

Nisjebedrifters utfordring med å utvikle en markedsføringsstrategi: En eksplorerende studie av sjømateksporthører

Kjell Toften og Trond Hammervoll

Denne artikkelen beskriver aspekter ved utvikling av markedsføringsstrategier for eksportorienterte nisjebedrifter. Artikkelen diskuterer spesielt hvorvidt de utvalgte casebedriftene kan kategoriseres som nisjebedrifter, hvordan casebedriftene velger kunder og markeder og hvordan casebedriftene vurderer markedet og sin konkurransesituasjon.

Norsk sjømatnæring er valgt som arena for denne forskningen. Caseanalyse har blitt valgt som forskningsmetode, og en nøkkelinformant fra hver av casebedriftene har blitt intervjuet. Disse dataene har blitt supplert av personlige intervju av tre uavhengige nærings eksperter og av sekundærdata.

Resultatene viser at casebedriftene som ble valgt ut kan defineres som nisjebedrifter. Videre kan det hevdes at prosessen med å velge ut kunder og markeder ikke ser ut til å følge tradisjonelle læreboktilnæringer gjennom segmentering og målrettet arbeid, men heller ser ut til å være et resultat av tradisjon, tilfeldigheter eller bedriftens produksjonsfilosofi. Bedriftene anstrenger seg også lite for å posisjonere produktet sitt. Resultatene viser at disse bedriftene i stor grad baserer seg på ressurs- og naturgitte fortrinn, på produkter med høy kvalitet og på personlige relasjoner når de skal utvikle sine markedsføringsstrategier for sine nisjer.

Nisjemarkedsføring som strategi har vært kjent en stund og vært brukt med suksess av flere bedrifter i hele verden (Dalgic & Leeuw, 1994). Nisjemarkedsføring er ofte forstått som fokusert markedsføring rettet mot et marked som består av få kunder og konkurrenter og hvor begrep som spesialisering, produktdifferensiering, kundefokus og relasjonsmarkedsføring ofte blir brukt (Dalgic & Leeuw, 1994). Prosessen med å identifisere og oppfylle behovene til små grupper av kunder ved å tilby bedre produkter og høyere kundeverdi enn konkurrenter er derfor viktige aspekter med nisjemarkedsføring. Stadig oftere blir derfor nisjemarkedsføring nevnt og anbefalt som et potensielt strategisk alternativ for bedrifter (Dalgic, 1998; Linneman & Stanton, 1991, Phillips & Peterson, 2001).

Markedsføringsstrategi er et resultat av en bedrifts segmentering, valg av målgrupper og påfølgende posisjoneringsarbeid (Webster, 2005). Dette synet støttes av tradisjonelle lærebøker (eg. Kotler, 2003), hvor denne prosessen blir fremhevet som kjernen i markedsføringsstrategi. Med andre ord: De sentrale aspektene med markedsføringsstrategi går ut på å identifisere og

velge kunder og å få disse til å kjøpe bedriftens produkt.

Nisjebedrifter har ofte begrensede ressurser i form av finansielle muskler, menneskelige ressurser og markedsinformasjonssystemer. Slike ressurser er nyttig i arbeidet med å finne en lønnsom posisjon og for å være konkurransedyktig i markedet. Konsekvensen er at en slik strategiprosess kan bli for krevende å følge fullt ut. For en internasjonalt orientert bedrift vil den økte usikkerheten gjennom internasjonal eksponering gjøre oppgaven med å håndtere strategiprosessen ytterligere krevende (McAuley, 1993). Betyr dette at internasjonalt orienterte nisjebedrifter ikke har en bevisst markedsføringsstrategi? Betyr dette at denne tredelte strategiprosessen er for komplisert å følge, og at en alternativ forståelse av markedsføringsstrategi anvendes? Betyr dette at nisjebedrifter tar en dag om gangen og har nok med å overleve?

Ved å studere litteraturen om nisjemarkedsføring kan man finne eksempler på bedrifter som følger nisjemarkedsstrategier, og at det er potensielle fordeler knyttet til å følge slike strategier. For eksempel påstår Linneman & Stanton (1991) at nisjemarkeder er mer lønnsomme, nisjemarkedsstrate-

gi ofte brukes av praktikere (Dalgic & Leeuw, 1994), og at det økte mangfoldet i konsumenters smak og vaner og de endrede behovene på bedriftsmarkedet ser ut til å favorisere mindre bedrifter som raskere og bedre kan skreddersy sine tilbud til et fragmentert marked (Dalgic, 1998; Dalgic & Leeuw, 1994).

Samtidig har det vært gjort lite forskning på markedsføringsstrategier for nisjebedrifter (Dalgic, 1998), og det har vært gjort enda mindre forskning på internasjonalt orienterte nisjebedrifter (Hezar *et al.*, 2006). Konkret mangler kunnskap om hvordan nisjemarkedsføring kan fungere optimalt. Bedriftsledere i nisjebedrifter som søker etter publiserte forskningsresultater for å bedre egen drift vil dermed ofte lete forgjeves.

Formålet med denne artikkelen er derfor å bidra til å fylle noen av disse hullene i litteraturen ved å identifisere hvordan internasjonalt orienterte nisjebedrifter definerer og velger sine markeder og kunder og hvordan disse posisjonerer sine produkter. Case fra den norske sjømatnæringen har blitt valgt ut for denne forskningen. Disse utvalgte bedriftene anses av de fleste som nisjeaktører i sjømatnæringen og er tungt internasjonalt orientert med rundt 90 prosent omsetningsandel fra eksport. Bedriftslederne for disse utvalgte bedriftene vil derfor være godt egnet til å besvare forskningsspørsmål om temaet. En bedre forståelse av resonneringen bak aktuelle beslutninger i nisjemarkedsføring vil gi bedriftsledere bedre retningslinjer for å utvikle og gjennomføre markedsføringsstrategier effektivt.

I det følgende vil en del begrep relatert til nisjemarkedsføring bli identifisert og diskutert basert på eksisterende forskningslitteratur. Deretter presenteres metoden som er brukt for denne forskningen, etterfulgt av resultatene. Artikkelen vil så diskutere og konkludere disse funnene og avslutte med forskningens begrensninger og anbefalinger for fremtidig forskning.

Begrepsavklaring

Definisjon av nisjemarkedsføring

Så langt som forfatterne av denne artikkelen har klart å bringe på det rene finnes det ingen enkelt, felles anerkjent definisjon av nisjemarkedsføring. Der finnes riktignok flere forsøk som har visse felles kjennetegn, inkludert de følgende: Nisjemarkedsføring har blitt definert som "a method to meet customer needs through tailoring goods and services for small markets (Stanton *et al.*, 1991)", eller "positioning into small, profitable homogenous market segments which have been ignored or neglected by others" (Dalgic & Leeuw, 1994). Et tredje forsøk er "a marketing strategy that uses product differentiation to appeal to a focused group of customers" (Phillips & Peterson, 2001, p.1). Kotler (2003) karakteriserer videre nisjemarkedsføring som å fokusere på kunder med et sett av behov som er villig til å betale en merpris til den bedriften som best tilfredsstiller disse behovene, hvor nisjen trolig ikke tiltrekker andre konkurrenter, hvor nisjebedriften oppnår visse spesialiseringsfordeler, og hvor det er ønskelig at nisjen har en tilstrekkelig størrelse, lønnsomhet og vekstmulighet.

Disse definisjonene både overlapper og skiller seg fra hverandre. Definisjonene impliserer at i et nisjemarked er det et begrenset antall kunder. Videre inkluderes aspekter som skreddersyning, posisjonering, differensiering og fokusering. Disse aspektene er relatert til hverandre, og selv om de ikke er identiske peker de alle på nødvendigheten av å tilpasse bedriftens produkttilbud til en bestemt gruppe kunder. En slik tilpasning medfører ofte høyere produktjonskostnader, og dermed også nødvendigvis høyere salgspris. Videre er begrepet produktdifferensiering nevnt. Denne typen differensiering er trolig den mest vanlige formen for differensiering i nisjemarkeder, men også andre former for differensiering er mulig, slik som pris, kommunikasjon og distribusjon.

Kundebehov er åpenbart av stor viktighet når man skal definere en markedsnisje. Siden et nisjemarked er lite, i forhold til det større hovedmarkedet, er det få konkurrenter. Dessuten er begrepene lønnsomhet og merpris ofte brukt. Det er helt nødvendig at den valgte nisjen må være lønnsom på lang sikt for at nisjebedriften skal overleve og være suksessfull.

På den andre siden er det uavklart hvorvidt begrepet homogene kundebehov er reelt i denne sammenheng. Enkelte deler av et marked, som organisasjonsmarkedet, kan være alt annet enn homogent, selv om det kun består av noen få kunder (Narayandas, 2005). Likevel kan begrepet homogene kundebehov være passende for en rekke nisjemarkeder.

Videre fremhever Kotler (1991; 2003) at spesialisering er nøkkelen til effektiv nisjemarkedsføring. Denne spesialiseringen kan ta ulike former, slik som kundestørrelsessspesialisering, verdikjedespesialisering, spesifikk kundespesialisering, geografisk spesialisering, produktspesialisering, produktetegenskaps-spesialisering eller kvalitet/pris-spesialisering.

Til tross for at det virker vanskelig å enes om en enkelt definisjon av nisjemarkedsføring kan de følgende karakteristikke- ne være illustrerende for nisjeaktiviteter:

- Segmenterer markedet på en kreativ måte, ved å fokusere aktiviteter kun mot områder hvor bedriften har spesielle fortrinn som er spesielt verdsatt av de aktuelle kundene (Hammermesh *et al.*, 1978)
- Tenker og handler i liten skala (Hammermesh *et al.*, 1978) ved å tilby et begrenset produksjonsvolum, fokusere på få kunder, og unngå markeder med mange konkurrenter eller en dominerende konkurrent (*eg.* Hezar *et al.*, 2006)
- Bygger langsiktige og sterke relasjoner (Dalgic & Leeuw, 1994)
- Fokuserer på kundebehov (Dalgic & Leeuw, 1994)

- Setter bedriftsrenommé høyt og bruker "word of mouth" eller omdømmereferanser (Dalgic & Leeuw, 1994)
- Anvender spesialisering og differensiering (Dalgic & Leeuw, 1994; Kotler, 1991)
- Krever en merpris (Dalgic & Leeuw, 1994)

Nisjemarkedsføring versus segmentering

Et annet aspekt med nisjemarkedsføring er den vanskelige avgrensningen mot segmentering. Mye av den teoretiske diskusjonen er identisk for både nisjemarkedsføring og segmentering, og det kan være vanskelig å skille mellom disse to konseptene. En måte å skille på kan være å sammenlikne utgangspunktet for prosessene. I henhold til Shani & Chalasani (1993) er segmentering prosessen med å splitte et større marked i flere mindre markeder. Dette kan kalles en "ovenfra-og-ned prosess". En annen måte å uttrykke dette på kan være å si at segmentering består i å identifisere kunde grupper med homogene behov (Wind, 1978). På denne måten kan en nisje defineres som det siste trinnet i prosessen med segmentering (Dalgic & Leeuw, 1994). Dermed oppfattes nisje og segment som omtrent det samme.

På den andre siden fastslår Shani & Chalasani (1993) at nisjemarkedsføring er en "nedenfra-og-opp prosess", hvor bedriften starter med behovene til noen få kunder og gradvis bygger opp et større kundegrunnlag. Denne tilnærmingen kan kalles omvendt segmentering (Dalgic & Leeuw, 1994). Likevel, til tross for at denne "nedenfra-og-opp prosessen" ser ut til å passe godt med konseptet med nisjemarkedsføring og mindre for segmentering, har både "nedenfra-og-opp prosessen" og "ovenfra-og-ned prosessen" blitt anvendt for nisjemarkedsføring (*eg.* Dalgic & Leeuw, 1994; Hezar *et al.*, 2006; Linneman & Stanton, 1991). Andre observerbare forskjeller mellom segmentering og nisjemarkedsføring er at en nisje vanligvis er mindre enn et segment, en nisje fokuserer på indi-

viduelle kunder mens segmentering fokuserer på en homogen gruppe av kunder, og at nisjemarkedsføring tilstreber å dekke et bestemt behov mens segmentering dreier seg om å dekke en håndgripelig del av et marked (Dalgic & Leeuw, 1994). Ved å fremheve disse ulikhetene kan man anse en nisje og et segment for to ulike begrep. I denne artikkelen tar vi ikke stilling til hvorvidt nisjemarkedsføring og segmentering er to ulike begrep eller hvorvidt nisjemarkedsføring kan omfavnes av begrepet segmentering. Likevel, vi aksepterer at nisjemarkedsføring kan beskrives ved hjelp av visse karaktertrekk som listet opp tidligere, og at segmentering og nisjemarkedsføring deler mye av karakteristikkene og litteraturen.

Når man segmenterer et marked er det flere kundekarakteristikker som kan vektlegges. Eksempler kan være demografiske karakteristikk, slik som alder, kjønn og inntektsnivå for konsumentmarkeder og type næring, bedriftsstørrelse, beliggenhet eller geografi for organisasjonsmarkeder. Andre eksempler på anvendte karakteristikk er bruksmønstre, merkevarelojalitet og kjøpsvillighet (Sissors, 1966) eller atferdsmessige faktorer (Yankelovich, 1964), som inkluderer verdi, endringsvillighet, formål, holdninger, individuelle behov og selvsikkerhet. Videre er markedssegmentering basert på produktfordeler anerkjent som en overlegen segmenteringsmåte i forhold til tradisjonell segmentering (Moriarty & Reibstein, 1986), men som er vanskeligere å lykkes med når markedet modner og liknende produkter blir tilbudt i markedet av konkurrenter og kunder ikke lenger er villige til å betale en merpris (Rangan *et al.*, 1992).

Differensiering

Etter å ha gjennomført en segmentering og utvelgelse av de mest interessante segmentene eller nisjene er neste trinn i prosessen å bestemme hvordan differensieringen skal foregå. Differensiering er, enkelt sagt, å skape eller tilby noe som oppfattes som unikt i markedet (*eg. Hooley et al.*, 1998). Differensiering oppnås fortrinnsvis ved å

bygge på bedriftens sterke sider og på momenter som er spesielt verdsatt av de kundene som det satses primært på (Hooley *et al.*, 1998).

Forskning innenfor landbruksmarkedsføring (Phillips & Peterson, 2001) konkluderer med at produkt differensiering er en vanlig måte å differensiere seg i forhold til konkurrenter på. Denne produkt differensieringen er ofte basert på to ulike kriterier: Immaterielle og faktiske brukskriterier.

Immaterielle kriterier involverer kjøpers utvelgelseskriterier som er relatert til ikke-økonomiske kjøpsmotiver, som stil, prestisje og merkevarekjennskap (Phillips & Peterson, 2001). Matprodusenter spiller ofte på immaterielle brukskriterier som er basert på hvordan produktet er produsert, for eksempel i et forsøk på å fremstå som sunnere eller til mindre skade for miljøet enn konkurrenter. Videre søker ofte matprodusenter å differensiere produktene sine ved å bruke kriterier som relateres til identiteten til produsenten, ved for eksempel å fortelle historien om gården eller produsenten og gi informasjon om topproduktet sitt. Dessuten kan matprodusenter oppnå differensiering basert på regional identitet, som ofte brukes innen for eksempel vinindustrien. Denne siste kategorien inkluderer spesifikke produkt egenskaper som ofte ikke kan kopieres på en lovlig måte av konkurrenter utenfor regionen, som kan dra fordel av positive følelser relatert til regionen og også appellere til lokale kunder.

Faktiske brukskriterier baseres på det faktiske produktet, som smak, kvalitet, funksjonalitet, tilgjengelighet eller tid. Skal produkt differensiering oppnås ved hjelp av faktiske brukskriterier må de målbare produkt fordelene for kunden økes. Innen matproduksjon innebærer dette ofte i praksis at produktet må bearbeides, og da fortrinnsvis med sikte på å møte kundens behov. Produkt tilgjengelighet er også en kilde til nytte for kunden. Dette innebærer transport av produktet i henhold til kjøpers ønske og bedrer dermed bekvemmeligheten for kunden. Videre kan tidsfaktoren brukes til produkt differensiering. Tidsfaktoren er spesielt

viktig for leveranser av lett bedervelige varer. Dessuten kan enkelte regioner bruke tidsfaktoren som produkt differensiering ved en alternativ produksjonssesong på grunn av ulike klimatiske forhold.

Metode

En eksplorerende tilnærming ble ansett som mest passende for å studere markedsføringsstrategier for nisjeeksportører i sjømatnæringen. Tidligere forskning på området er begrenset, og i slike tilfeller hvor relativt lite er kjent innenfor et område anbefales eksplorerende forskning (Churchill, 1992).

Caseanalyse ble brukt som datainnsamlingsmetode, gjennom dybdeintervjuer av nøkkelinformanter i bedriftene og i næringen, og gjennom bruk av sekundærdata og annen informasjon fra databaser. Denne metoden tillater en innsikt i respondentenes egne tolkninger og forbedrer forskerens mulighet for å forstå underliggende eller latente begrep (Miles & Huberman, 1994).

Populasjonen som er valgt for denne forskningen er den norske sjømatnæringen. Denne næringen består av et stort antall små- og mellomstore bedrifter, med en sterk eksportavhengighet, og lederne er derfor godt egnet til å uttale seg om eksportrelaterte forhold.

Casene for denne forskningen om nisjemarkedsføring ble valgt ut basert på uavhengige forslag av tre eksperter innen næringen. Disse ekspertene brukte sine egne tolkninger av nisjebedrifter, uten påvirkning fra forskerne. Ekspertene foreslo caser som kjennetegnes av at de er mindre enn en typisk bedrift i næringen og som fokuserer på andre områder enn de voluminøse arter, produksjonsmetoder eller mar-

keder. Casene representerer også ulike produktkategorier, produksjonsmetoder, størrelser og geografisk beliggenhet, som muliggjør innsikt i ulike nisjekategorier. Et slikt ikke-randomisert utvalg av case er passende for å utvide eksisterende teori (Eisenhardt, 1989).

En intervjuguide med totalt 23 spørsmål ble utviklet og var inspirert av intervjuguiden utviklet av Larson (1992), og det var tilstrebet å unngå forutinntatte eller ubalanserte spørsmål i retning av bestemte teoretiske perspektiver (Eisenhardt, 1989). Intervjuguiden var pretestet av kyndige markedsføringsakademikere med god kjennskap til sjømatnæringen for å vurdere den tilsynelatende validiteten. Videre testing ble vurdert som unødvendig siden vårt primære formål var å inkludere relevante emner for å finne interessante forskningsveier i løpet av intervjuene, i stedet for å bestemme en eksakt formulering av spørsmål.

De seks foreslåtte nisjebedriftene ble alle kontaktet gjennom et informasjonsbrev og en telefonsamtale. Fem av de seks kontaktede bedriftene sa seg villige til å la seg intervju. Den sjette bedriften var også interessert i utgangspunktet, men flere kanselleringer av intervjuene fra respondentens side og et uttrykt tidspress for daglig leder gjorde det for vanskelig å gjennomføre intervjuet. De andre bedriftene gjennomførte et intervju i sine bedrifters lokaliteter, med sine respektive nøkkelinformanter i form av daglig leder eller eksportleder. Gjennomsnittlig lengde på intervjuene var en time og tjue minutter, men intervjulengden varierte fra en time til en time og tretti minutter. Innholdet fra intervjuene ble maskinskrevet umiddelbart etter gjennomføring av intervjuene. Bakgrunnsinformasjon om de enkelte casebedriftene er listet opp i Tabell 1.

Tabell 1 Bakgrunnsinformasjon om casebedriftene

Eksporør	Nisjeprodukt	Omsetning for nisjeprodukt (tonn)	Antall år i drift	Antall årsverk, gjennomsnittlig	Estimert nisjeomsetning (total omsetning) i 1000 NOK
Case 1	Tørrfisk*	130	55	12	12352 (37042)
Case 2	Kongekrabbe	600	10	22	28144 (28144)
Case 3	Økologisk laks*	150	33	20	4400 (5496)
Case 4	Tørrfisk*	140	86	16	18400 (43200)
Case 5	Økologisk laks*	400	10	95	8528 (42640)**

* Nisjeproduktet utgjør kun en del av det totale produktsortimentet.

** De to løpende hovedkontraktene ble inngått ved utløpet av forrige år, og bedriften forventer at årets omsetning vil øke betraktelig dette inneværende året.

Resultater

Opplevelsen av å være en nisjebedrift

Case 1 anser seg ikke som en nisjebedrift. Daglig leder mener han opererer "som alle andre". Den mest betydningsfulle forskjellen i forhold til konkurrenter, i følge daglig leder, er at denne bedriften har tre like store produktområder, og hvor nisjeproduktet kun står for en tredjedel av den totale omsetningen.

Case 2 anser seg å være en nisjebedrift, siden den "kun tilbyr ett produkt". Bedriftens produktlinje har dybde i form av produktvarianter, men har en begrenset produktbredde. Denne bedriften har spesialisert seg på et bestemt geografisk marked som har strenge kvalitetskriterier. Bedriften har hatt stor suksess med å tilpasse sin produksjon og dokumentasjon til kravene i dette markedet og har benyttet denne suksessen i kommunikasjon og som døråpner når den satser på andre geografiske markeder.

Case 3 betrakter seg som en nisjebedrift. Denne bedriften er bevisst sin nisjestatus og daglig leder sier at "det er en del av vår visjon å produsere nisjeprodukter". Daglig leder informerer videre at bedriften er fast bestemt på å produsere et produkt i henhold til kunders behov, og er villig til å gjøre tilpasninger til produktet for å møte disse behovene. Nisjeproduktet utgjør også her kun en liten del av den totale produksjonen.

Case 4 betrakter seg som en nisjebedrift. Denne bedriften tilbyr produkter utenom det aktuelle nisjeproduktet, men det aktuelle nisjeproduktet, tørrfisk, gjør denne bedriften til en nisjebedrift, i følge daglig leder. Eller som daglig leder sier: "Tørrfiskmarkedet på kun 340 millioner kroner per år er omtrent på størrelse med den årlige omsetningen til et varehus i Bodø", og videre "det er et lite marked med få aktører, og det er helt nødvendig å kjenne godt til bransjen og aktørene, og det tar lang tid å få tilstrekkelig kunnskap og de nødvendige relasjoner som kreves".

Case 5 mener det delvis er en nisjebedrift. Dette kommer av at kun en andel (20 prosent) av den totale produksjonen kan regnes som et nisjeprodukt, i henhold til daglig leder. Bedriften føler seg også som en ny aktør i bransjen og en "outsider" i forhold til de mer etablerte og større bedriftene som har sterke bånd til næringsorganisasjonene.

Valg av kunder og markeder

Case 1 fokuserer hovedsakelig på Venetområdet i Italia, hvor omtrent to tredjedeler av omsetningen stammer fra. Den siste tredjedelen av omsetningen kommer fra andre deler av Italia, spesielt Genova og Napoliområdene, og mindre markeder i Kroatia, Sveits, Østerrike og Australia. Denne bedriften har valgt å fordele den langsiktige satsningen på alle disse markedene for å redusere risikoen, siden markedene utenfor Italia har mer stabil etterspørsel. Det er

noen ulikheter i den etterspurte kvaliteten i disse markedene, som passer godt overens med variasjonen i produktets beskaffenhet og produksjonen for øvrig. Kundene er importører, og for hovedmarkedet i Veneto har bedriften fem kunder, hvor de tre største står for omtrent 30 prosent hver av den italienske delen av omsetningen. Veneto-regionen har tradisjonelt vært det viktigste området for norsk tørrfisk. En kunde av denne bedriften er tradisjonelt en liten importør med 10 til 15 ansatte, og har et kundeforhold som har vart i 12 til 15 år. Case 1 endret sin tidligere strategi i 1996, som da gikk ut på å eksportere direkte til utlandet. Etter den tid har bedriften brukt en uavhengig eksportør som tar hånd om hele eksportproduksjonen, og eksportøren overtar også eiendomsretten til produktet. Det er sterke bånd mellom nisjeproduzenten og eksportøren, siden eksportbedriften ble startet av en tidligere ansatt hos nisjeproduzenten. Dette styrker utviklingen av langsiktig relasjoner og tillit, men samtidig kan et slikt nært forretningsforhold gjøre det vanskelig å beholde integriteten og den nødvendige profesjonaliteten, forklarer daglig leder. Eksportøren tar seg av det meste av kontakten med det italienske markedet.

De geografiske hovedmarkedene for Case 2 er Japan og Europa, og praktisk talt hele produksjonen går til bedriftskunder. Case 2 satses hovedsakelig på en dominerende type marked og to mindre typer: Restaurantmarkedet, som tar omtrent 85 til 90 prosent av salget, og gavemarkedet og supermarkedskjeder med delikatesseavdelinger, som deler resten av omsetningen omtrent likt. Denne casebedriften klarer å dele kongekrabben opp i 12 ulike produktkategorier, noe som daglig leder hevder er unikt. Den mest verdifulle delen, den beste delen av skulderen og klørne, går til det eksklusive restaurantmarkedet, mens den såkalte "til overs"-kategorien selges til supermarkeder i en-kilos poser. Videre fremholder daglig leder at casebedriften ikke er avhengig av enkeltmarkeder. Det samme produktet kan selges både på gave- og delikatessemarkedene. Det er heller kvaliteten,

størrelsen og emballasjen som er tilpasset til de enkelte markedene. Denne bedriften startet opp med produksjon av kongekrabbe i 1994 og produserte da 10 tusen kilo. Nå tilbyr bedriften 600 tusen kilo til markedet. Prosessen med å definere og målrette satsningen mot kunder har endret seg over disse årene. I utgangspunktet gikk det meste av produksjonen til det innenlandske markedet. Etter hvert som den tillatte fangstkvoten steg i 1996 og 1997 ble det nødvendig å starte med eksport. Casebedriften ekspanderte til det belgiske restaurantmarkedet og eksklusive matdistributører i Belgia, og bedriften ble også kontaktet av importører og distributører i Japan. Nå for tiden har casebedriften flere måter å finne kunder på, ved å segmentere markedet, bruke tjenester fra Eksportutvalget for fisk, og ved å bli kontaktet direkte av interesserte kunder. I nær fremtid regner casebedriften med å ekspandere videre til to nye restauranter i Dubai, samt til "food service" sektoren i Frankrike.

Case 3 fokuserer hovedsakelig på det svenske markedet, på grunn av betalingsvilligheten og den generelle interessen i økologiske produkter. Frem til nå har 90 til 95 prosent av casebedriftens totale økologiske produksjon gått til en bestemt kunde, som er en supermarkedskjede. I fremtiden ser det ut til at bedriften vil ekspandere til andre geografiske områder, som USA og Skottland. Den økologiske produksjonen for tiden representerer kun fem til syv prosent av casebedriftens totale produksjon, men andelen stiger raskt. Neste år estimerer bedriften å doble årets økologiske produksjon. Bedriften er i dag nødt til å si nei til interesserte kunder på grunn av kapasitetsbegrensninger. Den svenske kunden var bedriftens første kunde innen økologisk laks, og leveransekontrakten har blitt fornyet flere ganger siden oppstarten av kundeforholdet i 2002. Daglig leder påstår også å være enleverandør av økologisk laks til denne kunden og til det svenske markedet totalt sett. Dette kundeforholdet hadde sitt utspring i den svenske kundens ønske om å kunne tilby økologisk laks og som derfor forhørte seg med sin røykerileverandør. Denne leve-

randøren kontaktet sine lakseleverandører, deriblant en spesiell norsk eksportør. Denne eksportøren var samtidig eksportøren til casebedriften som så ble kontaktet, og slik startet produksjonen av økologisk laks for casebedriften. Eksportbedriften kjøper og overtar eiendomsretten til den økologiske produksjonen fra casebedriften og selger den videre til den svenske supermarkedskjeden, men siden det er direkte kontakt mellom den svenske supermarkedskjeden og casebedriften som produserer laksen etter klare spesifikasjoner, leveringsdetaljer og prisavtaler, fungerer likevel denne eksportøren kun som et mellomledd med ansvar for distribusjonen. Case 3 anser den svenske kunden for å være sin "kunde".

Case 4 satser også primært på det italienske markedet med sitt tørrfiskprodukt. En liten andel går dessuten til Nigeria, USA og det innenlandske markedet. Den største kunden er en italiensk importør, som står for omtrent 80 prosent av casebedriftens tørrfiskomsetning, og som videreselger den til mindre distributører i de lokale markedene. Generelt sett kan det være omkring 12 til 15 ulike importører i hver av de viktigste regionene i Italia. Daglig leder i casebedriften informerer om at han vanligvis har tre til fire kunder, inkludert den dominerende hovedkunden. Alle kunder kjøper ikke hvert år fra casebedriften. De fleste av de potensielle kundene er tidligere kunder og har "alltid" vært i markedet. I tillegg er denne casebedriften en del av "Lofoten Stockfish Company", som fremskaffer informasjon og bidrar til forhandlingsstyrke. Kundene er typisk velinformert om produksjonen og produksjonsforholdene og besøker Lofoten årlig for å gjøre seg opp en mening om årets produksjon. Mye av dette markedet forholder seg til pris/kvalitet for hver tørrfisk samt kvaliteten og bransjens totale produksjonsvolum for hvert år.

Case 5 har to hovedkunder: En supermarkedskjede i Storbritannia og en i USA. Disse to kundene har selv oppsøkt og valgt casebedriften som sin leverandør. Casebedriften har ikke selv gjort direkte fremstøt for å finne kunder. Case 5 har riktignok

deltatt på messer og i media for å promotere økologisk produsert laks og sine spesielle produksjonsmetoder. Case 5 bruker en britisk og en amerikansk importør/distributør for distribusjonsformål. Kundene er økologiske orienterte kjeder og har vært kunder i omtrent ett år (Case 5 har vært i drift i mindre enn 10 år). Case 5 er den dominerende leverandøren av økologisk laks til sine kunder. Relasjonene er nære og i gjensidig forståelse, og casebedriften og kundene deler den sterke interessen for miljøet. Case 5 har flere ganger blitt brukt av sine kunder for å holde forelesninger og for å delta på seminarer for å "lære opp" andre leverandører om økologisk og miljøvennlig produksjon. De eksisterende kundekontraktene er langsiktige (tre år), og Case 5 opplever for tiden langt større etterspørsel enn bedriften har mulighet til å oppfylle.

Kunder, konkurransefordel, differensiering og verdierklæring

Case 1 identifiserer sine konkurrenter til å være "en håndfull produsenter i Lofotenregionen". Det virker som om daglig leder har liten kunnskap om mulige forskjeller i produkt differensieringen mellom konkurrentene. Casebedriften forholder seg heller strengt til kvalitetskriteriene for sitt geografiske hovedmarked og forsøker å tilfredsstille disse. Daglig leder er usikker på om bedriften produserer til en bedre kvalitet enn sine konkurrenter. Bedriften bygger sin konkurransefordel utelukkende på to fortrinn: Tilgang på råvarer av god kvalitet og sterke finansielle muskler. Bedriften har tilstrekkelig finansiell styrke til å finansiere lokale fiskefartøy til å skaffe torsk utelukkende for denne bedriften, og i henhold til bedriftens spesifikasjoner. Andre, mindre finansielle sterke bedrifter, kan være nødt til å akseptere en fangst med den kvaliteten som er tilgjengelig til enhver tid, eller by på fangster fra uavhengige fartøy. Denne siste måten vil trolig måtte medføre høyere anskaffelseskostnader for fangsten.

Case 2 har sine konkurrenter lokalisert i Murmansk. Disse konkurrerende bedriftene

tilbyr samme type krabbe, men fokuserer hovedsakelig på det amerikanske markedet. På det japanske markedet har casebedriften noen konkurrenter i Alaska, men disse kan kun tilby en mindre krabbe (omkring tre kilo mindre) enn casebedriften. Dette betyr totalt sett at casebedriften har ingen eller svært få primære konkurrenter som tilbyr et tilsvarende produkt til de samme geografiske markedene. Denne casebedriften satser på å kunne differensiere seg fra konkurrenter gjennom produktkvalitet, ved å kommunisere de følgende opplevde fortrinn: Casebedriften bruker utelukkende små kystfartøyer i fangsten (i forhold til store fabrikktrålere fra Murmansk), tilbyr en 10 timers garanti fra fangst til produksjon, og håndsortering av den levende fangsten for å identifisere store krabber i perfekt beskaftethet. Dette siste kriteriet resulterer i at kun rundt 10 prosent av fangsten beholdes for produksjon, mens resten blir satt tilbake i havet for videre kultivering. Trålerne på den andre siden, grabber med seg alt de kommer over, i følge denne daglige lederen.

Case 3 anser sine konkurrenter å være andre produsenter av konvensjonell laks, det vil si tradisjonelle produsenter i Norge, Skottland og Irland. Daglig leder kjenner ikke til hvor mange konkurrenter som tilbyr økologisk laks og den totale mengden som tilbys i markedet. Han påstår at det finnes økologiske lakseprodusenter i Skottland og Irland, men at de produserer i henhold til andre retningslinjer og produksjonskrav. Ulike land har ulike standarder for økologisk produksjon og det er derfor vanskelig å sammenlikne over grenser. Med andre ord produserer skotske og irske produsenter "et annet produkt". Når det kommer til produkt differensiering, informerer casebedriften om at den eneste forskjellen mellom konvensjonell og økologisk laks som denne bedriften tilbyr er bruk av ulikt fôr. Videre fremhever daglig leder den arktiske beliggenheten som en kilde til differensiering. Denne casebedriften trekker frem to konkurransefortrinn: Bedriften har god tilgang til råstoff i form av yngel, noe som har vist

seg å være en potensiell flaskehals i denne bransjen. Denne gode tilgangen skyldes egenproduksjon. Dessuten, med utgangspunkt i et lite men raskt voksende marked, mener bedriften den har oppnådd "first mover" fordel ved å være tidlig ute, ved tilgang på distribusjonskanaler og for kommunikasjonsformål.

Case 4 identifiserer sine konkurrenter som andre tørrfiskeeksportører i Lofoten, og anslår dette til å være omkring 12 til 20 produsenter som operer i det samme markedet. Daglig leder anser ikke at bedriftens produkt skiller seg nevneverdig fra konkurrentenes produkt, siden det i hovedsak er "samme produkt". Bedriftens antatte konkurransefordel er bedriftens lange tradisjon for å operere i dette markedet, og at bedriften har klart å beholde sin viktigste kunde siden 1922. Daglig leder informerer om at de fleste av konkurrentene er avhengig av et agentnett som arbeider for dem. Denne casebedriften, på den andre siden, har langsiktige kundeforhold, og er forøvrig medlem av "Lofoten Stockfish Company", som er et felles eksportselskap for et dusin tørrfiskeprodusenter i Lofoten.

Case 5 hevder at de viktigste konkurrentene er irske og skotske organiske lakseprodusenter. Det er et "klynge" av slike produsenter der, forklarer daglig leder, og fortsetter: "I USA er det en del konkurrenter som tilbyr "kvasiprodukter"...For eksempel – det er en forskjell mellom økologisk røkt laks og røkt økologisk laks...Røyken er økologisk men ikke fisken...". Daglig leder av denne casebedriften peker på rensingen av fisken som en av de viktigste differensieringsfaktorene, ved at bedriften bruker leppefisk i produksjonen for å forhindre lusangrep. Noen av konkurrentene, hevder daglig leder, bruker "slice", som er et giftstoff som er vanskelig å påvise i fisken en tid etter produksjonen. "Vi føler ikke fisken med gift!" Bruken av miljøvennlig leppefisk er dessuten vanskelig å håndtere, og utstyr og naturmessige fortrinn som er til stede i denne regionen gjør det vanskelig for en del konkurrenter å bruke leppefisk. Videre fremhever casebedriften tilgangen

på råstoff og ressurser, slik som oppvekstvilkår for laksen, samt bedriftens renommé og personlige bånd som deres konkurransemessige fortrinn. "Vi liksom er en gård,

med kyr på båsen...vi er ikke en stor bedrift – vi er mer som en stor familie".

En oversikt over ledernes oppfatninger med hensyn til konkurransefordel, segmentering og differensiering vises i Tabell 2.

Tabell 2 Valg av marked og bruk av segmenteringsbase og differensieringsegenskap

Bedriften	Viktigste nisjemarked	Konkurransefordel	Kunde/segmenteringsbase	Differensieringsegenskap	Produkt-differensiering oppnådd gjennom:	
					Immaterielle kriterier	Faktiske brukskriterier
Case 1	Importører i Veneto, Italy	Tilgang til: - kvalitetsråstoff - beliggenhet - finansiell styrke - personlige relasjoner	- Geografi	- Kvalitet - Tradisjon - Historiefortelling	X	X
Case 2	Importører og restauranter i Japan og Europa	Tilgang til: - kvalitetsråstoff - innovasjon - markedsdominans	- Geografi - Type næring	- Kvalitet - Produkttilpasning	X	X
Case 3	Supermarkedskjede i Sverige	Tilgang til: - kvalitetsråstoff - first mover fordel - relasjoner	- Geografi - Betalingsvillighet - Produktinteresse	- Produksjonsmetode - Beliggenhet	X	X
Case 4	Importører i Veneto, Italia	Tilgang til: - kvalitetsråstoff - beliggenhet - relasjoner	- Geografi	- Kvalitet - Tradisjon - Historiefortelling	X	X
Case 5	Supermarkedskjeder i Storbritannia og USA	Tilgang til: - kvalitetsråstoff - bedriftsrenommé - ekspertise - beliggenhet	- Økologisk konsept	- Kvalitet - Bedriftsrenommé - Produksjonsmetode	X	X

Casebedriftene ble også bedt om å identifisere de produktfordelene som de mente deres kunder verdsatte mest. De følgende pro-

duktfordelene ble identifisert og rangert, som illustrert i Tabell 3.

Tabell 3 Mest verdsatte produktfordeler

Case	Produktegenskap	Kvalitet	Tilpasning	Pris	Pålitelighet	Bedriftsrenommé
1	1	2			3	
2	1	2	4		3	
3	1	2				
4		1		2	3	
5		2				1

NB! 1 er den høyeste rangerte og dermed mest verdsatte produktfordelen. Hver bedrift har mulighet til å identifisere så mange produktfordeler som de ønsker.

Diskusjon og konklusjon

I det følgende diskuterer vi funnene i studien. Først spør vi hvorvidt det er hensiktsmessig å betrakte bedriftene som å være nisjebedrifter. Deretter diskuterer vi hvordan bedriftene velger ut markedene og kundene som de satser på. Til slutt tar vi for oss hvordan bedriftene vurderer sin konkurransekraft, realisert produktdifferensiering og kundenes verdsettelse.

Oppfatningen av å være en nisjebedrift

Fire av de fem bedriftene ser på seg selv som nisjeaktører, helt eller delvis. De oppgir flere begrunnelser: Begrenset produkttilbud, produktspesialisering, satsing på et lite marked, eller et avgrenset geografisk marked, eller et marked som etterspør produkter av høy kvalitet, bruk av kundereferanser i kommunikasjonsstrategien, satsing på kundefokus, satsing i tråd med vedtatt bedriftsstrategi, eller rett og slett å være en nykommer i bransjen. Flere av bedriftene begrunner også at de oppfatter seg selv som nisjebedrifter på grunn av langvarige kundeforhold og at det er få konkurrenter i bransjen. Begrunnelsene varierer naturligvis, men det at bedriftene tilbyr et produkt som avviker fra det dominerende produktet i markedet kombinert med kundefokus i et mindre marked, ser ut til å utgjøre fellesnevneren. I dette ligger det noe som er litt "opprørsk", og flere av bedriftene begrunner nettopp nisjebetegnelsen ut fra bedriftens idealistiske visjoner, og som nykommer eller outsider er jo bedriften i en "angrepsposisjon".

Bedriftene som oppfatter seg kun delvis som nisjeaktører gjør det fordi produksjonen av nisjeproduktet bare utgjør en beskjeden del av bedriftens totale produksjon. Mesteparten av produksjonen består av tradisjonelle produkter. Med andre ord oppfatter de et nisjemarked som litt på siden av det tradisjonelle hovedmarkedet, som de betjener med et produkt som avviker fra det tradisjonelle. Bedriften som ikke ville kate-

gorisere seg selv som nisjeaktør oppfattet ikke virksomheten sin som forskjellig fra konkurrentene, siden bedriften produserer tørrfisk slik alle de andre gjør det. På den annen side er dette et veldig spesialisert og lite marked. Omsetningsmessig kan bransjen sammenlignes med et middels stort norsk kjøpesenter.

Når en ser på definisjonene av "nisje" i markedsføringslitteraturen i lys av bedriftenes oppfatninger, sammenfaller disse i høy grad. Bedriftene fokuserer på å tilfredsstille kundebehov i små markeder ved å tilpasse produktet, i overensstemmelse med definisjonen til Stanton *et al.* (1991). Videre, spesialisering (Kotler, 2003), differensiering (Dalgic & Leeuw, 1994; Kotler, 1991) markedsfokus (Phillips & Peterson, 2001), små segmenter (Dalgic & Leeuw, 1994; Hammermesh *et al.*, 1978), få konkurrenter (Hezar *et al.*, 2006), langsiktige relasjoner (Dalgic & Leeuw, 1994), rykte (Dalgic & Leeuw, 1994), og at de forlangte en merpris (Dalgic & Leeuw, 1994) er alle aspekter som vi finner igjen i bedriftenes rettferdiggjøring av nisjebetegnelsen.

Bedriftene betonte ikke tradisjoner og regional identitet som hovedårsaker til nisjeidentitet. På den annen side kan de naturlige forutsetninger for å produsere tørrfisk i Lofoten, kombinert med flere hundre års tradisjoner for tørrfiskproduksjon rettet mot det samme markedet i Italia, tolkes som forenlig med funn fra forskning innen nisjemarkedsføring for landbruksprodukter gjort av Phillips & Peterson (2001), som betoner betydningen av regional identitet, produksjonsmetoder og funksjonalitet.

Det er interessant å merke seg at en liten bedriftsstørrelse i seg selv ikke kvalifiserte for å oppfatte seg selv som nisjebedrift. Et lite marked, på den annen side, gjør det. Dette er i tråd med funn rapportert i litteraturen, som for eksempel Dalgic & Leeuw (1994).

For å oppsummere denne diskusjonen kan vi si at ja, på grunnlag av bedriftenes oppfatninger og litteraturen, er bedriftene i utvalget nisjebedrifter. Bedriftene var da også på forhånd identifisert av bransjeeks-

perter som nettopp nisjeaktører. Intervjuene bekreftet dette. Vår oppfatning er imidlertid at definisjonen av nisjemarkedsføring passer bedre for nyetablerte eller raskt voksende markeder, enn for mer modne markeder. Dette tilsier at "nedenfra-og-opp synet" på nisjemarkedsføring for utviding av kundegrunnelaget (Shani & Chalasani, 1993) er spesielt relevant i slike markeder.

Valg av kunder og markeder

Det neste spørsmålet er hvordan nisjebedrifter velger kunder og markeder. Læreboklitteraturen anbefaler at bedrifter gjennomfører grundige segmenteringsprosesser, målutforming og posisjonering (se *eg.* Kotler, 2003). Vi satte imidlertid innledningsvis spørsmålsteget ved en slik fremgangsmåte for nisjebedrifter. Hvilke erfaringer har bedriftene i utvalget gjort seg? Anbefaler de andre nisjebedrifter å følge læreboka?

Når en ser på segmentering, gjør casebedrift 1 dette til en viss grad, men selger egentlig slik den alltid har gjort til en håndfull kunder som utgjør størsteparten av det beskjedne markedet. Det samme gjelder for casebedrift 2, som i hovedsak betjener et geografisk segment i nisjemarkedet, men som også har et par andre, betydelig mindre geografiske segmenter. De ulike bestanddelene av produktet (kongekrabben) allokeres til forskjellige markeder, og tilpasses til en viss grad, for eksempel med tanke på pakningsstørrelse og emballasje. Casebedrift 3 har egentlig funnet sin så å si eneste kunde ved en "tilfeldighet". Denne bedriften opplever nå stor pågang fra andre kunder som også vil kjøpe produktet, og bedriften er på langt nær i stand til å dekke denne etterspørselen. Bedriften har ikke bedrevet noen form for segmentering av markedet til dags dato – kunden kom til dem, og så har bedriften tilpasset produktet for å tilfredsstille denne kundens spesielle krav. Casebedrift 4 bedriver noe segmentering ettersom de tilpasser tilbudet sitt ut ifra betalingsvillighet og etterspørsel i ulike markedssegmenter. Casebedrift 5 gjorde opprinnelig heller ingen form for segmentering. Produktet var et resultat av at ledelsen og eierne virkelig

ønsket å produsere fisk uten å anvende giftstoffer i produksjonen, og så har kundene funnet frem til dem i etterkant. Summa summarium kan erfaringene fra disse bedriftene oppsummeres ved å foreslå at det tradisjonelle lærebokperspektivet på segmentering kun i begrenset grad anvendes i praksis i nisjebedrifter.

Alle bedriftene kan sies å ha lyktes med å posisjonere seg i de respektive målmerkene. De har brukt mye tid og ressurser på produkttilpasninger for å tilfredsstille behov og ønsker fra kundene, i tråd med konvensjonell relasjonsmarkedsføringslogikk. Det kom imidlertid ingenting frem under intervjuene som tilsier at bedriftene har gjort dette for å nå nye potensielle markeder eller kunder.

Det er interessant å se at bedriftene i liten grad selv har initiert prosesser for å identifisere nye kunder. Casebedriftene 3 og 5 gjør ingen forsøk på å finne nye kunder. Kunderelasjonene de har i dag har oppstått som følge av at kundene har funnet frem til dem. Andre vil kanskje si at dette skyldes flaks. Respondentene i de to bedriftene uttrykte alle at de var litt overrasket hver gang en kunde, gjerne fra et land langt unna Norge, ringer til dem og ber om å få levert deres produkter. Et typisk utsagn er: "På en eller annen måte har de fått tak i telefonnummeret vårt." En slik måte å etablere kunderelasjoner på er forskjellig fra lærebokoppskriften: I stedet for at bedriften gjør en målrettet innsats for å finne frem til de riktige kundene, er det kundene som finner frem til de "riktige" leverandørene. Ettersom våre undersøkte bedrifter 3 og 5 tilbyr høykvalitetsprodukter i nye og raskt voksende markeder, må en spørre seg om dette er noe som er karakteristisk for nisjemarkeder generelt, eller om det gjelder kun for høykvalitetsprodukter i raskt voksende markeder?

Når en ser på casebedriftene 1 og 4 viser det seg også at de i begrenset grad driver målrettede markedsføringsaktiviteter. Det er et begrenset antall kunder som kjemper om leveranser fra et begrenset antall leverandører, men som også forsøker å spille

leverandørene opp mot hverandre. Kunde- forholdene er langvarige, men det hender at kundene ikke handler hvert år. I tilfelle kundeforholdet avsluttes vet begge parter at det kan være aktuelt å handle med hverandre en eller annen gang i fremtiden.

Under intervjuene ble det klart at kunde- begrepet kan omfatte forskjellige aktører selv om en tar for seg kun et produkt som en bedrift tilbyr. Bedriftene 1 og 3 bruker for eksempel en eksportør som betaler for og overtar bedriftens varer, før de selger varene videre til en utenlandsk kunde. Denne er oftest en importør/distributør. I henhold til læreboklitteraturen er derfor eksportøren bedriftens kunde. På den annen side har bedriften avtalt priser og volumer med eksportørens kunde, slik at eksportøren egentlig bare er et mellomledd som ordner med selve transaksjonen/eksporten. Slik sett har bedriften kontakt med to typer kunder. I tillegg kommer naturligvis sluttkundene, som er små bedrifter som handler med importøren/distributøren. Dette er også viktige aktører for bedriften fordi deres preferanser og behov er avgjørende for hvilke produkter de (og importøren/distributøren) vil etterspørre i fremtiden. Til slutt har vi sluttbrukerne. Det er de som til syvende og sist forbruker produktet. Alt i alt har derfor bedriftene fire forskjellige typer kunder, eller fire ulike trinn i leveringskjeden, å forholde seg til.

Det er ikke så lett å si hvorvidt ovenstående gjelder kun for eksportorienterte nisjebedrifter, sjømatnæringen generelt, eller for nisjebedrifter generelt. Sett i lys av begrensede administrative ressurser i (små) nisjebedrifter, er det fornuftig å ikke utføre alle operasjoner, slik som eksport, selv, men sette dette ut til spesialister.

Oppsummeringsvis finner vi altså noen fellestrekk når det gjelder bedriftenes valg av kunder og markeder. Alle fokuserer på bedriftskunder (importører, detaljistkjeder, restauranter og så videre), og tilstreber sterke, langsiktige kunderelasjoner i små eksportmarkeder med få kunder og leverandører.

Vår konklusjon er at de undersøkte bedriftene i liten grad følger lærebøkene i markedsføring når det gjelder segmentering, posisjonering og målmarkedsføring. Dette kommer av at det ikke er tilbyderne alene som er den aktive parten når kunderelasjonene utvikles, ettersom kundene er minst like aktive i sine bestrebelsler på å finne leverandører med egnede produkter. De velordnede, stegvise prosessene som lærebøkene foreskriver vedrørende segmentering og så videre, fant vi også lite av, men desto mer av sterke relasjoner mellom kunder og leverandører.

Konkurrenter, konkurransefortrinn, differensiering og verdierklæring

De undersøkte bedriftene opplever alle at de har et begrenset antall konkurrenter. Casebedrift 2 har et fåtall konkurrenter, men deres produkter holder lav kvalitet, eller så fokuserer de på andre segmenter av markedet enn dem. Casebedriftene 3 og 5 identifiserer også få konkurrenter som også holder lavere produktkvalitet enn dem. Her er også kundeforholdene sterke og langsiktige og det skal mye til for å bryte de opp. Casebedriftene 1 og 4 har om lag et dusin likeverdige konkurrenter. Konkurransepresset er ikke så høyt og aktørene har høy tillit til hverandre.

Casebedriftene anser sine konkurransefordeler å være basert på et fåtall ressurser: 1) tilgang til råmaterialer (fisk, krabbe, smolt), fangst eller oppdrett av høy kvalitet. I følge bransjeekspertene vi intervjuet gjelder dette for sjømatbransjen generelt. Casebedrift 1 fremhever også finansiell styrke som et konkurransefortrinn, ettersom det gjør en i stand til å sikre tilgang på høykvalitetsråstoff. Casebedriftene 3 på sin side fremholder fordelene ved å være først ute med å lansere et nytt produkt med tanke på markedskommunikasjon og etablering av distribusjonskanaler. Flere bedrifter pekte også på betydningen av personlig markeds-

erfaring, personlige relasjoner og bedriftens omdømme.

Oppsummeringsvis opplever casebedriftene begrenset konkurranse, noe som er i tråd med funnene til for eksempel Hezar *et al.* (2006), som hevder at nisjebedrifter forsøker å unngå markeder med mange konkurrenter, eller markeder med kun en, eller en dominerende, konkurrent. Videre er konkurransefortrinnene i hovedsak ressursbaserte. Tilgang til tilstrekkelig råstoff av høy kvalitet er kritisk for hele sjømatnæringen, men er spesielt kritisk for nisjebedriftene som opererer i høykvalitetssegmenter eller segmenter med spesielle behov. Det er også klart at langsiktige og sterke personlige relasjoner resulterer i høy tillit mellom aktørene, og dertil mer strømlinjeformede forretningsprosesser.

Så, hvordan differensierer bedriftene produktene sine? I henhold til Phillips & Peterson (2001), er produktdifferensiering den vanlige måten å skille bedriftens tilbud fra konkurrentenes. Når det gjelder markedsføring av matvarer er slik differensiering oftest basert på ikke-materielle brukskriterier eller faktiske brukskriterier (Phillips & Peterson, 2001). Svarene vi fikk viser det samme. Den vanligste differensieringsegenskapen er produktkvalitet. Alle bedriftene anser dette som et svært viktig middel for å oppnå suksess i sine markeder. Dette er også i overensstemmelse med gjennomgangen av markedsføring av nisjematvarer presentert av Phillips & Peterson (2001). Andre differensieringsmuligheter inkluderer produksjonsmetoder, lokalisering, miljøvennlighet, sunne produkter, tradisjon eller bedriftens omdømme.

Den mest slående forskjellen fra matvareprodusenter, hvor personlige relasjoner ikke spiller noen vesentlig rolle i markedsarbeidet (Phillips & Peterson, 2001), er at våre nisjebedrifter fremhever nettopp slike relasjoner som svært viktige. Spesielt fremhever tørrfiskprodusentene dette, men også andre. En bedrift forteller om hvordan felles interesse for miljøhensyn knytter dem til spesielle kunder. En av kundene har de hatt en personlig relasjon til i mange år, og da

denne kunden startet virksomhet innenfor sjømat nylig, var det naturlig å etablere en kunderelasjon med hans bedrift.

Vi ba også respondentene om å fortelle hva de tror kundene deres verdsetter mest ved bedriftenes tilbud. Tre av bedriftene setter produktegenskaper øverst. Kvalitet er på andre plass hos fire bedrifter (og først hos en). Den siste bedriften har bedriftens omdømme på førsteplass. Andre forhold som ble nevnt var: Pris, pålitelighet, evne til å tilpasse produktet til kundens behov. Dette er i overensstemmelse med hva vi vet om kjøpsatferd i bedriftsmarkedet.

Generelt passer de undersøkte bedriftene godt til beskrivelser vi finner av nisjebedrifter i litteraturen: De er kundeorienterte og tilbyr tilpassede, differensierte produkter til små eller raskt voksende markeder. De baserer mye av markedskommunikasjonen sin på referanser fra fornøyde kundebedrifter og omdømme. Respondentene bruker også begreper fra teorier om nisjemarkedsføring og relasjonsmarkedsføring når de svarer på spørsmålene våre.

Med et unntak finner vi at bedriftene ikke segmenterer markedene sine, for så å velge kunder ut ifra resultatet av segmenteringen. Bedriften som segmenterer markedet gjør dette fordi hjemmemarkedet har blitt for lite og bedriften dermed trenger større avsetningsmuligheter. Hittil har kundene kommet til bedriften, men nå må altså bedriften selv aktivt (som beskrevet i lærebøkene) finne nye kunder.

De andre bedriftenes markeder er enten definert ut fra tradisjon (det har alltid vært slik), tilfeldigheter (kunder som ikke fant det produktet de var på jakt etter etablerte kontakt med bedriften som så utviklet et egnet produkt), eller ut fra produksjonsfilosofi (miljøvennlig produksjon).

I tillegg finner vi at bedriftene ikke aktivt posisjonerer produktene sine, selv om de er veldig opptatt av produktkvalitet. Bare en bedrift bruker høy produktkvalitet i posisjoneringsarbeidet. Dette innebærer at firmaene for det meste baserer seg på ressursbaserte fordeler, høykvalitetsprodukter og personlige relasjoner i sine strategivalg.

Resultatene fra denne undersøkelsen har flere implikasjoner. Bedriftene bør følge anvisningene i etablerte nisjestrategier, slik som kundeverdsette konkurransefordeler og differensiering både med hensyn på immaterielle og faktiske brukskriterier. I dette ligger det også at fleksibilitet og evnen til å tilpasse tilbudet til kundenes behov ofte er en verdifull egenskap for en nisjebedrift. Det generelle kravet om at bedriftene må kjenne markedet sitt (kundebehov i målmarkedet) og produktet sitt gjelder naturligvis også for nisjeprodusenter.

For det andre bekrefter studien at det ofte er attraktivt å gå inn i raskt voksende markeder, og, for å minimere risiko, dersom mulig, å satse på mer enn ett produktmarked.

For det tredje, og dette er nytt, gir funnene våre grunnlag for å påstå at langsiktige og tette personlige relasjoner er en av de viktigste forutsetningene for suksess i nisjemarkedet.

Til sist peker funnene i studien på at det er rom for å følge sine personlige overbevisninger og ideer i markedsarbeidet, selv om ikke disse alltid er i tråd med de strukturerte markedsstrategiprosessene en finner i lærebøkene. Det må nok understrekes at en slik "teoriløs" tilnærming er en risikabel vei å gå. På den annen side betyr det nok også at det er på tide å se på teorigrunnet for slike prosesser i nisjebedrifter. Vi må utvikle bedre teoretiske verktøy for å forstå markedsføringsprosesser i slike bedrifter.

Begrensninger og videre forskning

Formålet med undersøkelsen var å få mer kunnskap om nisjemarkedsføring, og intervju av syv nøkkelinformanter ble vurdert som en egnet datainnsamlingsstrategi (Miles & Huberman, 1994). Således har studien lav ekstern validitet (generaliserbarhet til nisjebedrifter), men er egnet for å foreslå nye teoretiske sammenhenger som ikke inngår i eksisterende teorier (Diamantopoulos & Cadogan, 1996; Eisenhardt, 1989).

Sjømatnæringen opplever i dag jevnt over en stor vekst i etterspørselen etter sine produkter. Det er ikke mulig for oss å fastslå hvorvidt dette har resultert i særegne resultater. I den grad det kan ha gjort det, tror vi det gjelder spørsmål som respondentene har besvart ut fra forhold de opplever i dag, for eksempel om konkurransemessige fortrinn og hva de oppfatter at deres kunder verdsetter mest ved deres tilbud. For produsentene av økologisk laks er markedet helt nytt, så her er naturlig nok svarene forankret i dagens situasjon. For de øvrige bedriftene har vi kartlagt bedriftenes arbeid med markedsstrategier over en langt lengre tidsperiode.

Vi har ikke undersøkt forskjeller verken mellom bedrifter som arbeider med ulike typer sjømat eller bedrifter med ulik bearbeidingsgrad. Det kan derfor være en naturlig måte å undersøke hvordan nisjebedrifter i sjømatnæringen utvikler markedsstrategier videre ved å gjennomføre studier som tillater sammenligninger eller som tester for forskjeller mellom slike nisjebedrifter.

En annen mulighet for videre forskning er å ta for seg andre næringer enn sjømat, eller nisjebedrifter i andre land.

Vi trenger bedre teoretiske modeller for å generere mer kunnskap om hvordan nisjebedrifter arbeider med markedsstrategi. Vi har sett at nisjestrategier i de undersøkte bedriftene er mye tuftet på innsikt fra relasjonsmarkedsføring. Kan denne teorien brukes direkte i nisjebedrifter, eller er det behov for tilpasninger? Små bedrifter står ofte svakt når distribusjonskanaler skal opprettes. Våre bedrifter anså ikke dette for å være noe problem, og en anså det endog for en fordel for dem at de var først ute med et nytt produkt fordi det var lett å få til et godt samarbeid med andre aktører når distribusjonskanalen skulle opprettes. Likevel overløt de til andre å ta ansvar for logistikken, mens de selv konsentrerte seg om produksjon. Bør nisjebedrifter gi fra seg kontroll med distribusjon på denne måten?



Referanser

- Churchill, G.A. (1992). *Basic marketing research*. Fort Worth, TX.: The Dryden Press.
- Dalgic, T. & M. Leeuw (1994). Niche marketing revisited: Concept, applications and some European cases. *European Journal of Marketing*, **28**: 4, pp. 39-55.
- Dalgic, T. (1998). Niche marketing principles: guerrillas versus gorillas. *Journal of Segmentation in Marketing*, **2**:1, pp. 5-18.
- Diamantopoulos, A. & J.W. Cadogan (1996). Internationalizing the market orientation construct: an in-depth approach. *Journal of Strategic Marketing*, **4**: 1, pp. 23-52.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, **14**: 4, pp. 532-50.
- Hammermesh, R.G., M.J. Anderson & J.E. Harris (1978). Strategies for low market share businesses. *Harvard Business Review*, **50**: 3, pp. 95-102.
- Hezar, I., T. Dalgic, S. Phelan & G. Knight (2006). Principles of global niche marketing strategies: an early conceptual framework, in Dalgic, T. (ed.) *Handbook of niche marketing*. New York, NY: The Haworth Press.
- Hooley, G.J., J.A. Saunders & N.F. Piercy (1998). *Marketing strategy & competitive positioning*. London: Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. (1991). From mass marketing to mass customization. *Planning Review*, September/October, pp. 11-47.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*, 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relations. *Administrative Science Quarterly*, **37**, pp. 76 - 104.
- Linneman E.R. & L.J. Stanton (1991). *Making niche marketing work*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McAuley, A. (1993). The perceived usefulness of export information sources. *European Journal of Marketing*, **27**:10, pp. 52-64.
- Miles, M.B. & A.M. Huberman (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Moriarty, R.T. & D.J. Reibstein (1986). Benefit segmentation in industrial markets. *Journal of Business Research*, **14**: May, pp. 463-86.
- Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *Harvard Business Review*, **83**: September, pp. 131-139.
- Phillips, J.C. & H.C. Peterson (2001). Segmenting and differentiation of agri-food niche markets: examples from the literature. Staff paper, Michigan State University, MI.
- Rangan, V.K., R.T. Moriarty & G.S. Swartz (1992). Segmenting customers in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, **56**: October, pp. 72-82.
- Shani, D. & S. Chalasani (1993) Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **8**: 4, pp. 58-66.
- Sissors, J.Z. (1966). What is a market? *Journal of Marketing*, **30**:July, pp. 17-21.
- Stanton, W.E.J., M.J. Etzel & B.J. Walker (1991). *Fundamentals of Marketing*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Webster, F.E. (2005). Back to the future: integrating marketing as tactics, strategy, and organizational culture. *Journal of Marketing*, **69**: 4, pp. 4-6.
- Wind, Y. (1978). Issues and advances in segmentation research, *Journal of Marketing Research*, **15**: August, pp. 153-65.
- Yankelovich, D. (1964). New criteria for market segmentation. *Harvard Business Review*, **42**: March/April, pp. 83-90.