

SNF rapport nr. 21/07

**Økt verdiskaping gjennom differensierte markedsstrategier?
En studie av SMB'er i sjømatnæringen i Hardangerfjorden**

Inger Beate Pettersen, James Hosea, Bernt Aarset

SNF-prosjekt 6950: ”Strategi for økt verdiskaping for oppdretts-SMB'er i en brytningstid for norsk lakseoppdrett”.

Prosjektet er finansiert av Hordaland Fylkeskommune, Hardangerrådet og Samarbeidsrådet for Sunnhordland

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

BERGEN, OKTOBER 2007

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0540-3 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0541-0 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Dette markedsforskningsprosjektet ble gjennomført av forsker Inger Beate Pettersen (SNF), Førsteamanuensis Bernt Aarset (UMB) og selvstendig strategi- og markedsføringsrådgiver James Hosea. Prosjektet ble realisert med Hordaland Fylkeskommune som partner. Hardangerrådet og Samarbeidsrådet for Sunnhordland har også bidratt med midler.

Vi vil i første rekke takke alle sjømatbedriftene i Hardanger og Sunnhordland som tok imot oss og bidro med mange interessante diskusjoner. Takk også til Hardanger Fiskehelsenettverk, Umoe Consulting, Hardangermeny og Salmon Group AS for viktige synspunkt og innspill. Vårt inntrykk er at tema for prosjektet er høyst aktuell i norsk sjømatnæring og vi håper undersøkelsen kan bidra til holdningsendring og nye spennende satsinger. Norsk sjømatnæring har gode forutsetninger for økt verdiskaping og mangfold, men, som undersøkelsen viser, det finnes barrierer og det er behov for mer markedskompetanse hos SMB'er.

Resultater fra rapporten er også formidlet som artikkel "*Økt verdiskaping gjennom nisjemarkedsstrategier*" i Norsk Fiskeoppdrett, nr. 9, september 2007. NHH Bulletin, nr. 1 – 2007, har også skrevet om prosjektet: "*Kan designerlaks redde Hardanger*" og intervju med Rolv Haugarvoll i Linga Laks: "*Motstrømsbevegelsen*".

Prosjektet ble avsluttet med et seminar/workshop den 18.september på visningsanlegget i Fykkesund i Hardanger. Der samlet vi bedrifter og organisasjoner som hadde deltatt i undersøkelsen, og Hordaland Fylkeskommune, Hardangerrådet, Fiskarlaget Vest og Innovasjon Norge. Formålet var å presentere resultater fra undersøkelsen og diskutere veien videre for sjømatbedriftene. Innovasjon Norge informerte om Marint Verdiskapingsprogram. Hvor veien går videre for sjømatbedrifter i Hardangerfjorden gjenstår og se.

Bergen 1. oktober 2007

Prosjektleder

Inger Beate Pettersen, Forsker ved Samfunns- og Næringslivsforskning.

Kontakt: Inger Beate Pettersen, inger.pettersen@snf.no

James Hosea, jhosea@jhosea.com

Bernt Aarset, bernt.aarset@umb.no

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-------|---------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Bakgrunn og formål for prosjektet | 1 |
| 1.1 | Struktur og innhold | 2 |
| 2 | Bakgrunn - Næringene | 2 |
| 2.1 | Konsolidering i laksenæringen | 2 |
| 2.2 | Markedsutfordringer i laksenæringen | 4 |
| 2.3 | Blåskjellnæringen – en trang start..... | 4 |
| 2.4 | Markedsutfordringer i blåskjellnæringen | 6 |
| 3 | Teori..... | 7 |
| 3.1 | Strategiske valgmuligheter | 7 |
| 3.2 | Merkevarebygging som differensieringsstrategi | 8 |
| 3.2.1 | Terroir-produkter..... | 11 |
| 3.3 | Markedsorientering i verdikjeden | 13 |
| 3.4 | Teori om ressursavhengighet..... | 14 |
| 3.5 | Teori om makt..... | 15 |
| 4 | Analyse..... | 16 |
| 4.1 | Undersøkelsen - Populasjon og utvalg | 16 |
| 4.2 | Gjennomføring av undersøkelsen | 17 |
| 4.3 | Resultater - informasjon om virksomhetene..... | 18 |
| 4.4 | Salg, marked og eksportarbeid | 20 |
| 4.5 | Produsentenes målsettinger for markedsarbeidet framover | 26 |
| 4.6 | Behov for markeds kunnskap?..... | 29 |
| 4.7 | Oppsummering og diskusjon | 29 |
| 5 | Mulige markedssettings på sjømat i Hardangerfjorden?..... | 31 |
| 5.1 | Felles visjoner og samarbeid?..... | 32 |
| 5.2 | Felles kunnskap og erfaring? | 34 |
| 5.3 | Naturlige fortrinn? | 34 |
| 5.4 | Hardangerfjorden som opprinnelse i markedsføringen? | 37 |
| 5.5 | Spesielle kvaliteter eller tilleggsverdier? | 37 |
| 5.6 | Kjennskap til etablerte merkeordninger | 38 |
| 5.7 | Oppsummering – markedssetting Hardangerfjorden?..... | 39 |
| 6 | Tema til diskusjon..... | 40 |
| 6.1 | SMB’ er – fortrinn og kritiske utfordringer..... | 40 |
| 6.1.1 | SMB’ er – fortrinn..... | 41 |
| 6.2 | Nisjeproduksjon – barrierer og utfordringer..... | 44 |
| 7 | Konklusjon – sentrale problemstillinger | 48 |
| | Referanser | 51 |
| | Appendiks: Sammendrag fra prosjekt | 55 |
| | Appendiks: Spørreskjema..... | 61 |

Oversikt over tabeller og figurer:

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabell 1: <i>Vekst i produksjonen av blåskjell i Norge og på Vestlandet</i> | 6 |
| Tabell 2: <i>Ulike produkt typer og merkevare relevans</i> | 10 |
| Tabell 3: <i>Oversikt over strukturelle og personlige kilder til makt</i> | 16 |
| Tabell 4: <i>Foretak og informanter i undersøkelsen</i> | 17 |
| Tabell 5: <i>Ressurser til eksport- og markedsarbeid</i> | 21 |
| Tabell 6: <i>Tilfredshet med eksportselskapet</i> | 22 |
| Tabell 7: <i>Målsettinger for markedsarbeid i eksportmarkeder</i> | 26 |
| Tabell 8: <i>Mulige markedssatsinger i Hardangerregionen</i> | 32 |
| Tabell 9: <i>Typer kvaliteter og tilleggsverdier for sjømat</i> | 38 |
| Tabell 10: <i>Kjennskap til merkeordninger</i> | 38 |
| | |
| Figur 1: <i>Samhandling mellom bedrifter i verdikjeden</i> | 31 |

1 Bakgrunn og formål for prosjektet

Dette prosjektet søker å analysere muligheter og utfordringer for økt verdiskaping for små og mellomstore bedrifter (SMB'er) gjennom differensierte markedsstrategier. I første rekke vil vi analysere potensialet for en "grasrot strategi", som for eksempel at lakseoppdrettere i en region kan utarbeide differensieringsstrategier som en motstrategi til volumstrategien. Hardangerfjord regionen, og mer konkret virksomheter i Hardanger og Sunnhordland, er valgt som case i prosjektet, siden laksenæringen her har lang erfaring og regionen har et positivt omdømme. Vi inkluderer også blåskjellnæringen i prosjektet og ser på spesifikke muligheter for disse virksomhetene i regionen.

Bakgrunnen for denne problemstillingen er at norsk oppdrettslaks fortsatt i stor grad selges og markedsføres som et volum/bulk produkt i eksportmarkedene. Den siste tids oppkjøp og omstrukturering i næringen har ikke gitt signaler som tyder på økt markedsorientering og satsing på differensiering av oppdrettslaksen. De store aktørene fortsetter med en produksjonsorientert strategi, som inkluderer å redusere kostnader og å øke produksjonen, hvilket fører til at prisene presses (Intrafish, august 2005¹).

De oppdretterne som ikke inngår i de nye konstellasjonene vil stå overfor interessante valg: (1) *Exit*, som innebærer salg av bedriften med rettigheter til de store, (2) *Laissez-faire*, som innebærer vente og se om de store kanskje ikke får til det de sier de vil, og (3) *Diversify*, som innebærer at de gjenværende må gjøre "noe annet". Vi antar at "noen" vil gjøre "noe annet", og vi ønsker å bidra til å identifisere hva dette kan være.

Trender i markedet tilsier at det finnes et markedspotensial for et bredt spekter av sjømatprodukter både når det gjelder pris og type kvaliteter. I den rike del av verden utgjør mat en stadig mindre andel av husholdningers utgifter. Med mer penger å rutte med, øker interessen for nye produktetegenskaper og tilleggsverdier, som sunt kosthold, tradisjonsmat, kortreist mat, rettferdig handel, *slow food* og opphavsmerking. Forbrukernes oppfatning av kvalitet videreutvikles og blir stadig mer sofistikert. I dag kjøper ikke forbrukerne bare ett produkt - de kjøper en merkevare og alle verdiene tilhørende merkevaren. Gjennom vårt forbruk ønsker vi å kommunisere utad, skape og forsterke andres oppfatning av oss. Vi forbruker merkevarer, produkter og tjenester som er i samsvar med våre verdier, smak, ønsket *image* og livsstil.

¹ www.intrafish.no

I en rekke europeiske markeder for sjømat (og landbruk) observeres en utvikling mot økt differensiering i produktkvalitet, fokus på opprinnelse, stedet og autentisitet, lokale og regionale produksjonsmåter, økologisk og bærekraftig produksjon, ulike typer kvalitetsmerker og ulike former for merkevarebygging. Europa er i ferd med å bygge ut reguleringsordninger som beskytter denne typen tilleggskvaliteter ved produktet gjennom kollektive merkeordninger². Ved å institusjonalisere slike ordninger skapes det nye arenaer for utvikling av produkter. Innenfor norsk sjømatnæring bør det være rom for at enkeltaktører og klynger av aktører utnytter potensialet i de nevnte markedstrendene.

1.1 Struktur og innhold

Som nevnt ovenfor ønsker vi å se på muligheter og utfordringer for SMB'er innen lakseoppdrett og blåskjell dyrking. Disse to næringene er forskjellige på mange måter, både mht næringenes historie og erfaring i Norge og i forhold til utfordringer knyttet til produksjon og marked. Det vil derfor være hensiktsmessig og behandle de to næringene separat i deler av rapporten. I kapittel 2 gir vi en kort beskrivelse av næringene mht til struktur, aktører og markedsutfordringer. Vi presenterer relevant teori i kapittel 3. I kapittel 4 og 5 gjør vi rede for undersøkelsen og resultater fra denne, presentert i tall og i tekst. Vi redegjør for to sentrale tema i kapittel 6, og oppsummerer og formulerer sentrale problemstillinger for henholdsvis blåskjell og laksenæringen i kapittel 7.

2 Bakgrunn - Næringene

2.1 Konsolidering i laksenæringen

Fra sin begynnelse tidlig i 1970-årene har oppdrett av laksefisk (laks og ørret) vært en viktig næring på kysten. Næringen har utviklet seg til å bli den dominerende delen av norsk sjømatnæring. Lakseoppdrett alene står for betydelig mer enn 50 % av førstehåndsverdien fra den norske fiskerinæringen. I 2006 var produksjonen av laks 597 000 tonn. Det er en økning på 25 000 tonn fra 2005 (Eksportutvalget for fisk, statistikk for 2006³). I 2005 var produksjonen av ørret på 59 000 tonn (slaktet volum). Førstehåndsverdien var om lag NOK 13 mrd. Antall ansatt i produksjonsprosessen var ca. 3000. I 2004 var det 1146 konsesjoner i drift i alt innen oppdrett av laks og ørret. Det meste av produksjonen eksporteres, og

² Se www.matmerk.no, www.slowfood.no.

³ www.seafood.no

eksportverdien i 2006 var NOK 17,1 mrd. De viktigste markedene er Frankrike, Danmark, og Polen.

Myndighetene regulerte eierskap og førstehåndsomsetning i næringens tidlige år, for på den måten å stabilisere betingelsene rundt de enkelte bedriftene. Ved inngangen til 1990-tallet hadde næringen en betydelig størrelse, men fortsatt en struktur bestående av nokså små enheter. I løpet av et par turbulente år preget av svartsalg og ustabile priser avvirket myndighetene i realiteten den organiserte førstehåndsomsetningene og en eierregulering som etter alt å dømme hadde utspilt sin rolle. I etterkant av dette utviklet det seg på bedriftssiden raskt en strategi som handlet om å bli en stor internasjonal sjømataktør. De resterende oppdrettsselskapene utgjorde en mangslungen gruppe, men utover 1990-tallet viste det seg at det var blant disse man fant de mest lønnsomme oppdrettsbedriftene. Etter hvert utvikler det seg også ideer om at også disse har særtrekk som skiller dem fra de store konsortiene, og som kan utvikles videre.

Myndighetene er opptatt av at konsentrasjonen av eierinteressene i oppdrettsnæringen ikke blir for sterk siden en da mister "det nødvendige mangfoldet i næringen", og i 2001 innførte man en forskrift om kontroll av eiermessige endringer i oppdrettsnæringen. Myndighetene ønsket en viss styring med denne konsentrasjonsprosessen, og i forskriften heter det at ingen selskap kan ha kontroll over mer enn 20 % av samlet konsesjonsvolum. Til tross for dette ønske om en viss styring med eierskapsstrukturen, ser en altså her en tydelig forskyvning mot større enheter i forhold til de tidligere formuleringene i 1985-loven (Jakobsen et al. 2003). Mens de 10 største selskapene i 1990 stod for 8 % av samlet produksjon, var deres andel i 2001 på 46 % (Jakobsen et al. 2003).

En grunnleggende ide i dette prosjektet er at det finnes en annen vei fram til et lønnsomt oppdrett av laks og ørret en gjennom stordrift og økonomisk rasjonalisering. De store aktørene fortsetter med en produksjonsorientert strategi som inkluderer å redusere kostnader og å øke produksjonen. Oppdrettet laks og ørret selges og markedsføres fortsatt i stor grad som et volum/bulk produkt⁴. Gjennom prosjektet ønsker vi å identifisere mulige fortrinn de øvrige oppdrettsbedriftene kan utnytte for alternative markedssatsinger.

⁴ Interessante unntak her er Marine Harvest og SalMar sin satsing på Label Rouge kvalitetsmerket. Marine Harvest produserer Label Rouge laks i Hardanger (Varaldsøy) og SalMar på Nord-Møre (www.skretting.no)

2.2 Markedsutfordringer i laksenæringen

Norsk oppdrettslaks har en sterk markedsposisjon i mange markeder og norske eksportører har ikke per i dag et omsetningsproblem. I prosjektet spør vi om det er mulig å få til en økt kvalitets- og prisdifferensiering i norsk laksenæring, og om dette kan skje som en grasrotstrategi hos oppdretts SMB'er? Norsk laksenæring har gjennom lang tid hatt en volumstrategi, hvor man har skapt verdier og lønnsomhet gjennom mer effektiv drift og stadige vekst i volum. På markedssiden har oppdrettslaksen blitt markedsført som *norsk laks* og superior laks gjennom generisk markedsføring. Dette uten at merkenavnet norsk laks og superior laks har gjenspeilt en spesifikk kvalitet. Denne type markedsføring har nok vært vellykket og riktig overfor konsumentene, mens importører og industrielle kjøpere i eksportmarkeder ofte vil ha en mer nyansert oppfatning av norsk laks. De vil hevde at norske oppdrettere og eksportører varierer på en rekke konkurranseparametere, som produktkvalitet, evne til markeds- og kundetilpasninger og leveringsdyktighet (Pettersen, 1998, 2004 og 2005).

Den store satsingen på volum og laks som et standardprodukt har kanskje redusert initiativ knyttet til satsing på kvalitetsdifferensiering og spesielle kvalitetsmerker. Sjømatmarkedet styres av tilbud og etterspørsel, og store volum er vanligvis et dårlig utgangspunkt for å oppnå høye priser. For oppdretts SMB'er kan økt satsing på kvalitet være en mulig posisjonering i et marked som domineres av store selskaper. I sjømatmarkeder ute i verden er det også en framvekst av nye merkeordninger med fokus på opprinnelse, kvalitet og bærekraftig havbruk samt en rekke initiativ til merkevarebygging av sjømatprodukter. Det er et paradoks at den norske laksen sendes ut som et standardprodukt, mens den ovenfor konsumenter i utenlandske markeder som Frankrike presenteres svært mangfoldig med et bredt spekter av kvaliteter, produkter, immaterielle verdier og bredde i prisnivå. Med andre ord det er et markedspotensial for økt kvalitetsdifferensiering, men hvordan skal aktørene kunne realisere alternative markedssatsinger?

2.3 Blåskjellnæringen – en trang start

I Norge har det vært forsøksvirksomhet med blåskjell dyrking siden 1960-tallet, men først tidlig på 1980-tallet ble det organisert kommersiell virksomhet (Slettnes 2004). Av årsaker som var til forveksling lik dem man strir med i dag (algetoksiner og manglende markedskontakt), gikk produksjonen med tap, og de fleste anleggene ble nedlagt (Slettnes 2004). I løpet av de siste årene er en lang rekke nye konsesjoner delt ut på landsbasis. En del

bedrifter er i gang, men langt flere ligger ”på vent”. Prisnivået generelt er lavt (statistikker fra Eksportutvalget For Fisk i Slettnes (2004)). Blåskjell er en art det er knyttet store forventninger til i forbindelse med en utvikling av norsk havbruk. I en oppsummering av forskjellige scenarier viser Slettnes (2004) til at det forventes en produksjon på mellom 15.000 tonn og 300.000 tonn i 2020. Til grunn for disse scenariene ligger forutsetninger om at problemet med algetoksiner løses, og at markedet, som de seinere årene har omsatt mellom 550 000 tonn og 700 000 tonn, kan håndtere denne veksten (Tregear et al. 1998, Asche og Vassdal 2000, Slettnes 2004).

Produksjon av blåskjell er en i utgangspunktet meget bærekraftig affære. Blåskjellene tar til seg næringsstoffer ved å filtrere vannet, og også kulturbasert produksjon baserer seg på næringsstoffene som finnes i vannmassene. I motsetning til øvrig skalldyroppdrett og oppdrett av forskjellige fiskearter er også det biologiske materialet basert på naturlig produksjon. Egne yngelsamlere settes ut og fritt svømmende larver bunnslår seg på disse. All produksjon baserer seg på slik innsamling.

Full verdikjede kan beskrives slik:

Yngelsamling => vekstanlegg => høsting/pakking => foredling

Det er i alminnelighet rikelig med påslagsorganismer og næringsstoffer i vannet. Problemene er relatert til kontroll med algetoksiner. Skjellene kan samle opp giftstoffer fra visse algetyper, og all produksjon må gjennom relativt tidkrevende prosedyrer før de er klar for opptak og salg. Videre er det problemer knyttet til håndtering (rensing, tynning, osv.) under vekstfasen. Opptak kan kreve spesielt utstyr, som det kan være knapphet på når det er sesong for opptak. Rengjøring av skjell, knusing, og størrelse på sekkene vil påvirke prisen, som i alminnelighet er lav.

I de fire vestlandsfylkene er det tildelt 221 konsesjoner for dyrking av blåskjell, som er ca 1/3 av alle blåskjellkonsesjoner. På Vestlandet har Hordaland flest med sine 71 konsesjoner (Winther og Sandberg, 2006). I tabell 1 viser vi en oversikt over veksten i produksjon av blåskjell i Norge og på vestlandet.

Vestlandets andel av produksjonen er høy. Det er etablert eller under etablering pakkeri i alle fylkene. Ingen kan sies å være veletablert, og de økonomiske problemene er betydelige. Blant annet har volumene vært små, de har hatt lav kvalitet og prisene har vært for lave. Algetoksiner er et problem på Vestlandet også, og analyseprosedyren tidkrevende. Det er liten produksjon av foredlete skjell i Norge.

Tabell 1: *Vekst i produksjonen av blåskjell i Norge og på Vestlandet*

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|-------|-------|
| Omsetning av blåskjell i tonn | 662 | 852 | 920 | 2557 | 1829 | 3747 | 4885 |
| Omsetning av blåskjell på vestlandet som andel av norsk totalproduksjon | 40,2 | 26,2 | 39,9 | 48,3 | 58,5 | 34,7 | 33,5 |
| Omsetning av blåskjell i 1000 kroner | 5600 | 5340 | 7451 | 15096 | 9189 | 16145 | 20479 |

Kilde: Winther og Sandberg (2006)

2.4 Markedsutfordringer i blåskjellnæringen

Norges markedsposisjon for blåskjell i utenlandske markeder er generelt svak. Dette skyldes i stor grad at dyrking av norske blåskjell for eksport er en relativt ny og umoden næring i Norge. Norge har en svak markedsposisjon i viktige markeder på kontinentet, selv om eksporten av norske blåskjell har økt noe (www.seafood.no). Dette skyldes i stor grad at vi ennå har store utfordringer knyttet til dyrking av blåskjell, herunder å opparbeide skjell av stabil kvalitet og større, stabile volum av skjell. Det finnes også sterke kjøpere på kontinentet, spesielt hollandske selskaper⁵, som har en meget sterk markedsposisjon på for eksempel det belgiske markedet⁶ (Slettnes 2004). Det er også en utfordring at det finnes andre leverandører av blåskjell som er godt etablert i markedet, både i forhold til kunder og når det gjelder konsumentpreferanser. Dette til forskjell fra laks hvor Norge har hatt en *first mover* fortrinn og hvor Norge står for en stor andel av den globale produksjonen.

Det er likevel en viss interesse for å importere blåskjell fra Norge, pga sesongsvingninger, miljøproblemer og knapphet på havbruksareal som fører til ustabilitet i leveransene av blåskjell fra andre europeiske land. Stor norsk markedssatsing i utenlandske markeder er per i dag i første rekke begrenset av problemer knyttet til dyrking (lav og ustabil kvalitet, lite volum, problemer med vurdering av biomasse, etc.). Det er heller ikke iverksatt en kvalitetsstandard på dyrking av blåskjell i Norge per i dag, men forarbeidet er i stor grad fullført gjennom Eksportutvalget for Fisk (etter samtale med informanter og EFF).

Den europeiske produksjonen av blåskjell ligger på 550 000 – 700 000 tonn, hovedsaklig oppdrettet. Frankrike er den ledende blåskjellimportøren med 55000 tonn (Hamnvik 2002).

⁵ Største eksportør av blåskjell med en eksport på 40 434 t i 2006 (Produits de la Mer, 104, 2007).

⁶ Eksporterte 22 241 t blåskjell i 2006 til Belgia, som totalt importerte 23 009 t (Produits de la Mer, 104, 2007).

3 Teori

I dette kapitlet presenterer vi relevant teori. Siden prosjektet retter oppmerksomheten mot produsentenes muligheter for å iverksette differensierte markedsstrategier er det hensiktsmessig å trekke inn teori om både B2B (Business-to-Business) strategier og B2C (Business-to-Consumer) strategier. For mange SMB'er er den største og primære utfordringen knyttet til samhandling med eksportører og kunder i eksportmarkedet (B2B). For aktører som søker å levere et produkt utover en standardlaks eller standard blåskjell er det likevel kritisk med kunnskap om konsumenter, markedstrender, etablerte merkeordninger og mulige merkevarestrategier (B2C). Først presenterer vi Porter og strategiske valgmuligheter for bedrifter mht til markedsstrategi. Videre, beskriver vi merkevarebygging som differensieringsstrategi, herunder alternative muligheter for markedsføring av spesielt mat og sjømat. Tilslutt, introduserer vi teori som belyser strategier, egenskaper og utfordringer knyttet til samhandling mellom bedrifter i markedskanaler (B2B), herunder teori om markedsorientering, ressursavhengighet og teori om makt.

3.1 Strategiske valgmuligheter

Michael Porter (Porter 1980) skriver om tre generiske strategier: *Kostnadslederskap*, *differensiering* og *nisjestrategi* (eller fokusstrategi som det også heter) (Porter 1980). Nisjestrategi blir videre definert som enten kostnadslederskap eller differensiering i en bestemt nisje eller markedssegment.

En *kostnadslederskapstrategi* innebærer at en bedrift søker konkurransefortrinn i markedet gjennom lave produksjonskostnader. Kostnadslederskap betyr at firmaet produserer standard produkter, kutter kostnader gjennom hele verdikjeden, og satser på storskala produksjon for å oppnå stordriftsfordeler ("economies of scale").

Oppfattet unikhhet er en nøkkelegenskap i *differensieringsstrategier*. Firmaet legger vekt på bestemte produkttegenskaper som forbrukere vurderer høyt. Produktet blir oppfattet av forbrukere som mer attraktivt enn det som tilbys av konkurrenter. Forbrukerne er villige til å betale en høyere pris og/eller kjøpe mer. Tilleggs-kostnader knyttet til produksjon, distribusjon, administrasjon, etc. langs verdikjeden forutsettes dekket av høyere pris og/eller økt markedsandel. Produkter kan differensieres på flere måter, blant annet gjennom design, leveringstid, kvalitet, servicenivå og omdømmet til produsent. Merkevarer og merkevarebygging brukes aktivt til å kommunisere produktets unikhhet og fordeler til

forbrukerne, og til å skape/påvirke forbrukernes oppfatning av produktet relativt til konkurrentene.

Nisjestrategier er rettet mot en bestemt kundegruppe eller nisje i markedet (kan omfatte både profesjonelle kjøpere/industri og forbrukere). Kundegruppen etterspør produkter og tjenester med spesielle egenskaper som ikke dekkes av de store leverandørene i dag, eller det er få konkurrenter innenfor segmentet. Strategiene er skreddersydd for å tilpasse kravene innen en eller flere nisjer, og kan inneholde enten kostnadslederskap eller differensiering. Nisjestrategier kan være en mulig strategi for mindre bedrifter fordi de store aktørene ofte ikke er interessert (for små volum), og fordi det er få andre konkurrenter. En lønnsom nisjestrategi er å identifisere og videreutvikle et tilgjengelig segment i relativ sterk vekst og som ikke allerede er dominert av andre leverandører. For å kunne utarbeide nisjestrategier kreves markedskunnskap og forståelse for det spesifikke segment, herunder kundenes krav, preferanser og framtidige trender.

Nisjestrategier tilbyr muligheter til små og mellomstore bedrifter (SMB'er). SMB'er har normalt ikke store nok ressurser (både finansielle og menneskelige) til å selge i de store markedene eller til store kunder. De har også problemer med å oppnå de samme stordriftsfordelene som de store selskapene. Gjennom en satsing på nisjemarkeder kan SMB'er styrke lønnsomhet og markedsposisjon i markedssegment hvor de kan oppnå konkurransefortrinn. En satsing på nisjer vil videreutvikle hele markedet og således være positivt for alle aktører (Porter 1980, Brandberger og Nalebuff, 1996).

3.2 Merkevarebygging som differensieringsstrategi

Hvis en produsent ønsker å oppnå høyere pris på sine produkter (eller øke sin markedsandel), må produktet vurderes å ha relativt høyere kvalitet enn konkurrerende produkter. Samtidig må det være enkelt for forbrukeren å differensiere produktet fra andre konkurrerende produkter. En merkevare hjelper å identifisere produkter fordi forbrukeren gjennom merkevaren lett kan skille lignende produkter fra hverandre. I tillegg påvirker merkevarer konsumentens oppfatning og vurdering av produkter, samt forminsker risiko ved kjøp.

Forbrukerens oppfatning av en merkevare kan forklares som et sett med assosiasjoner som varierer mht hvor *unike* de er, hvor *sterke* de er og hvor *lett de er å huske*. Når forbrukeren lett kan huske en merkevare, og de har sterke, positive og unike assosiasjoner til merket, er det mulig å skape tilleggsverdier for produktet (Keller 2003). For produsenter som ønsker å bygge og opprettholde en sterk, positiv og unik merkevare er det viktig å ha kunnskap om

konkurrentenes merkevarestrategier samt forbrukernes oppfatning av de ulike merkevarene. Sterke og positive assosiasjoner er en forutsetning for alle vellykkete merkevarer - men *unike* assosiasjoner er de som skiller en fra konkurrentene. Assosiasjoner som forbrukeren har for en merkevare påvirker forbrukerens oppfatning av kvaliteten til produktet. I dette tilfellet blir merkevaren en indikator på produkt kvalitet (Thakor og Katsansis 1997, Verlegh og Steenkamp 1999).

Ulike typer produkt

Produkt kvalitet kan forstås som et flerdimensjonalt begrep, og de forskjellige kvalitetsdimensjonene kan deles inn i tre kategorier: *funksjonell kvalitet*, *opplevelseskvalitet* og *symbolsk kvalitet* (Thakor & Katsanis 1997, Zhan et al 2000). Funksjonelle kvaliteter omfatter produktets materielle egenskaper, som for eksempel farge. De er vanligvis synlige og de er enkle å vurdere. Opplevelseskvaliteter inkluderer smak, lukt og holdbarhet. De er ofte ikke-synlige og kan bare vurderes gjennom forbruk eller erfaring. De må oppleves for å kunne vurderes. Symbolske kvaliteter er mer abstrakte eller immaterielle. Til vanlig er de ikke synlige og kan ikke vurderes gjennom bruk. De omfatter, blant annet, *image*, immaterielle verdier, kulturelle faktorer, produksjonsmetode og sosiale dimensjoner. De fleste produkter består av alle typer kvaliteter, men i ulik grad.

Fra et forbrukerståsted kan produkter kategoriseres basert på oppfattet viktigheten av de ulike kvalitetsdimensjoner. Hvilken betydning en merkevare har i kjøpsprosessen påvirkes av type produkt: *funksjonelle produkter*, *opplevelses-produkter* og *symbolske produkter* (Wessells, 2002; Park et al 1986). En dyr parfyme med sterk symbolsk verdi må likevel kunne lukte godt i butikken (opplevelseskvalitet). Forskjellen er at konsumenten er villig til å betale 300 NOK ekstra for image (immaterielle verdier), eller at parfymen er produsert i tråd med etisk handel (Body Shop), som betyr 100 NOK ekstra. For matvarer vil ofte det materielle være nært koblet til det immaterielle. Et økologisk produkt må produseres i tråd med en økologisk produksjonsmåte (spesiell type fôr, mindre fisk i merdene, o.s.v.). Merkevarer spiller en stor rolle i differensieringen mellom spesielt symbolske produkter, men merkevarestrategien må ha konsistens og troverdighet. Merkevarer som kommuniserer symbolske verdier og egenskaper må kunne dokumentere disse, og helst av en uavhengig tredjepart. Det er tid og ressurskrevende å etablere en ny merkevare. I figuren nedenfor gir vi en oversikt over ulike produkttyper og merkevarerelevans.

Tabell 2: *Ulike produkt typer og merkevare relevans*

| Produkt type | Funksjonell | Opplevelse | Symbolsk |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Forbruksformål | Funksjonelt. Man må spise! | Forbruksopplevelsen | Signalisering av verdier, oppfatninger |
| Beskrivelse | Produktets kvalitet, kan i stor grad vurderes visuelt på kjøpsstedet | Produktets kvalitet, som smak og lukt, må erfares gjennom forbruk | Oppfyller subjektive behov som ikke lett kan vurderes gjennom forbruk. |
| Viktige produkt kvaliteter | Form, farge, osv | Smak, lukt, osv | Økologisk, opprinnelse, kvalitetsmerker, etisk handel, osv |
| Differensierings mulighet | Kan i liten grad differensieres. | Kan i stor grad differensieres | Kan i stor grad differensieres |
| Merkevare relevans | Lav | Medium | Høy |
| Sjømat eksempel | Standardlaks | Sederrøykt laks | NO Catch cod |

Co-branding gir tillit

”Co-branding” strategi er et effektivt verktøy for å forsterke eksisterende merkevarer eller bygge nye merkevarer (Park et al, 1996). Denne strategien innebærer bruk av andre kjente merkevarer med et godt rykte i markedet, og som har felles verdier og assosiasjoner med produsentens egen merkevare. Tilknytning til en etablert merkevare kan gi tillit til den nye eller den svake. Fordelen ved co-branding er at positive assosiasjoner og kjennskap til en merkevare kan overføres til en annen mindre kjent merkevare. To kjente merkevarer med forenlige verdier kan også forsterke hverandre. For matprodusenter kan etablerte merker som Max Havelaar⁷ (etisk handel), Debio⁸ (økologisk produksjon) og Label Rouge (kvalitetsmerke) skape tilleggsverdier for produktene. De etablerte merkene kan således styrke og skape troverdighet mht produsentens produksjonsstrategier og tilhørende verdier. For eksempel vil Friele kaffe kunne styrke sin troverdighet om etisk handel gjennom den selvstendige merkeordningen Max Havelaar. Co-branding strategien åpner dermed for å bygge og styrke merkevarer på en raskere og billigere måte. For matprodusenter finnes en rekke kollektive merkeordninger som kan inngå i en ”co-branding” strategi. Et begrep og merkeordning med relevans til mat er det franske begrepet *terroir* eller opprinnelsesprodukter.

7 Fairtrade Max Havelaar Norge administreres den internasjonale merkeordningen Fairtrade i Norge.

Merkeordningen garanterer at produkter er handlet på en slik måte at produsentene får skikkelig betaling for sine produkter, og lever og arbeider under tryggere sosiale vilkår.

8 Debio er kontroll- og godkjenningssinstans for økologisk produksjon, foredling, omsetning og import i Norge. Begrepet ”økologisk” er beskyttet, og varer kan bare omsettes som økologiske når produsenten har godkjenning fra Debio.

3.2.1 Terroir-produkter

Begrepet *terroir* ble først brukt i Frankrike for å beskytte og å differensiere vinprodusenter fra ulike regioner. I Frankrike etablerte man systemer for opprinnelsesmerking allerede fra 1919 (Amilien og Pettersen, 2007). Et terroir produkt har en unik geografisk opprinnelse som er utviklet over lang tid i samspill med lokale tradisjoner, naturlige ressurser og kompetanse. Forbrukere i Frankrike assosierer tre felles karakteristikk med terroir matvarer: 1) de er laget av lokale råstoffer, 2) oppskrift eller produksjonskunnskap er tradisjonelt og lokalt basert, og 3) produsenten har en historisk forankring i området. Den menneskelige dimensjonen, gjerne i form av tradisjonell kunnskap knyttet til produksjonsmåter er meget viktig. Nøkkelasosiasjoner som knyttes til terroir produkter er ”håndverk”, ”småskala”, ”tradisjonelt” og ”fra gården” (Amilien, 2005, Aurier og Sirieix, 2005).

Terroir produkter oppfattes som unike fordi forskjellige regioner har ulike produksjonsbetingelser mht til natur, klima, kultur og kunnskap. Ulike kombinasjoner av naturlige faktorer, kultur og historie skaper således unike produkter, som ikke så lett kan kopieres. Terroir-produkter kan karakteriseres som et *nisjeprodukt* med en unik kvalitet og et sett med immaterielle verdier, som forbrukeren er villig til å betale for. Et eksempel er prisforskjellen på ca. 250 NOK per kilo mellom Parmaskinke (terroir produkt) og et eksklusivt merke av norsk spekeskinke (Safaributikk i Bergen, 2007). Lignende prisforskjeller finnes også mellom Norsk og skotsk røykt laks (skotsk laks som har oppnådd PGI). Den norske laksen selges til 13,25 euro per kilo, mens den skotske oppnår 15,25 euro per 250 gram pakning, hvilket utgjør en prisforskjell på mer enn 64 NOK per kilo (Schiphol flyplass i Amsterdam, 2007).

Terroir- eller opprinnelsesprodukter har i land som Frankrike hatt beskyttelse gjennom en offentlig merkeordning. Merkeordningen har bidratt til å identifisere og å markedsføre produktene, og kan dermed anses som en slags merkevare (Kapferer, 1999). Interessen for terroir produkter har økt i mange land, og felles europeiske merkeordninger ble opprettet i 1992 med det formål å lovbeskytte produktbetegnelser på landbruksbaserte næringsmidler med en spesiell opprinnelse. Senere har også sjømatprodukter blitt inkludert i merkeordningen. EU har utviklet en juridisk definisjon av terroir for å beskytte terroir produkter mot etterligninger. Det er to hovedbetegnelser for terroir i EU-systemet: Protected Geographical Indication (PGI) og Protected Designation of Origin (PDO). Et tilsvarende system har blitt innført i Norge: Beskyttet geografisk betegnelse (som tilsvarende PGI) og Beskyttet opprinnelsesbetegnelse (som tilsvarende PDO). Disse betegnelse gir god beskyttelse

til godkjente produkter. Det er for eksempel ikke lov å produsere fetaost utenfor Hellas fordi feta er registrert som PDO. Både forbrukerorganisasjoner og produsenter organiseres nasjonalt, regionalt og globalt for å beskytte terroir produkter ved bruk av egne godkjenningssystemer. Slow Food-bevegelsen er ett eksempel på en organisasjon som jobber aktivt for å beskytte og utvikle terroir produkter og tradisjonsmat.

Per i dag kommer de fleste terroir produkter fra landbrukssektoren. Land som Frankrike, Hellas, Italia, og Spania har lange tradisjoner for promotering av landbruksprodukter som terroir produkter, som for eksempel olivenolje, ost, skinke og poteter. Av de 740 produktene som har blitt godkjent av EU som PGI er bare ni sjømatprodukter (Kleppe og Hosea, 2007). Blåskjell fra Mont-Saint-Michel har oppnådd AOC som tilsvarer PDO i 2006. Dette indikerer at det er et stor uutnyttet potensial for utvikling av terroir-merkevarer innen sjømatsektoren.

Norsk sjømat og markedsføring

I Norge har man i lang tid gjennom Eksportutvalget for fisk (EFF) satset på "Norsk sjømat" (opprinnelsesmarkedsføring) som et generisk nasjonalt varemerke (www.seafood.no). Markedsføringsinnsatsen til EFF har gitt gode resultater i form av høy kjennskap til norsk laks i eksportmarkeder og i form av at konsumenter verden over assosierer norsk laks med høy kvalitet, god smak, trygg, sunn, riktig fettinnhold og god tilgjengelighet⁹. Nasjonale elementer som fjord, snø, klart og kaldt vann skal borge for kvalitet på fisk fra Norge. Den internasjonale markedsføringen av norsk sjømat har i mindre grad utnyttet spesielle regionale landskap, fortrinn og historie. Man har også i mindre grad fremhevet lokal kunnskap, håndverk, kultur, tradisjoner, folk eller historie. EFF har derimot arbeidet med kvalitetsdifferensiering og høykvalitetssegment, gjennom satsingen på den internasjonalt kjente kokkekonkurransen Bocuse d'Or og gjennom etableringen av kvalitetsmerker som Skrei.

Program for Norsk Tradisjonsfisk ble etablert for å gjøre synlig og å øke bruken av norsk tradisjonsfisk. Programmet ble etablert som prøveprosjekt i 1998 og etablerte "Norsk Tradisjonsfisk" som merkeordning. Programmet fikk offentlig midler fra 1998 til 2005, og samlet en rekke småprodusenter langs kysten. Etter 2005 ble programmet styret av medlemmer selv og finansiert uten offentlig støtte. Program for Norsk Tradisjonsfisk har blitt

⁹ Kommentar av Merete Kristiansen, Markedsdirektør i Eksportutvalget for fisk (Norsk Fiskeoppdrett, Nr.7, juli 2007, årgang 32).

knyttet til blant annet den internasjonale Slow Food¹⁰ bevegelsen. Slow food og tilhørende merkeordning har i stor grad vektlagt lokale mattradisjoner og lokale råvarer. Gjennom bevegelsen og merkeordningen Slow Food har to norske sjømat produkter fått presidiegodkjennelse, herunder tørrfisk fra Sørøya i Finmark og røykesild fra Sunnmøre. Siden Norge innførte merkeordningene for opprinnelsesprodukter har 2 produkter fått Beskyttet opprinnelsesbetegnelse, og 11 produkter har fått Beskyttet geografisk betegnelse (www.beskyttedebetegnelser.no). Av disse produktene har hele 5 opprinnelse i Hardanger (epler, pærer, plommer, moreller og eplejuice), mens Sider fra Hardanger har sendt søknad. Kun 2 er sjømat: Ishavsrøye Vesterålen og Rakfisk fra Valdres. Rogalandsreker har sendt søknad og Produktet Tørrfisk fra Lofoten er til høring.

3.3 Markedsorientering i verdikjeden

Nyere forskning hevder at økt verdiskaping, konkurransefortrinn og lønnsomhet skapes gjennom samarbeid og kommunikasjon mellom bedrifter i verdikjeden. I tillegg kan bedrifter skape konkurransefortrinn hvis de evner å kombinere kunnskap knyttet til produksjon og til marked (Grunert et al. 2005). I denne sammenheng er begrep og teori om markedsorientering relevant. Markedsorientering som begrep og praksis har fått økt oppmerksomhet i forskning (Grunert et al, 2005) og i næringspolitikk, gjennom for eksempel forskningsprogrammer i Norges Forskningsråd, herunder *Norsk mat fra sjø og land*. Markedsorientering anses her som en viktig forutsetning for verdiskaping, innovasjon og kundeverdier, som igjen bidrar til styrket konkurranseevne. Markedsorientering defineres som følger:

“...the extent to which an actor in the marketplace uses knowledge about the market, especially about customers, as a basis for decision-making on what to produce, how to produce it, and how to market it” (Kohli og Jaworski, 1990).

I tråd med dette perspektivet er det markedskunnskap og kundebehov som skal påvirke beslutninger mht produksjon og markedsføring. Videre, forutsettes det at aktørene i verdikjeden evner å *fange opp* markedskunnskap og informasjon, evner å *spre* kunnskap og informasjon om markedet til aktuelle virksomheter og personer og evner å *bruke* denne i beslutninger og handlinger knyttet til produksjon og marked (Kohli og Jaworski, 1990). Dette må til for at verdikjeden som en helhet skal styrke sin markedsorientering.

¹⁰Slow Food bevegelsen har som formål å ta vare på lokal mattradisjoner og råvarer som gjenspeiler hengivenhet og respekt for de prosesser som skaper mangfold i smak. Slow Food arbeider for at slike produkter ikke forsvinner, og at produsenter som ønsker å satse på kvalitetsprodukter får muligheten til å leve av det. Bevegelsen vil verne om den smaksrikdom som står i fare for å forsvinne i krav om hurtighet, masseproduksjon og standardisering. Slow Food har over 80 000 medlemmer rundt i verden (www.slowfood.no).

Selv om teori og forskning tilsier at tett samarbeid og kommunikasjon mellom aktørene i verdikjeden styrker lønnsomhet og verdiskaping er det ikke enkelt å iverksette dette i praksis. I dette prosjektet studerer vi i første rekke *produsentene*, herunder lakseoppdrettere og blåskjelldyrkere. Produsentene er imidlertid avhengig av å selge produktene i et marked, i første rekke til *eksportøren* og gjennom eksportøren til *kunder* i eksportmarkedet¹¹. Den spesialiserte arbeidsdelingen i verdikjeden bidrar til en gjensidig avhengighet mellom aktørene. Dette skaper behov for koordinering av aktiviteter og informasjon på tvers av organisasjoner med forskjellig type kompetanse, funksjoner og roller i verdikjeden. Det er viktig at virksomhetene utveksler informasjon og kunnskap på tvers av spesialområdene, for å sikre vareflyt, produktkvalitet og kundetilfredshet (Grunert et al., 2005).

Barrierer for samarbeid

Det er imidlertid en stor utfordring å realisere målsettingen om samarbeid og kommunikasjon fordi verdikjeden omfatter enkeltbedrifter med forskjellige motiv, interesser, oppfatninger og kompetanse. Det krever også ressurser, i form av menneskelige ressurser, system og rutiner, for å oppnå en effektiv informasjonsutveksling både internt og mellom bedrifter. Behovet for å opparbeide eller opprettholde makt og kontroll kan også være en årsak til tilbakeholdelse av informasjon og liten vilje til samarbeid. Hver enkelt virksomhet har en funksjon i verdikjeden, en spesifikk kompetanse og ressurser i form av relasjoner og nettverk. Når andre virksomheter beveger seg inn på dennes område, kan det oppfattes som en ”trussel” for virksomheten (Ho og Ungson, 2001). I forhold til kommunikasjon med kunder i eksportmarkeder kan det også være barrierer i form av språk, kultur og lite kjennskap til forretningsskikk og markeder (Pettersen og Aarset, 2006).

Flere teoretiske perspektiv søker å forklare bedrifters atferd mht ovennevnte problemstillinger. Relevante begrep i denne sammenheng er makt, kontroll, tilgang på ressurser og informasjon, samarbeid og allianser. Vi presenterer kort teori om ressursavhengighet og teori om makt,

3.4 Teori om ressursavhengighet

Ressursavhengighetsteorien ser på hvordan virksomheter håndterer avhengighet til andre bedrifter i de eksterne omgivelsene, under forutsetning om usikkerhet og ressursavhengighet (Pfeffer og Salancik, 1978, Aldrich, 1999). Teorien retter i første rekke oppmerksomheten

¹¹ Forbruksmønster og konsumentpreferanser er også viktig, men er ikke fokus for dette prosjektet. Vi antar at kunder som foredlingsindustri og supermarkedskjeder har kunnskap om konsumet i eksportmarkeder.

mot aktørenes motiv og oppfatninger mht balansen mellom selvstendighet og overlevelse i et marked. Relasjoner mellom bedrifter er basis analyseenheten. Et fundamentalt premiss i teorien er følgende:

”...beyond the normal interdependencies grounded in the interorganizational division of labor, some interdependencies are sought (or avoided) because of the power and control possibilities inherent in them” (Aldrich, 1999: 63).

Det antas dermed at virksomheter *søker* eller *unngår* gjensidig avhengighet i forhold til andre organisasjoner pga makt og kontroll knyttet til denne avhengigheten. Aktører prøver derfor stadig enten å *nøytralisere* mulige trusler i omgivelsene ved å opparbeide seg makt, eller å *alliere* seg med organisasjoner eller nettverk som kan gi beskyttelse, eller tilgang på ressurser. Virksomheter antas å redusere sin avhengighet (eller opparbeide seg makt og innflytelse) til andre organisasjoner gjennom avtaler, samarbeid, integrasjon eller oppkjøp. Begrepet makt er sentralt i teorien, og vi presenterer kort teori om makt.

3.5 Teori om makt

I tråd med Emerson (1962) kan begrepet makt forstås som følger: *”...one’s power resides implicitly in another’s dependency” (Aldrich, 1999: 63).* Avhengighet til andre er derfor sentralt i maktbegrepet. I et maktforhold vil partene være bundet til hverandre gjennom at den ene har makt over den andre, eller gjennom gjensidig avhengighet. Mer spesifikt uttrykt:

”Aktør A’s avhengighet til aktør B er direkte proporsjonalt med A’s motivasjon for investeringer i mål formidlet gjennom B, og omvendt proporsjonalt med tilgangen på disse målene for A gjennom andre utenom relasjonen A-B” (egen oversettelse) (Aldrich, 1999: 63).

A’s avhengighet til B er dermed grunnlaget for B’s makt over A, siden B har kontroll eller innflytelse over tjenester, varer, relasjoner og ellers ressurser som A ønsker. Hvis A ikke kan utføre de funksjonene eller aktivitetene gjennom andre aktører enn B (eller det finnes få andre aktører), vil A være avhengig av B.

Videre finnes det en rekke kilder til makt (French og Raven, 1959). Vi kan skille mellom strukturelle og personlige kilder til makt. I tabellen nedenfor gir vi en oversikt over noen kilder til makt og definisjonen på disse.

Tabell 3: *Oversikt over strukturelle og personlige kilder til makt*

| Strukturelle kilder | Definisjon |
|----------------------------|-----------------------------------------------|
| Belønningsmakt | Kapasitet til å gi belønning |
| Tvangsmakt | Kapasitet til å gi straff |
| Funksjonell avhengighet | Makt som naturlig følger posisjon og funksjon |
| Personlige kilder | |
| Ekspert makt | Tilgang på verdifull informasjon eller status |

For produsenter og andre bedrifter i verdikjeden vil flere av disse kildene til makt være aktuelle mht barrierer for større samhandling med andre virksomheter. For produsenter som ikke selv står for salg og eksport, vil disse være avhengig av ressurser, som eksportselskaper, for å utføre denne funksjonen. Eksportørene rår over verdifulle ressurser, som eksportfunksjonen, erfaring og kompetanse på eksport og markedsarbeid. I tillegg har de også en etablert markedskontakt gjennom relasjoner til kunder. I sjømatnæringen er relasjoner til kunder av stor verdi, fordi salget i eksportmarkeder i stor grad foregår gjennom relasjoner (Pettersen og Aarset, 2006). Maktforholdet mellom produsenter og eksportører som gruppe vil avhenge av antall og størrelsen på enkeltprodusenter og deres eventuelle bedriftsnettverk (horisontal integrasjon) og antallet og størrelsen på eksportbedriftene. I tråd med teorien vil produsentene søke å opparbeide seg makt og innflytelse i sine omgivelser gjennom gode forretningsavtaler, forhandlinger og kompromiss.

4 Analyse

4.1 Undersøkelsen - Populasjon og utvalg

Populasjonen for undersøkelsen er primært aktører i lakse- og blåskjellnæringen som driver havbruksanlegg i Hardanger og Sunnhordland. I tillegg ble også andre virksomheter oppstrøms og nedstrøms i verdikjeden intervjuet, som smolt produsent, slakteri og noen utvalgte eksportører. Andre sentrale personer og foretak/grupperinger med relevans for prosjektet ble også inkludert i undersøkelsen. Det faktum at undersøkelsen er av utforskende karakter legitimerer en større bredde i utvalget. Et viktig formål med undersøkelsen er å få flere og ulike synspunkt på de sentrale problemstillingene i undersøkelsen. Nedenfor gir vi en

oversikt over alle som deltok i undersøkelsen. Deltagerne i undersøkelsen blir anonymisert i presentasjonen av resultatene.

Tabell 4: Foretak og informanter i undersøkelsen

| | Foretak | Informant | Type virksomhet/profesjon |
|----|---------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1 | Hordaland Blåskjelldyrkarlag Ledahl skjell | Terje Johan Ledahl | Bransjeorganisasjon Blåskjell dyrking |
| 2 | Tombre Fiskeanlegg | Håkon Kristian Tombre | Lakseoppdrett |
| 3 | Linga Laks | Rolv Haugarvoll | Lakseoppdrett |
| 4 | Bjøolve Bruk | Bjørn Midthus | Smolt produksjon |
| 5 | Safjord Skjell DA | Svein Sekse | Blåskjell dyrking |
| 6 | Hardanger fiskeforedling | Ove Aarra | slakteri/pakkeri |
| 7 | Merkevaremassadør for Hardanger | Una Eiken | |
| 8 | Hardangermeny | Jorunn Pile | |
| 9 | Hardangerfjord reiseliv/ merkevare | Helge Møller | |
| 10 | Fjord Aker | Nils Christian Ellingsen | Blåskjell dyrking |
| 11 | Umoe consulting | Tove Pedersen Berge | Konsulent, Styreleder i Linga Laks og Fykkesund visningsanlegg |
| 12 | Salmon Group AS | Leif Rune Pedersen | Samarbeidsselskap |
| 13 | Norwegian Royal Salmon | Stein Martinsen | Eksportør |
| 14 | Bremnes Seashore | Olav Svensen | Lakseoppdrett, foredling |
| 15 | Fylkesnes Fisk As | Erik Fylkesnes | Lakseoppdrett |
| 16 | Fylkesmannen i Hordaland, Miljøvern avdelingen | Atle Kambestad | Biolog |
| 17 | Endre Haugland | Bolstad Fjordbruk AS | Lakseoppdrett |
| 18 | Eide Fjordbruk AS | Knut Frode Eide | Lakseoppdrett |
| 19 | Seaborn As | Frank Yri | Eksportør |
| 20 | Hardanger fiskehelsenettverk | Ragnhild Malkenes (e-post) | Tjenesteleverandør innen veterinærfaglige spørsmål |

4.2 Gjennomføring av undersøkelsen

Intervjuundersøkelsen ble gjennomført som personlige intervjuer hvor informantene ble bedt om å fylle ut et spørreskjema. Spørreskjemaet som inneholder både lukkede og åpne spørsmål skulle fungere som en ramme rundt intervjuene. Utvalget i undersøkelsen omfatter forskjellige typer bedrifter. Alle spørsmålene i spørreskjemaet er derfor ikke like relevante for alle deltagerne. Noen intervjuer ble gjennomført løsrevet fra spørreskjemaet, som åpne

diskusjoner. Dette gjelder spesielt for informanter som ikke var direkte involvert i oppdrett eller dyrking.

Et viktig formål med undersøkelsen er å få kartlagt motiv, interesser og motivasjon hos aktørene mht til satsinger innen produksjon og marked. Barrierer for mulige markedssatsingene ble også diskutert. Kartleggingen skal videre bidra til å definere et mulighetsrom for posisjonering innen produksjon og marked. I tillegg gir studien kunnskap om konkrete problemstillinger aktørene må ta stilling til (diskutere og enes om) for å kunne utarbeide eventuelle strategier og konkrete handlingsplaner.

I denne rapporten presenterer vi resultatene i form av kvantitative og kvalitative data. Utvalget (antall N) er lavt, slik at tallene (prosentvis fordeling eller frekvens) som oppgis er av type deskriptiv statistikk, gir informasjon om omfanget av interesse, type oppfatninger hos aktørene, etc.. De kvalitative dataene presenterer vi som tekst, hvor vi oppsummerer kvalitativ informasjon fra intervjuene.

4.3 Resultater - informasjon om virksomhetene

I gjennomgangen av resultater fra undersøkelsen presenterer vi i hovedsak svarene fra lakseoppdrettere og blåskjell dyrkere (N=9). Nedenfor presenterer vi virksomhetene innen lakseoppdrett, deretter blåskjell.

Lakseoppdrett

I undersøkelsen har vi intervjuet 6 lakseoppdrettere med lokaliteter i Hardangerfjorden. En bedrift har over 100 ansatte, 3 bedrifter har mellom 14 og 16 ansatte, 2 bedrifter har henholdsvis 10 og 6 ansatte. Kun en av bedriftene har en betydelig stab på administrasjons- og salgssiden med 10 ansatte. De andre har i hovedsak daglig leder som utgjør administrativ stab. Det er dermed lakseoppdretterne (røkterne) som stort sett utgjør de ansatte.

Flere av bedriftene har eierinteresser i andre virksomheter. En viktig årsak til eierskapet er behov for tilgang på ressurser som større volum av fisk, utstyr, kompetanse og tjenester. Bedriftene har et betydelig samarbeid med andre bedrifter og samarbeidsselskap på flere områder, herunder på innkjøp av fôr, HMS, forsikring, lån av utstyr (brønnbåt), settefisk/klekkeri, slakteri og pakkeri tjenester, samt bearbeiding. Flere har også eierinteresser i eksportselskap bl.a. med det formål å få en innflytelse på salg og eksport- og markedsarbeidet.

Virksomhetene har mellom 3 og 11 konsesjoner i Hardangerfjorden. Med hensyn til antall tonn produsert slaktevolum betyr dette at bedriftene produserer fra ca. 2000 tonn til 10 000 tonn laks per år (rund vekt). Bedriftene (6) står samlet sett for en årlig produksjon på omtrent 30 000 tonn per år. I tillegg til oppdrettsvirksomheten, er 3 av bedriftene også involvert i smolt produksjon, 3 er engasjert i slakteri, og to i filetering. Produktspekteret er stort sett hel sløyd laks (frossen og fersk). To bedrifter leverer også fileter.

Blåskjell

Tre blåskjell virksomheter er intervjuet. Disse tre omfatter også flere, mindre selskap av blåskjell dyrkere, gjennom eierskap og samarbeid. De tre virksomhetene dekker derfor en stor andel av blåskjell dyrkingen i Hardangerfjorden. Virksomhetene har henholdsvis 11, 5 og 3 konsesjoner. På grunn av betydelige problemer mht dyrkingen av blåskjell produseres det mindre blåskjell enn det konsesjonene skulle tilsi. Per i dag er det fortsatt vanskelig å predikere framtidig produksjon. For to av virksomhetene har produksjonen lagt på under 100 tonn, for en av dem ca. 350 tonn. Med utgangspunkt i konsesjonene er det et betydelig produksjonspotensial.

Virksomhetene drives av en daglig leder. Det er få eller ingen ansatte som er fulltidsansatt med blåskjell dyrking. Blåskjell er fortsatt en grunder virksomhet hvor en stor andel av arbeidet foregår på dugnad. Ingen av blåskjell virksomhetene selger eller eksporterer selv. Alle virksomhetene selger big bag (1000 kg) til utenlandske markeder som betyr bulkvare og bulkpris. En av årsakene til at blåskjell selges som bulk vare er at det ikke finnes noe mottak i regionen for blåskjell siden Mølstrevåg i Sunnhordland ble lagt ned. Til det nasjonale markedet selges 10 kilos kasser og nett (ca.1,4 kilo).

En av virksomhetene er i gang med å bygge et mottak (med stor dugnadsandel) i regionen med planlagt oppstart innen nær framtid. Kun en av virksomhetene ser et potensial i det nasjonale markedet. Problemene knyttet til blåskjell dyrkingen (ustabil kvalitet og små volum) skaper en barriere for en betydelig markedssatsing utenlands.

Alle virksomhetene er involvert i røkting og høsting. De har et samarbeid innad i selskapene mht lån av utstyr, standardisering av produksjonen og kvalitet. Selskapene har samarbeid med både norske eksportører og nederlandske kjøpere av blåskjell på salg/eksport.

Det foregår også et samarbeid i regi av Hordaland blåskjelldyrkarlag. Denne organisasjonen har visjoner om et samarbeid i regionen på standardisering av produksjonen, kvalitetssikring, registrering av biomasse, tilgang på felles utstyr, øke kompetanse på røkting, bedre

rammebetingelser for blåskjellnæringen, arbeide for å etablere et pilotanlegg i Hardanger, bidra til å få opp FoU – prosjekter, og fremme salg og eksport.

I regi av Eksportutvalget for fisk (EFF) er det utviklet en kvalitetsstandard for blåskjell. Den er imidlertid ikke tatt i bruk av næringen, bl.a. på grunn av de store problemene som har vært knyttet til produksjonen og de mange konkursene. EFF er imidlertid innstilt på å få satt kvalitetsstandard ut i livet innen nær framtid (samtale med EFF).

4.4 Salg, marked og eksportarbeid

Prosjektet ønsker å rette oppmerksomheten mot mulige markedssatsinger for sjømat i Hardangerfjorden. Da er det naturlig å se på oppdretternes forhold til markedet. I hvilken grad har oppdretterne kunnskap og ressurser til markedsarbeid og eksportarbeid, og i hvilken grad får oppdretterne tilgang på disse ressursene gjennom samarbeid og eierskap?

Her presenterer vi svar fra både lakseoppdrett og blåskjell. Totalt er 6 lakseoppdrettere og 3 blåskjelldyrkere intervjuet (N=9). For flertallet av produsentene var utenlandske markeder av størst betydning for virksomheten. Selv om ikke produsentene selv sto for eksporten hadde de likevel noe kunnskap om hvilke kundegrupper og markeder produktene ble solgt til. Det meste av eksporten gikk til EU-markeder.

Undersøkelsen viser at kun en av oppdretterne er ansvarlig for salg/markedsarbeid/eksport, og denne bruker i tillegg andre eksportselskap for å selge 70 % av fisken. Det eksisterer derfor en utstrakt arbeidsdeling mellom produksjon og marked/eksport for vårt utvalg av virksomheter i Hardangerfjorden. Utfordringene i forhold til markedssatsinger er derfor store for oppdretterne i Hardangerfjorden fordi de ikke har direkte kontakt med kunder og fordi de ikke har kontroll over salg og markedsføring. De fleste oppdretterne bruker 2 til 3 eksportselskap som faste samarbeidspartnere. Flere har også eierandeler i eksportselskap som Norwegian Royal Salmon¹² (NRS) og Seaborn AS¹³. På grunn av eierskapet vil oppdretterne kunne påvirke eksportvirksomheten noe, men den faktiske innflytelsen er begrenset, fordi de ikke er direkte involvert i eksportaktivitetene og fordi de ikke har noen kontinuerlig kontakt med kundene.

¹² NRS ble grunnlagt i 1992 og kontrolleres av en rekke selvstendige norske oppdrettere (www.norwayroyalsalmon.com)

¹³ Seaborn AS ble etablert i 2001 og er grunnlagt og eid av en rekke selvstendige oppdrettselskaper, lokalisert langs kysten fra Hordaland til Troms. (www.seaborn.no)

I Tabell 5 spør vi om oppdretterne har ressurser internt i bedriften mht til eksport- og markedsarbeid, eller om de får tilgang til disse gjennom samarbeid og/eller eierskap. Tallene oppgitt i tabellen er absolutte tall (frekvens).

Tabell 5: *Ressurser til eksport- og markedsarbeid*

| | Ja | Nei | Gjennom samarbeid | Gjennom eierskap |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|-------------------|------------------|
| 1. Vi har personell som har lang erfaring med markeds- og eksportarbeid | 2 | | 7 | 4 |
| 2. Vi har finansielle og menneskelige ressurser til å gjennomføre markedsarbeid, som å besøke kunder, foreta markedsundersøkelser | 1 | | 5 | 4 |
| 3. Vi har personell med gode språk og kulturkunnskaper | 5 | | 6 | 4 |

N=9

Vi ser av oversikten at 2 av virksomhetene har *personell som har lang erfaring med markeds- og eksportarbeid*. Av disse er det kun en bedrift som bruker denne ressursen per i dag, og står for 30 prosent av eksporten. Alle oppdretterne får dermed tilgang til denne ressursen gjennom samarbeid og/eller eierskap. Det er få som har *finansielle og menneskelige ressurser til å gjennomføre markedsarbeid, som å besøke kunder, foreta markedsundersøkelser* internt i bedriften. I tabellen oppgir mange av oppdretterne at de får tilgang til disse ressursene gjennom samarbeid (5) og eierskap (4) til eksportselskap. Flere av oppdretterne erkjenner imidlertid at selv om eksportselskapene formelt sett har ressurser og kompetanse til å gjennomføre markedsarbeid, som å besøke kunder, og foreta markedsundersøkelser, og lignende, ble ikke dette arbeidet gjort i den grad oppdretterne ønsket det. En grunn til dette er at eksportselskapene har mange leverandører å forholde seg til og ofte vil mangle ressurser til å følge opp enkeltleverandører.

Når det gjelder *språk og kulturkunnskaper* har 5 av 9 oppdrettere ansatte som behersker godt engelsk, en kunne noe tysk, og en oppdretter hadde en fransk ansatt. To ledere i oppdrettsbedriften snakket flere språk. Siden få av disse drev direkte markeds- og eksportarbeid kom språkkunnskapene til nytte mest ved kundebesøk og ellers sporadisk kommunikasjon med kunder. Selv om ikke oppdretterne selv driver med markeds- og eksportarbeid får flere av og til kundebesøk, enten organisert av eksportøren, eller på initiativ av kunden selv.

Vi spurte også oppdretterne om tilfredshet med det markedsarbeid, salgs- og eksport arbeid som utføres av eksportselskapet. Tabell 6 viser at de fleste av oppdretterne (6 av 9) var middels fornøyd (verdi 3), 1 var ganske fornøyd (verdi 4), mens 2 (verdi 5) var svært godt fornøyd. I oppsummeringen nedenfor forklarer vi hvorfor eller hvorfor ikke produsentene var fornøyd eller misfornøyd med markeds- og eksportarbeidet. Vi retter først fokus mot lakseoppdretterne.

Tabell 6: *Tilfredshet med eksportselskapet*

| | Ikke i det hele tatt | | I svært stor grad | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|-------------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 c. I hvilken grad er virksomheten fornøyd med det markedsarbeid, salgs- og eksport arbeid som utføres av eksportselskapet? | | | 6 | 1 | 2 |

N=9 (frekvens)

Det er noe variasjon mht hvilke aspekt ved markeds- og eksportarbeidet oppdretterne synes er viktig. Gode priser for fisken er særst viktig for alle. Med hensyn til ønske om markedskontakt, tilbakemeldinger fra kunden og målsettinger for produksjon og markedet er oppfatningene noe delt.

Ingen gevinst for høyere kvalitet

Flere av produsentene mener de leverer et produkt med kvalitet over gjennomsnittet. De har også gjennomført investeringer i produksjonen som hever produktkvaliteten. Likevel får de ingen gevinst i markedet for disse investeringene. De mener også at eksportselskapene ikke gjør det nødvendige markedsarbeidet for å oppnå bedre priser, finne de riktige kundene etc. Hvis man skal selge et produkt med spesielle kvaliteter, foredlet produkt, merkevare etc. som krever et omfattende markedsarbeid er det bedre å gjøre salgsjobben selv, mener flere. Noen er også uenige med eksportøren mht hvilke kundesegment det bør satses på og hvordan man kan oppnå bedre priser. En vanlig problemstilling er hvorvidt man skal satse på foredlingsindustri som etterspør en standardkvalitet, eller om man skal satse på kunder som etterspør spesielle kvaliteter med høyere prisgevinst. De sistnevnte kundene krever et betydelig markedsarbeid samt en kontinuerlig, arbeidskrevende oppfølging, herunder administrativt arbeid.

Bedre markedsføring av produsentene

Flere av produsentene mener at eksportørene i større grad bør markedsføre produsenten i form av spesifikk informasjon om produksjonen og produktet med det formål å skape lojalitet hos kunder og oppnå høyere priser. Dette blir i liten grad gjort per i dag. Produsentene blir på en måte markedsført gjennom sporadiske kundebesøk i regi av eksportørene. Dette ble omtalt som nyttige besøk fordi de fikk en direkte kommunikasjon med kundene. I etterkant var det imidlertid ingen systematisk oppfølging mht videre kommunikasjon. Flere mener også at det ikke legges til rette for at kundene kan etterspørre en spesiell oppdretter eller anlegg.

Med dagens praksis blir produsenten usynliggjort i markedet og det er kun eksportøren som blir markedsført med eget merke til importør og industrielle kunder¹⁴ (selv om produktet på grunn av sporbarhetskrav kan spores tilbake til produsent). For produsenten som har arbeidet med laksen gjennom mange måneder er usynliggjøringen i markedet udelt negativ.

Bedre kommunikasjon

Kommunikasjon med markedet, herunder tilbakemeldinger fra kunder er også et viktig tema for produsentene. Vanlige tilbakemeldinger fra kunder handler om farge, fettprosent, konsistens, ferskhet, fôr, medikamentbruk, etc. Oftest får man tilbakemelding om kvalitetsavvik, men av og til får man også melding om at produktet er bra. Flere av eksportørene er veldig flinke til å videreformidle tilbakemeldinger fra kunder i markedet, mens andre eksportører holder tilbake informasjon med unntak av reklamasjoner. Flere oppfatter tilbakemeldingene fra kundene som en læreprosess mht hvilke kvalitets- og produksjonsaspekt som er viktige for kunden og markedet.

Ingen av produsentene har det man kan kalle en tradermentalitet, dvs. at de ikke brydde seg om hvor produktet havnet hen i markedet, men flere erkjenner at de ikke har kapasitet til å følge opp produktet. Hvis ikke eksportøren gir de informasjon, etterspør de den heller ikke, etter prinsippet ”no news is good news”. Både produsenter og eksportører mener at de kan bli flinkere mht kommunikasjon langs kjeden. Det er et potensial som kan utnyttes bedre enn de gjør per i dag.

¹⁴ I butikkhyllene overfor forbrukerne er det oftest de lokale, nasjonale varemerkene som markedsføres, som foredlingsindustriens varemerker og dagligvarekjedenes kjedemerker (private label). I denne delen av verdikjedene blir også eksportøren usynliggjort med noen unntak. Opprinnelsesland vil som regel stå på pakningene.

Blåskjell og markedsutfordringer

Blåskjell dyrkerne har pga store utfordringer med produksjonen problemer med å iverksette store markedssatsinger. De tre blåskjellaktørene vi intervjuet har litt forskjellige tilnærminger til markedet, med alle er i første rekke begrenset av produksjonsproblemene. Lite volum og ustabil kvalitet er viktigste barriere for satsing i utenlandske markeder. Mangel på mottak og pakkeri i regionen er også en stor ulempe for salg og eksport. Blåskjellene må enten leveres til pakkeri i Trøndelag eller de måtte sendes til kontinentet i big bag (1000 kg) for videreprosessering på kontinentet.

Blåskjelldyrkerne samarbeider med flere eksportører i hovedsak lokalisert i Møre og Romsdal og i Trøndelag. Generelt sett har norske eksportører mindre erfaring med markedsarbeid og eksport av blåskjell enn for laks. I tillegg har blåskjelleksporten møtt og vil også møte en rekke utfordringer i eksportmarkeder, spesielt i EU, pga konkurrenter og fordi blåskjell er et innarbeidet produkt i markedet (jf 2.4). To av aktørene mener at eksportørene de bruker per i dag ikke har god nok kompetanse, er lite profesjonelle og er for uforutsigbare. I tillegg har ikke eksportørene god nok kontroll på logistikken, og koordineringen mellom bedriftene i verdikjeden er lite effektiv. Dette er veldig negativt for markedsarbeidet og eksporten. Blåskjellaktørene selv har derfor begynt å arbeide for å få bedre kontroll over logistikk, distribusjon og salg selv, gjennom organisasjonsarbeid.

På grunn av mangelen på mottak/pakkeri lokalt i Hordaland er også logistikken ytterligere komplisert, med unødvendig lang vei (og tid) til markedet og kunder. Mangel på mottak og pakkeri bidrar også til bulkproduksjon og bulkpriser, fordi de ikke kan levere blåskjell i pakninger som er mer lønnsomme for dem (for eksempel MAP). Per i dag blir blåskjell levert i big bag (1000 kg) til utlandet og 10 kg og små nett (1,4 kg) til innenlandsmarkedet.

Utfordringer i markedet

En aktør mener det er vanskelig å opparbeide tillit til kjøpere i markedet. Han har inntrykk av at kjøperne oppgir for lite kg brukbare skjell (knuste skjell og skjell som gaper), dvs. kjøperne i markedet utnytter at leverandøren ikke kan kontrollere leveransene når de kommer til markedet (lang distanse). En annen har dårlig erfaring med sen betaling. Det er også vanskelig som norsk eksportør å konkurrere med etablerte kjøpere og leverandører av skjell i europeiske markeder. Nederlandske selskaper spesielt har opparbeidet seg en sterk markedsposisjon. To av de norske aktørene samarbeider derfor med et etablert nederlandsk selskap; Prins & Dingemans. For en av aktørene står denne for alt salg til utlandet. Lerøy ble ansett som et

selskap med høy kompetanse på salg og eksport til det nordiske markedet. På sentralt hold arbeider blåskjellnæringen med å bygge opp et formidlingsnettverk som skal gi informasjon om salg, markedsinformasjon og kunder.

Markedsutfordringene for blåskjelldyrkerne skiller seg derfor fra laksenæringen, fordi produksjonsproblemene fortsatt er en hindring for markedssatsing og fordi utfordringene i eksportmarkeder er større. Innenfor rammen av dette prosjektet er det vanskelig å gå i dybden mht alle problemstillingene blåskjellnæringen står ovenfor. De tre blåskjellgrupperingene er av den oppfatning at de produksjonsmessige elementene må på plass før større markedssatsinger kan iverksettes. Vi går derfor ikke videre med spesifikke problemstillinger mht eksportmarkeder for blåskjellnæringen i denne omgang. Den videre diskusjon knyttet til lakseoppdrett og markedssatsinger kan likevel være relevant også for blåskjellnæringen, om enn på sikt.

Eksportørenes synspunkt

Vi intervjuet kun 2 eksportører i prosjektet. Vi har ikke intervjuet eksportører av blåskjell jf avsnittet over. Hovedfokus i prosjektet er derfor produsentenes synspunkt og målsettinger. Det betyr at produsentene har uttalt seg om samarbeid med et større antall eksportører (ca. 15) vi ikke har inkludert i studien. Det er likevel nyttig å få noen synspunkt fra eksportørsiden, fordi eksportørene har et annet erfaringsgrunnlag og kompetanse for å kunne uttale seg om markedsutfordringer. De har lang erfaring med markedsarbeid og med kunder, og deres orientering mot eksportmarkedet¹⁵ er relativt høy. Eksportørene mener de har en tett kontakt med leverandørene og erkjenner at SMB'er i laksenæringen har en rekke fortrinn (se 7.1). Med hensyn til markedssatsinger og nisjemarkedssatsinger var oppfatningene noe delt. Flere mener at nisjemarkeder medfører mye arbeid og kostnader samtidig som det er vanskelig å oppnå en høy prisgevinst på fisken. Det er også vanskelig å differensiere en oppdrettslaks i et marked med mange konkurrenter og hvor spotmarkedet dominerer. Nisjemarkedssatsinger og satsing mot mer krevende kunder medfører også mer arbeid for eksportøren. De har mange leverandører å ta hensyn til og de må behandle leverandørene likt. De har heller ikke ubegrenset med ressurser til markedsarbeid. Hvis de skulle gjøre et omfattende markedsarbeid bør det omfatte betydelige volum. En av eksportørene arbeider per tiden med flere nisjemarkeder, dvs. mer fjerne markeder med spesielle krav. Dette er markeder som betaler godt, og hvor laks ennå er et luksusprodukt. Det er likevel flere barrierer mht å oppnå

¹⁵ Betyr at de oppgir høye verdier (i hovedsak 4 og 5) på en skala som måler orientering mot eksportmarkedet. Tabell med dimensjonene i spørreskjemaet, nr.5c. i appendiks.

lønnsomhet på nisjeproduksjon, mener han. I kapittel 7.2 utdyper vi temaet nisjeproduksjon – barrierer og utfordringer.

4.5 Produsentenes målsettinger for markedsarbeidet framover

Når det gjelder omsetning av sjømat er eksportmarkedene viktigst for de fleste bedriftene. Vi retter derfor fokus mot målsettinger for eksportmarkeder i denne rapporten. Før vi presenterer tabellen for eksportmarkedet, gir vi et kort referat over bedriftenes målsettinger for det norske markedet. Få bedrifter hadde spesifikke målsettinger i forhold til det norske markedet, men en ønsket å satse på det regionale markedet. Andre var engasjert i det norske markedet gjennom visningsanlegget i Fykkesund, som åpnes sommeren 2007 og Hardangermeny. For disse bedriftene var det viktig å skape noe lokalt i lokalsamfunnet, og å spille på lag med andre næringsaktører i regionen. For flere av sjømatbedriftene var det interessant å kunne skape aktiviteter gjennom koblinger til reiselivsnæringen, som også er viktig for Hardangerregionen.

Tabell 7: Målsettinger for markedsarbeid i eksportmarkeder

| | Helt uenig | | | Helt enig | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|-----------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Vi ønsker å ha tettere kontakt med våre kunder i eksportmarkedet | 1 | | | 3 | 5 |
| 2. Vi ønsker å lære mer om eksportmarkeder, trender, behov og preferanser hos kunder og forbrukere | 1 | | | 2 | 6 |
| 3. Vi ønsker i større grad å tilpasse våre produkter til marked og kunder | 1 | | | 2 | 6 |
| 4. Vi ønsker å øke videreføringen av våre produkter | 2 | | 1 | 2 | 4 |
| 5. Vi ønsker å satse på nye produkter/øke produktspekter | 2 | 1 | | 2 | 4 |
| 6. Vi søker å finne spesielle nisjer i markedet for våre produkter | 2 | 1 | 2 | | 4 |
| 7. Vi søker å gi våre produkter tilleggsverdier som kan gi gevinst i markedet | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 8. Vi ønsker større kontroll over markedsføring og distribusjon i eksportmarkeder | 2 | | 2 | | 5 |

N=9

Produsentene ble spurt om hvilke målsettinger de hadde for markedsarbeidet i eksportmarkeder i tiden framover. Her skulle de svare på en skala fra 1 til 5 *helt uenig – helt enig*. Av tabell 6 ser vi at produsentene har et ønske om å styrke sin markedskontakt og markedskunnskap. Resultatene omfatter alle 9 produsenter, både lakseoppdrettere og blåskjelldyrkere, og oppgis som absolutte tall.

Kontakt med kunder, markedskunnskap og markedstilpasning

På spørsmål 1, 2, og 3 sier åtte av ni produsenter at de har et sterkt ønske (oppgir 4 og 5 i verdi) om *tettere kontakt med kunder, lære mer om eksportmarkeder, og i større grad å tilpasse produkter til marked og kunder*. Produsentene erkjenner imidlertid at det finnes en rekke barrierer mht til å realisere disse ønskene. De er ikke selv involvert i eksportarbeid og har dermed ingen kontinuerlig kontakt med kundene. De mangler også ressurser og kompetanse for å etablere en direkte kontakt, innhente informasjon om eksportmarkedet og for å tilpasse produktene til markedet. De fleste ønsker også å fortsette samarbeidet med eksportselskapene, men samtidig oppnå en tettere kontakt med kunder, lære mer om markedet og få til en bedre markedstilpasning. Hvorvidt dette er mulig å oppnå innenfor rammen av et samarbeid med eksportørene er et åpent spørsmål, mener flere. Mange erkjenner likevel at det er urealistisk å gå inn i eksportvirksomhet selv på lang sikt. På en måte er det hensiktsmessig med den arbeidsdelingen som finnes per i dag. De har kompetanse på produksjon av matfisk og det finnes fortsatt mange utfordringer mht produksjonen også i dag.

Hvis den eksisterende arbeidsdeling mellom produsent og eksportør i tiden framover forblir en barriere mht å realisere de ovennevnte målsettingene for eksportmarkedet, vil det være uheldig for SMB'er i sjømatnæringen. Produsentene har derfor en jobb å gjøre mht kommunikasjon og diskusjoner med eksportører og kunder, for å skape et godt samarbeidsklima og enighet mht markedsstrategier framover. I denne sammenheng kan det være gunstig for flere produsenter å organisere seg for å fremme synspunkter til f.eks. eksportører. Prosjektet legger også opp til et formidlings- og work-shop seminar med aktuelle produsenter i regionen for å diskutere mulige strategier videre. Flere produsenter mener at de må ta eget ansvar og initiativ mht markedet og kundekontakt. De bør styrke samarbeidet med eksportører og kunder, delta på messer, besøke kunder i eksportmarkeder og ta imot kunder på Norges besøk.

Videreforedling og produktspekter

Når det gjelder spørsmål 4 og 5 som omhandler ønsket om å satse på videreforedling og nye produkter/øke produktspekter deler seks av ni produsenter denne målsettingen. Her er det mest aktuelt med økt eksport av fileter, som f.eks. pre-rigor fileter. Argumentene for økt eksport av pre-rigor er mange, men har vist seg vanskelig å realisere per i dag. Fordelene er ferskhet og lenger holdbarhet, miljø, herunder 40-50 % reduksjon i tungtransporten, mindre forbruk av vann (en knapphetsfaktor) og mindre avfall i industrien på kontinentet. Ulempene er tap av arbeidsplasser i EU og mindre fleksibilitet i forhold til produkttype og leveranser til kunder i markedet. Det kan også være tollbarrierer på videreforedlede produkter. I tillegg har vi høye arbeidskostnader i Norge og knapphet på arbeidskraft. Det krever også mer markedsarbeid og salgs- og markedsføringskompetanse for å selge videreforedlede produkter. Det er derfor et spørsmål om det er mulig å øke eksportandelen av videreforedlede produkter uten å selv være engasjert i markeds- og eksportarbeid.

Nisjer og tilleggsverdier

Når det gjelder spørsmålene 6 og 7 som handler om å finne spesielle nisjer og å gi produktene tilleggsverdier er oppfatningene mer delt. Fire produsenter ønsker å satse på spesielle nisjer og fem produsenter ønsker å gi produktene tilleggsverdier (oppgir 4 og 5 i verdi). Opprinnelse og en historie rundt produktet, dokumentasjon om bærekraftig og økologisk produksjon, spesielle kvaliteter, ferskhet, merkeordninger er tilleggsverdier som kan være aktuelle. En barriere mht til nisjemarkeder, som satsing på høykvalitetssegment, er krevende markedsarbeid og omfattende dokumentkrav (papirarbeid) både for produsent, men også for slakteri og eksportør.

Kontroll over markedsføring og distribusjon

På spørsmål 8 svarer fem av ni produsenter at de ønsker mer kontroll over markedsføring og distribusjon i eksportmarkeder. En viktig årsak til dette er at produsentene ønsker å styrke kontakten med markedet, få mer kunnskap om kunder og i større grad kunne tilpasse og differensiere produktene til markedet. Produsentene ønsker i første rekke å oppnå dette gjennom samarbeidet med eksportørene.

4.6 Behov for markedskunnskap?

I intervjuundersøkelsen spurte vi om produsentene hadde kunnskap om eksisterende markedskompetanseprogram (i regi av Innovasjon Norge) og om ønsker og behov for samarbeid med FoU med sikte på å opparbeide seg markedskunnskap.

Lite kjennskap til program

Få produsenter hadde kunnskap om eksisterende markedskompetanseprogram i regi av Innovasjon Norge, men noen ville vite mer om disse. Flere mente også at disse ikke var relevante for dem. Flere av produsentene hadde vært involvert i prosjekter i regi av Fylkeskommunen og Innovasjon Norge. Noen mente at terskelen kunne være høy i form av krav om delfinansiering (ofte 50 %) og fordi det var stor konkurranse for å få prosjekter.

Ønsker mer samarbeid og markedskunnskap

Et flertall av produsentene ønsker å få mer kunnskap om markedet og kunder, gjerne i samarbeid med kunnskapsinstitusjoner, andre bedrifter og konsulenter. Kunnskap som produsentene etterspør er: nye trender i markedet, kunnskap om kundegrupper og deres spesielle krav som farge, størrelse, etc., hva slags informasjon og dokumentasjon kundene ønsker fra leverandørene, kunnskap om merkeordninger og dokumentkrav, og kunnskap om bruk av råvarer. Enkelte ønsker mer samarbeid med EFF om markedsinfo, herunder overvåking av eksportmarkeder, priser og trender. Likeledes samarbeid om kvalitetsstandard og logo for sjømat. Produsentene ser også behov for profesjonelt samarbeid for å gjennomføre markedsarbeid som markedssegmentering og kundeundersøkelser.

4.7 Oppsummering og diskusjon

Kapitlene 4.4, 4.5 og 4.6 viser at produsenter i Hardangerfjorden ikke har kontroll over markedsføring og salg, og at markedsarbeid og eksportvirksomhet blir utført av eksportselskaper. Produsentene har likevel kontakt med enkelte kunder, men denne kontakten er ikke omfattende (noe tilbakemelding på produktene) og heller sporadisk (har fått besøk av kunder). Videre viser undersøkelsen at flertallet av produsentene ikke er tilfreds med det markeds- og eksportarbeidet som utføres av eksportselskaper. Produsentene ønsker mer tilbakemelding og kommunikasjon med kundene blant annet for å styrke markeds- og kundetilpasninger. De ønsker også å oppnå høyere prisgevinst i forhold til produksjonsmessige investeringer i kvalitet, miljø, etc. Eksportørene deler ikke alltid de samme visjonene om produksjon og marked. Eksportørene sitter også tett på kundene og

mener de har bedre forutsetninger for å vurdere hvilke markedsstrategier som er mulig å iverksette og som gir lønnsomhet. De kan benytte både tvangsmakt og ekspertmakt mht beslutninger om markedsstrategier (jf 3.5 Teori om makt).

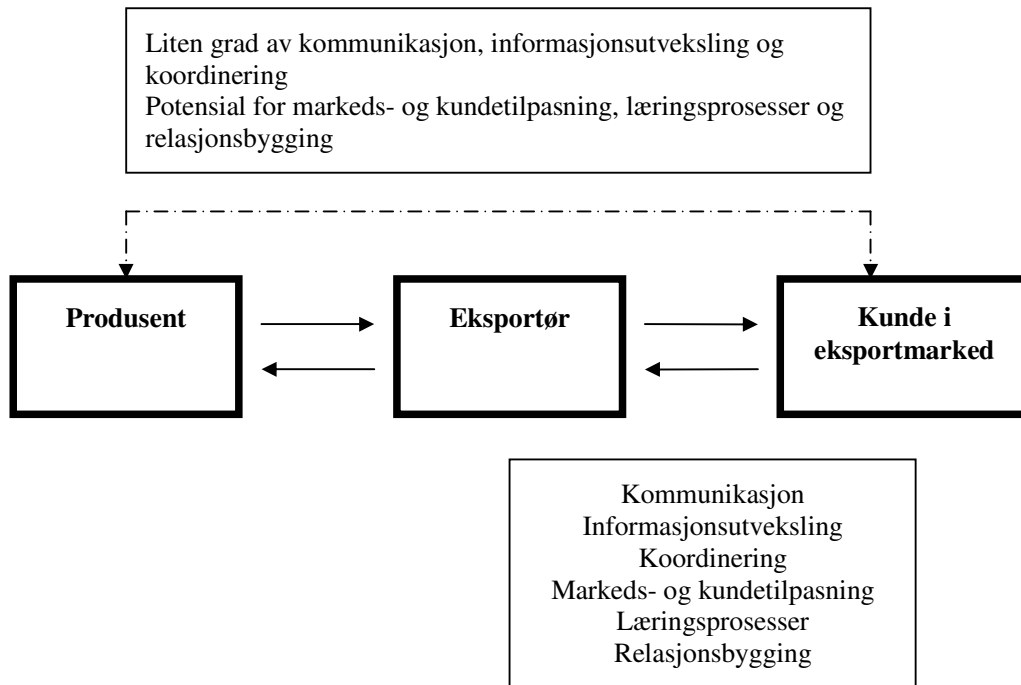
Produsentene på sin side bruker flere eksportselskap (2-3) og reduserer på den måten deres avhengighet til enkelteksportører, men er likevel avhengig av å bruke eksportleddet for å få solgt produktene. De opparbeider seg ressurser gjennom samarbeid til flere eksportselskaper for å få solgt produktene, men har ikke en sterk nok posisjon til å definere hvor mye ressurser og hvilke typer ressurser eksportøren skal bruke på salget av deres produkter. Flere produsenter har også økt sin integrasjon mot eksportleddet gjennom blant annet eierskap og samarbeid (jf 3.4 Teori om ressursavhengighet). Produsentene har likevel begrenset innflytelse på markedsbeslutninger, fordi de er små aktører med begrenset makt (jf 3.5), fordi de mangler markeds kunnskap og erfaring og fordi de ikke er direkte involvert i eksportarbeid (kan ikke benytte ekspertmakt).

Diskusjonen over viser at det finnes barrierer for samarbeid og kommunikasjon i verdikjeden per i dag, pga ulike motiv, oppfatninger og pga begrensede ressurser (jf 3.3). Denne situasjonen hindrer aktørene i å oppnå økt markedsorientering i verdikjeden, herunder å fange opp, spre markeds kunnskap og anvende disse i beslutninger og handlinger knyttet til produksjon og marked.

Undersøkelsen viser videre at produsentene har høye målsettinger for markedsarbeidet i eksportmarkeder i tiden framover. Flere har en visjon om å styrke markedsarbeidet på sikt, men har ingen konkrete planer om hvordan dette skal gjennomføres. Flertallet ønsker å fortsette samarbeidet med eksportørene. Produsentene ønsker dermed å styrke deres markedsorientering men er avhengig av eksportører og kunder for å kunne realisere dette (jf. 3.3). Det gjenstår å se om produsentene gjennom samarbeid og allianser med andre bedrifter greier å opparbeide seg økt markedsorientering i verdikjeden.

Den eksisterende arbeidsdeling mellom produsent og eksportør skaper en barriere for å realisere målsettinger om økt markedsdifferensiering og markedstilpasning. På den annen side så har ikke produsentene per i dag ressurser og kompetanse på marked og eksportarbeid til å realisere markeds målsettingene alene. I figuren nedenfor illustrerer vi samhandling og fravær av samhandling mellom *produsenter* (lakseoppdrettere, blåskjelldyrkere), *eksportører* og *kunder i eksportmarkeder* (importører, industri, dagligvarekjeder). Vi ser av figuren at det er lite samhandling per i dag mellom produsent og kunde i markedet, bl.a. fordi eksportøren har den kontinuerlige kontakten med kunder. På basis av undersøkelsen, teori og forskning

etterlyser vi en større samhandling også mellom produsent og kunde for å stimulere til økt markedsorientering, markeds- og kundetilpasninger, læreprosesser og relasjonsbygging. Problemstillingene i figuren hevder vi er relevant for store deler av norsk sjømatnæring (ikke bare for caset Hardangerfjorden), hvor man har en arbeidsdeling mellom produsent og eksportør og hvor kommunikasjon og samarbeid ikke fungerer optimalt. Problemstillingen er spesielt kritisk for sjømat som krever utstrakt markedsarbeid og som ikke bør selges som standard eller bulkvare.



Figur 1: Samhandling mellom bedrifter i verdikjeden

5 Mulige markedssatsinger på sjømat i Hardangerfjorden?

I undersøkelsen ba vi alle aktørene oppgi sin mening mht mulige markedssatsinger på sjømat i Hardangerregionen. Tabell 8 oppsummerer derfor oppfatningen til lakseoppdrettere, blåskjelldyrkere, eksportører, konsulenter, slakteri, smoltprodusenter etc. Det er ikke nevneverdige forskjeller mht lave eller høye verdier (1-5) mellom de ulike kategoriene av informanter, dvs. at lakseoppdrettere i Hardanger er like kritiske eller optimistiske som eksportører mht ulike typer fortrinn i Hardanger. Produsenter som enten var lokalisert i utkanten av hva man kan kalle Hardangerfjorden, og som også er sterkt engasjert i oppdrett/dyrking i andre regioner, oppgir generelt sett lavere verdier enn de andre. Vi forklarer tallene i tabellen nedenfor.

Tabell 8: Mulige markedssatsinger i Hardangerregionen

| | Ikke i det hele tatt | | | | I svært stor grad |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|---|---|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. I hvilken grad anser virksomheten at oppdrettere i Hardangerfjorden har <i>felles oppfatninger, visjoner, motiv</i> i forhold til produksjon og marked? | 1 | 2 | 2 | 6 | 3 |
| 2. Det finnes et <i>utstrakt samarbeid og informasjonsutveksling</i> mellom oppdrettere/sjømatbedrifter i regionen | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 3. Oppdretterne i regionen har en <i>felles kunnskap</i> om oppdrettsproduksjon som skiller seg fra andre regioner (i så fall spesifiser) | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 |
| 4. Vi oppdrettere i Hardangerfjorden har <i>lang erfaring</i> med oppdrett og har derfor et fortrinn i forhold til andre regioner | 4 | 2 | 2 | 6 | |
| 5. Det finnes spesielle <i>naturlige fortrinn</i> for oppdrettsproduksjon (i så fall spesifiser) i Hardangerfjorden | 3 | | | 8 | 3 |
| 6. Å bruke Hardangerfjorden som opprinnelse i markedsføringen av våre produkter kan gi gevinst i markedet | 2 | | 1 | 6 | 5 |
| 7. I hvilken grad er det mulig å produsere sjømatprodukter med særegne kvaliteter og tilleggsverdier i Hardangerfjorden | 2 | 1 | 2 | 7 | 2 |

N=14 (6 laks, 3 blåskjell, 2 eksportører, 3 andre)

5.1 Felles visjoner og samarbeid?

Når det gjelder spørsmål 1 om oppdrettere og dyrkere i Hardangerfjorden har *felles oppfatninger, visjoner, motiv* i forhold til produksjon og marked, svarer 9 av 14 i *stor grad* og i *svært stor grad* (4 og 5 i verdi). På spørsmål 2 om det finnes et *utstrakt samarbeid og informasjonsutveksling* mellom oppdrettere/sjømatbedrifter i regionen, oppgir 8 av 14 det samme. Flere produsenter påpeker imidlertid at de ikke nødvendigvis samarbeider tett med alle, men gjerne med noen utvalgte aktører. Alle oppdretterne deler derfor ikke de samme visjonene, men grupperinger internt samarbeider tett på flere områder.

Blåskjell dyrkerne samarbeider mindre på tvers av grupperingene. I tillegg har de ulike grupperingene noe forskjellig syn på hva som bør gjøres i tiden framover, mht dyrkingsmessige forhold, mottak og pakkeri og strategier mot markedet. For

blåskjellnæringen som er i en kritisk fase, og som ennå sliter økonomisk, er mangelen på felles visjoner og handlingsplaner svært uheldig for blåskjell dyrking i Hardangerfjorden. Det må en større satsing til, med betydelige finansielle ressurser, for å få opp lønnsomheten i næringen. Etableringen av et pilotanlegg for blåskjell i Hardanger med det formål å styrke ekspertisen på dyrking og røkting, samt ny drift av mottaket og prosesseringsanlegget på Mølstrevåg i Sunnhordland (mangler en dypvannsledning til 2 mill. NOK), er viktige momenter i denne sammenheng. Hordaland Blåskjelldyrkarlag, som er en interesseorganisasjon for blåskjelldyrkere i regionen, prøver likevel å arbeide for en fellessatsing på tvers av grupperingene, mht kvalitetssikring, røkting, registrering av biomasse, samarbeid med FoU, etablering av egen markeds- og formidlingsnettverk, og utlån av utstyr.

Når det gjelder samarbeid og informasjonsutveksling på laks oppgir de fleste Fiskehelsenettverket som en viktig institusjon. Samarbeidet omkring avlusing og nå i det siste rømning (gjenfangst og oppretting av dellager/depot i Hardanger i regi av helsenettverket) er en sterk bidragsyter for samarbeidet i regionen. Flere påpeker også at Mattilsynet i Hardanger har et godt samarbeid og god kontakt med næringen.

Noen mener også at det finnes en samarbeidskultur i regionen som går på tvers av næringene. Fruktbøndene har for eksempel et godt samarbeid og sjømatprodusenter kan dra nytte av denne samarbeidskulturen. En nevner også at de har benyttet lysteknologi anvendt på plommer til blåskjell, altså positive synergier på tvers av næringer. Flere av bedriftene har også visjoner for lokalsamfunnet og ønsker å skape verdier lokalt. Andre mener at Hardanger er preget av litt jantelov og trang bondekultur som setter begrensninger på initiativ. Det er for eksempel et stort potensial med turister i Kvamskogen og turister i Hardanger om sommeren som ikke er utnyttet. Flere påpeker at de regionale administrative institusjonene, som Hardangerrådet og Samarbeidsrådet for Sunnhordland er mer engasjert i reiseliv, jordbruk og frukt, enn i sjømatnæringen. Sjømatnæringen etterlyser dermed et større engasjement og satsing fra regionen, fordi det kan være synergier å hente med å profilere flere næringer på messer i utlandet og med å koble ulike næringer i regionen. Åpningen av visningsanlegget i Fykkesund i 2007 kan i så måte bidra til å koble ulike næringer og aktører og til å skape verdier lokalt.

5.2 Felles kunnskap og erfaring?

Det er delte meninger om spørsmål 3 og 4, som spør om oppdretterne i regionen har *en felles kunnskap som skiller seg fra andre regioner*, og om *lang erfaring gir et fortrinn*. Kun 7 av 14 og 6 av 14 oppgir *i stor grad* og *i svært stor grad* på dette spørsmålet. Selv om flere, og spesielt lakseoppdrettere har lang erfaring og kan anses som pionerer i næringen, så gir ikke dette et fortrinn per i dag mht til kompetanse, mener mange. Informasjon og kunnskap flyter fritt og andre regioner har opparbeidet seg den samme kompetansen. Hardangerfjorden har dermed ikke noe konkurransefortrinn per i dag mht høy kompetanse. En fordel for regionen er likevel at generasjonsskiftet ble gjennomført før verdiene steg til vær's (gjelder kun for laks). Flere av de lokale oppdretterne er relativt unge og det er ennå noen tiår før neste generasjon må ta en beslutning hvorvidt de ønsker å overta driften. De uttrykker imidlertid en bekymring på vegne av neste generasjon. Det er tøft å drive som selvstendig oppdretter i dag, og oppkjøpspresset er stort. Det er et åpent spørsmål om de unge orker å drifte anleggene slik som de har gjort; det er ingen 9 til 4 jobb.

5.3 Naturlige fortrinn?

Elleve av 14 informanter mener det finnes naturlige fortrinn for lakseoppdrett og blåskjell dyrking i Hardangerfjorden. Det at Hardangerfjorden ikke har terskel anses som et fortrinn, likeledes at fjorden er dyp. Det er heller ikke påvist forekomster av tungmetall i områder for oppdrett og dyrking. Nedenfor skisseres naturlige fortrinn for henholdsvis blåskjell og laks.

Blåskjell

For blåskjell er det noe mindre giftproblematikk enn i andre fjorder, selv om det kan være en del giftalger inne i fjordene hvor elevene renner ut. De beste lokalitetene ligger derfor ikke innerst i fjordene pga giftalgeproblematikken. På lokaliteter med mer strøm (litt ute i fjorden) er innholdet av næringsalter og algemasse i vannet noe lavere. God strøm i vannet kan imidlertid være positivt for å trimme lukkemusklene til blåskjell, som kan hindre for tidlig gaping. I de ytre områdene kan det være mye påvekster på skjellene, kalk og sjøpølse. Det er stor variasjon mellom lokalitetene mht vekstvilkår for blåskjell.

Blåskjell dyrkerne sier at de ennå er i en utprøvningsprosess for å finne de beste lokalitetene for dyrking. Det er ennå dyrkingsmessige utfordringer for blåskjell, herunder langsiktig arbeid for å sikre stabilitet i volum og kvalitet. Flere mener imidlertid at hengekultur som er dyrkingsmetoden i Hardanger har positive miljø assosiasjoner ute i markedene, til forskjell fra

bunnkulturer. Hardanger er et tyngdepunkt for blåskjell dyrking i Norge, og de naturmessige forholdene ligger til rette for dyrking av kvalitetsskjell.

Laks

Flere av de samme fortrinnene som gjelder for blåskjell gjelder også for laks. Mange påpeker at Hardanger er en dyp fjord uten terskel. Lokalitetene ligger også mer i ly for vind og vær enn ute ved kysten. Det er også et greit saltinnhold i vannet for smoltproduksjon. God dybde i fjorden gir kaldere temperaturer enn det som er tilfelle for oppdrettsanlegg som ligger i de ytre delene av Hardangerfjorden og langs kysten. Det er også noe mindre sykdom i Hardangerfjorden, enn i anlegg lokalisert i de ytre delene av Hardangerfjorden. Hardangerfjorden har også til nå vært Pd¹⁶-fritt til nå. Det er god vannkvalitet, uten forekomster av tungmetaller. Det er gode strømforhold i fjorden. Laksen har generelt sett gode vekst- og produksjonsbetingelser. Til nå har de relativt høye vanntemperaturene gitt gode vekstvilkår, men de klimamessige endringene har i det siste bidratt til for høye temperaturer for den atlantiske laksen. Det som tidligere var et naturlig fortrinn, kan bli en ulempe. For varme vanntemperaturer om sommeren kan gi dårligere vekstvilkår og kan føre til mer begroing av merder og tidligere kjønnsmodning. De høye temperaturene kan også øke dødeligheten av laks på vei til slakteriet, hvor fisken må ligge i overflatemerder før slakting.

Andre naturlige fortrinn er det vakre landskapet, tradisjoner og historien til Hardanger. Dette er fortrinn som i større grad kan brukes i markedsføringsøyemed, mener mange. Dette kommer vi tilbake til (spørsmål 6).

Betingelser og naturlige fortrinn for oppdrett i Hardanger

I tillegg til kontakt med næringsutøverne har vi også vært i kontakt med fagmiljø som er involvert i oppdrettsnæringa i Hardanger. Miljøvernavdelinga hos Fylkesmannen i Hordaland er intervjuet, og vi har vært i kontakt med Hardanger fiskehelsenettverk (HFN) på mail. Dette avsnittet er basert på informasjon frembrakt gjennom denne kontakten.

Det er et tveegget sverd å være oppdretter lokalisert til Hardanger. I utgangspunktet er produksjonsforholdene gode. Det er også naturgitte kvaliteter som kan utnyttes her. Men hvis de ikke gjør noe for å ta vare på miljøet, kan oppdretterne lett bli verstinger.

Hardangers fortrinn som oppdrettsregion deles i to. Fortrinn er knyttet direkte naturgitte fortrinn for dyrking av oppdrettsorganismer i regionen. Det er gode produksjonsforhold i

¹⁶ Pancreas disease er en sykdom som rammer oppdrettslaks i saltvann. Forekomsten er økende, både i antall utbrudd per år og i geografisk utstrekning (Norsk Fiskeoppdrett, mai 2007).

Hardangerfjorden, og i de seinere årene har det vært sterk vekst i næringen der. Dessuten er det etablert et systematisk arbeid med å forbedre betingelsene for oppdrett; som en beredskap for oppdretterne i regionen og som et fortrinn for disse oppdretterne i en lokal eller regional produksjon. Det er betydelige problemer med rømming av fisk og påslag av lakselus. Spesielt langs disse dimensjonene er det etablert organiserte løsninger.

Hardanger fiskehelsenettverk (HFN) er viktig i forbindelse med det arbeidet som er gjort på å bekjempe lusproblemet i Hardangerfjorden. HFN fikk Fylkesmannens miljøpris i 2005 for denne innsatsen. Det er etablert fiskehelsenettverk og avlusing både sør for og nord for Hardanger. HFN framhever selv at deres erfaringer med organisert arbeid i forhold til miljø og sykdomsproblemer er god markedsføring for havbruksnæringen og god økonomi for det enkelte selskapet. Denne typen tiltak er også med på å redusere konfliktnivået som til tider har eksistert mellom villfisk interesser og havbruksnæringen. I de siste årenes årsrapporter melder HFN om god oppslutning om avlusningsarbeidet. Dette samarbeidet gjenspeiles i en god lusesituasjon. Spesielt ble det lagt vekt på det nitidige arbeidet på vinteren, og at dette ga grunnlag for en god situasjon om sommeren med økte vanntemperaturer.

Veksten i næringen tatt i betraktning, så er det en nedgang i rømmingen av fisk. Fisk kan fanges inn igjen. Men likevel kan oppdretterne gjøre mer på dette området. Det er nå satt i verk oppfiskingstiltak der dykkere plukker ut rømt oppdrettsfisk i elvene. Det aller meste av den fisken som rømmer dør ned. Det er kun et fåtall fisk som når elvene, kanskje er det bare om lag 2000 fisk som går opp i elvene i Hardanger. Dette er ikke mange, men det utgjør likevel opptil 30 % av alt som går opp ettersom de naturlige bestandene er så vidt sterkt desimert. I dette bildet kan metoden med å bruke dykkere til å plukke ut enkeltfisk fra elvene vise seg fornuftig.

Hardanger fiskehelsenettverk sin styrke i luserbeidet er gjennomslag hos oppdretterne for betydningen av koordinert samarbeid rundt luserbeid, avlusing og andre tiltak for å dempe lusproblemet. Hvis dette arbeidet ble utført ukoordinert på det enkelte anlegget ville det ha liten effekt ettersom lusen ville være til stede på andre anlegg. Metoden virket og en klar reduksjon i presset fra lus kunne registreres. Denne typen organisert innsats er ikke enkel. Oppdretterne er relativt dårlig organisert, og har ikke alltid stor tillit til hverandre. Det er av og til et gap mellom de gode kreftene i næringa og næringas organisasjoner, og det kan være et problem.

HFN er involvert i rømmingsproblemet gjennom praktisk koordinering av prosjektet TRACES (avsluttet i 2006). Her ble DNA fra alle fiskegrupper i Hardanger samlet inn for å finne ut om man kunne bruke fiskens egenskaper som gjenkjenning, istedenfor snutemerking.

5.4 Hardangerfjorden som opprinnelse i markedsføringen?

Hele 11 av 14 informanter (oppgir 4 og 5 i verdier) mener at det kan være gunstig å *bruke Hardangerfjorden som opprinnelse i markedsføringen*. Hardanger er rik på tradisjoner og historie og har vakre landskap med fjell, fjorder og tradisjonsrikt kulturlandskap. Dette er egenskaper som per i dag ikke blir brukt i markedsføringen, i alle fall ikke av produsenter eller eksportører i dag. Noen mener imidlertid at flere industriaktører på kontinentet, som i fransk foredlingsindustri og røykerier bruker landskap fra Hardanger på emballasjen på deres sjømatprodukter. Flere mener også at det kan være interesse hos spesielt foredlingsbedrifter på kontinentet for å bruke Hardangerlandskapet i markedsføringen av laks og blåskjell. En eksportør mener at det er vanskelig å gå ut til kunder i eksportmarkedet for å markedsføre at oppdrett i Hardanger er noe spesielt, fordi aktørene ikke er store nok og fordi de ikke kan levere fra dem hele året.

Andre mener at Hardanger ikke har spesielle fortrinn sammenlignet med Sogn og Fjordane eller Nordland. Hardanger er også lite kjent i utlandet blant forbrukere, og har dermed ingen markedsførings- eller salgseffekt. Begrepet fjord derimot, som ishavsfjord eller fjordskjell kan være et interessant begrep å selge. For blåskjell sin del er det mest hensiktsmessig å bruke merkevaren utviklet av Eksportutvalget for Fisk, mener en blåskjelldyrker.

Flere ser også et potensial i form av å skape den gode historien rundt produktet. Mer informasjon og positive assosiasjoner må formidles til kunde og forbruker. Flere av produsentene sender i dag mye informasjon og dokumentasjon med fisken til eksportør, men ca. bare 50 prosent blir formidlet videre til industrielle kunder.

5.5 Spesielle kvaliteter eller tilleggsverdier?

Det er delte meninger om spørsmål 7, som spør hvorvidt det er mulig å *produsere sjømatprodukter med særegne kvaliteter og tilleggsverdier i Hardangerfjorden*. Fem av informantene mener at Hardangerfjorden ikke har spesielle fortrinn sammenlignet med andre fjorder eller kyster. Ni av informantene hevder at Hardangerfjorden har spesielle forutsetninger for dette. Tabell 9 nedenfor viser mer spesifikt hvilke typer kvaliteter og tilleggsverdier som kan være aktuelle å satse på i Hardangerfjorden.

Informantene har mest tro på ferskhet (pga nærhet til markedet), opprinnelse, bærekraftig produksjon og etablerte merkeordninger som tilleggsverdi og type kvalitet.

Tabell 9: *Typene kvaliteter og tilleggsverdier for sjømat*

| Type kvaliteter og tilleggsverdier | Frekvens |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Ferskhet | 9 |
| Spesielle kvaliteter | 5 |
| Slaktemetoder | 2 |
| Etablert merkeordning | 6 |
| Opprinnelse | 7 |
| Bygge egen merkevare | 4 |
| Økologisk produksjonsmåte | 5 |
| Dyrehelsevelferd | 5 |
| Koscher | 1 |
| Bærekraftig produksjon | 7 |
| Gjelleklips kvalitet, som viser at laksen kommer fra en bestemt stamme av laks | 1 |

N=14

5.6 Kjennskap til etablerte merkeordninger

Vi spurte også alle informantene om de kjenner til etablerte merkeordninger, og eventuelt hvilke de kan tenke seg å satse på. Resultatene er vist i Tabell 10.

Tabell 10: *Kjennskap til merkeordninger*

| | Kjenner ikke til 1 | Har litt kjennskap til 2 | Kjenner godt 3 |
|----------------------------------|------------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Label Rouge | 2 | 4 | 6 |
| Debio | 9 | 2 | 1 |
| Slow food | 7 | 4 | 1 |
| Spesialitet | 11 | 1 | |
| Beskyttet opprinnelsesbetegnelse | 5 | 4 | 3 |
| Beskyttet geografisk betegnelse | 5 | 4 | 3 |
| Beskyttet tradisjonelt særpreg | 9 | 2 | 1 |
| Kosher | 5 | 4 | 3 |

N=12

Den mest kjente merkeordningen er Label Rouge, 6 kjenner den godt, mens 4 har noe kjennskap til denne. Flere av produsentene har satt seg inn i denne merkeordningen og vurdert den med tanke på sertifisering. Planene ble likevel oppgitt av flere årsaker, som vanskelige produksjonsbetingelser og dyr produksjon. Likevel er det flere som vurderer å satse på den på sikt, men ikke for enhver pris. Noen kjenner også til beskyttet opprinnelsesbetegnelse og beskyttet geografisk betegnelse, men via andre produkter enn sjømat. Debio, som er merket for økologisk produksjon er ukjent for de fleste, likeledes Spesialitet og Beskyttet tradisjonelt særpreg. En eksportør mener at økologisk lakseoppdrett er meget interessant, blant annet fordi dette er et voksende marked og fordi det ennå er få konkurrenter i dette segmentet. Her bør myndighetene gå inn å legge til rette for konsesjoner for økologisk oppdrett. Noen kunder vil være interessert i å få levert både vanlig og økologisk laks.

Noen har litt kjennskap til Slow Food og Kosher, men for de fleste er disse ukjente. En blåskjelldyrker mener at Slow food kan være interessant, mens en annen synes EFF sitt kvalitetsmerke pluss opprinnelse kan være en hensiktsmessig strategi.

5.7 Oppsummering – markedssetting Hardangerfjorden?

Presentasjonen over viser at informantene stort sett er positive til markedssettinger med basis i næringsaktører fra Hardangerfjorden. Meningene er imidlertid noe delte mht spørsmålene. Flertallet (9 av 14) mener at oppdrettere og dyrkere har *felles oppfatninger, visjoner og motiv* i forhold til produksjon og marked. Mens, 8 av 14, hevder at det finnes et *utstrakt samarbeid og informasjonsutveksling* mellom næringsaktørene. Fiskehelsenettverket og regional samarbeidskultur forklarer noe av dette. Det er likevel betydelig færre (6 av 14) som mener at *felles kunnskap og lang erfaring representer et fortrinn* overfor andre regioner i dag. Det betyr at næringene i regionen i enda større grad må arbeide sammen for å kunne opparbeide fortrinn framfor næringsaktører i andre regioner. Dette må til hvis de ønsker å realisere målsettinger om markedssettinger. Flertallet (11 av 14) er enige om at Hardangerfjorden har *naturlige fortrinn* for oppdrett og dyrking. Dette er en faktor som kan utnyttes av de lokale aktørene og som kan markedsføres utad til kunder. En usikkerhetsfaktor er imidlertid klimaendringer som høyere sjøtemperaturer.

Det store flertallet (11 av 14) mener også at det kan være gunstig å bruke *Hardangerfjorden som opprinnelse i markedsføringen*. Landskapet i Hardanger er et vakkert landskap og framstår langt mykere enn det bildet som vanligvis brukes i markedsføringen av norsk sjømat i utlandet. EFF bruker i hovedsak landskap fra ”ytre strøk” langt nord i Norge som skal

illustrere norsk vinter og barsk, dramatisk natur, som er i tråd med verdiene i merkevaren: ”norsk sjømat”. Kanskje norsk sjømat kan tjene på en differensiering mht geografisk opprinnelse og bruken av landskap i markedsføringen? Norge har mange vakre landskap som kan skape positive assosiasjoner hos konsumenter i eksportmarkeder. Geografisk opprinnelse og landskap bør imidlertid kobles til produksjonsmessige fortrinn, spesielle kvaliteter, kunnskap og kompetanse hos næringsaktørene.

Når det gjelder tilleggsverdier og type kvalitet har deltagerne mest tro på ferskhet (pga nærhet til markedet), opprinnelse, bærekraftig produksjon og etablerte merkeordninger. Undersøkelsen viser også at få næringsaktører har god kjennskap til etablerte merkeordninger. Dette er uheldig fordi etablerte, kollektive merkeordninger nettopp gir små og mellomstore bedrifter en mulighet til å differensiere seg i et marked. De er ofte kjent i markedet og krever ikke de samme finansielle og menneskelige ressursene som individuell merkevarebygging. Flere av næringsaktørene ønsker også mer kunnskap om aktuelle kollektive merkeordninger.

6 Tema til diskusjon

I dette kapitlet diskuterer vi tema som kom opp under intervjuene. De to temaene som tas opp anses som særs relevante for næringsaktørens videre arbeid med å realisere mulige målsettinger om eksportmarkeder. Temaene er også aktuelle for små- og mellomstore bedrifter i sjømatnæringen generelt.

6.1 SMB’er – fortrinn og kritiske utfordringer

En sentral problemstilling i dette prosjektet er å definere mulige strategier for økt verdiskaping for SMB’er. Spesielt i laksenæringen er små- og mellomstore oppdrettere sterkt utfordret av store, vertikalt integrerte selskap. Disse har en rekke fortrinn, som tilgang til kritiske ressurser som fôr og smolt/settefisk. De kan også utnytte stordriftsfordeler i form av store innkjøp, deling av felles ressurser på kompetanse, marked, sammenslåing av slakteri og fileteringsanlegg, o.a. De store selskapene kan produsere store volum med høy effektivitet langs hele verdikjeden. De kan utøve forhandlingsmakt i forhold til aktører oppstrøms og nedstrøms. De kan også betjene kunder som krever store og stabile volum.

Noen ulemper kan også knyttes til stordriftsmodellen i laksenæringen. Det er i hvert fall oppfatningen til flere av informantene i undersøkelsen, og deles antageligvis av andre selvstendige lakseoppdrettere. Media (som i BT) har også påpekt flere av de nevnte negative trekk i en rekke artikler de siste årene.

Negative trekk ved stordriftsmodellen

De store selskapene har problemer med å ha en "hands on" kunnskap og informasjon om produksjonen og de enkelte oppdrettere. Den såkalte "trader" mentaliteten, hvor man har lite kommunikasjon mellom produsent og marked kan synes å fortsette innenfor en stordriftsmodell. Oppdretterne blir rene produksjonsenheter med liten mulighet til å påvirke verken produksjonsmåte, distribusjon og markedsføring. De blir passive produsenter i et stort produksjonsmaskineri hvor volumstrategier og effektivitet står i høysete, og hvor man i mindre grad satser på produkt differensiering og markeds- og kundetilpasning. De store selskapene har vært lite proaktive i forhold til markedet, herunder å tilpasse seg nye markedstrender som økologisk og bærekraftig produksjon, dyrehelsevelferd, bidra til reduksjon av forurensende tungtransport, og å satse på ulike typer kvalitetsmerker. De store selskapene har heller ikke tatt miljø og arealproblemene på alvor, men opprettholder visjoner om volumvekst på laks og nye marine arter. Laksenæringen sliter med et dårlig omdømme og lav goodwill hos kommunene som rår over areal til næringsproduksjon. Utviklingen mot større oppdrettsanlegg øker også konsekvensene av rømning av fisk, omfang av lakselus og truer villaksen. Kommunene ser også at de positive ringvirkningene i form av sysselsetting og et diversifisert næringsliv uteblir når sammenslåinger og stordriftsfordeler blir hovedstrategi i næringen.

Disse nevnte negative trekkene kan skape et mulighetsrom for selvstendige, små- og mellomstore sjømatbedrifter. SMB'ene må definere og utnytte fortrinn og egenskaper som skiller disse fra de store selskapene for å kunne posisjonere seg i markedet. Nedenfor oppsummerer vi fortrinn som ble nevnt i intervjuer med informantene.

6.1.1 SMB'er – fortrinn

Lønnsom produksjon og hands-on kunnskap

Selvstendige SMB'er har en rekke fortrinn mht produksjonen. De vil ofte ha et større fokus på kvalitet og et sterkere "commitment" til produksjonen¹⁷. Små oppdrettere har som regel et sterkere fokus på kostnader, for eksempel bedre kostnadskontroll på fôr, til forskjell fra de store selskapene som lett kan miste oversikten. Flere lønnsomhetsundersøkelser viser også at oppdrettere som har fra 2-11 konsesjoner er mest lønnsomme (bl.a. Fiskeridirektoratets lønnsomhetsundersøkelser). I små selskaper er det lettere å ha en oversikt over produksjonen,

¹⁷ De ser også etter anlegget etter kl. 16.00, er ikke kun ansatt på anlegget, men har en personlig interesse for at produksjonen går godt.

fordi virksomheten er mindre kompleks og fordi avstanden mellom de ulike anleggene og administrasjon er mindre. Produksjonsmessige beslutninger tas ofte på merdkanten, hvor hands-on kompetansen sitter. På denne måten blir produksjonskompetansen bedre utnyttet med positive virkninger for produktkvalitet. Røktene blir dermed aktive beslutningstakere og får en innflytelse på egen arbeidsplass og virksomheten totalt sett. De blir ikke redusert til passive produksjonsenheter som mottar instruksjoner fra sentralt hold.

Lokal forankring

Selvstendige oppdrettere med en lokal forankring har også i større grad visjoner om langsiktig lokalt eierskap. De ønsker å skape verdier for lokalsamfunnet og regionen, som å sikre arbeidsplasser og bygge allianser med andre næringsaktører. Flere ønsker også at alle aktivitetene i verdikjeden fortsatt skjer lokalt eller regionalt (fra smolt til matproduksjon og slakteri). Denne type visjoner vil i større grad kunne skape goodwill og omdømme hos kommunene. Å bidra til positive ringvirkninger i form av sysselsetting og næringsvirksomhet kan være en gunstig strategi, for eksempel gjennom en lokal forankring av produksjonen, koblinger mot reiseliv og lokalmatsatsinger.

Nye grupperinger som organiserer selvstendige oppdrettere

Utviklingen med konsolidering og stordriftsmodeller i norsk laksenæring har gjennom mange år utsatt SMB'ene for et stort oppkjøpspress. Som en respons på denne utviklingen, som kan kalles en motstrategi, etableres større grupperinger som samler små- og mellomstore, selvstendige oppdrettere. En felles visjon for disse grupperingene er at de ønsker aktive og selvstendige oppdrettere som ønsker å være beslutningstaker i egen virksomhet. Samtidig ønsker de at de små- og mellomstore skal ha et alternativ til oppkjøp fra de store, fordi det er og blir vanskeligere å stå utenfor en større gruppering for selvstendige oppdrettere. Grupperingene arbeider med felles innkjøp på for eksempel fôr (utgjør ca 60 % av kostnadene) og på smolt/settefisk. Selvstendige oppdrettere kan dermed gjennom en gruppering bestående av ca. 40-50 konsesjoner oppnå stordriftsfordeler på lik linje med store selskaper. I tillegg kan grupperingene bistå med andre tjenester som administrasjon, arbeid med EU-krav, arbeid mot Mattilsynet og Fiskeridirektoratet, analyse av fôr, kvalitetsstandard, HMS, etc. Medlemskap i denne type gruppering kan gjøre hverdagen enklere for selvstendige oppdrettere, samtidig som de kan styrke fokuset på deres fortrinn: lønnsom produksjon.

Per i dag er det tre selskap: Norway Royal Salmon, Seaborn og Salmon Group, som organiserer små oppdrettsselskap. Disse kontrollerer til sammen cirka 20 prosent av

oppdrettskonesjonene i Norge. Alle selskapene er etablert og i stor grad eid av oppdretterne selv. Målet er å hente ut stordriftsfordeler uten å gi avkall på selvstendighet som frittstående oppdrettere. Norway Royal Salmon er både innkjøps- og eksportselskap, Seaborn er et eksportselskap og Salmon Group er et innkjøpselskap¹⁸.

De ovennevnte eksportselskap hevder at et stort antall kjøpere i eksportmarkedet ønsker å forholde seg til mindre leverandører/eksportselskap. Dette fordi de ønsker større forhandlingsrom og mer balanserte maktforhold i kjøper-leverandør relasjonen.

SMB'er og marked

Når det gjelder SMB'er og muligheter for markedssatsinger vil disse ha en utfordring fordi de ikke selv er involvert i markeds- og eksportarbeid. SMB'ene har et fortrinn mht innflytelse på det produksjonsmessige som kan utnyttes i forhold til markedet. Det forutsetter bedre kontakt og kommunikasjon med kunder i markedet i tillegg til kommunikasjon via eksportørene. Hvorvidt SMB'ene kan realisere eventuelle nisjemarkedsstrategier avhenger i stor grad av eksportørenes oppfatning og visjoner i forhold til SMB'er og markedssatsing. Vil de være villige til å investere i markedssegmentering og markedsarbeid for nisjeprodukter? Eller må SMB'ene tenke alternativt, opparbeide seg markeds kunnskap og investere i markedsarbeid for å kunne iverksette målsettinger for marked og eksport? Nedenfor oppsummerer vi mulige fortrinn for SMB'er i laksenæringen, og kritiske utfordringer.

Fortrinn for SMB'er

- Lønnsom produksjon – bedre kostnadskontroll
- Hands-on kunnskap om produksjonen
- Høy *commitment* til virksomheten
- Aktive beslutningstakere ved merdkanten
- Kortere kommandolinje intern i virksomheter – bedre oversikt og kommunikasjon internt
- Lokal forankring, ansvar og visjoner for lokalsamfunnet – bedre goodwill hos kommunene
- Kan oppnå stordriftsfordeler på innkjøp gjennom grupperinger av selvstendige oppdrettere

¹⁸ Bergens Tidende, 01.04.07.

- Eierskap og samarbeid med eksportselskap eid av oppdrettere

Ulempe og utfordringer for SMB'er

- Lange arbeidsdager – vil neste generasjon overta?
- Mye papirarbeid per enkeltbedrift – små administrative ressurser (stadig nye krav om dokumentasjon av produksjon, kvalitet, o.a.)
- Oppkjøpspress – store verdier i næringen
- Lite kunnskap om marked og eksportarbeid
- Ikke involvert i eksport - liten kontroll over markedsføring og salg

6.2 Nisjeproduksjon – barrierer og utfordringer

Norsk sjømatnæring – volum og produksjonsorientert

Norsk sjømatnæring og norsk eksportvirksomhet har i stor grad basert seg på store volum og salg av standard eller bulkprodukter. Sjømatnæringen er i stor grad fangst- og produksjonsorientert, med relativt lite fokus på langsiktig markedsarbeid, markeds- og kundetilpasninger, markedsorientert verdiskaping, merkevarebygging og nisjemarkeder. Lønnsomhet i næringen assosieres i første rekke med volum og salg på spotmarkedet. Det er også en generell oppfatning og erfaring at små volum gir lav lønnsomhet, selv om kvaliteten er bedre og prisgevinsten er der. Hovedmarkedsstrategien er dermed kostnadslederskap, hvor man søker konkurransefortrinn gjennom lave produksjonskostnader og storskalaproduksjon (jf Porter sine generiske strategier, 3.1).

Store volum av norsk laks samt markedsføringen av en ”norsk standardlaks” vanskeliggjør også initiativ til differensiering i markedet i dag. Et problem ifølge flere er at det ikke er en kvalitetsdifferensiering innenfor kategorien superior laks i dag. Alle får solgt laksen, også de som leverer dårlig fisk. Det er vanskelig å oppnå en prisgevinst, eller oppnå lojalitet hos kunder, fordi laksen ikke er differensiert. En rekke kjøpere i markedet etterlyser også en større kvalitetsdifferensiering av norsk laks. I markeder som Frankrike, ser man en utvikling hvor sjømat produktspekteret vokser og favner en stor bredde i pris, kvalitet og spesielle kvaliteter, langt utover den norske standardlaksen. Markedet og prisgevinsten er der, mens norske lakseprodusenter fortsetter å selge standardlaks. Nedenfor diskuterer vi utfordringer knyttet til nisjeproduksjon.

Utfordringer i nisjeproduksjon

Lønnsomhet er en viktig barriere for nisjeproduksjon mener både produsenter og eksportører. En viktig forklaring er at nisjeproduksjon krever en fordyrende produksjon hvor man ikke alltid får en prisgevinst i markedet. Det er ofte snakk om små volum per kunde og det kreves et betydelig markedsarbeid for å få innpass hos et større antall krevende kunder. Det eksisterer også et spotmarked i nisjemarkeder, slik at antall tilbydere i forhold til etterspørsel vil påvirke prisen også her. For eksempel for kvalitetsmerket Label Rouge, som er et fransk etablert høykvalitetsmerke, er det færre tilbydere, men det vil også være en konkurranse i dette segmentet. Det vil dermed være et spotmarked innenfor hvert segment, med konkurranse mellom tilbydere. Innenfor Label Rouge segmentet kan prisene falle ned mot standard kvalitet segmentet hvis volumene er tilstrekkelig store. Flere av oppdretterne har vurdert ulike typer kvalitetsmerker, deriblant Label Rouge, men har valgt å avvente pga lav inntjening i forhold til kostbar produksjon og merarbeid.

Etterspørselen etter økologisk laks har også økt de siste årene i flere markeder. Flere av oppdretterne mener likevel at produksjonskravene, som redusert mengde laks i merdene (for eksempel 15 kg per kubikk) vanskeliggjør lønnsom produksjon i dag.

Et annet problem med nisjeproduksjon og merkeordninger er at produsentene ikke alltid får godkjent all laksen i henhold til kvalitetskriteriene, og dermed må selge for eksempel 30 prosent av laksen som vanlig standard, selv om produksjonskostnadene har vært de samme. Det er også mye papir og administrasjonsarbeid knyttet til å produsere høykvalitetslaks, for oppdretterne, men også for slakteri/pakkeri og eksportøren.

Når man skal selge nisjeprodukter så kreves det også mer markedsarbeid og oppfølging overfor kunder. Det er følgelig mer ressurskrevende samtidig som det omfatter mindre volum.

For produsenter som ikke driver eksportvirksomhet selv er det en stor utfordring å få eksportselskapene til å gjøre mer markedsarbeid for enkeltleverandører. Norske eksportører mener også det er vanskelig å differensiere en norsk laks i eksportmarkedet.

En annen problemstilling når man ønsker å gå inn i nisjemarkeder er at produksjonen ikke bør bli for stor. Kunder som er villige til å betale ekstra for denne fisken vil ikke at alle andre kjøpere i markedet har de samme produktene. Samtidig vil det være nødvendig for en produsent å ha flere kunder i markedet for å kunne gjennomføre dyre investeringer i produksjonen. Nisjeproduksjon krever en vanskelig balansegang mellom tilbud og etterspørsel.

Ifølge teorien (jf Porter, 3.1) skal tilleggskostnader knyttet til produksjon, markedsarbeid, distribusjon og administrasjon dekkes av den ekstra prisgevinsten nisjeproduktet får. Undersøkelsen viser at virkeligheten ikke er så enkel som teorien vil ha det til. Dette i første rekke pga uforutsigbare forhold i produksjonen (ikke lik kvalitet på fisken), og pga merkostnader knyttet til administrasjon og markedsarbeid. De relativt store prissvingningene i sjømatmarkedet gjør også at prisgevinsten i de ulike markedssegmentene eller nisjene vil variere. Å betjene nisjemarkeder og kunder med spesielle krav krever også et omfattende markedsarbeid og markedskompetanse. For produsenter som ikke driver markeds- og eksportarbeid selv blir dette derfor svært utfordrende. Teorien er kanskje bedre tilpasset produsenter som har 100 % kontroll over salg og markedsføring, eller for helintegreerte selskap. Nedenfor oppsummerer vi barrierer for nisjeproduksjon.

Tre typer barrierer

På grunnlag av diskusjonen over kan vi identifisere tre typer barrierer. Den første er *lønnsomhetsbarrieren*. Merkostnadene (fordyrende produksjon, administrasjon og markedsarbeid) knyttet til visse typer nisjeproduksjon overgår inntjeningen, mener mange. Det finnes også en *strukturell barriere* i form av at mange potensielle nisjeprodusenter ikke selv driver eksportvirksomhet og dermed ikke har kontroll over salg og markedsføring. De har heller ikke den markedskunnskap og markedserfaring som trengs mht markedssegmentering og markedsbearbeiding. Vi vil også hevde at det finnes en *mentalitets- eller holdningsbarriere* hos mange aktører i norsk sjømatnæring, som er sterkt forankret i fangst- og bransjekulturen. Det er volum og produksjonsorienteringen som driver denne mentaliteten og skaper en barriere for å tenke alternativt i forhold til markedet. På grunn av sesongsvingninger i fiskeressurser og markeder har man heller ingen tradisjon for å tenke langsiktig markedsarbeid, fordi kortsiktig tenkning og profitt har vært og er (?) mer hensiktsmessig.

Nisjemarkedssatsinger i andre land

Andre europeiske fangstnasjoner som har opplevd reduksjon i fiskeressursene har måttet endre mentalitet mht å tenke kvalitet framfor kvantitet. Fordi Norge ennå har tilgang til store fiskeressurser og produserer store volum oppdrettsfisk har man ikke vært nødt til å endre mentalitet. Norsk sjømatnæring får solgt fisken i markeder med stor etterspørsel. Vi vil likevel stille spørsmålet hvorfor ikke Norge kan lykkes med nisjeproduksjon hvis andre land kan? Oppdrettsland som Skottland, Irland, Shetland og Madagaskar, har satset på nisjemarkeder. I Skottland har oppdrettsnæringen satset på: bærekraftig oppdrett (Loch Fyne, Loch Duart), kvalitetsmerket Label Rouge og Beskyttet geografisk betegnelse (PGI - Scottish Quality

Salmon Limited). Clare Island oppdrettsanlegg i Irland (eid av Marine Harvest) har satset på økologisk laks. Har oppnådd godkjenning for økologisk produksjon logoen AB ("Agriculture Biologique", fransk offentlig merke) og produserer per i dag 3-4000 tonn laks. Selskapet Johnson Sustainable Seafoods på Shetland er pioner på økologisk torskeoppdrett. Selger under merkenavnet NO Catch til etiske konsumenter. Produserer 5000 t i 2007. På Madagaskar har gruppen OSO fått godkjenning for økologi logoen AB på oppdrett av reker (Produits de la Mer, 2007). For alle de nevnte eksemplene ligger det mangeårig satsing bak for å få det produksjonsmessige på plass, som å oppnå sertifisering og godkjenning. I tillegg har aktørene investert i markedsarbeid og merkevarebygging, ofte i allianse med større industrielle grupper, kunder og investorer.

Nisjemarkedssatsinger kan være ressurskrevende, risikofylt og forutsetter kunnskap om markedstrender og konsum. Et grundig beslutningsgrunnlag i form av markeds kunnskap, lønnsomhetsundersøkelser og konkrete, realistiske handlingsplaner vil ofte være en forutsetning for å kunne lykkes. Høyt engasjement og *commitment* hos aktørene kan også være av stor betydning for å vinne frem hos aktuelle partnere og hos kunder. Norske lakseoppdrettere er en mangfoldig gruppe med ulike visjoner mht produksjon og marked. Når også markedet blir mer mangfoldig finnes det også et grunnlag for ytterligere kvalitetsdifferensiering og markedssegmentering. Det kan være en gunstig markedsstrategi framover for et høykostland som Norge.

Nye marine arter - markedsutfordringer

Barrierer og utfordringer knyttet til nisjeproduksjon er også en høyst relevant problemstilling for andre produkter enn laks. Diskusjoner i media og på konferanser omkring oppdrettstorsken har også vært knyttet til vekst i volum. Dette uten tanke på hvor mye ferksvaresegmentet kan absorbere av høykvalitets fersk torsk. En konsekvens kan bli at aktørene ender opp å selge torsk som standardprodukt til for eksempel industrisegmentet. Det er viktig å vurdere hvordan store volum vil påvirke markedet for oppdrettstorsken (pris og potensielle segment) og eventuelt hvilke negative konsekvenser store volum vil få for villtorsk?

Andre nye marine arter som blåskjell, kamskjell, østers og kråkebolle er potensielle høykvalitetsprodukter som kan gå inn i nisjesegment. Hvilke barrierer og utfordringer vil norske aktører ha her? Vil de involverte aktørene, som eksportører, være villige til å investere tilstrekkelig i markedsarbeid, markedssegmentering og markedsstrategier for å sikre at disse

artene ikke ender opp som bulkprodukter med lav fortjeneste? Dette bør være sentrale problemstillinger for norsk sjømatnæring i årene framover.

7 Konklusjon – sentrale problemstillinger

Prosjektet er en utforskende studie og har utløst en rekke problemstillinger som bør framkalle debatt. Følgende problemstillinger oppsummerer sentrale spørsmål og behov næringene har for videre strategiarbeid og konkretisering av prosjekter. Strategiarbeid og konkretisering av prosjekter må initieres og styres av virksomhetene selv, eventuelt i samarbeid med FoU.

Siden laksenæringen og blåskjellnæringen har noe forskjellige utfordringer har vi formulert separate problemstillinger for næringene.

Blåskjelldyrking - oppsummering

Det finnes et utstrakt samarbeid internt i de tre grupperingene for blåskjell, men lite samarbeid på tvers. Grupperingene har forskjellige visjoner og strategier for produksjon og markedet. Mangel på mottak og pakkeri lokalt/regionalt representerer en stor hindring for blåskjellnæringen i Hardangerfjorden per i dag. Næringen trenger å få økt kontroll over produksjonen (kvalitet og volum), og mer kunnskap og erfaring mht til dyrking (røkting, lokaliteter, biologiske faktorer og effekt på kvalitet). Produksjonsproblemene i næringen representerer en hindring for markedssatsing i eksportmarkeder. Per i dag leveres blåskjell i hovedsak som bulkvare til eksportmarkedet med lite inntjening. Dyrkerne driver ikke selv med markedsarbeid og eksport. Norske eksportselskap har liten erfaring og svak markedsposisjon i eksportmarkeder på kontinentet. En del norsk blåskjelleksport går gjennom nederlandske selskap med sterk markedsposisjon. Det er delte meninger om potensialet for markedssatsing regionalt og nasjonalt. Vi formulerer følgende problemstillinger:

Sentrale problemstillinger:

1. Hvordan kan man få til mer samarbeid internt i næringen lokalt/regionalt (felles arenaer, felles prosjekter, felles mottak/pakkeri)?
2. Hvordan kan dyrkerne i Hardangerfjorden samarbeide om økt kompetanse og forbedring av produksjonen (etablere pilotprosjekt for blåskjellanlegg, felles kvalitetsstandard (EFF?), økt informasjonsutveksling)?
3. Hvordan definere adekvate markedsstrategier gitt produksjons- og markedsutfordringene (regionalt, nasjonalt, nordisk, EU, andre)?

De ovennevnte problemstillingene må diskuteres på tvers av grupperingene og enes om for å kunne definere konkrete strategier videre.

Lakseoppdrett – oppsummering

Flere oppdrettere har visjoner om og/eller produserer faktisk en kvalitet på laks som er over gjennomsnittet. Per i dag får de ikke en prisgevinst i markedet for laksen. Denne kvaliteten (eller kvalitetsdimensjonene) er ikke rettet mot et spesielt segment eller mot spesielle kunder/kundegrupper. Arbeidet med kvalitet er heller ikke rettet mot spesielle, etablerte merkeordninger, som Label Rouge, opprinnelsesmerker eller økologiske merker. Oppdretterne er usikre på om de vil få betalt i markedet for å investere ytterligere eller mer systematisk i forhold til kvalitet, for eksempel initiativ for å kvalifisere seg for en merkeordning. Det er også en barriere og en utfordring for aktørene at de ikke selv driver med eksport, og dermed ikke har kontroll over distribusjon og markedsføring. De mangler også markedskunnskap og markedserfaring. Vi formulerer følgende problemstillinger¹⁹:

Sentrale problemstillinger

1. Hvordan kan produsenter bearbeide nisjemarkeder og bygge langsiktige relasjoner til kunder, når de ikke har kontroll over markedsarbeid og eksport?
2. Hvordan kan produsenter opparbeide seg markedskunnskap og markedserfaring for å kunne ta beslutninger mht markedssegmentering, valg av kundegruppe, merkeordninger, etc.?
3. Vurdere potensial for ulike nisjemarkeder mht lønnsomhet kontra tilleggskostnader og risiko.
4. Hvordan kan mulige fortrinn ved SMB'er (jf 7.1) brukes i markedsføringen overfor kunder?
5. Hvordan kan positive assosiasjoner, egenskaper ved Hardangerfjorden (jf 6) brukes i markedsføringen overfor kunder?

Når det gjelder problemstilling 1 skisserer vi mulige strategier (ikke alle er gjensidig ekskluderende):

Mulige strategier

¹⁹Problemstillinger og anbefalinger nedenfor er ikke irrelevante for blåskjelldyrkerne, men kanskje ikke like aktuelle per i dag gitt deres spesifikke produksjonsutfordringer.

- Produsentene søker gjennom samarbeid med eksportselskap å styrke satsingen på nisjemarkeder, herunder mer ressurser til markedsarbeid og kundeoppfølging (må skape en vinn-vinn situasjon).
- Produsentene søker i samarbeid med andre produsenter å styrke ressurser til administrasjon og kvalitetssikring med henblikk på kvalifisering/sertifisering til spesifikke merkeordninger, merkevaresatsinger.
- Produsentene søker å styrke ressurser på markedsarbeid og markedskompetanse, gjennom etterutdanning og/eller gjennom samarbeid med konsulent, agent etc. Den rene (funksjonelle, tekniske) eksportvirksomheten går fortsatt gjennom eksportselskap.

Mht problemstilling 2-5, må produsenter og andre aktuelle aktører gjennom diskusjoner enes om konkrete strategier videre. Undersøkelsen har vist at det finnes en rekke barrierer og store utfordringer, men også mange spennende muligheter. Norsk sjømatnæring har et potensial for større mangfold i produksjon og i forhold til markedssatsing. Grundige markedsanalyser og vurderinger samt langsiktig markedsarbeid vil være en viktig forutsetning for å kunne realisere dette mangfoldet. Vi håper at resultatene fra undersøkelsen i Hardangerfjorden kan inspirere til nye konkrete markedsprosjekter for sjømatbedrifter.

Referanser

- Aldrich, Howard (1999). *Organizations Evolving*. Sage Publications. London
- Asche, F. & Vassdal, T. (2000). *Det europeiske markedet for blåskjell*. Foredragsnotater. Utarbeidet for Norges forskningsråd og EFF.
- Amilien, Virginie (2005). Preface: About Local Food. *Anthropology of Food*, 4 (May) [online] <http://www.aofood.org/JournalIssues/04/aof-local-sommaire.htm> [10 August 2006].
- Amilien, Virginie og Pettersen, Inger Beate (2007). Lokal mat og merkeordninger – eksempler fra det franske markedet. I Rusten, G., Iversen, N. M og Hem, L. E (red.) (2007). *Vårønn med nye muligheter. Verdiskaping på vestlandsbygdene basert på ressurser og opplevelser*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Aurier, P, Fort, F. and Sirieix, L. (2005). Exploring terroir meanings for the consumer. *Anthropology of Food*, 4 (May) [online] <http://www.aofood.org/JournalIssues/04/aof-local-sommaire.htm> [10 August 2006].
- Brandberger, A. M. and Nalebuff, B. J. (1996) *Co-opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation*. Profile Books Ltd, London, UK s. 228
- Darby, M.R. & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics*, Vol. 16, s.67-88
- Emerson, Richard M. (1962). Power-dependence Relations. *American Sociological Review*. Vol 27, 1 (februar), s. 31-40
- French, John R.P og Raven, Bertram (1959). The bases of social power. I Dorwin og Cartwright (red.) (1959) *Studies in social power* Ann Arbor, University of Michigan Press, s. 150 – 167.
- Grunert, K., Fruensgård Jeppesen, L., Risom Jespersen, K., Sonne, A.-M., Hansen, K., Trondsen, T. and Young, J. (2005). Market orientation of value chains: A conceptual framework on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, Vol 39 No 5/6, s. 428-455.
- Hamnvik, Siri (2002). *Det europeiske markedet for blåskjell*. Foredrag i Harstad for Eksportutvalget for fisk. 23. februar.

- Ho Park, S. og Ungson, G. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organizational Science*, vol. 12, s. 37-55.
- Hosea, J.W.D. og Eyjolfsson, B. (2004) Branding farmed salmon: Development and customisation of a source of origin co-branding strategy. Masteroppgave i Internatinoal Business, Norges Handelshøyskole, Bergen, Norge
- Jakobsen, S. E., Berge, D.M., og Aarset, B. (2003). *Regionale og distriktpolitiske effekter av statlig havbrukspolitikk*. SNF-rapport nr 16. Samfunns- og næringslivsforskning As, Bergen.
- Kapferer, Jean-Nöel (1999). *Les Marques, Capital de l'Entreprise. Créer et développer des marques fortes*. Tredje utgave. Editions d'Organisation. Paris.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building Measuring and Managing Brand Equity* (International Edition), Prentice Hall.
- Kleppe, I. A. og Hosea, J. W. D. (2007). Connecting local food to global consumers via the internet. I Rusten, G & Skerratt, S. (red.) (2007) *Information and Communications technologies in rural society: being rural in a digital age*, Routeledge. In print
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. Vol. 54 No 2, s. 1-18.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behaviour. *Journal of political Economy*, Vol. 78, p311-329
- Nelson, P. (1974). Advertising as information. *Journal of Political Economy*, Vol.81, p729-54
- Park, C. W., Jaworski, B. J. og MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept - image management. *Journal of Marketing*, Vol. 50, October, s.135-145
- Park, C. W., Sung, Y. J. og Schocker, A. D. (1996). Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIII, November, s. 453-466
- Pettersen, Inger Beate (1998). *Fiskeeksport til Frankrike. Er det muligheter for økt integrasjon mellom aktørene i verdikjeden?* Hovedoppgave i geografi. Perspektiver på norsk fiskerinæring. Rapport 3/98
- Pettersen, Inger Beate (2004). *Sjømatnæringen - sett fra franske importørers ståsted*. Norsk Fiskeoppdrett. Nr. 5, mai 2004, årgang 29

Pettersen, Inger Beate (2005). *A multi-level perspective on exit intention in business relationships. What are the effects of specific investments in international business dyads in the seafood industry?* Dissertation submitted to Department of Strategy and Management (NHH) in partial fulfilment of the requirements for the degree of dr.oecon.

Pettersen, Inger Beate og Aarset, Bernt (2006). *Handelshindringer i laksenæringen*. SNF-rapport nr. 17/06. Bergen.

Pfeffer, Jeffrey og Salancik (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.

Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press

Produits de la Mer [European seafood Magazine], 103, Juni-Juli, 2007.

Produits de la Mer [European seafood Magazine], 104, August-september 2007.

Slettnes, S.K. (2004). *Norsk dyrkede blåskjell til det belgiske markedet. Konkurransenintensitet og inngangsstrategier*. Masteroppgave i foretaksstrategi og internasjonalisering, Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø, Norge

Thakor, M. V. & Katsanis, L. P. (1997). A model of brand and country effects on quality dimensions: Issues and implications. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 9, Issue 3, s.79-100.

Tregear, A. T.; Kuznesof, S. and Moxey, A. (1998). Policy initiatives for regional foods: some insights from consumer research. *Food Policy*, 23 (5): 383-394.

Verlegh, P. W. J. & Steenkamp, J.-B. E. M. (1999). A review and meta analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20, s. 521-546

Wessells, C. R. (2002). The economics of information: Markets for seafood attributes. *Marine Resource Economics*, Vol. 17, s.153-162.

Winther og Sandberg (2006). *Vestlandsprogrammet for nye oppdrettsarter. Bakgrunnsdokument – Nye arter. Utarbeidet for Vestlandsrådet*. SINTEF Fiskeri og havbruk AS. Internasjonale prosjekter og rådgivning mai 2006.

www.beskyttedebetegnelser.no

www.intrafish.no

www.matmerk.no

www.seafood.no

www.slowfood.no

www.skretting.no (Mærkanten nr.6/2006)

www.skretting.no (Mærkanten nr.1/2007)

Zhan, G. L., Murray, L. W. & Scott, D. (2000). Global sourcing, multiple country-of-origin facets and consumer reactions. *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 2, s.121-133.

Appendiks: Sammendrag fra prosjekt

Artikkel i Norsk Fiskeoppdrett publisert nr.9 september 2007, årgang 32

Muligheter for økt verdiskaping gjennom markedsstrategier?

I et markedsforskningsprosjekt hvor Hordaland Fylkeskommune er partner stilte vi dette spørsmålet til sjømatbedrifter i Hardanger og Sunnhordland. Prosjektet har som formål å analysere muligheter og utfordringer for økt verdiskaping for små og mellomstore bedrifter (SMB'er) gjennom differensierte markedsstrategier. Bakteppet for prosjektet er den sterke konsolideringen i laksenæringen hvor et fåtall store selskaper har oppnådd kontroll, og hvor mange SMB'er føler et sterkt oppkjøpspress. Den siste tids oppkjøp og omstrukturering i næringen har likevel ikke gitt signaler som tyder på økt markedsorientering og satsing på differensiering av oppdrettslaksen. De store aktørene fortsetter med en produksjonsorientert volumstrategi. Er det mulig for lakseoppdrettere i en region å utarbeide differensieringsstrategier som en motstrategi til volumstrategien? Sjømatnæringen, herunder lakseoppdrettere og blåskjell dyrkere, i Hardangerfjord regionen, brukes som case i prosjektet, siden aktørene her har lang erfaring og regionen har et positivt omdømme.

Mangfold i markedet

Trender i markedet tilsier at det finnes et markedspotensial for et bredt spekter av sjømatprodukter både når det gjelder pris og type kvaliteter. I europeiske markeder for sjømat og landbruk ser man en utvikling mot økt differensiering i produktkvalitet, fokus på opprinnelse, stedet og autentisitet, lokale og regionale produksjonsmåter, økologisk og bærekraftig produksjon, ulike typer kvalitetsmerker og ulike former for merkevarebygging. Europa er også i ferd med å bygge ut reguleringsordninger som beskytter denne typen tilleggskvaliteter ved produktet gjennom kollektive merkeordninger, som beskyttet opprinnelsesbetegnelse (PDO), Slow Food bevegelsen, kvalitetsmerker (Label Rouge) og økologiske merker. Ved å institusjonalisere slike ordninger skapes det nye arenaer for utvikling av produkter. Innenfor norsk sjømatnæring bør det være rom for at enkeltaktører og klynger av aktører utnytter potensialet i de nevnte markedstrendene.

Nisjemarkedsstrategier

Strategi litteraturen beskriver strategiske valgmuligheter bedrifter har når de skal selge i et marked. Michael Porter (1980) skriver om tre generiske strategier: *Kostnadslederskap*, *differensiering* og *nisjestrategi*. Nisjestrategi blir videre definert som enten kostnadslederskap eller differensiering i en bestemt nisje eller markedssegment. En *kostnadslederskapstrategi* innebærer at en bedrift søker konkurransefortrinn i markedet gjennom lave produksjonskostnader. Kostnadslederskap betyr at bedriften produserer standard produkter, kutter kostnader gjennom hele verdikjeden, og satser på storskala produksjon for å oppnå stordriftsfordeler.

Oppfattet unikhet er en nøkkelegenskap i *differensieringsstrategier*. Bedriften legger vekt på bestemte egenskaper som forbrukere vurderer høyt, og forbrukerne er villige til å betale en høyere pris. Tilleggs-kostnader knyttet til produksjon, distribusjon, administrasjon, etc. langs verdikjeden forutsettes dekket av høyere pris eller økt markedsandel. Produkter kan differensieres på flere måter, blant annet gjennom design, leveringstid, kvalitet, servicenivå og omdømmet til produsent. Merkevarer og merkevarebygging brukes aktivt til å kommunisere produktets unikhet og fordeler til forbrukerne, og til å skape og påvirke forbrukernes oppfatning av produktet relativt til konkurrentene.

Nisjestrategier er rettet mot en bestemt kundegruppe eller nisje i markedet. Her etterspør man produkter og tjenester med spesielle egenskaper som ikke dekkes av de store leverandørene i dag, eller det er få konkurrenter innenfor segmentet. Nisjestrategier kan være en mulig strategi for mindre bedrifter fordi de store aktørene ofte ikke er interessert (for små volum), og fordi det er få andre konkurrenter. En lønnsom nisjestrategi er å identifisere og videreutvikle et tilgjengelig segment i relativ sterk vekst og som ikke allerede er dominert av andre leverandører. For å kunne utarbeide nisjestrategier kreves markedskunnskap og forståelse for det spesifikke segment, herunder kundenes krav, preferanser og framtidige trender. I følge strategi litteraturen har SMB'er gode forutsetninger for nettopp nisjestrategier, men det finnes også utfordringer. Noe undersøkelsen i Hardangerfjorden viser.

Utfordringer med nisjemarkedsstrategier

Flertallet av produsentene i Hardangerfjorden har målsettinger om å styrke kontakten med markedet. Nesten 90 prosent av produsentene ønsker å ha en *tettere kontakt med kunder, lære mer om eksportmarkeder, og i større grad å tilpasse produkter til marked og kunder*. Siden få produsenter selv er involvert i markeds- og eksportarbeid blir det en utfordring å realisere

disse målsettingene. SMB'ene samarbeider med eksportselskap for å markedsføre og selge produktene, og har ingen kontinuerlig kontakt med kundene. Få produsenter har også ressurser og kompetanse for å utføre markedsarbeid. Produsentene er også middels tilfreds med det markeds- og eksportarbeid som blir utført av eksportselskapene. De fleste samarbeider med 2-3 selskap. Et ankepunkt fra produsentene er at de ikke får noen prisgevinst for produkt med høyere kvalitet. De mener også at de kan markedsføres bedre av eksportørene. Per i dag blir produsentene i praksis usynliggjort i markedet. Mange ønsker også en bedre kommunikasjon, herunder tilbakemeldinger fra kundene om produktene. Eksportørene på sin side har mange produsenter å betjene, er mer *commodity* orientert og har begrensede ressurser til markedsarbeid. Å bearbeide høykvalitetsnisjemarkeder krever også mer markeds kunnskap og markedsarbeid enn det som kreves for å selge et standardprodukt. Undersøkelsen antyder at den eksisterende arbeidsdeling mellom produsent og eksportør i dag er en barriere mht å realisere de ovennevnte målsettingene for eksportmarkedet, og eventuelle nisjemarkedsstrategier. Produsentene ønsker likevel å fortsette samarbeidet med eksportørene men samtidig styrke markedskontakten. Dette betyr at samarbeid og kommunikasjon mellom produsent, eksportør og kunde må bli bedre. Flere produsenter og eksportører mener også at lønnsomhet er et problem når man arbeider i nisjemarkeder.

Problem med lønnsomhet i nisjer

Nisjeproduksjon krever en fordyrende produksjon hvor man ikke alltid får en prisgevinst i markedet, mener flere. Det er ofte snakk om små volum per kunde og det kreves et betydelig markedsarbeid for å få innpass hos et større antall krevende kunder. Det eksisterer også et spotmarked i nisjemarkeder, slik at antall tilbydere i forhold til etterspørsel vil påvirke prisen også her. For eksempel for kvalitetsmerket Label Rouge, som er et fransk etablert høykvalitetsmerke, er det færre tilbydere, men det vil også være en konkurranse i dette segmentet. Det vil dermed være et spotmarked innenfor hvert segment, med konkurranse mellom tilbydere. Innenfor Label Rouge segmentet kan prisene falle ned mot standard kvalitet segmentet hvis volumene er tilstrekkelig store. Flere av oppdretterne har vurdert ulike typer kvalitetsmerker, deriblant Label Rouge, men har valgt å avvente pga lav inntjening i forhold til kostbar produksjon, administrative kostnader og krevende markedsarbeid.

Markedssatsing Hardangerfjorden?

Prosjektet undersøkte også muligheter for en felles markedssatsing med utgangspunkt i sjømatbedrifter i Hardangerfjorden. Bakgrunnen for dette er økt oppmerksomhet rundt opprinnelsesprodukter eller "terroir-produkter". Dette er produkter som har en unik geografisk opprinnelse som er utviklet over lang tid i samspill med lokale tradisjoner, naturlige ressurser og kompetanse. Undersøkelsen viser at flertallet av næringsaktørene stort sett er positive til en mulig markedssatsing i Hardangerfjorden.

Flertallet (64 %) mener at oppdrettere og dyrkere i regionen har *felles oppfatninger, visjoner og motiv* i forhold til produksjon og marked. Mens 57 % hevder at det finnes et *utstrakt samarbeid og informasjonsutveksling* mellom næringsaktørene. Fiskehelsenettverket og regional samarbeidskultur forklarer noe av dette. Likevel mener kun 43 % at *felles kunnskap og lang erfaring representerer et fortrinn* overfor andre regioner i dag. Det betyr at næringene i regionen i enda større grad må arbeide sammen for å kunne opparbeide fortrinn framfor næringsaktører i andre regioner. Nesten 80 % er enige om at Hardangerfjorden har *naturlige fortrinn* for oppdrett og dyrking. Dette er en faktor som kan utnyttes av de lokale aktørene og som kan markedsføres utad til kunder. En usikkerhetsfaktor er imidlertid klimaendringer som høyere sjøtemperaturer. Den store veksten i sjømatoppdrett i regionen har også fått negative følger, som oppblomstring av lakselus og fiskesykdommer. Her må næringen ta noen grep for å snu utviklingen.

Omtrent 80 % mener det kan være gunstig å bruke *Hardangerfjorden som opprinnelse i markedsføringen*. Landskapet i Hardanger er et vakkert landskap og framstår langt mykere enn det bildet som vanligvis brukes i markedsføringen av norsk sjømat i utlandet. Eksportutvalget for fisk (EFF) bruker i hovedsak landskap fra "ytre strøk" langt nord i Norge som skal illustrere norsk vinter og barsk, dramatisk natur, og som er i tråd med verdiene i merkevaren: norsk sjømat. Kanskje norsk sjømat kan tjene på en differensiering mht geografisk opprinnelse og bruken av landskap i markedsføringen. Norge har mange vakre landskap som kan skape positive assosiasjoner hos konsumenter i eksportmarkeder. Geografisk opprinnelse og landskap bør imidlertid kobles til produksjonsmessige fortrinn, spesielle kvaliteter, kunnskap og kompetanse hos næringsaktørene.

Når det gjelder tilleggsverdier og type kvalitet har deltagerne mest tro på ferskhet på grunn av regionens nærhet til markedet. Opprinnelse, bærekraftig produksjon og etablerte merkeordninger er også mulige satsingsområder. Sjømatbedrifter i regionen har dermed en tro på en markedssatsing med utgangspunkt i Hardangerfjorden. Iverksetting av regionale

markedssatsinger krever imidlertid at næringsaktørene tar noen nye grep mht organisering og samarbeid internt i regionen, i forhold til eksportører og til kunder i markedet.

Norsk sjømatnæring – volum og produksjonsorientert

Norsk sjømatnæring og norsk eksportvirksomhet har i stor grad basert seg på store volum og salg av standard eller bulkprodukter. Sjømatnæringen er i stor grad fangst- og produksjonsorientert, med relativt lite fokus på langsiktig markedsarbeid, markeds- og kundetilpasninger, markedsorientert verdiskaping, merkevarebygging og nisjemarkeder. Lønnsomhet i næringen assosieres i første rekke med volum og salg på spotmarkedet. Det er også en generell oppfatning og erfaring at små volum gir lav lønnsomhet, selv om kvaliteten er bedre og prisgevinsten er der. Hovedmarkedsstrategien er dermed kostnadslederskap, hvor man søker konkurransefortrinn gjennom lave produksjonskostnader og storskalaproduksjon.

Prosjektet identifiserer tre typer barrierer for nisjemarkedsproduksjon: *lønnsomhetsbarrieren* som innebærer en fordyrende produksjon, og merknader knyttet til administrasjon og markedsarbeid. Den *strukturelle barrieren* som angår arbeidsdelingen mellom produsenter og eksportører. Den tredje er en *mentalitets- eller holdningsbarriere* hos norske sjømatbedrifter. Denne er historisk forankret i fangst- og bransjekulturen. Det er volum og produksjonsorienteringen som driver denne mentaliteten og skaper en barriere for å tenke alternativt i forhold til markedet.

Nisjemarkedssatsinger i andre land

Andre europeiske fangstnasjoner som har opplevd reduksjon i fiskeressursene har måttet endre mentalitet mht å tenke kvalitet framfor kvantitet, og dermed i større grad satset på nisjemarkeder. Oppdrettsland som Skottland, Irland, Shetland og Madagaskar, har satset på nisjemarkeder. I Skottland har oppdrettsnæringen satset på: bærekraftig oppdrett (Loch Fyne, Loch Duart), kvalitetsmerket Label Rouge og EU merkeordningen Beskyttet geografisk betegnelse (PGI - Scottish farmed salmon). Clare Island oppdrettsanlegg i Irland (eid av Marine Harvest) har satset på økologisk laks. Selskapet Johnson Sustainable Seafoods på Shetland er pioner på økologisk torskeoppdrett, og selger under merkenavnet NO Catch Cod til etiske konsumenter. På Madagaskar har gruppen OSO fått godkjenning for økologisk rekeoppdrett. For alle de nevnte eksemplene ligger det mangeårig satsing bak for å få det produksjonsmessige på plass, som å oppnå sertifisering og godkjenning. I tillegg har aktørene

investert i markedsarbeid og merkevarebygging, ofte i allianse med større industrielle grupper, kunder og investorer.

Nisjemarkedssatsinger kan være ressurskrevende, risikofylt og forutsetter kunnskap om markedstrender og konsum. Et grundig beslutningsgrunnlag i form av markedskunnskap, lønnsomhetsundersøkelser og konkrete, realistiske handlingsplaner vil ofte være en forutsetning for å kunne lykkes. Høyt engasjement og *commitment* hos aktørene kan også være av stor betydning for å vinne frem hos aktuelle partnere og hos kunder.

Nye marine arter - markedsutfordringer

Barrierer og utfordringer knyttet til nisjeproduksjon er også en høyst relevant problemstilling for andre produkter enn laks. Diskusjoner i media og på konferanser om oppdrettstorsken har også vært knyttet til vekst i volum. Dette uten tanke på hvor mye ferskvaresegmentet kan absorbere av høykvalitets fersk torsk, og hvordan oppdrettstorsken bør segmenteres og markedsføres i ulike markeder. Andre nye marine arter som blåskjell, kamskjell, østers og kråkebolle er potensielle høykvalitetsprodukter som kan gå inn i nisjesegment. Hvilke barrierer og utfordringer vil norske aktører ha her? Vil de involverte aktørene, som eksportører, være villige til å investere tilstrekkelig i markedsarbeid, markedssegmentering og markedsstrategier for å sikre at disse artene ikke ender opp som bulkprodukter med lav fortjeneste? Dette bør være sentrale problemstillinger for norsk sjømatnæring i årene framover.

Appendiks: Spørreskjema

Intervjuundersøkelse

Innenfor rammen av prosjektet: *"Strategi for økt verdiskaping for oppdretts-SMB'er i en brytningstid for norsk lakseoppdrett"* gjennomfører vi en intervjuundersøkelse blant sjømatvirksomheter (laks og blåskjell) i Hardanger og Sunnhordland. Viktige tema i undersøkelsen er salg/eksport og markedsarbeid i nasjonale og utenlandske markeder, kontakt med kunder, samarbeid med andre eksportselskaper om eksport og markedsarbeid, salgsmåte, barrierer for markedssatsinger, målsetting for markedsarbeid og mulige sjømatsatsinger i regionen.

Prosjektet er finansiert av Fylkeskommunen, Hardangerrådet og Samarbeidsrådet for Sunnhordland. En viktig målsetting for prosjektet er medvirkning og dialog med sjømatvirksomheter i regionen. Første fase i prosjektet er å kartlegge oppfatninger, motiv og interesse hos virksomhetene gjennom denne intervjuundersøkelsen. Kunnskap og informasjon fra undersøkelsen skal deretter formidles tilbake til virksomhetene for videre dialog med hensyn til mulige satsinger.

Prosjektet gjennomføres av forskere ved NHH (Norges Handelshøyskole) og SNF (Samfunns- og Næringslivsforskning AS) i Bergen. All informasjon som samles inn gjennom intervjuene vil behandles konfidensielt. All formidling av kunnskap/informasjon fra undersøkelsen vil presenteres på et aggregert nivå og vil ikke kunne spores tilbake til den enkelte virksomhet. Vi håper på oppslutning omkring prosjektet!

Intervjuundersøkelsen omfatter åpne spørsmål, spørsmål hvor vi ber deg svare ja/nei, og spørsmål hvor vi ber deg svare i henhold til en skala fra 1-5.

A Bakgrunnsinformasjon

1. Når ble virksomheten etablert År.....

2. Er virksomheten en del av en større virksomhet gjennom eierskap Ja Nei

Hvis ja, hva heter virksomheten.....

Hvis ja, hva medfører denne eiertilknytningen (samarbeid, ressurser, annet).....

3. Har virksomheten et forpliktende samarbeid med en annen virksomhet /andre virksomheter

Ja Nei

Hvis ja, på hvilke områder.....

4. Hvilken type produksjon/aktiviteter er virksomheten involvert i:

Sett kryss for alle aktuelle aktiviteter:

Oppdrett Slakting Filetering Foredling Røykeri Høsting

Røkting

Annet.....

Beskriv produktspekter.....

.....

5. Virksomheten - størrelse

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Antall ansatte | |
| 2. Antall ansatte i administrasjon/salg/eksportvirksomhet | |
| 3. Antall konsesjoner (Hardanger, Sunnhordland) | |
| 4. Antall tonn produsert/slaktevolum per år (Hardanger, Sunnhordland) | |

B Salg/eksport/marketed

1. Ressurser til eksport- og markedsarbeid

Sett kryss for hvorvidt virksomheten har ressurser til eksport- og markedsarbeid internt, eller/og tilgang til ressurser gjennom samarbeid eller eierskapstilknytning til andre virksomheter

| | Ja | Nei | Gjennom samarbeid | Gjennom eierskap |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|-------------------|------------------|
| 1. Vi har personell som har lang erfaring med markeds- og eksportarbeid | | | | |
| 2. Vi har finansielle og menneskelige ressurser til å gjennomføre markedsarbeid, som å besøke kunder, foreta markedsundersøkelser | | | | |
| 3. Vi har personell med gode språk og kulturkunnskaper | | | | |

2 a. Er virksomheten ansvarlig/eget personell for salg/markedsarbeid/eksport: Ja Nei

2 b. Hvis nei, hvem er ansvarlig for salg/markedsarbeid/eksport:.....

| | Ikke i det hele tatt 1 | 2 | 3 | 4 | I svært stor grad 5 | Ubesvart/vet ikke 6 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|------------------------|------------------------|
| 2 c. I hvilken grad er virksomheten fornøyd med det markedsarbeid, salgs- og eksport arbeid som utføres av eksportselskapet? | | | | | | |

2 d Fortell hvorfor, hvorfor ikke.....

Det norske markedet

Besvares av virksomheter med ansvar og/eller kunnskap om salg til det norske markedet

3 a. Selger virksomheten til det nasjonale markedet (til konsum i Norge)? Ja Nei

3 b. Hvis Ja, til hvilke kundegrupper:

Sett kryss for aktuelle alternativ

- grossister foredlingsindustri matvarekjeder catering- og storhusholdning
 restaurant fiskehandler reiselivsbedrifter
andre.....

3.c. Har virksomheten en direkte kontakt med de nasjonale kundene? Ja Nei

3 d. Får virksomheten en tilbakemelding fra nasjonale kunder om produktene Ja Nei

Hvis ja, spesifiser hvilke tilbakemeldinger.....

3 e. Ønsker virksomheten å inngå et mer forpliktende, langsiktig samarbeid med kunder

(kundegrupper)i Norge eller i regionen Ja Nei

Hvis ja, hvilke kundegrupper

3 f. Ser virksomheten et markedspotensial i å koble sjømat til reiseliv og opplevelsesnæringer

Ja Nei

Hvis ja, hvilke koblinger er aktuelle.....

Internasjonale markeder

Besvares av virksomheter med ansvar og/eller kunnskap om salg til det norske markedet

4 a. Selger virksomheten til det internasjonale markedet

Ja Nei

4 b. Hvis ja, til hvilke kundegrupper:

Sett kryss

- grossister foredlingsindustri matvarekjeder catering- og storhusholdning
 restaurant fiskehandler reiselivsbedrifter andre.....

4 c. Kan du liste opp de viktigste markedene.....

4 d. Har virksomheten en direkte kontakt med kunder i eksportmarkedene Ja Nei

4 e. Får virksomheten tilbakemelding fra internasjonale kunder om produktene

Ja Nei Vet ikke

Hvis ja, spesifiser hvilke tilbakemeldinger.....

.....

C Salgsmåte

Spørsmålene besvares av virksomheter med ansvar for salg/eksport eller som har kunnskap om disse områdene

5 a. Hvordan foregår salget i det norske markedet

| | Aldri 1 | Sjelden 2 | Ofte 3 | Svært ofte 4 | Alltid 5 | Ubesvart/ vet ikke 6 |
|----------------------------------------------------------|------------|--------------|-----------|-----------------|-------------|----------------------------|
| 1. Salg på spotmarkedet (lite kjennskap til kjøper) | | | | | | |
| 2. Langsiktige relasjoner til kjøpere i markedet | | | | | | |
| 3. Kontrakter (for eksempel 3-6 mnd) | | | | | | |
| 4. Investeringer i markedet (i produksjon, distribusjon) | | | | | | |
| 5. Salg gjennom agent | | | | | | |
| 6. Salg gjennom et annet selskap | | | | | | |
| 7. Salg gjennom internett | | | | | | |
| 8. Eget utsalg/butikk | | | | | | |
| 9. Annet | | | | | | |

5 b. Hvordan foregår salget til eksportmarkedene

| | Aldri 1 | Sjelden 2 | Ofte 3 | Svært ofte 4 | Alltid 5 | Ubesvart/ vet ikke 6 |
|----------------------------------------------------------|------------|--------------|-----------|-----------------|-------------|----------------------------|
| 1. Salg på spotmarkedet (lite kjennskap til kjøper) | | | | | | |
| 2. Langsiktige relasjoner til kjøpere i markedet | | | | | | |
| 3. Kontrakter (for eksempel 3-6 mnd) | | | | | | |
| 4. Investeringer i markedet (i produksjon, distribusjon) | | | | | | |
| 5. Salg gjennom agent | | | | | | |
| 6. Salg gjennom et annet selskap | | | | | | |
| 7. Eget salgskontor | | | | | | |
| 8. Annet | | | | | | |

C II Orientering mot eksportmarkedet

Spørsmålene nedenfor må kun besvares av virksomheter med ansvar for salg/eksport eller som har kunnskap om disse områdene

5 c. Orientering mot eksport markedet/er

| | Helt uenig | | | | Helt enig | Ubesvart/vet ikke |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|-----------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Personell i virksomheten har direkte kontakt med kunder i markedet for å lære hvordan vi kan tilpasse oss kundene | | | | | | |
| 2. I denne virksomheten framkaller vi mye informasjon om trender i eksportmarkeder, som ny teknologi, nye markedstrender og endringer i handelspolitiske rammebetingelser | | | | | | |
| 3. Vi framkaller mye informasjon for å forstå hvilke krefter som påvirker behov og preferanser hos våre kunder | | | | | | |
| 4. Personell med ansvar for salg/eksport bruker mye tid på å diskutere markedsutviklingen og kundenes behov med personell ansvarlig for oppdrett/produksjon. | | | | | | |
| 5. Informasjon om viktige kunder i markedet blir spredt til hele virksomheten | | | | | | |
| 6. I hele virksomheten snakker vi helt åpent om vellykkede som mislykkede eksport aktiviteter | | | | | | |
| 7. Regelmessig går vi gjennom vår produktportefølje for å sikre oss at den er i tråd med kundenes behov | | | | | | |
| 8. Virksomhetens standardisering og tilpasning av produkter er basert på grundige markedsundersøkelser | | | | | | |
| 9. Alle i virksomheten er involvert i å iverksette markedsstrategier | | | | | | |

Må kun besvares av virksomheter med ansvar for egen eksport eller som eksporterer for andre virksomheter

5 d. Vi formidler kundenes krav og behov til våre norske leverandører Ja Nei

5 e. Vi har tatt med våre leverandører på kundebesøk i eksportmarkeder Ja Nei

5 g. Vi har tatt med våre utenlandske kunder på besøk til våre norske leverandører Ja Nei

D Målsetting for markedsarbeidet

6 a. Hvordan vil du beskrive kjerneverdiene i virksomheten?.....

.....

6 b. Hvordan tror du dine viktigste kunder og konkurrenter oppfatter kjerneverdiene i virksomheten?.....

.....

6 c. Virksomhetens målsetting for markedsarbeidet i det norske markedet

Nedenfor følger en rekke påstander om virksomhetens målsetting for markedsarbeidet. Svar i hvilken grad disse påstandene faller sammen med bedriftens målsetting for markedsarbeidet.

| | Helt uenig 1 | 2 | 3 | 4 | Helt enig 5 | Ubesvart /vet ikke 6 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|----------------|----------------------------|
| 1. Vi ønsker å ha tettere kontakt med våre kunder i det norske markedet | | | | | | |
| 2. Vi ønsker å lære mer om markedet, trender, behov og preferanser hos kundegrupper og forbrukere | | | | | | |
| 3. Vi ønsker i større grad å tilpasse våre produkter til marked og kunder | | | | | | |
| 4. Vi ønsker å øke videreførelsen av våre produkter | | | | | | |
| 5. Vi ønsker å satse på nye produkter/øke produktspekter | | | | | | |
| 6. Vi søker å finne spesielle nisjer i markedet for våre produkter | | | | | | |
| 7. Vi søker å gi våre produkter tilleggsverdier som kan gi gevinst i markedet | | | | | | |
| 8. Vi ønsker større kontroll over markedsføring og distribusjon i markedet | | | | | | |

6 d. Virksomhetens målsetting for markedsarbeidet i eksportmarkeder

Nedenfor følger en rekke påstander om virksomhetens målsetting for markedsarbeidet. Svar i hvilken grad disse påstandene faller sammen med bedriftens målsetting for markedsarbeidet.

| | Helt uenig 1 | 2 | 3 | 4 | Helt enig 5 | Ubesvart /vet ikke 6 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|----------------|----------------------------|
| 1. Vi ønsker å ha tettere kontakt med våre kunder i eksportmarkedet | | | | | | |
| 2. Vi ønsker å lære mer om eksportmarkeder, trender, behov og preferanser hos kunder og forbrukere | | | | | | |
| 3. Vi ønsker i større grad å tilpasse våre produkter til marked og kunder | | | | | | |
| 4. Vi ønsker å øke videreføringen av våre produkter | | | | | | |
| 5. Vi ønsker å satse på nye produkter/øke produktspekter | | | | | | |
| 6. Vi søker å finne spesielle nisjer i markedet for våre produkter | | | | | | |
| 7. Vi søker å gi våre produkter tilleggsverdier som kan gi gevinst i markedet | | | | | | |
| 8. Vi ønsker større kontroll over markedsføring og distribusjon i eksportmarkeder | | | | | | |

6 e. I hvilken grad finnes det eksportbarrierer/Markedsbarrierer? Fortell

(hvilke).....

6 f. Hvordan kan man forbedre markedskontakten for SMB'er? Aktuelle tiltak?

.....

6 g. Hvordan kan SMB'er få mer markeds kunnskap om nisjer, kunder etc.? Aktuelle tiltak?

.....

6 h. Vi kjenner til følgende markedskompetanseprogram

1. Marint innovasjonsprogram Ja Nei
2. Innovasjon Norge sine kurs i markedskompetanse Ja Nei
3. Vi vurderer å delta på følgende program.....
.....

6 i. Vi ønsker å gjennomføre prosjekter i samarbeid med Fylkeskommunen Ja Nei

6 j. Vi ønsker å gjennomføre prosjekter i samarbeid med Innovasjon Norge Ja Nei

6 j. Vi ønsker mer samarbeid med FoU-miljøer for å styrke vår markedskompetanse
 Ja Nei

Hvis ja, på hvilke områder.....

6 k. Vi ønsker økt samarbeid på markedssiden med andre sjømatbedrifter/eksportører
 Ja Nei

E Markedssatsing på sjømat i Hardangerfjorden

7a. Til hvilket geografisk område føler du en kulturell tilhørighet som person
.....

7b. Har du en spesiell tilhørighet til et geografisk/kulturelt område i forhold til virksomheten/næringen
.....

7 c Oppfatninger om mulig sjømatsatsing i Hardangerfjorden

I norsk oppdrettsproduksjon har man i stor grad hatt et fokus på standardprodukter, for eksempel at man skal utvikle og markedsføre norsk laks som et standardprodukt i internasjonale markeder. I internasjonale markeder har man den senere tid sett en utvikling mot økt produkt- og markedsdifferensiering, gjennom opprinnelse, ulike kvalitetsdimensjoner, økologiske aspekter, ulike former for merkevarebygging, etc. I denne delen av spørreskjemaet spør vi om virksomhetene ser muligheter for denne typen markedsatsning i Hardangerfjorden. Nedenfor er listet en rekke påstander og spørsmål. Vennligst svar på en skala fra 1 til 5 i hvilken grad utsagnene samsvarer med oppfatninger virksomheten har.

| | Ikke i det hele tatt 1 | 2 | 3 | 4 | I svært stor grad 5 | Ubesva rt/vet ikke 6 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---|---|---|------------------------------|-------------------------------|
| 1. I hvilken grad anser virksomheten at oppdrettere i Hardangerfjorden har <i>felles oppfatninger, visjoner, motiv</i> i forhold til produksjon og marked? | | | | | | |
| 2. Det finnes et <i>utstrakt samarbeid og informasjonsutveksling</i> mellom oppdrettere/sjømatbedrifter i regionen | | | | | | |
| 3. Oppdretterne i regionen har en <i>felles kunnskap</i> om oppdrettsproduksjon som skiller seg fra andre regioner (i så fall spesifiser) | | | | | | |
| 4. Vi oppdrettere i Hardangerfjorden har <i>lang erfaring</i> med oppdrett og har derfor et fortrinn i forhold til andre regioner | | | | | | |
| 5. Det finnes spesielle <i>naturlige fortrinn</i> for oppdrettsproduksjon (i så fall spesifiser) i Hardangerfjorden | | | | | | |
| 6. Å bruke Hardangerfjorden som opprinnelse i markedsføringen av våre produkter kan gi gevinst i markedet | | | | | | |
| 7. I hvilken grad er det mulig å produsere sjømatprodukter med særegne kvaliteter og tilleggsverdier i Hardangerfjorden | | | | | | |

7.1 Hvis ja (3-5), hvilke kvaliteter og tilleggsverdier er mest aktuelle?

Sett kryss ved aktuelle alternativ

| | |
|---------------------------|--|
| ferskhet | |
| spesielle kvaliteter | |
| slaktemetoder | |
| etablert merkeordning | |
| opprinnelse | |
| bygge egen merkevare | |
| økologisk produksjonsmåte | |
| dyrehelsevelferd | |
| koscher | |
| bærekraftig produksjon | |
| andre: | |
| andre: | |

7c. Hvis ikke (1-2), hvilke barrierer finnes.....

.....

F Kjennskap til ulike merkeordninger

8. Kjenner virksomheten til følgende merkeordninger? (kjennskap til merket og hva det innebærer for produsentene)

Sett kryss for riktig alternativ

| | Kjenner ikke til 1 | Har litt kjennskap til 2 | Kjenner godt 3 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------|
| Label Rouge | | | |
| Debio | | | |
| Slow food | | | |
| Spesialitet | | | |
| Beskyttet opprinnelsesbetegnelse | | | |
| Beskyttet geografisk betegnelse | | | |
| Beskyttet tradisjonelt særpreg | | | |
| Kosher | | | |
| Andre | | | |

8 b. Vurderer virksomheten å kvalifisere seg for noen av de ovennevnte merkeordninger?

Ja Nei

Hvis ja, i så fall hvilke.....

Tusen takk for oppmerksomheten