

Utnyttelse av konkurransefortrinn innen torskeoppdrett

Geir Sogn-Grundvåg, Finn-Arne Egeness og Bent Dreyer

Oppdrett av torsk er i vinden som aldri før. De siste årene har en rekke bedrifter satset betydelige ressurser på torskeoppdrett. Investorer er villige til å gå inn med risikovillig kapital og myndighetene bidrar med forskningsmidler og oppbyggingen av torskeavlsprogrammet ved Fiskeriforskning. En rekke forskningsmiljøer er involvert, særlig på den teknologiske og biologiske siden. Satsingen begynner å gi resultater. Produksjon av levedyktig torskeyngel, som var en sentral knapphetsfaktor for bare få år siden, har vokst betydelig og produksjon av matfisk nådde i 2006 om lag 10.000 tonn. Prognoser for produsert volum de nærmeste årene er positive.

Det er likevel stor usikkerhet knyttet til den fremtidige utvikling av torskeoppdrett som en ny gren av den norske oppdrettsindustrien. For det første står bedriftene overfor en rekke "flaskehals" før produksjonen kan ta skikkelig av – som for eksempel problemer med tidlig kjønnsmodning hos fisken som bidrar til redusert vekst og høye produksjonskostnader. Dårlig yngelkvalitet, rømming og ulike fiske sykdommer innebærer også store utfordringer fremover. De involverte aktørene har som nevnt et sterkt fokus på disse flaskehalsene.

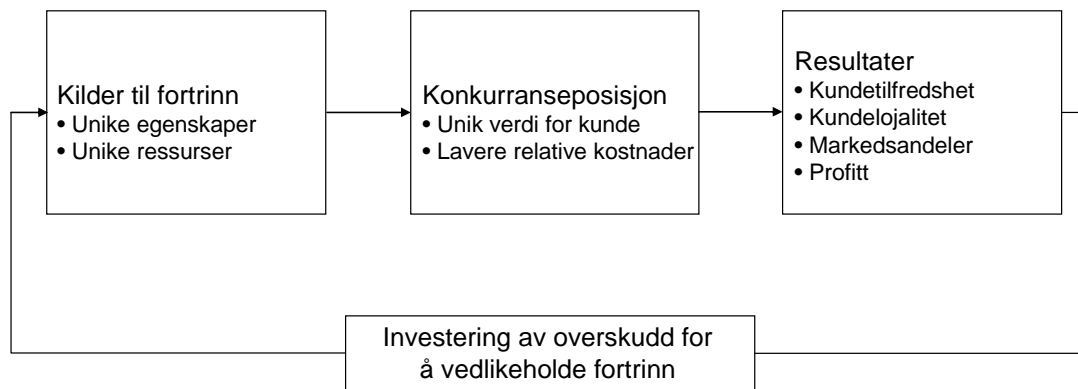
Et annet forhold som tilsynelatende er viet langt mindre oppmerksomhet er hvilke strategier bedriftene bør fokusere på. Etter hvert som produksjonen av oppdrettstorsk øker – og oppdrettstorsk blir mer enn et ubetydelig nisjeprodukt – vil bedriftene møte hard konkurranse fra andre fiskeslag og substitutter. For at bedriftene skal være i stand til å møte denne konkurransen er det avgjørende at de utvikler mer eller mindre unike konkurransefortrinn. I denne artikkelen retter vi oppmerksomheten mot hvilke konkurransefortrinn torskeoppdretterne forsøker å utvikle slik at de kan oppnå profitable markedsposisjoner i dagens (og fremtidens) konkurranseutsatte matvaremarked. For å undersøke dette ble det gjen-

nomført intervjuer med åtte ledere for torskeoppdrettsbedrifter.

Først diskuteres hva begrepet konkurransefortrinn innebærer, samt hvilke egenskaper eller ressurser som kan gi slike fortrinn, og hvilke resultater som kan oppnås. Deretter rapporteres og diskuteres resultatene fra denne undersøkelsen. Det blir dessuten en diskusjon rundt sentrale utfordringer som bedrifter i såkalte "gryende" næringer – slik som torskeoppdrett – står overfor i sin streben etter å utvikle unike konkurransefortrinn.

Hva er konkurransefortrinn?

Innen fagfeltene markedsføring og strategi er det en vel etablert sannhet at bedrifter må identifisere og utnytte konkurransefortrinn for å overleve og utvikle seg over tid. De som ikke har noe unikt å tilby vil etter hvert bukke under. Hvordan bedrifter forsøker å skape og utnytte slike fortinn har vært viet mye oppmerksomhet i faglitteraturen. Det har spesielt vært fokusert på store bedrifter i etablerte industrier. En sentral modell som danner utgangspunktet for vår diskusjon ble fremsatt av Day & Wensley i 1988. Denne modellen er presentert i Figur 1.



Figur 1 Day & Wensley's modell for konkurransefortrinn (Day & Wensley, 1988)

Day & Wensley's modell kan forklares på følgende måte: Kilder til fortrinn refererer til en situasjon hvor en bedrift har unike egenskaper og/eller ressurser i forhold til sine konkurrenter. Unike egenskaper kan være knyttet til bedriftens ansatte som innehar høyere kompetanse enn konkurrerende bedrifter innen relevante områder, for eksempel teknologi eller markedsføring. Unike egenskaper kan og fremkomme ved at bedriften er bedre organisert enn sine konkurrenter – for eksempel på en måte som gir bedre kontakt med kunder og som muliggjør raskere og mer presis respons på endringer i kundenes ønsker og preferanser. Unike ressurser er mer håndgripelige, slik som for eksempel skalafortrinn i produksjonen eller gunstig lokalisering for fiskeoppdrett.

Figur 1 viser at kilder til fortrinn gir grunnlag for fordelaktige konkurranseposisjoner ved at bedriften skaper unik verdi for kundene eller har lavere kostnader enn konkurrentene. Når bedriften evner å utnytte sine unike egenskaper og ressurser på en måte som gir gunstige konkurranseposisjoner, leder det, ifølge Day & Wensley, til profitt og markedsandeler som overgår gjennomsnittsbedriften. Fortjenesten som oppnås investeres i oppgradering av bedriftens unike egenskaper og ressurser for å vedlikeholde eller styrke dens posisjon i forhold til konkurrentene.

Utvikling av konkurransefortrinn fordrer at bedriftens ledelse evner å identifisere de

egenskapene og ressursene som gir det beste grunnlaget for forsprang i forhold til konkurrentene. Et viktig spørsmål er hvordan ledelsen kan identifisere slike unike egenskaper og ressurser? Fordi konkurransefortrinn først og fremst dreier seg om å skaffe seg forsprang på konkurrentene, er det naturlig at bedrifter tar utgangspunkt i konkurrentene når de skal utvikle sine fortrinn. Uten en sammenligning mellom bedriften og dens konkurrenter blir det rett og slett meningsløst å diskutere konkurransefortrinn. Dette er imidlertid ikke uproblematisk. Det kan for eksempel være vanskelig å avgjøre hvilke bedrifter som inngår i en bransje eller industri og dermed hvem som utgjør konkurrentene. I hvilken bransje konkurrerer for eksempel "7-Eleven"? Er de innen dagligvarehandel eller storkiosk- og bensinstasjonsegmentet? Forskning har dessuten vist at bedriftsledere ofte har en snever oppfatning av hvem som er konkurrentene idet de gjerne fokuserer på noen få store bedrifter eller på bedrifter som er lokalisert i nærområdet (Gripsrud & Grønhaug, 1985; Porac & Thomas, 1990).

Når det gjelder bedrifter i "gryende" næringer, er disse gjerne relativt små og nystartede og de har følgelig begrenset tid og ressurser til dyptpløyende analyse av konkurrenter. I gryende næringer, hvor produktene i liten grad har kommet ut – eller er synlig i markedet – vil det dessuten være vanskelig å forutse hvem som kommer til å bli de viktigste konkurrentene. På samme

måte kan det være vanskelig å forutse hvem som vil bli de viktigste kjøperne av produktene – og dermed også hvilke egenskaper ved produktene som vil kunne bli verdsett og etterspurt.

Et annet viktig særtrekk ved gryende næringer er at bedriftene har en tendens til å fokusere på "flaskehals", det vil si pågående problemer og utfordringer, heller enn å basere sin fremvekst og utvikling på inngående analyser og planer (Porter, 1980). Våre egne observasjoner av ulike forsøk på å oppdrette "nye" oppdrettsarter som blåskjell, steinbit og kveite viser at slike flaskehals gjerne oppstår underveis i utviklingen av bedriftene – og at problemene som oppstår i liten grad er forventet (Ottesen & Grønhaug, 2002). En annen viktig observasjon er at markedet, i en tidlig fase, ofte oppleves som uproblematisk (Ottesen & Grønhaug, 2002). Dette kan delvis tilskrives at det tar flere år fra yngel settes i sjøen til produktet er klart for markedet (vanlig produksjonstid for blåskjell er 3 år, mens det tar hele 5 år å få frem en slakteferdig kveite). Det er da naturlig at produksjonstekniske utfordringer vies mest oppmerksomhet – i alle fall inntil produktene skal ut i markedet. Dette bidrar til at bedriftene i mindre grad fokuserer på kunder og konkurrenter (Ottesen & Grønhaug, 2002).

En annen vanlig observasjon fra gryende næringer er at ledelsen ofte er svært optimistisk og er sterk i troen på at akkurat deres bedrift vil gjøre det godt. Ottesen & Grønhaug (2002, 2004) har for eksempel vist at mange blåskjeloppdrettere under "blåskjellbølgen" for 6-8 år siden hadde et svært optimistisk syn på priser og etterspørsel. Dersom ledelsen tror på høye priser og at etterspørselen vil overgå tilbudet, vil de heller ikke se nødvendigheten av å analysere kunder og konkurrenter.

Diskusjonen over leder til flere interessante spørsmål som i liten grad har vært belyst tidligere. For det første: Alle bedrifter som opererer i konkurranseutsatte markeder må utvikle og vedlikeholde unike konkurransefortrinn dersom de skal overleve over tid. Dette gjelder også for bedrifter i

gryende næringer – dersom de ønsker å utvikle seg og overleve må de på sikt kunne tilby produkter som etterspørres av betalingsvillige kunder – og som overgår det konkurrentene har å tilby. Men når det er vanskelig å vite hvem de fremtidige konkurrentene kommer til å bli, hvordan skal da bedriftene kunne identifisere hvilke unike egenskaper og ressurser som i størst mulig grad vil bidra til fremtidige konkurransefortrinn? Et annet interessant spørsmål er i hvilken grad bedrifter i gryende næringer – hvor bedriftene står overfor en rekke kjente og ukjente utfordringer – evner å utnytte fullt ut sine antatte konkurransefortrinn?

I neste avsnitt rapporteres resultater fra en undersøkelse hvor det ble forsøkt å finne svar på hvordan torskeoppdrettere oppfatter kunder og konkurrenter, hvilke konkurransefortrinn de vektlegger, samt hvordan og i hvilken grad de lykkes i å utnytte sine antatte konkurransefortrinn.

Resultater

I Tabell 1 presenteres hvordan torskeoppdretterne som ble intervjuet oppfatter sine konkurrenter og hva de anser som sine viktigste konkurransefortrinn, inkludert hvordan de forsøker å utnytte disse. Tabellen viser flere interessante forhold. Kolonnen lengst til venstre (konkurrenter), viser at oppfatningen av hvem som er konkurrenter varierer sterkt mellom de åtte bedriftslederne som angir tre hovedtyper av konkurrenter. Mens noen anser torskeoppdrettere som sine viktigste konkurrenter, betrakter andre leverandører av villfanget torsk som sine konkurrenter, mens noen ser "bredere" på konkurransen og inkluderer alle typer mat eller proteinkilder. Den store variasjonen i oppfatninger av konkurransen er i tråd med hva en kan forvente å finne i en gryende næring. Som diskutert over er slike næringer preget av stor usikkerhet og det er ikke opplagt hvem konkurrentene er – eller kommer til å bli.

Lederne for bedrift 1 og 2 betrakter ikke andre torskeoppdrettere som konkurrenter ute i markedet, men bedrift 1 forventer at torskeoppdrettere vil bli konkurrenter i fremtiden. Dette kan forklares med høy etterspørsel etter fersk torsk av høy kvalitet (både vill og oppdrettet) og da spesielt sent på høsten, noe som innebærer at oppdretterne i liten grad konkurrerer om kundene. Denne fordelaktige markedssituasjonen er imidlertid forventet å endre seg når volumet

av oppdrettet torsk øker, noe som vil lede til økt konkurranse.

Et interessant spørsmål er hvorvidt – og eventuelt hvordan – ulike oppfatninger av konkurrenter virker inn på hvilke kilder til konkurransefortrinn bedriftene fokuserer på? Inspeksjon av Tabell 1 viser at lederne på mange måter er konsistente i sine svar. Eller sagt på en annen måte – det er godt samsvar mellom hvordan de oppfatter konkurransen, hvilke kilder til konkurransefortrinn de vektlegger og forsøker å utnytte.

Tabell 1 Oppfatninger av konkurranse og konkurransefortrinn blant torskeoppdrettere

Bedrift	Konkurrenter	Kilder til fortrinn	Konkurranseposisjon
Bedrift 1	- Torskeoppdrettere (konkurrerer om viktige innsatsfaktorer og de samme kundene) - Ingen konkurrenter i markedet, men de vil komme etter hvert	- Egenskaper hos ansatte (biologikunnskap) - Gunstig lokalisering for torskeoppdrett - Stabil tilgang til yngel - Tilgang til kapital	- Langtidsavtale med stor detaljist
Bedrift 2	- Ingen konkurrenter (sjømatmarkedet er veldig stort)	- Egenskaper hos ansatte (biologi-/markeds-kunnskap) - God vekst/lav dødelighet hos fisk	- Stabile relasjoner med detaljister (i fremtiden)
Bedrift 3	- Villfanget torsk	- Gunstig lokalisering for torskeoppdrett - Interne synergier - God logistikk	- God produktkvalitet - Lang holdbarhet - Lave kostnader
Bedrift 4	- Torskeoppdrettere (konkurrerer i det samme markedet)	- God tilgang til torskeyngel - Ledende innen forskningsaktiviteter	- Gode relasjoner med eksportør - Lave kostnader
Bedrift 5	- Villfanget torsk (gir press på prisene)	- Gunstig lokalisering for torskeoppdrett - God logistikk	- Oppnår høye priser - Stabile leveranser (i fremtiden)
Bedrift 6	- Torskeoppdrettere	- Gunstig lokalisering for torskeoppdrett - God logistikk - Produserer ulike produkter	- Lave kostnader
Bedrift 7	- Alle typer mat (konkurrerer om de samme forbrukerne)	- Kan levere fersk torsk hele året - Fokus på kvalitet	- Selger når det er lite vill torsk i markedet og høye priser - Høy kvalitet – lett å selge
Bedrift 8	- Ulike proteinkilder	- Gunstig lokalisering for torskeoppdrett - Egenskaper hos ansatte (biologi-/markeds-kunnskap) - Et sunt produkt - Effektiv logistikk - Relasjoner med andre torskeoppdrettere	- Selger når det er lite vill torsk i markedet og høye priser

Ser man for eksempel nærmere på bedriftene 3 og 5, ser man at begge betrakter leverandører av villtorsk som sine viktigste konkurrenter. I samsvar med dette fokuserer de på effektiv logistikk som en viktig kilde til konkurransefortrinn. På den måten forsøker de å levere oppdrettstorsk av høy kvalitet og med en holdbarhet som langt overgår hva som er mulig med villfanget torsk. Bedriftene 1, 4 og 6 oppfatter andre torskeoppdrettere som sine viktigste konkurrenter. Følgelig vektlegger de god lokalisering (som er en knapphetsfaktor) og kompetente ansatte som kan bidra til å håndtere teknologiske utfordringer slik at produksjonskostnadene kan reduseres.

Men i hvilken grad er torskeoppdretterne i stand til å utnytte sine antatte konkurransefortrinn? Siden torskeoppdrettsnæringen er i en oppstartsfasen og fordi vi her bare har et "øyeblikksbilde" av oppdretternes strategier kan det være vanskelig å svare bastant på dette spørsmålet. Tabell 1 gir likevel noen interessante svar på dette spørsmålet. En kilde til konkurransefortrinn som flere av torskeoppdretterne vektlegger er evnen til å kunne levere et produkt av stabil og høy kvalitet gjennom hele året. Dette kan for eksempel skje ved å levere brettpakket torskefilet til supermarkedskjeder flere ganger i uken hele året igjennom. I forhold til leverandører av vill torsk har oppdretterne her et sterkt fortrinn overfor store supermarkedskjeder som nettopp etterspør stabilitet i kvalitet og leveranser. Men blant de åtte torskeoppdretterne vi intervjuet var det ingen som per i dag utnyttet denne muligheten. Derimot selger de mesteparten av torsken de oppdretter i ferskfiskmarkedet mot slutten av året når det er lite villtorsk i markedet og prisene er langt høyere enn i februar og mars når det er toppsesong for villfanget torsk. Selv om oppdretterne dermed går glipp av mulighetene til å inngå langsiktige avtaler med supermarkedskjeder, er denne strategien både forståelig og fornuftig. For det første er disse oppdretterne for øyeblikket ikke i stand til å forplikte seg til å levere hele året, noe som blant annet skyldes problemer med tidlig kjønns-

modning og for høy temperatur i sjøen (gjelder for oppdretterne lokalisert på Vestlandet). Det er heller ikke sikkert at de er i stand til å levere de volumene som etterspørres. Men ved å selge mesteparten av sin produksjon på slutten av året oppnås svært gode priser – noe som nok er høyst velkommen for bedrifter med høye produksjons- og finanskostnader. Det må bemerkes at flere av oppdretterne vi intervjuet var i dialog med supermarkedskjeder med tanke på å inngå avtaler basert på kontinuerlig leveranse av fersk oppdrettstorsk, så snart de var kapable til det. På denne måten demonstrerer torskeoppdretterne fleksibilitet i forhold til å utnytte fortrinnet god kontroll over produksjon gir ved at de i en tidlig fase utnytter spotmarkedet til å hente ut etterlengtede inntekter – og at de når de har litt bedre kontroll over produksjonen vil selge på mer stabile betingelser til supermarkedskjeder.

Diskusjon

Vi har i denne artikkelen vist at oppfatninger av konkurranse, kilder til konkurransefortrinn, samt utnyttelse av disse, varierer til dels ganske mye mellom de åtte bedriftene som deltok i vår studie. Disse resultatene er interessante, men ikke overraskede fordi bedriftene opererer i svært usikre omgivelser hvor oppskrifter på gode strategier ikke har "satt" seg enda. Til sammenligning er den dominerende oppskriften på suksess innen lakseoppdrett enkel og vel kjent: "produser standard produkter med lavest mulige produksjonskostnader".

Den kanskje mest uttalte kilden til konkurransefortrinn innen fiskeoppdrett generelt, er høy kvalitet og kontroll over uttak (slaktetidspunkt). På sikt vil dette trolig kunne være et sentralt fortrinn også for torskeoppdrettere. Det at torskeoppdretterne – som bare delvis har oppnådd kontroll over produksjonen – utnytter muligheten til å slakte når det er lite villfisk i markedet, vitner om strategisk fleksibilitet. Høye priser er ikke til å kimse av når produksjons-

kostnadene er betydelige og det å kunne holde bankene på avstand kan, i en tidlig fase, være forskjell på om bedriftene overlever eller ikke.

Det at bedriftene forsøker å utnytte delvis ulike kilder til konkurransefortrinn innebærer at ulike strategier blir testet ut. Med utgangspunkt i et "økologisk" perspektiv på

strategi og konkurranse kan dette være gunstig over tid. Noen strategier vil lykkes, mens andre vil mislykkes. Observante bedriftsledere vil imidlertid lære av erfaringer som blir høstet og adoptere de mest suksessrike strategiene. På den måten kan de bidra til fremtidig vekst og utvikling innen den gryende torskoppdrettsnæringen.

Referanser

- Day, G.S. & R. Wensley (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, **52**: 2, pp. 1–20.
- Gripsrud, G. & K. Grønhaug (1985). Structure and strategy in grocery retailing: A sociometric approach. *Journal of Industrial Economics*, **33**: 3, pp. 339–347.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2002). Markedstilpasning blant oppdrettere av marine arter. *Økonomisk Fiskeriforskning*, **12**, pp. 61–83.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004). (Over)optimisme og utvikling av nye næringer. *Magma*, **7**:1, pp. 81–87.
- Porac, J.F. & H. Thomas (1990). Taxonomic mental models of competitor definition. *Academy of Management Review*, **15**: 2, pp. 224–240.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.