

markert. 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 produktjonskostnader. Kostnadslederskap betyr at bedriften produserer standardprodukter, kutter kostnader gjennom hele verdikjeden, og satses på storskalaproduksjon for å oppnå stor-driftsfordeler.

Oppfattet unikhet er en nøkkelegenskap i differensieringsstrategier. Bedriften legger vekt på bestemte produktsegenskaper som forbrukere vurderer høyt og er villige til å betale en høyere pris for tilleggskostnader knyttet til produksjon, distribusjon, administrasjon, osv. 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 etter spør man produkter og tjenester med spesielle egenskaper som ikke dekkes av de store leverandørene i dag, eller der hvor 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 markeds-kunnskap og forståelse for det spesifikke segment, herunder kundenes krav, preferanser og framtidige trender. I følge strategilitteraturen 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 markeds-kontakten. 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-segmetet kan prisene falle ned mot standard-kvalitetsegmentet hvis volumene er tilstrekkelig store. Flere av oppdretterne har vurdert ulike typer kvalitetsmerker, deriblant Label Rouge, men har valgt å avvente pga. lav inn-tjening i forhold til kostbar produksjon, administrative kostnader og krevende markedsarbeid.

Et sikkert valg

PALFINGER MARINE

Kraner og utstyr til oppdrettsnæringen

- Radiostyring
- Aggregat
- Pumper
- Ventiler
- Vinsjer
- Capstanes
- Sylindre

www.bghyd.no

BERGEN
HYDRAULIC AS

Hegrenesveien 2, 5042 Bergen - Tlf. 55 39 19 70
Fax 55 39 19 71 - E-post: firmapost@bghyd.no

© norsk fiskeoppdrett

Markedssatsing Hardangerfjorden?

Prosjektet undersøkte også muligheter for en felles markedsatsing med utgangspunkt i sjømatbedrifter i Hardangerfjorden. Bakgrunnen for dette er økt oppmerksomhet rundt opprinnelsesprodukter eller «terroirprodukter». 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 markedsatsing 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

fiskeysykdommer. 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 markedsatsing med utgangspunkt i Hardangerfjorden. Iverksettning av regionale markedsatsinger 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 merkostnader 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.



Hardanger-regionen har allerede i dag flere produkter som benytter seg av geografisk merking, som Hardangereple, Hardangercider, moreller fra Hardanger. Hvorfor ikke Hardangerlaks?

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 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.

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 nisjesegmentet. 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.

Undersøkelsen kommer ut i en SNF-Rapport (i september) med tittelen: Økt verdiskaping gjennom differensierte markedsstrategier? En studie av SMB'er i sjømatnæringen i Hardangerfjorden.

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

Kilder

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.

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

www.beskyttedebetegnelser.no

www.intrafish.no

20 års kompetanse og engasjement



KAR OG TANKER TIL OPPDRETT

Flytetank ensilasje



Diameter opptil 16 meter

Kar, lengdestrømsrenner, inkubatorer, ensilasjetanker, vanntanker, biofilter, kolonneluftere, vakuumluftere, mm.

Spesialoppdrag. Komplette monteringer.

For nærmere info. se våre hjemmesider



BIA MILJØ AS

Tlf. 56 15 11 00 www.bia.no firmapost@bia.no