



# Virksomhetsstrategi

Slik jobber vi som markedsorganisasjon for  
å øke verdien av norsk sjømat







*For sjømatnasjonen Norge går miljø,  
økonomi og ansvarlighet hånd i hånd.*

### **Kjære sjømatkollega!**

Takk for at du leser denne virksomhetsstrategien. Ambisjonen min er at du skal få en god forståelse for hva vi gjør, våre mål og hvordan vi jobber.

Som sjømatelsker – og som brennende engasjert i verdiskaping i Norge – er jeg stolt av jobben næringen og Norges sjømatråd sammen utfører for å vinne verden og øke verdien av norsk sjømat.

Vi har et viktig samfunnsoppdrag. Hvis vi skal nå bærekraftsmålene innen 2030, må mer mat komme fra havet, og flere forbrukere verden over må spise mer sjømat. Med andre ord: Bærekraftig sjømat er en viktig del av løsningen.

Og det handler om mer enn å produsere bærekraftig sjømat. Det handler også om å fremme bærekraftig forbruk og matvaner. Økt konsum vil bety lavere klimagassutslipp og er samtidig en viktig del av livsgrunnlaget og økonomien langs kysten av Norge.

Som en av verdens ledende sjømatnasjoner har vi stolte tradisjoner i forvaltning, forskning og vitenskapelig forankret ivaretagelse av havets ressurser. Og derfor har vi et ekstra ansvar for å lede an.

Det er ingen motsetning mellom «å redde verden» og å selge mer sjømat – tvert imot. Ingen kan gjøre alt, men alle kan gjøre litt. For sjømatnasjonen Norge går miljø, økonomi og sosial ansvarlighet hånd i hånd, kombinert med kontinuerlig fokus på forbedring og utvikling.

Jeg håper at du også kjenner på stoltheten over sjømatnasjonen Norge. Hvor heldige vi er – vi som får lov til å jobbe med et så godt produkt, og med et så meningsfullt oppdrag. Og at du tar denne stoltheten med deg i hverdagen og bruker den som inspirasjon.

Alt godt!

Stolt hilsen fra Renate

# Innhold

1. Om oss og markedsarbeidet s. 06–25
2. Vår plattform s. 26–29
3. Mål s. 30–35
4. Artsstrategiene s. 36–51
5. Verdiskapingsområdene s. 52–59
6. Slik gjør vi det s. 60–67

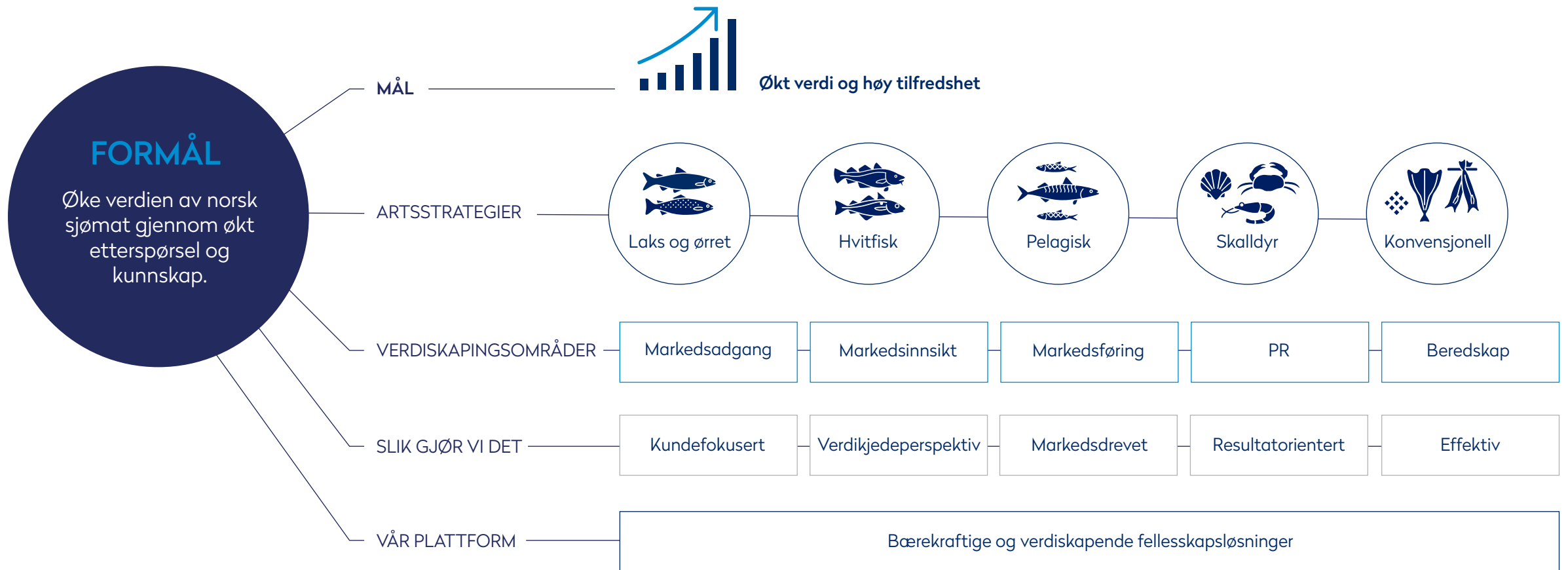
**Norges sjømatråd** er en markedsorganisasjon som jobber sammen med den norske sjømatnæringen for å øke verdien av norsk sjømat i etablerte og nye markeder verden over. Selskapets 70 medarbeidere gjør dette via verdiskapingsområdene markedsadgang, markedsinnsikt, markedsføring, PR og beredskap.

Sjømatrådet er et statsaksjeselskap eid av Nærings- og fiskeridepartementet, og finansieres gjennom en lovpålagt avgift på eksport av norsk sjømat. Selskapet har hovedkontor i Tromsø og tretten kontorer i utlandet.



VISJON:

# Sammen vinner vi verden for norsk sjømat



# 1. Om oss og markedsarbeidet

Ambisjonen vår er å være verdens beste markedsorganisasjon for sjømat. Såpass høyt må vi sikte – vi jobber tross alt på vegne av verdens beste sjømat og forvalter et viktig oppdrag for sjømatnasjonen Norge og norske sjømatbedrifter. Vår identitet og kommunikasjon skal speile denne ambisjonen med kraft og tydelighet.

# Sammen vinner vi verden for norsk sjømat

**Vi skal bidra til økt verdiskaping i sjømatnæringen gjennom økt etterspørsel og kunnskap om norsk sjømat i inn- og utland.**

*Sammen vinner vi verden for norsk sjømat* er vår visjon. Her er ordet **sammen** et nøkkelord, som viser til viktigheten av samhandling. Det sier noe om hvordan vi som en markedsorganisasjon skal jobbe internt og eksternt: Vi jobber sammen med våre kollegaer, næringen, forvaltningen, myndighetene, ambassader, virkemiddelapparat, næringsorganisasjonene og andre det er naturlig å samarbeide med, for å nå vår visjon.

Norges sjømatråd har ingen egne sjømatprodukter å selge. Vi jobber **sammen med sjømatnæringen** og skaper verdi og resultat gjennom at vårt markedsarbeid bidrar til at flere forbrukere ønsker å kjøpe norsk sjømat oftere.

Vi **forteller historien om norsk sjømat**. Kunnskap om både sjømaten, forvaltningen og næringen skal bidra til at flere kjenner til og får gode grunner til å velge – ja, nettopp – norsk sjømat!



# Globalt markedsarbeid

**397**  
millioner kroner i  
markedsinvesteringer

**27**  
land

**70**  
ansatte

- Vi har Sjømatutsendinger i 13 land og gjør markedsinvesteringer i 27 land verden over.
- Vi er en del av regjeringens virkemiddelapparat for næringsfremme i utlandet (Team Norway), og er i de fleste markeder samlokalisert med utenrikstjenesten og/eller Innovasjon Norge. Våre utsendinger har diplomatstatus.
- Vi har avtaler med lokale PR- og mediebyrå som bidrar med verdifull lokalkunnskap og fagekspertise i markedene vi investerer i.
- Hovedkontoret vårt er i Tromsø, hvor 50 medarbeidere jobber i fagavdelinger og i viktige, operative støttefunksjoner for sjømatnæringen og markedene. Vi har årlig mellom 7–9 trainee- og opplæringsstillinger.







# AUTENTICO SALMONE NORVEGESE



Lasciati ispirare dalle nostre ricette su [pescenorvegese.it](https://pescenorvegese.it)

SEAFROM  
NORWAY

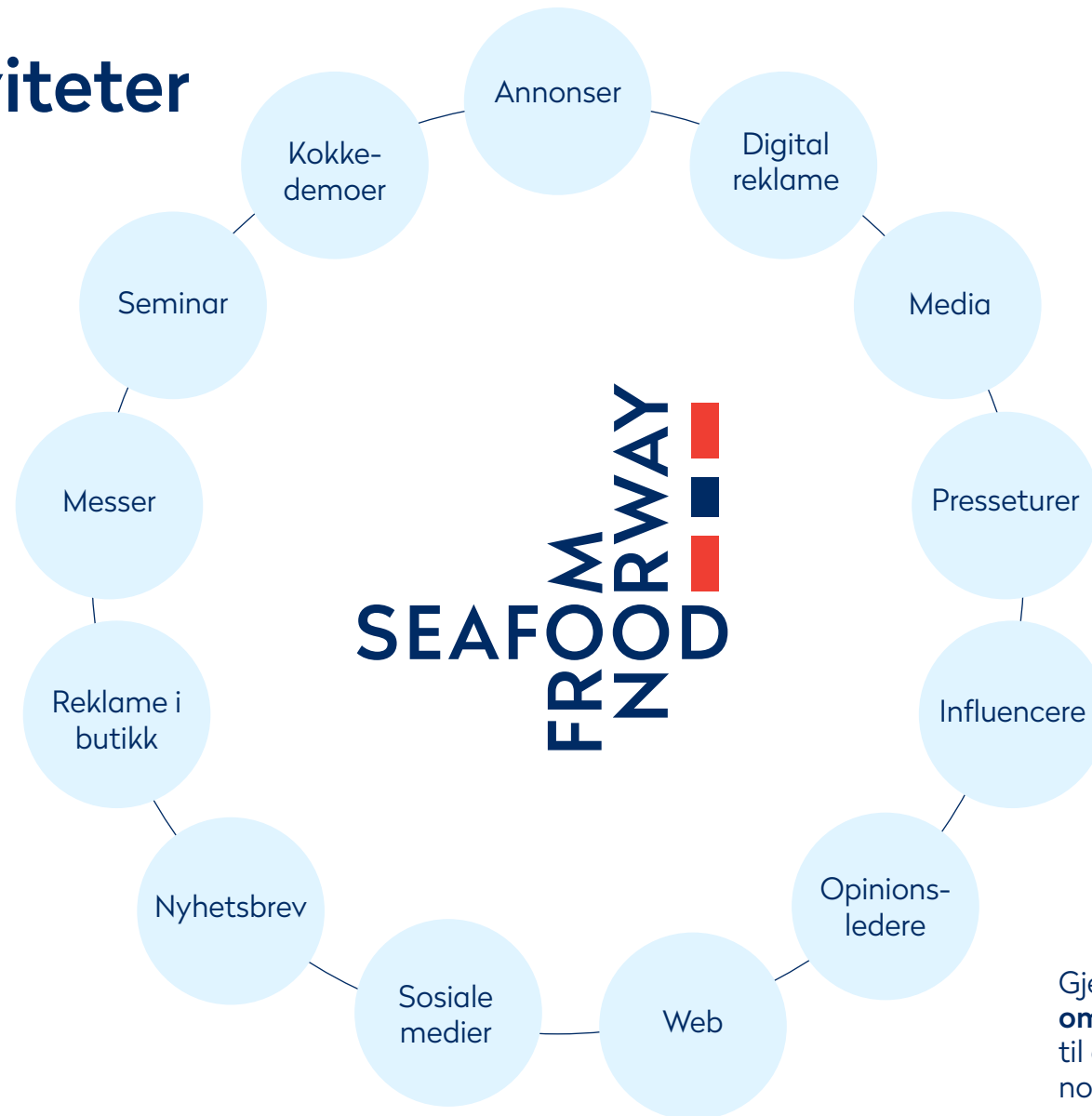
Det brede spekteret av våre markedsaktiviteter fungerer som en støtte til eksportørenes eget salgs- og markedsarbeid, både i bedrifts- og forbrukermarkedet.

Markedsarbeidet vårt skal bygge Norge som sjømatnasjon og sørge for at norsk sjømat blir foretrukket.

Gevinstene kan være mange: økt salg, flere spiser sjømat, økt prismargin, økt kundelojalitet og mer effektiv markeds-kommunikasjon.



# Markedsaktiviteter 360°



Gjennom **merkevarebygging og omdømmebygging** bidrar våre aktiviteter til økt etterspørsel og økt kunnskap om norsk sjømat.

# Målgrupper



## B2C

Business to consumer  
Forbrukere



## B2B

Business to business  
Verdikjeden

Våre markedsaktiviteter retter seg mot forbrukere (B2C) samt verdikjeden og stakeholdere i markedene (B2B), for eksempel innkjøpere, importører, dagligvarehandelen, hotell og restauranter, kokker, lokale myndigheter og media.





# 7/10

Analyser fra våre viktigste markeder viser at 7 av 10 konsumenter oppgir opphav som viktig når de skal kjøpe sjømat. Vi skal overbevise disse om å velge sjømat fra Norge.

Resultater fra sjømatstudie i 27 av de viktigste landene for norsk sjømat.

# Merkevareplattformen

Individuell identitet

Norske produkter

Norske produsenter



**Merkevaren Seafood from Norway** er en felles plattform som den norske næringen bygger videre på i sitt markedsarbeid. Den bygger på historien om sjømatnasjonen Norge, artene og sjømaten fra Norge.

Ved å øke kjennskapen og preferansen til sjømat fra Norge er Sjømatrådets markedsarbeid med på å legge et godt grunnlag når den enkelte eksportør vil nå ut med produktene sine til markeder over hele verden.

Plattform/  
felles identitet

Art og produkttyper fra Norge

Sjømat fra Norge

Sjømatnasjonen Norge





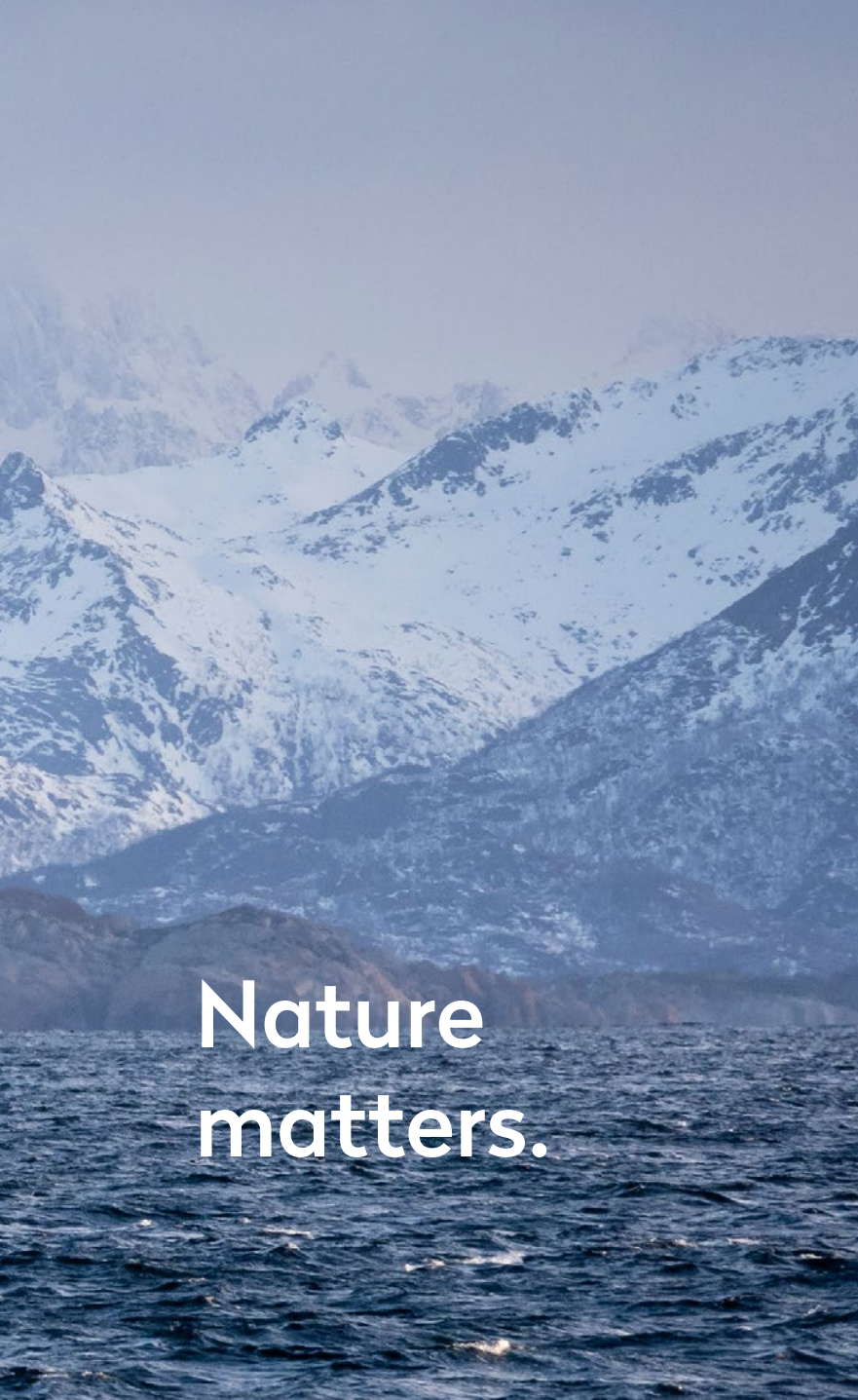
# Pilarene i vår historiefortelling

Gjennom å fortelle historien om de naturgitte forutsetningene, den bærekraftige forvaltningen vår og kompetansen nordmenn har innen fiskeri- og havbruk, bygger vi preferanse for norsk sjømat.

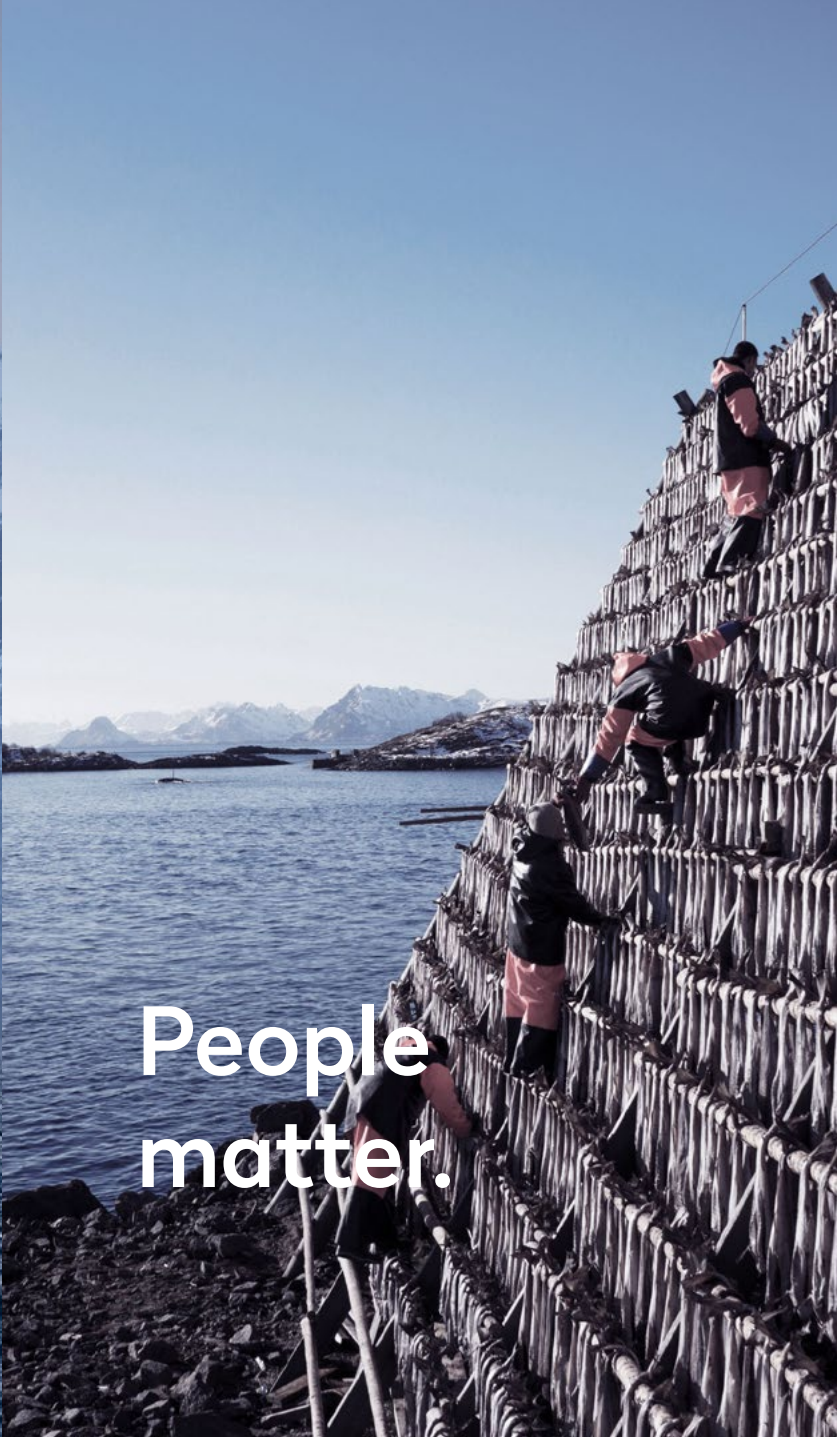
Gjennom å bygge kjennskap og kunnskap om næringen, folkene, forvaltningen, metodene og bærekraften, er vi med på å skape tillit til og stolthet til næringen.







Nature  
matters.



People  
matter.



Origin  
matters.

SEA FROM  
NORWAY

Sustainability  
matters.

# Våre merkevarer

NORGES SJØMATRÅD



## Internasjonal merkevare

«Seafood from Norway» promoterer norsk sjømat i internasjonale markeder. Dette merket er vår garanti til forbrukere for norsk opphav.



## Nasjonal merkevare

«Godfisk» er vår nasjonale merkevare som fremmer sjømat på det norske markedet for økt etterspørsel og bevissthet gjennom oppskrifter, kampanjer, inspirasjon og informasjon.



## Nasjonal merkevare

«Fiskesprell» er et nasjonalt kostholdsprogram i samarbeid med Nærings- og fiskeridepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet. Målet er å gjøre sjømat til et naturlig valg og på denne måten øke sjømatkonsumet blant barn og unge.







**Etablert  
i 1991**



Eies av Nærings- og  
fiskeridepartementet

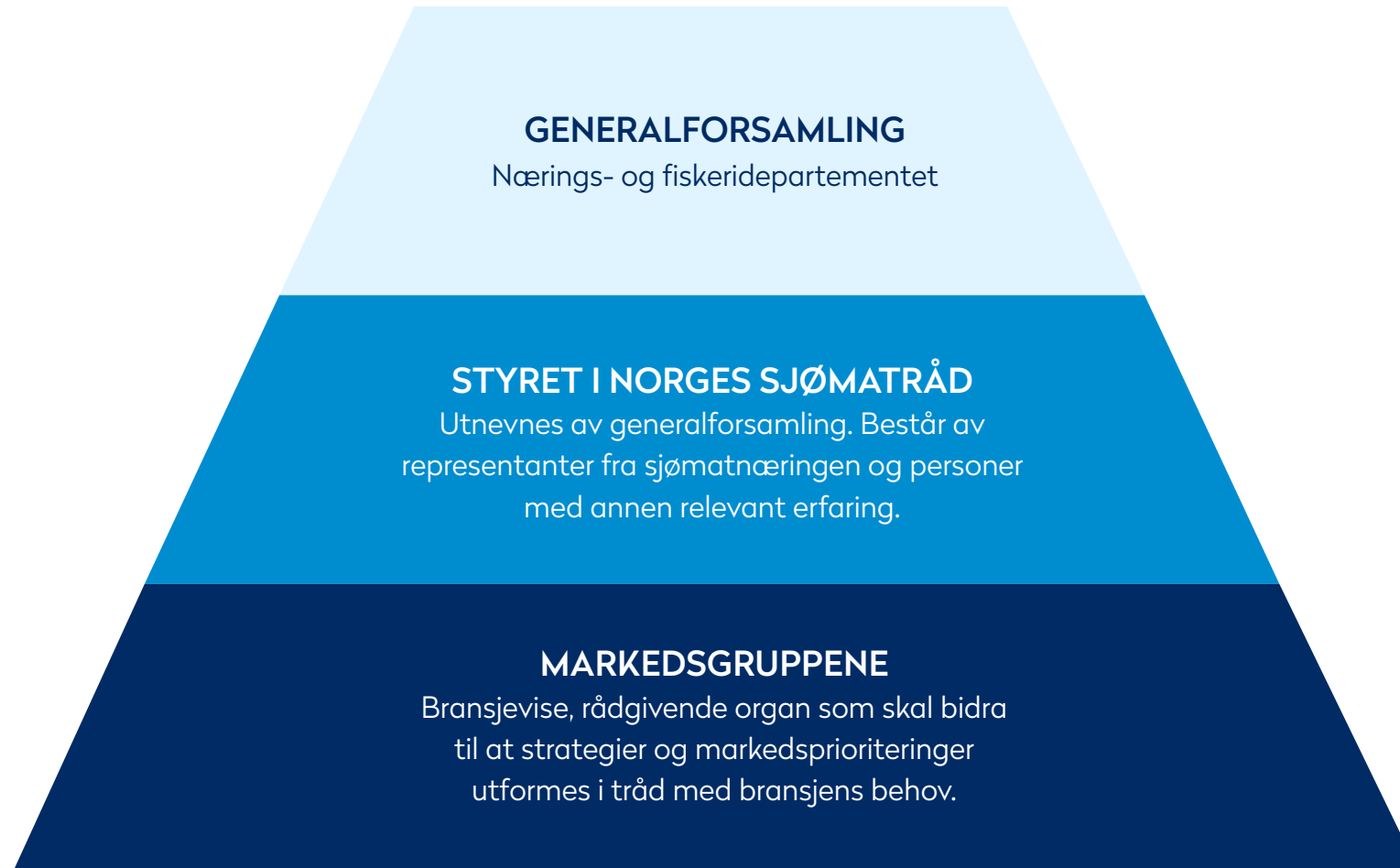


Finansieres av  
sjømatnæringen

# Fakta om Norges sjømatråd

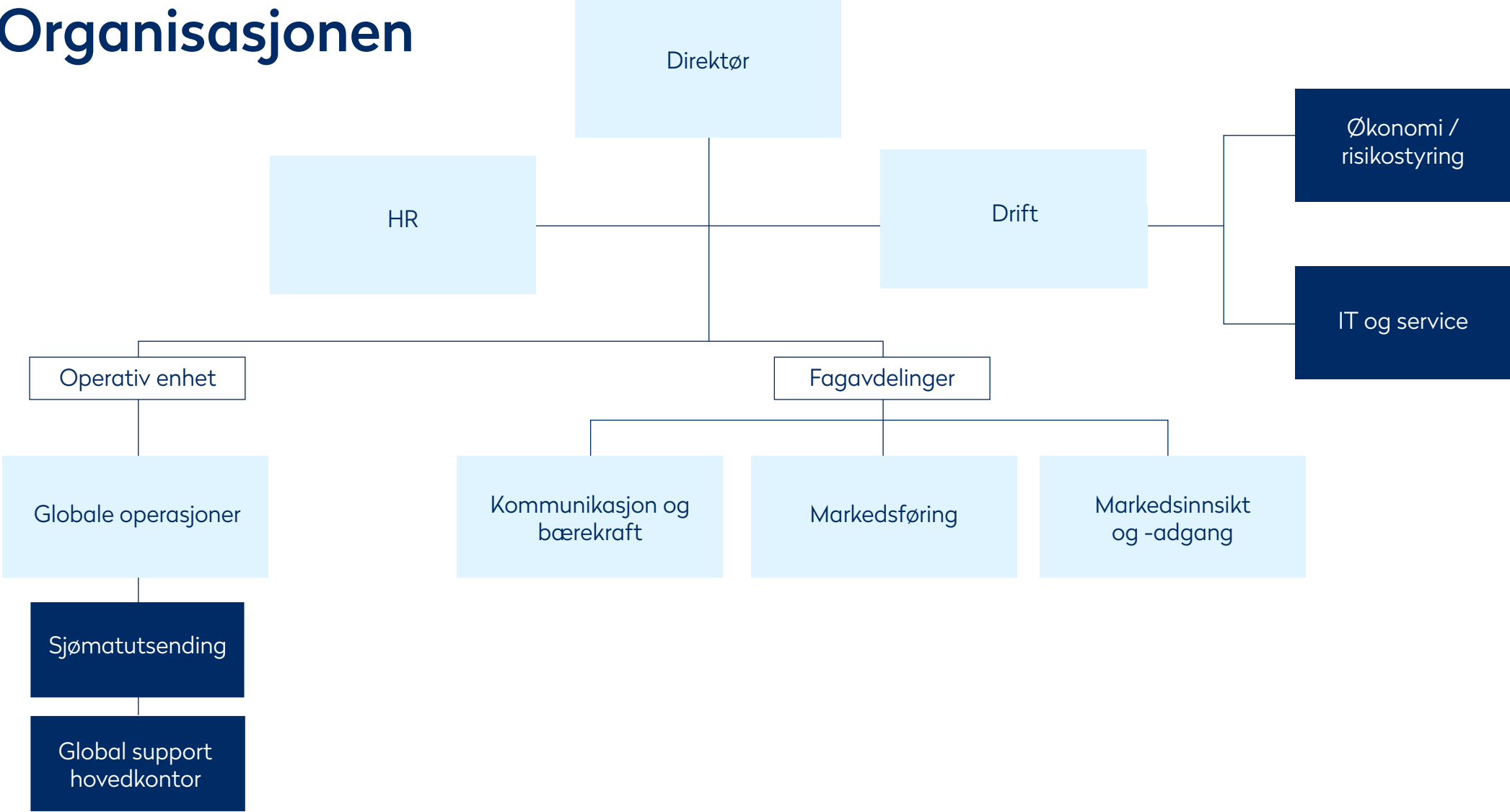
- Norges sjømatråd er en markedsorganisasjon som jobber sammen med den norske sjømatnæringen for å øke verdien av norsk sjømat i etablerte og nye markeder verden over.
- Selskapet har hovedkontor i Tromsø, 13 kontorer i utlandet og cirka 70 medarbeidere som jobber innen verdiskapingsområdene markedsadgang, markedsinnsikt, markedsføring, PR og beredskap.
- Sjømatrådet er et statsaksjeselskap eid av Nærings- og fiskeridepartementet og ble opprettet i 1991 under navnet Eksportutvalget for fisk. Navnet ble endret til Norges sjømatråd i 2012. Statens mål med eierskapet i Sjømatrådet er å øke eksportverdien av norsk sjømat.
- Sjømatnæringen finansierer Sjømatrådet gjennom en lovpålagt avgift på all eksport av norsk sjømat.
- Sjømatrådet er instansen som gir norske aktører godkjenning som eksportører, og fungerer samtidig som rådgiver for Nærings- og fiskeridepartementet i spørsmål om eksport og sjømathandel.

# Styringsstrukturen

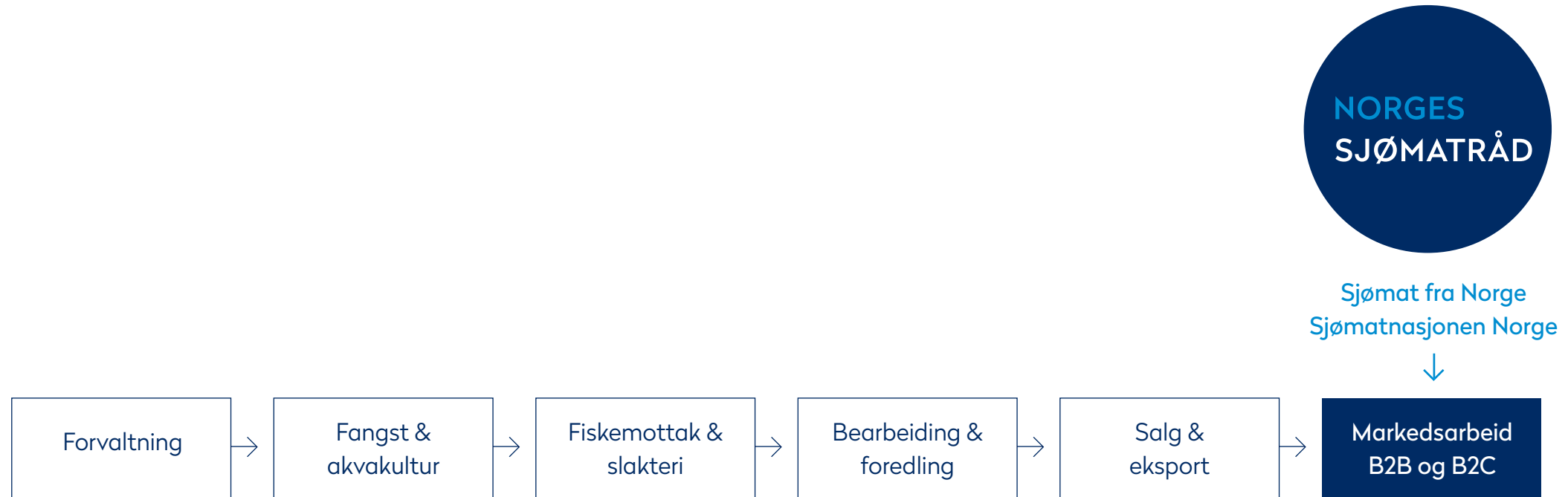




# Organisasjonen

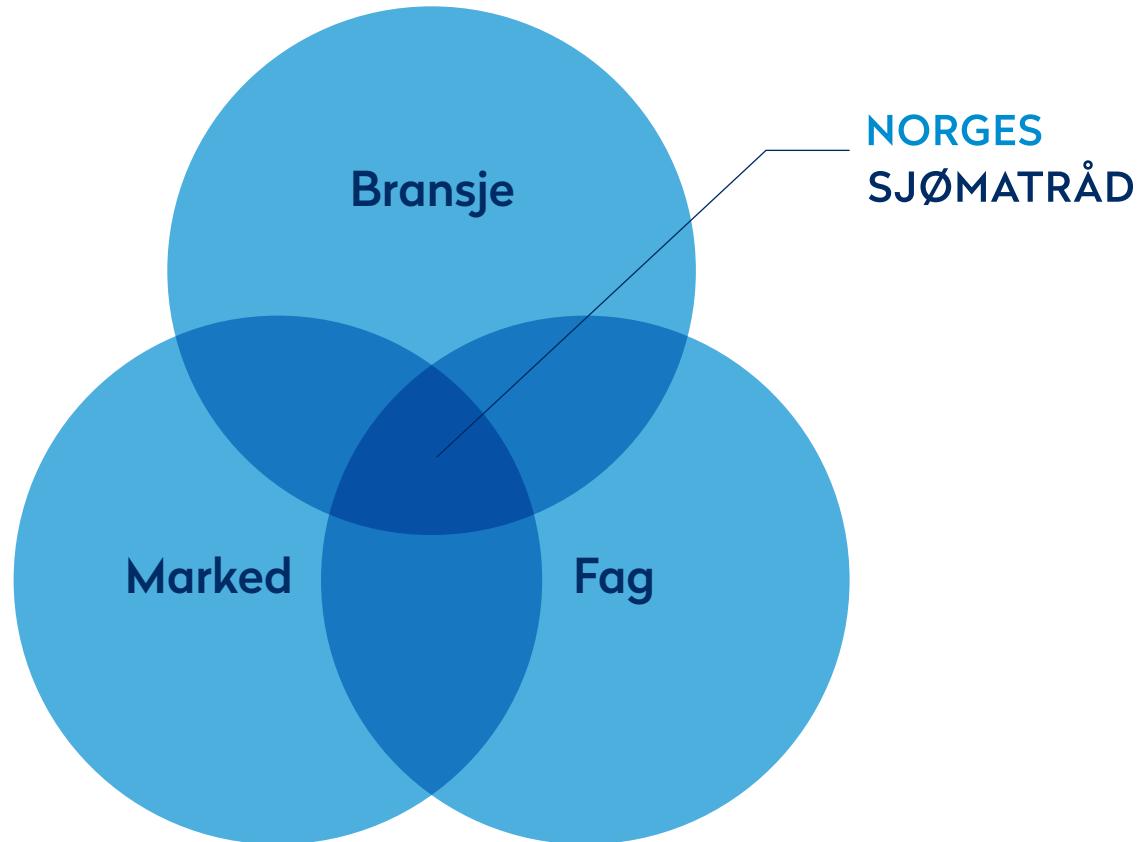


# Vår rolle for sjømatnasjonen Norge



Vi skal ha god kjennskap til hele verdikjeden, men markedsarbeidet er vår spisskompetanse og godfot. Markedsavgiften som finansierer våre aktiviteter, innkreves hos eksportørene, men vi jobber altså for å øke verdiskapingen i hele sjømatnæringen, fra hav til bord.

# Her skal vi være gode!



Sjømatrådets kjernekompetanse ligger der tre viktige områder overlapper:

- Spisskompetanse på fag
- Forståelse for sjømataktørenes utfordringer
- Innsikt i markedene

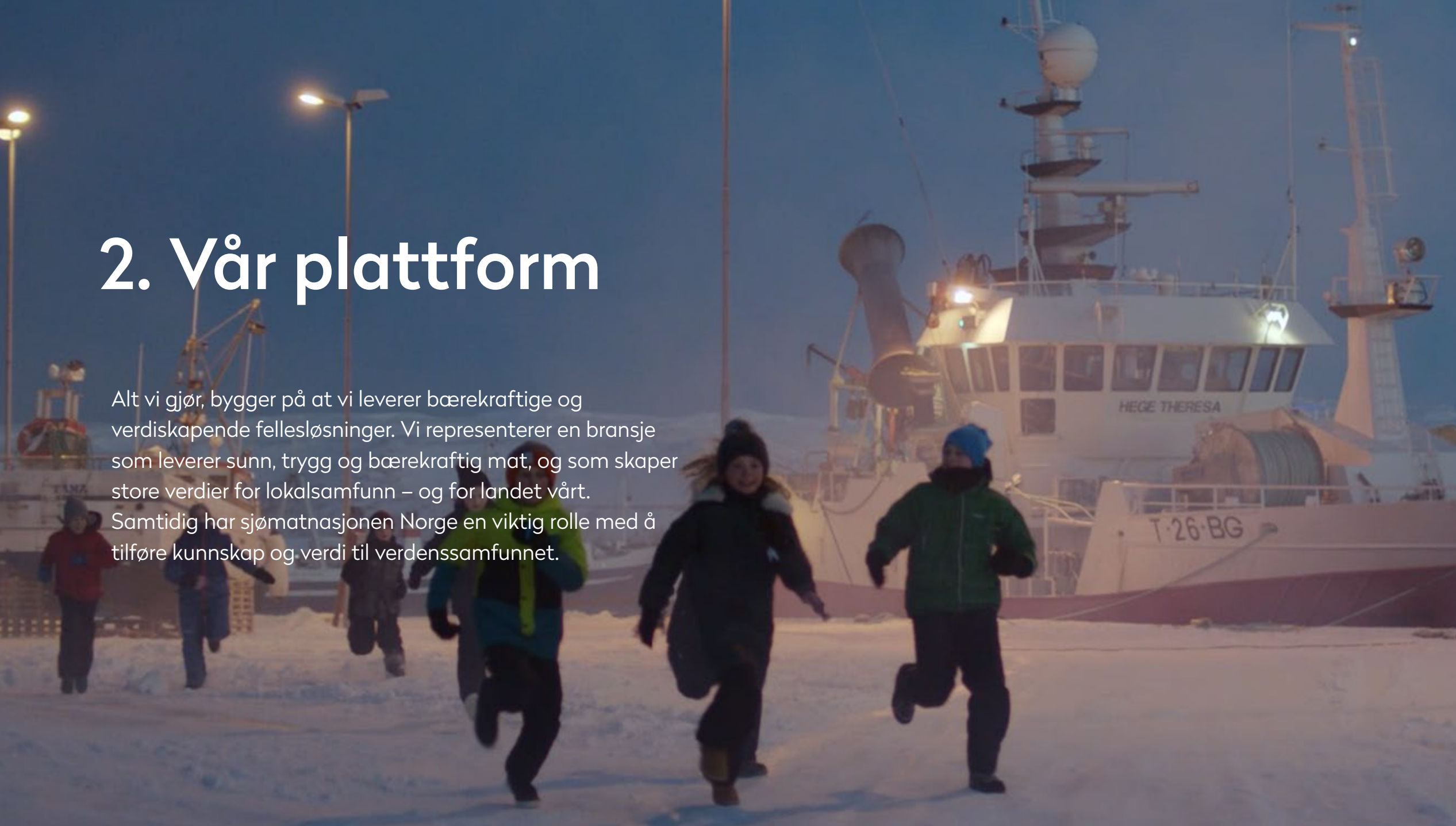
Når vi er virkelig gode her, klarer vi å bidra til verdiskaping gjennom å gjøre treffsikre markedsaktiviteter og levere de rette tjenestene.

Vi skal ha spisskompetanse innen verdiskapingsområdene våre. Vi skal også ha inngående kjennskap til de markedene vi har prioritert å investere i, eller vurderer å investere i. Det betyr at vi må kjenne konkurranseforholdene, ha kunnskap om relevante forbrukertrender, og vi må vite hvordan verdikjeden i markedet er bygd opp.

Vi skal ha god oversikt over norsk sjømatnæring og de utfordringene aktørene møter. Dette bygger vi gjennom relevante nettverk og samarbeid med næringen gjennom markedsgrupper og andre samarbeidsflater som konferanser, seminar, møter og en-til-en-kontakt.

## 2. Vår plattform

Alt vi gjør, bygger på at vi leverer bærekraftige og verdiskapende fellesløsninger. Vi representerer en bransje som leverer sunn, trygg og bærekraftig mat, og som skaper store verdier for lokalsamfunn – og for landet vårt. Samtidig har sjømatnasjonen Norge en viktig rolle med å tilføre kunnskap og verdi til verdenssamfunnet.



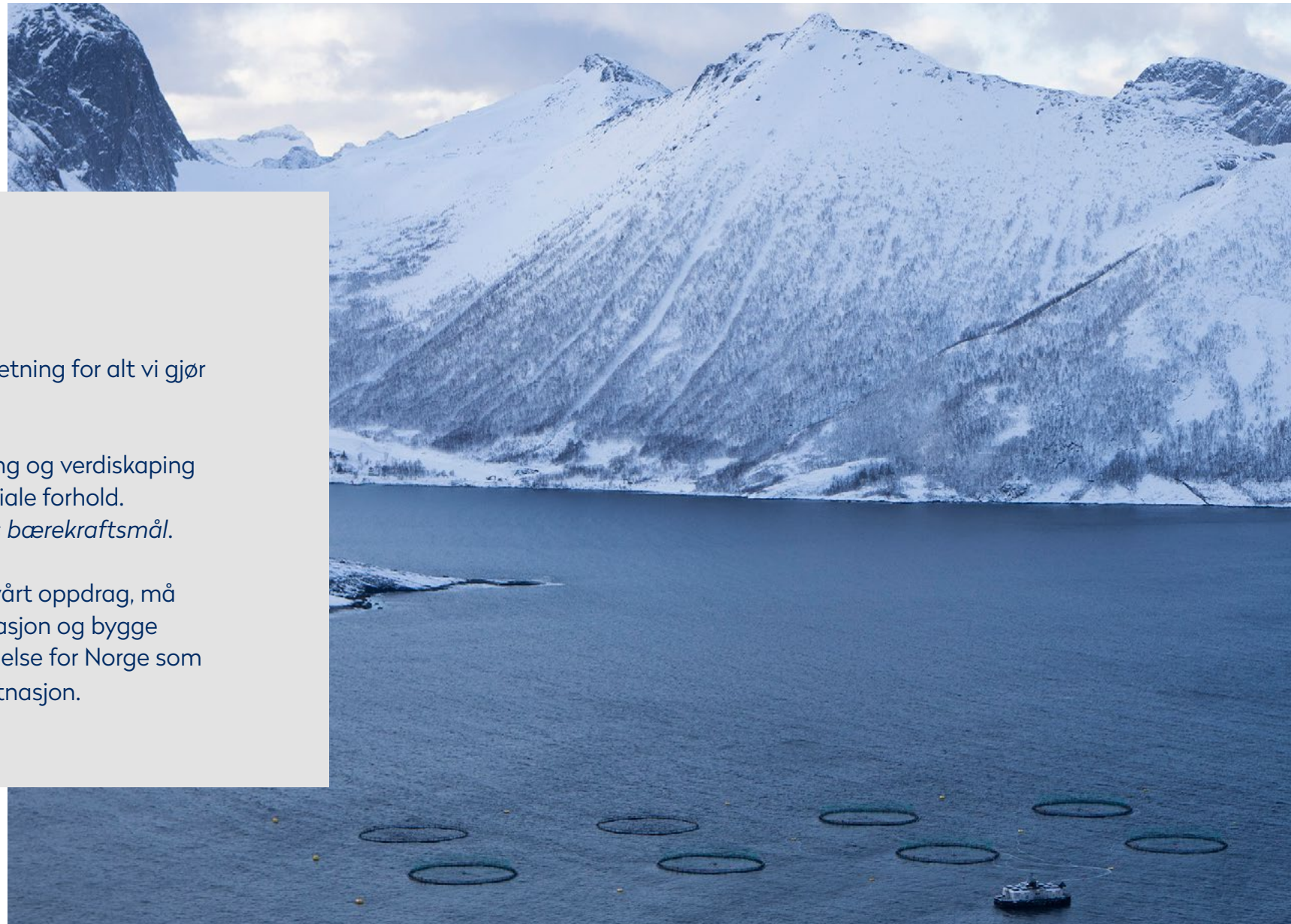


- 1) Bærekraft
- 2) Verdiskapende fellesløsninger →



## Bærekraft

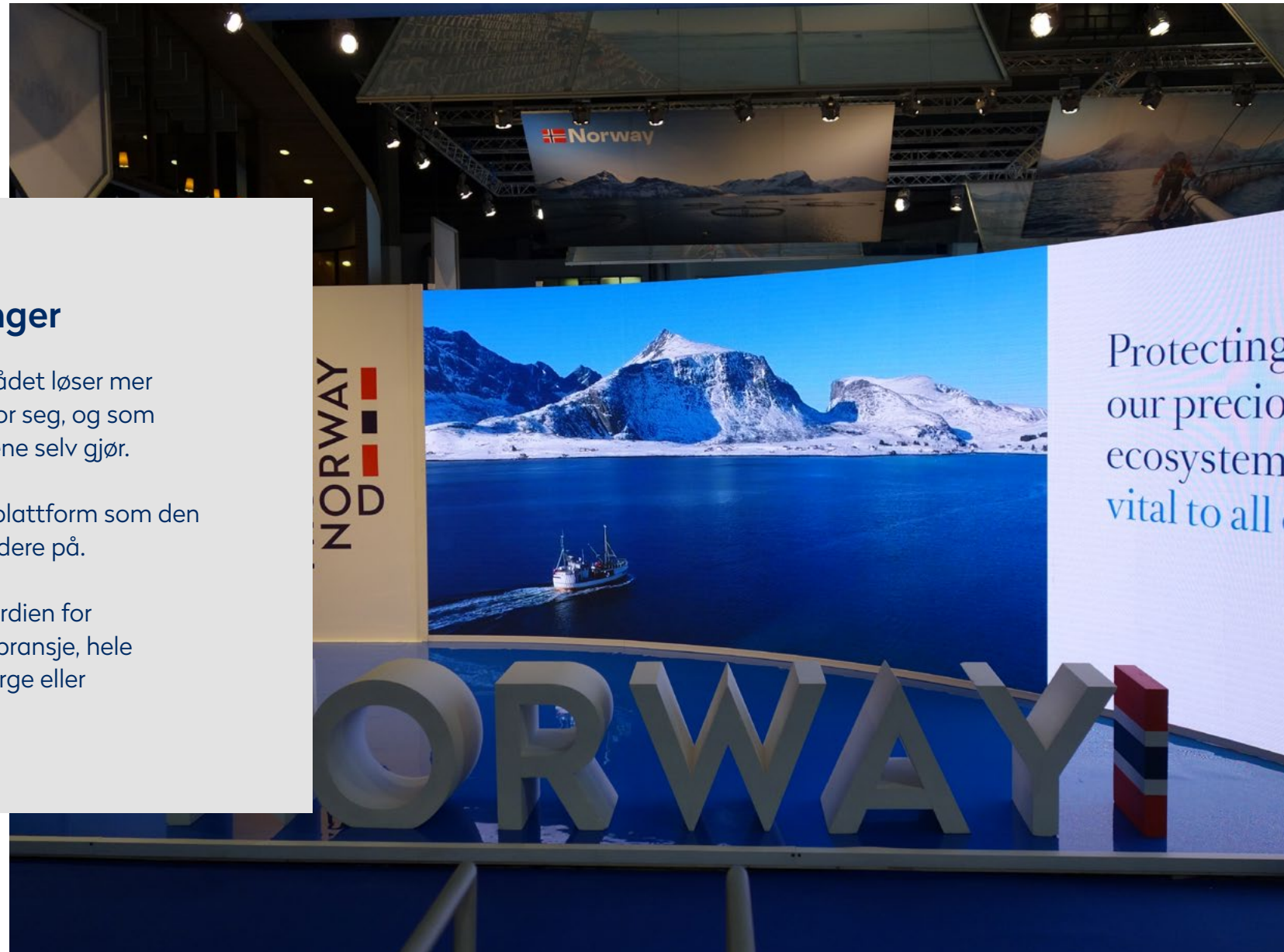
- Bærekraft skal ligge som en forutsetning for alt vi gjør og kommuniserer.
- For oss handler bærekraftig utvikling og verdiskaping om klima og miljø, økonomi og sosiale forhold.  
*Det handler om å bidra til å nå FNs bærekraftsmål.*
- Skal vi lykkes inn i fremtiden med vårt oppdrag, må vi opptre bærekraftig som organisasjon og bygge kunnskap, preferanse og anerkjennelse for Norge som en ansvarlig og bærekraftig sjømatnasjon.





## Verdiskapende fellesløsninger

- Vi skal utføre oppgaver som Sjømatrådet løser mer effektivt enn enkeltselskapene hver for seg, og som forsterker jobben næringen og aktørene selv gjør.
- Vi sørger for at våre aktiviteter er en plattform som den norske sjømatnæringen kan bygge videre på.
- På den måten forsterker og øker vi verdien for fellesskapet. Det være seg en enkelt bransje, hele sjømatnæringen, sjømatnasjonen Norge eller verdenssamfunnet.





# 3. Mål

Sjømatrådetets hovedmål er å bidra til å øke verdien av norsk sjømat.

For å sikre høyest mulig verdi og best mulig resultat er vi avhengig av å måle, dokumentere og evaluere arbeidet vårt.







Det vi leverer, må både **måles** og **oppleves** som verdifullt for næringen.

Derfor har vi **to** målhierarkier.

1) Økt verdi

2) Høy tilfredshet





# 1. Øke verdien

B2B og B2C

## Forretningsmål

- Øke verdien

**Hvordan måler vi effektene?**

**Var investeringen lønnsom?**

ROI – langsiktig på eksport-/markedsnivå  
ROI – kortsiktig på kampanjer

## Adferdsmål

- Øke antall kjøp (frekvens)
- Øke antall kjøpere (penetrasjon)
- Øke salg

**Endret vi adferd?**

Frekvens og penetrasjon måles gjennom konsumpaneldata (Gfk og Kantar)  
Salgstall måles gjennom scannerdata fra butikk (Nielsen)

## Holdningsmål

- Øke kjennskap til Norge som sjømatnasjonen
- Styrke kjennskap, vurdering, bruk og mental markedsandel knyttet til art
- Norske sjømatarter skal ha en tydelig identitet som leverer på de viktigste driverne
- Øke bruk og kjennskap til Seafood from Norway-merket

**Påvirket vi holdninger positivt?**

Måles gjennom Sjømatrådets forbrukerundersøkelse Seafood consumer insight (SCI)

## Kommunikasjons- og aktivitetsmål

- Kampanjer på eller over benchmark
- Øke synlighet i fortjente og egne kanaler

**Fungerer kommunikasjon og aktivitetene?**

Her benytter vi blant annet:

- Standard reklametester
- Share of voice
- PR-verdi

Sjømatrådets hovedmål er å øke verdien av norsk sjømat. For å lykkes med dette må vi få forbrukere og innkjøpere til å endre adferd. Vi kan påvirke på tre måter: få nye kunder til å kjøpe vår sjømat, få etablerte kunder til å kjøpe oftere, eller øke betalingsviljen.

For å endre adferd må vi også endre holdninger. For eksempel ved å jobbe med å øke kjennskapen til norsk sjømat. Vi må få flere til både å vurdere – og å foretrekke – norsk sjømat ved ulike anledninger.

Det er en forutsetning at aktivitetene vi gjennomfører, er av en slik kvalitet at de gjør det mulig å påvirke holdningene. Derfor har Sjømatrådet som mål at våre aktiviteter skal være på samme eller bedre nivå enn sammenlignbare aktiviteter. For eksempel skal reklamekampanjene være på eller over benchmark for tilsvarende kampanjer.



## 2. Øke tilfredshet

### KPI

<b>Forretningsmål</b>	Høy tilfredshet for Sjømatrådets markedsarbeid og tjenester	← Årlig tilfredshetsmåling
<b>Adferdsmål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Øke antall brukere</li><li>• Øke bruk av våre tjenester</li></ul>	← <ul style="list-style-type: none"><li>• Nøkkeltall fra nettsider</li><li>• Deltakelse på konferanser, seminarer og webinarer</li><li>• Bruk av Bedriftsinitiativ, Seafood from Norway-merket, etc.</li></ul>
<b>Holdningsmål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Øke kjennskap til Sjømatrådets markedsarbeid og tjenester</li><li>• Sjømatrådets markedsarbeid skal oppleves som et konkurransefortrinn</li></ul>	← <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontinuerlige målinger digitalt</li><li>• Questback på enkeltaktiviteter</li></ul>
<b>Kommunikasjons- og aktivitetsmål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Antall en-til-en-møter med næring (fysisk/online), nyhetsbrev, etc.</li></ul>	← <ul style="list-style-type: none"><li>• Customer Relation Management</li><li>• Åpningsrate</li></ul>



Men – det hjelper ikke å dokumentere verdien med gode “Return On Investment”-målinger om ikke kundene våre ser verdien, ikke er fornøyde, eller ikke vil ha tjenestene vi leverer.

For at Sjømatrådet skal lykkes, er det også viktig at vi gjennomfører aktiviteter og tilbyr tydelige tjenester som måles og oppleves som verdifulle for sjømatnæringen. Dette er essensielt for å sikre legitimitet ettersom det er næringen som finansierer våre operasjoner.

Med dette som bakgrunn har Sjømatrådet også følgende overordnede mål:  
Sikre høy grad av tilfredshet i næringen for Sjømatrådets markedsarbeid og tjenester.





# 4. Artsstrategier

Næringen og behovene per art er fundamentet i Sjømatrådets arbeid. For å forstå næringens behov og sikre forankring, har vi artsstrategier for viktige arter som fangstes og produseres i norske farvann.

I artsstrategiene legges de fleste av de strategiske prioriteringene for hvordan Sjømatrådet skal jobbe, inkludert rolleavklaring, prioritering av markeder og posisjonering av hver art.

Markedsplanene, som utvikles for hvert marked, skal utvikles med bakgrunn i artsstrategiene.



# Sjømatnæringen fordelt per bransje





# Ulikt utgangspunkt – ulike strategier og mål

Våre sjømatprodukter har et ulikt utgangspunkt i de markedene der vi er til stede ute i verden. I noen markeder er vi markedsleder, i andre markeder er vi utforder, mens i enkelte markeder opererer vi mer som nisjeaktører. Med bakgrunn i dette har Sjømatrådet utviklet ulike typer strategier og mål basert på hvilken posisjon de norske produkter har i markedet.

- **Markedsleder:** Markeder der norsk art har høyest markedsandel i verdi og/eller norsk art er oppfattet som mental markedsleder.
- **Markedsutfordrer:** Markeder der norsk art ikke har høyest markedsandel i verdi og/eller norsk art ikke er oppfattet som mental markedsleder.
- **Markedsutvikler:** Markeder der volumene av norsk art er relativt lave og/eller kjennskapen til norsk art er lav.
- **Nisje:** Markeder der norsk art har/kan ha et potensial inn mot nisjesegmenter, for eksempel topprestauranter.

# Strategiske prioriteringer på tvers av markeder

(2022–2024)

## Norge

- Er det nest største markedet for norsk sjømat målt i verdi.
- Sjømatkonsumet har hatt en fallende trend siden 2013, og det er viktig både fra et bærekraft- og helseperspektiv at kommende generasjoner også velger sjømat.
- Markedet skal ha høy prioritet på tvers av bransjer, og minimum fem prosent av de totale bransjeinvesteringene skal gå til Norge-satsingen.

## Nye markeder

- Viktig satsing for å rekruttere nye forbrukere for å sikre langsiktig vekst.
- Minimum 1-2 prosjekter per bransje skal være inkludert i Nye Markeder-satsingen, og minimum tre prosent av de totale bransjeinvesteringene.

## Bedriftsinitiativ

- Samfinansiering av sjømataktørers egne aktiviteter.
- Et viktig verktøy for å bidra til økt markedsorientering i bransjen. Skal sikre at Sjømatrådet har mulighet for å jobbe tettere på enkeltaktører som ønsker å profilere egne produkter, både egne merkevarer og «private label».
- Maks 10 prosent av de totale budsjettene på tvers av bransjer skal brukes til dette.

# Artsstrategi laks

Overordnet mål:

## Øke verdien av norsk laks

**MÅL 1:** I markeder der norsk laks er markedsleder, skal Sjømatrådet jobbe for å øke totalmarkedet for laks gjennom å få flere til å velge norsk laks, eller få flere av dagens kunder til å velge norsk laks oftere.

—> Europa og enkelte oversjøiske markeder (eksempelvis Sør-Korea)

**MÅL 2:** I markeder der norsk laks er markedsutfordrer, skal Sjømatrådet bidra til at norsk laks tar markedsandeler gjennom å styrke holdninger til norsk laks hos sentrale beslutningstakere i verdikjeden.

—> Oversjøiske markeder (eksempelvis USA)

**MÅL 3:** I markeder der det er et relativt lavt konsum av norsk laks, men et betydelig potensial for økt konsum, vil Sjømatrådet jobbe for å tilrettelegge for vekst for norsk laks.

—> Eksempelvis Midtøsten, Israel og Vietnam

For å oppnå målet om økt verdi av norsk laks vil Sjømatrådet jobbe for at den skal bli **markedsleder i sjømatkategorien** i definerte markeder. Det skal gjøres gjennom å **befeste og styrke posisjonen**, samt sikre at norsk laks blir **valgt oftere og/eller av flere til ulike anledninger**.







- Markeder vi investerer i for denne artsgruppen per 2021

#### STRATEGISKE PRIORITERINGER

- Investeringene må konsentreres både for laks og ørret gitt tilgjengelige budsjetter.
- Nærmarkedene i Europa og enkelte oversjøiske markeder skal prioriteres høyt.
- 1–2 større case-satsinger per år.

# Artsstrategi ørret

Overordnet mål:

## Øke verdien av norsk ørret

**MÅL 1:** Der norsk ørret er markedsleder, skal Sjømatrådet jobbe for at totalmarkedet for ørret øker gjennom å styrke holdningene til norsk ørret for å få flere til å velge norsk ørret og/eller handle det oftere.

—> Eksempelvis Sørøst-Asia

**MÅL 2:** I markeder der norsk ørret er markedsutfordrer, skal Sjømatrådet jobbe for å øke synligheten og styrke holdningen til norsk ørret gjennom å jobbe med og mot sentrale beslutningstakere i verdikjeden.

—> Eksempelvis USA

For å oppnå målet om økt verdi av norsk ørret vil Sjømatrådet fortsette jobben med å styrke kjennskap og holdninger til norsk ørret, samt sikre at produktet ansees som et eget differensiert produkt i lakse- og ørretkategorien.





- Markeder vi investerer i for denne artsgruppen per 2021

### STRATEGISKE PRIORITERINGER

- Sjømatrådet skal fortsette arbeidet med å bygge en egen, selvstendig posisjon for norsk ørret i tett samarbeid med norsk sjømatnæring og deres kunder.
- Dette skal først og fremst skje i oversjøiske markeder der verdikjeden og forbruker anerkjenner ørret som eget produkt. Det vil si der konsument ikke bytter mellom laks og ørret avhengig av den til enhver tid gjeldende pris.
- Bruken av begrepet Fjordørret vil også vurderes i de enkelte markedene fremover.



# Artsstrategi hvitfisk

Overordnet mål:

## Øke verdien av norsk hvitfisk

**MÅL 1:** I markeder der norsk hvitfisk er markedsleder, skal Sjømatrådet jobbe for å øke totalmarkedet gjennom å styrke holdninger og øke konsum av norske hvitfiskprodukter.

—> Eksempelvis Norden og Spania (skrei)

**MÅL 2:** I markeder der norsk hvitfisk er markedsutfordrer, skal Sjømatrådet jobbe for å øke markedsandelene gjennom å styrke holdninger til norsk hvitfisk hos sentrale beslutningstakere i verdikjeden.

—> Eksempelvis USA, UK, Tyskland og Frankrike

**MÅL 3:** I markeder der det er et relativt lavt konsum av norsk hvitfisk, men et betydelig potensial for økt konsum, vil Sjømatrådet jobbe for å tilrettelegge for vekst for norsk hvitfisk.

—> Eksempelvis Kina

For å oppnå målet om økt verdi av norsk hvitfisk vil Sjømatrådet jobbe for at norsk hvitfisk er det foretrukne valget gjennom hele året i definerte markeder. Det skal gjøres gjennom å bygge Norge som ledende hvitfisk-nasjon, samt å sikre synlighet for norske hvitfiskarter gjennom hele året (365).





- Markeder vi investerer i for denne artsgruppen per 2021

### STRATEGISKE PRIORITERINGER

**Torsk:** Den viktigste arten i hvitfiskkategorien og den ledende arten i Sjømatrådets satsinger på hvitfisk i Europa, Kina og USA.

**Skrei:** Sjømatrådet skal fortsette jobben med å posisjonere skrei som norsk torsk på sitt beste (premium) i markeder som Spania, Frankrike og Tyskland. Brukes som døråpner for andre hvitfisk-aktiviteter.

**Sei:** Fortsette det langsiktige arbeidet med å øke etterspørselen etter norsk sei i markeder som Spania, Tyskland og Frankrike.

**Andre arter:** Sjømatrådets arbeid vil rettes inn mot tilgjengeliggjøring av markedskompetanse og materiell samt bedriftsinitiativ.

- 1 større case-satsing per år

# Artsstrategi konvensjonell

Overordnet mål:

## Øke verdien av norsk konvensjonell

**MÅL 1:** Øke totalmarkedet gjennom å styrke holdninger og øke konsum av norske konvensjonelle produkter.

—> Eksempelvis Portugal, Italia, Brasil

**MÅL 2:** Øke markedsandelene gjennom å styrke holdninger til norske konvensjonelle produkter hos sentrale beslutningstakere i verdikjeden og/eller forbruker.

—> Eksempelvis Spania (saltfisk) og Italia

**MÅL 3:** Tilrettelegge for vekst av norske konvensjonelle produkter.

—> Eksempelvis Sentral- og Vest-Afrika

For å oppnå målet om økt verdi vil Sjømatrådet jobbe for å styrke holdninger til produktene gjennom kjennskap, vurdering og preferanse, samt bidra til langsiktig etterspørselsvekst gjennom at flere kjøper produktene (økt penetrasjon), og/eller at de som kjøper produktene i dag, kjøper de oftere (frekvens).







- Markeder vi investerer i for denne artsgruppen per 2021

### STRATEGISKE PRIORITERINGER

**Klippfisk:** Sjømatrådet vil prioritere hovedmarkedene Portugal og Brasil, men vil også fortsette det langsiktige arbeidet i seimarkeder.

**Saltfisk:** Sjømatrådet skal sikre at saltfisk prioriteres. Markeder som inkluderes i denne satsingen, er Portugal, Italia og Spania.

**Tørrfisk:** Italia er det største og viktigste markedet for tørrfisk, men Norge skal også prioriteres. Det satses videre på tørkede produkter i Nigeria.

# Artsstrategi skalldyr

Overordnet mål:

## Øke verdien av norske skalldyr

**MÅL 1:** I markeder der norske reker er markedsleder, vil Sjømatrådet jobbe med å styrke holdningene til de norske rekene og bidra til at konsumet av norske reker øker til ulike anledninger.

—> Eksempelvis Norden

**MÅL 2:** I markeder der norsk kongekrabbe er markedsutfordrer, vil Sjømatrådet jobbe for å styrke holdninger til norsk kongekrabbe hos sentrale beslutningstakere i verdikjeden og/eller hos forbruker.

—> Eksempelvis Sør-Korea

**MÅL 3:** I markeder med et lavt konsum av norsk skalldyr, men et betydelig potensial for vekst, vil Sjømatrådet jobbe for å videreutvikle markedet.

—> Eksempelvis Kina

**MÅL 4:** I high-end restaurant-segmentet vil Sjømatrådet jobbe for å bygge en spydspissposisjon for norske skalldyrprodukter, samt bidra til at de er foretrukket foran andre lands skalldyr.

—> Årlige utvalgte arrangementer

For å øke verdien av norske skalldyr vil Sjømatrådet jobbe for å styrke kjennskapen og preferansen til produktene i definerte markeder og målgrupper. Dette skal bidra til at norske skalldyr blir valgt oftere og/eller av flere til ulike anledninger gjennom å inspirere, samt posisjonere flere av skalldyrartene som premium i skalldyrkategorien.





- Markeder vi investerer i for denne artsgruppen per 2021

### STRATEGISKE PRIORITERINGER

Investeringene konsentreres i utvalgte enkeltmarkeder per art, slik at vi jobber målrettet over tid og sikrer at budsjettene er store nok til å kunne utgjøre en forskjell.

**Kongekrabbe:** Størst potensial innenfor premium-kategorien levende. Asiatiske markeder prioriteres:

- Sør-Korea: Videreføre arbeidet med å øke etterspørselen etter norsk kongekrabbe i verdikjeden. Aktiviteter rettet mot konsument vurderes i perioden.
- Kina og Hong Kong: Pågående satsing mot lokal verdikjede, for eksempel importører og utvalgte aktører innenfor HoReCa (Hotell, Restaurant, Catering).

- **Reker:** Fortsette å øke kjennskapen til norske reker og bidra til at flere kjøper norske reker til ulike anledninger. Sverige har hovedprioritet i perioden.
- **Snøkrabbe:** Sjømatrådet vil foreta en potensialanalyse og deretter vurdere markedsinvesteringer.

Sjømatrådet vil fortsette å posisjonere de norske skalldyrene inn mot toppsegmentet av restauranter i verden. Satsingen omfavner hele skalldyrnæringen og er en spydspiss-satsing for all norsk sjømat.



# Artsstrategi makrell

Overordnet mål:

## Øke verdien av norsk makrell

**MÅL 1:** I markeder der norsk makrell er markedsleder, vil Sjømatrådet jobbe for å øke konsumet av atlantisk makrell gjennom å styrke holdningene til den norske makrellen.

—> Eksempelvis Japan og Sør-Korea

**MÅL 2:** I markeder med et relativt lavt konsum av norsk makrell vil Sjømatrådet jobbe for å videreutvikle markedet.

—> Eksempelvis Kina, Thailand og Taiwan

For å øke verdien av norsk makrell vil Sjømatrådet fortsette jobben med å **posisjonere den med utgangspunkt i fortrinn knyttet til f.eks. produktkvalitet/ premium catch period**, samt gjennom aktiviteter som styrker holdninger og lojalitet til den norske makrellen i verdikjeden og/eller hos forbruker.





- Markeder vi investerer i for denne artsgruppen per 2021

### STRATEGISKE PRIORITERINGER

Hovedfokuset i perioden vil være å styrke posisjonen til norsk makrell i Asia.

- **Japan:** Det viktigste markedet for norsk makrell.
- **Sør-Korea:** Det nest viktigste markedet for norsk makrell. Et dynamisk marked som har utviklet seg positivt for norsk makrell de siste årene.

- **Kina:** Et marked med betydelig potensial for vekst.
- **Thailand og Taiwan:** Nye markeder med oppstartsarbeid.

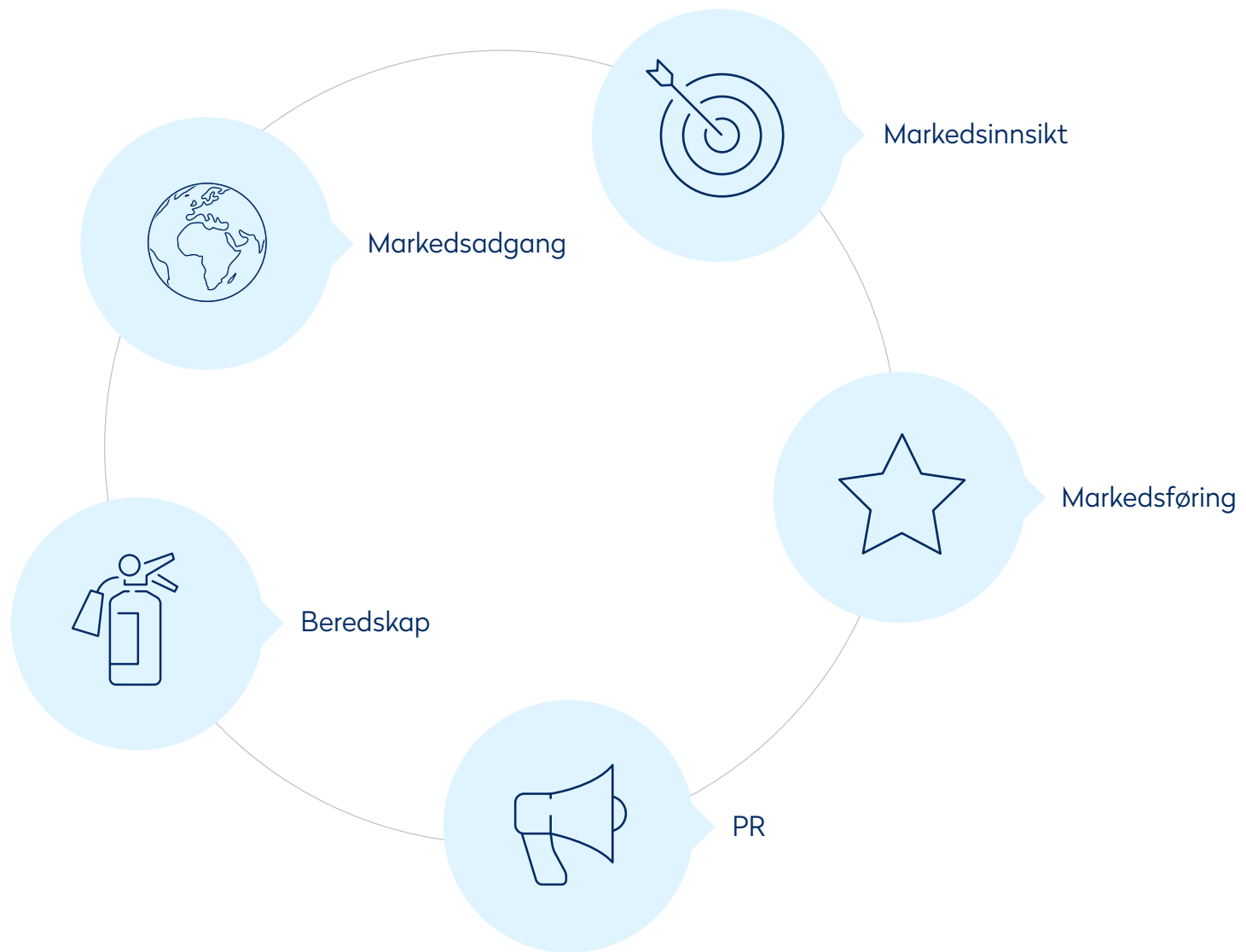
Selv om markedsføringsinvesteringene er knyttet til makrell, vil Sjømatrådet sikre at andre pelagiske arter får bistand gjennom Bedriftsinitiativ og markedsinformasjon.

# 5. Verdiskapingsområdene

A man in a white shirt and dark vest is presenting on a stage. Behind him is a large screen displaying a fish and a bowl of fruit with the word "Sunn" written on it. The stage is dimly lit with blue and white spotlights. A camera on a tripod is visible to the right, and a person is standing near it, possibly operating it. The overall atmosphere is professional and focused on the presentation.

Verdiskapingsområdene beskriver fagområdene vi jobber innenfor, og virkemidlene vi benytter oss av for å skape verdi for de ulike bransjene og artene, og for næringen som helhet.







## MARKEDSADGANG

Vi jobber tett med myndighetene, næringen og næringsorganisasjonene for å sikre og bedre markedsadgangen for norsk sjømat. Sjømatutsendingene våre er næringens «øyne og ører» ute i markedene, slik at vi avdekker utfordringer med å få sjømaten over landegrensene.

### Hva gjør vi?

- Videreformidler faktainformasjon om regelverk og avtaler knyttet til eksport av norsk sjømat, slik som veterinære krav, toll, fangstsertifikat, opprinnelsesmerking og handelsavtaler.
- Analyserer hvordan endring i betingelser for markedsadgang påvirker norsk sjømatnæring, for eksempel nye handelsavtaler eller endringer i veterinære regler.
- Gir råd til myndigheter og faginstanser som for eksempel Nærings- og fiskeridepartementet, Mattilsynet i Norge og utenriksstasjonene ute i verden.



## MARKEDSINNSIKT

Vi gir sjømatnæringen kontinuerlig tilgang til relevant innsikt og analyser om verdens største sjømatmarkeder. Denne kunnskapen danner i neste omgang grunnlag for strategiske beslutninger som gir selskapene konkurransefortrinn i salgs- og markedsarbeidet. Innsikten er også en integrert del av markedsarbeidet vårt – fra planlegging til evaluering.

### Hva gjør vi?

- Leverer statistikk og analyser om kvoter, eksport, import, internasjonal sjømathandel, varestrømmer, etterspørsel og handelstrender.
- Tilbyr verdens største forbrukerundersøkelse innen sjømat – Seafood Consumer Insight (SCI) – med informasjon om trender, holdninger og preferanser.
- Leverer innsikt per land og art; verdikjedeinnsikt i de største markedene, salgskanaler (dagligvare, HoReCa [Hotell-Restaurant-Catering], e-handel), konsumtall og forbrukertrender.
- Måler effekten av kampanjer og markedsarbeidet, inkludert systematisk evaluering av våre tjenester.
- Formidler innsikt og kunnskap til sjømatnæringen og andre interessenter, som for eksempel myndigheter, media og kunder av norsk sjømat ute i markedene.





## MARKEDSFØRING

Opphavskommunikasjon og merkevaren Seafood from Norway er grunnleggende i alt vi gjør. Vår markedsføring skal være med på å forsterke de norske sjømataktørens egne markedsaktiviteter.

Markedsføringsaktivitetene består primært av reklame og betalt kommunikasjon. Vi har fokus på det norske opphavet, kombinert med artenes egenskaper, anvendelse og tilberedning. Gjennom dette øker vi etterspørselen hos konsumentene og verdikjeden i markedene.

### Hva gjør vi?

- Utvikler markedsmateriell for alle arter og gjennomfører integrerte kampanjer via ulike markedsføringskanaler i markedene.
- Annonserer på TV og kino, i magasiner og aviser.
- Utvikler og distribuerer salgsutløsende materiell i butikk samt utendørsreklame på offentlig transport, i gatemiljø og på kjøpesenter.
- Annonserer digitalt via sosiale medier og synlighet på web.



## PR

En viktig del av jobben vi gjør ute i verden, handler om å forsvare og styrke omdømmet til norsk sjømat og sjømatnasjonen Norge gjennom proaktivt PR-arbeid.

Vi øker kunnskapen om norsk sjømat ved å fortelle de gode historiene, formidle fakta og fremme merkevaren Seafood from Norway. Dette gjør vi primært gjennom fortjent oppmerksomhet i media, kommunikasjon i egne kanaler og nettverksbygging via ulike arenaer.

### Hva gjør vi?

- Skaper synlighet og deler kunnskap gjennom medieoppslag, historier og pressemeldinger, og bygger relasjoner med journalister.
- Bygger relasjoner og samarbeider med eksperter, influencere og opinionsledere.
- Arrangerer seminarer for verdikjedene, deltar på messer og konferanser der våre budskap formidles.
- Arrangerer presse- og visningsturer til Norge for journalister, eksperter, kokker og andre relevante målgrupper.
- Kommuniserer digitalt via nettsider, nyhetsbrev og sosiale medier.



## BEREDSKAP

Sjømatrådet jobber med å overvåke og å sikre omdømmet til norsk sjømat og sjømatnasjonen Norge i våre viktigste sjømatmarkeder ute i verden. Beredskapsarbeidet er tett knyttet til det proaktive PR-arbeidet. Det handler om å sikre riktig informasjon og kunnskap om våre produkter og hvordan vi forvalter, høster og produserer sjømat.

### Hva gjør vi?

- Bidrar med fakta og kunnskap og samarbeider tett med næringen, faginstanser, myndigheter og media.
- I de fleste markeder vi er representert, har vi effektive systemer for overvåkning og varsling av negative mediasaker og ulmende omdømmeutfordringer.
- Tett og godt samarbeid mellom lokale PR-byrå, sjømatutsendinger og hovedkontoret sikrer at vi raskt og effektivt kan svare journalister, næringen og verdikjeden når saker oppstår.





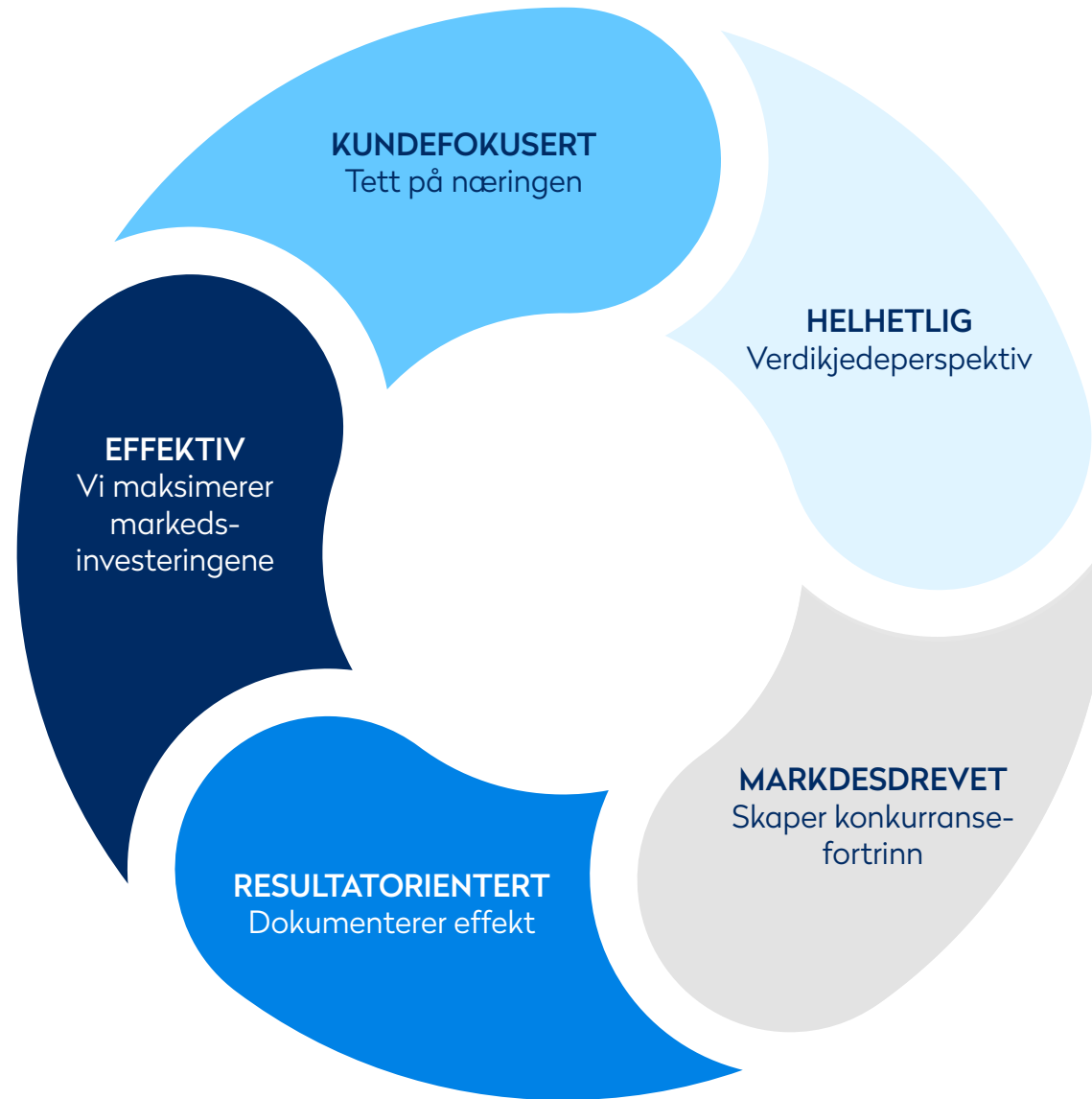




SEAFOOD  
FROM  
NORWAY

## 6. Slik gjør vi det

Vi skal ha en endringsdyktig og fremtidsrettet organisasjon. Kulturen skal preges av stolthet for oppdraget, engasjement og et høyt ambisjonsnivå. For å få til dette er det avgjørende at vi jobber som ett lag – som igjen bygger på sterke individuelle prestasjoner.

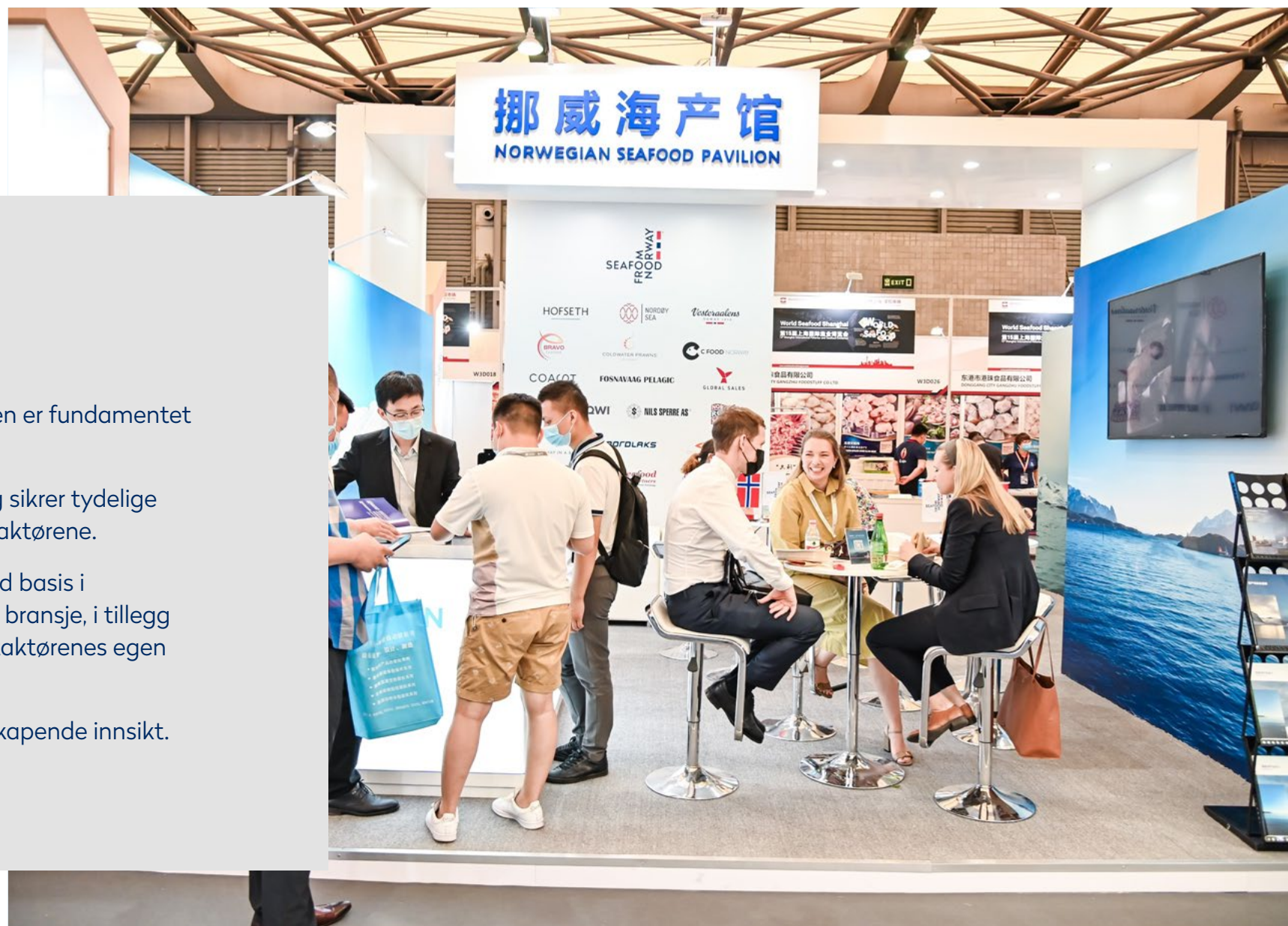




Vi er tett på næringen

## Kundefokusert

- Å skape verdi på vegne av næringen er fundamentet i Sjømatrådets arbeid.
- Vi er i tett dialog med næringen og sikrer tydelige rolleavklaringer med bransjene og aktørene.
- Vi legger opp markedsarbeidet med basis i artsstrategiene og behovene i hver bransje, i tillegg til markedets modenhet og sjømataktørenes egen tilstedeværelse i markedene.
- Vi omdanner informasjon til verdiskapende innsikt.

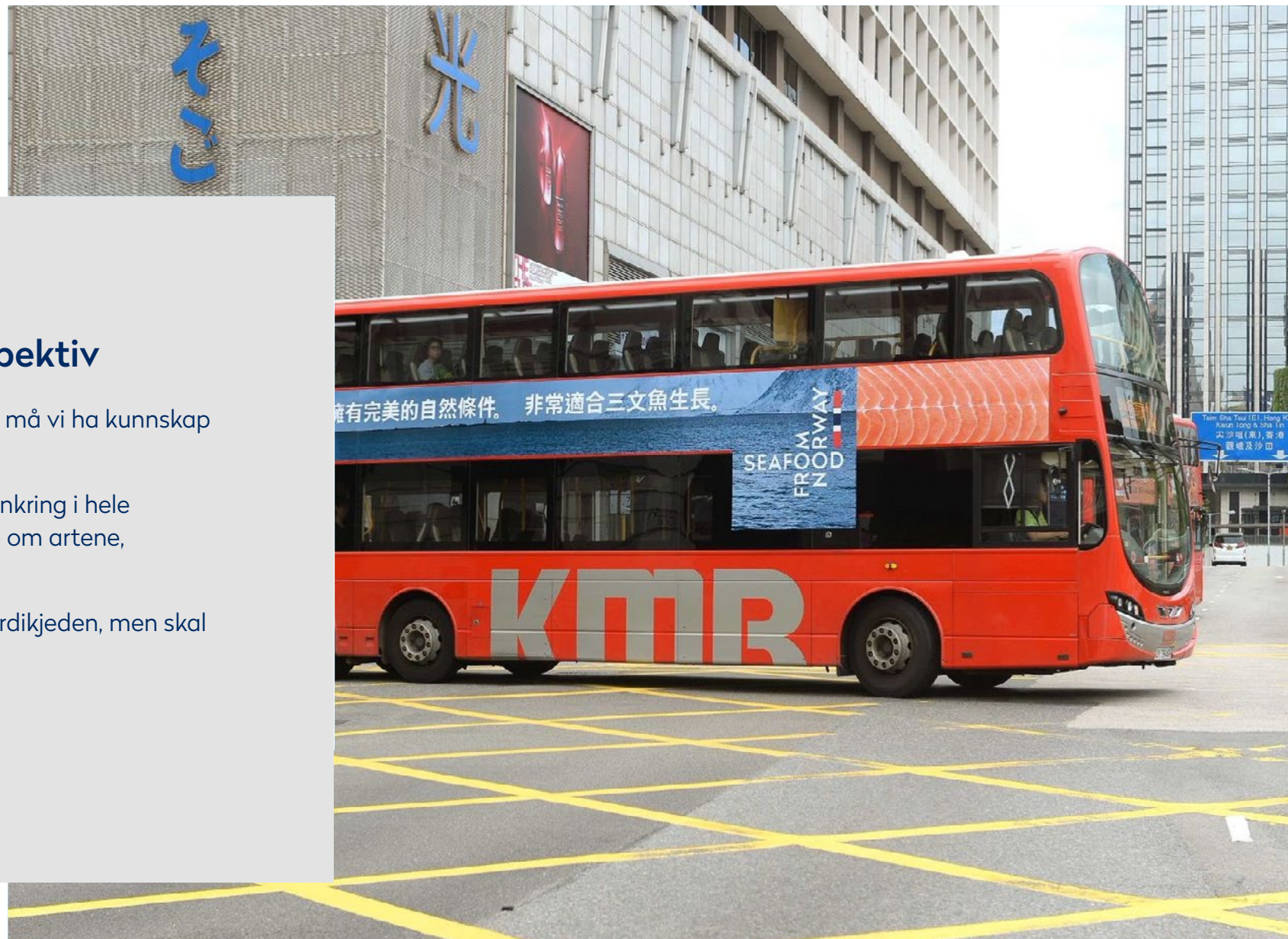




Vi tenker helhetlig

## Helhetlig verdikjedeperspektiv

- For å gjøre en god jobb i markedet, må vi ha kunnskap og forståelse for hele verdikjeden.
- Derfor tenker vi helhetlig, med forankring i hele verdikjeden, og med god kunnskap om artene, aktørene og konkurrentene.
- Vårt arbeid skjer i sisteleddet av verdikjeden, men skal ha verdi for hele kjeden.

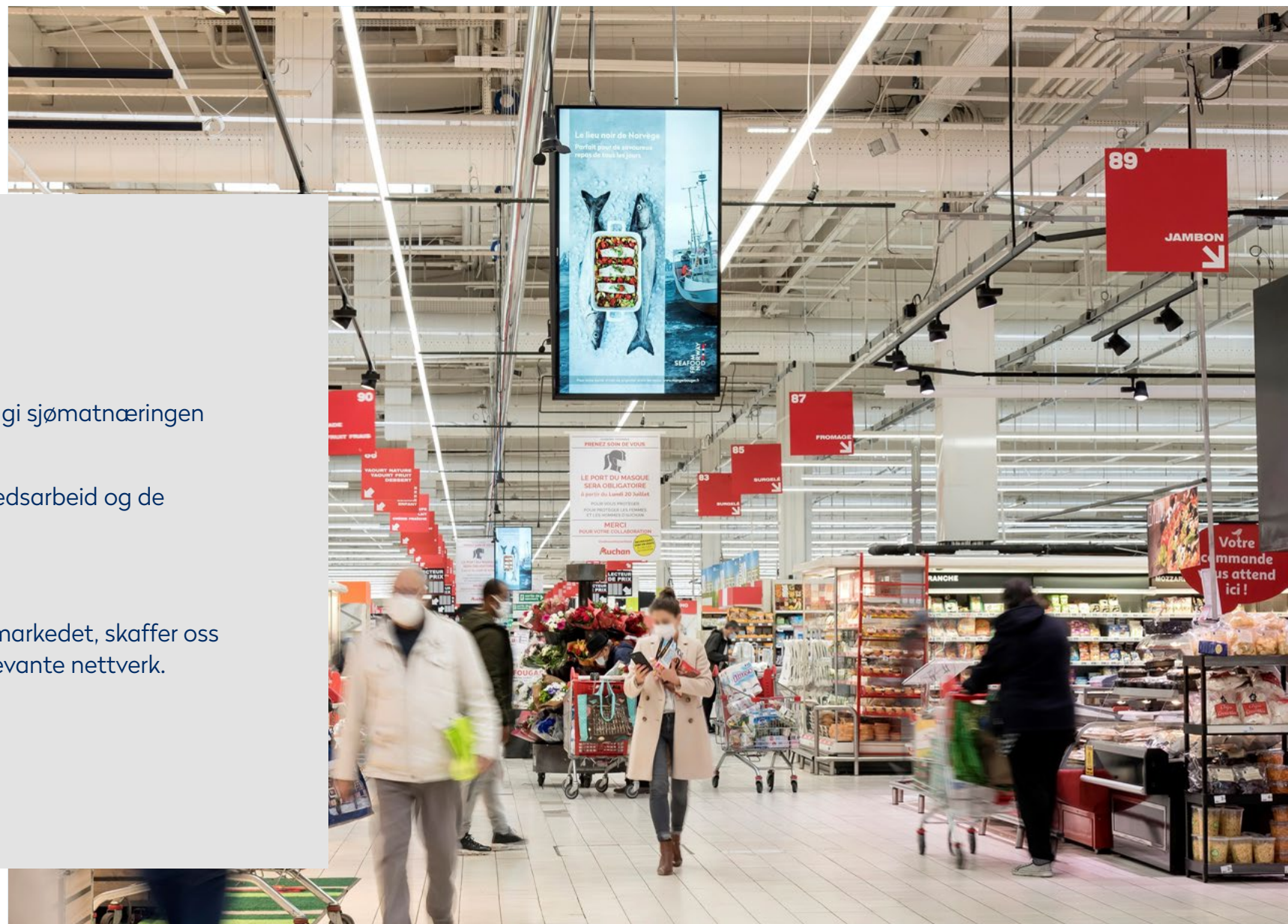




Vi gir næringen konkurransefortrinn

## Markedsdrevet

- Arbeidet vårt ute i markedene skal gi sjømatnæringen konkurransefortrinn.
- Vi tar en klar lederrolle innen markedsarbeid og de fagfeltene vi har ansvaret for.
- Vi ser muligheter og trusler tidlig.
- Vi bygger opp solid kunnskap om markedet, skaffer oss kulturkompetanse og etablerer relevante nettverk.





Vi dokumenterer effekt

## Resultatorientert

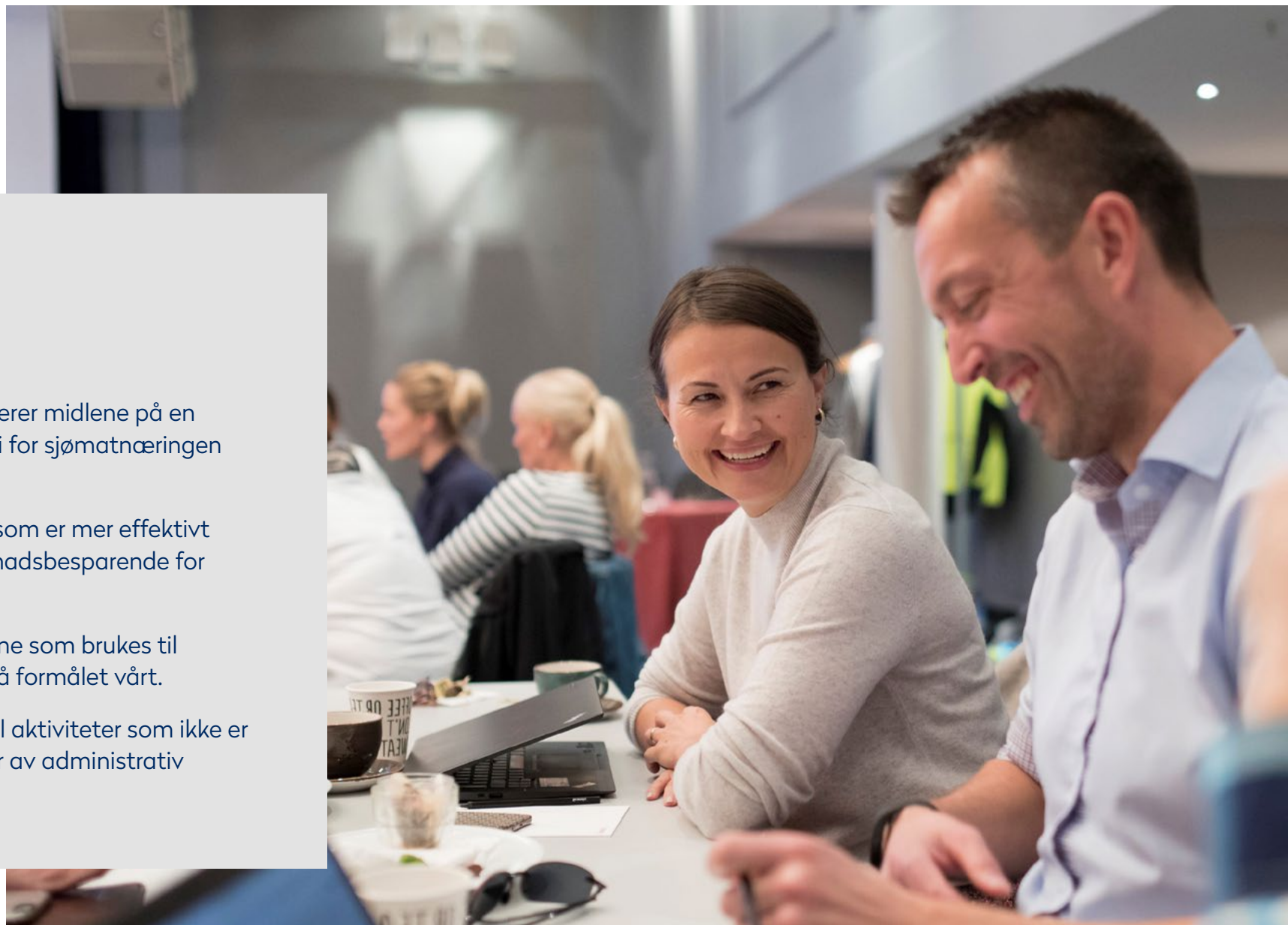
- Vi sikrer legitimitet ved å vise frem hva vi gjør som gir verdi for næringen og sjømatnasjonen.
- Vi kommuniserer våre aktiviteter, resultater, planer og kunnskap godt og tydelig til våre prioriterte målgrupper.
- Vi styrker Sjømatrådets posisjon og synlighet på områdene vi skal være ledende.
- Våre aktiviteter og kommunikasjon posisjonerer oss som en verdiskapende, troverdig og attraktiv partner for næringen.



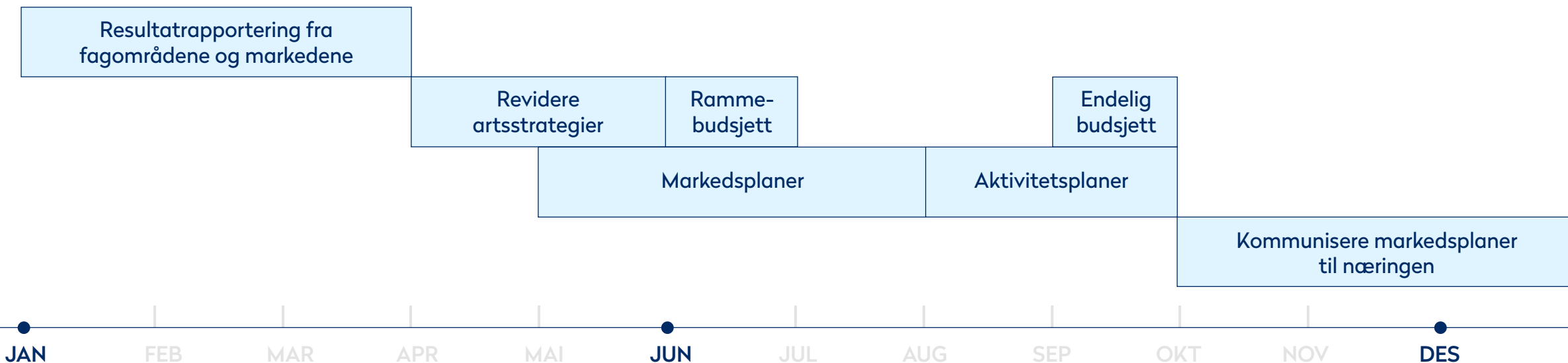
Vi maksimerer markedsinvesteringene

## Effektiv

- Vi forvalter, investerer og optimaliserer midlene på en måte som skaper størst mulig verdi for sjømatnæringen og nasjonen.
- Vi gjør investeringer og aktiviteter som er mer effektivt å gjøre i fellesskap, og som er kostnadsbesparende for enkeltaktørene.
- Vi maksimerer andelen av ressursene som brukes til markedsinvesteringer og til å oppnå formålet vårt.
- Vi minimerer kostnadene knyttet til aktiviteter som ikke er definert som kjerneaktivitet, eller er av administrativ karakter.



# Årsplan for markedsarbeidet



I Sjømatrådet jobber vi i en årssyklus der vi starter året med å rapportere, analysere og trekke erfaringer fra resultatene vi har oppnådd, og undersøkelsene vi har gjennomført. Vi evaluerer resultatene, tar med oss læring og koordinerer opp mot næringen. Dette gjør vi for å sikre at artsstrategier, markedsplaner og budsjetter blir justert med basis i læringspunkter og fremtidige behov. Dette gir et godt grunnlag for å planlegge neste års aktiviteter og sikre mest mulig verdi. Ved å jobbe på denne måten forbedrer vi oss og er i forkant, slik at vi forstår utfordringene og mulighetene som ligger foran oss.



# Styrende dokumenter

Lover, forskrifter og vedtekter som regulerer vår virksomhet



1. Fiskeeksportloven  
(Lov om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer)



2. Forskrift om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer



3. Norges sjømatråds vedtekter



4. Stortingsmelding — statens direkte eierskap i selskaper

*Disse er tilgjengelige på [lovdata.no](https://lovdata.no) og på [seafood.no/om-norges-sjomatrad/om-oss](https://seafood.no/om-norges-sjomatrad/om-oss)*

# Styrende dokument

Strategier og planer



NORGES SJØMATRÅD

SEAFOM  
FROM  
NORWAY



[seafood.no](http://seafood.no) | [fromnorway.com](http://fromnorway.com) | [godfisk.no](http://godfisk.no) | [fiskesprell.no](http://fiskesprell.no)

Oktober 2021