

Økonomisk Fiskeriforskning

Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S
Strategi – Økonomi – Marked

2006

Sekstende årgang

<i>Klippfisk i Portugal – Litt historie og resultater fra 4 fokusgrupper</i> Merit Reiertsen og Jens Østli.....	1
<i>Nisjebedrifters utfordring med å utvikle en markedsføringsstrategi: En eksploderende studie av sjømateksportører</i> Kjell Toften og Trond Hammervoll.....	11
<i>Hvilke faktorer bidrar til suksess for nye sjømatprodukter på det norske markedet: En kvalitativ undersøkelse</i> Finn-Arne Egeness.....	27
<i>Økt satsing på fersk hvitfisk: Hvilke utfordringer opplever bedriftene?</i> Lorentz Thode Lorentzen, Geir Grundvåg Ottesen, Kjell Grønhaug og Marianne Svorken.....	39
<i>Kan bedriftene lære noe nyttig av fiaskoprodukter?</i> Geir Grundvåg Ottesen, Finn-Arne Egeness, Kjell Grønhaug, Brendan Gray.....	48
<i>Råstoff til besvær?</i> Marianne Svorken, Bent Dreyer og Kjell Grønhaug.....	62

Nye rapporter og publikasjoner fra Avdeling for strategi, økonomi og marked



Fiskeriforskning

økonomisk Fiskeriforskning

Forskningsinformasjon fra Avdeling for strategi, økonomi og marked ved
Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S

Artiklene står for forfatterens egen regning og gir ikke nødvendigvis
uttrykk for avdelingens oppfatninger i de ulike spørsmål.

Redaktør:

Bjørn Eirik Olsen

Redaksjonssekretær:

Heidi Katrine Trige

Redaksjonsråd:

B.I. Bendiksen, O. Bjørklund, B. Dreyer, M. Heide, P. Honkanen, J.R. Isaksen,
A. Iversen, L.T. Lorentzen, J. Luten, H.M. Nordberg, B.H. Nøstvold, G.G. Ottesen,
S.A. Rånes, K. Toften, G. Voldnes, J. Østli

økonomisk Fiskeriforskning utgis en gang i året.

Besøksadresse: Universitetsområdet, Breivika, Tromsø

Postadresse: Fiskeriforskning, Postboks 6122, 9291 Tromsø

Telefon 77 62 90 00, Telefax 77 62 91 00

e-mail: oek@fiskeriforskning.no

http://www.fiskeriforskning.no/fiskeriforskning/publikasjoner/konomisk_fiskeriforskning

Redaksjonen avsluttet:

17. desember 2006

Ansvarlig utgiver:

© Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S

All rights reserved.

ISSN 0803-6799

Mål og omfang

økonomisk Fiskeriforskning er et tidsskrift for formidling av forsknings- og utviklingsarbeider fra Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S. Publikasjonens målgruppe er ledere og medarbeidere i norsk fiskerinæring, fiskerifaglig interesserte akademikere - særlig innen de samfunnsvitenskapelige disipliner, politikere og medarbeidere innen det offentlige og korporative forvaltnings- og styringsapparatet.

Dette unike fokus vil dekke temaer som strekker seg fra originale teoretiske og empiriske arbeider, oversiktsartikler som beskriver siste nytt innenfor spesifikke fagområder, kritiske vurderinger av egne og andres eksperimenter, fagteoretiske og anvendte forsknings- og utviklingsarbeider. Målsettingen med journalen er å være et tverrfaglig forum for publisering av økonomisk/administrativ forskning som er relevant for norsk fiskerinæring, og å fostre nytenkning, forskning og handling innenfor norsk fiskerinæring. Journalen er spesielt interessert i å diskutere samspillet mellom teori, praksis og sosiale og individuelle verdier innenfor de økonomiske fagområdene. Vi oppfordrer leserne til å komme med kommentarer eller forslag til forbedringer som vil øke nytten av fremtidige utgaver.

Copyright © 2006 Norwegian Institute of Fisheries and Aquaculture Ltd. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without permission in writing from the copyright holder.

Klippfisk i Portugal

Litt historie og resultater fra 4 fokusgrupper

Merit Reiertsen¹⁾ og Jens Østli

Klippfisk til Portugal er et viktig eksportprodukt fra Norge og store deler av den hvitfiske som landes av norske fiskere ender opp som salt- eller klippfisk. Første del av artikkelen forklarer hvorfor klippfisk er så viktig for portugisere. Andre del gjengir resultater fra en fokusgruppe-studie som ble gjennomført våren 2006. Deltagerne var damer i Porto og Lisboa og tema var hvordan damene forholdt seg til klippfisk som mat og tradisjonsbærer. Mange i det norske produksjons- og salgsapparatet har uklare forestillinger om hvordan den portugisiske konsumentent opplever og bruker klippfisk. Selv om resultatene fra fokusgruppene ikke kan generaliseres, er det forfatterens håp at resultatene gir leseren et mer nyansert syn på akkurat dette.

Produksjon av klippfisk har lange tradisjoner i Norge og klippfisken er og har vært en veldig viktig del av norsk fiskeeksport (Bendiksen, 2005; Johansen *et al.*, 2003). Portugal er et av de land i verden der det konsumeres mest klippfisk og klippfisken har en helt spesiell posisjon blant portugiserne. Det anslås at konsumentet er ca 6,5 kg pr innbygger pr år, (Jenssen, pers med) og gjennomsnittlig spiser man klippfisk ca 1 gang pr uke (Østli, 2004). For Norge som er en stor eksportør av klippfisk er derfor Portugal et svært viktig marked. I 2005 importerte portugiserne 20.385 tonn norsk klippfisk, til en verdi av 998 millioner NOK (Eksportutvalget for fisk, 2006).

Hvorfor klippfisken har en så spesiell posisjon hos det portugisiske folk er vanskelig å gi et klart svar på, men det finnes flere mulige årsaker. Klippfisken har vært en del av det portugisiske kostholdet i flere hundre år, dog er det ukjent når portugiserne "oppdaget" dette produktet. Praksisen med å salte mat har vært kjent lenge, og i Portugal (Aveiro) og sørlige Spania har saltutvinning fra sjøvann ved hjelp av solvarme vært drevet i veldig lang tid (Gallart-Jornet *et al.*, 2004). Det finnes dokumentasjon på at salting av torsk ble utført i det 13 århundre (Johansen *et al.*, 2003). Den første kjente avtalen som ga portugisere tillatelse til å fiske i Nord-Atlanteren ble gjort i 1353, mellom kongen av England og kongen av Portugal. I 50 år tillot denne avtalen sjømenn fra Lisboa og Porto å fiske blant annet torsk langs den

engelske kysten. I bytte mot fisken fikk engelskmennene portugisisk vin (Abel *et al.*, udatert). Men det virkelige torskefisket for Portugal startet en del år senere. På slutten av det 15. århundret krysset João Vaz Corte Real Nordvest-Atlanteren og havnet på Newfoundland (*ibid*). Utenfor kysten av Newfoundland ble det oppdaget store forekomster av torsk. Det er mange som hevder at det var portugiserne som oppdaget Newfoundland, men ikke alle historieskribere er enige i dette. Uansett hvem som egentlig oppdaget området så inneholdt mange av de tidligste kartene over Newfoundland portugisiske navn, navn som finnes den dag i dag (Kurlansky, 1999).

De første portugisiske fiskerne dro til Newfoundland i 1504 og snart fulgte flere nasjoner. På grunn av de lange avstandene måtte torsken konserveres for å holde seg til den kunne omsettes i Europa. Vi har ikke funnet dokumentasjon på dette, men det er rimelig å anta at de første fiskerne saltet torsken enten direkte i rommet eller i medbrakte tønner. Når skuta var lastet og børa var riktig, dro de så østover. Senere ble systemet endret ved at det ble opprettet mottak/stasjoner på land, særlig på kysten av New England. Dermed kunne man også tørke torsken etter at den var fullsaltet (*ibid*). Dette området omtales den dag i dag som *Terra do Bacalhau* (Klippfisklandet) (www.academyofcodfish.com).

I første halvdel av 1500-tallet var det Portugal, Spania, England og Frankrike

som dominerte fisket på Newfoundland. I 1580 gikk Portugal i union med Spania og den portugisiske fiskeflåten ble dermed en del av den spanske krigsflåten. Dette fikk store konsekvenser for portugiserne, som mistet nesten hele sin fiskeflåte under spanjolenes angrep på England. Fra begynnelsen av det 17. århundret ble det nesten helt stopp i det portugisiske torskefisket og portugiserne måtte i stedet importere klippfisk, særlig fra England (*ibid*). På 1800-tallet begynte portugiserne igjen å delta i torskefisket ved Newfoundland og fortsatte fram til slutten av 1900-tallet da overfiske og internasjonale reguleringer begrenset tilgangen. Portugals deltagelse i torskefisket på Newfoundland er en av årsakene til klippfiskens sterke posisjon i Portugal. Klippfisk har i mange århundrer vært en betydelig del av portugisisk økonomi og den har bidratt til en rekke arbeidsplasser på hav og land. Det er derfor ikke så rart at portugiserne ser på klippfisk som en del av sin historie og kultur (Abel *et al.*, udatert).

Den katolske kirken har også bidratt mye til klippfiskens popularitet, både i Portugal og i andre katolske land. I middelalderen "tvang" den katolske kirken gjennom en rekke fastedager. Faste er ensbetydende med at man ikke skal spise kjøtt. Men det var lov å spise det kirken definerte som "kald" mat. Siden fisken kommer fra vannet, ble den betraktet som kald (dette gjaldt også sjøfugl og hval). Fastedagene var mange, blant annet alle fredager (den dagen i uka da Jesus ble korsfestet) og de førti dagene i fasten før påske, i tillegg til en rekke andre merkedager. En periode var det for en god katolikk forbudt å spise kjøtt nesten halvparten av årets dager (*ibid*). Klippfisk ble mer og mer vanlig på disse dagene, fordi det var lovlig, tilgjengelig og kanskje hadde en konsistens og en tilberedningsform som fungerte som et substitutt til kjøttrettene (Kurlansky, 1999). Selv om det i dag er færre av de strenge katolske fastereglene, henger mye igjen. Blant annet er påsken og jula fortsatt høysesong for klippfisk, både i Portugal og andre katolske

land, som for eksempel Brasil. Det er også svært vanlig at det serveres og spises klippfisk til lunsj på fredag i Portugal. Dette gjelder også de som arbeider.

På grunn av klippfiskens lange holdbarhet ble den også et viktig produkt på portugisernes lange reiser, både på turene til Newfoundland og når de "erobret" fremmed land. Også for resten av befolkningen ble klippfisk viktig på grunn av den lange holdbarheten. Klippfisk var et produkt som kunne kjøpes inn når man hadde råd, slik at man også hadde mat i dårligere tider. Klippfisk var også billig og som oftest tilgjengelig. Derfor fikk den snart tilnavnet "*O Fiel amigo*" (den trofaste vennen). Også den rikere delen av befolkningen spiste klippfisk, blant annet fordi den ofte smakte langt bedre enn annen fisk, som ikke nødvendigvis var så fersk når den skulle spises (Abel *et al.*, udatert).

Klippfisken som et portugisisk "ikon" bekreftes også av at Academia do Bacalhau (AdB) har valgt å bruke bacalhau (klippfisk) i navnet. Dette er ikke en skole, men snarere et møtested for folk som er interessert i portugisisk kultur. Det finnes for tiden 10 foreninger i Portugal og et utall utenfor landets grenser. (Reiertsen & Østli, 2006)

Fokusgrupper

Som nevnt er Portugal et veldig viktig marked for norsk eksport av klippfisk, og det er derfor viktig å kjenne markedet og å vite hvordan forbrukeren velger og anvender klippfisk. I dag eksporteres store deler av klippfisken via en portugisisk importør, agent eller grossist. Få aktører i Norge har derfor den detaljkunnskapen som er nødvendig for at man også markedsmessig skal kunne gjøre nødvendige tilpasninger av produktene. Med markedet menes her forbrukermarkedet i Portugal. Tidligere undersøkelser gjort av Fiskeriforskning (Østli, 2004; 2005) viser at til tross for at portugiserne har lange tradisjoner med å spise klippfisk, så er det mange som ikke vet hva de skal se etter

eller hvordan de skal velge klippfisk i butikk. Et av formålene med fokusgruppeundersøkelsen var derfor å kartlegge litt mer i detalj kunnskaper og holdninger til ulike sider ved det å kjøpe, vanne ut og tilberede klippfisk. Klippfisk i lys av tradisjon ble også forsøkt kartlagt.

Gjennomføring

Undersøkelsen ble utført av et portugisisk byrå. Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en diskusjonsguide som var utarbeidet i samarbeid med Fiskeriforskning. De 4 gruppene, to i Lisboa og to i Porto, bestod av kvinner i alderen 25-55 år, som var hovedansvarlig for innkjøp av matvarer. Alle tilberedte og spiste klippfisk regelmessig.

Fokusgruppe

Fokusgruppeundersøkelse er en kvalitativ metode der en gruppe mennesker diskuterer et gitt tema. Gruppen ledes av en moderator, som har som oppgave å lede diskusjonen og se til at de tema som oppdragsgiver er interessert i blir belyst. Moderatoren skal ikke delta i diskusjonen på en slik måte at synspunktene i gruppen blir påvirket.

Deltagerne rekrutteres etter kriterier i forhold til det tema som skal belyses. Fokusgrupper er ofte eksplorative, og velegnet for å utforske temaer som kan være vanskelige å kvantifisere, eksempelvis holdninger og erfaringer. Det er viktig å understreke at resultatene fra en fokusgruppeundersøkelse ikke kan generaliseres til resten av befolkningen.

Resultater

Frokost, lunsj og middag

Undersøkelsen viste at portugiserne generelt har tre viktige måltider i løpet av

dagen: Frokost, lunsj og middag. Frokost (*pequeno almoço*) er et måltid som ble høyt verdsatt av de fleste av deltagerne, og som de fleste spiste hjemme. Frokosten består gjerne av ingredienser som melk, yoghurt, kaffe, te, brød med pålegg og frokostblandinger. Også lunsj (*almoço*) ble betraktet som et viktig måltid, men dette er et måltid som må tilpasses til tiden man har til rådighet, arbeidssituasjon og økonomi. En portugisisk lunsj består ofte av en varm hovedrett (det vi kaller middag) og dessert, alternativt suppe. Lunsjen spises som regel utenfor hjemmet. Større arbeidsplasser har gjerne egen kantine.

Middagen (*jantar*) ble regnet som det viktigste måltidet, blant annet fordi det innebærer at man spiser hjemme med familien. Dette måltidet synes også å bli benyttet til å kompensere for eventuelle "usunne" måltider tidligere på dagen ved at man inkluderer flest mulig sunne næringsmidler. Middagen består av en hovedrett, og deltagerne sa at de varierte bevisst slik at det ikke ble fisk eller kjøtt både til middag og lunsj. På hverdagene foretrekkes det retter som er enkle og lite tidkrevende å lage, og klippfisk brukes mye. I helgene er spisevanene noe annerledes, blant annet investeres det da langt mer tid og penger i måltidene. Det er også mest vanlig med gjester i helgene og da serveres det gjerne et ekstra fint måltid. Klippfisk brukes mye også i slike sammenhenger, men da gjerne retter som er mer arbeidskrevende.

I praksis synes det vanskelig å skille mellom klippfiskretter til hverdag og fest, heller ikke mellom tradisjonelle og moderne retter. De yngre i Lisboa syntes å ha minst variasjon i rettene, mens det i Porto var langt større variasjon og mer bruk av klippfisk i hverdagen. De fleste av respondentene var opptatt av at kostholdet skulle være variert og balansert. I tillegg var det ønskelig å unngå fett i den grad det er mulig i tilberedningen, og unngå/reducere konsumet av kjøtt og søtsaker. Mange uttrykte et ønske om å inkludere/øke konsumet av melkeprodukter, fisk, frukt og grønnsaker.

"Eu gostava de comer mais peixe e legumes, mais grelhados, reduzindo a gordura" 25-35 år, Lisboa.

("Jeg ønsker å spise mer fisk og grønnsaker, mer grillet, for å redusere fett").

"A tradição e importante nas festas. Eu vou comer a minha mãe mas se estivesse em casa fazia a comida tradicional" 25-35 år, Porto.

("Tradisjonen er viktig ved fest/høytider. Da spiser jeg hos min mor, men dersom jeg skulle vært hjemme hadde jeg lagd tradisjonell mat").

Mat og tradisjoner

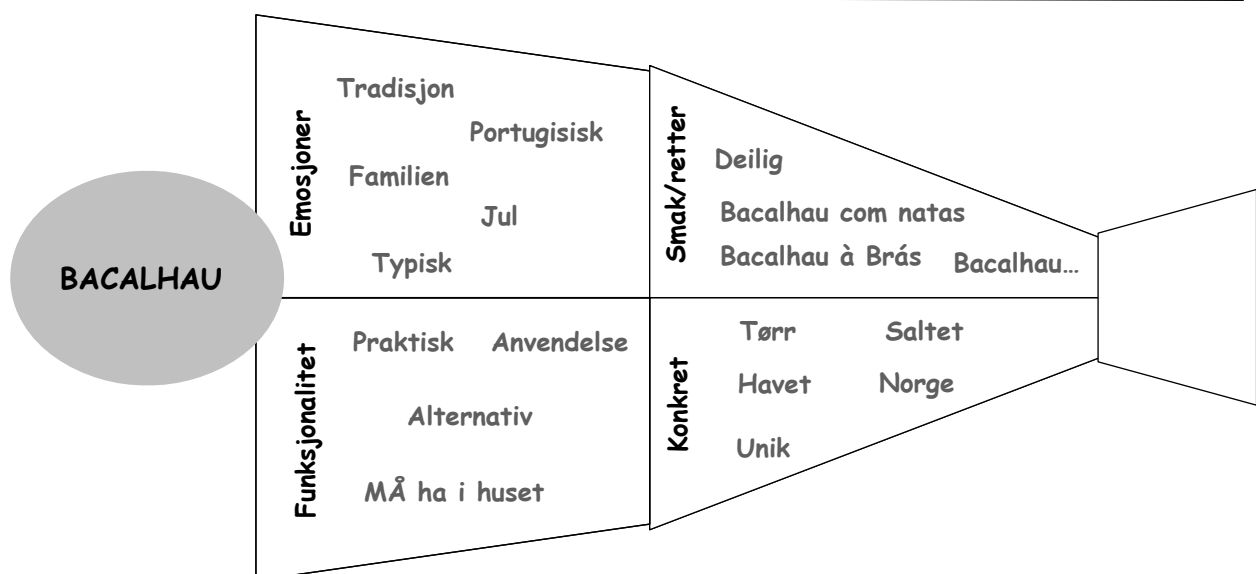
Tradisjonelle matvaner hadde to forankringer, det å dele måltidet med familien og de mer spesifikke, tradisjonelle rettene. Uttalelsene under viser at familiemåltidet fremsto som det viktigste i denne sammenhengen, mens tradisjonelle retter primært forbindes med høytid. Selv om deltagerne spiser tradisjonsmat i hverdagen ble ikke dette oppfattet som en måte å videreføre tradisjonell mat på.

"A minha grande preocupação com a tradição não é o que se come, mas e comeremos todos juntos a mesma hora, a mesa e sem televisão" 25-35 år, Lisboa.

("Min største bekymring når det gjelder tradisjoner er ikke hva som spises, men at vi alle spiser til samme tid, rundt matbordet, uten TV").

Assosiasjoner til klippfisk

Når deltagerne ble spurt om hva de assosierte med klippfisk, kom det opp en hel rekke elementer. Noen av assosiasjonene gikk på det emosjonelle plan (tradisjon, familie, portugisisk, jul) noen på det funksjonelle plan (typisk, anvendelig, praktisk "må ha i huset"), noen på det konkrete plan (tørr, hav, saltet, tørket, unik, Norge) og noen på det å spise klippfisk (deilig, godt og mer konkrete retter som Bacalhau a Bras, Bacalhau com Natas etc.).



Figur 1 Klippfisk utløser mange assosiasjoner, assosiasjoner som viser at klippfisk er tilknyttet tradisjon, at det spises i dag og at særlig jul er en tid hvor klippfisk er et "must"

Kunnskaper om klippfisk

"Somos um país que come tanto bacalhau e não sabemos muito sobre ele, e triste faz-me uma pergunta e eu percebo que não sei nada sobre bacalhau. Sei que gosto, sei que é ótimo, e versátil, mais nada" 36-55 år.

("Vi er et land som spiser mye klippfisk, men vi vet lite om den, det er trist når jeg får et slikt spørsmål og det går opp for meg at jeg ikke vet noe om klippfisk. Jeg vet at jeg liker den, at den er veldig bra og allsidig, ellers vet jeg ingenting")

Deltakerne innrømmet at de hadde lite kunnskaper om klippfisk, selv om det er et velkjent produkt. Noen hadde problemer med å se at klippfisk faktisk en gang har vært en fisk som levde i havet. Flere omtalte den som "en fisk som ikke er en fisk" ("*Um peixe que não é bem peixe*"), fordi smak, lukt, tekstur og måten å tilberede den på er annerledes enn for annen fisk. Klippfisk ble oppfattet å være et ernæringsmessig godt produkt som burde spises jevnlig, som inneholder lite fett, og mange viktige næringsstoffer. Noen oppfattet den som et bedre alternativ enn annen fisk i så måte. Den kan tilberedes på en rekke ulike måter, men kan også bidra til et for høyt saltinntak. Klippfisken er et tradisjonelt produkt, som utgjør en del av den portugisiske matarven. Særlig er den viktig til jul, men også fordi den inngår i en rekke tradisjonelle portugisiske matretter. Klippfisken har en viktig rolle som et alternativ eller som et substitutt til fersk eller fryst fisk. Den er praktisk og har et stort anvendelsesområde, i tillegg til at forskjell i smak og tekstur kan for enkelte virke mer appellerende enn annen fisk.

"O bacalhau é mais rico, uma pessoa come peixe grelhado e passado umas horas já está com fome, com o bacalhau já não acontece isso" 25-35 år, Lisboa.

("Klippfisk er mer mettende, en person som spiser grillet fisk er sulten igjen etter få timer, dette skjer ikke med klippfisk").

Deltakernes forhold til klippfisk går helt tilbake til barndommen, og forholdet da var både negativt og positivt. En del sa at de ikke likte klippfisk som barn, men at dette forandret seg når de begynte å lage det selv, kanskje særlig etter at de ble gift. Andre begynte å like det etter en positiv spiseopplevelse. Det er interessant å merke seg at mange mente at klippfisk er noe man må lære seg å like.

Gjennom årene har klippfisken utviklet seg på flere måter. Tidligere ble klippfisken bare solgt på tradisjonell måte, det vil si hel og tørr. I dag er det dukket opp nye produkter som fryst og ferdig utvannet klippfisk og ferdig opprevet. Før ble klippfisken bare brukt i basisretter/tradisjonelle retter, men i dag brukes den også i mer avanserte og moderne retter. I tillegg har den fått en relativt høy pris, noe som kan forklare at den ikke anses som fattigmannskost lengre. Deltagerne mente at deres konsum ville holde seg omtrent slik det er i dag, men diskusjonen avdekket også to ulike fremtidsperspektiver. Noen uttrykte bekymring for at torsken skal bli utryddet, mens andre mente at konsumet bare vil øke, blant annet på grunn av at det er kommet mer lettvinte produkter.

Innkjøp

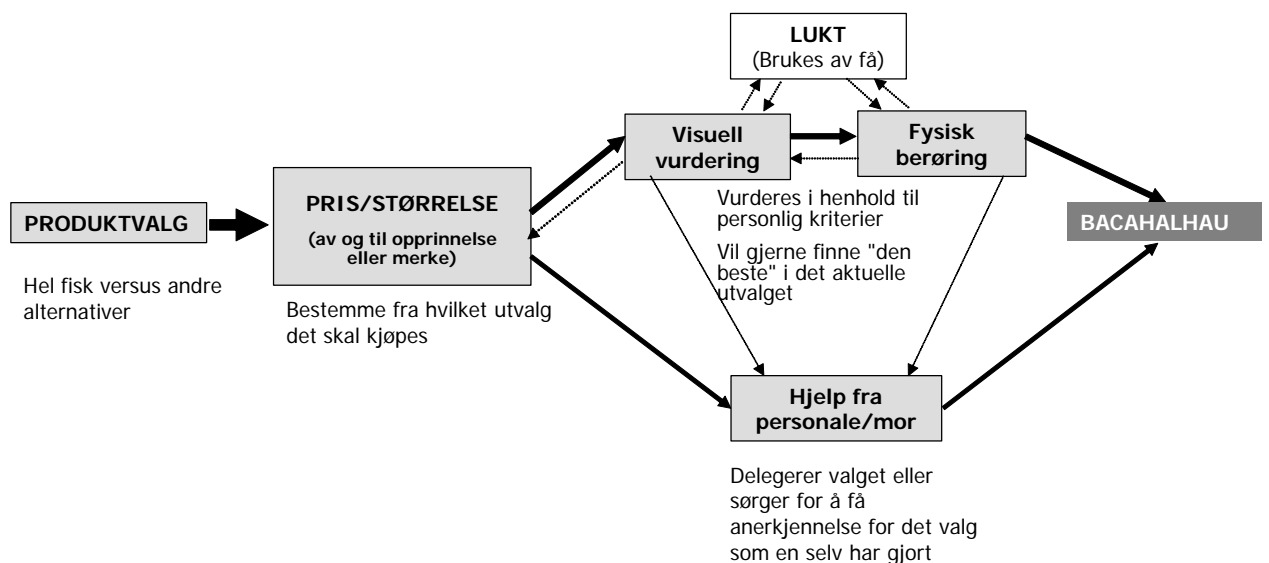
Deltagerne viste til to ulike innkjøpssteder, hyper-/supermarked og tradisjonelle klippfiskbutikker eller markeder. Blant deltagerne i denne undersøkelsen var hypermarkeder de vanligste. På hypermarkedene selges klippfisken på et avgrenset areal ved siden av annen sjømat. Noen av fordelene som ble nevnt med hypermarkeder var stort

utvalg, kan kombineres med kjøp av andre matvarer, prisen er relativt lav og man kan velge akkurat den fisken man vil. Det siste punktet kan også sees på som en ulempe, andre ulemper er at fisken ofte er ødelagt, det er mye rot i klippfiskstablene (kanskje særlig seint på dagen) og det kan være mye dårlig fisk. De tradisjonelle butikkene eller markedene benyttes ofte på grunn av tillit eller vane. I disse butikkene er det kun en liten del av varene som er utstilt og det er vanligvis ikke lov å røre klippfisken selv. Fordelen med disse butikkene bygger gjerne på tillit: Tillit til at kvaliteten er god og tillit til at valget av fisk som ofte gjøres av personalet, er riktig. At andre kunne velge ut den riktige klippfisken var viktig for enkelte av deltakerne. Men ofte har

disse butikkene høyere pris enn hypermarkedene og utvalget er mindre. I tillegg mente noen at det er negativt at de ikke får plukke fisken selv og at ikke all fisken er synlig.

Kjøpsfrekvensen av hel klippfisk varierte veldig i gruppene, alt fra 2 ganger per år til en gang pr. uke. Gjennomsnittlig ble det kjøpt inn klippfisk omtrent en gang pr måned. Kjøpsfrekvensen var avhengig av hvor mye som ble kjøpt hver gang, spisevanene, om man var avhengig av hjelp til innkjøpet, i tillegg til at det ble kjøpt andre produkter enn hel klippfisk. De fleste handlet for å ha klippfisk i huset, men det ble også gjort innkjøp for spesielle situasjoner.

Kjøpsprosessen



Figur 2 På generelt grunnlag kan denne modellen beskrive hvordan bacalhau kjøpes i butikk

Produktvalg

På grunnlag av det som kom fram under diskusjonen, kan man modellere innkjøpsprosessen. Modellen er presentert i Figur 2. Ved innkjøp ble det først valgt produktform, det vil si hel klippfisk kontra oppdelt, fryst, ferdigrett og så videre. Valget gjøres på bakgrunn av vaner, hva den skal brukes til, når den skal brukes og økonomi. Ofte

var produktform bestemt før de gikk i butikken. Det syntes også vanlig å kjøpe litt ulike produkter samtidig. Ferdig utvannet og fryst klippfisk ble av flere, særlig i Lisboa, oppfattet som gode produkter fordi de er praktiske, man slipper utvanning og man kan kjøpe de stykkene man vil. Dette produktet kan dermed brukes samme dag som det blir kjøpt inn. Men prisen ble

oppfattet som høy og dette begrenset bruken. I tillegg var det ulike meninger om kvaliteten. De som ikke kjøpte eller kjøpte sporadisk mente kvaliteten var dårligere enn vanlig, hel klippfisk, mens de som kjøpte fryst klippfisk ofte mente kvaliteten var lik.

"O congelado já comprei várias vezes e acho que é ótimo, a minha mãe no Natal misturou com o outro e não se notou a diferença, o bacalhau era exactamente igual" 36-55 år, Porto.

("Jeg har kjøpt fryst fisk flere ganger og synes den er utmerket. Min mor blandet den med den andre (klippfisk) til jul og ingen merket forskjell, klippfisken var helt lik").

Også opprevet klippfisk (*migas*) ble av mange oppfattet som et praktisk produkt. Den kan brukes nesten umiddelbart og har en lavere pris enn hele stykker. Den er særlig anvendelig til bestemte retter. *Migas* var mindre likt av noen av deltagerne som mente opprevet fisk var laget av de dårligste bitene fra oppskjært, hel fisk.

Pris og størrelse

Etter at produktform var valgt ble neste valg gjort på bakgrunn av pris, størrelse og vekt. Prisen var mest benyttet og var det mest konkrete som ble brukt for å sammenligne og velge klippfisk (Klippfisk sorteres primært i ulike vektclasser for eksempel 1-2 kg, 2-3 kg og så videre, med økende pris for tyngre vektclasser). Generelt visste deltagerne svært godt hvilken øvre pris de kunne akseptere, men ved spesielle anledninger som jul, syntes prisen å spille mindre rolle. Også størrelsen var viktig og det syntes vanlig å lete etter den største fisken innenfor den valgte priskategorien og dermed størrelse. Generelt var oppfatningen at jo større fisk dess bedre. I forhold til opprinnelse skilte Norge seg ut. For noen var det et kvalitetskriterium at fisken kom fra Norge. Norsk klippfisk ble oppfattet som den mest tradisjonelle og at den skivet seg.

"Eu geralmente compro da Noruega e sai-me sempre como eu quero" 36-55 år, Porto.

("Jeg kjøper vanligvis (klippfisk) fra Norge og den blir alltid slik jeg ønsker")

Vurdering og valg av hel klippfisk

Etter at de hadde funnet ut hvilken stabel klippfisken skulle velges fra, ble det gjort en ny vurdering der utseende, tekstur, lukt og vekt/størrelse ble vurdert. For noen var dette en enkel prosess der de valgte den første eller andre fisken som de løftet på. For andre var dette en tidkrevende prosess som innebar vurdering av en lang rekke attributter. For de sistnevnte inkluderte vurderingen ulike faser eller teknikker, som å vurdere fisken generelt, berøre og løfte den, klemme ved halen og lukte. Noen av deltagerne mente at denne kvalitetsvurderingen ikke bestandig var like enkel eller hyggelig, særlig i supermarkedene. Dette kom av måten salget er organisert med stabler og at andre har vært der og "rotet" i fisken og stablene. I tillegg var det lite attraktivt på grunn av lukt, masse salt på gulvet og salt og fiskerester som limte seg til hendene. Flertallet baserte vurderingen på empiri, både i forhold til hva de har sett andre gjøre og på bakgrunn av egne erfaringer. Noen hadde også dratt nytte av personer som hadde særlig god kunnskap om klippfisk. Selv om mange har klare forestillinger om hvordan hel klippfisk skal være, hadde de likevel problemer med å koble disse til hvordan fisken skulle smake. Flere mente at mer informasjon om slike ting kunne gjort valget lettere.

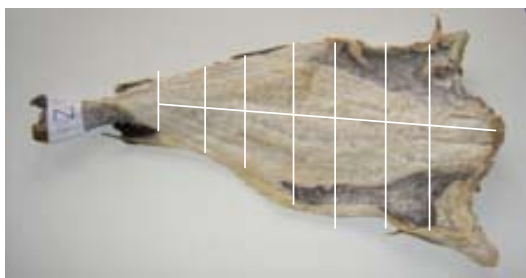
"Gosto do bacalhau que sai as lascas e tenho dificuldade em saber qual e o bacalhau que sai assim" 25-35 år, Lisboa.

("Jeg vil at klippfisken skal skive seg, men har problemer med å vite hvilken fisk som gjør det").

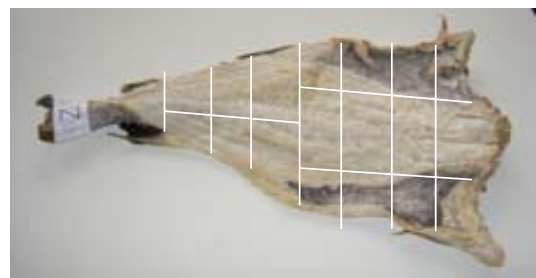
Når utseende på fisken skulle vurderes var det viktig at den var hel/ikke manglet biter, at den var symmetrisk, at overflaten var jevn og homogen og at ryggsøylen var rett. Noen få studerte også skinnsiden. Fargen var muligens det første som ble vurdert og generelt foretrakk man den fisken som var lys/hvit. Fisk med godt synlige flekker ble forkastet. Tørrhetsgraden var også et viktig kriterium og de fleste foretrakk tørr fisk. Også saltinnholdet i fisken ble oppfattet som viktig, men et for tjukt lag av salt på fisken ble sett på som et forsøk på å skjule eventuelle feil. Saltet skulle heller ikke være klebrig/melete. Lukt ble kun brukt av et fåtall, dette kan komme av at de fleste syntes klippfisken generelt har en lite attraktiv lukt og at det er umulig å skille mellom luktkomponentene. Lukt ble heller brukt som et kriterium for å avvise/ikke kjøpe.

Noen av deltagerne valgte å overlate prosessen med å velge til andre, normalt var denne personen en ansatt i butikken eller mor. Å overlate valget til andre er en måte å dekke over egen usikkerhet/mangel på kunnskap, men det var også en måte å forenkle prosessen på. Noen ganger valgte de selv, men ba om bekreftelse fra en "spesialist" (mor/personale i klippfisk-disken) på at de hadde gjort et godt/riktig valg.

De fleste ba om at fisken skjæres opp i butikken, dette gjør fisken lettere å transportere og man unngår å dele opp hjemme. Noen valgte å få den kuttet i butikken fordi de ikke kunne gjøre dette selv. Interessant nok syntes det å være ulike måter å kutte fisken på i Porto kontra i Lisboa.



'Posta'
Mest brukt i Lisboa



'Lombos'
Mest brukt i Porto

Figur 3 Figuren viser ulike måter å kutte klippfisk på

Utvanning

Utvanningen ble oppfattet som veldig viktig fordi den har betydning for smaken ved at fisken blir mer eller mindre salt og for fiskens tekstur. Utvanningen ble ikke oppfattet som vanskelig, men man må ha fysiske muligheter til å gjøre det samt litt kunnskap. De fleste hadde drevet med eller sett på utvanningen siden de var barn og det var slik de hadde lært seg det.

"Aprend-se com as mães, passa de mães para filhas, com a diferenca que antigamente demolhava-se para comer e agora demora-se para congelar" 25-35 år, Lisboa.

("Man lærer hos mødrene, det overføres fra mor til datter. Forskjellen er at før vannet man ut for å spise, mens nå vannes fisken ut for å fryses").

De fleste startet utvanningen med en gang de kom hjem og etter utvanning var det vanlig å fryse fisken, noe som ble oppfattet som praktisk fordi den da er klar til bruk senere. Noen få oppbevarte klippfisken og vannet den bar ut i forbindelse med at den skulle spises. For de fleste deltakerne innebar dette (for mye) organisering/disiplin i tillegg til at den tørre fisken avgir en lite attraktiv lukt. Frysing er derfor også et argument for å hindre lukt i huset.

Når fisken vannes ut brukes det mye vann, og rundt halvparten av deltagerne var opptatt av at vannet skulle være kaldt. Generelt ble det sagt at man burde skifte vann hver 3-4 time, men ofte ble det kun gjort morgen og kveld. Når det er mulig, skiftes vannet ofte fordi bytte av vann gir raskere utvannet fisk. Utvanningstiden varierte litt mellom deltagerne og hang antagelig sammen med erfaring, der de eldste syntes å være sikrest. Noen av de yngste overlot utvanningen til sin mor. Utvanningstiden varierte fra 1 til 3 døgn, avhengig av tjukkelse på fisken, mengde vann, frekvens på vannskiftet, mengden klippfisk og personlig smak og erfaring.

Jul syntes å være et unntak der de fleste sa at de ikke anvendte fryst og ferdig utvannet klippfisk. Av og til ble det brukt melk til utvanningen. Dette skulle gjøre fisken mer "mør" og dermed bedre egnet til visse retter.

Konklusjon

Undersøkelsen viser at respondentene var opptatt av kostholdet, både i forhold til seg selv, familien og ikke minst barna. Måltidene skulle være varierte, samtidig som man i størst mulig grad skulle unngå fet og annen usunn mat. Man skulle heller spise mer fisk, frukt og grønt. Klippfisken har en betydelig rolle både som hverdagsmat og i mer avanserte retter som tilberedes i helger, til gjester og ved fester/høytider. Noen av grunnene til at klippfisken er så høyt verdsatt er fordi det er tradisjonell mat, den kan være praktisk

(fryst, ferdig til bruk), den kan tilberedes på mange ulike måter, den er sunn og den er et godt substitutt til annen fisk.

Blant deltagerne i denne undersøkelsen viste klippfisk seg som en viktig del av kostholdet, til tross for ulemper som høy pris og ubehageligheter med behandlingen av fisken (eks. lukt og utvanning). Det siste aspektet er antagelig noe av grunnen til at utvannet og fryst klippfisk av flere ansees som et godt alternativ til den tradisjonelle, hele fisken. Dette gjelder særlig blant deltagerne i Lisboa. Fryst klippfisk kan derfor bli en konkurrenttrussel mot fremtidens salg av hel klippfisk, selv om prisen av mange ble oppfattet som høy.

På bakgrunn av diskusjonene i denne undersøkelsen skal en god klippfisk ha en lys og homogen farge, en naturlig form, være tynn og tørr. En dårlig klippfisk er myk og rå, har en unaturlig form (ikke homogen overflate, mangler deler etc.), har mørke flekker, mye overflatesalt og en klebrig tekstur. Deltagerne hadde også problemer med å sette disse kriteriene i sammenheng med det ønskede resultatet (smak/tekstur). En del følte seg usikre og overlot derfor avgjørelsen om hva som skulle kjøpes til andre, eksempelvis mor eller ansatte i butikken. Gruppesamtalene fra denne undersøkelsen bekrefter det som har kommet frem tidligere om at mange portugisere føler behov for mer kunnskap om klippfisk (Østli, 1994; 1995).

Utvanningen var for de fleste en ukomplisert prosess, men den krever litt kunnskap/intuisjon. Det største problemet med utvanningsprosessen var å vite når fisken har ønsket saltnivå, og personlige erfaringer var avgjørende i denne prosessen. Også dette er en prosess som noen av deltagerne overlot til andre.

Et av formålene med denne undersøkelsen var å se på klippfisk i lys av tradisjonen. Gruppesamtalene viste at mange av deltagerne oppfatter klippfisk som en del av den portugisiske tradisjonen, spesielt i forhold til høytider som jul, men også fordi den inngår i en rekke portugisiske retter. Kunnskaper om klippfisk, både i forhold til

oppskrifter og utvanning er også noe som går i arv i generasjoner, fra mor til datter. Men selv om klippfisk er en del av tradisjonen ble det å spise klippfisk ikke oppfattet som en måte å videreføre tradisjonen på.

Ut ifra denne undersøkelsen synes det som om det er behov for mer informasjon om klippfisk, både i forhold til konkrete

faktorer i kjøpsøyeblikket og i forhold til mer emosjonelle/historiske forhold. Dette kan være med å øke klippfiskens posisjon, både som sunn mat og for å vedlikeholde den som en del av Portugals tradisjon og historie.



Referanser

- Abel, M. & C. Consiglieri (udatert). O Bacalhau. Na vida e na Cultura dos Portugueses. (Klippfisk i portugisisk hverdag og kultur) Academia do Bacalhau, Lisboa.
- Bendiksen, B.I. (2005). Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien - Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2004. Rapport nr 19/2005, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Eksportutvalget for fisk (2006). Norsk sjømatnæring 2005 - tall og fakta.
- Gallart-Jornet L., I. Escriche-Roberto & P. Fito-Maupoey (2004). La salazón de pescado, una tradición en la dieta mediterránea (Salting av fisk, en mattradisjon rundt Middelhavet) Editorial Universidad Politécnica de Valencia, Spain.
- Jenssen, Øyvind Arne. Eksportutvalget for fisk sin representant i Portugal.
- Johansen, E., M. Mangseth & I. Moe (2003). Bacalao, bacalhau, baccalà. Orkana forlag
- Kurlansky, M. (1999). Cod-A Biography of the Fish That Changed the World. Vintage.
- Reiertsen, M. & J. Østli (2006). Klippfiskens portugisiske riddere. *Fisk, Industri og marked*, 5/6, juli.
- Østli, J. (2004). Preferansetest for klippfisk. Del 1. *Fisk, industri og marked*, 8, oktober.
- Østli, J. (2005). Preferansetest for klippfisk. Del 2. *Fisk, Industri og marked*, 1, januar.

Noter

- 1) Merit Reiertsen var trainee ved Fiskeriforskning sommeren 2006.

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 næringseksperter 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 skreddersying, 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 beskaffenhet. 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 nisjeaktører 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 kundegrunnet (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.

Økt satsing på fersk hvitfisk: Hvilke utfordringer opplever bedriftene?

Lorentz Thode Lorentzen, Geir Grundvåg Ottesen, Kjell Grønhaug¹⁾ og Marianne Svorken

De siste fire-fem årene har filetindustrien forsøkt å legge om produksjonen fra frossen til fersk hvitfisk. Hensikten er å utnytte fortrinnet bedriftene har i sin nærhet til ferskt råstoff og samtidig unngå den harde konkurransen i frossenfiskmarkedet. I denne artikkelen rapporterer vi funn fra en studie av hvilke barrierer bedriftsledere i fiskeindustrien opplever i sin økte satsing på ferske hvitfiskprodukter.

Norsk fiskeindustri er en turbulent næring. Uforutsette og hyppige endringer bidrar til at bare de mest tilpassningsdyktige bedriftene lykkes over tid. Et godt eksempel på dette er den delen av industrien som produserer filet av hvitfisk, det vil si torsk, hyse og sei. Etter en periode fra 1990 til 1997 med økende landinger av torsk og store investeringer har bedriftene vært hardt prøvet (Dreyer & Bendiksen, 2003; Ottesen & Grønhaug, 2004). Fra 2001 til 2003 gikk seks av 18 filetbedrifter konkurs. De dårlige resultatene tilskrives nedgang i landinger av torsk, sterk kronekurs, høyt rentenivå og konkurranse fra lavkostland sammen med bedriftenes høye gjeldsgrad (Bendiksen, 2003).

På grunn av økende globalisering i markedet for frossen fisk har konkurransen fra lavkostland og da særlig fra Kina økt. Mye av grunnen til denne utviklingen er tillagt økt bruk av frysehotell og frysetrålere. Konkurransen i råstoffmarkedet er "steinhard" og kinesisk industri er villig til å betale en høy pris for råstoffet. De lave lønnskostnadene i Kina bidrar til en sterk posisjon i sluttmarkedet hvor kinesiske frossenfiletprodukter konkurrerer med de norske. Rundfrosset fisk anvendes også i andre sektorer i fiskeindustrien. Saltfisk- og klippfiskindustrien har på grunn av bedre lønnsomhet vært i stand til å konkurrere om det frosne råstoffet.

Filetbedriftene har forsøkt å tilpasse seg den vanskelige konkurransesituasjonen på ulike måter. En måte er å forsøke å dreie produksjonen fra frosne til ferske produk-

ter. Hensikten med dette er å forsøke å utnytte fortrinn som bedriftene har i nærhet til både hvor fisken landes og konsumeres. Grunnet store geografiske avstander og høye transportkostnader er kinesiske filetprodusenter avskåret fra ferskt råstoff og derved også konkurranse i det høyt betalende europeiske ferskfiskmarkedet.

Ferske hvitfiskprodukter som hel torsk og hyse (sløyd og hodekappet) og loins (ryggfilet) er produkter som betales svært godt, spesielt av supermarkedskjeder. Eksempelvis har norske bedrifter i høst oppnådd priser for fersk hel torsk ("blanktorsk") på over 50 kr per kilo og over 100 kr per kilo for fersk loins av torsk. Det er også verd å legge merke til at Aker Seafood AS, som er den største aktøren innen norsk hvitfisksektor, ønsker å øke sin andel fersk hvitfisk på bekostning av frossenfisk (Aker Seafoods AS, 2005).

Før 2003 utgjorde det totale eksportvolumet av fersk hvitfiskfilet (torsk, hyse og sei) ca 4.000 tonn på årsbasis. Fra 2003 til 2005 ble eksporten doblet til 8.000 tonn og eksporten forventes fortsatt å øke. Økt satsing på fersk hvitfisk er også sterkt ønsket fra politisk hold.

Til tross for tilsynelatende sterke konkurransefortinn innen fersk hvitfisk opplever bedriftene likevel en rekke utfordringer som kan gjøre det vanskelig å utnytte dette fortrinnet fullt ut. For eksempel er det vel kjent at jevn tilgang til råstoff av høy ferskhetsgrad og kvalitet er en forutsetning for å tilfredsstille krevende kunder. På grunn av sesongsvingninger, som påvirker både vo-

lum og kvalitet, kan det være vanskelig å fremskaffe nok og egnet råstoff. Hvordan slike og andre utfordringer håndteres er avgjørende for om bedriftene – og dermed også norsk fiskeindustri – lykkes i sin økte satsing på fersk hvitfisk.

Kunnskap om hvilke barrierer bedriftene og deres ledere opplever i sin satsing på fersk hvitfisk er høyst begrenset. Vi vet også lite om hvordan slike barrierer best kan håndteres. Kunnskap om disse forholdene er viktig av flere grunner. For det første kan slik innsikt bidra til økt satsing gjennom bedre måter å handtere slike barrierer på. For det andre kan slik innsikt også bidra til økt fokus for å forstå realitetene i de opplevde barrierene. Opplevde barrierer representerer en del av bedriftsledernes virkelighet. Opplevde barrierer kan imidlertid være fiktive. I denne artikkelen ønsker vi derfor å bidra til å fylle disse kunnskapshullene.

Som et ledd i et større forskningsprosjekt ble det først gjennomført dybdeintervjuer²⁾ med ledere i bedrifter som produserer fersk hvitfisk. Intervju er også gjennomført med en stor bedrift som primært eksporterer fersk hvitfisk. Hensikten har vært å bringe frem bedriftsledernes egne synspunkter på barrierene som de står overfor. Intervjuene ble tatt opp på bånd, skrevet ut, og innholdet analysert.

Nedenfor rapporterer vi våre funn fra denne delen av prosjektet. Dette er organisert på følgende måte: I neste avsnitt gir vi en karakteristikk av ferskfisk som produkt. Hva er ferskfisk og hvilke produkter er vanlige for industrien i dag? Deretter vil vi forsøke å beskrive råstoffets egenskaper samt råvareflyten og tilgangen på råstoff med tanke på økt satsing på ferskfisk. Videre beskrives barrierene for økt ferskfisksatsing slik bedriftene og deres ledere opplever dem. Avslutningsvis diskuterer vi våre funn og trekker frem implikasjoner.

Hva er ferskfisk?

Begrepet "ferskfisk" betegner i første rekke fisk som ikke har gjennomgått noen form

for konservering. Vanlig brukte konserveringsmetoder i Norge er blant annet salting, tørking, frysing og røyking, samt kombinasjoner av disse. Filetering og oppdeling i forskjellige porsjonsstykker regnes som ferskfisk på lik linje med iset hel fisk og såkalt "blankpakket" fisk. Nedenfor er gitt eksempler på fersk hvitfisk:

- Overiset hel fisk (med eller uten hode)
- Blankpakket hel fisk (med eller uten hode, eks. GrandNord)
- Hel filet (med eller uten skinn, tykkfiskbein, bukbein og nakkebein)
- Loin (porsjon av ryggmuskel)
- Tail (halestykke)
- Buk (bukstykke etter fjerning av loin og tail)
- LF-filet (loinfri filet)
- Cut (gjenværende småbiter avhengig av trimmegrad)

For filetindustrien som satser på fersk filet er loins hovedproduktet. Loins blir ofte kalt fiskens indrefilet, og er periodevis særdeles godt betalt. Et viktig poeng er imidlertid at loins kun utgjør i underkant av 40 prosent av hele fileten. Resten av fileten er som vi kommer tilbake til senere ikke like godt betalt.

Råstoffets egenskaper

Tre egenskaper ved råstoffet er avgjørende for økt satsing på ferskfisk: kvalitet, kvantum og kontinuitet. Disse egenskapene antas å være av betydning for de fleste produksjonsbedrifter innen fiskeindustrien, men i særlig grad for ferskfisk hvor variasjoner i disse egenskapene avgjør om fiskeråstoffet er egnet eller ikke. Krav med hensyn til disse egenskapene kan også virke begrensende for økt satsing på ferskfisk. En sentral observasjon er at samtlige respondenter uttrykte usikkerhet vedrørende råstoffets egenskaper, noe de opplevde som hinder for økt satsing på ferskfisk. Denne usikkerheten er i første rekke knyttet til vanskene med å forutse tilførsel og kvalitet. Ytterlige-

re en interessant observasjon er at respondentene til en viss grad oppfattet og vurderte råstoffet ulikt.

De utfordringene eller barrierene bedriftene står overfor kan grovt inndeles i to grupper: 1) naturgitte utfordringer som bedriftene har liten eller ingen kontroll over og 2) utfordringer bedriftene selv har (en viss) kontroll over. Eksempler på naturgitte forhold er vær og vind som kan føre til landligge og produksjonsstans, sesongvariasjoner og variasjoner i kvalitet på fisken på grunn av gyting og fiskens mattilgang. Eksempler på forhold som bedriftene kan påvirke er fangstmåte, lagring og behandling.

Kvalitet

Produksjon av fersk filet stiller høye krav til råstoffets kvalitet. Fangstene må landes hyppig for å beholde ferskheten. Ei heller kan fartøyene gå like langt ut som når fisken fryses om bord. Skånsom behandling både ombord og på land er også avgjørende for kvaliteten på den ferskfisken som leveres til kundene.

"At fisken som kommer på land er ordentlig, det er jo det viktigste av alt, at de har tatt vare på fisken. Og det andre er jo at vi klarer å ta vare på den på land."

"Vi har ei filetlinje som gjorde at vi lett kunne legge om til å produsere fersk loins. Problemet eller utfordringene det er jo råstoffet, ferskt råstoff."

Kvantum

Alle filetanleggene er dimensjonert for et visst produksjonsvolum. For å sikre inntjening er det viktig å utnytte denne kapasiteten optimalt (for utfyllende diskusjon, se Dreyer & Bendiksen, 2003). En viktig utfordring er å få tilgang på tilstrekkelig egnet råstoff. Lav tilførsel av fersk råstoff er en vanlig grunn til at anleggene ikke blir optimalt utnyttet. Perioder med for mye råstoff kan også være et problem. En utfordring i

slike perioder er å få industrien på land til å utnytte sin kapasitet på best mulig måte.

"Det er nå å få tak i råstoffet. Det er det som er hovedproblemet."

Vi spurte bedriftslederne om hvor stor andel av råstoffet de kjøpte i løpet av ett år, som kunne anvendes til produksjon av fersk filet. Svarene vi fikk varierte men lå opp mot 30 prosent fersk anvendelse for filetbedriftene. Aker Seafoods AS oppgir å omsette 25-30 prosent av sin filetproduksjon som fersk filet, men de har ambisjoner om å øke denne andelen til 35 prosent (Aker Seafoods AS, 2006).

Kontinuitet

Det å fremskaffe tilstrekkelig råstoff til en jevn og helårig produksjon har kanskje vært den største utfordringen for økt ferskfisk-satsing.

"Utfordringen som jeg sier, det er jo råstoffet og få ferskt råstoff og få råstoff over året."

Fordi ferskfisk ikke kan lagres er det ikke mulig med "bufferlager" slik som for frosenfisk. En løsning for bedre kontinuitet er bedre fordeling av fangstene utover året i forhold til hvordan fangstsituasjonen er i dag.

Fiskens naturlige vandringsmønster (gytevandring og næringsvandring) gjør at den i perioder er mindre tilgjengelig ulike steder langs kysten. På samme tid har mange fartøy fangstrettigheter til ulike fiskeslag. Dette fører lett til at det blir et "kappfiske". Eksempelvis ser vi at torskekvotene blir tatt opp så raskt som overhodet mulig. I områder nært de aktuelle fiskeriene kan landanleggene også oppleve at tilførselen er for stor i den intensive fangstperioden. En konsekvens av dette er kvalitetsforringelse grunnet kapasitetsproblemer. I slike perioder kan det i tillegg oppstå problemer med hensyn til å skaffe tilstrekkelig arbeidskraft. Problemer med hensyn til transportkapasitet kan også oppstå. I andre

perioder kan det være utstrakt mangel på råstoff, med dårlig utnyttelse av produksjonskapasiteten, og permitteringer.

Opplevde barrierer

I dette avsnittet beskrives barrierer bedriftene opplever i forhold til økt satsing på ferskfisk. Samtalen gjengitt nedenfor er karakteristisk for situasjonen. I dette tilfellet har selskapet allerede dreid produksjonen over mot ferskfisk på grunn av problemer med frysefasilitetene:

"Hvis dere kunne ha produsert fryst ville dere heller gjort det da?"

"Nei, altså det går ikke an å overleve med pris på grunn av det at prisene ikke er der i forhold til råstoffet du kjøper inn. Vi kan ikke konkurrere med Kina vet du... Særlig blokk ja, og loins også."

Konkurransen fra lavkostland som Kina blir av flere oppfattet som et hovedproblem, og som følgelig bidrar til forsøk med nye løsninger som overgang til ferskfisk. Frustrasjonen er til å "ta og føle på":

"Det var filetindustrien si ulykke den dagen de gikk inn og lagde de der frysehotellene og de der frysekonstruksjonene til trålerne. Nå fryser de ned, og så selger de til Kina, så kommer de ut på markedet med det, med de samme varene. Vi møter oss i døra på markedet."

Et interessant poeng er at oppfatningene varierer, med andre ord, hva problemet er oppfattet forskjellig:

"... de ble jo tatt på sengen med det der. Av Kina. Og da plutselig skal de tenke annerledes. Men det var jo folk da som sa at dette er feil, dere kommer til å bli tapere i det her. Men de tenkte mer slik, at da kunne fisken

landes. Hvis fisken ble frosset om bord, da kunne alt landes i Bergen. Hva skal du med filetindustri nord for Bergen? Slik tenkte folk, ikke sant."

"Ja, det er jo det som er cluet, det er utfordringa for oss alle. Selv de som har trålere selv fryser jo en del. Det viser seg jo at det her med optina fisk, den blir jo så jævlige dyr."

Det er først og fremst kystflåten og en liten del av trålerflåten som leverer fisken fersk i Norge. Kvalitet og volum kan variere veldig. Situasjonen på Island er annerledes. Der leverer havgående autolinefartøy ferskt råstoff av høy kvalitet til landindustrien. I Norge leveres kun en prosent av fisken fra autolinefartøy som ferskt.

For de viktigste fiskeslagene fordeler ferske og fryste leveranser i 2005 som vist i Tabell 1.

Tabell 1 Totale landinger fra norsk flåte til norske anlegg i 2005 i tusen tonn (kilde: "Norsk Fiskerinæring" nr. 7 - 2006)

	Torsk		Hyse		Sei	
Ferskt	148	66 %	33	52 %	104	46 %
Fryst	78	34 %	30	48 %	120	54 %
Total	225	100 %	63	100 %	224	100 %

Som vi ser av Tabell 1, blir en relativt stor andel av fisken som landes i Norge levert som fersk fisk. Denne andelen har imidlertid vært nedadgående de siste årene fordi rederiene har oppnådd bedre lønnsomhet ved å fryse om bord (Bendiksen, 2006).

Kvoter og kvotesystem

Kvoter og kvotesystem er under kontinuerlig vurdering og de endres. Dette medfører usikkerhet for bedriftene og da særlig med hensyn til kvantum og dermed også hvilke innsatsfaktorer som skal settes inn over tid. Svingninger i kvotene skyldes blant annet at beskatningsintensiteten varierer fra år til år. Næringsgrunnlaget til de aktuelle fiske-

slagene svinger også. Såkalt "svartfisket" gjør det i tillegg vanskelig å anslå beskatningsgraden nøyaktig.

"Er det mye svartfisk her oppe?"

"Ja, svart og omskriving og prosenter her og der. Vi hører så mye rart."

Kvotesystemet har gjentatte ganger vært oppe til debatt. Det fremholdes ofte at dagens kvotesystem forårsaker et ugunstig intensivt fiske i perioder av året og dermed hindres mulighetene til å fordele fangstene over lenger tidsperioder. Intensivt fiske er vanlig, og til dels nødvendig i områder der fisken kun oppholder seg i kortere perioder. Lofotfisket og vårtorskefisket i Finnmark er gode eksempler på intensive fiskerier. For å sikre kontinuitet i råstoffleveransene til prosessindustrien er det samtidig viktig å unngå perioder uten landinger. Utjevning av fangsten vil kunne bidra til at industrien ikke får for mye råstoff i enkelte perioder og til at bedriftene mer eller mindre står uten råstoff i andre perioder. Fordelene med dette er at kapasitetsproblemer med påfølgende kvalitetsforringelse forhindres. I tillegg unngås periodevis store utbud av fiskeprodukter med påfølgende fall i markedsprisene.

Redskap

Samtlige respondenter uttrykte ønske om økte leveranser og da gjerne fra fartøy som evner å levere stabilt i perioder hvor det er mangel på råstoff. Havgående flåte anses som minst følsom for dårlig vær og oppfattes som en stabil leverandør. Innen norske fiskerier gjelder det i hovedsak trålerflåten. Samtidig beskrives trålerflåten, sammen med garnbåtene, som den delen av flåten som leverer minst egnet råstoff til satsing på ferskfisk. Garnfanget fisk har ofte ytre skader. Mangelfull røkting av garnene samt garnfangstenes beskaffenhet gjør at noe av fisken dør på garnet. Resultatet kan være dårlig utblødning, holdbarhet og kvalitet. Slike kvalitetsforringelser gjør fisken uegnet i et ferskfiskmarked. Trålfanget fisk

kan være av tilfredsstillende kvalitet, men avstanden til fiskefeltene gjør at rederne ofte ønsker å ligge så lenge på feltet som mulig, ikke minst for å senke drivstoffkostnadene. Dette medfører ofte at fangsten fra de tidligste fangstdøgnene allerede ved landing er for gammel til fersk anvendelse. Vanligvis er det kun fangst fra de siste to fangstdøgn som er egnet som råstoff til ferskfiskfilet eller såkalt "blanktorsk".

"... vi tok i mot fersk, de to siste døgnene med trålfisk og pakket blank utav den."

Snurrevadfandet fisk oppfattes som varierende avhengig av behandling både i fangstøyeblikket og om bord. Store hal gjør at fisken lett klemmes i posen samtidig som man ikke rekker å bløgge all fisken om bord mens den ennå er i live. Ubløgget fisk egner seg ikke som ferskfisk. Det er i tillegg vanlig å pumpe fisken på land fra snurrevadbåter. Dette er ikke gunstig for kvaliteten.

"Ja, og vi har jo som sagt en del snurrevadfisk, men det er mange som pumper på land, og det blir ikke bra. Der er det bare volum. Volum, volum, volum. Og derfor må de ha fire kvoter hver, ikke sant. Altså, det kan være rette veien å gå for dem, men ikke for næringen som helhet, det tror ikke jeg."

Linefanget fisk beskrives som foretrukket råstoff. Med riktig håndtering om bord gir dette en kvalitet som vanligvis egner seg godt til fersk anvendelse. Både den lokale lineflåten og autolinebåter evner å levere fisk med tilfredsstillende kvalitet. Effektiv bløgging, hyppige leveringer og fokus på kvalitet hos redere og mannskap er faktorer som bidrar til dette.

"Hvis du bruker pollerline og fisken henger 10 meter over havbunnen, den henger i bånd da, ikke sant. Den henger bare, akkurat som en hund"

som er ute på lufting. Så den er like sprell levende, og det er det viktigste, ikke sant. Og hvis du skjærer i den, så er den jo sprell levende. Den pumper ut blodet uansett hvordan du har behandlet han."

Ferskhet

Kystflåten leverer jevnt over den ferskeste fisken. Disse fartøyene leverer daglig så fremt været tillater det. Havgående fartøy flytter seg over store avstander og fisker gjerne i flere døgn før de leverer fangstene sine, hvor kun fangstene fra de siste fangstdøgn er egnet til fersk anvendelse. Fiske med havgående autolinefartøy blir videre vurdert som mer skånsom for fisken, sammenlignet med eksempelvis trålfangst ferskfisk. Dette fører til bedret ferskhetsgrad og andelen av fangsten som går til fersk anvendelse blir dermed også større.

"Vi har en autolinebåt som kommer opp en gang for uka, og der får vi 40 prosent ut (torskeloins til fersk anvendelse) og på hysa får vi 38 prosent utbytte med loins. Når vi får denne tråleren så får vi 10 prosent (torskeloins til fersk anvendelse)."

Størrelse

Fiskens størrelse bestemmer anvendelsesområde. Liten og mellomstor fisk blir gjerne filetert. Alternativt kan den selges blankpakket avhengig av dagspris. Fisk over seks kilo egner seg ikke i filetproduksjon ettersom den er for stor for filetmaskinen. Blir den vesentlig større passer den heller ikke som hel fisk i normale fiskekasser. For disse størrelsene er hending eller salting alternativer så lenge vær og sesong tillater det.

Ytre skader

Ytre skader beskrives som sår i skinn og fiskekjøtt etter høtt og andre skarpe redskaper. Disse skadene forplanter seg innover i fiskekjøttet med påfølgende bloduttredelser

i fileten. Slike skader må skjæres bort og reduserer filetutbyttet.

Andre skader som ikke nødvendigvis er synlig utenpå fisken er slag og klemskader forårsaket av røft fangstredskap som trål og snurrevad når halene blir for store. Slike skader kan også komme som følge av røff håndtering om bord uavhengig av flåtetype. Den vanligste årsaken til denne type skader oppfattes å være at fisken legges for tett i kasser om bord. Når kassene stables i høyden klemmes is og fisk mot hverandre. Slike skader gir først og fremst dårligere holdbarhet gjennom fremskyndet gaping i fileten.

"Jeg tror også det som har med om du har for mye i kassen - men har du nå klemt den, så går det ikke lang tid før den er dårlig."

Et viktig poeng her er at slike skader ofte ikke vises i form av filetgaping før fisken ankommer markedet. Dette fører til misfornøyde kunder og reklamasjoner. Flere av bedriftslederne understreket derfor viktigheten av å kjenne til fiskens fangsthistorie (for eksempel for store hal) hvordan de enkelte båtene vanligvis håndterte fangsten slik at de kunne avgjøre om den var egnet til produksjon av ferskfilet eller ikke.

Utblødning

Effektiv utblødning er av avgjørende betydning for at fisken skal opprettholde god kvalitet. Blodrester i fisken gir misfarging i fiskekjøttet samt begrenset holdbarhet. Det er fiskens eget hjerte som mest effektivt tømmer fisken for blod. Effektiv utblødning er avhengig av at bløggingen skjer mens fisken ennå lever. Bløggingen må derfor skje umiddelbart etter at fisken er tatt om bord. På linefartøy og juksabåter, der fisken kommer om bord enkeltvis og levende, er det mulig med fortløpende bløgging av fisken.

"Når de (trålerne) får store hal så når de ikke å bløgge opp fisken. Fisken

blir liggende lenge på dekk før at den kommer ned i kasser."

"På den her årstiden går det an å kjøpe når det er små hal. Om våren, når de får de der halene på 20-30 tonn klarer de ikke å sløye unna om bord. Det blir jo liggende i et døgn før de sløyer han unna. Det er klart, da blir kvaliteten deretter."

Effektiv utblødning i linefartøy antas å være en av hovedårsakene til at linefanget fisk vanligvis anses for å være av god kvalitet ved landing. Dette er dermed også den fisken som best egner seg til fersk anvendelse grunnet lang holdbarhet og pen fremtoning.

"Så er det viktig med å skylle, ikke sant. Skifte vann, utskifting av vann. Men så må du ikke la det stå sånn i flere timer. Da skyller du hele fisken bort til slutt, ikke sant, sleipa og alt det her."

Videre vurderes maskinell direktesløying om bord i havgående flåte som lite gunstig for fisk til fersk anvendelse. Hovedgrunnen til det forklares å være at innmaten fjernes direkte etter at fisken kommer om bord. Når også hjertet fjernes bidrar det til å begrense utblødningen. Et annet problem med denne type sløying er at tarmrester ofte blir hengende igjen fra gattet. Tarmrestene inneholder nedbrytningsstoffer som raskt begynner å bryte ned fiskekjøttet. Kombinasjonen av dårlig utblødning, tarmrester og mange fangstdøgn gjør at fisken ikke holder ønsket kvalitet for produksjon av ferskfisk når den landes.

Gaping/bløthet

Som beskrevet over er det mange faktorer som kan begrense kvaliteten på fisken. Fisk som tilsynelatende ser fin ut, men som ikke har fått riktig behandling (slag, klemskader, dårlig utblødning etc.) blir tidlig bløt og gir problemer med gaping i fileten. Slik fisk tåler dårlig å bli filetert maskinelt og fileten

kan falle fra hverandre allerede før den pakkes.

Såkalt "loddetorsk" er spesielt utsatt for gaping og industrien opplever da at fisken ikke henger sammen på tross av god behandling under fiske, produksjon og transport. Kun nøye sortering kan sikre at mindre deler av fangsten kan fileteres uten skader. Likevel er holdbarheten begrenset og faren for gaping så stor, at den vanligvis ikke egner seg som ferskfisk i et eksportmarked.

Utnyttelse av restfilet

Som nevnt tidligere utgjør loins i underkant av 40 prosent av hele fileten. Restfileten er på langt nær like godt betalt og blir av mange oppfattet som et problem. Den vanligste anvendelsen av restfilet er til ulike typer frossen filetblokk som gjerne selges til norske fiskematprodusenter. Problemstillingen dette ofte leder til for bedriftene, er at selv om loins er godt betalt, blir ikke regnestykket komplett før resten av fileten er solgt og det til en mye lavere pris. Produksjonen av filet skal forsvare innkjøpet av hel fisk av god kvalitet. Flere ga også uttrykk for at de synes det var synd å bruke et så ferskt og fint produkt som den ferske restfileten til å lage fiskekaker og fiskepuding. Derfor jobber mange av bedriftene med å bedre utnyttelsen av restfileten. Dette skjer blant annet gjennom prosjekter i regi av FHLs filetforum.

Arbeidskraft

Ustabile leveranser leder til ustabil produksjon. Følgene har vært perioder med permitteringer og usikkerhet for lokalbefolkningen. I enkelte lokalsamfunn har folk sett seg tvunget til å se etter annet og mer stabilt arbeid andre steder. I perioder med gode råstoffleveranser har industrien dermed fått problemer med å skaffe kvalifisert arbeidskraft.

"Vi har mye permitteringer. Fra sommeren og utover er det ekstremt med permitteringer. I fjor, jeg vet ikke

hvor mange arbeidsdager det var på fileten her etter sommerferien."

Grensepasseringer

Innføring av åpningstider på grensestasjonene har ført til nye utfordringer. Transportørene beregner når de senest kan forlate landanlegget for å rekke grensestasjonen før stengt klokken 21. Begrenset pakke og produksjonstid utgjør en ekstra stressfaktor som kan gå utover kvaliteten.

"Da må du stoppe klokka tre for bilen skal jo gå klokka fire for å nå de der kontorene."

Fisk som ikke blir bearbeidet og pakket før transportøren må forlate anlegget, blir stående til dagen etter eller enda lengre. Det sier seg selv at dette reduserer fiskens holdbarhet i markedet. Hvis grensestasjonen har stengt før traileren rekker fram må den vente til neste dag, eventuelt over helga, før den kan passere. Fisken blir dermed minst ett døgn forsinket ut i markedet.

"Det begynte de i fjor med, gjorde de ikke det? Nei, forleden år begynte de vel tror jeg det var. Ja, hvert fall de har stenging på natta og i helgene har de også stengt."

Dårlige og glatte vinterveier samt kolonnekjøring over fjellovergangene gjør at tidsfristene blir enda vanskeligere å overholde om vinteren.

Diskusjon

Filetbedriftenes omstilling mot økt fokus på fersk hvitfisk på bekostning av frossen fisk har trolig vært helt nødvendig for bedriftenes overlevelse de siste årene. Fersk hel "blankpakket" fisk og loins representerer produkter med høy verdiskapning som gir gode priser og lønnsomhet. Ved å utnytte konkurransefortrinnet bedriftene har gjennom sin nærhet både til råstoffet og det europeiske ferskfiskmarkedet, kan bedriftene

unnå den harde konkurransen både i råstoffmarkedet og sluttmarkedet for frossen hvitfisk. Våre undersøkelser viser imidlertid at det lokaliseringmessige fortrinnet bedriftene i utgangspunktet besitter for å skape konkurransefordeler, bare til en viss grad blir utnyttet i dag. Dette skyldes først og fremst at bedriftene ikke klarer å fremskaffe tilstrekkelige mengder råstoff som er av god nok kvalitet til å kunne selges i ferskfiskmarkedet. I tillegg utgjør ryggfileten (loins) – det mest lønnsomme produktet – bare ca 40 prosent av hele fileten. Flere av bedriftene sliter med å finne lønnsom anvendelse for resten av fileten, noe som kan redusere lønnsomheten ved å satse på overgang til ferskfisk.

Slik vi ser det finnes det ingen enkle svar på hvordan bedriftene kan forbedre sin utnyttelse av konkurransefortrinnet de utvilsomt har innen fersk hvitfisk. Men det synes opplagt at bedre fordeling av fangstene gjennom året og høyere ferskhetsgrad og kvalitet på råstoffet som landes, er helt nødvendig for at en økt satsing på fersk hvitfisk skal bli vellykket. Hvordan myndighetene regulerer fisket, hvordan fisken fanges, hvor den skal landes og til hvilket tidspunkt, er sentrale spørsmål i denne sammenhengen. Hvordan flåten behandler fangsten er også av stor betydning for å bevare både ferskhetsgrad og kvalitet. Selv trålfangstet fisk kan selges i det høyt betalende ferskfiskmarkedet, men det fordrer ofte et helt annet tidsperspektiv og en helt annen fangsthåndtering enn hva som ofte er tilfellet i dag. Så lenge mange trålfangere finner det mer lønnsomt å fryse fisken om bord, er det liten grunn til å forvente at de vil legge om til leveranser av ferskfisk.

Det er også verdt å merke seg at oppfatninger med hensyn til konkurranse og råstoff er til dels forskjellig. Mer enhetlig forståelse av konkurransen vil muligens bidra til å finne mer hensiktsmessige strategier. Når det gjelder ulikheter i oppfatninger vedrørende råstoff kan det skyldes at tilgangen av råstoffet med hensyn til volum og kvalitet kan variere, eller at vurderingskriteriene er forskjellige.

Det er videre avgjørende at bedriftene og deres ledere finner hensiktsmessige strategier for å utnytte det ferske råstoffet best mulig innenfor de rammevilkårene de til en hver tid må forholde seg til. Det er imidlertid verd og merke seg at barrierene oppleves delvis ulikt av de ulike bedriftene. Dette kan skyldes at lederne råder over bedrifter som har ulike ressurser tilgjengelig, noe

som trolig også påvirker hvordan og i hvilken grad de opplever ulike barrierer for å utvikle sin satsing på ferskfisk. Levendelagring, oppføring av fisk med dårlig kvalitet, og torskeoppdrett kan representere viktige strategier for råstoff av høy kvalitet i tiden som kommer (Dreyer *et al.*, 2006).



Referanser

- Aker Seafoods AS (2005). Historien bak Aker Seafoods. Aker Seafoods AS.
- Bendiksen, B.I. (2003). Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien - oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2002. Rapport nr. 15/2003, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Bendiksen, B.I. (2006). Landinger av fersk og frosset råstoff fra norsk fiskeflåte. Rapport nr. 9/2006, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Carson, D, A. Gilmore, C. Perry & K. Grønhaug (2001). Qualitative Marketing Research, Sage. London: Publications.
- Dreyer, B. & B.I. Bendiksen (2003). Kapasitetstilpasning i hvitfiskindustrien. Rapport nr. 9/2003, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Dreyer, B., B.H. Nøstvold, M. Heide, K.Ø. Midling & L. Akse (2006). Fangstbasert akvakultur – status, barrierer og potensial. Rapport nr. 19/2006, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004). Utnyttelse av muligheter: hvorfor er det så vanskelig – og hva skal til for å lykkes? *Økonomisk Fiskeriforskning*, **14**, pp. 7-14.

Noter

- 1) Professor ved Norges Handelshøyskole.
- 2) I dybdeintervju er hensikten å gå under "overflaten", det vil si avdekke mer grunnleggende forhold som nødvendigvis respondentene ikke husker ved et direkte spørsmål. Ved å ta opp tema, snakke og reflektere rundt disse, stille utdypende spørsmål, makter man gradvis å få et mer fullstendig og nyansert bilde. (Se for eksempel Carson *et al.*, 2001).

Kan bedriftene lære noe nyttig av fiaskoprodukter?

Geir Grundvåg Ottesen, Finn-Arne Egeness, Kjell Grønhaug¹⁾ og Brendan Gray²⁾

Det er vel kjent at svært mange nye produkter mislykkes. Mange produkter selger ikke nok og blir fjernet fra butikkhyllene, men langt flere kommer aldri så langt som ut i butikkene. De forblir ideer, planlagte prosjekter eller prototyper som ikke kommer ut i markedet. Det er for eksempel påvist at bare 15 prosent av planlagte nye produkter blir kommersialisert (Cooper, 2001). Det å mislykkes med nye produkter kan ha alvorlig konsekvenser og i verste fall lede til at bedrifter går konkurs. I fiskerinæringen finner vi – som i alle andre bransjer – en rekke fiaskoprodukter. Et produkt som nylig ble fjernet fra butikkhyllene var fersk laks og hvitfisk pakket i modifisert atmosfære under merkenavnet "Marian". Produktet ble en fiasko til tross for at svært ressurssterke aktører som Tine, Fjordland og Norway Seafoods (nå Aker Seafoods ASA) over en periode på flere år satset betydelige ressurser på et tilsynelatende godt produkt. Et annet eksempel er Svartnes-anlegget i Vardø. Det hypermoderne anlegget ble bygd for å produsere store mengder spesialiserte frosne filetprodukter da det ble satt i drift høsten 2001. Få måneder senere, i mai 2002 ble det stengt og konkursen var et faktum. Nå er ikke disse eksemplene unik på noen som helst måte. De aller fleste bedrifter har en eller flere fiaskoer bak seg. I denne artikkelen ser vi nærmere på hvorfor det ofte går galt i utvikling av nye produkter og ikke minst stiller vi spørsmålet: "Kan bedriftene lære noe nyttig av mislykkede nye produkter?"

Fiasko i produktutvikling er uønsket og alle gjør sitt beste for å unngå å mislykkes. I tillegg til negative økonomiske konsekvenser for bedriften kan fiasko også lede til andre negative følger. Bedrifter som mislykkes kan bli betraktet som uforsiktig, naiv, eller inkompetent – spesielt hvis flere prosjekter mislykkes. Dersom bedrifter får et negativt omdømme kan det bidra til at viktige samarbeidspartnere som kunder, banker, myndigheter, leverandører og investorer blir skeptiske til å bidra med sine ressurser i fremtidige prosjekter (Rindova & Fombrun, 1999). Fiaskoer kan dessuten ha negative konsekvenser for de personene som var ansvarlige. I verste fall får de sparken, men de kan og – på samme måte som bedrifter – få et dårlig rykte med de negative følger det kan ha for deres yrkeskarriere.

Det er rimelig å anta at bedriftsledere ønsker å legge fiaskoer bak seg og gå videre. Dette er forståelig, men det kan også bety at årsakene til at det ikke gikk som planlagt blir glemt eller holdt skjult, noe som innebærer at det kan være vanskelig for bedrifter å lære av både egne og andre bedrifters feilslåtte satsinger. Dersom vi ikke vet hvorfor produktutviklingsprosjekter mislykkes kan det være vanskelig å unngå at fiaskoer gjentar seg.

Et viktig moment er at faktorer som forårsaker fiasko nødvendigvis ikke er de

samme som fremmer suksess med omvendt fortegn. Dette vet vi imidlertid lite om fordi forskning innen produktutvikling primært har rettet oppmerksomheten mot suksessfaktorer. Det kan være flere grunner til dette. På mange måter er det naturlig å fokusere på suksessfaktorer fordi ledere og andre involverte ønsker å vite hva de skal gjøre for å lykkes med sine nye prosjekter. I et slikt perspektiv kan det virke underlig å studere hvorfor man mislykkes. Det å studere fiasko kan og være utfordrende rent metodisk. Forskning har vist at ansvarlige for fiaskoprosjekter ikke er så interessert i å snakke om sine negative erfaringer (Husted & Michailova, 2002), noe som kan gjøre det vanskelig å "fange opp" og forstå årsakene til fiasko. De ansvarlige for slike prosjekter kan dessuten være tilbøyelig til å forsøke å dekke over egne tabber eller å skape et mer fordelaktig inntrykk av hva som skjedde (Clapham & Schwenk, 1991). Dette kan bidra til at forskningen knyttet til produktfiasko baseres på feilaktig premisser (Starbuck & Mezias, 1996).

Etter vår mening er denne skjeve forskningsinnsatsen uheldig fordi verdifull innsikt kan gå tapt sammen med fiaskoprosjekter som blir lagt nederst i skuffen. Flere har hevdet at fiasko kan være en viktig kilde til læring i organisasjoner (Cannon & Edmondson, 2005; Miner *et al.*, 1999; Sitkin,

1992). I en studie av produktutvikling i fiskeindustrien fant man at flere bedriftsledere mente de hadde lært svært mye av sine mislykkede prosjekter (Egeness, 2006). I denne artikkelen rapporterer vi resultatene fra en undersøkelse som følger opp disse funnene og hvor vi særlig retter oppmerksomheten mot bedrifters læring gjennom fiasko i utvikling av nye produkter.

I denne studien har vi lagt spesiell vekt på å forsøke å avdekke forhold som kan være til hinder for bedrifters (og deres ledere) læring av fiaskoer. Vi har her tatt utgangspunkt i følgende teoriperspektiv: Betydelig forskningsinnsats innen sosial psykologi har vist at vi mennesker har et behov for å fremstå i et positivt lys, noe som kan lede til at vi fortolker oss selv i våre omgivelser på en urealistisk positiv måte (Fiske & Taylor, 1991; Mezulis *et al.*, 2004; Taylor & Brown, 1988). Et godt eksempel på dette er forskning innen strategi og markedsføring som viser at bedriftsledere har en tendens til å forklare suksess med egen fortreffelighet og fiasko med forhold som er utenfor deres kontroll (Curren *et al.*, 1992; Clapham & Schwenk, 1991). I faglitteraturen kalles dette "self-serving attributional bias". Tilsvarende er også påvist at bedriftsledere som vurderer årsaker til fiasko/suksess hos andre bedrifter har en tendens til å forklare suksess med eksterne årsaker og fiasko med interne svakheter hos den aktuelle bedriften (Wagner & Gooding, 1997). Slike feilvurderinger kan utgjøre betydelige barrierer for å lære fra egne og andre bedrifters fiaskoprojekter (Wagner & Gooding, 1997). Dette kan forklares på følgende måte: Hvis en bedriftsleder feilaktig tilskriver fiasko hos en annen bedrift med at denne eksempelvis ikke hadde dyktige nok medarbeidere kan dette resultere i overdreven tro på egen bedrifts medarbeidere. På samme måte kan egen fiasko eksempelvis tilskrives at "markedet ikke var modent" noe som også kan lede til overvurdering av bedriftens interne kompetanse og ressurser. Overdreven tro på egne ferdigheter og ressurser samtidig som fiasko tilskrives eksterne årsaker kan bidra til at bedrif-

ten ikke ser behovet for å lære av det som skjedde.

For å skaffe oss innsikt i fiaskoprojekter – og i hvilken grad og hvordan bedriftene lærer av disse – gjennomførte vi intervjuer med bedriftsledere for ulike typer fiskeindustribedrifter. I disse intervjuene spurte vi – i tråd med Cannon og Edmondson (2005) sin definisjon av fiasko – om lederne hadde opplevd at prosjekter med nye produkter ikke hadde gått helt som forventet. De aller fleste vi snakket med svarte bekræftende på dette spørsmålet! Vi ba deretter om en nøyaktig beskrivelse av det mislykkede produktet og dets utvikling. Vi spurte også om hvordan ideen til produktet oppsto, hvilke fortrinn det var ment og gi for kundene, om de hadde gjennomført noen form for markedsundersøkelser, hvordan de hadde vurdert markedspotensialet for det nye produktet, samt hvordan bedriften hadde gått frem for å utvikle ideen til et ferdig produkt. Inspirert av Flanagans (1954) intervjueteknikk, som bygger på antagelsen om at man husker hva som oppleves som viktig, forsøkte vi på denne måten å be om konkrete beskrivelser av hva som skjedde for å unngå etterrasjonalisering preget av mer eller mindre bevisste forsøk på å dekke over eller redusere betydningen av egne feilvurderinger. Vi spurte også om deres oppfatning av hvorfor det ikke gikk som planlagt. Dette ble gjort for å forsøke å avdekke om svarene vi fikk var preget av såkalt "self-serving attributional bias". Vi var og interessert i å finne ut om de hadde lært noe av det mislykkede prosjektet og stilte spørsmålet: "Har det kommet noen nyttig lærdom ut av dette prosjektet?" Videre ønsket vi også å finne ut om bedriftslederne hadde lært noe av andre bedrifters feiltrinn og spurte derfor om de kjente til noen slike – og hva som etter deres oppfatning var årsaken til at det hadde gått galt. Til slutt spurte vi om de hadde lært noe av dette – og i tilfelle hva. Intervjuene ble tatt opp på bånd og skrevet ut i full lengde før teksten ble analysert for å finne svar på våre spørsmål.

Resten av artikkelen er bygd opp på følgende måte: I neste avsnitt gir vi en over-

sikt over de mislykkede produktene som bedriftslederne har rapportert til oss. Her forsøker vi også å avdekke faktorer som kan forklare hvorfor det gikk galt og om det er mulig å identifisere noen fellestrekk. Deretter rapporterer vi hvorvidt, hvordan og i hvilken grad de mislykkede prosjektene har gitt lederne ny innsikt og om denne har vært nyttig. Et interessant spørsmål som vi også forsøker å besvare er om lederne har lært noe av andre bedrifters fiaskoprodukter. Til slutt diskuterer vi våre funn. Her legger vi vekt på å trekke frem innsikt som kan være nyttig for bedrifter som ønsker å lære av feilaktige satsinger slik at de kan øke muligheten for å lykkes med sine fremtidige produktutviklingsprosjekter.

Hvilke prosjekter har gått galt?

For å gi en oversikt over de mislykkede nye produktene vi identifiserte har vi lagd tabeller som viser sentrale karakteristika ved produktene. Vi har kalt produktene P1, P2, P3 og så videre og betegnet de respektive bedriftene B1, B2, B3 og så videre. Bedriftene og deres ledere er kort beskrevet i vedlegg 1 bakerst i artikkelen.

Tabell 1 viser flere interessante forhold. Vi ser for eksempel at flere av produktene, som av bedriftslederne blir betegnet som fiaskoer, fortsatt er i markedet. Tabell 1 viser også at de fleste fiaskoene vi har studert ikke betraktes som veldig store av bedriftene og deres ledelse. En mulig forklaring er at feilsatsingen ikke oppfattes å være så stor at den oppfattes å gå utover bedriftens resultater i nevneverdig grad.

For å få mer innsikt i faktorer som kan bidra til at produktene mislyktes gir vi i Tabell 2 ytterligere karakteristika ved produktene. Faktorene i Tabell 2 gjenspeiler flere forhold som i produktutviklingslitteraturen ansees som sentrale suksessfaktorer. Cooper (1979) fant for eksempel i sin studie at det at produktet hadde unike egenskaper var den viktigste suksessfaktoren for å lykkes. Andre faktorer som vanligvis forbindes med vellykkede nye produkter er at ideen til

produktet kommer fra markedet i tilfeller hvor kundene kan vurdere de produktene som tilbys. (eg., Cooper, 1979; Henard & Szymanski, 2001), at kunder er involvert i utviklingen av nye produkter (Gruner & Homburg, 2000; von Hippell, 1986) og at markedspotensialet til det nye produktet er godt (Henard & Szymanski, 2001). Dette gjelder særlig i markeder som her, hvor kundene kjenner sine egne behov og preferanser. Ved utvikling av produkter hvor dette ikke er tilfellet kommer like gjerne suksessprodukter med utgangspunkt i ideer fra bedriften selv all den stund markedspotensialet til det nye produktet er tilstrekkelig stort (Workman, 1993; Zinkhan & Pereira, 1994).

Tabell 2 avdekker flere interessante forhold. For det første ser vi at for mange av de mislykkede produktene kom ideen fra bedriften selv og ikke fra markedet. Dette står i sterk kontrast med anbefalinger fra suksesslitteraturen og kan være en viktig årsak til at produktene ikke har innfridd forventningene. Det er og verd å merke seg at for to av produktene (P2 og P10) var ideen hentet fra andre markeder. Det kan se ut til at disse to satsingene delvis var basert på en antagelse om at et produkt som gjør det godt i et annet marked også vil gjøre det godt i det norske markedet. Fra forskning innen internasjonal markedsføring vet vi at dette kan være en risikabel antagelse blant annet på grunn av delvis ulike preferanser og kulturer.

Tabell 2 viser også et annet sentralt funn. Nemlig at kunden i liten grad har vært involvert i utviklingen av produktene. Dette innebærer blant annet at bedriftene i liten grad har fått tilbakemeldinger under utviklingen – og kan bidra til å forklare at møtet med markedet ikke har blitt som forventet. Tabell 2 viser imidlertid at for flere av produktene blir det fremholdt at kunder og da særlig butikkjeder har kommet med innspill. For eksempel: "Vi fikk henvendelser fra våre kunder om å produsere produktet. Vi gjorde ikke noe annet enn det." (P8). Butikksjefer har og vært involvert i prøvesmaking og tilkjennegitt stor tro på pro-

duktet (P4). Dette viser at kunder kan ta feil med hensyn til hvor godt et produkt vil selge i sluttmarkedet. På denne måten kan kunder lede produsentbedrifter på villspor. Det og stole for mye på kunder kan derfor i visse tilfeller være risikabelt, noe bedrift 8 tydeligvis har skjønt: "Vi burde naturlig nok testet ut mot konsument, for å få en tilbakemelding derfra..."

Ser vi nærmere på hvilke fortrinn lederne mente produktet hadde, ser vi at de virker nokså overbevist om at produktet har/hadde reelle fortinn. Men fordi ideen i stor grad kom fra bedriften selv og fordi kunder i liten grad var involvert i utviklingen av produktet er det uklart om disse fortrinnene egentlig gjelder kundene. En av lederne argumenterer for eksempel at: "Vi kunne ta vare på ressurser som er langs havet."

Tabell 2 viser at mange av respondentene – ikke uventet – hadde stor tro på markedspotensialet til sine produkter. Men vi ser og at bedriftene i liten grad gjennomførte markedsundersøkelser utover det å snakke med enkelte butikksjefer som diskutert over.

Hvordan forklarer lederne selv sine fiaskoer?

Som nevnt innledningsvis har ledere en tilbøyelighet til å forklare suksess med egen bedrifts fortrefelighet og fiasko med eksterne faktorer. I Tabell 3 har vi presentert respondentenes forklaringer på hvorfor det ikke gikk som planlagt.

Ser vi nærmere på Tabell 3 legger vi merke til at forklaringene er mange, og at de forklaringer som fremsettes i stor utstrekning gir uttrykk for overraskelser, med andre ord forhold som lederne i liten grad hadde tatt i betraktning før introduksjonen av produktene. Videre merker vi oss at forklaringene både dreier seg om interne og eksterne forhold.

Et viktig spørsmål vi reiste innledningsvis er om bedriftene og deres ledere er preget av såkalt "self-serving attributional bias"? For egne fiaskoer ville dette innebære

en sterk vektlegging av eksterne årsaker (det vil si skylde på andre) for å forklare fiasko. En gjennomgang av svarene i Tabell 3 viser at vi ikke finner noen generell tendens, selv om eksterne årsaker blir nevnt av flere. Hvorvidt enkeltbedrifter som i hovedsak skylder på eksterne forhold er preget av "self-serving attributional bias" er vanskelig å si noe om uten å kjenne de reelle årsakene til fiaskoen.

Et interessant funn er at for mange av produktene fremgår det at bedriftene på forskjellige måter har feilvurdert forbrukerne og deres kjennskap til og/eller vilje til å kjøpe det nye produktet – noe som kan ha sammenheng med mangelfull undersøkelse og analyse av markedet som påpekt tidligere. Vi er imidlertid usikker på om alle respondentene har tatt innover seg denne feilvurderingen. Bedrift 1 synes å være bevisst sin feilvurdering idet respondenten sier: "I ettertid fant vi..." Lederen for bedrift 2 viser imidlertid tendenser til å skylde på kunden: "Det er et produkt som konsumenten må få i hendene før de skjønner de skal kjøpe det."

Et annet interessant funn er at to av lederne angir at en viktig årsak til at det ikke gikk som de hadde tenkt var at produktene ble for dyre (P2 og P3). Dette kan tilskrives feilvurdering av produksjonskostnader og/eller kundenes betalingsvilje for det aktuelle produktet.

Har de lært noe av sine fiaskoer?

Innledningsvis antydte vi at en viktig barriere for læring av egne fiaskoer er at fiasko ofte tilskrives eksterne forhold – noe vi så tendenser til i Tabell 3. Resultatene vi har presentert i Tabell 4 indikerer imidlertid at de fleste lederne har lært av de omtalte fiaskoproduktene. En interessant observasjon er for eksempel at fem av lederne uttaler at de har lært å være mer forsiktig. Dette tyder på at de har vært for optimistiske og satset for høyt. At de har innsett dette og tilsynelatende har lært av det, vitner om evne og vilje til å lære av egne feil.

Tabell 1 Sentrale kjennetegn ved flaskoprodukter

	Produktbeskrivelse	Hvor langt kom produktet	Anvendte ressurser	Negative konsekvenser
P1, B1	Hermetisk makrell i karri saus	"Kom i butikk men solgte ikke nok og ble trukket tilbake etter 1,5 år. Oppnådde kun 25 % distribusjon."	"Nei ikke mye."	"Vi kjøper inn emballasje, vi produserer opp, vi blir sittende med et lager som vi må sende ut med en rabattert pris så det får økonomiske konsekvenser. Jeg tror ikke det går ut over merkenavnet."
P2, B1	Tuna snack	"Det har vært 1,5 år i markedet."	"Vi har hatt en reklamefilm på TV, men vi har brukt litt ressurser fordi vi har hatt en betydning utdeling av vareprøver."	"Det får egentlig ingen konsekvenser så lenge en er forsiktig med de volumene vi produserer."
P3, B2	Ferske ferdigretter i fem ulike varianter: laks, torsk på potetseng, bacalao, rattatoi og fiskesuppe	"Produktet var i markedet i 3-4 måneder."	"Vi satset ganske mye penger på det."	"Vi kastet jo bort en del penger..."
P4, B3	Krabbesalat	"Har vært fire måneder i butikk så langt."	"Ja, det har blitt en del. Vi har kjøpt inn plastskjell. Med lokk og det koster en del å få produsert de formene og alt bak. Det er en del investeringer på emballasje."	"Nei, ikke foreløpig."
P5, B4	Silderetter i plastberger (pålegg)	"Det er der ennå, det har vært der i 2-3 år. Vi kjører på. Vi har vekst hvert år, men det går for tregt."	"Det vil jeg ikke si. For oss er det kanskje en del ressurser, men i den store sammenheng er det ikke det."	"Men det er klart det koster oss en del penger å utvikle produkter. I de tilfellene du ikke lykkes, vil det være en kostnad for bedriften."
P6, B5	Vakuumpakkede blåskjell	"Det kom ikke i markedet."	"Vi la veldig mye tid og arbeid ned i prosjektet som aldri kom i gang. De prosjektmidlene vi hadde tilgjengelig kom det heller ikke så veldig mye ut av siden prosjektet ble skrinlagt."	"Prosjektet ble lagt på is. Tiden og arbeidet vi hadde brukt ble dermed forgjeves."
P7, B6	Fiskemat i modifisert atmosfærepakning	"Det har vært i markedet i 1,5 år. Det kommer gradvis, men mye saktere enn vi hadde håpet på."	"Vi har investert i nye maskiner og ny pakkemetode. Så vi har brukt noen hundre tusen kroner på produktet."	"Det har ikke fått noen konsekvenser for oss ennå."
P8, B6	Ferskfisk grateng	"Vi hadde produktet i markedet i 3-4 måneder."	Se økonomiske konsekvenser...	"Det var en dyr lærdom. Vi har emballasje for 500 tusen på lager her. Det var spesialemballasje, som vi måtte trykke opp i et stort volum for å få det til en fornuftig pris. Der var alt ferdigtrykt på emballasjen. Dermed kan vi ikke bruke den til noe annet. Men bortsett fra det økonomiske, så tror jeg ikke det fikk noen konsekvenser."
P9, B7	Skalldyr tallerken	"Produktet har vært i markedet i 3 år og vi har tenkt å fortsette med det."	"Vi brukte ikke mye ressurser på dette produktet. Vi har ikke en egen produktutviklingsavdeling som bruker mye tid og krefter på å forske på nye produkter. Det som har suksess er først og fremst de enkle produktene."	"For oss har det ingen større konsekvenser."
P10, B8	Klassisk svensk middagsrett	"Hvis produktet ikke er liv laget, går det maks ett år før det er ute av systemet."	"Vi lanserer nyheter tre ganger i året, hver gang er det fra 4-6-7 nyheter som lanseres i året. En 20 produkter i året. Nå har vi hatt ekstraordinært mye fokus på sjømatprodukter de siste par årene."	"Nei, det får ikke noen større konsekvenser enn at vi må fjerne det fra markedet igjen. I verste fall brenner du inne med varer du ikke får solgt, så kan du få et sånt oppryddingsproblem, men ikke verre enn at det er løsbart."

Tabell 2 Ytterligere kjennetegn ved flaskoprodukter

	Hvor kom ideen fra?	Antatte fortrinn	Kunder involvert i utvikling	Markedspotensiale/undersøkelser
P1	"Vi kombinerte to populære faktorer. Makrell i tomat er et produkt alle nordmenn spiser. Det selges vel 30 millioner bokser makrell i tomat i året – og karri. Du kan si at karri er en smaksvariant med en stigende trend i markedet. Det vi gjorde var å kombinere en smakstrend med et høyvolumsprodukt."	"Nytt smaksmessig, utvide bruken."	Nei	Ikke spurt
P2	"Ideene har vi hentet fra USA. Vi fikk tips fra en stor leverandør." "Det er identisk til det samme produktet som du finner i USA."	"Ideene var at det skulle tilføre kategorien noe nytt. Vi kommer med et produkt som er tilsatt krydder, og det er ferdig til å spise og det har en easy-open – en ring du drar i for å åpne. Så bekvemligheten er der absolutt."	Nei	Ikke spurt
P3	"Ideene til produktet var her fra huset. Vi ønsket å komme med noe nytt..."	"Først og fremst var det smaken, den var veldig bra uten tvil."	"Dagligvarekjeden (ICA) etterlyste noe i den retning. Noe nytt, ferdigmat, noe framtidrettet."	"Vi hadde ingen form for markedsundersøkelser. Vi fant produktet ut fra egen smak. Vi er ofte største kritikere selv og vi fikk gode tilbakemeldinger fra andre. I tillegg måtte produktet godkjennes hos dagligvarekjeden. De smakstestet det."
P4	"Vi er en familiebedrift, det er far som er overhodet. Dette er noe han har tenkt på helt siden han begynte med krabber for 14 år siden. Vi kom fram til en smak som vi likte. Den ble prøvd ut på sjømatfestivalen i Sandnessjøen. Der fikk vi kjempegode tilbakemeldinger. Smaken er god."	"Produktet er for de som liker krabber, de som liker å ha blandet en litt annen smak. To typer, litt forskjellig grønnsaker og en med chili. Vi har røde løkk. Det ser veldig delikat ut og det vekker oppmerksomheten med en gang i butikken. Det er ingen andre som selger krabbesalat på den måten som vi gjør."	Nei	"Vi prøver oss fram. Her sendte vi ut smaksprøver til flere butikksjefer og fikk gode tilbakemeldinger. De trodde at dette produktet hadde potensial."
P5	"Vi hadde ideen til produktet. Grunnen til at vi startet med dette er at vi leverer mye spekesild og kryddersild, der folk lager dette på kjøkkenet selv hjemme, men dette er det færre og færre som gjør. Det er mer den eldre garde. Yngre i dag, enten spiser de ikke sild, eller så lager de det i hvert fall ikke selv. Vi tenkte mer at vi må lage mer en ferdigrett."	"Vi vet vi har et kanonbra produkt. Vi har sagt vi ikke skal lage ei sursild. Vi skal lage ei søtere sild, noe vi tror den yngre garde vil ha. Det har vi fått til."	"Ingen kunder deltok i utviklingen. Det var vi."	"Det er et produkt med smak, vi så på dette med løk og en søtere smak. Vi vet at markedet for sild er der, men de som spiser er ofte eldre. Dette produktet skulle passe de yngre. Dermed startet vi med det. Men vi ser at markedet er mindre enn vi hadde trodd. Det var basert antagelser. Vi hadde tro på dette og var optimistiske."
P6	"Det var et samarbeid mellom oss og xxx [en sildeprodusent]."	"Vi mente vi kunne utvikle et rimelig produkt som var en god proteinkilde og pakket i en slik mengde at Ho-Re-Ca segmentet kunne akseptere den høye prisen. Vi kunne ta vare på ressurser som er langs havet."	"Vi hadde snakket med supermarkedskjeder i Moskva og fått ordre derfra. Vi hadde også ordre fra Tyskland."	"Markedspotensialet ble vurdert med bakgrunn i meldingene fra laks og sild til Russland. Vi så også på tidligere observasjoner gjort i Moskva på danske blåskjell."
P7	"Kunden vår har spurt om de produktene og varene. Vi fikk og innspill fra Tine om at de ville selge mest mulig ost til oss. De kom med at det nå var in å selge produkter med ost og bacon. Så de har to hatter på seg."	"Det virker ferskt. Ser bedre ut enn vakuumpakket og det er veldig godt på smak. Kvaliteten er der. Det skiller seg ut med at laksekarbonadene, er halvt om halvt med laks. Det har ikke vært i markedet før, ingen kjeder har hatt det før."	Nei.	"Vi har fulgt med litt i markedet. Hva gjør de andre? Nå er dette trendy og nå kommer de andre med tilsvarende produkter. Markedspotensialet vurderte vi som stort. Vi hadde samme framgangsmåte som for fiskegratengen [P8]."

	<i>Hvor kom ideen fra?</i>	<i>Antatte fortrinn</i>	<i>Kunder involvert i utvikling</i>	<i>Markedspotensiale/undersøkelser</i>
P8	"Vi ble spurt om å komme med fersk fiskekrateng. Vi utviklet design og beger her."	"Fortrinnet var at siden det var ferskt og pakket i aluminium, var det kort opptiningstid i forhold til frossent. Det var enkelt og greit. Både i forhold til tid og energi."	"Vi fikk henvendelser fra våre kunder om å produsere produktet. Vi gjorde ikke noe annet enn det."	"Vi vurderte markedspotensialet som stort. Folk spiser mye fiskekrateng, men det som var tilgjengelig i markedet var stort sett frossent, dermed burde markedet for fersk vare være bra."
P9	"Vi hadde ideen." "Produktet er et resultat av intern ideutveksling og den kompetansen som vi ansatte sitter på i fellesskap."	"Kunden fikk på en måte en større skaldyropplevelse, for en fikk flere produkter. Dette var litt forskjellig, som en slags mini skaldyrtallerken."	"Dette produktet var bare et av flere i et sortiment vi utviklet i samarbeid med en kjede (COOP)."	Ikke spurt
P10	"Dette har vært en del av en nordisk eller europeisk tenkning, hvor de fra toppen i ledelsen ønsker å ha en resept eller et produkt som går bra i mange markeder. Det er en drøm ut i fra økonomisk tenkning at en fabrikk kan forsyne hele verden. Det er storskala tenkning."	"Det var et produkt som solgte bra i et annet marked [Sverige]. Det andre er at det er et kjent produkt. Vi skulle liksom utvide den delen av sortimentet, det skulle bli en slags variant til type fiskekrateng ikke sant, en annen type fisk i form, et ferdig konsept som skulle porsjoneres ut og legges på en tallerken og spises."	"Dette var et produkt kjøkkensjefene kjenner til, men som allikevel manglet på det norske markedet. Produktet var arbeidsbesparende for kjøkkensjefene. Det var bare å posisjonere det ut. Det hadde flere av de komponentene av bekvemmelighet som er nødvendig for å gjøre det interessant."	"Vi burde naturlig nok testet ut mot konsument, for å få en tilbakemelding derfra...."

Tabell 3 Ledernes forklaring på fiasko

P1	"I ettertid fant vi ut at dette med makrell i tomat ligger nordmenn tett til hjertet og at det å blande karri i et sånt produkt kanskje var feil. Når de først smakte på det likte de det, men jeg tror liksom den barrieren var høy for å klusse med makrell i tomat."
P2	"Vi har ikke fått det inn i riktige kanaler. Det er et produkt som konsumenten må få i hendene før de skjønner de skal kjøpe det. Vi har stått på t-banestasjonene og delt det ut. Når kundene har smakt på det, synes de det er godt. De har bare ikke oppdaget det og finner det ikke i butikk."
P3	"Når du skal starte opp en serie med ulike produkter kan vi ikke forvente at det skal vokse inn i himmelen den første måneden. Vi hadde gjort en god jobb med hele produktet – det så bra ut i disken. Men for å få til dette måtte vi bruke dyre råvarer. Dermed ble produktet dyrt. Det er vel ikke noen tvil om at dette bidro til at salget ble hemmet." "Kjeden synes ikke salget tok seg opp fort nok, det ble strøket med et pennestrøk. Et annet forhold var at ledelsen i kjeden (ICA) ble byttet ut akkurat når vi hadde kommet. De hadde ikke samme fokus som den tidligere ledelsen. De ville ha produkter med et mye større volum." "Jeg tror det er tilfeldigheter at enkelte produkter ikke har lyktes. Våre produkter har stort sett, vil jeg påstå selv i alle fall, vært av god kvalitet. Da får du ofte litt for dyre produkter. Veldig mye av smakssansen til Ola Nordmann ligger i lommeboken. Er prisen og smaken grei holder du deg til det billigste."
P4	"Krabbesalaten har ikke tatt helt av i år, men det er også for så vidt det første året som vi har prøvd. Vi har ikke fått den ut til så mange heller. De som smaker den i butikken, liker den, men det er ikke så mye som blir solgt av den. Vi skulle vel helst reklamert for produktet med smaksprøver i butikk. Men det har vi ikke hatt kapasitet til. Det har vært fullt kjørt her i det siste. Vi har vel ikke hatt produksjonskapasitet til å lage en masse smaksprøver. Butikksjefene fikk en smaksprøve og tok inn produktet etter at de fikk smake på det. Men vi burde kanskje fortalt konsument om produktet også."
P5	"Vi tror det er emballasjen og pakning som kanskje gjør at det går litt tregere enn forventet."
P6	"Det var nok tre grunner til at det ikke gikk. Produksjonen var stor nok allerede, vi hadde ikke nok ressurser til markedsføring og fokuset i Norge var på ferske produkter. Vi satset på vakuumpakkede produkter. Vi fikk ikke midler fra Innovasjon Norge og vi klarte dermed ikke å få til den nødvendige produksjonskapasiteten."
P7	"Vi ser at volumet ligger på de billige vakuumpakkede fiskekakene, de tradisjonelle. Der ligger 2/3 av volumet. Men det viser seg at det er vanskelig å få volum på nye produkter. Kunden er så tradisjonell, de kjøper fiskekaker, fiskeboller og fiskekaker. Det er der volumet er."
P8	"Vi fikk veldig bra tilbakemelding på det og det solgte bra. Men så viste det seg at en del beger begynte å gasse seg opp etter hvert. Vi har testet det på vår kjøle og testet det hos Mattilsynet, alt var OK. Men i butikk holder diskene i butikk ikke mellom 0 og 4 grader Celsius. De fleste er vel litt varmere i snitt. Det gjorde at enkelt skåler blåste seg opp etter hvert. Det klarte vi ikke å stoppe. Noen gikk det bra med, andre ikke. Dermed måtte vi trekke det tilbake fra markedet." "Lofotprodukt kom med noe lignende. Vi valgte aluminiumspakning, de valgte MAP. Vi varmebehandlet det, de valgte den rette pakningsmetoden, det gjorde ikke vi. Det produktet er ennå i markedet."
P9	"Det gikk ikke helt som forventet. Det kan ha vært prisen, det kan ha vært andre ting. Folk er tradisjonelle. De ønsker ikke veldig mye forskjellig, de ønsker ikke nye ting. De synes det er godt når de får det, men de er redd for å prøve det selv første gangen. De venter heller på å få det servert."
P10	"Men det var antakelig en rett som ikke passet inn i den norske menyen. Det var noen som prøvde den, men det ble det med liksom det ene forsøket. Kjøkkensjefen kunne ha gode edle tanker om å servere produktet, men hvis kundene dine, gjestene dine eller de som bespiste, likte maten så får du beskjed med en gang, ikke sant, det er veldig korte reaksjonslinjer på sykehjem, aldershjem, fengsel, forsvarsanlegg, på institusjoner hvor du serverer denne typen mat. Det er klare tilbakemeldinger, på godt og vondt." "Da produktet kom ut, viste det seg at gjestene som spiste produktet ikke fant det så spennende at de ønsket det igjen. Produktet fikk ikke de tilbakemeldingene fra gjestene som vi ønsket, og dermed fungerte det ikke."

Tabell 4 Læring fra egen fiasko

B1, P1	"Ja, helt klart. Vi må være realistiske i forhold til volumene og innse at det er vanskelig å hente opp en sånn makrellsuksess [makrell i tomat] en gang til."
B2, P3	"Vi lærte at vi skulle gå litt mer forsiktig fram. Å kjøre i gang fem produkter på en gang er ganske ambisiøst. Vi lærte at vi bør prøve oss fram med ett og ett produkt, eller to og to, men fem og fem blir å gape over litt for mye, i alle fall for oss." "Vi har lært mye via den jobben som ble gjort. I forhold til produktutvikling og emballasje, så helt fånyttet var det ikke, men..."
B3, P4	Ikke spurt...
B4, P5	"Vi har prøvd på en måte å være nøktern. I forhold til, hva skal jeg si, vi har prøvd å komme i gang så rimelig som mulig. Hvis det går bra, tar vi heller kostnaden med å utvikle det bedre med emballasje og legge mer i det og sånt. Heller enn å starte på topp og gå ut i 110 og få et stort tap hvis det ikke går bra." "Det vi gjorde da, var at vi satt oss ned, å så på hva som vi var god på, og hva er vi ikke god på. Da kvittet vi oss med alt vi ikke var god på. Da kuttet vi ut masse varelinjer, alt med salater, alt med dressing. Egne merkevarer som vi produserte til små kunder. Vi gikk inn og analyserte kundemassen vår. Det viste seg at 80 % av kundene stod for 10 % av omsetningen. Dermed gjorde vi det slik at alle kunder som kjøpte mindre enn 100.000 i året i eksport og 50.000 på innlandet de kuttet vi ut. Dermed halverte vi kundemassen, og omsetningen den har bare økt. Dette var et resultat, i hvert fall noe vi så etter den majonesbaserte salaten [fiasko]. Vi måtte gjøre noe. Det var en god lærdom for oss."
B5, P6	"Ja, vi har lært. Først og fremst at vi må stoppe tidlig hvis vi ser at det er i ferd med å gå galt. Det er kanskje det viktigste."
B6, P7	"Hva vi har lært? Vi har lært at vi må se litt mer nøye på pakningstypen, om vi kan pakke annerledes." "Vi bruker den med at vi er litt nøyere med, vi får litt mer aksept hos kjedene og tester mot forbruker før vi sender ut i hele Norge. Det vi gjorde med disse produktene, var at vi sendte de ut til alle REMA 1000 butikkene i hele Norge. Nå sender vi ut til 50 butikker i nord, hvis det fungerer der, så fungerer det sikkert i hele Norge. Vi tar mindre skritt. Slik at konsekvensene blir mindre. Så det har vi lært."
B6, P8	"Det kommer i markedet om noen uker i ny emballasje og en ny pakkemetode. Det er samme gratengen, men med ny pakning. Så vi feillærer og lærer noe av det."
B7, P9	"Godt spørsmål. Vanskelig å si, produktet har ikke vært noen stor sak for vår bedrift. Vi har dermed ikke satt oss ned og evaluert hvorfor det ikke svarte til forventningene." "Vi tror at skalldyr kanskje passer best alene, vi tror det er vanskelig å blande sammen ulike eksotiske varianter." "En generell faktor er at det selger dårligere hvis det har mye skinn og bein. Det må være enkelt og det må se bra ut, og det må være noe som er kjent."
B8, P10	"Erfaringen er vel den, jo enklere produktet er i sin beskaffenhet jo enklere er det å lykkes med det. Jo mer komplisert og jo flere ingredienser dess vanskeligere er det å lykkes. Det vil alltid være lokale forskjeller, som gjør at det blir litt for mye, eller litt for mye i et sånt produkt, det er en tillært erfaring."

Har de lært noe av andre bedrifters fiaskoer?

I Tabell 5 rapporterer vi sentrale funn når det gjelder bedriftenes kjennskap til andre bedrifters fiaskoer og i hvilken grad de har lært noe nyttig av disse. Tabell 5 viser store variasjoner mellom respondentene. For eksempel har bare tre av de åtte respondente lagt merke til at satsing på MAP pakket hvitfisk og laks under merkenavnet "Marian" har vært en fiasko. At nettopp disse tre bedriftene har lagt merke til denne fiaskoen kan imidlertid forklares med at disse bedriftene produserer lignende produkter. Det er imidlertid interessant å legge merke til at mens den ene lederen (B2) ikke har noen formening om hvorfor Marian ble en fiasko, gid de to andre lederne helt ulike forklaringer. Lederen for bedrift 6 mener Marian produktene hadde for kort holdbarhet i forhold til hva forbrukerne ønsker, mens lederen for bedrift 7 forklarer fiaskoen med at forbrukerne ikke ønsket gasspakkede produkter og dessuten at produktene var for høyt priset. Tabell 5 viser videre at den ene av disse (B2) oppgir å ikke ha lært noe av denne fiaskoen. De to andre (B6 og B7) sier derimot at de har lært av fiaskoen med Marian. De har og – på basis av denne fiaskoen – tatt valg om å ikke satse på tilsvarende produkter, noe som indikerer at læring har vært virkelig nyttig. Det er imidlertid interessant å legge merke til at lederen for bedrift 6 sier:

"Spør vi dem i prosessen går det veldig bra, men vi fikk høre i ettertid hvor galt det gikk."

Dette indikerer at det kan være vanskelig å fange opp årsaker til andre bedrifters fiasko, noe som også understrekes av følgende sitat:

"Det er klart vi får ikke vite hva de gjør feil. Det er ikke enkelt. Det er ikke mange konkurrenter som kommer til meg og forteller hva de gjør feil." (Bedrift 6).

I teoridiskusjonen indikerte vi at en viktig læringsbarriere er at bedrifter kan være tilbøyelig til å forklare andre bedrifters fiasko med interne svakheter som kan resultere i overdreven tro på egen bedrifts ressurser. Hvorvidt dette gjelder for bedriftene vi har undersøkt er vanskelig å svare på rett og slett fordi de i liten grad ser ut til å bry seg om andre bedrifters feil (med viktige unntak i bedrift 6 og 7). Men på spørsmål om de så noen nytte i å se på andre bedrifters fiasko fikk vi følgende interessante svar fra bedrift 2:

"Nei. Vi har ganske god kontroll på hvorfor vi lykkes og hvorfor vi mislykkes."

Dette utsagnet reflekterer en nokså selvgod holdning til egne ferdigheter. At en bedrift har "ganske god kontroll på ... hvorfor vi mislykkes" høres merkelig ut og virker ikke særlig reflektert. Hvis bedriften har god kontroll på dette er det rart at de mislykkes. Med en slik holdning er det selvsagt lite trolig at bedriften kommer til å lære noe av andre bedrifters fiasko.

En forklaring på at flere av bedriftene ikke virker særlig opptatt av andres fiaskoer fikk vi når vi spurte:

"Kan det være vanskelig å lære av andre sine feil?"

Vi fikk blant annet følgende svar:

"Det er klart når du gjør feilene selv, vil jeg tro du lærer mer av dine feil. Gjør du en bommert føler du det mer på kroppen, enn når andre gjør det. Det kan nesten føre til at vi gjør samme feilene selv." (Bedrift 4).

Dette kan tyde på at egne feil er såpass "smertefull" at det er letter å ta dette innover seg enn å lære av andres feil som på langt nær føles på samme måte.

Tabell 5 Har de lært noe nyttig av fiaskoer i andre bedrifter?

	<i>Kjennskap til mislykkede produkter hos andre bedrifter</i>	<i>Vet de hva som gikk galt?</i>	<i>Har de lært noe nyttig av dette?</i>
B1	"Det er mange produkter som har vært i butikken som jeg ikke finner igjen, men jeg kan ikke nevne noe spesielt."	"Kanskje smak, jeg vet ikke. Men generelt kan det være flere årsaker. Kanskje smak, kanskje ikke sunne nok, kanskje de ikke holder det de lover."	"Nei. Vi har ganske god kontroll på hvorfor vi lykkes og hvorfor vi mislykkes."
B2	"Tine kjørte i gang en serie som het Marian. Slik som jeg skjønner det, er det gått dårlig."	"De ville satse, men det gikk fallitt. Jeg vet ikke hvorfor det gikk galt. Men det er litt rart at så ressurssterke aktører ikke får det til."	"Jeg kommer ikke på noe spesifikk tilfelle hvor vi har lært av andre."
B3	"Levermasse og sånn som vi kaster, men som jeg vet xxx [annen krabbeproducent] bruker."	"De bruker denne levermassen og selger den, men det går ikke."	"På sikt er det nok nyttig å spionere på andre."
B4	"Nei, hva kan det være. Det er sikkert masse, he he he he."		
B5	"Jeg kjenner ikke til noen produkter, men jeg vet at det er tre andre bedrifter som prøvde på blåskjellproduksjon som heller ikke fikk det helt til."	"Nei."	"Egentlig ikke, ikke noe annet enn at produktutvikling er vanskelig."
B6	"Ja, det gjelder vel Marian som satset litt på MAP fisk – torsk og laks. Der vet jeg at de ikke har lyktes. Det er vel en del uten om de som også har satset på MAP som ikke har lyktes."	"Jeg vil tro det er på grunn av kort holdbarhet på varene. Du klarer ikke å få holdbarhet. Produktet ser bra ut. Hvis kunden opplever 2-3 dager holdbarhet, tror jeg de synes det er for kort. De tror at maten er dårlig. Jeg mener vi har tradisjon for lang holdbarhet i Norge. Det gjelder alt, fiskekaker, kjøttkaker. Jeg tror det er hovedargumentet for at de ikke får det til. Hvis du kunne fått til lengre holdbarhet, tror jeg du kunne lykkes."	"Vi har lært å ikke satse på fersk fisk. Så enkelt er det. Vi er blitt spurt flere ganger, men vi har sagt nei. Vi har fått referert tall på det. De [Marian] har tapt voldsomt mye. Ingen privat bedrift kan tape så mye. Det er artig å se, ikke artig men... Spør vi dem i prosessen går det veldig bra, men vi fikk høre i ettertid hvor galt det gikk."
B7	"Satsningen som Tine hadde på fisk var vel ikke helt vellykket." [Marian]	"Vi tror det skyldes to forhold. Alt for høy pris og vi tror ikke norske forbrukere var modne til å akseptere gasspakket fisk."	"Vi har definitivt lært noe av dette. Vi brukte den ved å velge å ikke satse på type industripakket vare. Vi pakker en vare som framstår som butikkpakket. Vi tror det er en viktig faktor til at vi har lyktes med skålpakket fisk."
B8	"Vi følger jo med, på samme måte som vi følger med på kundene våre, og hva de mener så følger vi med på hva konkurrentene lanserer og i hvilke grad de lykkes. Det kan vi bruke salgsapparatet til, der får vi mye informasjon. Er det noen som lanserer en suksess, får vi beskjed om det."		"Vi ser jo at dette er vanskelig selv. Og har sånn sett erfart at vi har vært inne i en del varegrupper opp gjennom tiden og funnet at her har vi ingenting å gjøre. Det er andre som kan dette bedre, som er billigere, som har et større – du må ha et totalkonsept for å lykkes. Det nytter ikke å komme med fire produkter. Du må ha en pakke på dette her. Du må overbevise markedet om at du har kompetanse på dette her gjennom hele organisasjonen."

Diskusjon

Resultatene fra denne undersøkelsen gir nyttig innsikt i hvorfor det ofte går galt i utviklingen av nye produkter. Studien gir og innblikk i fiskeindustribedrifters vilje og evne til å lære av egne og andres feilsåtte satsinger på nye produkter.

Det fremkommer av våre resultater at en viktig faktor som kan forklare fiasko er at ideen til nye produkter som ikke lykkes ofte kommer fra bedriftene selv. I markeder hvor kundene i liten grad kjenner egne preferanser eller vet hva de ønsker, kan interne ideer være en svært viktig – om ikke eneste – måte å få frem nye produkter (Workman, 1993). Men i det norske sjømatmarkedet vet mange forbrukere hva de ønsker – og ikke ønsker, noe flere av bedriftene tydelig hadde erfart. Markedsdrevne produkter vil mest sannsynlig ha større mulighet til å lykkes enn ideer som kommer fra bedriftene selv. Markedsundersøkelser vil trolig være en viktig forutsetning for å lykkes med slike produkter.

En interessant observasjon er imidlertid at flere av bedriftene hadde vært i kontakt med butikksjefer og andre kunder, eller at det nye men mislykkede produktet var en respons på direkte forespørslers fra kunder. At produktene likevel endte som fiaskoer kan skyldes at disse kundene hadde tatt feil med hensyn på hva sluttkundene eller forbrukerne ønsket. På denne bakgrunn kan det være fornuftig at bedriftene tenker nøye igjennom hvem som er deres kunder, men også at de er bevisst på at butikksjefer og andre mellomledd baserer sine oppfatninger på antagelser som kan være mer eller mindre korrekte. Selv om en butikksjef synes at et produkt smaker godt og har god tro på et produkt, betyr det ikke automatisk at tilstrekkelig mange forbrukere vil kjøpe det samme produktet. Optimistiske smakstester eller andre markedsrapporter som ikke involverer sluttbrukere kan således lede bedrifter på villspor.

En annen fiaskofaktor er manglende distribusjon i dagligvarekjedene. Kjedene ser ut til å forvente høy omsetning fra første dag,

hvis ikke er det "rett ut av hyllene". Lav distribusjonsgrad gjør det vanskelig å reklamere for produktet på landsdekkende basis, og dermed ender bedriftene opp med en "secret launch" eller "hemmelige" produkter som kundene ikke er klar over er å finne i butikken. Andre fiaskofaktorer vi identifiserte var for høy pris og feil innpakning. Ofte må bedriftene gjøre relativt store investeringer i spesifikt pakkeutstyr og ferdigskrevet emballasje. Hvis ikke produktet selger som forespeilet risikerer bedriften å bli sittende igjen med maskiner og emballasje som ikke er mulig og omsette. En annen faktor som trolig bidro til fiasko var at to av bedriftene kopierte produkter fra andre markeder og antok feilaktig at de ville selge like godt i det norske markedet.

I denne studien har vi identifisert flere faktorer som er felles for mange av de mislykkede produktene vi har studert. Men fordi vi ikke har inkludert suksessfulle produkter i vår studie kan vi ikke uten videre hevde at faktorene vi har identifisert forårsaket fiaskoene. Andre studier har imidlertid funnet at mange av de samme faktorene – med motsatt fortegn – kjennetegner suksessfulle produkter. Dette er viktig fordi det gjør det mulig å konkludere at faktorene vi har identifisert er særegne for fiaskoprodukter og at det derfor er sannsynlig at de har bidratt til at det ikke gikk som forventet.

I innledningen av artikkelen skisserte vi et teoriperspektiv som indikerer at bedrifters læring av egen og andre bedrifters fiasko kan hemmes av en tendens til å overvurdere egne ressurser og ferdigheter. I våre data fant vi ingen tydelig tendens til at dette preget bedriftene og deres ledere, selv om en enkelt bedrift ga uttrykk for en selvgod holdning til det å lære av andre bedrifter.

I faglitteraturen er det hevdet at få organisasjoner lærer effektivt og systematisk av sine feil (Baumard & Starbuck, 2005; Cannon & Edmondson, 2005). Dette står i kontrast til resultatene fra vår studie hvor vi fant at flere av bedriftene vi besøkte syntes å ha lært mye av sine egne feil og at de tok kunnskapen fra mislykkede produkter med seg videre. Mer overraskende var det at

bedriftene i liten grad rettet sin oppmerksomhet mot andre bedrifter for å lære av deres fiaskoer. To av bedriftene hadde imidlertid tatt mye lærdom av fiaskoen med Marian noe som ga seg utslag i beslutninger om egne satsinger. Vår oppfatning er at flere norske fiskeindustribedrifter bør rette blikket ut over sin egen bedrift slik at ikke alle bedriftene trenger å gjøre de samme feilene. Dette kan bidra til å redusere antall nye produkter som mislykkes.

For bedrifter som ønsker å lære mest mulig av både egne og andre bedrifters feilsatsinger kan det å spille "djevelens advokat" være et verdifullt verktøy. Dette kan gjøres ved at ledelsen stiller spørsmål som utfordrer etablerte oppfatninger – og at de virkelig forsøker å besvare disse. Eksempler på slik spørsmål kan være:

"Ble dette en fiasko fordi vi ikke analyserte kundene godt nok?"

"Kan denne fiaskoen skyldes at vi ikke besitter de riktige ressursene internt?"

"Kan fiaskoen til den andre bedriften tilskrives at etterspørselen etter denne type produkt ikke er stor nok?"

Ved å studere fiaskoer i bedrifter som er i "live" har vi bare fanget opp fiaskoer som ikke har vært fatale for bedriftene. Dette innebærer at fiaskoer som er så alvorlige at bedriftene går konkurs ikke har vært undersøkt i denne studien. Våre resultater og konklusjoner er derfor ikke nødvendigvis gyldige for slike fatale fiaskoer. Innsikt i årsakene til slike alvorlige fiaskoer vil trolig være spesielt verdifull fordi slik innsikt vil kunne bidra til at fatale fiaskoer kan unngås. Fatale fiaskoer er imidlertid vanskelig å studere fordi bedriftene ikke lenger eksisterer og fordi sentrale personer som var involvert har fått jobber andre steder. Det synes dessuten sannsynlig at involverte personer vil være langt mindre villig til å snakke om fatale fiaskoer enn hva som har vært tilfelle for de relativt sett mindre alvorlige fiaskoene vi har studert i denne artikkelen.



Referanser

- Baumard, P. & W.H. Starbuck (2005). Learning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning*, **38**: 3, pp. 281-298.
- Cannon, M.D. & A.C. Edmondson (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to improve and innovate. *Long Range Planning*, **38**: 3, pp.299-319.
- Clapham, S.E. & C.R. Schwenk (1991). Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance. *Strategic Management Journal*, **12**: 3, pp. 219-229.
- Cooper, R.G. (1979). The dimensions of new product success and failure. *Journal of Marketing*, **43**: 3, pp. 93-103.
- Curren, M.T., V.S. Folkes & J.H. Steckel (1992). Explanations for successful and unsuccessful marketing decisions: The decision maker's perspective. *Journal of Marketing*, **56**: 2, pp. 18-33.
- Egeness, F.-A. (2006). En studie av hva suksess er og hvilke faktorer som påvirker suksessen til nye sjømatprodukter på det norske markedet. Masteroppgave i fiskerifag, spesialisering i markedsføring. Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø.
- Fiske, S.T. & S.E. Taylor (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, **51**: 4, pp. 327-358.
- Gruner, K.E. & C. Homburg (2000). Does customer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research*, **49**: 1, pp. 1-14.
- Henard, D.H. & D.M. Szymanski (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, **XXXVIII**: August, pp. 362-375.
- Husted, K. & S. Michailova (2002). Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility. *Organizational Dynamics*, **31**: 1, pp. 60-73.

- Mezulis, A.H., L.Y. Abramson, JS. Hyde & B.L. Hanking (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, **130**: 5, pp. 711-747.
- Miner, A.S., J.-Y. Kim, I.W. Holzinger & P. Haunschild (1999). Fruits of failure: Organizational failure and population-level learning. *Advances in Strategic Management*, **16**, pp. 187-220.
- Rindova, V.P. & C.J. Fombrun (1999). Constructing competitive advantage: the role of firm - constituent interactions. *Strategic Management Journal*, **20**: 8, pp. 691-710.
- Sitkin, S.B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, **14**, pp 231-266.
- Starbuck, W.H. & J.M. Meziar (1996). Opening Pandora's box: studying the accuracy of managers' perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, **17**: 2, pp. 99-117.
- Taylor, S.E. & J.D. Brown (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, **103**: 2, pp. 193-210.
- von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, **32**: 7, pp. 791-805.
- Wagner, J.A. & R.Z. Gooding (1997). Equivocal information and attribution: an investigation of patterns of managerial sensemaking. *Strategic Management Journal*, **8**: 4, pp. 275-286.
- Workman, J.P.Jr (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. *Journal of Marketing Research*, **XXX**: November, pp. 405-421.
- Zinkhan, G.M. & A. Pereira (1994). An overview of marketing strategy and planning. *International Journal of Research in Marketing*, **11**: 3, pp.185-218.

Vedlegg

Vedlegg 1 Nøkkelinformasjon om bedriftene i undersøkelsen

Bedrift	Lokalisering	Aktiviteter	Intervjuobjekt	Omsetning
1	Vestlandet	Produserer og eksporterer hermetikkprodukter til Norge og store deler av verden.	Salgs- og markedsdirektør	997 millioner (hele konsernet)
2	Østlandet	Fiskematprodusent. Produserer til dagligvarebransjen og storhusholdning i Norge. Bedriften har også eksport.	Eier	50 millioner
3	Nord-Norge	Produsent og eksportør av krabbeprodukter. Hovedmarked i Norge og Sverige.	Styremedlem	4 millioner
4	Sunnmøre	Bedriften leverer sine produkter (laks, makrell, sild og kabaret) til dagligvarekjeder og grossister i Norge, samt til eksportkunder i de fleste verdensdelene.	Disponent	70 millioner
5	Nord-Norge	Hovedaktiviteten er produksjon og eksport av pelagiske arter. Men er også innen saltfisk og frossen fisk.	Daglig leder	22 millioner
6	Nord-Norge	Næringsmiddelprodusent. Kunder innenfor både dagligvarebransjen, restaurant og storkjøkken.	Adm. dir.	100 millioner
7	Østlandet	Distributør av sjømat. HoReCa-markedet er den største kundegruppen. Leverer i tillegg produkter til et stort antall butikker i dagligvaremarkedet.	Markedssjef	400 millioner
8	Østlandet	Næringsmiddelselskap innen dypfryst mat. Produkter både innenfor dagligvarekjedene og storhusholdning.	Markedssjef, storhusholdning	650 millioner

Noter

- 1) Professor ved Norges Handelshøyskole.
- 2) Professor, School of Business, University of Otago, New Zealand.

Råstoff til besvær?

Marianne Svorken, Bent Dreyer og Kjell Grønhaug

Norsk fiskeindustri har alltid hatt et altoverskyggende problem – usikker råvaretilgang. Bedriftene på land må forholde seg til store variasjoner i volum og kvalitet. I denne artikkelen skal vi se nærmere på hvordan bedriftene søker å kontrollere og tilpasse seg denne usikkerheten. Vi vil særlig rette oppmerksomhet mot hvordan dagens industristruktur er en direkte konsekvens av store variasjoner i kvalitet og volum på landingene av fisk.

I litteratur knyttet til bedriftsledelse – enten den retter oppmerksomheten mot foretaksstrategi, bedriftsøkonomi eller markedsfag – forutsettes det ofte at tilgang på råstoff kun er et spørsmål om hvilken pris bedriftene er villige til å betale. I den tradisjonelle fiskerinæringen er det imidlertid ikke slik. Det som bestemmer tilgangen på råstoff er først og fremst biologiske og klimatiske forhold. I 1990 var torskekvoten vel 100 tusen tonn, i 1997 var den om lag 400 tusen tonn og ryktene vil ha det til at vi for 2007 vil lande om lag 200 tusen tonn. I tillegg har vi vært gjennom en periode hvor russiske fartøyer solgte det meste av sin torskekvote fersk og direkte til norske produsenter på midten av 90-tallet. I dag er slike leveranser minimale (Bendiksen, 2005).

Svingningene i de årlige kvotene er imidlertid blitt kraftig redusert de siste årene. Dette skyldes en bevisst endring i strategien for fastsettelsen av kvotene – hvor behovet for stabilisering er vektlagt mer enn tidligere. Til tross for dette oppleves variasjon i råvaretilgangen fortsatt som en stor utfordring for fiskeindustrien. Dette skyldes først og fremst variasjon i landingene over året. I 2004 ble for eksempel om lag 75 prosent av torskekvantumet landet i første kvartal. I mars ble det landet knappe 60 tusen tonn torsk i Norges Råfisklags distrikt, mens det i september bare ble landet vel 3 tusen tonn. Trekket den regionale dimensjonen inn, ser vi enda større variasjoner, både i løpet av året og mellom år. For eksempel har Værøy og Røst opplevd noen fantastiske skreiår – mens det i Øst-Lofoten har vært nesten fritt for skrei.

Store variasjoner i kvaliteten på råvaren skaper også usikkerhet. Kvalitet har mange dimensjoner – som for eksempel biologiske attributter som fiskestørrelse, kondisjonsfaktor¹⁾, grad av kjønnsmodning og hvor intensivt fisken har spist før fangst. Det er selvsagt også relatert til teknologiske forhold som redskapsbruk og råstoffhåndtering. I tillegg påvirker selvsagt vær- og temperaturforhold kvaliteten på fisken som blir landet.

Den tradisjonelle fiskerinæringen er fortsatt basert på å høste fra ville bestander. Dersom det hadde blitt gjennomført en analyse av næringen like etter andre verdenskrig og i dag, ville sannsynligvis samme hovedutfordring blitt tatt frem; hvordan skal variasjon i volum og kvalitet på fisken som landes fjernes. Til tross for store teknologiske endringer, både knyttet til fangst og prosessering, snakker vi fortsatt om en næring på veidemannsstadiet. I en nylig gjennomført analyse blant ledere av fiskeindustrien – hvor de ble spurt om hvilke utfordringer som er viktigst å løse – var svaret entydig: Hvordan skal vi klare å redusere usikkerhet i råvaretilgangen?

At denne utfordringen blir fremhevet er naturlig. Variasjonene på inputsiden er åpenbart store. Usikkerheten gjør det vanskelig å bestemme hvor produksjonsanlegget skal ligge, hvilken kapasitet bedriften skal ha, hvilke produkter den skal produsere og hvilke forpliktelser den kan påta seg overfor sine kunder.

Mange tilpasninger, både på foretaksnivå og i forvaltning, er forsøkt for å komme rundt problemene som skapes av usikkerhet rundt råvaretilgangen. Dagens verdisystem

rundt fangst og produksjon av villfanget fisk er et speilbilde av nettopp slike forsøk. I denne artikkelen vil vi belyse hvordan usikkerhet knyttet til tilgangen på råstoff har bidratt til å prege strukturelle trekk ved norsk fiskeindustri. Vi vil i det følgende se på hvordan bedriftsstrukturen er tilpasset en situasjon med store variasjoner i tilgangen på råstoff. Vi vil se på hvordan industrien har søkt å organisere seg for å koordinere fangst og produksjon. I den forbindelse vil vi analysere hvordan dagens omsetning av råvarer bærer tydelig preg av en underliggende usikkerhet omkring kvalitet og volum på landingene. Avslutningsvis vil vi også trekke frem hvordan produkt- og markedsutvikling i produksjonsleddet er preget av denne sentrale rammebetingelsen.

Styring og kontroll

Strategilitteraturen tar for seg ulike tilnærminger til usikkerhet knyttet til råstoff. Særlig har to prinsipielt forskjellige strategier vært drøftet. En tilnærming kan være å skaffe seg kontroll over råvarekilden gjennom eierskap i form av vertikal integrering. Hensikten er selvsagt å bruke eierskapet – for eksempel i fiskefartøy – til å styre volum og kvalitet på råvaren. I norsk landbruk ser vi det gjennom at bøndene har full kontroll med produksjonsleddet. I strategilitteraturen blir blant annet usikkerhet knyttet til råvaretilgang brukt som et argument for å integrere vertikalt. Gjennom slik organisering skal bedriften oppnå bedre kvalitetskontroll og sikre seg råstoff. I så måte burde nettopp fiskerinæringen være en arena hvor høy grad av vertikal integrering var en vanlig organisasjonsform.

Ved Fiskeriforskning har det vært gjennomført flere prosjekter som har rettet oppmerksomheten mot effekten av vertikal integrering i den tradisjonelle delen av norsk fiskerinæring hvor villfanget fisk er den sentrale råvaren (Dreyer *et al.*, 1998; Isaksen *et al.*, 2004a, Isaksen *et al.*, 2004b, Svorken, 2006). I denne delen av næringen er usikkerheten knyttet til råvaretilgang

størst. I følge strategilitteratur skulle det derfor forventes en høy grad av vertikal integrering her. Våre funn viser imidlertid at graden av vertikal integrering er liten. Fiskeindustrien har i liten grad eierskap i fiskeflåten, og fartøyeierne har i liten grad kjøpt seg opp i fiskeindustrien på land. Råvaremarkedet er snarere preget av en markedsbasert organisering – der omsetning av råstoffet i hovedsak foregår i et åpent marked. Fartøyene selger råstoffet til de produsentene som gir et godt pristilbud og som kan kjøpe fangsten på et tidspunkt og i et område som gjør at fangstkostnadene holdes på et lavest mulig nivå.

Ut fra hva som er sagt over, om både usikkerhet og koordineringsbehov, er denne markedsbaserte organiseringen av næringen overraskende. Bedriftene velger imidlertid ikke sin organisering i et politisk vakuum. Deltakerloven, for eksempel, er en institusjonell sperre som skal bidra til å innfri ønsket om at fiskefartøy med deltakerrettigheter bare skal eies av aktive fiskere. Det innebærer en lovmessig sperre for i hvor stor grad fiskeindustrien kan eie fiskefartøy. Dessuten er det gjennom ulike juridiske grep etablert sperrer som hindrer at produksjonen foregår om bord i fartøyene. Den begrensede utbredelsen av vertikal integrering mellom fangstledd og produksjonsledd kan med andre ord i stor grad tilskrives lovverket. En konklusjon, muligens litt spissformulert, kan være at vertikal koordinering mellom fangst- og produksjonsledd har vært nedprioritert til fordel for målet om at fiskeflåten skal eies av aktive fiskere og at mest mulig foredling skal foregå i anlegg på land.

Det har vært forsøkt ulike mellomløsninger, som skulle bidra til at flere ulike mål skulle nås samtidig. Leveringsplikten for torsketrålere er et eksempel på dette. Her ble enkelte fiskeindustrilegg gitt dispensasjon til å eie og drive torsketrålere for nettopp å sikre jevn og stabil råvaretilgang til egne anlegg på land. Samtidig har fiskeindustrien blitt gitt muligheter til å eie minoritetsandeler i fiskefartøy. Fiskerne har dessuten hatt full frihet til å etablere seg

med produksjonsanlegg på land. Erfaringen med slike former for vertikal koordinering er mildt sagt sprikende.

Problemer med vertikal integrering

Til tross for at lovverket har gjort det vanskelig å koordinere fangst- og produksjonsanlegg gjennom vertikal integrering på bedriftsnivå, er det likevel høstet en rekke erfaringer med denne organisasjonsmodellen. Som nevnt har vi lenge hatt leveringsplikten for torsketrålerne som har gitt enkelte anlegg muligheten for vertikal integrering. Fiskerne har lenge forsøkt seg som aktive eiere i produksjonsleddet, enten på kjøll eller på landanlegg. Et relevant spørsmål, i debatten omkring vertikal integrerings fortrefelighet, har vært om slike bedrifter har oppnådd bedre lønnsomhet enn sine markedsbaserte kollegaer.

Svaret på dette spørsmålet er selvsagt ikke entydige, og langt fra oppløftende for dem som tror at vertikal integrering en gang for alltid skal løse det fundamentale problemet med variasjon i volum og kvalitet på fisken som landes. Det har derimot vist seg vanskelig å utnytte fordelene med vertikal integrering til å redusere usikkerheten i en næring basert på fangst fra ville bestander. I en evaluering av leveringsplikten ble det konkludert med at fartøyene og produsentene innenfor et vertikalt konsept basert på leveringsplikt hadde dårligere lønnsomhet enn tilsvarende fristilte fartøy og produsenter (Dreyer *et al.*, 2006). Samtidig har erfaringene med fiskereide produksjonsbedrifter også vært nedslående – og disse er svært sjeldne i dagens industristruktur.

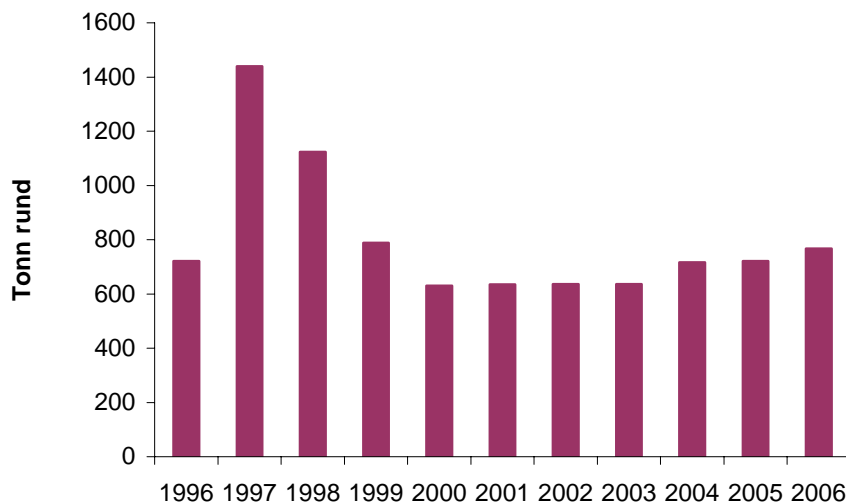
Fra parallelle studier i andre bransjer – og fra teoretisk arbeid – vet vi at effekten av vertikal integrering er avhengig av industristruktur. I industrier med høy konsentrasjon – få enheter med stor andel av markedet – vil vertikal integrering ha en positiv effekt. I fiskeindustrien er imidlertid konsentrasjonen svært lav – og i en slik struktur vil det være vanskelig å høste ge-

vinster gjennom å inkorporere større deler av verdikjeden i bedriften.

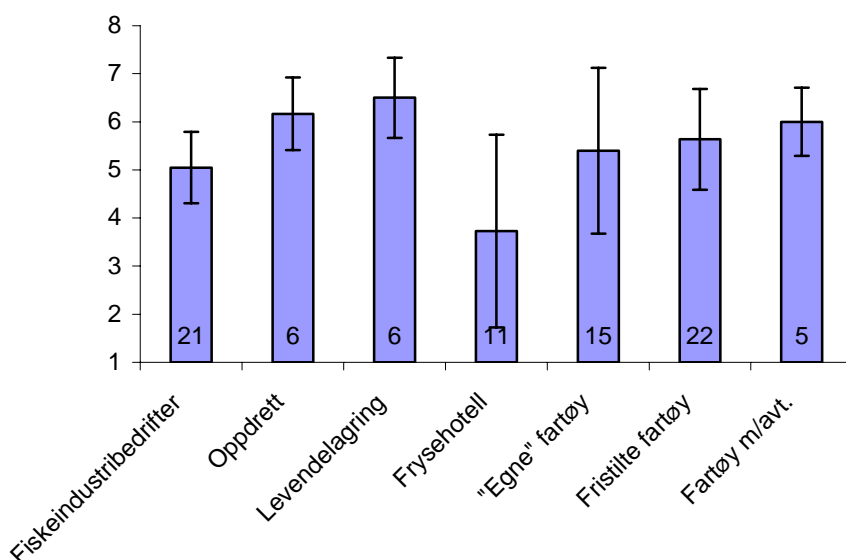
En forutsetning for hensiktsmessig vertikal integrering er at spesialisert kompetanse fra et ledd lett kan overføres til en vertikal integrert enhet. Eksempelvis er det viktig at kompetanse fra produksjonsleddet lett kan overføres til fartøyleddet og vice versa. Flere forhold tyder på at denne forutsetningen ikke er oppfylt. Økonomiske analyser tyder derimot på at det er mulig å hente ut en økonomisk gevinst i de ulike delene av dette verdisystemet gjennom sterkt spesialisert kunnskap som ikke er lett å overføre mellom fangst- og produksjonsledd. Den fragmenterte bedriftsstrukturen – både i fangst – og produksjonsledd – er i seg selv en indikasjon på dette.

En tredje forklaring – som sannsynligvis er den viktigste – er at det underliggende problemet med usikkerhet i råvaretilførselen i sitt vesen er biologisk – og ikke lar seg løse gjennom vertikal integrering. For eksempel vil ikke svingningene i kvotene reduseres ved at bedriftene integrerer vertikal. Heller ikke torskens vandringsmønster og beitemønster endres av dette grepet. Og været er det som kjent ingen som kan gjøre noe med. Dette er illustrert med å plote den årlige torskeknoten til en tråler med leveringsplikt i perioden 1997 til 2005.

Figur 1 viser at selv om en bedrift eier et fartøy, og dette råstoffet leverer all sin fisk til eierens anlegg, vil landingene variere mye fra år til år. Figuren viser at en stabilisering av kvotene – fra 2000 – gir et viktig bidrag til å dempe svingningene fra år til år. En annen institusjonell måte å løse dette på, ville for eksempel være å si at leveringspliktige trålere skal ha et fast kvantum – uansett totalkvote. Svingningene i kvotene må i sin helhet tas av fristilte fartøy. Det er vel neppe realistisk at noen vil fremme et slikt forslag. Uansett vertikal organisering – fartøykvotene vil svinge i takt med totalkvoten.



Figur 1 Årlig trålkvote for torsk 1996-2006



Figur 2 Gjennomsnittlig tilfredshet med ulike råstoffkilder på en skala fra 1-7 og antall observasjoner i søylene

Så lenge vertikal integrering ikke kan påvirke vandringsmønsteret og tilgjengelighet, vil de økonomiske drivkreftene sørge for et sesongbasert uttak fra torskebestanden. Forhold som fangstrate, fiskestørrelse, gangtid og biologiske svingninger i kvalitet blir ikke påvirket av vertikal integrering. Fristilte fartøy utnytter slike forhold for å maksimere inntekter og minimere fangstkostnader gjennom et sesongbasert uttak av en knapp kvote. Flere forhold tyder på at dersom vertikalt integrerte fartøy styres mot

å fange i deler av året hvor torsken er langt fra kysten, lite konsentrert og med lav kondisjonsfaktor, vil gevinsten i produksjonsleddet vanskelig kunne kompensere for høyere fangstkostnader. Og dersom dette blir søkt kompensert gjennom lav internpris, vil faren for at kjernekunnskap fra fangstleddet overføres til fristilte fartøy. I så måte dokumenterer landingsmønsteret til trålere med leveringsplikt at vertikalt integrerte bedrifter sliter med å opprettholde et

landingsmønster som er annerledes enn den fristilte flåten.

En annen observasjon, som illustrerer problemene med å oppnå fordeler med vertikal integrering, er vanskene med å kontrollere råstoffkvalitet. Råstoffkvaliteten er essensiell uansett hvilken posisjonering bedriftene inntar, og i en analyse nylig gjennomført blant fiskeribedrifter kommer det frem at dette problemet ikke reduseres ved hjelp av eierskap i fartøy. Uansett organisasjonsform er det vanlig praksis å bruke pris som straff eller belønning samt ha en god dialog med og opplæring av fiskerne. Det er heller ingenting som tyder på at bedrifter med vertikal integrering er mer tilfredse med råstoffkvaliteten enn dem som kun kjøper råstoff fra fristilte fartøy. Faktisk var det bedrifter med sterk grad av vertikal integrering som hadde en lavest gjennomsnittlig score på dette spørsmålet, men forskjellen var liten og kan derfor bero på tilfeldigheter (Svorken, 2006). I tillegg ble de spurt om hvilke råstoffkilder de var mest fornøyde med. Dette spørsmålet innebar riktignok ikke bare råvarekvalitet, men vi vet at dette er en svært viktig faktor når bedriftene velger leverandører. Svarene, som det kommer frem av figur 2, var ikke oppløftende. Her kom "egne fartøy" dårligere ut enn "fristilte" fartøy. En av bedriftene nevnte også spesifikt at råstoffkvaliteten fra egne fartøy er dårligere enn det som blir mottatt fra eksterne leverandører. Om dette skyldtes at fartøyene var dirigert til å fange i andre deler av året og i andre områder enn det tradisjonelle sesongfisket, sier ikke figuren noe om. Den sier heller ikke noe om at fiskerne om bord i vertikalt integrerte fartøy er dårlig motiverte for å håndtere fangsten godt. Men resultatene er ikke i henhold til økonomisk teori som hevder at vertikal integrering er et effektivt verktøy for å skaffe bedriften bedre kvalitetskontroll med råvarene.

Til tross for at vertikal integrering verken gir bedre lønnsomhet, trykker råvaretilgangen eller er et spesielt effektivt middel for å sikre råvarekvaliteten, viser undersøkelser (Dreyer *et al.*, 1998; Svorken, 2006)

at svært mange produksjonsbedrifter faktisk ønsker seg eierskap i fartøy dersom muligheten byr seg. Det er imidlertid sprikende meninger om hvorvidt denne trenden er positiv eller negativ. Fra analyser gjennomført blant norske fiskeindustribedrifter i 2004 kommer det frem at de nye strukturordningene i fartøyleddet, som i større grad enn tidligere åpner for muligheten til å investere i fartøy, blir sett på som både positive og negative. Ikke uventet er både mulighetene og truslene relatert til råvaretilgang. Som nevnt er dette bedriftenes største problem og mange er redde for å bli stående utenfor "det gode selskap" hvis de ikke klarer å sikre seg kvoterettigheter (Svorken, 2006). For de bedriftene som satser på et åpent og markedsbasert råvaremarked, vil en lukking – som vertikal integrering er – representere en stor trussel. Per dags dato er det handel på det åpne råvaremarkedet som dominerer i fiskerinæringen, men det er ingen tvil om at problematikken rundt vertikal integrering i aller høyeste grad er et aktuelt tema til tross for de politiske sperrene som fortsatt eksisterer på dette området.

Omsetningsstruktur

Vi har tidligere nevnt at det i fiskeindustrien er liten konsentrasjon. Dersom vi ser på landingene av torsk i 2004 – kjøpte den største eierkonstellasjonen på kjøpersiden bare 13 prosent av landingene. De to største hadde til sammen 18 prosent av råvaremarkedet. Dette er situasjonen i en industri hvor det de siste 20 årene er blitt stadig færre kjøpere. I alt var det om lag 250 kjøpere i dette råvaremarkedet i 2004. I gjennomsnitt mottok hvert anlegg 780 tonn i 2004. Variasjonen i bedriftsstørrelse illustreres ved at standardavviket for volum kjøpt var på 1.100 tonn, eller 140 prosent av gjennomsnittet. Dette viser at industrien er svært fragmentert. Denne konklusjonen blir ytterligere forsterket dersom vi i tillegg ser på mangfoldet av produkter bedriftene produserer.

De store variasjonene i tilgang på råvarer, både i volum og kvalitet, preger også måten råvarene omsettes på. For å beskytte fiskerne, og sikre dem en jevn og stabil pris, er det innført et minsteprissystem forvaltet av ulike salgslag. All omsetning av fisk må foregå gjennom godkjente salgslag eid av fiskerne (selgerne). Minsteprisen fastsettes av salgslaget etter drøftinger med kjøpernes organisasjoner.

I dette råvaremarkedet er det altså innført et omsetningssystem hvor salget skjer gjennom et salgslag eid av selgerne. Dette er et politisk ønsket monopol. Hensikten er å gi fiskerne økt makt i dette verdisystemet. Gjennom å organisere omsetningen på denne måten er intensjonen å stabilisere prisene og sørge for at fiskerne får sin del av verdien på fangsten. Uten et slikt system ville sannsynligvis prisene variert mer enn de allerede gjør i dag.

Kjøperne er langt svakere organisert til å møte denne markedsmakten til fangstleddet. De er, som vi har vist over, mange, svært ulike og det er få store og dominerende aktører. Selv om organiseringen av kjøpere og selgere er viktig for å forstå hvordan råvaren omsettes, preger fortsatt variasjon i volum og kvalitet måten råvaren omsettes på. Minsteprisen er splittet opp i svært mange kategorier. Her finnes en finmasket gradering med hensyn på fiskestørrelse, om den er solgt levende, rund eller sløyd med eller uten hode. I tillegg er det egne priser for ulike grader av bearbeiding ut over dette som er foretatt av fisker. Bare for torsk opererte Norges Råfisklags distrikt i 2004 med mellom 30 og 40 kategorier for omsetning av torsk. Denne oppsplittingen viser at prissystemet er preget av at torsken har svært mange attributter som danner grunnlag for prissettingen i dette markedet.

I tillegg kommer behovet for å korrigere prisene med hensyn til kvalitet innenfor alle disse kategoriene. Ser vi på kvalitetsgradering i omsetningen av torsk, finner vi ulike systemer på ulike tidspunkt. Generelt har det vært gitt adgang til å trekke inntil 40 prosent av minsteprisen på grunn av dårlig kvalitet. Den som kjøper torsken må kjøpe

hele fangsten – inkludert andre arter som er fanget samtidig. I dette inngår to viktige element. Fiskeren bringer selv fangsten til kjøper. Kjøper besiktiger hver fangst før pris avtales. Prisen settes for hver fangst etter forhandlinger mellom kjøper og selger. Dersom selger ikke er fornøyd med prisen, står hun fritt til å søke å selge fangsten til andre potensielle kjøpere.

Som tidligere nevnt er det lav utbredelse av vertikal integrering. Dessuten er bruk av langsiktige kontrakter mer eller mindre fraværende (Torbergson, 2006; Svorken, 2006). Når vi spør aktørene om hvorfor de ikke benytter langsiktige kontrakter, er forklaringen de gir at usikkerheten knyttet til prisutvikling, volum, kvalitet og tidspunkt for leveranse er for stor til at dette kan formuleres i en langsiktig kontrakt.

Svært lite av den totale fangsten omsettes på åpne auksjoner. Omsetning av ombordfrosset torsk er imidlertid ett viktig unntak. Denne råvaren omsettes på en åpen global auksjon. Dette råstoffet lagres ofte på fryseterminaler som ligger nært både kommunikasjonsknutepunkter og viktige fiskefelt. Dette råstoffet oppnår en høy pris, og blir ofte kjøpt av aktører med produksjonsanlegg langt unna fiskefeltene. Tre forhold er viktige i denne omsetningskanalen. Fisken blir frosset om bord like etter at den er fanget. Det gjør at kvalitetsvariasjonen på varen er liten, og risikoen for kjøper er liten ved å kjøpe fisken usett. Dessuten er det frosset vare som kan lagres lang tid før den kjøpes og videreføres. Fangsten kan splittes opp slik at kjøper kan kjøpe spesielle deler av fangsten på det tidspunkt hun har behov for det. Gjennom slik omsetning oppnås en høy pris, råstoffet går forbi lokale kjøpere og til sterkt spesialiserte globale aktører. I forbindelse med evalueringen av leveringsplikten ble det konkludert med at store deler av den torsken som det var knyttet leveringsplikt til, gikk inn i denne delen av råvaremarkedet. Årsaken var at bedriften oppnådde så høye priser, at de valgte å gå forbi sitt eget produksjonsanlegg og heller selge råstoffet i et åpent globalt marked (Dreyer *et al.*, 2006).

Tabell 1 Kvantum og pris på rundfrossen torsk levert av torske-trålere i 2004 (Dreyer et al., 2006)

	Trålere med leveringsplikt			Trålere uten leveringsplikt			Totalt		
	Volum	Andel	Pris	Volum	Andel	Pris	Volum	Andel	Pris
Fersk	17.034	47 %	kr 10,47	1.922	11 %	kr 11,89	18.956	35 %	kr 10,61
Frossen	19.523	53 %	kr 12,80	15.955	89 %	kr 13,37	35.478	65 %	kr 13,06
Total	36.556	(67 %)	kr 11,72	17.877	(33 %)	kr 13,21	54.434	(100 %)	kr 12,21

I 2004 ble om lag 25 prosent av torskelandingene fra norske fartøy solgt som ombordfrosset vare. Dette ble i hovedsak solgt gjennom auksjon – uten at kjøper hadde sett og bedømt varens kvalitet. Gjennom ombordfrysing etableres en standardisering av kvalitet på fisken som gjør det mulig å omsette den i et åpen og globalt auksjonsbasert system. Tilsvarende systemer er etablert innenfor pelagisk fiske – hvor det meste (også fersk fisk) omsettes over auksjon. Også her er viktig informasjon tilgjengelig for kjøper om fangstområde, tidspunkt, fangstredskap og fartøyets navn.

Grovt anslått omsettes 75 prosent av torskelandingene først etter at fangsten er evaluert av kjøper. Dette markedet omfatter mange leveransere, selgere og potensielle kjøpere. Det er store variasjoner i volum og råvaren har store variasjoner i mange attributter. Dessuten er råvaren ferskvare som bederves lett dersom den ikke produseres eller konsumeres raskt. På en slik markedsarena blir transaksjonskostnadene lett høye dersom det skal brukes mye tid på hver fangst til å by ut råstoffet til mange kjøpere og gjennomføre mange og harde forhandlinger. Måten partene løser dette på – uten å "blåse opp" transaksjonskostnadene – er å etablere allianser som skaper tillit mot et knippe av faste kunder. Det er en forbausende stabilitet i relasjonen mellom det enkelte fartøy og kjøper. I 2004 var det over to tredjedeler av fartøyene som leverte all sin fangst til ett eller to anlegg (Isaksen *et al.*, 2006).

I en studie sammenlignet Isaksen *et al.* (2004) leveringsmønsteret i to bedrifter. Bedrift A hadde høy grad av vertikal inte-

grering, og Bedrift B hadde ingen slik integrering. Bedrift A mottok i løpet av et år litt over 200 fangster på til sammen 8.600 tonn fra 10 fartøy. Samme år mottok Bedrift B vel 1.900 fangster på til sammen 6.900 tonn fra 170 fartøy. Alle fangstene – både i Bedrift A og Bedrift B – ble inspisert og evaluert før prisen ble endelig fastsatt. Til tross for dette foregikk transaksjonene uten store kostnader. Dette skyldes at begge bedriftene har hatt et nært samarbeid med sine leverandører over lang tid. Gjennom dette samarbeidet er det etablert en felles forståelse for krav til kvalitet og prissetting som ikke krever mye ressurser – verken hos kjøper og selger.

Samarbeidsrelasjoner med fartøy er altså sterkt utbredt og fungerer tilsynelatende tilfredsstillende selv om det eksisterer få eller ingen formelle kontrakter. Det er imidlertid verdt å nevne at mange produksjonsbedrifter gjerne ønsker å knytte til seg fartøy på et mer formelt nivå, men dette er ikke av interesse i fartøyleddet. I den tidligere nevnte analysen kom det frem at de eneste bedriftene som faktisk hadde inngått formelle avtaler om levering av råstoff var bedrifter med sterke eierinteresser i disse fartøyene. Mindre eierinteresser, eller innskutt kapital i fartøy, ser ikke ut til å være av særlig betydning når fartøyene leverer råstoff (Svorken, 2006). Tillit og sosiale relasjoner ser ut til å være viktigere faktorer for å holde transaksjonskostnadene nede, enn eierskap i fartøyleddet.

Norges Råfisklag har de siste årene gjort forsøk med auksjon på fersk torsk. Dette har ikke vært vellykket, målt med hvor store kvanta som ble solgt på auksjon. En mu-

lig forklaring på dette kan være at nettopp det uformelle nettverket mellom kjøper og selger er en etablert ordning som både kjøper og selger er vant med. Slike ordninger har også vist seg å være effektive gjennom lave transaksjonskostnader og for å utveksle informasjon mellom kjøper og selger (Nøstvold *et al.*, 2006)

En annen dimensjon ved dette kompliserte råvaremarkedet er prissetting. Økonomisk teori predikerer at i et marked med stor variasjon på inputsiden vil dette reflekteres i tilsvarende variasjon i prisene. Som påpekt ovenfor er minsteprissystemet konstruert for å dempe disse svingningene. Til tross for dette finner vi store variasjoner i råvareprisen. Dersom vi ser på torskelandingene i Norges Råfisklags distrikt i 2004, finner vi for eksempel at gjennomsnittsprisen betalt for torsk i 2004 var på kr. 11,60 per kilo. Variasjonene rundt denne prisen var imidlertid store. Det fartøyet som oppnådde høyeste pris fikk i gjennomsnitt kr. 22,50 per kilo for torsken det solgte i 2004. Tar vi standardavviket – et statistisk mål på variasjon - på fartøynivå, var standardavviket på kr 3,50 per kilo – eller 33 prosent av gjennomsnittsprisen.

Slike prisdifferanser gir selvsagt rom for fartøyleddet til å tilpasse fangsten slik at verdien av en knapp kvote maksimeres. Dette oppnås med å fange torsken nært kysten i vinterhalvåret når den største torsken er lett tilgjengelig. Denne strategien illustreres ved at høyeste gjennomsnittspris på torsken i 2004 ble oppnådd i april (kr. 13,50) og minste pris i november (kr. 11,20). For å oppnå dette, har det samtidig vært nødvendig å selge fangsten til de produksjonsanleggene som er mest effektive til å produsere produkter hvor ferskhets og størrelse har vært viktige egenskaper i sluttmarkedene. Dette har vært gjennom å lande fisken til konvensjonell sektor som produserer tørrfisk og saltfisk/klippfisk. I så måte avspeiler landingsmønsteret – hvor 75 prosent av torskelandingene kommer i årets første kvartal – denne optimeringsstrategien godt.

Både i fangst- og produksjonsledd er det imidlertid store variasjoner i tilpasninger. Dette gjelder også blant aktører som synes å være like med hensyn til størrelse og teknologivalg. Torbergsen (2006) fant for eksempel svært store variasjoner i prisene som fartøy innenfor en begrenset størrelsesgruppe med samme kvotegrunnlag oppnådde. Alle fartøyene han analyserte var under 15 meter og innenfor den såkalte samlekvoteordningen. Ettersom fartøyene hadde en felles kvote for sei, hyse og torsk, måtte han beregne pris per såkalt torskeekvivalent. Hans funn viser at det er stor spredning, fra vel 9 kr til knappe 16 kr per kilo torskeekvivalent, blant fartøyene innenfor denne tilsynelatende homogene gruppen.

Den underliggende usikkerheten knyttet til råvaren preger omsetningsstrukturen i dette råvaremarkedet. Råvaren er i liten grad standardisert. Dette gjør blant annet at det meste av råstoffet må besiktiges før pris kan bestemmes. Variasjonen gir stor prisvariasjon og kompliserte omsetningsformer. Dette gir rom for ulike tilpasningsformer blant næringsaktørene for å optimere verdien av råvaren. Den tradisjonelle fangsttoppen i vinterhalvåret illustrerer at fangstleddet har tilpasset seg disse variasjonene ved å utforme fangststrategier basert på erfaringsbasert kunnskap for å maksimere verdien av fangsten. Generasjoners erfaring omkring torskens biologi viser at slik kunnskap kan benyttes til å redusere usikkerhet i deres næringsvirksomhet.

Markedstilpasning

I det forrige avsnittet ble oppmerksomheten rettet mot hvordan variasjoner i råvaren påvirket både fangstatferd og omsetningsformer i råvaremarkedet. Her skal vi fortsette vår analyse av hvordan usikkerhet på inputsiden påvirker næringsstruktur. Nå skal vi rette oppmerksomheten mot hvordan kjøperne i dette markedet – den landbaserte fiskeindustrien – tilpasser seg sitt råvare-

marked gjennom sin produksjon og markedstilpasning.

Vi har allerede berørt flere elementer som direkte får konsekvenser for bedriftsstruktur i kjøperkorpset. Kjøperne må forholde seg til en råvare som ikke kan kjøpes usett. De må forholde seg til en minstepris, små muligheter for oppstrøms vertikal integrering, mange selgere og mange konkurrenter om fisken. De må forholde seg til en ferskvare som lett bederves. Det gjør at de raskt må produsere og konservere. Dersom de satser på ferske produkter, må de i tillegg sørge for effektiv og rask logistikk ut til forbrukerne. I tillegg er volumene som landes i Norge så store at de er avhengig av å finne kjøpere av produktene globalt i konkurranse med aktører som har andre konkurransevilkår – for eksempel et lavere lønnsnivå.

Den tradisjonelle måten å håndtere lokaliseringsspørsmålet på, har vært å plassere foredlingsanlegget nært rike fangstfelt. Geografisk analyse av fiskeindustrien er i så måte et bilde på hvor fangsten foregår langs kysten. Slik er det fortsatt, selv om antall bedrifter er redusert kraftig de siste årene. Konsolideringen har først og fremst skjedd gjennom at antall kjøpere i de ulike regionene er blitt færre, men fortsatt har vi en industri som er lokalisert langs hele kysten. Dette er en lokaliseringsstrategi som gir rom for – på næringsnivå – å håndtere usikkerhet

Tabell 2 Landingsmønsteret blant de mest lønnsomme bedriftene innenfor de ulike produktsegmentene (Isaksen et al., 2006)

	Om setning	Antall årsverk	Kjøp (tonn)	Andel torsk	Andel kjøpt, tre største mnd		Andel stor torsk	Variasjon alle arter	Viktigste redskap
					Torsk	Alle arter			
Tørrfisk	26 mill	8	1 416	74 %	92 % feb–apr	81 % feb–apr	88 %	189 %	Garn 57 % Krok 30 % Sn.vad 11 %
Saltfisk	43 mill	16	3 029	45 %	73 % jan–mar	44 % feb, mar og aug	64 %	58 %	Garn 27 % Not 25 % Sn.vad 20 %
Filét	129 mill	68	5 475	62 %	43 % jan–mar	36 % jan, mar og apr	27 %	35 %	Trål 58 % Sn.vad 20 % Krok 18 %

kerhet omkring hvor fisket slår til uten at fangstleddet blir forhindret på grunn av et fraværende lokalt kjøperkorps. Foruten stor spredning i hvor industrien er lokalisert, er størrelsen på anleggene svært varierende. Dimensjoneringen av anleggene er resultatet fra en vanskelig balanse mellom hvilket tilfall av råstoff som over tid naturlig landes på lokaliteten og i hvor stor grad det er lokal konkurranse på kjøpersiden.

I tillegg til lokalisering, er bedriftene avhengig av å velge en produksjon som er i samsvar med råvaretilgangen lokalt. På dette området ser vi en tilpasning langs to dimensjoner, som også avspeiler hvilke råstoff som landes i regionen; hvilke produkt som produseres og hvilken sesongprofil produksjonen har. I fiskeindustrien som produserer torsk finner vi ofte at bedriftene i en region er like når det gjelder kapasitet, produktportefølje og sesongprofil.

I tabell 2 har vi vist hvordan biologisk usikkerhet også avspeiler relasjonene mellom kjøper og selger. Gjennom biologisk kunnskap om torskens vandringsmønster og fangstforhold er det etablert relasjoner mellom ulike flåtegrupper og produksjonsmønster på land. I de regionene hvor den gytmodne, store torsken normalt er lett tilgjengelig, finner vi bedrifter som produserer produkter basert på at stor fisk gir et markedsmessig fortrinn.

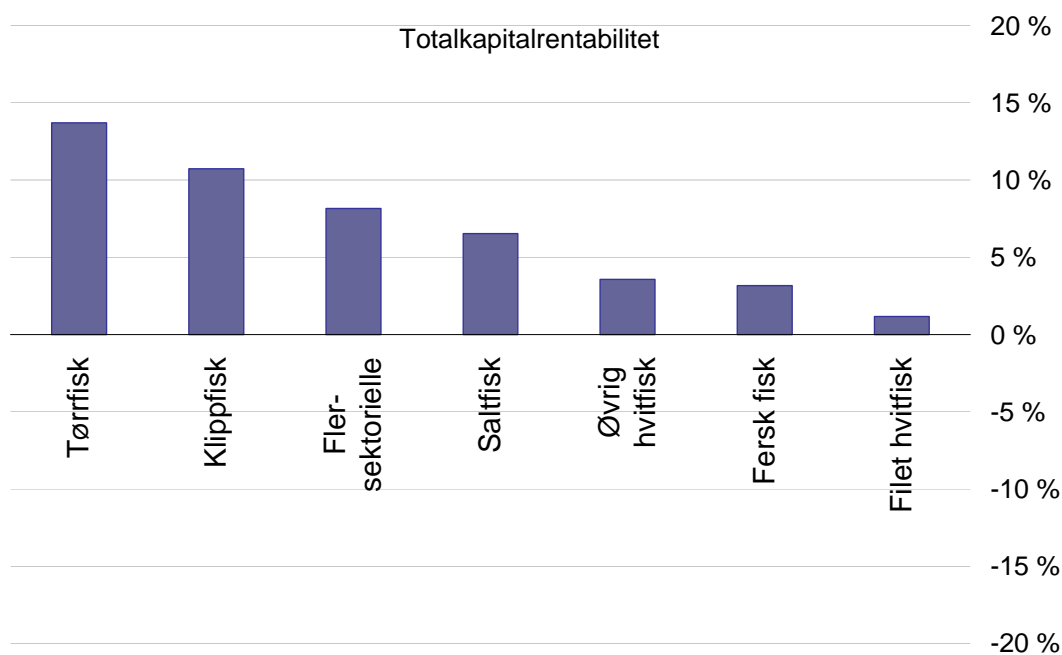
Eksempler på dette er saltfisk, klippfisk og tørrfisk. Her finner vi også at bedriftene på land er tilpasset en produksjon med stor aktivitet i vinterhalvåret og svært lav aktivitet resten av året. Samtidig ser vi at de regionene hvor torsken som ennå ikke er gytemoden er tilgjengelig har en helt annen sesongprofil og produktportefølje. Her er det filètproduksjon som dominerer, bedriftene er større og har en mer kontinuerlig produksjon over året.

Den store usikkerheten rundt input er med på å gi en svært fragmentert fiskeindustri. Gjennom ulike lokale særtrekk ved landingsmønsteret er det utviklet en struktur på kjøpersiden som er skreddersydd for å håndtere ulike dimensjoner med usikkerhet i råvaretilgang. I så måte kan vi si at fiskeindustrien i større grad bærer preg av å utnytte economics of scope (det å produsere og tilby et bredt spekter av produkter) enn economics of scale (det å utnytte stordriftsfordeler). Foruten den historiske konklusjonen – dagens industristruktur – er det flere empiriske observasjoner som understøtter en slik påstand. Gjennom de årlige Driftsundersøkelsene – som kartlegger lønnsomhets- og produksjonsforhold – er det godt

dokumentert hvilke tilpasninger som påvirker lønnsomheten i industrien. Følgende konklusjoner kan trekkes fra dette tallmaterialet:

- Liten sammenheng (svakt negativt) mellom størrelse og lønnsomhet.
- Liten sammenheng (svakt negativt) mellom lønnsomhet og grad av oppstrøms vertikal integrering.
- Sterk sammenheng mellom produktvalg og lønnsomhet.
- Hvilke produkt som gir best margin for produksjonsleddet varierer – men produktene som gir best marginer har i seg samme prisdifferensiering som vi finner i råvaremarkedet.
- Sterk sammenheng (positiv) mellom produksjonsfleksibilitet og lønnsomhet.
- Sterk sammenheng (positiv) mellom volumfleksibilitet og lønnsomhet.

I forlengingen av det som er sagt, ser vi også at struktur og konkurransefortrinn i produksjonsleddet preges av at det er stor variasjon i volum og kvalitet på råvaren.



Figur 3 Lønnsomheten på produktnivå i norsk fiskeindustri i perioden 1993-2004

Produsentene i norsk fiskeindustri opplever altså store svingninger knyttet til både råvaretilgang og råvarekvalitet. Dette får naturlig nok også konsekvenser i andre deler av verdikjeden, som for eksempel markedet. Hvordan klarer så bedriftene å tilfredsstille markedets behovene når usikkerheten på inputsiden er så stor? De vanligste produktene i Norge er fryst og fersk filét samt saltfisk, tørrfisk og ferskpakking av fisk. Alle disse produktene er basert på samme type råstoff, men gir ulik avkastning i markedet. Det er en kjent sak at tradisjonsprodukter som tørrfisk og saltfisk er de mest lønnsomme produktene, mens bedrifter som har satset på produksjon av fryst filét er blitt utkonkurrert av lavkostland som for eksempel Kina. Trenden er dermed at de filétprodusentene som ikke har vært nødt til å legge ned driften nå ser etter andre muligheter, og produsentene har de senere årene dreid mer og mer av produksjonen over på ferske produkter. Dette er produkter det betales godt for i markedet, men på grunn av den ustabile råvaretilgangen og råvarekvaliteten er det ikke mulig for disse bedriftene å levere et produkt med god kvalitet gjennom hele året, slik som markedet ønsker.

Produsentene forsøker å tilpasse seg markedet ved å dreie om produksjonen og utnytte fordeler som nærhet til råstoffet gir. Den viktigste forskjellen mellom mest og minst lønnsomme produkt, er at produsentene av tørr- og saltfisk ikke baserer seg på et standardisert produkt, slik som for eksempel fryst filét. Fryst filét kan produseres over hele verden, og det blir derfor vanskelig å differensiere produktet i markedet. En interessant observasjon er at produsentene av de mest lønnsomme produktene faktisk klarer å utnytte den usikkerheten som kan relateres til råvarekvalitet ved å kvalitetsgradere dem. I stedet for å utvikle nye produkter er fokuset rettet mot råvarekvalitet, og hvordan det er mulig å oppnå høykvalitetsprodukter. Disse bedriftene klarer dermed å utnytte de turbulente omgivelsene ved å basere produksjonen på det råstoffet som faktisk er tilgjengelig. Det er ikke sluttmarkedet, men råvaremarkedet som til

slutt bestemmer hvilke produkter som skal produseres. Et viktig kriterium for å lykkes med produksjon av fiskeprodukter synes altså å være evnen til å ha en fleksibel produksjon som kan styres av hvilket råstoff som til en hver tid er tilgjengelig og tilpasser dette til forbrukerne (Dreyer, 1998; Dreyer *et al.*, 2004). På grunn av de høye produksjonskostnadene i Norge er det ikke lønnsomt å produsere produkter som også kan produseres i lavkostland, og for å ha mulighet til å konkurrere på markedet viser det seg at det er viktig å utnytte den geografisk gunstige lokaliseringen til å produsere produkter som det ikke er mulig for konkurrerende land å kopiere (Dreyer, 2006).

Bedriftenes markedstilpasning kan ofte sees gjennom hvordan den er organisert. I den tidligere nevnte analysen fra 2004 (Svorken, 2006) var det i hovedsak bedrifter med en sterk grad av vertikal integrering som nå velger å satse på produksjon av ferske produkter. Dette er naturlig nok bedrifter som tidligere har produsert fryst filét, men som nå legger om produksjonen til mer lønnsomme produkter. Et fellestrekk ved disse bedriftene er at de er store, både med hensyn til antall ansatte og produksjonskapasitet, og har derfor også større faste kostnader enn mindre bedrifter. Mange av disse har også investert i kostbar teknologi, og er mindre fleksible på grunn av spesialisert utstyr i produksjonen. Dette gjør dem ekstra sårbare overfor de store sesongsvingningene da de er avhengige av en jevn inntjening. Ved produksjon av fryst filét er det imidlertid mulig å lagre produkter slik at de til en hver tid kan levere i sluttmarkedet, men de klarer som nevnt ikke å differensiere produktet og taper som følge av de store norske produksjonskostnadene. Ved å dreie produksjonen over til fersk, vil disse bedriftene møte nye utfordringer tilknyttet kontinuitet i leveranser og råvarekvalitet. Som tidligere nevnt er det lite som tyder på at eierskap i flåten sikrer stabilitet i disse faktorene, og det blir derfor spennende å se om disse bedriftene klarer å tilpasse produksjonen sin etter tilgjengelig

råstoff på samme måte som produsentene av tørr- og saltfisk gjør.

Implikasjoner

Over har vi vist hvordan usikkerhet knyttet til fangst fra ville fiskebestander påvirker fangstatferd og leveringsmønster. Usikkerheten forplanter seg videre i verdisystemet gjennom måten råvaren omsettes på og hvilke muligheter for å oppnå lønnsomhet i et landbasert produksjonsledd. Vi har også vist at ulike institusjonelle inngrep eller vertikal integrering har bidratt til å fjerne usikkerhet knyttet til råvaretilgangen. Variasjon i volum over året og i kvalitet er fortsatt en hovedutfordring for fiskeindustrien. Måten fiskeindustrien har klart å håndtere denne usikkerheten på, har vært å tilpasse seg gjennom volum – og produktfleksibilitet. Teknologi- og produktutvikling har først og fremst vært knyttet til å redusere produksjonskostnadene og å produsere de produktene som det til en hver tid tilgjengelige råstoffet har vært best egnet til. I så måte er det ikke rart at fiskeindustrien har stor oppmerksomhet rettet mot råvarekvalitet, og at det meste av produktutvikling er rettet mot råvarekvalitet og produktvalg, og i mindre grad mot forbrukerpreferanser. Det er heller ikke til å undres over at bedrifter som satses på produksjonsstrategier som stiller strenge krav til råvarekvalitet og kontinuitet i produksjonen, sliter med lønnsomheten.

For tiden er det mange tidligere produsenter av fryst filét som velger å legge om produksjonen mot ferske produkter. Denne omleggingen er imidlertid ikke helt problemfri. Det innebærer blant annet store utfordringer knyttet til råvarekvalitet og kontinuitet, noe som betyr at produsentene må være mer kritiske med hensyn til valg av leverandører. Råstoffet som leveres må være ferskt og behandlet forsiktig for at det skal være mulig å bruke i en slik produksjon. Kravene til fartøy og fiskere blir dermed større. For fartøyene, og da særlig de store industritrålerne, vektlegges selvsagt et

bedriftsøkonomisk perspektiv. Hvis disse båtene skal levere råstoff til produksjon av fersk filét, kan de ikke være like lenge på sjøen som tidligere, men må heller gå flere turer. Både fangstkostnadene og transportkostnadene går dermed opp. Dette innebærer at prisen på torsken må økes tilsvarende for at fartøyene ikke skal få sin lønnsomhet redusert.

Fortsatt er det altså kontinuitet i tilgangen og stabilitet i råvarekvalitet som er de største utfordringene for produsenter i denne sektoren. Oppmerksomheten bør derfor rettes mot fjerning av variasjon i kvalitet og tilgang – både i utforming av fangstreguleringer og teknologiutvikling. I så måte er det mye å lære av oppdrettsnæringen. Her er teknologi, kombinert med biologisk kunnskap satt i system nettopp for å standardisere kvalitet og sikre kontinuitet i leveransene. I så måte må teknologiutviklingen rettes mot å få torsken dressert på samme måten som laks og ørret. Så lenge produksjonen er basert på villfanget torsk er det ikke mulig å oppnå full styring og kontroll med disse faktorene.

Det virker da også som om bedriftene retter oppmerksomheten mot oppdrett og levendelagring som potensielle råvarekilder i fremtiden (Svorken, 2006). Dette er næringer som fortsatt er i startfasen, men de har potensial til å utvikle en standardisert råvare med jevn tilgang hele året. Dersom en slik råvarekilde kommer på plass, er det imidlertid ikke en garanti for at den landbaserte industriens fremtid er sikret. Flere forhold tyder på at standardisering av råvaren vil åpne for nye farer. For eksempel er erfaringene fra oppdrett av laks og ørret at det etableres et globalt marked for råvaren, hvor arbeidskraftkostnader, handelspolitikk, skalafortrinn og nærhet til konsumentene i større grad blir avgjørende for hvor prosessering vil foregå i fremtiden. Det er ikke nødvendigvis sånn at foredling av oppdrettet torsk vil foregå nært oppdrettsanleggene. Det er mange industrianlegg – også utenfor Norges grenser som står klare når kvaliteten er standardisert og tilgangen blir stabil. Noen vil til og med kunne hevde at stan-

dardisering og stabil tilgang på torsk vil innbære at den usikkerheten som har gitt

fortrinn til deler av norsk fiskeindustri forsvinner.



Referanser

- Bendiksen, B.I. (2005). Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien – Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2004, Rapport nr. 19/2005 Fiskeriforskning, Tromsø.
- Dreyer, B. & K.Grønhaug (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, **57**: 5, spp. 484-494.
- Dreyer, B. (1998). Kampen for tilværelsen – et studium av overlevelsesstrategier i fiskeindustrien, Avhandling for graden Dr. Scient, Universitetet i Tromsø, Norges Fiskerihøgskole, september.
- Dreyer, B. (2006). Surviving uncertainty. I Asche (ed.) *Primary Industries Facing – The supply chains and markets for Norwegian food*, Oslo: Universitetsforlaget, pp.95-122,
- Dreyer, B., B.I. Bendiksen, A. Iversen & J.R. Isaksen (1998). Vertikal integrering – er det veien å gå?, Rapport nr. 22/1998, Fiskeriforskning, Tromsø
- Dreyer, B., J.R. Isaksen, B.I. Bendiksen & S.A Rånes (2006). Evaluering av leveringsplikten, Rapport nr. 1/2006, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Torbergsen, E. (2006). Regelendringer og strategivalg – Samlekvotes innvirkning på verdiskapning i fiskeflåten, Fiskerikandidatoppgave, Norges fiskerihøgskole, 31. mai.
- Isaksen, J.R., B. Dreyer, K. Grønhaug (2004). Flere veier fører til Rom. *Økonomisk Fiskeriforskning*, **14**, pp. 1-6.
- Isaksen, J.R, B. Dreyer, S.A. Rånes & B.I. Bendiksen (2006). Samspill mellom flåte og Industri – En analyse av landingsmønsteret til tørrfisk, saltfisk og filétindustri, Arbeidsnotat, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Isaksen, J.R., B. Dreyer & K. Grønhaug (2004). How to secure critical supply? Market exchange or vertical integration. I Aronsson, H. (ed.) *Nofoma 2004 - Challenging Boundaries with Logistic, Proceedings of the 16th annual conference for Nordic researchers in logistics*, University of Linköping, pp 307-322.
- Nøstvold, B. & B. Dreyer (2006). Ferskfiskauksjon som virkemiddel for kvalitetsheving og sesongdemping, Arbeidsnotat, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Svorken, M. (2006). Vertikal integrering – En strategi for produksjonsbedrifter i norsk fiskerinæring? Masteroppgave, Norges fiskerihøgskole, 31. mai.

Noter

- 1) Fiskens kjøttfylde.

Nye rapporter og publikasjoner fra Avdeling for strategi, økonomi og marked

Listen nedenfor omfatter offentlige tilgjengelige arbeider publisert siden *økonomisk Fiskeriforskning* nr. 2005. Fullstendig oversikt over rapporter fås ved henvendelse til instituttets arkivansvarlig eller på nettsidene våre <http://www.fiskeriforskning.no>. Bidragsyttere som ikke er ansatt ved instituttet er markert med *.

Rapporter

Dreyer, B., J.R. Isaksen, B.I. Bendiksen & S.A. Rånes

Evaluering av leveringsplikten

Leveringsplikten ble i sin tid innført for å redusere usikkerhet i råvaretilgangen til enkelte tilgodesette fiskeindustribedrifter i Nord-Norge. Dette var viktig for å sikre sysselsetting og lønnsomhet. I denne rapporten evalueres ordningen med torsketrålere som har leveringsplikt. I rapporten rettes oppmerksomheten mot hvilke intensjoner som ligger til grunn for ordningen og i hvilken grad målene for ordningen oppnås. Gjennom inngående analyser blir landingsmønsteret til trålere med leveringsplikt dokumentert. Tallmaterialet som legges frem er særlig opptatt av landingene av torsk i 2004 fra disse trålerne. Analysene som gjennomføres avdekker at ordningen er komplisert å administrere, og at den er under et sterkt press forårsaket av strukturelle, teknologiske og markedsmessige endringer. Evalueringen er et oppdrag for Fiskeri- og kystdepartementet.

ISBN 13 978-82-7251-573-6

ISBN 10 82-7251-573-3

Fiskeriforskning: Rapport nr. 1/2006

Østli, J.

Økt verdiskapning med kvalen som råstoff – Fokus på kvalkjøtt

Fra myndighetene er det et ønske at sjøpattedyrene skal inngå i en økosystembasert forvaltning av havets ressurser. Dette kan innebære en høyere fangst av vågekval enn i dag. En viktig forutsetning er at kvalkjøttet kan omsettes på hjemmemarkedet i takt med en eventuell økt fangst. I denne rapporten oppsummeres status for den kjøttproduserende delen av norsk kvalfangstnæring og hvilke tiltak næringsaktørene finner naturlige å igangsette for økt omsetning og verdi av kvalkjøtt. Arbeidet er utført i nært samspill med næringsaktører på land og hav, fiskeriorganisasjoner og virkemiddelapparatet.

ISBN 13 978-82-7251-574-3

ISBN 10 82-7251-574-1

Fiskeriforskning: Rapport nr. 2/2006

Bjørklund, O., J. Østli & B.I. Bendiksen

Økt markedsføring av sjømat i Norge. Ny modell for finansiering

Rapporten utreder og diskuterer hvilke muligheter som finnes for å etablere en mer forutsigbar og ambisiøs finansiell satsing på fellemarkedsføring av sjømat i Norge. I rapporten er 20 millioner kr pr år brukt som målsetting. Sammenligner man med tilsvarende innsats fra landbrukssiden, er det god grunn til å hevde at på generisk markedsføring henger fisk etter.

Landbrukets innkrevningssystemer av avgift til fellemarkedsføring er gjennomgått og synes å representere en modell som man kan benytte hvis tilsvarende skal innføres for oppdrettet sjømat. I rapporten foreslås det å unnta industrifisk fra en eventuell markedsavgift.

Omsetningen av sjømat er kompleks, og en avgift på første hånd synes å være det eneste realistiske alternativet til eksportavgiften. Rapporten diskuterer ikke mulige organisatoriske, styringsmessige eller juridiske konsekvenser av et endret avgiftsregime. Dette må utredes hvis selve ideen om en egen avgift til innlandsmarkedsføring får tilstrekkelig oppslutning hos berørte aktører.

En grundig gjennomgang av muligheten for å innkreve eventuell avgift på importert sjømat er også utelatt. Temaet er omfattende og i lys av kost/nytte og rimelighetsbetraktninger bør dette utredes nærmere.

Rapporten konkluderer med at det foreligger 4 alternativer for å sikre finansieringen av fellemarkedsføring på hjemmemarkedet.

ISBN 13 978-82-7251-581-1

ISBN 10 82-7251-581-4

Fiskeriforskning: Rapport nr. 7/2006

Bendiksen, B.I.

Landinger av fersk og frosset råstoff fra norsk fiskeflåte – Torsk, hyse og sei i 2003, 2004 og 2005 fra fartøy over 21 meter

Rapporten oppsummerer utviklingen i landingene av fersk og frosset torsk, hyse og sei fra den norske fiskeflåten over 21 meter de siste tre årene.

For torsk falt andelen som leveres fersk fra fartøy over 21 meter med ett prosentpoeng i perioden. Etter som flåten over 21 meter økte sin andel av fangsten falt likevel andelen som ble landet fersk fra 71 til 67 prosent for torskefisket sett under ett.

For hyse var andelen uendret for flåten over 21 meter, mens andelen som landes fersk fra alle fartøy falt fra 54 til 52 prosent.

Størst reduksjon i landingene av ferskt råstoff var det i fisket etter sei. For flåten over 21 meter falt andelen om ble landet fersk eller levende fra 48 til 38 prosent. For seifisket sett under ett falt dermed andelen landet ferskt fra 59 til 48 prosent.

For torsk reduseres andelen som leveres fersk fra havfiskeflåten fra 26 til 20 prosent. For trålere med torsketrålkonsesjon som det er knyttet leveringsplikt til falt andelen som ble levert fersk fra 52 prosent til 41 prosent.

ISBN 13 978-82-7251-583-5

ISBN 10 82-7251-583-0

Fiskeriforskning: Rapport nr. 9/2006

Bendiksen, B.I.

Sildoljeindustrien i Nord-Norge - status og utfordringer

Sildeoljeindustrien i Nord-Norge har en usikker framtid. Stopp i loddefisket i Barentshavet og levering av all sild til konsum har medført at to av de tre store fabrikkene ikke er i drift. Selv om det fiskes andre arter som leveres til mel og olje har industrien i Nord-Norge i stor grad ikke kunnet delta i konkurransen om dette råstoffet fordi fabrikkene holdes utenfor utbudsområdet på auksjonene i Norges Sildesalgslag. Internasjonalisering av råstoffmarkedet for mel og olje medfører samtidig en betydelig eksport av råstoff fordi danske fabrikker nå deltar på norske auksjoner. Sildoljeindustrien møter også råstoffkonkurranse fra et stort markedet for konsumprodukter av lodde.

Sildeoljeindustrien i Norge sliter med overkapasitet. Siden 2002 er råstofftilførselen redusert med 45 prosent, noe som betyr at det på kort sikt ikke er driftsgrunnlag for alle dagens fabrikker.

Likevel er det argumenter for å opprettholde en sildoljeindustri i Nord-Norge. Et framtidig loddefiske i Barentshavet og lokal foredling av en ressurs som utelukkende fanges i og utenfor Troms og Finnmark, sikrer kystflåten leveringsmuligheter og denne flåtens rettigheter til å delta i loddefisket og mottak og utnyttning av avskjær og biprodukter fra pelagisk konsumindustri er noen av argumentene for å opprettholde en sildoljeindustri i nord.

Rapporten tar også for seg tiltak som kan bidra til å sikre fortsatt eksistens av en eller flere sildoljefabrikker i nord. Flere av forslagene er vurdert å være kontroversielle og vil være avhengig av både nærings- og fiskeripolitisk aksept og støtte for gjennomføring.

ISBN 13 978-82-7251-584-2

ISBN 10 82-7251-584-9

Fiskeriforskning: Rapport nr.10/2006

Østli, J. & M. Esaiassen

Brettpakking av fersk sjømat – Noen viktige momenter for de som skal tilby slike produkter

Brettpakket, fersk sjømat har det vært gjentatte forsøk på å etablere i norsk dagligvare. Denne veilederen gir en "oppskrift" på hva som i dag kan karakteriseres som "best practice" for de som ønsker å tilby brett-pakkede, ferske sjømatprodukter på det norske markedet.

ISBN 13 978-82-7251-590-3

ISBN 10 82-7251-590-3

Fiskeriforskning: Rapport nr. 15/2006

Dreyer, B., B.H. Nøstvold, M. Heide, K.Ø. Midling & L. Akse
Fangstbasert akvakultur – status, barrierer og potensial

Denne rapporten gir en oversikt over utviklingen av fangstbasert akvakultur, hvilke barrierer dette konseptet står overfor og hvilket potensial det har. I rapporten er det først og fremst rettet oppmerksomhet mot utviklingen i fangstbasert oppdrett av torsk og utviklingen fra årtusenskifte og frem til i dag. Rapporten er et oppdrag fra Villfiskforum, og den er finansiert av Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond.

ISBN 13 978-82-7251-595-8

ISBN 10 82-7251-595-4

Fiskeriforskning: Rapport nr. 19/2006

Østli, J.

Holdninger til innkjøp og bruk av klippfisk i Portugal – En fokusgruppet studie i Lisboa og Porto

Klippfisk er et gammelt produktkonsept. På tross av dette konsumeres klippfisk, på portugisisk kalt "bacalhau" flittig i Portugal og for norsk hvitfisknæring generelt og norsk klippfisknæring spesielt, er Portugal et meget viktig marked. De lange handelsrelasjonene med klippfisk mellom Norge og Portugal til tross, det er begrenset hvilke kunnskaper man på norsk side har om portugisiske forbrukeres holdninger til og oppfatning av klippfisk. I denne rapporten er slike problemstillinger belyst ved bruk av kvalitative metoder. 28 damer i Lisboa og Porto deltok i gruppediskusjoner og resultatene, selv om de ikke kan generaliseres til befolkningen som helhet, gir mange interessante innspill. Eksempelvis bekreftes inntrykket fra tidligere studier at eget kunnskapsnivå om klippfisk oppfattes som lavt, på tross av at klippfisk tilberedes og spises svært ofte. Et annet interessant resultat er at flere kjøper klippfisk for utvanning og innfrysing. Da kan man spise klippfisk samme dag det tas ut av fryseren. Studien avdekker ingen åpenbare forskjeller mellom forbrukernes oppfatninger og holdninger til klippfisk basert på ulike bosteder.

ISBN 13 978-82-7251-596-5

ISBN 10 82-7251-596-2

Fiskeriforskning: Rapport nr. 20/2006

Bendiksen, B.I.

Norsk hvitfiskindustri i endring

Norsk hvitfiskindustri har gjennomgått store endringer det siste tiåret. Antall bedrifter er redusert med 30 prosent og antall sysselsatte med over 45 prosent. Industrien sysselsatte i 2005 vel 3.600 personer, noe som var 3.000 færre enn for ti år siden. Det største fallet i sysselsetting har skjedd i Finnmark, men også i Troms og Sogn og Fjordane har reduksjonen vært svært stor.

Redusert tilførsel av råstoff og svak lønnsomhet gjennom flere år er viktige forklaringer til denne utviklingen.

Endringene har også innebåret at produktsammensetningen har forandret seg. For torsk og sei har andelen av råstoffet som går til filetproduksjon falt kraftig, mens andelen som anvendes til produksjon av klippfisk har økt.

Både for torsk og sei har eksporten av utilvirket fisk, enten fersk iset eller fryst, økt noe. Den største økningen har imidlertid skjedd i eksporten av hyse. I dag blir anslagsvis 75 prosent av den norske fangsten av hyse eksportert utilvirket.

ISBN 13 978-82-7251-597-2

ISBN 10 82-7251-597-0

Fiskeriforskning: Rapport nr. 21/2006

Iversen, A

Større lønnsom verdiskaping – er det mulig? Verdi- og kvalitetsbasert høsting av pelagisk Fiskeriforskning

Utgangspunktet for dette prosjektet har vært å drøfte hvordan verdiskapingen for verdikjeden som helhet kan økes. Hvordan kan man for eksempel sikre at leveringsmønsteret og råstoffets kvalitet er slik at verdiskapingspotensialet i en bestand kan utnyttes maksimalt? Høstingen i pelagisk sektor er en suksesshistorie: gjennom større konsumandel har verdiskapingen blitt mye større. Kapasiteten i industrien har vært viktig for å kunne få til denne økte verdiskapingen, men kapasitetskostnader og kamp om råstoffet bidrar til lav lønnsomhet i industrien.

Det kan synes som et paradoks at pelagisk konsumindustri, i perioder med historisk høye priser og høy verdiskaping, likevel tjener dårlig. Vi har blant annet spurt hvilken betydning auksjonssystemet har for fordelingen av verdiskapingen i verdikjeden.

I rapporten pekes det på strategier som kan gi økt verdiskaping basert på norske ressurser, men da må markeds- og verdikjedetinking bringe oss videre fra salg av enkle råvarer.

ISBN 13 978-82-7251-600-9

ISBN 10 82-7251-600-4

Fiskeriforskning: Rapport nr. 24/2006

Honkanen, P. & G. Voldnes

Russian consumers' food habits, Results from a qualitative study in Moscow

This study is a part of an ongoing three year project aimed at exploring and explaining Russian consumers' meal structures, consumers' relative preferences, motives for food choice and the consumers' perceptions of risks and benefits with foods (with an emphasis on herring). A main point is also to uncover any differences between younger and older generations. We choose to mix qualitative and quantitative methods in the main project. This report is a description of the qualitative part. Qualitative interviews were conducted amongst 21 women in Moscow who were chosen from two age groups, under 30 years and 50 years or older, in order to uncover possible differences in preferences and meal patterns. The purpose of the study was to discover different meal patterns, preferences for herring and possible substitutes, and to explore consumer motivations for food choice. The findings will be used as an input for the design of a survey with larger samples in chosen cities in Russia.

The study revealed that three meals per day is quite common in Moscow: breakfast, dinner (or lunch) and supper. The younger women tend to have lighter meals compared to the older generation, and they have adopted "exotic" foods like sushi. They also tend to go

to cafés, which is not very common amongst the older women. Concern for weight is common for both groups. Many of the subjects try to avoid food that is fattening, and most of the women in the study seem to equate slimness with being healthy.

Fish and herring are not mentioned when discussing Russian traditions, and herring is not mentioned in eating patterns. But when asked, everybody reports eating and liking herring, even the younger people. This would suggest that herring is not consumed very often by most of the subjects. Herring is mostly consumed for supper (salted herring with potatoes and onions) or for special occasions as an appetiser. The possible substitutes are thus numerous.

Price, familiarity of products, natural content of food and weight control seem to be the most important motives when choosing food. Avoiding additives and e-ingredients seems to be a very common goal for the women. Health is also an important motive, and the subjects reported many healthy and unhealthy foods. They were, however, surprisingly little aware of why some foods are healthy or risky.

ISBN 13 978-82-7251-603-0

ISBN 10 82-7251-603-9

Fiskeriforskning: Rapport nr. 27/2006

Bendiksen, B.I.

Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien – Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2005

Her kartlegges lønnsomhets- og strukturendringer i norsk fiskeindustri. Tallene for 2005 viser at industriens lønnsomhet bedret seg noe fra året før, men fortsatt gikk 4 av 10 bedrifter med underskudd. Sett under ett fikk industrien et ordinært resultat før skatt på 1,4 prosent av omsetningen, noe som ga en avkastningen på samlet kapital på 5,8 prosent. Igjen var det klippfisk- og tørrfiskprodusentene som var de mest lønnsomme sektorene i konsumindustrien. I filetindustrien fortsetter bedringen som følge av sterkere produkt-satsing på fersk filet, men lønnsomheten er fortsatt lav. Utviklingen med sterkt fallende sysselsetting og færre bedrifter fortsatte gjennom 2005.

ISBN 13 978-82-7251-604-7

ISBN 10 82-7251-604-7

Fiskeriforskning: Rapport nr. 28/2006

Nøstvold, B.H.

Eksport av sjøfrossent råstoff og mulige omfordelingseffekter av kvotene

På tross av økt marked og økt betalingsvilje for ferske produkter, regjeringens ferskfiskstrategi og gode marginer i bedriftene for fersk filet, øker leveransene av frossen fisk. Prisforskjellen mellom fersk og frossen fisk har på førstehånd gått betraktelig ned fra 2004 til 2005, men dette ser heller ikke ut til å stagnere leveransene av særlig frossen trålfisk. Forskjellen mellom eksportprisen på fersk og frossen fisk ser derimot ut til å øke ytterligere i favør av fersk fisk.

Vi risikerer i dag at man vil få økte frosne leveranser og dermed at vi beveger oss vekk fra hva markedet vil ha. Samtidig sørger vi for å gi økt produksjonsgrunnlag til våre konkurrenter i lavkostland som Kina, en konkurranse norsk industri er dømt til å tape.

Vi ser på modeller basert på kvotetrekk og kvotebelønning og hvordan denne metoden kan være med på å styre leveransene i retning av høykvalitets ferskfisk.

ISBN 13 978-82-7251-605-4

ISBN 10 82-7251-605-5

Fiskeriforskning: Rapport nr. 29/2006

Publikasjoner

Brukerrettede/populærvitenskapelig artikler

- *Dulsrud, A. & H.M. Norberg (2006). Mattilsynet – sin egen fiende? Debattinnlegg i *Handelsbladet FK*, 24, p. 22.
- *Dulsrud, A. & H.M. Norberg (2006). Mattilsynet – sin egen fiende? Debattinnlegg i *Handelsbladet FK*, 24, s. 22.
- *Reiertsen, M. & J. Østli (2006). Klippfiskens portugisiske riddere. *Fisk, Industri & Marked*, 5/6, juli.
- *Reiertsen, M. & J. Østli (2006). Klippfiskens portugisiske riddere. *Fisk, Industri & marked*, 5/6.
- Esaiassen, M., S. Joensen & J. Østli (2006). Temperaturen i kjøledisken og betydningen for holdbarheten til brettpakket fisk. *Norsk Sjømat*, 3.
- Iversen, A. (2006). En industri som ikke tjener penger. *Fisk, Industri & Marked*, 4, pp. 16-17.
- Norberg, H.M. & *A. Dulsrud (2006). Knute på tråden. *Fisk, industri & marked*, 3, pp. 24-25.
- Østli, J. & *A.O. Aarseth (2006). Klippfisk og sensorisk kvalitet. *Fisk, Industri & Marked*, 5/6, juli.
- Østli, J. & *A.O. Aarseth (2006). Produktdifferensiering av klippfisk basert på sensorisk kvalitet. *Fisk, Industri & marked*, 5/6.
- Østli, J. & B.I. Bendiksen (2006). Fellesmarkedsføring av sjømat og behovet for økt innsats på hjemmemarkedet. *Norsk Sjømat*, 4.
- Østli, J. & M.Esaiassen (2006). Forbrukervurdering av fiskekvalitet: Et eksempel. *Norsk Sjømat*, 2006, 3.
- Østli, J. (2006). Bacalhau – "Um peixe que não é bem peixe", eller: "Klippfisk - fisken som ikke er en riktig fisk". *Norsk Sjømat*, 4.
- Østli, J. (2006). Mer fellesmarkedsføring nå! *Fisk, Industri & Marked*, 4, pp. 14-15.
- Østli, J. (2006). Mer fellesmarkedsføring på hjemmemarkedet nå! *Fisk, Industri & marked*, 4.
- Østli, J. (2006). Næringa har lurt oss: Null Omega-3 i norsk laks. *Fisk, Industri & Marked*, 2.

Internasjonale m/referee

- *Dulsrud, A., H.M. Norberg & *T. Lenz (2006). Too much or too little information? The importance of origin and traceability for consumer trust in seafood in Norway and Germany. I Luten, J.B., C. Jacobsen, K. Bekaert, A. Sæbø & J. Oehlenschläger (eds.), *Seafood from fish to dish, Quality, safety and processing of wild and farmed fish*. Wageningen Academic Publishers, pp. 213-228.
- Dreyer, B. (2006). Surviving uncertainty. I Asche, F. (ed.), *Primary industry facing global markets - The supply chains and markets for Norwegian food*. Universitetsforlaget, pp. 95-121.
- Honkanen, P., *B. Verplanken & *S.O. Olsen (2006). Ethical values and motives driving organic food choice. *Journal of Consumer Behaviour*, 5, pp. 420-430.

- Luten, J.B. & *E. Schram (2006). Enrichment of functional selenium in farmed African catfish (*Clarias goriepinus*) by dietary modulation. I Luten, J.B., C. Jacobsen, K. Bekaert, A. Sæbø & J. Oehlenschläger (eds.), *Seafood from fish to dish, Quality, safety and processing of wild and farmed fish*. Wageningen Academic Publishers, pp. 193-200.
- Ottesen, G.G. & *K. Grønhaug (2006). Do SMEs Influence their Markets? An Exploratory Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **13**:1. IN PRESS
- Ottesen, G.G. & *K. Grønhaug (2006). Pursuing opportunities. Why so many fail and so few succeed. *European Journal of Marketing*, **40**: 1/2, pp. 100-112.
- Ottesen, G.G. (2006). Do upstream actors in the food chain know end-users' quality perceptions? Findings from the Norwegian salmon farming industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, **11**: 5, pp. 456-463.
- Østli, J., M. Heide, M. Carlehög & G. Eilertsen (2006). The importance of bacalhau consumption in Portugal and a preliminary product consumer test in Lisboa. I Luten, J.B., C. Jacobsen, K. Bekaert, A. Sæbø & J. Oehlenschläger (eds.), *Seafood from fish to dish, Quality, safety and processing of wild and farmed fish*. Wageningen Academic Publishers, pp 241-250.

Bøker/bokbidrag

- Luten, J.B. & *Jacobsen, C. & *Bekaert, K. & *Sæbø, A. & *Oehlenschläger, J. & (eds.) *Seafood research from fish to dish. Quality, safety and processing of wild and farmed fish*. Wageningen Academic Publishers, The Netherlands.
- Nilssen, F. (2006). Consumers and Aquaculture. New Products - New worries. (*Chapter in book ...*) IN PRESS

Brukerrettede/populærvitenskapelig foredrag

- Bendiksen, B.I. (2006). Fremtid for filetindustrien? Foredrag på Hvitfiskkonferansen 2006, Eksportutvalet for fisk & FHL, Tromsø, 14. november.
- Dreyer, B. (2006). Markedsbasert høsting av fiskeressurser. Presentasjon på Workshop – prosjektet Markedsbasert høsting av fiskeressurser, Tromsø, 6. september.
- Dreyer, B. (2006). Norsk marin sektor i en global verden – muligheter og trusler. Foredrag på konferansen Håp i Havet, Norges fiskerihøgskole, Tromsø, 2. februar.
- Dreyer, B. J.R. Isaksen, B.I. Bendiksen & S.A. Rånes (2006). Pliktene kaller – evaluering av leveringsplikten. Foredrag ved det fjerde referansegruppemøtet for prosjektet Markedsbasert høsting av fiskeressurser, Fiskeriforskning, Tromsø, 19. mai.
- Heide, M. (2006). Levendelagring av sei. Presentasjon på Workshop FHF/FHL: Muligheter for utvikling av seinæringen, Ålesund, 28. april.
- Isaksen, J.R. (2006) Samspillmodeller mellom flåte og industri. En 'best of' analyse. Foredrag ved det fjerde referansegruppemøtet for prosjektet Markedsbasert høsting av fiskeressurser, Fiskeriforskning, Tromsø, 19. mai.
- Isaksen, J.R. (2006). Kan fiskeflåtens atferd harmoniseres med fiskeindustriens behov? Muligheter for økt verdiskaping fra hele verdikjeden. Foredrag på workshop Fiskeri- og havbruksnæringens betydning i de nordiske land, arrangert av SINTEF Fiskeri og havbruk og SINTEF Teknologi og samfunn, Trondheim, 10.-11. oktober.
- Lorentzen, L.T. (2006). Laks som forskningstema. Presentasjon for Avdeling for strategi, økonomi og marked, Fiskeriforskning, Tromsø, 23. mars.
- Nøstvold, B.H. (2006). Ferskfiskauksjon. Foredrag ved det fjerde referansegruppemøtet for prosjektet Markedsbasert høsting av fiskeressurser, Fiskeriforskning, Tromsø, 19. mai.
- Voldnes, G. (2006). Russland – utfordringer for norsk fiskeri- og havbruksnæring. Foredrag for Høyesteretten, Fiskeriforskning, Tromsø, 11. september.

- Østli, J. (2006). Kvalitetsveileder for fersk, brettpakket sjømat. De viktigste momentene for å kunne tilby produkter med gitt holdbarhet. Foredrag på Seminar arrangert av Norske Sjømatbedrifters Landsforening, 4-Messer, Lillestrøm, 15. februar.
- Østli, J. (2006). Portugisiske forbrukere – oppdatering om holdninger til klippfisk. Foredrag på Fagseminar under Årets beste klippfisk, Arrangert av Norges Råfisklag, Klippfiskmuseet og Kristiansund kommune. Kristiansund, 14. juni.
- Østli, J. (2006). Økt markedsføring av sjømat i Norge. Ny modell for finansiering. Foredrag på Informasjonsdag for fiskematindustrien. Arrangert av NSL, Thon Vika hotell, Oslo. 20. april.
- Østli, J. (2006). Økt markedsføring av sjømat i Norge. Ny modell for finansiering. Foredrag for styret i Norske Sjømatbedrifters Landsforening, SAS-Radisson, Gardermoen, 28. februar.

Internasjonale konferanser

- *Dulsrud, A. & H.M. Norberg (2006). Social limits to trust: The significance of embeddedness for consumers coping with uncertainty. Presentation at the 99th European Seminar of the European Association of Agricultural Economists (EAAE) Trust and Risk in Business Networks, Bonn, Germany, 8.-10. februar.
- *Kole, A., *R. Schelvis-Smit & J.B. Luten (2006). The effect of farming information on consumer evaluation of farmed cod. Abstract of presentation of Adriaan Kole at Aqua 2006, Firenze, Italy.
- Dreyer, B. & *K. Grønhaug (2006). Strategic Reporting of Financial Performance. Paper accepted for presentation at The Copenhagen Conference on Strategic Management 2006, 14.-15. desember.
- Heide, M. & G.G. Ottesen & O. Bjørklund (2006). Farmed cod – evaluation by chief cooks from European restaurants. Presentation av The third Open SEAFOODplus Conference, Tromsø, 30.-31. mai.
- Heide, M. (2006). The influence of test situation and individual aspects on the evaluation and predictive power in testing seafood products. Presentation at Eden doctoral seminar on consumer behaviour, Brussels, Belgium, 27.-31. mai.
- Luten, J.B. (2006). New insights in seafood product development and consumer demands and well-being. Presentation at the 5th Mediterranean Seafood Exhibition FIERA, Rimini, Italy, 5. februar.
- Luten, J.B. (2006). Seafood, human health and consumer issues. Presentation at Workshop of the SSA 'Environmental Status of European Marine Aquaculture and future perspective. Menorca, Spain, 1. februar.
- Ottesen, G.G., S.A. Rånes, *K. Grønhaug & *B. Gray (2006). Do firms learn from interactions with customers in mass-markets characterised by classical contracts and interactions? An Exploratory Study. I Avlonitis, G.J., N. Papavassiliou & P. Papastathopoulou (eds.), *35th EMAC 2006 Conference Proceedings*, Athens, Greece, 23-26 mai.
- Østli, J. (2006). Enhancement of consumer preference for frozen and thawed cod fillets by new processing methods. Presentation av The third Open SEAFOODplus Conference, Tromsø, May 30-31, 2006.

Doktorgradsavhandling

- Honkanen, P. (2006). Values, attitudes and food choice. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor Scientiarum, Department of Marketing and Social Sciences, The Norwegian College of Fishery Science, University of Tromsø, Norway, mars.

Kurs

Luten, J.B. (2006). Seafood quality, chain management and consumer perception: 'A helicopter view'. Presentation at PhD course 'Integrated views on global food production', WAG-UR, Wageningen, The Netherlands, 30. januar.

Nasjonale konferanser

Bjørklund, O. (2006). Dette vet vi om prepakket ferskfisk. Foredrag NSL seminar, Lillestrøm, 15. februar.

Honkanen, P. (2006). Verdier, etikk og valg av mat. Foredrag på FISK 2006 konferansen, Rica Ishavshotell, Tromsø, 27. november.

Ottesen, G.G., S.A. Rånes, *K. Grønhaug & *B. Gray (2006). Food Product Innovation through Interactions with Consumers. Paperpresentasjon på Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner, Norges Handelshøyskole, Bergen, 5.-6. januar.

Voldnes, G. (2006). Små og mellomstore bedrifter og innovasjon i dagens Russland – nye muligheter for norske aktører? Foredrag på seminaret Russlands økonomiske vekst – økte muligheter for norsk-russisk samhandel? Fiskeriforskning, Tromsø, 16. november.

Undervisning UoH

Isaksen, J.R. (2006). Vertical integration. Real world evidence. Gjesteforelesning på kurset BED3014-Konkurransestrategi, Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø, 21. mars.

Isaksen, J.R. (2006). Vertikal integrering i norsk fiskerinæring. Forelesning på Fagdag for samfunnsøkonomi ved Institutt for økonomi, Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø, 19. april.

DVD/Film

Luten, J.B. (2006). Aquaculture Research Facilities, August-September.

Årgang 14 nr 2004	desember 2004
<i>Flere veier fører til Rom</i>	
John R. Isaksen, Bent Dreyer og Kjell Grønhaug1	1
<i>Utnyttelse av muligheter: Hvorfor er det så vanskelig – og hva skal til for å lykkes</i>	
Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug	7
<i>Laks i det russiske markedet – en studie av forbrukeratferd</i>	
Gøril Voldnes	15
<i>Markedsbasert produkt differensiering – En utfordring for norsk lakseindustri</i>	
Oddrun Johnsen.....	25
<i>Preferanser for klippfisk i Lisboa, Portugal. Segmentering og muligheter for produkt optimalisering</i>	
Morten Heide og Jens Østli	31
<i>Jevn råstofftilgang – Kvoteår, kvotebank og fangstbasert havbruk</i>	
Stein Arne Rånes	37
<i>Hvordan lederfaktorer påvirker eksportatferd og eksportprestasjon</i>	
Kjell Tofte	48
Årgang 15 nr 2005	desember 2005
<i>Produktutvikling i fiskebutikker gjennom interaksjon med forbrukere</i>	
Geir Grundvåg Ottesen, Stein Arne Rånes, Kjell Grønhaug og Breandan Gray	1
<i>Foresight og scenariebygging</i>	
Audun Iversen	7
<i>Nisjemarkedsføring som strategi for norsk sjømatnæring?</i>	
Kjell Tofte	24
<i>Økonomisk vekst gjennom innovasjon og nyskaping i Russland</i>	
Gøril Voldnes og Frode Nilssen	32
<i>Fokusgruppe – Noen metodiske betraktninger</i>	
Oddrun Bjørklund	42
<i>Market situation of Norwegian bacalao on the Mediterranean Spanish coast: Barcelona and Valencia as an example of different tastes for bacalao</i>	
Lorena Gallart Jornet, Morten Heide og Jens Østli	51

KOPIERING AV ARTIKLER

Copyright-koden nederst på første side i artiklene indikerer at copyright-eieren gir tillatelse til kopiering av artikkelen uten copyright-avgift under forutsetning at dette er for personlig bruk, for internt bruk i en organisasjon, eller for bruk overfor spesifikke klienter.

Ettersendes ikke ved varig adresseendring
men sendes tilbake til Fiskeriforskning
med opplysning om den nye adressen
Fiskeriforskning, Postboks 6122, 9291 Tromsø



Fiskeriforskning

Norsk institutt for
fiskeri- og havbruksforskning AS