



Markedsbasert verdiskaping og differensiering av laks

- Resultater fra et 3-årig forskningsprosjekt -

Forord

Denne artikkelsamlingen oppsummerer resultatene fra forskningsprosjektet: "Market-based value adding and differentiation of salmon". Prosjektet har vært treårig (2007-2009) og har vært finansiert av Norges forskningsråd (80%), Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (15%) og Marine Harvest (5%). Prosjektet har vært organisert som et "kompetanseprosjekt med brukervedvirkning" (KMB) og har hatt en referansegruppe bestående av Kristian Prytz (FHL), Paul Aandahl (EFF) og Arne Sørvig (Marine Harvest). Utøvende forskere har i hovedsak vært seniorforsker Geir Sogn-Grundvåg, Nofima Marked (prosjektleder) og professor James A. Young, University of Stirling, Skottland. I tillegg har følgende bidratt: forsker Oddrun Bjørklund (Nofima Marked), associate professor Christian Felzensztein (Universidad Adolfo Ibañez, Chile), professor Kjell Grønhaug (NHH), forskningsassistent Ingelinn E. Pleym (Nofima Marked), førsteamanuensis Kåre Skallerud (HHT). To studenter (Sissel H. Samuelsen og Rúni Weihe) ved Norges fiskerihøgskole har skrevet sine mastergradsoppgaver tilknyttet prosjektet. Vi takker alle som på ulikt vis har bidratt til prosjektet og håper artikkelsamlingen kan gi økt forståelse av produkt differensiering og konkurransefortrinn både for laks og annen sjømat.

Artikkelsamlingen består av følgende populærvitenskaplige artikler:

1. Bjørklund, O., Sogn-Grundvåg, G., Grønhaug, K. og Skallerud, K. (2008) Produktdifferensiering: Hva og hvorfor? *Magma*, 11(5), 95-104.
2. Samuelsen, S.H. og Sogn-Grundvåg, G. (2009) Kan norske laksebedrifter oppnå konkurransefortrinn gjennom differensiering? *Norsk Fiskeoppdrett*, oktober, 14-17.
3. Sogn-Grundvåg, G. og Young, J.A. (2010) Produktdifferensiering i skotsk lakseindustri, *Norsk Fiskeoppdrett*, januar, 50-54.
4. Young, J.A., Sogn-Grundvåg, G. og Felzensztein, C. (2010) Hva skjer i Chile? Kommer det et nytt "vulkanutbrudd"? *Norsk Fiskeoppdrett*, mai, 36-39.
5. Weihe, R. og Sogn-Grundvåg, G. (2008) Differensieringsstrategier innen Irsk lakseoppdrett. Hvorfor får irene bedre betalt for laksen sin? *Norsk Fiskeoppdrett*, august, 9-12.
6. Sogn-Grundvåg, G. og Young, J.A. (2009) Differensieringsmuligheter for laks: Egenskaper ved eksklusiv røkelaks. *Norsk Fiskeoppdrett*, november, 27-31.
7. Sogn-Grundvåg, G. og Young, J.A. (2010) Noen observasjoner fra det franske laksemarkedet. *Norsk Fiskeoppdrett*, juni, 38-41.
8. Sogn-Grundvåg, G. og Young, J.A. (2010) Kan teknologi bidra til differensiering og konkurransefortrinn innen laksenæringen? *Norsk Fiskeoppdrett*, februar, 34-37.
9. Sogn-Grundvåg, G., Pleym, I.E. og Grønhaug, K. (2008) Trusler og muligheter innen lakseoppdrett. *Norsk Fiskeoppdrett*, juli, 10-13.

God lesning!

Prosjektleder Geir Sogn-Grundvåg, Nofima Marked.



ODDRUN BJØRKLUND

er forsker ved Nofima Marked. Hun jobber for tiden med en doktorgrad innen produkt differensiering.



GEIR SOGN-GRUNDVÅG

er seniorforsker ved Nofima Marked.



KJELL GRØNHAUG

er professor ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøgskole.



KÅRE SKALLERUD

er førsteamanuensis ved Norges fiskerihøgskole.

Produkt- differensiering: hva og hvorfor?

Produkt differensiering er et begrep som er mye benyttet både innen akademien og i næringslivet. Men hva betyr det å differensiere et produkt? Hvilke fordeler kan bedriftene få gjennom produkt differensiering? Og fører ethvert differensierings fremstøt til suksess for bedriften? Til tross for at både begrepet og fenomenet produkt differensiering er vel kjent, er svaret på disse spørsmålene på ingen måte gitt.

Formålet med denne artikkelen er å forklare hva som menes med «produkt differensiering», og hvordan dette – hvis hensiktsmessig brukt – kan være til fordel for bedrifter. Dette er særs viktig i dag hvor mange produsenter tilbyr omtrent identiske produkter.

INNLEDNING

Produkt differensiering blir ofte knyttet til noe positivt, noe som kan gi bedriftene konkurransefortrinn, økt lønnsomhet og stabil inntjening. Bedriftsledere, forskere og representanter for ulike organisasjoner og myndigheter understreker ofte viktigheten av produkt differensiering. Produkt differensiering knyttes også til økt videreføring i primærnæringer som sjømat og skogbruk. Gjennom produkt differensiering mener man også å kunne øke verdiskapningen innen en rekke eksportbaserte bransjer hvor

det tradisjonelt har handlet om standardvarer med relativt lav bearbeidingsgrad. Det er også en antakelse at lønnsomheten er bedre ved å operere i differensierte markeder med høyere grad av bearbeiding enn i markeder med liten grad av bearbeiding.

Produktdifferensiering kan synes å være en slags vidundermedisin som skal kunne løse de fleste utfordringer norske bedrifter og bransjer sliter med. Men hva innebærer det egentlig å differensiere et produkt? Hvordan går man frem for å lykkes med produktdifferensiering, og er det virkelig slik at det alltid gir konkurransefortrinn? Og hvor lenge varer eventuelt slike fortrinn? Svarene på disse og liknende spørsmål er på ingen måte gitt. Begrepet produktdifferensiering fremstår ofte som «ullent» og blir sjelden definert av dem som tar det i bruk, heller ikke av forskerne. Ofte brukes begrepet nærmest synonymt med relaterte begreper som segmentering, bearbeiding, verdiskapning og produktutvikling. Uklar begrepsbruk er problematisk fordi det lett fører til misforståelser. Det er heller ikke klart hvordan bedrifter skal gå frem for å differensiere sine produkter og tjenester, eller hvilke betingelser som bør foreligge for at de skal lykkes med det. Det er heller ikke opplagt at produktdifferensiering gir varige konkurransefortrinn og økt lønnsomhet. En vanlig observasjon er at når en bedrift introduserer noe nytt og fordelaktig for kundene, følger andre bedrifter raskt etter slik at eventuelle fortrinn hurtig viskes ut.

Et sentralt poeng er også at det å introdusere nye produkter eller forbedringer innebærer at bedriftene må investere tid og ressurser i å utvikle nye og antatt bedre løsninger for kundene. Slike investeringer vil ofte være mer eller mindre irreversible og lede til

tap dersom de nye løsningene ikke innfrir forventningene hos kunden. Når det så fremholdes at produktdifferensiering kan gi positive fordeler for bedriftene, er det paradoksalt at mange produkter ennå fremstår som lite differensierte. Denne artikkelen tar sikte på å avklare noen sentrale forhold knyttet til begrepet produktdifferensiering.

PRODUKTDIFFERENSIERING – BEGREPETS INNHOLD OG DEFINISJONER

Når man skal forklare hva produktdifferensiering innebærer, er det naturlig å ta utgangspunkt i begrepets to komponenter «produkt» og «differensiering». Hva er et produkt, og hva er differensiering? Et produkt kan karakteriseres ved sine egenskaper, som kan være av både fysisk (konkret) og ikke-fysisk karakter (abstrakt). Det fysiske produktet knyttes til konkrete produkt-egenskaper, som for eksempel konsistensen til en fiskefilet, fargen på en bil, renhet av bensin og så videre. Det vil si håndfaste og konkrete produkt-egenskaper. Service og informasjon er eksempler på abstrakte egenskaper. Denne inndelingen av produktet er hensiktsmessig av flere grunner. Den synliggjør både hva produktet er, og ikke minst hva produktet inneholder. For å illustrere denne todelingen kan man bruke en banan som eksempel. De fysiske egenskapene er knyttet til kvaliteten og merkingen. De ikke-fysiske egenskapene kan gi informasjon om produktet, eksempelvis om det er økologisk produsert og/eller om service som leverandøren gir til sine kunder. Produkter kan også karakteriseres på andre måter, for eksempel om de er homogene, det vil si identiske, eller om de er heterogene, det vil si ulikartet. Produkter har med andre ord

forskjellige egenskaper som kan bidra til å tilfredsstille behov hos kundene på ulike måter. Hvilke egenskaper som er viktige, avhenger av kundenes preferanser for de ulike egenskapene. Kjøperens preferanser kan være påvirket av mange forhold, slik som vaner (det produktet kundene vanligvis kjøper), tilgjengelighet og pris.

Differensiere kommer av det latinske begrepet *differre*, som betyr å skille fra hverandre og gjøre noe annerledes (Caplex). Produktdifferensiering innebærer altså at man ønsker å få kundene til å oppfatte produktet forskjellig fra andre produkter. Alle produkter kan differensieres ifølge flere forfattere (Levitt 1980, Chamberlin 1933). For at produktdifferensieringen skal være hensiktsmessig for tilbyderne, må de tilleggs-egenskapene man legger i produktet, føre til at kundene legger merke til og foretrekker produktet, at egenskapene oppfattes som noe positivt, og ikke minst at kundene er villige til å betale for disse. Hensikten med å differensiere produktene er å skille dem *positivt* ut fra konkurrerende produkter. På denne måten kan tilbyderne oppnå høyere pris og få kundene til å etterspørre nettopp disse produktene. Går vi tilbake til bananeksempelet ovenfor, kan mulige måter å differensiere produktet på være ny pakning eller ved å introdusere et nytt merke. Mange standardiserte produkter som i dag finnes på markedet, er nettopp blitt differensiert gjennom pakning og merke, slik som melk (Tine, Kummelk) og bananer (Chiquita, Bama og Dole). Det er også interessant at leverandørene av elektrisitet og bensin forsøker å differensiere sine produkter ved å etablere disse som merkevarer og «grønn» elektrisitet. Disse eksemplene viser at det kan være mulig å differensiere produktet ved hjelp av ikke-fysis-

ke egenskaper, for eksempel med informasjon om økologisk eller miljøvennlig produksjonsmetode.

Uklar begrepsbruk bidrar til forvirring omkring produktdifferensiering. Et eksempel er hentet fra et foredrag: «Røkelaks kjennetegnes ved betydelig produktdifferensiering i det franske markedet.» Det er høyst uklart hva som menes her. Hvilke egenskaper som skiller produktet fra andre produkter, siktes det til her? Er det fysiske produkt-egenskaper som farge, pakningsstørrelse eller spesifikke ikke-fysiske egenskaper som informasjon om hvordan laksen er produsert? Selv om begrepsbruken er uklar, mangler det ikke på definisjoner av begrepet. Tabell 1 viser en historisk oversikt over hvordan begrepet er blitt definert.

Studerer vi tabellen nærmere, merker vi oss at et gjennomgående trekk ved disse definisjonene er å tillegge produktene egenskaper, både av fysisk og ikke-fysisk karakter, som fører til at produktene oppfattes som forskjellige fra konkurrerende produkter, slik at nettopp disse differensierte produktene foretrekkes i en kjøpsituasjon.

Shaw (1912) beskriver produktdifferensiering ut fra tilbyderens ønske om å møte kundenes preferanser bedre enn konkurrentene. Utgangspunktet for differensieringen er her kundenes preferanser, hvor man gjennom differensiering kan tilfredsstille kundene bedre. Også Chamberlin (1933) peker på at hensikten med produktdifferensiering er å skille produkter og service fra en tilbyder fra en annen tilbyder, med hensyn til elementer som er viktige for kunden, og som igjen kan bidra til at et av produktene foretrekkes. Chamberlin understreker også viktigheten av både fysiske og ikke-fysiske produkttegenskaper og mener at grunnlaget for

Tabell 1 Utvalgte definisjoner av produkt differensiering

Shaw (1912)	«[...] de [selgerne] differensierte et produkt fra standardproduktene, hvor markedspris har blitt etablert, og etablerte en effektiv etterspørsel fra det modifiserte produktet med et høyere prisnivå enn for standardvarene.» (s. 710)
Chamberlin (1931)	«En generell klasse med produkter er differensiert hvis det foreligger en signifikant forskjell mellom produktene (eller service) fra en selger til de andre. Denne forskjellen kan være reell eller ønsket, så fremt det er av betydning for kjøperen og fører til en preferanse for en produkt egenskap over en annen.» (s. 56)
Smith (1956)	«I sin enkleste form så handler produkt differensiering om å bøye etterspørselen til tilbudet. Det er et forsøk på å endre helningen på etterspørselskurven for en produsents tilbud. [...] Fra et strategisk utgangspunkt, så sikrer produkt differensiering en viss kontroll av etterspørselen for et produkt gjennom å markedsføre forskjellen mellom et produkt og produktene fra konkurrerende tilbydere.» (s. 5–6)
Porter (1976)	«I en differensieringsstrategi forsøker et firma å være unikt innen sin industri langs noen dimensjoner som verdsettes av kundene. Den velger en eller flere attributter som mange kjøpere innen industrien oppfatter som viktig, og posisjonerer seg for å møte disse preferansene.» (s. 7)
Levitt (1980)	«I markedet er differensiering over alt. Alle – produsenter, agenter, kjøpmenn – prøver konstant å skille sitt tilbud fra alle andre» (s. 2)
Dickson og Ginter (1987)	«Et produkttilbud er oppfattet av konsumentene som forskjellig fra konkurrerende produkter både gjennom fysiske og ikke-fysiske produkt egenskaper, inkludert pris. Perseptuelle forskjeller formet av erfaring, word-of-mouth og promosjon. Reelle forskjeller er formet av produkt karakteristikk.» (s. 4)
Sharp og Dawes (2001)	«Differensiering eksisterer når en bedrifts tilbud oppfattes, i noen kjøps situasjoner (eller av noen kunder hele tiden), som bedre enn konkurrentenes tilbud.» (s. 743)

produkt differensiering enten kan være konkret og/eller abstrakt, eksempelvis produkt, pakking, distribusjon, prestisje og merke. Mens Shaw konsentrerer seg om kundenes preferanser, så mener derimot Chamberlin at produkt differensiering ofte er en konsekvens av flere produkt utviklingsforsøk med mer eller mindre suksess. Ifølge Chamberlin oppstår heterogene tilbud i markedet som følge av at produsentene forsøker å tilby produkter med nye egenskaper, og ikke som følge av at forbrukerne nødvendigvis etterspør disse produkt egenskapene slik som Shaw hevder. Det betyr at ulike ønsker i

markedene ikke nødvendigvis er avdekket før en produsent differensierer sine produkter, men at preferansene i markedet utvikles i takt med tilbudet av produkter, og ved at det tilbys nye produkt egenskaper som tilfredsstiller behovene hos kundene ytterligere.

Ifølge Smith (1956) er hensikten med produkt differensiering å øke etterspørselen etter produktet med bakgrunn i hva tilbyderne ønsker å levere. Dette er i tråd med Chamberlin sin oppfatning om at heterogene preferanser i markedet er styrt ut fra produksjonsmulighetene til produsentene. Også Porter har knyttet produkt differensiering til både

fysiske og ikke-fysiske produkttegenskaper og til at dette kan ha mange former som for eksempel design, image, teknologi, kundeservice og forhandlernetverk (Porter 1980). Ifølge Porter kan en bedrift skille seg positivt ut hvis den tilbyr noe unikt som verdsettes av kundene mer enn kun lavest mulige pris.

Disse forfatterne har en felles oppfatning av hva som er hensikten med produkt differensiering, men ulike oppfatninger av hva som er utgangspunktet for differensieringen. De mange og ulike definisjonene bidrar til begrepsforvirring omkring produkt differensiering. Ifølge Sharp og Dawes (2001) er årsaken til denne uklarheten nettopp at det ikke foreligger en «universell» definisjon. Oppsummert kan en si at produkt differensiering betyr å tilby produkter (både varer og tjenester) med egenskaper som er bedre tilpasset kundenes preferanser enn konkurrerende produkt, og disse egenskapene må kundene være villige til å betale for (gjennom økt pris og/eller økt lojalitet).

RELATERTE BEGREPER

Begrepet produkt differensiering blir ofte forvekslet og brukt synonymt med andre nært relaterte begreper. Ofte forveksles produkt differensiering med markedssegmentering (Dickson og Ginter 1987). Smith (1956, s. 6) definerer markedssegmentering slik: «Markedssegmentering innebærer å betrakte et heterogent marked som flere mindre homogene markeder. Ved å differensiere produktpreferansene langs viktige markedssegmenter, kan kundenes ulike ønsker tilfredstilles bedre.»

Utgangspunktet for begrepene produkt differensiering og markedssegmentering er dermed forskjellige. Markedssegmentering har til hensikt å identifisere kundenes ulike

preferanser slik at produkter kan tilpasses disse, mens produkt differensieringen har som utgangspunkt å utvikle nye produkter for å tilfredsstille kundene bedre.

Mangelen på en «universell» definisjon er likevel bare en av årsakene til uklarheten omkring produkt differensiering. Også andre forhold kan bidra til at en tilbyder foretrekkes fremfor andre. Eksempelvis har noen bedriftsledere bedre kontakt og relasjon med kunden og kan derfor virke mer troverdige og lojale. Slike forhold kan føre til at visse produsenter foretrekkes, selv om kunden ikke har foretatt bevisste valg når det gjelder produkt differensiering og eventuelle forskjeller mellom produktene.

BETINGELSER FOR LØNNSOM PRODUKT DIFFERENSIERING

En rekke betingelser må oppfylles for at en bedrift skal kunne differensiere produktene sine, og for at dette skal være lønnsomt. Tabell 2 tar for seg ulike forklaringer på hvordan bedrifter kan oppnå høyere pris som igjen betyr redusert konkurranse i markedet.

Ut fra tabell 2 ovenfor kan det utledes noen sentrale forutsetninger som må ligge til grunn for at en tilbyder skal kunne differensiere produktene sine. Disse er:

- 1 Det må finnes heterogene preferanser i markedet.
- 2 Det differensierte produktet må være bedre tilpasset kundenes preferanser enn konkurrentenes tilbud.
- 3 Kostnadene med differensiering må tjenes inn ved at (a) det må foreligge en betalingsvilje for de differensierte egenskapene, og/eller (b) kundemassen må være stor nok til at produkt differensieringen lønner seg.

Tabell 2 Definisjon på produktdifferensiering med utgangspunkt i pris eller konkurranse (Sharp og Dawes 2001)

Fokus på pris	
Powers (1991)	«Hensikten med en differensieringsstrategi er knyttet til den ulike oppfatningen kundene har mellom bedriftens tilbud versus konkurrentenes tilbud [...] Ofte er differensieringsstrategien et resultat av en selger som ønsker å etablere/befeste en bedrifts markedsposisjon eller å forsvare seg mot priskonkurranse.» (s. 119)
Keegan (1995)	«Konkurransafortrinn kan oppnås når et firma følger en lavkoststrategi [...], men kan også oppnås ved å differensiere produktene slik at kundene oppfatter unike fordelene som forsvare en høyere pris.» (s. 375)
Konkurranse	
Mercer (1992)	«Differensiering hviler på andre faktorer enn pris for å demme opp for konkurransen.» (s. 184) «[Differensiering] er praktisk posisjonering av produkter eller tjenester slik at de er merkbart forskjellig fra konkurrentens produkter.» (s. 264)
Kotler mfl. (1996)	«Differensiering er å designe et sett av meningsfulle forskjeller for å skille en bedrifts tilbud fra konkurrentenes tilbud.» (s. 356)

At det foreligger *heterogene preferanser* i markedet, er en forutsetning for at en tilbyder kan tilby produkter med ulike egenskaper i markedet. Man kan ofte se at produktutviklingsforsøk igangsettes, hvor denne forutsetningen tas for gitt. Det forventes at markedets preferanser er heterogene, og at et hvert produktfremstøt vil finne sine markedsandeler. Det er høyst usikkert om denne antakelsen er riktig. Det er heller ikke sikkert at det finnes heterogene preferanser for alle typer produkter.

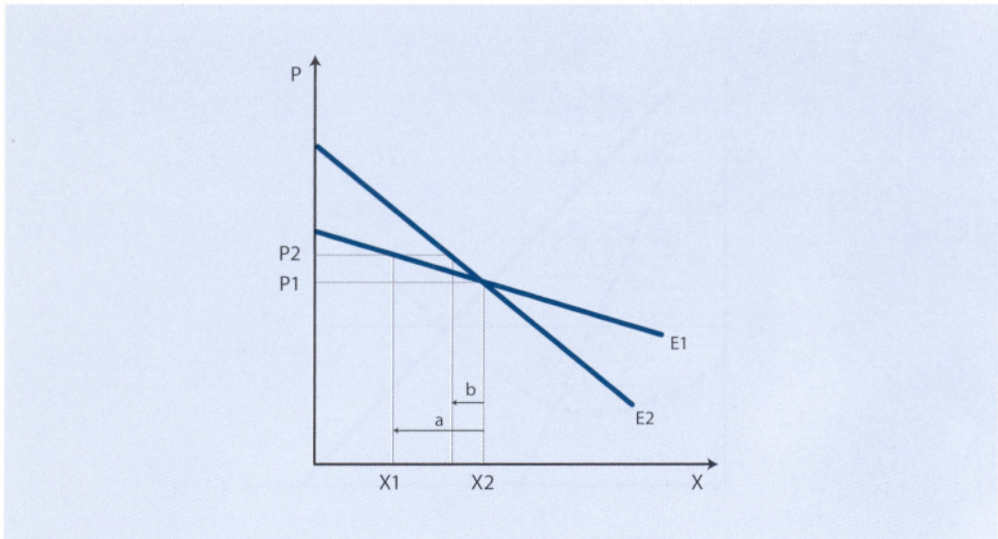
Det differensierte produktet må i tillegg oppfattes som bedre tilpasset *kundenes preferanser* sammenlignet med tilsvarende ikke-differensierte produkter, slik at det differensierte produktet blir foretrukket i en kjøpsituasjon. Det betyr at dersom en skal tilfredsstille kundene ytterligere, er det viktig at produkt-differensieringen forankres i hva kundene faktisk vil ha. Forskjellige kunder har ulike preferanser, og et differensieringsforsøk kan ikke nødvendigvis tilfredsstille alle preferansene.

Kostnadssiden er også et viktig moment. Kostnadene med differensieringen må tjenes

inn på en eller annen måte gjennom at merinntektene ved å differensiere produktet er større enn merkostnadene. Dette forutsetter at det foreligger en *betalingsvilje* i markedet for disse produktegenskapene. Ovenfor nevnte vi at kundegrunnlaget må være tilstrekkelig. Dette skyldes at differensiering ofte medfører krav til en viss investering som medfører faste kostnader som må dekkes inn (i tillegg til de variable kostnadene). Hvis kundegrunnlaget er for lite, vil bedriftens inntjening ikke svare til de faktiske kostnadene forbundet med differensieringsprosessen. En forutsetning for å differensiere produktet er altså at det skal lønne seg, og at bedriften får dekket inn sine kostnader med å differensiere produktet.

PÅ HVILKEN MÅTE KAN PRODUKT-DIFFERENSIERING VÆRE LØNNSOMT?

Lønnsomheten av produktdifferensiering kan måles på flere måter. For det første kan bedriftens marginer økes, gjennom at bedriften kan ta høyere pris for det differensi-



Figur 1 Hvordan etterspørselskurven kan endres ved hjelp av produktdifferensiering

erte produktet. For det andre kan produktdifferensiering beskytte mot konkurranse, gjennom at bedriften blir foretrukket leverandør, eller gjennom såkalte førstemannsfordeler. Dette kan også ha en økonomisk betydning. I det videre vil disse forholdene drøftes ytterligere.

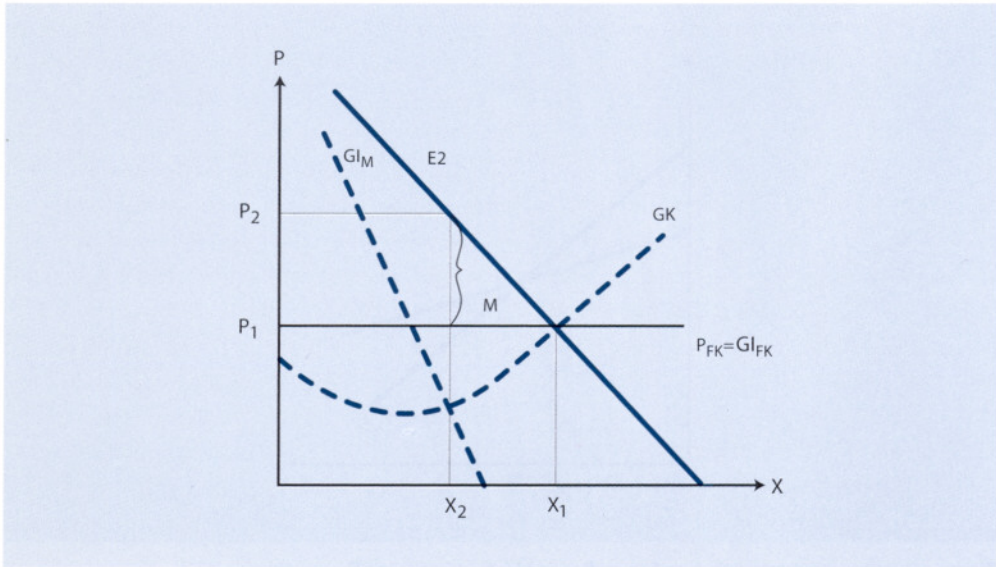
Først og fremst kan produktdifferensiering føre til at bedriftens marginer øker fordi prisen på det differensierte produktet kan settes høyere. I figur 1 er det illustrert hvordan en produsent som gjennom produktdifferensiering møter en mindre elastisk etterspørsel (E2), har en mindre svikt i salget ved en prisøkning enn en produsent som står overfor mer elastisk etterspørselskurve (E1). Ved fullkommen konkurranse, se figur 2, er etterspørselen fullstendig elastisk.

Figur 1 viser hvordan etterspørselen er avhengig av pris (P) og mengde (X). Etterspørselskurven E1 illustrerer etterspørselskurven til et produkt som er prissensitivt. Ved å heve

prisen fra P1 til P2 vil reduksjonen i etterspurt mengde være betydelig (a). Ved å differensiere produktene kan man oppnå at etterspørselskurven blir brattere, det vil si at kundene blir mindre prissfølsomme. I figur 1 illustreres dette med etterspørselskurven E2. Gjennom en prisendring fra P1 til P2 får ikke dette de samme konsekvensene for etterspurt mengde (b). Altså er kundenes etterspørsel etter produktet mindre følsomt for prisøkninger. Denne prisøkningen kan igjen gi bedriften bedre marginer gitt at kostnadene er dekket inn. Dette forutsetter som nevnt tidligere at kundene må være villige til å betale en merpris for det differensierte produktet.

Dette er ytterligere illustrert i figur 2, hvor markedstilpasning ved henholdsvis frikonkurranse og monopolistisk konkurranse er vist.

Ved frikonkurranse hvor tilbyderne (og kjøperne) er mange og produktene standar-



Figur 2 Produktdifferensiering – lønnsomhet

diserte, er markedspris (P_{FK}) lik grenseinntekt (GI_{FK}^1). I en slik situasjon vil bedriften produsere til der hvor grensekostnaden² (GK) skjærer grenseinntekten, ved X_1 . Ved vellykket produktdifferensiering står bedriften overfor en fallende prisetterspørselskurve (E2). Grenseinntekten er her GI_M . Bedriften vil i en slik situasjon tilby antall produkter X_2 til pris P_2 . Grensekostnaden (GK) er i dette eksempelet holdt uendret i forhold til frikonkurransesituasjonen, og marginene (M) som kan skapes ved hjelp av produktdifferensiering, er differansen mellom prisen og skjæringspunktet mellom grensekostnad (GK) og grenseinntekt (GI_M). Denne illustrasjonen viser at gjennom å differensiere produktene kan en bedrifts marginer økes. (I realiteten vil en prisdifferanse høyst sannsynlig måtte medføre en endring i kostnadsbildet.)

Figur 1 og 2 viser i enkelhet at produktdifferensiering kan gi høyere pris og økte mar-

giner for produktet. I tillegg vil kunder som verdsetter de differensierte produkttegenskapene, være mindre tilbøyelig til å velge konkurrerende produkter. I figur 2 er det delvis tatt hensyn til kostnadsaspektet, men figuren har noen begrensninger, spesielt gjelder dette at grensekostnaden er holdt uendret. I praksis vil bedriftens differensieringsfremstøt ofte føre til økte kostnader.

Ifølge Sharp og Dawes (2001) kan prisen i figur 1 og 2 byttes ut med andre elementer som for eksempel produktsortiment og service. Gjennom produktdifferensiering kan bedrifter skape forsvar mot konkurrentene på ulike måter. Et slikt forsvar kan være at bedriften gjennom å differensiere produktene sine kan bli *foretrukket leverandør* eksempelvis fordi de differensierte produktene tilfredsstiller gitte spesifikasjoner. En annen grunn kan være at bedriften oppfattes som en attraktiv samarbeidspartner. Ser man for

eksempel på tilbudet av mat gjennom store supermarkedskjeder, er dette åpenbart. Der som en bedrift klarer å etablere gode relasjoner og kontrakter med en eller flere supermarkedskjeder, vil bedriften i mange tilfeller sikre sin økonomiske posisjon.

Også det å være først ute kan gi bedriftene fordeler i konkurransen. Dette innebærer at bedriften ved å være den første til å tilby nye produkter kan skaffe seg fortrinn som igjen gir økonomiske fordeler (Lieberman og Montgomery 1988). Lieberman og Montgomery (1988) hevder at fordelene med å være først ute kan være flere, så som at det å være først ute «binder kunden». Har bedriften maktet å tilby et attraktivt differensiert produkt, vil kundene være tilbøyelig til å holde seg til dette så lenge det oppfattes som bedre enn alternative produkter. Denstadli, Lines og Grønhaug (2005) peker på at å være førstemann kan gi fortrinn på to måter. For det første gjennom posisjonering, ved at en førstemannsbedrift kan etablere hindre som etterfølgende bedrifter må overkomme. Den andre dimensjonen Denstadli, Lines og Grønhaug peker på, er at rekkefølgen tilbyderne entrer et marked på, påvirker hvordan konsumentene bearbeider informasjon og skaper holdninger til produkter. Det dreier her seg om at den bedriften som er først ute, oftere vil få økt oppmerksomhet og oppfattes mer positivt enn bedrifter som «henger seg på», og at denne positive oppfatningen kan vedvare over tid. Det betyr at en bedrift gjennom produkt differensiering og ved å være først ute kan redusere risikoen for «gratispassasjerer», det vil si bedrifter som kopierer det differensierte produktet og forsøker å «stjele» kundene, og på den måten skape *imitasjonshindre* for andre bedrifter. Med dette menes at bedriften kan definere en

produktkategori, slik at produkter oppleves som prototyper andre produkter blir målt etter, og som det dermed blir vanskeligere å kopiere. Det å være først ute kan også gi bedriften mulighet til å sikre seg tilgang til viktige ressurser. For mange næringsmidler er dette relevant siden tilgangen til naturressurser, slik som skogarealer og oppdrettslokaliteter, som regel ikke er ubegrenset.

Ovenfor ble det nevnt at en bedrift kan oppnå førstemannsfordeler ved å sikre seg naturressurser. Men dette kan også gi ulemper for bedriften. For noen år tilbake var prisen på laksekonsesjoner i Norge meget høy og stigende, samtidig som prisen på laks i markedet var meget god. Derfor foretok en rekke selskaper store investeringer i oppdrettsanlegg for å sikre seg konsesjoner. Etter noen få år falt prisen på laksekonsesjoner betydelig, samtidig som prisen på laks i markedet gikk ned. Konsekvensene for enkelte bedrifter ble fatale. I tillegg vil slike førstemannsfortrinn være avhengig av både produktet og markedet.

Det å utvikle nye differensierte produkter krever både tid og ressurser, og hvis resultatet er mislykket, kan det påføre bedriften betydelige tap. Tellis og Golder (1996) som studerte utviklingen av 50 produktkategorier fra sin spede begynnelse, fant at fiaskoraten for markedspionerene var 47 % (og fiaskoraten ville vært langt høyere dersom mislykkede produktkategorier også hadde vært inkludert). Tellis og Golder fant også at etterfølgende bedrifter var vel så konkurransedyktige og tilbød vel så attraktive produkttegnska-per slik at de tiltrakk seg kundene.

AVSLUTNING

Formålet med denne artikkelen har vært å belyse hva som menes med produkt differensier-

ing, inkludert hvilke fordeler det kan gi, og under hvilke betingelser. Diskusjonen over viser at produkt differensiering kan gi økt lønnsomhet for en bedrift dersom den gjennom å tilby nye attraktive produkter klarer å oppfattes som attraktivt i markedet. Dette forutsetter at det foreligger heterogene preferanser i markedet, at det er betalingsvilje hos kundene for de differensierte produkttegenskapene, og at kundemassen er tilstrekkelig stor slik at lønnsomhet oppnås. Disse betingelsene tas ofte for gitt, men produkt differensiering kan først bli vellykket når disse kravene er oppfylt. Lønnsomheten av produkt differensieringen kan oppnås på ulike måter. Først direkte gjennom høyere priser og marginer, men også indirekte ved at bedriften blir foretrukket leverandør, at den oppnår bedre forsvar mot konkurrentene, gjennom imitasjonshindre, eller at kundene forblir lojale.

NOTER

- 1 Grenseinntekt er inntektsøkning når produsert kvantum øker med én enhet.
- 2 Grensekostnad er kostnadsøkning når produsert kvantum øker med én enhet.

REFERANSELISTE

- Chamberlin, E.H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*, første utg. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Denstadli, J.M., R. Lines, K. Grønhaug (2005). First mover advantages in the discount grocery industry. *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 872–884.
- Dickson, P.R., J.L. Ginter (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51 (2), 1–10.
- Keegan, W.J. (1995). *Global Marketing Management*, femte utg. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Kotler, P., S.H. Ang, S.M. Leong, C.T. Tan (1996). *Marketing Management – An Asian Perspective*. Singapore: Prentice Hall.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, 58 (1), 83–91.
- Lieberman, M.B., D.B. Montgomery (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9 (Special Issue: Strategy Content Research), 41–58.
- Mercer, D. (1992). *Marketing*. Oxford, UK: Blackwell Press.
- Porter, M.E. (1976). *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*. Cambridge, Massachusetts, London: Harvard University Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries*. New York: The Free Press.
- Powers, T.L. (1991). *Modern Business Marketing*. Saint Paul, USA: West Publishing Company.
- Smith, W.R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21 (1), 3–8.
- Sharp, B. og J. Dawes (2001). What is differentiation and how does it work? *Journal of Marketing Management*, 17, 739–759.
- Shaw, A.W. (1912). Some problems in market distribution. *The Quarterly Journal of Economics*, 26 (4), 703–765.
- Tellis, G.J. og P.N. Golder (1996). First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership. *Sloan Management Review*, 37 (2), 65–75.

Kan norske laksebedrifter oppnå konkurransefortrinn gjennom differensiering?

SISSEL HAUKEBØ SAMUELSEN
OG GEIR SOGN-GRUNDVÅG
 SENIORFORSKER, NOFIMA MARKED
 geir.sogn-grundvag@nofima.no

Produkt-differensiering har blitt et populært begrep som ofte knyttes til positive resultater som økt bearbeidingsgrad, stabile priser, god fortjeneste og konkurransefortrinn. Men er det mulig å oppnå slike gode resultater innen sjømatnæringen hvor standardprodukter, store produksjonsvolum og lave kostnader får mest oppmerksomhet? I denne artikkelen spør vi om norsk laks kan differensieres og hvilke fordeler som eventuelt kan oppnås med dette.

Hva er differensiering?

Differensiering kommer av det latinske begrepet *differe*, som betyr å skille fra hverandre og gjøre noe annerledes. Differensiering innebærer derfor at bedriften tilbyr noe som oppfattes som unikt og verdifullt av kundene. For at differensieringen skal være hensiktsmessig må kundene legge merke til og foretrekke den eller de egenskapene ved produktet som tilbys (Bjørklund, Sogn-Grundvåg, Grønhaug og Skallerud, 2008). I tillegg må kundene være villige til å betale en merpris som minst forsvarer bedriftens kostnader forbundet med utvikling og markedsføring av produktet. En annen forutsetning for differensiering er at det eksisterer heterogene kundepreferanser. Sagt på en annen måte: hvis alle kundene ønsker det samme pro-

duktet er det ikke grunnlag for differensiering. Hvilke egenskaper som kan bidra til å differensiere et produkt begrenses bare av bedrifters villighet og evne til å identifisere og utnytte nye muligheter (Barney, 2007).

Vellykket differensiering leder til lojale kunder som vil kjøpe produktet igjen. Lojale kunder utgjør en viktig inngangsbarriere for konkurrenter fordi kundene er lite villige til å skifte leverandør (Porter, 1980). Bedrifter kan oppnå lønnsomhet over bransjegjennomsnittet dersom prisen på sikt overstiger kostnadene ved å utvikle, selge og markedsføre et differensiert produkt (Porter, 1985). Fordelene ved differensiering kan imidlertid forvitne over tid fordi kundene blir vant til produkttegenskapene, fordi konkurrenter imiterer disse egenskapene, eller på grunn av konkurranse fra lavt prisede substitutter (Rangan & Bowman, 1992).

Differensiering og konkurransefortrinn

For å lykkes med differensiering over tid er det avgjørende at vektlagte produkttegenskaper er basert på unike ferdigheter og/eller ressurser som gir bedriften mulighet til å skape unik verdi for kundene – som bidrar til positive resultater for bedriften. Dette illustreres i figur 1.

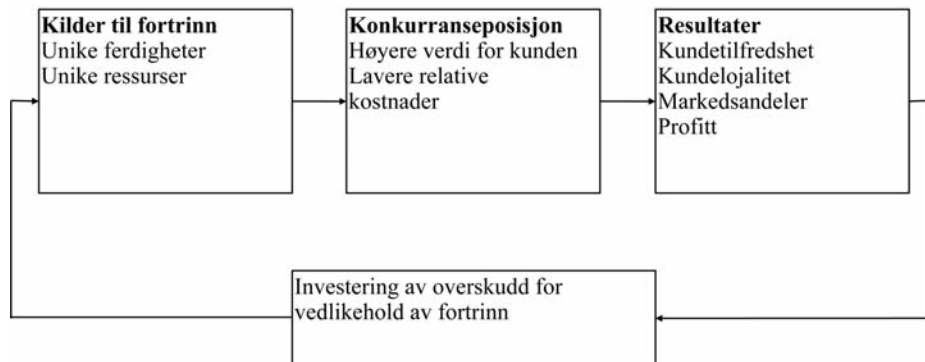
Unike ferdigheter henspiller på den særegne kompetansen de ansatte i en bedrift innehar. Et eksempel på slike ferdigheter er overlegen teknologisk kompetanse som kan bidra til sta-

bilt høy produktkvalitet. Andre ferdigheter kan være hensiktsmessig organisasjonsstruktur som gir bedriften mulighet til raskt å fange opp og utnytte nye muligheter i markedet. Unike ressurser er knyttet til bedriftens mer konkrete egenskaper. Disse kan for eksempel ligge i skalafortrinn i produksjon eller gunstig geografisk lokalisering som gir bedriften fortrinn fremfor konkurrentene. Det er imidlertid ofte kombinasjonen av bedriftens unike ferdigheter og ressurser som bidrar til konkurransefortrinn. Det er derfor mulig å forklare forskjeller i bedrifters konkurransevne ut i fra deres portefølje av ferdigheter og ressurser (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Ifølge modellen til Day og Wensley (1988) kan bedrifter som evner å utnytte sine unike ferdigheter og ressurser til å skaffe seg en gunstig konkurranseposisjon, oppnå positive resultater i form av kundetilfredshet, kundelojalitet, markedsandeler og profitt. Fortjeneste som erverves gir mulighet til å reinvestere i unike ferdigheter og ressurser som bidrar til å opprettholde bedriftens konkurransefortrinn over tid.

Imitasjon av differensierte produkter

Bedrifter som klarer å skape et unikt produkt som gir god lønnsomhet tiltrekker seg ofte oppmerksomhet fra konkurrenter. Når et produkt presenteres i butikkhyllene, kan det være relativt enkelt for konkurrentene å avsløre produktets unike egenskaper. Og med håp om å oppnå lignende resultater forsøker de gjerne å kopiere produktet. Differensieringen bør derfor være basert på kilder til konkurransefortrinn som er vanskelig og kostnadskrevenne for konkurrentene å imitere. Fire forhold bidrar i særlig grad til at imitasjon kan være vanskelig og kostnadskrevenne (Barney, 2007): Unike historiske forhold, komplekse årsakssammenhenger, sosial kompleksitet og patentrettigheter. Unike historiske forhold er basert på den enkelte bedrifts evne til å erverve, utvikle og utnytte ressurser som er betinget av tid og sted. Eksempler på dette er gunstig geografisk lokalisering og etableringstidspunkt som gir svært god tilgang til ressurser, nærhet til markedet, eller som gir grunnlag for merking basert på region eller sted. For konkurrerende bedrifter vil det ofte være vanskelig og kostnadskrevenne



FIGUR 1
 Konkurransefortrinnsmodell (Day & Wensley, 1988).

Produktkvalitet (5)	Høy stabil produktkvalitet. Herunder: «det beste av det beste», ferskhetsgaranti, smak, mye fett og fast tekstur, fettinnhold, kjøttfarge, mye fett og farge, stabil leveranse av stor fisk hele året, lavt kimtall egnet til sushi og sashimi.
Merkevare (4)	Merke assosieres med ulike egenskaper som høy kvalitet og eksklusivitet. Historiefortelling knyttet til oppdrettsvilkår og opprinnelsessted.
Geografisk lokalisering (3)	Nord-Norge: rent kaldt klart vann, «smaken av Arktis», lysforhold (midnattssol, mørketid, nordlys), lavere vekst som gir god smak og fastere tekstur, mye strøm som gir stor utskifting av rent vann.
Teknologi (3)	Pre-rigor filetering. Patentert produksjonsprosess for superfersk laks. Patentert innfrysningsteknologi for hurtig frysing av pre-rigor fileter og filetporsjoner. Avansert innfrysningsteknologi for hel pre-rigor laks.
Vertikal integrasjon/sporbarhet (3)	Kontroll over hele verdikjede fra rogn til ferdig produkt – kan dokumentere hele oppdrettsprosessen for kundene.
Etableringstidspunkt (3)	Være først i markedet med differensierte produkter. «Befeste» posisjon i markedet og opparbeide kjennskap og relasjoner til kunder før andre kommer inn.
Produktbredde (2)	Totalleverandør av fersk og fryst hel og bearbeidet laks.
Økologisk produksjon (2)	Fokus på reduksjon av medisiner/kjemikalier (ved bruk av leppefisk), laksefôr basert på avskjær, osv. Sertifisert under ulike økologiske merkeordninger.
Tradisjon, kunnskap og kultur (2)	Vektlegger tradisjon og fagkunnskap bygget opp over mange år. Kunnskap, kompetanse og positiv kultur for differensiering.
Kunderelasjoner (1)	Bygd opp over flere år. Bidrar til bedre kommunikasjon og produktutvikling.

TABELL 1
Identifiserte differensieringsdimensjoner (antall ganger nevnt i parentes)

å imitere slik lokalisering på et senere tidspunkt.

Komplekse årsakssammenhenger innebærer at det kan være vanskelig for konkurrentene å forstå nøyaktig hva som bidrar til konkurransefortrinn – noe som vanskeliggjør imitasjon. Dette fordi den årsaksmessige sammenhengen mellom ferdigheter/ressurser og oppnådde konkurranseposisjoner og resultater kan være uklar (Reed & DeFillippi, 1990). Imitasjon kan også være vanskelig og kostnadskrevende når konkurransefortrinn er basert på sosialt komplekse ferdigheter og ressurser. Eksempler på slike sosialt komplekse egenskaper er organisasjonskultur, bedrifters positive omdømme og nære relasjoner til viktige kunder, leverandører og andre sentrale aktører. Det er både tids og kostnadskrevende å bygge opp slike sosialt komplekse ressurser.

Patenterte produkter og produksjonsprosesser kan gi en viss beskyttelse mot imitasjon. Hvor god beskyttelse patentet gir avhenger av flere forhold, inkludert hvor lenge patentet varer og i hvilket geografisk område det gjelder. Og videre om det er mulig å lage lignende pro-

dukter uten å komme i konflikt med patentet og uten at kostnadene blir for store.

Hvordan differensieres norsk laks?

Gjennomgangen over viser at det er mulig for bedrifter å erverve seg ferdigheter og ressurser som kan gi grunnlag for konkurransefortrinn gjennom differensierte produkter. Hva med norske laksebedrifter? Er de i stand til å oppnå konkurransefortrinn og lønnsomhet gjennom differensiering? For å belyse disse spørsmålene ble ledelsen i seks norske laksebedrifter intervjuet. De inkluderte bedriftene ble valgt fordi de alle gjør iherdige forsøk på å differensiere sine produkter. Gjennom intervjuene spurte vi ledelsen om de forsøker å skille sine produkter fra konkurrentenes – og i tilfelle hvordan. Vi ba om inngående beskrivelse av de ulike differensieringsforsøkene. Totalt ble ti ulike differensieringsdimensjoner identifisert. Disse er presentert i tabell 1.

Tabell 1 viser at produktkvalitet og merkevare er de mest «populære» differensieringsdimensjonene blant de seks bedriftene, men

også at geografisk lokalisering, teknologi, vertikal integrasjon og fordelene med å være først ute trekkes frem av halvparten av bedriftene. Det at seks av de ti differensieringsdimensjoner benyttes av halvparten eller flere betyr at bedriftene langt fra er alene om sine strategier.

Tabellen viser også at de ulike dimensjonene er basert på en rekke ulike typer ferdigheter som inkluderer kompetanse innen organisering, markedsføring, relasjonsbygging og produksjon, i tillegg til mer fysiske ressurser som gunstig lokalisering, teknologi og vertikal integrasjon. Det relativt høye antallet identifiserte differensieringsdimensjoner illustrerer at bedriftene vektlegger mange og til dels ulike kilder til konkurransefortrinn. Dette er i tråd med antagelsen om ressursheterogenitet som innebærer at enhver bedrift består av en portefølje av ferdigheter og ressurser, som bidrar til den enkelte bedrifts konkurransefortrinn.

Tabellen viser videre at flere av dimensjonene er relaterte. Teknologi bidrar for eksempel til høy kvalitet som igjen forsøkes knyttet til merkenavn. Geografisk lokalisering bidrar til særegne egenskaper ved produktene som bygg-

TABELL 2
Analyse av differensieringsdimensjonene

	Unike historiske forhold	Komplekse årsaks-sammenhenger	Sosial kompleksitet	Patent	Konkurransefortrinn
Produktkvalitet	XX	X	X	Ja/Nei*	Midlertidig
Merkevare	XXX	XX	XX	Nei	Varig
Geografisk lokalisering	XX(X)	X	X	Nei	Midlertidig/Varig
Teknologi	XX	X	X	Ja	Midlertidig
Vertikal Integrering/ Sporbarhet	XX	X	X	Nei	Midlertidig
Etableringstidspunkt	XXX	X	XX	Nei	Midlertidig
Produktbredde	X	X	X	Nei	Svakt/Midlertidig
Økologisk produksjon	XX	X	X	Nei	Midlertidig
Tradisjon, kunnskap og kultur	XX	X	XX	Nei	Midlertidig
Kunderelasjoner	XX	X	XXX	Nei	Midlertidig

*To av de fem bedriftene som trekker frem produktkvalitet benytter patentbeskyttet teknologi.

es inn i merkenavn. Det er verd å merke seg at egenskapene knyttet til nordnorske forhold primært gjelder abstrakte produkttegnisjoner som at laksen er oppdrettet i rent og kaldt vann under arktiske lysforhold.

Hvilke fordeler oppnås ved differensiering?

Et sentralt spørsmål er hvilke positive resultater bedriftene eventuelt oppnår gjennom sine differensieringsstrategier. Det er imidlertid vanskelig å besvare dette spørsmålet direkte. Respondentene ønsket ikke å gå i detalj om hvilke fordeler de eventuelt oppnådde for sine differensierte produkter. Et viktig poeng er også at de fleste av respondentbedriftene er i en oppstartsfase i forhold til sin satsing på differensierte produkter – noe som innebærer at forventede resultater ikke har materialisert seg ennå. Men på generelt grunnlag ble følgende fordeler med differensiering trukket frem: «høye priser», «mer stabile priser», «økt lønnsomhet», «positivt omdømme», «intern motivasjon» og «langsiktige kontrakter».

Vi kan imidlertid få en viss innsikt i hvor «gode» de ulike strategiene er ved å analysere hvor vanskelig og kostnadskrevenne de ulike differensieringsdimensjonene er å imitere for konkurrenter. Tabell 2 presenterer en slik analyse. Analysen er en vurdering av i hvilken grad hver enkelt differensieringsdimensjon er basert på de fire kriteriene diskutert foran: (1) unike historiske forhold, (2) komplekse årsakssammenhenger, (3) sosial kompleksitet og (4) patentrektigheter. Hver enkelt dimensjon er vurdert på følgende måte: X = i liten grad, XX = til

en viss grad, XXX = i stor grad. Dersom en differensieringsdimensjon «i stor grad» er basert på for eksempel unike historiske forhold, indikerer det at det vil være vanskelig og kostnadskrevenne for konkurrenter å imitere denne strategien. En samlet vurdering av de fire kriteriene gir grunnlag for å hevde om de ulike differensieringsdimensjonene resulterer i et «svakt», «midlertidig», eller «varig» konkurransefortrinn.

Det må bemerkes at analysen i tabell 2 er mer å betrakte som en generell vurdering av de ulike differensieringsdimensjonene heller enn en analyse av de konkrete tilfellene vi avdekket i studien. Dette fordi flere av bedriftene har kommet relativt kort i sine differensieringsforsøk noe som gjør det vanskelig å vurdere disse helt konkret. I tillegg vanskeliggjøres analysen av at opptil fem ulike bedrifter gjør delvis ulike ting under en enkelt dimensjon – som for eksempel å fokusere på ulike egenskaper ved produktkvalitet.

Tabell 2 viser en rekke interessante forhold. For eksempel at «unike historiske forhold» er viktigst for å oppnå markedsposisjoner som er vanskelig og kostnadskrevenne for konkurrenter å imitere. Sosial kompleksitet er også viktig for flere av differensieringsdimensjonene, mens komplekse årsakssammenhenger i liten grad bidrar i samme retning. To av bedriftene benytter en patentbeskyttet produksjonsteknologi. I prinsippet skal dette gi beskyttelse mot imitasjon, men i den virkelige verden er dette langt fra alltid tilfelle fordi konkurrenter kan ta i bruk lignende teknologi. Ledelsen i de to bedriftene synes å være inneforstått med dette, men håper både at kundene skal foretrekke

deres produkt og at de vil dra fordeler av å ha vært først ute.

Syv av de ti differensieringsdimensjonene er vurdert å kunne gi midlertidige konkurransefortrinn. Nå er det selvsagt ingenting som varer evig – heller ikke konkurransefortrinn – men analysen viser at merkevare er den eneste differensieringsstrategien som kan gi et «varig» konkurransefortrinn. Dette forutsetter imidlertid at tilstrekkelig mange kunder verdsetter og foretrekker merkevarens egenskaper, at kundene over tid blir lojale og at betalingsviljen er høy nok til å gi lønnsomhet. Når en merkevare i tillegg er basert på mer eller mindre unike, og verdsatte egenskaper knyttet til geografisk lokalisering som er vanskelig å kopiere, styrkes merkevarens posisjon. Det kan også være vanskelig for konkurrenter å forstå nøyaktig hva (eller hvilke produkttegnisjoner) det er som gjør at kunder foretrekker og blir lojale mot en merkevare, noe som også vanskeliggjør imitasjon. Dersom en merkevare oppnår et positivt omdømme i markedet – for eksempel knyttet til spesielle egenskaper ved produktkvalitet – representerer dette en sosial kompleks relasjon som kan være svært verdifull og vanskelig å imitere (Barney, 2007). Det må imidlertid understrekes at ingen av bedriftene i utvalget kan sies å ha oppnådd varig konkurransefortrinn basert på sine differensierte merkevarer. Til det er de kommet for kort i sine prosjekter.

Avslutning

Formålet med denne artikkelen har vært å belyse spørsmålet: «Kan norske laksebedrifter oppnå konkurransefortrinn gjennom differ-

ensiering?» Basert på våre observasjoner er svaret positivt, men med flere forbehold. For det første bidrar de fleste av de identifiserte differensieringsdimensjonene kun til midlertidige konkurransefortrinn. Dette betyr at konkurranseposisjonene må utvikles og vedlikeholdes for å opprettholde fortrinnet (jfr. figur 1). For det andre har de fleste av bedriftene kommet relativt kort med sine prosjekter. For at de skal kunne utnytte sitt potensial til profitable markedsposisjoner, er det avgjørende at de har tilstrekkelige ressurser og ferdigheter til å gjennomføre satsingene slik at tilstrekkelig antall lojale kunder kan sikres.

Denne studien har ikke inkludert alle laksebedrifter i Norge som forsøker å differensiere sine produkter. Dette betyr at vi neppe har identifisert alle anvendte differensieringsstrategier. Det er selvsagt også mulig at det finnes differensieringsstrategier blant lakseprodusentene i andre land som ikke er tatt i bruk av norske lakseprodusenter. Som Barney (2007) påpeker er det bare bedriftenes kreativitet som setter grenser for hvordan produkter kan differensieres.

I denne studien har vi vurdert de ulike differensieringsdimensjonene enkeltvis. Det er

opplagt at bedrifter som klarer å utnytte og utvikle ferdigheter og ressurser som gir grunnlag for en portefølje av etterspurte egenskaper vil kunne oppnå profitable konkurranseposisjoner. Med andre ord er en bedrifts konkurransefortrinn et resultat av dens evne til å sette sammen ferdigheter og ressurser i en kombinasjon som er vanskelig for konkurrenter å gjen-skape (Salaman & Asch, 2003).

Funnene fra studien kan imidlertid gi laksebedrifter oversikt over noen mulige differensieringsalternativer for norsk oppdrettslaks – og hvor nyttige disse kan være med tanke på utvikling av konkurransefortrinn. Det frem-satte teoriperspektivet og ikke minst analyseverktøyet presentert i tabell 2 kan dessuten benyttes for å analysere både egne og andre bedrifters differensieringsfremstøt og konkurransefortrinn.

Referanser

- Barney, J. B. (2007) *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Bjørklund, O., Sogn-Grundvåg, G., Grønhaug, K. & Skallerud, K. (2008) Produkt-

differensiering: hva og hvorfor? *Magma*, 11(5), 95-104.

- Day, G. S., & Wensley, R. (1988) *Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*, *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Penrose, E. (1959) *The theory of growth of the firm*. New York: Wiley.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rangan, V.K. & Bowman, G.T. (1992) *Beating the commodity magnet*, *Industrial Marketing Management*, 21(3), 215-224.
- Reed, R., & DeFillippi, R.J. (1990) *Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage*, *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Salaman, G., & Asch, D. (2003) *Strategy and capability: sustaining organizational change*. Oxford: Blackwell Publication.
- Wernerfelt, B. (1984) *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-178.

Totalleverandør av kvalitetsutstyr innen fiskeri og havbruk

HAVBRUK • OFFSHORE • TRÅL • SNURREVAD • NOT • TEINER • GARN • LINE • TAU

REFA FRØYSTAD GROUP AS
NO-6095 Bølandet, Norway
Tel: +47 700 800 00. Fax: +47 700 800 01.

www.rfg.no



- gjør havet lønnsomt!

Produktdifferensiering i skotsk lakseindustri

GEIR SOGN-GRUNDVÅG, NOFIMA MARKED
JAMES A. YOUNG, UNIVERSITY OF STIRLING
geir.sogn-grundvag@nofima.no

Den skotske laksenæringen har en sterk markedsposisjon i sine hovedmarkeder Storbritannia og Frankrike. Skotsk opprinnelse og høy kvalitet underbygd av generiske merker som Tartan Quality Mark og Labell Rouge har bidratt til høy status og pris. Men det kan argumenteres for at den sterke posisjonen til skotsk laks stadig utfordres. Skotske lakseoppdrettere har betydeligere høyere produksjonskostnader enn oppdrettere i Norge (Liabø, et al. 2007). I tillegg ser skotsk lakseproduksjon ut til å ha nådd sitt maksimale produksjonsvolum siden produksjonen har vært stabil rundt 130–140 tusen tonn de siste ti årene (Fisheries Research Services, 2001; 2008). I Norge har lakseproduksjonen mer enn doblet seg i samme tidsperiode til en totalproduksjon på 741 000 tonn i 2008 (Kjønhaug, 2009). Dette betyr at tilbudet av laks som også er produsert med lavere kostnader har økt betraktelig. I noen markedssegmenter kan også laks møte konkurranse fra nye oppdrettsarter som tilapia og pangasius i tillegg til andre proteinkilder som rødt og hvitt kjøtt.

I denne artikkelen undersøker vi i detalj hvordan seks utvalgte skotske lakseprodusenter forsøker å vedlikeholde eller forbedre sine markedsposisjoner. De seks bedriftene varierer i størrelse fra en liten oppdretter med cirka 1 000 tonn årsproduksjon til noen av de største oppdretterne i Skottland, og inkluderer også et lite lakserøkeri. Bedriftenes differensieringsstrategier blir beskrevet og deretter analysert i forhold til om de bidrar til konkurransefortrinn. Bedriftene ble besøkt og topplene intervjuet. I tillegg intervjuet vi også en rekke aktører i ulike ledd i verdikjeden for laks. Dette inkluderte en forskningsbedrift som jobbet med laksefôr, den skotske lakseprodusentorganisasjonen (SSPO), i tillegg til en rekke grossister, fiskehandlere, restauranter og innkjøpsansvarlige for fisk hos Waitrose og Harrods. Disse intervjuene ga ytterligere innsikt i de ulike bedriftene og deres strategier. Alle intervjuene ble gjennomført i 2008 og 2009.

Teoretisk perspektiv

På grunn av den sterke markedsposisjonen til skotsk laks synes det logisk og fokusere på



I denne artikkelen undersøker vi i detalj hvordan seks utvalgte skotske lakseprodusenter forsøker å vedlikeholde eller forbedre sine markedsposisjoner. Et interessant spørsmål sett med norske øyne er om norske laksebedrifter lokalisert i Norge har noe å lære av sine skotske kolleger? Foto NF.

hvordan skotske bedrifter forsøker å differensiere sine produkter. Dette reflekteres i det teoretiske perspektivet som ligger under denne studien. I en artikkel i Norsk Fiskeoppdrett i oktober 2009 har vi skissert et slikt perspektiv (Samuelsen & Sogn-Grundvåg, 2009). Argumentene er som følger: Differensiering innebærer at bedriften tilbyr noe som oppfattes som unikt og verdifullt av kundene. Vellykket differensiering leder til lojale kunder som vil kjøpe produktet igjen. Lojale kunder utgjør også en viktig inngangsbarriere for konkurrenter fordi kundene er lite villige til å skifte leverandør (Porter, 1980). Bedrifter kan oppnå lønnsomhet over bransjegjennomsnittet dersom prisen på sikt overstiger kostnadene ved å utvikle, selge og markedsføre et differensiert produkt (Porter, 1985). Fordelene ved differensiering kan imidlertid forvitte over tid fordi kundene blir vant til produkttegenskapene, fordi konkurrenter imiterer disse egenskapene, eller på grunn av konkurranse fra lavt prisede substitutter (Rangan & Bowman, 1992).

Differensieringen bør være basert på kilder til konkurransefortrinn som er vanskelig og

kostnadskrevende for konkurrentene å imitere. Fire forhold bidrar i særlig grad til at imitasjon kan være vanskelig og kostnadskrevende (Barney, 2007): Unike historiske forhold, komplekse årsakssammenhenger, sosial kompleksitet og patentrettigheter. Unike historiske forhold er basert på den enkelte bedrifts evne til å erverve, utvikle og utnytte ressurser som er betinget av tid og sted, for eksempel gunstig geografisk lokalisering eller etableringstidspunkt som gir unik tilgang til ressurser, nærhet til markedet, eller som gir grunnlag for merking basert på region eller sted. Komplekse årsakssammenhenger innebærer at det kan være vanskelig for konkurrentene å forstå nøyaktig hva som bidrar til konkurransefortrinn – noe som vanskeliggjør imitasjon. Dette fordi den årsaksmessige sammenhengen mellom ferdigheter/ressurser og oppnådde konkurranseposisjoner og resultater kan være uklar (Reed & DeFillippi, 1990). Imitasjon kan også være vanskelig og kostnadskrevende når konkurransefortrinn er basert på sosialt komplekse ferdigheter og ressurser. Eksempler på slike sosialt komplekse egenskaper er organisasjonskultur, bedrifters positive

omdømme og nære relasjoner til viktige kunder, leverandører og andre sentrale aktører. Det er både tids- og kostnadskrevene å bygge opp slike sosialt komplekse ressurser. Patenterte produkter og produksjonsprosesser kan gi en viss beskyttelse mot imitasjon. Hvor god beskyttelse patentet gir avhenger av flere forhold, inkludert hvor lenge patentet varer og i hvilket geografisk område det gjelder. Og videre om det er mulig å lage lignende produkter uten å komme i konflikt med patentet og uten at kostnadene blir for store.

Identifiserte differensieringsdimensjoner

Gjennom intervjuene spurte vi ledelsen om de forsøker å skille sine produkter fra konkurrentenes – og i tilfelle hvordan. Vi ba om inngående beskrivelse av de ulike differensieringsforsøkene. Totalt ble 13 ulike differensieringsdimensjoner identifisert. Disse er presentert nedenfor (antall ganger nevnt i parentes).

Kunderelasjoner (6): Alle de seks bedriftene vektla kunderelasjoner som en viktig måte å differensiere seg fra konkurrentene på. To av bedriftene oppgir å ha nære relasjoner til kjente kokker som opptrer som viktige ambassadører for produktene. Lederen for en av disse bedriftene sier at deres markedsføringsstrategi i stor grad er basert på «celebrity endorsement and word-of-mouth» ved at kjente kokker snakker varmt om produktene både til sine kollegaer og kunder. Et annet selskap er en hovedleverandør av laks til en av de store supermarkedskjedene som de har en svært nær relasjon til. Samarbeidet er bygd opp over mange år og inkluderer utvikling av nye produkter.

Produktkvalitet (5): Produktkvalitet er en dimensjon som har mange ulike aspekter slik som smak, kjøttfarge, ferskhet, fettinnhold og så videre. Et av selskapene som selger fersk sløyd laks var svært opptatt av smak: «Alle våre systemer er innrettet mot å bevare og beskytte smaken, men hvis du ser på resten av industrien er alle deres systemer innrettet mot å møte krav til standarder eller å oppnå lavest mulige kostnader. Derfor er vi forskjellig.»

Det er verd å merke seg at en av bedriftene i utvalget, et lite røykeri uten eget oppdrett, rapporterte store kvalitetsproblemer på grunn av det de oppfattet som en kontinuerlig reduksjon i kvaliteten på råstoffet de kjøpte inn til sin produksjon. Gjennom de siste ti årene hadde laksen blitt stadig feitere noe som påvirket kvalitetsegenskapene til den (kald)røkte laksen, for eksempel ved at det kunne være svært vanskelig å skjære røkelaksen i tynne skiver. Dette problemet ble tilskrevet «forsnorskingen» av skotsk lakseindustri og økt fokus på hurtig vekst og effektivitet.

Opprinnelse (5): Opprinnelse og spesielt

TABELL 1
Vurdering av konkurransedyktighet

Dimensjon	Unike historiske forhold	Komplekse årsakssammenhenger	Sosial kompleksitet	Konkurransefortrinn
Produktkvalitet	2	2	1	5 (midlertidig)
Kunderelasjoner	2	1	3	6 (midlertidig)
Produktbredde	1	1	1	3 (svak)
Opprinnelse	3	2	2	7 (midlertidig)
Bærekraftighet/fiskevelferd	1	1	1	3 (svak)
Tillit	2	2	3	7 (midlertidig)
Eksklusivitet	2	3	1	6 (midlertidig)
Eget merke	3	2	3	8 (varig)
Label rouge	3	1	3	7 (midlertidig)
Økologisk	1	1	1	3 (svak)
Håndarbeid	1	2	1	4 (svak)
Lokal tilgjengelighet	3	1	1	5 (midlertidig)
Innovasjonsstyrke	2	2	2	6 (midlertidig)

skotsk opphav ble ofte vektlagt. Flere hevdet at kundene i større grad ønsket å vite hvor produktene kom fra. En av bedriftene, som er lokalisert på den vakre skotske vestkysten, har en liten butikk tilknyttet produksjonsfasilitetene. Bedriftslederen fortalte oss følgende om kunder som besøker butikken: «De kommer hit og ser naturen og tenker 'whoa' og kjøper noe røkelaks, 'fantastic' og så får følelsesmessige kroker feste. Og på en måte selger vi naturen og romantikken knyttet til området sammen med produktene slik at de blir en del av opplevelsen av produktet.»

Bærekraft/fiskevelferd (4): Det å ta hensyn til miljøet er for tiden en viktig trend i Storbritannia. Dette ble også vektlagt av fire av de seks bedriftslederne. En av dem fortalte oss følgende: «Du ønsker at kundene skal ha et skikkelig godt måltid og å føle seg vel når de setter seg ned ved bordet fordi de vet at de ikke har 'crapped on the environment' og at dyret har hatt et godt liv.» En av lederne var imidlertid skeptisk til ulike sertifiseringsordninger: «Jeg beveger meg bort fra sertifiseringsordninger fordi alt de gjør er å holde deg tilbake. Hvis du ønsker å endre noe fundamentalt i din bedrift må du gå til de som styrer sertifiseringsordningen og si: 'Unnskyld meg kan jeg gjøre denne endringen?' Da svarer de: 'Du må vente litt, vi har tre komitémøter de neste seks månedene og deretter kan vi gi deg et svar om ett og et halvt år. Og forresten så må vi fortelle alle andre om dette i samme slengen.'»

Tillit (2): Viktigheten av tillit ble diskutert på to ulike nivåer. En av lederne var veldig opptatt av viktigheten av tillit mellom sin bedrift og en av de store supermarkedskjedene som de hadde en langvarig relasjon med. Lederen av en annen bedrift var veldig opptatt av mangelen på tillit mellom matprodusenter og forbrukere generelt sett. For å bygge opp forbrukernes tillit til sin egen bedrift var de åpne om alt de gjorde. Toppledelsen i denne bedriften deltok

på konferanser, TV-programmer og benyttet kjendiskokker som ambassadører for å bygge opp forbrukernes tillit til sin egen bedrift og merkevare: «Our entire marketing is based on trust.»

Merkevare (2): Et av selskapene jobber hardt for å bygge og vedlikeholde en oppfatning av at deres produkter er av veldig høy kvalitet, smaker godt og er produsert på en bærekraftig måte. De forteller sin historie til mellomledd i verdikjeden slik som kokker og har også lyktes i å kommunisere med forbrukere ved å ha sitt merkenavn på menyene i topp restauranter og også på produkter i detaljhandelen.

Produktbredde (1): En av bedriftene vektla viktigheten av å ha en svært bred produktlinje. Denne bedriften var liten og hadde svært mange små kunder. Hvis en kunde kjøpte et produkt kunne de neste gang spørre om de ikke ville prøve noen av de andre. Eksklusivitet (1): Ifølge en av lederne tilbyr bedriften et høyt etterspurt produkt og er i en posisjon hvor de avviser kunder som forsøker å presse ned prisen. Han hevder at de aldri forhandler om pris. Dette tilskrives eksklusivitet og en unik markedsposisjon.

Label Rouge (1): En av oppdretterne produserer laks under Label Rouge for det franske markedet og var svært fornøyd med prispremiene de oppnådde. En annen oppdretter som på generell basis var skeptisk til kvalitetsmerkeordninger sa følgende: «Det virkelige problemet med alle disse kvalitetsmerkeordningene er at de prøver å godkjenne en stor 'menighet' noe som innebærer at du må forholde deg til det svakeste leddet. På den måten får du trykt på produktet ditt at 'Vi er bedre enn de dårligste produsentene innenfor denne ordningen' betyr egentlig ikke veldig mye for noen, verken forbrukere eller mellomledd.»

Økologisk (1): En av oppdretterne produserer

økologisk laks sertifisert av britiske Soil Association.

Håndarbeid (1): Et av selskapene i utvalget, en liten lakseoppdretter, la stor vekt på at de i stor utstrekning benyttet manuell arbeidskraft fremfor automatisering, for eksempel gjennom manuell føring og filetering. Det ble hevdet at selv om det var mer kostnadskrevende så fikk de mye bedre kontroll på merdkanten og i andre deler av produksjonen. Det gjorde de i stand til å oppdage mulige problemer langt tidligere. De utnyttet også dette i stor grad gjennom sin markedsføring og merkevarerarbeid.

Lokal tilgjengelighet (1):

Når vi diskuterte konkurransen fra Norge i det britiske markedet ble det argumentert med at lokal tilgjengelighet var et fortrinn for britiske kunder fordi de kunne få levering kort etter bestilling: «De kan bestille fort, få fisken i morgen direkte fra oss. Det gir kundene fleksibilitet og det betyr at de kan kjøre sine produksjonslinjer mer effektivt i tillegg til ferskheten.»

Innovasjonsstyrke (1): En av bedriftene vektla sine innovative evner innenfor produktutvikling, som gjennomføres i tett samarbeid med hovedkunden som er en av de store supermarkedskjedene.

Hvor konkurransedyktig er de ulike differensieringsdimensjonene?

Et sentralt spørsmål er hvilke positive resultater bedriftene eventuelt oppnår gjennom sine differensieringsstrategier. Respondentene ønsket ikke å gå i detalj om hvilke fordeler de eventuelt oppnådde for sine differensierte produkter. Men flere var villige til å diskutere hvilke «prispremier» de oppnådde, noe som gir en indikasjon på om differensieringen fungerer. En av produsentene som leverer laks under Label Rouge hevdet at det ga en god prispremie, men sa ingenting om fortjeneste: «Vel, Label Rougeprisen gjennom året er veldig statisk og det betyr egentlig lite hva som skjer med prisen i spotmarkedet. For oss dette året (2008) har prispremien vært minst 30 prosent, men det skyldes også gunstig valutakurs. Det er en god prispremie.» Bedriften som selger økologisk laks hevdet at de oppnår en prispremie som er 30–40 prosent over standard markedspris. Skotsk laks ble også hevdet å ha en prispremie ti prosent over norsk laks i det britiske markedet.

Vurdering av strategier

Vi kan også få en viss innsikt i hvor «gode» de ulike strategiene er ved å analysere hvor vanskelig og kostnadskrevende de ulike differensieringsdimensjonene er å imitere for konkurrenter. Tabell 1 presenterer en slik analyse. Ana-

TABELL 2
Bedriftenes konkurransedyktighet

Dimensjon	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Kunderelasjoner	6	6	6	6	6	6
Produktkvalitet	5	5		5	5	5
Opprinnelse	7	7	7		7	7
Bærekraftighet/ Fiskevelferd		3	3	3	3	
Tillit		7	7			
Eget merke		8		8		
Eksklusivitet		6				
Label rouge					7	
Produktbredde	3					
Økologisk Håndarbeid			3	4		
Lokal tilgjengelighet						5
Innovasjonsstyrke			6			
Konkurransedyktighet	21	42	32	26	28	23

lysen er en vurdering av i hvilken grad hver enkelt differensieringsdimensjon er basert på de tre teoretiske kriteriene diskutert foran: (1) unike historiske forhold, (2) komplekse årsakssammenhenger, og (3) sosial kompleksitet. Det fjerde kriteriet, patentrettigheter, var ikke relevant for bedriftene i utvalget. Hver enkelt dimensjon er vurdert på følgende måte: 1 = i liten grad, 2 = til en viss grad, 3 = i stor grad. Dersom en differensieringsdimensjon «i stor grad» er basert på for eksempel unike historiske forhold, indikerer det at det vil være vanskelig og kostnadskrevende for konkurrenter å imitere denne strategien. En samlet vurdering av de tre kriteriene gir en indikasjon på om de ulike differensieringsdimensjonene resulterer i et «svakt», «midlertidig», eller «varig» konkurransefortrinn. Det må bemerkes at analysen i tabell 1 må betraktes som en generell vurdering av de ulike differensieringsdimensjonene heller enn en analyse av de konkrete bedriftene i studien. Dette fordi de fleste dimensjonene kommer fra flere bedrifter som sannsynligvis varierer i hvor godt de utnytter den aktuelle strategien. Formålet her er derfor å gi en indikasjon på hver enkelt dimensjons bidrag til bedrifters konkurransedyktighet.

Formålet med tabell 1 er, som nevnt ovenfor, å gi en indikasjon på konkurransekraft. Det vil kreve for mye plass å kommentere og rettferdiggjøre vurderingene som er gjort for alle de 36 cellene. Men noen kommentarer er på sin plass. Det kan for eksempel sees at eget merke er vurdert å gi det eneste varige konkurransefortrinnet. Dette forutsetter imidlertid at merket har oppnådd en sterk posisjon i kundenes bevissthet som innebærer høy score på unike historiske forhold. Det kan også være vanskelig for konkurrenter å forstå nøyaktig hva det er ved et merke som bidrar til preferanse og lojalitet hos kundene (komplekse årsakssammenhenger). Dersom egne merker oppnår positivt omdømme og lojalitet hos kunder, innebærer dette sosialt komplekse forhold som er vanskelig å kopiere.

Det er verd å merke seg at både Label Rouge og opprinnelse innebærer former for merkevarebygging. Opprinnelse er gjerne knyttet til unik skotsk natur og historie som tydeligvis gir positive assosiasjoner i mange markeder.

Vi har gitt lav score til Bærekraftighet/fiskevelferd og økologisk produksjon på alle tre kriteriene. Våre argumenter er at det ikke kreves unike egenskaper og ressurser for å tilpasse seg til sertifiseringer fra for eksempel Soil Association eller RSPCA's Freedom Foods. Og siden slike standarder gir nøyaktige spesifikasjoner for hva som må gjøres, er de neppe verken vanskelig å forstå eller å implementere for bedriftene. Det er heller ikke sannsynlig at adopsjon av slike standarder vil være spesielt sosial komplisert. Det vil derfor være relativt lett for andre lakseprodusenter å imitere disse strategiene.

Konkurransefortrinn på bedriftsnivå

I tabell 2 presenteres en vurdering av kombinasjonene av differensieringsdimensjonene diskutert ovenfor. Her er scorene for hver dimensjon fra tabell 1 presentert og summert for å gi en totalscore for hver av de seks bedriftene. Bedriftene er benevnt C1, C2, C3, osv.

Tabell 2 viser at de seks bedriftene oppnår ulik totalscore og også at de vektlegger delvis ulike strategier. Det kan imidlertid hevdes at disse seks bedriftene bare i begrenset grad konkurrerer direkte med hverandre. Noe som kan forklare hvorfor C1 og C6 ikke er utkonkurrert av de andre bedriftene. For eksempel er C1 et relativt lite lakserøkeri som selger til kravstore britiske og utenlandske topprestauranter og supermarkeder mens C4, som er en nokså liten lakseoppdretter med fokus på håndarbeid selger ulike ferske lakseprodukter lokalt til såkalte «farm shops» og restauranter. C1 og C4 konkurrerer derfor ikke direkte verken med hverandre eller med C5 som er en stor produsent av fersk sløyd laks.

C5 på den annen side konkurrerer med C6



Skotske lakseoppdrettere har betydeligere høyere produksjonskostnader enn oppdrettere i Norge. I tillegg ser skotsk lakseproduksjon ut til å ha nådd sitt maksimale produksjonsvolum siden produksjonen har vært stabil rundt 130-140 tusen tonn de siste 10 årene. Foto NF.

som også er en stor produsent av fersk sløyd laks. Disse to bedriftene oppnår relativt lik score, men deres strategier er delvis forskjellige. Det er og verd å merke seg at lederen for det ene av disse to selskapene indikerer at de store lakseoppdrettsfirmaene til en viss grad har delt detaljistmarkedet seg imellom: «Bedrift A selger i dag til supermarkedskjede X, bedrift B til supermarkedskjede Y og bedrift C supermarkedskjede Z, så mange av oss har på en måte funnet hver vår supermarkedskjede.»

C2, som oppnår den høyeste poengsummen, er også en lakseoppdretter som selger fersk

sløyd laks. Dette selskapet er kjent for sin gode produktkvalitet og smak. Dette viste seg også ved at lederen for lakserøykeriet C1 fortalte oss at flere av de svært krevende kundene han hadde ba om at lakseråstoffet måtte komme fra C2. Andre aktører vi intervjuet i tillegg til de seks bedriftene bekreftet C2s sterke markedsposisjon.

Diskusjon

I denne artikkelen har vi identifisert og analysert en rekke differensieringsdimensjoner anvendt av seks ulike skotske laksebedrifter.

Fordi vi langt fra har undersøkt alle laksebedriftene i den skotske laksenæringen finnes det sannsynligvis flere måter å differensiere seg på. Men fordi vi også har intervjuet en rekke andre aktører med ulike roller innen skotsk lakse- næring, føler vi oss rimelig sikre på at vi har avdekket mange av de viktigste og mest typiske differensieringsstrategiene innen skotsk lakse- næring. Våre funn stemmer også godt overens med funnene fra vår butikkstudie av differensieringsdimensjoner for røkelaks (Sogn-Grundvåg & Young, 2009).

Et interessant spørsmål sett med norske øyne, er om norske laksebedrifter lokalisert i Norge har noe å lære av sine skotske kolleger? I den sammenhengen er det relevant å sammenligne funnene presentert her med funnene fra vår studie av norske laksebedrifters differensieringsaktiviteter (Samuelsen & Sogn-Grundvåg, 2009). Hvis man også tar høyde for hvor mange som vektla de ulike egenskapene i hver av studiene, viser det seg at forskjellene er store på særlig to områder. Det første er at fire av de seks undersøkte skotske bedriftene vektla bærekraftighet/fiskevelferd. Det var det ingen av de seks norske bedriftene som gjorde. Det andre er at alle de seks skotske bedriftene vektla kunde- relasjoner mens bare en av de norske gjorde det samme. I begge studiene ble opprinnelse vektlagt (3 av 6 i Norge og 6 av 6 i Skottland), men ikke overraskende vektlegges ulike sider ved opprinnelsen. I Skottland synes de i større grad å forsøke å utnytte det allerede godt etablerte og skotske imaget som knyttes til historie, natur, og andre positive egenskaper. De norske bedriftene på sin side vektlegger arktiske aspekter slik som midnattssol, nordlys og rent kaldt hav. Det er og verd å merke seg at norske bedrifter vektlegger teknologi (for eksempel pre-rigor filetering), vertikal integrasjon/sporbarhet og det å være først i markedet med dif-

Macro fisketeller

En revolusjonerende flasketeller for telling av flak fra 0,2 g



- Opp til 200.000 smokt i timen
- Over 98% nøyaktighet
- Flakestørrelse fra 0,2 g
- Database med bilde av hver flak
- Snittvekt og størrelsesfordeling
- En til fire kanaler
- Spesial brennibåt-versjon

HI
Havbruksinstituttet AS

Thormøhlensgate 55, 5008 Bergen
tel. 88 54 39 83, fax. 88 54 39 82



www.vaki.no

ferenserte produkter. Ingen av disse egenskapene ble vektlagt av de skotske bedriftene.

Analysen presentert i tabell 2 indikerer at det er stor forskjell i hvilke bidrag til bedriftens konkurransekraft som kan påregnes fra de ulike differensieringsdimensjoner som ble identifisert. Egenskaper som er vurdert som vanskelig og kostnadskrevende for konkurrenter å imitere, gir størst bidrag. Dette forutsetter imidlertid at egenskapene utnyttes til sitt fulle potensial (noe som kan være svært tids- og kostnadskrevende for en egenskap som for eksempel merkevarebygging). Det forutsettes også at det finnes store nok kundegrupper som etterspør de aktuelle egenskapene og at de er villige til å betale de ekstra kostnadene som påløper. Et viktig poeng som også er påpekt ovenfor, er at bedrifter i den skotske laksenæringen ikke nødvendigvis konkurrerer direkte med hverandre til enhver tid. De opererer delvis i ulike markedssegmenter med delvis ulike produkter. Det britiske markedet er stort og viktig for skotsk lakseindustri, men mange eksporterer også laks til store deler av verden, hvor de i varierende grad vil møte konkurranse fra andre lakseprodusenter. Selv oppdrettere som tilbyr det samme basisproduktet (fersk hel sløyd laks) tilbyr delvis ulike produkter – for eksempel med eller uten kvalitetsmerker, umerket standardlaks versus høykvalitetslaks med eget merke, økologisk versus standardlaks, osv. Men selv om bedrifter opererer i delvis ulike markeder med delvis ulike produkter og egenskaper, vil det alltid være slik at bedrifter som gjør det svært godt vil tiltrekke seg oppmerksomhet fra konkurrenter, som med håp om å gjenta suksessen, vil forsøke å kopiere den som var først ute. Det er da egenskaper som er vanskelig å imitere kommer til sin rett.

Det er viktig å påpeke at analysen vi har presentert i tabell 2 først og fremst sier noe

om i hvilken grad det er vanskelig og kostnadskrevende for konkurrenter å imitere de ulike differensieringsdimensjonene. Analysen sier lite eller ingenting om i hvilken grad en dimensjon er unik og ettertraktet hos kundene og dermed bidrar til unike posisjoner i sine markedssegmenter. Dette vil helt klart være avgjørende for om de ulike strategiene over tid er vellykket eller ikke. Det kan også være slik at en dimensjon kan være verdifull for den skotske laksenæringen totalt sett uten å oppnå høy score i vår analyse. Et godt eksempel på det er dimensjonen bærekraftighet/fiskevelferd som får lav score her fordi imitasjon vurderes som relativt enkelt. Men for skotsk laksenæringen sett under ett kan denne dimensjonen være svært verdifull på flere måter. For det første kan det bidra til at miljøet ikke overbelastes slik chilensk laksenæring bittært har fått erfare de siste par årene. I tillegg kan et slikt fokus på omgivelsene bidra til økt konkurransekraft sammenlignet med andre næringer som kan oppfattes som mindre miljøvennlige. Det å drive industri i samsvar med miljøets bæreevne og dyrevelferd kan og bidra med å gi næringen økt legitimitet i samfunnet for øvrig, noe som kan gjøre det lettere å få gjennomslag i ulike sammenhenger og bidra til mindre konflikter med andre næringsutøvere og publikum generelt. Problemene norske bedrifter opplever med lakselus og rømming – og den negative oppmerksomheten dette gir – indikerer at det kan være fornuftig for norske bedrifter å vise et enda sterkere engasjement for omgivelsene. Et godt eksempel på at dette kanskje er i ferd med å endre seg er en artikkel i Fiskeribladet Fiskaren (11/1-2010) hvor direktøren i Cermaq, Geir Isaksen, påpeker at «Et bærekraftig lakseoppdrett er viktigere enn vekst og det å skape verdier for eierne».

Referanser

- Barney, J. B. (2007) *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Fisheries Research Services (2008) Scottish Fish Farms Annual Production Survey 2007.
- Fisheries Research Services (2001) Scottish Fish Farms Annual Production Survey 2000.
- Kjønhaug, A.F. (2009) Produksjon av oppdrettsfisk 2008. Kyst og havbruk 2009. 128-130.
- Liabø, L., Nystøl, R., Pettersen, I., Vang, T.A., and Veggeland, F. (2007) Rammebetingelser og konkurransevne for akvakultur. En sammenligning mellom Chile, Skottland og Norge
- Industrial policies for aquaculture – a comparative study. NILF-rapport 2007–3.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rangan, V.K. & Bowman, G.T. (1992) Beating the commodity magnet, *Industrial Marketing Management*, 21(3), 215-224.
- Reed, R., & DeFillippi, R.J. (1990) Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Samuelsen, S.H. og Sogn-Grundvåg, G. (2009) Kan norske laksebedrifter oppnå konkurransefortrinn gjennom differensiering? *Norsk Fiskeoppdrett*, Oktober, 14–17.
- Sogn-Grundvåg, G. og Young, J.A. (2009) Differensieringsmuligheter for laks: Egenskaper ved eksklusiv røkelaks. *Norsk Fiskeoppdrett*, November, 27–31.

RING OSS FOR MER INFORMASJON: + 45 75 33 87 20



**Billund
Aquaculture**

Din spesialitet i bygging av smaltanlegg
med resirkuleringsteknologi

WWW.BILLUND-AQUA.DK



Hva skjer i Chile? Kommer det et nytt «vulkanutbrudd»?

Av **JAMES A. YOUNG, UNIVERSITY OF STIRLING, SKOTTLAND, GEIR SOGN-GRUNDVÅG, NOFIMA MARKED OG CHRISTIAN FELZENSZTEIN, UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ, CHILE**
j.a.young@stir.ac.uk

Denne artikkelen gir en oppdatert status for situasjonen innen chilensk lakseoppdrett. Vi fokuserer spesielt på hvordan laksebedriftene forsøker å komme seg på beina igjen etter sykdomsproblemene som har skapt store problemer de siste årene. Vi ser særlig på hvilken strategisk retning bedriftene planlegger – satser de på økt bearbeiding av sitt begrensede råstoff,

eller ønsker de rask vekst med fokus på lavest mulige kostnader? Vil de forsøke å komme tilbake i det nordamerikanske markedet eller ser de etter andre muligheter? Vi diskuterer også hvordan den politiske situasjonen kan innvirke på utviklingen av den chilenske laksenæringen. Artikkelen er basert på intervjuer med representanter for toppledelsen i ni chilenske laksebedrifter foretatt i slutten av mars i år.

Følgende bedrifter deltok i studien: Aquachile, Camanchaca, Ecofish, El Golfo, Friosur, Ivertec, Itata, Mainstream Chile og Marine Harvest Chile. Til sammen står disse bedriftene for en betydelig del av den chilenske lakseproduksjonen. Bedriftene er også delvis ulike med

hensyn til størrelse og organisering. Dette bidrar til at vår undersøkelse fanger opp mye av variasjonen blant bedriftene i den chilenske laksenæringen.

Noen særtrekk

Vertikal integrasjon er relativt vanlig i den chilenske laksenæringen. Flere bedrifter inkluderer fiskemel- og førfabrikker, og i noen tilfeller også en større flåte fiskebåter som skaffer råstoff til merd og fôr. Alle bedriftene som ble intervjuet, med unntak av en, var aktive lakseprodusenter som bedrev foredling i tillegg til vanlig lakseoppdrett. Noen bedrifter var integrert helt frem

har en slik risikospredning vist seg å være fornuftig.

ILA-utbruddet

Alle bedriftene rapporterte dramatiske konsekvenser som følge av ILA-utbruddet. De fleste bedriftene rapporterte en nedgang i produksjonsvolumet fra 50 til 90 prosent. Dette førte til at enkelte bedrifter bare satt igjen med ti prosent av sitt opprinnelige råvarevolum. Dette gjorde det umulig å dekke kostnadene slik at en hurtig re-strukturering var påkrevd for at bedriftene skulle overleve. En annen trussel oppsto med jordskjelvet og den påfølgende tsunamien i slutten av februar. Dette resulterte i betydelige skader på fôrfabrikkene og infrastruktur i havnene, noe de forventet ville lede til lavere tilbud og høyere priser for laksefôr. Strategien med å spre risiko på flere aktivitetsområder har dermed blitt hardt rammet.

Et interessant spørsmål vi stilte oss var hvordan reduksjonen i lakseproduksjonen virket inn på strategibeslutninger knyttet til differensiering av lakseprodukter. Interessant nok var det en felles forståelse blant de ni bedriftene om å trekke seg ut av, eller redusere bearbeidningen mest mulig. Dette ble forklart med at det å øke bearbeidingsgraden medførte ekstra kostnader og som oftest lavere fortjeneste. Respondentene antok at de ikke hadde mulighet til å tjene inn

ekstra kostnader knyttet til økt bearbeidning gjennom høyere priser. De vurderte det alle slik at det var mer lønnsomt å fokusere på enkle produkter og lavest mulige kostnader. Dette hadde medført at mange av bedriftene primært produserte sløyd og hodekappet laks, selv om de til en viss grad også produserte filet og i noen få tilfeller porsjonspakninger.

Respondentene forklarte at økt bearbeidning mer ble sett på som et redskap for markedseksponasjon, mens produksjonsvolumet økte betydelig. Men på nåværende tidspunkt og i overskuelige fremtid, så det ut til at det var små muligheter for å utvide markedet (på grunn av små volum). For mange var det primære målet å gjenvinne markedet og å beholde eksisterende kunder. Spesielt var de bekymret for å miste enda flere kunder til konkurrerende norske firmaer. Dette var særlig relevant i det amerikanske markedet. Dette ble ansett som en nøkkelfordring for den gjenlevende chilenske laksesektoren. Å gjenvinne markedsandeler var forbundet med å konkurrere på pris. Å selge differensierte og foredledte produkter var mindre aktuelt, spesielt på kort sikt.

Lavkoststrategi

Det sterke fokuset på lave kostnader og standardprodukter er helt i tråd med hvordan Chile bygde seg opp som en stor lakseeksportør. Mange

Vil Chile bli i stand til å komme tilbake og sprute ut billig laks over verdensmarkedene? Denne artikkelen er basert på intervjuer med flere store aktører som det siste året har redusert produksjonen svært mye. Basert på svarene er det ingen tvil om at hurtig vekst og lave kostnader nå vil bli hovedstrategien fremover. Mange betrakter sykdomsproblemene og jordskjelvet som et strategisk vindu med mulighet til å gjenerobre det internasjonale laksemarkedet.

til catering og dagligvarehandel. Av de artene som ble oppdrettet var de fleste bedriftene mest fokusert på atlantisk laks, coho og ørret. Det var også en viss involvering i andre arter, der blåskjell var mest fremtredende. I noen få tilfeller var bedriftene involvert i oppdrett utenfor Chile, slik som tilapia på blant annet Honduras, og cobia i Brasil.

Dette mangfoldet av arter viser det brede fundamentet som den chilenske lakseeksportøren er bygd på. Dette reflekterer en erkjennelse av de sykliske svingningene innen akvakultur og villfisknæringen. Involvering på tvers av akvakultur, tradisjonelt fiske og foredling var en strategi for å redusere risiko og for å oppnå mer stabil inntjening. Med tanke på produksjonsnedgangen av laks som følge av ILA utbruddet,

Nettposer fra Egersund Net
Dokumentert kvalitet
 Utviklet og testet gjennom generasjoner



tradisjon kvalitet samarbeid

Nettposer i størrelse

Nettbutikk - vi gjør det enkelt for deg!
 Bedrevalg og fiske • Utvalgte • Furdalingsprodukter • Utstyr til oppdrett • Foredling
www.egersundnet.no

Egersund Net AS Sjøveier 4270 Sjøstrand
 Tlf: 51 46 29 00 Faks: 51 46 29 01
 post@egersundnet.no - www.egersundnet.no



av intervjuobjektene rettfærdiggjorde dagens lavkoststrategi med suksessen denne strategien tidligere har gitt. Flere ga uttrykk for at laks er en standard handelsvare hvor det er lite å tjene på å forsøke å differensiere produktene. En produsent sa for eksempel følgende: «I mean it's salmon, red meat all around the world so it's very difficult to try and make a big differential on the fish product». Dette gjenspeilte en oppfatning om at uansett hva du gjør så er det ikke lett å skille chilensk laks fra andre land som produserer laks. Derfor er den beste fremgangsmåten å selge standardiserte produkter med lavest mulige kostnader.

Denne strategiske vektleggingen av lave kostnader, og eksklusjon av andre strategiske alternativer, kan imidlertid bli problematisk. Ikke minst fordi chilenerne nylig har opplevd at produksjonskostnadene har økt betydelig. Dette ble fremhevet av en produsent som påsto at hans bedrift hadde vært blant bedriftene med de laveste produksjonskostnadene i Chile. I 2007 var de i stand til å produsere laks for omkring USD 1,50/kg, mens nå i 2010 hadde kostnadene økt til USD 2,50/kg. Denne kostnadsøkningen på 66 prosent ble tilskrevet økningen i fiskemelprisene. Fiskemelprisene ble antatt å øke ytterligere som følge av redusert produksjonskapasitet for fiskemel på grunn av skader etter jordskjelvet i februar. I tillegg ble det forklart at de nye reguleringene fra myndighetene, som stiller strengere krav til maksimal

biomasse på hver lokalitet og en rekke andre krav, også ville øke produksjonskostnadene. Et interessant spørsmål er derfor hvordan bedriftene vil reagere på strengere reguleringer, samtidig som de prøver å gjenvinne markedsandeler gjennom en strategi basert på rask økning i produksjonsvolum og lave kostnader.

De nye reguleringene fra regjeringen har ført til at mange av anleggene blir tvunget til å redusere sin biomasse med 25 prosent og at lokalitetene legges brakk hvert fjerde år. Det gjenstår å se effekten av disse reguleringene som trådte i kraft i 2010. Men det synes å være en oppfatning at restriksjonene vil føre til økte produksjonskostnader. Kravet om at lokalitetene skal ligge brakk i en periode vil føre til spesielle utfordringer, siden enkelte bedrifter rett og slett ikke har nok lokaliteter til å opprettholde produksjonen. Dette kan føre til at de bare kan levere laks i perioder, med tidvis fravær i markedet.

Bærekraftig produksjon?

Til tross for uttrykt skepsis til differensieringsstrategier, var det paradoksalt nok en utbredt oppfatning om at markedet var i endring, og da spesielt med tanke på de økte kravene til bærekraftighet i mange markeder. Ulik situasjonen i Europa hvor det har vært en langvarig aksept for viktigheten av bærekraftig produksjon, er dette et relativt nytt krav i Chile. Det ble

imidlertid hevdet at bærekraftbegrepet nå hadde fått en langt mer sentral rolle i måten å tenke på blant chilenske lakseprodusenter. Vi spurte bedriftslederne om deres planlagte strategier for de neste 3–5 årene. Dette resulterte i en rekke ulike svar som reflekterer dilemmaet mellom behovet for mer bærekraftig produksjon og vekststrategien de samtidig legger opp til. Flere av bedriftene antok at de innen de neste fem årene ville være i stand til å produsere like stort volum som i 2007. Andre forutså mer beskjedne mål med bærekraftig produksjon, men på et høyere nivå enn 2010.

Bedriftenes reaksjoner på de strengere kravene til chilensk lakseoppdrett inkluderte også mulig ekspansjon lenger sør. Ekspansjon i den 11. og 12. regionen lengst sør i landet medfører imidlertid betydelige utfordringer knyttet til eksisterende infrastruktur. Selv om det teoretisk sett er mulig å forbedre infrastrukturen i disse regionene, vil det medføre store kostnader. I tråd med det sterke kostnadsfokus var det derfor mest sannsynlig at de sørligste lokalitetene kun ville bli benyttet til matfiskproduksjon og at fisken etter slaktning ville bli transportert til Puerto Montt for videre bearbeiding og pakking. Dette reiser en rekke spørsmål om gjennomførbareheten av økt produksjon lenger sør, og begrensningene det setter for en lavkoststrategi.

Et viktig spørsmål knyttet til de nye og strengere reguleringene som de chilenske

Vaki

myndighetene har innført, er i hvilken grad disse vil bli håndhevet. Det ble uttrykt noe tvil om implementeringen av disse reguleringene, og det ble antydnet at de ville bli redusert med tiden. En viktig hendelse som støtter opp om dette, er den nyvalgte regjeringen. Da intervjuene ble foretatt i slutten av februar hadde Chile akkurat endret regjering etter en lang periode med en venstreorientert regjering, til en borgerlig regjering. Den nye regjeringen er preget av en mer «laissez faire»-holdning med større vekt på å la industrien selv styre utviklingen. Flere av respondentene var derfor usikker på utviklingen fremover. Det ble gitt uttrykk for at mindre innblanding fra myndighetenes side ville føre til at bedriftene selv kunne bestemme i hvilken grad de ønsker å ekspandere for å vinne tilbake sine markedsposisjoner. Den konkurransemessige atferden til enkeltbedrifter kombinert med de politiske forandringene vil mest sannsynlig resultere i en relativt hurtig økning av produksjonsvolumet i Chile.

Markedsmuligheter

En interessant observasjon som fremkom gjennom intervjuene er hvordan bedriftene forsøker å utnytte sin begrensede produksjon. Respondentene understreket at de så sin styrke innenfor fersk og fryst segmentet, og da spesielt med standardiserte produkter som sløyd fisk og filet/porsjoner. De mente at de høye kostnadene

forbundet med transport til det nordamerikanske markedet ville forbli høye. Ikke desto mindre ønsket de å forsøke å gjenvinne markedsandeler i USA. Det interessante var at de nå rettet oppmerksomheten mot Latin-Amerika. Brasil var spesielt interessant, siden det er det mest velstående landet på kontinentet, med over 190 millioner innbyggere. Chile nyter godt av fordelaktig geografisk lokalisering i forhold til andre land som produserer laks. I motsetning til Norge kan chilenske produsenter nå det brasilianske markedet med relativt lave transportkostnader. En av respondentene fortalte at brasilianske supermarkeder nå så at det var god business å selge fersk hel fisk med hode. Den stadig voksende og velstående middelklassen i en befolkning på over 190 millioner er spesielt tiltrekkende. Diskusjoner med Eksportutvalget for fisk bekrefter at chilenske produsenter har begynt å sikte seg inn på det brasilianske markedet, og da særlig til sushi. I tillegg til Brasil er det andre potensielle markeder i Latin-Amerika, ikke minst Chiles eget hjemmemarked. Chiles naboland, Argentina, har også en velstående middelklasse. Med tanke på chilenernes lange erfaring i internasjonale markeder, og geografiske nærhet, har de trolig gode muligheter til å oppnå gode markedsposisjoner i sine naboland, noe som kanskje vil gå på bekostning av gjeninntreden i det nordamerikanske markedet.

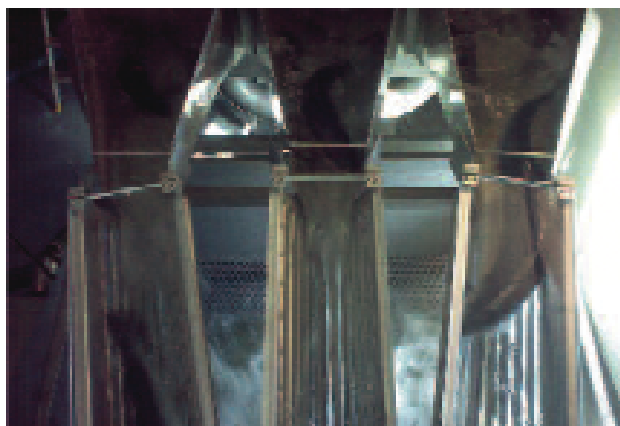
Konklusjon

Den chilenske laksenæringen har vært utsatt for store prøvelser de siste årene, med flere store aktører som har redusert produksjonen svært mye. Men mange av bedriftene som ble intervjuet betraktet nå dette som en mulighet til å oppnå unike posisjoner innen den chilenske laksesektoren, spesielt siden internasjonale selskaper med store ressurser hadde redusert sin produksjon betraktelig. Det vil selvsagt være variasjoner i hvordan de enkelte bedriftene vil opptre, men det var ingen tvil om at hurtig vekst og lave kostnader er hovedstrategien fremover. Ingen av respondentene mente at nedgangen ville fortsette, men heller at chilensk laks vil komme tilbake i det internasjonale laksemarkedet. Faktisk var det mange som betraktet sykdomsproblemene og jordskjelvet som et strategisk vindu med mulighet til å gjenerobre det internasjonale laksemarkedet. Et viktig hovedinntrykk vi sitter igjen med er den brede oppfatningen om at Chile er en lavkostprodusent – som anses som nøkkelen til å oppnå høy fortjeneste i laksemarkedet. Et svært interessant spørsmål er imidlertid om det sterke fokuset på vekst – og en ny regjering som muligens vil gi bedriftene (for?) stort spillerom – vil kunne resultere i nye store miljøproblemer?



MELBU SYSTEMS

Ensretting og elektrobedøving



Melbu Systems ensretter i kombinasjon med Seaside elektrobedøver og Seaside bløggerobot

Enkeltvis eller som en komplett linje

Ingen bemanning før bløgging

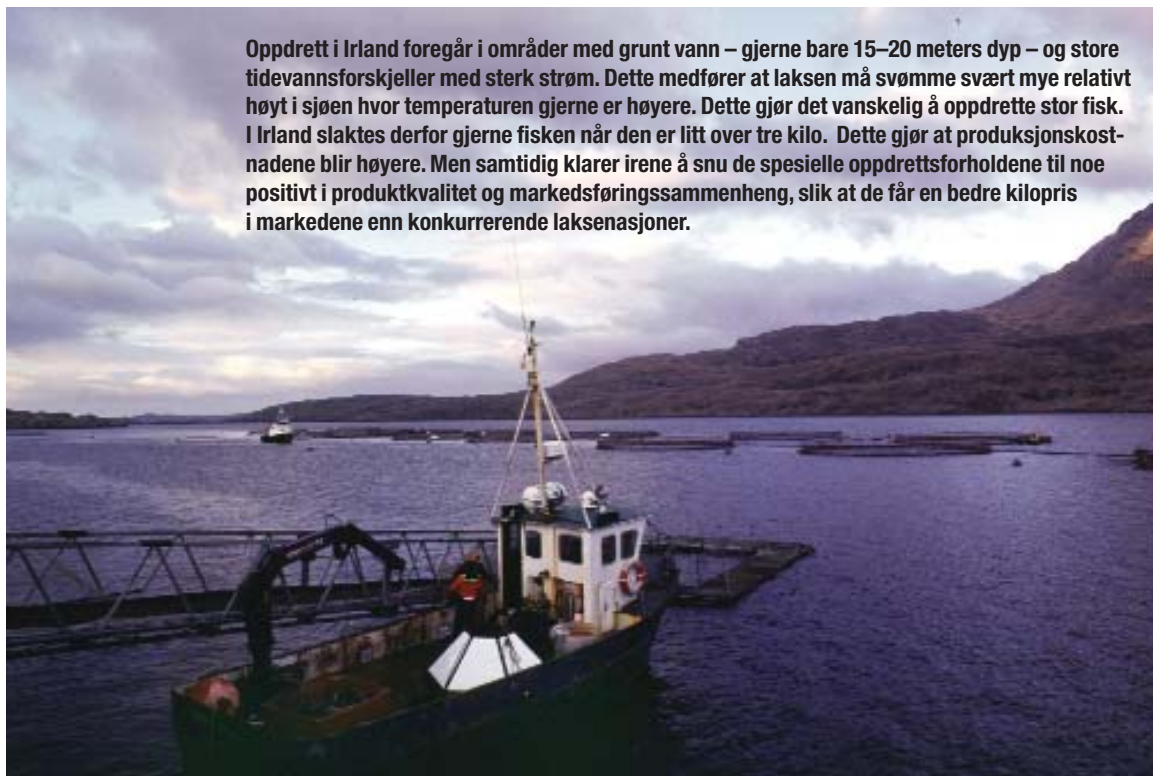
Patentsøkt løsning som er genlitt enkel og som ivaretar fiskevelferden

Ta kontakt med oss for et uforpliktende tilbud

Melbu Systems as • Sminesgt 3 • N-8445 Melbu, Norway

Tel: (+47) 76 11 83 00 • Fax: (+47) 76 11 83 18 • post@melbusystems.no • www.melbusystems.no

I denne spalten skriver forskere fra ulike kompetansemiljøer i Norge om akvakulturnæringen i Norge og utlandet. Spalten har en samfunnsfaglig vinkling og inkluderer fagområder som strategi, organisasjon, næringsutvikling, forvaltning, markedsanalyse, markedstrender og markedsstrategi. Dersom du har tips til tema, eller ønsker å publisere en artikkel innenfor de nevnte fagområdene, vennligst ta kontakt med **Inger Beate Pettersen**, forsker ved SNF: inger.pettersen@snf.no



Oppdrett i Irland foregår i områder med grunt vann – gjerne bare 15–20 meters dyp – og store tidevannsforskjeller med sterk strøm. Dette medfører at laksen må svømme svært mye relativt høyt i sjøen hvor temperaturen gjerne er høyere. Dette gjør det vanskelig å oppdrette stor fisk. I Irland slaktes derfor gjerne fisken når den er litt over tre kilo. Dette gjør at produksjonskostnadene blir høyere. Men samtidig klarer irene å snu de spesielle oppdrettsforholdene til noe positivt i produktkvalitet og markedsføringssammenheng, slik at de får en bedre kilopris i markedene enn konkurrerende laksenasjoner.

Differensieringsstrategier innen irsk lakseoppdrett:

Hvorfor får irene bedre betalt for laksen sin?

De siste fem-seks årene har irske lakseoppdrettere i gjennomsnitt oppnådd til dels betydelig høyere eksportpriser enn viktige laksenasjoner som Norge, Skottland og Chile.

Det er også bemerkelsesverdig at Irland i 2006–2007 hadde stigende priser, mens tre av de andre nasjonene opplevde prisnedgang. I denne artikkelen forsøker vi å avdekke hvilke strategier og produkttegenskaper som vektlegges av irske lakseprodusenter.



RÚNI WEIHE, FoU LEDER, HAVSBRÚN FISKEFØR OG GEIR SOGN-GRUNDVÁG, SENIORFORSKER, NOFIMA MARKED
ruw@havsbrun.fo



Figur 1 viser at det fra 1997 frem til 2001 var relativt liten prisforskjell mellom de ulike nasjonene. Men etter 2001 har Irland oppnådd de høyeste prisene. Riktignok har Irland lav produksjon av laks sammenlignet med de andre landene, men det er likevel interessant at de oppnår bedre priser og ikke minst at de er i stand til å øke prisene når det motsatte var tilfelle for Norge, Skottland og Færøyene. Chile

opplevde også prisoppgang i 2006–2007, men lå nesten ti danske kroner per kilo lavere enn Irland.

Høy pris indikerer at irske oppdrettere har et annet strategisk fokus, med større vekt på verdiskapning enn hva som er tilfelle blant for eksempel norske oppdrettere. I denne artikkelen forsøker vi å avdekke hvilke strategier og produkttegenskaper som vektlegges av irske lakseprodusenter. Et relevant spørsmål er om høy pris også innebærer høy fortjeneste blant irske oppdrettere. Det er og interessant å forsøke å avdekke hva som har gjort at irske laksebedrifter tilsynelatende har et annet strategisk fokus enn lavkostoppskriften som dominerer i norsk lakseindustri. For å svare på disse spørsmålene, har vi benyttet oss av tilgjengelig statistikk og annen relevant sekundærinformasjon vedrørende irsk lakseproduksjon. Førsteforfatteren besøkte også Irland tidligere i år og gjennomførte intervjuer med ledere for sentrale bedrifter og organisasjoner. Vi starter med å se nærmere på struktur og utvikling innen irsk lakseoppdrett.

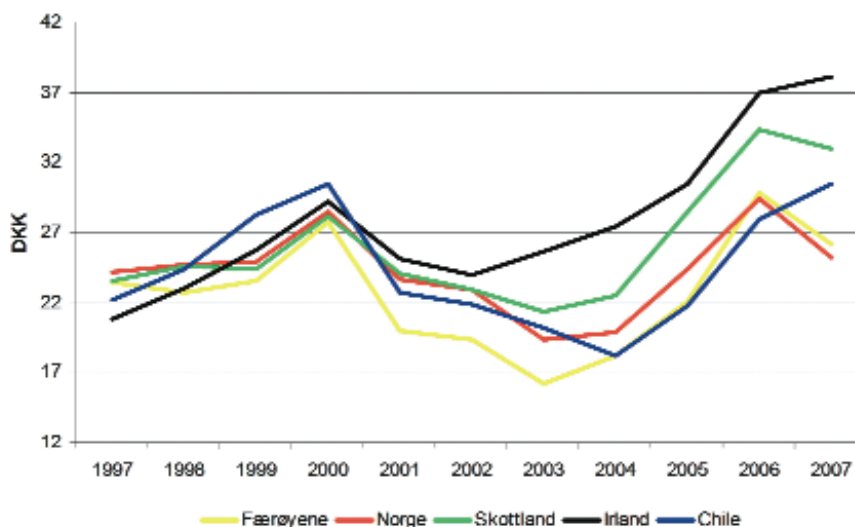
Irsk oppdrettsnæring – struktur og strategi

Det er i dag bare to selskaper som eksporterer irsk laks. Disse er Marine Harvest Ireland og Irish Seafood Producers Group (ISPG). Marine Harvest Ireland er fullt integrert fra produksjon av smolt, matfiskoppdrett, slakting, videreforedling, salg/eksport og markedsføring. Irish Seafood Producers Group koordinerer salg og markedsføring for syv oppdrettere som eier ISPG. Irsk produksjon av laks vokste utover 90-tallet fram til 2001, hvor den nådde en topp med litt over 23 tusen tonn (se figur 2). Etter dette sank produksjonen til omlag 14,5 tusen tonn i 2006.

Hjemmemarkedet har relativt sett fått økt betydning i forhold til eksport, og i 2006 gikk 46 prosent av produksjonen til hjemmemarkedet, men i absolutte tall har hjemmemarkedet vært stabilt med mellom 5000 og 7500 tonn de siste 6–7 årene. Figur 3 viser at det franske markedet er det viktigste eksportmarkedet for irsk laks. Figuren viser også at Storbritannia og Tyskland har vært relativt stabile mottakere av irsk laks, til tross for at totaleksporten har gått kraftig ned fra 2002. Siden hjemmemarkedet har vært stabilt betyr dette at nedgangen i produksjonen først og fremst har gitt seg utslag i redusert eksport til Frankrike. Mulige forklaringer på dette kan være bedre pris og/eller sterkere bånd til kundene i de andre markedene.

Nedgangen i produksjonen etter 2001 tilskrives høy dødelighet som følge av pankreas sykdom (PD) kombinert med sterkt reduserte priser i 2000–2002 (se figur 1). Lakselus har også i lang tid vært et stort problem for irske oppdrettere. Disse faktorene var med på å tappe næringen for kapital, samtidig som ekstern kapital var vanskelig å oppdrive. Flere oppdrettere gikk derfor konkurs, og de som overlevde slet med dårlig likviditet. Figur 2 viser at oppdrett av ørret foregår i beskjedent omfang, men produksjonen har vært relativt stabil omkring 1500 tonn per år.

Figur 2 viser også at Irland har en liten produksjon av laks sammenlignet med land som Norge og Chile. Dette skyldes først og fremst at antallet egnede lokaliteter for lakseoppdrett er begrenset. I tillegg er forholdene for effektiv lakseoppdrett i Irland ikke like gunstige som i Norge og Chile. Dette ble forklart med at oppdrettet foregår i områder med grunt vann – gjerne bare 15–20 meters dyp – og store tidevannsforskjeller med sterk strøm. Dette medfører at laksen må svømme svært mye, noe som gjør at den ikke vokser like fort. Det grunne vannet gjør dessuten at merdene ikke kan være like dype som i Norge, og at fisken derfor må oppholde seg relativt høyt i sjøen, hvor temperaturen gjerne er høyere. Dette gjør det vanskelig å oppdrette stor fisk. I Irland slaktes derfor gjerne fisken når den er litt over tre kilo. De tar ikke sjansen på å ha laksen i sjøen en sommer til. Dette innebærer naturlig nok en kostnadsulempe, fordi det blir mindre kilo fisk å fordele faste kostnader på. I tillegg er fiske-



FIGUR 1
Gjennomsnittlige priser for total eksport av laks (hel sløyd, filet, fersk, frossen, porsjoner, etc.).
Kilde: Kontali (2007).

strømme viktig i markedet for hel sløyd laks, hvor stor fisk betales bedre enn små fisk.

Teknologisk sett hevder de irske aktørene vi snakket med at de ikke har klart å holde tritt med utviklingen i foregangsland som Norge. Når det gjelder automatisering av føring, hevder de å være to og fire år bak henholdsvis Skottland og Norge. I og med at den irske vestkysten er nokså ulik norske og skotske oppdrettsforhold, har irske oppdrettere ikke kunnet adoptere teknologi uten videre, noe som har bidratt til at de ligger etter.

Det har ikke lyktes oss å fremskaffe data om produksjonskostnadene til de irske lakseoppdretterne, men det er liten tvil om at de har produksjonskostnader som er langt høyere enn norske oppdrettere. Høy sjøtemperatur og sterk

strøm bidrar til lavere vekst som, kombinert med lav slaktevekt, bidrar til høye kostnader.

Differensieringsstrategier – en dyd av nødvendighet

Beskrivelsen ovenfor innebærer at lavkostoppdrett ikke er veien å gå for irske oppdrettere. De forsøker derfor å differensiere sine produkter. Differensieringsstrategi innebærer at bedriftene forsøker å skille seg fra sine konkurrenter ved å skape unik verdi for kundene. Det forutsettes også at det finnes tilstrekkelig mange kunder som er villige til å betale høyere pris for det differensierte produktet. For at dette skal lønne seg, må bedriften oppnå en inntjening

SKREDDERSYDDE PRESENINGSLØSNINGER!

TELT FOR LYSSTYRING	KONSEJONSMERKING	BULKPOSER
KAMSKJELLGJERDE	PRESENINGER	LEVEGGER
SKJØRT FOR AVLUSING	DRIVANKER	MESANSEGL

PLANY 6082 Gursken T: 70 02 68 20 sale@plany.no
www.plany.no

som minst dekker de ekstra kostnadene som differensieringen medfører. To av bedriftslederne vi intervjuet uttalte følgende:

We are not a big volume producer so we need to try and maximize the value for the output. That has been very much the market strategy for Ireland to try and stay out of the spot market, the commodity market, and to try to differentiate ourselves to try to maintain that price differential and to try to maintain a niche for that small Irish production to get the most out of it.

It is in a differentiated position so it is with people who are less price sensitive, who want to buy something that is maybe more natural or higher quality, and who are prepared to pay for that.

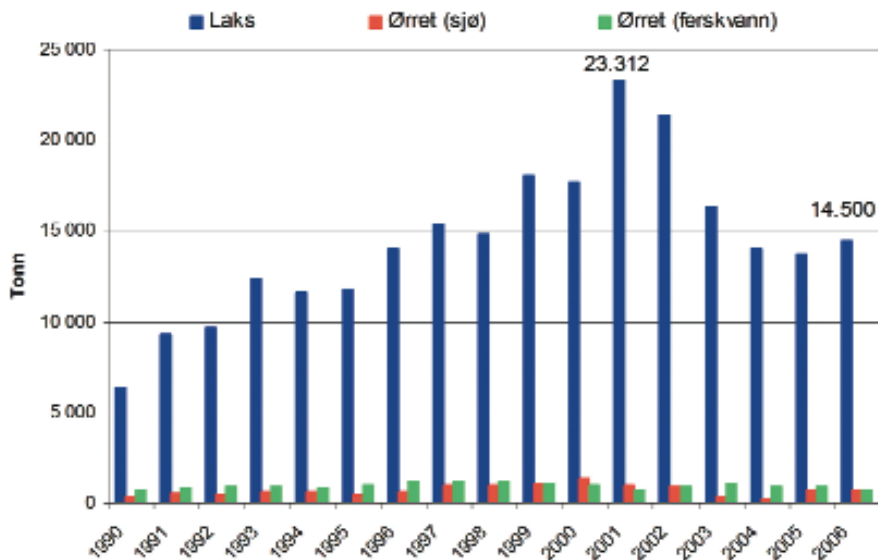
Dette viser at irske oppdrettere har innsett at de i liten grad er i stand til å konkurrere på pris, og at de for å kompensere for sine kostnadsulempere og lave produksjon har blitt tvunget til å fokusere på andre egenskaper enn lav pris. Våre undersøkelser viser at irske oppdrettere forsøker å differensiere sine produkter på minst fire ulike måter: (1) produktegenskaper, (2) egne merker, (3) irsk opprinnelse og (4) økologiske produkter.

Når det gjelder differensiering gjennom produktegenskaper, er én måte å filetere laksen på ulike måter. Hvorvidt dette bidrar til å skille bedriftens produkter fra konkurrentene er usikkert. Prisen per produktkilo vil imidlertid bli høyere og kan bidra til å forklare de høye eksportprisene i figur 1. Eksportstatistikk fra Eksportutvalget for fisk viser at irene i større grad har satset på fersk filet de siste to årene. Dette fremgår tydelig av figur 4. Tilberedt/konservert laks har økt de siste årene. Disse observasjonene stemmer imidlertid ikke helt med intervjuene vi gjorde med aktører som dekker all eksport av hel laks, filet og porsjoner. Disse hevdet at deres hovedprodukt var fersk hel sløyd laks. Vi har ikke funnet noen god forklaring på denne uoverensstemmelsen mellom intervjuene og eksportstatistikken.

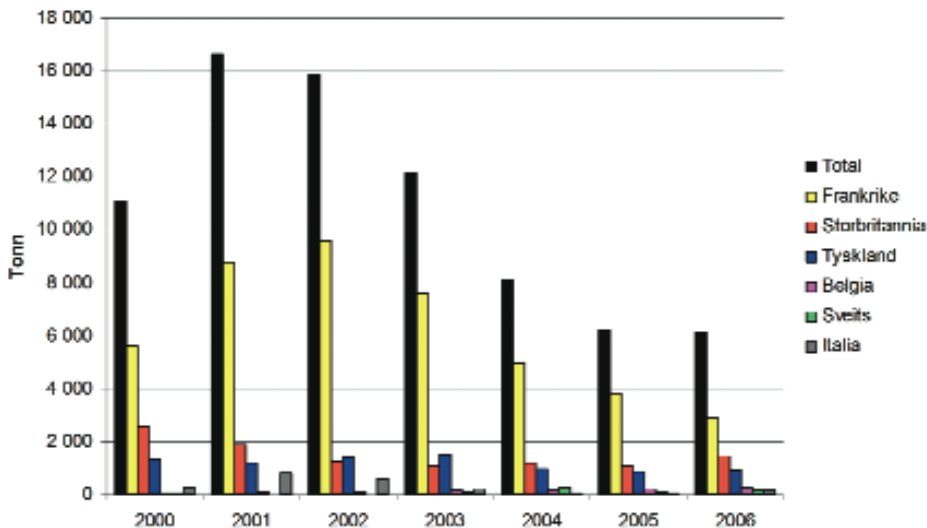
Fleire av de som ble intervjuet fremholdt at irsk laks skiller seg fra laks produsert andre steder som følge av oppdrettsforholdene på den irske vestkysten, for eksempel:

The Irish product is a little bit different in terms of texture and taste to Norwegian or Scottish offerings because of the fact that the fish don't grow as big; they are sold as a smaller size. They tend to be in the sea a shorter period and also because our sites are very exposed, it's very high water movement; the fish are leaner. At any rate it's a different product as a result of that and it means that you can tell a different story.

Dette viser at den lave veksten og slankere fisken som i et lavkostperspektiv er en sterk



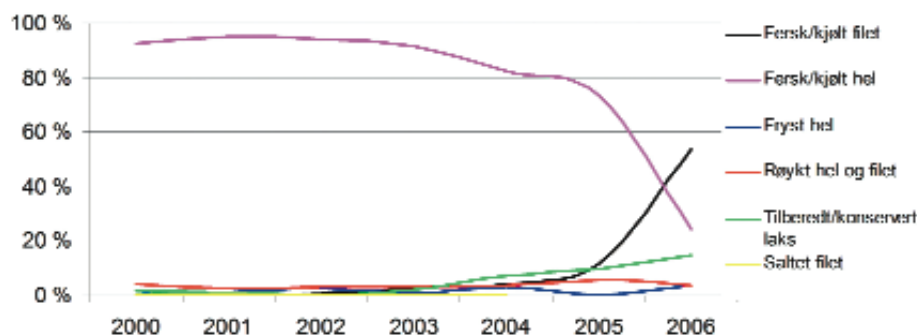
FIGUR 2 Irsk produksjon av atlantisk laks og ørret. Kilder: BIM (2007), Browne m.fl. (2007).



FIGUR 3 Markedsfordeling av irsk eksportert laks. Kilde: EFF (2008).

ulempe, kan utnyttes til et konkurransefortrinn dersom et differensieringsperspektiv adopteres. Irske oppdrettere som Marine Harvest Ireland har også flere egne merker, blant annet økologisk laks under merket «Clare Island Seafarms» og EcoLabel laks solgt under merket «Donegal Silver». Det finnes og flere irske røykerier som produserer røkt irsk laks, både økologisk og konvensjonell, under egne merker som for eksempel «Kinvara» som blant annet er å finne i supermarkeder i Storbritannia. Samtlige av de vi snakket med var enige om at opphav eller «country of origin» var et viktig konkurransefortrinn for irske

lakseoppdrettere. En hevdet for eksempel at: «The image of Ireland in general is a good advantage. The word Irish is a very big marketing advantage for us.» I denne sammenheng er det verd å merke seg at irsk laks primært eksporteres til tre markedsland, nemlig Frankrike, Tyskland og Storbritannia og at dette eksportmønsteret har vært stabilt over tid (se figur 2). I tillegg har hjemmemarkedet også vært stabilt. Dette tyder på at det eksisterer kundegrupper i disse markedene med preferanse for og lojalitet til irsk laks.



FIGUR 4
Prosentvis produktfordeling av irsk laks. Kilde: EFF (2008).

Økologisk produsert laks

Den sannsynligvis viktigste måten irske oppdrettere forsøker å differensiere seg på, er gjennom økologisk produsert laks. Ifølge våre informanter, er omtrent 70–80 prosent av den totale produksjonen i Irland enten sertifisert som økologisk, eller i ferd med å bli det. Innen 2009 vil alle produsentene som selger gjennom Irish Seafood Producers Group utelukkende produsere økologisk laks.

Økologiske produkter kan sertifiseres av ulike uavhengige sertifiseringsorganer og merkes med ulike merker. Irsk laks kan som den første i verden merkes med merket «ECO-label». Denne godkjenningen sikrer kjøperen at laksen er produsert i et miljø som er ivaretatt langt utover det som kreves av eksisterende sertifiseringsordninger (FISHupdate 2008). Irsk laks har også oppnådd økologisk sertifisering i Tyskland (Naturland), Frankrike (AB - Qualite France) og Irland (IOFGA), som alle er svært viktige markedene for irsk laks.

I og med at irske lakseoppdrettere er sertifisert økologisk av flere ulike organer, blir produsentene revidert mange ganger i løpet av et år. En av oppdretterne fortalte følgende: «Irish salmon farmers very often have 6–8 audits per year for the different standards depending on which market they are selling to».

En økologisk sertifisering blir tildelt dersom laksen blir oppdrettet under spesifikke betingelser. Disse betingelsene setter krav til selve oppdrettsprosessen og ikke til selve produktet – produktet er et resultat av prosessen. Som følge av dette fokuserer næringen i stor grad på selve prosessen og å «selge» denne. En av oppdretterne sa følgende:

We are constantly promoting the image of the product as well as the processes of farming it... There is always this issue confusing the process of farming with the product... you don't hear chicken farmers tell about how they produce their chickens but we are forced to do that because people are always curious

about how you produce your fish, how you farm a fish, what does he eat, where do you do it, how do you do it, how do you keep them all together... Always we are in the business of explanation and can never assume that the consumer knows what we are talking about.

Respondenten påstår at produsentene er nødt til å fokusere på prosessen som følge av at allmennheten ønsker å vite mer om lakseoppdrett i forhold til annen matvareproduksjon. Dette krever posisjoneringstiltak og mye markeds-kommunikasjon slik at kundene blir opplyst og tilfredsstillt.

Oppdrettsnæringen i Irland har sammen med statlige organer og interesseorganisasjoner utviklet Ecopact, et dokument som beskriver hvordan næringen skal produsere for å oppnå sertifiserte EMS (Environmental Management Systems)-standarder med utgangspunkt i EMAS og ISO 14001 (BIM 2003). De positive konsekvensene som legges frem i dokumentet er tredelt: Forbedring av (1) handelsvirksomhet, (2) lokalsamfunn og (3) miljøet generelt. Implementering av EMS-standarder er en videreutvikling av differensieringsposisjonen hos irske produsenter for å styrke denne.

Næringens sterke fokus på å oppnå ulike sertifiseringer er viktig for å skille seg ut fra konkurransen. Det er relativt ressurskrevende å oppnå økologisk sertifisering. Et interessant poeng i så måte, er at irske oppdrettere – som var blant de første med økologisk laks og som snart utelukkende oppdretter økologisk laks – kan oppnå fordeler av å være først i markedet (sertifisert mover advantages). Ved å være først ute kan de få økt oppmerksomhet og oppfattes mer positivt enn bedrifter som følger etter. På denne måten kan de som er først ute være med å «definere» en produktkategori som oppleves som en prototype som andre produkter blir målt etter, og som dermed kan gjøre det vanskeligere for andre å følge etter.

Avslutning

I denne artikkelen har vi diskutert hvordan irske lakseoppdrettere på ulike måter forsøker å øke verdien av sine produkter. Vi har vist at de som følge av en rekke konkurranseulempet og høye produksjonskostnader har blitt tvunget til å gå nye veier, det vil si bort fra lavkostopp-skriften som dominerer lakseoppdrettsnæringen. Ved å satse på økologisk produksjon, egne merkevarer, irsk opprinnelse og ved å fremheve særegne produkttegenskaper ser de ut til å ha oppnådd gunstige konkurranseposisjoner i flere markedsland. Et sentralt spørsmål er selvsagt om irske oppdrettere tjener penger – og ikke minst hvilke differensieringstiltak som gir størst utslag på bunntilslutning? Disse spørsmålene er det vanskelig å svare eksakt på, fordi vi verken kjenner de irske oppdretternes produksjonskostnader eller inntekter i detalj. Det er uansett et faktum at irske oppdrettere i utgangspunktet har betydelige kostnadsulempet i sin lakseproduksjon. De ulike differensieringsdimensjonene medfører også økte kostnader. Disse må hentes inn gjennom priser og inntjening som minst dekker kostnadene. Vi vet heller ikke i hvilken grad de ulike differensieringstiltakene bidrar til tilstrekkelig etterspørsel med mindre prisfølsomme og lojale forbrukere slik at høye priser kan oppnås. Men irske lakseprodusenter er tilsynelatende oppegående, noe som tydelig indikerer at det de driver med betaler seg over tid. Det irske eksemplet viser at differensieringsstrategier kan føre frem – om enn i en beskjeden skala.

Referanser

- BIM (2007) BIM 2006 Annual Review. Bord Iascaigh Mhara (Irish Sea Fisheries Board).
- BIM. (2003). Ecopact. Environmental Code of Practice for Irish Aquaculture Companies and Traders. Dublin: Board Iascaigh Mhara (Irish Sea Fisheries Board).
- Browne, R., Deegan, B., O'Carroll, T., Norman, M. & Ó'Cinnéide, M. (2007) *Status of Irish Aquaculture 2006*. MERC Consultants: Marine Institute, Bord Iascaigh Mhara, Taigde Mara Teo.
- EFF (2008). Tall for mengde og verdi over eksportert laks fra Irland og Norge. Eksportutvalget For Fisk.
- FISHupdate. (2008). BIM launch world's first independent salmon eco-standard. (http://www.fishupdate.com/news/fullstory.php/aid/10132/BIM_launch_world's_first_independent_salmon_eco-standard_.html). 25 February, 2008.
- Kontali (2007) Vektede gjennomsnittspriser for laks. Kontali Analyse AS.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything, *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries*. New York: The Free Press.

Differensieringsmuligheter for laks: Egenskaper ved eksklusiv røkelaks

Denne artikkelen stiller følgende spørsmål: Kan laks differensieres – og i tilfelle hvordan? Er det mulig å finne profitable markedsposisjoner for differensierte lakseprodukter? Kan slike gunstige posisjoner opprettholdes over tid?

AV GEIR SOGN-GRUNDVÅG, NOFIMA MARKED OG
JAMES A. YOUNG, UNIVERSITY OF STIRLING
geir.sogn-grundvag@nofima.no

Svar på slike spørsmål er viktig for norske lakseprodusenter som vurderer differensieringsstrategier. For å belyse disse spørsmålene har vi studert vektlagte produkttegnegenskaper i en tilsynelatende høyt differensiert produktkategori i et velutviklet marked, nemlig røkt laks i britiske supermarkeder.

I Storbritannia har røkt laks lang tradisjon og høy status. I 2008 ble det omsatt nesten 7 500 tonn røkt laks til en verdi av cirka 1,3 milliarder kroner. Besøk i en rekke ulike britiske supermarkeder viser at røkt laks har betydelig hylleplass og at produktspekteret er stort med mange ulike leverandører, produktvarianter og store prisforskjeller.

Supermarkedsjeden Waitrose

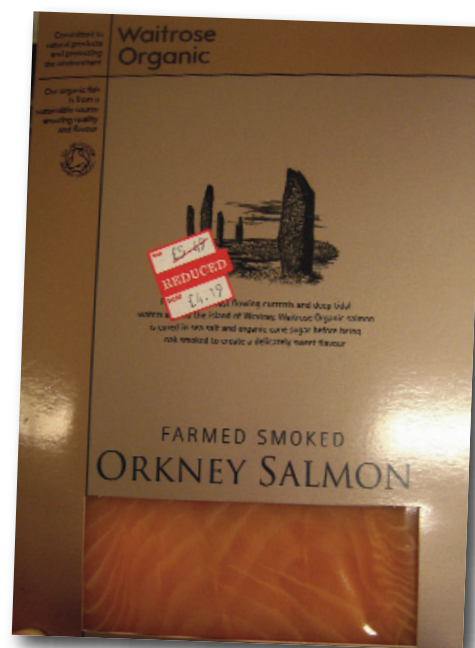
Fordi vi ønsket detaljert innsikt i hvordan (røkt) laks kan differensieres, valgte vi å avgrense våre observasjoner til ett utsalg hos supermarkedsjeden Waitrose. Denne kjeden har stort utvalg og fokus på høy kvalitet og miljøhensyn. Utsalget vi valgte ligger i Canary Warf som er et av Londons mest velstående områder. Forskningsstrategien vår gir altså mulighet til en detaljert undersøkelse av en høyt differensiert produktkategori i en høykvalitetskjede og i et utsalg hvor svært kjøpesterke forbrukere gjør sine innkjøp. Valg av utsalg passer derfor godt for vårt formål siden vi søker innsikt fra det unike/spesielle fremfor gjennomsnittsbetrakt-

ninger basert på store representative utvalg (Siggelkow, 2007).

Observerte produkter

I Storbritannia selges røkt laks først og fremst i små pakninger som inneholder 100-200 gram laks. Produktene er vanligvis vakuumpakket på foliebelagt papp og deretter innpakket i en flat «pappkonvolutt» påtrykt merkenavn, logo, næringsinnhold, pris og annen informasjon. Produktene er stablet i hyller i kjølekabinett som vanligvis er fra 1 til 4 meter brede. Hos Waitrose i Canary Warf var kjølekabinettet av det brede slaget, noe som trolig reflekterer at røkelaks selger svært godt i et kjøpesterkt område. Med tillatelse fra butikksjefen fotograferte vi alle produktene med røkt laks og noterte priser. Vi fokuserer på kaldrøkt laks, selv om flere varmrøkte produkter var plassert i den ene enden av kjølekabinettet. Tabell 1 beskriver de observerte produktene.

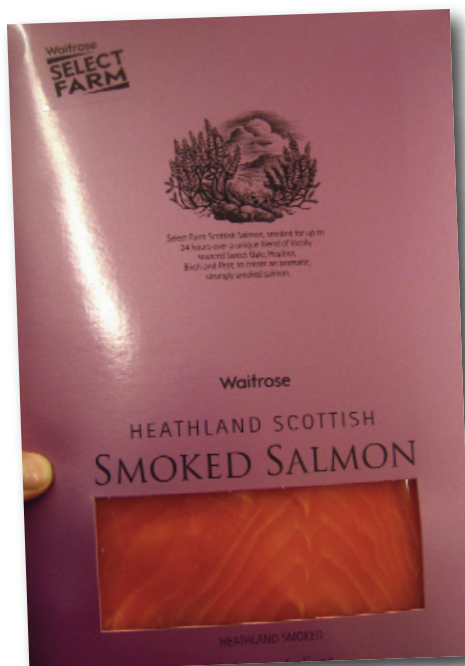
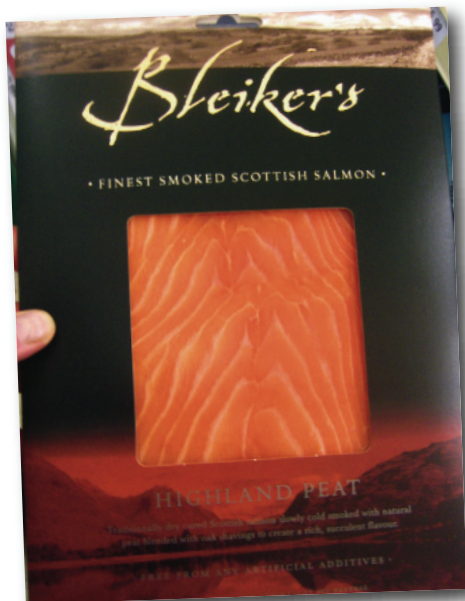
Tabell 1 viser at produktbredden er stor med 15 ulike produkter fra 6 ulike leverandører/merker. Butikkjedens egne merker representert hele 9 produkter. Gjennomsnittlig pris per kilo var 34,63 GBP som med valutakurs på litt over 9 kr for pundet utgjør cirka 315 NOK. Det er imidlertid verd å merke seg at prisen varierer sterkt mellom de ulike produktene. Det dyreste produktet Bleiker's: Highland Peat Finest smoked Scottish salmon som koster 48 GBP (cirka 435 NOK) er mer enn dobbelt så dyrt som Waitrose: Scottish Smoked Salmon Trimmings som koster 21 GBP (cirka 190 NOK). Det er også verd å merke seg at flere av produktene i butikken var på salg. Det ene var Wild Alaskan Sockeye Smoked Salmon som først var redusert fra 6,99 GBP til 5,24 GBP og deretter til 4,69 GBP – en total prisreduksjon på 33 %. Et annet nedsatt produkt var Waitrose Organic: Farmed Smoked Orkney Salmon (140g). To av merkevarene – H. Forman & Son: Smoked Scottish Salmon og Ghillie & Glen: Scottish Smoked Salmon (200 gram) – var også satt ned i pris. De nedsatte produktene hadde en eller noen få dager igjen til holdbarhetsdatoen utløp. I følge en butikkansatt var det vanlig at salget av økologisk røkt laks gikk tregt og at prisen derfor måtte reduseres når holdbarhets-



Waitrose organic, farmed smoked Orkney salmon: I følge en butikkansatt var det vanlig at salget av økologisk røkt laks gikk tregt og at prisen derfor måtte reduseres når holdbarhetsdatoen nærmet seg. Dette var tilfellet med dette produktet da butikkundersøkelsen ble gjort (mars 2008).



Kinvara Organic: Abstrakte egenskaper ved et produkt kan være i hvilket land laksen er oppdrettet eller om den er økologisk produsert eller ikke. Men artikkelforfatterne spør seg om det store antallet abstrakte egenskaper er vanskelig å vurdere og dermed egnet til å forvirre forbrukerne.



«Bleikers Smoked Scottish Salmon» og «Waitrose Scottish Smoked Salmon»: Ifølge britisk lovgiving for matmerking kan bare røkt, oppdrettet laks som er produsert i sin helhet i Skottland (oppdrettet, røkt og pakket) kalles «Scottish Smoked Salmon». Hvis skotsk laks er røkt i et annet land (for eksempel i England) kan den kalles «Smoked Scottish Salmon».

datoen nærmet seg.

Identifiserte produkttegenskaper

For å få nærmere innblikk i hvordan de ulike produsentene forsøker å differensiere sine produkter, har vi valgt å skille mellom fysiske og abstrakte produkttegenskaper. Eksempler på fysiske egenskaper er hvordan produktet er pakket, produktform, vekt og om laksen er skåret i skiver eller ikke. Abstrakte egenskaper kan være i hvilket land laksen er oppdrettet eller om den er økologisk produsert eller ikke. I tabell 2 og 3 har vi listet opp de fysiske og abstrakte produkttegenskapene som ble identifisert.

Av tabell 2 ser vi at syv ulike fysiske egenskaper er identifisert. En viktig egenskap ved produktene er naturlig nok deres utseende i form av merkenavn og bruk av logoer, tegninger, farger og fotografier for å tiltrekke kundenes oppmerksomhet. Hvordan laksen har blitt røkt vektlegges på mange av produktene. For eksempel fant vi: «mild oak smoked», «slowly cold smoked», «smoked up to 24 hours over a unique blend of locally sourced Sweet Gale, Heather, Birch and Peat, to create an aromatic, strongly smoked salmon.»

Et interessant produkt er Waitrose: Scottish Smoked Salmon Tsar Fillet som ser ut til å være en imitasjon av Balik fillet Tsar Nicolaj, et luksusprodukt som selges gjennom de svært dyre og eksklusive butikkene og restaurantene til Caviar House & Prunier (<http://www.caviarhouse-prunier.com/>). Balik sin røkelaks er trolig det dyrest lakseproduktet som finnes i dag (se for øvrig fire siders artikkel i Dagens Næringslivs Magasin, 9/10 mars 2002). Begge produktene er loin (den tykkeste delen av fileten) som er røkt basert på en gammel russisk «Tsar» oppskrift. De to produktene er også pakket på omtrent samme måte.

Når det gjelder abstrakte egenskaper, er det et tydelig fokus på helse og miljø siden hele 9 av de 15 produktene vektlegger helsemessige fordeler (god kilde til Omega-3). Fem av produktene fremhever også ulike positive miljømessige sider ved produksjonsmåten. En interessant observasjon er imidlertid at fire av de seks produktene med egne merker (own labels) ikke inkluderer helse og/eller miljømessige aspekter. Disse har imidlertid et sterkt fokus på selskapets historie og tradisjon (for eksempel: «H.Foreman & sons is Britain's oldest salmon smokery»), kvalitet legitimert gjennom ulike utmerkelse, og lokalisering (for eksempel: «smokehouse in the heart of Yorkshire Dales»). Et av produktene (Ghillie and Glen) benytter også tydelige assosiasjoner til fiske etter vill laks i utkantstrøk. Opprinnelsesland er inkludert i 14 av 15 produktnavn. Elleve av disse benytter «Scottish», noe som indikerer at skotsk opprinnelse ansees som viktig i dette markedet. Det er verd å merke seg en liten nyans i ordlyden i produktnavnene som reflekterer britisk lovgiving for matmerking. Ifølge denne lovgivningen

kan bare røkt oppdrettet laks som er produsert i sin helhet i Skottland (oppdrettet, røkt og pakket) kalles Scottish Smoked Salmon. Hvis laksen er oppdrettet i andre land og deretter røkt i Skottland kan den kalles Salmon smoked in Scotland. Og dersom skotsk laks er røkt i et annet land kan den kalles Smoked Scottish Salmon, noe som er tilfellet for to av produktene (H.Forman & Son: Smoked Scottish Salmon og Bleiker's: Highland Peat Finest smoked Scottish salmon) som er skotsk laks røkt i England. Det eneste produktet som ikke har med opprinnelsesland i produktnavnet er økologisk.

Differensierende egenskaper?

Et sentralt spørsmål er om de ulike egenskapene vi har beskrevet over bidrar til å skille et produkt fra de andre – og det på en måte som bidrar til en profitabel markedsposisjon over tid. For å belyse dette spørsmålet har vi vurdert i hvilken grad de ulike egenskapene er unike og vil være vanskelig/kostnadskrevenende for konkurrentene å imitere. Unikhet er vurdert ut fra hvor mange produkter som deler den samme egenskapen. Imitasjon er vurdert ut fra hvor observerbar en egenskap er i tillegg til antatte kostnader, kompleksitet og hvor tilgjengelig nødvendig kunnskap og teknologi er for å kunne imitere egenskapen (for nærmere diskusjon se Samuelsen og Sogn-Grundvåg, 2009). I tabell 4 og 5 har vi satt opp en slik analyse. Unikhet er vurdert på følgende måte: X = i liten grad, XX = til en viss grad, XXX = i stor grad. Imitasjon er vurdert på følgende måte: X = lett, XX = til en viss grad, XXX = vanskelig.

Tabell 4 viser at bare «utseende» vurderes å i stor grad være unikt. Utseende inkluderer merkenavn som selvsagt bidrar til et produkts unikhet. Etterligning av et merkenavn kan være lett isolert sett, men det vil være vanskeligere å imitere historien bak et merke, et positivt kvalitetsdomdømme, eller samlingen av egenskaper som assosieres med merket. Og det vil være svært vanskelig og kostnadskrevenende å opparbeide lojale kunder – i den grad slik lojalitet eksisterer.

Produktnavnene er svært like idet alle inkluderer «smoked» og «salmon». I tillegg inneholder, som nevnt over, 11 av 15 produktnavn «Scottish». Imitasjon av produktnavn betraktes derfor som enkelt og utbredt. Emballasje, produkt form og vekt er relativt lik for alle produktene. Disse egenskapene er observerbare og bør være lett å imitere.

Røkeprosessen vurderes som unik i det en rekke ulike oppskrifter benyttes. Disse hevdes gjerne å være eldre unike og bedriftshemmelige oppskrifter og som sådan vanskelig å imitere eksakt. For eksempel står det på Bleiker's: Finest Smoked Scottish Salmon at: «Here at Bleiker's we're passionate about creating innovative and above all tasty smoked salmon whilst remaining faithful to the authentic recipes & know-how brought to Britain by our founder Jürg Bleiker.» Et lignende eksempel er

H. Forman & Son's: Smoked Scottish Salmon hvor det sies følgende: «Now in it's fourth generation, the family business has maintained the traditions and original recipes brought to Britain by it's founder, Harris (Aaron) Forman, from Eastern Europe at the turn of the century.» Til tross for dette kan trolig nykommere relativt lett etterligne ideen om en tradisjonell oppskrift og historien bak. For eksempel kan et nytt røkeri fremheve at de nyttiggjør lange tradisjoner med høy kvalitet og håndarbeid i en region kjente for slike egenskaper.

Tabell 5 viser at fem av seks av de abstrakte egenskapene er vurdert som lite unik. Og imitasjon er vurdert som lett for fire av de seks egenskapene. For eksempel er positive helsegevinsten i form av Omega-3-innhold benyttet på mange av produktene. Imitasjon er svært enkelt fordi all laks er en god kilde til Omega-3 – alt som trengs er en påminnelse på emballasjen. Selv om det høye innholdet av Omega-3 ikke bidrar til å skille et lakseprodukt fra et annet, kan det bidra til å differensiere produktkategorien fra andre kategorier med lignende bruksområder som for eksempel skinke til smørbrød. Young's: Scottish smoked salmon er unik i sin påstand om bruk av 30% mindre salt av en mer helsestøttende type kalt «Solo low sodium sea salt». Det forklares at dette saltet er «as tasty as normal salt, contains 60% less sodium and more potassium and magnesium and can be beneficial in reducing sodium in the diet.» Kilden til denne informasjonen er The Low Sodium Sea Salt Corporation. Det presenteres ingen ytterligere dokumentasjon for å støtte denne påstanden. Selv om dette produktet er det eneste som benytter denne typen salt kan det kjøpes fra produsenten i paller med 25 kilos sekker noe som betyr at imitasjon ikke bør være vanskelig (<http://www.soloseasalt.com/solo-industrial.asp>).

Bærekraftig utnyttelse av naturressurser fremheves på fem produkter og er følgelig ikke en unik egenskap. Imitasjon er ikke vanskelig i seg selv, men visse kostnader vil påløpe for eventuell endring av oppdrett og/eller røkeprosess for å møte krav for sertifisering av tredjepart.

Oppdrettslokalitet fremheves ofte, men det kan selvsagt argumenteres for at all oppdrettslaks er oppdrettet i områder med positive egenskaper slik som «fast flowing currents», «wild and pristine waters of Scottish Isles». Et viktig kriterium for lakseoppdrett er tross alt god vanngjennomstrømming som gjerne finnes i relativt uberørte naturområder i Skottland, Chile og Norge. Selv om slike positive lokalitetsmessige egenskaper ikke er unike innen kategorien kan de selvsagt bidra til å differensiere laks fra andre matvarer. På samme måte er bruken av opprinnelsesland utbredt i kategorien og lett å imitere for nykommere.

Fem av røkerienes egne merker fremhever historie og tradisjon. Dette kan bidra til å differensiere disse produktene fra supermarkedets utvalg av egne merker ved å promotere et inntrykk av uavhengighet, pålitelighet og ekthet

TABELL 1

Røkt laks hos Waitrose, Canary Warf, London (mars 2008)

Merke og produktnavn (vekt)	GBP/kg
<i>Waitrose: Wild Alaskan Coho smoked salmon (140 gram).</i>	37.50
<i>Waitrose: Wild Alaskan Sockeye smoked salmon (140 gram).</i>	37.50 (tilbud)
<i>Waitrose: Thinly Sliced Prime Scottish Smoked Salmon (150 gram).</i>	26.60
<i>Waitrose: Scottish Mild Smoked Salmon Sliced Side (400 gram).</i>	31.00
<i>Waitrose: Scottish Smoked Salmon Slices Mild Oak Smoke (210 gram).</i>	32.40
<i>Waitrose: Scottish Smoked Salmon Trimmings (170 gram).</i>	21.80
<i>Waitrose: Scottish Smoked Salmon Tsar Fillet (150 gram).</i>	38.60
<i>Waitrose Select Farm: Heathland Scottish Smoked Salmon (140 gram).</i>	41.40
<i>Waitrose Organic: Farmed smoked Orkney Salmon (140 gram).</i>	39.21 (tilbud)
<i>H. Forman & Son: Smoked Scottish Salmon (200 gram).</i>	35.00 (tilbud)
<i>Kinvara: Organic smoked salmon (150 gram).</i>	40.00
<i>Bleiker's: Highland Peat Finest smoked Scottish salmon (125 gram).</i>	48.00
<i>Young's: Scottish Smoked Salmon (125 gram).</i>	34.40
<i>Ghillie & Glen: Scottish Smoked Salmon (200 gram).</i>	25.00 (tilbud)
<i>Ghillie & Glen: Scottish Smoked Salmon (400 gram).</i>	31.00

TABELL 2

Fysiske produkttegenskaper

Utseende	Merke og produktnavn; "livlig" bruk av tegninger, logo, bilder og farger; diverse skriftlig informasjon.
Emballasje	Papp "konvolutter" med gjennomsiktig plastvindu; vakumpakk i plast med gjennomsiktig plastvindu; eller gjennomsiktig plastboks.
Produkt form	Tynne skiver; mellomleggspapir mellom skiver; hele filetsider; "flak" og avskjær.
Produkt vekt	Fra 140 til 400 gram.
Røkeprosess	Saltet med ulike typer salt og sukker; ulike typer ved/røyk (for eksempel eik, bjørk, bjørk og torv).
Funksjonelle egenskaper	Egnet for frysing; "flak" og avskjær for bruk i ulike retter som patèer, risotto, pasta og salat; tynne skiver for smørbrød; instruksjoner for tilberedning.
Type laks	Oppdrettet Atlantisk laks (<i>Salmo salar</i>); Vill Coho (<i>Oncorhynchus kisu</i>); og vill Sockeye (<i>Oncorhynchus nerka</i>).

(autentisitet), opprinnelse, unik smak og kvalitet, og et positivt omdømme. For nykommere, uten en slik etablert historie, vil det kunne være vanskelig å imitere slike egenskaper.

Diskusjon

Gjennom en detaljert studie av røkt laks hos et utvalg hos Waitrose har vi identifisert stor variasjon med 15 ulike produkter, 6 merker og en lang rekke fysiske og abstrakte produkttegenskaper.

Til tross for dette ble de aller fleste egenskapene delt av to eller flere produkter. Med unntak av de uavhengige røkerienes merkevarer (og deres fokus på tradisjon, historie, unike oppskrifter og høy kvalitet) avdekket vi ingen produkttegenskaper som kan karakteriseres som virkelig innovative, unike og vanskelig å imitere.

Vår observasjon gir grunnlag for flere interessante spørsmål. For eksempel indikerer den omfattende delingen av egenskaper mell-



Chillie & Glen Scottish smoked: Dette produktet benytter seg også av tydelige assosiasjoner til fiske etter vill laks i utkantstrøk.

om produktene at den dominerende strategien er imitasjon og ikke innovasjon – som vi i utgangspunktet hadde forventet i en (tilsynelatende) høyt differensiert produktkategori. Men hvordan kan en imitasjonsstrategi være profitabel over tid i et så konkurranseutsatt marked som dagligvarehandelen? Et annet interessant spørsmål er hvordan de store prisforskjellene kan forklares i en produktkategori med så mange fellestrekk mellom produktene? I det følgende benytter vi relevant teori til å diskutere disse spørsmålene nærmere.

Til tross for at få egenskaper er unike er de heller ikke delt av alle de 15 produktene i kategorien. For eksempel er det flere økologiske produkter og flere som vektlegger Omega-3 som en god kilde til god helse og to produkter er basert på vill laks. At kategorien inneholder så mange (delvis) ulike produkter indikerer at det finnes forbrukere med en rekke forskjellige preferanser. Det er vel kjent at forbrukere ofte holder seg til et begrenset repertoar av merker innenfor en kategori (Ehrenberg, 1988; Ehrenberg et al., 2004). På den måten har de en viss valgfrihet samtidig som de sparer tid og mental energi knyttet til ny evaluering av alle produkter og merker hver gang de skal handle (Ehrenberg et al., 2004). Gjennom gjentatte kjøps- og

måltidserfaringer vil forbrukere over tid utvikle preferanser og lojalitet for spesifikke merker og produkter.

Hvordan kan det sterke fokuset på imitasjon forklares? En forklaring er at røkt laks er et svært tradisjonsrikt produkt i Storbritannia og at kategorien er mettet, i den forstand at det er vanskelig å finne nye unike egenskaper. Likevel har nye egenskaper nylig kommet til, slik som Omega-3 og økologiske produkter. Disse har imidlertid blitt imitert av flere produsenter. En annen mulig forklaring for den utbredte etterligningen er at imitasjon er en langt mindre risikofylt strategi enn innovasjon (Ofek & Turut, 2008). Produsenter følger også hverandre nøye, noe som kan lede til imitasjon (White, 1981). Bedriftsledelsen kan også være bekymret for at deres «value propositions» kommer på etterskudd i forhold til konkurrerende produsenter som legger nye egenskaper til sine produkter (Thomson et al., 2005). Dette kan imidlertid lede til at produkter får så mange egenskaper at det blir forvirrende for forbrukerne (Thomson et al., 2005). Et overdrevet fokus på hva konkurrenter gjør kan dessuten gå på bekostning av hva kundene ønsker (Day & Wensley, 1988). Fokus på egenskaper som er mindre meningsfull og/eller vanskelig for forbrukere å vurdere kan være en indikasjon på et slikt skjevt fokus.

Hvordan kan så de store prisforskjellene forklares? En mulig forklaring er at prisen i seg selv brukes som del av en differensieringsstrategi. Den amerikanske strategiforskeren Michael E. Porter som gjennom boken *Competitive Strategy* (Porter, 1980) populariserte de generiske foretaksstrategiene kostnadslederskap og differensiering sier selv følgende: «A firm differentiates itself from competitors when it provides something unique that is valuable to buyers beyond simply offering a low price» (Porter, 1985, side 120). Andre forskere har imidlertid argumentert overbevisende for at pris kan være en viktig kvalitetsindikator når det er vanskelig for kunder å vurdere kvalitet direkte (Gerstner, 1985). Høy pris kan derfor benyttes for å kommunisere en høykvalitetsposisjon i markedet. Høy pris kan også bidra til økt verdi for kundene i den forstand at dyre produkter kan passe godt til spesielle anledninger. På samme måte kan et billigere produkt passe best til hverdagsbruk, noe som viser at pris kan være en differensierende egenskap (Sharp & Dawes, 2001).

Hva kan norske bedrifter lære?

Kan så norske laksebedrifter trekke noen lærdom fra våre observasjoner og diskusjoner presentert over? Vår funn tyder på at laks kan differensieres og at gode priser kan oppnås. Det er imidlertid stor fare for å bli etterlignet dersom vektlagte egenskaper lett lar seg imitere. Merkenavn assosiert med en «pakke» med utfyllende egenskaper som tradisjon, historie, unike oppskrifter og høy kvalitet har tilsynelat-

TABELL 3
Abstrakte produktegenskaper

Helse/sunnhet	God kilde til Omega-3; lavt saltinnhold; salt med lite sodium; ingen kunstige tilsetninger.
Miljø/bærekraft	Sertifisert som bærekraftig av MSC eller RSPCA Freedom Food; fangstmetode for villlaks (linefanget); sertifisert som økologisk oppdrettet av Irish Organic Farmers & Growers Association eller Soil Association; røkt på en miljøvennlig måte (ikke sertifisert av tredjepart).
Opprettslokalitet	Egenskaper ved opprettslokalitet slik som “fast flowing currents and tidal waters”; “wild and pristine waters of the Scottish Isles”.
Opprinnelsesland	Skottland (Orkney øyene); Irland; og Alaska.
Historie/tradisjon	Lang tradisjon for røking; lokalisering av røykeriet og bruk av handarbeid (kutting, salting, trimming og pakking).
Kvalitet	Påstander om høy kvalitet, gjerne støttet av standarder og matutmerkelse.

TABELL 4
Fysiske produktegenskaper og markedsposisjon

Egenskaper	Unikhet	Imitasjon
Utseende	XXX	XXX
Emballasje	X	X
Produktform	X	X
Produktvekt	X	X
Røkeprosess	XXX	XX
Funksjonelle egenskaper	X	X
Type laks	X	X

ende gitt grunnlag for gunstige markedsposisjoner. Fire av de seks uavhengige røykeriene oppnår høye priser i kategorien, noe som og er tilfelle for noen av kjedemerkene slik som Waitrose Select farm. Hvorvidt leverandørene oppnår lønnsomhet med sine produkter har vi ikke informasjon om, men det faktum at de har hylleplass hos en høykvalitetskjede som Waitrose indikerer at produktene er lønnsomme både for produsent og kjede. For norske laksebedrifter som vurderer inntreden i den britiske detaljhandelen med røkt laks eller andre lakseprodukter kan den sterke vektleggingen av skotsk opprinnelse være en utfordring. Et alternativ som allerede benyttes av norske bedrifter er å kjøpe seg inn i skotsk lakseoppdrett og/eller skotske røkerier slik at skotsk opprinnelse kan hevdes.

Forskningsstrategien vår med fokus på eksklusiv røkelaks har gitt nyttig innsikt i hvordan laks kan differensieres. Det gjenstår likevel mange viktige spørsmål knyttet til differensiering av laks. For eksempel kan vi ikke si noe eksakt om hvilke produktvolum og profittmarginer som oppnås over tid. Vi har heller ikke undersøkt hvordan forbrukere oppfatter de ulike røkelaksproduktene. Det ville være interessant å studere hvilke egenskaper – og kombinasjoner av disse – forbrukerne vektlegger når de kjøper røkelaks eller andre produkter av laks. Hvordan produktene smaker kan også virke inn på hvordan produktene oppfattes og hvilke som foretrekkes. Et annet moment er hvordan (og i hvilken grad) forbrukerne forholder seg til all informasjonen som presenteres på pakningene. Bidrar det store antallet egenskaper – og særlig abstrakte egenskaper som er vanskelig å vurdere slik som bærekraftighet og økologisk produksjon – til å forvirre forbrukerne? Kan dette gå så langt at forbrukere velger «enklere» produkter? Vi har fokusert på en supermarkedskjede med

Egenskaper	Unikhet	Imitasjon
Helse/Sunnhet	X	X
Miljø/bærekraft	X	XX
Opprettslokaltet	X	X
Opprinnelsesland	X	X
Historie/tradisjon	XXX	XXX
Kvalitet	X	X

sterk vekt på kvalitet og miljøhensyn. Dette reflekterer trolig hvilke produkter som får hylleplass. Andre kjeder som følger delvis ulike strategier – for eksempel lav pris – vil trolig ta inn et noe annet produktsortiment, sannsynligvis uten de dyreste røkelaksproduktene.

Referanser

- Day G.S. & Wensley, R. (1988) Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20.
- Ehrenberg, A. (1988) Repeat Buying: Facts, Theory and Applications, 2nd edition, New York: Oxford University Press/London: Griffin.
- Ehrenberg, A.S.C., Uncles, M.D., & Goodhart, G.J. (2004) Understanding brand performance measures: Using Dirichlet benchmarks, *Journal of Business Research*, 57(12), 1307-1325.
- Gerstner, E. (1985) Do higher prices signal higher quality? *Journal of Marketing Research*, XXII (May), 209-215.
- Ofek, E. & Turut, O. (2008) To innovate or imitate? Entry strategy and the role of market research, *Journal of Marketing Research*, XLV(4), 575-592.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Samuelson, S. og Sogn-Grundvåg, G. (2009) Kan norske laksebedrifter oppnå konkurransefortrinn gjennom differensiering? *Norsk Fiskeoppdrett*, Oktober, side 14-17.
- Sharp, B. & Dawes, J. (2001) What is differentiation and how does it work? *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 739-759.
- Siggelkow, N. (2007) Persuasion with case studies, *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Thomson, D.V., Hamilton, R.W. & Rust, R.T. (2005) Feature fatigue: When product capabilities become too much of a good thing, *Journal of Marketing Research*, 42(4), 431-442.
- White, H. C. (1981) Where do markets come from? *American Journal of Sociology*, 87, 517-547.

TABELL 5
Abstrakte produkt-egenskaper og markedsposisjon

Østerbø



Noen observasjoner
i det franske laksemarkedet:

Laks tilstede overalt

Det franske sjømatmarkedet er svært viktig for norsk laksenæring. I 2009 ble det i følge Eksportutvalget for fisk eksport laks og ørret til Frankrike for 3,8 milliarder kroner, en økning på 21 prosent fra 2008.

Laksen er tilstede nær sagt overalt i det franske markedet og den finnes i utrolig mange produktvarianter. Laks er derfor et svært fleksibelt produkt noe som gjør den svært konkurransedyktig, noe som igjen sier noe om potensialet laks har i mindre utviklede sjømatmarkeder enn det franske.

Av **GEIR SOGN-GRUNDVÅG, NOFIMA MARKED**
og **JAMES A. YOUNG, UNIVERSITY OF STIRLING**
geir.sogn-grundvag@nofima.no

Det franske sjømatmarkedet er svært viktig for norsk laksenæring. I 2009 ble det i følge Eksportutvalget for fisk eksport laks og ørret til Frankrike for 3,8 milliarder kroner, en økning på 21 prosent fra 2008. Frankrike er et sofistikert sjømatmarked med stort mangfold hva gjelder arter, produkter og merkevarer. Detaljistektoren er svært godt utviklet med et stort utvalg av fersk, kjølt og fryst sjømat.

I denne artikkelen ser vi nærmere på posisjonen til (norsk) laks i dette viktige markedet. Vi diskuterer også hvordan norsk laks står i forhold laks med annen opprinnelse. Data til denne artikkelen har vi samlet inn gjennom besøk i Frankrike i november 2009 og februar 2010. Vi gjennomførte intervjuer med innkjøpere for to store grossister, et fransk røkeri, to markedskonsulenter, og representanter for Label Rouge og WWF. Vi har også besøkt en lang rekke ulike butikksalg inkludert hypermarkeder og supermarkeder for de store kjedene i tillegg til fiskebutikker (poissonnière) og gatemarkeder. Vi har også hatt gode diskusjoner med Johan Kvalheim ved EFFs kontor i Paris.

Unik tilgjengelighet

Laks er nærmest overalt i det franske sjømatmarkedet. Så vidt vi kan se er det ingen andre arter som kommer i nærheten av laks når det gjelder tilstedeværelse og tilgjengelighet i markedet. Ikke bare er laks svært tilgjengelig; laks finnes også i svært mange ulike produktformer og merker. I alle ferskfiskdisker tilbys laks. Gjerner som hel sløyd fisk, koteletter og filet. Som brett pakket finnes den i kjølekabinett som koteletter eller filet, gjerne i ulike

pakningsstørrelser. Kaldrøkt laks finnes i svært mange ulike produktvarianter og merker og har ofte betydelig hylleplass gjerne i eget kjølekabinett. Laks finnes også i ulike marinerte varianter, som gravlaks og carpaccio.

Laks anvendes også i en lang rekke ulike produkter som for eksempel: fiskekaker («Steak de saumon»), «Saumon et pommes de terre», «Hachés de la mer à base de saumon»), fiskepinner («Bâtonnets au saumon»), laksepølse («Boudin de saumon»), paté («Terrine de saumon»), lakserull med ost («Paupiette saumon fromage»), grateng («Parmentier au saumon»), «Gratin de saumon à la dauphinoise»), laksemousse («Fleuron de saumon»), crabsticks av laks («Minies au saumon fumé»), laksequiche («Quiche au saumon»), laksepai («Tartes aux poiroux individuelles»), lakselasagne («Lasagnes saumon»), lakserull med kamskjell, og laks i ulike varianter til sushi. I tillegg tilbys laksefilet med ulike sauser klar for mikrobølgeovn eller stekeovn og i komplette ferdigretter med laksefilet og pasta eller ris. Vi fant og røkelaks i «kyllingstykker» i tandoorisaus («Emincés de saumon fumé à poêler. Façon tandoori»). Laks tillegges også en rekke ulike egenskaper inkludert opprinnelse, økologisk produsert og bærekraftighet.

Laks kan kjøpes både dyrt og billig. Røke-

laks fant vi for eksempel i 180 grams pakninger for 12,17 euro/kg hos Leader Price og i 80 grams pakker for 60,88 euro/kg hos Auchan. Selv om laks har blitt billigere og dermed er tilgjengelig for mange, finnes det fortsatt dyre produkter som appellerer til spesielle anledninger og velstående forbrukere.

Denne opplistingen over ulike produkter og produkttegenskaper er på ingen måte komplett. Men listen har flere interessante implikasjoner. For det første viser den at laks tilbys for svært mange ulike bruksområder og situasjoner – noe som utvilsomt bidrar til den sterke markedsposisjonen laks har oppnådd i det franske sjømatmarkedet. Dette innebærer også at laks konkurrerer i en rekke ulike produktkategorier. For det andre viser den at det pågår en betydelig produktutvikling knyttet til å utvide anvendelsen av laks. Det er og et poeng at norsk laks anvendes i svært mange produktvarianter.

For det tredje tilbys laks i ulike tilberedningsgrader fra fersk hel sløyd laks til ferdigretter, noe som innebærer at forbrukere selv kan velge hvor mye de vil bidra i verdiskapningen – fra å skape et gourmetmåltid fra bunnen av til ferdigretter som krever svært lite av forbruker. Dette innebærer at kunnskapsrike forbrukere kan anvende sine kokkeferdigheter på et råstoff med et stort anvendelsesområde, men også at mindre kunnskaps-



Norsk laks har en betydelig markedsandel i det franske laksemarkedet.

rike forbrukere kan oppleve gode laksemåltider ved å kjøpe produkter som krever lite tilberedning, som selvsagt også er viktige tilbud for forbrukere med dårlig tid. Til sammen bidrar disse forholdene til at laks trolig er den mest fleksible sjømaten som finnes i det franske sjømatmarkedet.

Hvem konkurrerer norsk laks med?

Norsk laks er markedsleder i Frankrike med en andel på over 70 prosent av laksemarkedet.

Et interessant spørsmål er hvilke produkter norsk laks konkurrerer med? Svaret på dette spørsmålet kan gi nyttig innsikt i hva konkurrenter vektlegger, noe som bør være av betydning for strategiutvikling hos leverandører av norsk laks.

Et naturlig utgangspunkt for en diskusjon av konkurrenter til norsk laks er å se på laks med annen opprinnelse. Dette er først og fremst skotsk laks i fersk og kjølt segmentet, i tillegg til noe vill laks fra Alaska. Et viktig poeng for fersk laks er at norsk eller skotsk laks

Osterbo Maskin

Kontakt for demo:
Kim Andre Eide
kim@osterbo.no | 48161712
www.osterbo.no

Spanner Netvasker

Tar alt av groe og blåskjell uten problem!

marked

ofte har unik distribusjon. Scapmaree som er grossisten Leclerc primært benytter, kjøper for eksempel kun norsk laks. Innen røkelakskategorien konkurrerer norsk laks også med irsk laks i tillegg til skotsk og noe vill laks fra Alaska. I ulike middagsretter er norsk laks svært utbredt som råstoff.

Gjennom intervjuer med ulike aktører i det franske sjømatmarkedet fremkom en generell oppfatning om at irsk laks er nummer en, etterfulgt av skotsk og norsk laks. Om dette var riktig ville det være naturlig at irsk laks også var priset høyere enn skotsk laks – og skotsk laks priset høyere enn den norske. Dette viste seg imidlertid ikke å stemme med våre undersøkelser av røkelaks fra de tre opprinnelsene. Flere merkevareleverandører tilbyr produkter hvor den eneste forskjellen er opprinnelse, noe som innebærer at eventuelle prisforskjeller er et direkte uttrykk for hvordan leverandørene verdsetter de ulike opprinnelsene.

I tabell 1 har vi listet prisene for 10 slike identiske produkter bortsett fra opprinnelsen. Et viktig poeng med disse produktene er at opprinnelsen ofte står skrevet på pakken med store bokstaver. Innpakningen har også ofte ulik farge enten på hele pakken eller på nasjonsbeskrivelsen. Forbrukere kan derfor ikke unngå å legge merke til opprinnelsen om de vurderer å kjøpe et av disse produktene.

Tabell 1 viser at verdien knyttet til laksens opprinnelse på langt nær er entydig. Tabellen viser at norsk laks er dyrest i tre av ti tilfeller, mens skotsk laks er dyrest i fire tilfeller. Irsk laks som ikke er representert i alle de ti produktene er dyrest i tre tilfeller. For et av produktene har norsk og skotsk laks samme pris (Robert Delmas). For et annet produkt er den skotske varianten dobbelt så dyr som den norske (Leader Price).

TABELL 1
Prising av opprinnelse for røkelaks (priser i Euro/kg)

	Norsk	Skotsk	Irsk	% forskjell
Robert Delmas Saumon Fumé, 2 tranches, Label Rouge, 80 gram (Auchan hypermarked, Bagnolet)	61,88	61,88	-	0%
Labeyrie Saumon Fumé, 4 tranches, 150 gram (Carrefour hypermarked, Montreuil)	37,60	47,20	47,20	26%
Carrefour Saumon Fumé, 8 tranches, 300 gram (Carrefour hypermarked, Montreuil)	30,63	30,00	-	2%
Carrefour Saumon Fumé, 4 tranches, 150 gram (Carrefour market, Montmartre)	33,86	45,53	41,13	35%
Capitaine Cook Saumon Fumé, 2 tranches, 80 gram (Intermarche, Rue Vitruve)	43,63	41,63	-	5%
Leader Price Saumon Fumé, 5 tranches, 150 gram (Leader Price, Montmartre)	12,60	24,60	-	95%
Fiord King Saumon Fumé, 4 tranches, 200 gram (Leclerc hypermarked, Levallois-Perret)	30,75	32,50	-	6%
Labeyrie Saumon Fumé, 6 tranches, 320 gram (Leclerc hypermarked, Levallois-Perret)	40,51	36,50	37,30	11%
Ronde des Mers Saumon Fumé, 150 gram (Leclerc hypermarked, Levallois-Perret)	37,58	26,60	37,67	42%
Maxim's de Paris Saumon Fumé, 4 tranches, 140 gram (Leclerc hypermarked, Levallois-Perret)	35,36	41,14	43,86	24%



Laks og pangasius side om side.

I tabell 1 har vi også angitt den prosentvise forskjellen mellom den dyreste og den billigste opprinnelsen for hvert produkt. Dette varierer mye fra produkt til produkt. I gjennomsnitt er forskjellen cirka 25 prosent. Dette innebærer at opprinnelse som produktegen-skap har betydelig verdi i markedet.

De fire nederste radene i tabell 1 viser fire ulike produsentmerker fra et av Leclerc sine hypermarkeder i Paris. Alle disse hadde skotsk og norsk opprinnelse og tre inkluderte også irsk opprinnelse. For ett av disse produktene er produktet med norsk opprinnelse det dyreste (Labeyrie). For et annet er produktet med norsk opprinnelse dyrere enn skotsk (Ronde des Mers). For Fiord King er skotsk opprinnelse dyrest. Produktet fra Maxim's de Paris er det eneste som følger rangeringen vi fikk oppgitt i våre intervjuer, det vil si irsk foran skotsk og norsk.

Dette viser at disse fire ulike produsentene av røkelaks har ulik oppfatning av hvilken opprinnelse som er mest verdifull i markedet. Dette er interessant fordi forbrukerne her står

overfor fire merkevarer i det samme kjølekabinettet som rangerer laksens opprinnelse ulikt gjennom sin prising. Hvorvidt forbrukerne oppfatter denne noe blandede beskjeden og hvordan dette eventuelt påvirker deres kjøpsbeslutninger er imidlertid uvisst.

Konkurransen fra annen sjømat

Laks har ofte en sentral plassering i fiskedisker, noe som trolig reflekterer laksens popularitet. Vi observerte flere ganger at den nærmeste naboen til laksefilet var filet av pangasius. Dette var også tilfellet i kjølekabinettet med brett pakket filet. Prisforskjellene mellom laksefilet og pangasius var til dels meget stor. Et interessant spørsmål er hvorfor et billig produkt som pangasius – som også er et relativt nytt produkt i det franske markedet – plasseres ved siden av laks? En forklaring kan være at pangasiusfilet gir høye marginer for kjedene og at de ved å plassere pangasius ved siden av et populært produkt oppnår godt salg. Hvorvidt dette påvirker salget av laks i positiv eller negativ retning vet vi ikke – men det er et spørsmål som vil bli belyst i pågående prosjekter ved Nofima Marked hvor vi også vil undersøke kjedens strategier/planer for produktplassering.

Diskusjon

I det franske markedet er laks tilstede nær sagt overalt og den finnes i utrolig mange produktvarianter. En viktig konsekvens av dette er at laks er i stand til å imøtegå en rekke ulike preferanser og behov i markedet – trolig langt flere enn noen andre fiskeslag. Laks er derfor et svært fleksibelt produkt noe som gjør den svært konkurransedyktig. Denne fleksibiliteten sier også noe om potensialet laks har i mindre utviklede sjømatmarkeder enn det franske.

Opprinnelsesmerking kan gi betydelig prispremie i markedet. For 10 røkelaksprodukter fant vi at den best betalte opprinnelsen i gjennomsnitt oppnådde en prispremie på hele 25 prosent i forhold til den lavest prisede opprinnelsen. Denne betydelige prispremien



Identiske røkelaks bortsett fra opprinnelse.



understreker selvsagt viktigheten av arbeidet til Eksportutvalget for fisk.

Det kan kanskje være lett å tenke at oppfatninger av opprinnelse er relativt homogene i et marked – for eksempel at japanere er positive til norsk sjømat og at vi nordmenn har stor tiltro til japanske biler. På samme måte ga intervjuene våre et generelt inntrykk av at irsk laks sto over skotsk og norsk laks i det franske markedet. Det var derfor svært overraskende at merkevareleverandørene av røkelaks synes å ha helt ulikt syn på hvilken opprinnelse som er mest verdifull. Hvordan dette eventuelt påvirker franske forbrukere og deres oppfatninger og kjøpsatferd vites ikke, men for leverandører av norsk laks kan det kanskje gi fordeler å selge til merkevareleverandører som priser laks av norsk opprinnelse høyst.

Oppdrettskar i alle størrelser, opptil 20 meter i diameter!

Verdens beste finish!

Reduserer smussansamling - minimalt vedlikehold!

Høy styrke.
Vakuuminjeksjon gir dobbelt så mye armering som tradisjonelle kar!

Rask montering.
Minimal monteringslid – vi kaster ikke bort tiden til kunden.

Dokumentasjon.
Våre kar har dokumentert styrke.

Miljøvennlig.
Erste produsent av kar med lukket produksjonsmetode.

BOKN PLAST
HighComp®
High Quality Polypropylene

Føresvik, 5561 Bokn
Tlf: 52 75 22 22
Mob: 93 01 65 19
e-post: post@bokn-plast.no
www.boknplast.no

Kan teknologi bidra til differensiering og konkurransefortrinn innen laksenæringen?

GEIR SOGN-GRUNDVÅG, NOFIMA MARKED
JAMES A. YOUNG, UNIVERSITY OF STIRLING
 geir.sogn-grundvag@nofima.no

Teknologi er avgjørende for å utvikle og vedlikeholde konkurransefortrinn. I laksenæringen – som i resten av sjømatnæringen – har det tradisjonelt vært et sterkt fokus på teknologiske innovasjoner, med særlig vekt på økt effektivisering, stordriftsfordeler og kostnadsreduksjoner. Men ny teknologi tas også til en viss grad i bruk for å skape nye og forbedrede produkter og produkttegenskaper. Eksempler på dette er pre-rigor filetering for å kunne tilby ferskere fileter og avansert fryse- og pakketeknologi for å forbedre kvaliteten på frysede lakseprodukter. Vellykket teknologiutvikling er imidlertid vanskelig og risikofylt. I denne artikkelen diskuterer vi sentrale betingelser for at ny teknologi skal kunne bidra til differensiering og konkurransefortrinn i laksemarkedene.

Hva er teknologi?

Teknologi er overalt rundt oss og påvirker oss i nærmest alt vi foretar oss. Det samme gjelder i bedrifter. Porter (1985) sier for eksempel at teknologi omfatter alt en bedrift foretar seg. Dette gjør teknologibegrepet nærmest altomfattende og dermed også ullent og uklart (Scott, 1990). Det er derfor nødvendig å avklare hva teknologi innebærer. Innenfor fagfeltene organisasjonsteori og strategi er teknologi et sentralt begrep som er mye studert og mange definisjoner har vært fremsatt (Scott, 1990). Winner (1977) identifiserte tre typer bruk av begrepet «teknologi»:

- Apparater, maskiner eller andre fysiske redskaper eller innretninger
- Teknikker, atferd og kognisjon som utgjør instrumentelle handlinger
- Spesifikk organisering av personer, materialer og oppgaver.

En alminnelig oppfatning blant næringsutøvere (og mange andre) er trolig at teknologi først og fremst er noe konkret, slik som maskiner og redskaper som brukes til å omforme råvarer til ferdige produkter, altså det som omfattes av punkt 1. En slik avgrensning er fristende nettopp fordi den er konkret, men samtidig vil vi da utelukke viktige teknologi. Dersom vi holdt oss snevert til punkt 1, ville for eksempel pre-rigor filetering av laks falle utenfor



Ny teknologi tas i bruk for å skape nye og forbedrede produkter og produkttegenskaper. Eksempler på dette er pre-rigor filetering for å kunne tilby ferskere fileter og avansert fryse- og pakketeknologi for å forbedre kvaliteten på frysede lakseprodukter. Foto: Nofima/ Frank Gregersen.

teknologibegrepet siden det i første rekke dreier seg om spesifikk organisering av aktiviteter og teknikker for å redusere stress før slaktning og effektiv logistikk for å redusere tiden fra slaktning til filetering og pakking, som dekkes av punktene 2 og 3. For vår videre diskusjon inkluderer vi derfor alle tre punktene i vår forståelse av teknologibegrepet.

Ny teknologi og nytteverdi

For at ny teknologi skal kunne bidra til differensiering og konkurransefortrinn, er det avgjørende at teknologien resulterer i et nytt produkt eller forbedringer av eksisterende produkter som kundene både legger merke til og verdsetter. I så måte har teknologiutvikling innen laksenæringen bidratt til høyere og mer stabil produktkvalitet som kommer kundene til gode. Dette gjelder teknologi knyttet til føring, bedøving, avliving, sløyning, filetering, deteksjon av kvalitetsfeil, pakking, innfrysning, intern logistikk og logistikk fra produksjon til marked. Mange løsninger går imidlertid fort fra å være teknologiske nyheter til å bli standardløsninger som i mindre grad bidrar til å skille produsentene fra hverandre i markedet. Det er heller ikke gitt at teknologiske innovasjoner leder til endringer i sluttproduktet som er merkbare for kundene, selv om interne forbedringer i bedriften kan være betydelige.

Pre-rigor filetering er en teknologi som har fått mye oppmerksomhet de siste årene og flere norske laksefiletprodusenter har lagt om for slik produksjon. Hvorvidt pre-rigor filetering gir et merkbart bedre produkt avhenger av hvem man spør og hvem man sammenligner seg med. En pre-rigor filet har for eksempel ikke lengre hylletid enn hel laks slaktet på samme tidspunkt og som fileteres ved ankomst i markedet eller rett før bruk. Men dersom kunden har valget mellom pre-rigor filet og filet som er modnet og filetert post-rigor i Norge vil ferskhetsgevinsten i markedet være betydelig. Forskning ved Nofima viser også at post-rigor filet oppleves som saftigere, bedre å tygge og med en bedre smak enn pre-rigor filet for både ferske og frosne produkter (Akse et al., 2007; Tobiassen et al., 2008). Fersk hel sløyd laks som ble filetert rett før smakstesting ble vurdert å ha bedre smak, lukt og konsistens sammenlignet med både pre-rigor og post-rigor filetert laks etter lagring (Akse et al., 2007). Dette tyder på at selv om pre-rigor filetert laks kan markedsføres som "superfersk", er ikke alle egenskapene ved produktet like positive sammenlignet med konvensjonell laksefilet og hel laks. Det å finne kunder som virkelig verdsetter de positive egenskapene ved pre-rigor laks blir derfor viktig for å lykkes.

En interessant satsing med utgangspunkt i pre-rigor filetering er produktet og merkevareren "Salma", som ved introduksjonen i 2007 var et nytt ferskt og vakuumpakket filetprodukt (www.salma.no) som nå finnes i mange daglig-



Kan teknologi bidra til differensiering og konkurransefortrinn innen laksenæringen? Det diskuterer artikkelforfatterne i denne artikkelen. Foto: Nofima/ Frank Gregersen.

varebutikker og restauranter i Sør-Norge. Produsenten garanterer et superferskt produkt hvor det ikke har tatt mer enn 4 timer fra laksen svømmer i sjøen til det skinn- og beinfrie filetproduktet er ferdig vakuumpakket. Produktet har blant annet blitt aktivt markedsført av kjente kokker som har satt det på sine restaurantmenyer (noe som burde bety at produktet også har god smak), en strategi som også er anvendt av enkelte skotske lakseprodusenter (Sogn-Grundvåg & Young, 2010). Salma markedsføres også til bruk som sushi. Lavt bakterieinnhold er viktig ved rå anvendelse, noe teknologien bidrar til. Selv om produksjonsprosessen er patentert, er det ikke dermed sagt at de unngår konkurranse, noe vi kommer tilbake til senere.

For at bedriftene skal lykkes med nye og forbedrede løsninger, fordres innsikt i kundenes tenkemåter og atferd. Det kan være vanskelig å fange opp. Et viktig poeng her er at kundene ikke kjøper teknologien, men løsningene teknologien kan bidra med. Som påpekt av Grønhaug og Fredriksen (1995), kan kunders oppfatninger og forståelse av nye løsninger være vesensforskjellig fra teknologiutvikleres. Et eksempel på dette er at hva som oppfattes som god kvalitet kan variere mellom ulike ledd i verdikjeden, slik Korneliussen og Grønhaug (2003) fant i sin studie av kvalitetsoppfatninger blant fire ledd i verdikjeden (oppdrettere, eksportører, importører og detaljister) for laks fra Norge til Singapore.

Selv om fordelene med en ny løsning oppfattes som innlysende fra bedriftens ståsted, er det langt fra sikkert at kundene ser de samme fordelene eller at de er i stand til å vurdere dem. I innovasjonslitteraturen er det påvist at opp-

levde relative fordeler er svært viktig for adopsjon av nye produkter (Rogers, 1983). Dersom kundene ikke ser fordeler sammenlignet med eksisterende løsninger, vil de heller ikke kjøpe det nye. For eksempel viste Rustads intervjuundersøkelse, blant franske og belgiske bedrifter som hadde prøvd pre-rigor filetert laks, at oppfatningene varierte og var både positive og negative, men svært få var villig til og betal mer enn for konvensjonell filet (Rustad, 2005). Et viktig funn fra Rustads studie var at aktører etterspurte dokumentasjon på egenskapene til pre-rigor filet av laks, noe som indikerer at en produkt- eller kvalitetsstandard kan være nyttig i kommunikasjonen med kundene (og kundenes kunder). Merkevarerbygging med fokus på positive kvalitetsegenskaper rettet mot relevante kundegrupper kan også være en vei å gå (jfr. Salma)

Innovasjonsforskningen viser også at aksept av nye produkter er nært knyttet til forenelighet – det vil si at det nye passer inn i kundenes eksisterende systemer og måter å gjøre ting på (Rogers, 1983). Flere av de franske kjøperne av norsk laks oppga at de ønsket å kjøpe hel laks fremfor filet, blant annet fordi de benyttet laksens ytre for å vurdere kvaliteten (Rustad, 2005). I den grad de kjøpte filet var det fra leverandører de kjente godt og stolte på, noe som indikerer at de til en viss grad overlot kvalitetsbedømmingen til noen de hadde tillit til.

I tillegg til disse forutsetningene knyttet til produktens egenskaper og hvordan de oppfattes av kundene, må tilstrekkelig mange kunder være villig til å kjøpe det nye produktet til en pris og et volum som minst dekker utviklings- og markedsføringskostnader over

tid (Bjørklund, et al. 2008). I forhold til fremtidig konkurranse er det også avgjørende at bedriften og dens produkter oppnår et sterkt og positivt omdømme i markedet (Barney, 2007). For eksempel kan et sterkt og positivt kvalitetsomdømme bidra til lojale kunder, som er en av de aller viktigste inngangsbarrierene for nye aktører fordi det er vanskelig og kostnadskrevende å endre kunders preferanser og lojalitet (Porter, 1980).

Et annet forhold som kan gjøre det vanskelig og nå frem med nye teknologiske løsninger, er når det i en næring har oppstått såkalte «dominerende løsninger». Dette innebærer at en gitt teknisk løsning betraktes som standarden, selv om den teknisk sett ikke nødvendigvis er den beste. Når kundene er fortrolig med en type løsning (produkt), kan det være vanskelig å få dem til å forlate denne. Som diskutert over kan nye løsninger innebære uønskede endringer i etablerte måter å gjøre ting på. Det kan også være vanskelig for kundene å vurdere nye løsninger uten å ta de i bruk.

Beslutninger knyttet til investeringer i ny teknologi representerer ofte viktige milepæler for bedrifter, men er langt fra enkel. De kan lede til store tap, noe det finnes mange eksempler på innen norsk sjømatindustri. En viktig grunn til at slike beslutninger er vanskelig og risikofylt er at investeringene er basert på mer eller mindre usikre antagelser om fremtidig etterspørsel etter de nye produktene. Det å spå om fremtiden er som kjent vanskelig. Dess lengre tid det går fra en investeringsbeslutning tas til produktet lanseres i markedet, dess vanskeligere er det – på investeringstidspunktet – å forutsi med rimelig grad av sikkerhet om et nytt produkt vil slå tilstrekkelig an i markedet (Sogn-Grundvåg & Grønhaug, 2008). Både blåskjelloppdrett og torskeoppdrett er gode, men dessverre negative eksempler på hvor vanskelig det kan være å forutsi hvilke priser man vil oppnå i fremtiden (Ottesen & Grønhaug, 2005; Sogn-Grundvåg, Egennes, Grønhaug & Trollvik 2010).

Teknologi og konkurranse

Et sentralt aspekt ved teknologi er at en gitt teknologi sjelden forblir uforandret over lengre tid – den utvikles og forbedres gradvis etter hvert som bedriften utvikler nye løsninger. Dette dynamiske aspektet tilskrives gjerne at muligheter og utfordringer knyttet til ny teknologi sjelden eller aldri er fullstendig kjent på forhånd – de må oppdages underveis, etter hvert som ny innsikt og løsninger oppnås (Ottesen & Grønhaug, 2006). Denne oppgraderingen skjer gjerne over tid gjennom prøving og feiling i bedriften og nært samarbeid med teknologileverandører, forskningsmiljøer og kjøpere. Som påpekt av Grønhaug og Fredriksen (1995), vil den endelige løsningen – som ville gitt bedriften evigvarende konkurransefortrinn – sjelden eller aldri eksistere. I stedet driver konkurrentene hverandre

fremover etter hvert som nye teknologiske løsninger utvikles. Denne dynamikken i konkurransen, hvor bedrifter stadig prøver å finne nye og bedre løsninger for å forbedre egen posisjon og inntjening, leder til en mer eller mindre kontinuerlig oppgradering av teknologiske løsninger (Porter, 1990). Dette innebærer at det som på et tidspunkt var en etablert teknologi vil bli utkonkurrert dersom den aktuelle bedriften ikke selv evner å oppgradere.

Når et nytt eller forbedret produkt slår an i markedet, vil det vanligvis tiltrekke seg oppmerksomhet fra konkurrenter som gjerne vil forsøke å kopiere suksessen. Men før en ny teknologi er kommersialisert er det ikke bestandig gitt hvem som vil bli de viktigste konkurrentene når det nye kommer på markedet. Strategisk sett er det svært viktig å vite hvem man skal konkurrere mot (Barney, 2007; Porter, 1980). For eksempel vil kjennskap til fremtidige konkurrenter – og ikke minst hvilke ferdigheter og ressurser de besitter – si noe om hvilken respons som kan forventes, inkludert hvor fort og med hvilken tyngde de vil følge etter. Hvem som blir de viktigste konkurrentene vil avhenge av en rekke forhold, inkludert hvilke markeder, segmenter og kategorier produktet er planlagt for.

Det er imidlertid ikke gitt at antatt viktige konkurrenter «ser» de samme mulighetene som den som starter opp noe nytt. Et eksempel er mulige konkurrenters respons på pre-rigor filetering som flere norske bedrifter satses på. Intervju (i 2008) med en av de mest suksessfulle skotske lakseoppdretterne viste at de overhodet ikke vurderte pre-rigor filetering som interessant. Vedkommende mente at pre-rigor fisk får strukturelle skader når fileten trekker seg sammen, og at hel fisk er «hermetisk» lukket under transport, som bidrar til at smaken ikke forringes på samme måte som under transport av filet. En annen stor skotsk lakseoppdretter vil se an hvor vellykket den norske satsingen på pre-rigor er før de eventuelt foretar seg noe.

Kan imitasjon unngås?

For at en suksessfull bedrift skal kunne beholde sin markedsposisjon, er det avgjørende at det er vanskelig og kostnadskrevende for konkurrentene å følge etter. Lojale kunder er, som diskutert over, en svært viktig inngangsbarriere for konkurrenter. Ved å være først ute kan slik lojalitet til en viss grad bygges opp. I tillegg kan en rekke andre forhold bidra til å begrense eller forhindre imitasjon. Et viktig forhold i så måte er i hvilken grad den nye teknologien er basert på unike ferdigheter og kompetanse som de ansatte i bedriften innehar. For at bedrifter skal kunne utvikle og dra nytte av ny teknologi, er slik kompetanse avgjørende for å lykkes. Sagt på en annen måte: avansert teknologi er ikke nok alene – den må også kunne utvikles, installeres, driftes, vedlikeholdes og

oppgraderes. Unike kunnskaper og ferdigheter kan også muliggjøre nye anvendelser og løsninger. Når ansattes ferdigheter og kompetanse er nært knyttet til spesifikk teknologi og teknologianvendelse, vil det kunne være vanskelig og kostnadskrevende for konkurrenter å adoptere den nye teknologien. Dette gjelder spesielt når teknologien er utviklet i bedriften og krever store spesifikke tilpasninger i bedriften.

Hensiktsmessig organisering kan sette bedriften i stand til å utnytte og utvikle den nye teknologien bedre enn andre, for eksempel gjennom egnet organisering mot markedet som gjør det mulig og raskt fange opp tilbakemeldinger fra kunder og deretter omsette disse til relevante justeringer av teknologien.

Ofte vil det også være nødvendig med komplementære ferdigheter og ressurser i tillegg til de bedriften selv innehar. Dette kan være høyt spesialisert kompetanse som er nødvendig for å utvikle og utnytte den nye teknologien eller kapital for å gjennomføre nødvendige investeringer. Et godt eksempel kan være at ny teknologi utvikles og forbedres i nært samarbeid med utstyrsløvere, forskningsmiljøer og kunder. Det er både tids- og kostnadskrevende å bygge opp nære og velfungerende relasjoner, noe som gjør det vanskeligere for konkurrenter å følge etter. Et tilleggspoeng her er at når kunder opplever å ha nytte av nære relasjoner til sine leverandører vil de være mindre villig til å bytte leverandør. Dersom kundene i tillegg tilpasser sin produksjon og organisasjon spesifikt for det aktuelle produktet, vanskeliggjøres leverandørbytte ytterligere.

Tidspunktet for investering og kommersialisering av ny teknologi er et vanskelig spørsmål, hvor en viktig vurdering er om bedriften skal satse på å være først ute, med de fordeler og ulemper det gir. I litteraturen om såkalte «førstemannsfordeler» er det påvist at det under bestemte forhold er lønnsomt å være først ute (Lieberman & Montgomery, 1988) – for eksempel om et patent kan holde konkurrentene unna. Det å være først ute kan også gi et lærings- og kompetansemessig forsprang i forhold til utvikling og bruk av en ny teknologi. En annen fordel kan oppnås dersom førstemann klarer å etablere lojale kunder som det vil være vanskelig for etterfølgere å kapre. Konkurrenter vil imidlertid kunne lære av prøving og feiling hos den som er først ute og dessuten dra nytte av kostnadskrevende markedsopplæring som førstemann må besørges. Det nye vil være bedre kjent i markedet, en ny produktkategori kan ha blitt etablert og tilstrekkelig salg kan beviselig oppnås. Dette gjør det mindre risikofylt å følge etter for konkurrenter, som også kan videreutvikle og forbedre den aktuelle teknologien slik at de kan forsøke å vinne kunder gjennom å tilby ytterligere produktforbedringer.

Patenterte produkter og produksjonsprosesser kan også gi en viss beskyttelse mot

imitasjon. Hvor god beskyttelse patentet gir avhenger av flere forhold, inkludert hvor lenge patentet varer og i hvilket geografisk område det gjelder. Og videre om det er mulig for konkurrenter å lage lignende produkter uten å komme i konflikt med patentet og uten at kostnadene blir for store. Et interessant eksempel fra hjemmemarkedet er Lerøy's introduksjon av «Filet Finest» (<http://www.leroy.no/no/Forbruker/Produkter/Ferske/Laks-i-Saus/>). Hvorvidt produktet bryter med patentet til Salmon Brands er opp til andre å vurdere, men det har utvilsomt mange likhetstrekk med Salma-laksen.

Det er og verd å merke seg at mye detaljert informasjon følger et patent. Fordi hovedformålet med patentsystemet er å stimulere til innovasjon er denne informasjonen offentlig tilgjengelig (Steinkjær, 2009). Dette er selvsagt informasjon konkurrenter kan dra nytte av i sine forsøk på å innovere rundt patentet.

Noen sentrale spørsmål og anbefalinger

Teknologi kan utvilsomt bidra til differensiering og konkurransefortrinn, men som diskusjonen over viser, må en lang rekke betingelser oppfylles dersom man skal lykkes med å utvikle og vedlikeholde slike fortrinn over tid. Følgende spørsmål bør vurderes kritisk når en bedrift vurderer å utvikle eller anskaffe ny teknologi i forsøk på oppnå differensieringsbaserte konkurransefortrinn:

- Har bedriften de nødvendige kunnskaper, ferdigheter og ressurser til å utvikle, ta i bruk, drifte og oppgradere den påtenkte teknologien?
- Hvilke fordeler gir den nye teknologien og for hvem?
- Bidrar det nye produktet med egenskaper som vil være unike og høyt verdsette i markedet?
- Har bedriften tilstrekkelig kjennskap til mulige kunders ønsker og behov? Og, hvem er de "rette" kundene for det aktuelle produktet? Er markedet stort nok? Kan det forventes en pris og et salgsvolum som minst forsvarer kostnadene?
- Ser kundene relative fordeler sammenlignet med etablerte produkter? Er de nye produktene forenelige med kundenes etablerte systemer og atferd? Hvilke endringer må til for å få aksept for det nye? Kan slik endring forventes oppnådd? Hva må til for at kundene skal akseptere det nye?
- Hvor nytt er det nye for kundene? Hvor mye markedsopplæring er påkrevd? Har bedriften tilgang til de nødvendige kompetansemessige og finansielle ressursene som må settes inn i markedsopplæringen?
- Hvilke komplementære ressurser og kompetanse er nødvendig for å kommersialisere den nye teknologien? Kan disse bygges opp internt eller vil samarbeid med andre være å

foretrekke? Hvem er mulige samarbeidspartnere og hvor god er tilgangen til disse?

- Hvilke muligheter har bedriften til å beskytte seg mot konkurranse?
- Hvor hurtig forventes teknologiutviklingen å skje? Vil det lønne seg å være først ute? Hvilke fordeler kan bedriften forvente ved å være først ute og hvilke forutsetninger må være til stede for å realisere disse?
- Hvem kan forventes å følge etter når det nye er introdusert i markedet? Hvilke ressurser besitter disse og hvilken respons kan forventes?

Denne lange spørsmålslisten, som neppe er komplett, sier noe om hvor mange hensyn bedrifter må ta når de vurderer ny teknologi for å oppnå gunstige konkurranseposisjoner gjennom differensiering – og også at det kan være både vanskelig og risikofylt. Svarene på spørsmålene vil imidlertid kunne si noe om i hvilken grad bedriften er på rett spor og hva som eventuelt bør gjøres for å forbedre mulighetene for suksess. Det er avgjørende at både spørsmål og svar tas på alvor. Det er nemlig vel kjent at nye ideer har en tendens til å blende og blinde de som står bak, noe som kan lede til at prosjekter startes opp med mangelfullt kunnskapsgrunnlag og på mer eller mindre feilaktige premisser (Ottesen & Grønhaug, 2005). Det kan også bidra til at prosjekter ikke avsluttes i tide, slik at bedriften ender opp med «å ri en død hest». For å unngå slike fallgruver, er det viktig at bedriftene og deres ledelse tar seg tid til kritiske spørsmål både før de starter opp og underveis. Dette kan gjøres ved å invitere eksterne kritikere til å gi innspill, eller ved å tildele egnede ansatte rollen som «djevlelsadvokat». På den måten kan ubehagelige, men avgjørende spørsmål og svar bli belyst på et tidligst mulig tidspunkt, noe som forbedrer mulighetene til hensiktsmessige justeringer.

Referanser

- Akse, L., Carlehög, M., Tobiassen, T., Eilertsen, G. & Dahl, R. (2007) Pre-rigor kjølt laksefilet: Sensorisk kvalitet og holdbarhet. Rapport 14/2007. Fiskeriforskning.
- Barney, J. B. (2007) Gaining and sustaining competitive advantage (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Bjørklund, O., Sogn-Grundvåg, G., Grønhaug, K. & Skallerud, K. (2008) Produktdifferensiering: hva og hvorfor? *Magma*, 11(5), 95-104.
- Grønhaug, K. & Fredriksen, T. (1995) Fra ny teknologi til nyttige anvendelser, *Praktisk økonomi og ledelse*, 11(4), 55-64.
- Korneliussen, T. & Grønhaug, K. (2003) Quality perceptions in international distribution: an empirical investigation in a complete distribution chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(5), 467-475.

- Lieberman, M.B. & Montgomery, D.B. (1988) First mover advantages, *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Ottesen, G.G. & Grønhaug, K. (2006) Pursuing opportunities: why so many fail and so few succeed. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 100-112.
- Ottesen, G.G. & Grønhaug, K. (2005) Positive illusions and new business creation, *Creativity and Innovation Management*, 14(4), 405-412.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985) Technology and competitive advantage, *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Rogers, E.M. (1983) *Diffusion of Innovations*. The Free Press.
- Rustad, K. (2005) Markedsmuligheter for foredlet laks i Frankrike. Rapport 3/2005. Fiskeriforskning, Tromsø.
- Scott, W.R. (1990) Technology and structure: An organizational level perspective. In P.S. Goodman and L.S. Sproull (eds.), *Technology and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sogn-Grundvåg, G., Egennes, F.-A., Grønhaug, K. & Trollvik, T. (2010) Suksesskriterier for torskeoppdrett: finnes de? *Økonomisk Fiskeriforskning*.
- Sogn-Grundvåg, G. & Young, J.A. (2010) Produktdifferensiering i skotsk lakseindustri, *Norsk Fiskeoppdrett*, januar, 50-54.
- Sogn-Grundvåg, G. & Grønhaug, K. (2008) How customer requests may lead firms astray: Conceptual issues and an empirical illustration, *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4/5), 496-507.
- Steinkjær, L.E. (2009) Patenter, Innovasjon og konkurranse. *Norsk Fiskeoppdrett*. 19-21.
- Tobiassen, T., Akse, L., Carlehög, M., Eilertsen, G. & Dahl, R. (2008) Frysing av pre-rigor laksefilet: Kvalitet og holdbarhet under fryselagring og etter tining. Rapport 15/2008. Nofima.
- Winner, L. (1977) *Autonomous Technology: Technics-Out-of-Control as a Theme in Political Thought*. Cambridge, MA: MIT Press.

I denne spalten skriver forskere fra ulike kompetansemiljøer i Norge om akvakulturnæringen i Norge og utlandet. Spalten har en samfunnsfaglig vinkling og inkluderer fagområder som strategi, organisasjon, næringsutvikling, forvaltning, markedsanalyse, markedstrender og markedsstrategi.

Dersom du har tips til tema, eller ønsker å publisere en artikkel innenfor de nevnte fagområdene, vennligst ta kontakt med **Inger Beate**

Pettersen, forsker ved SNF: inger.pettersen@snf.no



Handelskonflikter med for eksempel EU kan være mer eller mindre uforutsette og ha stor negativ betydning for den enkelte bedrift. Men nå når konflikten med EU nå ser ut til å løse seg, kan det snus til noe positivt. Slike positive og negative hendelser kan være kritiske for bedrifters overlevelse og vekst og kan benevnes «muligheter» og «trusler».

Trusler og muligheter innen lakseoppdrett

Oppfatningen av muligheter og trusler i laksenæringen er subjektiv og kan variere mellom ledere. To bedriftsledere kan oppfatte den samme hendelsen som henholdsvis en trussel og en mulighet – noe som kan gi seg utslag i helt ulik respons fra de to bedriftene. For å få innblikk i hvordan bedrifter håndterer kritiske hendelser er det derfor nødvendig å «fange opp» hvordan ledelsen oppfatter disse.

AV GEIR SOGN-GRUNDVÅG, NOFIMA MARKED, INGELINN ESKILDSEN PLEYM, NOFIMA MARKED, KJELL GRØNHAUG, NORGES HANDELSHØYSKOLE

Lakseoppdrett er en turbulent næring. Prisene på hovedproduktet hel sløyd laks varierer ofte og mye, oppdrettsanlegg blir ødelagt av storm, laksen blir angrepet av fiskesykdommer og næringen opplever handelskonflikter med

sentrale markeder som Russland og EU. Slike hendelser kan være mer eller mindre uforutsette og ha stor negativ betydning for den enkelte bedrift. Bedriftene opplever også positive hendelser, for eksempel at en attraktiv kunde kommer med en forespørsel om å levere et produkt som kan gi god lønnsomhet eller at konflikten med EU nå ser ut til å løse seg. Slike positive og negative hendelser kan være krit-

iske for bedrifters overlevelse og vekst og kan benevnes «muligheter» og «trusler». Et sentralt poeng er at oppfatningen av muligheter og trusler er subjektiv og kan variere mellom ledere. To bedriftsledere kan for eksempel oppfatte den samme hendelsen som henholdsvis en trussel og en mulighet – noe som kan gi seg utslag i helt ulik respons fra de to bedriftene. For å få innblikk i hvordan bedrifter håndterer kritiske hendelser er det derfor nødvendig å «fange opp» hvordan ledelsen oppfatter disse.

Det er en vel etablert sannhet innen strategi- og ledelseslitteraturen at bedrifter må oppdage, og utnytte muligheter og håndtere trusler for å lykkes over tid. Denne anbefalingen er lett å forstå, spesielt for bedrifter som opererer i turbulente omgivelser karakterisert ved hurtige og uventede endringer og hvor nye trusler og muligheter stadig oppstår. Det antas og at vellykkede bedrifter er offensive eller «proaktive» overfor sine omgivelser. De er raske til å oppdage og eliminere trusler og de søker aktivt

etter muligheter som kan utnyttes til bedriftens beste. Men hva er egentlig en «mulighet» og en «trussel»? Hvordan oppstår disse? Og hvordan kan de best utnyttes/håndteres av bedriftene?

Hva er trusler og muligheter?

En gjennomgang av strategi- og ledelseslitteratur viser at det er vanlig å betrakte en mulighet som noe som oppfattes som positivt og attraktivt for bedriften mens en trussel oppfattes som noe negativt for bedriften (Jackson og Dutton, 1988). I tillegg er muligheter gjerne hendelser som bedriftsledelsen føler de har kontroll over, mens trusler oppleves som mer ukontrollerbare (Jackson og Dutton, 1988). Oppfatningen av muligheter og trusler har vanligvis utgangspunkt i en eller flere observasjoner, for eksempel at en bedrift mottar en uventet forespørsel om å betjene en kunde, eller at de observerer at etterspørselen og/eller prisene for deres produkter stiger. Slike hendelser og observasjoner er ikke muligheter eller trusler i seg selv, men de kan oppfattes slik. Det betyr at muligheter og trusler er et resultat av oppfatning og fortolkning, altså vil det kunne variere i hvilken grad bedriftslederne oppfatter en hendelse som en trussel eller mulighet. Dette er viktig fordi når en hendelse blir oppfattet som en trussel vil det vanligvis resultere i en helt annen reaksjon fra bedriften enn hva som er tilfellet om den sammen hendelsen oppfattes som en mulighet.

Forskning har vist at bedriftsledere ofte har en «trusselbias», det vil si at de har lettere for å fortolke hendelser som trusler enn muligheter (Jackson og Dutton, 1988). Dette gjelder særlig når informasjonen de har samlet inn er mangelfull eller uklar og vanskelig å fortolke. Et overdrevet fokus på trusler vil kunne resultere i at bedriften overser muligheter (eller feiltolker muligheter som trusler) og at de adopterer en unødvendig defensiv strategisk tilnærming.

Trusler kan imidlertid også lede til muligheter. Selv om en trussel er knyttet til noe negativt, kan den lede til endring i måten bedriften og dens ledere og ansatte tenker og handler, noe som kan gi positive resultater. For eksempel, når en ny sterk konkurrent kommer inn i markedet kan det lede til at etablerte bedrifter skjerper seg ved å forbedre sine produkter og tjenester og på den måten styrker sin konkurransevne. Et godt eksempel er de mange japanske bedriftene som forbedret sin innovasjonsevne for å overkomme mangel på naturressurser (Porter, 1990).

Når bedriftsledere (og andre) oppfatter og fortolker kritiske hendelser skjer dette ofte mer eller mindre automatisk og påvirkes av ulike forhold slik som lederens mentalitet (optimist versus pessimist), tidligere erfaringer og kunnskap, bedriftens strategi og situasjon, tilgjengelig informasjon, og så videre (Dutton, 1993a). Ledere kan imidlertid også bevisst adoptere en positiv måte å betrakte sine omgivelser på, inkludert kritiske hendelser (Dutton, 1993b). Fordelen med det er at utfordringer som i

TABELL 1

Oppfattede trusler og muligheter (antall ganger nevnt i parentes)

Trusler	Muligheter
Handelskonflikt med EU (12)	Oppkjøp/vekst (5)
Utestenging fra marked (5)	Markedsadgang (5)
Sykdom/Smittefare (5)	Merkevarebygging (4)
Rømming (2)	Handelskonflikt med EU (2)
Næringens syklus (2)	Omstrukturering/fusjon (2)
Ny produksjonsregulering (MTB) (2)	Ny produksjonsregulering (MTB) (1)
Levrandørrelasjoner (2)	Produktutvikling (1)
Flytting av produksjonslokaler (1)	Ny konsesjonstildeling (1)
Anklager om dårlig produkt (1)	Ny teknologi (1)
Kostbar lokalisering/infrastruktur (1)	Sykdom/problemer i Chile (1)
Ansatte slutter (1)	Restrukturering av driften (1)
Off. utredning om mulig restriksjoner (1)	Flytting av produksjonslokaler (1)
Krav til ny teknologi/prod.metoder (1)	Startet egen smolt produksjon (1)
Råvarens uforutsigbarhet (1)	
Konkurranse fra Chile (1)	

TABELL 2

Interne og eksterne trusler og muligheter

	Muligheter	Trusler	Sum
Interne hendelser	16	11	27
Eksterne hendelser	10	27	37
Sum	26	38	64

utgangspunktet er negative betraktes på en helt annen og positiv måte. Det kan gi større pågangsmot og evne til å finne nye konstruktive og bedre løsninger enn hva tilfellet ville vært om situasjonen så mørk og trist ut. Store optimister – som vi vel alle kjenner til – er gode eksempler på personer som ser lyst på nær sagt enhver situasjon uansett hvor stor motgang de møter. Disse har gjerne et pågangsmot og en evne til å stå på som gjør at de kan «flytte fjell» (Ottesen og Grønhaug, 2004).

Muligheter kommer og går, og kan beskrives som «mulighetsvinduer» som er åpne for bare en kortere periode (Abell, 1978). Dette innebærer at «timing» er viktig ved utnyttelse av en mulighet. Hvis for eksempel en bedrift lanserer et nytt produkt for tidlig, vil kanskje ikke potensielle kjøpere være «klar». På den annen side, om bedriften kommer for sent kan konkurrenter ha bygd opp lojalitet i markedet som gjør det vanskelig for nykommer å etablere seg. Dette understreker betydningen av kontinuerlig markedsovervåking.

For å få innsikt i hvordan bedriftsledere innen lakseoppdrett oppfatter kritiske hendelser i omgivelsen intervjuet vi toppledelsen i syv laksebedrifter. I hver bedrift ble daglig leder intervjuet. I tillegg intervjuet vi en person fra ledelsen som hadde god oversikt over bedriften og dens daglige drift. Vi intervjuet to personer fordi vi ønsket å se om de samme hendelsene ble vektlagt og om oppfattelsen av disse varierte. Hver person ble intervjuet to ganger med to-tre

måneders mellomrom slik at vi kunne fange opp om nye hendelser hadde dukket opp og/eller om oppfattelsen av de samme hendelsene varierte over tid.

Vi leste opp en introduksjonstekst som forklarte hva som kjennetegner en kritisk hendelse, og på hvilken måte slike hendelser kan oppfattes som trusler og muligheter. Informanten ble bedt om å liste opp hendelser de hadde vært spesielt opptatt av de siste årene. Videre spurte vi når hendelsene hadde funnet sted, hva de gikk ut på, om hendelsen ble karakterisert som en trussel eller en mulighet og hvilke konsekvenser de hadde hatt for bedriften.

Trusler og muligheter innen lakseoppdrett

Lederne vi intervjuet hadde få problemer med å komme på kritiske hendelser og listet vanligvis opp to til fire slike hendelser. Tabell 1 viser alle hendelsene som ble nevnt i intervjuene.

Ser vi nærmere på truslene i Tabell 1 fremgår det at «Handelskonflikt med EU» er den trusselen som ble trekt frem flest ganger. Det at den ofte ble nevnt først, tyder på at den oppfattes som viktig. De fleste av bedriftene som nevner handelskonflikten med EU har vært gjennom et såkalt dumping review. Det innebærer at bedriften har blitt anklaget for å ha solgt laks til EU under produksjonskostnad – og at bedriften har blitt «trukket ut» for inspeksjon. En slik inspeksjon er svært ressurskrevende, selv for de

TABELL 3
Variasjon i oppfatning av trusler og muligheter over tid

	Observatør 1	Observatør 2
Bedrift 7 Tidspunkt 1	- Handelshindringer mot EU (T) Omstrukturering/fusjon (M) - Håp om nye konsesjoner (M)	- Ny slaktelinje laks (M) En av cierne sluttet (T) - Handelshindringer EU (T)
Bedrift 7 Tidspunkt 2	- Markedsadgang EU (M) Sykdom/problemer i Chile (M)	- Transport (M) Smittefare (T) - Handelshindringer EU (T)

største bedriftene i utvalget. EU er også hovedmarkedet for mange av lakseoppdrettsbedriftene i Norge. Mellom de to intervjurundene kom det imidlertid en dom fra WTO som tilbakeviser at norske lakseoppdrettere skal ha dumpet fisk i EU. EU kommisjonen har derfor foreslått at minsteprisen for laks til EU blir opphevet. I følge flere av dem vi intervjuet vil dette gjøre det mer forutsigbart og gi bedre anledning til å planlegge produksjon og salg. I andre intervjurunde i april/mai i år var det to bedrifter som opprinnelig hadde vektlagt handelskonflikten med EU som en kritisk hendelse, som nå karakteriserte den som en mulighet.

Tabell 1 viser også at utestengning fra det russiske markedet er ansett som en viktig trussel idet fem ledere trekker frem dette som kritisk. Russiske myndigheter har beskyldt norske bedrifter for å selge laks med for høyt innhold av bly og kadmium. I dag er det bare oppdrettsanlegg som er godkjent av russiske inspektører som kan selge sin laks til Russland. Handelskonfliktene med EU og Russland utgjør 17 av totalt 37 opplevde trusler, det vil si 46 prosent. En respons fra flere av bedriftene er å selge til flere ulike markeder slik at de ikke har «alle eggene i samme kurv», mens andre fokuserer på å tilpasse seg kravene.

En annen viktig trussel er rømming og sykdom hos fisken. Det å miste fisk gjennom sykdom og rømming kan gjøre det vanskelig både å planlegge og å gjennomføre/inngå langsiktige kontrakter med kunder – som igjen kan lede til betydelige økonomiske tap. Ved første øyekast kan disse truslene synes ukontrollerbare fordi rømming og sykdom tilsynelatende rammer vilkårlig. Men gjennom gode kontrollrutiner, dyktige ansatte og høy kvalitet på teknologiske løsninger kan bedriftene bidra til god fiskehelse og redusere sjansene for rømming. Dette fordrer imidlertid at bedriftene fokuserer på kontinuerlig utvikling av kompetanse og teknologi.

Som det fremgår av Tabell 1 ser bedriftene og deres ledere også muligheter. Muligheter innenfor oppkjøp/vekst reflekterer den pågående konsolideringen i laksenæringen mot større bedrifter som kontrollerer stadig flere konsesjoner og deler av verdikjeden. Fordi det i liten grad deles ut nye konsesjoner er oppkjøp

av andre bedrifter den viktigste måten å vokse på. Markedsadgang betraktes som en mulighet fordi bedriftene eksempelvis har fått eksporttilatelse av russiske myndigheter, noe som åpner nye muligheter i et stort marked. I lys av den tradisjonelt sterke produksjonsorienteringen i laksenæringen er det også interessant at lederne i to av bedriftene ser mulighet for å bygge merkevarer.

Hvor kommer truslene og mulighetene fra?

Grovt sett kan en bedrifts omgivelser deles inn i interne og eksterne omgivelser. Interne omgivelser henspiller på forhold i bedriften slik som produksjon, logistikk, ledelse, organisering og ansatte. Eksempler på eksterne omgivelser er kunder, konkurrenter, leverandører og myndigheter. Trusler og muligheter finnes både i bedriftens interne og eksterne omgivelser. Intervjuene resulterte i totalt 64 hendelser (28 ulike), hvorav 38 ble karakterisert som trusler og 26 som muligheter. Tabell 2 viser hvordan oppfattede trusler og muligheter fordeler seg på interne og eksterne omgivelser.

Tabell 2 viser flere interessante forhold. For det første at det er flere eksterne (58 %) enn interne (42 %) hendelser. For det andre er det en overvekt av muligheter basert på interne forhold/hendelser (62 %), mens en overvekt av truslene er basert på eksterne forhold (71 %). Det er og verd å merke seg at tabellen viser flere trusler (60 %) enn muligheter (40 %).

Variere oppfatninger av trusler og muligheter?

Tabell 3 viser et eksempel på kritiske hendelser rapportert av to ledere ved samme bedrift for to tidspunkter. De to observatørene nevner både like og forskjellige hendelser både på tidspunkt 1 og 2. Det at begge nevner handelshindringer mot EU, indikerer at det er en viktig hendelse for bedriften. Det at de andre hendelsene de nevner er forskjellige fra hverandre kan være en indikasjon på at de har forskjellige ansvarsområder i bedriften og derfor har forskjellig perspektiv på hva som er kritisk. Denne tolkningen er i tråd med Dearborn og Simons klassiske

studie av hvordan avdelingstilhørighet kan lede til selektiv oppfatning av uklare stimulus som for eksempel kritiske hendelser i bedriftens omgivelser (Dearborn og Simon, 1958).

Tabell 3 viser at Observatør 1 i andre intervjurunde (april/mai) ikke nevner handelshindringer mot EU som en trussel, men heller ser muligheten i at EU nå ser ut til å oppheve minsteprisen. Observatør 2 derimot er usikker på om situasjonen blir bedre med oppheving av minsteprisen til EU og ser dette fortsatt som en trussel. Det betyr at de to lederne har helt forskjellig oppfatning av denne kritiske hendelsen. Andre hendelser som ble nevnt i første runde nevnes ikke i andre runde. I stedet kommer det nye hendelser til. En forklaring på dette kan være at mulighetene og truslene rapportert i første intervjurunde er utnyttet/håndtert, mens nye muligheter og utfordringer opptar bedriften ved andre intervjurunde.

Diskusjon

Resultatene viser et relativt sterkt fokus på trusler som kommer utenfra. Hvordan kan denne observasjonen forklares? Betyr det at lederne har en «trusselbias», det vil si at de feilaktig tolker hendelser og informasjon på en mer negativ måte enn realitetene skulle tilsi? Dersom vi ser nærmere på de oftest nevnte truslene – handelskonflikt med EU, rømming, og sykdom hos laksen – ser vi at disse hendelsene er svært tydelige. Sagt på en annen måte: Når en fisk har rømt har den rømt. Dessuten er handlingsalternativene få og tydelige. Når inspektører fra EU kommer på besøk har bedriften lite annet å gjøre enn å stille sine papirer og organisasjon til rådighet dersom de ønsker å selge laks til EU i fremtiden. Det er med andre ord lite rom for tolkning verken når det gjelder selve hendelsen eller respons på denne. Det sterke fokuset på trusler er derfor trolig heller et resultat av at bedriftene opererer i turbulente omgivelser enn at de har et overdrevet negativt fokus.

Det faktum at brorparten av truslene er basert på eksterne forhold indikerer at bedriftene er utsatt for et betydelig press utenfra. Disse hendelsene innebærer også, som påpekt over, at betydelige ressurser blir bundet opp. Bedrifter som har lite «slakk» vil gjerne ha mindre anled-

ning til å opptre offensivt og markedsorientert, eksempelvis ved å sette av tid og ressurser til å utvikle nye produkter sammen med kunder.

Bedriftene fokuserer også på muligheter. Det er interessant at oppkjøp/vekst og markedsadgang er de to oftest nevnte mulighetene. Dette tyder på at næringen fortsatt er i en konsolideringsfase og at det er viktig å sikre seg sin del av «kaken». Bedriftene trekker i liten grad frem produktutvikling og merkevarebygging som kritiske hendelser, noe som underbygger at de – som mange andre bedrifter innenfor lakseoppdrett – ikke er spesielt markedsorientert i den forstand at de konsentrerer seg om å bli størst mulig for å produsere store volum standardvarer, som sløyd laks og fillet, til lavest mulige kostnader. At to bedrifter likevel trakk frem merkevarebygging som en viktig mulighet kan være en indikasjon på at næringen kanskje er på vei inn i en ny fase.

Vi vet at bedriftens omgivelser påvirker ledere på ulike måter. Vi vet også at forskjeller i forhold til forventninger, erfaring og kunnskap kan ha betydning for hvordan ledere oppfatter og tolker hendelser. Hvordan dette påvirker bedriftens resultat er mindre klart. Det synes imidlertid rimelig å anta at det kan være fordelaktig å ha personer med ulik kompetanse i ledelsen. Ulik kompetanse innebærer gjerne ulike

perspektiv på omgivelsene som kan bidra til bedre og mer nyansert oppfatning og fortolkning av ulike kritiske hendelser. På samme måte kan ulike perspektiv resultere i en bedre og mer fullstendig vurdering av ulike responsalternativer, som igjen kan lede til bedre resultater for bedriften.

Trusler og muligheter opptar bedrifter og deres ledere. De skremmer og gleder og de oppfattes som reelle. Foran har vi påvist at oppfatningen av trusler og muligheter varierer mellom bedrifter i samme næring, mellom ledere i samme bedrift, og også at disse er flyktige da de varierer over tid. Hva som oppleves som en trussel/mulighet på et tidspunkt kan være glemt ikke lang tid etter. Dette tilsier at hva som oppleves som trusler og muligheter rime- ligvis påvirkes av forhold som forventninger, situasjonsmessige forhold, erfaringer med videre. De er subjektive, og i langt mindre grad «fakta» som man lett får inntrykk av gjennom presseoppslag. Ei heller er disse på langt nær alltid grundig gjennomtenkt og analysert. For bedriftene tilsier det at trusler og muligheter bør vurderes, og at de kan tjene på å vurdere grundig hvor gode mulighetene og alvorlige truslene er, slik at hensiktsmessige tiltak kan iverksettes i tide.

Referanser

- Abell, D. (1978). Strategic Windows. Journal of Marketing, 37, 3, 21-26.
- Dearborn, D.C. and Simon, H.A. (1958). Selective perception: a note on the departmental identifications of executives, Sociometry, 21(2), 339-357.
- Dutton, J.E. (1993a). Interpretation on automatic: a different view of strategic issue diagnosis, Journal of Management Studies, 30, 3, 339-357.
- Dutton, J.E. (1993b). The making of organizational opportunities: an interpretive pathway to organizational change, Research in Organizational Behavior, 15, 195-226.
- Jackson, S.E. and Dutton, J.E. (1988). Discerning threats and opportunities, Administrative Science Quarterly, 33, 3, 370-387.
- Ottesen, G.G. og Grønhaug, K. (2004). (Over)optimisme og utvikling av nye næringer, Magma, 7(1), 81-87.
- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, The Macmillian Press, London.

AKVA GROUP



Full kontroll i alle ledd sikrer optimal produksjon ...

Fishtalk Control gir full oversikt over den biologiske status og gir anledning til å loggføre alle aktiviteter som utføres for å sende informasjon fra mynd- og lokalitetsnivå helt opp til konsernnivå. **Fishtalk Control** er i dag verdens mest benyttede programvareløsning for produksjonskontroll innen oppdrettsnæringen. Løsningens er utviklet basert på mer enn 20 års erfaring med IKT i akvakultur. Programmet benyttes daglig i over 15 land og innenfor oppdrett av flere enn 10 ulike arter. **Fishtalk Control** hjelper oppdretteren med å holde oversikten over status på biomassen på anlegget. Kun 5-10 minutters daglig logging av data er alt som skal til for å holde **Fishtalk** oppdatert!



www.akkvagroup.com

fishtalk™