

# **Differensiering av norsk laks**

**Identifisering og analyse av mulige dimensjoner**

**Sissel Haukebø Samuelsen**



**Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
Studieretning markedsføring og strategi  
(30 studiepoeng)**

**Institutt for økonomi  
Universitet i Tromsø  
Mai 2009**

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på min mastergradsutdanning i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø. Arbeidsprosessen har gitt meg verdifull kunnskap innenfor fagområdet markedsføring og strategi, i tillegg har jeg fått muligheten til å bli bedre kjent den norske laksenæringen. Før jeg gikk i gang med oppgaven var jeg ikke klar over hvor fascinerende fiskerinæring er. Dette har absolutt gitt mersmak og forhåpentligvis vil det være en fremtid for meg innenfor denne bransjen.

Jeg vil rette en stor takk til veileder Geir Sogn-Grundvåg for gode råd og tilbakemeldinger underveis i prosessen. Hans kunnskap innenfor strategi og laksenæringen har vært til en uvurderlig nytte for meg. I tillegg vil jeg takke Nofima for deres økonomisk støtte i henhold til datainnsamlingsprosessen. Jeg vil også takke alle bedriftene som deltok i studien for deres bidrag.

Jeg vil rette en spesiell takk til Stine og Inger Lise for den inspirasjon de har gitt meg. De har vært enestående støttespillere i gjennom gode og tunge stunder. Jeg vil også takke mine andre medstudenter for gode minner gjennom studietiden.

Jeg vil takke familie og venner som har støttet og motivert meg gjennom hele studietiden. I tillegg har de hatt forståelse for at sosial omgang ikke alltid er forenelig med eksamensstress. Takk!

Jeg vil til slutt rette en spesiell takk til samboeren min Tor. Din tålmodighet og forståelse har hjulpet meg gjennom studietiden. Takk for all den støtte og motivasjon som du har bidratt med.

Tromsø, juni 2009

Sissel Haukebø Samuelsen

Sissel Haukebø Samuelsen

*...til pappa...*

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	I
Innholdsfortegnelse .....	II
Figuroversikt .....	IV
Tabelloversikt .....	IV
Sammendrag .....	V
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og problemstilling.....	1
1.2 Disposisjon .....	3
2 Teoretisk perspektiv .....	4
2.1 Konkurransefortrinn .....	4
2.2 Kilder til fortrinn .....	5
2.2.1 Det ressursbaserte perspektivet .....	5
2.2.2 VRIO-analyse .....	7
2.3 Konkurransesposisjon .....	8
2.3.1 Konkurransefokus.....	8
2.3.2 Porters generiske strategier.....	9
2.3.3 Kostnadslederskap .....	11
2.3.4 Differensiering.....	12
2.3.5 Fokusering .....	14
2.4 Differensieringsdimensjoner .....	14
2.4.1 Merkevarebygging.....	15
2.4.4 Relasjoner .....	19
2.5 Resultater – hvilke fordeler kan oppnås gjennom differensiering? .....	20
2.5.1 Kundetilfredshet .....	20
2.5.2 Kundelojalitet .....	20
2.5.3. Markedsandeler .....	21
2.5.4 Lønnsomhet .....	21
2.6 Varige konkurransefortrinn .....	22
3 Metode.....	25
3.1 Eksplorerende design .....	25
3.2 Datainnsamling.....	25
3.2.1 Kvalitativ intervju.....	26

## Innholdsfortegnelse

---

3.2.2 Halvstrukurerte intervju .....	26
3.2.2 Intervjuguide .....	27
3.3 Utvalgsmetode.....	29
3.4 Analyse av data .....	31
3.5 Reliabilitet og validitet .....	34
3.6 Sekundærdata og triangulering.....	35
3.7 Metodekritikk .....	36
4 Resultat og analyse.....	39
4.1 Konkurransfokus .....	39
4.1.1 Kundefokus .....	39
4.1.2 Konkurrentfokus.....	42
4.2 Differensieringsdimensjoner .....	44
4.3 Fordeler ved differensiering .....	51
4.4 Analyse av differensieringsdimensjoner .....	55
4.3.1 Dimensjoner som kan være kostnadskrevennde å imitere.....	57
4.3.2 Dimensjoner som vanligvis er kostnadskrevennde å imitere .....	61
5 Diskusjon.....	64
5.1 Svakheter og forslag til videre forskning .....	73
5.1 Praktiske og teoretiske implikasjoner.....	74
Referanseliste .....	76
Appendiks 1.....	VII

## **Figuroversikt**

Figur 1: Konkurransefortrinnmodell (Day & Wensley, 1988:3) .....	5
Figur 2: Porters generiske strategier (Porter, 1992:30) .....	10

## **Tabelloversikt**

Tabell 1: Relasjon mellom VRIO-rammeverket og organisatoriske styrker og svakheter (Barney, 2007:151) .....	8
Tabell 2: Identifiserte differensieringsdimensjoner.....	45
Tabell 3: Analyse av differensieringsdimensjonene.....	56

## Sammendrag

Norsk laksenæring har i all hovedsak vært drevet av en volumstrategi hvor det skapes verdier gjennom økt effektiv drift, lave produksjonskostnader og vekst i volum. Dette har ført til at det er gjort relativt lite for å differensiere produktene, og laks blir av den grunn betraktet som homogene standardvarer hvor pris er den viktigste konkurransevariabelen. Gjennom å utvikle mer bearbeide produkter er det mulig for bedrifter å kreve høyere pris på laksen, samt oppnå en mer stabil inntjening. Denne studien har derfor tatt utgangspunkt i et utvalg av norske laksebedrifter som fokuserer på å differensiere seg gjennom å tilby mer bearbeidede lakseprodukter.

En dyptgående studie av seks norske laksebedrifter har derfor gitt innsikt i ulike differensieringsdimensjoner som anvendes, hvilke fordeler som oppnås og hvor varig disse er. For å kartlegge dette har studien tatt utgangspunkt i en konkurransefortrinnmodell utviklet av Day og Wensley (1988). Denne modellen danner rammeverket for det teoretiske perspektivet til studien. I tillegg er det supplert med Porters generiske (1980) strategier for å belyse ulike konkurranseposisjoner. Teori om merkevarer og relasjoner er benyttet for å utdype ulike differensieringsaktiviteter. I tillegg er det gjort en teorigjennomgang av hvilke resultater som kan oppnås ved differensiering, og hvilke kostnadskrevende årsaksforhold som ligger til grunn for varige kilder til fortrinn.

For å belyse problemstilling til studien ble det valgt et eksplorerende forskningsdesign, da det eksisterer relativt lite forskning innenfor norske laksebedrifters valg av differensieringsstrategier. Det er i all hovedsak benyttet kvalitativ metode i datainnsamlingsprosessen, hvor det er tatt i bruk halvstrukturerte intervjuer for å avdekke mest mulig relevant informasjon om temaet. Utvalget besto av seks norske laksebedrifter som har et sterkt differensieringsfokus.

Funnene fra studien indikerer at bedriftene er i stor grad kundesentrerte som et resultat av deres differensieringsvalg. Det ble identifisert 15 ulike differensieringsdimensjoner noe som tyder på at bedriftene vektlegger ulike og flere kilder til fortrinn, hvorav 10 av dem anses som midlertidige kilder til fortrinn, mens 5 burde gi grunnlag for varige konkurransefortrinn. Fordeler som bedriftene oppnår gjennom differensiering er høye priser, profitt, faste og langsiktige kontrakter med stabile priser, positivt omdømme, bedriftsinterne fordeler og risiko

redusering i forhold til utbrudd av lakselus. Studien kommer med en anbefaling om at bedriftene må kontinuerlig investere i kilder til fortrinn for at disse skal være varige.

# 1 Innledning

## *1.1 Bakgrunn og problemstilling*

Fra sin oppstart tidlig i 1970-årene har oppdrett av laks blitt en svært viktig næring langs norskekysten. Den har i tillegg utviklet seg til å bli den mest dominerende næringen innenfor sjømatsektoren (Pettersen, et al., 2007), og tall fra Eksportutvalget for Fisk viser at eksporten av norsk laks aldri har vært høyere enn i 2008 (EFF, 2009). Norsk laksenæring har på mange måter vært drevet av en volumstrategi hvor de har skapt verdier gjennom stadig mer effektiv drift, lave produksjonskostnader og vekst i volum, men hvor videre verdiskapning ofte overlates til aktører lenger ned i verdikjeden. Store volum gir imidlertid et dårlig utgangspunkt for å oppnå høye priser.

Det meste av norsk oppdrettslaks eksporteres som sløyd laks og filet. Det blir gjort relativt lite for å differensiere produktene noe som medfører at de kan betraktes som homogene standardvarer – det vil si varer hvor spesifikasjoner er vel kjent og standardisert, og hvor pris er den viktigste konkurransevariabelen. Salg av slike standardprodukter letter inntreden for nye aktører i markedet, da det kan være vanskelig å skille produktene fra hverandre. I tillegg er det få barrierer som hindrer kundene i forhold til å skifte mellom ulike bedrifter ved økt konkurranse (Johnson, et al., 2005). I følge Pettersen et al. (2007) er det derfor et paradoks at norsk laks blir solgt som en standardvare, da den ovenfor konsumenter i utlandet blir presentert som svært mangfoldig, både med tanke på kvalitet, produkter og variasjon i prisnivå.

I motsetning til norske aktører har en rekke laksebedrifter i Skottland fokusert på en helt annen type strategi. Dette grunner blant annet i at den skotske akvakulturnæringen har høyere produksjonskostnader sammenlignet med Norge og Chile (Liabø & Kontali Analyse, 2007). Dette medfører at skotske lakseprodusenter ikke kan konkurrere med norske og chilenske lakseprodusenter på kostnader og pris, og de må dermed kompensere for denne ulempen ved å tilnærme seg markedet på en annen måte – gjennom å differensiere produktene, hvor de har oppnådd betydelig høyere pris på laksen i markedet (Kontali, 2007).

Gjennom å utvikle mer bearbejdede produkter er det mulig for bedriftene å kreve høyere pris på laksen og dermed oppnå en mer stabil inntjening (Barney, 2007; Day & Wensley, 1988;



Porter, 1980). Differensiering kan av den grunn være en alternativ strategi i forhold til å imøtese konkurranse fra markedet. Fordeler med dette er at bedriften kan sikre seg markedsandeler og profitt basert på unike konkurransefortrinn, og posisjonere seg i forhold til konkurrenter (Barney, 2007; Day & Wensley, 1988).

Med tanke på hvordan norske laksebedrifter i større grad kan øke verdien av sine produkter er det interessant å identifisere og analysere hvilke differensieringsdimensjoner som anvendes i dag, inkludert i hvilken grad disse er basert på konkurransefortrinn som kan bidra til økt lønnsomhet eller andre ønskede resultater. Jeg har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvilke differensieringsdimensjoner vektlegges av norske lakseprodusenter, hvilke fordeler oppnås og hvor varig er de?*

I henhold til problemstillingen vil jeg i denne oppgaven identifisere hvilke typer differensieringsdimensjoner som vektlegges av norske laksebedrifter – hvorvidt de fokuserer på å differensiere seg gjennom unike produktegenskaper, merke, relasjoner, eller andre relevante dimensjoner. I tillegg ønsket jeg å kartlegge hvilke resultater de oppnår gjennom dette – spesielt med tanke på lønnsomhet, markedsandeler, kundetilfredshet og kundelojalitet. Sist, men ikke minst er det relevant å avdekke hvor varig de ulike differensieringsdimensjonene vil kunne være – hvor enkle er de å imitere?

Siden det er relativt få bedrifter innen norsk laksenæring og fordi formålet var å få innsikt i mulige måter å differensiere norsk laks, ble seks bedrifter som alle har et sterkt fokus på differensiering valgt ut for studien. Flere av bedriftene var tydelig på at de ønsket anonymitet. Fordi det er så få bedrifter som forsøker å differensiere seg vil disse være lett å kjenne igjen basert på bedriftscharakteristika selv om de er anonymiseres. Jeg har derfor lagt vekt på å identifisere og analysere ulike differensieringsdimensjoner, og ikke fokusert på analyse av bedriftene og deres sammensetning av differensieringsdimensjoner.

## ***1.2 Disposisjon***

Oppgavens disposisjon er som følgende: Kapittel 2 gir et innblikk i den teoretiske tilnærmingen i forhold til valgt problemstilling. Teorikapitlet er i all hovedsak basert på Day og Wensleys (1988) konkurransefortrinnmodell. I tillegg er Porters (1980) generiske strategier vektlagt for å utdype konkurransefortrinnmodellen med tanke på differensiering. Det er også blitt vektlagt ulike differensieringsdimensjoner, samt hvilke resultater en bedrift kan forvente å oppnå gjennom disse. I tillegg er det beskrevet årsaker som kan ligge til grunn for at enkelte differensieringsdimensjoner er kostnadskrevende å imitere i forhold til kilder til varige fortrinn.

Kapittel 3 gir en oversikt over den metodiske tilnærmingen til studien. Kapitlet forklarer valg av forskningsstrategi – en eksplorerende studie, samt valg av datainnsamlingsmetode - halvstruktureerte intervjuer. I tillegg er studiens validitets- og reliabilitetskrav drøftet. Kapittel 4 presenterer resultater og analyse fra datainnsamlingen, hvor jeg har valgt å strukturere analysen etter teorikapitlet. Kapittel 5 er en forlengelse av kapittel 4, hvor jeg har drøftet funn fra studien opp mot valgt teori. Dette leder til kapittel 6 som gir en oversikt over oppgavens viktigste funn, samt implikasjoner.

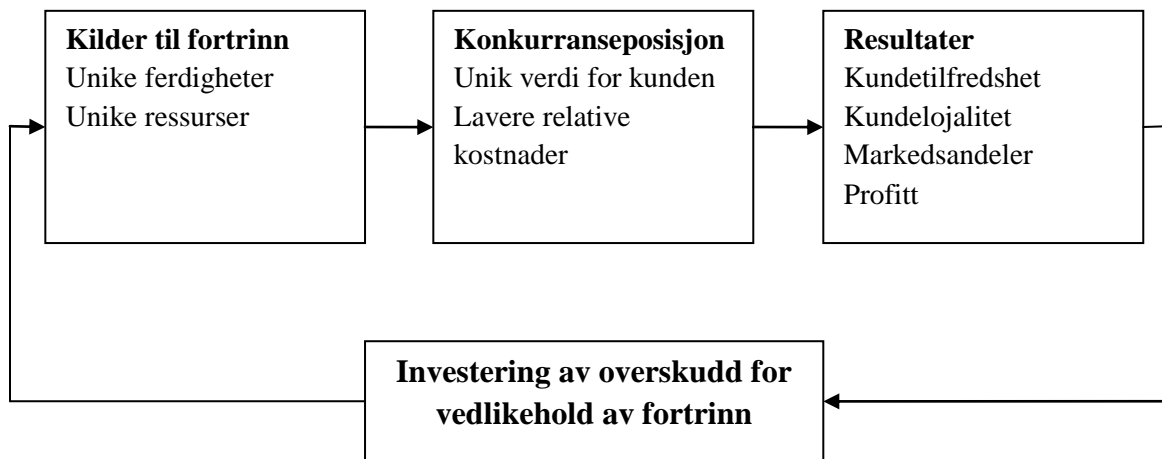
## 2 Teoretisk perspektiv

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for sentrale begreper og relevant teori som kan bidra til å belyse hvordan norsk laks kan differensieres. Teoriperspektivet som skisseres bidrar også til å strukturere studien, og gav rettleiding for hva jeg skulle se etter i datainnsamlingsprosessen, samt til tolkning og analyse av data.

Hovedmålet innenfor strategisk ledelse er å tilpasse bedriften i forhold til valg og gjennomføring av strategi som vil frembringe konkurransefortrinn (Barney, 2007). Ved å ta utgangspunkt i dette har jeg valgt å bruke en konkurransefortrinnsmodell utviklet av Day og Wensley (1988) for å strukturere teorikapitlet, da den forklarer hvordan bedrifter kan oppnå varige konkurransefortrinn. I henhold til dette har jeg spesielt vektlagt differensiering innenfor konkurranseposisjon, da det er dette studien i all hovedsak fokuserer på. For å utdype modellen har jeg supplert med Porters (1980) generiske strategier for å forklare ulike konkurranseposisjoner, i tillegg har jeg anvendt teori innenfor merkevarer og relasjoner for å utdype ulike differensieringsaktiviteter. Disse valgene ble tatt for å få en dypere forståelse av ulike strategiske tilnærminger, spesielt i forhold til differensiering. I teorikapitlet er det også kartlagt hvilke resultater som kan oppnås gjennom differensiering. Avslutningsvis har jeg sett nærmere på årsaker til at enkelte kilder til fortrinn kan være kostnadskrevede å imitere.

### **2.1 Konkurransfortrinn**

I følge Barney (2007) har bedrifter et konkurransemessig fortrinn når de har evne til å skape mer økonomisk verdi enn konkurrentene. Suksess i markedet vil derfor være avhengig av at bedrifter identifiserer og vedlikeholder konkurransefortrinn (Barney, 2007; Day & Wensley, 1988), og at de bygger barrierer som gjør det vanskelig for konkurrenter å imitere dem (Porter, 1980). Day og Wensley (1988) har utviklet en modell som illustrerer denne prosessen (se figur 1). Modellen tar utgangspunkt i hvordan bedrifter kan identifisere og bruke sine kilder til fortrinn for å skape posisjoneringsfortrinn, og hvilke resultater de kan oppnå gjennom dette. I de neste avsnittene vil jeg gå nærmere inn på de ulike begrepene i konkurransefortrinnsmodellen til Day og Wensley (1988).



Figur 1: Konkurransefortrinnsmodell (Day & Wensley, 1988:3)

## 2.2 Kilder til fortrinn

Kilder til fortrinn henspeiler til kombinasjon av unike ferdigheter og ressurser som gir bedriften mulighet til å prestere bedre enn konkurrentene (Day & Wensley, 1988). Unike ferdigheter henspeiler seg til den særegne kompetansen de ansatte i bedriften innehar, som gir fordeler i forhold til å utføre enkelte funksjoner mer effektivt enn konkurrentene. For eksempel kan overlegenhet innenfor tekniske ferdigheter føre til økt presisjon og pålitelighet i det ferdige produkt. Andre typer ferdigheter kan være knyttet opp mot strukturen til organisasjonen og ulike systemer som gir bedriften anledning til raskt å tilpasse seg endringer i markedet. Unike ressurser henviser til bedriftens mer konkrete fordeler som hjelper den i å utøve sine evner bedre. Disse kan for eksempel ligge i skalafortrinn i produksjon, lokalisering eller bredden på salgsstyrken som gir bedriften et fortrinn i forhold til konkurrentene (Day & Wensley, 1988).

### 2.2.1 Det ressursbaserte perspektivet

For å kartlegge kilder til fortrinn kan bedrifter foreta en analyse av bedriftens interne arbeidsbetingelser, altså dens styrker og svakheter (Nørgaard & Olsen, 2006). Barney (2007) har blant annet utarbeidet et generelt rammeverk som kan brukes i forhold til dette - det ressursbaserte perspektivet på bedriften. Gjennom å utnytte enkelte ressurser kan bedriften oppnå konkurransemessig fortrinn.

*”At the heart of the resource-based approach is the idea that organizations possess unique bundles of assets and that ‘ownership’ of these bundles of assets, together with the use of the business is able to make of them, determines the difference in performance between one organization and another in the same sector” (Salaman & Asch, 2003:70).*

Med utgangspunkt i dette forklares forskjeller i bedriftens konkurranseevne ut i fra ressurser, hvor bedriftens defineres som en portefølje av ressurser (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Dette er antagelsen om bedriftens ressursheterogenitet (Barney, 2007). Den evnen bedriften har til å utvikle og opprettholde konkurransefortrinn er ikke bare en funksjon av forhold i omgivelsene, men er i stor grad også avhengig av hvilke ressurser bedriften innehar og hvordan disse kan anvendes (Dierickx & Cool, 1989; Wernerfelt, 1984). Det må av den grunn foreligge visse betingelser for at bedriftens konkurransefortrinn kan defineres som varige. Dette innebærer at det burde ikke være mulig for nåværende og potensielle konkurrenter å kopiere strategien som gir bedriften konkurransefortrinnet (Roos, et al., 2005).

Generelt sett består en bedrifts ressurser av alle de aktiva, kapabiliteter, kompetanse, organisatoriske prosesser, attributter, informasjon og kunnskap etc. som gjør bedriften i bedre stand til å oppfatte og implementere strategier, designet til å forbedre dens effektivitet og produktivitet (Barney, 2007). I følge Barney (2007) har flere forfattere sammen utarbeidet en liste over bedriftsmessige attributter som kan oppfattes som ressurser, og disse deles inn i fire hovedkategorier: Finansiell kapital, realkapital, humankapital og organisatorisk kapital. Denne inndelingen av ressurser supplerer Day og Wensleys (1988) modell i forhold til kilder til fortrinn, da man får en mer nyansert beskrivelse av hva som ligger bak begrepene unike ferdigheter og ressurser.

Finansiell kapital er de ulike pengeressursene som bedrifter kan anvende i forhold til planlegging og implementering av strategier (Barney, 2007). Realkapitalen henspiller bedriftens fysiske teknologi; anlegg/fabrikk og utstyr, geografisk lokalisering og tilgangen på råvarer. Humankapital refererer til de ansattes trening, erfaring, vurderingsevne, intelligens, relasjoner og innsikt - bedriftens individuelle attributter. Den organisatoriske kapitalen illustrerer derimot samlingen av attributtene til alle individene i bedriften. I denne inngår bedriftens formelle rapporteringsstruktur, formell og uformell planlegging, kontroll og koordinering av systemer, bedriftskultur og renommé. Til sammen utgjør disse fire hovedkategoriene bedriftens samlede sett av ressurser (Barney, 2007). Flere forfattere har forsøkt å danne et skille mellom begrepene ressurser, kapabiliteter og kompetanse, men ingen

har frem til nå kommet frem til en entydig inndeling av dem. I oppgaven er det ikke blitt foretatt noe skille mellom disse begrepene, og de vil av den grunn bli brukt parallelt. Johnson et al. (2005) argumenterer imidlertid med at det er viktig å spesifisere hvilke aktiviteter og prosesser som ligger bak disse begrepene, da det ressursbaserte perspektivet er blitt kritisert for å være vagt i forhold til å presisere hvordan disse kan lede til konkurransemessige fortrinn. I oppgaven er det derfor forsøkt å spesifisere hvilke ressurser som ligger bak bedriftenes kilder til fortrinn.

### **2.2.2 VRIO-analyse**

Definisjonen av bedriftens ressurser og kapabiliteter, og antagelsen om ressursheterogenitet er relativt abstrakte begreper, og er ikke direkte formålstjenelig for å analysere bedriftens styrker og svakheter. VRIO-analysen er et rammeverk som utviklet basert på dette og er mer anvendelig i forhold til å analysere disse faktorene (Barney, 2007). Analysen er strukturert rundt fire spørsmål om bedriftens aktiviteter: (1) "Value" – Innehar bedriften ressurser og kapabiliteter som setter den i stand til å respondere på utenforliggende trusler og muligheter? (2) "Rarity" – Er ressursen for øyeblikket kontrollert av bare et fåtall konkurrerende bedrifter? (3) "Imitability" – Medfører det en kostnadskrevenende ulempe for bedrifter som forsøker å skaffe seg eller erverve ressursen? (4) "Organization" – Er bedriftens strategier og prosedyrer organisert slik at de støtter utnyttelsen av ressurser som er verdifulle, sjeldne og kostnadskrevenende å imitere? Svaret på disse fire spørsmålene avgjør hvorvidt en bedrifts ressurser eller kapabiliteter er en styrke eller en svakhet (Barney, 2007). Barney har utarbeidet en modell som viser sammenhengen mellom VRIO-analysen og organisatoriske svakheter og styrker (se tabell 1).

**Is a resource or capability...**

<b>Valuable?</b>	<b>Rare?</b>	<b>Costly to imitate?</b>	<b>Exploited by organization?</b>	<b>Strength or weakness?</b>
No	–	–	No	<b>Weakness</b>
Yes	No	–	–	<b>Strength</b>
Yes	Yes	No	–	<b>Strength and distinctive competence</b>
Yes	Yes	Yes	Yes	<b>Strength and sustainable distinctive competence</b>

**Tabell 1: Relasjon mellom VRIO-rammeverket og organisatoriske styrker og svakheter (Barney, 2007:151)**

I følge tabellen vil varige konkurransefortrinn være basert på ressurser med følgende egenskaper: Verdifull, sjelden, ikke imiterbar, organisering (effektiv organisering). I oppgaven har jeg valgt å se nærmere på egenskapen ”costly to imitate”. Dette valget er basert på at det var nødvendig å avgrense oppgaven, og verdifulle og unike differensieringsdimensjoner må være kostnadskrevenne å imitere for andre bedrifter hvis de skal være en kilde til varige konkurransefortrinn (Barney, 2007). Jeg vil gjøre en ytterligere beskrivelse av denne egenskapen ved ressurser i avsnitt 2.6.

## **2.3 Konkurransesposisjon**

### **2.3.1 Konkurranserefokus**

Mange markeder endrer seg kontinuerlig. Dette medfører at bedrifter stadig må tilpasse seg nye spilleregler. Økt konkurranse bidrar til at bedrifter må være fleksible og satse på noen få sentral kjernekompetanser for å holde tritt med markedet (Porter, 1996). Ledelsen i bedrifter velger ofte å utvikle konkurransefortrinn ved enten å fokusere på kundene eller konkurrentene til bedriften, noe som kan gi et skjevt bilde av virkeligheten (Day & Nedungadi, 1994; Day & Wensley, 1988). Gjennom et kundebasert fokus retter bedriften søkelyset mot sluttbrukeren, hvor en arbeider bakover fra kunden til bedriften for å identifisere tiltak som må iverksettes

for å bedre prestasjoner. Relativt lite oppmerksomhet blir rettet mot konkurrentene og man søker først og fremst kvalitet i kunderelasjonene. Faktorer som høy kundetilfredshet og kundelojalitet er mer verdsatt enn markedsandeler. Dette innebærer at bedriften må inneha tilstrekkelig informasjon om kundene slik at bedriften kontinuerlig kan levere overlegne løsninger (Biong & Nes, 2003). Bedriften må av den grunn forstå verdikjeden til kunden i forhold til hvordan den er i dag og hvordan den vil utvikle seg i fremtiden. I et konkurrentsentrert fokus forsøker bedriften derimot å sammenligne seg med noen få utvalgte konkurrenter, hvor man forsøker å minimere kostnadene, tilpasse seg initiativene til konkurrentene, og kontinuerlig søke å avdekke deres overlegenhet innenfor teknologi (Day & Wensley, 1988). Med bakgrunn i dette anbefaler derfor Day og Wensley (1988) at bedrifter kombinerer disse to tilnærmingene. Da vil bedriften være i bedre stand til å møte konkurransen i markedet. I oppgaven vil det være interessant å kartlegge hvilket fokus bedriftene legger til grunn for å utvikle konkurransefortrinn.

Modellen til Day og Wensley (1988) illustrerer hvordan kilder til fortrinn danner grunnlag for bedriftens konkurranseposisjon, basert på unik verdi for kunden eller lavere relative kostnader (Porter, 1992). Bedrifter differensierer seg i markedet når de skaper merverdi som på en eller annen måte er verdifull for kundene. For at disse aktivitetene skal være lønnsomme er det av betydning at kundene er villige til å betale høyere pris som dekker de ekstra kostnadene som oppstår. I følge Barney (2007) vil et produkt som er verdifullt for kunden miste sin kilde til konkurransefortrinn hvis det eksisterer flere produkter som tilbyr de samme fordelene. Et kostnadsfortrinn i markedet oppnås derimot ved at bedriften utøver de fleste aktivitetene til lavere kostnader enn konkurrerende bedrifter, for eksempel ved at den innehar lavere produksjonskostnader (Day & Wensley, 1988). I de neste avsnittene vil jeg ta for meg disse to ulike konkurranseposisjonene ved å se nærmere på Porters (1980) generiske strategier, da konkurransefortrinn faller inn i to hovedgrupper – lave kostnader og differensiering. Problemstillingen er i all hovedsak rettet mot differensiering, men jeg vil også ta for meg kostnadslederstrategi for å få frem forskjellen mellom disse to tilnærmingene.

### **2.3.2 Porters generiske strategier**

Strategi er et tiltak som bedriften kan iverksette for å oppnå varige konkurransefortrinn i markedet (Andersen, et al., 2005). Effektive strategier handler derfor i stor grad om å skille seg fra konkurrentene (E. M. Eisenhardt & Sull, 2001). Porter (1980) har utviklet tre



generiske strategier som bedrifter kan bruke i forhold til valg og utforming av strategi (se figur 2): Kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Hensikten med begrepet generisk strategi er at konkurransefortrinn er hovedmålet med enhver strategi, og for å bygge opp konkurransefortrinn må bedriften treffe ulike valg i forhold til hva slags konkurransemessige fortrinn den søker, og hvordan disse fortrinnene skal oppnås (Porter, 1992). Strategiene gir derfor bedriften ulike utgangspunkt i forhold til å forsvare seg mot konkurrenter, og for hvordan de skal posisjonere seg i markedet (Borch, et al., 2006; Day & Wensley, 2002).

### Konkurransefortrinn

		Lavere kostnader	Differensiering
Konkurransespekter	Bred innsikting	<i><b>Kostnadslederskap</b></i>	<i><b>Differensiering</b></i>
	Smal innsikting	<i><b>Fokus kostnadsleder</b></i>	<i><b>Fokus differensiering</b></i>

**Figur 2: Porters generiske strategier (Porter, 1992:30)**

Porter (1980) anser kostnadslederskap og differensiering som to gjensidig utelukkende strategier. En bedrift vil ikke lykkes med en kombinert strategi da det vil finnes konkurrenter som enten vil være rene kostnadsledere eller differensierte. Eksempel fra den virkelige verdenen motbeviser dette, da det finnes mange bedrifter som både har lave kostnader og differensieringsstrategier (Miller & Friesen, 1986). Toyota er et eksempel på dette - de produserer ikke bare biler av fremste kvalitet, men også til lave enhetskostnader (Kotler, 1999). Jeg har imidlertid valgt å ta for meg strategiinnstillingen til Porter (1980), da den bidrar til å forklare strategifokuset hos bedriftene i studien.

### 2.3 3 Kostnadslederskap

Ved kostnadslederskap forsøker bedriften å bli den ledende lavkostbedriften i bransjen ved å bruke noen eller alle dens kilder til å skape et kostnadsmessig fortrinn (Salaman & Asch, 2003). Dette betyr ikke utelukkende at bedriften velger å ignorere andre typer strategivalg, men hovedfokuset er rettet mot å redusere kostnadene (Barney, 2007). Lavkostbedriften må tilby kvalitet og et funksjonalitetsnivå som er akseptabelt i markedssektoren (Salaman & Asch, 2003). For å bli en kostnadsleder må bedriften sørge for å bygge opp rasjonelle produksjonsanlegg, søke kostnadsreduksjoner basert på erfaringskurven, inneha stram kostnadskontroll, unngå ulønnsomme kunder, og sørge for kostnadsreduksjon innenfor områder som FoU, service, salgsinnsats reklame osv. (Porter, 1980). Bedriften dekker et bredt spekter og betjener mange bransjesegmenter, i tillegg kan den operere i beslektede bransjer, da bedriftens bredde ofte har betydning for dens kostnadsfortrinn (Porter, 1992).

Kilder til kostnadsmessige fortrinn er forskjellige, avhengig av strukturen i bransjen (Porter, 1992). En av de mest kjente kildene til kostnadsfortrinn er basert på bedriftens størrelse (Barney, 2007). Når det finnes stordriftsfordeler i produksjon, distribusjon, markedsføring service eller i andre funksjoner, vil store bedrifter (til et vist punkt) inneha et økonomisk fortrinn foran mindre bedrifter. Hovedfokuset til kostnadslederen ligger derfor i å selge rimelige standardprodukter, hvor man legger vekt på å skape stordrifts- og kostnadsfordeler fra alle mulige kilder (Porter, 1992). Logikken bak en kostnadslederstrategi krever som oftest at bedriften er kostnadslederen i bransjen, ellers vil det oppstå en intens rivalisering mellom den og andre bedrifter om hver eneste prosent markedsandel, da de anses som uhyre viktige (Porter, 1985).

Forutsetningene for kostnadslederskap er at det er mulig for bedriften å oppnå høye markedsandeler eller at bedriften har andre fordeler tilgjengelig, som for eksempel svært god tilgang til råvarer (Porter, 1980). Formålet med en slik kostnadslederstrategi er tosidig (Roos, et al., 2005). For det første oppnår bedriften en lik eller større fortjeneste enn konkurrentene, da de på grunn av lavere kostnader enn konkurrenten kan tilby produkter til lavere priser. For det andre vil bedriften på grunn av sine lave kostnader være bedre i stand til å imøtekomme priskrig når bransjen mettes. Det er viktig å legge merke til at super profitt og konkurransefortrinn fremgår av lave kostnader, og ikke pris (Salaman & Asch, 2003). Lave kostnader gir imidlertid bedriften økt fleksibilitet i forhold til prisstrategi. Hvis en bedrift

klarer å oppnå og vedlikeholde kostnadsfortrinnet vil den kunne prestere bedre enn gjennomsnittet (Salaman & Asch, 2003), selv når sterke konkurransen er sterk (Porter, 1980). Overskuddet som oppnås kan da reinvesteres i bedriften for å opprettholde posisjon som kostnadsleder.

### **2.3.4 Differensiering**

Differensiering handler om å tilby eller skape noe som blir oppfattet som unikt i markedet. Carpenter, et al. (1994) gir en definisjon som fanger opp essensen ved differensiering: *”The prevailing view is that successful product differentiation requires distinguishing a product or brand from competitors on an attribute that is meaningful, relevant, and valuable”* (Carpenter, et al., 1994:339). Merkevarer, produktegenskaper, teknologi eller kundeservice er eksempler på faktorer som kan bidra til gjøre et produkt/service unikt (Porter, 1980). Differensiering innebærer ikke nødvendigvis at man tar i bruk en av disse faktorene, men det ideelle er at bedriften klarer å kombinere flere av dem. For eksempel brukes merkevarer og merkevarebygging aktivt i forhold til å kommunisere produkters unikheter og fordeler til kunder, og til å påvirke kundenes oppfatning av produkter relativt til konkurrentene (Pettersen, et al., 2007). Bedrifter endrer ofte på egenskaper ved produktet eller servicen for å differensiere disse, men differensiering er til slutt et spørsmål om kundenes oppfatning (Barney, 2007). To bedrifter kan selge omtrent identiske produkter, men dersom kundene oppfatter det ene produktet som mer verdifullt enn det andre, vil dette ha et differensiert fortrinn.

Bedrifter kan på ulike måter påvirke kundenes oppfatning av produkter. Barney (2007) har kommet frem til tre forskjellige dimensjoner som bedriften kan benytte i forhold til differensiering. I den første dimensjon legger man vekt på at bedriften kan fokusere direkte på produktets attributter og tjenester. I den andre dimensjon kan bedriften differensiere seg gjennom forholdet mellom produktet og dens kunder. I den tredje dimensjon kan bedriften differensiere seg gjennom relasjoner i og mellom andre bedrifter. Disse dimensjonene er ikke gjensidig utelukkende, og ofte finner man bedrifter som forsøker å differensiere produktet eller servicen gjennom flere av disse dimensjonene (Barney, 2007).

Produktdifferensiering er i bunn og grunn et uttrykk for kreativiteten til individer og grupper innenfor en bedrift, og begrenses bare av de mulighetene som finnes og bedriftens villighet til

å identifisere og utnytte dem (Barney, 2007). Basert på dette vil jeg ikke å gå ytterligere inn på de ulike differensieringsdimensjonene, men i stede vil disse fungere som utgangspunkt i forhold til å identifisere norske laksebedrifters differensieringsvalg. I avsnitt 2.4 (differensieringsdimensjoner) vil jeg beskrive ulike differensieringsdimensjoner som det kan antas at bedriftene i studien benytter seg av.

På sikt kan en differensieringsstrategi lede til kundelojalitet i form av gjenkjøp, samtidig som det er med på å skape inngangsbarrierer for konkurrenter (Porter, 1980). I tillegg kan bedriften oppnå lønnsomhet som er høyere enn bransjegjennomsnittet, men dette forutsetter at prisgevinsten på sikt overstiger kostnadene ved å tilby noe unikt (Porter, 1992; Salaman & Asch, 2003). Differensiering medfører ofte relativt høye produksjonskostnader, men bedriften vil også ha mulighet til å kreve høyere pris for produktet (Mintzberg, et al., 1998; Porter, 1980). Kunder kan bli mindre prisfølsomme fordi de må ha produktet og dette kan igjen påvirke profitten, men substitutter setter blant annet grensen for hvor høy pris bedriften kan ta for produktet (Porter, 1980).

I følge Porter (1980) er en bedrift kun differensiert når den tilbyr noe unikt for kunden utenom lav pris. Sharp og Dawes (2001) argumenterer imidlertid for at pris også kan bidra til å differensiere produkter. Takeaway-bransjen er et eksempel på dette. Bedrifter innenfor denne bransjen har differensiert seg gjennom å redusere kundenes kostnader ved at kundene henter produktet ved kjøp. Pris vil derimot gi et viktig signal om kvalitet når det er vanskelig å vurdere kvaliteten (Biong & Nes, 2003). Kunder vil da benytte pris som en indikator for kvalitet før de har oppnådd erfaringer med produktet.

Fordelene ved produktdifferensiering kan forvitte over tid fordi kundene blir vant til egenskapene, konkurrenter imiterer, eller konkurranse fra lavpris substitutter. Verdifulle og unike differensieringsdimensjoner må derfor være kostnadskrevende å imitere for konkurrentene hvis de skal være kilde til varig fortrinn (Barney, 2007). Hvis imitasjon lar seg lett gjennomføre vil dette redusere varigheten til konkurransefortrinnet, og bedriften vil tape investeringer som er gjort i forhold til produktet. Vellykket differensiering kan iblant redusere bedriftens mulighet til å oppnå høy markedsandel (Porter, 1980). Dette gjelder spesielt i forhold til produkter som skal oppfattes som eksklusive (for eksempel Mercedes), da det vanligvis er uforenlig med høy markedsandel.

### **2.3.5 Fokusering**

Den tredje og siste generiske strategien til Porter (1980) er fokusering (nisjestrategier). Denne strategien legger vekt på at bedriften betjener en spesiell kundegruppe, et bestemt produktutvalg eller et geografisk område. I motsetning til kostnadslederskap og differensiering som sikter seg inn på bransjen som helhet har man i denne strategien fokus på et smalt markedssegment (Porter, 1992). Ved å optimere sin strategi mot ett segment eller en gruppe av segmenter søker det fokuserende foretaket å øke sin konkurransedyktighet innenfor disse segmentene, selv om foretaket ikke har stor konkurransevne totalt sett. Strategien bygger på en forutsetning om at bedriften på denne måten blir i bedre stand til å betjene sin utvalgte målgruppe mer effektivt enn konkurrenter som satser bredere (Porter, 1980). Den kan også benyttes til å velge ut målgrupper som er minst tilbøyelig til å kjøpe substitutter, eller der konkurrenter står svakest. En bedrift som lykkes med fokuseringsstrategi vil kunne tjene mer enn gjennomsnittet i bransjen, men den setter derimot visse begrensninger på den markedsandelen det er mulig å oppnå i bransjens totalmarked (Porter, 1980)

Det er mulig å kombinere denne strategien med de to andre generiske strategiene, enten ved å satse på kostnadsfokusering eller differensieringsfokusering (Porter, 1992). Gjennom kostnadsfokusering søker bedriften kostnadmessige fordeler i målsegmentet sitt, og ved differensieringsfokus søker bedriften etter differensiering i målsegmenter. Bedrifter som er relativt små vil ofte satse på fokuseringsstrategi fordi det finnes få andre konkurrenter, og på grunn av at store bedrifter ikke vil være interessert (pga små volum). Den fokuserende bedriften trekker med andre ord nytte av bredt orienterte konkurrenters suboptimering i den ene eller den andre retningen (Porter, 1992). Å utvikle vellykkede nisjestrategier krever kunnskap og forståelse innenfor selve markedet og markedssegmenter, i tillegg til at bedriften har mulighet til å satse på fremtidige trender (Pettersen, et al., 2007).

## **2.4 Differensieringsdimensjoner**

I de foregående avsnittene har jeg beskrevet hva differensiering er og hvordan dette kan oppnås. Det finnes som nevnt flere ulike måter en bedrift kan differensiere seg gjennom. I avsnittet nedenfor vil jeg se nærmere på ulike differensieringsdimensjoner som bedrifter kan ta i bruk for å skaffe seg konkurransemessig fortrinn. Dette er i tråd med problemstillingen som skal avdekke hvilke dimensjoner bedriftene vektlegger. Jeg har valgt å se nærmere på to

viktige differensieringsdimensjoner, merkevarebygging og relasjoner. Merkevarer er et sentralt fagområde innenfor strategi- og markedsføringslitteraturen, hvor hensikten er å skape preferanse og lojalitet til bedriftens merke (Doyle, 1994). Under avsnittet med merkevarebygging har jeg også valgt å ta med opprinnelsesmerking og økologiske merkeordninger. Disse ble ansett som relevant å ta med, da disse faktorene blir vektlagt både av skotske og norske lakseprodusenter. I dag retter ikke bedriften all fokus mot å markedsføre selve produktet, men også mot relasjonen mellom kunde og leverandør - spesielt på bedriftsmarkedet (Biong & Nes, 2003). Av den grunn ble denne differensieringsdimensjon også vektlagt i oppgaven.

#### **2.4.1 Merkevarebygging**

I dag konkurrerer ofte bedrifter på marginale forskjeller med andre bedrifter (Thjømmøe, 2008). Forskjellen mellom hva bedriftene produserer er relativt små, og dette medfører at kundene kan velge mellom flere alternativer, og lett kan bytte leverandør. Dette bidrar til økt satsing på aktiviteter som påvirker bedriftens profil og omdømme (Thjømmøe, 2008). Det å skape og bygge opp en solid merkevare kan vise seg å være en suksessfull strategi i forhold til å differensiere produkter fra konkurrerende merker (Aaker, 1991).

*"The art of marketing is the art of brand building. If you're not a brand you are a commodity. Then price is everything and the lower-cost producer is the only winner"* (Kotler, 1999). Basert på dette er merkevarebygging et hjelpemiddel som bedriften kan anvende for å posisjonere seg i markedet (Framnes & Thjømmøe, 2001). Dette er en prosess hvor bedriften bygger opp kundens kjennskap til et merke som etter hvert vil kunne resultere i markedsposisjon. Dette kan oppnås ved at bedriften sørger for å skape en bestemt oppfatning av merke i kundenes bevissthet. I følge Keller (2002) kan et merke oppfattes som et navn, symbol, en utforming, et tegn eller en kombinasjon av disse som skiller selgerens produkter/tjenester fra konkurrentene. Merkevaren tillegger produktet visse egenskaper og tilleggsfordeler som konkurrerende produkter ikke innehar, og dette er med på å gi merket en tilleggsverdi ofte kalt merkeverdi (brand equity).

Å bygge opp merkeverdi, en sterk merkevare, er en suksessfull strategi i forhold til å differensiere et produkt fra konkurrerende merker (Aaker, 1991). Merkeverdi skaper varige konkurransefortrinn basert på at det danner meningsfulle konkurransemessige

barrierer. Merkeverdi er utviklet gjennom å forsterke oppfatningen av kvalitet, og ved å skape merkeloyalitet og merkekjennskap/assosiasjoner (Yoo, et al., 2000). Dette er faktorer som ikke kan bygges/ødelegges i et kort tidsperspektiv, men i stedet skapes dem gjennom grundige designet markedsføringsinvesteringer. For å stryke merkevaren må bedrifter investere i reklame, øke distribusjonsintensiteten, føre distribusjon gjennom detaljister som innehar et godt image, og redusere bruken av hyppige priskampanjer. Høy merkeverdi gir bedriften mulighet til å kreve høyere priser basert på at kundene er villig til å betale en premium pris (Yoo, et al., 2000).

Det er ofte knyttet sterke og positive assosiasjoner til vellykkede merkevarer, men for virkelig å skille merket fra konkurrentene krever dette unike assosiasjoner fra kunden. De assosiasjonene kunden har til merket er med på å påvirke hvordan han/hun oppfatter kvaliteten på produktet. Med bakgrunn i dette blir merkevaren en indikator på produktets kvalitet (Thakor & Katsanis, 1997; Verlegh & Steenkamp, 1999). Derimot er det ikke alle typer produkter som det er lett å utvikle merkevarer av – spesielt ferske/naturlige produkter – hvor kvalitet spiller en avgjørende rolle. Laks selges hovedsaklig som en ferskvarer, og gjennom blant annet transport til kunder vil ulike ting kunne inntreffe som vil ha betydning for kvaliteten på fisken. Oppstår det noe som reduserer kvaliteten på laksen vil dette ha negativ effekt på omdømme til merkevaren. Dermed ligger det visse utfordringer i forhold til å bygge opp en merkevare knyttet til kvalitet.

### **Co-branding gjennom opprinnelsesmerking**

Enkelte produktattributter, som pris og merkevare, har en tendens til å fungere som et signal/tegn om kvaliteten på andre attributter (Aaker, 1991; Carpenter, 1987; Dodds, et al., 1991; Jacoby, et al., 1971), i tillegg vil det landet som er assosiert med et produkt ha betydning for hvordan kunden vurderer kvaliteten (Klein, et al., 1998). Markeder blir stadig mer globaliserte og dette medfører endringer både i produksjon og markedsføring av produkter. I mange europeiske markeder for sjømat (og landbruk) viser det seg at bedrifter har rettet økt fokus mot differensiering gjennom produktkvalitet, opprinnelsesmerke, lokale og regionale produksjonsmåter, økologisk og bærekraftig produksjon (Pettersen, et al., 2007). Det finnes i dag en rekke ulike typer kvalitetsmerker og ulike former for merkevarebygging. Bedrifter som kommuniserer symbolske verdier og egenskaper gjennom sin merkevare har

dermed fått et økt behov for å kunne dokumentere disse – gjerne av en uavhengig tredjepart. I Europa forsøker man å utarbeide reguleringsordninger som skal beskytte denne typen tilleggskvaliteter ved produktet gjennom kollektive merkeordninger (Pettersen, et al., 2007). Dette er et eksempel på co-branding - en strategi hvor bedriften forsøker å forsterke sin egen merkevare ved å bruke den sammen med en merkevare som allerede er kjent og innehar et godt rykte i markedet (Park, et al., 1996).

Mange bedrifter har også valgt å markedsføre produktene gjennom opprinnelsesmerker (country-of-origin):

*The country of origin of a product, which is typically operationalized or communicated through the phrase “made in...,” is an extrinsic product cue – an intangible product attribute – that is distinct from a physical product characteristic or intrinsic attribute. As such, a country of origin cue is similar to price, brand, name or warranty, in that none of these directly bear on product performance (Peterson & Jolibert, 1995:884)*

Det er utført en rekke studier som har forsøkt å kartlegge hvorvidt opprinnelsesland har en effekt på kjøpsevalueringsprosessen til kunder. Empiriske observasjoner og eksperiment indikerer at opprinnelsesmerke har en betydelig påvirkningskraft i forhold til oppfatning av kvalitet på produkter (Bilkey & Nes, 1982). Imidlertid er effekten av å kommunisere opprinnelsesland gjennom et produkt mye mer komplisert enn det man først har antatt (Johansson, et al., 1985). Johansson et al. (1985) legger vekt på at hvis man ønsker å bruke denne type merking må man først og fremst ta i betraktning hvilken kjennskap, informasjon og erfaringer kundene har om produktet, før man eventuelt fokuserer på nasjonalitet og demografiske faktorer.

Norge har etter mønster fra EU innført lovbeskyttet opprinnelsesmerking av matprodukter med særpreg, tradisjon og en klar geografisk opprinnelse (Apéritif, 2006). Dette på grunn av at slik merking kan gi kunder produktsignaler i forhold raskere beslutninger, tillit og lojalitet. Innenfor sjømatsektoren har i dag ”Ishavsroye Vesterålen”, ”Rakfisk fra Valdres” og ”Tørrfisk fra Lofoten” oppnådd beskyttet geografisk betegnelse gjennom Matmerk (KSL-Matmerk, 2009).



I Norge har Eksportutvalget for Fisk (EFF) i lang tid markedsført norsk fisk, hvor de promoterer at den beste sjømaten kommer fra Norge (EFF, 2008). I markedsføringen blir det lagt vekt på å fremheve at fisken vokser opp i nasjonale elementer som fjord, snø, klart og kaldt vann, som igjen har betydning for kvaliteten (Pettersen, et al., 2007). EFF har i mindre grad utnyttet regionale landskap, fortrinn og historie. Markedsføringen har blant annet resultert i høy kjennskap til norsk laks i eksportmarkedet, hvor konsumentene assosierer norsk laks med god kvalitet, smak, trygghet og sunnhet, samt god tilgjengelighet (Pettersen, et al., 2007).

Oppdrettslaksen blir fremstilt som *norsk laks* og *superior laks* gjennom generisk markedsføring (Pettersen, et al., 2007). Disse merkenavnene har på ingen måte gitt uttrykk for en spesifikk kvalitet og har vært vellykket og riktig utført i forhold til konsumenter. Imidlertid så har denne oppfatningen vært noe annerledes blant importører og industrielle kjøpere i eksportmarkedet, da de ofte har en mer nyansert oppfatning av norsk laks. De vil blant annet hevde at norske lakseprodusenter varierer på en rekke konkurranseparametre i forhold til kvalitet, leveringsdyktighet, markeds- og kundetilpasning (Pettersen, et al., 2007).

### **Co-branding gjennom økologiske merkeordninger**

Markedet for økologiske produkter har økt kraftig de siste årene. Dette er et resultat av økende velstand, økt fokus på helse, miljø og klima (Olsen, 2008). I tillegg har markedet vokst fordi konsumentene er villig til å betale høyere pris for økologiske produkter enn vanlige konvensjonelle produkter. Studier viser at begrepet organisk har blitt tolket og forstått på mange ulike måter: ”grønn”, ”økologisk”, ”miljøvennlig”, ”naturlig” og ”bærekraftig” (Aarset, et al., 2004; Toften, 2008). Det er derfor utført en rekke studier som har undersøkt kunders oppfatning av økologisk mat, deres holdninger og kjøpsvalg i forhold til dette, og faktorer som forenkler og kompliserer kjøp av organisk mat. Denne forskningen viser at økologisk mat blir oppfattet som mat som ikke inneholder kjemiske midler og veksthormoner, altså mat som er naturlig (Harper & Makatouni, 2002). Organisk produksjon har også fokus rettet mot dyrevelferd og miljø (Olsen, 2008).

En hvilken som helst bedrift kan i utgangspunktet hevde at den produserer økologisk. Basert på dette har det oppstått ulike økologiske merkeordninger som gir bedrifter legitimitet i forhold til dette: *”To be certified organic, a farm or processing facility must be inspected by a*

*credible third party state or private organization to verify that all requirements of the certifying body are met*" (Lohr, 2001:67). Dette innebærer at økologisk produksjon krever godkjenning fra en uavhengig tredjepart. Diebo er den norske godkjenningensinstansen for økologisk produksjon, hvor norske produkter blir merket med Ø-merket (Forbrukerrådet, 2006). Det finnes også utenlandske økologimerker som er likeverdige med Ø-merke, og Forbrukerrådet i Norge ønsker en offisiell Europeisk merkeordning for å sikre at forbrukerne kjøper økologiske produkter (Andersson, 2004). Det finnes ikke for øyeblikket en felles definisjon for hva som regnes som organisk akvakultur (Toften, 2008).

Markedsveksten for organisk sjømat forventes å øke med 15-25 % fra 2008, og organisk laks regnes som det mest solgte sjømatproduktet innenfor organisk akvakultur (Toften, 2008). På den andre siden kan denne veksten stagnere eller reduseres basert på at kundenes preferanse for slike produkter endres, og på grunn av at det oppstår ekstra kostnader for bedriften gjennom organisk produksjon. Uavhengig av hvilken trend som vil gjøre seg gjeldende vil organisk sjømat forbli et nisjemarked innenfor det totale sjømatmarkedet. (Toften, 2008).

#### **2.4.4 Relasjoner**

Stadige endringer i markedet har ledet til at bedrifter har søkt etter kreative og fleksible fremgangsmåter i forhold til å imøtegå konkurranse. Mange bedrifter har av den grunn valgt å respondere på disse utfordringene ved å bygge nære relasjoner med kunder og leverandører (Dertouzos, et al., 1989). Innenfor ulike bransjer vil kunde- og leverandørforhold være organisert forskjellig (Biong & Nes, 2003). Enkelte bedrifter kjøper produkter fra mange leverandører som bidrar til en kombinasjon av kortsiktige avtaler og hyppige leverandørbytter, mens andre bedrifter satser på å ha færre leverandører hvor det er mulig å oppnå mer langsiktige kontrakter. Innenfor markedsføring på bedriftsmarkedet består en relasjon av et langsiktig forhold mellom kunde og leverandør (Biong & Nes, 2003). Målet med denne er å sikre effektive transaksjoner, kontroll over ressurstilgang og verdiskapning utover det man ville oppnådd ved tradisjonelle kunde - leverandør forhold. En slik relasjon vil kunne gi leverandøren en fast kundebase og mulighet til å oppnå høyere profitt (Rauyrue & Miller, 2007). Nære relasjoner bidrar også til økt kvalitet innenfor en rekke områder som er av felles interesse begge parter, som for eksempel produktutvikling og produkttilpassning, service og logistikk (Biong & Nes, 2003). Kvaliteten øker basert på at leverandøren ofte (og til dels kunden) tilpasser seg behovene til partneren ved å skreddersy aktivitetene til den enkelte

relasjon. Dette resulterer i gjensidige investeringer i samarbeidet og av den grunn økte utgangsbarrierer, samtidig som det bidrar til økt differensiering.

## ***2.5 Resultater – hvilke fordeler kan oppnås gjennom differensiering?***

Modellen til Day og Wensley (1988) viser hvordan posisjonering kan drive frem bedre resultater for bedriften. Dette basert på faktorer som kundetilfredshet, kundelojalitet, markedsandeler og profitt. I de følgende avsnittene vil jeg se nærmere på disse antatte fordelene ved differensiering.

### **2.5.1 Kundetilfredshet**

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 & Thjømøe, 1996). Kundetilfredshet er på mange måter et av de viktigste resultatene for en bedrift, og stadig flere setter nå kundetilfredshet og lønnsomhet som to overordnede mål i bedriften. Dette er basert på at kundene bestemmer hvem de ønsker å kjøpe produkter/tjenester fra, og tilfredsstillere ikke bedriften dem på samme måte som konkurrentene, vil salg og profitt raskt forsvinne (Doyle, 1994). Sjansen for at kunder vil fortsette å kjøpe produktet/tjenesten fra en bedrift øker ved høy grad av kundetilfredshet, i tillegg medfører kundetilfredshet en rekke andre fordelaktige utfall (Selnes & Thjømøe, 1996). Imidlertid er det vanskelig for en bedrift å måle kundetilfredshet, da tilfredsmålinger sjelden står i korrelasjon med påfølgende adferd (Day, 1997).

### **2.5.2 Kundelojalitet**

Lojalitet er blitt definert og målt gjennom mange forskjellige fremgangsmåter. En velkjent definisjon av lojalitet er: *"A deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service in the future"* (Oliver, 1997:392). Dette illustrerer at lojalitet innebærer at kunder har vedvarende preferanse for gjenkjøp av et bestemt produkt eller tjeneste. Å finne nye kunder er ofte vanskeligere og mer kostnadskrevenne enn å få eksisterende kunder til å være lojale, men dette forutsetter kundene er fornøyde med det produktet/tjenesten som bedriften tilbyr. Forskning viser blant annet at lojale kunder har en tendens til å handle mer, er mindre prissensitive og er billigere for bedriften å betjene (Day, 1997). Det er dokumentert at kundetilfredshet kan lede til lojalitet, men det finnes ingen automatisk sammenheng mellom

disse to (Oliver, 1999; Roos, et al., 2005). En lojal kunde trenger ikke nødvendigvis være tilfreds vise versa. I tillegg er lojalitet kontinuerlig utsatt for påvirkning fra konkurrenter og substitutter, samtidig som den endres over tid, og av den grunn må den kontinuerlig vedlikeholdes og stimuleres (Strøm, 1997). Kundelojalitet har vesentlig betydning for bedriftens fremtidig inntjening (Selnes & Thjømmøe, 1996).

### **2.5.3. Markedsandeler**

Markedsandel brukes ofte av bedrifter for å si noe om eller måle deres posisjon i markedet, hvor økt markedsandel ofte er synonymt med en forbedret posisjon i markedet (Selnes & Thjømmøe, 1996). Dette er en forenkling av virkeligheten, da konkurransen i markedet endrer seg over tid i tråd med endringer i markedet (Day, 1997; Day & Wensley, 1988). Dette henspiller blant annet bedriftens fristelse i forhold til å utvide bruken av markedsandeler målt gjennom tidligere resultater som en pålitelig indikator for fremtidige fordeler, noe som ikke kan anses som en rimelig forlengelse. Dette utelukker ikke at nåværende markedsandeler kan være indikatorer for fremtidige markedsandeler i mange markeder, men dette må være basert på fortrinn som er vanskelig for andre bedrifter å imitere og at markedsbarrierene er stabile. På grunn av at mange fortrinn forfaller over tid finner man ofte at store bedrifter mister markedsandeler, mens mindre bedrifter erverver andeler (Day, 1997).

Man bruker ofte å fremstille markedsandel sammen med lønnsomhet (Day, 1997; Selnes & Thjømmøe, 1996). Dette begrunnes i at høye markedsandeler gir ofte bedrifter stordriftsfordeler, og av den grunn oppnår de lavere enhetskostnader og økt markedsrett i distribusjonskanalene. Imidlertid så er det stadig flere som er skeptisk i forhold til å anse markedsandel som en viktig målevariabel (Selnes & Thjømmøe, 1996). Dette basert på at forskere har kommet frem til at når bedriften kontrollerer for en del andre strategiske variabler, har markedsandeler tilnærmet ingen effekt på lønnsomhet. Derfor anbefales det at hvis man skal bruke markedsandel som en prestasjonsvariabel, må man først og fremst klargjøre og sannsynliggjøre sammenhengen mellom markedsandel og lønnsomhet i hver enkelt bedrift (Selnes & Thjømmøe, 1996).

### **2.5.4 Lønnsomhet**

I følge Barney (2007) kan verdifulle dimensjoner som følge av produkt differensiering gjøre en bedrift i bedre stand til å oppnå økte inntekter, nøytralisere trusler og utnytte muligheter.

Suksess innenfor differensiering vil gi bedriften bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet i bransjen fordi det skaffer bedriften en bedre stilling som det er mulig å forsvare i forhold til konkurransekrefter i markedet (Porter, 1980), så lenge prisgevinsten overstiger kostnadene ved å tilby noe unikt (Porter, 1992). Mye av litteraturen innenfor differensiering proklamerer av den grunn at bedrifter oppnår høyere profitt basert på at de kan kreve høyere pris for produktene (Sharp & Dawes, 2001). I følge Sharp og Dawes (2001) er dette imidlertid en meget forenkling av virkeligheten. De argumenterer for at pris ikke er lik inntekt ( $\text{pris} \times \text{volum} = \text{inntekt}$ ) og at inntekt er ikke lik profitt ( $\text{inntekt} - \text{kostnad} = \text{profitt}$ ). Dermed blir det misvisende å hevde at differensiering i seg selv vil lede til profitt. I tillegg er profitt påvirket av handlinger som er utført i ulike tidsperioder, og den vil derfor ikke være en komplett refleksjon av bedriftens nåværende fortrinn (Day, 1997).

## ***2.6 Varige konkurransefortrinn***

Modellen til Day og Wensley (1988) illustrer til slutt hvordan posisjoneringsvalg kan lede til fortjeneste som gir bedriften mulighet til å vedlikeholde konkurransefortrinnet. Varige konkurransefortrinn er avhengig av at bedriften kontinuerlig investerer i deres unike ferdigheter og ressurser. Bedrifter som besitter og har mulighet til å utnytte ressurser som er kostbare å imitere, samt er unike og verdifulle kan over tid oppnå varig konkurransefortrinn (Barney, 2007). Dette er også basert på forståelsen av at investering i fornyelse er med på å skape nye fortrinn når gamle svinner hen (Day, 1997). På denne måten oppnår bedriften en varig konkurransefortrinnsyklus. I de neste avsnittene vil jeg se nærmere på egenskapen ”costly to imitate” i henhold til VRIO-analysen nevnt i avsnitt 2.2.2.

Når bedrifter begynner å selge et nytt eller forbedret produkt avsløres kilden til differensiering for konkurrenter. Verdifulle og unike differensieringsdimensjoner må derfor være kostnadmessig å imitere hvis de skal være en kilde til varige konkurransefortrinn (Barney, 2007). Hvis imitasjon lar seg enkelt gjennomføre av konkurrenter vil dette redusere varigheten til konkurransefortrinnet, og bedriftene vil da kunne tape investeringer de har gjort i produkter/service. I følge Barney (2007) har derfor forskjellige forfattere studert en rekke årsaker for å avdekke hva som ligger til grunn for at imitasjon av enkelte fortrinn er kostbare. Fire mulige årsaker er identifisert: Unike historiske forhold, årsaksmessig tvetydighet (causal ambiguity), sosial kompleksitet og patent.

Unike historiske forhold er basert på den enkelte bedrifts evne til å erverve, utvikle og utnytte ressurser som er betinget av tid og sted (Barney, 2007). Etersom tiden går vil bedrifter som ikke har ervervet seg denne type ressurser måtte innfinne seg med det faktum at det vil medføre en kostnadmessig ulempe for dem å skaffe seg eller utvikle disse, da de i så tilfelle må ha gjenskapt historie.

En annen årsak til at bedriftens ressurser og ferdigheter er kostbar å imitere er basert på at det ikke bestandig er enkelt for konkurrerende bedrifter å forstå forholdet mellom ressursene og ferdighetene som kontrolleres av bedriften som innehar et konkurransemessig fortrinn (Barney, 2007; Reed & DeFillippi, 1990). Med andre ord er sammenhengen mellom ressurser og ferdigheter som leder til et konkurransemessig fortrinn tvetydig. Disse består ofte av komplekse nettverksrelasjoner mellom individer, grupper og teknologi, og er av den grunn er de svært kostbare å imitere.

En tredje årsak til at imitasjon kan være kostbart er basert på at ressurser og ferdigheter kan være et sosialt komplekst fenomen, som det systematisk ikke er mulig å lede og påvirke (Barney, 2007). Når konkurransefortrinn er basert på dette er andre bedrifters evne til å imitere dem gjennom direkte imitasjon eller substitutter betydelig innskrenket. Anstrengelser i forhold til å forsøke å påvirke disse typer fenomener vil mest sannsynlig være mer kostbart enn hvis de fikk utviklet seg naturlig over tid (Porras & Berg, 1978). Eksempler på slike sosialt komplekse ressurser er organisasjonskultur, en bedrifts omdømme blant leverandører og kunder.

Den fjerde og siste årsaken til hvorfor imitasjon kan være kostbart å imitere er basert på patenter (Barney, 2007). Ved første øyekast kan det virke som patenter vil gjøre det svært kostbart for konkurrenter og imitere bedriftens produkter (Rumelt, 1984). Patenter har denne effekten i enkelte industrier, som for eksempel i legemiddelindustrien. Fra et annet synspunkt kan patenter redusere kostnadene ved imitasjon. Dette basert på at bedrifter som søker om patentrettigheter er tvunget til å avsløre en del informasjon om patentet for at myndighetene skal kunne forsikre seg om at teknologien som ligger til rette ikke eksisterer fra før av. Av den grunn kan ervervelsen av et patent gi konkurrenter verdifull informasjon i forhold til å imitere det.

Denne gjennomgangen illustrerer at det er mulig for bedrifter å erverve seg differensieringsdimensjoner som kan være kostnadskrevende å imitere og som vil være kilder til varige konkurransefortrinn. I bunn og grunn er formålet med produkt differensiering å skape en oppfatning av at bedriftens produkter/service er unike og verdifulle, og dette kan oppnås gjennom forskjellige dimensjoner innenfor differensiering (Barney, 2007). Unikheten ved en differensieringsstrategi ligger i enhver bedrifts evne til å være kreativ. Bedrifter som er svært kreative vil stadig oppdage nye fremgangsmåter i forhold til å differensiere deres produkter/service. Av den grunn vil disse bedriftene alltid ligge to skritt foran konkurrentene som forsøker å imitere deres siste differensieringsdimensjon, da kreative bedrifter allerede vil være i gang med å differensiere seg gjennom andre fremgangsmåter (Barney, 2007).

## **3 Metode**

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvilken forskningsstrategi jeg har valgt å ta i bruk for å belyse oppgavens problemstilling. Forskningsstrategien reflekterer ønsket om en dypere forståelse av hvordan norske laksebedrifter differensierer seg, hvilke fordeler de eventuelt oppnår gjennom dette, samt hvor varige disse fordelene er. I de følgende avsnittene vil det fremgå hvilke metodevalg som er foretatt, hvor jeg avslutter med en kritisk gjennomgang av disse valgene.

### ***3.1 Eksplorerende design***

Formålet med et hvilket som helst forskningsdesign er å sikre at man når forskningsmålene (Askheim & Grenness, 2008). Det er derfor av betydning at designet har et klart fokus og er forankret i klare forskningsspørsmål. I enkelte studier vil forskeren inneha lite kunnskap om fenomenet han eller hun ønsker å undersøke, og dette medfører ofte at forskningen vil ha en relativt åpen problemstilling (Jacobsen, 2000; Johannessen, et al., 2004). Eksplorerende design gir forskeren ideer og innsikt i forhold til problemstillinger som ikke er presist formulert, og når kunnskapsnivået er lavt (Grenness, 2001). Gjennom undersøkelsesprosessen tilrettelegger designet for at man skal oppnå gyldig og pålitelig informasjon i forhold til den valgte problemstillingen (K. M. Eisenhardt, 1989). Formålet er ofte å generere teori (hypoteser) heller enn å teste teori, og designet egner seg godt som en forstudie for større hypotesetestende studier.

Problemstillingen til masteroppgaven er åpen i den forstand at det foreligger lite forskning som har fokusert på norske laksebedrifters differensieringsstrategier. Et eksplorerende eller utforskende design var derfor best egnet fordi jeg ønsket å fremskaffe en dypere forståelse av ulike differensieringsstrategier og eventuelle fordeler som oppnås.

### ***3.2 Datainnsamling***

Innenfor eksplorerende forskningsdesign/kvalitativ metode finnes det en rekke forskjellige datainnsamlingsmetoder for å kartlegge forskningsspørsmål: Etnografiske/deltakende observasjoner, fokusgrupper, innsamling og analyse av tekster og dokumenter, kvalitative (dybde) intervjuer er eksempler på slike metoder (Bryman & Bell, 2007). Ved direkte observasjoner registreres personers og gruppers atferd – dette innebærer at man fokuserer på hva de gjør, og ikke hva de subjektivt opplever og mener (Jacobsen, 2000). Direkte observasjoner var ikke en reell innsamlingsmetode for å besvare problemstillingen til



oppgaven, da jeg ikke vil kunne beskrive årsakssammenhengen mellom deres valg av differensieringsstrategier og hvilke fordeler de oppnår. Undersøkelser gjennom fokusgrupper innebærer at man intervjuer flere personer samtidig om et spesifikt tema eller emne (Bryman & Bell, 2007). En slik type undersøkelse var ikke relevant for studien, da det ikke var ønskelig å intervju en hel gruppe om de variablene som skal kartlegges i studien. Analyse av tekster og dokumenter var til en viss grad relevant i forhold til å kartlegge hvordan norske laksebedrifter forsøker å differensiere seg, og om de i så tilfelle oppnår noen bedriftsmessige fordeler ved dette. Hjemmesidene til de ulike laksebedriftene og relevante artikler i bransjetidsskrifter bidro med informasjon i denne sammenhengen. Dette er eksempler på sekundære kilder til studien. Denne type innsamlingsmetode var alene ikke tilstrekkelig til å belyse i problemstillingen. Av den grunn valgte jeg å ta i bruk kvalitative intervjuer som primær datakilde til studien.

### **3.2.1 Kvalitativ intervju**

Datainnsamling i form av intervju er en av de mest brukte metodene innenfor kvalitativ forskning, dette grunnet dens fleksible tilnærming (Bryman & Bell, 2007). Hensikten med intervjuer er å få frem respondentens beskrivelser og skildringer (motiver og holdninger) i forhold til det man ønsker å undersøke (Jacobsen, 2000). Dette er en dialog mellom intervjueren og respondenten hvor hovedsakelig synspunkter fra sistnevnte er relevant.

Bryman og Bell (2007) skiller mellom to typer kvalitative intervjuer: ustrukturerte og halvstrukturerte. Ustrukturerte intervjuer kan i realiteten sammenlignes med en samtale. Forskeren har ofte bare et spørsmål og intervjuet er preget av at intervjuobjektet får mulighet til å utfolde seg fritt. Eventuelle oppfølgingsspørsmål i forhold til temaer som blir nevnt kan stilles av intervjueren etter hvert. Ustrukturerte intervjuer var ikke relevant å ta i bruk i studien, da jeg risikerte at respondentene snakket om temaer som ikke var relevante for oppgaven.

### **3.2.2 Halvstrukturerte intervju**

I halvstrukturerte intervjuer utformer forskeren en del spørsmål på forhånd som det er ønskelig at intervjuobjektet skal svare på (Bryman & Bell, 2007). Rekkefølgen på spørsmålene kan variere under selve intervjuet, men det er av betydning at intervjueren ordlegger seg på samme måte hvis formålet er å intervju flere personer om de samme variablene. Spørsmålene bør også være formulert på en slik måte at respondenten får mulighet

til utfolde seg i en viss grad. Dette vil bidra til at respondentene nevner faktorer som forskeren på forhånd ikke har tatt i betraktning og som kan vise seg å være betydningsfull for studien. Ved denne intervjuformen er det også mulig for forskeren å stille eventuelle oppfølgings spørsmål hvis respondenten skulle komme med uttalelser som viser seg å være interessant for studien.

I studien valgte jeg å ta utgangspunkt i halvstrukturerte intervjuer. Dette på grunn av at det var enkelte faktorer/emner som jeg ønsket at respondentene skulle utdype - spesielt knyttet opp mot problemstillingen og teorikapitlet til oppgaven. Jeg hadde derfor utformet en del spørsmål på forhånd og brukte en intervjuguide som hjelpemiddel i denne sammenhengen. Under selve intervjuene med laksebedriftene nevnte de relevante faktorer som jeg ikke hadde identifisert på forhånd, i tillegg til at jeg fikk muligheten til å stille dem oppfølgings spørsmål. Dette bidro til at jeg fikk inn et mer omfangsrikt datagrunnlag i forhold til analyse- og diskusjonskapitlet. I en viss grad varierte rekkefølgen og antall spørsmål som ble spurt til hver enkelt respondent. Dette er basert på at i halvstrukturerte intervjuer får respondenten til en viss grad mulighet til å utfolde seg fritt, og av den grunn kom de ofte inn på relevante emner i en tilfeldig rekkefølge, før jeg fikk anledning til å stille spørsmål fra intervjuguiden.

### **3.2.2 Intervjuguide**

En intervjuguide er selve planen for intervjuet, og den gir forskeren anledning til å forberede seg faglig og mentalt til møte med respondenten (Dalland, 2003). Den består av en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen, et al., 2004). I tillegg vil den ofte inneholde underpunkter eller underspørsmål for å få utdypet de forskjellige temaene.

En av de viktigste faktorene i forbindelse med utforming av spørsmål til intervjuguiden er å sørge for at de fanger opp hvordan respondenten oppfatter den sosiale verdenen, og at den innehar en viss form for fleksibilitet (Bryman & Bell, 2007). Vellykkede intervjuer inneholder spørsmål som er nøye gjennomtenkt, og det er derfor av betydning at man tester dem ut på forhånd. Dette er med på å kvalitetssikre studien i forhold til at man inneholder informasjon om det som er relevant. En teorigjennomgang er derfor av betydning for å sikre teoretiske konsepter i studien (Heyink & Tymstra, 1993).

Før intervjuene fant sted hadde jeg opparbeidet meg kunnskap innenfor teori om temaet til oppgaven. I all hovedsak tok jeg for meg konkurransefortrinnsmodellen til Day og Wensley (1988) som forklarer hvordan bedrifter skaper og utnytter konkurransefortrinn. I tillegg la jeg til grunn Porters (1980) generiske strategier og Barneys (2007) differensieringsdimensjoner for å utarbeide intervjuguiden. Hensikten med dette var ikke å teste ut eksisterende teori, som er formålet innenfor kvantitativ forskning, men hensikten med teorigjennomgangen var å utarbeide og sikre teoretiske konsepter til intervjuguiden. I tillegg hadde jeg på forhånd opparbeidet en viss bransjeforståelse i forhold til hvordan den norske laksenæring fungerer gjennom bransjeblad og internett. Intervjuguiden ble ikke testet ut på forhånd, noe som kan anses som en svakhet, men den er utarbeidet i nært samarbeid med veileder Geir Sogn-Grundvåg, som for tiden har pågående prosjekt på Nofima innenfor det samme fagområdet.

Johannessen et al. (2006) har utarbeidet en struktur over hva som bør være med i en intervjuguide. Strukturen består av en innledning fulgt av faktaspørsmål, deretter kan man stille mer kompliserte og sensitive spørsmål og til slutt en avslutning (se appendiks 1 for en oversikt av spørsmålene i intervjuguiden). I innledningen bør intervjueren presentere seg selv og formålet ved intervjuet. Informere om konsekvenser og forsikre respondenten om anonymitet hvis dette er et krav. Etter innledningen kan man begynne med å spørre noen få faktaspørsmål, for eksempel om jobb, familie, karriere etc. Det er i denne fasen man oppnår relasjon til respondenten og det er derfor av betydning at man ikke stiller spørsmål som avskrekker. Etter denne fasen kan man forsøke å stille spørsmål som er litt mer kompliserte. En viktig faktor her vil være å legge merke til den ikke-verbale delen av intervjuet, altså kroppsspråket til respondenten (Dalland, 2003). Dette kan fortelle intervjueren mye om hvordan respondenten reagerer på spørsmålene som blir stilt. Den siste delen av intervjuet består av avslutningen, da kan intervjueren gjerne informere respondenten at intervjuet nærmer seg slutten. I denne delen av intervjuet bør man oppklare eventuelle uklarheter, i tillegg til dette gi respondenten mulighet til å komme med siste innspill. I forhold til intervjuene med respondentene med de ulike laksebedriftene bidro denne strukturen til å kvalitetssikre intervjuene, slik at jeg fikk mulighet til å innhente informasjon til videre diskusjon i oppgaven.

I intervjuprosessen vil mulige feilkilder oppstå (Dalland, 2003). Dette kan være spørsmål som ikke blir oppfattet riktig eller at intervjueren ikke oppfatter svaret riktig. Feil kan også oppstå i det man skriver notater under intervjuet eller ved utskrivning av eventuelle båndopptak.

Gjennom godt forarbeid før intervjuene og oppmerksomhet i gjennomføringen vil en del av vanligste feilene reduseres. For å sikre meg mest mulig nøyaktig informasjon under intervjuene benyttet jeg en båndopptaker. Intervjuene ble transkribert fortløpende for å sikre at ting ikke gikk tapt i prosessen. I tillegg skrev jeg egne notater som bidro med å utfylle båndopptakene – dette både med tanke på egne observasjoner og respondentenes ikke-verbale kommunikasjon.

Etter det første intervjuet viste det seg at båndopptakeren hadde sviktet – den hadde ikke tatt opp noe av det som var blitt sagt. Jeg hadde derimot skrevet egne notater underveis og dette bidro i ettertid til at jeg lettere husket hva som var blitt sagt under intervjuet. Under de andre intervjuene brukte jeg derfor to båndopptakere for å forsikre meg om at intervjuet ble tatt opp. Alle intervjuene ble sendt tilbake til respondenten for godkjenning, og dette var spesielt viktig i forhold til intervjuet hvor båndopptakeren hadde sviktet, da jeg i stor grad måtte ta i bruk hukommelsen. Jeg fikk tilbakemeldinger fra to av respondentene. Det ene var fra respondenten hvor båndopptakeren hadde sviktet, og vedkommende gav noen tilbakemeldinger i forhold til ting som jeg hadde misforstått og tolket feil. Tilbakemeldingen fra den andre respondenten besto hovedsakelig av småkorrigeringer i forhold til navn, sted etc. som var blitt nevnt under intervjuet. Dette har bidratt til å kvalitetssikre informasjon som ble samlet inn.

### ***3.3 Utvalgsmetode***

Innenfor forskning skiller man mellom to typer utvalgsmetoder: Sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg, og dette valget har betydning for hvorvidt man kan generalisere funn fra studier. I kvalitative metoder er man ikke like opptatt av at utvalget skal være representativt slik som ved kvantitative metoder (Bryman & Bell, 2007). Hensikten med denne studien var ikke å generalisere funnene, men heller akkumulere kunnskap for å få en dypere forståelse av differensieringsvalg blant laksebedrifter i Norge. Av den grunn er spørsmålet om generalisering ikke en faktor som blitt vektlagt i studien.

I dag finnes det relativt få norske laksebedrifter som aktivt forsøker å differensiere seg i markedet. For å kartlegge potensielle bedrifter til intervjuene utførte jeg derfor en rekke søk på internett gjennom blant annet bransjesider med det formålet å finne artikler om norske laksbedrifter som på en eller annen måte differensierer seg. Basert på disse søkene gikk jeg inn på ulike aktørers hjemmesider og vurdert om de kunne være potensielle respondenter til

studien. Gjennom søket på internett la jeg vekt på å identifisere bedrifter som aktivt forsøker å differensiere seg gjennom for eksempel produkter, merkevare, teknologi, produksjon etc. I tillegg drøftet jeg med veilederen hvilke bedrifter som ville være mest relevante i forhold til studien, og sammen kom vi frem til utvalg. I utgangspunktet hadde jeg tenkt å intervju åtte laksebedrifter, men hovedsakelig på grunn tidsmangel lot dette ikke seg gjennomføre. Utvalget mitt besto derfor av seks norske laksebedrifter.

Jeg kom i kontakt med bedriftene ved at jeg ringte dem, forklarte formålet med oppgaven, og spurte om de var villig til å stille opp til et intervju. I tillegg sendte jeg en e-post i etterkant av telefonsamtalen med en ytterligere beskrivelse av oppgaven, og hvor jeg sa at intervjuet ville ta ca. en time. Det tok ofte litt tid før jeg kom i kontakt med rette vedkommende i bedriftene, i tillegg måtte dem igjen finne tid til å sette av til intervjuet. Samtlige av de seks som jeg hadde plukket ut på forhånd, takket ja til å delta i studien.

Bedriftene som er intervjuet i denne oppgaven befinner seg på ulike stadier i forhold til hvordan de er etablert og posisjonert i markedet. Enkelte av bedriftene har allerede vært noen år på markedet med produktene, mens andre er i en oppstartsfasen hvor de forsøker å gjøre produktet/merket kjent for markedet. Alle bedriftene er i en vekstfase, hvor de forsøker å opparbeide seg en posisjon i markedet gjennom å tilpasse produksjon etter gjeldende markedsforhold. Bedriftene selger lakseproduktene til ulike markeder rundt om i verden – dette dreier seg om det nordiske, europeiske og asiatiske markedet, samt USA. Fem av bedriftene uttrykker at hovedmarkedet deres for de differensierte produktene ligger ikke i Norge, mens en av bedriftene fokuserer i all hovedsak på å selge produktet på det norske markedet. Bedriftene selger produktene sine i all hovedsak til HORECA-markedet og butikkjeder.

For å sikre at bedriftene skulle ønske å delta i studien ble dem forsikret anonymitet. Dette ble også gjort for at bedriftene i større grad skulle komme med mer sensitiv og rikere informasjon enn hvis de ikke ble anonymisert. I tillegg ytret respondentene at de var bekymret i forhold til å dele informasjon som de anså som sensitiv. En annen grunn til at bedriftene ønsket å være anonyme er basert på at det finnes relativt få laksebedrifter i Norge med denne type differensieringsfokus, og av den grunn er dem lett å identifisere. Dette medførte utfordringer i analysekapitlet. Jeg vil komme nærmere inn på hvordan jeg valgte å løse denne

problematikken under avsnittet 3.4 - analyse av data. Basert på dette vil ikke komme med noen ytterligere beskrivelser av hvem disse bedriftene er.

Utvalget i kvalitative tilnærminger er ofte formålsstyrte, dette vil da si at forskeren gjør et utvalg som egner seg best i forhold til å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2000). For eksempel gjennom tilfeldig utvalg, eller utvalg basert på bredde og variasjon, informasjon eller det typiske. Utgangspunktet for intervjuene var å finne personer i bedriftene som satt med mye og korrekt informasjon om valg av differensieringsstrategier, og av den grunn ble utvalget basert på respondenter som gav riktig informasjon (Jacobsen, 2000). Såkalte nøkkelinformanter som vet mye om det man ønsker å få svar på. I utgangspunktet ønsket jeg å intervju personer i bedriftene som satt i en slik posisjon at de innehar mye kjennskap til bedriftens strategivalg. Formålet var derfor å komme i kontakt med enten administrerende direktør, markedsansvarlige, økonomiansvarlig eller andre typer ledere i bedriftene. Respondentene som jeg kom i kontakt med hadde imidlertid forskjellige stillinger i bedriftene, noe som medførte at de hadde ulike forutsetninger for å svare på spørsmålene under intervjuet – uten at dette i stor grad har påvirket resultatet. Jeg anser de respondentene som bedriftene henviste meg til som relevante nøkkelinformanter, i den grad at de innehadde mye informasjon om det jeg skulle intervju dem om.

To av bedriftene stilte med to respondenter hver, og dette må anses som positivt for oppgaven i og med at de hadde muligheten til å supplere hverandre under intervjuet. Respondentene i studien besto av en administrerende direktør, økonomiansvarlig, styreleder, produksjonssjef, salgskonsulent, daglig leder og to markedsansvarlige. Dette må også ses i sammenheng med at det er en viss forskjell på størrelsen til bedriftene som deltok. I resten av oppgaven vil jeg heretter benevne respondentene med tall, for eksempel Respondent 1, Respondent 2 osv. I forhold til de to bedriftene som stilte opp på intervjuet med to personer har jeg ikke gjort noe i forhold til å skille mellom dem. Dette fordi det ikke har noen betydning for analysen av data.

### ***3.4 Analyse av data***

Kvalitativ forskning resulterer gjerne i store datamengder (for eksempel transkriberte intervjuer). En viktig utfordring er å forenkle og strukturere innsamlet data slik at man får oversikt over de viktigste variablene (Bryman & Bell, 2007). Dette bidrar til at forskeren må

utarbeide en analyseprosess som består av å beskrive, systematisere og kategorisere, og helt til slutt sammenbinde informasjon som samles inn (Jacobsen, 2000).

I kvalitativ forskning finnes det to sentrale analysemetoder som forskere ofte benytter seg av: Grounded theory og analytisk induksjon (Bryman & Bell, 2007). Grounded theory er en metode som er svært krevende å gjennomføre, og baserer seg på at datainnsamlingen og analysen skjer parallelt, hvor det primære siktemålet er å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data som er samlet inn (Johannessen, et al., 2004). Dette var ikke en analysemetode som var relevant å ta i bruk i forhold til oppgaven. Dette grunnet i at oppgaven ikke er av et slikt omfang at den skal generere ny teori, i tillegg var tidsrammen i forhold til å bruke denne metode relativt begrenset.

Analytisk induksjon innebærer at forskeren skal oppnå et metningspunkt i datainnsamlingen, og dette karakteriseres ofte ved at intervjuene fører til gjentakelser (Bryman & Bell, 2007). Etter metningspunktet har det ingen hensikt å intervju flere respondenter da dette ikke vil frembringe noe nytt for studien. Denne metoden var mer relevant å ta i bruk i forhold til oppgaven, da jeg i utgangspunktet ønsket å avdekke så mange variabler som mulig, samtidig som det vil ha vært fordelaktig å oppnå et metningspunkt. Gjennom intervjuene oppnådde jeg ikke et metningspunkt, selv om flere av respondentene nevnte noen av de samme variablene. Dette må også ses i tråd med at oppgaven er en eksplorerende studie hvor formålet er å samle inn informasjon innenfor et relativt ukjent område - noe som også innebærer at primærmålet var ikke å oppnå et metningspunkt, men å akkumulere ny kunnskap.

I forhold til analysen av data valgte jeg å ta utgangspunkt i en fremgangsmåte beskrevet av Grønmo (2004). "*Dataanalyse innebærer å avdekke generelle eller typiske mønstre i materialet*" (Grønmo, 2004:246). Dette betyr at man forsøker å avdekke generelle og typiske mønstre fra et datamateriale som ofte er både omfattende, komplekst og uoversiktlig. Av den grunn er det nødvendig å forenkle og sammenfatte innholdet fra data, slik at man får en klarere oversikt over sentral og viktige tendenser i materialet. En fremgangsmåte for å skape et overblikk over materialet er gjennom koding, hvor man sammenfatter og forenkler tekstenes innhold. Dette gjøres ved at man leter etter ett eller noen få stikkord som beskriver eller karakteriserer et større avsnitt av teksten. Av den grunn kalles disse stikkordene for koder – en forkortelse eller et symbol som anvendes om en setning eller et avsnitt for å

klassifisere ordene. Problemstillingen til studier vil i all hovedsak dannet grunnlaget for forskerens vurderinger av hvilke teoretiske og konseptuelle sammenhenger som er relevant i forhold til den teksten som skal kodes. Av den grunn utvikles koder delvis deduktivt, gjennom å ta utgangspunkt i teorier og begrepet fra tidligere forskning, delvis deduktivt, med bakgrunn i det empiriske materialet (Grønmo, 2004).

Kodingen gjennomføres ofte i flere trinn (Grønmo, 2004). Det første trinnet er åpen koding, som innebærer at det først og fremst er de empiriske data som avgjør hvilke koder forskeren velger. I tillegg vil problemstillingen fungere som rettsnor i forhold til hvordan innholdet i datamaterialet skal inndeles og karakteriseres. Etter at den åpne kodingen er gjennomført går man videre til de neste trinnene som bygger på både selve teksten og de kodene som til da er blitt utviklet. I denne prosessen bearbeides kodene videre for å danne et grunnlag for kategorier og begreper. Etter hvert som man går fra den åpne kodingen via kategorisering til begrepsutvikling legger forskeren mer vekt på føringer fra studiens problemstilling og teoretiske perspektiver. I tillegg til dette er man opptatt av å bevare et nært forhold med selve datamaterialet. *”Koder, kategorier og begreper brukes sjelden løsrevet fra det datamaterialet som de genereres fra. Sitater fra materialet presenteres som illustrasjon, utdypning og dokumentasjon av innholdet i kategoriene og begrepene”* (Grønmo, 2004:250).

Som tidligere nevnt så er det lagt vekt på anonymisere bedriftene som deltok i studien. For og ytterligere sikre deres anonymitet, er bedriftene ikke presentert i analysedelen basert på hva hver enkelt har uttalt seg om. For eksempel at Bedrift X sa dette i forhold til de variablene som skulle kartlegges. I stedet valgte jeg å strukturere analysen etter kategorier som besto av de mest sentrale faktorene som skulle kartlegges – konkurransefokus, konkurransefortrinn, fordeler som oppnås og hvor varig fortrinnene er ved differensiering. I analysen presenteres derfor hver og en av disse faktorene basert på hva bedriftene har uttrykt om dem. I tillegg har jeg anvendt sitater fra respondentene for å få frem meninger og utdype innholdet av faktorene. Jeg utarbeidet også tabeller for å illustrere bedriftenes oppfatninger av de faktorene som er nevnt ovenfor. Dette ble gjort for å få et klarere bilde av hvilke differensieringsdimensjoner som bedriftene vektla, og for å avdekk hvorvidt disse var kilder til varige fortrinn. Dette bidro med å systematisere, kategorisere og sammenbinde datagrunnlaget. Dette også med tanke på at hvert intervju inneholdt mellom 10-15 sider maskinskrevne ord.



### ***3.5 Reliabilitet og validitet***

I dette avsnittet skal jeg se nærmere på styrker og svakheter i forbindelse med valg av metode knyttet opp mot begrepene reliabilitet og validitet. Innenfor kvalitativ metode finnes det en rekke utfordringer i forhold til målinger og replikasjoner, og dette er kriterier som betraktes som fundamentet innenfor all forskning (Ruyter & Scholl, 1998). I forskningen har man ofte knyttet begrepene validitet og reliabilitet opp mot kvantitative metoder, men begrepene blir også benyttet innenfor kvalitative metoder i en litt annen betydning. Det eksisterer blant annet en debatt mellom forskere om begrepenes innhold og hva de egentlig betyr (Bryman & Bell, 2007; Jacobsen, 2000). I tillegg finnes det forskere som hevder at man ikke skal benytte seg av dem innenfor kvalitativ forskning. Uavhengig av dette er hensikten med dem å minimere problemer knyttet til studiens gyldighet og pålitelighet.

Innsamling av empiri må tilfredsstillende tre krav for å være relevant. Den må være pålitelig, gjentakbar og gyldig. I følge Bryman og Bell (2007) er pålitelighet knyttet opp mot reliabilitet som betyr at målene er konsistente og at de kan gjentas. Dette betyr kort sagt at studien må vært utført på en troverdig måte slik at det skapes tillit. Det er derfor av betydning at man har tatt i bruk stabile måleredskaper/begreper. Intern reliabilitet dreier seg om overensstemmelser i observasjonene når det er flere deltakere i forskningsgruppen (Bryman & Bell). I og med at jeg utførte intervjuene alene er det ikke mulig å vurdere den interne reliabiliteten til studien.

Ekstern reliabilitet henspiller seg til i hvilken grad man kan replisere en studie (Lecompte & Goetz, 1982). Nært knyttet til dette ligger begrepet replikasjon som betyr at det må være mulig å gjenta studien (Bryman & Bell, 2007). Hensikten med dette er å sikre at andre forskere får mulighet til å gjenta studien og sjekke troverdigheten i funnene. Innenfor kvalitativ metode er det vanskelig å "fryse" sosiale settinger og forholdene rundt studien for deretter å gjenta den (Bryman & Bell, 2007). En replikasjon av studien til oppgaven vil være vanskelig å gjennomføre, da de resultatene jeg kommer frem til være situasjonsbetinget og variere fra studie til studie. Intervjuene som ble utført vil dermed være vanskelig å gjenta, da svarene til respondentene trolig vil endre seg over tid. En av respondentene nevnte blant annet under intervjuet at de faktorene som var viktige for dem i dag, vil sannsynligvis endre seg over tid.

Gyldigheten eller validiteten til studier er av særdeles stor betydning (Bryman & Bell, 2007). Hensikten med validitet er å sikre integriteten til konklusjonene som studien frembringer. Gjennom denne tar man stilling til om studien faktisk måler det den skal måle, om det som er målt oppfattes som relevant, og om det man måler hos noen få kan overføres til flere. Hvor sist nevnte gjelder spesielt i forhold til kvantitative metoder.

Det er mulig å skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet retter fokus mot årsakssammenhengen mellom de variablene man måler, og dette er i følge LeCompte og Goetz (1982) en styrke innenfor kvalitativ forskning. Kvalitative tilnæringer vil derfor ofte inneha høy intern gyldighet, og dette er basert på at forskeren ikke påtvinger respondentene faste spørsmål med faste svaralternativer (Jacobsen, 2000). Funnene fra studien basert på svarene med bedriftene er individuelle og unike for hver enkelt av dem, samtidig som det til en viss grad er mulig å avdekke visse likheter mellom dem. Dette vil kunne tilrettelegge for en større og mer generell undersøkelse i forhold til differensieringsstrategier innenfor norske laksebedrifter.

Ekstern validitet dreier seg om resultatene fra en bestemt studie og hvorvidt de er gyldige i andre sammenhenger – om de kan generaliseres (Bryman & Bell, 2007). LeCompte og Goetz (1982) argumenterer imidlertid for at dette er ofte problematisk innenfor kvalitativ forskning. Basert på de metodevalgene som er gjort frem til nå kommer det klart frem at hensikten med denne oppgaven er ikke å generalisere funnene, men heller oppnå en økt forståelse av hvordan norske laksebedrifter differensierer seg.

### ***3.6 Sekundærdata og triangulering***

Sekundærdata er informasjon som forskeren har samlet inn som ikke kommer direkte fra kilden (Jacobsen, 2000). Dette er opplysninger som er samlet inn av andre – ofte gjennom et annet formål enn den konkrete problemstillingen som forskeren har. Eksempler på sekundærdata er offentlige publikasjoner, bransjestudier, tidligere markedsundersøkelser, bøker, artikler, studentoppgaver (Selnes, 1999). Av den grunn må man være bevisst på utvalget av kilder til dataene – hvor kommer dataene fra, hvem har samlet den inn osv. Hvor troverdig er kildene? Dette innebærer at man må gjøre en kritisk vurdering av dem – spesielt med tanke på relevans og kvalitet (Grønmo, 2004). Vurdering av relevans dreier seg om å avklare hvorvidt foreliggende data er relevant i forhold til problemstillingen som skal belyses. Vurdering av kvalitet retter fokuset mot datamaterialets pålitelighet og muligheten for at

denne informasjon kan være påvirket av ulike problemer under datainnsamlingen. Jacobsen (2000) refererer til triangulering som en metode for å øke troverdigheten og gyldigheten til data og konklusjoner. I gjennom denne metoden kontrollerer man data og konklusjoner ved å kombinere ulike metoder, ulike intervjuere/observatører, ulike kontekster, ulike personer som registrerer og analyserer data.

Sekundærdata som ble brukt i denne oppgaven er fagbøker og artikler innenfor fagområdet strategi og markedsføring. Disse ble hovedsakelig tatt i bruk for at jeg skulle sette meg inn i temaet til oppgaven. Det er også innehentet informasjon fra de ulike bedriftene hjemmeside. Denne ble tatt i bruk både før og etter intervjuene. Hjemmesiden var behjelpelig før intervjuene basert på at hjalp meg å identifisere relevante bedrifter til studien, i tillegg var de til stor hjelp i forhold til å kartlegge hva de ulike bedriftene fokusert på. I etterkant av intervjuene ble de tatt i bruk for å kryssjekke om det var samsvar mellom det som ble sagt under intervjuene og det som står på hjemmesidene deres. Dette sikrer troverdigheten til studien. Det ble også utført en gjennomgang av fagpresselitteratur og dette ble også brukt i forhold til å sjekke respondentenes uttalelser i media med det som ble sagt under intervjuene. Denne trianguleringen viste at det var samsvar mellom kildene.

### ***3.7 Metodekritikk***

En av svakhetene med kvalitativ metode er at den først og fremst er ressurskrevende (Jacobsen, 2000). Masteroppgaven preges av en relativ kort tidsavgrensning, samtidig som ressurser tilgjengelig til å gjennomføre undersøkelsen er noe begrenset. Dette har betydning for gyldigheten til studien da disse faktorene setter sitt preg på resultatene. Dybdeintervjuer krever ofte mye tid og i de fleste tilfeller har forskeren begrenset ressurser (Jacobsen, 2000). Dette medfører ofte at forskeren legger vekt på å prioritere mange variabler fremfor mange enheter som igjen svekker representativiteten til studien, altså den eksterne gyldighet. Hensikten med kvalitative metoder er ikke først og fremst å generalisere fra utvalg til større grupper, og dette var heller ikke formålet med denne studien.

En av fordelene med intervju som datainnsamlingsmetode er at den gir forskeren mulighet til å måle respondentenes individuelle og personlige synspunkter på et fenomen (Jacobsen, 2000; Johannessen, et al., 2006). Ulempen ved denne fremgangsmåten er at det kan oppstå både intervjuer- og konteksteffekter. Dette betyr at forskerens tilstedeværelse og konteksten som intervjuet blir utført i er med på å skape spesielle resultater (Jacobsen, 2000). Dette har

betydning for studiens pålitelighet og troverdighet. I forhold til intervjuene i oppgaven vil det kunne ha oppstått undersøkelseeffekter ved at respondenten ble påvirket av min tilstedeværelse og av det jeg ønsket å kartlegge. Nettopp det at jeg ønsket å kartlegge deres differensieringsvalg kan ha påvirket svarene deres, enten ved at de oppga det de trodde jeg var interessert i å få informasjon om, eller ved at de på en eller annen måte skjulte deres reelle oppfatninger og meninger. Dette vil kunne gi studien kunstige og feilaktige resultater. I etterkant av intervjuene sitter jeg ikke igjen med et inntrykk av at respondentene ble påvirket av min tilstedeværelse. En mulig feil kilde kan være basert på at respondentene kan ha hatt ulik agenda for å være med i studien – uten at jeg ønsker å spekulere noe mer over det. Som forsker vil jeg også ha påvirket studien. Det kan foreligge en svakhet ved at jeg i enkelte intervju spurte spørsmål som kan ha vært noe ledende. En årsak til at dette oppsto kan være min manglende erfaring med å utføre slike typer intervju.

Under intervjuene vil det kunne ha oppstått misforståelser og/eller personlige tolkninger som vil ha betydning for resultatene. For å forebygge at dette ikke inntraff ble intervjuene transkribert for deretter sendt over til hver enkelt respondent, slik at de fikk muligheten til å godkjenne dem, og eventuelt påpeke misforståelser eller andre endringer. Jeg fikk tilbakemeldinger fra to av respondentene, og dette har hevet troverdigheten og påliteligheten til studien.

Utvalget besto som tidligere nevnt av seks norske laksebedrifter. Fremgangsmåten i forhold til å velge ut bedrifter har vært påvirket av min egen vurdering om hvilke av dem jeg anså som relevante for studien. Av den grunn kan viktige intervjuobjekter ikke ha blitt identifisert og i så måte ikke kontaktet. I henhold til dette ble utvalget på forhånd diskutert med veileder for å sikre at jeg kontaktet de mest formålstjenelige bedriftene i forhold til problemstillingen. Ideelt sett burde utvalget mitt ha vært større, men dessverre på grunn av tidsmangel lot dette seg ikke gjennomføre.

Selv om man får tak i de riktige kildene betyr ikke dette nødvendigvis at de gir fra seg riktige informasjon (Jacobsen, 2000). I tillegg ligger den er risiko i at man blir henvist til ”feile” eller lett tilgjengelige personer i bedriften. Dette kan medføre at man ikke får tilgang på informasjon som er relevant for studien. Et eksempel på dette vil være at jeg ble henvist til en leder som ikke har bidratt med på å utarbeide strategiplanene. Deretter ville jeg ikke få

informasjon fra de personene som har mest kunnskap innenfor dette området, og dette vil ha betydning for validiteten til oppgaven. Det er derfor nødvendig at man foretar en kritisk drøfting av kildens evne til å gi riktig informasjon om det man studerer (Jacobsen, 2000). Dette bidrar med å redusere risikoen for at unødvendige feil oppstår, og at man unngår å intervju flere personer enn nødvendig. I forhold til intervjuene med respondentene var noen av dem som ikke var helt oppdatert eller hadde nok/rett kunnskap om hva bedriftene gjorde på enkelte områder, og dette bidro med at de ikke kunne svare like utfyllende på enkelte av spørsmålene som noen av de andre respondentene gjorde. Til tross for dette anser jeg den informasjon som ble gitt av hver og en respondent som relevant og tilfredsstillende i forhold til å belyse problemstillingen.

## **4 Resultat og analyse**

I dette kapitlet vil resultatene fra studien bli presentert og analysert. Jeg vil begynne med å se nærmere på bedriftenes konkurransefokus, og avdekke hvorvidt de er kunde- eller konkurrentfokusert. Deretter beskrives identifiserte differensieringsdimensjoner, etterfulgt av en gjennomgang av fordeler som er nevnt av bedriftene i henhold til differensiering. Avslutningsvis analyseres differensieringsdimensjonene i forhold til hvorvidt de er kostnadskrevende å imitere, samt om de er kilder varige fortrinn for bedriftene.

### **4.1 Konkurransfokus**

Kunder og konkurrenter er viktige utgangspunkt for bedrifters differensieringsaktiviteter. I følge Day og Wensley (1988) tenderer bedrifter ofte mot å fokusere enten på kunder eller konkurrenter, noe som vil kunne resultere i en feilaktig oppfatning av markedsomgivelsene. Et balansert kunde- og konkurrentfokus er derfor anbefalt. Hvilket fokus har så bedriftene i denne studien?

#### **4.1.1 Kundefokus**

Et kundefokus innebærer at bedriften fokuserer på kunden gjennom å arbeide seg bakover fra kunden til bedriften for å kartlegge tiltak som bør iverksettes for å forbedre prestasjonen (Day & Wensley, 1988). Å drive en virksomhet innebærer at bedriften kontinuerlig må overvåke markedet i forhold til hvilke endringer, trender og behov som gjør seg gjeldende. Dette er noe som bedriftene i studien også er opptatt av, spesielt da det går ca. 4 år fra beslutninger om produksjon tas, til fisken selges i markedet (Sparboe, et al., 2008). Av den grunn skal det ikke store endringer til i markedet for at dette vil ha konsekvenser for produksjonen til laksebedriftene. For eksempel at forbrukermønstre endrer seg eller at det kommer flere tilbydere med liknende typer produkter på markedet. Av den grunn er bedriftene avhengig av å ha tilstrekkelig informasjon om kundene for å avdekke reelle behov.

En relevant fremgangsmåte i forhold til dette er å innhente markedsinformasjon. Et av spørsmålene i intervjuguiden omhandlet derfor hvorvidt bedriftene gjør noe i forhold til dette. Det ble av den grunn spurt om bedriftene har utført noen typer markedsundersøkelser i forhold til å utvikle produktene, da dette kan gi signaler om produktene er utviklet basert på

reelle kundebehov. En av respondentene uttrykte at de gjennom et forprosjekt som besto av grundige markedsundersøkelser kom frem til at det var et marked for produktet deres. De andre fem respondentene oppgav imidlertid at de ikke har utført noen type markedsundersøkelser i forhold til å kartlegge kundebehovet for produktene som de tilbyr. En av respondentene uttrykte blant annet dette:

Det normale i (x) er å ha en sånn fokusgruppe test, og det har vi ikke gjort. Det har vært mer en forståelse av at alle trenger kvalitetslaks eller det er et behov for det. Vi har ikke i så stor grad involvert kunden som man normalt gjør, men det ligger jo en kundeforståelse i bunn her – både med branding og kvalitet. Det er ikke rocket science å finne ut hva som er kundebehovet her (Respondent 4).

Bedriftene bruker imidlertid andre fremgangsmåter for å samle inn informasjon om kundene. De benytter seg av informasjon fra Eksportutvalget for fisk i forhold til konsumentadferd, undersøkelser om trender og behov, månedlig markedsinformasjon, hva som selges og prisendringer etc. I tillegg til dette innhenter de informasjon gjennom kontakt med kunder og samarbeidspartnere, deltakelse på store internasjonale havbruksmesser, og ikke minst gjennom egne salgsavdelinger. Disse uttalelsene fra respondentene illustrerer dette:

Men ellers så følger vi med på all informasjon som kommer ut om konsumenten – Eksportutvalget for fisk og undersøkelser de gjør om hvordan laks er foretrukket og markedsinformasjon hver måned fra de ulike markedene; hvor mye som selges av ulike slag og hva slags prisnivå som gjelder og sånne ting. Men vi har ikke selv utført direkte markedsundersøkelser mot forbrukerne (Respondent 2).

Vi gjør ikke noe systematisk på det – bortsett fra at vi er på de store messene: Grüne Woche i Berlin, Biofach i Nürnberg, Boston Seafood og i Brussel – så vi er jo i nær kontakt med markedet. Vi har jo en egen salgsavdeling som selvfølgelig samler inn markedsinformasjon (Respondent 5).

Vi har ikke gjennomført noen markedsundersøkelser per definisjon, men det er klart samler jo inn markedsinformasjon hele tiden – hver dag når vi snakker med kundene våre. Innspill fra kundene, samtaler med kundene, kundebesøk ute i markedet er vi faktisk relativt ofte. Sjekker hva som beveger seg i markedet. Hva er trendene og hva er behovene (Respondent 6).

I så henseende var det relevant å spørre respondentene om hvordan ideen om produktene/merkene dere oppsto og hvordan prosessen med å utvikle dem foregikk, da dette vil kunne gi økt forståelse av kundefokuset deres. Dette også med tanke på at dersom et

produkt skal lykkes i markedet må det eksitere kunder som ønsker det. Respondentene uttrykte dette:

Det er en sånn ide som er kommet frem i samferd med oss og kundene – sluttbrukerne eller slutt Distributører, altså butikkjeder (Respondent 2).

Det har jo kommet gjennom samarbeid. Vi har jo i mange år samarbeidet med (x) og de har jo alltid vært ganske strenge på kvaliteten på fisken. Og i gjennom det lært mye: Hva som blir forventet av oss, men vi har jo også tatt til oss - tilpasset produktet litt til det og sett at det går an å markedsføre et sånt høykvalitetsprodukt (Respondent 3).

Det oppsto vel som en kombinasjon mellom det som var nødvendig å gjøre og en ide hos vår eier og administrerende direktør – om behovet for denne type produkter og også muligheten til å posisjonere seg i markedet med denne typen produkter (Respondent 6).

Disse sitatene illustrerer at hos enkelte av bedriftene oppsto ideen om produkt/merke internt, mens i andre bedrifter er ideen oppstått gjennom kontakt med kunder, gjennom samarbeid med andre bedrifter, og som en del av bedriftens naturlige utviklingsprosess.

En interessant observasjon i forhold til dette var at to av respondentene nevnte at de tidligere har forsøkt å differensiere andre typer produkter, men har hatt blandede erfaringer med dette. Disse produktene har på mange måter ikke vært særlig vellykkede for bedriftene. Den ene respondenten uttrykte at de har et bevist forhold til muligheten til å differensiere produkter, men ved tidligere forsøk har de erfart at noen ganger er pris et viktigere konkurransemiddel enn selve kvaliteten på produktet. Dette resulterte i at de ikke fikk den merprisen de behøvde for å få dekt inn merkostnadene, da kundene gikk i fra den opprinnelige avtalen. De har derfor valgt å utarbeide kontrakter på forhånd før de iverksetter produksjon av nisjeprodukter. Den andre bedriften erfarte at produktet deres ikke falt i smak hos kundene. Imidlertid resulterte tilbakemeldinger fra kundene til at produktet som de produserer i dag ble utviklet. Respondenten uttrykte dette:

Ideen begynte som en (x) og vi tenkte veldig høy kvalitet – på lakseråstoffet til (x). Og så pratet vi med noen aktører i bransjen og fant da en produsent som kunne levere veldig høy kvalitet. Så var vi og presenterte (x) både i Norge og USA. – og da var det noen amerikanere som sa: ”Never mind the (x) where can I get that damn fish?”. Og da skjønnte vi at det er fisken som er interessant, og så begynte vi sammen med denne aktøren å kvalitetssikre produktet enda mer. Gi



den en branding og innpakning, men grunnideen var det de som satt med (Respondent 4).

Dette indikerer at bedriftene ved hjelp av ulike fremgangsmåter har utviklet ideene til å bli reelle produkter/merker. Hvis man skal trekke noen konklusjoner er det mulig å påstå at de fleste produktene har oppstått som følge av at bedriftene har hatt sentrert kundefokus gjennom hele prosessen. Dette er basert på at bedriftene har avdekt behov i markedet gjennom direkte kundekontakt og gjennom å ha samlet inn markedsinformasjon.

#### **4.1.2 Konkurrentfokus**

I et konkurrentfokus vektlegger bedriften å sammenligne seg med noen få utpekte konkurrenter. Hvor bedriften forsøker å redusere kostnadene, tilpasse seg initiativene til konkurrenter, samt forsøke å avdekke deres overlegenhet innenfor teknologi. (Day & Wensley, 1988) Under intervjuene ble bedriftene spurt om de opplevde å ha noen konkurrenter. Svarene viser at det kan trekkes et skille mellom bedriftene som følger: Tre av bedriftene nevnte helt konkrete konkurrenter til sine produkter/merker. Mens de tre andre bedriftene uttrykte at de er bevisste på at det finnes bedrifter som konkurrerer på de samme produkttypene, men disse har ikke hatt noen betydelig effekt på deres marked. Av den grunn anser de dem ikke nå som en relevant trussel.

Bedriftene som nevnte at de hadde helt reelle konkurrenter hadde forskjellige synspunkter om hvordan dette påvirker produktene/merkene deres. En av respondentene nevner at de har observert andre oppdrettere i Norge som forsøker å bygge opp liknende produkter/merkevarer på laks som de gjør. Imidlertid så anser de denne konkurransen som positiv, da den bidrar til å øke kjennskapen til deres eget produkt og produkter med liknende egenskaper. En annen respondent uttrykker at de først og fremst konkurrerer mot all annen type fersk laks, i tillegg til at de har en konkret konkurrent. I følge respondenten har denne bedriften kopiert deres produkter, både med tanke på design og teknologi, noe bedriften ikke setter særlig pris på. I tillegg uttrykker respondenten at de hører rykter om et par andre bedrifter som vurderer å produsere sammen type produkter som dem, men er usikker på hvor langt disse er kommet i prosessen, og hvorvidt de til slutt vil bli reelle konkurrenter. Den tredje og siste respondenten nevnte at de har en konkurrent i Norge som produserer laks med samme type egenskaper, men

denne bedriften tilbyr produktene sine til en helt annen kundegruppe og anses derfor ikke som en trussel.

De tre andre bedriftene opplever som tidligere nevnt ingen konkret konkurranse på produktene sine. Den ene bedriften produserer et nokså spesielt nisjeprodukt som er utviklet sammen med kundene, og av den grunn har de per i dag ingen reelle konkurrenter. De kjenner til bedrifter i utlandet som produserer produkter med liknede egenskaper, men de merker ikke noe spesielt til dem. Den andre respondenten nevnte at det finnes forskjellige merker og leverandører på fisk, men de oppfatter ingen bedrifter som reelle konkurrenter til deres produkt. Denne bedriften har investert i en del for å posisjonere produktet gjennom merkevarebygging. I så henseende nevnte respondenten en annen norsk bedrift som tilbyr liknende produkter, men at de har en helt annen vinkling enn dem selv. I tillegg nevnte respondenten at det finnes bedrifter i utlandet som driver med liknende type merkevarebygging, men disse tilbyr produkter som er produsert under andre betingelser. Den tredje respondenten uttrykte at de har ingen konkurrenter som de merker til daglig, men de har observert at det har kommet flere tilbydere av produkter som er produsert med den samme type teknologi som de har. Disse har på ingen måte hatt noen effekt på deres markeder.

Denne gjennomgangen illustrerer at bedriftene på mange måter anser seg som "first movers" i markedet med produktene sine. De har få eller ingen konkurrenter å sammenligne seg med, noe som et konkurrentfokus fordrer (Day & Wensley, 1988). Dette innebærer derimot at andre bedrifter mest sannsynlig vil sammenligne seg med disse bedriftene og produktene deres. Et konkurrentfokus innebærer også at bedriftene forsøker å redusere kostnadene sine i forhold til konkurrentene. Bedriftene uttrykker at som følge av deres differensieringsvalg erverves det merkostnader sammenlignet med en mer tradisjonell produksjon av laks. Hovedfokuset til bedriftene er av den grunn ikke rettet mot å redusere kostnadene, men i stede å tilby unike produkter til kundene. Økt konkurranse kan likevel bidra til å påvirke bedriftene i en mer konkurrentsentrert retning, da andre bedrifter etter hvert kan tilby liknende produkter til lavere priser gjennom å inneha lavere kostnader.

## ***4.2 Differensieringsdimensjoner***

Det ble i alt identifisert 15 differensieringsdimensjoner som bedriftene oppga som forsøk på å skille seg fra konkurrenter. Tabell 2 (nedenfor) presenterer de differensieringsdimensjoner som er identifisert. Disse er rangert etter hvor mange bedrifter (respondenter) som nevnte dem. I tillegg er det også gitt en beskrivelse av hva bedriftene vektlegger i disse dimensjonene og hvordan dette skiller dem fra andre bedrifter. Under intervjuene kom det frem at sammensetningen av flere differensieringsdimensjoner anses som viktig for å bidra til konkurransemessig fortrinn. Da bedriftene er anonymiserte har jeg ikke gjort en vurdering av hvordan sammensetningen av ulike differensieringsdimensjoner gir dem et konkurransefortrinn.

<b><i>Differensieringsdimensjoner</i></b>	<b><i>Beskrivelse</i></b>
<b>Merkevare (4)</b>	<i>Merkevareattributter; som varierer mellom de ulike produktene - skiller dem fra konkurrentene</i>
<b>Location (3)</b>	<i>Laks produsert i Nord-Norge – skiller dem fra konkurrenter Historiefortelling – laksens livssyklus knyttet til sted Unike oppdrettsvilkår (natur og klima) knyttet til sted</i>
<b>Vertikalt integrert (3)</b>	<i>Kontroll over hele verdikjeden; fra rogn til ferdig produkt Sporbarhet og mattrygghet – viktige temaer for kundene</i>
<b>Kvalitet (3)</b>	<i>Høy produktkvalitet; ferskhetsgaranti Spesielle produksjonsbetingelser; oppdrettsvilkår, produksjon etter gitte standarder og regler, teknologi - skiller dem fra konkurrenter</i>
<b>Teknologi (2)</b>	<i>Patentert teknologi – gir unik kvalitet ift ferskheten til produktene Slakteprosessen (pre-rigor filetering) – skiller dem fra konkurrenter</i>
<b>First mover (2)</b>	<i>Posisjonert seg i markedet før konkurrenter</i>
<b>Økologisk produksjon – Co-branding (2)</b>	<i>Økologisk lakseprodukter skiller seg fra vanlige laksprodukter Merkeordninger innenfor økologisk produksjon gir legitimitet – skiller dem fra konkurrenter</i>
<b>Stort produksjonsvolum (1)</b>	<i>Levering av høykvalitetslaks året rundt i en spesifikk størrelse (4-5 kg)</i>
<b>Distribusjon (1)</b>	<i>”Nærhet” til markedet; unik distribusjonsrute – skiller dem fra konkurrenter</i>
<b>Stordriftsfordeler (1)</b>	<i>Produksjon av differensierte produkter, selv om de ikke er lønnsomme i seg selv – skiller dem fra konkurrenter</i>
<b>Organisasjonskultur (1)</b>	<i>Kunnskap og erfaringer ift produksjon av differensierte produkter – skiller dem fra konkurrentene</i>
<b>Leppefisk (1)</b>	<i>Reduserer risiko for utbrudd av lakselus – skiller dem fra konkurrenter Mindre bruk av medisiner og nesten ingen bruk av kjemikalier – skiller dem fra konkurrenter</i>
<b>Levering via konsernet (1)</b>	<i>Nisjeproduktet skiller dem fra andre bedrifter, spesielt da de kan levere det via konsernet (eget salgsapparat)</i>
<b>Total leverandør (1)</b>	<i>Er differensiert gjennom å ha et bredt produktsortiment (ordinære lakseprodukter + nisjeprodukter = total leverandør) – skiller dem fra konkurrenter</i>
<b>Differensiering ift forbruker (1)</b>	<i>Vinne forbrukernes tillit, fremfor å utkonkurrere andre bedrifter</i>

Tabell 2: Identifiserte differensieringsdimensjoner

I følge tabell 2 er det fire bedrifter som oppgir ”merkevare” som en differensieringsdimensjon. Bedriftenes merkevarer skiller seg fra hverandre i henhold til at de består av ulike attributter som varierer fra bedrift til bedrift, og disse utgjør bedriftens totale merkevare. I tillegg bidrar disse merkevarene til å differensiere bedriftene fra konkurrenter. Respondentene uttrykker at merkevarene skal assosieres med kvalitetsprodukter og er av den grunn posisjonert øverst i henhold til sine produktkategorier. En av respondentene understreker hvor viktig kvalitetsfokuset er i forhold til merkevarebygging:

Hvis du skal bygge en merkevare er første bud: Du må ha samme kvalitet hver eneste gang. For eksempel en Levi’s bukse med varierende størrelse er ikke en merkevare. En Coca Cola som smaker ulikt, er ikke en merkevare. En melk som smaker annerledes hver gang er ikke en merkevare. Det vi har jobbet mest med er å kvalitetssikre slik at vi kan ha en plattform for å bygge en merkevare (Respondent 4).

Dette sitatet illustrerer bedriftenes sentrale hovedmål innenfor merkevarebygging. Ved kjøp av deres merkeprodukter er kunden garantert høy kvalitet og dette skal på sikt bidra til å skille bedriftene fra konkurrenter.

Bakgrunnen til at ”location” er identifisert som en differensieringsdimensjon er basert på at tre av bedriftene fokuserer på at laksen deres er produsert/oppdrettet i Nord-Norge. Bedriftene bruker en type historiefortelling for å kommunisere til kundene hvor laksen kommer fra (opprinnelse) og hvordan den er produsert. I følge respondentene er det veldig eksotisk for kundene at laksen er oppdrettet i Nord-Norge, og dette bidrar til å differensiere bedriftene fra andre laksebedrifter. Bedriftene vektlegger at oppdrettsvilkårene i forhold til natur og klima, gir laksen et unikt særpreg som den ikke får andre plasser i verden.

To av disse bedriftene bruker denne dimensjonen aktivt i forhold til deres merkevarebygging, hvor de legger vekt på å kommunisere at laksen er vokst opp under de kalde, klare arktiske forholdene i Nord-Norge. Naturgitte betingelser som lysforhold (midnattssol/mørketid), sjøtemperatur, flo og fjære bidrar til at laksen vokser langsommere, og dette har betydning for kvaliteten i forhold til farge og fasthet: *”Laksen skal jo være blank, det skal være rødt kjøtt og den skal være veldig fast i fisken. Og det her er de tre tingene som gjør at vi skal oppnå det: Temperatur, flo/fjære og lyset. Derfor kan vi kun produsere dette produktet i Finnmark og*

*ikke sør*” (Respondent 3). Dette bidrar til at bedriftene skiller seg fra andre konkurrenter som ikke har mulighet til å produsere laks under samme vilkår som dem.

Som det fremgår av tabell 2 er det tre bedrifter som forsøker å differensiere seg gjennom ”vertikal integrering”. Vertikal integrering innebærer at bedriftene kontrollerer hele verdikjeden – fra rogn til ferdig produkt. Basert på dette skiller de seg fra konkurrenter ved at de kan dokumentere hele oppdrettsprosessen for kundene, spesielt med tanke på sporbarhet og mattrygghet. I følge respondentene er dette temaer som stadig blir viktigere for kundene, og ved å fokusere på vertikal integrering har bedriftene mulighet til tilby slike tilleggsfordeler. En av de tre bedriftene kom imidlertid med et interessant utsagn i forhold til denne differensieringsdimensjonen: *”Vi har en fordel i forhold til det at vi er integrert, men det er det etter hvert veldig mange andre som også er”* (Respondent 6). Dette kan tyde på at det finnes en del andre bedrifter som også vektlegger dette i oppdrettsprosessen, og da bidrar dette ikke nødvendigvis til å skille dem fra andre bedrifter.

Tre respondenter nevnte ”kvalitet” som en differensieringsdimensjon og dette dreier seg i all hovedsak om produktkvalitet. Bedriftene fremhever at ved å kjøpe disse produktene er kundene garantert høy og unik kvalitet. Denne kvaliteten er blant annet basert på ferskheten til laksen gjennom at den er oppdrettet under spesielle forhold eller at det ligger en spesiell type teknologi bak produksjon av dem. Bedriftene ønsker på ingen måte å rakke ned på den ordinære laksen som selges i det åpne markedet, men de forsøker i stede å kommunisere til kundene at produktene deres er unike. Dette sitatet illustrerer dette:

Du kan ikke forklare – det er ikke så lett å forklare en forbruker ferskhet. Dette fordi i det øyeblikket du snakker om ferskhet så rakker du ned på andre produkter. Og det er det verste du kan gjøre sånn marketing messig. Du kan aldri profilere ditt produkt som noe bedre enn andres. For eksempel Mercedes kan ikke si at deres motorer er mye bedre enn BMWs motorer. Det gir ikke legitimitet. Det er samme er vår refleksjon. Vi kan ikke si at den laksen du kjøper i butikken er 6 dager gammel, mens (x) laksen er slaktet for to dager siden – skinn og benfri osv. Vi kan ikke si noe dårlig om de andre laksene for vårt produkt blir ikke noe bedre av det (Respondent 4).

Bedriftene presiserer at produktene deres er designet for kunder som vektlegger kvalitet fremfor pris. Produktene skal av den grunn oppfattes som eksklusive innenfor sitt

produktassortiment. Dette gir dem mulighet til å skille seg fra andre bedrifter som ikke har et slikt fokus.

To av respondentene nevnte "teknologi" som en differensieringsdimensjon. Denne teknologien er knyttet til selve slakteprosessen og pre-rigor filetering. Dette innebærer kjøling og reduisering av stress før fisken slaktes (Letnes, 2002). Dette forlenger tiden mellom avliving og dødsstivhet, og gir bedriftene mulighet til å filetere og bearbeide fisken i løpet av de første timene etter slakting, noe som tidligere ikke har vært mulig. Dette gir laksen økt kvalitet knyttet til ferskhet. Bedriftene har valgt å patentere teknologien bak denne prosessen basert på at det skal være vanskeligere for konkurrenter å kopiere den. Slakteprosessen gjennom pre-rigor filetering skiller bedriftene fra andre bedrifter som ikke innehar denne type teknologi.

"First mover" var en dimensjon som ble nevnt av to respondenter, basert på at de i hver sine markeder har vært først ute med å tilby differensierte produkter. Dette har gitt dem en unik mulighet i forhold til å posisjonere seg i markedet før alle andre bedrifter. Etter deres inntreden på markedet har det etter hvert kommet andre bedrifter som konkurrerer på liknende produkttegenskaper. Imidlertid gav denne differensieringsdimensjon bedriftene en fordel i forhold til at de fikk opprettet kunderelasjoner og kjennskap til produktene før konkurrentene etablerte seg.

To av de seks bedriftene som deltok i studien produserer økologisk laks og denne dimensjon ble definert som "økologisk produksjon". Bedriftene produserer laks basert på gjeldende standarder og regler innenfor økologisk oppdrett. I følge en av respondentene finnes det per i dag ikke en helhetlig omforent standard for økologisk lakseproduksjon. Dette medfører at bedriftene benytter seg av ulike økologiske merkeordninger (co-branding) for å oppnå legitimitet i markedet. Dette skiller dem fra andre bedrifter som driver med økologisk produksjon, men som enda ikke er sertifisert for dette. I tillegg skiller de økologiske lakseproduktene dem fra all annen ikke-økologisk produsert laks. Det var fortrinnsvis bare en av bedriftene som presiserte at de differensierer seg ved bruk av økologiske merkeordninger. Den andre bedriften uttrykte imidlertid underveis i intervjuet at de i stor grad benyttet seg av ulike merkeordninger for økologisk produksjon, og av den grunn ble dette ansett som en reell differensieringsdimensjon hos denne bedriften også.

I henhold til tabell 2 har en respondent nevnt ”stort produksjonsvolum” som en differensieringsdimensjon. I dette vektlegger bedriften at de har mulighet til å produsere store produksjonsvolum i henhold til at kundene deres ønsker levering av laks i en spesifikk størrelse (4-5 kg) året rundt. Dette må ses i sammenheng med at bedriftene har en del utfordringer i forhold til oppdrettsprosessen av denne produksjonen. Med bakgrunn i at dette dreier seg om et høykvalitetsprodukt stilles det strengere krav i forhold til oppfølging og kontroll under hele prosessen. I tillegg ligger det utfordringer i forhold til at bedriften må ha et stort produksjonsvolum for kunne planlegge jevnlig levering av såpass stor laks (4-5 kg) gjennom hele året. Respondenten uttrykker at nettopp fordi de har mulighet til å tilby dette til kundene, differensierer dem fra andre bedrifter.

En av respondentene nevnte ”distribusjon” som en dimensjon, hvor bedriften differensierer seg fra konkurrenter gjennom å ha opparbeidet seg unik ”nærhet” til hovedmarkedet deres (nokså fjernt fra Norge). De har ervervet en distribusjonsrute som bidrar til at de kan levere kvalitetslaks som er ferskere enn hva konkurrerende bedrifter i Norge har mulighet til. I følge respondenten bidrar dette til at de har et fortrinn i forhold til konkurrenter.

En respondent uttrykte at de differensierer seg fra andre bedrifter gjennom å inneha ”stordriftsfordeler”. I denne sammenhengen innebærer dette at bedriften har muligheten til å opprettholde differensieringsaktivitetene selv om de viser seg å være ulønnsomme. Respondenten uttrykker at hvis disse aktivitetene gir et positivt bidrag til bedriften totalt sett har de, basert på stordriftsfordeler, mulighet til fortsette med denne type produksjon. Respondenten uttrykte dette: ”Med den type beslutningselementer tror jeg vi har et fortrinn” (Respondent 2). Dette skiller dem fra andre bedrifter som ikke har mulighet til å kunne opprettholde aktiviteter som i den forstand er ulønnsomme.

”Organisasjonskultur” er en differensieringsdimensjon som en respondent nevnte, og dette basert på at differensieringsaktivitetene har positiv effekt på hele organisasjon: ”...vi vet hva det innebærer og har på en måte en kultur for å gjennomføre det i organisasjonen våres – så sann sett har vi et fortrinn. Jeg tror det er lettere for oss å videreføre den produksjon enn for noen å starte helt på nytt igjen” (Respondent 2). Dette illustrerer at bedriften har opparbeidet



seg kunnskap og erfaring innenfor produksjon av differensierte produkter, noe som er unikt for denne bedriften og dette skiller dem dermed fra andre bedrifter.

En av bedriftene bruker ”leppefisk” i produksjon for å skille seg fra konkurrenter: *”Et av de store fortrinnene våre er jo vår leppefisk fokus. Vi er kjent for det både nasjonalt og internasjonalt”* (Respondent 5). Leppefisk er en type rensefisk som er dyktig til å plukke hele eller deler av fastsittende dyr som føde. De lever av å plukke parasitter fra huden, gjellebuene og inne i munnhule hos andre større fiskearter (Kvenseth & Solgaard, 2003). I Chile har sykdom på laks tatt overhånd. Produksjonen deres er redusert med ca 60 % i 2009, og det forventes ytterligere reduksjon i årene fremover (EFF-Trollvik, 2009). En av årsakene til dette sykdomsutbruddet (lakselus og ILA) er laks stadig er blitt mer resistent mot medisiner og kjemikal som brukes i oppdrettsprosessen. Oppdrettsnæringen i Norge opplever også utfordringer i forhold til dette, og respondenten uttrykte at de har redusert denne risikoen ved bruk av leppefisk. Dette basert på at de bruker ingen kjemikalier og nesten ingen medisiner i oppdrettsprosessen, og av den grunn skiller dette dem fra veldig mange andre laksebedrifter. I tillegg har de mulighet til å tilby et produkt som nesten ikke er utsatt for bruk av kjemikalier og medisiner, som kan oppfattes som unikt i markedet.

I henhold til tabell 2 er det en bedrift som differensierer seg gjennom dimensjon ”levering via konsernet”. Respondenten uttrykte følgende om dette:

Vi har også et fortrinn med at vi kan levere den via konsernet. Vi har settefisken sertifisert innenfor konsernet – vi har foredlingen sertifisert og kan egentlig levere både rund, fersk rund sløyd eller sløyd fersk med hodet og uten hodet, frossen hel og frossen porsjoner alle typer produktvarianter. Og det er få eller ingen andre som kan gjøre på egen kjøp. De kan sikkert gå ut å få andre til å produsere, men jeg kjenner ikke til noen andre produsenter i Norge, altså videre foredlere, utenom oss som er godkjent for å videreforedle økologisk laks (Respondent 2).

Sitatet illustrerer at bedriften skiller seg fra andre bedrifter gjennom å være den eneste bedriften som kan levere via konsernet innenfor dette området. En interessant observasjon i så henseende er at dette står i kontrast i forhold til hva den andre økologiske laksebedriften uttrykte: *”Nå kjenner jeg ikke til (x), men de har vel ikke et eget salgsapparat, men de selger vel gjennom Coast Seafood (en norsk eksportør). Sånn at det er jo forskjellig...”* (Respondent

5). Denne bedriften oppfatter også seg selv som den eneste laksebedriften i Norge som har mulighet til å levere et bredt spekter av økologiske lakseprodukter (dette basert på det finnes to bedrifter i Norge som er sertifisert for økologisk lakseproduksjon). Dette indikerer at de nødvendigvis skiller seg fra hverandre i forhold til denne differensieringsdimensjon. De har derimot en fordel i og med at de er de eneste bedriftene som sertifisert for økologisk lakseproduksjon i Norge.

I henhold til tabell 2 er det en bedrift som differensierer seg fra konkurrenter gjennom dimensjonen ”totalleverandør”. Dette sitatet illustrerer dette:

Det er ikke så mange andre som kan tilby denne type produkter og i en så bred portefølje, og i hvert fall hvis du ser på oss som en totalleverandør. Hvis du ser på oss som en totalleverandør av hel fersk, fryst hel, og fryste filetprodukter – fryste høykvalitetsprodukter. Så du har helt rett i det – det er nok der differensieringen ligger hos oss, og den har vært ganske tydelig (Respondent 6).

Dette illustrerer at hovedfokuset til denne bedriften ikke utelukkende er å differensiere seg gjennom enkelt produkter, men gjennom å tilby en total produktportefølje til kundene. De differensierte produktene, i tillegg til den øvrige produksjon skiller dem fra andre totalleverandører på laks.

En respondent vektlegger ”differensiering i forhold til forbrukerne” som en differensieringsdimensjon. I stede for å fokusere på å skille seg fra konkurrenter er hovedfokuset deres rettet mot å differensiere seg i forhold til forbrukerne. Motivasjonen deres er å vinne forbrukernes tillit, ikke nødvendigvis å utkonkurrere andre bedrifter.

### ***4.3 Fordeler ved differensiering***

Et sentralt spørsmål er hvilke fordeler bedriftene oppnår ved differensiering. Tre av respondentene uttrykte at høye priser var en fordel som de oppnår gjennom differensiering. En av disse tre respondentene ønsker ikke å uttale seg noe om deres prissetting, kostnader, inntekter i forhold til profitt, men uttrykker likevel at de oppnår en merverdi gjennom høye priser. De to andre respondentene uttrykte at de oppnår en merpris som ligger over den gjennomsnittlige prisen på spottmarkedet. En av dem nevnte at de oppnår en pris som ligger ca. 30 % over den gjennomsnittlige lakseprisen. I henhold til pris i forhold til differensiering

nevnte disse to bedriftene at dette er med på å stabilisere prisene i laksemarkedet. En av dem uttrykker at desto mer differensiering, desto mer stabile priser. Differensieringsprisene tar på mange måter noe av toppene og bunnene på den gjennomsnittelige prisen i spottmarkedet.

En av grunnene til at bedriftene krever en høyere pris på produktene er basert på at de har høyere kostnader i forbindelse med produksjon av dem. Respondentene uttrykte at det er vanskelig å si nøyaktig hvor høy prisene deres er i forhold til prisen i det åpne markedet, da varierer og er noe syklisk. Prisen på laks i markedet er per i dag relativt høy, og dette henger delvis sammen med at Chile er ute av markedet: *”Chile er nede og det skjer en del andre ting så det faller bort flere hundre tusen tonn fra markedet og da vil jo prisen gå opp”* (Respondent 5). Differensiering av produktene gir bedriftene mulighet til å kreve høy og mer fast pris, og gjennom dette er de skjermet fra prissvingningene i markedet.

Tre av bedriftene uttrykte at de oppnår profitt gjennom differensiering, men denne varierer i forhold til hvilke priser de oppnår, hvilke mengder (volum) de produserer og selger, og hvilke kostnader som oppstår i forbindelse med dette. Høy pris i seg selv er en fordel for bedriftene, men dette innebærer ikke nødvendigvis at de oppnår profitt. Alle seks respondentene nevnte at formålet deres med differensiering er å oppnå økt lønnsomhet. Imidlertid var det bare tre respondenter som uttrykte at de oppnår profitt som en reell fordel av differensiering. En av disse respondentene uttrykker noe interessant i forhold til dette:

Vi har utviklet oss veldig fort. Vi har ikke nevneverdig vært plaget med røde tall på bunnlinjen sånn totalt sett over årene. Og de overskuddene som har vært de har eieren vår skjøttet tilbake igjen i bedriften – og sånn sett har vi utviklet oss ganske fort, og kurven har vært ganske bratt og det tror jeg har vært med på og bygd et godt omdømme (Respondent 6).

Dette sitatet illustrerer at bedriften har anvendt profitten i forhold til å forvalte bedriftens kontinuerlige utvikling, inkludert dens omdømme. Profitten i seg selv leder til andre positive utfall for bedriften.

To av respondentene nevnte at de oppnår faste og langsiktige kontrakter gjennom å differensiere. En av respondentene uttrykte dette: *”En av de fordelene som jeg nevnte tidligere er at vi oppnår langsiktige kontrakter”* (Respondent 5). Bedriftene ønsker ikke å selge produktene sine på spottmarkedet, da dette karakteriseres som noe ustabil. *”Men den*

*(x) viser seg å være mye mer stabil gjennom tid, og så inngår du mer langsiktige kontrakter, så du slipper de sykliske svingningene i spottmarkedet. Du begynner å produsere og så vet du hva du får igjen for det”* (Respondent 5). Dette illustrerer at bedriftene opplever økt stabilitet gjennom å satse på differensieringsaktiviteter, ved at de på forhånd innehar en viss kontroll over hva de vil oppnå gjennom å starte slike produksjoner.

Tre av respondentene uttrykte at de opplever at bedriftene har opparbeidet seg et mer positivt omdømme gjennom å differensiere produktene, og dette anser de som en fordel for bedriften generelt. Den ene respondenten nevnte at differensiering av enkelte produkter i forhold til deres totale produksjon har gjort dem bemerket i markedet: *”Jeg vil si at det har vært positivt i forhold til hvordan omverden har oppfatter oss. Jeg tror omverden har på en måte hevet øyebrynene for oss. I en så måte har det jo vært en oppmerksomhetsfaktor”* (Respondent 2).

I tillegg til å differensiere enkelte av produktene, produserer også flere av bedriftene andre typer produkter som de selger på spottmarkedet. En av respondentene uttrykte at de blant annet håper at de differensierte produktene vil ha positiv effekt på det resterende produktsortimentet deres, og at dette vil resultere i at kunder velger å kjøpe andre produkter fra bedriften. *”Ellers sånn ut i mot kundene så får vi jo et godt merke – og selv om vi forsøker å differensiere (x) litt fra (x) – så vet dem jo hvor produktet kommer i fra. Kjøper dem (x) så kan det jo hende at dem også kjøper superior laks hos oss”* (Respondent 3). I

Deres valg i forhold til differensiering har hatt en positiv effekt på bedriftens renommé. En annen respondent opplever at differensiering av enkelte av produktene har gitt dem en inngangsbillett til andre markeder. Dette basert på at de differensierte produktene har resultert i høy kjennskap til bedriften i markedet, i tillegg skiller de seg fra konkurrenter gjennom å være en leverandør med denne type profil:

Det er ikke et veldig stort produkt, men det vi har sett gjennom årene er jo at (x) har fungert utrolig godt som en spydspiss inn i ulike markeder. Vi har ikke bedrevet noe systematisk merkevarebygging i den forstand at vi har hatt store programmer, men vi har nyt godt av at (x) er et høykvalitetsprodukt og vi har også i enkelte tilfeller vært totalleverandører til kundene våre (Respondent 6).

Disse sitatene illustrerer at differensiering av enkelt produkter vil kunne ha en positiv effekt på resten av bedriftens produktsortiment. Markedet blir oppmerksomme på disse produktene,

og av den grunn skiller bedriftene seg fra andre bedrifter. Dersom bedriftene da leverer det de sier at de skal levere, kan dette ha positive ringvirkninger for bedriften som helhet. Basert på dette har bedriftene mulighet til å bli totalleverandører for kundene

To bedrifter uttrykte at de internt i organisasjonen har oppnådd fordeler gjennom differensiering. Den ene respondenten uttrykker at de opplever at de ansatte har opparbeidet seg positive holdninger i forhold til dette. Produksjon av deres laksprodukter krever at bedriften stadig må tilpasse seg endringer, og dette bidrar til at de ansatte kontinuerlig må holde seg oppdatert og lære nye ting:

Jeg tror vi har fått det positivt internt med at folk ikke har sett seg forbalt på det å gjøre endringer. Og at det går greit – bare man vil så får man til det aller meste. Så sånn sett har det vært positivt den veien. Det har vært lett å få innført nye forskrifter – det har kommet nye forskrifter og mye annet rart, og det har vært lettere å få gehør for at dette må gjøres. Bare vi vil får vi det til. Så jeg tror nok at det har hatt positiv effekt (Respondent 2).

Den andre bedriften uttrykte at de opplever at de ansatte er skjerpet i forhold til å levere laks av høy kvalitet, i tillegg til at dette motiverer dem:

Ja, det kan også bidra med å være en motivasjon for arbeiderne; å levere et produkt som faktisk er unikt på en måte. At du ikke bare leverer det standardproduktet – som alle andre. Mens her er dem med på å skape noe spesielt. Det tror jeg er også de synes det er artig å jobbe med et produkt som det stilles så høye krav til. Jeg tror vi kan dra nytte av det (Respondent 3).

Disse sitatene illustrerer at bedriftene oppnår bedriftsinterne fordeler som vil kunne ha en positiv innflytelse på andre aktiviteter i bedriften. I tillegg kan dette indikere at denne type produksjon har resultert i økt trivsel blant de ansatte.

En annen fordel som ble nevnt ved differensiering var at en av bedriftene reduserer risikoen – ved å inneha risikoen i ”eget hus”. Respondenten nevnte at de gjennom differensiering skiller seg fra den store masseproduksjon av norsk laks – dette basert på at de produserer økologiske produkter. Respondenten uttrykte dette:

Jeg synes det er en utrolig risikofylt å ha norsk laks som et varemerke. Det betyr at for det første er det ikke differensiert – det står ingen plasser hva norsk laks er, så

det er bare noe som er bygd opp over tid. Hvis oppdretter X på neset Y gjør noe galt, så skader den hele begrepet norsk laks. Men den vil ikke skade (x) sin økologiske laks – for vi har skilt oss ut som en egen sak, et nisjeprodukt. Så det er jo en fordel at vi slipper å være utsatt for det (Respondent 5).

Da det per dags dato ikke produseres store volum av økologisk laks i Norge har bedriften en fordel om det skulle oppstå hendelser som har negativ effekt på varemerket norsk laks.

#### ***4.4 Analyse av differensieringsdimensjoner***

I de neste avsnittene vil jeg analysere de identifiserte differensieringsdimensjonene i forhold til i hvilken grad de er basert på ressurser og ferdigheter som kan være kostnadskrevenne å imitere. I tråd med teoriperspektivet (se avsnitt 2.6) vil følgende fire forhold være særlig viktig i en slik analyse: Unike historiske forhold, årsaksmessig tvetydighet (causal ambiguity), sosial kompleksitet og/eller patent (Barney, 2007). Tabell 3 presenterer en analyse av hvor kostnadskrevenne ulike differensieringsdimensjoner vil være å imitere. Den gir også en oversikt over hvor mange ganger de ulike dimensjonene er nevnt og i hvilke grad de kan være kilder til varige konkurransefortrinn. Vurderingene som ligger til grunn for dette er basert på en gjennomgang av ressursene og ferdighetene bak differensieringsdimensjonene; hvor kostnadskrevenne er de å imitere i henhold til de fire forholdene nevnt ovenfor. Kostnadskriteriene er delt inn i: Nei, ja og/eller i stor grad. Nei - innebærer at det ikke anses å foreligge ressurser og ferdigheter som er kostnadskrevenne å imitere for konkurrenter. Ja – betyr at disse kan være kostnadskrevenne å imitere. I stor grad – er synonymt med at ressursene og ferdighetene kan anses som svært kostnadskrevenne å imitere. Analysen viser også at det foreligger flere forhold bak dimensjonene som kan gjøre dem kostnadskrevenne å imitere. Basert på dette har jeg vurdert i hvilken grad de differensieringsdimensjonene kan anses som midlertidige eller varige kilder til fortrinn. I de neste avsnittene vil jeg gjøre en ytterligere beskrivelse av denne analysen.

Differensieringsdimensjoner	Antall ganger nevnt	Unike historiske forhold	Årsaksmessig tvetydighet	Sosial kompleksitet	Patent	Varig fortrinn?
<i>Levering via konsernet</i>	1	Nei	Ja	Nei	Nei	Midlertidig
<i>Totalleverandør</i>	1	Nei	Ja	Nei	Nei	Midlertidig
<i>Stort produksjonsvolum</i>	1	Nei	Ja	Nei	Nei	Midlertidig
<i>Differensiering ift forbrukerne</i>	1	Nei	Nei	Ja?	Nei	Midlertidig
<i>Leppefisk</i>	1	Nei	Ja	Nei	Nei	Midlertidig
<i>Økologisk produksjon</i>	2	Nei	Ja	Ja	Nei	Midlertidig
<i>Stordriftsfordeler</i>	1	Nei	Ja	Ja	Nei	Midlertidig
<i>Kvalitet</i>	3	Nei	Ja	Ja	Nei	Midlertidig
<i>Merkevare</i>	4	Nei	Ja	Ja	Nei	Midlertidig/varig
<i>Teknologi</i>	2	Nei	Ja	Ja	Ja?	Midlertidig/varig
<i>Location</i>	3	Ja?	Nei	Nei	Nei	Varig?
<i>Vertikal integrering</i>	3	Nei	Ja	Ja	Nei	Varig
<i>Organisasjonskultur</i>	1	Nei	I stor grad	I stor grad	Nei	Varig
<i>First mover</i>	2	I stor grad	Ja	Ja	Nei	Varig
<i>Distribusjon</i>	1	Ja?	Nei	I stor grad	Nei	Varig

Tabell 3: Analyse av differensieringsdimensjonene

### 4.3.1 Dimensjoner som kan være kostnadskrevende å imitere

Ti differensieringsdimensjoner ble vurdert som kostnadskrevende å imitere: Levering via konsernet, totalleverandør, stort produksjonsvolum, differensiering i forhold til forbrukerne, leppefisk, økologisk produksjon, stordriftsfordeler, kvalitet, merkevare og teknologi.

En bedrifts produktmiks kan være enkel å kopiere dersom flere konkurrenter innehar ressurser og ferdigheter som gjør dem i stand til å utvikle denne produktmiksen (Barney, 2007). ”Levering via konsernet” og ”totalleverandør” er to differensieringsdimensjoner som er relativt likt sammensatte, og faller inn under dimensjoner som kan være kostnadskrevende å imitere. Respondentene uttrykte at de differensierer gjennom å inneha et bredt produktsortiment, som gir dem mulighet til å levere produkter som kan tilfredsstille flere behov hos kundene. I tillegg har bedriftene mulighet til å levere disse via konsernet. Av den grunn trenger ikke kundene å forholde seg til et mellomledd. Dette er dimensjoner som det vil være mulig for konkurrenter å imitere, men dette vil imidlertid kunne være noe kostbart å gjennomføre. Årsaken til dette er basert på ressurser i form av realkapital som ligger bak dimensjonene. Disse ressursene er spesielt knyttet til produksjon av nisjeproduktene; da den ene bedriften produserer økologisk laks, og den andre bedriften har investert i en type teknologi som gir lakseproduktene unike produktensheter. I tillegg til disse produktene har bedriftene mulighet å levere ordinær laks i ulike varianter. Dette kan gjøre det vanskelig for andre bedrifter å forstå sammenhengen mellom bedriftenes i ressurser og ferdigheter som bidrar til disse differensieringsdimensjonene (Barney, 2007). De kan av den grunn være kostnadskrevende å imitere. Muligheten for imitasjon er imidlertid til stede, da andre bedrifter kan erverve seg liknende typer ressurser, og av den grunn kan dimensjonene anses som kilder til midlertidige fortrinn.

”Stort produksjonsvolum” er en differensieringsdimensjon som kan være enkel å imitere, basert på at enhver bedrift av en viss størrelse har mulighet til produsere relativt store volum. Bedriften som vektlegger denne dimensjonen har imidlertid gjennom samarbeid med kunder kommet frem til at de skal levere høykvalitetslaks i en spesiell størrelse året rundt. Det ligger ressurser bak dimensjonen i forhold til at denne type produksjon skal kunne fungere optimalt gjennom hele året. Dette er ressurser i form av bedriftens oppdrettsanlegg og utstyr, tilgangen på råvarer – altså realkapital. I tillegg krever en slik type produksjon både planlegging, kontroll og koordinering av systemer, som utgjør bedriftens organisatoriske kapital. Av den



grunn kan det være vanskelig for andre bedrifter å forstå sammenhengen mellom bedriftens ressurser og ferdigheter som bidrar til differensieringsdimensjonen (Barney, 2007; Reed & DeFillippi, 1990). Hvis bedriften klarer å opprettholde betingelsene for denne produksjonen vil dette kunne bidra til å gi dem et fortrinn. Imidlertid er selve differensieringsdimensjon ikke unik, da andre bedrifter vil kunne starte opp en liknende produksjon. Dimensjonen er med andre ord mulig å imitere og kilden til fortrinn kan anses som midlertidig.

Differensieringsdimensjonen som er rettet mot ”differensiering i forhold til forbrukerne” er basert på at bedriften ønsker å oppnå tillit hos forbrukerne fremfor å skille seg fra konkurrenter. Ressurser og ferdigheter bak denne dimensjon ligger i forhold til bedriftens evne til levere det dem sier de skal levere til kundene. Dette vil av den grunn være avhengig av ressurser som er rettet mot selve produksjonen, og i forhold til bedriftens evne til å bygge relasjoner med kunder. Det foreligger en viss risiko i forhold til kunder kan velge å kjøpe et liknende produkt fra konkurrenter i og med at disse også ønsker å bygge tillit hos kunder. Evner denne bedriften å bygge opp sosialt komplekse relasjoner med kunder kan dette være kostnadskrevende å imitere, men kilden til fortrinnet kan karakteriseres som midlertidig.

Bedriften som vektlegger ”leppeskjold” som en differensieringsdimensjon, hevder at de er fremst i verden ved bruk av denne metoden i oppdrett av laks. De driver kontinuerlig med forskning og utvikling innenfor dette området for å utvikle seg og bli enda bedre. Dette i seg selv kan være en kilde til varig fortrinn (Barney, 2007). I følge respondenten selv ligger det derimot få kostnadsbarrierer til grunn for andre bedrifter å imitere selve bruken av leppeskjold i oppdrett. Imidlertid har bedriften opparbeidet seg unike ressurser og ferdigheter i form av erfaringer og kunnskap (humankapital) ved bruk av denne metoden i oppdrett. Dette gir dem et forsprang i forhold til andre bedrifter. Av den grunn vil det kunne være vanskelig for konkurrenter å forstå sammenhengen mellom bedriftens ressurser og ferdigheter (Barney, 2007; Reed & DeFillippi, 1990), og dette kan være kostnadskrevende å imitere. Like fullt er dette en differensieringsdimensjon som er en midlertidig kilde til fortrinn da den i utgangspunktet er lite kostnadskrevende å imitere.

Dimensjonen ”økologisk produksjon – co-branding” innebærer at bedriftene er sertifisert for produksjon av økologisk laks gjennom en uavhengig tredjepart. Ulike økologiske merkeordninger gir bedriftene legitimitet i markedet. Dette er imidlertid en ressurs som kan

ervertes av konkurrerende bedrifter, spesielt med tanke på at det i år (2009) skal deles ut fem konsesjoner på økologisk havbruk (Pressemelding-FKD, 2008). Bedriftene har imidlertid opparbeidet ressurser i form av humankapital, da ansatte i bedriftene har ervert seg trening og erfaringer i forhold til økologisk oppdrett. I tillegg har bedriftene en fordel basert på at de allerede har utviklet spesielle og nære relasjoner med kunder. Det kom blant annet frem under intervjuene at bedriftenes økologisatsing er utviklet i nært samarbeid med kunder. Dette tyder på at bedriftene har opparbeidet seg bedriftsinterne ressurser og relasjoner med kunder som kan være sosialt komplekse (Barney, 2007). For konkurrenter vil det kunne være vanskelig å forstå årsakssammenhengen mellom disse ressursene, og de kan av den grunn kunne være kostnadskrevenne å imitere. Markedet for norskprodusert økologisk laks synes å være noe underutviklet siden det kun eksisterer to sertifiserte bedrifter i dag. Etter hvert vil det kunne komme andre bedrifter på markedet med liknende produkter, og ressursene bak differensieringsdimensjon kan i så tilfelle anses som midlertidige kilder til fortrinn.

Bedriften som oppgir "stordriftsfordeler" som en differensieringsdimensjon baserer dette på at de kan velge å differensiere en del av produksjon selv om den ikke er lønnsom i seg selv - så lenge den har en positiv effekt på hele bedriften. Dette illustrerer at det ligger ressurser i form av finansiell kapital bak dimensjonen, da det settes krav til bedriftens totale lønnsomhet for å opprettholde denne. I tillegg vil ressurser i form av organisatorisk kapital være med på å påvirke bedriftens resultater. Stordriftsfordeler er i så måte ikke en ressurs som det er vanskelig for andre bedrifter å imitere, men det vil være kostnadskrevenne, da dette krever at bedriften vokser både i forhold til produkter, produksjon kunder, investeringer etc. Stordriftsfordeler vil som oftest være et resultat av sammenhengen mellom bedriftens ressurser og ferdigheter, i forhold til deres årsakssammenheng og sosiale kompleksitet. Det kan av den grunn være vanskelig for andre bedrifter oppfatte hvilke av disse som gir bedriften en kilde til fortrinn (Barney, 2007). Selv om differensieringsdimensjonen er kostnadskrevenne å ervert er den ikke en kilde til varig fortrinn for bedriften. I tillegg vil uventede ting kunne oppstå som vil resultere at bedriften ikke har mulighet til opprettholde produksjoner som er ulønnsomme.

I henhold til "kvalitet" er dette en differensieringsdimensjon som det i utgangspunktet er enkel å kopiere av andre, da dette kan anses som en egenskap ved produktet. Imidlertid vil ressurser knyttet til produksjon gjøre den relativt kostbar å imitere. Ressurser bak denne

dimensjonen ligger i forhold til at laksen enten er vokst opp under spesielle forhold eller at det foreligger en type teknologi bak produksjon (realkapital). Dette gir en unik kvalitet på laksen. I tillegg har kundene vært med på å påvirke bedriftenes valg i henhold til denne satsingen. Av den grunn ligger det både årsaksmessige tvetydigheter og sosialt komplekse ressurser bak dimensjonen (Barney, 2007). Likevel kan denne differensieringsdimensjon anses som en midlertidig kilde til fortrinn, da kvalitet er en produktgenskap som etter hvert vil kunne imiteres.

Bedriftene som nevnte ”merkevare” som en differensieringsdimensjon baserer dette på at de skal bygge preferanse og kjennskap til merket deres. Dette vil på sikt kunne resultere i at kunder etterspør produkter som ligger under disse merkene. Å kopiere selve merket til bedriftene vil i de fleste tilfeller ikke la seg gjennomføre, men det er fullt reelt for andre bedrifter å bygge opp et merke som tilbyr de samme fordelene som eksisterende merker innehar. Dette vil imidlertid kreve både tid og investeringer. Dette vil med andre ord være påvirket av hvilke typer ressurser som bygger opp selve merket. Merkene til bedriftene i studien består av en sammensetning av ulike attributter. Bedriftenes samlede sett av ressurser i form av finansiell, real-, human-, og organisatoriske kapital vil påvirke bedriftenes evne til å bygge opp en sterk merkevare. Hvis imidlertid bedriftene klarer å opparbeide merkeloyalitet som står sterkt hos kundene, kan differensieringsdimensjon være en kilde til varig konkurransefortrinn, basert på sosialt komplekse relasjoner mellom bedriftene og kundene. I tillegg vil det kunne være vanskelig for andre bedrifter å identifisere hvilke ressurser og ferdigheter som bidrar til økt merkevareverdi. Like fullt er det viktig å ta hensyn til at markedsføringsforsøk følger ofte et sett av mønster og er av den grunn lett å kopiere, og sjelden kilder til varige fortrinn (Barney, 2007).

Differensieringsdimensjonen ”teknologi” er nært knyttet til kvalitet, da teknologien er med på å kvalitetssikre produktene til bedriftene. Teknologien som ligger bak disse produktene er delvis patentert. Over tid vil det være mulig for konkurrenter å imitere denne, men dette vil selvfølgelig innebære et tids- og kostnadsperspektiv. Av den grunn er mulig å anse dimensjonen ”teknologi” som et midlertidig fortrinn for bedriftene. Imidlertid er det av betydning å ta i betraktning de ressursene og ferdighetene som ligger bak differensieringsdimensjonen. Ressurser og ferdigheter i form av de ansattes erfaringer, trening, relasjoner og innsikt er med på å styrke fortrinnet, da det vil være vanskelig for

konkurrenter å forstå både årsakssammenhengen og hvilke sosialt komplekse fenomener som ligger bak dem. I tillegg vil en bedrift som innehar ressurser og ferdigheter i forhold til å utvikle teknologi og produkter over tid, oppnå en potensiell kilde til varig fortrinn (Barney, 2007).

#### **4.3.2 Dimensjoner som vanligvis er kostnadskrevende å imitere**

Enkelte differensieringsdimensjoner vil kunne karakteriseres som svært kostnadskrevende å imitere, og i henhold til dette ble de identifisert fem dimensjoner: Vertikal integrering, organisasjonskultur, first mover, location og distribusjon. Bakgrunnen for at disse dimensjonene falt inn under denne kategorien er fordi de består av ressurser og ferdigheter som kan anses som svært unike for bedriftene, og de vil i så tilfelle være relativt vanskelig for konkurrenter å imitere dem.

”*Location*” kan være en vanskelig differensieringsdimensjon å imitere – spesielt hvis bedriftens lokalisering er helt unik (Barney, 2007). Bedriftene som oppga denne dimensjonen vektlegger at laksen deres er oppdrettet i Nord-Norge. I all hovedsak vil det være relativt enkelt for andre laksebedrifter som har lokaliteter i Nord-Norge å kopiere dette, da denne ressursen ikke er unik i så henseende. Hvis man derimot legger til grunn et større perspektiv; kan den være rimelig enestående. Utenlandske laksebedrifter har ikke mulighet til å reklamere for at laksen deres er vokst opp under de samme oppdrettsvilkårene som er geografisk betinget for Nord-Norge. I tillegg er lakseoppdrett konsesjonsstyrt og dette bidrar til å regulere konkurransen i forhold til antall aktører på markedet. Hvis man legger til grunn for et slikt perspektiv kan ”*location*” i denne sammenhengen være en kilde til varig konkurransefortrinn for bedriftene.

Differensieringsdimensjonen ”vertikal integrering” henspiller bedriftenes kontroll over alle leddene i verdikjeden, som tilrettelegger for økt styring og overvåkning av oppdrettsprosessen. Sentral ressurser som ligger bak denne dimensjon er basert på bedriftenes finansiell og realkapital som har gjort det mulig for dem å erverve og opprettholde den. Vertikal integrering krever at det er nære relasjoner mellom alle leddene i verdikjeden for at dette skal fungere optimalt, og disse vil ofte være sosialt komplekse og ikke minst være basert på tillit (Barney, 2007). Dette henspiller at dimensjonen også er bygd opp gjennom ressurser i

form av human- og realkapital. Sammensetningen av disse ressursene kan av den grunn være vanskelig for andre bedrifter å forstå, i forhold til hva som bidrar til at bedriftene har et fortrinn. Av den grunn vil dette være kostnadskrevenne ressurser å imitere, samtidig er det i seg selv kostbart å erverve kontroll over alle leddene i verdikjeden. Basert på dette kan ressursene bak denne differensieringsdimensjonen anses som en kilde til varige fortrinn for bedriftene.

En av bedriftene oppga ”organisasjonskultur” som en differensieringsdimensjon. Differensieringsaktivitetene til denne bedriften medfører at organisasjonen stadig må tilpasse seg nye endringer i forhold til regler, standarder og forskrifter. Bedriften har av den grunn opparbeidet seg en egen organisasjonskultur hvor de ansatte har en positiv holdning i forhold til å tilpasse seg endringer i produksjonsprosessen. Dette henspeler bedriftens organisatoriske kapital. Dette er en ressurs som det ikke er lett for andre bedrifter å kopiere, da dette er basert på svært sosiale komplekse relasjoner som har utviklet seg over tid (Barney, 2007). I tillegg vil det være vanskelig for andre bedrifter å forstå sammenhengen mellom bedriftens ressurser og ferdigheter, da disse vil bestå av komplekse nettverksrelasjoner mellom individer og grupper. Dette er en differensieringsdimensjon som det vil være vanskelig å sette en reell verdi på, basert på at den er svært unikt for denne bedriften. Organisasjonskultur kan derfor anses som en kilde til varig konkurransefortrinn.

”First mover” er en differensieringsdimensjon som kan være vrien for andre bedrifter å imitere. Det er vanskelig (om ikke umulig) å gjenskape en bedrifts unike historiske posisjon i markedet (Barney, 2007). Ressursene bak denne dimensjon ligger i forhold til humankapital; de ansattes kunnskap og erfaringer har gitt bedriftene mulighet til å utvikle produkter som har gitt dem denne posisjonen. Men også i forhold til bedriftens organisatoriske ressurser som representerer bedriftenes samling av attributter (bedriftskultur og renommé) som gir mulighet til å opprettholde posisjonen. Disse ressursene henspeler at det foreligger relativt sosialt komplekse relasjoner bak dimensjonen, i tillegg vil det kunne være vanskelig for andre å forstå hvilke av dem som leder til fortrinn. Denne posisjonen kan ikke imiteres, men derimot vil andre bedrifter ha mulighet til å kopiere produktene til bedriften etter at markedet er etablert. Imidlertid vil bedrifter som ikke har opparbeidet seg denne ”first mover”-posisjonen måtte innfinne seg med at det vil kreves en del kostnadskrevenne tiltak i forhold til å opparbeide seg liknende typer ressurser. Det er ofte slik at bedriften som er ”first mover” vil

ha investert en del ressurser i forhold til å gjøre seg kjent for kundene, og dette gir dem en kilde til varig konkurransefortrinn.

En av bedriftene nevnte ”distribusjon” som en differensieringsdimensjon basert på at dem har ervervet en distribusjonsrute som gir dem unik ”nærhet” til markedet. Ressursen kan være kostnadmessig å imitere basert på to årsaker (Barney, 2007): For det første er relasjonen mellom en bedrift og dens distribusjonskanaler ofte sosialt komplekse. For det andre er tilgangen på distribusjonskanaler ikke fullstendig elastisk. Bedrifter som allerede har etablert distribusjonskanaler kan bruke dem, mens bedrifter som ikke har tilgang på disse må utvikle nye – og dette kan både være vanskelig og kostbart. I tillegg kan ervervelsen av denne ressursen være basert på at bedriften var på rett sted til rett tid. Det vil av den grunn være kostnadskrevende og vanskelig for andre bedrifter å utvikle en liknende distribusjonsrute, og ressursene bak dimensjonen kan av den grunn anses som kilder til varig fortrinn.

I dette underkapitlet har jeg gjort en vurdering av hvor kostnadskrevende de ulike differensieringsdimensjonene vil være for andre bedrifter å imitere. Dette har resultert i en evaluering av i hvilken grad ressursene bak dimensjonene er kilder til varig konkurransefortrinn for bedriftene. I forhold til de 15 differensieringsdimensjonene som ble identifisert viser analysen at åtte av disse er kilder til midlertidige fortrinn. To av differensieringsdimensjonene befinner seg i et grenseland hvorvidt de er varige eller midlertidige. Mens fem av dem er vurdert som kilder til varige fortrinn for bedriftene.

## 5 Diskusjon

Formålet med denne studien har vært å identifisere hvilke differensieringsdimensjoner som et utvalg av norske laksebedrifter fokuserer på, hvilke fordeler de oppnår, og hvorvidt disse er kilder til varige konkurransefortrinn. De viktigste observasjonene er som følgende:

- Bedriftene har i stor grad et kundefokus, da produktene er et resultat av innsamling av markedsinformasjon og direkte kundekontakt. Bedriftene er i mindre grad konkurrentfokuset.
- Det ble identifisert 15 ulike differensieringsdimensjoner, hvorav 10 ble vurdert å gi midlertidige konkurransefortrinn, mens 5 burde gi grunnlag for varige konkurransefortrinn.
- Fordeler som bedriftene oppnår gjennom differensiering er: Høye priser, profitt, faste og langsiktige kontrakter med stabile priser, positivt omdømme, bedriftsinterne fordeler og risiko redusering i forhold til utbrudd av lakselus.

Hvordan kan det sterke fokuset på kunder og det relativt svake fokuset på konkurrenter forklares? Valg av et differensieringsfokus i seg selv medfører ofte at bedriften fokuserer på kundene, da formålet er å skille seg fra konkurrenter gjennom å tilby produkter/service som er av unik verdi for kunden (Day & Wensley, 1988; Porter, 1980). Lakseproduktene til bedriftene er i all hovedsak utviklet gjennom direkte eller indirekte kontakt med kundene, som tilsier at bedriftene har jobbet seg bakover fra kunden til bedriften for å avdekke tiltak som kan bedre prestasjonen deres (Day & Wensley, 1988). Dette kan også tyde på at bedriftene har innhentet informasjon om kundene som bidrar til at de kan levere overlegne produkter til dem (Biong & Nes, 2003). Bakgrunnen til at bedriftene har et sterkere kundefokus og i mindre grad er konkurrentsentrerte kan være på grunn av at de henholdsvis er først ute på markedet med produktene. Bedriftene har av den grunn få eller ingen konkurrenter å sammenligne seg med. Dette gir dem et snevert utgangspunkt i forhold til å sammenligne seg med andre bedrifter, noe som et konkurrentfokus krever (Day & Wensley, 1988). Årsaken til dette kan være at flere av bedriftene produserer nisjeprodukter, hvor produkt/merke/teknologi blir ansett som unike, og av den grunn finnes det få eller ingen andre bedrifter som er tiltrukket av denne nisjen (Kotler, 2003). Imidlertid vil økt konkurranse

kunne oppstå, og av den grunn er det av betydning at bedriftene investerer i ressurser som er med på å skape tillit og lojalitet blant kundene, da dette vil kunne fungere som barrierer for fremtidig konkurranse (Porter, 1980).

Forskning viser at bedrifter som befinner seg i næringer som er i en oppstartsfase, hvor produkter i liten grad har kommet ut eller er synelig på markedet, vil det være vanskelig å forutsi hvem som kommer til å bli de mest sentrale konkurrentene (Porter, 1980). Samtidig vil det også være vanskelig å forutsi hvem som kommer til å bli de viktigste kjøperne av produktene. Av den grunn er det også usikkert hvilke egenskaper ved produktet som vil bli verdsatt og etterspurt. Dette illustrerer i stor grad bedriftene i studien basert på at de nå forsøker å definere markeder og hvilke spilleregler som må etableres. Dette er på grunn av at de opplever relativt lite konkurranse fra andre bedrifter, samtidig som de forsøker de å tilpasse produktene etter kundebehov.

Mye tyder på at bedriftene har valgt en fokusert differensieringsstrategi (nisjestrategi), da de i all hovedsak ønsker å betjene en liten andel av markedet med produktene (Porter, 1980). I et nisjemarked vil det være relativt få kunder, hvor aspekter som skreddersyning, posisjonering, differensiering og fokusering blir vektlagt (Toften & Hammervoll, 2006). Disse aspektene er relatert til hverandre og viser nødvendigheten av å tilpasse bedriftens produkter til bestemte kundegrupper. Slike tilpasninger medfører ofte høye produksjonskostnader og deretter er bedriften avhengig av å kreve høyere pris for produktene. Dette er i henhold med at bedriftene i all hovedsak produserer nisjeprodukter som er tilpasset ulike kundegrupper. Dette medfører merkostnader, men samtidig krever bedriftene en merpris for disse produktene. Bedriftenes ønske om å betjene utvalgte kundegrupper mer effektivt enn andre laksebedrifter som satser bredere er med på underbygge deres valg av en fokusert differensieringsstrategi. (Porter, 1980).

Det relativt høye antallet identifisert differensieringsdimensjoner illustrerer at bedriftene vektlegger ulike og flere kilder til fortrinn. Dette er i tråd med antagelsen om ressursheterogenitet som innebærer at enhver bedrift består av en portefølje av ressurser som vil variere fra bedrift til bedrift, og derav gi den enkelte bedrift ulike kilder til fortrinn (Barney, 2007; Petergraf, 1993). Ressursheterogenitet er grunnleggende konsept innenfor strategi, men det er ikke tilstrekkelig i forhold til å være en kilde til varig fortrinn for bedriften



(Salaman & Asch, 2003). Dette må også ses i sammenheng med kunder og konkurrenter Et fortrinn kan bare være verdifullt for bedriften når det tilbyr fordeler som blir oppfattet og er verdifulle for kunden, i tillegg til at det er vanskelig for konkurrenter å imitere (Day & Wensley, 1988).

Fire av bedriftene fokuserer på merkevarebygging som en del av deres differensieringsstrategi. Merkene til bedriftene er relativt nye på markedet, og av den grunn har bedriftene investert i en rekke markedsføringsaktiviteter for å etablere kjennskap til dem (Yoo, et al., 2000). Bedriftene har vektlagt ulike attributter i oppbyggingen av merkevarene, noe som tilsier at de har forsøker å tillegge dem merkevareverdi (Keller, 2002). Dette kan være med på å skape fortrinn for bedriftene i form av konkurransemessige barrierer som merkekjennskap og merkeloyalitet (Aaker, 1991).

Det medfører imidlertid en del utfordringer i forhold til å bygge en merkevare rundt laks – spesielt i forhold til å bygge opp merker med høy produktkvalitet. Bedriftene er av den grunn avhengige av å inneha ressurser og ferdigheter som sikrer dem i å kunne opprettholde/utvikle høy kvalitet. Bedriftene uttrykker derfor at utviklingen av slike merkeprodukter har krevd økt kontroll av råvarer og produksjonsfaktorer, selve produksjonsprosessen (interne systemer og rutiner), kvalitet/ytelse før leveranse, distribusjon og logistikk, konsum og bruk. Av den grunn er det av betydning at ledelsen i bedriftene formidler kvalitetsrelevant informasjon til de som påvirker kvaliteten, motiverer incentiver til kvalitetsfokus, samt velge de produksjonsfaktorer som gir best kvalitet (Troye, 1993). Merkene blir en indikator på kvaliteten til bedriftenes lakseprodukter (Thakor & Katsanis, 1997; Verlegh & Steenkamp, 1999).

I henhold til økologiske merkeordninger var det to bedrifter som nevnte denne differensieringsdimensjonen. Begge bedriftene er sertifisert gjennom den norske godkjenningensinstansen Debio, og en av bedriftene er også sertifisert gjennom en rekke utenlandske sertifiseringsorganer. Disse merkeordningene skiller lakseproduktene deres fra tradisjonell oppdrettslaks. Det forventes en økning (15-25 % fra 2008) i markedsveksten av organisk sjømat, hvor laks er det mest solgte produktet. Likevel er det mulig at veksten vil stagnere eller reduseres på grunn av endringer i preferansen hos forbrukerne (Toften, 2008). Bedriftene har ulike syn på hvordan markedet for deres økologiske produkter vil endre seg i fremtiden. Den ene bedriften er litt tilbakeholden i forhold til deres produksjon av denne type

produkter. Dette på grunn av at de er usikker på hvilken effekt finanskrisen vil ha på preferansene til forbrukerne. Den andre bedriften ønsker å øke produksjon da de ikke har mulighet til å supplere markedene deres året rundt. Dette illustrerer at selv om bedriftene produserer økologisk laks så befinner de seg i forskjellige markeder, og at det finnes differensiering innenfor det økologiske også. Dette er også i tråd med uttalelsen fra en av bedriftene om at det økologiske ikke er et ensartet begrep.

En annen interessant observasjon var i forhold til hvordan de økologiske produktene skiller seg fra ”vanlig” norsk laks. Et unikt eksempel på dette er NRKs dokumentar om ”Rosa gull”<sup>1</sup>, hvor det påstås at norsk lakseoppdrett ikke er bærekraftig slik som blant annet EFF hevder. I etterkant av dokumentaren fikk en av bedriftene tilbakemelding fra kunder (butikkjeder) om at hyllene med økologiske lakseprodukter ble tømt. Dette kan være med på underbygge at de har differensiert seg fra den ”vanlige” laksen.

Differensieringsdimensjonen opprinnelsesmerking ble ikke nevnt av bedriftene i studien. I følge Pettersen, et al. (2007) viser det seg at bedrifter i senere tid har vektlagt økt fokus mot differensiering av opprinnelsesmerke, noe som kan tyde på at dette ikke er en differensieringsdimensjon som anses som unik av bedriftene. Dette kan være en fordel som blir ansett som en naturlig del av hele produktpakken til bedriftene, og av den grunn ble ikke dimensjonen nevnt av bedriftene. Forskning viser at opprinnelsesmerking til en viss grad påvirker kundenes oppfatning av produktet, og denne trenger i utgangspunktet ikke å ha positiv effekt på kjøpsbeslutningen (Han & Terpstra, 1988). Eksemplet som er nevnt ovenfor (”Rosa gull”) illustrerer blant annet dette.

En interessant observasjon i studien er at ingen av bedriftene nevnte differensieringsdimensjonen relasjoner. En aktivitet som bedrifter i økende grad vektlegger (Biong & Nes, 2003). I henhold til dette er det av betydning at ta i betraktning at bedriftene uttrykte at

---

<sup>1</sup> Oppdrettsfisk spiser blant annet fôr laget av annen fisk, og for hver kilo oppdrettsfisk som produseres, går det med fôr tilsvarende over to og en halv kilo villfisk i form av fiskemel og fiskeolje. Fiskeindustrien har imidlertid operert med tall fra uferdige forskningsprosjekter når de hevder at én kilo fisk er med på å produsere én kilo laks. Dokumentaren retter et kritisk søkelys på hva denne produksjonen kan bety for den økologiske balansen i havet (Larsen, 2009).

relasjonsbygging er en aktivitet som er høyt prioritert. Dette henspeiler seg også i en viss grad til bedriftenes kundefokus (nevnt ovenfor). Imidlertid ble ikke denne aktiviteten ansett som en differensieringsdimensjon som skiller bedriftene fra andre konkurrenter. Det kan være flere årsaker til dette. Blant annet kan denne aktiviteten oppfattes som en naturlig del av virksomheten hos bedriftene, eller at de er avhengig av å opprettholde nære relasjoner med kundene i henhold til differensieringsfokus. Relasjonsbygging gir bedriftene mulighet til å opparbeide seg faste kundegrupper og oppnå høyere profitt (Rauyrue & Miller, 2007). Bedriftene har merkostnader ved produksjon av nisjeproduktene, og av den grunn er de avhengig av faste kundegrupper før de går i gang med produksjoner. Uten kontrakter på forhånd vil bedriftene kunne risikere å måtte selge produktene på spottmarkedet til lavere pris som ikke dekker inn disse kostnadene. I henhold til at kundene i stor grad har vært med på å påvirke produktutviklingsprosessen, tyder på et gjensidig samarbeid mellom bedriftene og kundene. Dette vil kunne gi økte utgangsbarrierer og samtidig bidrar det til økt differensiering (Biong & Nes, 2003).

Funnene fra studien tilsier at flere bedrifter vektla vertikal integrering som en differensieringsdimensjon. Bedriftene uttrykte at dette ga dem økt kontroll over verdikjeden, samtidig som kunder i økende grad vektlegger sporbarhet og matvaretrygghet ved kjøp av lakseprodukter. I strategilitteraturen blir det poengtert at høy grad av vertikal integrering mellom leddene i verdikjeden gir bedre muligheter i forhold til kvalitetskontroll (Casson, 1984; Langlois & Robertson, 1992; Porter, 1980). I tillegg gir det bedriften økt evne til gjennomføring av innovasjoner enn det som er mulig å oppnå i markedsbasert organisering av verdikjeden. Samtidig vil bedriftens evne til å styre råvarekvalitet og sikre matvaretrygghet være et betydningsfullt konkurransefortrinn i den økende globale konkurransen i matvareindustrien (Svorcken & Dreyer, 2007). Dette kan være årsaker til at bedriftene vektlegger denne differensieringsdimensjonen ved oppdrett av laks, da den gir dem økt kontroll og tillater bedriftene å være innovative. Sistnevnte er en viktig del av konkurransefortrinnsyklusen i forhold til at bedriftene må kontinuerlig utvikle og investere i nye fortrinn for å opprettholde varige konkurransefortrinn (Barney, 2007; Day, 1997).

En gjennomgang av de identifiserte differensieringsdimensjonene illustrerer at laksebedriftene vektlegger andre typer dimensjoner enn hva jeg hadde kartlagt ved hjelp av teori og bransjestudie i forkant av intervjuene. Dette er imidlertid med på å underbygge Barneys

(2007) uttalelser om at differensiering i all hovedsak hviler på enhver bedrifts evne til å være kreativ – og at denne begrenses kun av de mulighetene som eksisterer og bedriftens villighet til å utnytte dem. I følge flere forfattere finnes differensiering overalt i markedet, ved at alle konstant forsøker å skille sitt tilbud fra andre (Chamberlin, 1933; Levitt, 1980). Av den grunn var det omtrent umulig i forkant av intervjuene å forutsi hvilke differensieringsdimensjoner bedriftene ble å vektlegge.

Differensiering må lede til noen fordeler for bedriftene hvis det i det hele tatt skal være interessant iverksette et slikt strategifokus. Basert på dette kom det frem i studien at bedriftene oppnår fordeler i form av høyere priser, profitt, positivt omdømme, faste og langsiktige kontrakter, fordeler internt i organisasjon og risikoredusering i forhold til utbrudd av lakselus. Profitt og høy pris er fordeler som er knyttet til hverandre. Dette da bedrifter vil søke etter det salgsnivået (pris multiplisert med volum) som vil gi størst overskudd når kostnadene er trukket fra (Kotler, 1999; Sharp & Dawes, 2001). Funn fra studien indikerer at bedriftene oppnår høyere priser og profitt som følge av differensiering (Porter, 1992). Det er også viktig å ta i betraktning at bedriftene har ervervet seg merkostnader som følge av differensiering (Mintzberg, et al., 1998; Porter, 1980), og dette vil i stor grad påvirke profitten. For å opprettholde profitten er det av betydning at bedriftene holder kostnadene på et slikt nivå at de ikke overstiger inntektene. Ved en kostnadslederstrategi fokuserer bedrifter på å redusere kostnadene innenfor alle områder, men dette er ikke synonymt med at bedriften kan ignorere områder som service, kvalitet og salg (Porter, 1980). Dette gjelder også omvendt innenfor differensiering. Bedrifter kan ikke utelukkende produsere produkter og avvente høye priser som vil dekke inn merkostnadene ved dette. Bedriftene er avhengig av styre kostnadene slik at de kan bidra til overlegne resultater (Porter, 1992), da fortjeneste ved høyere priser kan bli oppveid av en klart underlegen kostnadsposisjon. For å opprettholde konkurransefortrinn er bedriftene avhengig av å skape profitt som reinvesteres i fortrinn for at de skal kunne være varige (Day & Wensley, 1988).

Det er et velkjent fenomen at lakseprisen på spottmarkedet er syklisk. Disse svingningene innebærer at det ofte er vanskelig å forutsi lakseprisen fremover i tid. Dette kan resultere i relativt ustabil inntjening for bedrifter som selger laks på spottmarkedet. En interessant observasjon av at to av bedriftene uttrykte at de oppnår mer stabile priser gjennom differensiering, noe som kan innebære at bedriftene oppnår mer stabil inntjening (Barney,

2007; Day & Wensley, 1988; Porter, 1980). Dette kan være en mulig fordel som bidrar til at bedriftene velger å differensiere produktene. Det vil også kunne være mulig å anta at de andre fordelene som ble identifisert i studien (positivt omdømme, faste og langsiktige kontrakter, fordeler internt i organisasjon og risikoredusering), vil ha en positiv effekt på inntjeningen til bedriftene, da disse indirekte er med på å stabilisere ulike aktiviteter innenfor organisasjon og oppdrettsprosessen.

Kundetilfredshet og kundelojalitet er fordeler som er beskrevet i teorikapitlet. Ingen av bedriftene nevnte kundetilfredshet som en reell fordel av differensiering. Bedriftene uttrykte imidlertid under intervjuene at i og med at produksjonene deres er av høy kvalitet er tilfredse kunder synonymt med dette. Bedriftene er av den grunn svært opptatte av å kvalitetssikre produksjon for sikre seg fornøyde kunder. Det er imidlertid ikke mulig i denne studien å påvise at kundetilfredshet er et resultat av differensiering. Imidlertid nevnte to av bedriftene at de oppnår faste og langsiktige kontrakter som følge av differensiering. Dette kan tyde på at bedriftene har oppnådd en viss lojalitet hos kundene, da lojalitet karakteriseres av kundens vedvarende preferanse for gjenkjøp av et produkt (Oliver, 1997). Dette kan indirekte bety at disse to bedriftene har oppnådd fordelene kundetilfredshet, da forskning viser at det er en positiv sammenheng mellom kundetilfredshet og gjenkjøp (Oliver, 1999; Roos, et al., 2005). Det er viktig å understreke at kundetilfredshet ikke er synonymt med kundelojalitet, men dette er en faktor som kan være med på å bygge opp lojalitet.

Det er også mulig å hevde at flere av bedriftene har oppnådd lojalitet hos kunder, da enkelte av bedriftene uttrykker at nisjeproduktene deres er utviklet og designet i nært samarbeid med kundene. En annen indikator på dette er at bedriftene hovedsaklig ikke tilbyr produktene på spottmarkedet, noe som kan tyde på at de selger produktene til faste kundegrupper. Bedriftene uttrykte at de fokuserer på å opparbeide seg faste og langvarige kunderelasjoner, og i henhold til deres differensieringsfokus kan dette lede til kundelojalitet i form av gjenkjøp (Porter, 1980). Nære relasjoner kan også bidra til økt kvalitet innenfor en rekke av områder som er av felles interesse for bedriftene og kundene. Dette vil kunne resultere i gjensidige investeringer i samarbeidet og derav økte utgangsbarrierer, i tillegg til at det bidrar til økt differensiering (Biong & Nes, 2003).

En interessant observasjon er at en av bedriftene har erfart at kunder har fraviket opprinnelige avtaler, og da har pris vært et viktigere konkurransemiddel enn selve kvaliteten på produktet. Dette illustrerer at selv om bedriften velger å satse på differensierte produkter er ikke dette nødvendigvis synonymt med kundelojalitet. Endringer i markedet eller hos kunden kan resultere i at det ikke lenger er et behov for bedriftenes differensierte produkter. Finanskrisen er et eksempel på hvordan endringer i markedet kan påvirke hvilke behov som gjør seg gjeldende, hvor kjøp av produkter som anses som ekstra goder kan bli nedprioritert. Dette kan være basert på at inntjeningsgrunnlaget til kundene endrer seg. Slike svingninger i markedet kan også påvirke konkurransevilkårene. Dette ved at bedrifter opererer med mindre marginer, og dette vil igjen påvirke deres videre strategivalg. I den forbindelse kan det oppstå økt priskonkurranse, og dette vil kunne ha en negativ effekt på bedriftene, da de er avhengig av høye priser for å dekke inn merkostnadene.

I henhold til fordelene markedsandeler, nevnt i teorikapitlet, har ingen av bedriftene angitt denne fordelene. Dette må ses i sammenheng med at bedriftene i all hovedsak produserer nisjeprodukter, og denne type produkter er ikke synonymt med erverving av høye markedsandeler, da det i et nisjemarked vil være begrenset antall kunder (Toften & Hammervoll, 2006). I tillegg uttrykker noen av bedriftene at produktene deres skal oppfattes som eksklusive, og dette er ofte uforenelig med høye markedsandeler (Porter, 1980). Enkelte av bedriftene understrekte dette gjennom at de uttrykte at produktene er designet for spesielle kunder.

Bedriftene nevnte også fordeler som det ikke på forhånd var tatt høyde for i teorikapitlet. Dette dreier seg om fordeler i form av positivt omdømme, fordeler internt i organisasjon og risikoredusering. Dette illustrerer at differensiering kan lede til andre typer fordeler enn de som tradisjonelt vektlegges innenfor dette fagområdet. Basert på dette vil et suksessfullt differensieringsfokus gi bedriftene mulighet til å gjøre det bedre enn bransjegjennomsnittet (Porter, 1992).

Funnene fra studien viser at 10 av de 15 identifiserte differensieringsdimensjonene kan karakteriseres som midlertidige kilder til konkurransefortrinn, og 5 av dem som kilder til varige konkurransefortrinn. Dette viser at bedriftene i hovedsak har ervervet seg fortrinn som kan være kortvarige.

I analysen av varigheten til fortrinnene ble hver og en av differensieringsdimensjonene vurdert i forhold til hvor enkel de er å imitere i henhold til et kostnadsperspektiv. Dette er også med på å avdekke unikheten til fortrinnene, da unike fortrinn vil være kostnadskrevende og vanskelig for konkurrenter å imitere (Barney, 2007). Flertallet av de identifiserte differensieringsdimensjonene kan anses som midlertidige kilder til fortrinn. Årsaken til dette kan være at selv om de består av ressurser og ferdigheter som kan være kostnadskrevende å imitere, vil de på sikt kunne imiteres av andre. Funnene indikerer derfor at dimensjonene ikke er unike for bedriftene. Av den grunn er bedriftene derfor avhengige av å investere i (nye) fortrinn hvis de skal kunne opprettholde en konkurransefortrinnsyklus (Day, 1997; Day & Wensley, 1988).

I henhold til de differensieringsdimensjonene: Location, vertikalt integrert, first mover, distribusjon og organisasjonskultur er disse identifisert som kilder til varige konkurransefortrinn for bedriftene. En interessant observasjon i forhold til de varige fortrinnene var at ingen av dem ble på forhånd identifisert i teorikapitlet. Årsaken til dette kan være at dette er differensieringsdimensjoner som i utgangspunktet kan virke ganske trivielle og kanskje ikke anses som kilder til fortrinn for bedrifter. I følge Porter (1992) burde bedrifter være oppmerksomme på at differensiering kan oppstå hvor som helst i verdikjeden, og ikke bare i gjennom fysiske produkter og markedsføring. Det er av den grunn av betydning å ta i betraktning de unike ressursene og ferdighetene som ligger til grunn for differensieringsdimensjonene. Konkurransefortrinn er et resultat av bedriftens evne til å sette sammen ressurser i en kombinasjon som vil gjøre det vanskelig for konkurrenter å gjenskape dem (Salaman & Asch, 2003). Dette nettopp fordi det er vanskelig for potensielle konkurrenter å forstå hva de egentlig burde imitere. Dette basert på at de består av ulike ressurser og ferdigheter som henspiller bedriftenes unike historiske forhold, sosialt komplekse relasjoner, årsaksmessige tvetydigheter og/eller patentrettigheter (Barney, 2007). Dette bidrar til at enkelte av kildene til fortrinn er så og si umulige for andre bedrifter å imitere/erhverve seg, mens andre vil være svært kostnadskrevende og vanskelige å imitere. Dette er i henhold til Day og Wensleys (1988) konkurransefortrinnsmodell som illustrerer at det er bedriftens unike ressurser og ferdigheter som gir kilder til fortrinn. Disse kildene krever at bedriftene kontinuerlig reinvesterer i dem hvis de skal fortsette å være varige (Day &

Wensley, 1988), og for at bedriftene skal opprettholde en konkurransefortrinnsyklus (Day, 1997).

Logikken bak differensiering anmoder at en bedrift velger å differensiere seg gjennom andre dimensjoner enn konkurrentene (Porter, 1992). Av den grunn er det mulig å anse differensieringsdimensjoner som ble nevnt av flere bedrifter som mindre unike enn de som er nevnt en gang. Desto flere bedrifter som differensierer seg gjennom de samme typer fortrinn, desto mindre unike vil de være. Dette vil kunne føre til økt konkurranse mellom bedriftene. I realiteten er dette ikke slik. Det kan være mer enn en vellykket differensieringsstrategi i en bransje hvis det eksisterer flere dimensjoner som vekker bred interesse blant kundene (Porter, 1992). I tillegg er det av betydning at man gjør en vurdering av hvor varig kilden til fortrinn er. Kilden kan være varig selv om flere andre bedrifter innehar den. Funnene fra studien viser at noen av differensieringsdimensjonene som ble identifisert som varige kilder til fortrinn ble nevnt av flere bedrifter. Blant annet ble vertikal integrering og location nevnt av tre bedrifter. Varigheten deres er definert av sammensetningen av ulike ressurser og ferdigheter som gjør dem vanskelig og kostnadskrevende å imitere (Barney, 2007; Day & Wensley, 1988).

### ***5.1 Svakheter og forslag til videre forskning***

I denne studien er det identifisert differensieringsdimensjoner som gir norske laksebedrifter kilder til fortrinn i markedet. Disse dimensjonene er på mange måter tatt fra deres naturlige sammenheng. Dette basert på at hver og en av bedriftene består av flere og ulike dimensjoner som påvirker hverandre gjensidig. I tillegg ligger det andre forutsetninger og betingelser til grunn for dem. I henhold til dette er det viktig å bemerke seg at det er sammensetningen av alle differensieringsdimensjonene til bedriften som gir et unikt og varig konkurransefortrinn i markedet (Day & Wensley, 1988). Av den grunn ligger det en svakhet i oppgaven i forhold til at jeg ikke har gjort en vurdering av hver enkelt bedrifts sammensetning av dimensjoner. En vurdering av kombinasjonen av differensieringsdimensjonene ville kunne gitt en mer nyansert beskrivelse av helheten til konkurransefortrinnene, og hvordan disse påvirker bedriftenes differensieringsstrategier.



Det ligger også svakheter i oppgaven i forbindelse med at det bare er analysert hvor kostnadskrevende ressursene bak differensieringsdimensjonene er å imitere. Dette var et valg som ble tatt for å avgrense oppgaven i forhold til både tid og ressurser. Av den grunn ville det vært interessant i videre forskning å kartlegge hvorvidt bedriftenes strategier og prosedyrer er organisert for å støtte utnyttelsen av ressursene bak kildene til konkurransefortrinn. Dette vil ha gitt en verdifull innsikt i forhold til hvordan bedrifter er organisert og hva som bidrar til at de lykkes/mislykkes med å opprettholde konkurransefortrinn.

En annen svakhet ligger i forhold til utvalget til studien, da jeg bare har studert seks bedrifter. Dette innebærer at det kan finnes flere typer differensieringsdimensjoner som denne studien ikke har identifisert.

Det kan være interessant å gjøre en studie av de samme bedriftene på senere tidspunkt for å avdekke hvorvidt de har oppnådd fordelene som fremheves. Dette basert på at bedriftene er i en vekstfase, og dette innebærer at de enda ikke har fått realisert differensieringsdimensjonenes fulle potensial og fremtidige resultater av dette.

### ***5.1 Praktiske og teoretiske implikasjoner***

Funnene fra denne studien kan gi laksebedrifter en oversikt over mulige differensieringsalternativer innenfor oppdrett av norsk laks. I tillegg kan bedrifter bruke studien for å kartlegge og vurdere egne differensieringsvalg, inkludert i hvilken grad egne ressurser og ferdigheter er kilder til varige konkurransefortrinn. Studiens teoriperspektiv og resultattabell (tabell 3) kan brukes som et rammeverk i forhold til å identifisere unike ressurser og ferdigheter bak differensieringsdimensjoner i forhold til hvor kostnadskrevende de vil være å imitere.

Differensieringsvalg resulterer ofte i at bedrifter tilrettelegger for et sterkt kundefokus, da formålet er å skape noe unik verdi for kundene. Dette gir som oftest bedriften et skjevt bilde av virkeligheten, da konkurrenter vil forsøke å imitere dem hvis dette lar seg gjennomføre. Av den grunn anbefales det at bedrifter som tenderer i en slik retning også retter fokuset mot potensielle konkurrenter. Selv om en bedrift ikke har noen konkrete konkurrenter på et gitt

tidspunkt, vil denne situasjonen raskt kunne endre seg. Økt konkurranse bidrar til at pris blir en enda viktigere konkurransevariable. Dette vil ikke være et hensiktsmessig utgangspunkt for bedrifter som er avhengig av en premium pris for å dekke inn merkostnadene ved produksjon av differensierte produkter. Et balansert kunde- og konkurrentfokus vil derfor gjøre bedriften i bedre stand til å imøtekomme konkurranse i markedet.

Avslutningsvis vil studien komme med en anbefaling. Det er av betydning at bedrifter satser på ressurser og ferdigheter som er kilder til varige fortrinn i markedet. Bedrifter kan differensiere seg gjennom mange ulike dimensjoner, men det er de varige fortrinnene som gir en bedrift mulighet til å opprettholde en konkurransemessig posisjon i markedet. Dette krever at bedrifter kontinuerlig investerer i denne typen fortrinn slik at de har mulighet til å opprettholde en konkurransefortrinnsyklus.

## Referanseliste

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity : Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aarset, B., Beckmann, S., Bigne, E., Beveridge, M., Bjorndal, T., Bunting, J., et al. (2004). The European Consumers' Understanding and Perceptions of the "organic" Food Regime. The Case of Aquaculture. *British Food Journal*, 106(2), 93-105.
- Andersen, F., Elvestad, C., Kjesbu, E., Liabø, L., Nystøl, R., Pettersen, I., et al. (2005). *Norsk laksenæring konkurranseevne - En komparativ analyse av politiske rammevilkår i Chile og Norge*. Oslo: NILF, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning
- Andersson, J. E. (2004). Økologisk mat skal merkes bedre Retrieved 20.11, 2008, from <http://forbrukerportalen.no/Artikler/fr/2004/1082639859.84>
- Apéritif (2006). Tørrfisk vil ha opprinnelsesmerking Retrieved 20.11, 2008, from <http://www.aperitif.no/index.db2?id=94756>
- Askheim, O. G. A., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Bilkey, W. J., & Nes, E. (1982). Country of Origin Effects on Product Evaluations. *Journal of International Business Studies*, 13(1), 89-99.
- Biong, H., & Nes, E. B. (2003). *Markedsføring på bedriftsmarkedet / industri, tjenesteyting og offentlig virksomhet* (2nd ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Borch, O. K., Madsen, E. L., & Rasmussen, E. (2006). Strategisk entreprenørskap - verktøy for utvikling i etablerte bedrifter. In I. Jenssen, K. L. & T. Erikson (Eds.), *Perspektiver på entreprenørskap* (pp. 233-254): Høgskoleforlaget.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Carpenter, G. S. (1987). Modeling Competitive Marketing Strategies: The Impact of Marketing-Mix Relationships and Industry Structure. *Marketing Science*, 6, pp. 208-221.
- Carpenter, G. S., Glazer, R., & Nakamoto, K. (1994). Meaningful Brands from Meaningless Differentiation - the Dependence on Irrelevant Attributes. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 339-350.
- Casson, M. (1984). The Theory of Vertical Integration: A Survey and Synthesis. *Journal of Economic Behavior and organization*, 9, pp. 265-279.
- Chamberlin, E. H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition* (1st ed.). Cambridge, Mass: Harvard University Press.

- Dalland, O. (2003). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (3rd ed.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- 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.), *Whartopn on Dynamic Competitive Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage - A framwork for diagnosing competitive superiority. *Journal of Management*, 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* (pp. 85-105). London: Sage.
- Dertouzos, M. L., Lester, R. K., & Solow, R. M. (1989). *Made in America: Regaining the Productive Edge*. Cambridge: MA: The MIT Press.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dodds, W., Monroe, K., & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers. Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28, 307-319.
- Doyle, P. (1994). *Marketing management and strategy*. New York: Prentice Hall.
- EFF-Trollvik, J. (2009). Chile Retrieved 2009, 25.05, from <http://www.seafood.no/binary?id=111189>
- EFF (2008). Eksportutvalget for Fisk Retrieved 20.11, 2008, from <http://www.seafood.no/page?id=253>
- EFF (2009). Rekordeksport av laks og ørret i 2008 Retrieved 08.01, 2009, from <http://www.seafood.no/page?id=258&key=44459>
- Eisenhardt, E. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106-+.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case-Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Forbrukerrådet (2006). Alle økologiske produkter produsert i Norge er merket med Ø-merket Retrieved 20.11, 2008, from <http://forbrukerportalen.no/rettighetsartikkel/1161673116.96>
- Framnes, R., & Thjømøe, H. M. (2001). *Markedsføringsledelse* (6nd ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2nd ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Han, C. M., & Terpstra, V. (1988). Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 235-255.
- Harper, G. C., & Makatouni, A. (2002). Consumer Perception of Organic Food Production and Farm Animal Welfare. *British Food Journal*, 104(3/4/5), 287-289.
- Heyink, J. W., & Tymstra, T. (1993). The Function of Qualitative Research. *Social Indicators Research*, 29(3), 291-305.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacoby, J., Olson, J., & Haddock, R. (1971). Price, Brand Name, and Product Characteristics ad Determinants of Perceived Quality. *The Journal of Applied Psychology*, 55, 570-579.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2nd ed.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3rd ed.). Oslo: Abstrakt forlaget.
- Johansson, J. K., Douglas, S. P., & Nonaka, I. (1985). Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations - a New Methodological Perspective. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 388-396.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (7th ed.). Harlow: Prentice Hall
- Keller, K. L. (2002). Branding and Brand Equity. In R. Wensley & B. A. Weitz (Eds.), *Handbook of marketing* (pp. XIX, 582 s.). London: Sage Publications.
- Klein, J. G., Ettenson, R., & Morris, M. D. (1998). The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China. *Journal of Marketing*, 62(1), 89-100.
- Kontali (2007). *Vektede gjennomsnittspriser for eksport av laks*: Kontali Analyse AS.
- Kotler, P. (1999). *Kotler om markedsføring - Hvordan du skaper, vinner og dominerer markedet*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag A/S.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- KSL-Matmerk (2009). Beskyttede betegnelser Retrieved 19.01, 2009, from [http://www.beskyttedebetnelser.no/seksjoner/godkjente\\_produkter](http://www.beskyttedebetnelser.no/seksjoner/godkjente_produkter)
- Kvenseth, P. G., & Solgaard, J. (2003). Liten fisk gjør stor nytte. *Norsk fiskeoppdrett* 28(12A).
- Langlois, R., & Robertson, P. (1992). Explaining Vertical Integration: Lessons from the American automobile industry. *Journal of Economic History*, 49(2), 361-375.
- Larsen, B. R. (2009). Fiskeoppdrett forbruker villfiksen Retrieved 25.05, 2009, from <http://www.nrk.no/programmer/tv/brennpunkt/1.6527787>

- Lecompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.
- Letnes, O. (2002). Ny slaktemetode for laks gir norsk sushi Retrieved 25.05, 2009, from <http://www.forskning.no/artikler/2002/mai/1021307999.55>
- Levitt, T. (1980). Marketing Success through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91.
- Liabø, L., & Kontali Analyse (2007). *Rammebetingelser og konkurranseevne for akvakultur: En sammenligning mellom Chile, Skottland og Norge* (No. 978-82-7077-677-1). Oslo: NILF, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Lohr, L. (2001). *Factors Affecting International Demand and Trade in Organic Food Products*. Washington, DC: Market and Trade Economics Division, Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1986). Porters (1980) Generic Strategies and Performance - an Empirical-Examination with American Data: Part 1: Testing Porter. *Organization Studies*, 7(1), 37-55.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. London: FT/ Prentice Hall.
- Nørgaard, P. E., & Olsen, B. E. (2006). *Markedsføring og ledelse 1* (1st ed.). Oslo: Cappelen.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Olsen, T. (2008). *Økologisk torskeoppdrett: en økonomisk analyse*. Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Park, C. W., Sung, Y. J., & Schocker, A. D. (1996). Composite Branding Alliance. An Investigation of Extension and Feedback effects. *Journal of Marketing Research*, 33, pp. 453-466.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Petergraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Peterson, R. A., & Jolibert, A. J. P. (1995). A Meta Analysis of Country of Origin Effects. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 883-900.
- Pettersen, I. B., Hosea, J., & Aarset, B. (2007). *Økt verdiskapning gjennom differensierte markedsstrategier? En studie av SMB'er i sjømatnæringen i Hardangerfjorden*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Porras, J., & Berg, P., O (1978). The Impact of organizational Development. *Academy of Management Review*, 3, 249-266.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1992). *Konkurransfortrinn*. Oslo: Tano.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-+.
- Pressemelding-FKD (2008). Nye løyve til oppdrett av laks, aure og regnbogeure Retrieved 2009, 10.05, from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fkd/pressecenter/pressemeldinger/2008/new-licences-for-the-farming-of-salmon-t.html?id=535012>
- Rauyrueen, 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 Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Roos, G., Krogh, G. V., Roos, J., & Fernström, L. (2005). *Strategi - en innføring* (4th ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rumelt, R. P. (1984). Toward Strategic Theory of the Firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.
- Ruyter, K. D., & Scholl, N. (1998). Positioning qualitative market research: reflections from theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1(1), 7-14.
- Salaman, G., & Asch, D. (2003). *Strategy and capability: Sustaining organizational change*. Oxford: Blackwell Publication.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser* (4th ed.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Selnes, F., & Thjømøe, H. M. (1996). *Markedsføringsledelse 2* (2nd ed.). Asker: Singularis Forlag.
- Sharp, B., & Dawes, J. (2001). What is differentiation and how does it work? *Journal of Marketing Management*, 17, 739-759.
- Sparboe, L. O., Fieler, R., & Seiring, J. (2008). *Tildeling av laksekonsesjoner i den nordlige landsdelen 2009*. Tromsø: Akvaplan-niva AS.
- Strøm, O. (1997). *Relasjonsstrategi*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag AS.
- Svorken, M., & Dreyer, B. (2007). *Vertikal integrering - en strategi for å kvalitetssikre råstoff?* Tromsø: Fiskeriforskning.
- Thakor, M. V., & Katsanis, L. P. (1997). A Model of Brand and Country Effects on Quality Dimensions: Issues and Implications. *Journal of International Consumer Marketing*, 9(3), 79-100.

- Thjømmøe, H. M. (2008). Hva er det som er spesielt med merkevarer? *Magma*, 11(2), 66-73.
- Toften, K. (2008). *Organic seafood - Principles, Markets, and Perspective*. Tromsø: Nofima - market.
- Toften, K., & Hammervoll, T. (2006). Nisjebedrifters utfordringer med å utvikle en markedsføringsstrategi: En eksplorerende studie av sjømatseksportører. *Nofima: Økonomisk Fiskeriforskning*, 16.
- Troye, S. V. (1993). *Markedsføring: Styring av kvalitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Verlegh, P. W. J., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1999). A Review and Meta Analysis of Country-of-Origin Research. *Journal of Economic Psychology*, 20, 521-546.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-178.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.



# Appendiks 1

## Intervjuguide

### Introduksjon:

Takke vedkommende for tid og deltakelse i studien.

Presenter bakgrunnen og formålet med studien.

Forsikre vedkommende om at informasjon vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt.

Tilby å ettersende studien.

Spør om tillatelse til å bruke båndopptaker.

### Innledningsspørsmål:

1. Navn
2. Alder
3. Kjønn
4. Hvilken posisjon har du i bedriften?
5. Hvor mange år har du vært ansatt i bedriften?
6. Hvilken bakgrunn har du fra bransjen?

### Hovedspørsmål:

7. Kan du fortelle litt om bedriften – hva er deres kjerneaktiviteter?
8. Kan du fortelle om hvilke produkter/merker bedriften tilbyr?
  - Hvordan oppsto ideen om produkt/merke?
9. Hvem er hovedkundene til bedriften?
10. Kan du si noe om bedriftens kontakt og interaksjon med kunder?
  - Tilbakemeldinger om produkter?
  - Kunders involvering i produktutviklingsprosesser?
11. Gjør dere noe i forbindelse med å samle inn markedsinformasjon?
12. Har dere noen konkurrenter?
  - Hvem og hvorfor?
13. Gjør dere noe i forhold til å differensiere dere fra konkurrentene?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?
  - Hvordan?
  - Hvilke fordeler oppnås gjennom dette?

14. Har bedriften tidligere forsøkt å differensiere noen produkter?

- Suksessfulle/mislykkede produkter? Hvorfor?

15. Har dere noen fortrinn sammenlignet med konkurrentene deres?

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

16. Har fortrinn til bedriften styrket eller svekket seg over tid?

17. Hvordan vil produktet deres være posisjonert i markedet 3-5 år fremover i tid?

### **Avslutning**

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

Takke for intervjuet.

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