



# Produktdifferensiering

## – muligheter og forutsetninger

Hva innebærer produktdifferensiering og hvilke betingelser må ligge til grunn for at slike strategier skal kunne bidra til økt verdiskapning, lønnsomhet og konkurransevne?



Av Geir Sogn-Grundvåg,  
Nofima Marked

**D**ifferensiering: Hva er det? Differensiering kommer av det latinske begrepet *differere*, som betyr å skille fra hverandre og gjøre noe annerledes. For at en differensieringsstrategi skal være hensiktsmessig må kundene legge merke til og foretrekke den eller de egenskapene ved produktet som tilbys. I tillegg må kundene være villig til å betale en merpris som minst forsvaret bedriftens kostnader forbundet med utvikling og markedsføring av produktet. En annen forutsetning er at det eksisterer store nok kundegrupper med ulike preferanser. Hvis alle kundene ønsker det samme produktet er det ikke grunnlag for differensiering.

Vellykket differensiering leder til mindre prisfølsomme og lojale kunder som vil kjøpe produktet igjen. Lojale kunder utgjør en viktig barriere for konkurrenter fordi de er lite villige til å bytte leverandør. Markedsposisjonen kan imidlertid forvitte over tid fordi kundene blir vant til produkttegenskapene, fordi konkurrenter imiterer disse, eller på grunn av konkurranse fra lavt prisede substitutter. Når konkurrenter følger etter med de samme produkter/egenskaper, kan det nye gå fra å være unikt til å bli etablerte krav for å komme inn i det aktuelle markedet.

### Unike ferdigheter

For å lykkes med differensiering



◀ Fra Leclerc hypermarked i Paris. Hvordan skille seg positivt ut i konkurransen?

ing over tid er det avgjørende at vektlagte egenskaper er basert på bedriftens unike ferdigheter og/eller ressurser som gir mulighet til å skape unik verdi for kundene. Unike ferdigheter henspeiler på den særegne kompetansen de ansatte i en bedrift innehar, slik som overlegen teknologisk kompetanse som kan bidra til stabilt høy produktkvalitet. Unike ressurser er knyttet til mer konkrete egenskaper slik som skalafortrinn i produksjon eller gunstig geografisk lokalisering. Det er ofte kombinasjonen av bedriftens unike ferdigheter og ressurser som bidrar til konkurransefortrinn.

Bedrifter som klarer å skape et unikt produkt som gir god lønnsomhet tiltrekker seg oppmerksomhet fra konkurrenter. Differensieringen bør derfor være basert på kilder til konkurransefortrinn som er vanskelig og kostnadskrevenne for konkurrentene å imitere. Fire forhold bidrar i så måte:

Unike historiske forhold slik som fordelaktig geografisk lokalisering gjennom nærhet til råstoff og/eller markedet.

Komplekse årsakssammenhenger som gjør det vanskelig for konkurrentene å forstå nøyaktig hva som bidrar til unike produktegenskaper/fortrinn.

Sosial kompleksitet slik som organisasjonskultur, bedrifters positive omdømme og nære relasjoner til viktige kunder kan være vanskelig for konkurrenter å gjenskape og det tar lang tid.

I tillegg kan patentrettigheter bidra til en viss beskyttelse mot konkurranse. Men fordi patentsystemet innebærer offentliggjøring av detaljert informasjon om patentet kan det også hjelpe konkurrenter til å innovere rundt patentet.

### **Merkeloyalitet**

Gjennom flere pågående forskningsprosjekter ved Nofima Marked har vi identifisert en rekke ulike forsøk på å differensiere sjømatprodukter, blant annet produktkvalitet,



▲ Under sjømatmessa i Brussel mottok Eksportutvalgets direktør Terje Martinussen bevis på at norske torsk- og hysefiskerier utenfor 12 nautiske mil nå er sertifisert av miljømerket MSC. Gir MSC-sertifiseringen tilgang til nye markedssegmenter som etterspør produkter som kan garantere miljøhensyn? Vil vi kunne skille oss ut fra andre fiskerinasjoner på en positiv måte?

leveringsdyktighet, merkevarebygging og miljøhensyn. Differensiering gjennom produktkvalitet forsøkes oppnådd på mange måter inkludert produktets smak, kjøttfarge og tekstur (laks), ferskhets og stabilitet i ønskede kvalitetsegenskaper. Leveringsdyktighet kan være vanskelig å oppnå innen villfiskerier, noe aktører innen torskoppdrett og fangstbasert havbruk forsøker å utnytte. Merkevarbygging innebærer at bedriften forsøker å knytte mer eller mindre unike produktegenskaper til et merkenavn i kundenes bevissthet. Målet vil alltid være å skape kunder som er lojale mot merket/produktet, noe som fordrer at bedriften innehar betydelige finansielle og markedsmessige ressurser og ferdigheter til markedsoppfølging. Merkevarbygging rettet mot forbruker gjennomføres i beskjeden grad av norske sjømatbedrifter.

For tiden synes miljøhensyn å være en særlig aktuell strategi for norske sjømatprodusenter. Hvitfiskerier får nå MSC-sertifisering på torsk og hyse og laksenæringen har en gylden mulighet til å snu den negative oppmerksomheten knyttet til rømming og

lakselus til noe positivt ved å oppføre mer miljøvennlig.

### **Kontinuerlig endring**

En sentral forutsetning for å lykkes med differensiering er at bedriften virkelig evner å skape noe som av kundene oppfattes å gi unik verdi. I tillegg må det

være vanskelig og kostnadskrevenne for konkurrenter å imitere det differensierte produktet som diskutert over. En utfordring for differensiering basert på bærekraftighet gjennom ulike sertifiseringsordninger er at disse ofte gjelder nasjonale fiskerier. Dette gir ikke bedriftene unike fortrinn i markedet, men kan opplagt gi fordeler i konkurranse med bedrifter fra ikke-sertifiserte fiskerier, eller som er basert på mindre pålitelige/kjente sertifiseringsordninger. Et interessant spørsmål i så måte er hvordan norsk MSC-sertifisert torsk og hyse vil stå i konkurranse med fisk som er sertifisert av Island gjennom deres eget sertifiseringssystem.

Et annet interessant spørsmål er hvordan norske bedrifter vil forsøke å utnytte MSC-sertifiseringen av norsk torsk og hyse. Gir MSC-sertifiseringen tilgang til nye markedssegmenter som etterspør produkter som kan garantere miljøhensyn? Og vil det være mulig for bedriftene

«For å lykkes med differensiering over tid er det avgjørende at vektlagte egenskaper er basert på bedriftens unike ferdigheter og ressurser som gir mulighet til å skape unik verdi for kundene.»

å tjene på sertifiseringen, eller vil den bare bli et krav for markedsadgang? Pågående prosjekter ved Nofima Marked vil belyse disse spørsmålene.

Markeder er ikke statiske, de endrer seg hele tiden. Egenskaper som på et tidspunkt bidrar til å skille produktet fra konkurransen, vil i neste øyeblikk være et krav for å komme inn i markedet, uten at kundene nødvendigvis vil betale ekstra. Dette innebærer at vellykket differensiering er krevende og vanskelig å oppnå – og det resulterer sjelden i varige fortrinn. Bedriftene må derfor kontinuerlig utvikle sine tilbud for å holde følge med i konkurransen. ■