

Muligheter og forutsetninger for differensiering av fersk laks og hvitfisk

Fagrapport 1

Geir Sogn-Grundvåg





Nofima er et næringsrettet forskningskonsern som sammen med akvakultur-, fiskeri- og matnæringen bygger kunnskap og løsninger som gir merverdi. Virksomheten er organisert i fire forretningsområder; Marin, Mat, Ingrediens og Marked, og har om lag 470 ansatte. Konsernet har hovedkontor i Tromsø og virksomhet i Ås, Stavanger, Bergen, Sunndalsøra og Averøy.

Hovedkontor Tromsø
Muninbakken 9–13
Postboks 6122
NO-9291 Tromsø
Tlf.: 77 62 90 00
Faks: 77 62 91 00
E-post: nofima@nofima.no

Internett: www.nofima.no



Nofimas samfunnsvitenskapelige forretningsområde tilbyr økonomiske analyser, perspektiv- og foresight-analyser, forbrukerforskning, markedsanalyse og strategisk rådgivning. Videre arbeides det med informasjonslogistikk og sporbarhet. I tillegg til å betjene industrien vil området jobbe tett opp mot de naturvitenskapelige forretningsområdene i Nofima.

Nofima Marin AS
Nofima Marked
Muninbakken 9–13
Postboks 6122
NO-9291 Tromsø
Tlf.: 77 62 90 00
Faks: 77 62 91 00
E-post: marked@nofima.no

Internett: www.nofima.no

Rapport

ISBN: 978-82-7251-776-1 (trykt)
 ISBN: 978-82-7251-777-8 (pdf)

Rapportnr.:
 19/2010

Tilgjengelighet:
Åpen

<p><i>Tittel:</i> Muligheter og forutsetninger for differensiering av fersk laks og hvitfisk</p>	<p><i>Dato:</i> 03.06.10</p> <p><i>Antall sider og bilag:</i> 13+3</p>
<p><i>Forfatter(e):</i> Geir Sogn-Grundvåg</p>	<p><i>Prosjektnr.:</i> 20754</p>
<p><i>Oppdragsgiver:</i> Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond</p>	<p><i>Oppdragsgivers ref.:</i></p>
<p><i>Tre stikkord:</i> Differensiering, ferskfisk, konkurransefortrinn</p>	
<p><i>Sammendrag: (maks 200 ord)</i> Rapporten identifiserer naturgitte og kompetansebaserte fortrinn som kan danne grunnlag for differensiering av norsk fersk laks og hvitfisk (torsk og hyse) i forhold til konkurrerende sjømatnasjoner, andre fiskeslag og andre proteinkilder. Viktige forutsetninger for differensieringsstrategier diskuteres også. Rapporten gir en faglig diskusjon av hva differensiering innebærer, sammenhengen mellom differensiering og konkurransefortrinn, og hvilke forutsetninger som er sentrale for å lykkes, herunder produktets unikheter i markedet og barrierer for imitasjon fra konkurrenter. Deretter beskrives en rekke ulike differensieringsstrategier og muligheter som i større eller mindre grad anvendes av norske sjømatbedrifter i dag. Til slutt presenteres forslag til delprosjekter om sentrale differensieringsmuligheter knyttet til bærekraft (MSC), fangstredskap (line/krok), økt produktkvalitet gjennom levendelagring av torsk og strategier for laksefilet. Delprosjektene innebærer en systematisk og dyptgående analyse av ulike sider av disse strategiene, inkludert verdikjedenes organisering og funksjonalitet. Formålet er å gi forskningsbaserte råd til næringen.</p>	
<p><i>English summary: (maks 100 ord)</i> This report identifies potential advantages based on natural conditions and competence/knowledge within the Norwegian seafood industry (fresh salmon and cod/haddock). Important requirements for differentiation strategies are discussed as well as how differentiation may lead to competitive advantage. The report also describes identified differentiation opportunities and strategies that are to some extent applied by the industry today. Finally, five suggestions for specific research tasks are provided. The aim with these are to give an in-depth analysis of key strategic opportunities related to sustainability (MSC), catch method (hook and line), high product quality through capture based aquaculture as well as strategies for salmon filets. The purpose here is to provide research based advice to the industry.</p>	

Forord

Formålet med denne rapporten er å identifisere naturgitte og kompetansebaserte fortrinn som kan danne grunnlag for differensiering av norsk sjømat. Viktige forutsetninger for differensieringsstrategier diskuteres også. I tråd med prosjektets fokus konsentrerer vi oss om fersk laks og hvitfisk (torsk og hyse) og hvordan disse best kan differensieres fra tilbud fra konkurrerende sjømatnasjoner, andre arter og proteinkilder.

Rapporten starter med en faglig diskusjon av hva differensiering innebærer, sammenhengen mellom differensiering og konkurransefortrinn, og hvilke forutsetninger som er sentrale for å lykkes, herunder produktets unikheter i markedet og barrierer for imitasjon fra konkurrenter. Deretter beskrives en rekke ulike differensieringsstrategier og muligheter som i større eller mindre grad anvendes av norske sjømatbedrifter i dag.

Til slutt presenteres forslag til delprosjekter om sentrale differensieringsmuligheter knyttet til bærekraft (MSC), fangstredskap (line/krok), økt produktkvalitet gjennom levendelagring av torsk og strategier for laksefilet. Delprosjektene innebærer en systematisk og dyptgående analyse av ulike sider av disse strategiene/mulighetene, inkludert de aktuelle verdikjedenes organisering og funksjonalitet. Formålet er å gi forskningsbaserte råd til næringen.

Rapporten er en leveranse fra prosjektet: "Sjømatnæringen: produkt differensiering og konkurransefortrinn" finansiert av Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond. Prosjektet har en følgegruppe bestående av følgende personer: Eva Kristoffersen (Egil Kristoffersen & Sønner AS), Bjørn Fredriksen (Nergård AS) og Arne E. Karlsen (Gunnar Klo AS).

Innhold

1	Produktdifferensiering	1
1.1	Differensiering og konkurransefortrinn	1
1.2	Differensiering og konkurrenter	2
2	Differensieringsstrategier for norsk laks og hvitfisk	3
2.1	Identifiserte strategier.....	3
2.2	Sentrale forutsetninger for å lykkes.....	4
3	Forslag til videre forskning	6
3.1	Linefanget torsk og hyse: barrierer, muligheter og forslag	6
3.2	Produktplassering i butikk	7
3.3	MSC-merking av norsk torsk og hyse	9
3.4	Differensiering av laksefilet	10
3.5	Hvordan posisjonere levendelagret torsk i markedet?	11
4	Referanser	13
	Vedlegg: Differensieringsstrategier til intervjuede bedrifter	1

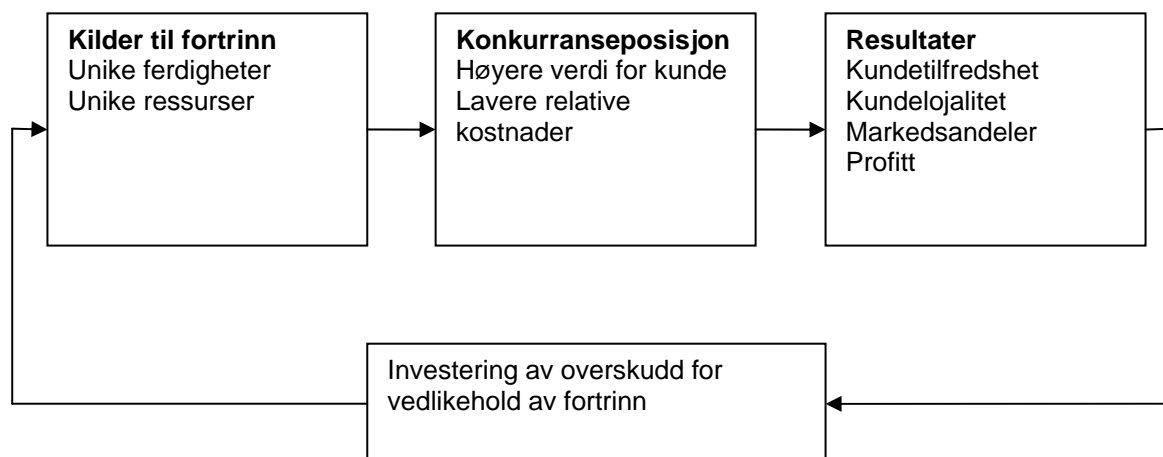
1 Produktdifferensiering

Differensiering kommer av det latinske begrepet *differre*, 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 & Skallerud, 2008). I tillegg må kundene være villig 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 produktet 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 forvitte over tid fordi kundene blir vant til produktegenskapene, fordi konkurrenter imiterer disse egenskapene, eller på grunn av konkurransen fra lavt prisede substitutter (Rangan & Bowman, 1992).

1.1 Differensiering og konkurransefortrinn

For å lykkes med differensiering over tid er det avgjørende at vektlagte produktegenskaper 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.



Figur 1 Konkurransesfortrinnsmodell (Day & Wensley, 1988)

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

stabilt 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 konkurranseevne ut i fra deres portefølje av ferdigheter og ressurser (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

I følge 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.

1.2 Differensiering og konkurrenter

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 kostnadskrevenende for konkurrentene å imitere. Tre forhold bidrar i særlig grad til at imitasjon kan være vanskelig og kostnadskrevenende (Barney, 2007):

- 1) Unike historiske forhold slik som fordelaktig geografisk lokalisering gjennom nærhet til råstoff og/eller markedet. For konkurrerende bedrifter vil det ofte være vanskelig og kostnadskrevenende å imitere slik lokalisering på et senere tidspunkt.
- 2) Komplekse årsakssammenhenger som gjør det vanskelig for konkurrentene å forstå nøyaktig hva som bidrar til unike produktegenskaper/fortrinn. Dette fordi den årsaksmessige sammenhengen mellom ferdigheter/ressurser og oppnådde konkurranseposisjoner og resultater kan være uklar (Reed & DeFillippi, 1990).
- 3) 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. Hvor god beskyttelse patentet gir avhenger av flere forhold, inkludert hvor lenge patentet varer og i hvilket geografisk område det gjelder. Fordi patentsystemet innebærer offentliggjøring av detaljert informasjon om patentet kan det også hjelpe konkurrenter til å innovere rundt patentet.

2 Differensieringsstrategier for norsk laks og hvitfisk

Selv om det ofte hevdes at norsk sjømatindustri i stor grad selger standardvarer og lite differensierte produkter, er det ingen tvil om at en rekke bedrifter forsøker å skille seg fra konkurransen ved å skape produkter med mer eller mindre unike egenskaper. I hvilken grad disse lykkes varierer og er i noen tilfeller for tidlig å si noe om – for eksempel om Lerøy Aurora vil lykkes med sin Aurora-laks eller om Salmon Brands vil oppnå lønnsomhet med sin Salma-laks.

I dette avsnittet diskuterer vi en rekke differensieringsstrategier som i større eller mindre grad er tatt i bruk av norske sjømatbedrifter. For å identifisere slike strategier har vi intervjuet seks sentrale bedrifter innen laks og hvitfisk. Resultater fra disse intervjuene er oppsummert i vedlegget bakerst i denne rapporten.

Vi har også gått igjennom relevante bransjeblader/aviser (Fiskeribladet Fiskaren, Norsk Fiskeoppdrett og Fisk, Industri & Marked). I tillegg har vi dratt nytte av resultater fra et nylig avsluttet forskningsrådsprosjekt gjennomført ved Nofima Marked (Market-based value adding and differentiation of salmon). Dette prosjektet fokuserte på differensieringsstrategier innen norsk, skotsk og chilensk lakseindustri (se: Samuelsen & Sogn-Grundvåg, 2009; Sogn-Grundvåg & Young, 2010a; 2010b; 2010c; Young, Sogn-Grundvåg & Felzensztein, 2010). Vi har også hatt diskusjoner med og fått innspill fra følgegruppen for prosjektet.

2.1 Identifiserte strategier

I tabell 1 er listet opp identifiserte differensieringsstrategier og muligheter med relevans for fersk laks og torsk/hyse.

Tabell 1 *Identifiserte differensieringsstrategier/muligheter*

Produktkvalitet	Høy stabil produktkvalitet. Ferskhetsgaranti. Lang holdbarhet. "En annen smaksopplevelse." Stabil leveranse av stor laks hele året. Laks med lavt kimtall egnet til sushi og sashimi. Høy kvalitet gjennom kvalitetsstandarden for SKREI og levendelagring.
Merkevare	Merke assosieres med ulike egenskaper som høy kvalitet og eksklusivitet. Historiefortelling knyttet til opprinnelse og historie.
Bærekraft	MSC-merking av torsk og hyse.
Krokfanget fisk	Krav-merking av krokfanget torsk og hyse. Gir og høy kvalitet.
Geografisk lokalisering	Nord-Norge: rent kaldt klart vann, "smaken av arktis", lysforhold (midnattssol, mørketid, nordlys), lavere vekst på laks som gir god smak og fastere tekstur, mye strøm som gir stor utskiftning av rent vann. Unik tilgang til fersk hvitfisk av høy kvalitet.
Leveringsdyktighet og fleksibilitet	Leveringsdyktig gjennom mange mottaksanlegg langs kysten. Levendelagring av torsk gir økt fleksibilitet i forhold til kunde i tillegg til høy ferskhet og kvalitet.
Teknologi	Pre-rigor filetering av laks og torsk. Patentert produksjonsprosess for superfersk laks. Deteksjon av ulike kvalitetsfeil.
Vertikal integrasjon/ Sporbarhet	Kontroll over hele verdikjeden – kan dokumentere hvor fisken kommer fra for kundene.
Relasjonsbygging	Etablere langsiktige relasjoner med industrielle kunder.
"Skreddersøm"	Tilpasse produkter til kundenes behov – for eksempel spesialprodukter under supermarkedskjeders private label.
Først i markedet	Være først i markedet med differensierte produkter. "Befeste" posisjon i markedet og opparbeide kjennskap og relasjoner til kunder før andre kommer inn.
Økologisk produksjon	Fokus på reduksjon av medisiner/kjemikalier (ved bruk av leppefisk), osv. Sertifisert under ulike økologiske merkeordninger.

De fleste strategiene som er listet opp i tabellen er rettet mot organisatoriske kunder slik som importører/grossister/videreforedling/supermarkedskjeder og i relativt liten grad direkte mot forbrukere. Tabellen viser og at de ulike dimensjonene er basert på en rekke ulike typer ferdigheter som inkluderer kompetanse innen organisering, markedsføring 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 også 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 kan bygges inn i merkenavn. Det er verd og merke seg at egenskapene knyttet til nordnorske forhold primært gjelder abstrakte produktegenskaper som at laksen er oppdrettet i rent og kaldt vann under arktiske lysforhold.

Flere av strategiene/mulighetene er nærmere beskrevet og diskutert i kapittel 3.

2.2 Sentrale forutsetninger for å lykkes

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 kostnadskrevenende for konkurrenter å imitere det differensierte produktet som diskutert over. For eksempel er det en utfordring for differensiering basert på bærekraftighet gjennom ulike sertifiseringsordninger 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. 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 konkurransen.

I hvilken grad bidrar de ulike differensieringsstrategiene til å differensiere norsk fersk laks og torsk/hyse slik at bedrifter kan oppnå (varige) konkurransefortrinn som gir lønnsomme markedsposisjoner? Dette er et svært viktig spørsmål som det kan være vanskelig å gi et eksakt svar på. Dette skyldes flere forhold. Blant annet at mange norske bedrifter er kommet relativt kort i sine differensieringsforsøk, noe som gjør at det er for tidlig å konkludere. Det kan også være slik at den samme strategien anvendt av to bedrifter med delvis ulike ressurser og ferdigheter vil kunne resultere i ulik grad av suksess. Som teoridiskusjonen i kapittel 1 viser er det mange forhold som må "stemme" for at differensieringen skal være vellykket. Det er derfor påkrevd med systematisk forskning som kan belyse hvilke faktorer som bidrar til vellykket differensiering. Dette gjelder ikke bare faktorer knyttet til hvordan bedriftene tilegner seg og utnytter relevante ressurser og ferdigheter – men også hvordan verdikjedene både oppstrøms og nedstrøms er organisert og fungerer.

Flere spennende differensieringsstrategier er under utvikling/implementering av norske bedrifter, slik som merking av torsk/hyse som krokfanget (f.eks. Gunnar Klo AS, Domstein AS), levendelagring/oppforing av villtorsk og utnyttelse av bærekraft (MSC-merking) som produktegenskap. Disse strategiene fordrer alle velfungerende verdikjeder slik at produktegenskapene kan ivaretas og fremheves overfor kundene på best mulig måte.

3 Forslag til videre forskning

Dette kapitlet beskriver fem forslag til delprosjekter som søker å belyse ulike differensieringsstrategier/muligheter og konkurranseforhold i markedet:

- Linefanget torsk og hyse: barrierer, muligheter og forslag
- Produktplassering i butikk
- MSC-merking av norsk torsk og hyse
- Differensiering av laksefilet
- Hvordan posisjonere levendelagret torsk i markedet?

Det må understrekes at forslagene vil bli ytterligere raffinert gjennom diskusjoner med følgegruppen og andre relevante næringsaktører.

3.1 Linefanget torsk og hyse: barrierer, muligheter og forslag

Linefanget torsk og hyse har i tillegg til kvalitetsfortrinn og forestående MSC-merking, også den fordelen at den er "krokfanget", en egenskap som tilsynelatende verdsettes høyt i for eksempel det britiske markedet hvor islandsk linefanget fisk oppnår gode priser. Linefiske er også skånsom for havbunnen og krever mindre drivstoff sammenlignet med for eksempel bunntråling. Linefiske er dessuten avhengig av å være tilknyttet landanlegg med egne buer som skaper lokale arbeidsplasser også utenfor hovedsesongen for torsk. Linefanget fisk har derfor mange "strenger" å spille på i markedsføringen, noe for eksempel Gunnar Klo AS og Domstein nå forsøker å utnytte.

Med unntak av de nevnte bedriftene utnyttes dette imidlertid i relativt liten grad av andre norske bedrifter. En rekke årsaker kan bidra til å forklare dette. For eksempel blir ofte linefanget fisk – som i utgangspunktet er av svært høy kvalitet – blandet med fisk av mer variabel kvalitet på fiskebruket, noe som gjør det umulig å ta ut verdipotensialet i markedet. En årsak til dette er at fiskebrukene under vinterfisket etter torsk mottar store volum fisk fra andre redskaper som garn og snurrevad, noe som bidrar til at relativt sett små volum linefanget fisk får mindre oppmerksomhet. Linefisket er også i nedgang sammenlignet med for eksempel garnfiske som øker. I tillegg er det på grunn av sesongbaserte fiskerier og perioder med dårlig vær vanskelig for enkeltbedrifter å garantere kontinuerlige leveranser av linefisk. I enkelte distrikter er også lineflåten over 15 meter strukturert bort noe som gjør flåten enda mer væravhengig. Det er heller ikke gitt at all linefisk som leveres er av like god kvalitet, noe som kan skyldes ugunstig håndtering av fisken ombord i båtene.

Minsteprissystemet skiller i liten grad på kvalitet (unntaket er hyse over 8 hg hvor minsteprisen for snørefanget er 3 kroner høyere enn for hyse som ikke er snørefanget) noe som gjør at bedriftene kan velge å betale minstepris for all fisk selv om linefisk i utgangspunktet har flere fortrinn foran andre redskapsgrupper. Samtidig som en slik praksis er forståelig dersom bedriftene ikke får ekstra betalt for linefisk (fordi den blandes med fisk fra andre redskapstyper), innebærer det også manglende incentiver for linefiske som normalt er mer kostnadskrevenne enn for eksempel garnfiske. Det vil også påløpe betydelige

logistiske og kostnadsmessige utfordringer dersom fisk fra ulike båter og redskapstyper skal behandles ulikt i bedriftene – spesielt under sesongtoppene. Transaksjonskostnadene vil også være betydelige dersom bedriften skal forhandle pris og diskutere kvalitet med mange ulike båter.

Samtidig som mange norske bedriftene ikke utnytter verdipotensialet for linefanget fisk, synes islendingene å ha lykkes langt bedre. Hvorfor er det slik? Og hva skal til for at norske bedrifter skal lykkes i å øke verdien av linefanget fisk? Som det fremgår ovenfor eksisterer det en rekke barrierer for å lykkes – og det er derfor et komplekst problemområde. Vi ser derfor et stort behov for en systematisk gjennomgang av både muligheter og barrierer for norsk linefanget fisk. Sentrale spørsmål som vil bli belyst er følgende:

- Hvilke forhold i verdikjedene bidrar til å hindre utnyttelse av verdipotensialet i norsk linefanget torsk og hyse?
- Hvorfor lykkes islendingene med sin satsing på linefanget fisk til det britiske markedet? Hvilke faktorer bidrar til deres suksess?
- Hva må til for at også norske bedrifter skal kunne lykkes med en økt vektlegging av de positive egenskapene ved linefanget torsk og hyse?

En viktig målsetning vil være å foreslå tiltak og strategier for at verdipotensialet i linefisk skal kunne utnyttes best mulig.

Disse problemstillingene dekkes delvis av en skisse sendt til matprogrammet i forskningsrådet. Dersom prosjektet får finansiering av forskningsrådet vil det kunne videreføre og/eller utfylle arbeidet i dette delprosjektet. Dette prosjektet vil også koordineres mot pågående og relaterte forskningsprosjekt ved Nofima.

Det vil bli lagt opp til studier av alle relevante aktører langs verdikjeden for norsk (linefanget) torsk og hyse, inkludert linebåter, fiskebruk, eksportører, importører/grossister og supermarkedskjeder i det britiske markedet. Vi legger opp til sammenligning av verdikjeder/bedrifter som forsøker å ta ut verdipotensialet som ligger i linefisk med verdikjeder/bedrifter som ikke forsøker å utnytte dette. På den måten vil vi kunne belyse både barrierer og suksessfaktorer i utnyttelsen av linefanget fisk. I tillegg vil den islandske verdikjeden for linefanget fisk til Storbritannia bli studert for å avdekke suksessfaktorer og hvilke fordeler de oppnår i markedet. Markedspotensialet for linefanget torsk og hyse i det britiske markedet vil også bli vurdert.

3.2 Produktplassering i butikk

Differensieringsstrategi handler om å skille seg positivt ut fra konkurrerende produkter. For å utvikle lønnsomme differensieringsstrategier er det derfor viktig med kunnskap om hvilke produkter man blir sammenlignet med, samt hvilke egenskaper som vektlegges ved de konkurrerende produktene.

Det er rimelig å anta at produkter som er plassert i samme disk/kabinett som fersk norsk laks og torsk/hyse i ulik grad kan betraktes som konkurrerende produkter – dette fordi forbrukere som besøker disk/kabinett har mulighet til å vurdere å sammenligne produktene som er presentert. Spesielt vil det være lett for forbrukere å sammenligne produkter som ligger ved

siden av hverandre. I franske supermarkeder har vi for eksempel observert at norsk laks og torskefilet er plassert ved siden av svært billig pangasius (se vedlagte bilder). Dette reiser flere interessante spørsmål knyttet til hvordan de ulike supermarkedskjedene planlegger produktplassering – og ikke minst hvilke konsekvenser det har for norske leverandører:

- Hvilke produkter ligger nærmest fersk norsk laks/torsk/hyse i supermarkeder i sentrale markeder (foreslås avgrenset til Frankrike)?
- Hvordan står de norske produktene i forhold til sine nærmeste konkurrenter med hensyn til vektlagte produkttegenskaper og pris?
- Er produktplasseringen den samme innen hver kjede og på tvers av ulike kjeder?
- Hvilke strategier/planer benytter kjedene for produktplassering?
- Hvor ofte endres produktplassering?
- Hvordan innvirker produktplasseringen på salget for norsk fersk laks og torsk og konkurrerende produkter?
- Hvilke strategiske implikasjoner har dette for de norske produktene?
 - Bør andre egenskaper fremheves for å møte konkurranse?
 - Kan produktplasseringen påvirkes for å bedre posisjon?

Butikkobservasjoner i ulike kjeder for å avdekke eventuelle forskjeller innen hver kjede og mellom disse. Uformelle intervjuer med betjening i butikk. Intervjuer med ansvarlige for produktplassering hos kjedene. Gjennomføres i Frankrike for fersk og brett pakket kjølt laks og torsk.

Fra LeClerc hypermarked i Paris, 23 feb 2010.





3.3 MSC-merking av norsk torsk og hyse

Under sjømatmessen i Brussel i år fikk norsk torsk og hyse fanget utenfor 12-mila MSC-sertifisering. Domstein har allerede oppnådd privat MSC-sertifisering for torsk og hyse. Dette gir nye muligheter for norske bedrifter i markeder hvor bærekraftig utnyttelse av naturressurser verdsettes. Viktige markeder i så måte er UK og Frankrike hvor også fersk hvitfisk står sterkt. Sentrale spørsmål er om MSC merking gir noen fordeler i markedet og hvordan disse best kan utnyttes? Andre viktige spørsmål som søkes belyst i dette delprosjektet er som følger:

- Hvordan forsøker aktuelle norske bedrifter å utnytte MSC merking i markedsførings-sammenheng?
- Gir det noen fordeler å være tidlig ute blant de norske aktørene?
- Gir MSC-sertifiseringen tilgang til nye markedssegmenter eller konkurrerer bedriftene med egen ikke-sertifisert fisk?
- Hvilke kostnader er knyttet til sertifiseringen og markedsføring knyttet til denne?
- Bidrar MSC-sertifiseringen til økte priser eller andre fordeler som oppveier for kostnadene som er involvert?
- Hvor lenge varer eventuelle fordeler?

FHF-prosjektet "Etterspørselsforhold knyttet til bærekraft og miljø" (ledet av Pirjo Honkanen ved Nofima Marked) vil i tillegg belyse følgende relaterte spørsmål:

- Hvordan står den norske MSC-fisken i forhold til Islandsk torsk og hyse med eget bærekraftmerke (Eco-label)?

- Hvordan kommuniseres islandsk og norsk bærekraft?
 - Selges de under egne merker eller kjedemerker?
 - Hvilke andre produktegenskaper vektlegges i kombinasjon med bærekraft?
 - Selges norsk og islandsk fisk i samme kjede og utsalg?
 - Hvordan forholder forbrukere seg til norsk og islandsk miljøsertifisert fisk?

Forskningsopplegget vil være følgeforskning av de aktuelle bedriftene for å fange opp hvordan de forsøker å utnytte/utvikle muligheten som ligger i MSC-merkingen. Primært intervjuer med ledelse/produktansvarlige.

3.4 Differensiering av laksefilet

Lakseindustrien i Norge øker sin produksjon av filet. I 2009 ble det eksportert fersk laksefilet for cirka 2,6 mrd norske kroner, eller 11 prosent av den totale eksportverdien av laks. Flere store norske aktører satser tungt på filetproduksjon. Laksefilet produseres etter en rekke ulike standarder og spesifikasjoner og i økende grad skjer fileteringen før laksen går i rigor. Filetering av laks innebærer økt bearbeidingsgrad i Norge, men kan filetering bidra til differensiering og konkurransefortrinn? Eller er laksefilet et nytt standardprodukt hvor pris er den viktigste konkurransevariabelen? Hvordan forsøker bedriftene å differensiere laksefilet?

Hvorvidt pre-rigor filetering gir et merkbart bedre produkt synes å avhenge 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 filet som er produsert i Norge pre-rigor og filet som er modnet og filetert post-rigor i Norge vil ferskhetsgevinsten i markedet være betydelig (fordi modningen før post-rigor filetering "stjeler" 3–5 dager av hylletiden). 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). Disse vurderingene er gjort av et sensorisk panel med smaksdommere og ikke av reelle kunder i markedet. Likevel kan det tyde på at ikke alle egenskapene ved pre-rigor filetert laks er like positive sammenlignet med konvensjonell laksefilet og hel laks.

Det å finne kundegrupper som virkelig verdsetter de positive egenskapene ved laksefilet blir derfor viktig for å lykkes med økt satsing på filetproduksjon. For eksempel viste en intervjuundersøkelse blant franske og belgiske bedrifter som hadde prøvd pre-rigor filetert laks, at oppfatningene varierte og var både positive og negative, men få var villig til å betale mer enn for konvensjonell filet (Rustad, 2005). Noen av disse hadde også en klar preferanse for hel sløyd fisk fremfor filet, blant annet fordi de brukte fiskens ytre til å vurdere kvaliteten.

Pre-rigor produsert fisk synes i dag å være et begrep som ikke benyttes i markedsføringsammenheng. Det er heller slik at pre-rigor prosessering drives frem av bedriftsinterne gevinster heller enn behov i markedet. Uansett er det interessant å spørre om det økende fokuset på laksefilet gir grunnlag for differensiering mot industrielle kunder, grossister og supermarkedskjeder. Sentrale spørsmål som vil bli belyst er følgende:

- Hvordan oppfattes norsk laksefilet av viktige kunder i sentrale markeder? Etterspørres produkttegenskaper som gjør det mulig å differensiere norsk laksefilet i markedet?
- Er den økte satsingen på laksefilet forenelige med kundenes etablerte systemer og atferd (jfr. tradisjon for bruk av hel fisk)?
- Hvilke endringer må eventuelt til for å få aksept for filet fremfor hel fisk? Kan slik endring forventes oppnådd?
- Forsøker norske leverandører å differensiere laksefilet i markedet? Hvilke egenskaper og strategier vektlegges? Og bidrar disse til noen fordeler i markedet?

Det vil bli lagt opp til å belyse spørsmålene gjennom intervjuer med sentrale norske leverandører, innkjøpere hos grossister, røkerier og supermarkedskjeder i sentrale markeder for norsk fersk laksefilet.

3.5 Hvordan posisjonere levendelagret torsk i markedet?

Levendelagret torsk fanget på vinter/vår har et betydelig verdipotensial. For det første har torsk som er i "beitemodus" – for eksempel når den beiter lodde på finnmarkskysten på våren – et stort vekstpotensial. Ved oppfôring i mæer kan denne torsken doble vekten fra tidlig vår til sent på høsten. På denne måten kan fisk av mindre størrelse vokse seg inn i vektkategorier med høyere pris i eksportmarkedene. Pågående forskning ved Nofima Marked viser at levendelagret torsk oppnår høyere pris enn den beste villfisken i samme størrelseskategori. I tillegg forbedres kvaliteten på fisken ofte radikalt, for eksempel ved at loddesprenget fisk med tilhørende kvalitetsproblemer "går" av seg loddene gjennom levendelagring. Levendelagret fisk kan også slaktes med langt lavere stressnivå sammenlignet med fangsttidspunktet, noe som kan gi kvalitetsgevinster – og den har fått miljøsertifisering gjennom Krav og Debio. Et annet fortrinn ved levendelagring er at det gir mulighet for å garantere leveranser av fisk med høy kvalitet i perioder av året når fangstene normalt er lave og prisene gode. Levendelagring gir også mulighet for optimalisering av ferskhet/holdbarhet og forutsigbar planlegging av logistikk.

For fiskere og fiskebruk som satser på levendelagring av torsk har det imidlertid vært en utfordring at prisene for torsk har vært nedadgående de siste par årene. Dette har bidratt til at det har vært vanskelig å tjene penger på levendelagring. Det er også ekstra kostnader forbundet med levendelagring knyttet til teknologi og binding av kapital, samt usikkerhet knyttet til hvordan prisene vil utvikle seg etter at fisken er satt i mæer. Et hovedspørsmål er derfor hva som skal til for å utnytte verdipotensialet som utvilsomt ligger i levendelagring av torsk.

I dette delprosjektet vil vi fokusere på hvordan levendelagret torsk selges og markedsføres, inkludert hvilke strategiske muligheter som foreligger og hvilke barrierer som hindrer full utnyttelse av verdipotensialet. Et hovedspørsmål er hvordan de positive egenskapene ved levendelagret torsk best kan utnyttes i markedet, herunder:

- Hvordan står de positive egenskapene ved levendelagret torsk i forhold til krav og ønsker fra godt betalende kunder i viktige markeder som Frankrike og Storbritannia? Oppfattes denne fisken som bedre enn villfisk – og eventuelt hvorfor?

- Hvordan oppfattes denne torsken i markedet? Blir den identifisert/oppfattet som oppdrettsfisk? Hvis så, oppfattes den som forskjellig fra villfisk?

Prosjektet vil være knyttet opp mot Nasjonalt kompetansesenter for levendelagring av fisk som nylig ble etablert ved Nofima Marin i Tromsø.

Det vil bli lagt opp til å belyse spørsmålene gjennom intervjuer med relevante aktører innen eksportleddet i Norge, samt innkjøpere hos grossister og supermarkedskjeder i sentrale markeder for norsk fersk torsk (Frankrike).

4 Referanser

- Akse, L., M. Carlehög, T. Tobiassen, G. Eilertsen & R. Dahl (2007). Pre-rigor kjølt laksefilet: Sensorisk kvalitet og holdbarhet. Rapport 14/2007. Fiskeriforskning, Tromsø.
- Barney, J.B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Bjørklund, O., G. Sogn-Grundvåg, K. Grønhaug & K. Skallerud, (2008). Produkt-differensiering: hva og hvorfor? *Magma*, **11**: 5, pp. 95–104.
- Day, G.S. & R. Wensley (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. & G.T. Bowman (1992). Beating the commodity magnet. *Industrial Marketing Management*, **21**: 3, pp. 215–224.
- Reed, R., & R.J. DeFillippi (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, **15**: 1, pp. 88–102.
- Rustad, K. (2005) Markedsmuligheter for foredlet laks i Frankrike. Rapport 3/2005. Fiskeriforskning, Tromsø.
- Samuelsen, S.H. & G. Sogn-Grundvåg (2009). Kan norske laksebedrifter oppnå konkurransefortrinn gjennom differensiering? *Norsk Fiskeoppdrett*, oktober, pp. 14–17.
- Sogn-Grundvåg, G. & J.A. Young (2009). Differensieringsmuligheter for laks: Egenskaper ved eksklusiv røkelaks. *Norsk Fiskeoppdrett*, november, pp. 27–31.
- Sogn-Grundvåg, G. & J.A. Young (2010a). Kan teknologi bidra til differensiering og konkurransefortrinn innen laksenæringen? *Norsk Fiskeoppdrett*, februar, pp. 34–37.
- Sogn-Grundvåg, G. & J.A. Young (2010b). Produktdifferensiering i skotsk lakseindustri, *Norsk Fiskeoppdrett*, januar, pp. 50–54.
- Sogn-Grundvåg, G. og J.A. Young (2010c). Noen observasjoner i det franske laksemarkedet. *Norsk Fiskeoppdrett*, juni.
- Tobiassen, T., L. Akse, L., M. Carlehög, G. Eilertsen & R. Dahl (2008). Frysing av pre-rigor laksefilet: Kvalitet og holdbarhet under fryselagring og etter tining. Rapport 15/2008. Nofima Marked, Tromsø.
- Young, J.A., G. Sogn-Grundvåg & C. Felzensztein (2010). Hva skjer i Chile? Kommer det et nytt "vulkanutbrudd"? *Norsk Fiskeoppdrett*, **5**, pp. 36–39.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, **5**: 2, pp. 171–178.

Vedlegg: Differensieringsstrategier til intervjuede bedrifter

Bedrift	Differensieringsstrategi	Fordeler diff. strategi
Bedrift A	Etablere langsiktige relasjoner med kundene. Tilby produkter med en jevn og høy kvalitet. Tilpasse produkter til kundens behov, eks. "EOC" (pre-rigor laksefilet)-Carrefour's private label.	Faste kontrakter skaper gjensidig avhengighet. Kundene får forutsigbarhet til å produsere produkter med jevn og høy kvalitet.
Bedrift B	Fersk fisk. Være en stor og stabil leverandør. Håper å kunne benytte MSC når den er klar for torsk. I fremtiden vil xxx differensiere seg mer i retning av produkt –og konseptutvikling for kundene. Vil inn på fast food segmentet.	Ferskhet viktigste konkurransefortrinn i forhold til rimelig fisk fra Kina. Pga mange mottaksanlegg langs hele kysten har de jevn og god leveringssikkerhet. MSC benytter en objektiv 3.part, noe Island ikke har. De har sin egen ordning, "Sustainable fisheries", hvor de selv hevder at fisket er bærekraftig.
Bedrift C	Pre-rigor filet av torsk. Tilby produkter med lang holdbarhet, en annen smaksopplevelse, emballasje og produkthistorie. Tilby produkter basert på avansert produksjon. Jevn kvalitet.	Økt holdbarhet som gir kundene mindre svinn. Gir kunden en annen smaksopplevelse og oppfatning av produktet enn konkurrerende produkter. Vanskelig for konkurrentene å kopiere produktet.
Bedrift D	Tilby ferske produkter (post-rigor). Tilby ferske produkter med høy kvalitet gjennom bl.a. kvalitetsstandarden for SKREI og levende lagring. Fleksibel produksjon	Oppnår faste høye priser hos Lerøy for kvalitetsmerket SKREI. Levende lagring gir høyere ferskhetsgrad, kvalitet og pris. Fleksibilitet gjør at man kan selge det kunden til enhver tid etterspør.
Bedrift E	Tilpasser strategi etter marked. I forbrukermarkedene legger de større vekt på affektive verdier for å skape en merkevare, mens i industrimarkedene legger de mer vekt på fysiske attributter, eks prerigor filet. Innovative produkter både tidlig i kjeden (før) og sent i kjeden (forbrukerpakninger)	Produkter og markedskommunikasjon treffer markedenes etterspørsel.
Bedrift F	Høy kvalitet pga. fangstredskaper (eks. line) Bruker opprinnelse og historie i markedskommunikasjonen xxx (merkenavn) lik kvalitetsstandarden for SKREI	Når nisjemarkeder som krever høy kvalitet.



ISBN 978-82-7251-776-1 (trykt)
ISBN 978-82-7251-777-8 (pdf)
ISSN 1890-579X