

Case – Skal-skal ikke: Global Salmon as' distribusjonsstrategi i Japan⁶⁹

Lederen i Global Salmon, Svein Fiskvik, åpnet mandagsmøtet med det som kan kalles en blanding av optimisme og hjertesukk: «Og så har vi en sak angående Japan: jeg fikk en henvendelse fra en viss Toyomasu-san som jeg traff på siste Foodexmesse i år. Han representerer en av disse nye importørene – Akimoto Marine Products – som dere vet er på jakt etter gode leverandører. Han vil gjerne diskutere med oss om vi kunne tenke oss å selge til ham direkte i stedet for å gå gjennom vår tradisjonelle kanal. Firmaet han representerer er relativt stort og har gode kontakter til detalj- og restaurantkjeder. Jeg er imidlertid virkelig i tvende sinn. Det er ikke åpenbart at vi skal endre vår strategi i Japan. Vi har helt siden vi først trådte inn på det japanske markedet solgt gjennom en av de store fisketraderne og sakte, men sikkert bygget nære og gode relasjoner med ledelsen der. Vi kan trygt si at disse relasjonene har vært selve fundamentet for den fremgangen vi har hatt i Japan. Vi er blitt gode venner med våre motparter, og våre relasjoner er basert på utstrakt tillit – jeg vil nærmest si solidaritet. Problemet er naturligvis at distribusjonssystemet er i ferd med å endre seg, og at vi – enten vi liker det eller ikke – må ta stilling til mulige endringer som vil tvinge oss til å bryte disse båndene. Det kan bli smertefullt, og vi er jo heller ikke sikre på om utfallet berettiger en slik omstilling. Vi må derfor få frem flest mulige synspunkter slik at vi får belyst situasjonen fra flest mulige vinkler.»

Global Salmon er en av Norges største lakseeksportører, og var i sin tid en av pionerene i eksporten til Japan, med over 30 års fartstid. Med anlegg både i Norge, Skottland og Chile har de utviklet seg til å bli en gigant innen næringen med en omsetning på mer enn 5 milliarder kroner. Deres eksport til Japan representerer hele 15 % av norsk laks til dette markedet. De var de første som begynte med flyfrakt av fersk fisk til Japan, og i dag sender de fisk to ganger uken. Flyfrakt er naturligvis kostbart, men det er et svar på den økende etterspørselen etter fersk fisk.

De selger gjennom en eneimportør, Nippon Fisheries i Tokyo – en relasjon som har vart så lenge de har eksportert til Japan. Det begynte riktignok med en del problemer der japanerne ikke var fornøyd med stabiliteten i kvaliteten på laksen. Både rødfarge, størrelse og fettinnhold varierte meget den første tiden. Japanerne sendte på den tiden flere delegasjoner til Norge for å kontrollere fileteringsprosessen, og etter flere runder med både investeringer, forbedret fôringsprogram og bedre sorteringsrutiner har handelen med Nippon utviklet seg til å utgjøre hele 13 % av bedriftens omsetning. Relasjonene har gradvis utviklet seg til et nært og gjensidig tillitsforhold, der kontrakter like gjerne foregår over telefon som skriftlig.

⁶⁹ Dette caset er skrevet i samarbeid med Morten Abrahamsen, doktorgradsstudent ved Manchester Business School.

De har kontakt opptil flere ganger i uken der de holder hverandre informert om utviklingen i markedet og produksjonen, og gir tilbakemeldinger om eventuelle problemer i logistikken eller videresalg. Besøk fra Norge skjer stadig sjeldnere, en eller kanskje to ganger i året og da gjerne i forbindelse med Foodex i Tokyo som arrangeres hvert år i mars måned. Japanerne kommer også på besøk til Norge, og det har utviklet seg sterke, personlige bånd mellom lederne i de to selskaper.

Denne tilliten har resultert i at Global Salmon overlater alt lokalt markedsarbeid til Nippon. Global Salmon har dermed ingen direkte kontakt med aktører eller markedsaktiviteter gjennom distribusjonssystemet i Japan. Dette har vært en grei måte å organisere eksporten på – og har inntil i dag fungert meget hensiktsmessig, blant annet fordi de har kunnet stole på sin japanske partner. Det har ei heller krevd stor ressursinnsats fra eksportørens side. Enkelte av deres norske konkurrenter har etablert eget kontor i Tokyo for å kunne følge opp markedet litt mer direkte, men de er like fullt avhengig av importørleddet for å få tilgang til fiskemarkedet.

De tradisjonelle distribusjonskanalene

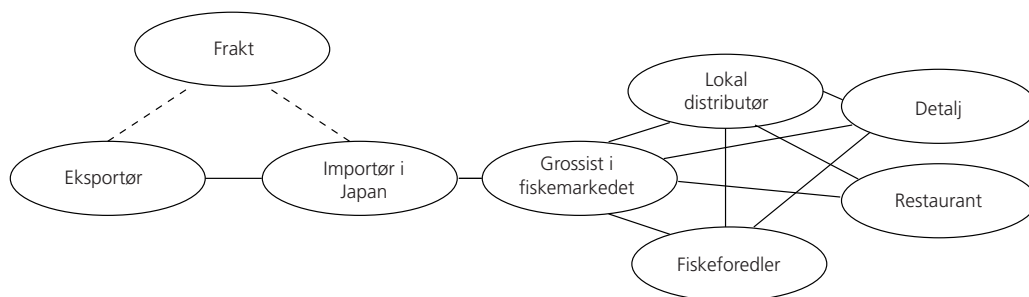
Fiskemarkedene i Tokyo, Osaka og Fukuoka er de desidert største i Japan. Disse utgjør størsteparten av den totale førstehåndsomsetningen. Tsjukiji-markedet i Tokyo er den største blant disse tre, ja faktisk verdens største. Dette markedet ble etablert allerede på slutten av 1500-tallet og har vokst både med utgangspunkt i en rik fiskekultur, men også fordi de har levet på privilegier fra myndighetene. Her handles det 2400 tonn fisk av «alle» slag (rundt 450 arter) verd 20 millioner USD hver dag, eller ca. 15 % av all fisk i Japan. Hele 14 000 personer arbeider på dette markedet, og mer enn 35 000 kjøpere gjør sine daglige handler der. Syv grossister og auksjonsforretninger opererer i dette markedet, med lisens fra Landbruks- og fiskeridepartementet i Tokyo. Der er det blant annet fastslått at provisjonen på omsetningen skal ligge på 5,5 %.

I tillegg til de tre store kommer ca. 40 mellomstore markeder. Men alt i alt er det nærmere 800 fiskemarkeder spredd rundt i Japan, så vi kan trygt si at det er en relativt fragmentert næring. Disse er delt inn i 54 sentrale og mer enn 700 regionale markeder. Det finnes ingen sikre tall, men pålitelige anslag tilsier at rundt 80–90 % av den totale lakseomsetningen foregår via disse markedene.

Her er det tradisjonene som råder. Faste, skriftlige kontrakter er en sjeldenhet. Det meste av handelen er basert på tillit og erfaring gjennom lange relasjoner mellom de handlende. Prisen fastsettes i spotmarkedet, men blir etablert gjennom ukentlige forhandlinger. Volumene er vanligvis stabile over tid; en typisk ordre ligger på 2–3 tonn. En av importørene fortalte oss følgende: «Vi vet stort sett hvilket volum vi kan få solgt når vi bestiller. Det vi bestiller på tirsdag ankommer den følgende søndag og blir solgt de neste tre dagene. På fredag bestiller vi for ankomst på onsdag for levering torsdag–lørdag. Dermed sikrer vi en jevn flyt av fisk.»

Dette systemet med et utall aktører og nivåer i distribusjonskjeden har sin bakgrunn i at japanerne spiser mye og variert sjømat. Et japansk måltid sushi består av en rekke ulike slag sjømat, noe som gjør at forbrukerne forventer et sammensatt utvalg i butikkhyllene og i restauranten. Det medfører videre at butikker og restauranter ønsker å forholde seg til et stort antall leverandører som kan sikre tilgang på ulike råvarer. Japan har også tidligere hatt et regelverk som hindrer etablering av store butikker.

Kjøpsadferden til japanske forbrukere er tradisjonelt preget av at de foretrekker hyppige innkjøp i den lokale lille butikken på hjørnet. De fleste japanere bor i små leiligheter og bruker butikken nærmest som sitt kjøleskap. I Japan har de 5 største supermarkedkjedene kun 20 % av detaljhandelssalget (mot 60–80 % i Europa).



Figur 1 Distribusjonsstruktur for fisk i Japan

Direkte distribusjon – for fremtiden?

De senere år har det imidlertid skjedd endringer i dette mønsteret, blant annet på grunn av vanskelige økonomiske tider i Japan under 1990-tallet. I denne perioden gikk mange fiskeimportører konkurs eller trakk seg ut av markedet. Igjen står kun et mindre antall stabile og større importører som gjerne har fem-seks leverandører av de ulike fiskeslagene. Det er først og fremst de store detaljist- og restaurantkjedene som har fremtvunget disse endringene. Årsaken ligger naturlig nok i presset på marginene. Japans fiskeimport har i stadig større utstrekning måttet konkurrere med andre markeder som gir eksportørene høyere marginer. Derfor har da også eksporten til Japan blitt noe redusert de siste årene.

I det direkte systemet er eksportørens fremste kontaktpunkt fremdeles en importør, men denne har direkte kontakt med kjedene og hopper dermed over minst to, hvis ikke tre, omsetningsledd. Disse importørene har enten på kontraktsbasis eller i egen regi kontroll over prosesseringen (filetering, pakking, middagsretter etc.).

Man regner med at rundt 20 % av lakseomsetningen Japan foregår på denne måten i dag, men denne distribusjonsformen vil høyst sannsynlig bli viktigere i årene som kommer.

Tilbake til mandagsmøtet: Leif Salomonsen, eksportsjef i Global Salmon siden 1995, uttrykte skepsis til denne type kanaler, og hevdet at «dette er ikke for hvem som helst. Både importøren og hans nettverk nedover i kanalene trenger lager, hvilket de færreste som kjent har. Vi har jo fått en viss posisjon i det tradisjonelle markedet, og dette dominerer jo fremdeles fiskeomsetningen i Japan. Jeg tror at vi må trå meget forsiktig i denne sammenheng. Vi kan naturligvis møte Akimoto Marine Products neste gang vi reiser til Japan, for å forhøre oss nærmere om hva de tenker seg, men jeg tror at vi her må trå varsomt».

Hans Gravøyre, deres økonomi- og finansdirektør, så naturligvis dette, men – som han sa, «jeg kan ikke fri meg fra det faktum at enkelte av Global Salmons konkurrenter har gått inn på denne type relasjoner. Og tilsynelatende går det meget bra. Det er jo et tankekors. Jeg tror at mer moderne omsetningsformer etter hvert vil ta over i Japan. De blir presset på alle bauger og kanter, og det varer ikke lenge før de tradisjonelle kanalene og regelverket med dem vil bli erstattet med et nytt og mer moderne system. Japan er jo et stort marked for oss, og vi må ligge i front med hensyn til nye distribusjonsformer; og vi ligger allerede litt etter noen av våre største norske konkurrenter. Jeg vil hevde at vi bør se med meget positive øyne på dette, og om vi ikke inngår et samarbeid med Akimoto Marine Products, så bør vi finne en annen

importør som arbeider på denne måten. Samtidig er det imidlertid viktig at vi følger varen til detaljistleddet. Dette er jo den måten vår største konkurrent, Norway Salmon, selger på, og de har hatt god fremgang,» avsluttet han.

«Problemet er,» hevdet Salomonsen, «at det japanske distribusjonssystemet er for komplisert, og vi har ikke en sjanse i havet til å forstå hva som egentlig foregår. Det er altfor komplisert, og vi risikerer å gå oss vill! At Norway Salmon har hatt fremgang, gjelder kanskje salget til denne kanalen, men jeg tror det beror mer på flaks enn på det at deres inngangsstrategi skulle være riktig. La oss se om et par–tre år, etter at de har operert slik over en femårsperiode. Det er jo også kostnader forbundet med dette – etableringskostnader, mer reiser og oppfølging av detaljistleddet.»

Her blandet Britt Saltnes seg inn i diskusjonen. Hun var en relativt nyansatt logistikksjef og så det hele med kyniske øyne: «Jo da Leif, det er klart at vi løper en risiko her, men det gjør vi 'okke som'. Vi løper jo også en risiko for at de tradisjonelle distribusjonskanalene en gang forsvinner!» «Nei, det tar mer enn litt innflytelse og press fra Vesten til at det japanske distribusjonssystemet skal forsinne med det første,» sa Salomonsen. «Husk at vi har jobbet med Nippon i mer enn tredve år, og bryter vi båndene med dem, vil de ikke bare miste ansikt, men vi vil miste den goodwill som de har skaffet oss gjennom sine kanaler!»

Geir Fiskvik lyttet til diskusjonen som bølget frem og tilbake, og han visste ikke om han ble så meget klokere. Han foreslo at de uansett skulle ta et møte med Toyomasu-san neste gang de var i Japan for å diskutere saken nærmere med ham.