

Differensiering i pelagisk industri

Identifisering av differensieringsstrategier

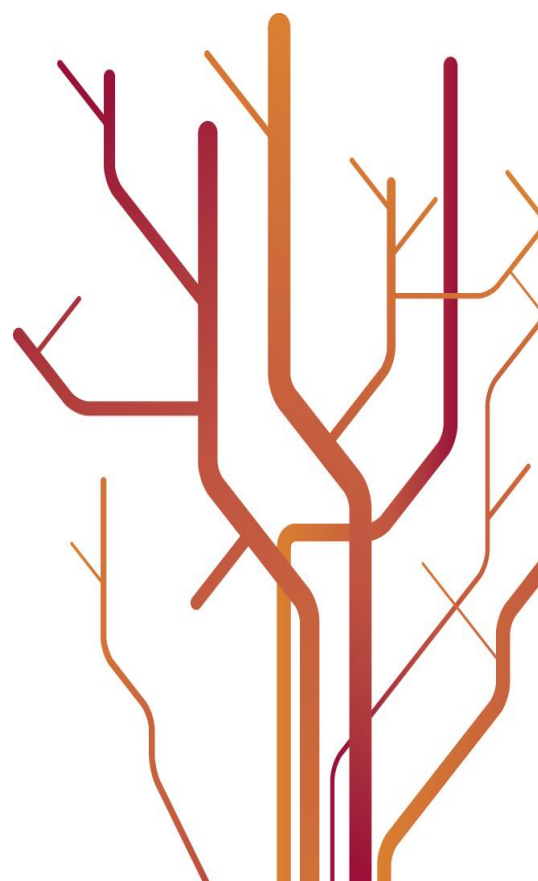


Mathias Hansen

Masteroppgave i Fiskeri- og Havbruksvitenskap

Studieretning - Markedsføring (30 sp)

Mai 2013



Forord

Denne oppgaven er avslutningen på min mastergrad i Fiskeri- og Havbruksvitenskap ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven har gitt meg muligheten til å gjennomføre et større selvstendig arbeid innenfor markedsføringsfaget. Noe som har gitt meg både kunnskap og erfaringer som utvilsomt vil komme til nytte i fremtiden.

Jeg vil rette en stor takk til veileder Kåre Skallerud for gode råd og tilbakemeldinger underveis i prosessen. Hans kunnskap innenfor markedsføring og strategi har vært til stor hjelp. Kan anbefale han på det sterkeste hvis man ønsker en veileder med godt humør og en kontordør som alltid er åpen. Bra jobba!

Jeg vil takke de på mitt kontor og nabokontoret for alle saklige og usaklige diskusjoner gjennom det siste året. Dette har gitt motivasjon.

Jeg vil også takke familie og venner for støtte og motivasjon gjennom hele studietiden. Uten dere ville jeg enda hatt ett par år igjen! Takk til pappa som har kommet med tilbakemeldinger og nyttig informasjon under skriveprosessen. Skal melde meg på rettskrivningskurs hvis du betaler.

Til slutt vil jeg takke min kjæreste, Stine. Din tålmodighet og forståelse har hjulpet meg gjennom studietiden. Takk for all støtte og motivasjon underveis.

Tromsø, Mai 2013

Mathias Hansen

Sammendrag

Norsk pelagisk industri kjennetegnes ved relativt lav lønnsomhet, store sesongvariasjoner og produksjon av store volum på kort tid. Dette innebærer at aktørene i pelagisk industri har hatt fokus på å produsere store volum hvor formålet har vært å skape verdiene gjennom effektivitet, lave produksjonskostnader og store mengder produsert råstoff. Oppgaven har derfor valgt å undersøke hvordan norske pelagiske bedrifter forsøker å differensiere seg fra konkurrerende virksomheter. Fire pelagiske bedrifter ble undersøkt for å danne et bilde av differensiering i pelagisk industri.

For å kartlegge hvordan pelagiske bedrifter differensierer seg, har oppgaven tatt utgangspunkt i Porters generiske strategier (1980), det ressursbaserte perspektiv og Day & Wensleys (1988) konkurransefortrinnmodell. Dette for å gi et bilde av hvilke strategier en bedrift kan benytte for å skaffe seg gode konkurranseposisjoner, og hvordan disse fører til varige konkurransefortrinn gjennom de unike ressursene en bedrift innehar. Oppsummeringen av teorigjennomgangen deler teorien inn i tre forskningsspørsmål som oppgaven videre struktureres etter.

Problemstillingen i oppgaven er belyst gjennom et eksplorerende forskningsdesign. Formålet med oppgaven var å bruke eksisterende teori for å vurdere differensieringsstrategiene i pelagisk industri. Oppgaven benyttet seg av en kvalitativ metode i datainnsamlingsprosessen, hvor semistrukturerte intervjuer ble benyttet for å samle inn relevant informasjon. Utvalget besto av fire pelagiske bedrifter.

Det ble identifisert 12 ulike differensieringsdimensjoner, noe som indikerer at bedriftene vektlegger forskjellige måter å differensiere seg på. Fire av differensieringsdimensjonene ble vurdert som svake kilder til fortrinn, sju av dimensjonene som midlertidige fortrinn og kun ett vurderes som et potensielt varig konkurransefortrinn i pelagisk industri. Fordeler bedriftene oppnår gjennom differensiering er høyere priser på «skreddersydde» produkter, kundelojalitet, langsiktige avtaler, kundetilfredshet, foretrukket leverandør og i noen tilfeller økte markedsandeler.

Avslutningsvis kommer oppgaven med anbefalinger knyttet til økt fokus på differensiering i pelagisk industri og at bedriftene kontinuerlig er på jakt etter nye konkurransefortrinn.

Nøkkelord: *Differensieringsstrategi, Konkurransefortrinn, Barrierer, Fordeler, Pelagisk industri*

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	iv
1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensninger	2
1.4 Oppgavens oppbygning	3
2. Teori	5
2.1 Porters generiske strategier.....	5
2.1.1 Kostnadslederskap	6
2.1.2 Fokusering.....	7
2.1.3 Differensiering	7
2.2 Strategi og konkurransefortrinn	9
2.2.1 Det ressursbaserte perspektivet.....	10
2.2.2 Vrio-analysen	11
2.2.3 Konkurransesperspektiv og fokus	12
2.3 Baser for konkurransefortrinn	14
2.3.1 Direkte duplisering av produkt differensiering.....	14
2.3.2 Baser som er lite kostnadskrevende å imitere.....	14
2.3.3 Baser som kan være kostnadskrevende å imitere	15
2.3.4 Baser som er kostnadskrevende å imitere	16
2.3.5 Substitutter for basene av produkt differensiering.....	17
2.4 Fordeler ved differensiering	18
2.5 Forskningsspørsmål	19
2.5.1 Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for å skape varige konkurransefortrinn i pelagisk industri?	19
2.5.2 Hvilke differensieringsstrategier kan identifiseres i pelagisk industri?.....	20
2.5.3 Hvilke positive fordeler kan skapes gjennom differensiering i pelagisk industri? ..	20
3. Metode.....	21
3.1 Forskningsstrategi.....	21
3.1.1 Eksplorerende design	21
3.2 Utvalgsmetode	21
3.3 Datainnsamling	23

3.3.1 Semistrukturerte intervju.....	23
3.3.2 Intervjuguide	23
3.3 Analyse	24
3.4 Undersøkelsens troverdighet	25
3.4.1 Pålitelighet	25
3.4.2 Intern gyldighet.....	25
3.4.3 Overførbarhet.....	26
4. Resultater.....	27
4.1 Konkurransfokus.....	27
4.1.1 Kundefokus	27
4.1.2 Konkurrentfokus	28
4.2 Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for å skape varige konkurransefortrinn i pelagisk industri?.....	29
4.2.1 Barrierer for differensiering	29
4.3 Hvilke differensieringsstrategier kan identifiseres i pelagisk industri?.....	31
4.3.1 Differensieringsstrategier.....	31
4.4 Hvilke positive fordeler kan skapes gjennom differensiering i pelagisk industri?.....	38
4.4.1 Fordeler knyttet til differensiering	38
4.5 Fremtidig utvikling av pelagisk industri.....	39
5. Diskusjon.....	41
5.1 Forutsetninger som må ligge til grunn for å skape konkurransefortrinn i pelagisk industri	41
5.1.1 Barrierer ved differensiering og fremtidig utvikling av pelagisk industri?	41
5.2 Differensieringsstrategier i pelagisk industri.....	42
5.2.1 Analyse av differensieringsstrategier	42
5.3 Positive fordeler som kan skapes gjennom differensiering i pelagisk industri	47
5.3.1 Fordeler ved differensiering	47
5.4 Teoretiske implikasjoner	48
5.5 Praktiske implikasjoner	49
5.6 Begrensninger og framtidig forskning.....	50
6. Referanser.....	51
Vedlegg	55

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Pelagisk industri kjennetegnes i dag ved relativ lav lønnsomhet, store sesongvariasjoner og produksjon av store volum over korte sesonger (Utne & Holst, 2010). Aktører innen pelagisk industri har i store grad fokus på produksjon av store volum, noe som innebærer at verdiene skapes gjennom effektivitet, lave produksjonskostnader og store mengder produsert råstoff. Problemet for industrien, er at store volum sjeldent fører til at det oppnås høye priser på produktene som tilbys.

Bedriftene i pelagisk konsumindustri selger i all hovedsak råvarer til bedrifter tidlig i verdikjeden, og opererer i markeder for halvfabrikata og innsatsfaktorer til bearbeidingsindustrien. De møter ikke konsumenten direkte. Dette betyr at mesteparten av verdiskapningen hos pelagisk industri, ofte ligger hos aktører som er nærmere sluttbrukeren (konsumenten) (Iversen, 2006).

Produktene som produseres av norske pelagiske aktører, anses i dag som standardprodukter som er relativt lite differensiert. I henhold til Reiman et al. (2010), er det fire aspekter som karakteriserer en industri som i hovedsak produserer og selger homogene standardprodukter. Disse er produkthomogenitet, prissensitivitet, byttekostnad og industristabilitet.

Produkthomogenitet innebærer at produktene oppfattes vanskelige å skille fra hverandre. Da med tanke på kvalitet og hvordan de brukes (Greenstein, 2004; Pelman, 1997; Robinson et al., 2002). Dette er et kjent fenomen i pelagisk næring. Med høy grad av produkthomogenitet øker også prissensitiviteten. Kundene ser etter leverandøren som tilbyr lavest pris for det standardiserte produktet. Da med forutsetning at produkter med lik kvalitet og egenskaper vil fortsette å være tilgjengelige (Reiman et al., 2010). Importørene har ofte flere leverandører, og kan skifte mellom disse med relativt små kostnader (Iversen, 2006). Pelagisk industri kjennetegnes også av høy industristabilitet (Pelman, 1997), som vil si at markedsetterspørselen er forutsigbar. Konkurransstrukturen er konsistent, og det er få endringer i hvilke kunder som kjøper produktene (Day & Wensley, 1983). Så spørsmålet er: Hva kan aktører i pelagisk industri gjøre for å unngå eller minske graden av disse fire faktorene?

Pelagisk industri befinner seg i tillegg i en sterkt internasjonal konkurranse. Dette har industrien spesielt fått merke gjennom økt konkurranse om både råstoff og markedsandeler.

Fiskeri- og havbruksnæringens forskingsfond (FHF) mener at det ligger et betydelig potensiale i økt verdiskapning dersom man i Norge klarer å øke bearbeidingsgraden noen prosent. I disse dager opplever pelagisk konsumindustri en stadig større oppmerksomhet rettet mot restråstoff. FHF på sin side ønsker å bidra til at restråstoff ytterligere styrker lønnsomheten til industrien og dette er et arbeid som krever betydelig- og langsiktig FoU-arbeid (Handlingsplan og budsjett FHF 2013). Det er viktig å poengtere at dette arbeidet enda ikke er utført, men kan være med på å øke lønnsomheten i pelagisk industri sett i et lengre perspektiv. Men hva vektlegges i dag av aktørene i pelagisk industri for å skille ut sine produkter?

1.2 Problemstilling

Markedsføringslitteraturen påpeker at gjennom å utvikle mer bearbeidede produkter, kan bedrifter være i stand til å kreve en høyere pris på produktene, og på sikt opparbeide en mer stabil inntjening (Barney, 2011; Day & Wensley, 1983; Porter, 1980). I den forbindelse kan differensiering anses som en mulig strategi for å imøtekomme konkurransen fra markedet. En strategi basert på differensiering kan være med på å skape fordeler gjennom å sikre en bedrift større markedsandeler og profitt. Dette basert på unike konkurransefortrinn og hvordan man posisjonerer seg i forhold til konkurrentene (Barney, 2011; Day & Wensley, 1988).

For å gi et bilde på hvordan norske aktører i pelagisk industri på sikt kan øke verdien på sine produkter, vil det være interessant å kartlegge og analysere eventuelt hvilke differensieringsstrategier som anvendes i dag. I tillegg vurdere i hvilken grad disse strategiene byr på konkurransefortrinn som fører til lønnsomhet. Problemstillingen for studien lyder som følger:

Hvilke differensieringsstrategier vektlegges i pelagisk industri og i hvilken grad bidrar dette til varige konkurransefortrinn?

1.3 Avgrensninger

Med bakgrunn i problemstillingen vil studien kartlegge hvilke differensieringsdimensjoner som vektlegges i pelagisk industri. Ligger fokuset på differensiering gjennom produkttegenskaper, teknologi, kontroll med verdikjeden eller andre dimensjoner? Det ville også være interessant å se om differensieringen skaper forbedrede resultater – Med tanke på faktorer som lønnsomhet, markedsandeler, kundetilfredshet og kundelojalitet. Den siste delen av problemstillingen har som mål å vurdere i hvilken grad de kartlagte dimensjonene byr på

varige konkurransefortrinn – det vil si hvor vanskelig er det for konkurrenter og gjøre det samme?

I oppgaven er fire pelagiske aktører studert for å se i hvilken grad denne delen av fiskerinæringen fokuserer på differensiering. De utvalgte bedriftene representerer store deler av pelagisk industri i Norge og får dermed representere industrien i denne oppgaven. Dette for å gi et innblikk i hva som gjøres i pelagisk industri for å skille seg ut fra konkurrentene. Fokuset i oppgaven ligger dermed i å identifisere og analysere differensieringsdimensjoner som vektlegges i pelagisk industri.

1.4 Oppgavens oppbygning

Til nå har oppgaven beskrevet oppgavens bakgrunn, problemstilling og avgrensninger. Det neste kapitlet vil ta for seg relevante teorier knyttet til problemstillingen. Kapitlet baserer seg i all hovedsak på Porters generiske strategier (1980), det ressursbaserte perspektiv (Barney, 2011) og Day & Wensleys (1988) konkurransefortrinnsmoell.

Kapitel tre gir en oversikt over den metodiske tilnærmingen til oppgaven. Her presenteres valg av forskningsstrategi – en eksplorerende studie, samt datainnsamlingsmetode – semistrukturerte intervjuer. I tillegg til undersøkelsens troverdighet.

Kapitel fire presenterer resultatene oppgaven kommer frem til gjennom datainnsamlingen. Denne delen av oppgaven er strukturert etter forskningsspørsmålene basert på teori gjennomgangen. Kapitel fem diskuterer funnene i henhold til resultatene i kapitel fire og avsluttes med teoretiske- og praktiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

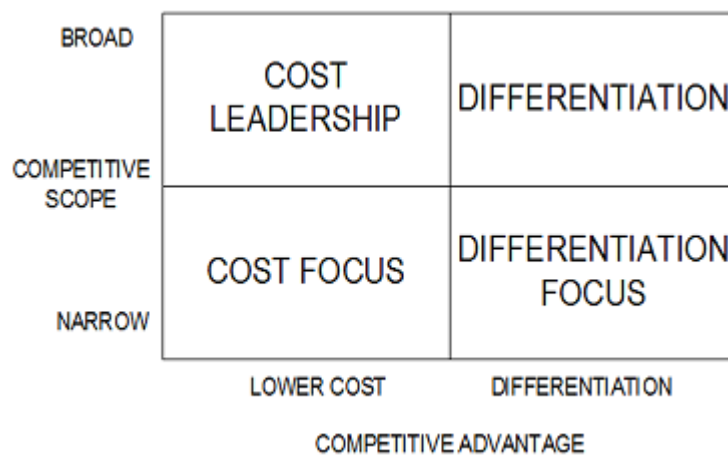
2. Teori

I denne oppgaven kartlegges hvordan norsk pelagisk fisk differensieres. Dette kapitlet blir derfor det underliggende teoretiske fundamentet studien bygger på. Det vil, være fornuftig å starte med å presentere Porters generiske strategier. Da med mest vekt på differensieringsstrategien.

2.1 Porters generiske strategier

Barney (2011) definerer strategi som en bedriftsteori om hvordan de best mulig kan konkurrere i markedet og i en bestemt industri. Suksessen måles ofte gjennom bedriftens resultater. På mange områder i livet er det enkelt å måle resultater. For eksempel i løping hvor den som løper raskest vinner. I andre sammenhenger, som for eksempel i bedrifter, er måling av resultater vanskeligere. Målet med en bedriftsstrategi er å skape konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene, som igjen fører til profitt (gode resultater).

Porter utviklet gjennom sitt arbeid fra 1980 *Competitive strategy*, tre generiske konkurransestrategier som kan benyttes for å forsvare seg mot konkurrenter i bransjen (Day & Wensley, 2002). De generiske strategiene er presentert i figur 2, og viser hvordan konkurransefortrinn kan oppstå og hvilke aspekter de generiske strategiene bygger på.



Figur 1: Porters generiske strategier (kilde: Porter 1992)

Porter (1980) poengterer også at en bedrift må satse på kun en av de generiske strategiene. For at en bedrift effektivt skal kunne implementere en av disse strategiene krever dette totalt engasjement og støtte fra organisasjonen. Hvis ikke kan dette føre til det Porter omtaler som «stuck in the middel», som vil si at hvis man satser på mer enn en strategi vil man ende opp med og ikke lykkes med noen av dem (Porter 1985, s. 17). Senere arbeid sår tvil om denne antagelsen. Blant annet Hill (1988) mener at en kombinasjon av differensiering og

kostnadslederskap ofte kan føre til varige konkurransefortrinn. Campbell-Hunt (2000) stiller seg også positiv til kombinasjonen av de to generiske strategiene, og påpeker at Porter mangler empiri for påstanden om at disse strategiene ikke kan kombineres. Sett bort fra disse innvendingene, vil denne oppgaven benytte modellen til Porter. Dette siden den på en enkel måte tar for seg sentrale posisjoneringsstrategier.

En bedrifts posisjonering avgjør om en dens profitt er over eller under gjennomsnittet i bransjen. En bedrift som klarer å posisjonere seg selv godt kan forvente høy profitt, også hvis industrien den opererer i er ugunstig strukturert og gjennomsnittlig profitt i bransjen beskjeden (Porter, 1985). Oppgaven vil videre ta for seg de tre generiske strategiene til Porter (1980). Dette for å få en forståelse av hva hver strategi innebærer, før fokuset flyttes over på kun differensieringsstrategien.

2.1.1 Kostnadslederskap

En bedrift som retter sitt fokus mot kostnadslederskap, ønsker gjennom denne strategien å oppnå varige konkurransefortrinn ved å redusere sine kostnader under det nivået konkurrentene eller bransjen sett under ett innehar (Barney, 2011; Porter, 1985). Dette betyr nødvendigvis ikke at bedriften ser helt bort fra andre forretnings- eller bedriftsstrategier. I følge Barney (2011) er risikoen ved kun å fokusere på kostnadsreduksjon at man produserer lavkostnadsprodukter som ingen vil ha. Dette legger Porter (1992) også til grunn.

Porter (1992) definerer en kostnadsleder som en selger av et billig standardprodukt som i all hovedsak legger vekt på å høste stordriftsbetingede eller absolutte kostnadsfordeler fra alle kilder. Dette gir likevel ikke rom for å glemme differensiering. Oppfatter ikke kunden kostnadslederens produkt som sammenlignbart eller akseptabelt blir denne nødt til å senke prisen betydelig under det konkurrentene tilbyr.

Det er liten tvil om at kostnadsforskjeller mellom eksisterende bedrifter forekommer selv om de produserer nesten identiske produkter. Kostnadsleder i en bransje kan gjennom ulike tiltak redusere trusler fra eksisterende og potensielle konkurrenter. Kostnadsleder kan gjøre det vanskelig for nye aktører og komme inn i bransjen. Dette gjennom å bygge kostnadsbaserte hindre som fører til at eventuelle nye aktører må satse på en annen strategi, for eksempel differensiering for å komme seg inn i bransjen, istedenfor å forsøke å konkurrere gjennom lave kostnader (Barney, 2011).

Logikken bak strategien om kostnadslederskap krever vanligvis at det er en bedrift som skiller seg ut som kostnadslederen i bransjen; ikke en av flere bedrifter som kjemper om posisjonen (Porter, 1992). Problemet kan i visse tilfeller være at flere bedrifter kjemper om posisjonen som kostnadsleder, noe som i de fleste tilfeller fører til heftig rivalisering.

2.1.2 Fokusering

Denne strategien (nisjestrategi) skiller seg ut fra kostnadslederskap og differensiering ved at den har et mer snevert konkurranseomfang. Det vil si at fokuset ligger på et spesielt segment eller gruppe av segmenter i en industri og at målet er å skreddersy strategien slik at den tilfredsstiller ønskene kundene har bedre enn rivalene (Porter, 1992). Ved å optimalisere denne strategien for et spesielt segment, ønsker bedriften å oppnå konkurransefortrinn i det utvalgte området, selv om dette ikke fører til konkurransefortrinn totalt sett i industrien (Porter, 1985).

Fokuseringsstrategien har to varianter. Ved *kostnadsfokusering* søker bedriften kostnadmessige fordeler i målsegmentet sitt, og ved *differensieringsfokusering* søker bedriften differensiering i målsegmentet. Begge variantene legger vekt på forskjellene mellom bedriftenes målsegment(er) og andre segmenter i bransjen. Det er viktig at målsegmentene enten har kunder med unike behov, eller produksjons- og leveringssystem som er bedre enn det konkurrentene i andre bransjesegmenter kan tilby (Porter 1985; Porter 1992). Det som er viktig å notere er at hvis en fokuserende bedrifts målsegment ikke skiller seg ut fra andre segmenter, vil ikke fokuseringsstrategien lykkes.

Klarer en bedrift å opprettholde en av de to variantene (kostnadsfokusering eller differensieringsfokusering) i sitt segment og segmentet strukturelt sett er attraktivt, vil den fokuserende bedriften gjøre det bedre enn bransjegjennomsnittet. Attraktive segmentstrukturer er en nødvendig forutsetning, siden enkelte segmenter i en bransje er langt mindre lønnsomme enn andre (Porter, 1992). Rangan & Bowman (1992) sin *markedsfokusstrategi* kan sammenlignes med Porters fokuseringsstrategi, og denne beskrives som en reaktiv løsning for en produsent som er havnet i kommoditikonkurranse og ønsker seg ut av denne. Som neste ledd i Porters generiske strategier vil differensiering presenteres. Denne strategien er den oppgaven i all hovedsak fokuserer på og vil derfor utdypes i større grad enn de to andre strategiene.

2.1.3 Differensiering

Differensiering kommer av det latinske begrepet *differre*, som betyr å skille fra hverandre og gjøre noe annerledes. Differensiering innebærer derfor at bedriften tilbyr noe som oppfattes

som unikt og verdifullt av kundene. For at differensiering skal være hensiktsmessig må kundene legge merke til og foretrekke den eller de egenskapene ved produktet som tilbys (Bjørklund et. al 2008).

Produktdifferensiering sett under ett er en forretningsstrategi hvor formålet til bedriftene er å oppnå konkurransefortrinn ved og øke kundenes betalingsvillighet for et produkt eller service (Bjørklund et al. 2008). For å øke betalingsvilligheten hos kundene forsøker bedrifter å endre egenskaper (attributter) ved sine produkter slik at de blir foretrukket foran konkurrentenes. Produktene kan i utgangspunktet være nesten helt like, men hvis kundene oppfatter det ene produktet som mer verdifullt en det andre vil det produktet som blir valgt ha en differensieringsfordel. Den økte betalingsvilligheten må minimum dekke de kostnadene bedriften har brukt på utvikling og markedsføring av produktet (Porter, 1992:33). Produktdifferensiering kan med andre ord sies å være styrt av kundenes preferanser. Altså hva en kunde foretrekker. Hvilke preferanser en kunde måtte ha kan være påvirket av ulike forhold, som for eksempel vaner (det produktet de vanligvis kjøper), tilgjengelighet og pris (Bjørklund et al. 2008). Hvis alle kundene foretrekker samme produkt er det ikke behov for differensiering (Bjørklund et al. 2008)

Differensieringsstrategien kan, hvis hensiktsmessig brukt, være til fordel for bedrifter. Dette er spesielt viktig i dag hvor mange produsenter tilbyr omtrent identiske produkter (Bjørklund et al. 2008). Differensiering bør derfor være basert på kilder til konkurransefortrinn som er vanskelig og kostnadskrevende for konkurrentene å imitere. Tre forhold bidrar i stor grad til at kopiering kan være vanskelig og kostnadskrevende (Barney, 2011):

1. Unike historiske forhold er basert på hver enkelt bedrifts evne til å erverve, utvikle og utnytte ressurser som er betinget av tid og sted. Dette kan for eksempel være en fordelaktig geografisk lokalisering gjennom nærhet til råstoff og/eller marked (Geir Sogn-Grundvåg, 2010).
2. Komplekse årsakssammenhenger kan beskrives ut i fra at det kan være vanskelig for konkurrentene å forstå nøyaktig hva som fører til konkurransefortrinnene – noe som igjen fører til at det blir vanskelig å etterligne. Dette siden den årsaksmessige sammenhengen mellom ferdigheter/ressurser og oppnådde konkurranseposisjoner og resultater kan være uklare (Reed & DeFillippi, 1990; Sogn-Grundvåg, 2010).

3. Sosial kompleksitet slik som organisasjonskultur, bedriftens positive omdømme og nære relasjoner til viktige kunder kan være vanskelig for konkurrenter å gjenskape, og det tar lang tid.

Patentrettigheter kan også være en bidragsyter mot konkurranse. Hvor god beskyttelse den gir avhenger av flere faktorer: hvor lenge patente varer og i hvilket geografisk område det gjelder. Siden patentsystemet innebærer offentliggjøring av detaljert informasjon om patentet kan det også hjelpe konkurrenter til å drive utvikling rundt patenten (Sogn-Grundvåg, 2010).

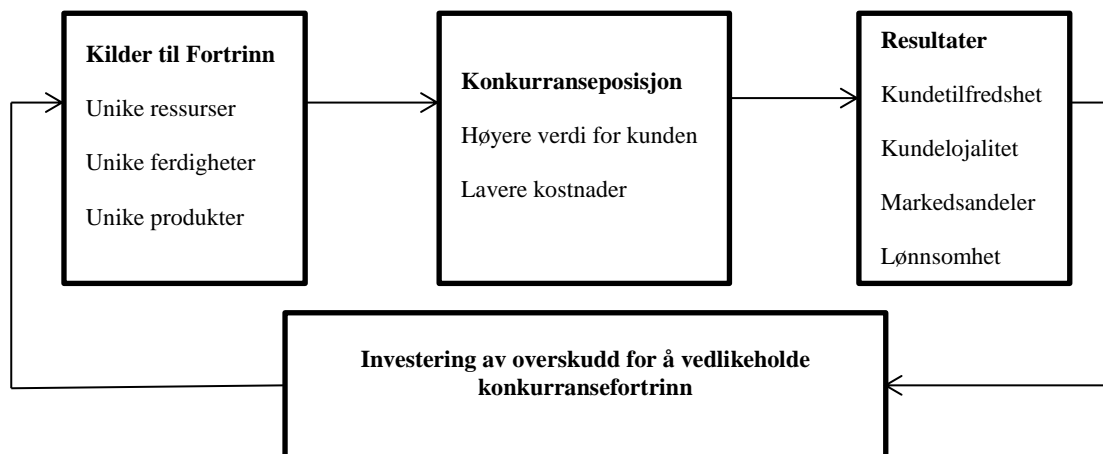
Barney (2011) understreker at påstanden fra Levitt (1980) om at alt kan differensieres stort sett er reell. Barney (2011) uttrykker også at det er umulig å nevne alle muligheter for differensiering som finnes, og påpeker at det kun er kreativiteten hos individene og gruppene i en bedrift som begrenser hva som er mulig. Med dette som bakgrunn vil jeg ikke utdype de ulike differensieringsdimensjonene, men oppgaven vil ta utgangspunkt i disse senere.

Det er viktig å poengtere at markeder ikke er statiske, men endrer seg hele tiden. Egenskaper som på et tidspunkt bidrar til å skille produktet fra konkurransen vil i neste øyeblikk være et krav for å komme inn på markedet uten at betalingsvilligheten til kundene øker. Dette innebærer at vellykket differensiering er krevende og vanskelig og oppnå – og det resulterer sjelden i varige fortrinn. Bedriftene må derfor kontinuerlig utvikle sine tilbud for å holde følge med konkurransen (Sogn-Grundvåg, 2010).

2.2 Strategi og konkurransefortrinn

Konkurransefortrinn er evnen til å skape en høyere økonomisk verdi i forhold til konkurrentene (Barney, 2011). Suksess i markedet er dermed avhengig av at bedrifter klarer å identifisere konkurransefortrinn og vedlikeholde disse (Barney, 2011; Day & Wensley, 1988). Konkurransefortrinnene bør i tillegg være vanskelige å imitere for konkurrentene (Porter, 1980).

Day & Wensleys (1988) utviklet en modell som inkorporerte kildene til fortrinn, posisjoneringsfortrinn og konsekvensene av disse. Modellen illustreres i figur 2. Den tar for seg hvordan bedrifter kan identifisere og dra nytte av ulike kilder til fortrinn for å skape posisjoneringsfortrinn, og hvilke utfall dette kan føre til for bedriften hvis de lykkes.



Figur 2. Rammeverk for å forstå konkurransefortrinn (kilde: Day & Wensley, 1988)

Kilder til fortrinn representerer mulighetene en bedrift har til å gjøre det bedre enn sine konkurrenter. Dette gjennom de unike ferdighetene og ressursene som bedriften har innad. Unike ferdigheter karakteriseres ved kapabilitetene personalet i en bedrift har som skiller dem fra personalet i konkurrerende virksomheter. Det kan være at en bedrift har personell med unike tekniske ferdigheter. Andre unike ferdigheter kan illustreres gjennom hvordan en bedrift er organisert eller ulike systemer innad i bedriften, som gir dem muligheten til raskt å tilpasse seg endringer i markedet. Unike ressurser kan beskrives som mer håndgripelige muligheter bedriften kan utnytte for å oppnå konkurransefortrinn. Disse mulighetene kan ofte ligge i produksjonsfasiliteter, lokalisering, bredden på salgavdelingen og distribusjonsdekning (Day & Wensley, 1988). I tillegg har jeg valgt å utvide modellen, ved å tilføye unike produkter. Den er ikke med i den opprinnelige modellen til Day & Wensley (1988). Årsaken til at jeg velger å ta den inn, er at norsk fiskerinæring høster av en unik naturressurs, og har igjennom denne tilgang til unike produkter som i seg selv kan være kilder til differensiering (Iversen, 2011). De unike ferdighetene og ressursene vil utdypes mer i detalj gjennom det ressursbaserte perspektivet i neste avsnitt.

2.2.1 Det ressursbaserte perspektivet.

Det ressursbaserte perspektivet bygger på bedrifters interne karakteristikker og resultater og to grunnleggende antagelser. Den første tar utgangspunkt i Penrose (1959) sitt arbeid, hvor hun karakteriserer bedrifter som bunter av produktive ressurser og hvor hver bedrift besitter ulike bunter av ressurser. Dette er antagelsen om en bedrifts *ressursheterogenitet* (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Den siste antagelsen er hentet fra arbeid utført av Selznick (1957) og Ricardo (1817), som hevder at ressursene som nevnt over enten er kostbare å etterligne eller har en uelastisk tilbudskurve. Dette er antagelsen om *ressursimmobilitet*. Hvis ressursene en bedrift innehar gjør den i stand til å utnytte mulighetene eller nøytralisere trusler, er dette

ressurser som ofte bare et fåtall bedrifter har. Er de i tillegg kostbare å etterligne eller har en uelastisk tilbudskurve, kan de karakteriseres som styrker og potensielle kilder til konkurransefortrinn (Barney, 2011).

En bedrifts ressurser består av alle eiendeler, ansatte, muligheter, organisatoriske prosesser, bedriftens egenskaper, informasjon, kunnskap, etc. som de kontrollerer og som fører til at bedriften er i stand til å oppfatte og implementere strategier som kan forbedre effektivitet og produktivitet (Barney, 1991, Daft, 1983). Bedrifters ressurser kan deles inn i fire kategorier: Finansiellkapital, realkapital, humankapital og organisatorisk kapital. *Finanskapital* kan beskrives som alle pengeressursene en bedrift kan benytte for å komme opp med og implementere strategier. Kapitalen kan komme fra entreprenører, aksjonærer, obligasjonseiere og banker. En annen kilde kan være opptjent egenkapital. *Realkapital* omhandler bedriftens fysiologiske teknologi som anlegg/fabrikk, utstyr, geografisk lokalisering og tilgangen til råvarer. *Humankapital* beskriver treningen, erfaringen, dømmekraften, intelligensen, relasjonene og «vettet» til de individuelle lederne og arbeiderne i en bedrift. *Organisatorisk kapital* er egenskapene bedriften har sett under ett, i motsetning til human kapital som tar for seg egenskapene ved enkeltpersoner. Organisatorisk kapital består av bedriftens formelle rapporteringsstruktur, formell og uformell planlegging, kontroll og koordinering av systemer, bedriftskultur og renommé (Barney, 2011). Disse fire kategoriene tilsammen kan anses som en bedrifts samlede sett av ressurser. Det er viktig å poengtere at det er ulike meninger blant forfattere hvordan begrepene ressurser, kapabiliteter og kompetanse skal skilles fra hverandre (ibid). Derfor har jeg i denne oppgaven, valgt og ikke skille dem. For at en bedrift skal kunne finne de ressursene de bør satse på, er VRIO analysen et mye brukt rammeverk som vil bli presentert nedenfor.

2.2.2 Vrio-analysen

Ikke alle ressursene en bedrift har er like viktige. For å skille ut de ressursene som kan bidra til konkurransefortrinn, kan en bedrift benytte seg av VRIO analysen. Analysen er bygd opp rundt fire krav som avgjør om den aktuelle ressursen er en styrke eller en svakhet for bedriften. Ressursene må være:

1. Verdifulle (valuable) (V): Har bedriften de ressursene og kapabilitetene som trengs for å respondere på trusler og muligheter?
2. Sjeldne (Rareness) (R): Hvor mange konkurrenter drar nytte av den samme ressursen?

3. kostnadskrevende å imitere (Costly to imitate) (I): Medfører det en kostnadsulempet for bedrifter som forsøker å skaffe eller erverve ressursen?
4. Utnyttet av organisasjonen (Exploited by organization) (O): Er bedriften organisert slik at den kan utnytte potensiale som ligger i eventuelle ressurser og kapabiliteter?

Disse fire kravene gir bedriftene et rammeverk de kan benytte for å vurdere om noen av organisasjonens ressurser er unike, vanskelige å kopiere og kan skape varige konkurransefortrinn og inntekter over gjennomsnittet (Barney, 2011; Porter, 1985).

Denne oppgaven har valgt og kun se kun på kravet «kostnadskrevende å imitere». Dette siden det ikke har vært tid eller penger til å gjennomføre en større studie. I tillegg er det viktig at de ressursene en bedrift velger å differensiere seg ut i fra er kostnadskrevende for konkurrentene å etterligne hvis de skal være kilde til varige konkurransefortrinn.

For å kunne gjøre en analyse av kravet «kostnadskrevende å imitere» er man avhengig av å ha svart ja på de to kravene «verdifulle» og «sjeldne». I denne studien står man ovenfor verdifulle pelagiske fiskeressurser som Norge forvalter, og det er ikke mange andre nasjoner som innehar samme rettighetene til disse fiskeressursene. Dette innebærer at man kan svare ja på begge faktorene som gir oss muligheten til å ta steget videre til krav nummer tre «kostnadskrevende å imitere» som studien ønsker å undersøke nærmere (Barney, 2011).

«Kostnadskrevende å etterligne» (Costly to imitate) kan beskrives ved at jo vanskeligere det er for konkurrentene å imitere en bedrifts ressurser, jo større konkurransefortrinn vil bedriften ha. Det kan være ulike grunner til at ressurser kan anses som vanskelige å kopiere. Dette kan være at de bygger på unike historiske forhold, som er basert på hver enkelt bedrifts evne til å erverve, utvikle og utnytte ressurser som er betinget av tid og sted. Komplekse årsakssammenhenger kan beskrives ut i fra at den kan være vanskelig for konkurrentene å forstå nøyaktig hva som fører til konkurransefortrinnene – noe som igjen fører til at det blir vanskelig å etterligne. Eller sosial kompleksitet, som kan forklares med de relasjonene en bedrift bygger med sentrale aktører i bransjen (Samuelsen & Sogn-Grundvåg, 2009).

2.2.3 Konkurransperspektiv og fokus

Det kan i visse tilfeller være vanskelig å forklare hvilke konkurransefortrinn en bedrift har ovenfor en annen, og hvordan disse fortrinnene oppsto. Day & Wensley (1988) foreslår to ulike tilnærminger: en starter med markedet og er *kundefokusert*, mens den andre primært sett er *konkurrentfokusert*.

Et konkurrentfokusert syn innebærer at en bedrift sammenligner seg med et visst antall nøkkelkonkurrenter. Denne tilnærmingen er ofte benyttet i industrier hvor fokuset ligger i og «Slå konkurrentene». Det som er viktig for bedriften som benytter denne tilnærmingen, er hvordan deres evner og tilbud er i forhold til konkurrentenes. For å kunne vite hvordan de står i forhold til konkurrentene følger de nøye med på kostnader, følger raskt opp markedsinitiativene fra konkurrentene, og følger hele tiden med på hvilke teknologi de benytter. Lederne i bedriftene som benytter denne tilnærmingen følger i tillegg med på potensielle endringer i markedsandeler for å se om dette fører til endringer i konkurranseposisjonen. Problemet med å følge en konkurrentfokusert tilnærming, er ifølge det ressursbaserte perspektivet at man ikke kan prestere eller oppnå resultater høyere enn sine konkurrenter. På fagspråket omtales dette som competitive parity (Barney, 2011).

Kundefokusert tilnærming starter med at en bedrift gjennomfører en detaljert analyse av kundefordeler i sluttbrukersegmentet, og arbeider seg videre bakover i verdikjeden fra kunden til sin egen bedrift. Dette for å identifisere de faktorene som kan bidra til at bedriften kan forbedre sine prestasjoner. Day & Wensley (1988) påpeker at det generelt sett vies lite oppmerksomhet til det konkurrentfokuserte perspektivet. Hovedfokuset til bedrifter ligger sjeldent i konkurrentenes kapabiliteter og prestasjoner, heller på deres egne kunder. Dermed kan man dra den konklusjonen at bedrifter stort sett innehar et kundefokusert perspektiv. Dette innebærer at fokuset ligger i kvaliteten i kunderelasjonene man har, og et større fokus på kundetilfredshet og kundelojalitet kontra et innbitt fokus på markedsandeler (ibid).

Day & Wensley (1988) anbefaler derfor at bedrifter har et balansert kunde- og konkurrentfokus, men poengterer at i de fleste tilfeller har bedrifter enten det ene eller det andre. I henhold til figur 2 representerer disse to tilnærmingene henholdsvis posisjonene «Lave relative kostnader» og «unik verdi for kunden». Disse kan sammenlignes med henholdsvis kostnadslederskap og differensiering i porters generiske strategier. Denne oppgaven legger i all hovedsak vekt på muligheten for å skape «unik verdi for kunden» gjennom differensiering, med forankring i de unike ressursene og ferdighetene en bedrift innehar som nevnt over. Det neste avsnittet vil forsøke å kartlegge hvordan bedrifter kan utvikle konkurransefortrinn gjennom sine unike ressurser og ferdigheter, for å skape varige konkurransefortrinn.

2.3 Baser for konkurransefortrinn

Bedrifter som har evnen til å utnytte sine unike ferdigheter og ressurser vil kunne skaffe seg gunstige konkurranseposisjoner, oppnå positive resultater i form av kundetilfredshet, kundelojalitet, markedsandeler og profitt. Fortjenesten som oppnås gir mulighet til å reinvestere i unike ferdigheter og ressurser som bidrar til å opprettholde bedriftens konkurransefortrinn over tid (Day & Wensley 1988; Sogn-Grundvåg 2010). Barney (2011) konkluderer også med at bedrifter som besitter og har mulighet til å utnytte ressurser som er kostbare å imitere og er verdifulle, kan over tid oppnå varige konkurransefortrinn. Oppgaven vil videre gå inn på egenskapen « kostnadskrevende å imitere » «(Costly to imitate)». Denne vil bli vurdert i henhold til de tre teorikriteriene gjennomgått tidligere (historiske forhold, komplekse årsakssammenhenger og sosial kompleksitet).

2.3.1 Direkte duplisering av produkt differensiering

Når en bedrift har kommet frem til et unikt produkt eller en ny måte å differensiere et produkt på, vil det ofte være vanskelig og holde det skjult for konkurrentene. Dette siden produktet før eller siden vil komme på markedet, og da lett kan observeres av konkurrentene. Et eksempel på dette var da Seven-Up avslørte sine planer om å differensiere sin leskedrikk ut i fra koffein innholdet og benyttet «koffeinfri» som en potensiell base for produkt differensiering. I dag er dette utbredt blant mange av produsentene i markedet for leskedrikker. Mens andre baser av produkt differensiering kan være mye vanskeligere og kostnadskrevende å etterligne (Barney, 2011).

2.3.2 Baser som er lite kostnadskrevende å imitere

Særpreget ved et produkt er en base av differensiering som anses for å være enkelt å imitere og er ofte kilder til etterligning. Produkt differensieringsbaser som er lite kostnadskrevende å duplisere bygger verken på historiske forhold, komplekse årsakssammenhenger eller sosial kompleksitet

Selv om mange bedrifter i dag forsøker å differensiere sine produkter ut i fra særpreget og spesielle egenskaper ved produktet, så er denne typen differensiering lett å duplisere. Konkurrenter kan eventuelt kjøpe det differensierte produktet kun for å ta det fra hverandre for å finne kilden til produktets særpreget, og komme frem til lignende løsninger på deres produkter. Dette er en metode som har vært gjennomført i en rekke markeder for å finne ut av hva konkurrenter har som du mangler (Barney, 2011). Produkter som ikke kan tas fra hverandre kan også være enkle å duplisere. Et eksempel på dette kan være en bedrift som

henter en leder med en spesiell lederstil fra en suksessfull konkurrent for oppnå samme suksess i sin egen bedrift gjennom å implementere han/hennes stil.

2.3.3 Baser som kan være kostnadskrevende å imitere

Produkter som kan være kostnadskrevende å duplisere bygger på en rekke baser av produkt differensiering. Om de er enkle eller kostnadskrevende å imitere kommer an på situasjonen. En bedrifts produktsortiment kan være enkelt å imitere hvis flere av konkurrentene har samme ressurser og evner til å utvikle sortimentet (Barney, 2011). For eksempel evnen til å produsere både torsk og sei er det ikke bare en bedrift langs kysten som innehar. En rekke andre bedrifter tilbyr også dette i sitt produktsortiment.

Forbindelser med andre bedrifter kan til en viss grad også være enkelt for konkurrenter å kopiere, mens andre ganger mer kostnadskrevende. Et eksempel var når den første bilutleiebedriften fikk i land en avtale med et kredittkortselskap som sa seg villig til å betale kundenes ekstra forsikring. Dette forsøket på å differensiere bedriftens produkt ble en kortvarig glede, i og med at så fort de begynte å reklamere for den ekstra forsikringen skaffet mange av konkurrentene seg tilsvarende avtaler. Andre forbindelser mellom bedrifter kan derimot være kostnadskrevende å kopiere. Dette er mest sannsynlig tilfelle i spesielle typer forbindelser som bare kan knyttes mellom få og spesielle bedrifter. Det som ofte ligger til grunn er at bedriftene som samarbeider har de nødvendige kildene og ressursene for å utfylle hverandres behov. I tillegg til at disse kildene og ressursene bygger på sosial kompleksitet. Sosial kompleksitet kjennetegnes ved tillitsfulle relasjoner mellom bedrifter, som vennskap; og til og med viljen til å legge bort sin egen vinning på kort sikt for å bygge en relasjon som kan gi høyere fortjeneste på langsikt (Barney, 2011).

Videre er produktkompleksiteten og produkttilpasning til ulike kundepreferanser baser av produkt differensiering som ofte ikke er gode imitasjonshindre. I noen tilfeller er evnen en bedrift har til å gi kunden en unik verdi gjennom sitt spesialkonstruerte produkt et imitasjonshinder som kan være vanskelig å etterligne. Dette avhenger av at det knyttes nære relasjoner mellom partene. Denne typen relasjon avhenger av at bedriften er villig til å dele viktig informasjon og detaljer med kunden. Det kan være informasjon om produksjonen, produkter, undersøkelser og utvikling, eller andre karakteristikk ved leverandørbedriften. For at en slik relasjon skal fungere er partene avhengig av å stole på hverandre, slik at informasjonen som blir gitt ikke kommer ut til konkurrentene. Hvis begge partene forholder

seg til avtalen kan dette bli et kostnadskrevende hinder for konkurrenter å imitere, som i tillegg kan føre til varige konkurransefortrinn for bedriften (Barney, 2011).

Den siste basen av produktdifferensiering som kan være kostnadskrevende å imitere er konsumentmarkedsføring. Basen beskytter bare mot imitasjon gjennom komplekse årsakssammenhenger. Det betyr at det kan være vanskelig for konkurrentene og oppdage hva det er med produktet som gir konkurransefortrinn. Dermed karakteriseres ofte konsumentmarkedsføring som en base av produktdifferensiering som lett kan imiteres. I enkelte tilfeller viser det seg at bedrifter lykkes med å utvikle overlegne markedsføringskampanjer, som kan føre til at bedriften oppnår varige konkurransefortrinn (Barney, 2011). Dette avhenger selvfølgelig av at kampanjene ikke er forutsigbare og baserer seg på flaks, for da kan de ikke sies å være varige konkurransefortrinn.

2.3.4 Baser som er kostnadskrevende å imitere

Forbindelser mellom funksjoner innad i en bedrift er ofte kostnadskrevende å imitere. Disse forbindelsene viser seg å score høyt på teorikriteriet sosial kompleksitet. Organisasjoner som historisk og kulturelt sett har samarbeidende relasjoner innad i bedriften kan legge til side eventuelle konflikter når samarbeid er nødvendig. Dette fører til at bedriften på tvers av de ulike avdelingene klarer å komme opp med differensiert produkter på markedet. For bedriftene som derimot ikke klarer å samarbeide, vil det være kostbart å prøve å etterligne de bedriftene som jobber godt sammen innad (Barney, 2011).

Timing og lokalisering er vanskelige for konkurrentene å imitere. Dette siden de baseres på unike historiske forhold. Eksempler på dette er gunstig geografisk lokalisering og etableringstidspunkt, som gir svært god tilgang til ressurser og nærhet til markedet (Samuelsen & Sogn-Grundvåg, 2009). Konkurrenter til bedrifter som har differensiert seg ut ifra timing og lokaliseringsbaserte konkurransefortrinn, vil vanskelig kunne gjøre noe med dette, og må finne andre muligheter for å differensiere.

En bedrifts renommé er den vanskeligste og mest kostnadskrevende basen å imitere. En bedrifts renommé karakteriseres ved at den bygger på sosial kompleksitet i relasjonene mellom bedriften og dens kunder, basert på årevis med erfaring, engasjement og tillit. Et renommé bygges stein på stein over lang tid og kan verken kjøpes eller selges. Det bygges opp ved at bedriften investerer tid og ressurser i relasjonen til kundene. En bedrift med et godt renommé kan nyte godt av betydelige konkurransefortrinn, i motsetning til bedrifter med et dårlig eller ingen renommé (Barney, 2011). En bedrifts renommé scorer høyt på alle kildene

til kostnadskrevende duplisering. Det bygger på historiske forhold, komplekse årsakssammenhenger og sosial kompleksitet.

Distribusjonskanaler kan også være kostnadskrevende for konkurrenter å imitere. Denne basen av produkt differensiering har ingen punkter som er veldig vanskelig og kostnadskrevende å imitere, men scorer på alle kildene til duplisering. Det vil si at det jevnt over vil det være vanskelig å imitere distribusjonskanaler (Barney, 2011).

Service og støtte er den siste basen av produkt differensiering. Denne basen kan være kostnadskrevende for konkurrenter og imitere, men i mange tilfeller kan bedrifter tilby et minimumsnivå av service og støtte som ikke er vanskelig å kopiere. Høy grad av service og støtte er basert på sosial kompleksitet i relasjonene mellom en bedrift og dens kunder. En bedrift som er i konflikt med sine kunder vil dermed få det vanskelig med å imitere en bedrift som tilbyr høy grad av service og støtte til sine kunder (Barney, 2011).

2.3.5 Substitutter for basene av produkt differensiering

Substitutter for baser av produkt differensiering kan ha to former. Den første formen viser at mange av basene som gjennomgått over, delvis kan være substitutter for hverandre. For eksempel kan særpreg ved produktet, produkttilpasning til kundepreferanser, og produkt kompleksitet anses å være ganske like baser av produkt differensiering. Andre baser som kan sammenlignes er forbindelser mellom bedrifter, forbindelser innad i en bedrift og produktsortiment som også kan være substitutter for hverandre (Barney, 2011).

Den andre formen er at valg av ulike strategier kan være substitutter for basene av produkt differensiering. For eksempel kan en bedrift forsøke å oppnå konkurransefortrinn gjennom å justere produktsortimentet, mens en annen bedrift bytter strategi (f.eks cost leadership) for å kompensere og forsøke å skape samme fordel som differensiering (Barney, 2011).

Basene som vanskelig kan substitueres er: timing, lokalisering, distribusjonskanaler, og service og støtte. I og med at de er verdifulle, sjeldne, og vanskelig å imitere, kan de føre til varige konkurransefortrinn for en bedrift som kan bygge på disse basene av differensiering (Barney, 2011).

Denne gjennomgangen viser at det er mulig for bedrifter å erverve ulike differensieringsdimensjoner som kan være kostnadskrevende å etterligne og kilder til varige konkurransefortrinn. Målet med de ulike dimensjonene er å skape et bilde av bedriftens

produkter som unike og verdifulle for kunden. Unikheten bygger på bedriftenes evne til å være kreativ og våge å tenke nytt (Barney, 2011).

2.4 Fordeler ved differensiering

Modellen til Day & Wensley (1988) illustrerer hvilke fordeler som kan oppnås gjennom posisjoneringsaktivitetene, og hvordan disse kan være med på å forbedre resultatene til en bedrift (Figur 2). Resultatene en bedrift oppnår kan måles gjennom fire faktorer: Kundetilfredshet, kundelojalitet, markedsandel og lønnsomhet (profitt).

Ved suksessfull differensiering kan en bedrift oppnå bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet i bransjen. Ved å differensiere et produkt kan man oppnå en gunstig posisjon i forhold til konkurransekraftene i markedet, men dette avhenger av at det differensierte produktet oppnår en høyere pris som overstiger kostnadene ved å produsere det (Porter, 1980; Porter, 1992). Sharp and Dawes (2001) argumenterer for at fordeler ved differensiering ikke nødvendigvis må komme gjennom en høyere pris, men at det kan være andre måter å oppnå fordeler ved differensiering.

Tilfredshet brukes i dag som en av de vanligste faktorene for å måle en bedrifts resultater. Langsiktige kunderelasjoner er ofte basert på fornøyde kunder, og at bedriften har mulighet til å dekke kundenes behov med produkter/tjenester av høy kvalitet (Selnes & Thjømmøe, 1996). En undersøkelse gjort av et stort amerikansk markedsføringsfirma, konkluderte med at kundetilfredshet er nøkkelen til suksess og mener bevisst at kunder som er tilfredse kjøper samme produkt igjen (Bennett & Rundle-Thiele, 2004). Bennett & Rundle-Thiele (2004) argumenterer for at et så snevert syn som kun å fokusere på kundetilfredshet ikke er hensiktsmessig, og anbefaler at bedrifter retter fokuset mot flere nøkkelfaktorer for å måle gjenkjøp og resultater. Er kundene tilfredse med de produktene som tilbys kan dette føre til at kunden blir lojal.

Å bygge en lojal kundebase innebærer ikke bare å opprettholde ett vist antall kunder over tid, men handler også om i hvilken grad man «pleier» forholdet til kundene gjennom å oppmuntre til gjenkjøp. Videre kan informasjonen en bedrift har om kunders lojalitet hjelpe dem å kartlegge hvordan de kan bevare de gode relasjonene, slik at de fører til profitt. Flere akademikere og praktikere vurderer i denne sammenheng kundelojalitet som en sterk bidragsyter til en bedrifts resultater (Rauyruen & Miller, 2007). Noen forskere konkluderer også med at lojale kunder oppnår profitt ved å holde seg til en foretrukket leverandør og ser bort ifra konkurrerende tilbud. Vurdert opp mot innholdet av store innkjøp og transaksjonene

som ofte forekommer i en business to business setting, kan det ligge store gevinster for leverandører som klarer å opprettholde lojale kunder over tid. (ibid).

Markedsandeler er et begrep som ofte benyttes for å si noe om en bedrifts posisjon i markedet (Selnes & Thjømmøe, 1996). Det er viktig å poengtere at dette er en forenkling av virkeligheten siden konkurransen i markedet ikke er statisk, men hele tiden er i endring (Day & Wensley, 1988). Siden fortrinn ofte forvitrer over tid er det ofte slik at store bedrifter mister markedsandeler til fordel for mindre bedrifter (Day, 1997). Dette indikerer at det kan være vanskelig å måle en bedrifts resultater med bakgrunn i markedsandeler.

2.5 Forskningsspørsmål

Dette avsnittet sammenfatter hovedlinjene i teorikapitlet og tre forskningsspørsmål formuleres for å svare på problemstillingen i oppgaven.

2.5.1 Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for å skape varige konkurransefortrinn i pelagisk industri?

Teorigjennomgangen starter med en presentasjon av Porters generiske strategier. Dette for å gi et bilde av hvilke strategier bedrifter kan ta i bruk for å skape konkurransefortrinn i sin bransje. De to første strategiene henholdsvis kostnadslederskap og fokusering er kort gjort rede for slik at man får en grunnleggende forståelse av disse strategiene. Mens differensieringsstrategien utdypes i større grad siden denne legger premissene for resten av oppgaven.

Gjennomgangen av de generiske strategiene tar for seg hvordan differensiering brukt hensiktsmessig, kan skape varige konkurransefortrinn for bedrifter. Det er i all hovedsak tre teoretiske kriterier som ligger til grunn for å vurdere i hvilken grad en differensieringsdimensjon kan anses som et varig konkurransefortrinn. Disse er historiske forhold, komplekse årsakssammenhenger og sosial kompleksitet. De tre kriteriene kommer frem flere ganger i løpet av teorigjennomgangen og ligger også til grunn i den videre analysen.

Det er viktig å påpeke at differensiering ikke bare er enkelt i pelagisk industri. Pelagiske aktører står ovenfor barrierer som delvis hindrer økt differensiering. Barrierene er knyttet til omsetningssystemet, korte sesonger, store volum, tollhindringer og det høye kostnadsnivået i Norge. Disse barrierene begrenser bearbeiding av pelagiske produkter. Dette tatt i betraktning vil studien forsøke å identifisere hvilke differensieringsdimensjoner pelagiske aktører benytter

for å skille sine produkter fra konkurrentenes, og vurdere i hvilken grad dette byr på varige konkurransefortrinn.

2.5.2 Hvilke differensieringsstrategier kan identifiseres i pelagisk industri?

For at konkurransefortrinn gjennom differensiering skal kunne anses som varige, må de være kilder til unike ressurser og ferdigheter. Dette er i oppgaven forklart gjennom Day & Wensley (1988) modell (Se figur 2) ved faktorene «unike ferdigheter», «unike ressurser» og «unike produkter». Oppgaven tar for seg to av disse faktorene mer i detalj gjennom det ressursbaserte perspektivet. Dette perspektivet bygger på to grunnleggende antagelser om en bedrifts *ressursheterogenitet* og *ressursimmobilitet*.

For å skille ut de ressursene som kan bidra til varige konkurransefortrinn for en bedrift, gjennomgår oppgaven VRIO-analysen. Denne analysen vektlegger fire krav som vurderer om den aktuelle ressursen anses som en styrke eller svakhet for bedriften.

Fokuset dreier seg i neste ledd om punktet «kostnadskrevende å imitere» i VRIO-analysen. Dette siden en gjennomgang av ulike differensieringsstrategier vil bli gjort i henhold til dette punktet. Med andre ord hvor kostnadskrevende vil en differensieringsstrategi være å etterligne for konkurrentene til en bedrift.

2.5.3 Hvilke positive fordeler kan skapes gjennom differensiering i pelagisk industri?

For at en differensieringsstrategi skal kunne vurderes som vellykket, må den skape fordeler for bedriften. I teorikapitlet presenteres fordelene gjennom Day & Wensleys (1988) modell (Se figur 2). Denne illustrerer at fordelene kommer gjennom kundetilfredshet, kundelojalitet, markedsandeler og lønnsomhet (profitt). Disse utdypes i teorien for å gi en forståelse av hva de representerer i denne studien og hvordan de oppstår.

3. Metode

Dette kapitlet har som formål å beskrive forskningsstrategien benyttet for å samle inn data til studien. Forskningsstrategien er forankret i henhold til problemstillingen, og reflekterer ønsket om en dypere forståelse av differensiering i pelagisk industri, og i hvilken grad dette byr på varige konkurransefortrinn. Videre går oppgaven gjennom flere metodiske temaer knyttet til datainnsamlingen.

3.1 Forskningsstrategi

Begrepet forskningsdesign kan defineres som en generell plan for hvordan forskningen skal gjennomføres, og kan videre deles inn i kvantitative og kvalitative metoder (Saunders et al., 2012). Hvilke forskningsstrategi som skal benyttes, kommer helt an på hvilke forskningssituasjon og problemstillinger man står ovenfor. Som oftest, hvis et konsept eller fenomen trenger å bli forstått fordi det foreligger lite forskning på temaet, er en kvalitativ metode å foretrekke (Saunders et al., 2012; Gripsrud et.al 2004). I denne studien benyttes en kvalitativ metode.

3.1.1 Eksplorerende design

Det finnes ulike metoder for hvordan man kan gjennomføre eksplorerende forskning. Dette inkluderer litteratursøk; intervjuer med «eksperter» på området; utførelse av dybdeintervju eller fokusgrupper. Alle disse metodene regnes som kvalitative (Saunders et al., 2012). Gjennom et litteratursøk ville det vært vanskelig å tilegne seg en dypere kunnskap og innsikt i det valgte temaet, så dette var ikke en aktuell metode å ta i bruk. Intervjuer med «eksperter» hadde vært interessant, men da ville man fått deres synspunkter på tingenes tilstand kontra det som oppleves av aktørene. Dermed sto man igjen med to aktuelle metoder, men siden studien omhandlet differensiering i pelagisk industri, ville det være vanskelig å samle alle bedriftene på samme sted for å kjøre fokusgrupper. Det ville ført til høye kostnader, noe som gjorde denne metoden umulig å gjennomføre. I tillegg er det ikke sikkert at bedriftene ville legge ut om sine tanker omkring differensiering foran konkurrentene. Dermed ble dybdeintervju med enkelte aktører i industrien ansett som den best egnede metoden for innsamling av data til oppgaven. Dette siden metoden ble ansett som best egnet for å generere dyp kunnskap og forståelse omkring problemstillingen (Eisenhardt, 1989).

3.2 Utvalgsmetode

Kvalitative studier har ofte et større fokus på dybdekunnskap (Saunders et al., 2012). Faktorer som tid, penger og tilgjengelige informanter kan ofte legge føringer for hvordan denne typen

oppgaver gjennomføres. I problemstillingen vil «pelagisk industri» undersøkes. Med de tilgjengelige ressursene var det vanskelig å foreta et representativt utvalg blant aktørene, noe som førte til at det måtte benyttes et strategisk utvalg av aktører (Ibid).

Den største utfordringen var å komme i kontakt med informanter som var interessert i å delta. Flere av aktørene var i denne perioden midt i en hektisk sesong eller opptatt med andre ting. Intervjuene ble dermed gjennomført over to måneder, noe som var litt uheldig med tanke på tiden jeg hadde til rådighet.

Fire av fem forespurte bedrifter sa seg villig til å delta i studien. Disse bedriftene fikk tilsendt mail med beskrivelse av oppgaven, slik at de til en viss grad var klar over hva intervjuet omhandlet. Bedriftene må kunne sies å være representativt for store deler av pelagisk industri. Dette siden tre av bedriftene til sammen «kontrollerer» store deler av industrien gjennom kjøp av råstoff. To av disse produserer kun pelagisk fisk, og fokuserer kun på denne delen av fiskerinæringen. De kan derfor karakteriseres som forkjempere for økt verdiskapning i pelagisk industri, i større grad enn konkurrerende virksomheter. Den siste bedriften produserer et nisjeprodukt og ble valgt for ut for å representere «resten» av industrien.

Pelagisk industri har over tid vært preget av lav lønnsomhet, og de fleste bedriftene produserer homogene standardvarer. På tross av dette ønsket oppgaven å undersøke om det var noen av bedriftene som forsøkte å differensiere seg. Bedriftene som ble valgt ut varierer i størrelse og i hvilken grad de forsøker å skille ut sine produkter fra konkurrentenes. Alle de fire bedriftene er godt etablert i pelagisk industri og har overlevd struktureringen som har foregått de siste årene. For å sikre bedriftenes deltakelse vil denne studien anonymisere bedriftenes navn. Dette for at informantene skulle gi et dypere innblikk i deres tanker omkring differensiering og hva de gjør for å skille sine produkter fra konkurrentenes, i et marked som karakteriseres som «nær perfekt».

Informantene fra de ulike bedriftene hadde alle lederstillinger og den nødvendige kunnskapen om produktene de produserer. De intervjuede hadde stillinger som viseadministrerende direktør, salgssjef og produksjonssjef i sine bedrifter, noe som la et godt grunnlag for innsamling av relevant data. I oppgaven videre vil informantene omtales med tall, som for eksempel informant 1 osv.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Semistrukturerte intervju

Hovedforskjellen mellom ustrukturerte og semi-strukturerte intervju er at i sistnevnte har forskeren utarbeidet en intervjuguide med temaer og nøkkelspørsmål som ønskes svar på, men bruken av disse nøkkelspørsmålene kan variere fra intervju til intervju. Rekkefølgen på spørsmålene kan også variere etter hvem som intervjues, noe som avhenger av flyten i samtalen. På den andre siden må det tas høyde for at intervjuobjektet kan komme med betraktninger som du ikke har tenkt på tidligere, og da er det viktig å ta hensyn til dette. Det gir informantene til en viss grad rom for å utfolde seg (Saunders et al., 2012).

I denne studien ble det benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer. Denne typen intervju egnet seg best i forhold til problemstillingen. Dette siden det var en rekke spørsmål som jeg ønsket fylldige svar på, og spørsmålene var knyttet opp mot problemstillingen og teorikapitlet i oppgaven. På forhånd var det utarbeidet en intervjuguide som skulle legge rammene for intervjuene, men denne skulle ikke følges slavisk. Hovedfokuset mitt før intervjuene var at svarene skulle komme gjennom en naturlig dialog, men studien var avhengig av å få svar på temaene i intervjuguiden. Under intervjuene svarte flere informanter veldig godt på spørsmålene, mens andre var mer tilbakeholdne med informasjon.

3.3.2 Intervjuguide

En intervjuguide kan ikke karakteriseres som et spørreskjema, heller som en liste over temaer og spørsmål som ønskes svar på i løpet av intervjuet (Saunders et al., 2012). De ulike temaene er nært knyttet opp til problemstillingen og forskningsspørsmålene. I utarbeidelsen av en intervjuguide vil det være nødvendig og først identifisere sentrale deltemaer som inngår i problemstillingen. I noen tilfeller nøyer forskeren seg med bare å spørre litt omkring temaene, men som regel er spørsmålene ment å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon. Intervjuguiden vil i tillegg ofte inneholde underpunkter eller underspørsmål for å få utdypet de forskjellige temaene (ibid). Spørsmålene i en intervjuguide bør være nøye gjennomtenkt, og da er det ofte en fordel at den er prøvd ut før intervjuene. Det er også viktig at intervjuguiden er utarbeidet i henhold til teorijennomgangen, slik at den formulerer teoretiske konsepter som kan lede forskningen (Heyink & Tymstra 1993).

Intervjuguiden i denne studien (se vedlegg) er formulert ut i fra temaene som gjennomgås i teorikapitlet. Under presenteres temaene i intervjuguiden i tilknytning til forskningsspørsmålene fra teorijennomgangen.

- **Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for å skape varige konkurransefortrinn?**
 - Hvilke produkter tilbyr dere?
 - Hvilke typer kunder har dere?
 - Hvem anser dere som konkurrenter?
 - Har dere noen fortrinn sammenlignet med konkurrentene deres?
 - Har fortrinnene til bedriften styrket eller svekket seg over tid?
 - Hvordan vil produktet deres være posisjonert i markedet om 3-5 år frem i tid?
- **Hvilke differensieringsstrategier kan identifiseres i pelagisk industri?**
 - Hva legger din bedrift i begrepet differensiering?
 - Gjør dere noe for å differensiere dere fra konkurrentene?
 - Har bedriften tidligere forsøkt å differensiere noen produkter?
- **Hvilke positive fordeler skapes gjennom differensiering?**
 - Langsiktige avtaler?
 - Høyere pris?
 - Gjenkjøp?
 - Kundelojalitet?
 - Kundetilfredshet?

3.3 Analyse

Alle intervjuene foruten det ene telefonintervjuet ble tatt opp med båndopptaker. Etter intervjuene satt man igjen med mye rådata. Dette måtte transkriberes for å få en oversikt over informasjonen, og videre kobles sammen med mine egne notater. Transkriberingen er en tidskrevende prosess, men det er en fordel for videre analyse å ha intervjuene i tekstform slik at man lettere kan hoppe frem og tilbake i en samtale (Jacobsen, 2000) under skriveprosessen. Dataene ble transkribert direkte etter intervjuene da informasjonen satt friskt i minne, noe som begrenser sjansen for feiltolkninger. Tekstdokumentene ble videre analysert for å skille ut den viktige og relevante informasjonen som direkte omhandlet differensiering i pelagisk industri fra den mindre viktige informasjon. Dataene ble kategorisert som anbefalt i litteraturen (Jacobsen, 2000), gjennom å dele inn informantenes kunnskap og erfaring i henhold til spørsmålene i intervjuguiden som er direkte koblet til problemstillingen i oppgaven. Formålet med kategoriseringen er å skape en oversikt over datamaterialet og kartlegge mønstrene av sammenfallende- og ikke sammenfallende data. Informasjonen ble benyttet i tolkningen av resultatene og det ble forsøkt i henhold til litteraturen å kombinere oversikt og systematikk

med detaljer (Jacobsen, 2000). Detaljene kom i all hovedsak gjennom bruk av direkte sitater fra båndopptakene. Noe som gjør resultatene mer «levende» og interessante.

3.4 Undersøkelsens troverdighet

Det benyttes flere ulike metoder for å sikre kvaliteten på kvalitativ forskning (Saunders et al., 2012). Oppgavens kvalitet vurderes i henhold til Jacobsens (2000) begreper: pålitelighet, intern gyldighet og overførbarhet.

3.4.1 Pålitelighet

Reliabilitet (pålitelighet) dreier seg om i hvilken grad en måling vil gi de samme resultatene dersom den gjentas flere ganger (Gripsrud & Olsson, 2000). I kvalitative undersøkelser hvor bruk av intervju som innsamlingsmetode har vært benyttet, er ikke formålet nødvendigvis at dataene skal kunne repeteres med samme resultater. Dette siden resultatene gjenspeiler virkeligheten av dataene da de ble innsamlet (ibid). Forutsetningen for denne typen undersøkelser er at omstendighetene som utforskes er komplekse og dynamiske. Verdien med å benytte intervjuer som innsamlingsmetode er at de er fleksible, noe som fører til at de ofte benyttes for å undersøke kompleksiteten til tema. Dermed vil et forsøk på å replisere en undersøkelse som nevnt over være urealistisk og nesten umulig uten å undergrave styrkene til kvalitative undersøkelser.

Jacobsen (2000) nevner fire faktorer som kan påvirke en undersøkelses pålitelighet. Disse er: Undersøkereffekt (intervjueffekt), konteksteffekt, unøyaktig registreringer av data og unøyaktig analyse av data. For å minimere effekten til de nevnte faktorene ble det brukt god tid på gjennomføring av intervjuene. Intervjuene forgikk på arbeidsplassen til informantene, slik at de kunne føle seg komfortable. Under intervjuene ble båndopptaker benyttet for å unngå unøyaktige registreringer av data. Ved gjennomføring av analysen påpeker litteraturen at ved kategorisering av ulike enheter vil det være et element av skjønn inne i bildet (Jacobsen, 2000). I studien ble det gjort en vurdering av hvilke utsagn som passet best i forhold til de ulike kategoriene. Med bakgrunn i dette anser jeg studiens pålitelighet som tilfredsstillende.

3.4.2 Intern gyldighet

Intern validitet, også kalt intern gyldighet (Bryman & Bell, 2007), har til hensikt å sikre at studien måler det den skal. Den interne gyldigheten til en undersøkelse må i følge enkelte forskere kunne ses i samsvar med virkeligheten (Shenton, 2004). Jacobsen (2000) anbefaler to

tiltak som kan være med å vurdere en studies interne gyldighet. Det ene er å kontrollere undersøkelse og konklusjoner mot andre. Det andre er å foreta en kritisk gjennomgang selv.

Tiltak nummer en innebærer at man tester undersøkelsen mot andre personer eller mot annen teori/empiri. Dette kan for eksempel skje ved at enkelt personer blir konfrontert med sentrale funn og konklusjoner fra undersøkelsen. Hensikten med dette er å undersøke hvorvidt informantene kjenner seg igjen i de resultatene som presenteres. En annen mulighet er å teste studiens resultater mot fagfolk eller annen teori og empiri, noe som innebærer å teste egne konklusjoner mot andre undersøkere eller undersøkelser. Hvis det er sammenfall med én eller flere undersøkelser, kan vi si at gyldigheten er blitt styrket, men ikke at vår undersøkelse er sann (Jacobsen, 2000). Målet med å teste undersøkelsen som nevnt over, er blant annet å forsikre seg om at det ikke har forekommet feiltolkninger i analysen av datamaterialet (ibid). I denne studien med et begrenset tidsperspektiv, hadde jeg ikke muligheten til å foreta noen av de nevnte testene for å kontrollere studiens interngyldighet, noe som burde vært gjort.

Denne studien vil derimot gjennom de neste kapitlene diskutere mine funn opp mot relevant teori. Resultatene og konklusjonene som blir presentert i oppgaven, er diskutert med veileder som har kompetanse innenfor strategifaget. Dette kan ikke sies å føre til at resultatene anses som sanne, men er med på å øke den interne gyldigheten.

3.4.3 Overførbarhet

Som nevnt tidligere er sjelden målsettingen med kvalitative studier å kunne generalisere resultatene til en populasjon (Saunders et al., 2012). Det vil være vanskelig å bevise at resultatene fra denne studien vil kunne gjelde alle pelagiske bedrifter i Norge, men jeg vil argumentere for at bildet i stor grad er representativt for pelagisk industri. For det første må alle kjøpe råstoffet på auksjon. For det andre jobber de fleste med relativt lave marginer, og for det tredje er de fleste barrierene for differensiering felles for alle aktørene i næringen. Det kan derfor argumenteres for at funnene er representative. De resultatene som kommer frem av oppgaven kan anses som en kartlegging av hvilke differensieringsstrategier som benyttes i pelagisk industri i dag, og en inspirasjon til fortsatt fokus på differensiering.

4. Resultater

I dette kapitlet vil resultatene fra intervjuene med aktørene i pelagisk industri presenteres. Første del av dette kapitlet vil kort ta for seg fokuset bedriftene har på konkurransen i markedet, og hvilke tilnærming de har til denne. Er bedriftene kunde- eller konkurrentfokustert, eller er synet mer balansert mellom de to tilnærmingene. Steg to i gjennomgangen, vil ha fokus på hvilke barrierer som hindrer økt fokus på differensiering i pelagisk industri. Tatt i betraktning barrierene vil resultatdelen videre identifisere de differensieringsstrategiene som vektlegges av bedriftene i pelagisk industri. Avslutningsvis vil fordelene differensiering fører til identifiseres før oppgaven vil gi et bilde på tankene aktørene har om fremtiden i industrien. Da knyttet til faktorer som må til for å øke muligheten for differensiering.

4.1 Konkurransfokus

For at bedrifter skal kunne lykkes med differensiering, er det viktig at de har et fokus på hva kundene ønsker og hva konkurrentene gjør. Day & Wensley (1988) poengterer at de fleste bedrifter har fokus på enten kundene eller konkurrentene, noe som kan gi et galt bilde på markedsomgivelsene. De anbefaler at bedrifter retter seg mot et mer balansert kunde- og konkurrentfokus.

4.1.1 Kundefokus

For å danne seg et bilde av kundefokuset i pelagisk industri, var det viktig og først finne ut hvilke kunder aktørene arbeider mot. Det ble uttrykt:

«Våre kunder er i hovedsak industri (produsenter) ute i verden. Så det er industri i all hovedsak vi produserer til, store industrianlegg i utlandet. Vi går sjeldent gjennom agenter og tradere, men det hender det også» (Informant 3).

Gjennomgangsmelodien er at alle de fire aktørene som er intervjuet ønsker å selge direkte til ferdigvareprodusenter ute i markedene, men er mer forsiktige i enkelte marked. Dermed velger noen aktører å gå via mellomledd (agenter og tradere), spesielt i markeder i Øst-Europa. Dette siden betalingen ofte kommer sent, og at det forekommer flere klager på produktene, kontra andre markeder. Årsaken er at mange av produktene som selges til Øst-Europa er bulkvarer (Commodity), og sendes på etterspørsel ofte via e-mail. I andre markeder som f.eks. Tyskland kommer kundene og inspiserer produktene, og plukker ut det de vil ha. Det er med på å skape en viss grad av lojalitet, noe som nesten er fraværende med kunder i

Øst-Europa. Hvis man skal trekke en konklusjon, kan man si at det i noen markeder er letter å bygge relasjoner med kunder.

Alle aktørene poengterer at de ønsker og knytte til seg kunder som de kan utvikle over tid, men i tillegg er det viktig å være åpen for at henvendelser fra andre kjøpere kan komme. Dermed er produktene som i all hovedsak produseres i pelagisk industri enten skreddersydde produkter til kunder eller bulkvarer (commodity) som selges som standardvare i markedet.

Oppsummert kan man si at norske aktører i stor grad retter sitt fokus mot kundene og ønsker å skape relasjoner slik at de fortsetter å kjøpe deres produkter. Alle fire bedriftene poengterer at de ønsker å jobbe langsiktig med kundene, og være med å utvikle dem gjennom å tilby de produkter av høy kvalitet. Dette skaper på sikt langsiktige relasjoner mellom kunde og leverandør. Relasjonene som knyttes mellom pelagiske bedrifter og kundene har ulik varighet, noen varer en sesong mens andre varer over mange år. I de fleste tilfeller varer kontraktene 1 år, hvor prisen avtales fra uke til uke avhengig av prisen på råstoff. Avtalene er til en viss grad med på å øke stabiliteten til aktørene i industrien ved at de produserer en gitt mengde til kunden. En viktig faktor som må nevnes er at noen kunder inngår kontrakter med flere av de norske aktørene, for å sikre seg råstoff. Som illustrerer at lojaliteten i de fleste kundeleverandør-relasjoner ikke kan karakteriseres som sterke, og fører til at bedriftene hele tiden må jobbe for å ha konkurransedyktige produkter. Dette for å bli foretrukket leverandør hos de samme kundene år etter år.

4.1.2 Konkurrentfokus

Konkurransesituasjonen i industrien er ofte av typen «høy» eller «ekstrem». Med like produkter, mange kjøpere og selgere og god informasjon om både pris og mengde i markedet, er man nær det man definerer som perfekt konkurranse (Iversen, 2011). Day & Wensley (1988) påpeker at et konkurrentfokus innebærer at man sammenligner seg med noen utvalgte konkurrenter. Hvor man forsøker å redusere kostnadene, tilpasse seg fremsteg fra konkurrentene, og tilslutt forsøke å avdekke de unike kapabilitetene konkurrentene måtte ha. De pelagiske bedriftene har oversikt over hva konkurrentene gjør, men bruker ikke mye energi på dette.

Oppsummert kan det konkluderes med at pelagiske aktører ønsker å knytte til seg kunder over tid, og bygge langsiktige relasjoner med disse for å skape stabilitet og forutsigbarhet for deres produkter. Det må kunne sies at aktørene i pelagisk industri har et kundefokus, i henhold til definisjonen til Day & Wensley (1988). Når det kommer til konkurrentfokus er bedriftene

klar over hvem som er konkurrentene og de følger til en viss grad med på hva konkurrenten gjør, men har ikke et overordnet fokus på dette. Dermed kan ikke pelagiske aktører i stor grad sies og ha et konkurrentfokus etter definisjonen til Day & Wensley (1988).

4.2 Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for å skape varige konkurransefortrinn i pelagisk industri?

4.2.1 Barrierer for differensiering

I pelagiske industri kan tilgangen på råstoff være vanskelig å forutsi og kontrollere. Dette kan påvirke bedrifters evne til å tilfredsstille kundenes ønsker/behov, og dermed muligheten til å være konkurransedyktige i markedet (Grundvåg Ottesen & Grønhaug, 2002). I tillegg er det med på å vanskeliggjøre differensiering. De neste avsnittene tar for seg hva de ulike bedriftene legger i begrepet differensiering, og hvilke barrierer de står ovenfor knyttet til det å skille seg ut fra konkurrentene. Dette bidrar til å skape en forståelse av hvorfor det i noen sammenhenger kan være vanskelig å differensiere pelagisk fisk.

«Differensiering er evnen til å skille seg fra massen, og tilby kundene noe de andre ikke gjør» (Informant 4).

Alle aktørene svarte i samsvar med sitatet over, at differensiering går ut på å skille seg ut, men hva gjøres for å differensiere pelagiske produkter? I intervjuene kom det frem at det ikke bare er enkelt å differensiere seg i pelagisk industri. Det er en rekke barrierer som står i veien for økt differensiering. Disse beskrives under:

Barrierer knyttet til monopolet til Sildesalgslaget og internasjonale avtaler

En av barrierene gikk på det monopolet Norges Sildesalgslag representerer, og var nevnt av tre av informantene. Det ble uttrykt:

«Et problem er monopolet til sildesalgslaget, at alt skal gå via dem. Da får vi ikke gjort det vi egentlig vil» (Informant 1).

Informantene er enige om dette, og mener at omsetningssystemet er et hinder for økt differensiering. Ved differensiering er det en ubetinget fordel å ha kontroll med større deler av verdikjeden, noe som ikke er mulig i pelagisk industri (Iversen, 2011). Med dette menes at pelagiske aktører ikke har muligheten til å integreres oppstrøms i verdikjeden. Et av hovedargumentene for å integrere seg oppstrøms, er å skaffe bedriften det nødvendige råstoffet slik at det er mulig å opprettholde en relativt stabil produksjon (Svorken & Dreyer, 2007). Aktørene ønsker med vertikal integrasjon og i større grad kunne planlegge sin

produksjon. Informantene mener dette ville gitt dem muligheten til å inngå langsiktige avtaler med kundene. Noe som er vanskeligere i dag med tanke på usikkerheten knyttet til råstoffet.

Bedriftene ønsker at det skjer en liberalisering av systemet, og at internasjonale avtaler knyttet til råstoffet i større grad kommer på banen. Da med tanke på avtaler om fastsatte fiskekvoter, avtalebasert forvaltningsregime og ikke minst et omsetningssystem som tillater at aktørene kan knytte seg opp integrert i verdikjeden. Internasjonale avtaler er blitt enda viktigere i de siste årene, når Island og Færøyene har tatt seg til rette og sett bort fra de avtalte kvotene på makrell. De har fisket det de mener de har rett til, noe som fører til at norske aktører sliter med å få den prisen de ønsker på makrell, siden det blir større kvantum tilgjengelig i markedet. Det er viktig å poengtere at en av informantene ikke produserer makrell, men de tre andre i større eller mindre grad.

Barrierer knyttet til store kvantum, korte sesonger, toll og høyt kostnadsnivå

En annen barriere som kommer frem i intervjuene, er at fiskerinæringa er kvantumsorientert. Man har store fiskeressurser, og disse høstes i korte og hektiske sesonger. Dette nevner alle informantene, men en kommenterte:

«En barriere er at vi produserer store kvantum over korte perioder, og fryselaagrene vi har er ikke så store. Dette gjør at man jobber under konstant press hele veien» (Informant 1).

De korte sesongene skaper barrierer for aktørene, og bidrar ifølge informantene til at det kan være vanskelig å differensiere seg. I tillegg har bedriftene utfordringer knyttet til bearbeiding når det kommer til tollhindringer, og ikke minst det høye kostnadsnivået i Norge. I dag er det toll på en rekke pelagiske produkter, som betyr at det er en grense for hvor mye aktørene kan gjøre med produktene. Produktene kan saltes og til en viss grad eddikmarineres. Dette driver tre av aktørene med, men en av bedriftene driver kun med dette (forskjellig marinering). Kostnadsnivået skaper også en hindring for økt bearbeiding av pelagiske produkter i Norge, dermed kan ikke aktørene gjøre hva som helst. Informantene påpeker at hvis det skulle produseres mer bearbeidede produkter i Norge, måtte dette skjedd ved hjelp av maskiner (automatisering). En siste faktor som kan vanskeliggjøre mer bearbeiding, er at aktørene ikke ønsker å komme i konflikt med sine kunder, gjennom å tilby samme produkter som de gjør. Dermed er spørsmålet: Hva kan pelagiske bedrifter gjøre for å differensiere seg fra konkurrentene? Differensieringen i pelagisk industri skjer i all hovedsak i «nærmarkedet»:

«Det er ofte slik at jo lenger vekk man kommer geografisk, jo vanskeligere er det å differensiere seg. Dette har litt med smak og behag å gjøre. Det å lage asiatiske produkter i Europa er ikke så enkelt, altså de kulturelle og særegenhetene kommer tydeligere fram desto lengre vekk du kommer. Derfor er det mye enklere for en norsk bedrift å differensiere seg i nærmarkedet. Nærmarkedet det er Skandinavia, EU og delvis inn mot Øst-Europa. Spesielt EU og Skandinavia er der hvor vi har størst suksess med å differensiere oss» (Informant 2).

Sitatet illustrerer at enkelte norske bedrifter er opptatt av å skille seg ut fra konkurrentene, men at dette er lettest i markedene som ligger nærmest oss geografisk. Dette sier kanskje seg selv, siden det byr på mindre kulturelle hindringer og avstander. Det er viktig å poengtere at det er ulike oppfatninger blant aktørene i hvilken grad det er mulig å differensiere pelagisk fisk. En av informantene er veldig positiv til differensiering, noe som kommer frem av sitatet under:

«Vi ønsker å differensiere oss for å unngå konkurransen som ligger i det å gjøre commodity. Det dreier seg om å gå lenger i verdikjeden. Si at du lager produkter av en gitt spesifisering som er enten kundetilpasset eller markedstilpasset. Og på en slik måte at man ikke lenger kan bli valgt vekk. Da går du fra å levere en standardvare, til å levere et halvfabrikat med strenge spesifikasjoner. Og det har vært en utrolig utvikling de siste årene, når det gjelder evnen vår til å kunne tilby kunden differensierte produkter» (Informant 2).

Bedriftene som nevner at de har lyktes med å differensiere enkelte produkter, påpeker at dette er veldig avhengig av hvilke kunder og marked man står ovenfor. De ønsker å utvikle dette videre, slik at flere kunder foretrekker dem som leverandør foran konkurrenten.

Avsnittet har tatt for seg barrierer ved å drive differensiering i pelagisk industri med en markeds konkurranse som kan omtales som nær perfekt. På tross av dette kommer det frem at flere av aktørene gjør noe for å differensiere seg. Neste avsnitt vil dermed forsøke å identifisere de ulike differensieringsstrategiene (dimensjonene), som benyttes av bedriftene.

4.3 Hvilke differensieringsstrategier kan identifiseres i pelagisk industri?

4.3.1 Differensieringsstrategier

Avsnittet vil forsøke å kartlegge hvilke differensieringsstrategier bedriftene i pelagisk industri vektlegger og om disse kan føre til varige konkurransefortrinn. Dette basert på teorigjennomgangen. Det er viktig å poengtere at de fleste norske bedriftene er kommet relativt kort i sine differensieringsforsøk, noe som fører til at det er for tidlig å konkludere med om disse byr på varige konkurransefortrinn. Det kan også være at to bedrifter med delvis

ulike ressurser og ferdigheter som benytter samme strategi, vil oppnå ulik grad av suksess (Sogn-Grundvåg, 2010). På tross av dette vil denne delen av studien forsøke å vurdere i hvilken grad differensieringsforsøkene i pelagisk industri byr på varige konkurransefortrinn.

De tolv identifiserte differensieringstrategiene vil videre utdypes, og knyttes opp mot uttalelsene informantene kom med under intervjuene. En informant uttrykte: «*Det viktigste er at du får et inntrykk av at det skjer mye riktig i pelagisk industri, men selvfølgelig det går i et tempo som vi ikke synes er fort nok*». Dette illustrerer at bedriftene er interessert i å gjøre noe for å oppnå større verdiskapning, men føler at de er bundet på hender og føtter av politiske reguleringer. Under presenteres differensieringsstrategiene som benyttes:

Produktkvalitet

Produktkvalitet er en dimensjon som har mange ulike aspekter som høy kvalitet, ferskhetsgaranti, holdbarhet, smak, fettinnhold og så videre. Informantene uttrykker viktigheten av å levere produkter av høy kvalitet, og kommenterer at det ikke er mulig å overleve dersom man lager et dårlig produkt. Et av selskapene poengterer at de har jobbet veldig hardt for å skape samme produkt fra gang til gang, og sier:

«For vårt produkt leverer vi alltid den beste kvaliteten og kundene betaler bedre for det. Enkelte kunder krever i tillegg svært høy kvalitet. Vi har ikke råd til å levere dårlig kvalitet på vårt produkt, og vi jobber steinhardt for alltid å ha topp kvalitet gjennom våre interne prosesser» (Informant 4).

Hovedfokuset til bedriftene ligger i å ha så høy kvalitet på produktene som mulig til enhver tid, og dette er en faktor som kunder legger stor vekt på i valg av leverandør. Skal man være foretrukket leverandør hos kunder er prioritet nummer 1 topp kvalitet. Det kundene ser etter når de bedømmer kvaliteten på for eksempel sildefilet, er at den er renskjært, pen å se på, har lengst mulig holdbarhet, brukbart fettinnhold, er uten blodflekker og uten spalting i fiskekjøttet. Produksjonsprosessene foregår jevnt over på samme måte i de fleste bedriftene innenfor pelagisk industri, men de ulike bedriftene har utviklet egne målepunkter for hvordan kvaliteten bedømmes. Bedriftene har blant annet egne kvalitetsstandarder, som kan være med på å påvirke kundenes valg av leverandør. I så måte kan produktkvalitet sies å være en differensieringsfaktor benyttet av aktørene i pelagisk industri.

Kunderelasjoner

Alle informantene vektlegger å bygge relasjoner med sine viktigste kunder. En informant sa det på en god måte:

«Relasjonsbygging er utrolig viktig for oss, men vi må passe på og ikke bli for avhengig av enkelte kunder. Det er faktisk business to business, men at kundene stoler på oss er viktig og at de vet at du kjenner markedet. Men vi prøver hele tiden å jobbe med de største kundene, og få de hit for å skape et lojalitetsprogram» (Informant 2).

Dette illustrerer at bedriftene ønsker å knytte relasjoner med enkelte kunder, men at det kommer tildels an på hvilke marked man opererer i. Det er lettere å bygge relasjoner med kunder i Skandinavia og Sentral- kontra Øst-Europa. Eksempelvis er det tyske markedet et kontraktmarked, mens det polske er mer et spotmarked. Dermed er det lettere å bygge fungerende relasjoner med tyske kunder, da det ligger en helt annen lojalitet i disse avtalene. Det ble uttrykt:

«Vi har noen kundeforhold som begynner og bli ganske langsiktige og gode, hvor vi har støttet dem i gode og onde dager. Dette er et fortrinn som vi har, men mange av kundene er opptatt av å beholde et visst mangfold av pelagiske bedrifter i Norge og kjøper dermed fra flere av oss» (Informant 3).

Sitatet viser at bedriften har fulgt kunden i over lang tid, noe som har ført til en lojalitet mellom partene. Det som er interessant er siste del av sitatet, hvor det kommer frem at noen av kundene i markedet er interessert i å ha flere pelagiske bedrifter i Norge. Det henger sammen med at de vil sikre seg selv, og ikke bli for avhengig av enkelte leverandører. I tillegg kan de kjøpe fra flere norske leverandører, og på den måten presse ned prisen på produktene. Dette fører til at man er forsiktig med hvilke kunder man bygger relasjoner med, og at man ikke ønsker å knytte for mange nære relasjoner.

Geografisk lokalisering

I denne differensieringsdimensjonen legger to større bedrifter, og en mindre bedrift vekt på to aspekter ved lokalisering. Det ene innebærer at de er nært de viktigste fiskefeltene, og at båtene som leverer til dem har kort vei til anleggene deres. Det andre aspektet er at to av bedriftene har flere anlegg fordelt langs norskekysten, som gjør at de kan høste fra flere pelagiske ressurser som norsk vårgytende sild, nordsjøsild, makrell og lodde. Dette kommer til syne i sitatet under:

«Vi ligger godt geografisk plassert i forhold til fiskeflåten, de ønsker å levere nærmest mulig. I tillegg så ligger vi nært flyplass, så hvis kundene kommer så har de kort vei til

oss. Vi er i tillegg representert med anlegg både i nord og sør hvor det fiskes, noe som er en fordel i forhold til noen av konkurrentene. I tillegg kan vi tilby kundene våre ulike pakker med produkter, basert på de forskjellige pelagiske ressursene» (Informant 1).

Geografisk beliggenhet kan også være en differensieringsdimensjon som forsterker kvaliteten på produktene ved at anleggene befinner seg nær fiskefeltene. Det betyr at fiskebåtene har kortere vei til land med råstoffet, og den kan produseres og innfryses kort tid etter fangst. I tillegg er veien kort for båtene ut på fiskefeltet igjen.

Produktbredde

Med produktbredde menes at bedriften er i stand til å levere ulike typer produkter til kundene, og noen kjøper flere av produktene hos samme bedrift. Tre av bedriftene legger vekt på at de kan tilby flere produkter, en av disse poengterte at de leverer produkter av andre fiskearter også, noe de anser som en stor fordel. En informant uttalte at de var frempå med å tilby kunden å prøve nye produkter:

«Hver gang jeg selger for eksempel en kontainer, så spør jeg kunden om de har prøvd X eller X? I dag gir jeg, X i 20 kg gratis, slik at en kunde får prøve det og se om de kan bruke det til noe. Så får jeg en rapport på hvordan det var. Det samme gjorde vi på en kontainer med X, så istedenfor å levere avskjære til mel/olje som vi vanligvis gjør, så fikk vi ekstra betalt av en kunde som ønsket å teste det. Men det er klart at vi må tørre å være litt frempå med kundene å spørre hva de vil ha» (Informant 2).

Det viser seg at tre av de fire bedriftene anser det å kunne levere flere ulike produkter til kundene som en stor fordel. En av bedriftene tilbyr kundene å teste andre produkter gratis. Dette for å orientere dem om at det finnes flere muligheter, og at bedriften ønsker å hjelpe kunden med å komme fram til nye produkter. De forventer at kunden gir tilbakemeldinger på hva de synes, og om de kan bruke det til noe. Det er viktig å poengtere at dette ikke skjer i stor skala, men at de forsøker å være frempå med å tilby kundene flere av produktene de har. Dette kan være en mulig måte å skille seg ut i konkurransen.

Produksjonsvolum

Tre av informantene nevnte at de hadde et betydelig større produksjonsvolum enn mange av konkurrentene. Her er det viktig å nevne at en av bedriftene leverer et nisjeprodukt og har et stort produksjonsvolum i forhold til de som leverer samme produkt. Bedriften ønsker å være kostnadsleder for sitt spesialprodukt, men poengterer at de hele tiden ønsker å forbedre seg, og vurderer hvordan de kan skille ut sitt produkt fra konkurrentenes gjennom differensiering. Det ble uttrykt:

«Det å produsere et større volum, har gitt oss kostnadsfortrinn ovenfor enkelte av våre konkurrenter. I tillegg har selskapet styrket seg i form av volum de siste årene, og har i dag mulighet til å ta i mot mer råstoff, noe som vi anser som et konkurransefortrinn» (Informant 4).

Det er viktig å poengtere at bedriftene foretrekker at kvotene ikke er for høye eller lave, men noe midt i mellom. Bakgrunnen for dette er tilbud og etterspørselen etter produktene de produserer. Tre av bedriftene påpeker viktigheten av å kunne levere store volum. I tillegg kommer det frem at i sammenheng med store volum, holder to av bedriftene lager for enkelte kunder. Fordelen med dette er at de på den måten kan levere sine produkter til kundene gjennom hele året (Se fleksibilitet og leveringsdyktighet under). Informantene uttrykker at muligheten de har ved å tilby store volum og lagring bidrar til å skille dem fra noen av konkurrentene.

Først i markedet

Først i markedet med differensierte produkter ble nevnt av to informanter. Begge bedriftene, uttalte at de hadde valgt å pakke sine produkter annerledes enn det som er standarden i industrien. Standarden er å pakke i 20 kg esker. En uttrykte:

«Akkurat denne sesongen var vi litt lure. Vi tilbyr de samme produktene som mange av de andre aktørene, men vi valgte å pakke X i en ny pakning. Det er mange ganger bare slike små detaljer som skal til for å skille seg ut. Problemet er bare det at når andre ser hva vi gjør, så tar det ikke lang tid før de tilbyr det samme, men det er en fordel å være først ute. Men da er det viktig at det ikke byr på for høye kostnader» (Informant 1).

Det er viktig å påpeke at bedriftene ikke pakket helt samme produkt, og at de gikk til forskjellige marked. På bakgrunn av dette differensieringstiltaket kommenterte den ene bedriften at de fikk en høyere pris for sitt produkt, og i tillegg knyttet sterkere relasjoner til kundene.

Bærekraftighet

Det å ta hensyn til miljøet, er for tiden en viktig trend i store deler av verden. Dette har ført til at flere og flere fiskerier blir sertifisert under ulike merkeordninger. For bedriftene i pelagisk industri, nevnte to av bedriftene fordelene med MSC-merking av sild. Det som kommer frem i intervjuene, er at MSC-merkingen gir norsk sild en suveren posisjon i enkelte marked som for eksempel Tyskland. Det fører til at norsk sild er foretrukket i dette markedet, men i intervjuene ble det ikke nevnt noe konkret i forhold til om noen benyttet dette som

markedsføring på bedriftsnivå. Det kommer frem blant informantene, at MSC-merking av sild ikke skaper fordeler i konkurransen innlands.

Bedriftskultur

Bedriftskultur som differensieringsdimensjon scorer høyt på sosial kompleksitet som innebærer at den kan være vanskelig for konkurrenter å gjenskape og det tar lang tid. Bedriftskultur som styrke for å skille seg fra konkurrentene, innebærer ifølge to av bedriftene at de over lengre tid har arbeidet med å forbedre sine interne prosesser. Dette har ført til at de i dag har en kunnskap, teknologi og markedsforståelse som overgår de fleste av konkurrentene. En av bedriftene kom med følgende uttalelse:

«Forskjellen på oss og mange av konkurrentene, er at vi legger mye tid og ressurser ned i å definere kunden sin tilfredshet. Da med tanke på hva som skal til for at vi skal kunne tilfredsstille kunden, og det går i stor grad på leveringssikkerhet, kvalitetssikkerhet og produktspesifikasjoner» (Informant 2).

Bedriftene har over tid flyttet fokuset fra i stor grad å handle om produksjonsprosessene og produksjon av standardvarer, til mer å tilpasse produktene til kundenes ønsker. I dag produserer flere av aktørene direkte til kunder og produktene er i større grad kundetilpasset. Bedriftene poengterer at de ikke er kommet helt dit de ønsker enda, men at de er på god vei for å kunne tilfredsstille kundenes spesifikke behov i flere markeder enn de klarer i dag.

Leveringsdyktighet/fleksibilitet

To av informantene nevnte leveringsdyktighet og fleksibilitet som viktige differensieringsdimensjoner. Dette kommer frem i uttalelsen bedriften kom med:

«En sesong varer i utgangspunktet i tre måneder, men kundene vil ha varene fordelt over året. Dette fører til at vi holder lager for noen av kundene våre. Det er også viktig for oss å være fleksibel i forhold til hvordan vi pakker produktene våre» (Informant 3).

For bedriftene er det viktig å kunne holde lager for noen av kundene, og gjennom dette være fleksibel. Fleksibilitet går også på evnen til å levere unike produkttegenskaper som er enten kundetilpasset eller standardvare (bulkvare). Den ene bedriften poengterer også viktigheten av å levere varene til kunden akkurat når de trenger dem (Just in time), og dette kan i noen tilfeller være forskjellen på en god og en mindre god leverandør. Kundene har også begynt å kjenne det norske systemet ganske godt, og det fører til at de foretrekker produktene fra enkelte fabrikker. Det betyr at aktørene hele tiden må forbedre produktene.

Finansiell sikkerhet

En av informantene kommenterte at «finansiell sikkerhet» var en fordel de hadde. De er et stort selskap, og har per dags dato en god egenkapital. Enkelte leverandører foretrekker å kjøpe fra dem siden de vet at de leverer og ikke plutselig går konkurs. Dette er en viktig faktor når man vet hvor konkurranseutsatt pelagiske industri er, og kan være en måte å skille seg ut på.

Kunder får låne anlegg

En av de intervjuede bedriftene, har satt et anlegg til disposisjon for en kunde. Informanten uttrykte:

«Vi er veldig flinke på X og kan lage mange spesialprodukter. Alt mulig som X trenger. Vi har et anlegg, der X kommer opp selv og styrer produksjonen. De er med å bestemme hvilke båter som skal kjøpes, hva som skal produseres og styrer mye av logistikken. Så sitter vi som et mellomledd for dem, så det er jo en form for differensiering» (Informant 2).

Dette illustrerer fokuset bedriften har på å tilfredsstille kundens ønske, og knytter på denne måten en sterkere relasjon til kunden. Hvis kunden er fornøyd med tilbudet, vil den komme tilbake å kjøpe produkter fra bedriften igjen. Da oppnår man målet om å bli foretrukket leverandør, og kunden kan stille spesifikke krav til deg som leverandør.

«Skreddersøm»

Dette er et begrep en av bedriftene har innført for sine produkter. Informanten utdyper betydningen av begrepet som følger:

«Vi ønsker hele veien å gå så tett opp mot konsumenten som mulig, men aldri helt til konsumenten, men gjerne leddet før konsumenten som er en ferdigvareprodusent som har krevende krav til spesifisering. Og der har vi innført et begrep som heter «skreddersøm». Altså ønsker vi at våre halvfabrikater, skal framstå som skreddersydde produkter til en produsent av ferdigvarer» (Informant 2).

Sitatet illustrerer at bedriften har kommet opp med et eget begrep, som skal bidra til at de hele veiene kan tilpasse produktene direkte til kundenes strenge spesifikasjonskrav. Fordelen med dette er i følge bedriften, at det blir vanskeligere for kundene å velge de bort som leverandør, og at de får bedre betalt for disse spesialtilpassede produktene. De jobber med dette konsekvent og ønsker å knytte til seg flere slike kunder på sikt, men poengterer at de ikke er kommet helt i mål med alt enda. Det påpekes at tilbudet blir bedre for hvert år som går.

4.4 Hvilke positive fordeler kan skapes gjennom differensiering i pelagisk industri?

4.4.1 Fordeler knyttet til differensiering

For at differensiering skal kunne anses som vellykket, må det gi bedriften fortrinn ovenfor konkurrentene. I intervjuene har flere av aktørene lagt vekt på at differensiering i pelagisk industri må skje uten alt for høye kostnader. Aktørene gikk ikke i detalj på hvilke fordeler de oppnår gjennom differensiering, men noen uttalelser kom de med.

Tre av informantene sier at de får bedre betalt av kunder på enkelte produkter, hvor det stilles strenge krav til produktspesifikasjoner. Nøyaktig hvor mye mer kom ikke frem av intervjuene. En informant uttrykte:

«En ferdigvareprodusent som stiller strenge krav til sin leverandør av halvfabrikater, og får tilpasset produktene til sin produksjon betaler bedre. De er villig til å betale en «premie», siden du lager produkter etter deres ønsker» (Informant 2).

Aktørene oppnår høyere pris på produkter tilpasset enkelte kunders ønsker/behov. En bedrift uttalte at ved å tilpasse produktene til kundene, har de til en viss grad klart å løfte marginene de jobber med, i forhold til konkurrentene. Dette kan anses som et fortrinn som kommer av differensiering.

Hvis kunder foretrekker deg som leverandør og er tilfreds med produktene du leverer, er de villige til å inngå langsiktige avtaler. Dette nevner alle fire informantene, og alle har noen kunder som foretrekker dem i større eller mindre grad. Avtalene kan strekke seg over en sesong eller flere år, noe som skaper en viss grad av lojalitet. Som nevnt tidligere, kommer dette an på hvilke marked man opererer i. I tillegg kan relasjoner bygget over tid være med å skape lojalitet. En av informantene sa:

«Den verste situasjonen en ferdigvareleverandør kan oppleve er å være fri for råstoff, men så lenge han har valgt å sette strenge krav til halvfabrikatene/råstoffet, blir han tettere knyttet til sin leverandør. Slike kunder er villige til å jobbe langsiktig både over et og flere år i slengen, og dette fører til økt grad av lojalitet» (Informant 2).

Det kan sies å være et fortrinn å bli foretrukket leverandør hos produsenter av ferdigvarer. Med de strenge kravene de stiller, vil det være vanskeligere å velge bort leverandører som oppfyller disse. Som igjen fører til en helt annen lojalitet enn den man møter på spotmarkedet. Når man skal oppnå status som foretrukket leverandør, stiller det som nevnt tidligere strenge

krav til leveringssikkerhet, kvalitetssikkerhet og produktspesifikasjoner. En av bedriftene kommenterte at disse tre faktorene jobber de kontinuerlig med å forbedre.

En fordel som ble nevnt, var kundetilfredshet. Bedriften legger mye arbeid ned i å definere kundens tilfredshet, og hva som skal til for at de skal kunne tilfredsstille kunden. Informanten sa følgende:

«Kundetilfredshet er noe man hele tiden må jobbe med. For hvis kunden ikke er tilfreds med deg som leverandør, begynner de å se seg om etter alternativer, men så lenge de er tilfreds med deg som leverandør av et skreddersydd halvfabrikat så behøver de ikke å tenke så mye på de videre salgene» (Informant 2).

Informanten kommenterte videre at de har mange kunder som er tilfredse med de skreddersydde produktene de tilbyr, men at de enda hadde en lang vei å gå. En fordel som kom i sammenheng med kundetilfredshet, var gjenkjøp. Samme informant kommenterte at de i løpet av et par år hadde økt markedsandelene sine betraktelig.

4.5 Fremtidig utvikling av pelagisk industri

Tidligere i oppgaven ble det nevnt en del barrierer mot differensiering, og økt verdiskapning i pelagisk industri. I dette avsnittet vil studien legge frem det informantene ser for seg i fremtiden. Alle var ikke like positive og kom ikke med forslag, mens andre nevnte faktorer de kunne se for seg ville skje eller ønsket skulle skje i nærmeste fremtid. En av informantene uttalte:

«Om 3-5 år går omtrent all silda vår til fillet, iallfall 90 %. Så har vi antageligvis fått en del gjennomslag i markedet når det gjelder muligheten for å gå lenger i verdikjeden. Dette på grunn av økt rasjonalisering og teknologiutvikling, samt at vi får bedre posisjoner rundt tolltariffer. Det vil si at vi får flere produkter inn i markedet med høyere bearbeidingsgrad. I tillegg tror jeg at produktene våre er kommet ned på et pakningsnivå, som gjør at vi kan bevege oss vekk fra industri som hovedmarked og over til storforbruker i markedet» (Informant 2).

Som det fremgår av sitatet tror informantene at mer av silda vil bearbeides til fillet. Dette nevner også to andre, men begrunner ikke svaret. Den viktigste faktoren er knyttet til å gå lenger nedstrøms i verdikjeden i flere marked enn i dag, og med flere produkter med høyere bearbeidingsgrad. Det nevnes også av flere at næringen vil fortsette å strukturere seg mot færre aktører:

«Man vil nok se at flere anlegg vil bli lagt ned i de nærmeste årene» (Informant 1).

Det viktige spørsmålet er om nedleggelse av anlegg og konkurser, kan bringe lønnsomhet til de aktørene som overlever struktureringen. De fleste av aktørene har troen på at videre strukturering kan føre til bedre betingelser for de aktørene som blir igjen.

Den siste faktoren som ble nevnt var knyttet til faste leveringsavtaler. Her uttrykte en informant:

«En ting som går på differensiering er hvordan vi best kan sikre at vi får det beste råstoffet. Dette gjennom å innføre faste leveringsavtaler med båter, slik at vi kan sikre råstoffet til anlegget og sikre en bedre kvalitet på råstoffet. Et eksempel er en avtale vi har med et utenlandsk rederi på levering av X til oss. Da avtaler vi før sesongen hva som må ligge til grunn for lønnsomhet for begge parter, og dette i forhold til markedspris. Dette gjør at vi tjener penger på en slik avtale, og sildelaget blander seg ikke, men har krav på provisjon. Sånn skulle det vært med norske båter også» (Informant 1).

Sitatet påpeker at norske aktører ønsker å inngå faste leveringsavtaler med båter. Dette innebærer at båtene ikke behøver å levere fisken på auksjon, men at de kan avtale direkte med landanlegg og levere der de ønsker. Dette er knyttet opp mot ønsket pelagiske bedrifter har om å i større grad integrere seg i verdikjeden, for å skape større lønnsomhet blant aktørene på land. I dag er dette ikke mulig, men et ønske som har vært oppe til diskusjon i en årrekke og fremmes stadig. Om dette lar seg gjøre vil tiden vise.

5. Diskusjon

Differensiering i pelagisk industri er ikke enkelt. Det er en rekke barrierer som hindrer pelagiske bedrifter fra å ta en større del av verdiskapningen. Som nevnt i innledningen jobber Fiskeri- og Havbruksnæringens forskingsfond med en rekke prosjekter for å vurdere muligheten for større verdiskapning i pelagisk industri, men med det omsetningssystemet og de internasjonale avtalene som preger industrien i dag kan dette se vanskelig ut. Formålet med denne studien å kartlegge de differensieringsstrategiene som vektlegges blant aktørene og i hvilken grad disse byr på varige konkurransefortrinn. I tillegg til hvilke fordeler de oppnår gjennom differensiering. I forskningsspørsmålene som er utarbeidet i henhold til teorikapitlet, kommer det også frem at det er barrierer som hindrer et økt fokus på differensiering i pelagisk industri. Fire bedrifter ble intervjuet for å undersøke hva de legger vekt på for å differensiere seg fra konkurrentene. Funnene kom frem gjennom en eksplorerende tilnærming og ble presentert i resultatkapitlet.

5.1 Forutsetninger som må ligge til grunn for å skape konkurransefortrinn i pelagisk industri

5.1.1 Barrierer ved differensiering og fremtidig utvikling av pelagisk industri?

Barrierene knyttet til økt differensiering i pelagisk industri, er som nevnt i resultatdelen, knyttet til en rekke faktorer som begrenser muligheten for differensiering. En barriere som alle de pelagiske aktørene nevnte var monopolet Norges Sildesalgslag representerer. Denne barrieren gis en stor del av skylda for lav lønnsomhet blant bedriftene i industrien. Dårlig lønnsomhet over flere år fører til at pelagiske aktører velger og ikke investere penger i teknologiutvikling, innovasjon og produktutvikling.

Det største problemet knyttet til monopolet er at det hindrer pelagiske aktører fra å integrere seg i verdikjeden oppstrøms mot fangstleddet, som i neste omgang gjør det vanskeligere for aktørene å ta en større del av verdiskapningen nedstrøms (Iversen, 2011). Bedriftene har et ønske om å kunne integrere seg mot fangstleddet slik at de i større grad kan sikre råstofftilgangen. Dette vil i ifølge informantene øke stabiliteten i industrien og gjøre det lettere for bedriftene å tilpasse produktene direkte etter kundenes ønsker (nedstrøms).

I tilknytning til monopolet nevner en av informantene at de håper at det åpnes for at pelagiske aktører kan inngå faste leveringsavtaler med norske båter. Dette er i dag mulig med utenlandske båter på enkelte pelagiske arter. Da avtaler partene før sesongen hva som må

ligge til grunn for lønnsomhet. Disse fangstene må ikke innom sildesalgslagets auksjon, men de har krav på provisjon. Ifølge informanten bidrar dette til at man får en bedre kvalitet på råstoffet, i tillegg blir fortjenesten i større grad fordelt mellom båt og bedrift.

Internasjonale kvoteavtaler er også en barriere som påvirker pelagiske aktører. Bedrifter er avhengig av råstoff for å overleve, og da er det viktig at de internasjonale avtalene om fiskekvoter, internasjonale forhandlinger og avtalebasert forvaltningsregime er på plass. Dette for å kunne stabilisere industrien i større grad, noe som vil gi aktørene muligheten til langsiktig planlegging. Internasjonale avtaler er som nevnt tidligere blitt enda viktigere de siste årene når Island og Færøyene har oversett sine andeler av totalkvoten på makrell og har fisket det de mener de har rett til. Av frykt for at dette kan skje med flere av de pelagiske ressursene ønsker norske aktører et sterkere fokus på internasjonale avtaler. Dette nevner flere av informantene at de tror vil bli arbeidet med i tiden fremover.

Andre barrierer for differensiering er knyttet til store kvantum over kort sesonger, tollhindringer og det høye kostnadsnivået i Norge, som nevnt i resultatdelen. Aktørene ser for seg at i løpet av et par år går mesteparten av silda til filet. I tillegg kommenterer en av informantene at man nok vil få en del gjennomslag i markedet når det gjelder muligheten for å gå lenger i verdikjeden. Dette begrunnes med økt rasjonalisering og teknologiutvikling, samt bedre posisjoner rundt tolltariffer som fører til at flere bearbeidede produkter kommer på markedet. Informantene tror ikke det vil skje noe med det høye kostnadsnivået i Norge, som betyr at bearbeidningen må skje gjennom ny teknologi som ikke krever mer arbeidskraft. Avslutningsvis nevnte to av informantene at de tror at produktene deres vil komme ned på en emballasjestørrelse som gir de muligheten til å bevege seg bort fra industri som hovedmarked og over mot storforbruker.

Neste avsnitt vil ta for seg de analyserte differensieringsdimensjonene for å gi et innblikk i hvordan pelagiske aktører differensierer sine produkter, tatt i betraktning de barrierene nevnt over.

5.2 Differensieringsstrategier i pelagisk industri

5.2.1 Analyse av differensieringsstrategier

Med bakgrunn i de ulike differensieringsstrategiene som ble identifisert, vil denne delen av studien gi en vurdering av hver dimensjon (se tabell 4). Tre kriterier vil bidra til å vurdere i hvilken grad strategiene byr på varige konkurransefortrinn. Disse er (1) unike historiske

forhold, (2) komplekse årsakssammenhenger, og (3) sosial kompleksitet (Barney, 2011; Sogn-Grundvåg, 2010). Hver av dimensjonene er vurdert på følgende måte: 1 = i liten grad, 2 = til en viss grad, 3 = i stor grad. Hvis en differensieringsdimensjonene «i stor grad» er basert på for eksempel unike historiske forhold, indikerer det at det vil være vanskelig og kostnadskrevene for konkurrenter å etterligne denne strategien. En samlet vurdering av de tre kriteriene gir en indikasjon på om de ulike differensieringsdimensjonene resulterer i et «svakt», «midlertidig» eller «varig» konkurransefortrinn. Analysen i tabell 4 må betraktes som en generell vurdering av hver dimensjon, og ikke som en analyse av konkrete bedrifter (Sogn-Grundvåg & Young, 2010).

Tabell 4 Vurdering av konkurransedyktighet

Dimensjoner	Historiske forhold	Komplekse årsaks-sammenhenger	Sosial kompleksitet	Konkurransefortrinn
Produktkvalitet	1	1	1	(3) Svak
Produktbredde	1	1	1	(3) Svak
Bærekraftighet	1	1	1	(3) Svak
Produksjonsvolum	1	1	1	(3) Svak
Lokalisering	3	2	1	(5) Midlertidig
Leveringsdyktighet/Fleksibilitet	1	2	2	(5) Midlertidig
Finansiell sikkerhet	2	2	2	(6) Midlertidig
Kunder får låne anlegg	1	2	3	(6) Midlertidig
Kunderelasjoner	2	2	3	(7) Midlertidig
Først i markedet	2	3	2	(7) Midlertidig
Skreddersøm	2	3	2	(7) Midlertidig
Bedriftskultur	2	3	3	(8) Varig

Det er viktig å påpeke at i pelagisk industri kan de fortrinnene man har bygget for en sesong være imitert av konkurrentene sesongen etter. Dermed ser det vanskelig ut å skape varige konkurransefortrinn. Dersom bedrifter ønsker å skille seg ut over tid, må de hele tiden være på jakt etter nye måter å differensiere seg på.

De neste avsnittene beskriver de tre kategoriene av konkurransefortrinn: «lite kostnadskrevene», «kan være kostnadskrevene» og «vanligvis kostnadskrevene» å etterligne. Enkelte av dimensjonene i tabell 4 vil bli kommentert etter i hvilken grad de vurderes å føre til varige konkurransefortrinn, da i henhold til kategoriene de er plassert i.

Strategier som er lite kostnadskrevende å etterligne

Som tabell 4 illustrerer, er det fire differensieringsstrategier som vurderes som «lite kostnadskrevende å kopiere». Disse er produktkvalitet, produktbredde, produksjonsvolum og bærekraftighet. At en dimensjon er lite kostnadskrevende å kopiere, innebærer at den scorer lavt på de tre kriteriene «Unike historiske forhold», «komplekse årsakssammenhenger» og «sosial kompleksitet». Disse dimensjonene benyttes av alle aktørene for og i hele tatt overleve i industrien. Dermed kan de vanskelig vurderes som kilder til varige konkurransefortrinn. Under vil to av dimensjonene kort utdypes.

«Produktkvalitet» anses i denne studien som et konkurransefortrinn som er lite kostnadskrevende å kopiere. Bakgrunnen for dette er at alle kjøper råstoffet på sildelagets auksjoner. Auksjonen tar ikke i stor grad hensyn til kvaliteten på fisken, og anleggene er avhengig av å kjøpe råstoff for å holde anleggene i gang, noe som fører til at de må kjøpe fangster selv om kvaliteten er «dårlig». I tillegg benyttes jevnt over samme teknologi blant alle aktørene og kvaliteten vil ofte være tilnærmet den samme fra et anlegg til et annet. Men det er viktig å poengtere at flere aktører legger stor vekt på å forbedre kvaliteten og levere samme produktet fra gang til gang. De har forskjellige kvalitetsstandarder de jobber med, men produksjonsprosessene er jevnt over lik. Konklusjonen er at alle jobber for å forbedre kvaliteten og har et stort fokus knyttet til dette, men at det kan anses som et tiltak som er lite kostnadskrevende å kopiere.

«Produktbredde» vurderes som et svakt konkurransefortrinn. Evnen til å levere flere ulike pelagiske fiske arter og ulike produkter av hver av dem, er en mulighet flere av aktørene har. I denne studien kom det også frem at en av aktørene leverte produkter av andre fiskeslag, men dette kan ikke anses å være et mye sterkere fortrinn med tanke på differensiering i pelagisk industri. En viktig faktor som må nevnes er at noen av aktørene lager spesialprodukter som kan være med å føre «Produktbredde» inn i kategorien *kan være kostnadskrevende å etterligne*. Per dags dato er det for mange aktører som leverer samme produkter, som fører til at produktbredde ikke kan sies å være et konkurransefortrinn.

Strategier som kan være kostnadskrevende å etterligne

I henhold til tabell 4, falt sju dimensjoner inn under kategorien «kan være kostnadskrevende å etterligne». Disse er kunderelasjoner, geografisk lokalisering, først i markedet, leveringsdyktighet/fleksibilitet, finansiell sikkerhet, kunder får låne anlegg, og skreddersøm.

Dette er dimensjoner som i noen sammenhenger kan være enkle å kopiere, mens i andre by på varige konkurransefortrinn. De scorer jevnt over godt på alle kriteriene til konkurransedyktighet: Historiske forhold, komplekse årsakssammenhenger og sosial kompleksitet. De fleste av differensieringsdimensjonene nevnt over ville i mange tilfeller føre til varige konkurransefortrinn, men ikke i pelagisk industri. «Geografisk lokalisering», «leveringsdyktighet/fleksibilitet», «kunder får låne anlegg» og «finansiell sikkerhet» vil ikke bli utdypet videre. Dette siden disse dimensjonene ikke anses som så veldig kostnadskrevenne å imitere, og kan raskt følges opp av konkurrentene. De resterende dimensjonene kommenteres i de neste avsnittene.

«Kunderelasjoner» var en vanskelig dimensjon å vurdere. Den scorer høyt på alle kriteriene og kan i mange sammenhenger by på varige konkurransefortrinn. De fleste aktørene har kunder som foretrekker dem som leverandør foran andre. I tillegg kjøper noen kunder fra flere leverandører. Dermed er denne dimensjonen som helhet vurdert som et midlertidig konkurransefortrinn i pelagisk industri.

«Først i markedet» kan også være kilde til varige konkurransefortrinn og vurderes som kostnadskrevenne å etterligne. Når lønnsomheten over hele linjen er relativt lav, er det vanskelig å komme med differensieringsdimensjoner som fører til mye høyere produksjonskostnader for en bedrift. Med andre ord må differensiering i pelagisk industri skje uten at det er knyttet alt for høye kostnader til det. To av informantene uttalte at de hadde pakket produkter på en annen måte enn det som industrien generelt gjør, men at de regnet med at flere kunne tilby det samme om ikke lenge. Dette illustrerer at når noen kommer med et nytt konsept, så følger konkurrenten raskt opp. Informantene uttrykker at det er fordeler ved å være først ute og at det kan føre til at man blir foretrukket leverandør, men at man hele tiden må utvikle seg videre for å bevare fortrinnene. «Først i markedet» som dimensjon scorer middels høyt på historisk forhold og sosial kompleksitet, mens den får høyeste «karakter» på komplekse årsakssammenhenger som tilsier at det kan være vanskelig for konkurrentene å forstå nøyaktig hva som fører til konkurransefortrinnene. Siden differensieringsdimensjonene som kommer frem av intervjuene ikke kan sies å være kilder til kostnadskrevenne etterligging, vurderes «Først i markedet» som et midlertidig konkurransefortrinn i pelagisk industri.

Evnen til å levere spesialtilpassede produkter etter kundenes ønsker ville i de fleste sammenhenger by på varige konkurransefortrinn, men også her skiller pelagisk industri seg

fra andre industrier. En av bedriftene har innført et begrep de kaller «skreddersøm», som beskrevet i resultatdelen. Dette er noe de har hatt suksess med, men de har ikke kommet så langt som de ønsker enda. Mange leverer identiske produkter, siden omsetningssystem, reguleringer og tollhindringer står i veien for større verdiskapning. Dette lider nok begrepet «skreddersøm» også under, men tiltaket med å tilpasse produktene til kundene er et godt initiativ og har ført til at bedriftene i noen sammenhenger blir foretrukket foran andre leverandører. Siden det er vanskelig å forandre produktene helt fra det andre leverer, og at de fleste aktørene har kunder som foretrekker dem foran andre, vurderes denne differensieringsdimensjonen som et midlertidig konkurransefortrinn. Hadde pelagisk industri i større grad knytte seg vertikalt opp i verdikjeden, kunne begrepet «Skreddersøm» muligens gitt en høyere verdiskapning, og vært et varig konkurransefortrinn. Men per dags dato må det regnes som et midlertidig konkurransefortrinn.

Strategier som vanligvis er kostnadskrevende å etterligne

Med bakgrunn i intervjuene og analysen illustrert i tabell 4, var det bare en differensieringsdimensjon som vurderes som et varig konkurransefortrinn. Dette er «Bedriftskultur». Denne dimensjonen scorer middels på historiske forhold, men får topp «karakter» på de to andre kriteriene sosial kompleksitet og komplekse årsakssammenhenger. Sosial kompleksitet knyttet til «bedriftskultur», innebærer at det kan være vanskelig for konkurrenter å oppnå samme kultur i sin bedrift og det vil ta lang tid å bygge opp. I tillegg scorer «bedriftskultur» høyt på komplekse årsakssammenhenger som betyr at det kan være vanskelig for konkurrentene å forstå nøyaktig hva som fører til konkurransefortrinnene – noe som igjen fører til at det blir vanskelig å etterligne. Dette siden den årsaksmessige sammenhengen mellom ferdigheter/ressurser, oppnådde konkurranseposisjoner og resultater kan være uklare (Reed & DeFillipi, 1990; Sogn-Grundvåg, 2010). I noen sammenhenger kan det også være vanskelig for bedrifter å påpeke nøyaktig hva som fører til at deres bedriftskultur er bedre enn konkurrentenes, som øker graden av komplekse årsakssammenhenger ytterligere. I intervjuene mener to av informantene at de har en markedsforståelse, teknologi og et fokus på interne prosesser som overgår gjennomsnittet i industrien. Dette mener de er et konkurransefortrinn som i noen tilfeller gir dem bedre marginer å jobbe med sammenlignet med andre. Det er viktig å poengtere at den ene av disse bedriftene produserer et nisjeprodukt, men ut over det må «Bedriftskultur» kunne beskrives som et mulig varig konkurransefortrinn i pelagisk industri.

Denne gjennomgangen har gjort en vurdering av hvor kostnadskreven de ulike differensieringsstrategiene vil være å etterligne. Dette har bunnet ut i en vurdering av hver dimensjons konkurransedyktighet, og i hvilken grad de byr på varige konkurransefortrinn (Se tabell 4). Det er viktig å legge til at de ulike differensieringsstrategiene i mange tilfeller kan være substitutter for hverandre, men dette vil ikke bli vurdert i denne oppgaven. Ut i fra de tolv differensieringsstrategiene ble fire dimensjoner vurdert som svake konkurransefortrinn, og vurderes som lite «kostnadskreven å etterligne». Sju dimensjoner falt inn i kategorien midlertidig konkurransefortrinn og gruppen kan være «kostnadskreven å etterligne», mens kun én dimensjon vurderes som et varig fortrinn som vil være «kostnadskreven å etterligne».

5.3 Positive fordeler som kan skapes gjennom differensiering i pelagisk industri

5.3.1 Fordeler ved differensiering

I teorigjennomgangen blir fordeler ved differensiering presentert gjennom modellen til Day & Wensley (1988). Av modellen nevnes fordeler som kundetilfredshet, kundelojalitet, markedsandeler og profitt (lønnsomhet). Tatt i betraktning at pelagisk industri kjennetegnes ved relativ lav lønnsomhet, var det interessant å undersøke hvilke fordeler bedriftene oppnår ved å differensiere sine produkter. Det er viktig å poengtere at differensiering i pelagisk industri må skje uten alt for høye kostnader. I oppgavens resultatdel kommer det frem hvilke fordeler aktørene oppnår. De fleste ga ikke detaljert informasjon, men noen kommentarer ble gitt.

Tre av aktørene nevnte at ved å tilby produkter med en gitt produktspesifikasjon tilpasset enkelte kunders produksjon, fikk de betalt en «prispremie». Hvor mye mer kundene var villig til å betale for dette kom ikke frem. De fleste aktørene jobber hardt for å kunne levere samme produkt fra gang til gang, da med tanke på kvalitet og muligheten for å bli foretrukket leverandør hos de store kundene. Å bli foretrukket leverandør er en fordel som nevnes av to av informantene, men her poengteres det at de fleste bedriftene har kunder som foretrekker deres produkter foran konkurrentenes. En informant uttalte i denne sammenheng at hvis kundene er tilfredse med produktene de tilbyr, er de åpne for å inngå langsiktige avtaler. Langsiktige avtaler i pelagisk industri er avtaler som strekker seg fra en sesong og opp til flere år, men her er det viktig å påpeke at avtaler som strekker seg over flere år ofte fornyes etter hver sesong. Med bakgrunn i dette kan det konkluderes med at det er en viss grad av lojalitet knyttet til disse avtalene, men dette avhenger av hvilke kunder og markeder man opererer i.

Er kundene fornøyde med de spesialtilpassede produktene en leverandør tilbyr er det bare et spørsmål om tid før de kommer tilbake. En tilfreds kunde vil ønske å inngå langsiktige avtaler, men hvis kundene ikke er fornøyde med produktene velger de en annen leverandør neste gang. Får man mange kunder som ønsker «skreddersydde» produkter vil dette kunne øke markedsandelene til en bedrift.

Oppsummert kan det konkluderes med at de pelagiske aktørene oppnår fordeler ved differensiering. Dette gjennom å tilby kundene «skreddersydde» produkter med fokus på leveringssikkerhet, kvalitetssikkerhet og produksjonsspesifikasjoner som gir bedriftene fordeler gjennom høyere pris på «skreddersydde» produkter, kundelojalitet, langsiktige avtaler, kundetilfredshet, foretrukket leverandør, gjenkjøp og markedsandeler. I henhold til fordelene som nevnt i teorijennomgangen oppnås tre av fire til en viss grad i pelagisk industri i tillegg til de andre fordelene nevnt ovenfor. Problemet er bare at den avgjørende fordelen «profitt» uteblir i industrien sett under ett. Det fører til at differensiering i pelagisk industri ikke kan koste bedriftene for mye penger. Sett i sammenheng med barrierene bedrifter står ovenfor knyttet til differensiering, kan dette sies å være medvirkende årsaker til at økt differensiering i pelagisk industri er vanskelig og sjeldent fører til varige konkurransefortrinn.

5.4 Teoretiske implikasjoner

Denne undersøkelsens formål har vært å kartlegge i hvilken grad pelagiske aktører forsøker å differensiere seg fra konkurrentene, og i hvilken grad dette fører til varige konkurransefortrinn. Studien er bygget opp rundt Porters generiske strategier (1980), Day & Wensley (1988) konkurransefortrinnmodell og det ressursbaserte perspektivet (Barney, 2011). Disse teoriene har et overordnet mål om å skape varige konkurransefortrinn, men hva er et varig konkurransefortrinn? Dette var et spørsmål som ofte dukket opp underveis i studien. Senere litteratur sår tvil om det i hele tatt finnes varige fortrinn, i såfall er disse sjeldne og har en kortere varighet enn tidligere antatt (Se for eksempel D`Aveni et.al. 2010; Li & Liu, 2012). D`Aveni et.al. (2010) påpeker at både Porters fem konkurransekrefter og det ressursbaserte perspektiv i all hovedsak ser på omgivelsene rundt en industri eller en enkelt bedrift som stabile, noe som fører til at endringer på kortere sikt ikke tas hensyn til. I den forbindelse har senere forskning sett på dynamiske kapabiliteter som en mulig kilde til konkurransefortrinn (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Peteraf, 2009). I pelagisk industri som kjennetegnes av «turbulente» omgivelser med blant annet varierende kvotestørrelser og høy grad av rivalisering, er det vanskelig for bedriftene å legge langsiktige

planer. Dette fører til at det kan være vanskelig å bygge varige konkurransefortrinn i pelagisk industri. D`Aveni et al. (2010) foreslår i denne sammenheng at bedrifter heller bør satse på å bygge flere midlertidige konkurransefortrinn som hele tiden erstattes av nye kortsiktige fortrinn. Begrunnelsen for dette er at konkurransefortrinn kan anses som et stadie hvor bedriftene forsøker å takle de miljømessige endringene og samtidig levere tilfredsstillende produkter og/eller service bedre enn konkurrentene. Dette bygger på teorien om dynamiske kapabiliteter, som kunne vært en alternativ teori å benytte i framtidige studier av pelagisk industri og andre industrier med tilsvarende kjennetegn.

Sett bort fra svakhetene, er både Porters teori og det ressursbaserte perspektivet til Barney rammeverk som er lett forståelig og gir et godt bilde på hvordan konkurransefortrinn oppstår. I denne studien ble flere differensieringsdimensjoner i pelagisk industri analysert, og vurdert i hvilken grad de kunne anses som konkurransefortrinn, med bakgrunn i hvor kostnadskrevende de ville være å etterligne for konkurrentene. Dette i henhold til det ressursbaserte perspektivet. De fleste av de identifiserte differensieringsdimensjonene falt inn i kategorien «midlertidige» fortrinn. Det kan illustrere at de pelagiske bedriftene satser på å ha flere midlertidige konkurransefortrinn og hele tiden forbedre seg gjennom å skape nye. Dermed kan det konkluderes med at teoriene benyttet i denne studien har gitt svar på det den hadde til formål og undersøke, men at det i pelagisk industri kun finnes ett potensielt varig konkurransefortrinn. Dette er «Bedriftskultur», som til dels støttes av teorien om dynamiske kapabiliteter. Denne teorien poengterer at det nødvendigvis ikke finnes varige konkurransefortrinn, men nevner at en organisasjons fleksibilitet av og til kan være kilde til varige fortinn. «Bedriftskultur» kan inkluderes i det overordnede begrepet organisasjons fleksibilitet. Dermed kan «bedriftskultur» anses som et varig konkurransefortrinn også i denne teorien.

5.5 Praktiske implikasjoner

Denne studien kan gi pelagiske bedrifter en oversikt over hvilke differensieringsmuligheter som preger industrien i dag. Studien kan også benyttes for å kartlegge og vurdere hver enkelt bedrifts differensieringsvalg, og i hvilken grad deres unike ressurser og ferdigheter kan utvikles til «varige» konkurransefortrinn. Studiens teorigjennomgang og tabell 4 i diskusjonsdelen kan brukes som et rammeverk for å identifisere de unike ressursene og ferdighetene som ligger til grunn for de ulike differensieringsstrategiene. I tillegg kan man gjennomføre en vurdering av hvor kostnadskrevende de enkelte differensieringsstrategiene er å kopiere.

En praktisk implikasjon med studien er at flere av differensieringsdimensjonene som er identifisert benyttes på tvers av hverandre i bedriftene. Det vil si at denne oppgaven ikke tar hensyn til at det er den totale sammensetningen av ulike differensieringsdimensjoner i bedriftene som skaper et varig konkurransefortrinn (Day & Wensley, 1988). Dermed burde det vært gjennomført en vurdering av hver enkelt bedrifts sammensetning av differensieringsdimensjoner. Dette for å gi et bilde på hvordan bedriftenes totalpakke av dimensjoner gir dem konkurransefortrinn, og hvordan disse påvirker bedriftenes konkurransedyktighet i markedet.

En annen implikasjon med oppgaven er at den kun har tatt utgangspunkt i hvor kostnadskrevenne differensieringsdimensjonene er å etterligne for konkurrentene. Dette ble gjort for å avgrense oppgaven i forhold til tid og kostnader. Hadde det vært mulig, burde studien gjort en analyse av de unike ressursene og ferdighetene hver av bedriftene innehar og videre kartlagt om bedriftenes strategier er organisert for å best mulig utnytte ressursene og ferdighetene som fører til konkurransefortrinn. Dette ville gitt et bilde av hvordan bedriftene er organisert og hvilke underliggende faktorer som bidrar til at bedriftene lykkes/mislykkes med å bevare konkurransefortrinn over tid.

5.6 Begrensninger og framtidig forskning

Studiens utvalg kan karakteriseres som en begrensning, da det kun ble intervjuet fire bedrifter. Dette betyr at studien kan ha mistet informasjon om hvordan andre pelagiske aktører differensierer seg og hvilke differensieringsdimensjoner disse eventuelt legger vekt på. Hvis studien skulle vært gjennomført på nytt med et lengre tidsperspektiv og mer ressurser ville det vært hensiktsmessig å undersøke flere pelagiske aktører.

Framtidig forskning kan benytte Service-dominant logikk (Vargo & Lusch, 2008) som et alternativt perspektiv for å vise hvordan kombinasjoner av ressurser i en bedrift (operante ressurser) kan gi konkurransefortrinn. Det hadde vært interessant og gjort en vurdering av hvordan kombinasjonene av ressurser i pelagiske bedrifter kunne gitt konkurransefortrinn i et perspektiv som nevnt over.

6. Referanser

- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are Dynamic Capabilities and are they a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Bennett, R. & Rundle-Thiele, S. (2004). Customer Satisfaction Should not be the Only Goal. *Journal of Services Marketing* 18(7), 514-523.
- Bjørklund, O., Sogn-Grundvåg, G., Grønhaug, K. & Skallerud, K. (2008). Produktdifferensiering: Hva og Hvorfor? *Magma*, 11(5), 95-104.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
- Daft, R. (1983). *Organization theory & Design*. New York: West.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Day, G. S. (1997). Maintaining the Competitive Edge: Creating and Sustaining Advantages in Dynamics Competitive Environments. In G.S. Day, D. Reibstein, J & R. E. Gunther (Eds.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Day, G.S. and Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(4), 79-89.
- Day, G.s. and Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

- Day, G.S. & Wensley, R. (2002). Market Strategies and Theories of the Firm. In B. A. Weitz & R. Wensley (Eds.), *Handbook of Marketing* 3 (pp. 85-105). London: Sage.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fiskeri- og Havbruksnæringens Forskningsfond. (2013). *Handlingsplan og Budsjett*. Oslo: FHF.
- Greenstein, S. (2004). The paradox of commodities. *IEEE Micro*, 24(2), 73-75.
- Gripsrud, G. & Olsson, U. H. (2000). *Markedsanalyse*. Høyskoleforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og Dataanalyse – Med Fokus på Beslutninger I Bedrifter* (2. oppslag). Høyskolen – Norwegian Academic Press, Kristiansand.
- Grundvåg, O. G. & Grønhaug, K. (2002). Market Orientation and Uncertain Supply in Upstream Markets: An Exploratory Study. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 209-219.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2009). Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. *Strategic Organization*, 7, 91-102.
- Heyink, J. W. & Tymstra, T. (1993). The Function of Qualitative Research. *Social Indicators Research*, 29(3), 291-305.
- Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *The Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Iversen, A. (2006). Pelagisk Verdiskapning: Verdi- og kvalitetsbasert høsting av pelagisk fisk (Rapport 24/2006). Tromsø: Fiskeriforskning.
- Iversen, A. (2011). Verdikjedesammenligninger: Hva kan pelagiske bedrifter lære av verdikjeder for andre næringsmidler? (Rapport 27/2011). Tromsø: Nofima
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I Samfunnsvitenskapelig Metode*. Kristiansand: Høyskoleforlag.

- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91.
- Li, D.Y. & Liu, J. (2012) Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*. Article In Press.
- Pelman, A.M. (1997). Market orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(5), 276-296.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*, Free Press, New York
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantages: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York
- Porter, M.E. (1992). *Konkurransfortrinn* (H. Kolstad, Trans.). Oslo: Tano.
- Rangan, K.V. and Bowman, G.T. (1992). Beating the Commodity Magnet. *Industrial Marketing Management*, 21(3), 215-224.
- Rauyruen, P. & Miller, K. E. (2007). Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Reed, R. & DeFillippi (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitate and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*, London: J. Murray.
- Reiman, M., Schilke, O., and Thomas, J.S. (2010). Toward an understanding of industry commoditization: Its nature and role in evolving marketing competition. *Intern Journal of Research Marketing* 27(2010): 188-197.
- Robinson, T., Clarke-Hill, C.M., and Clarson, R. (2002). Differentiation through service: A perspective from the commodity chemicals sector. *Service Industries Journal*, 22(3), 149-166.
- Samuelson, S.H. og Sogn-Grundvåg, G. (2009). Kan norske laksebedrifter oppnå konkurransefortrinn gjennom differensiering? *Norsk Fiskeoppdrett*, oktober, 14-17.

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th ed.), Pearson Education Limited, Essex.
- Selnes, F. & Thjømmøe, H. M. (1996). *Markedsføringsledelse 2* (2nd ed.). Asker: Singularis Forlag.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, New York: Harper & Row.
- Sharp, B. & Dawes, J. (2001). What is differentiation and how does it work? *Journal of Marketing Management*, 17, 739-759.
- Sogn-Grundvåg, G. (2010). Muligheter og forutsetninger for differensiering av fersk laks og hvitfisk (Fagrappport 1). Rapport 19/2010. Nofima, Tromsø.
- Sogn-Grundvåg, G. & Young, J.A. (2010). Produktdifferensiering i skotsk lakseindustri. *Norsk Fiskeoppdrett*, januar, 50-54.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information* 22, 63-75.
- Svorken, M. & Dreyer, B. (2007). Vertikal Integrasjon – En Strategi for å Kvalitetssikre Råstoff? (Rapport 9/07). Tromsø: Fiskeriforskning.
- Utne, K. R. & Holst, J. C. (2010). Pelagiske Fiskebestander i Norskehavet.
- Vargo, S. L. & Lusch, R.F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 1-10.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-178.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon:

Takke for at vedkommende tok seg tid til å delta i studien.

Presentere bakgrunnen med og formålet med studien

Forsikre vedkommende om at informasjonen vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt

Tilby å ettersende studien

Spør om tillatelse til å benytte båndopptaker.

Innledningsspørsmål:

1. Navn
2. Alder
3. Posisjon i bedriften?
4. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
5. Hvilken bakgrunn har du?

Hovedspørsmål:

6. Kan du fortelle litt om hvilke produkter dere tilbyr?
 - Hvilke marked går de ulike produktene til?
 - Gjør dere noe for å forbedre produktene dere tilbyr?
7. Hvilke typer kunder har dere?
 - Har dere noen langsiktige avtaler med kunder eller skapes salg fra gang til gang?
 - Hva vet dere om kundenes neste ledd i verdikjeden?
8. Kan du si noe om bedriftens kontakt og dialog med kunder?
 - Tilbakemeldinger om produktene (kvalitet)
 - Hvordan involveres kundene i nye produktideer eller produktutviklingsprosesser?
 - Har bedriften tilstrekkelig kjennskap til kunders ønsker og behov?
9. Hvem anser dere som konkurrenter?

- Hvem og Hvorfor? (Norge eller andre land)
- Andre land med annet omsetningssystem? (Island)

10. Hva legger din bedrift i begrepet differensiering?

11. Gjør dere noe i forhold til å differensiere dere fra konkurrentene?

- Hvorfor/ hvorfor ikke?
- Hvordan (hvilke differensieringsdimensjoner benyttes)?
- Hvilke fordeler oppnås gjennom dette?
 - Langsiktige avtaler?
 - Pris? (bedre betalt)
 - Gjenkjøp?
 - kundelojalitet?
 - Kundetilfredshet?
- Hvorfor ikke:
 - Barrierer (hindringer) ved å differensiere?
 - Kundene går kun etter pris
 - Kundene kan ikke benytte seg av den ekstra servicen differensiering medfører ovenfor sine kunder i neste ledd?

12. Har bedriften tidligere forsøkt å differensiere noen produkter?

- Suksessfulle/ mislykkede produkter? Hvorfor?

13. Har dere noen fortrinn sammenlignet med konkurrentene deres?

- Hvilke og hvorfor?
- Fordeler som oppnås gjennom dette?

14. Har fortrinnene til bedriften styrket eller svekket seg over tid?

15. Hvordan vil produktet deres være posisjonert i markedet om 3-5 år frem i tid?

Avslutning

16. Er det noen faktorer som du mener er viktige å ta frem bortsett fra det som er nevnt til nå?

Takke for intervjuet.

Informere vedkommende om at det transkriberte intervjuet vil bli ettersendt for godkjenning

