, VRIO, USA, Norge, marked

Innhold

1	Introduksjon	1
1.1	Valg av tema.....	1
1.2	Problemstilling og målsetting.....	2
1.3	Oppbygging og struktur	2
2	Bakgrunn	3
2.1	Sjømat.....	3
2.2	Torsken og dens viktighet	3
2.2.1	Torsken og verden	3
2.2.2	Viltorsk og oppdrettstorsk.....	4
2.3	Markedsutvikling	6
2.4	USA som hvitfiskmarked	7
3	Teoretisk tilnærming	10
3.1	VRIO- rammeverk.....	10
3.2	PESTEL- rammeverk	12
3.3	SWOT- Analyse	13
3.4	Samspeillet mellom VRIO, PESTEL og SWOT	15
4	Metode og data	16
4.1	Kvalitativ og kvantitative data	16
4.2	Skribebordsanalyse.....	17
4.3	Design av spørreskjema	18
4.4	Weight scoring Methods (WSM)	19
4.5	Data	23
4.5.1	Sekundærdata – skribebordanalyse	23
4.5.2	Primærdata – kvalitativ og kvantitativ datainnhenting	23
4.6	Dataanalyse	27

4.6.1	Analyse av kvantitative data	28
4.6.2	Analyse av intervjuer	29
4.7	Etiske vurderinger	29
4.8	Validitet og reliabilitet	30
4.9	Begrensninger.....	31
5	Resultater og diskusjon	33
5.1	Sekundærdata – skrivebordsanalyse.....	33
5.1.1	Interne forhold – VRIO	33
5.1.2	Eksterne forhold – PESTEL.....	41
5.2	Primærdata – Spørreskjema og intervjuer.....	51
5.2.1	Styrker	51
5.2.2	Svakheter.....	55
5.2.3	Muligheter	60
5.2.4	Trusler	65
5.2.5	Resultat av primærdataene basert på SWOT.....	68
6	Anbefalinger og tolkninger	70
7	Konklusjon	75
8	Oppgavens begrensinger og videre forskning.....	77
9	Referanser.....	78
	Vedlegg	83

Figurer

Figur 1: Fangst av torsk i tonn (rundvekt) av norske fartøy fra år 2000 til 2023.....	5
Figur 2: Uttak av slaktet oppdrettstorsk fra 2018 til 2023.	6
Figur 3: Mengde i tonn av norsk torsk, per produktform.....	8
Figur 4: Eksempel på en SWOT-matrise med mulige temaer	14
Figur 5: Fangst av torsk fra 2019 til 2023, fanget av norske fartøy.....	35
Figur 6: Torske- og gytebestand fra år 1951 til 2023.....	36
Figur 7: Volum av torsk (i tonn) eksportert til USA fra Norge og Island.....	45
Figur 8: Gjennomsnittsverdi av standardisert vekt * skår for hver faktor (styrker).....	52
Figur 9: Totalpoengsum og standardavvik for importører og eksportører for styrke	55
Figur 10: Gjennomsnittsverdi av standardisert vekt * skåre for hver faktor (svakheter).....	56
Figur 11: Totalpoengsum og standardavvik for svakheter.....	59
Figur 12: Gjennomsnittsverdi av standardisert vekt * skår for hver faktor (muligheter)	60
Figur 13: Totalsummen og standardavvik for muligheter.....	64
Figur 14: Gjennomsnittsverdi av standardisert vekt * skår for hver faktor (trusler).....	65
Figur 15: Totalpoengsum og standardavvik for trusler.....	68
Figur 16: Totalpoengsum for begge gruppene i alle elementene i SWOT.....	69
Figur 17:SWOT-matrisen med importørenes og eksportørenes topp tre faktorer	70

Tabeller

Tabell 1: Interfaktorevaluering med eksempel.....	22
Tabell 2: Eksternfaktorevaluering uten data.	22
Tabell 3: Faktorer plassert inn i hvert element i både VRIO analysen	40
Tabell 4: Faktorer plassert inn i hvert element i både PESTEL- analysen	50
Tabell 5: SWOT-matrise for mulige strategier fra de 3 høyest skåret faktorene	71

1 Introduksjon

1.1 Valg av tema

Per i dag eksporteres tilnærmet 100 prosent av den ferske torsken fra Norge til det europeiske markedet. Dette tilsvarer et årlig gjennomsnitt på 48 500 tonn produktvekt de siste årene 5 årene (Norges Sjømatråd, 2024h). Med forventninger om betydelig vekst i norsk oppdrett av torsk, er det avgjørende å utvikle nye markeder for spesielt fersk torsk fra Norge. USA representerer et lukrativt og viktig marked for norsk sjømat, med særlig høy etterspørsel etter laks, men også andre arter som fryst torsk. Å fokusere på å utvide eksporten av fersk torsk til USA kan derfor gi store økonomiske fordeler og styrke Norges rolle som en ledende sjømateksportør. USA har tidligere hatt en betydelig egenfangst av blant annet atlantisk torsk, og konsumet av torsk står derfor sterkt i USA. Det er en av topp 10 arter det spises mest av, men konsumet er fallende (National Fisheries Institute, 2024). Cod Cluster, en nasjonal hvitfisklyngel med over 100 medlemsbedrifter (Cod Cluster, 2024), ønsker derfor å introdusere oppdrettstorsk og utvikle posisjonen til blant annet villfanget fersk torsk til et betalingsvillig marked som USA. Et bestemt mål er å få hvitfisk fra Norge på menykartet på et utvalg anerkjente restauranter i USA (Cod Cluster, u.å.). I samarbeid med Cod Cluster ønsker jeg derfor å forstå hvilke muligheter og barrierer som finnes for etablering av fersk norsk torsk til USA. Ved å bruke teoretiske rammeverk som SWOT, PESTEL og VRIO- analyse¹, samt en kombinasjon med kvalitativ og kvantitativ data kan denne masteroppgaven bidra til å tette kunnskapshull og danne grunnlag for videre arbeid med å bygge marked for norsk hvitfisk.

¹ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), PESTEL (Political, Economical, Social, Technological, Environmental and Legal) VRIO (Value, Inimitability, Rarity, Organized).

1.2 Problemstilling og målsetting

Cod Cluster har fastsatt noen mål de skal nå innen 2026, deriblant å etablere 1000 nye arbeidsplasser samt øke eksporten av hvitfisk med +10 milliarder norske kroner (Cod Cluster, u.å.). Dette skal gjøres ved hjelp av produktutvikling og markedsutvikling, slik at eksport av norsk fisk og eksportinntektene til Norge øker. For å utvikle en hensiktsmessig strategi for å etablere seg med norsk torsk i det amerikanske markedet, kreves en kartlegging av styrker, svakheter, muligheter og trusler. Dermed blir min problemstilling:

«Hva er de viktigste styrkene, svakhetene, mulighetene og truslene for eksporten av norsk torsk til USA, basert på innsikt fra eksportører og importører?»

1.3 Oppbygging og struktur

Oppgaven er strukturert i åtte hovedkapitler, hver med ulike temaer. Den starter med en introduksjon som setter rammen for studien. Deretter kartlegges bakgrunnen for sjømat, med særlig fokus på torskens rolle og USA som et viktig marked. Det tredje kapittelet presenterer det teoretiske grunnlaget for analysen, inkludert modeller som SWOT, VRIO og PESTEL. Forskningsmetodene, inkludert datainnsamling og analysemetoder, beskrives grundig i kapittel fire. Dette danner grunnlaget for kapittel fem, hvor forskningsfunnene analyseres. Her fokuseres det på styrker, svakheter, muligheter og trusler identifisert gjennom SWOT-analysen. Det presenteres SWOT-vurderinger for både importører og eksportører, sammen med statistiske analyser utført ved hjelp av Mann Whitney U-test. I kapittel seks tolkes resultatene fra analysen, og det gis anbefalinger for strategiske tiltak. De to siste kapitlene, syv og åtte, oppsummerer de viktigste funnene og gir avsluttende bemerkninger. Her reflekteres det også over strategiske tiltak som kan styrke Norges posisjon i det amerikanske markedet, og det foreslås mulige retninger for fremtidig forskning.

2 Bakgrunn

Dette kapittelet gir en oversikt over Norges rolle i den globale sjømatindustrien, med søkelys på torskens betydning både økonomisk og kulturelt. Denne delen vil også omhandle videreutvikling av eksisterende markeder og inntrenging av nye, med fokus på USA som et viktig marked.

2.1 Sjømat

Verden etterspør sjømat stadig mer, og de siste årene har verdens konsum av fisk vært på rundt 160 millioner tonn (Iversen et al., 2016). Fangst av villfanget fisk har flatet ut på verdensbasis med i underkant av 100 millioner tonn (Iversen et al., 2016). Sjømatmarkedet har i de siste 20 årene økt mye på grunn av oppdrett av fisk (Iversen et al., 2016). Den største oppdrettsveksten har kommet fra Asia hvor de i 2014 produserte rundt 90 millioner tonn, etterfulgt av Sør-Amerika med 2,4 millioner tonn og Nord-Europa med 1,7 millioner tonn. Tradisjonelt sett har tilbudet av fisk vært styrt av at det blir fanget så mye fisk som mulig, slik at både omsetning og foredling har vært styrt av tilgjengelighet. I tillegg har tilgangen blitt begrenset av rammene som blir satt gjennom regulering av fisket. Oppdrett har vokst de siste årene grunnet økt etterspørsel. Denne etterspørselen er drevet av befolkningen og vekst i kjøpekraft, særlig hos fremvoksende økonomier (Iversen et al., 2016). Mennesker som tidligere har levd i fattigdom kommer seg i større grad inn i en middelklassetilværelse, noe som fører til at både evnen og viljen til å kjøpe sjømat øker (Iversen et al., 2016).

2.2 Torsken og dens viktighet

Torsken (*Gadus morhua*) representerer hjørnesteinen i det norske fiskeriet (Standal & Utne, 2007). Den har vært viktig for Norge, både som proteinkilde for nordmenn – men også for resten av verden, i mange år.

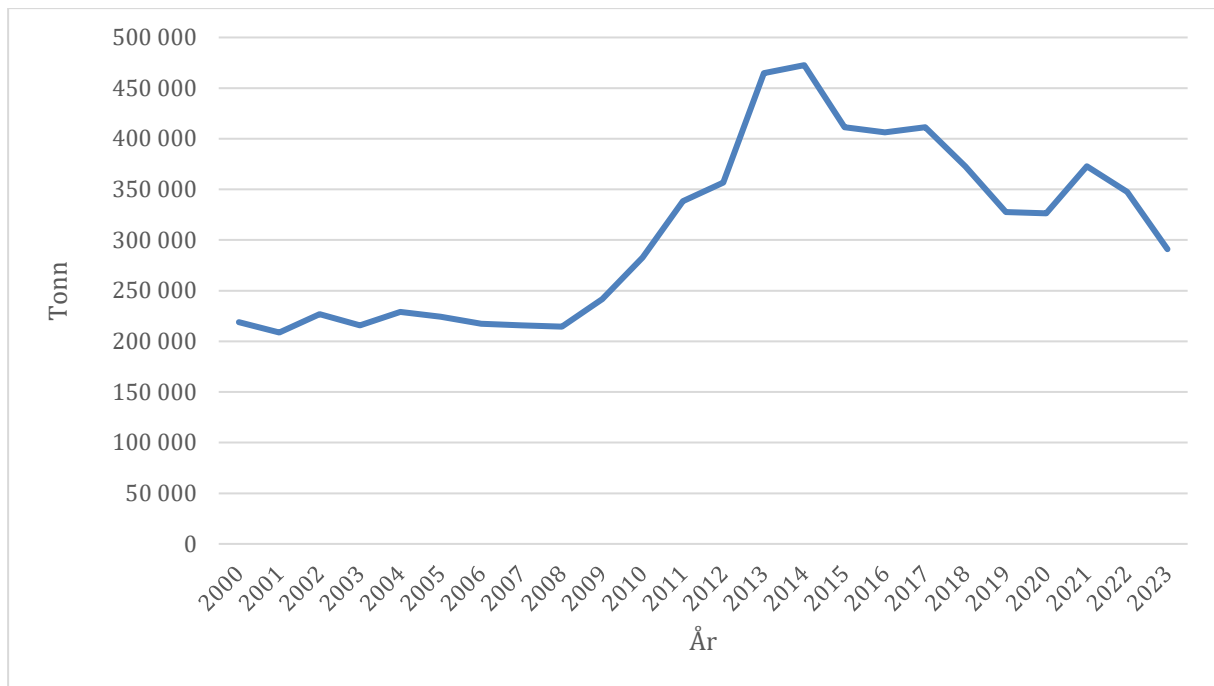
2.2.1 Torsken og verden

I en studie gjort i 2017 ble det oppdaget, ved hjelp av DNA analyse, at norsk torsk har vært en eksportvare og hatt internasjonal etterspørsel siden vikingtiden (Star et al., 2017). Fiskeriene rundt Lofoten har en spesielt lang historie. I denne regionen sammenfaller den regelmessige ankomsten av sesongmessige gyteaggregasjoner av atlantehavstorsken – som migrer sørover fra Barentshavet. De klimatiske forholdene er ideelle for frysetørking og langtidslagring av torsk uten bruk av kostbart salt (Star et al., 2017). Disse unike forholdene tillot utviklingen av

en omfattende langdistansehandel og fiskeri som i århundrer ga en høykvalitets, men likevel rimelig, proteinkilde med lang holdbarhet til urbane sentre rundt den sørlige Nordsjøen og Østersjøen (Star et al., 2017). Videre i historien ble Lofoten og Vesterålen på starten av 1300-tallet kjent som et sentrum for en utbredt handel som forsynte bevart fisk til urbane og rurale befolkninger i store deler av det nordlige og sentrale Europa (Perdikaris, 2012). Rundt 1400- og 1500-tallet spilte torsk i form av tørrfisk en stor rolle i økonomien og politikken i middelalderens- og tidlig moderne Europa. Torsken ble fremmet av kirken som den faste «hvite maten» og ble brukt av militæret som rasjoner (Perdikaris, 2012). Norges eksportinntekt har alltid vært avhengig av marine ressurser som den lange kysten tilbyr. I 1835 var 39 prosent av eksportinntektene fra fersk og bearbeidet fisk, mens 25 prosent kom fra skipsfatstjenester. Mer enn et århundre etter, i 1966, representerte skipsfart omtrent 40 prosent av Norges eksportinntekter, mens fiskeri fortsatt var en viktig bidragsyter med 5 prosent (Johansen et al., 2019). Senere kom olje og gassindustrien, som da ble den viktigste sjøbaserte eksportøren (Johansen et al., 2019). I 2023 ble eksportverdien for norsk sjømat rekordhøy – sjømat for en verdi på 172 milliarder ble eksportert fra Norge. Det tilsvarer 39 millioner måltider servert hver dag, hele året (Norges Sjømatråd, 2024e).

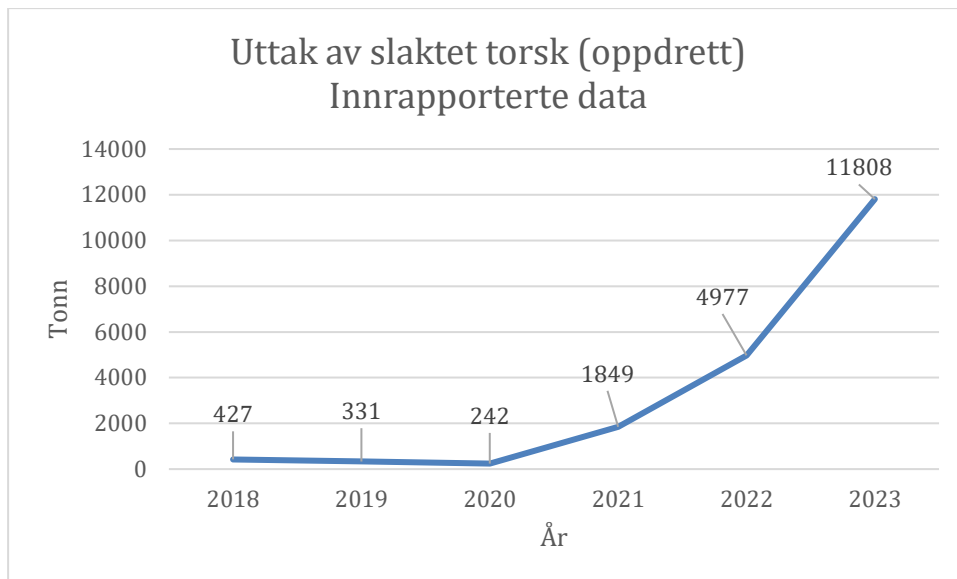
2.2.2 Villtorsk og oppdrettstorsk

Villtorsken består av to hovedbestander: Skrei, som er en vandrende bestand som svømmer fra Barentshavet til norskekysten for å gyte hver vinter, og kysttorsk, som er stasjonær og gyter i samme områder hele året (Norges Råfisklag, 2022). Villtorsken er kvotebasert, og det er begrensninger på hvor mye som kan fiskes årlig. I 2023 landet norske fartøy totalt 291 000 tonn torsk (Fiskeridirektoratet, 2024a). Figur 1 illustrer norsk-fanget torsk fra år 2000 fram til 2023. I 2013 var det en topp på rundt 472000 tonn med torsk som ble fanget. Siden den gang har fangsten av torsk bare gått nedover. Med stadig minkende kvoter og lavere andel landet fisk går torskesektoren en mer usikker tid i møte.



Figur 1: Fangst av torsk i tonn (rundvekt) av norske fartøy fra år 2000 til 2023. Egen fremstilling basert på data fra Fiskeridirektoratet.

Oppdrettstorsk derimot, har opplevd varierende vekst og utfordringer – spesielt i 2009 da industrien slet med lave markedspriser og finansielle problemer, noe som førte til oppkjøp og sammenslåinger (Toften, 2009). I dag kan en se at oppdrettstorsk har et potensiale til å gi Norge mulighet til levering av torsk til internasjonale markeder året rundt, da spesielt med fokus på restauranter og detaljister. Teknologiske fremskritt og økt biologisk forståelse kan muliggjøre et helårs torskemarked. Figur 2 viser økning i uttak av slaktet torsk. I 2023 ble det slaktet 11 808 tonn oppdrettstorsk. Per mars 2024 var det allerede slaktet 3101 tonn (Fiskeridirektoratet, 2024c).



Figur 2: Uttak av slaktet oppdrettstorsk fra 2018 til 2023. Egen framstilling (Fiskeridirektoratet, 2024c).

2.3 Markedsutvikling

Det er viktig for bedrifter å se etter andre og nye markeder i tillegg til de eksisterende markedene. Dette for å opprettholde eller forbedre sin konkurransevne, slik at nye markeder kan bidra med å spre risiko, utnytte ressurser, øke profitt, samt samle sammen markedsrett (Voldnes & Elde, 2020). Det å satse på nye markeder og å utvide sine internasjonale aktiviteter innebærer imidlertid risiko, som for eksempel feilvurderinger som kan føre til store økonomiske tap. For å unngå dette er det svært viktig med god strategisk planlegging og grundig forarbeid (Voldnes & Elde, 2020). Internasjonal handel skaper ofte utfordringer grunnet ulikheter knyttet til kulturelle, sosiale, økonomiske og politiske faktorer som skaper en avstand mellom samarbeidslandene (Voldnes & Elde, 2020). Distanse har stor betydning og det er derfor viktig å gjøre gode vurderinger når det kommer til sine valg om internasjonalisering og om hvilke markeder bedriften ønsker å gå inn i. Disse vurderingene burde være basert på grundig gjennomgang av faktorer som påvirker ens forretninger som legale rammeverk, infrastruktur, kulturforskjeller med mer (Voldnes & Elde, 2020).

2.4 USA som hvitfiskmarked

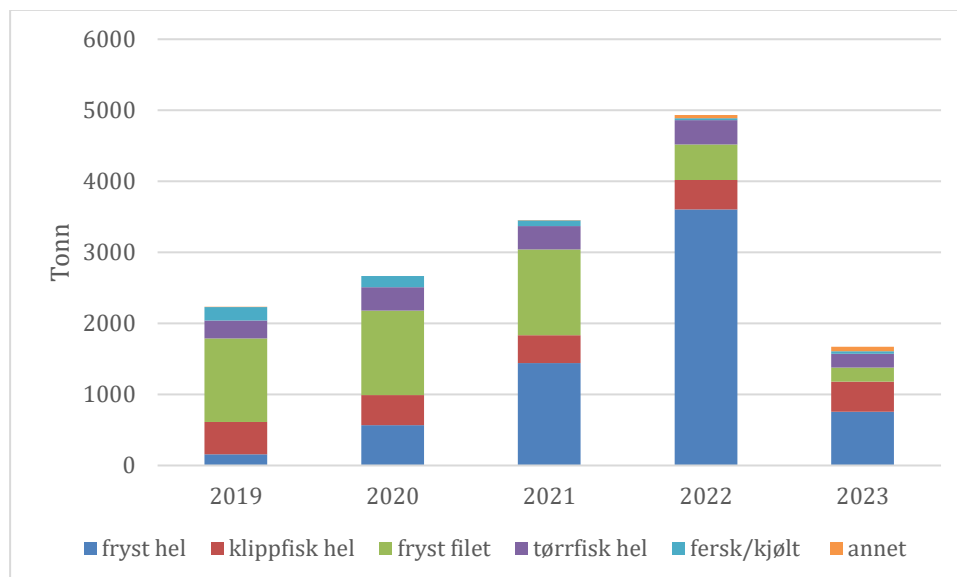
De siste tiårene har fiskeeksporten fra Norge til USA økt, målt i volum var den i 2023 nesten tre ganger så høy som i 2013 (Giang, 2024). I og med at Norge er en liten aktør når det kommer til torskemarkedet, kan det være vanskelig å få forbrukerne i USA til å kjøpe norsk torsk. Det å få produktet sitt inn blant annet hos supermarkedkjeder er viktig, spesielt når disse supermarkedkjedene i matvaremarkedene blir færre og større (Iversen et al., 2016). Dette kan gi muligheter for norske eksportører, så langt de er store nok til å betjene supermarkedkjedene. For å oppnå dette stilles det imidlertid andre krav. Blant disse er et ønske fra supermarkedene om en forutsigbarhet, noe som ofte kan være problematisk når det er snakk om villfanget fisk (Iversen et al., 2016).

Et annet element som er viktig er miljøet, hvor store uavhengige organisasjoner og stiftelser blir premissgivere. På forbrukernes vegne stiller de krav til supermarkedkjedene som igjen stiller krav til foredlingsindustrien og flåten. Derav må hele verdikjeden dokumentere sin bærekraft for å få bli godkjent hos forbrukerne (Iversen et al., 2016). Bærekraftelementet kan utnyttes positivt i den forstand at villfanget fisk kan gi en miljøvennlig og energieffektiv matproduksjon, men også fordi mye av den dokumentasjonen som blir krevd også kan brukes til å dokumentere opprinnelse, samt bygge merkevare rundt opprinnelsen (Iversen et al., 2016). Som et eksempel kan bærekraftelementet og opprinnelsesmerke være en god mulighet til å differensiere sitt produkt fra andres produkter, som skreien fra Norge. Å kunne levere fersk fisk blir et stort konkurransefortrinn når det er konkurranse fra Kina, Baltikum og andre lavkostland (Iversen et al., 2016) Island har en stor fordel innen dette feltet, da de allerede leverer mye fersk torsk til USA.

Det amerikanske sjømatmarkedet er en stor og spennende mulighet for norske eksportører i forskjellige bransjer, og er et voksende marked for norsk sjømat. Innen torskemarkedet i USA er Norge en mindre aktør med en markedsandel på 6-7 % (Norges Sjømatråd, 2024g). Det oppstår utfordringer grunnet begrenset norsk identitet på produkter, samt etterlevelsproblemer av SIMP (Seafood Import Monitoring Program). Tross dette vinner norsk torsk frem med sin kvalitet, bærekraft, smak og ferskhets (Norges Sjømatråd, 2024g). I tillegg øker helsebevisstheten og bærekraftighet, og det er en økt forbrukerinteresse for matlaging hjemme. USA arbeider også for å bevare sin posisjon til tross for mulige

proteksjonistiske tendenser og økonomiske svingninger i sjømatsektoren (Norges Sjømatråd, 2024g).

I 2020 var USA rangert som det tiende største markedet for eksportert hvitfisk fra Norge målt i prosentandel (Williams & Capps, 2020). I dag er USA på tredje plass av nasjoner Norge eksporterer mest sjømat til. Første- og andreplass er Polen og Danmark (Norges Sjømatråd, 2024d) – her utgjør laks en stor prosentandel. I 2023 ble det totalt eksportert 1 672 tonn torsk fra Norge til USA, noe som utgjør ca. 1 % av den totale eksporten av torsk fra Norge som totalt er på 161 777 tonn i 2023 (Norges Sjømatråd, 2024a). Dette skyldes nok at USA er et relativt lite marked for norsk torsk, samt at torskekvotene blir mindre og dermed er det mindre fisk å eksportere. Figur 3 viser hvor mye norsk torsk som har blitt eksportert til USA fra 2019 til 2023 per produktform. Som en kan se så var det betydelig oppgang fra 2019 fram til 2022, før det datt drastisk ned i 2023. Dette skyldes trolig flere faktorer som stadig reduserte kvoter, høye produksjonskostnader og endrende markedsforhold som krig og høy inflasjon. Hittil i år er det blitt eksportert 1021 tonn av norsk torsk til USA, som er en endring i produktvekt på +105% fra forrige år på samme tid (til og med mars 2024) (Norges Sjømatråd, 2024h). Dette kan tyde på at eksporten til USA tar seg opp igjen. Fryst hel og fryst filet er de viktigste produktene, etterfulgt av klippfisk og til dels tørrfisk. Fersk torsk er nærmest ubetydelig med en årlig eksport som på under 100 tonn produktvekt.



Figur 3: Mengde i tonn av norsk torsk, per produktform, eksportert til USA fra 2019 – 2023. Egen fremstilling basert på data fra Norges Sjømatråd.

Siden 1990 har det amerikanske sjømatkonsumet endret seg på grunn av globale og nasjonale endringer i sjømatproduksjonen (Shamshak et al., 2019). Selv om USA produserer mye sjømat, forblir den nasjonale produksjonen relativt konstant, hovedsakelig på grunn av streng forvaltning og regulatoriske hindringer som begrenser veksten i innenlandsk akvakultur (Shamshak et al., 2019). På 1990-tallet dominerte villfangede arter som tunfisk, torsk, alaskatorsk, reker og laks det amerikanske markedet. I 2017 var fire av de fem mest konsumerte artene fra akvakultur, med tilapia og pangasius som nye tilskudd. Forbruket av topp fem-artene økte fra 63 prosent i 1990 til 70 prosent i 2017, noe som viser en trend mot færre, men mer konsumerte arter, og økt andel oppdrettsfisk i kostholdet (Shamshak et al., 2019). Nisjemarkedet utgjør kun 30% av det amerikanske sjømatmarkedet. Dette er fortsatt en betydelig mengde og nisjene kan være viktige for spesifikke produsentgrupper (Shamshak et al., 2019), som blant annet norsk torsk.

3 Teoretisk tilnærming

I denne delen skal teorirammeveke SWOT, VRIO og PESTEL presenteres. VRIO og PESTEL er med for å peke ut interne og eksterne faktorer for norsk torsk i USA. Disse to rammeverkene er for å støtte opp SWOT-analysen slik at den blir mer holdbar og en fullstendig analyse av markedet.

3.1 VRIO-rammeverk

For å bidra til en bedre SWOT-analyse vil VRIO-rammeverket bli brukt som en støttefunksjon for de interne faktorene i SWOT-analysen. VRIO er en forkortelse for Value (verdifulle), Rarity (sjeldne), Imitability (imiterbare) og Organization (organisasjon). Dette er et rammeverk som kan brukes til å analysere virksomhetens ressurser og evner for å identifisere kilder til varige bærekraftige konkurransefortrinn (Barney & Clark, 2007). VRIO blir brukt av bedrifter og organisasjoner som skal se på de interne faktorene innen et gitt område. VRIO-rammeverket stammer fra den ressursbaserte teorien som ble utarbeidet av Wernerfelt, Barney og Rumelt på 1970-1980 tallet (Fisher et al., 2020). Barney omdirigerte den ressursbaserte teorien, som tydeliggjorde og argumenterte for at besittelse av visse typer ressurser (de som er verdifulle, sjeldne, vanskelig å imitere og ikke substituerbare) kan føre til et varig konkurransefortrinn (Fisher et al., 2020).

Ikke verdifull ressurs: om en ressurs eller kapabilitet ikke er verdifull, vil den ikke gjøre det mulig for bedriften å velge eller implementere strategier som utnytter muligheter eller nøytraliserer trusler (Barney & Clark, 2007). For å utnytte en slik type ressurs vil det øke bedriftens kostnader eller redusere inntektene. Slike ressurser er svakheter som bedriften må forbedre eller unngå å bruke. Om de skal brukes kan bedriften ende opp i en konkurransemessig ulempe sammenlignet med konkurrenter som ikke besitter eller bruker disse ressursene (Barney & Clark, 2007).

Verdifull, men ikke sjelden ressurs: Hvis en ressurs er verdifull, men ikke sjelden, vil bruk av denne ressursen skape konkurranseparitet. Den vil ikke gi konkurransefortrinn, men å unnlate å bruke den kan skape ulempe for bedriften. Slike ressurser betraktes som organisatoriske styrker (Barney & Clark, 2007).

Verdifull, sjelden, men ikke kostbar å imitere: En ressurs som er verdifull og sjelden, men er lett imiterbar kan gi midlertidig konkurransefortrinn. Dette gir en «first-mover advantage», men om konkurrenter imiterer ressursen vil dette fortrinnet bli konkurrert bort. Bedriften kan likevel oppnå overnormal økonomisk ytelse i denne perioden, og slike ressurser er organisatoriske styrker og særegne kompetanser (Barney & Clark, 2007).

Verdifull, sleden og kostbar å imitere: Ressurser som er verdifulle, sjeldne og kostbare å imitere gir vanligvis konkurransefortrinn. Konkurrenter vil møte betydelige kostnadsulemper ved å prøve å kopiere slike ressurser. Eksempler på ressurser som kan være vanskelig å imitere er unik historie, kausal tvetydighet eller sosial kompleksitet. Forsøk på å konkurrere bort fordelene fra bedrifter som utnytter disse ressursene vil ikke gi konkurransefortrinn for imiterende bedrifter (Barney & Clark, 2007).

Organisasjonens rolle: For en bedrift som besitter ressurser som er verdifulle, sjeldne og kostbare imitere, er det avgjørende å være godt organisert for å utnytte disse fullt ut. Dårlig organisasjon kan føre til tap av potensielt konkurransefortrinn, som igjen kan føre til at bedriften kun oppnår konkurranseparitet eller til og med konkurransemessige ulemper (Barney & Clark, 2007).

VRIO-rammeverket stiller kritiske spørsmål for å avgjøre om en bedriftsressurs kan gi varige konkurransefortrinn. Dette rammeverket brukes til å forstå de konkurransemessige implikasjonene av ulike bedriftsressurser og strategier (Barney & Clark, 2007). I denne oppgaven vil det ikke bli gjennomført en VRIO-analyse, men rammeverket vil bli brukt for å innhente rett type data til analysedelen. VRIO har av noen fått kritikk for å skape et innadrettet perspektiv på strategi. Det kan få aktører til å fokusere innenfor bedriftens grenser for å identifisere strategiske alternativer, og dermed gå glipp av muligheter som oppstår som følge av endringer utenfor bedriften (Fisher et al., 2020). Derfor vil PESTEL-rammeverket også bli brukt i denne oppgaven, altså for å rette søkelys på de eksterne faktorene.

3.2 PESTEL- rammeverk

I en PESTEL- analyse undersøkes det hvilke eksterne faktorer som påvirker bedriftens verdiskapning. Formålet er å identifisere hvilke omgivelsesfaktorer som er mest kritiske, og hvilke som er viktigst på kort og lang sikt (Løwendahl et al., 2003). PESTEL er en forkortelse for political (politiske), economical (økonomiske), socialcultural (sosialkulturelle), technological (teknologiske), environmental (miljømessige) og legal (juridiske) faktorer (Løwendahl et al., 2003). Ved å bruke dette rammeverket som et verktøy til å innhente aktuell data for de eksterne faktorene, vil det medføre større tyngde i SWOT-analysen av akkurat dette markedet.

I hvilken grad vil disse faktorene i framtiden bidra til utvikling hos organisasjonen, konkurrenter og aktører i markedet er et viktig spørsmål. For å gjennomføre en slik gjennomgang vil det være naturlig å vurdere i hvilken grad det vil skje endringer som fører til at andelen av de ulike påvirkningsfaktorene forandres (Roos et al., 2021). Faktorene i PESTEL-analysen burde tas hensyn til når organisasjonen er i en strategisk planleggingsprosess. Etter hvert kan det vise seg at noen faktorer er mer eller mindre strategisk viktig for organisasjonen. Et eksempel på det kan være at en tidligere konkurrent i etableringsfasen viser seg å være en mindre trussel enn først antatt når organisasjonen etter hvert har fått etablert seg i det nye markedet (Roos et al., 2021). Andre faktorer som kan endre seg over tid er den økonomiske situasjonen, samt at endrede offentlige reguleringer kan sette nye konkurranseregler som påvirker både bedriften selv, men også markedet den operer i (Roos et al., 2021).

Politiske og økonomiske faktorer som skatte- og avgiftspolitikken kan være avgjørende for en bedrifts investeringsbeslutninger (Løwendahl et al., 2003). Sosial mobilitet og utdanningsnivå påvirker tilgangen på kvalifisert arbeidskraft, mens samfunnsmessige og juridiske forhold er viktige når bedriften vurderer lønnsomheten av en produksjonsutvidelse. Dette kan være avhengig av både avgiftspolitikken og arbeidernes rettigheter (Løwendahl et al., 2003)

Politiske forhold kan innebære skattepolitikk, handelsbarrierer og stabilitet hos myndigheter (Løwendahl et al., 2003). Et eksempel på det er at politiske faktorer og handelsavtaler er viktige for norsk torskeeksport. **Økonomiske forhold** kan innebære inflasjon, valutafluktinger og disponibel inntekt (Roos et al., 2021). For eksempel kan priselastisitet og valutakursbevegelser spille en viktig rolle for salg av norsk torsk i USA. **Sosialkulturelle forhold** omhandler

demografi, sosial mobilitet og konsum (Roos et al., 2021). Når det gjelder de **teknologiske forholdene** så innebærer de blant annet fokus på teknologi, nye oppdagelser, teknologioverføringer og mislykkede prosjekter (Roos et al., 2021). De **miljømessige forholdene** kan være ressursmangel, kundenes holdninger til miljøvern, samt påvirkning på naturen, som for eksempel endringer i det biologiske mangfoldet og klima (Roos et al., 2021). Med **de juridiske forhold** menes blant annet arbeidsreguleringer, miljøvernlovgivning og handelsreguleringer (Roos et al., 2021). PESTEL-rammeverket vil gi oppgaven større tyngde ved å definere de eksterne elementene i SWOT-analysen for norsk torsk i det amerikanske markedet. Ved å analysere politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og juridiske faktorer, kan en bedre vurdere muligheter og trusler som påvirker norsk torsk i dette markedet.

3.3 SWOT- Analyse

SWOT-analyse er et verktøy som på en oversiktlig og brukervennlig måte oppsummere de interne og eksterne faktorer i en organisasjon. Denne analysen fungerer som et bindeledd mellom den interne analysen, (som er styrker og svakheter) og den eksterne analysen (muligheter og trusler). Disse fasene må gjennomgås før det kan tas stilling og en realistisk vurdering av bedriftens sterke og svake sider, samt de strategiske betydningene av disse ulike sidene (Roos et al., 2021). Det blir gjort SWOT-analyser fordi behovet for å identifisere i hvilken grad organisasjonens nåværende strategi er oppnåelig, hvor de sterke og svake sidene til organisasjonen kan utnytte disse sidene for å møte de utfordringene og endringene som finner sted i organisasjonen (Roos et al., 2021).

Når en SWOT-analyse gjennomføres er det viktig å tenke på at det ikke bare blir fokus på historiske forhold. Det er ofte organisasjonen vil oppleve noen endringer i omgivelsene som gjør en historisk analyse ubrukelig. Med det er det viktig å forstå at svakhetene til organisasjonen er avhengig av hvilken strategi de velger (Roos et al., 2021). Når det gjøres en SWOT-analyse kan de forskjellige faktorene være både styrker og svakheter for bedriften. Et eksempel på dette er om bedriften har et personell som er svært dyktig og har ekspertise innen sitt felt og organisasjonens produkter. Det vil da bli en svakhet om bedriften velger å innføre nye produkter i porteføljen som igjen vil føre til behov for ny kompetanse fra de ansatte (Roos et al., 2021). Sådan kan det sies at å ha en stor markedsandel i et lite synkende marked kan være en trussel, men det kan også være en mulighet, da en slik markedsituasjon ofte hindrer nye

aktører i å gå inn i markedet (Roos et al., 2021). Strategien fra en SWOT-analyse bør være å ta vare på mulighetene og unngå truslene i omgivelsene. Konkurransfordelen bør bygges på bedriftens styrke og viktigste ressurser, samt at det bør forsøkes å snu svakhetene til styrker (Roos et al., 2021)

Selve analysen består av fire hovedkomponenter som figur 3 illustrerer; *Styrke*, *Svakheter*, *muligheter* og *trusler*. Disse kan deles inn i to deler hvor *styrke* og *svakheter* fokuserer på de sterke og svake sidene representert ved bedriftens ressurser, altså interne faktorer. De to andre komponentene, *muligheter* og *trusler*, fokuserer på eksterne faktorer. De omhandler mulighetene og truslene organisasjon står overfor, som oppsummerer mange av de sentrale elementene som er tilknyttet analysen av bedriftens omgivelser (Roos et al., 2021).



Figur 4: Eksempel på en SWOT-matrise med mulige temaer. Denne figuren er inspirert av Løwendahl et al. (2023) og Roos et al. (2021).

Øverst til venstre i figuren (styrker) fremkommer hvilke områder organisasjonen kan bruke sine styrker for å utnytte mulighetene i markedet. Øverst til høyre (svakheter) handler om områder der de eksisterende styrkene ikke kan brukes til å dempe markedstruslene. I ruten nederst til

venstre (muligheter) er temaet å identifisere markedsmuligheter som organisasjonen foreløpig ikke er i stand til å utnytte. Til slutt, nederst til høyre (trusler), handler det om å forstå hvordan en kan forhindre at svakhetene utsetter organisasjonen for markedstrusler (Roos et al., 2021). Ved å utføre en SWOT-analyse, er det essensielt at den ikke bare resulterer i en samling av lister, men at analysen kobles direkte til strategiske tiltak og handlinger (Roos et al., 2021) Det er også viktig å unngå en for subjektiv tilnærming og selvtilfredshet når det gjelder organisasjonens styrker, samt å ikke undervurdere dens svakheter (Roos et al., 2021).

3.4 Samspillet mellom VRIO, PESTEL og SWOT

Ved informasjon som allerede er beskrevet i kapitlene om VRIO, PESTEL og SWOT har en fått litt kjennskaper til disse. SWOT-analysen brukes som et verktøy for å analysere hva bedriftene gjør best nå, og for å utarbeide en vellykket strategi for fremtiden. VRIO og PESTEL er de to rammeverkene som hjelper til med å indentifisere alle interne og eksterne faktorer som bør vurderes ved en SWOT- analyse. VRIO beskriver de interne evnene og ressursene til bedriften eller industrien og kan derfor hjelpe å bestemme faktorer som bør vurderes for styrkene (S) og svakhetene (W) i SWOT. PESTEL undersøker eksterne markedsfaktorer, som hjelper med å identifisere faktorer for muligheter (O) og trusler (T) i SWOT. Ved å bruke VRIO og PESTEL sikrer en at alle aspekter av interne og eksterne faktorer blir inkludert og analysert i SWOT-matrisen. Disse vil sammen danne et godt grunnlag for utforskning av styrkene og svakhetene, samt hvilke muligheter og tusler som finnes for norsk Torsk i USA. Det er flere akademiske tekster som har sammenkoblet disse rammeverkene, blant annet tekstene til Khiavi, Vafakhah og Sadeghi (2024) og Zorpas (2020). I tillegg blir VRIO og PESTEL ofte brukt i masteroppgaver hvor det utføres verdsettelsesanalyser og lønnsomhetsanalyser av forskjellige organisasjoner.

4 Metode og data

I dette kapittelet er en beskrivelse av metodene og tilnærmingene som er blitt brukt for å samle og analysere data. Forskningsmetoden brukt i denne oppgaven er en mikset metode (*mixed methods*), som vil si en blanding mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Røykenes & Drageset, 2024). Dette gir blant annet muligheten til å oppnå et mer helhetlig bilde av fenomenet som studeres. Studier som kombinerer både kvalitativ og kvantitativ metode trekker veksler på styrkene til både kvantitative og kvalitative tilnærminger og tilbyr en innovativ tilnærming for å adressere spørsmålene i en studie (Fetters et al., 2013). Data som ligger til grunn i analysen stammer både fra primær og sekundærdata. Primærdata er data jeg som forsker samler inn for eksempel i form av intervjuer og spørreundersøkelser. Sekundærdata er data som er samlet inn og bearbeidet av andre.

4.1 Kvalitativ og kvantitative data

Ved å gjøre intervjuundersøkelser får en muligheten til å konsentrere seg om hva enkeltpersoner mener og hvordan de oppfatter enkelte situasjoner, fenomener eller begivenheter (Brinkmann et al., 2012). Dette vil i denne oppgaven kombineres med en spørreundersøkelse hvor deltakerne skal vekte og skåre ulike faktorer som påvirker det norske torskemarkedet i USA. Dette gjøres ved hjelp av Weight Scoring Methods, som er en kvantitativ teknikk brukt til å evaluere og rangere alternativer basert på flere kriterier.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om et fenomen, det vil si fylldige beskrivelser om fenomenets kontekst, hvor det da ikke foretas statistiske generaliseringer (Johannessen et al., 2016). Intervju er den mest utbredte metoden i kvalitativ forskning og innen noen fagområder er intervjuet blitt den viktigste empiriske metoden (Brinkmann et al., 2012). Spørreundersøkelser er et godt eksempel på en kvantitativ tilnærming, hvor en er opptatt av å dele opp fenomener og dermed kartlegge utbredelse. Kartlegging av mønstre er viktig innen kvantitativ metode (Johannessen et al., 2016), og dette er også noe spørreskjema er et godt hjelpemiddel til. Kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller spesielle egenskaper ved fenomenet som blir studert. Denne metoden er særlig hensiktsmessig på temaer vi ikke har tilstrekkelig informasjon eller kunnskap om, som er lite forsket på, samt fenomener vi ønsker å forstå mer utfyllende (Johannessen et al., 2016). Gjennom kvalitative metode, som intervjuer, er det mulig å avdekke nyanser og kontekst som ofte går tapt i kvantitative

tilnærminger (Creswell & Plano Clark, 2011). Dette gjør det mulig å utforske temaer i detalj og forstå kompleksiteten i menneskelig atferd i spesifikke situasjoner. På den andre siden gir kvantitative metoder, som for eksempel spørreundersøkelser, muligheten til å samle inn data fra store grupper. Dette gjør det mulig å generalisere funn og etablere statistisk signifikante mønstre og trender (Bryman, 2016).

4.2 Skrivebordsanalyse

Faktorene til spørreundersøkelsen ble innhentet gjennom en skrivebordsanalyse, der elementene fra rammeverkene VRIO, PESTEL og SWOT ble brukt som utgangspunkt. Skrivebordsanalyse innebærer å samle inn og analysere allerede eksisterende data, såkalt sekundærdata (Hansen, 2015). Dette kan inkludere litteraturgjennomgang, artikler, rapporter, offentlige data og informasjon fra internett og biblioteker (Johannessen et al., 2016). I motsetning til primærdata som er samlet for et spesifikt formål med valgte gjennomføringsmetoder, og et utvalg som dekker den relevante problemstillingen, er sekundærdata allerede innsamlet og lagret. Ofte blir disse dataene tilgjengeliggjort gjennom søk utført direkte fra skrivebordet. Dette omtales som skrivebordsdata, og prosessen betegnes som en skrivebordsanalyse (Hansen, 2015). Det som er viktig når en skal utføre en skrivebordsanalyse er at dataen som blir innsamlet er relevant for problemstillingen. For å gjøre dette er det noen vurderinger en må foreta, blant annet dataens kvalitet sett i lys av formålet til oppgaven, er viktig med hensyn til validitet og reliabilitet (Hansen, 2015). I tillegg må en vurdere om dataen er tilstrekkelig kontrollert for feilkilder og gjennomført på en tillitvekkende måte (Hansen, 2015).

Det er vanlig at en sekundærkilde henviser eller refererer til, og dermed bygger på eller lener seg på, en primærkilde. Sekundærkilder er det som karakteriseres som indirekte, sammenlignet med direkte tilgang til begivenheten (Johannessen et al., 2016). I denne oppgaven vil skrivebordsanalysen bidra til å innhente sekundærdata som gir grunnlag for videre innhenting av primærdata. Det vil si at sekundærdataen vil gi kunnskap om hvilke faktorer og elementer som er relevante for problemstillingen. Ut ifra dette vil en kunne lage et mer presist spørreskjema, samt at å øke kunnskapen til forskeren om temaet vil heve kvaliteten og bidra til mer komplekse samtaler i intervjuene.

4.3 Design av spørreskjema

Et spørreskjema er en liste med forhåndsdefinerte spørsmål som respondenten svarer på (Johannessen et al., 2016). I en semistrukturert intervjuguide er det også en liste med forhåndsdefinerte spørsmål, men forskeren har friheten til å stille oppfølgingsspørsmål basert på respondentens svar (Brinkmann et al., 2012). Dette tillater mer dybde og fleksibilitet i svarene, så hvis et spørreskjema brukes på en slik måte at det tillater oppfølgingsspørsmål og mer dyptgående diskusjon, så kan det fungere som en semistrukturert intervjuguide. Det er to kvalitative dimensjoner som må tas hensyn til når det gjelder intervjuguide. Den ene er den teoretiske dimensjonen, som vil si relevansen for forskningsprosjektets problemstilling. Den andre dimensjonen er den dynamiske, som omhandler å skape en god intervjuinteraksjon (Kvale et al., 2015). Et svært viktig poeng ved utformingen av et spørreskjema er at det må lages slik at det kan gi svar på problemstillingen som er satt (Johannessen et al., 2016). Det er i dette prosjektet sørget for ved identifisering av de problemstillings-relevante faktorene ved hjelp av SWOT-, PESTEL-, og VRIO-rammeverkene, samt skrivebordsanalysen.

Faktorene har gått igjennom flere ulike filtre før de ble ferdigstilt og fremført for informantene. Blant annet er faktorene hentet ut i henhold til rammeverkene VRIO og PESTEL, slik at SWOT-analysen blir fullstendig dekt både på det interne og eksterne plan. Etter at faktorene var valgt ut var det ønskelig å sikre at faktorene var gode og aktuelle nok til dette prosjektet, og de ble da sendt til markedsgruppen i Cod Cluster. Det ble arrangert et kort møte med noen av dem, samt en del mailkorrespondanse. De ga klare tilbakemeldinger og stilte spørsmål til noen av faktorene. Det ble gjort ulike justeringer slik at faktorene dekket det som var avtalt.

For å teste om faktorene og spørreskjemaet i sin helhet var klart og forståelig ble det gjennomført en pilotstudie med to medstudenter. Ved å utføre prøveintervju ble det dannet en formening om hva som funket og hva som burde bli gjort annerledes. Det ble blant annet oppdaget at noen faktorer var lik, og at de enten burde slås sammen eller at en av de burde fjernes. Når de faktiske intervjuene startet, var spørreskjemaet fullstendig ferdigstilt og alle intervjuobjekter svarte på akkurat de samme faktorene. Skjemaet var delt inn i fire bolker fordelt på SWOT-analysen, altså en bolke til hver av elementene i analysen. Til slutt, etter gjennomgangen av alle faktorene, ble det stilt et åpent spørsmål knyttet til hvert element. Spørsmålet undersøkte om informantene ønsket å endre noen av faktorene eller følte at det manglet en eller flere faktorer. Dette ga informantene en mulighet til ytterligere å påvirke

funnene. Spørreskjemaet er i form av et vekt- og skåringskjema, hvor intervjuobjektene skulle vektlegge ulike faktorer i rekkefølge, samt skåre faktoren. Hvordan dette fungerer er beskrevet i kapittel 4.4.

Spørreskjemaet var tilgjengelig både på norsk og på engelsk, ettersom noen av informantene ble intervjuet på engelsktalende. Spørreskjemaet er delt inn i 4 deler, styrke, svakheter, muligheter og trusler. Styrker og svakheter er interne faktorer som baseres på elementene i en VRIO-analyse, mens muligheter og trusler er eksterne faktorer og stammer fra elementene i en PESTEL-analyse. Spørreskjemaet inkluderer også noen åpne spørsmål der informantene har mulighet til å tilføye egne faktorer de anser som viktige. Skjemaet er utformet og basert på teorien som anvendes i masteroppgaven, nemlig en SWOT-analyse av norsk torsk i det amerikanske markedet, strukturert rundt VRIO- og PESTEL-rammeverkene. Faktorene i spørreskjemaet er tilpasset og organisert slik at det er mulig å trekke tydelige sammenhenger.

4.4 Weight scoring Methods (WSM)

Weight scoring methods (WSM) eller vektningsskåringmetoder er analytiske tilnærminger som brukes for å tildele ulik grad av betydning til forskjellige kriterier eller elementer innenfor et datasett eller en beslutningsprosess. Det er flere måter å gjøre en WSM på, i denne oppgaven utførte intervjuobjektene selve vektleggingen (weight) på diverse faktorer. I tillegg skåret de faktorene basert på sine synspunkter, kunnskap og erfaringer. Noe lignende ble gjort i studien utført av Khiavi, Vafakhah og Sadeghi (2024). De kombinerte SWOT og PESTEL, samt brukte en form for weight scoring method, og deretter analyserte de skåringene inn i SWOT- og PESTEL- modellene.

Denne studien tar i bruk analysemetodene til Wardhani og Dini (2020), samt Ommani (2011). Det har ført til at analysedelen har blitt en form for faktoranalyse med vektning og skåring. I likhet med Wardhani og Dini (2020) ble en internfaktorevaluering (IFE) og en eksternfaktorevaluering (EFE) utført, hvor hver av de interne faktorene (IF) og eksterne faktorene (EF) ble vektet og vurdert (Wardhani & Dini, 2020). Dette sikrer en grundig analyse av både interne styrker og svakheter, samt eksterne muligheter og trusler, for å gi et helhetlig bilde av situasjonen. I motsetning til Wardhani og Dini (2020), er vektleggingen og vurderingen i denne studien ikke basert på alle faktorene innenfor IF og EF, men på alle faktorene innenfor styrker og svakheter som er representative for IF, og alle faktorene innenfor muligheter og

trusler for EF. Denne tilnærmingen gjør det mulig å identifisere de sterke og svakeste aspektene, samt de mest betydelige mulighetene og truslene, for norske torskeeksportører til USA.

IFE er et strategiformuleringsverktøy som brukes til å oppsummere og evaluere viktige styrker og svakheter i de funksjonelle områdene av virksomheten, samt at det gir grunnlag for å identifisere og evaluere relasjonene mellom disse feltene (Wardhani & Dini, 2020). For å utføre internfaktorevalueringen (IFE) benyttes VRIO-rammeverket som en grunnleggende teori for å identifisere interne faktorer (IF): verdi, sjeldenhet, imiterbarhet og organisasjon. EFE brukes til å bestemme selskapets eksterne faktorer knyttet til muligheter og trusler som anses som viktige. I studien til Wardhani og Dini (2020) blir eksterne data samlet inn for å analysere saker som angår økonomi, sosiale forhold, kultur, demografi, miljø, politikk, styring, jordiske forhold, teknologi og konkurranse. I denne studien blir EFE gjennomført ved bruk av PESTEL-rammeverket, som fokuserer på politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og juridiske forhold. Ommani (2011) presenterer hvordan prosessen med EFE- og IFE-matrisen utføres. Det er også store likheter med det som er gjort i denne oppgaven. Prosedyren er som følger:

Steg 1: List opp alle faktorene under hvert element av SWOT, det vil si under styrker, svakheter, muligheter og utfordringer. Dette gjøres av meg som forsker.

Steg 2: Tildel en vekt: Vektingen gjøres på en rangerende måte basert på antall faktorer i hvert element av SWOT. Antall faktorer i hvert element er maks-skalaen for vekting. Vektingen måler hvor viktig denne faktoren er sammenlignet med andre faktorer i hvert element. Jo høyere rangering, desto mer betydningsfull er vektverdien. For eksempel, hvis det er 7 faktorer i styrkematrisen, vil faktoren som rangerer som nummer 7 være den mest viktige og innflytelsesrike, og faktoren som rangerer som nummer 1 vil være mindre viktig enn de resterende 6 faktorene. Intervjuobjektet vil tildele en vekt.

Steg 3: Skår hver faktor: Hver faktor vil deretter bli vurdert fra 1 til 5, hvor 5 er høyest. Skåringen indikerer hvor sterkt de norske torskeeksportørene og de amerikanske torskeimportørene posisjonerer seg i det amerikanske markedet med hensyn til en bestemt faktor i dag. Dette er intervjuobjektens mening basert på firmaet og vedkommendes erfaringer og vurderinger. Skåringen fanger opp hvor svake eller sterke eksportørene og importørene er i

markedet, samt hvilke store muligheter de kan ha og hvilke trusler de står overfor. Intervjuobjektet vil skåre faktorene.

Steg 4: Når vekting og skåring er gjort skal vektleggingen standardiseres ved å dividere vekten med samtlige vektorer, som vist i følgende formel:

$$\text{Formel 1: } a_i = \frac{X_i}{\sum_{(i)}^n X_i}$$

A_i : er den standardiserte vekten for faktor i . verdien eller andelen for X_i .
 X_i : er vektverdien for faktor i , som bestemmes i steg 2.
 $\sum_{(i)}^n X_i$: er summen av alle verdiene X_i fra 1 til n , hvor n er antall faktorer for hvert element (Styrke; Svakheter; Mulighet; Trusler).

Steg 5: Multipliser og summer: Til slutt vil den standardiserte vektverdien for hver enkelt faktor (bestemt i trinn 4, eller a_i i formel (1)) multipliseres med skåringsverdien (bestemt i trinn 3) for samme faktor. Deretter summeres totalverdien av alle faktorene i hvert av SWOT-elementene slik at det blir en sum per element. Dette viser hvilke elementer som har høyest verdi, som igjen vil si noe om hvilke av elementene intervjuobjektene mener er mest betydningsfulle og viktigst.

En framstilling av hvordan vekt og skåring blir gjort kan en se i tabell 1 og 2. I tabellene illustreres oppsettet for utregning av standardisert vekt og totalt verdien av den standardiserte vekten og skåringsverdien for den gitte faktor. Tallene i den øverste delen av tabellen er vilkårlige tall for illustrasjon. De fargede feltene viser totalpoengsum for de faktorene med største og laveste poeng. En kan der se hvilke faktorer som informantene syntes er mindre viktige enn andre. Ved å slå sammen alle disse totalsummene for hvert enkelt intervjuobjekt vil en få en totalsum for faktoren, det vil si at det blir en totalsum for eksportører og en for importører. Da er det mulig å se hvilket element i SWOT-analysen som får høyest og lavest poengsum. I tillegg er det mulig å si hvilke faktorer for hvert element som får høyest og lavest poengsum. Da kan en se om de har forskjellige oppfatninger og meninger om de forskjellige faktorene som ble presentert for dem under intervjuet.

Tabell 1: Interfaktorevaluering med eksempel på hvordan faktorene vektet og skåres, og deretter utregnes. Tabell med og uten fiktivt innhold. Feltet merket med rød er laveste poengsum av faktorene, mens feltet med grønt er faktoren med høyest poengsum. Poengskalaen er fra 0-5.

Internfaktorevaluering (IFE)				
Styrker (interne faktorer)	Vektlegging (1-4)	Scoring (1-5)	Standardisert vekt (vekt/ 1+2+3+4)	Standardisert vekt*scoring
Første faktor	2	4	0,2	0,8
Andre faktor	3	5	0,3	1,5
Tredje faktor	1	3	0,1	0,3
Fjerde faktor	4	4	0,4	1,6
Total	10	16	1	4,2
Svakheter (interne faktorer)	Vektlegging (1- ...)	Scoring (1-5)	Standardisert vekt (vekt/ 1+2+3+ ...)	Standardisert vekt*scoring
Første faktor				
Andre faktor				
Tredje faktor				
...				

Tabell 2: Eksternfaktorevaluering uten data.

Eksternfaktorevaluering (EFE)				
Muligheter (eksterne faktorer)	Vektlegging (1- ...)	Scoring (1-5)	Standardisert vekt (vekt/ 1+2+3+ ...)	Standardisert vekt*scoring
Første faktor				
Andre faktor				
Tredje faktor				
...				
Trusler (eksterne faktorer)	Vektlegging (1- ...)	Scoring (1-5)	Standardisert vekt (vekt/ 1+2+3+ ...)	Standardisert vekt*scoring
Første faktor				
Andre faktor				
Tredje faktor				
...				

4.5 Data

I denne delen vil det bli gjennomgått hvordan dataen til oppgaven ble innhentet. Dette inkluderer sekundærdata som skrivebordsanalyse og primærdata som spørreskjema og intervjuer.

4.5.1 Sekundærdata – skrivebordsanalyse

For å innhente primærdata var det nødvendig å samle sekundærdata om forskningstemaet, blant annet for å stille forberedt til intervju. Skrivebordsanalysen bidro også til valg av passende faktorer for spørreskjemaet, slik at de relevante og viktige elementene knyttet til norsk torsk i det amerikanske markedet ble undersøkt. Den ble utført regelmessig og jevnlig gjennom hele forskningsperioden med mål om å hente den mest relevante kunnskapen relatert til problemstillingen og forskningstemaet. Som tidligere nevnt var dette svært relevant for innhenting av faktorer til SWOT-analysen.

I skrivebordsanalysen ble det primært brukt elektroniske fagartikler, relevant litteratur, bøker og rapporter fra troverdige kilder. Gitt kompleksiteten i temaene; torsken og det amerikanske markedet, var det viktig å få best mulig oversikt før intervjuer med informanter ble gjennomført. Dette ble blant annet gjort ved deltakelse på et webinar arrangert av Cod Cluster, som omhandlet mulighetsrommet for norsk hvitfisk i USA. I tillegg ble et opptak fra Sjømatrådets årskonferanse 2024, som omhandlet blant annet sjømat i USA, sett på YouTube. Det ble også gjort ved deltagelse på Torskefiskkonferansen i Tromsø og Salmon City i Bergen. ChatGPT ble brukt til å foreslå og vurdere alternativer til faktorene i spørreskjemaet, noe som bidro til å spisse og konkretisere faktorene ytterligere. Det ble også gjennomført et fysisk møte med markedsgruppen i Cod Cluster hvor oppgaven ble presentert (i startfasen av oppgaven), og det ble diskutert hva som var viktig å inkludere i spørreskjemaet. Ved hjelp av skrivebordsanalysen ble faktorene til spørreskjemaet mer presise og relevante, og dermed dekte disse faktorene store deler av elementene for temaet.

4.5.2 Primærdata – kvalitativ og kvantitativ datainnhenting

For å samle inn data ble det gjennomført intervjuer, der deltakerne stort sett deltok online via Teams, en kommunikasjonsstjeneste som tillater brukere å se og prate med hverandre. Ett unntak var en informant som ble intervjuet over telefon. Teams er et godt alternativ når fysisk møte ikke kan gjennomføres. Dette skyldes at informantene ikke befant seg i nærrområde og det er

kostbart å reise til forskjellige steder både i USA og Norge for intervjuer. Til disse intervjuene var det, som tidligere forklart, utarbeidet et spørreskjema som ble gjennomgått. Intervjuene hadde både en kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Den kvalitative delen var i form av et semistrukturert intervju, hvor ti informanter svarte på gitte faktorer, men også hadde mulighet til å legge til informasjon om de ønsket. Gjennomføringen av semistrukturerte intervjuer ga muligheten til å innhente utdypende informasjon. I tillegg til de "faste" bolkene med spørsmål (eller faktorer i dette tilfellet), var det også rom for å stille spørsmål utenfor spørreskjemaet. Dette tillot en mer fleksibel og grundig utforskning av temaene som ble diskutert (Thagaard, 2013).

Intervjuene startet ved en introduksjon av undertegnede og prosjektet, deretter gikk ordet over til intervjuobjektet hvor vedkommende fikk presentert seg. Konseptet og reglene for vekting og skåring ble forklart. Da intervjuobjektet forstod konseptet startet prosessen med å gjennomgå skjemaet. Underveis oppstod det flere dialoger rundt faktorene hvor også intervjuobjektet forklarte hvorfor vedkommende valgte vekten og skåringen hen gjorde. Informanten kunne også stille spørsmål angående faktorene eller vekt- og skåringsdelen om det var nødvendig. Etter hvert element i spørreskjemaet var utført, var det et tilleggsspørsmål som ga mulighet til intervjuobjektet å legge til en kommentar eller en ekstra faktor. Avslutningsvis ble det takket for deltakelsen og for tiden de brukte. Tiden brukt på intervjuene varierte fra 20 minutter til 1,5 time. Den store variasjonen skyldtes at informantenes tidskapasitet varierte; noen var kortfattede og fylte ut skjemaet med minimal dialog, mens andre var mer snakkesalige.

4.5.2.1 Utvalgsstrategi

Målpopulasjonen for utvalget er importører og eksportører av norsk torsk til USA, da de kan ha mye informasjon som kan hjelpe å finne svar på problemstillingen. Det er nemlig uvanlig og som regel lite aktuelt å rekruttere intervjuobjekter tilfeldig i kvalitative undersøkelser (Johannessen et al., 2016). Rekruttering av intervjuobjekter har et klart mål, dette kalles ifølge metodelitteraturen for *strategisk utvelgelse* av informanter (Patton & Patton, 1990). Det som menes med strategisk utvelgelse er at forskeren først bestemmer seg for hvilken målgruppe som må delta for å få den informasjonen som trengs til forskningsprosjektet, videre må en velge hvilke personer fra målgruppen som skal delta på undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). Derfor vil utgangspunktet ikke være representativt, men hensiktsmessighet (Johannessen et al., 2016). Det er tatt i bruk to utvalgsstrategier for å finne informanter til denne studien; bevisst

utvalg og snøballmetoden. Bevisst utvelgelse går ut på at informantene som er valgt er spesielt kunnskapsrike eller relevante for forskningstemaet. Derfor er eksportører og importører av norsk torsk til USA valgt som informanter i denne studien. Snøballmetoden vil si at det rekrutteres informanter ved at forskeren forhører seg om personer som har mye kunnskap om det gitte teamet som undersøkes, og som forskeren burde komme i kontakt med. Disse informantene kan igjen vise til andre potensielle informanter som kan være aktuelle for undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). Medlems- eller kunderegistre kan også benyttes for å rekrutere informanter (Johannessen et al., 2016). Totalt ble ni informanter rekruttert gjennom strategisk utvelgelse, mens én ble funnet ved hjelp av snøballmetoden.

4.5.2.2 Utvalgsprosessen

Det ble tildelt en liste med mulige informanter, både eksportører og importører, av Cod Cluster. Dermed ble utvalget en kombinasjon av informanter fra informantlisten til Cod Cluster, og selvstendige søk etter andre importører og eksportører. Framgangsmåten for å få etablert kontakt og avtale intervjuer gikk via e-post og telefon. Det ble foretatt oppringninger til bedrifter og personer listet i eksportørregisteret til Norges sjømatråd som befinner seg på deres nettside (Norges Sjømatråd, 2024b). Denne listen inkluderer aktører som selger torsk til USA. Listen inneholdt over 50 bedrifter, men det viste seg at den var utdatert, ettersom flere av de kontaktete bedriftene ikke lenger solgte torsk til USA. Likevel var listen nyttig, da den førte til flere tips om potensielle bedrifter og personer som kunne være relevante. Selv om mange av disse tipsene ikke førte til konkrete resultater, ble til slutt en informant innhentet, da gjennom snøballmetoden.

I et forsøk på å innhente flere importør-informanter utover de som var oppført på listen til Cod Cluster, ble det foretatt noen telefonanrop til USA. Disse anropene resulterte imidlertid ikke i svar. I tillegg medførte samtaler utenfor EU/EØS betydelige kostnader, noe som førte til at denne tilnærmingen ble avsluttet. Kommunikasjonen gikk da over til e-post, noe som var en lite effektiv måte, da svært få eposter ble besvart på tross av flere purremailer. Noen av de amerikanske aktørene på listen fra Cod Cluster videresendte meg til andre kontaktpersoner, enten fordi disse hadde mer relevant kunnskap eller fordi de selv ikke hadde tid. En informant ønsket å bringe spørreskjemaet til sine kollegaer slik at flere kunne fylle ut skjemaet. Det resulterte til tre ekstra utfylte skjemaer. Det er viktig å påpeke at samtlige intervjuobjekter ble grundig informert om konseptet og hvordan de skulle vekte og skåre faktorene. I et annet

intervju deltok to personer fra samme bedrift og fylte ut skjemaet sammen. De diskuterte og ble raskt enige om vektning og skåring av de ulike faktorene. En annen informant valgte å fylle ut skjemaet alene etter intervjuet.

Fordelen med å rekruttere via mobil er at det er mindre tidkrevende og billigere enn personlig rekruttering (Johannessen et al., 2016). Ulempene med å bruke mobilen som rekruteringsverktøy er at den som ringer (forskeren) ikke får vist legitimasjon, samt at kunde- og medlemslister ofte inneholder mange feil og mangler. Det kan også forekomme at forskeren må ringe mange ganger før en får et tilstrekkelig antall som er villige til å stille opp. Det er vanlig med et forholdstall på ti til én, det vil si at forsker må ringe 10 personer for å få tak i én person som er villig til å delta (Johannessen et al., 2016). Med e-post-rekruttering er fordelene at det er kostnadseffektivt ved at en når ut til flere ved lav kostnad. Det er ingen geografiske hinder, alt blir bevart skriftlig, samt at det er fleksibelt for mottakeren at vedkommende kan svare når hen har tid. Av ulemper som er nevneverdig å trekke fram er at det er lav responsrate, e-post kan mangle personlig preg, det kan forekomme tekniske problemer som feil e-postadresse, feil ved sending eller mottak etc.

4.5.2.3 Utvalgsstørrelse

Når det gjelder utvalgets størrelse, er det viktig å ta i betraktning at denne studien bruker en blanding av metoder, og at de anbefalte utvalgsstørrelsene for kvalitativ og kvantitativ forskning er forskjellige. Jeg forsøkte å kontakte over 30 personer fra ulike bedrifter, hvorav noen arbeidet i samme selskap. Til tross for flere e-poster, påminnelser og telefonsamtaler, hvor mange forble ubesvarte, klarte jeg til slutt å gjennomføre intervjuer med 10 personer fra 7 forskjellige selskaper. I tillegg fylte som nevnt tre personer ut spørreskjema via en informant. Disse tre inngår i det kvantitative utvalget, ikke i det kvalitative. Dermed består det kvalitative utvalget av 10 personer og det kvantitative utvalget av 13 personer. I en kvalitativ studie prøver en alltid å få mye informasjon (data) fra et begrenset antall informanter, men å vite hvor stort et kvalitativt utvalg bør være kan være vanskelig. En tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til å kunne belyse problemstillingen (Johannessen et al., 2016). I teorien er det verken en øvrig eller en nedre grense, men det er ikke uvanlig med et utvalg på mellom 10 og 25 informanter. Vanligvis bør antall informanter bestemmes på forhånd (Brinkmann et al., 2012). Når det er et studentprosjekt hvor tid og økonomi har begrensninger så er det mulig å redusere antall intervjuer (Johannessen et al., 2016). Når det gjelder kvantitative studier bør utvalget

være større, fordi kvantitative metoder krever et tilstrekkelig antall respondenter for å oppnå statistisk signifikante resultater. Med et lite utvalg er det mindre sannsynlig å oppnå statistisk signifikans, noe som kan påvirke gyldigheten og generaliserbarheten av funnene (Johannessen et al., 2016). Utvalget i denne oppgaven kan beskrives og begrunnes som «eksperter», da alle informantene har erfaring med eksport eller import av norsk torsk til USA. Denne erfaringen gir dem spesifikk og relevant kunnskap som er avgjørende for å belyse problemstillingen i studien. Utvalget er høyst relevant for oppgaven, noe som er viktigere enn kun å ha et stort utvalg med mindre grad av relevans (Johannessen et al., 2016).

4.5.2.4 Intervjuobjektene

Intervjuobjektene som tok del i denne masteroppgaven, er en blanding av ulike personer som kommer fra ulike bedrifter; åtte av informantene jobber i amerikanske bedrifter som importerer blant annet norsk torsk til USA, og fire informanter jobber i norske bedrifter som eksporterer torsk til USA. I tillegg var det en informant som ikke jobber aktivt med salg av torsk til USA, men som har solgt fisk (deriblant torsk) til USA i mange år og dermed har kunnskap om nettopp dette. Informantene består av 11 menn og 2 kvinner. De har forskjellige stillingstitler, inkludert Vice President, Sales Manager og Sales Associate. Aldersspennet strekker seg fra tjuårene til syttiårene. Det er altså et bredt spekter både i alder og stillingstitler. Det de har til felles er at de har kunnskap og erfaring med eksport og/eller import av norsk torsk.

Totalt er det syv bedrifter som deltar i denne undersøkelsen, hvor fire av dem er norske eksportselskaper og tre er amerikanske importselskaper, sett bort fra informanten som ikke er i torskebransjen mer. Det er to amerikanske selskaper representert med henholdsvis to og fem informanter. Grunnen til dette er at det var svært vanskelig å få kontakt med amerikanske aktører. Det er derimot viktig å påpeke at spørreskjemaene ble gjort individuelt og derfor er de validert til å kunne brukes i dette forskningsprosjektet.

4.6 Dataanalyse

Dataen fra spørreskjemaene ble analysert ved å bruke vekt-skårings metoden (Weight scoring Methods), resultatverdiene er todelt; en for importør og en for eksportør. Disse resultatene gjennomgikk en Mann Whitney U-test for å finne eventuelle signifikante forskjeller. Dataen fra intervjuene var et supplement til resultatene fra spørreskjemaet og vekt-skårings metoden. Det vil si at den kvalitative delen ble tilført til den kvantitative delen av undersøkelsen.

4.6.1 Analyse av kvantitative data

Målet med denne delen er først og fremst å utføre en deskriptiv sammenligning av eksportører og importører. For å undersøke om det er statistiske signifikante forskjeller mellom de to gruppene, ble det gjort en Mann-Whitney U-test (MWU). MWU blir ofte sett på som det ikke-parametriske motstykket til Students t-test for uavhengige utvalg, men denne sammenligningen kan være noe for enkel og misvisende (MacFarland et al., 2016). Disse to testene kan ha lignende formål i den forstand at de begge brukes til å fastslå om det er statistikk signifikante forskjeller mellom to grupper. MWU bruker ikke-parametriske data, mens Students t-test for uavhengige utvalg bruker data som oppfyller forutsetningene knyttet til parametriske fordelinger. Det er vanligvis da som intervalldata som tilnærmer et akseptabelt nivå av normalfordeling (MacFarland et al., 2016). MWU har mange passende bruksområder og bør brukes når det skal rangeres data, data som avviker fra akseptable fordelingsmønstre eller når det er merkbare forskjeller i antall subjekter i de to sammenlignbare gruppene (MacFarland et al., 2016).

Grunnen til at valget landet på MWU og ikke en annen statistisk test, er at dersom det er usikkert om dataen oppfyller krav til normalfordeling, noe som er typisk i små utvalg, er det bedre å benytte seg av ikke-parametriske tester. Parametriske tester er basert på gjennomsnitt og standardavvik (Wall Emerson, 2023). I slike tester antar de at sentraltendensen i den normale kurven er i spill og driver gjennomsnittet av gruppene som sammenlignes. Om denne antagelsen ikke stemmer, er den teoretiske kurven bak en gruppe poengsummer skjev til den ene eller andre siden av kurven, og dermed er ikke gjennomsnittet det beste estimatet for å representere gruppen av poengsummer. Ikke-parametriske tester ble utviklet for å utføre de samme typer gruppesammenligninger som parametriske tester, men uten å være avhengige av gjennomsnittet for å gjennomføre dem (Wall Emerson, 2023). Da utvalget er lite er det usikkert om dataen oppfyller kravene til normalfordeling i denne studien, og da burde det ikke utføres en parametriske test. I stedet for en t-test som gir en t-verdi, gir en MWU en u-verdi. I motsetning til en t-test, som bruker gjennomsnitt, benytter Mann-Whitney U-testen (MWU) rangeringer av data. Dette gjøres ved å rangere poengsummene fra begge grupper samlet fra lavest til høyest. Deretter holdes det styr på hvilken gruppe hver poengsum kommer fra, og rangeringene for poengsummene fra hver gruppe summeres opp. Når U-verdiene for begge gruppene er regnet ut, er det den minste av de to U-verdiene som er resultatet. Når denne verdien sammenlignes med en tabell over U-verdier under hensyntagen til gruppestørrelsene, vil det fortelle om

resultatene er statistisk signifikante eller ikke (Wall Emerson, 2023). Dermed er nullhypotesen: *det er ingen statistisk signifikante forskjeller mellom eksportørene og importørene.* Og alternativhypotesen er: *Det er statistisk signifikante forskjeller mellom eksportører og importører.*

4.6.2 Analyse av intervjuer

Intervjudataene ble transkribert ved hjelp av kunstig intelligens tilknyttet nettskjema.no, hvor lydopptakene ble lagret. Dette var en funksjon på nettsiden deres som jeg valgte å benytte meg av, og som sparte meg mye tid. Transkripsjonene var ikke hundre prosent korrekte, men med å høre på lydopptakene samtidig som jeg leste transkripsjonene var det mulig å skjønne samt analysere intervjuene. Informasjonen fra intervjuene supplerer resultatene fra spørreskjemaene for å gi en bedre forståelse av funnene. Dette er i tråd med metodene brukt i studier utført av Røykenes og Drageset, hvor kvantitative data ble samlet inn via spørreskjemaer og kvalitative data ble innhentet for å få en mer omfattende og dypere forståelse av de kvantitative resultatene (Røykenes & Drageset, 2024). I deres studier ble den kvalitative dataen integrert i drøftingen og brukt til å belyse de kvantitative funnene, noe som bidro til en bedre forståelse av temaet som ble undersøkt. En slik kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder kan gjøre at kvalitative data utdyper kvantitative objektive data. I tillegg kan det gi resultatene mer detalj og mening, samt en bedre forståelse av sammenhengene i det som blir undersøkt (Røykenes & Drageset, 2024).

4.7 Etiske vurderinger

Før innhenting av data startet, ble det søkt om godkjenning fra SIKT for å sikre at alle lover og retningslinjer ble fulgt, noe de gjorde. I de første e-postene til informantene ble prosjektets formål forklart, og det ble understreket at all informasjon som kunne identifisere personene og firmaene ville bli anonymisert. Etter at intervjuobjektene aksepterte forespørselen om intervju, mottok de en ny e-post med informasjon om samtykke, deres rettigheter, detaljene om intervjuet, og hvilke retningslinjer som følges i forskningsprosjektet. Denne samtykke-e-posten var basert på SIKTs samtykkeskjema. E-posten ble sendt i en forkortet form i stedet for som et vedlegg for å gjøre det lettere for travle intervjuobjekter å lese. Dataene fra intervjuene, inkludert lydopptak og spørreskjema, ble behandlet i henhold til UiTs retningslinjer. Informantenes navn og svarene på spørreskjemaene ble holdt adskilt, og lydopptakene ble slettet en måned etter intervjuene er gjennomført. Bruken av kunstig intelligens (KI) (ChatGPT,

2024) bør også nevnes. I denne oppgaven har KI blitt anvendt til flere formål, inkludert å gi inspirasjon til oppsettet, identifisere mulige faktorer for spørreskjemaet, og for å "vaske" deler av teksten. Dette innebærer å rette opp grammatikkfeil og forbedre setningsstrukturen for å sikre klarhet og lesbarhet i teksten.

4.8 Validitet og reliabilitet

Validitet

Validitet er knyttet til tolkning av data og handler om gyldigheten av forskerens tolkninger. Vurdering av validitet innebærer å sikre at resultatene av undersøkelsen faktisk representerer den virkeligheten som studeres (Thagaard, 2013). I denne studien er det forsøkt etter beste evne å gi intervjuobjektene de samme instruksjonene, både muntlig og skriftlig i spørreskjemaet og i e-poster. Når informantene stilte spørsmål om faktorer og andre elementer i spørreskjemaet, ga undertegnede konsistente svar for å sikre en lik forståelse av konseptet. Validitet i en kvalitativ undersøkelse handler om i hvilken grad forskerens metoder og funn korrekt reflekterer studiens formål og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016).

To teknikker øker sannsynligheten for troverdige resultater:

1. **Vedvarende observasjon:** Forskeren investerer nok tid til å bli kjent med forskningsfeltet, noe som gjør det mulig å skille mellom relevant og irrelevant informasjon og bygge opp tillit. Det er vanskelig å forstå et fenomen uten å kjenne til konteksten (Johannessen et al., 2016). I denne oppgaven har det blitt brukt mye tid på å innhente relevant kunnskap, gjennom skrivebordsanalysen. Det er i tillegg benyttet kunnskap som er tilegnet via tidligere bachelorgrad ved Norges fiskerihøgskole. Dette gjorde at undertegnede var godt forberedt til å intervju informantene og utarbeide spørreskjemaet.
2. **Triangulering:** Bruk av ulike metoder under feltarbeid, som observasjon og intervju, øker validiteten (Johannessen et al., 2016). I denne studien ble spørreskjemaet gjennomgått under intervjuene, noe som samlet både fastsatt data fra spørreskjemaet og utfyllende informasjon fra samtale.

Når det gjelder overførbarhet i kvalitativ forskning, handler det om å overføre kunnskap i stedet for å generalisere, da sistnevnte assosieres med kvantitativ forskning (Johannessen et al., 2016). På grunn av de nevnte årsakene ble det ikke oppnådd det ønskede utvalget, noe som gjør det

vanskelig å få generaliserende resultater. Likevel muliggjør dette fortsatt en undersøkelse av hva noen eksportører og importører mener er styrker, svakheter, muligheter og trusler for norsk torsk i det amerikanske markedet. Dette kan bidra til at aktører som Cod Cluster kan utarbeide strategiske planer. Overførbarhet dreier seg om hvorvidt beskrivelsene, begrepene, fortolkningene og forklaringene fra studien kan være nyttige i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2016).

Reliabilitet

Reliabilitet knyttes til forskningens pålitelighet, mens validitet knyttes til forskningens gyldighet (Thagaard, 2013). Reliabilitet er kritisk i kvalitative undersøkelser, og det finnes forskjellige måter å teste dataens reliabilitet på. I kvalitativ forskning benyttes ofte ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, men snarere samtaler som styrer datainnsamlingen, samt verdiladede og kontekstavhengige observasjoner. Dette gjør det umulig for en annen forsker å nøyaktig kopiere en kvalitativ undersøkelse. Forskeren selv fungerer som et instrument og ingen andre har samme erfaringsbakgrunn, noe som påvirker tolkningene (Johannessen et al., 2016).

Denne undersøkelsen er en kvalitativ studie med en kvantitativ komponent. Fordi forskeren var til stede og diskuterte mange av faktorene med intervjuobjektene, fikk en mer informasjon enn hva som kunne fanges opp gjennom spørreskjemaet alene. Dette gir en dypere forståelse av valgene intervjuobjektene tok, noe som igjen gjør det lettere å analysere svarene. For å øke reliabiliteten er hele forskningsprosessen dokumentert nøye, og det er sikret konsistens i dataene gjennom regelmessige diskusjoner og anvendt triangulering der det er mulig. Dette bidrar til å styrke påliteligheten av funnene og øker troverdigheten av studien som helhet.

4.9 Begrensninger

Til tross for at mikset metode gir en rekke fordeler, er det også noen begrensninger. For det første kan det være utfordrende å integrere kvalitative og kvantitative data på en meningsfull måte (Røykenes & Drageset, 2024). Utvalget i denne studien er trolig for smått til å være representativt for hele populasjonen av eksportører og importører av norsk torsk. En annen begrensning er knyttet til potensielle misforståelser av spørreskjemaet blant informantene, noe som kan påvirke dataens nøyaktighet. At det er fem informanter som kommer fra en og samme bedrift kan ha begrensninger for oppgaven, men grunnet vanskeligheter i å få intervjuobjekter

ble det bestemt å gjøre det slik når muligheten ba seg. De begrensingene dette kan føre til er at utvalget ikke gir nøyaktig data, og at det kan være vanskelig å hevde at resultatene er representative for andre bedrifter. Fordelen er at det blir mer data å analysere, samt at de gjorde undersøkelsen individuelt – noe som gir unike og ulike svar. Selv med alle disse begrensingene, gir studien verdifulle innsikter som kan være nyttige for aktører å forstå markedet for norsk torsk i USA bedre.

5 Resultater og diskusjon

I denne delen presenteres funnene fra både sekundærkildene (skrivebordsanalysen) og primærkildene (spørreskjema og intervju). Disse danner grunnlaget for SWOT-analysen av norsk torsk i det amerikanske markedet. I tillegg vil resultater fra statistisk analyse ved bruk av Mann-Whitney U-test bli presentert. Fokuset er på identifisering og diskutering av styrker, svakheter, muligheter og trusler for både importører og eksportører, samt vurdering av signifikansen av observerte forskjeller mellom disse to gruppene. Det vil det bli supplert med data fra intervjuene slik at en kan få en mer fullverdig forståelse av resultatet. For å avgrense oppgaven så vil kun de tre faktorene for hvert element med mest poengsum bli diskutert, samt den med lavest poengsum. Til slutt vil det bli gjort en SWOT-matrise som viser de tre høyest skåret faktorer for hvert av elementene i SWOT for både importør og eksportør. Deretter presenteres mulige forslag for strategier for eksportørene, da oppgaven er skrevet på vegne av Cod Cluster som kan ansees som en eksportør.

5.1 Sekundærdata – skrivebordsanalyse

I denne delen presenteres skrivebordsanalysen av både interne og eksterne faktorer. Skrivebordsanalysen ble som tidligere beskrevet utført for å samle kunnskap om temaet i oppgaven, og for å etablere et fundament for å identifisere nøkkelfaktorer som inngår i spørreskjemaet brukt til å samle primærdata. Primærdataen vil bidra til å adressere problemstillingen og danne grunnlaget for SWOT-analysen.

5.1.1 Interne forhold – VRIO

5.1.1.1 Verdifulle (V)

Kvalitet

De færreste ønsker å konsumere mat av dårlig kvalitet, dette gjelder også fisk. Derfor er kvalitet en viktig faktor når det kommer til sjømat. Kvaliteten på produktet må følges opp gjennom hele verdikjeden, fra fiskeren på havet og fram til forbrukeren. De vanligste feilene som blir påført råstoffet i filetindustrien er dårlig utblødning, spalting og lukt (Heide & Henriksen, 2013). Industrien ønsker at råstoffet er godt utblødd, ingen åtesprengthet og at temperaturen på råstoffet har vært holdt lavt fra fangst til produksjon. Råstoffkvaliteten er varierende i filetindustrien og er derfor sårbar. De vanligste feilene med filet som sluttprodukt, er rød filet, dette skyldes for dårlig utblødning, spalting og dårlig lukt (Heide & Henriksen, 2013).

Konsekvensen av denne variable råstoffkvaliteten i produksjonen har flere effekter som påvirker lønnsomheten i filetproduksjonen. Redusert effektivitet fører til økte arbeidskostnader, samt dårlig kvalitet er lite motiverende for de ansatte. Om de ansatte jobber på akkord og samtidig er lite motiverte vil det kunne føre til økt tidsbruk per fisk, noe som igjen kan gi en opplevelse av økt arbeidsmengde og enda lavere motivasjon. Når kvaliteten er varierende, vil det gå utover produktutvalget. Da vil fleksibiliteten reduseres kraftig, noe som gjør at en i redusert grad, eller muligens ikke i det hele tatt, kan produsere de best betalte produktene. Som følger av det vil lønnsomheten til bedriftene reduseres (Heide & Henriksen, 2013). Den siste faktoren som påvirker effekten av lønnsomhet, er redusert utbytte på de best betalte produktene. Andelen av de best betalte produktene styres av kvaliteten på råstoffet. Det vil si at det blir lavere utbytte på de best betalte produktene, som igjen gir mindre dekningsbidrag for bedriftene (Heide & Henriksen, 2013).

En markedsmessig konsekvens er flere reklamasjoner. Økte reklamasjoner fra markedet vil gi en stor ekstrakostnad for produsentene i form av direkte tap. Samtidig vil det medføre ekstra arbeid og en indirekte kostnad gjennom negativ påvirkning av omdømmet til produsenten (Heide & Henriksen, 2013). Det kan medføre at innkjøpere foretrekker andre leverandører. Dårlig rykte og omdømme kan føre til vanskeligheter med å omsette produkter ut i markedet. Det blir samtidig en lite markedsmessig fordelaktig produktmiks. Produsenter som produserer mindre av de høyest betalte produktene fører til en gjennomsnittlig lavere pris på sluttproduktene (Heide & Henriksen, 2013). I tillegg vil det gi et mindre produktutvalg for salg, da produkter med lavere kvalitet gjerne blir videreforedlet til et gitt smalt spekter av produkter. Alle disse faktorene henger sammen; flere reklamasjoner fører til svekket omdømme for bedriften som igjen fører til mindre gjenkjøp og dårligere pris på produktene (Heide & Henriksen, 2013).

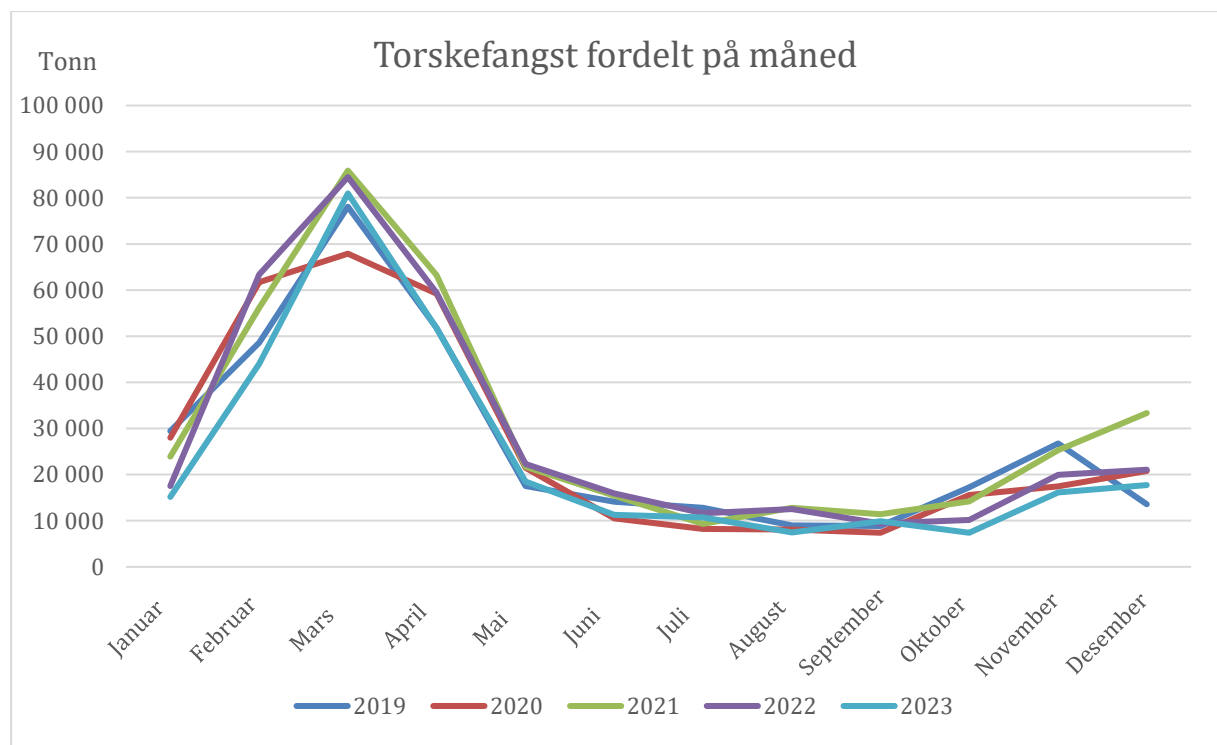
Sunnhet og allsidighet

Torsk er en svært innholdsrik fisk som gir en rekke helsefordeler, dette gjør torsken til et utmerket valg for et sunt kosthold. Høykvalitets protein og en lav prosent mettet fett gjør den til et hjertevennlig alternativ. Av viktige næringsstoffer inneholder torsken blant annet vitamin B12 og D, jod, selen, samt omega-3 fettsyrer (Mattilsynet, u.å.). Disse er kjent for sine anti-inflammatoriske egenskaper og positive effekter på hjerte- og karsystemet (Ramel et al., 2009). Dyrestudier har vist at rotter som fôres med fiskeprotein (blanding fra forskjellige arter) ikke

legger på seg i like stor grad som rotter som føres med et kaseinprotein (Ramel et al., 2009). Fiskeprotein har også gunstige effekter på kardiovaskulære risikofaktorer sammenlignet med andre animalske proteiner (Ramel et al., 2009). I tillegg har studier vist at regelmessig inntak av torsk kan bidra til å senke blodkolesterolnivåene og dermed forbedre sammensetningen av fettsyrer i kroppen (Jensen et al., 2013). Ved å inkludere torsk som en del av et balansert kosthold, er det mulig å dra nytte av disse ernæringsmessige fordelene som støtter generell helse og velvære.

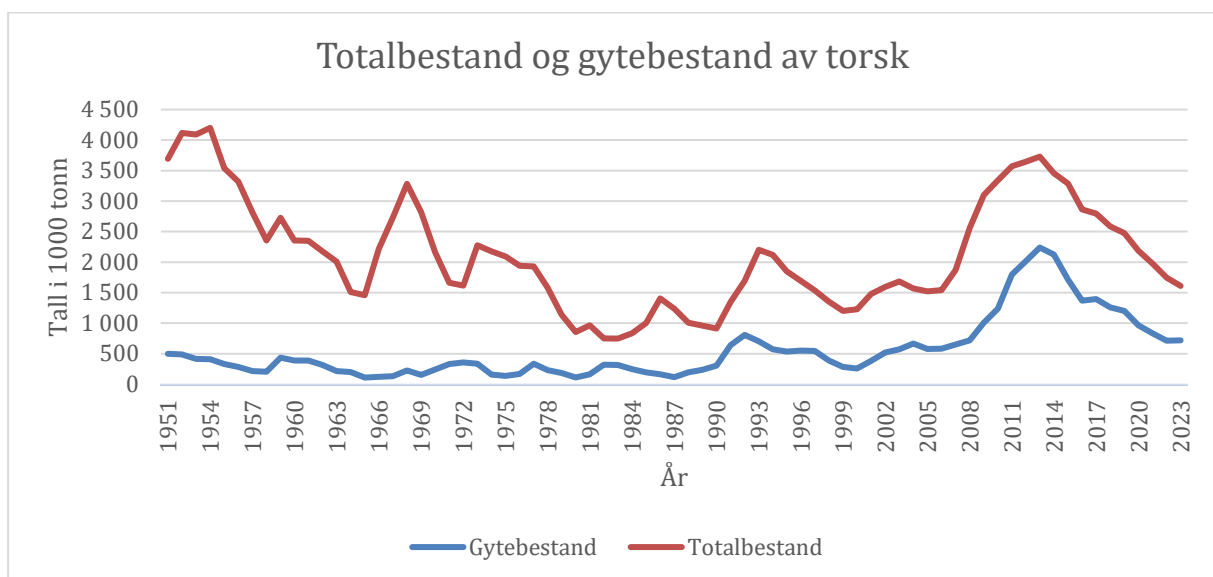
Stabile leveranser og regulatoriske faktorer

Fiskerinæringen i Norge baserer fangstkvoter på bestander, dette gjelder også torsk. Det som regulerer kvotene er størrelsen på bestandene, og de er preget av stor usikkerhet og inngår i komplekse økosystemer (Iversen et al., 2016). I figur 5 kan en se at torskefangsten starter med en bratt stigning i januar og har en topp i mars, før den reduseres betraktelig i mai hvor fangsten flater mer ut. Det er i månedene januar til og med april som betegnes som skreisesong. Et slikt fangst- og landingsmønster med store sesongtopper er utfordrende for foredlingsindustrien. Kapasitetsutnyttelsen over året blir relativt lavt, samt at det er vanskelig å tilby kontinuerlige og sikre leveranser til markedet (Iversen et al., 2016).



Figur 5: Fangst av torsk fra 2019 til 2023, fanget av norske fartøy. Egen framstilling (Fiskeridirektoratet, 2024a).

I Norge følger kvoteårene kalenderåret, noe som betyr at fiskere må tilpasse fisket sitt innenfor denne perioden. Kombinert med uforutsigbare forhold som dårlig vær og motorhavari, skaper dette betydelig usikkerhet i fiskeriene. Slike uforutsette hendelser kan gjøre det utfordrende for fiskere å nå kvotene sine innenfor det fastsatte året (Iversen et al., 2016). Dette medfører at risikoen øker dess nærmere sluttdatoen en kommer, samt at en vil være mindre tilbøyelig til å planlegge gjennomføringen av fisket mot slutten av kvoteåret (Iversen et al., 2016). Kvotene kan variere mye fra år til år, dette er fordi både fiskebestandenes størrelse og fiskerinæringens kunnskap om disse kan variere. Både biologiske og fysiske forhold, samt menneskelige aktiviteter påvirker bestandene gjennom naturlig dødelighet, rekruttering, individvekst og fiske. Om en skal oppnå bærekraftig høsting av fiskeressursene må det til enhver tid benyttes den beste kunnskapen. Dermed også rådgivningen fra både norske og internasjonale havforskere gjennom det internasjonale havforskningsrådet (ICES), gjerne sammen med andre prinsipper for fiskeriforvaltningen. (Iversen et al., 2016). Figur 6 viser hvordan torske- og gytebestanden har variert fra 50-tallet fram til i dag. Som en kan se var det en stor topp i 2013 og etter det har bestandene bare gått nedover, dette medfører at kvotene blir lavere og dermed er det mindre torsk til markedene.



Figur 6: Torske- og gytebestand fra år 1951 til 2023. Egen framstilling (Fiskeridirektoratet, 2024b).

Havforskerne kommer med sine anbefalinger til kvotefastsettelsen til myndighetene som skal fastsette den endelige «TAC» (totalkvote – Total Allowable Catch). For en del kommersielt viktige bestander foreligger det ICES-godkjente forvaltningsregler (Harvest Control Rules). De

inneholder stabilitetsbetingelser som kan redusere variasjon i kvoter fra år til år. Blant disse bestandene er torsk. Målet for et slikt konsept er å bidra til økt stabilitet og forutsigbarhet i næringen, men de er bundet til de opprinnelige biologiske mål for fiskebestanden (Iversen et al., 2016).

5.1.1.2 Sjeldne (R) og imiterbar (I)

Torsken ansees som et premium sjømatprodukt, grunnet sin høye kvalitet og næringsinnhold (Lee, 2014). Distansen skreien legger bak seg for å komme til gytefeltet er på flere tusen kilometer og medfører en sterk muskelstruktur og spenst som gir en ekstraordinær kvalitet på fiskekjøttet (Norges Råfisklag, 2022). I tillegg har Norge har kvalitetsstandarder på torsk slik at fisken opprettholder den kvaliteten som Norge ønsker (Standard Norge, u.å.). Dette og lange tradisjoner av eksport har gjort at norsk torsk har et renommé som relateres til kvalitet og premium sjømat. Forskning viser at større torsker ofte mottar høyere priser på markedet, noe som reflekterer en premiumverdi basert på størrelse og ferskhet (Lee, 2014). I nordøst-USA har det vist seg at torsk som fanges på korte og hurtige turer kommer til markedet og ofte selges til en høyere pris, dette tyder på en prispremie på ferskhet (Lee, 2014).

Torsk er også allsidig når det kommer til matlaging. Den kan tilberedes på flere måter, som for eksempel koking/trekke, steking, tørking, salting, grilling etc. Når det gjelder smak på matprodukter så er det mange forskjellige preferanser hos ulike mennesker. Dette er også trolig en av de viktigste faktorene når forbrukere skal kjøpe og konsumere sjømat, der gjerne yngre mennesker verdsetter smak enda mer sammenlignet med eldre (Olsen, 2001). En studie som undersøkte smaken av torsk, ble det gjort rede for at den har en mild smak som lar seg kombinere i forskjellige retter, og sammen med ulike smaker (Hansen, 2016). Til tross for torskens sunnhet og allsidighet møter torsk konkurranse fra flere typer lyst kjøtt, som kylling og svin, som også anses for å være sunnere alternativer til rødt kjøtt som for eksempel storfekjøtt (Iversen et al., 2016). Den norske atlantehavstorsken har også andre mulige substitutter, som stillehavstorsk som er en nær slektning av atlantehavstorsken. I tillegg finnes det andre arter som sei, hyse, kveite, samt tilapia som også kan benyttes som substitutter for norsk atlantisk torsk.

Oppdrett av torsk regnes som en ny bransje. Da det har en annen produksjonsform enn villtorsk, men selve produktet er godt kjent med veletablerte markeder og markedskanaler (Toften, 2009). Norge har erfaring med oppdrett og kan bruke dette til sin fordel for å lykkes med

oppdrettstorsk, samt at Norge kan bygge videre på sine lange tradisjoner, kompetanse og løsninger. Dette både innenfor forvaltning, forskning og næringen selv.

5.1.1.3 Organisasjon (O)

Markedsbasert høsting

Lønnsomheten i fiskeindustrien avhenger av tilgangen på fisk og forholdene i flåten. Råvarekostnaden ligger på ca. 75 % av kostnadene i industrien. Derfor er det avgjørende for lønnsomheten at tilgang til råstoffet kommer til riktig tid, av rett størrelse og kvalitet. Å finne godt betalende markeder, samt å lage produkter som passer til disse markedene, er avgjørende for prisen industrien kan betale fiskerne (Iversen et al., 2016). Tilgang til råstoff er en utfordring for foredlingsindustrien, da den ikke bestandig er i samsvar med industriens og markedets behov. Sesongtoppene i fisket går nødvendigvis ikke overens med etterspørselen i viktige markeder. Det er også krevende å få riktig og jevn kvalitet på råstoffet når det er så markerte sesongtopper (Iversen et al., 2016). Kvotene varierer fra år til år, men det kan også være store variasjoner mellom perioder av året. Et eksempel er at i 2015 ble 60 % av torskekvoten landet allerede i løpet av januar -april (Iversen et al., 2016). I møte med disse utfordringene har norske bedrifter valgt å satse på torskoppdrett til tross for tidligere mislykkede forsøk. Denne satsningen kan tolkes som et tegn på deres innovative natur og vilje til å finne bærekraftige løsninger. Dette viser en evne til å lære av tidligere erfaringer og et pågangsmot til å forbedre teknologier og metoder for å lykkes i fremtiden. Dette engasjementet understøttes av Norges posisjon som en av verdens ledende nasjoner innen fiskeri og havbruk (Sjømat Norge, u.å.). Den kombinerte innsatsen innen villfangst og oppdrett bidrar til å styrke Norges rolle i det globale sjømatmarkedet, og sikrer at norske sjømatprodukter fortsetter å opprettholde sitt omdømme for kvalitet og bærekraft. I tillegg kan torskoppdrett på sikt bidra til mange arbeidsplasser i Norge (Kraugerud, 2024).

Opprinnelse og varemerkene: Seafood from Norway og Skrei®

Opprinnelse er noe konsumenter blir mer og mer opptatt av; hvor kommer produktene fra? Studier viser at opprinnelsesland er en av de viktigste attributtene som forbrukere vurderer når de tar kjøpsbeslutninger. Som for eksempel viser en studie at opprinnelseslandet til et produkt var topp tre av de viktigste attributtene i preferansevurderinger for forbrukere i USA, Canada, Tyskland og Nederland (Okechuku, 1994). Vekten som ble tildelt opprinnelsesland var mellom 18- 19 prosent, noe stort sett var likt med eller større enn vekten gitt til merkevarenavn og pris.

Forbrukerne foretrakk først og fremst produkter som var produsert i sitt hjemland, etterfulgt av produkter produsert i utviklede land, og til slutt produkter fra utviklingsland (Okechuku, 1994). I en undersøkelse som ble gjort i Norge av Nofima hvor de undersøkte oppfatningen av merkevaren Skrei®. Ble det trukket frem at opprinnelse var en av merkeassosiasjonene sammen med kvalitet og ferskhets som forbrukerne assosierte med Skrei. Opprinnelse ble forbundet med Skrei® da forbrukerne assosierte dette med Lofoten, Nord-Norge og som et norsk produkt (Norberg, 2009).

Skrei® er kvalitetsmerket for Skrei og er et beskyttet varemerke registrert av Norges sjømatråd. Skrei® er en gytmoden skrei som valgt ut, behandlet, samt pakket etter bestemte krav som er beskrevet i en egen kvalitetsstandard (Norges Sjømatråd, 2023a). Formålet med standarden er å bidra til god og stabil kvalitet på skrei, både fersk og produkter av skrei. For å kunne selge skreien som merkevaren Skrei® må merking og pakking skje i tråd med bestemte kvalitetskrav, som i tråd med intensjonen om at kvalitetsmerket Skrei® er et eksklusivt produkt (Norges Sjømatråd, 2023a). Et eksempel på et krav er at det kun er lov å pakke skrei med kvalitetsmerket mellom 1. januar og 30. april, samt at fisken må være av topp kvalitet (Norges Råfisklag, u.å.).

Varemerket *Seafood from Norway* er også registrert og eid av Norges sjømatråd på vegne av den norske sjømatnæringen. For å kunne bruke varemerket *Seafood from Norway* så må det følges noen regler som er gitt av Sjømatrådet i samråd med sjømatnæringen (Norges Sjømatråd, 2023b). Det er komplisert å fastslå opprinnelse på sjømat, da fisk, krabbe eller skjell ikke har noe statsborgerskap og krysser landegrensene på kryss og tvers. Derfor finnes det ikke noe allmenngyldig lov eller noe form for definisjon som fastslår opprinnelsen. Sjømat håndteres av forskjellige lover og bestemmelser, noe som kan medføre at produktet har flere opprinnelser samtidig. Dette kan virke forvirrende og selvmotsigende, det finnes egne opprinnelsesregler som må følges (Norges Sjømatråd, 2023b). Det er flere land hvor det finnes ulike lover og regler som pålegger opprinnelsesmerking av alle matvarer. Det er viktig å poengtere, samt å skille mellom disse reglene og det lovverket som regulerer varemerker, som kan føre til at samme produkt kan få flere opprinnelser. Derfor, for å gjøre dette enklere både for verdikjeden og for forbrukere, har Sjømatrådet sammen med næringen utarbeidet et varemerke som skal hjelpe å velge norsk sjømat (Norges Sjømatråd, 2023b).

Det som er tiltenkt varemerket *Seafood from Norway* er at det skal brukes på sjømat som er landet i Norge, eksportert ut av landet og selges i markedet som produktet er eksportert til. Dette er en forenklet beskrivelse av prosessen, men formålet er at norske eksportører og utenlandske selskaper som har inngått en lisensavtale med Sjømatrådet, kan bruke varemerke på produktene sine, i tillegg til markedsføring i utlandet. På den måten sikres bruken av *Seafood from Norway* er transparent og kontrollerbar, samt at det gir konsumentene en garanti på at produktene de kjøper med dette merket er sjømat fra Norge (Norges Sjømatråd, 2023b).

De ovennevnte faktorene er gruppert med hensyn til interne forhold i SWOT-rammeverket, som vist i tabell 3. Faktorene er nummerert i den rekkefølgen de vises i spørreskjemaet for hvert element.

Tabell 3: Faktorer (som har samme nummer som i spørreskjemaet) plassert inn i hvert element i både VRIO analysen, samt styrke og svakheter fra SWOT-analysen. Disse er de interne faktorene.

	Styrke	Svakheter
V – Verdifulle	1. Globalt renommé for kvalitet og bærekraftig produksjon/høsting av torsk	1. Avhengig av tradisjonelle fangst- og produksjonsmetoder, problemer med plutselig økning i etterspørselen og skiftende markedsforhold
	4. Norsk torsk gir følelse av kvalitet	2. Veldig sesongbasert
	7. Torsk er sunt	3. Redusert forutsigbarhet (kvantum)
R – Sjeldne	2. Skrei som unikt sesongprodukt	6. Relativt lav markedsandel. Island har stor markedsandel
I – Imiterbare	3. Unik kombinasjon av opprinnelse, smak og bærekraft skiller seg ut	5. Risiko for etterligning av norsk torsk gjennom oppdrett, samt beslektede arter, eks stillehavstorsk
O – Organisasjon	5. Sterke, solide og innovative bedrifter	4. Lav kjennskap til merkevarene i USA
	6. Kvalitetsmerkevarer som Seafood From Norway og Skrei	7. Logistiske utfordringer og kostnader knyttet til eksport av fersk/fryst torsk

5.1.2 Eksterne forhold – PESTEL

Faktorer som påvirker importørene

Faktorer som påvirker importørene er et viktig moment i denne oppgaven, da det er importørene i USA som kjøper inn den norske torsk. Om en forstår faktorene som påvirker importørene kan det være med å bidra til suksess for norsk torsk i USA. Det har blitt forsket mye på forbrukernes kjøpsadferd, men det har ikke vært like stort fokus på medlemmene av distribusjonskanaler sin kjøpsadferd, særlig når det gjelder utenlandske produkter (Skytte & Blunch, 2005). Det er svært avgjørende og viktig å forstå perspektivene og kjøpsadferden til forbrukerne, samt å identifisere kjøpsbeslutningene som blir tatt av individer (kjøpere) eller en gruppe (kjøpegruppen). For det er kjøpere eller kjøpegruppen som er «gatekeepers», og som bestemmer utvalget av produktet som er tilgjengelige for forbrukerne. «Gatekeeper» brukes i markedsføringen som en person i husstanden som velger og tar imot informasjon som blir brukt som beslutningsgrunnlag for kjøp av varer og tjenester (Vikøren & Pihl, 2019). Medlemmene i en distribusjonskanal kan inkludere industrielle kjøpere, grossister og detaljister. Produktkvalitet og kundeservice er to nøkkelfaktorer som påvirker deres import og kjøpsbeslutning (Young & Varble, 1997). Andre elementer som også blir lagt vekt på er risiko, tillitsnivå som kan bygges med et leverandørselskap, samt styrken på kjøper – leverandørforholdet (Landeros & Monczka, 1989). Og med det kan beslutninger om import og/eller kjøp påvirkes av økonomiske og sosiologiske hensyn (Mukherji & Francis, 2008).

I industrien fokuserer industrielle kjøpere ofte på råmaterialer for videre produksjon, og vektlegger ulike faktorer – inkludert leverandørens egenskaper, produktets egenskaper, produktutvalget, prisbetraktninger, markedsføringsstøtte for produktet eller merkevaren, evnen til å holde leveringsbetingelser, i tillegg til individuelle og mellommenneskelige hensyn (McGoldrick & Douglas, 1983). Når det gjelder importering og kjøp, vurderes ofte produksjonsforholdene og forbrukernes bekymringer før det blir tatt en beslutning (Johnston et al., 2001). Grossister og forhandlere kjøper ofte merkede matvarer. Ifølge en studie som omhandler faktorer som påvirker karibiske importavgjørelser for å kjøpe merkede matvarer fra Canada, er pris og lokale kunders etterspørsel er avgjørende, etterfulgt av merkevareimage og pakningsdesign (Farrell, 2006). Det er også fremhevet av matvareforhandlere et behov for produktvariasjon, premium eller standard posisjonering, samt at kvalitetsvurderinger (Shaw et al., 1992). Viktigheten av importørenes beslutninger i land som er sterkt avhengige av

matimport har stor betydning, da det er de som til slutt bestemmer hvilke faktorer som går inn i kjøpet av utenlandske produkter. I denne sammenheng kan det være tre faktorer som påvirker forhandlere og grossisters kjøp av utenlandske varer. Disse tre faktorene er interne forretningsfaktorer, eksterne faktorer (som de på innenlandsmarkeder) eller leverandørfaktorer (de som er knyttet til utenlandske leverandører) (Ortíz Soto & Orengo Serra, 2019). Derfor er samarbeidet styrket mellom leverandører, forhandlere og grossister essensielt for å øke verdien og konkurranseevnen i forsyningskjeden. Dette inkluderer å jobbe mot felles fordeler gjennom hele kjøpsprosessen, noe som kan forbedre effektiviteten og resultatene for alle involverte parter (Powers & Reagan, 2007).

5.1.2.1 Politiske forhold (P)

Selv om Norge og USA ikke har en frihandelsavtale (Regjeringen.no, 2021), er begge land medlemmer av Verdens handelsorganisasjon (WTO). Medlemskapet i WTO har muliggjort en betydelig økning i internasjonal handel og verdiskaping. Dette gjennom et felles sett av spilleregler som bidrar til forutsigbarhet og som forenkler samt reduserer kostnadene ved grenseoverskridende handel. Når et land er medlem i WTO innebærer det at alle må følge de reglene som er satt for handel over landegrensene (Regjeringen.no, 2019). Utenfor Europa er USA det nest største mottakerlandet av norske fastlandsvarer. I 2023 utgjorde eksporten til USA 4,4 prosent av Norges totale fastlandseksport, kun overgått av Kina med 8,3 prosent. Fisk og fiskevarer er viktige eksportprodukter til USA, og de siste ti årene har det vært en betydelig økning i fiskeeksporten til dette markedet (Giang, 2024). USA har strenge lover og regler som må følges for å importere varer, inkludert sjømat og torsk, til landet. Eksempler på slike reguleringer inkluderer Bioterrorloven, FDA (Food and Drug Administration), MMPA (Marine Mammal Protection Act), og SIMP (Seafood Import Monitoring Program). Økte handelsbarrierer eller politiske endringer kan påvirke eksporten både positivt og negativt. For eksempel kan eksportrestriksjonene mot Russland skape muligheter for norsk torsk i USA.

Russisk torsk har fram til 2022 hatt et stort marked i USA; i 2022 importerte de rundt 90 000 tonn med torsk til landet. En del av fisken ble bearbeidet i Asia før den kom til markedet i USA (Norges Sjømatråd, 2024c). Etter at Russland invaderte Ukraina i 2022 skjedde det endringer, da begynte sanksjonene å komme. Restriksjonene mot Russland startet da de annekterte Krimhalvøya i 2014. Sanksjonene ble ledet av EU og USA som responderte på annekteringen med å gi mange restriksjoner med mål om å svekke Russlands økonomi (Kim et al., 2023).

Blant disse restriksjonene har USA avsluttet forholdet med å importere fisk fra Russland. Den 22. desember 2023 kunngjorde USAs president Joseph R. Biden jr. en ny restriksjon mot Russland. Denne restriksjonen innebærer blant annet et totalforbud mot å kjøpe produkter og varer fra tredjeland som opprinnelig stammer fra Russland (Biden Jr, 2023). Det vil si videreselger importerte russiske varer. Dette har stor innvirkning på torskemarkedet i USA, hvor store deler av importert torsk kommer via Kina, hvor produktet er prosessert, men med opprinnelse fra Russland. Russland er Kinas desidert største importørland av sjømat med hele 34 prosent av totalen i 2016 (Voldnes & Elde, 2020). Kina bruker mye av fisken til eget konsum, men de eksporterer også betydelige mengder til markeder som USA og EU. Når Russland ikke lenger kan selge sin fisk til USA, skaper dette et stort «hull» i det amerikanske torskemarkedet og kan åpne dører for norsk torsk og annen norsk sjømat for øvrig.

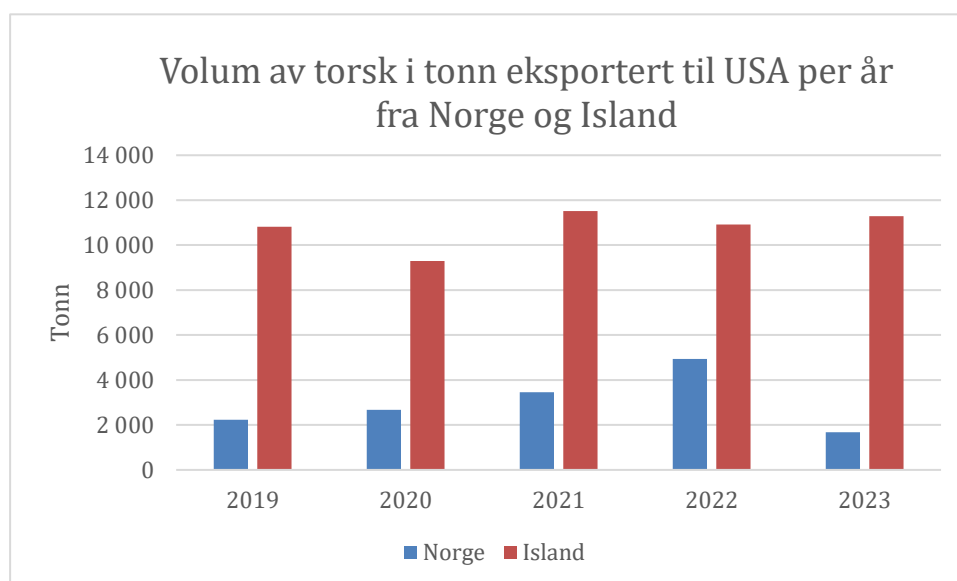
5.1.2.2 Økonomiske forhold (E)

Priselastisitet og valutakursbevegelser kan spille en viktig rolle for salg av norsk torsk i USA. En studie gjort av Andreyeva et al. (2010) viser at prisendringer påvirker etterspørselen etter matvarer, de antyder at en økning i kjøpekraften kan føre til en betydelig økning i etterspørselen etter spesifikke matvarer, særlig det som kan betraktes som luksus og premium produkter (Andreyeva et al., 2010), som for eksempel torsk. Det er viktig å presisere at god kvalitet ikke automatisk gir høyere pris i markedet. Noen eksportører oppfatter posisjonen mellom å satse på toppkvalitet og å være volumleverandør som risikabel. Dette er fordi bedriftene bruker ressurser på kvalitetsheving uten å få igjen for det i markedet. Det er viktig med god markedsforståelse, en langsiktig plan, samt å ha tilgjengelige salgskanaler som er villig til å betale om en skal satse på kvalitetsposisjon. Høy kvalitet gir kun bedre priser dersom det finnes et marked som er interessert i slike produkter (Heide & Henriksen, 2013). Når det gjelder valutafluktinger viser empirisk forskning at valutakurser tenderer til å vende tilbake til sine kjøpekraftsparitets verdier over det lange løp. Dette betyr at endringer i kjøpekraft mellom land over tid vil påvirke etterspørselen etter varer på tvers av landegrensener, i og med valutakursjusteringer reflekterer relativ endring i nasjonale prisnivåer (Rogoff, 1996).

Fiskeindustrien i Norge møter konkurranse blant annet fra Kina. Denne konkurransen kan være basert på fisk som alaskatorsk, torsk fra Nordvest- Atlanteren eller norsk hvitfisk som er solgt til Kina, hvor de viderefører fisken og selger det videre til markeder der norske produkter også konkurrerer (Iversen et al., 2016). Andre konkurrenter i torskemarkedet er USA, som er

selvforsynt med torsk. Da særlig middelhavstorsk, hvor de fra 2019 til 2022 produserte i gjennomsnitt rundt 110 000 tonn årlig til eget bruk (Norges Sjømatråd, 2024c). Grønland er også en konkurrent på torskemarkedet i USA. Et firma i Grønland har utviklet et nytt fiske- og prosesseringssystem som øker kvaliteten på torsken, de kaller systemet for «*Nutaaq*», som betyr «ny» på Grønlandsk (Greenland, u.å.). Konseptet går ut på å behandle fisken raskt og effektivt, som inkluderer bløtting, sløyning og kjøling av fisken om bord på båtene. De kjøler ned fisken til nær frysepunktet, men uten å fryse den, slik at den bevarer den naturlige smaken og konsistensen. I tillegg fokuseres det på selektiv og bærekraftige fiskepraksiser (Greenland, u.å.).

En annen stor aktør på torskemarkedet i USA er Island. De har en klar fordel med en geografisk gunstigere posisjon til USA enn det Norge har, da Island ligger lenger vest og dermed nærmere USA. Dette medfører kortere transporttid både med fly- og båttransport, samt trolig en del lavere kostnader på transporterung av produktet. Mesteparten av den norske torsken blir fisket nord for 68 grader nord (Fiskeridirektoratet, u.å.), som er svært langt unna Gardemoen og Oslo lufthavn som har direkteruter til USA. Det er i tillegg langt å frakte fisken med båt fra Norge til USA. En felles karakteristikk ved verdikjeden for villfanget sjømat er at det er begrenset tilførsel av den mest etterspurte ferskfisken (Trondsen, 2012). Figur 7 illustrerer forskjellen på norsk eksportert og islandsk eksportert torsk til USA. Dette er torsk som direkte eksporteres til USA. Hvert år leverer de flere tusen tonn mer enn hva Norge gjør, noe som er med på å redusere markedssynligheten til norsk torsk. Det er få som tar i bruk opprinnelsesmerking, i tillegg er det er mangel på norsk identitet på torskeprodukter som er rettet mot forbrukere (Norges Sjømatråd, 2024c).



Figur 7: Volum av torsk (i tonn) eksportert til USA fra Norge og Island (Norges Sjømatråd, 2024a).

Oppdrettstorsken kan gi store fordeler for norsk torsk eksport. Toften (2009) gjorde en SWOT-analyse av torskeoppdrett der mange sterke sider ved driften av dette blir lagt frem. Blant disse at torsk er et etterspurt produkt både nasjonalt og internasjonalt, det gir mulighet for stabil og forutsigbar produktkvalitet, det er bærekraftig, og det kan produseres økologisk/organisk. Svake sider som kommer fram er høye produksjonskostnader, sterk konkurranse fra etablerte produkter, stor grad av markedsusikkerhet og -risiko, og for rask ekspansjon som kan gi manglende soliditet, likviditet og markedsfokus/-kompetanse (Toften, 2009). Når det kommer til mulighetene innen oppdrettstorsk så er det mange, blant disse trekkes det fram markedsutvikling, markedstilpassede konsepter, større salgs- og markedsføringsinnsats, og bedre utnyttelse av klyngemuligheter. Eksempler på trusler som blir nevnt er finanstørke, lavere produksjonsvolum, sykdomsutbrudd, store miljøødeleggelser som ødelegger eller forhindrer produksjon, omdømmetap for region/land kan gi negative kjøpsreaksjoner (Toften, 2009).

5.1.2.3 Sosiale forhold (S)

USA's detaljhandelssektor for sjømat har et mangfoldig spekter av sjømatarter, produktkategorier, merker og regionalt salg (Love et al., 2022). Kjøp er ofte konstruert rundt et fåtall standardprodukter solgt gjennom hovedstrøms forsyningskjeder med nasjonal distribusjon. Salg av fersk sjømat varierer i ulike regioner i landet, etter inntekt per husholdning og

prosentandel av urban befolkning. Et urbant område har bedre logistikk og infrastruktur når det gjelder fersk sjømat og kan legge mer til rette for at fersk sjømat kommer til konsumentene, og med høyere inntekter får forbrukerne mulighet til å kjøpe ferske produkter som ofte er dyrere enn frysede produkter (Love et al., 2022). Frossen sjømat er derimot assosiert med husholdninger med lavere inntekt og en mindre andel av urbanbefolkningen (Love et al., 2022). Imidlertid fører salg av fersk importert fisk til at bærekraftsspørsmålene kommer tydeligere fram, da det gir større fotavtrykk å sende noen paller med fersk fisk på et fly, kontra å sende flere containere med fryst fisk på en båt.

For å forstå og påvirke etterspørselen etter fisk, er det viktig å ha kjennskap til moderne konsumenters atferd. Sjømat kjemper på lik linje med andre matvarer om konsumentenes oppmerksomhet, plassen i butikkhyllene, og ikke minst om plassen på matbordet. Den moderne sjømatproduksjonen må derfor tilfredsstille flere krav som både konsumentene, butikker og produsenter stiller – da krav om effektiv, sunn, lettvin og spennende mat (Iversen et al., 2016). Det er mange faktorer som påvirker konsumet av sjømat, hvor noen utviklingstrekk peker seg ut som avgjørende. Disse kalles megatrender og varierer mellom ulike markeder (Iversen et al., 2016). Fisk er ofte etterspurt i industrialiserte deler av verden som sunn og riktig mat. Det representerer gjerne sofistikert mat, ofte med store krav til produksjonen, smak og tilberedning (Iversen et al., 2016). I utviklingsland vil fisk bli brukt på en litt annen måte. Der fungerer fisk ofte som et rimelig alternativ for proteinkilde. Et eksempel på dette er sild og tørrfisk som blir sendt til Nigeria, hvor disse produktene er av lavere kvalitetssorteringer og ofte går til avlastningsmarkeder (Iversen et al., 2016).

Med megatrender menes de tunge trendene for matkonsum. Dette er trender som over tid er stabile og gjelder alle matvarer som kan sees i flere markeder. Markedene vil være forskjellig og variere fra land til land, samt at de vil utvikle seg ulikt over tid i de forskjellige landene (Iversen et al., 2016). De fire viktigste trendene er at det er helsebringende, lett å tilberede, er god på smak og er bra for miljøet (Iversen et al., 2016). Det er mange forskjellige faktorer som påvirker matkonsumet, men om en prøver å ha fokus på disse faktorene vil mange matprodukter passe inn under disse fire megatrendene. Helse er en sentral faktor i matvalg, og fisk tilbyr betydelige helsefordeler - noe som gir sterke argumenter for kjøp av dette sammenlignet med kjøp av kjøtt (Iversen et al., 2016). Megatrenden "lett å tilberede" er selvfølgelig. Konsumentene ønsker ofte at maten skal være enkel å lage i hverdagen. "Smak" er muligens

det viktigste aspektet ved mat for mange. Hvis sjømaten tilbyr en god smaksopplevelse, er det stor sannsynlighet for at konsumentene vil kjøpe produktet igjen. Fisk kan være nøytral på smak og kan brukes i flere retter, men den kan også ha fremtredende smaker og bidra til rike smaksopplevelser (Iversen et al., 2016). For et markedsføringsperspektiv er fiskens opprinnelse, historie og karakterista viktig og kan brukes for å fremme denne fiskearten, for å oppnå høyere priser, større engasjement og skape en lojalitet for produktet (Iversen et al., 2016). Den siste av de fire megatrendene er miljø, hvor det er en økende trend om at det skal være krav om dokumentasjon av bærekraftige produkter.

Et miljømerke som er utbredt i Europa er Marine Stewardship Council (MSC). Det er god grunn til å tro at denne megatrenden med bærekraftige produkter vil vedvare i framtiden (Iversen et al., 2016). Forbrukerne legger vekt på bærekraftig og miljøvennlig fisket torsk, som ofte er merket med sertifiseringslogoer som MSC. Dette reflekteres også i markedsprisene, hvor MSC-sertifisert torsk kan oppnå betydelige premier på markedet, samt understreker dens status som kvalitetsjømat (Asche & Bronnmann, 2017). Dette er kun gitt noen konsumentgrupper, da ikke alle er villig til å betale ekstra for sertifiserte produkter. Funn viser at amerikanske konsumenter som kjøper fersk fisk, er mer villig til å kjøpe sjømat merket med økoetikett, enn de som kjøper fryst torsk (Jacquet & Pauly, 2007; Johnston et al., 2001). Det viser at forbrukere er villig til å betale en premie for økologisk sjømat. Dette tyder på at det er et markedssegment som verdsetter bærekraftighet og miljømessig ansvarlighet (Johnston et al., 2001).

5.1.2.4 Teknologiske forhold (T)

Forbedringer innen kjøle- og transportteknologi redusere kostnader og forbedre kvaliteten på torsken som eksporteres. Det forskes blant annet på nye utviklinger i innovative bevaringsteknologier for sjømat, som for eksempel høyhydrostatisk trykk, naturlige konserveringsmidler, ozonisering og bestråling (Kontominas et al., 2021). Disse teknologene er designet for å forlenge holdbarhetstiden til sjømat, opprettholde deres kvalitet og sikkerhet, samt redusere behovet for hyppigere forsendelser. Disse er alle kritiske faktorer for eksport av norsk torsk til det amerikanske markedet. Forbedringer i kjøle- og transportteknologier kan redusere kostnadene og øke kvaliteten på torsk som når ut i markedene. Dette forbedrer konkurransedyktigheten. Sporing og bærekraftsteknologi som tillater for bedre sporing av fiskebestander og bærekraftige fangstmetoder kan forbedre omdømmet til norsk torsk. Med ny og bedre fryseteknologi, effektiv og relativt billig transport kan fisk transporteres over hele

verden på kort tid for å bli bearbeidet (Iversen et al., 2016). Når det kommer til oppdrettstorsk, så anbefaler FAO (FN's organisasjon for ernæring og landbruk) økt inntak av sjømat. De fremhever havbruk som matnæringen med størst potensiale til å øke produksjonen av mat verden over (Kraugerud, 2024). For at oppdrettstorsken skal ha en framtid må den bli robust og leve i et sunt miljø, slik at det kan bli en levedyktig næring. Dette jobbes det med på flere områder (Kraugerud, 2024).

5.1.2.5 Miljømessige forhold (E)

Å produsere mat vil påvirke naturen gjennom enten vannbruk, forsøpling, bruk av land- og sjøarealer, samt utslipp. Det jobbes kontinuerlig med å redusere den negative påvirkningen på miljøet som kommer av matproduksjon (Iversen et al., 2016). Miljøutfordringene i fiskerisektoren er hovedsakelig knyttet til fangstleddet, hvor tilstanden til fiskebestanden som ønskes å fiskes på er essensiell. På verdensbasis er mange fiskebestander og deres framtidsutsikter bekymringsverdig. Nærmere forklart er over 75 % av verdens fiskebestander utsatt for sterkt fiskepress. Om ikke dette stanses eller begrenses vil disse bestandene kollapse (Iversen et al., 2016). Overkapasitet i flåten, subsidier og vanskeligheter med felles forvaltning er viktige faktorer som har bidratt til at situasjonen har blitt slik den er. Målet for Norge er å ha en økobasert forvaltning av havområdene (Iversen et al., 2016). En utfordring er at villfiskbestanden av torsk er synkende. Oppdrettstorsk kan derfor være et viktig supplement til villfisk, og samtidig sikre at markedene har tilgang til fersk torsk året rundt. Dette kan bidra til å stabilisere forsyningen og møte etterspørselen på en bærekraftig måte (Kraugerud, 2024). Oppdrettstorsken bidrar til et mer mangfoldig havbruk og kan hjelpe norsk havbruksnæring til å bli enda mer hardfør og bærekraftig (Kraugerud, 2024).

Klimautslipp er ofte et miljøproblem i motoriserte industrier, og fiskeri er intet unntak. Utslippene er i hovedsak knyttet til drivstofforbruket i flåteleddet (Iversen et al., 2016). Om fisk sammenlignes med landbasert produksjon av kjøtt, har fisk mindre fotavtrykk og energibruk enn kjøttproduksjon (Ziegler et al., 2013). Det jobbes internasjonalt med å begrense klimautslippene slik at klimaendringene bremses. Det at klimaet endres vil påvirke økosystemene over tid, noe som kan føre til at vandringsmønstrene for ulike fiskebestander endres. Et eksempel er at temperaturen i havet stiger, som igjen medfører at ulike arter vandrer nordover til kjøligere hav. Dette kan igjen føre til endringer for høsting av fiskebestandene og vil utsette mange kystsamfunn for usikkerhet (Iversen et al., 2016), inkludert nordatlantisk

torsk. Torsken blir påvirket av endringer i naturen, slik som endret temperatur i havet, havstrømmer og tilgang på mat (Norges Råfisklag, 2022). Om havtemperaturen blir for høy vil torsken gyte i nordligere områder. Dette har en konsekvens for både torsken og fiskeriet. Rammebetingelsene for dette er vannmasseegenskapene på gytefeltet, valg av tidspunkt for gytingen og dernest valg av gytefelt. Trolig er den viktigste egenskapen til vannet, temperaturen. For Skreien er dette et tilsynelatende paradoks, fordi de gyter dyp ned i atlantisk vann som har en annen temperatur enn det kystvannet eggene møter når de stiger til overflaten (Øiestad, 1990).

5.1.2.6 Lovgivning (L)

USA innførte en ny ordning for overvåking av sjømat 1. januar 2018. Den nye ordningen inneholder tillatelser, rapportering og lagring av data i forbindelse med sjømatimport. Målet er å hindre ulovlig, urapportert og uregulert fiske (UUU-fiske), samt sjømatvindel. Overvåkningsprogrammet gjelder utvalgte arter og varer som amerikanske myndigheters vurdering er utsatt for UUU-fiske (Norges Sjømatråd, 2024f). Blant de artene som myndighetene i USA vurderer som utsatt er atlantisk torsk, dette fører til strengere vilkår for norskfanget torsk som skal eksporteres til det amerikanske markedet. Bakgrunnen for at denne ordningen ble iverksatt er at UUU-fiske og sjømatvindel truer helsen til fiskebestander, forvrenger lovlige markeder, påvirker forbrukertilliten negativt, samt konkurrerer urettferdig i globale markeder med produkter fra sjømatprodusenter som overholder de gitte fiskerireguleringene (NOAA, 2018). I og med at USA er en global leder innen bærekraftig fiskeri og er et stort marked for sjømatkonsum, har de et ansvar for å bekjempe og jobbe mot ulovlige praksiser som undergraver bærekraften til våre felles havressurser (NOAA, 2018). SIMP etablerer tillatelser, rapportering av data og krav til dokumentasjon for import av visse prioriterte fiskearter og fiskeprodukter som er identifisert som sårbare, ulovlig, urapportert og uregulert fiske og/eller sjømatvindel (NOAA, 2018). Informasjonen som kreves rapportert gjelder hele verdikjeden. Noen av disse punktene er navn og nasjonalitet på høstingsfartøyet, bevis på fisketillatelse, unik fartøyidentifikator (når tilgjengelig), type fiskeutstyr, landingsdato, område, mengde og vekt, om det er villfanget eller oppdrett, m.m. (NOAA, 2018).

De ovennevnte faktorene er gruppert med hensyn til eksterne forhold i SWOT-rammeverket, som vist i tabell 4. Faktorene er nummerert i den rekkefølgen de vises i spørreskjemaet for hvert element.

Tabell 4: Faktorer (som har samme nummer som i spørreskjemaet) plassert inn i hvert element i både PESTEL-analysen, samt muligheter og trusler fra SWOT-analysen. Disse er de eksterne faktorene.

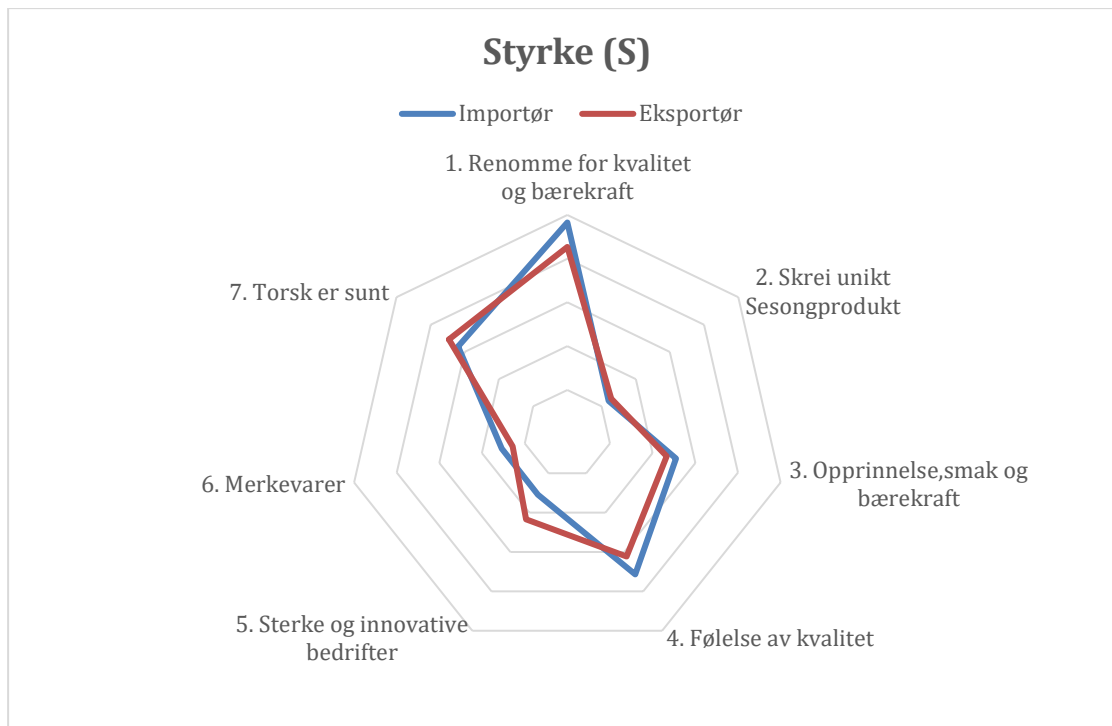
	Muligheter	Trusler
P – Politisk	1. Handelsavtaler kan øke tilgjengeligheten	1. Økte tollsatser eller restriksjoner kan medføre ulempe for eksport og import
	2. Sanksjoner mot Russland kan utnyttes	
E – Økonomisk	3. Økning i inntektsnivå kan føre til økt etterspørsel etter premium sjømat (Torsk)	2. Økonomisk nedgang/ valutasvingninger kan redusere kjøpekraft og/-eller etterspørselen
		3. Råvareprisen blir for høy
		10. Konkurransen fra andre land
S – Sosiale	5. Markedsføre norsk oppdrettstorsk som et bærekraftig og etisk produsert produkt	4. Endringer i spisevaner kan redusere etterspørsel
	6. Fremme torsk som sunn, næringsrik og fleksibelt produkt	5. Negative holdninger til oppdrett (oppdrettstorsk)
T – Teknologisk	7. Avansert teknologi forbedrer kjøle/fryse transportlogistikken	6. Manglende teknologiadopsjon øker kostnader
	4. Innovasjon innen torskeoppdrett kan medføre forutsigbarhet og torsk året rundt	
E – Miljø	8. Norges godt forvaltede natur gir unik posisjon som bærekraftig leverandør	7. Klimaendringer og miljøtrusler kan påvirke torskebestander negativt
	9. Oppdrett av torsk kan være med å redusere trykket på villfisken	
L – Lovgivning	10. Streng lovgivning både i Norge og USA gir muligheten for at torsk kan identifiseres som etisk og bærekraftig sjømat, eks SIMP	8. Nye og strengere reguleringer i USA kan øke kompleksiteten ved å entre markedet
	11. Sertifisering og miljømerking av torsken kan ha positive innvirkning på etterspørselen. Eks: MSC og ASC	9. Atlantisk torsk er på listen til SIMP, gjør eksport til USA mer krevende

5.2 Primærdata – Spørreskjema og intervjuer

I denne delen presenteres resultatene fra spørreskjemaet, supplert med data fra intervjuer for å gi en mer helhetlig forståelse av funnene. De tre høyest vurderte faktorene for hver av gruppene, samt den laveste faktoren vil bli kommentert. Resultatene presenteres i henhold til SWOT-rammeverket. For ordens skyld er faktorene som presenteres i spindelvevgrafene forkortet slik at de kan identifiseres. De originale faktorene står i spørreskjemaet, som kan ses i vedlegg 1.

5.2.1 Styrker

Figur 8 viser gjennomsnittsverdien av standardisert vekt og skår for ulike styrker vurdert av importører og eksportører. Dette gir en samlet vurdering som tar hensyn til både betydningen (vekten) av hver faktor og dens individuelle skår, noe som resulterer i en balansert poengsum. Denne poengsummen reflekterer den relative viktigheten av hver faktor i helhetsvurderingen. Figuren illustrerer hvordan de to gruppene har vurdert hver styrkefaktor i spørreskjemaet, og visualiserer forskjeller og likheter i vurderingene av norsk torsk. Jo lenger ut fra sentrum linjen strekker seg på en akse, jo høyere er vurderingen av den styrken. Tilsvarende grafer vil bli presentert for de resterende elementene i SWOT-analysen, der konseptet og strukturen for grafene er det samme. Som figuren viser er faktor 1 (rennomme for kvalitet og bærekraft), 4 (følelse av kvalitet) og 7 (torsk er sunt) vurdert med relativt høy poengsum, og en ser at både eksportører og importører har en jevn over samme oppfatning av faktorene. Dette tyder på at importørene og eksportørene har samme oppfatning av hvilke styrker norsk torsk har.



Figur 8: Gjennomsnittsverdi av standardisert vekt * skår for hver faktor (styrker), både for importører og eksportører.

Kvalitet og bærekraft var importørene opptatt av og mente vi i Norge stod sterkt der. Faktor 1 som omhandlet renomme for kvalitet og bærekraft fikk en høy poengsum. Noe som kan bekrefte at Norge gjør en god jobb innenfor markedsføring av kvalitetstorsk fra Norge. Eksportørene mener at Norges omdømme som bærekraftig produsent er essensielt for fremtidig suksess:

«Renommeet på at vi er bærekraftig, det tenker jeg er kjempeviktig, jeg tror bærekraften kommer til å bli mere og mer viktig. Hvis ikke du driver bærekraftig, så kommer du ikke til å få være med å spille i det hele tatt.» - Eksportør

Importørene bekreftet denne oppfatningen:

«Norge har godt rykte på kvalitet når det kommer til sjømat, ikke bare torsk.» - Importør

Dette illustrer at omdømme er viktig ikke bare for norsk torsk, men for hele sjømatnæringen i Norge. Dette overlapper med faktor 4 (norsk torsk gir følelse av kvalitet), som begge gruppene skåret høyt. Det kan tenkes at det ikke er kun norsk torsk som bringer kvalitet; en av informantene sa nemlig at Island har like god kvalitet på torsken, om ikke bedre da den har noen dager bedre forsprang på kvalitet (sett på tid). Det i og med at det tar lengre tid å frakte fersk torsk fra Norge til USA, enn det gjør fra Island. Sunnhet stod også sterkt hos informantene,

en styrke de vurderte som stor var faktor 7 (torsk er sunt). Noe Jensen et al (2013) og Ramel et al (2009) bekrefter i sine studier. Sett i sammenheng med smak og sunnhet så virker det derimot som om konsumenten i USA verdsetter smak framfor sunnhet.

«Torsk er sunt, vurderer jeg som en tre (vektlegging), fordi vi er i Amerika og vi liker smak mer enn helse- Importør

Det virker som eksportørene fra Norge har noe ulik oppfattelse:

«Amerikanerne er ikke veldig opptatt av hva de spiser, men jeg tror at de som spiser torsk er veldig mye mer opptatt av hva de spiser enn de som ikke spiser fisk eller torsk. For veldig mange tror jeg det ikke er nødvendigvis smaken av torsk, men det at det er sunt som gjør at de spiser det.» «I tillegg til at torsken er sunn, har den også en nøytral smak som kan være bra for USA, da veldig mange ikke ønsker/ liker fiskesmaken. Man kan forme torskens smak slik man vil.» - Eksportør

Dermed virker det som om det er en viss lik oppfatning av konsumentene i USA, men det er også noen ulikheter. Importøren indikerer at sunnhet ikke er så viktig for konsumentene, men at smak er viktigere. Eksportøren tror at det er sunnheten som gjør at mange velger å spise torsk, ikke smaken. For å maksimere rekkevidden til amerikanske konsumenter, kan Norge dra nytte av torskens nøytrale og lett anvendelige smak i sine markedsføringsstrategier, ettersom den kan tilpasses mange ulike matretter. I tillegg kan torsken fremheves som et sunt valg, noe som også gir et solid grunnlag for markedsføring. Flere informanter påpekte at USA tradisjonelt ikke er et stort fiskespisende marked, men at det er en økende trend for sjømatkonsum i landet. Dette representerer en gunstig mulighet for vekst i det norske torskemarkedet i USA.

Når det gjelder faktorene som ble vurdert til lavest poeng - faktor 2 (skrei som unikt sesongprodukt) og 6 (merkevarer) ble det funnet at samtlige informanter mener merkevaren Skrei® ikke har noen tyngde i det amerikanske markedet. Samtidig viser det seg at skrei som unikt sesongprodukt ikke har noe verdi i USA. Mange skiller ikke på torsken, «torsk er torsk» uavhengig hvor den kommer fra eller når på året den kommer.

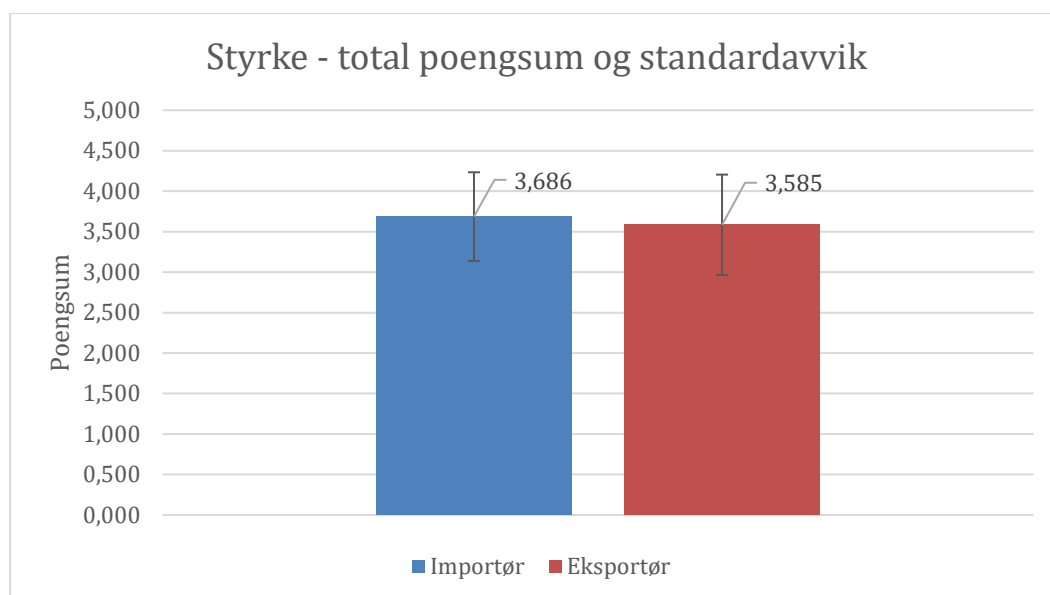
I tillegg ble det en ekstra styrke nevnt som ikke var nevnt i spørreskjemaet:

«En styrke for torsken, vil jeg si, er at hvis vi ser bort i fra opprinnelse, så har torsken en veldig sterk posisjon i det amerikanske markedet Jeg tror torsk er et veldig etablert produkt, at det er kulturelt etablert i USA å spise torsk, og det er kanskje det viktigste» - Eksportør

Dette betrakter jeg som et godt poeng – sett bort fra opprinnelse så har torsk en høy posisjon som norsk torsk kan utnytte og spille videre på. Det er ikke et produkt konsumenten er ukjent med, eller skeptiske til. Det vil gjøre satsningen på norsk torsk i USA enklere, enn for eksempel i et marked hvor torsk er ukjent.

Figur 9 viser totalsummen for styrker og standardavvik for begge gruppene. Standardavviket gir en indikasjon på variasjonene i dataene rundt gjennomsnittet, det vil si hvor mye dataene avviker fra gjennomsnittet. Når feilstolpene overlapper hverandre, slik som i dette tilfellet, indikerer det at vurderingene deres ikke nødvendigvis er statistisk forskjellige fra hverandre. Ved å utføre en Mann-Whitney U-test ble det konstatert at det ikke var noen statistisk signifikante forskjeller mellom gruppene, med en U-statistisk verdi på 23 og en U-kritisk verdi på 11. For at det skal være en signifikant forskjell, må den kritiske U-verdien være lavere enn den statistiske U-verdien, noe som ikke var tilfelle i denne analysen. Signifikansnivået for denne testen er satt til 90 %, som tilsvarer α på 0,10. Dette gjelder for alle de fire Mann-Whitney U-testene som er utført i denne studien.

Figuren viser liten differanse i poengsum mellom importører (3,68) og eksportører (3,58), noe som indikerer en sterk posisjon i markedet for begge grupper. Det indikerer også at importørene vurderer faktorene høyere enn hva eksportørene gjør. Det kan forårsakes av at eksportørene kjenner til sine styrker bedre og dermed vurderer de deretter, mens importørene opplever mye bra med norsk torsk. Poengsummene er henholdsvis 3,686 for importørene og 3,585 for eksportørene av totalt 5 mulige poeng. Begge resultatene er altså godt over øvre halvdel av skalaen, noe som tilsier at de vurderer faktorene i spørreskjemaet som relativt sterke styrker.



Figur 9: Totalpoengsum og standardavvik for importører og eksportører for styrke. Maks poengsum er 5.

5.2.2 Svakheter

Figur 10 viser gjennomsnittsverdien av standardisert vekt og skåre for ulike svakheter vurdert av importører og eksportører. Dette gir innsikt i hvilke faktorer begge gruppene anser som mest og minst betydningsfulle for svakhetene hos norsk torsk i det amerikanske markedet. I figuren kan en se at eksportørene har et mer markant blikk på svakhetene enn importørene har, spesielt når det gjelder faktor 7, 5 og 3. Faktor 7 (utfordringer med eksport av fersk/fryst) har eksportørene gitt høy poengsum da dette er utfordrende for dem, mens importører ikke har samme forutsetning til å skåre denne faktoren like høyt. Det er naturlig da det er ikke direkte «deres problem» å få fraktet importvarene til USA - om ikke Norge kan eller klarer å levere torsk kan importørene få tak i torsk fra andre aktører. Gjennom intervjuene viser det seg at det er svært kostbart å frakte fersk torsk til USA. I tillegg tar det opptil flere dager fra fisken er landet (gjerne i Nord-Norge), før den blir fraktet til en flyplass, for så å bli flydd til en større flyplass, og å derfra endelig komme seg til USA. I motsetning kan Island, ifølge en importør, lande og sende torsk til USA på 12 timer. Faktor 3 (redusert forutsigbarhet) har eksportørene skåret høyt grunnet utfordringer med eksportvolum og avtaler med importører. Eksempler som blir trukket fram er dårlig vær og kvotenedgang.

«Redusert forutsigbarhet er den største trusselen vi har» - Eksportør.



Figur 10: Gjennomsnittsverdi av standardisert vekt * skåre for hver faktor (svakheter), både for importører og eksportører.

Faktor 5 (risiko for etterligning) virket det som importørene ikke synes var en like stor svakhet som eksportørene synes. Mange faktorer i spørreskjemaet er komplekse og sammensatte. Dette er faktor 5 et eksempel på; om prisen på norsk torsk blir for høy er eksportørene redde for at konsumentene vil velge stillehavstorsk, hyse eller torskeprodukter fra lavkostnadsland. Når det gjelder faktor 1 (tradisjonelle fangst og produksjonsmetoder) vurderte eksportørene og importørene denne likt og med relativ høy poengsum. Det tyder på en samlet forståelse av svakhetene til denne faktoren.

«Avhengighet av tradisjonelle fangst- og produksjonsmetoder er en svakhet, men plutselig økning i etterspørselen og skiftende markedsforhold er ikke et problem. Jeg føler egentlig at tilgangen er et mye større problem enn plutselig endring i etterspørselen.» - Eksportør

Sitatet gir mening, ettersom kvotene på torsk er blitt redusert i flere år, samt at det trolig vil skje igjen til neste år. Det medfører mindre fisk på markedet, og den fisken som er tilgjengelig må fordeles på flere markeder. Det ble gitt uttrykk for at faktor 1 (tradisjonelle fangst og produksjonsmetoder) er en kjempesvakhet for alt fiskeri, nemlig fordi det gir uforutsigbarhet. Faktor 3 (reduert forutsigbarhet) har begge gruppene vurdert høyt, særlig eksportørene:

«Redusert forutsigbarhet er veldig negativt for salg av fersk torsk, men man kan løse det med fryst salg. Men selvfølgelig, hvis man selger fryst torsk, så er man jo veldig utsatt for lavkostland, som Baltikum, Polen og Kina til en viss grad» - Eksportør

Her gir eksportøren uttrykk for at redusert forutsigbarhet går på bekostning av fersk torsk, da fryst torsk har lengre holdbarhet og dermed kan lagres på fryserom. Dette kan kobles opp mot faktor 7 (utfordringer med eksport av fersk/fryst). Hvor fryst torsk ikke har like store utfordringer knyttet til transport. Flere eksportører mener det er større utfordringer knyttet til fersk torsk, da den må fraktes relativt raskt over Atlanteren.

«Men det er mest knyttet til fersk torsk og mindre knyttet til fryst torsk. Grunnen til det er fordi at Island har et bedre utgangspunkt enn oss, samt bærekraftperspektivet med å fly fersk fisk over Atlanteren ikke er noe særlig ...» - Eksportør

«Vi har ikke noe dårligere forutsetninger enn Kina, på fryst fisk, men på det ferske har vi kjempeutfordringer, det er en av de største barrierene for fersk handel, altså logistikken på fersk torsk.» - Eksportør

Her trekker eksportørene fram konkurrenter når det er snakk om utfordringer knyttet til eksport av fryst og fersk torsk. Ifølge flere informanter har Island et mye bedre ferskmarked for torsk sammenlignet med Norge. I tillegg fremheves det at Island har et betydelig fortrinn over Norge når det gjelder logistikk og geografisk beliggenhet. På den andre siden så mener de at Norge ikke har noen dårligere forutsetninger enn Kina på fryst torsk. Det som kommer fram, er at fryst torsk fra lavkostland er ofte billigere enn fryst torsk fra Norge. Flere av eksportørene og importørene mener det er utfordringer knyttet til fersktransport, av grunner som bærekraftperspektiv, kostnader og logistikk. En av informantene trekker frem *refresh* som et alternativ, som innebærer at fisken først blir fryst etter fangst og deretter tint for salg som «ferskvar». Dette sikrer høy kvalitet og gir samtidig en følelse av ferskhet.

Av faktorer som gruppene vurderte som mindre betydningsfulle enn de øvrige var faktor 4 (Lav kjennskap til merkevarene). I likhet med forrige element (styrker) vurderte begge gruppene merkevarene som minst betydningsfull, noe som kan ha flere underliggende årsaker og bygge på flere strategiske vurderinger.

Importørene ga uttrykk for at de kunne ha tro på den generelle merkevaren *Seafood from Norway*, men ikke *Skrei*®. *Seafood from Norway* har potensiale og kan ha stor betydning. Restriksjonene ovenfor Russland og tredjepartsland har medført at konsumentene er blitt mer bevisste på opprinnelse. Dette har ikke i like stor grad vært tilfellet før dette. I tillegg viser de til lav markedsandel og at konsumentene kjenner bedre til Islandsk torsk, da den har en større markedsandel og selges året rundt i USA.

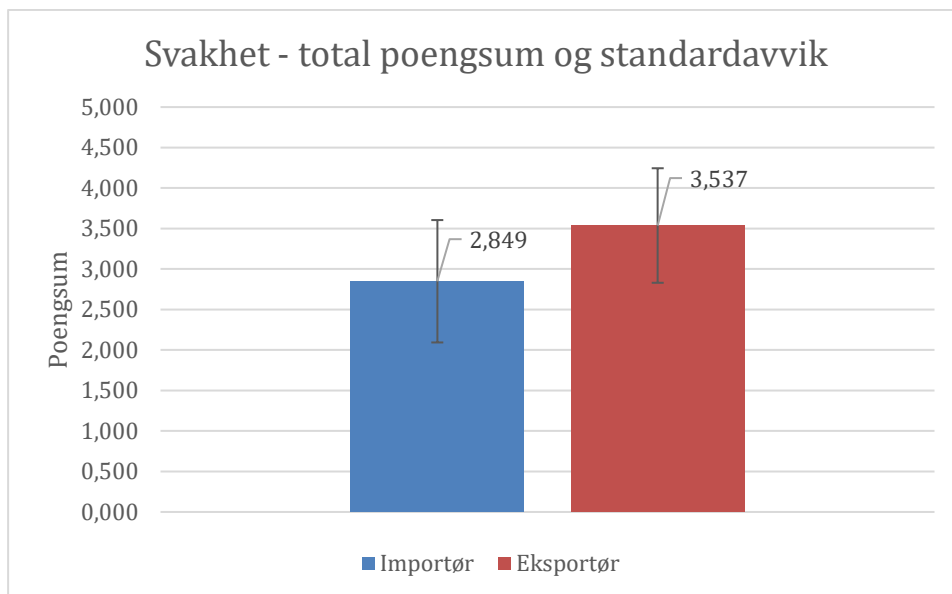
«Varen må jo være tilgjengelig for at en forbruker kan kjenne produktet. Så det er ikke så mye Sjømatrådet kan gjøre, det er mer at det er varer i området som gjør at det kan bli kjent, produktet må være i butikker.» - Importør

Ifølge en eksportør er det kanskje mulig å samarbeide med andre veletablerte merkevarer i USA:

«Det er mange sterke merkevarer i USA som man kan implementere dem (Seafood from Norway og Skrei®) i, forutsatt at man er åpen for å ta torsken inn i de merkevarene som i dag finnes i USA. Jeg ser ikke på det som en hindring. Man trenger ikke å bygge en merkevare for det, for at det skal være veldig bra.» - Eksportør

Importørens kommentar understreker betydningen tilgjengelighet har for å øke forbrukernes kjennskap til produktet. Det rettes oppmerksomhet mot en fraværende tilstedeværelse i butikkene som gjør det vanskelig for forbrukerne å bli kjent nok med produktet. Det tyder på at markedsføring av og kjennskap til produktet ikke er nok, produktet må også være lett tilgjengelig for at det kan være mulig å oppnå suksess. Videre foreslår en eksportør å samarbeide med etablerte merkevarer i USA som en strategi for å øke kjennskap til norsk torsk. Ved å integrere «våre» merkevarer inn i allerede velkjente amerikanske merkevarer, kan norsk sjømat, inkludert torsk, dra nytte av den eksisterende merkevarekapitalen og nå ut til et bredere publikum uten å måtte bygge opp sin egen merkevare. Dette synspunktet gir uttrykk for at det ikke er nødvendigvis er behov for sterke, veletablerte norske merkevarer i USA, men at det kan være en strategi å kapitalisere på eksisterende markedsstrukturer. Med dette kan det tolkes at eksportørene og importørene ikke vurderer denne faktoren som en betydelig svakhet, fordi de ser alternative strategier for markedsføring og salg. Disse strategiene kan inkludere økt tilgjengelighet og samarbeid med etablerte merkevarer, i stedet for å fokusere på å bygge en ny merkevare.

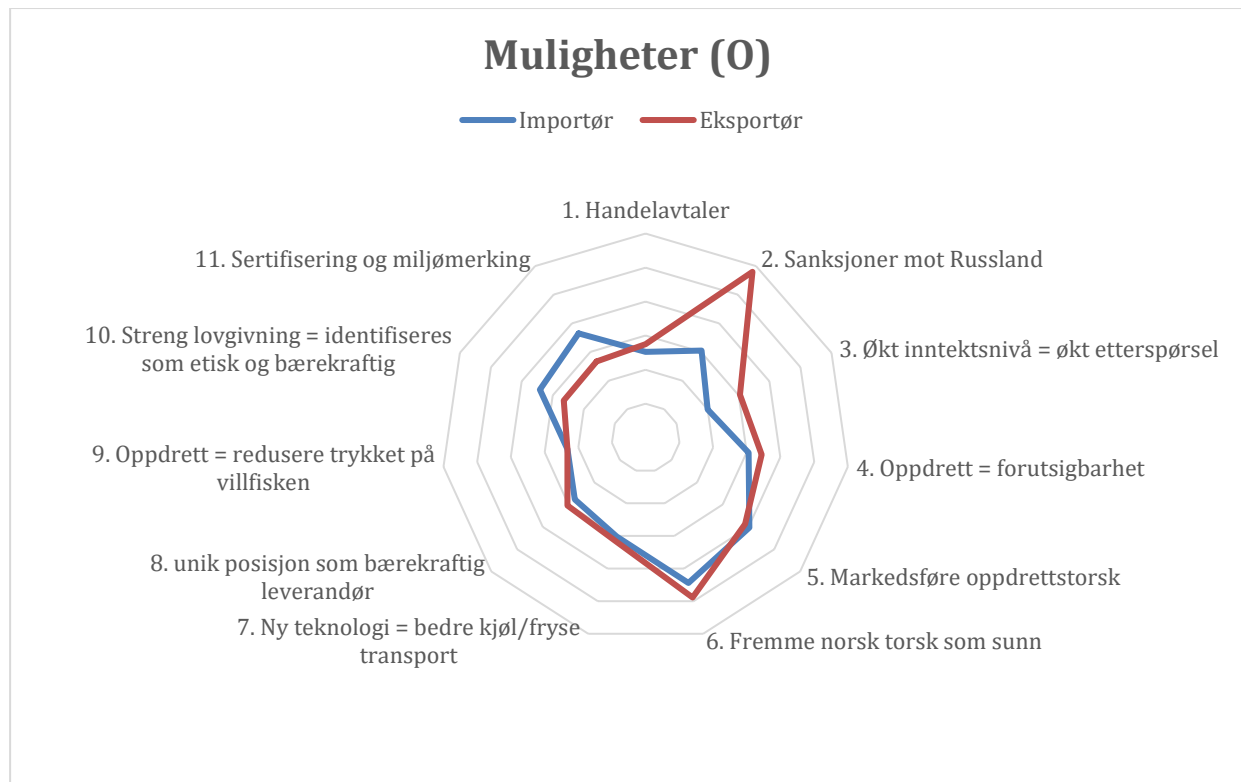
Figur 11 viser totalpoengsum for importørene og eksportørene, samt standardavviket som feilstolper for begge gruppene. At feilstolpene overlapper hverandre indikerer at vurderingene til disse to gruppene ikke nødvendigvis er statistisk forskjellige fra hverandre. Ved å utføre en Mann-Whitney U-test ble det konstatert at det ikke var noen statistisk signifikante forskjeller mellom gruppene, med en U-statistisk verdi på 12 og en U-kritisk verdi på 11. Som figuren viser er importørenes poengsum lavere (2,849) sammenlignet med eksportørenes poengsum (3,537). Det kan antyde større utfordringer i eksportørenes operasjoner. Dette virker å skyldes kostnadene for fryse- og kjøletransport, hovedsakelig kjøletransport virket å være utfordrende. Et problem er at det er dyrt, og et annet er at det i tillegg blir et lite bærekraftig produkt når fisken må flys over Atlanteren. I tillegg er det svært lite forutsigbart, noe som gjør det vanskelig å planlegge salg i store kvantum og ut fra et tidsperspektiv. Plutselig er det dårlig vær eller forsinket transport av annen grunn, som gjør at utsendingene blir utsatt. Kvotene varierer fra år til år, og de siste årene har kvotene blitt redusert. Dette fører til at prisen for torsk blir høyere fordi det er mindre fisk å selge, som igjen medfører en risiko for etterligging av produktet. Det vil si at konsumenter muligens velger lignende varer som er billigere og mer tilgjengelig, som for eksempel stillehavstorsk eller andre torskefisker.



Figur 11: Totalpoengsum og standardavvik for svakheter, både for importører og eksportører.

5.2.3 Muligheter

Figur 12 viser gjennomsnittsverdien av standardisert vekt og skåre for ulike muligheter vurdert av importører og eksportører. Dette gir innsikt i hvilke faktorer begge gruppene anser som mest og minst betydningsfulle for mulighetene norsk torsk har i det amerikanske markedet. Som figuren viser, er det likheter i resultatene for begge grupper for faktorene, unntatt faktorene 2, 3, 10 og 11, som alle har en større spredning i resultatene, særlig faktor 2.



Figur 12: Gjennomsnittsverdi av standardisert vekt * skår for hver faktor (muligheter), både for importører og eksportører.

Faktor nummer 2 (sanksjoner mot Russland) har eksportørene skåret svært høyt i forhold til de andre faktorene. Dette skyldes at USA mistet 90 000 tonn torsk fra markedet fordi det er russisk fisk. Ifølge en informant utgjør sanksjonene også en forskjell ved at det har gjort konsumentene i USA mer bevisst på opprinnelsesland til torsken de kjøper. Importørene er derimot litt mer tilbaketrukket når det gjelder mulighetene for russiske sanksjoner. En importør sier at det ikke har noe å si, da russisk torsk er fryst, og det vil ikke åpne opp for mer ferskmarked for norsk torsk i USA. Et problem er at Norge ikke har mer fisk å selge, da det er kvotenedgang:

«All russisk torsk til USA inntil nylig var i frossen form. Det var ikke noe fersk torsk, så det ble ingen større åpning på ferskmarkedet. Problemet er at Norge ikke har mer fisk å selge.» - Importør

Det importøren sikter til er at torskekvotene er lave og det dermed er lite fisk i markedet. Til tross for en åpning for frossen fisk på markedet i USA, kan ikke Norge fylle denne mangelen på grunn av lite fisk. Noe tilsvarende sa en av eksportørene:

«Sanksjoner mot Russland er helt klart en kjempemulighet for Norge, men vi har jo ikke nok fisk. Vi har noe fisk, pluss at det kommer noe fisk fra oppdretterne. De torskeoppdretterne jeg snakker med ser på USA som et veldig interessant marked. Så vi må bygge nye markeder, og Asia har jo historisk sett ikke vært noe viktig marked for torsk.»

I tillegg spesifiseres det at torsk er svært viktig i enkelte områder i USA, dette er en fordel for Norge, da særlig nord-østkysten.

«Konsumentene er desperate etter torsk, og dermed etter norsk torsk. Dette skyldes ikke at norsk torsk er så mye bedre, men sanksjoner mot Russland» - Importør

Sanksjonene vurderes klart som en mulighet, men tilgangen på fisk må være til stedet. Flere trekker oppdrettsfisken inn som et ekstra tilskudd for villfisken.

«Oppdrettstorsk blir et mer nisjemarked, mer eksklusivt. Dyrere å produsere, og må dermed selges dyrere. Også året rundt, da det ikke finnes fersk torsk på markedet. Få størrelsen på oppdrettstorsk stor nok, forbrukere i USA ønsker store fileter. Helst 4 kg sløyd uten hode. Da kan det bli premiummarked» - Eksportør

«Men det er klart at hvis oppdrettstorsk kan komme i betraktning som råstoff til en foredlingsindustri som frysevaren, så har man jo de samme fordelene som Island har, som også fryser en del fisk som går inn mot markedet her. Men oppdrettsfisk koster mer enn villfisk, og derfor passer det ikke inn som råstoff til foredlingsindustrien, enda i alle fall.» - Importør

Faktor 10 (streng lovgivning = indentifiseres som etisk og bærekraftig) og 11 (sertifisering og miljømerking) har importørene vurdert som større muligheter enn eksportørene. Dette er interessant da importørene trolig har mer markedsinnsikt og kunnskap om forbrukerne i USA

enn eksportørene har. Eksportørene har på sin side fått et inntrykk av at konsumentene i USA ikke bryr seg om miljømerking og sertifiseringer:

«Jeg opplever at amerikanerne ikke er veldig opptatt av MSC og ASC i USA, dette er ikke veldig viktig, men noen kunder er opptatte av dette» - Eksportør

«MCS og ASC, det er noen som er opptatt av det (innkjøpere). Hverken forbrukere, konsumenter eller andre bryr seg egentlig, skal jeg være helt ærlig.» - Eksportør

Mens en importør sa følgende:

«Miljømerking og sertifisering kan ha positivt innvirkning for noen av konsumentene»

Det kan tyde på at de har en tilnærmet lik oppfatning, men at importørene har mer tro på at sertifiseringer og miljømerking kan ha positive innvirkninger. At det har positive innvirkninger kan klart være mulig, da det er et økende fokus på bærekraft i USA i likhet med mange andre deler av verden. Faktor 11 ble også vurdert som større mulighet for importørene enn eksportørene, da flere av eksportørene mente at SIMP virket litt mot sin hensikt og gjorde det mer utfordrende for noen eksportører. De forklarte at leveringer fra kystflåten krever muligens 40 sertifikater på 40 forskjellige fangst (hver enkelt båt), mens med store trålere trengs det bare et sertifikat for mange tonn fisk. Det samme (kun ett sertifikat) gjelder for torskeoppdrett.

Både faktor 5 (markedsføre oppdrettstorsk) og 6 (fremme norsk torsk som sunn) ble vurdert høyt av begge gruppene. Begge disse inngår i samme hovedmoment, altså markedsføring. Dette ble også nevnt i forrige delkapittel (5.3.2 Svakheter), ved en beskrivelse av viktigheten av en kombinasjon av god markedsføring og god tilgang til produktet. En informant nevnte at oppdrettstorsk, i likhet med oppdrettslaks, er parasittfri. Dette gir en mulighet til å fremme norsk oppdrettstorsk som ikke bare sunn, næringsrik og bærekraftig, men også parasittfri.

«Jeg tror markedsføring og leveringsdyktighet er de viktigste faktorene, for de som er gatekeepers» - Importør

Dette bygger opp under funnene som ble presentert i kapittel 5.3.2 Svakheter. Faktor 9 (Oppdrett = redusere trykket på villfisken) ble vurdert av begge gruppene med lav poengskår. Dette fordi de mente at det er en kjempemulighet, men at det vil ta mange år før oppdrettsfisken

kan være med på å supplere villtorsken i så stor grad at «trykket» på villtorsken kan avta/avlastes:

«At oppdrettstorsken kan avlaste villfisken er et langsiktig mål, og en veldig stor mulighet i framtiden»

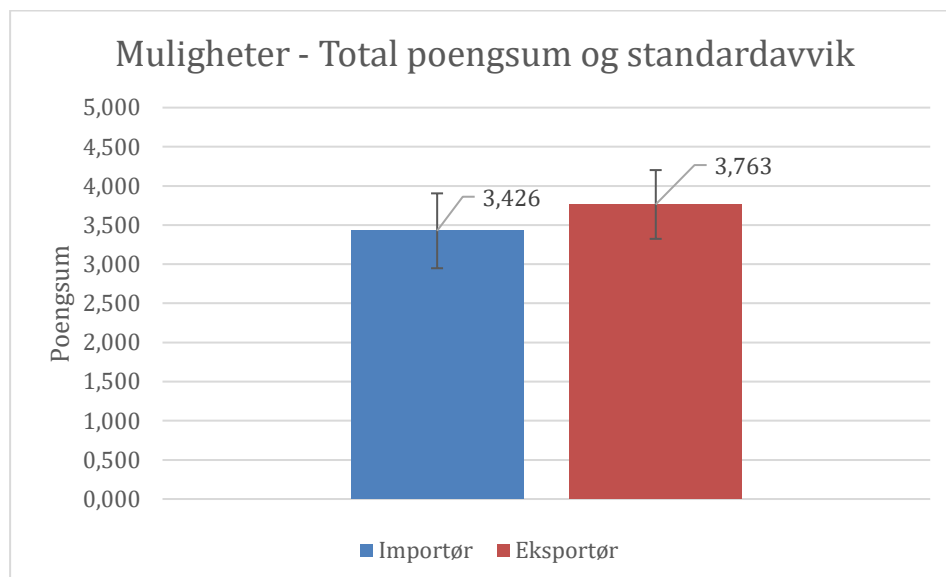
Dette er muligens en av de største mulighetene, og grunnen til det er så stor satsning på oppdrett av torsk. Slik kan det være mulig å drive helårlig produksjon av torsk i stor nok skala til å drive kommersielt salg, redusere fisket på torsk, og gjøre torske markedet mer forutsigbart. Av de faktorene med lavest vurdering er 9 (oppdrett redusere trykket på villfisken) for eksportørene og faktor 3 (Økt inntektsnivå = økt etterspørsel). Eksportørene ga uttrykk for at det er lenge til torskeoppdrett er en så stor industri at den har betydning for villfisken. Importørene mente til tross for økt inntektsnivå vil ikke amerikanske konsumenter bruke mer penger på norsk torsk, men muligens på andre mer eksklusive matvarer, som for eksempel rødt kjøtt og annen sjømat.

En av informantene tror ikke på torskeoppdrett i det hele tatt. Vedkommende ga lavest vekt på faktor 4 (oppdrett = forutsigbarhet), 5 (markedsføre oppdrettstorsk) og 9 (oppdrett = redusere trykket på villfisken), det vil si at hen ga samme vekt til disse tre faktorene. Dette var ikke en del av instruksjonene, da faktorene skulle vektet i en rangerende rekkefølge. Hen mente det ikke ville bli stort nok kvantum av oppdrettstorsk som kunne fylle tomrommet til USA, eller resten av verden. I tillegg mener hen at torsken er for liten, og dermed at det ikke er markedsstørrelse på den - noe som trolig stemmer da flere informanter ga uttrykk for at jo større torsken er jo mer attraktiv blir den i USA-markedet. Videre mener vedkommende at skreien klarer å konkurrere mot andre torsk på grunn av størrelsen - premium torsk er ikke bare kvalitet, men også størrelse. Konsumentene ønsker stor fisk, og småfisk går til Retail, ifølge informanten. Det ble sendt en e-post til vedkommende etter intervjuet for å høre om det var mulig at hen kunne vekte og skåre de faktorene, dette ønsket hen ikke, og svarte med blant annet:

«I must tell you that I see no market connection between wild-caught cod and farm-raised cod. One has a place in fish business and the other no place at all... There is no reason to waste efforts on raising an inferior product that is tasteless and holds no value in the marketplace... This is a "dead-on-arrival" idea and not worthy of comment nor any academic study... It is a waste of good breath, blowing into the mouth of a dead horse... These three questions get an

"I " because, as an ethical businessperson, it would be irresponsible of me to encourage anyone to invest any time or effort in farm-raised cod in any way."

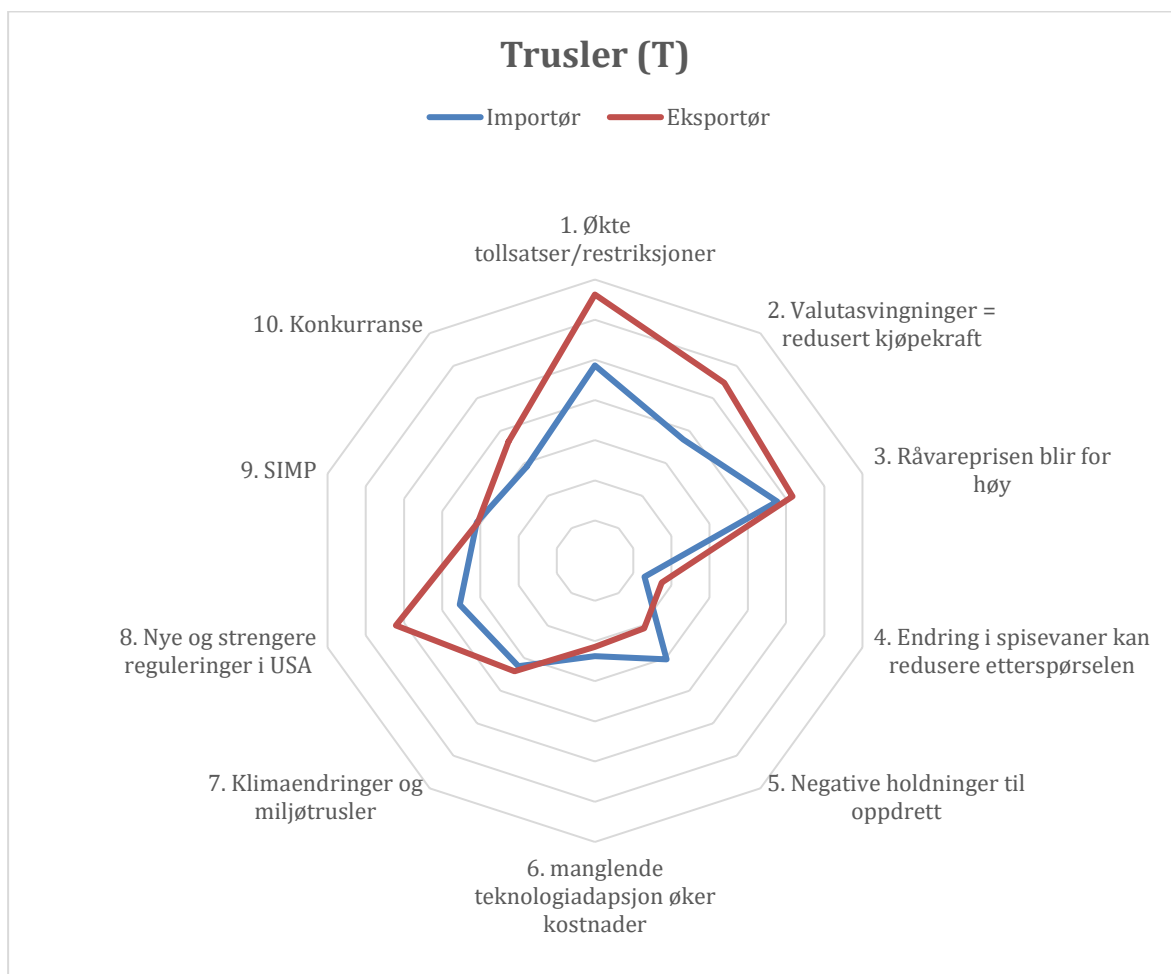
Dette indikerer at det er noen som ikke har tro på torskeoppdrett. Norge har tross alt prøvd så ganger uten hell, noe som kan tilsi at denne informantens meninger kan være berettiget. Resultatene fra figur 12 sammen med data fra intervjuene viser en enighet mellom importører og eksportører om flere muligheter, men også at det er noen forskjeller. Figur 13 viser at eksportørene vurderer mulighetene som mer betydningsfulle enn importørene, noe som kan gjenspeile potensialet de har til å ekspandere i det amerikanske markedet. Figuren viser også standardavvik som feilstolper for begge gruppene. Som tidligere nevnt gir standardavviket en indikasjon på variasjonene i dataene rundt gjennomsnittet. Som en kan se i figuren, overlapper feilstolpene hverandre, noe som indikerer at vurderingene til disse to gruppene ikke nødvendigvis er statistiske forskjellige fra hverandre. Ved å utføre en Mann-Whitney U-test ble det konstatert at det ikke var noen statistisk signifikante forskjeller mellom gruppene, med en U-statistisk verdi på 52 og en U-kritisk verdi på 34. Med en total poengsum på 3,426 (importør) og 3,763 (eksportør) av totalt 5 poeng, viser det at begge gruppene ser mulighetene i USA, men at eksportørene har litt større tro på mulighetene. Noe som kommer tydelig fram fra figur 12 er at sanksjonene mot Russland ansees som den største muligheten av dem alle. Dette begrunner importørene og eksportørene i at sanksjonene har skapt et tomrom i markedet.



Figur 13: Totalsummen og standardavvik for muligheter, både for importører og eksportører.

5.2.4 Trusler

Figur 14 viser gjennomsnittsverdien av standardisert vekt og skår for ulike trusler vurdert av importører og eksportører, dette gir innsikt i hvilke faktorer begge gruppene anser som mest og minst truende for norsk torsk i det amerikanske markedet. Figuren indikerer at både importørene og eksportørene er mest bekymret for økte tollsatser, at råvareprisen blir for høy, samt strengere reguleringer i USA. I tillegg vurderer eksportørene valutasingninger som en relativt stor trussel. Generelt vurderer eksportørene faktorene som større trusler enn importørene.



Figur 14: Gjennomsnittsverdi av standardisert vekt * skår for hver faktor (trusler), både for importører og eksportører.

Unntaket er faktor 5 (negative holdninger til oppdrett), som importørene ser på som en større trussel enn eksportørene gjør. Som figuren viser er både faktor 1, 2 og 8 vurdert betydelig høyere for eksportørene, enn for importørene. Dette er som kjent eksterne faktorer – med andre ord kan ikke de norske aktørene påvirke disse faktorene i like stor grad sammenliknet

med de interne faktorene. Faktor 1 (økte tollsatser/restriksjoner) og faktor 8 (nye og strengere reguleringer i USA) medfører en frykt for at USA skal øke tollsatsene sine eller påføre restriksjoner som kan påføre ulemper for eksport og import av norsk torsk, nettopp fordi norske aktører har så lite innvirkning på hva USA gjør som land. Høye tollsatser kan føre til økte kostnader for importører og lavere marginer for eksportører, noe som vil gjøre det vanskeligere å konkurrere med billigere alternativer. Det ble uttrykt bekymring for at restriksjoner og strengere reguleringer for sertifiseringer potensielt kan skade den norske torskeeksporten:

«det er en kjempetrussel (faktor 1), se på Russland for eksempel. Hva om USA ikke vil importere fisk som ikke er sertifisert. Eksempel er Saudi-Arabia som ikke importerer fisk som ikke er BAP sertifisert. Om USA skulle gjøre noe sånt, da blir det krise.» - Eksportør

Dette er potensielle bekymringer, for eksempel at norsk torsk skulle miste MSC-sertifiseringen, eller at aktører mister ASC-sertifiseringen på oppdrettstorsk. Dersom USA da nekter å importere torskeproduktene, vil det kunne medføre store økonomiske tap og betydelige utfordringer for den norske torskenæringen. Tap av slike sertifiseringer kan også svekke tilliten til norsk sjømat internasjonalt og redusere markedsadgang andre steder.

Når det gjelder faktor 2 (valutasvingninger = redusert kjøpekraft) vurderer eksportørene det som en større trussel enn hva importørene gjør. Dette kan skyldes at importørene i større grad kan overføre kostnadene til sluttforbrukeren, mens eksportørene må håndtere uforutsigbarheten i inntektene direkte. Faktor 3 (råvareprisen blir for høy) ble derimot vurdert mer likt av de to gruppene. Disse to faktorene (faktor 2 og 3) henger delvis sammen, noe som kan være både positivt og negativt for norsk torskeeksport:

«Det er klart, nå har vi jo hjelp av en sterk dollar og svak krone, så råvareprisen er ikke fryktelig høy i dollar, men kjempehøy i kroner.» - Eksportør

«Råvareprisen for høy ja, akkurat nå, men det skal litt til for at den blir så høy at den er et problem for det amerikanske markedet. Det er en så stor andel av befolkningen som har så enorm kjøpekraft at jeg ikke tror det er der problemet ligger.» - Eksportør

Dette viser at faktorene er komplekse og at ting henger sammen. Begge gruppene er enige om at høye råvarepriser utgjør en trussel. Inntrykket er at høye priser på norsk torsk kan føre til at

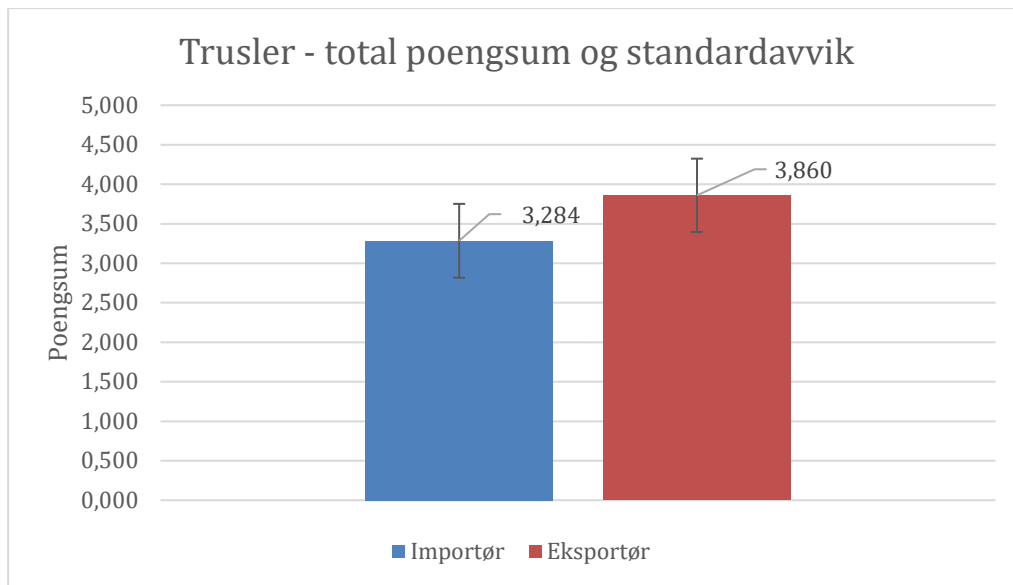
forbrukerne velger billigere alternativer som stillehavstorsk, hyse eller torskeprodukter fra lavkostnadsland. I tillegg finnes det konsumenter som har kjøpekraft og kan kjøpe torsk til tross for høye råvarepriser. Dette bli da et mer nisjemarked om det er kun de med kjøpekraft som kjøper norsk torsk. Dette kan reduserer markedsandelen for norsk torsk og gjøre det vanskeligere å konkurrere i et prisfølsomt marked.

«akkurat nå er valutasingninger en trussel, men det er fordi at torsken er mye mer prissensitiv enn hva laksen er. Hvis du ser på de mest pris-sensitive produktene så er faktisk torsk ekstremt prissensitivt. Og vi er også veldig avhengige av enkeltmarkeder, og dermed blir det enda mer prissensitivt. Jeg mener at grunnen til at laksen er så lite prissensitiv, er fordi at den ligger i butikk hver dag, hele året.» - Eksportør

Begge gruppene vurderte faktor 4 (endring i spisevaner kan redusere etterspørselen) som en lavere trussel.

«Jeg tror ikke vi kommer til å se en endring i spisevaner som går vekk fra sjømat» - Eksportør

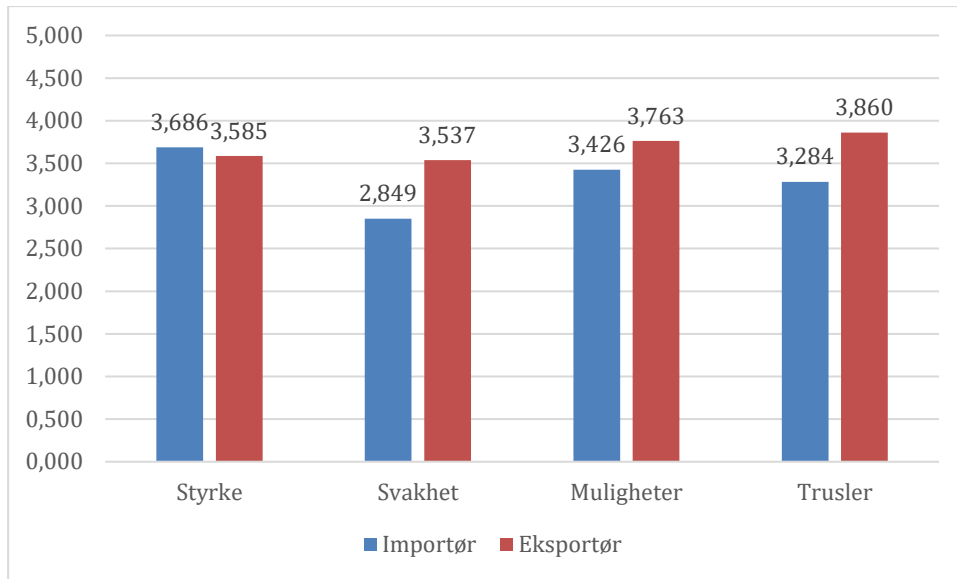
Figur 15 illustrer totalpoengsum for trusler for begge gruppene, med standardavvik som feilstolper. Som figuren viser, overlapper feilstolpene hverandre, noe som indikerer at vurderingene til disse to gruppene ikke nødvendigvis er statistisk forskjellige fra hverandre. Ved å utføre en Mann-Whitney U-test ble det konstatert at det ikke var noen statistisk signifikante forskjeller mellom gruppene, med en U-statistisk verdi på 40 og en U-kritisk verdi på 27. Eksportørene opplever større risiko med en total trusselvurdering på 3,86 sammenlignet med 3,28 for importørene. Truslene vurderes for å forstå de eksterne faktorene som kan påvirke forretningsdriften negativt. Resultatet indikerer at eksportørene ser større risikoer i markedet enn importørene gjør.



Figur 15: Totalpoengsum og standardavvik for trusler, både importører og eksportører.

5.2.5 Resultat av primærdataene basert på SWOT

Som figur 16 illustrerer, ligger importørene og eksportørene likt i poengsum på styrker, mens det er en større differanse på svakheter. Dette indikerer at eksportørene anser faktorene som var representert under "svakheter" i spørreskjemaet som mer betydelige svakheter enn importørene gjør. Videre til de eksterne faktorene så mener eksportørene at det er større muligheter og større trusler enn hva importørene mener, men differansen er noe mindre når det gjelder trusler. Da maks poengsum er fem og samtlige resultater er over halvparten kan en si at resultatene ligger i det øvre sjiktet, noe som igjen tyder på at alle elementene (SWOT) er vurdert som relativt sterke. Siden ingen av de statistiske testene som ble utført var signifikante, kan vi ikke avvise nullhypotesen om at det ikke er statistisk signifikante forskjeller mellom eksportører og importører. Dermed kan vi ikke bekrefte alternativhypotesen om at det er statistisk signifikante forskjeller. U-testen for «svakheter» var nesten signifikant, med en U-statistisk verdi på 12 og en U-kritisk verdi på 11. Dette indikerer at svarene fra de to gruppene var forskjellige, men ikke nok til å være statistisk signifikante. Det er mulig at et større utvalg kunne ha ført til mer spredning i svarene og dermed en statistisk signifikant forskjell. En felles forståelse av styrker, svakheter, muligheter og trusler kan gi et godt grunnlag for å utvikle strategier som kan fremme norsk torsk i USA. Dette kan forhåpentligvis disse resultatene bidra til å gi.



Figur 16: Totalpoengsum for begge gruppene i alle elementene i SWOT.

6 Anbefalinger og tolkninger

En av importørene stilte et strategisk viktig spørsmål:

«Hvorfor skal dere selge norsk torsk her i USA? Har Norge så mye torsk at dere har mettet det europeiske markedet og vil prøve dere på det amerikanske? Eller vil dere ha flere ben å stå på?»

Dette er et spørsmål som retter seg mot strategisk planlegging. Selv om jeg ikke er kvalifisert til å svare på disse spørsmålene, er det viktige refleksjoner som kan brukes til å kartlegge intensjoner og bevissthet hos potensielle kunder og samarbeidspartnere. Vedkommende ga et inntrykk av at selskaper som ønsker å selge produktene sine, må ha klare strategier og forståelse for markedets behov for å sikre at norsk torsk kan lykkes i USA. Basert på resultatene fra forrige kapittel er de tre viktigste faktorene for hvert element i SWOT identifisert for å utvikle potensielle strategier for de norske torskeselskapene. Figur 17 viser de tre høyest skårede faktorene for både importører og eksportører i hvert element av SWOT-analysen.

		Positive ↓	SWOT-matrise	Negative ↓	
		Styrker		Svakheter	
Interne faktorer	IMPORTØRER	EKSSPORTØRER	IMPORTØRER	EKSSPORTØRER	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renomme for kvalitet og bærekraftig 2. Følelse av kvalitet 3. Torsk er sunt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renomme for kvalitet og bærekraftig 2. Torsk er sunt 3. Følelse av kvalitet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avhengig av tradisjonelle fangst- og produksjonsmetoder 2. Veldig sesongbasert 3. Redusert forutsigbarhet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utfordringer knyttet til eksport av fersk og fryst torsk 2. Redusert forutsigbarhet 3. Avhengig av tradisjonelle fangst- og produksjonsmetoder 	
		Muligheter		Trusler	
Eksterne faktorer	IMPORTØR	EKSSPORTØR	IMPORTØR	EKSSPORTØR	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fremme norsk torsk som sunn, næringsrik og fleksibelt produkt 2. Markedsføre oppdrettstorsk 3. Sertifisering gir positive innvirkning på etterspørselen, MSC og ASC 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sanksjoner mot Russland 2. Fremme norsk torsk som sunn, næringsrik og fleksibelt produkt 3. Markedsføre oppdrettstorsk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Økte tollsatser og restriksjoner 2. Råvareprisen blir for høy 3. Reduksjon i kjøpekraft og økonomisk nedgang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Råvareprisen blir for høy 2. Reduksjon i kjøpekraft 3. Nye og strengere reguleringer i USA 	

Figur 17: SWOT-matrisen med importørens og eksportørens topp tre faktorer for hvert element i SWOT

Tabell 5 illustrerer ulike strategier basert på de identifiserte faktorene. Anbefalingen til eksportører som ønsker å introdusere eller utvide tilbudet av norsk torsk i det amerikanske markedet, er å fokusere på de tre faktorene som har fått høyest skår for hver av gruppene. Tabellen viser kun strategier for eksportørene, da denne oppgaven er ment å bidra til eksport av norsk torsk til USA. Resultatene fra importørene bør også tas i betraktning av Cod Cluster eller andre aktører som ønsker å komme inn på det amerikanske markedet. Disse resultatene gir verdifull innsikt i styrker, svakheter, muligheter og trusler for norsk torsk sett fra importørens perspektiv.

Tabell 5: SWOT-matrise for mulige strategier fra de 3 høyest skåret faktorene fra eksportørsiden.

EKSPORTØR	Styrker (S) (1) Renomme for kvalitet og bærekraft. (2) Torsk er sunt. (3) Følelse av kvalitet.	Svakheter (W) (1) utfordringer knyttet til eksport av fersk/ fryst torsk (2) Redusert forutsigbarhet. (3) Avhengig av tradisjonelle fangst- og produksjonsmetoder.
Muligheter (O) (1) Sanksjoner mot Russland (2) Fremme norsk torsk som et sunt, næringsrikt og fleksibelt produkt. (3) Markedsføre oppdrettstorsk	SO STRATEGIER Utnytte renommé for kvalitet og bærekraft til å fremme norsk torsk som et sunt og næringsrikt produkt, spesielt i lys av sanksjonene mot Russland. Kapitalisere på torskens sunne image ved å markedsføre den som bærekraftig og helsefremmende. Fokuser på kvalitet for å markedsføre oppdrettstorsk effektivt.	WO STRATEGIER Adressere utfordringer med eksport ved å markedsføre oppdrettstorsk som et mer pålitelig alternativ. Implementere innovasjoner for å redusere avhengighet av tradisjonelle fangstmetoder og forbedre forutsigbarheten. Utvikle strategier for å håndtere økonomiske nedgangstider og valutasvingninger.
Trusler (T) (1) Råvareprisen blir for høy (2) Reduksjon i kjøpekraft grunnet valutasvingninger og	ST STRATEGIER Bruke følelsen av kvalitet for å rettferdiggjøre høyere priser i møte med stigende	WT STRATEGIER Redusere avhengigheten av tradisjonelle fangstmetoder for å møte nye og strengere

økonomisk nedgang (3) Nye og strengere reguleringer i USA	råvarekostnader. Fremheve bærekraft for å styrke posisjonen i et marked med økonomisk usikkerhet. Utnytte sunnhetsfordelene ved torsk for å motvirke effektene av valutasingninger	reguleringer. Utvikle fleksible eksportstrategier for å takle økonomiske svingninger og usikkerhet. Forbedre logistikk og forsyningskjeder for å redusere sårbarheten ved eksportutfordringer.
--	--	--

SWOT-analysen er kun det første steget for strategisk planlegging og hjelper med å sette fokus på nøkkelfaktorer (Khiavi et al., 2024; Ommani, 2011). Første steg i å benytte seg av resultatet av SWOT-analysen er å finne ut hvordan styrkene kan brukes til å utnytte mulighetene. Dette kan gjøres ved for eksempel å øke intensiteten på markedsføringsstrategiene, framover i avsnittet er et eksempel på dette beskrevet: Som tidligere nevnt er norsk oppdrettstorsk ifølge en informant parasittfri. Dette kan tydeliggjøres i reklame for norsk oppdrettstorsk, og dermed gi konsumentene en følelse av og tro på at den er sunn og trygg å spise. Potensielt sett kan dette igjen «smitte over» på inntrykket konsumentene har av norsk torsk generelt, da inkludert norsk villtorsk – og gi et bilde av at all norsk torsk er parasittfri. Sistnevnte er jo selvfølgelig ikke tilfellet, men å fremme parasittfri oppdrettstorsk kan lage et bilde hos konsumentene at norsk torsk er trygt og spise. Dette er med forbehold om at Norge har nok torsk til å selge til USA, både villtorsk og oppdrettstorsk. Det er ikke nødvendig å bruke ressurser på dette om torsken ikke ligger i butikkhyllene eller er på menyen til restauranter.

Neste steg i bruk av resultatene fra SWOT-analysen er å utforske hvordan svakhetene kan reduseres ved å utnytte mulighetene (Ommani, 2011). Som et eksempel på dette kunne det vært mulig å nyttiggjøre seg av sanksjonene mot Russland, ved å selge mer torsk. Da kan det være et alternativ å selge skrei fra januar til april, og deretter selge oppdrettstorsk supplert med villtorsk. Fordelen med en slik strategi er å skape et trykk i starten av året med å selge stor torsk (skrei), og slik gjøre konsumentene kjent og vant til å finne produktet i butikkhyllene – og deretter implementere oppdrettstorsk og villtorsk resterende deler av året. Dette kan komme norsk torsk til fordel da konsumentene mest sannsynlig da vil forvente å finne torsk i butikkene hele året, ikke bare i starten av året. Dette kan medføre stabilitet og gjøre torsken mindre prissensitiv. Et tilsvarende eksempel er at det selges laks hele året i USA – noe som gjør den

mer tilgjengelig for konsumentene, og de er dermed blitt kjent med varen. Dette kan norsk torsk også klare, med forbehold om at det finnes torsk å selge. Akkurat nå er det som tidligere beskrevet mangel på torsk på grunn av reduserte kvoter, og oppdrettstorsken er under en langsom oppbygningsfase. Det er derimot også mulig å starte i det små, slik at torsken i større grad blir et nisjeprodukt.

Steg nummer tre er å utforske hvordan styrker kan brukes for å redusere virkningen av truslene (Ommani, 2011). De største truslene, som sees i figur 14, er politisk og økonomiske trusler. Noen av styrkene norsk torsk har, som kan brukes til å redusere disse truslene, er at det er høykvalitets fisk som er sunn og har et godt renommé. Noen trusler er det derimot vanskelig å gjøre noe med, slik som tollsatser og restriksjoner, samt valutasvingninger. En kan muligens gjøre seg mindre utsatt for disse valutasvingningene dersom det er rikelig med norsk torsk på markedet, fordi da kan en klare å holde råvareprisen lavere og stabil. Om det skulle være tilfellet at det ikke er mye norsk torsk på markedet, slik det er i dag, så har jeg via informantene fått et inntrykk av at potensielle kjøpere er ressurssterke kunder som ønsker torsk (nesten) uansett pris. Disse markedene kan utnyttes, men igjen – dette blir da et nisjemarked.

Det siste steget er å finne ut hvordan svakhetene som kan gjøre disse truslene til virkelighet, burde håndteres (Ommani, 2011). Figur 10 fremhever svakhetene ved sesongbasert produksjon og redusert forutsigbarhet. Disse svakhetene kan føre til høyere råvarepriser og større eksponering for valutasvingninger. Figur 14 viser at disse faktorene er vurdert som reelle trusler. For å forhindre dette i å skje kan en øke torskeoppdrettsvolumet, men det er mer framtidrettet. Per i dag, fordi det er mindre torsk på markedet, kan et samarbeid med aktører i USA være med på å gi bedre tilgang til teknologi, markeder og ressurser. Det kan igjen bidra til jevne leveranser og dermed reduserte kostnader. Ellers kan investering i bedre kjøle- og fryseteknologier som forlenger holdbarheten til torsken gjøre det mulig å lagre den i lengre tid uten at kvaliteten forringes. En måte å gjøre det lettere å eksportere kvalitetstorsk til USA er å prøve konseptet fra Grønland; det går ut på å behandle fisken raskt og effektivt. Dette inkluderer bløgging, sløying og kjøling av fisken om bord på båtene. De kjøler fisken ned til nær frysepunktet, men uten å fryse den slik at den bevarer den naturlige smaken og konsistensen. Det må nevnes at Grønland ligger mer gunstig til, geografisk, noe som kan medføre utfordringer. Et annet alternativ som en eksportør var inne på, kalt *refresh*, går ut på å fryse fisken umiddelbart på fabrikk eller der fisken landes, for så å frakte den med containere i stedet

for fly. Dette alternativet for frakt gir en mye lavere pris og har lavere CO₂-avtrykk. Det gjør det også mulig for aktører i USA å legge inn en ordre, tine opp fisken og legge det «ferskt» i butikkhyllen. Det kan gi økt holdbarhet, billigere logistikk og mindre matsvinn.

7 Konklusjon

Basert på resultatene fra spørreskjemaet og intervjuene, er det tydelig at importører og eksportører vurderer faktorene ulikt. Dette bringer oss tilbake til problemstillingen i oppgaven:

«Hva er de viktigste styrkene, svakhetene, mulighetene og truslene for eksporten av norsk torsk til USA, basert på innsikt fra eksportører og importører?»

Importørene har vurdert at de viktigste faktorene i hvert element er som følger:

Styrker – globalt renommé for kvalitet og bærekraftig produksjon/høsting av torsk.

Svakheter – avhengig av tradisjonelle fangst- og produksjonsmetoder, problemer med plutselig økning i etterspørselen og skiftende markedsforhold.

Muligheter – fremme norsk torsk som et sunt, næringsrikt og fleksibelt produkt.

Trusler – økte tollsatser eller restriksjoner kan medføre ulempe for eksport og import.

Sammenlignet vurderte eksportørene disse faktorene som viktigst:

Styrker – globalt renommé for kvalitet og bærekraftig produksjon/høsting av torsk.

Svakheter – logistiske utfordringer og kostnader knyttet til eksport av fersk/fryst torsk.

Muligheter – sanksjoner mot Russland kan utnyttes.

Trusler – råvareprisen blir for høy.

Basert på SWOT-analysen anbefales det å utnytte det gode omdømmet norsk torsk har innen kvalitet og bærekraft for å fremme den, spesielt i lys av sanksjonene mot Russland. Det anbefales også å adressere eksportutfordringer ved å markedsføre oppdrettstorsk som et mer pålitelig alternativ. Videre bør kvalitetsfølelsen bli brukt til å rettferdiggjøre høyere priser i møte med økende råvarekostnader. Til slutt bør logistikk og forsyningskjeder forbedres for å minske sårbarheten knyttet til eksportutfordringer. Disse anbefalingene kan bidra til å gi gode muligheter for videreutvikling av det norske torskemarkedet i USA. Basert på funnene vil det på sikt være store muligheter for helårlig eksport av norsk torsk til det amerikanske markedet.

Dette vil gi stabilitet for norsk torsk i USA, og sørge for at fisken er tilgjengelig i butikkhyllene og på restaurantmenyene året rundt. Ved å etablere torsk som et fast produkt, vil forbrukerne bli vant til å se den og dermed danne en vane med å kjøpe norsk torsk, noe som kan føre til økt salg.

Til tross for at importørene vurderer styrker som den høyeste faktoren og eksportørene ser på truslene som den mest betydningsfulle faktoren, er det en klar enighet om at norsk torsk har gode muligheter i USA. Det amerikanske markedet har opplevd et stort tomrom etter innføringen av restriksjonene mot Russland. Imidlertid har norske aktører foreløpig ikke mulighet til å fylle dette tomrommet, da det for tiden er mangel på torsk i det norske markedet. Resultatene viser at eksportører og importører har forskjellige perspektiver på de relevante faktorene i SWOT-analysen, bortsett fra styrkene hvor det er større enighet. Selv om resultatene ikke bekrefter en statistisk signifikant forskjell mellom gruppene for de ulike elementene i SWOT, noe som kan skyldes den lille utvalgsstørrelsen, betyr det ikke at de er uten verdi. Tross uten statistisk signifikans gir resultatene innsikt som kan være nyttig. Funnene kan fortsatt gi en indikasjon på hva noen av eksportørene og importørene mener, og kan brukes som utgangspunkt for videre forskning eller strategiplanlegging. Det kan også være nyttig å undersøke dette temaet enda nærmere i fremtidige studier. Den begrensede utvalgsstørrelsen og bruk av en blandet metode utgjør de viktigste begrensningene i denne studien, da de kan påvirke generaliserbarheten og påliteligheten av funnene.

8 Oppgavens begrensinger og videre forskning

Med totalt 13 informanter, hvor flere representerte samme firma, kan resultatene være påvirket av homogen forståelse av det amerikanske markedet. Det reduserer generaliserbarheten av de kvantitative funnene. Å ha et begrenset antall informanter kan også bety at noen viktige perspektiver ikke er inkludert i studien. Samtidig krever kvalitative studier ikke like mange respondenter, og var derfor et viktig supplement til de kvantitative analysene. Det kan også være mulige misforståelser i hvordan faktorene ble tolket og vektlagt av informantene, noe som en informant var inne på:

«Det er litt uvanlig å legge vekt på ting som kanskje hver for seg fortjener et foredrag».

Dette indikerer at det er snakk om komplekse faktorer, som kan ha forskjellige betydninger for ulike personer. Når det gjelder intervjuene så varierte de i form og lengde, noe som kan ha ført til ulik dybde og kvalitet på dataene som innhentet. Dette kan ha påvirket sammenlignbarheten av resultatene og dermed gjort den mer upresis. Det ble også brukt litt forskjellige fremgangsmetoder, som kan påvirke konsistensen i dataene. Det er alltid en risiko for at informanter krysser av på spørreskjemaene uten å reflektere nøye over svarene. Jeg har ikke inntrykk av at dette gjaldt informantene i denne undersøkelsen, men det kan ikke utelukkes. På grunn av begrenset tilgang til informanter, kan det være betydningsfull innsikt som ikke har blitt fanget opp i denne studien. Basert på dette kan videre forskning fokusere på å samle inn mer data for å bekrefte om forskjellene mellom eksportører og importører er reelle. Ved å øke utvalgsstørrelsen kan det oppnås statistisk signifikante resultater, noe som vil styrke funnene og gi en mer pålitelig forståelse av de ulike faktorene som påvirker eksport av norsk torsk til USA. Den begrensede tiden som var tilgjengelig under intervjuene kan ha ført til at noen aspekter ikke ble utforsket grundig nok. For å få en dypere innsikt i informantenes synspunkter og opplevelser, kan fremtidige studier dra nytte av lengre og mer detaljerte intervjuer. Dette vil kunne bidra til å fange opp flere nyanser og gi et mer omfattende bilde av utfordringene og mulighetene i markedet. Videre forskning bør også undersøke sesongvariasjoner og deres innvirkning på eksport og import av norsk torsk. Sesongbasert tilgjengelighet kan påvirke markedet betydelig, og en dypere forståelse av disse mønstrene kan hjelpe til med å utvikle strategier for å håndtere svingninger i tilbud og etterspørsel. Ved å inkludere disse faktorene i analysen, er det mulig å få et bedre grunnlag for å utvikle strategier som fremmer norsk torsk i USA.

9 Referanser

- Andreyeva, T., Long, M. W. & Brownell, K. D. (2010). The Impact of Food Prices on Consumption: A Systematic Review of Research on the Price Elasticity of Demand for Food. *Am J Public Health*, 100(2), 216-222.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.2008.151415>
- Asche, F. & Bronnmann, J. (2017). Price premiums for ecolabelled seafood: MSC certification in Germany. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 61(4), 576-589.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). Firm resources and sustained competitive advantage. I. Oxford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.003.0003>
- Biden Jr, J. (2023, 22.12.23). *Executive Order on Taking Additional Steps With Respect to the Russian Federation's Harmful Activities*. The White House. Hentet 06.03.2024 fra <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2023/12/22/executive-order-on-taking-additional-steps-with-respect-to-the-russian-federations-harmful-activities/>
- Brinkmann, S., Tanggaard, L. & Hansen, W. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Gyldendal akademisk.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th. utg.). Oxford University Press.
- ChatGPT. (2024). *Faktorer som påvirker eksport av norsk torsk til USA* (Versjon 4) ChatGPT. <https://chatgpt.com>
- Cod Cluster. (2024). *Om oss*. Cod Cluster. Hentet 31.05.2024 fra <https://www.codcluster.no/om-oss>
- Cod Cluster. (u.å.). *Prosjektskisse - nye markeder for hvitfisk i USA*. Cod Cluster.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd. utg.). Sage.
- Farrell, C. (2006). Organizational Buyer Behavior of Caribbean Food and Beverage Importers. *Journal of food products marketing*, 12(1), 87-101.
https://doi.org/10.1300/J038v12n01_06
- Fetters, M. D., Curry, L. A. & Creswell, J. W. (2013). Achieving Integration in Mixed Methods Designs-Principles and Practices. *Health Serv Res*, 48(6pt2), 2134-2156.
<https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>
- Fisher, G., Wisneski, J. E. & Bakker, R. M. (2020). *Strategy in 3D: Essential tools to diagnose, decide, and deliver*. Oxford University Press.
- Fiskeridirektoratet. (2024a). *Fangst fordelt på art*. <https://www.fiskeridir.no/Yrkesfiske/Tall-og-analyse/Fangst-og-kvoter/Fangst/Fangst-fordelt-paa-art>
- Fiskeridirektoratet. (2024b). *Fiskebestander*. <https://www.fiskeridir.no/Yrkesfiske/Tall-og-analyse/fiskebestander>
- Fiskeridirektoratet. (2024c). *Uttak av slaktet torsk*
- Fiskeridirektoratet. (u.å.). *Fangst fordelt på fangstområde* Fiskeridirektoratet. Hentet 25.04.24 fra <https://www.fiskeridir.no/Yrkesfiske/Tall-og-analyse/Fangst-og-kvoter/Fangst/Fangst-fordelt-paa-fangstomraade>
- Giang, P. (2024, 01.03.24). *Norges viktigste handelspartnere*. Statistisk sentralbyrå <https://www.ssb.no/utenriksokonomi/utenrikshandel/statistikk/utenrikshandel-med-varer/artikler/norges-viktigste-handelspartnere>

- Greenland, R. (u.å). *NUTAAQ COD*. Royal Greenland. Hentet 13.05.2024 fra <https://www.royalgreenland.com/foodservice/concepts/nutaaq-cod/>
- Hansen, I. K. (2016). *Hvordan påvirker pakningselementer forbrukeropplevelser og kjøpsintensjon til eksklusiv fersk torsk* [UiT Norges arktiske universitet].
- Hansen, T. (2015, 19.03.15). *Sekundærdata*. Strategi- og analyseforeningen Hentet 06.06.24 fra <https://www.analysen.no/sekundaerdata/>
- Heide, M. & Henriksen, E. (2013). Variabel kvalitet i verdikjeden. Hvordan påvirker kvalitet lønnsomhet?
- Iversen, A., Hermansen, Ø., Henriksen, E., Isaken, J. R., Holm, P., Bendiksen, B.-I., Nyrud, T., Karlsen, K. M., Sør Dahl, P. B. & Dreyer, B. (2016). *Fisken og folket*. Orkana Nofima.
- Jacquet, J. L. & Pauly, D. (2007). The rise of seafood awareness campaigns in an era of collapsing fisheries. *Marine Policy*, 31(3), 308-313.
- Jensen, I.-J., Larsen, R., Rustad, T. & Eilertsen, K.-E. (2013). Nutritional content and bioactive properties of wild and farmed cod (*Gadus morhua* L.) subjected to food preparation. *Journal of Food Composition and Analysis*, 31(2), 212-216.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Abstrakt.
- Johansen, U., Bull-Berg, H., Vik, L. H., Stokka, A. M., Richardsen, R. & Winther, U. (2019). The Norwegian seafood industry—importance for the national economy. *Marine Policy*, 110, 103561.
- Johnston, R. J., Wessells, C. R., Donath, H. & Asche, F. (2001). Measuring Consumer Preferences for Ecolabeled Seafood: An International Comparison. *Journal of agricultural and resource economics*, 26(1), 20-39. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.31157>
- Khiavi, A. N., Vafakhah, M. & Sadeghi, S. H. (2024). Application of strategic planning and multi-objective decision-making models in integrated watershed management: A case study in the Cheshmeh-Kileh Watershed, Iran. *Journal of hydrology (Amsterdam)*, 631, 130690. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2024.130690>
- Kim, C. M., Kim, D. E. & Lim, S. S. (2023). Assessing the Seafood Trade Diversion Arising from Economic Sanctions: Evidence from Russia and Western Countries. *Foods*, 12(21), 3934.
- Kontominas, M., Badeka, A., Kosma, I. & Nathanailides, C. (2021). Innovative Seafood Preservation Technologies: Recent Developments. *Animals* 2021, 11, 92. I. s Note: MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in
- Kraugerud, R. L. (2024, 22.04.2024). *Verdt å vite om torskeoppdrett*. Nofima. Hentet 12.05.24 fra <https://nofima.no/fakta/verdt-a-vite-om-torskeoppdrett/>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Landeros, R. & Monczka, R. M. (1989). Cooperative buyer/seller relationships and a firm's competitive posture. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(3), 9-18.
- Lee, M.-Y. (2014). Hedonic Pricing of Atlantic Cod: Effects of Size, Freshness, and Gear.
- Love, D. C., Asche, F., Young, R., Nussbaumer, E. M., Anderson, J. L., Botta, R., Conrad, Z., Froehlich, H. E., Garlock, T. M., Gephart, J. A., Ropicki, A., Stoll, J. S. & Thorne-Lyman, A. L. (2022). An Overview of Retail Sales of Seafood in the USA, 2017–2019. *Reviews in Fisheries Science & Aquaculture*, 30(2), 259-270. <https://doi.org/10.1080/23308249.2021.1946481>

- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F. & Fjeldstad, Ø. D. (2003). *Grunnbok i strategi* (2. utg. utg.). Damm.
- MacFarland, T. W., Yates, J. M., MacFarland, T. W. & Yates, J. M. (2016). Mann–whitney u test. *Introduction to nonparametric statistics for the biological sciences using R*, 103-132.
- Mattilsynet. (u.å.). *Torsk, uspesifisert, rå*. Mattilsynet. Hentet 16.04.24 fra <https://www.matvaretabellen.no/torsk-uspesifisert-ra/#energi>
- McGoldrick, P. J. & Douglas, R. A. (1983). Factors Influencing The Choice of a Supplier by Grocery Distributors. *European journal of marketing*, 17(5), 13-27. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004816>
- Mukherji, A. & Francis, J. D. (2008). Mutual adaptation in buyer–supplier relationships. *Journal of business research*, 61(2), 154-161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.008>
- National Fisheries Institute. (2024, u.å.). *Top 10 list for seafood consumption*. National Fisheries Institute. Hentet 11.06.24 fra <https://aboutseafood.com/about/top-ten-list-for-seafood-consumption/>
- Norberg, H. M. (2009). *Skrei* – forbrukeres oppmerksomhet, oppfatning og bruk. Nofima AS.
- Norges Råfisklag. (2022, 09.03.22). *Hva er egentlig forskjellen på torsk og skrei?* Norges Råfisklag. Hentet 17.04.24 fra <https://www.rafisklaget.no/nyheter/hva-er-egentlig-forskjellen-paa-torsk-og-skrei>
- Norges Råfisklag. (u.å.). *Skreipatroljen*. Norges Råfisklag. Hentet 18.04.2024 fra <https://www.rafisklaget.no/skreipatroljen>
- Norges Sjømatråd. (2023a, 01.11.23). *Norsk standard for kvalitetssikret skrei*. Norges sjømatråd. Hentet 18.04.24 fra <https://seafood.no/markedsforing/kvalitetsmerket-skrei/>
- Norges Sjømatråd. (2023b, 04.01.23). *Varemerket "Seafood from Norway"*. Norges Sjømatråd. Hentet 17.04.24 fra <https://seafood.no/markedsforing/opphavsmerket-seafood-from-norway/>
- Norges Sjømatråd. (2024a). <https://insight.seafood.no/SASVisualAnalytics/?reportUri=%2Freports%2Freports%2F005c660a-c02e-44c4-a41c-2911087fd805&reportViewOnly=true&reportContextBar=false&sas-welcome=false>
- Norges Sjømatråd. (2024b). *Eksporthørregister*. Norges Sjømatråd. Hentet 26.05.24 fra <https://seafood.no/eksportorer/eksportorregister/>
- Norges Sjømatråd. (2024c). *Market Plan - USA Cod* (Market plan whitefish USA 2024). Norges Sjømatråd. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://en.seafood.no/globalassets/marketplaner/hvitfisk/2024/marketplan-whitefish-usa-2024.pdf>
- Norges Sjømatråd. (2024d, 19.01.24). *Nøkkeltall*. Norges Sjømatråd. Hentet 13.05.24 fra <https://seafood.no/markedsinnsikt/nokkeltall/>
- Norges Sjømatråd. (2024e, 04.01.24). *Record exports of Norwegian seafood in 2023 due to price growth and weak krone*. Norges sjømatråd. Hentet 09.05.24 fra <https://en.seafood.no/news-and-media/news-archive/record-exports-of-norwegian-seafood-in-2023-due-to-price-growth-and-weak-krone/>
- Norges Sjømatråd. (2024f, 07.05.24). *Seafood Import Monitoring Program (SIMP)*. Norges Sjømatråd. Hentet 13.05.24 fra <https://seafood.no/markedsadgang/myndighetskrav-per-land/usa/seafood-import-monitoring-program-simp/>

- Norges Sjømatråd. (2024g, u.d). *USA*. Norges Sjømatråd. Hentet 12.05.24 fra <https://seafood.no/landsider/USA/>
- Norges Sjømatråd. (2024h). *Årlig eksport fra Norge*. Norges Sjømatråd. Hentet 30.05.24 fra <https://seafood.no/markedsinnsikt/apen-statistikk/year/>
- NOAA, F. (2018). US Seafood Import Monitoring Program. *National Oceanic and Atmospheric Administration*.
- Okechuku, C. (1994). The Importance of Product Country of Origin: A Conjoint Analysis of the United States, Canada, Germany and The Netherlands. *European journal of marketing*, 28(4), 5-19.
- Olsen, S. (2001). Consumer involvement in seafood as family meals in Norway: an application of the expectancy-value approach. *Appetite*, 36(2), 173-186.
- Ommani, A. R. (2011). Strengths, weakness, opportunity and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African journal of business management*, 5(22), 9448-9454.
- Ortíz Soto, M. & Orengo Serra, K. L. (2019). Factors Considered by Food Industry Retailers and Wholesalers in Purchase Intent for Foreign Products. *Journal of food products marketing*, 25(5), 581-603. <https://doi.org/10.1080/10454446.2019.1599309>
- Patton, M. Q. & Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd. utg.). Sage.
- Perdikaris, S. (2012). From chiefly provisioning to commercial fishery: long-term economic change in Arctic Norway. I *Arctic Archaeology* (s. 388-402). Routledge.
- Powers, T. L. & Reagan, W. R. (2007). Factors influencing successful buyer–seller relationships. *Journal of business research*, 60(12), 1234-1242. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.04.008>
- Ramel, A., Jonsdottir, M. T. & Thorsdottir, I. (2009). Consumption of cod and weight loss in young overweight and obese adults on an energy reduced diet for 8-weeks. *Nutrition, Metabolism and Cardiovascular Diseases*, 19(10), 690-696.
- Regjeringen.no. (2019, 04.04.19). *WTO: Forutsigbar og enklere handel*. Regjeringen.no. Hentet 06.03.24 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/handel/ud_innsikt/wto/bakgrunn_wto/id2076083/
- Regjeringen.no. (2021, 13.10.21). *Norges frihandelsavtaler*. Regjeringen.no. Hentet 06.03.24 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/handel/nfd---innsiktsartikler/frihandelsavtaler/partner-land/id438843/>
- Rogoff, K. (1996). The purchasing power parity puzzle. *Journal of Economic literature*, 34(2), 647-668.
- Roos, G., Von Krogh, G. & Roos, J. (2021). *Strategi: en innføring*. Fagbokforlaget.
- Røykenes, K. & Drageset, S. (2024). Mixed Methods Designs: vitenskapsteoretiske posisjoner–muligheter og utfordringer. *Nordisk tidsskrift for helseforskning*, 20(1).
- Shamshak, G. L., Anderson, J. L., Asche, F., Garlock, T. & Love, D. C. (2019). US seafood consumption. *Journal of the World Aquaculture Society*, 50(4), 715-727.
- Shaw, S. A., Dawson, J. A. & Blair, L. M. A. (1992). The Sourcing of Retailer Brand Food Products by a UK Retailer. *Journal of marketing management*, 8(2), 127-146. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1992.9964185>
- Sjømat Norge. (u.å.). *Dette er norsk sjømat*. Sjømat Norge. Hentet 09.06.24 fra <https://sjomatnorge.no/dette-er-norsk-sjomat/>

- Skytte, H. & Blunch, N. J. (2005). Buying Behavior of Western European Food Retailers. *Journal of marketing channels*, 13(2), 99-129. https://doi.org/10.1300/J049v13n02_06
- Standal, D. & Utne, I. B. (2007). Can cod farming affect cod fishing? A system evaluation of sustainability. *Marine Policy*, 31(4), 527-534.
- Standard Norge. (u.å.). *Kvalitet på fisk og fiskevarer*. Standard Norge. Hentet 09.05.24 fra <https://standard.no/fagomrader/fiskeri-og-akvakultur/kvalitetsstandarder/>
- Star, B., Boessenkool, S., Gondek, A. T., Nikulina, E. A., Hufthammer, A. K., Pampoulie, C., Knutsen, H., André, C., Nistelberger, H. M. & Dierking, J. (2017). Ancient DNA reveals the Arctic origin of Viking Age cod from Haithabu, Germany. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(34), 9152-9157.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Toften, K. (2009). *Oppdrettstorsk : konkurransegrunnlag, marked og strategiske muligheter* (Bd. 45/2009). Nofima.
- Trondsen, T. (2012). Value chains, business conventions, and market adaptation: A comparative analysis of Norwegian and Icelandic fish exports. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 56(4), 459-473.
- Vikøren, B. M. & Pihl, R. (2019, 30.12.19). *gatekeeper - forbrukeratferd*. Store Norske Leksikon. Hentet 21.02.24 fra [https://snl.no/gatekeeper - forbrukeratferd](https://snl.no/gatekeeper_-_forbrukeratferd)
- Voldnes, G. & Elde, S. (2020). Markedstilgang til det kinesiske markedet-En studie av muligheter og utfordringer for handel med Kina og inngang til kinesisk netthandel. *Nofima rapportserie*.
- Wall Emerson, R. (2023). Mann-Whitney U test and t-test. I(Bd. 117, s. 99-100). SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Wardhani, F. K. & Dini, A. (2020). Strategy formulation using SWOT analysis, space matrix and QSPM: a conceptual framework. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(5), 1520-1527.
- Williams, G. W. & Capps, O. (2020). Advertising with Supply Control: Some Implications of Norwegian Whitefish Export Promotion. *Agric. Resour. Econom. Rev*, 49(3), 558-585. <https://doi.org/10.1017/age.2019.25>
- Young, J. A. & Varble, D. L. (1997). Purchasing's Performance as Seen By Its Internal Customers: A Study in a Service Organization. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2), 36-41. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1997.tb00030.x>
- Ziegler, F., Winther, U., Hognes, E. S., Emanuelsson, A., Sund, V. & Ellingsen, H. (2013). The Carbon Footprint of Norwegian Seafood Products on the Global Seafood Market. *Journal of Industrial Ecology*, 17(1), 103-116. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2012.00485.x>
- Øiestad, V. (1990). Konsekvenser av klimaendringer for fiskeri-og havbruksnæringen: bidrag til den interdepartementale klimautredningen.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Spørreskjema

For å utføre denne oppgaven på en systematisk måte, er det lurt å lese alle faktorene innenfor hver av de fire SWOT-elementene: Styrker (Strengths), Svakheter (Weaknesses), Muligheter (Opportunities), og Trusler (Threats). Deretter skal du rangere/vekte disse faktorene basert på hva du anser som størst Styrke/Svakhet/Mulighet/Trussel til lavest. Her er det viktig at du vektlegger den du anser som den viktigste faktoren til det høyeste tallet. Eks: **Styrker**- om du synes faktor 2 er den viktigste faktoren av de som er listet opp, vekt/rangerer du den som 7. Deretter 6 på neste faktor osv. ...

Til slutt vil du tildele en skår fra 1 til 5, hvor 5 indikerer at faktoren er sterk og 1 indikerer mindre sterk. Skår faktoren ut ifra din bedrift og ditt ståsted som eksportør, her kan du sette samme skår flere ganger på faktorene.

STYRKER

Nr.	FAKTORER	VEKT/WEIGHT 1/7	SCORING (1-5)
1	Globalt renommé for kvalitet og bærekraftig produksjon/høsting av torsk		
2	Skrei som unikt sesongprodukt		
3	Unik kombinasjon av opprinnelse, smak og bærekraft skiller seg ut		
4	Norsk torsk gir følelse av kvalitet		
5	Sterke, solide og innovative bedrifter		
6	Kvalitetsmerkevarer som Seafood From Norway og Skrei		
7	Torsk er sunt		

Er det noe du mener er glemt og/-eller burde være med her? Eventuelt synes passer en annen plass/ burde ta vekk?

SVAKHETER

Nr.	FAKTORER	VEKT/WEIGHT 1/7	SCORING (1-5)
1	Avhengig av tradisjonelle fangst- og produksjonsmetoder, problemer med plutselig økning i etterspørselen og skiftende markedsforhold		
2	Veldig sesongbasert		
3	Redusert forutsigbarhet (kvantum)		
4	Lav kjennskap til merkevarene i USA		
5	Risiko for etterligning av norsk torsk gjennom oppdrett, samt beslektede arter, eks stillehavstorsk		
6	Relativt lav markedsandel. Island har stor markedsandel		
7	Logistiske utfordringer og kostnader knyttet til eksport av fersk/fryst torsk		

Er det noe du mener er glemt og/-eller burde være med her? Eventuelt synes passer en annen plass/ burde ta vekk?

MULIGHETER

Nr.	FAKTORER	VEKT/WEIGHT 1/11	SCORING (1-5)
1	Handelsavtaler kan øke tilgjengeligheten		
2	Sanksjoner mot Russland kan utnyttes		
3	Økning i inntektsnivå kan føre til økt etterspørsel etter premium sjømat (Torsk)		
4	Innovasjon innen torskeoppdrett kan medføre forutsigbarhet og torsk året rundt		
5	Markedsføre norsk oppdrettstorsk som et bærekraftig og etisk produsert produkt		
6	Fremme torsk som sunn, næringsrik og fleksibelt produkt		
7	Avansert teknologi forbedrer kjøle/fryse transportlogistikken		
8	Norges godt forvaltede natur gir unik posisjon som bærekraftig leverandør		
9	Oppdrett av torsk kan være med å redusere trykket på villfisken		
10	Streng lovgivning både i Norge og USA gir muligheten for at torsk kan identifiseres som etisk og bærekraftig sjømat, eks SIMP		
11	Sertifisering og miljømerking av torsken kan ha positive innvirkning på etterspørselen. Eks: MSC og ASC		

Er det noe du mener er glemt og/-eller burde være med her? Eventuelt synes passer en annen plass/ burde ta vekk?

TRUSLER

Nr.	FAKTORER	VEKT/WEIGHT 1/10	SCORING (1-5)
1	Økte tollsatser eller restriksjoner kan medføre ulempe for eksport og import		
2	Økonomisk nedgang/ valutasvingninger kan redusere kjøpekraft og/-eller etterspørselen		
3	Råvareprisen blir for høy		
4	Endringer i spisevaner kan redusere etterspørsel		
5	Negative holdninger til oppdrett (oppdrettstorsk)		
6	Manglende teknologiadopsjon øker kostnader		
7	Klimaendringer og miljøtrusler kan påvirke torskebestander negativt		
8	Nye og strengere reguleringer i USA kan øke kompleksiteten ved å entre markedet		
9	Atlantisk torsk er på listen til SIMP, gjør eksport til USA mer krevende		
10	Konkurransen fra andre land		

Er det noe du mener er glemt og/-eller burde være med her? Eventuelt synes passer en annen plass/ burde ta vekk?

