

Differensieringsstrategier innen irsk lakseoppdrett

Av

Rúni Weihe



Mastergradsoppgave i fiskerifag

Studieretning markedsføring

(30 studiepoeng)

Institutt for samfunns- og markedsfag

Norges fiskerihøgskole

Universitetet i Tromsø

Mai 2008

Forord

Helt siden jeg var en liten gutt har jeg hatt en lidenskapelig interesse for fisk og da spesielt fangst av fisk. Denne interessen har utviklet seg med alderen og har bredd seg til å omfatte handelsvirksomheten ved fisk og ikke bare den spennende opplevelsen ved selve fangsten. Laksefiskfamilien (*Salmonidae*) har bestandig vært min største ”fiskeinteresse” og derfor ble det nærmest en selvfølge at denne studie skulle omfatte akkurat Atlantisk laks.

Etter fem år ved Norges fiskerihøgskole er en epoke ferdig. Min livslange interesse er støttet opp med kunnskap og ferdigheter som jeg kan dra nytte av fremover. At karrieren startet ved Norges fiskerihøgskole var derfor et naturlig valg ut fra min livslange lidenskap. Jeg går i fotsporene til flere av mine landsmenn som har satt sine tydelige fingermerker i færøysk fiskeri og oppdrettsnæring. Som følge av min bakgrunn kan oppgaven være litt preget av færøyske vendinger.

Prologen med to år som røkter av laksefisk avsluttes nå etter fem år med en epilog omkring strategi som grunnlag for høye laksepriser. Denne syv år lange novelle har medført at jeg nå står ved et tverrkryss, hvor jeg har et brennende ønske om å fortsette å jobbe innen samme fagfelt hvor min kompetanse og lidenskap også kan være med til å sette sine spor.

Denne studien hadde aldri vært gjennomført uten hjelpen fra *Vinnulívsgrunninum hjá Arbeidsmarknaðinum* og *Gávugrunninum hjá EIK*. Jeg er evig takknemlig for deres støtte. Min veileder professor Geir Sogn-Grunvåg er ikke til å komme utenom i denne kontekst. Tusen takk til deg Geir for ditt bidrag og engasjement. Sist men ikke minst må jeg takke min familie for utholdelig tålmodighet og støtte, og da spesielt går tankene til min sønn som har sett lite til sin far i den mest hektiske perioden. Det er mange andre som kunne blitt nevnt i dette samband, men for ikke å glemme noen blir jeg ikke å nevne noen. Til alle dere som på en eller annen måte har bidratt med informasjon og hjelp vil jeg rette en hjertelig takk!

Tromsø 15. mai 2008

Rúni Weihe

...Til Anfinn...

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	V
FIGUROVERSIKT	VI
TABELLOVERSIKT	VI
SAMMENDRAG	VII
1. INNLEDNING	1
1.1 DISPOSISJON	2
2. TEORI	3
2.1 KONKURRANSEFORTRINN	3
2.1.1 Konkurransesperspektiv og fokus	6
2.2 PORTERS GENERISKE STRATEGIER	7
2.2.1 Kostnadslederskap	8
2.2.2 Differensiering	9
2.2.3 Fokusering	10
2.2.4 Lønnsomhet	11
2.3 DIFFERENSIERINGSSTRATEGIER OG POSISJONERINGSAKTIVITETER	12
2.3.1 Organisk produksjon	13
2.3.2 Opprinnelsesland som potensielt produktattributt	15
2.3.3 Produkt/leverandør-kunde forhold	17
2.3.4 Merkevarerbygging	18
2.3.5 EMS og prosessdifferensiering	20
2.4 TEORETISKE KONSEKVENSER OG EN FORELØPIG MODELL	22
3. METODE	26
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI	26
3.2 KVALITATIVT INTERVJU - DYBDEINTERVJU	27
3.3 INTERVJUGUIDE	29
3.4 UTVALGSMETODE	30
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	31
3.6 SEKUNDÆRDATA OG TRIANGULERING	33
3.7 SUBSUMERING	33
3.8 DATAANALYSE	34
3.9 KRITIKK AV METODISK UTFØRSEL	35
4. RESULTAT OG ANALYSE	37
4.1 GENERISK MARKEDSSTRATEGISK UTVIKING	37
4.1.1 Konkurransesperspektiv	42
4.2 POSISJONERINGEN AV IRSK LAKS	45
4.2.1 Prosessdifferensiering	49
4.2.2 Produktet "Irsk laks"	52
4.3 LAKSENS OPPRINNELSE (COO)	56
4.4 KONKURRANSEFORTRINN OG EROSJON	58
4.4.1 "Den organiske illusjon"	59
5. DISKUSJON	62
5.1 PRAKTISKE OG TEORETISKE IMPLIKASJONER	73
REFERANSELISTE	75
VEDLEGG	80

VEDLEGG 1: VEKTEDE GJENNOMSNITTSPRISER FOR LAKS.....	80
VEDLEGG 2: VERDENS LAKSEOPPDRETT	80
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE	81
VEDLEGG 4: EKSPORTSTATISTIKK FOR IRLAND	83
VEDLEGG 5: EKSPORTSTATISTIKK FOR NORGE	84

Figuroversikt

FIGUR 1: KONKURRANSEFORTRINNSMODELLEN (KILDE: DAY & WENSLEY 1988).....	4
FIGUR 2: PORTERS GENERISKE STRATEGIER (KILDE: PORTER 1992).....	7
FIGUR 3: FORELØPIG MODELL SOM KAN ILLUSTRERE SAMMENHENGEN OG FAKTORENE BAK HØYE IRSK LAKSEPRISER.	24
FIGUR 4: FAKTORER SOM PÅVIRKER INTERVJUPROSESSEN (KILDE: BIRKS ET AL. 2007).....	28
FIGUR 5: PRODUKSJON AV LAKS OG ØRRET I IRLAND I PERIODEN 1990-2006 (KILDE: BROWNE ET AL. 2007). * TALL FRA BIM 2006 ANNUAL REVIEW (KILDE: BIM 2007). ** I GRUPPEN “ANDRE ARTER” ER: ABBOR, RØYE OG ORNAMENTE FISKEARTER.	37
FIGUR 6: PRODUKSJONSFORDELING TIL INNLANDS OG UTLANDSMARKEDET I TONN OG PROSENT I PERIODEN 2000-2006 (KILDE: BROWNE ET AL. 2007; EFF 2008).....	47
FIGUR 7: TOTALEKSPORT OG MARKEDSFORDELINGEN AV DENNE I PERIODEN 2000-2006 (KILDE: EFF 2008).....	48
FIGUR 8: PROSENTVIS PRODUKTFORDELING AV IRSK EKSPORT AV LAKS I PERIODEN 2000-2006 (KILDE: EFF 2008).....	52
FIGUR 9: EKSPORTSAMMENLIKNING MELLOM NORGE OG IRLAND (KILDE: EFF 2008; NORGES BANK 2008).	54
FIGUR 10: MODELL SOM ILLUSTRERER ÅRSAKSSAMMENHENGEN MELLOM DEN DIFFERENSIERINGSFOKUSERTE STRATEGI OG HØYE IRSKE LAKSEPRISER.....	72
FIGUR 11: EKSPORTPRISER FOR LAKS FRA HENHOLDSVIS IRLAND, NORGE, FÆRØYENE, SKOTTLAND OG CHILE (KILDE: KONTALI 2007).....	80
FIGUR 12: PROSENTVIS PRODUKTFORDELING AV NORSK EKSPORT AV LAKS I PERIODEN 2000-2007 (KILDE: EFF 2008).	85

Tabelloversikt

TABELL 1: LISTE OVER DIFFERENSIERINGSBASER (KILDE: BARNEY 2007).	9
TABELL 2: POSITIVE KONSEKVENSER SOM FØLGE AV DIFFERENSIERTE POSISJONERINGSAKTIVITETER.	23
TABELL 3: LISTE OVER NOEN GODKJENTE KVALITETSMERKER I IRSK LAKSEOPPDRETT.	46
TABELL 4: VERDENS OPDRETT AV ATLANTISK LAKS (KILDE: FHL 2005).....	80
TABELL 5: EKSPORT AV IRSKE LAKSEPRODUKTER I PERIODEN FRA 2000-2006 (KILDE: EFF 2008).....	83
TABELL 6: VERDI AV IRSK EKSPORTERTE LAKSEPRODUKTER I PERIODEN FRA 2000-2006 (KILDE: EFF 2008).	83
TABELL 7: EKSPORT AV NORSKE EKSPORTERTE LAKSEPRODUKTER I PERIODEN 2000-2007 (KILDE: EFF 2008).	84
TABELL 8: VERDI AV NORSKE EKSPORTERTE LAKSEPRODUKTER I PERIODEN 2000-2007 (KILDE: EFF 2008).....	84

Sammendrag

Laks blir i all hovedsak solgt som en standardvare og derfor foregår det prinsipielt priskonkurranse på spottmarkedet. Noen oppdrettsnasjoner oppnår allikevel gjennomsnittlig mye høyere pris enn andre. Blant disse finner vi Irland som produksjonsmessig er en liten aktør i markedet. Denne studien undersøker hvordan Irland oppnår bedre priser enn konkurrentene i laksemarkedet.

Basert på en dyptgående studie av fire sentrale aktører i Irland, gir studien innsikt i hvilke strategier som den irske næring benytter for å posisjonere seg i markedet. Innsikt i disse aktiviteter blir også utforsket for å identifisere potensielle konsekvenser disse resulterer i. For å forstå sammenhengen mellom strategisk valg og posisjonering presenterer studien sentrale teoretiske bidrag. Porters (1980) bidrag omkring strategi står helt sentralt i litteraturen omkring posisjoneringstemaet og i kombinasjon med Day & Wensleys (1988) konkurransefortrinnmodell brukes disse som et teoretisk fundament. Barneys (2007) inndeling av differensieringsbaser sammenfatter en stor del av differensieringsmulighetene som finnes og er derfor også en fokal del i teorien. Disse bidrag er med til å strukturere og bearbeide teori og empiri.

En eksplorativ forskningsstrategi er adaptert som følge av *a priori* liten innsikt i temaet. En kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder er brukt til datainnsamling. Halvstrukturete dybdeintervjuer er utført med fire sentrale irske personer samt bruk av sekundærdata fra for eksempel EFF har bidratt med praktiske opplysninger. Studien avslører flere interessante funn hvorav organisk sertifisert oppdrett og EMS sertifiserte standarder anses som hovedårsakene for sammenhengen mellom irsk strategi og høye laksepriser. Funnene indikerer også at Irland som opprinnelsesland har oppnådd et forholdsvis godt renommé i markedet og at dette påvirker prisen positivt. Irsk laks er et knapphetsprodukt og denne faktoren alene anses derfor som en viktig forklaringsvariabel for de høye irske laksepriser. Resultatene blir diskutert og det kastes lys over implikasjoner.

Nøkkelord: *Konkurransefortrinn, Differensieringsstrategi, Organisk/økologisk lakseoppdrett, Environmental Management Systems (EMS), Irland*

1. Innledning

Tilbudet av oppdrettet Atlantisk laks (*Salmo salar*) har økt sterkt siden næringens spede begynnelse tilbake på 70-tallet. Norge har vært markedsleder siden oppstarten og sammen med de fleste andre oppdrettsnasjoner har bedriftene hovedsaklig fokusert på å produsere store volum for å oppnå skalafortrinn og lave kostnader. Ut i fra dette kan vi si at aktørene i laksenæringen har i all hovedsak fokusert på en lavkoststrategi.

En konsekvens av det sterke fokuset på volum og lave kostnader er at det produseres standardvarer hovedsaklig sløyd hel eller filetert laks. Konkurransen på laksemarkedet foregår derfor i stor grad på pris. Dette betyr at lakseprodusentene i perioder tjener gode penger, men også at de er priggitt svingninger i tilbud og etterspørsel som ofte karakteriserer spot-baserte markeder for standardvarer. Lakseprodusentene kjenner godt til hvor mye prisen på spotmarkedet kan variere (Jensen 2008; Olsen 2008). Men er det sånn at det sterke fokuset på effektiv produksjon og standardvarer betyr at det ikke er mulig å utvikle mer bearbejdede produkter som gir høyere pris og mer stabil inntjening? En gjennomgang av eksportpriser for fem sentrale nasjoner innen lakseoppdrett viser interessante tendenser i så måte (se vedlegg 1). Irland har siden 2001 oppnådd høyest pris. En annen svært interessant observasjon er at irske produsenter i perioden 2003 og 2007 har hatt økende priser mens de andre (med unntak av Chile i 2007) har hatt nedgang i sine priser.

Selv om Irland er en liten aktør i det globale laksemarkedet er det likevel interessant å finne ut av hva de gjør for å oppnå så høy pris og ikke minst at de oppnår økende priser når andre opplever reduksjon. Dette indikerer at det er mulig å oppnå visse fortrinn i markedet som gjør at kunder er villige til å betale høyere pris. Det er derfor nærliggende å tro at de har et annet strategisk fokus med større vekt på differensiering og verdiskapning enn de andre nasjonene.

Et annen interessant observasjon er at Irland har hevet seg på bølgen som tilbyder av organiske sjømatprodukter herunder organisk laks (Viken & Ånestad 2008) men kan denne faktoren alene brukes som forklaringsvariabel for de høye priser? Ved å studere den irske laksenæringen – herunder hvilke produkter og markedskanaler de fokuserer på - søker oppgaven å kaste lys over

muligheter for å oppnå differensieringsfortrinn med lakseprodukter. Som følge av dette er problemstillingen:

Hvorfor oppnår irske lakseprodusenter så gode priser?

Dette hovedspørsmålet leder til en rekke viktige underspørsmål. For eksempel, hvilke strategier forfølger bedriftene? Det er nærliggende å tro at bedriftene i større grad enn i andre land fokuserer på differensieringsstrategier. Men helt konkret, hvilke strategier og produktattributter blir fokusert? Et svært relevant spørsmål er også om bedriftene tjener penger eller oppnå andre ”gevinster” gjennom sin satsing? Det vil dessuten være av interesse å avdekke hva som har gjort at irske laksebedrifter tilsynelatende har et annet strategisk fokus enn den dominerende lavkost oppskriften som for eksempel preger norsk lakseindustri.

1.1 Disposisjon

Etter innledningen er oppgavens disposisjon som følger: Kapittel 2 belyser studiens teoretiske perspektiv som tar utgangspunkt i Day & Wensleys (1988) modell om elementene omkring konkurransemessige fortrinn. Porters (1980) generiske strategier blir også beskrevet i samband med modellen hos Day & Wensley, før jeg presenterer en litteraturgjennomgang av posisjoneringsaktiviteter. Teorikapittelet avsluttes med en modell som illustrerer hvordan teorien sammenfattes og henledet forskningen.

Forskningsstrategien og bruken av metoder for datainnsamling legges frem i kapittel 3. Kapitlet vektlegger å presentere studiens eksplorative design og halvstrukturerte intervjuer og hvordan benyttelsen av disse har resulteret med informasjon og data. Metodekapitlet avsluttes med studiens validitets og realibilitetskrav samt kritikk.

Analyser og resultater fra dataen presenteres i kapittel 4. Resultatene er presentert med kvantitativ og kvalitativ data. Analysen medfører at jeg kommer med kommentarer underveis i dette kappitlet. Avslutningsvis blir resultatene i studien diskutert i kapittel 5 hvor det også kastes lys over teoretiske og praktiske implikasjoner.

2. Teori

I dette kapitlet blir det gjort rede for det perspektiv som legges til grunn for å fange opp og forstå sammenhengen mellom strategiske valg og høye laksepriser. Et eksplisitt perspektiv har en rekke fordeler:

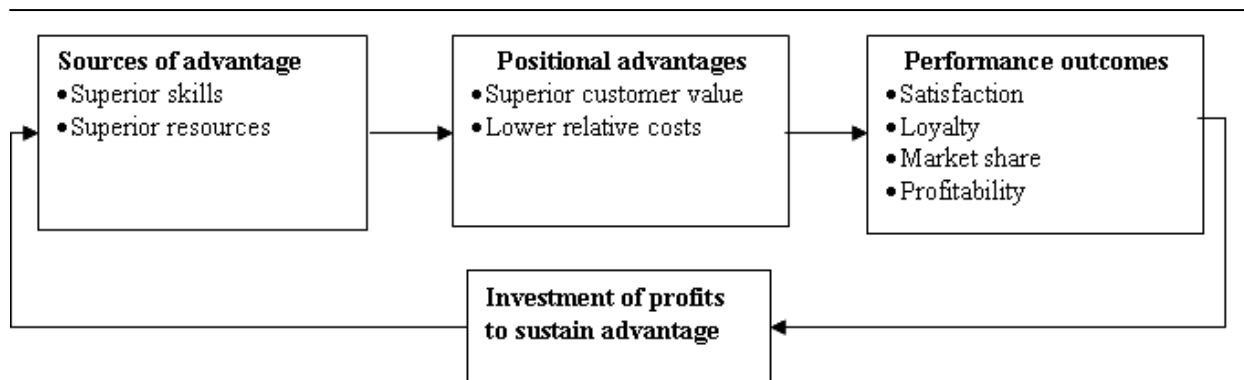
- Det er en hjelp til å strukturere studien.
- Det gir retningslinjer for man bør se etter.
- Det gir pekepinn for hvilke data som trenges for å belyse det man vil studere.
- Det letter tolkning av observasjoner, og – ikke minst:
- Det gjør det lettere for leserne å ta stilling til det som fremsettes, herunder underliggende logikk og tenkemåter, vurdere valg, argumenter og konklusjoner (Grønhaug 1996).

Ifølge Day (1997) er søken etter konkurransefortrinn sentral i utformingen av konkurransestrategi. Som følge av dette tar studien utgangspunkt i konkurransefortrinnsmodellen hos Day & Wensley (1988) for å strukturere teorien. Strategisk posisjonering av forretningsstrategien spesifiserer hvordan firmaet streber etter å bli oppfattet av kunder, ansatte og partnere i forhold til konkurrentene og markedet (Aaker 2001), hvorav Porters (1980) bidrag innen posisjoneringsstrategi betraktes som et av de mest vesentlige og innflytelsesrike i denne kontekst (Campbell-Hunt 2000). Som følge av dette beskrives Porters generiske strategier for å kaste lys over den strategiske posisjonering. Dette for at en skal få en oppfattelse av de grunnleggende strategiske mulighetene som finnes i dette området. Her blir differensieringsmuligheter vektlagt med beskrivelse av potensielle differensierte posisjoneringsaktiviteter og hva utfallet av disse kan være.

2.1 Konkurransfortrinn

Day & Wensley (1988) utviklet en konseptuell modell som inkorporerte kildene til fortrinn, posisjoneringsfortrinn og konsekvensene av disse. Modellen presenteres i figur 1. Modellen gir et godt overblikk over sammenhengen mellom kilder og bakgrunn for en strategi og hvilke konsekvenser som kan oppstå som følge av den utvalgte posisjonen.

Differensieringsstrategier innen irsk lakseoppdrett



Figur 1: Konkurransefortrinnsmodellen (Kilde: Day & Wensley 1988).

Modellen hos Day & Wensley kan forklares på følgende måte: *Kilder til fortrinn* refererer til de situasjoner hvor en bedrift har overlegne kapabiliteter og/eller ressurser sammenliknet med konkurrentene. Overlegne kapabiliteter (superior skills) refererer til særegne kapabiliteter og kompetanse hos personalet som skiller dem fra personalet hos andre firmaer. Annen kompetanse kan også være systemet og organisasjonen som gjør den i stand til respondere hurtigere i takt med endringene og kravene i markedspllassen. Overlegne ressurser (superior resources) er mer håndgripelige krav som for eksempel produksjons og frabrikkasjonsskalaen, lokaliseringen, bredden på salgsstyrken og dekningsområdet for distribusjonen mm. som gjør firmaet i stand til å utøve sine kapabiliteter. Firmaer kan på denne måte betraktes som bunter av produktive ressurser. Dette er antagelsen om firmaenes ressursheterogenitet (Barney 2007). I denne kontekst kan man generelt si at ressurser er aktiva, kapabiliteter, kompetanser, organisatoriske prosesser, attributter, informasjon, kunnskap etc. som er kontrollert av et firma og som setter firmaet i stand til å oppfatte og implementere strategier som skal forbedre dets effektivitet og produktivitet.

Barney (2007) viser til at flere forfattere har generert lister av attributter hos bedrifter som kan betraktes som ressurser og at disse generelt kan grupperes i fire kategorier: finanskapital, realkapital, humankapital og organisatorisk kapital. *Finanskapital* inkluderer alle ulike pengeressurser som firmaer kan bruke for å komme på og implementere strategier. *Realkapital* inkluderer firmaenes fysiske teknologi som de benytter, anlegg/fabrikk og utstyr, geografiske lokalisering og deres tilgang til råvarer. *Humankapital* består av treningen, erfaringen, vurderginsevnen, intelligensen, relasjonene og innsikten/kjennskapen/vettet hos de individuelle lederne og arbeiderne i et firma. Mens humankapitalen er attributtene hos individene er den

organisatoriske kapitalen attributtene hos kollektivet. Denne består av formell rapporteringsstruktur, formel og uformell planlegging og koordinering av systemer. Bedriftskulturen og renommé er (i tillegg til uformelle relasjoner blant grupper i firmaet og mellom firmaet og andre i dets miljø) viktige deler av den organisatoriske kapitalen. Day & Wensley (1988) benytter ikke kapitalinndelingen hos Barney (2007) i beskrivelsen av modellen, men denne kan betraktes som et velegnet supplement for å forstå alle faktorene som kan ligge bak Day & Wensleys kilder for overlegne kapabiliteter og ressurser. Det er ulike meninger om hvordan begrepene ressurser, kapabiliteter og kompetanse skal skilles fra hverandre, men i praksis er det vanskelig (Barney 2007). Disse begreper skilles derfor ikke fra hverandre i studien.

Posisjonelle fortrinn oppnås ved at firmaet tilbyr overlegen kunde verdi (superior customer value) eller tilbyr billigere produkter som følge av lavere produksjonskostnader (lower relative costs) i forhold til kundene (Day & Wensley 1988). Disse fortrinn kan en bedrift oppnå dersom kildene til fortrinn blir kompetentmessig utnyttet (Sogn-Grundvåg et al. 2007). Et firma er differensiert når noen verdiøkingsaktiviteter er utført på en måte som fører til en oppfattet overlegenhet langs alle dimensjoner som er verdsatt av kundene. Denne oppfattelsen er nødvendig dersom aktivitetene skal være lønnsomme og kundene må derfor være villige til å betale premium pris for fordelene som overskrider kostnadene ved en overlegen ytelse (Day & Wensley 1988). Aaker (2001) tilføyer i dette samband at den strategiske posisjoneringen må være *tydelig* definert i forhold til konkurrentene og på den måte vil enhver aktør automatisk være differensiert i konkurransen. Ut i fra dette kan man derfor grovt sett konkludere at alle konkurrenter differensierer seg på en eller annen måte, men det er formentlig ikke ensbetydende med at en aktør har et differensiert strategisk fokus. Posisjoneringen er strategisk valgt ut i fra et ønske om å oppnå gode resultater som skal gi et fortrinn i forhold til konkurrentene. Day & Wensley (1988) har listet fire utfall som følge av posisjonsprestasjonen. Disse utfall er henholdsvis kundetilfredshet, kundelojalitet, markedsandel og lønnsomhet.

Til slutt viser modellen at profitten skal investeres for å opprettholde konkurransefortrinnene. Modellen illustrerer at konkurransefortrinnene ikke er varige dersom bedriften ikke investerer og setter i gang tiltak for å opprettholde disse. Disse tiltak og investeringer rettes imot bedriftens ressurser og kapabiliteter. Det er viktig at ressursene som anvendes for å oppnå og opprettholde

konkurransefortrinnene er verdifulle, sjeldne, dyre å imitere (Barney 2007; Peteraf 1993) men også vanskelig å imitere (Day 1997). Ifølge Day (1997) kan konkurransefortrinn føre til nye konkurransefortrinn, og dersom en bedrift lykkes med dette har den skapt en konkurransefortrinnssyklus. Dette vil den oppnå dersom bedriften klarer å skape imitasjonsbarrierer av eksisterende fortrinn, samtidig som det blir investert i fornyelse av fortrinn da gamle eroderes.

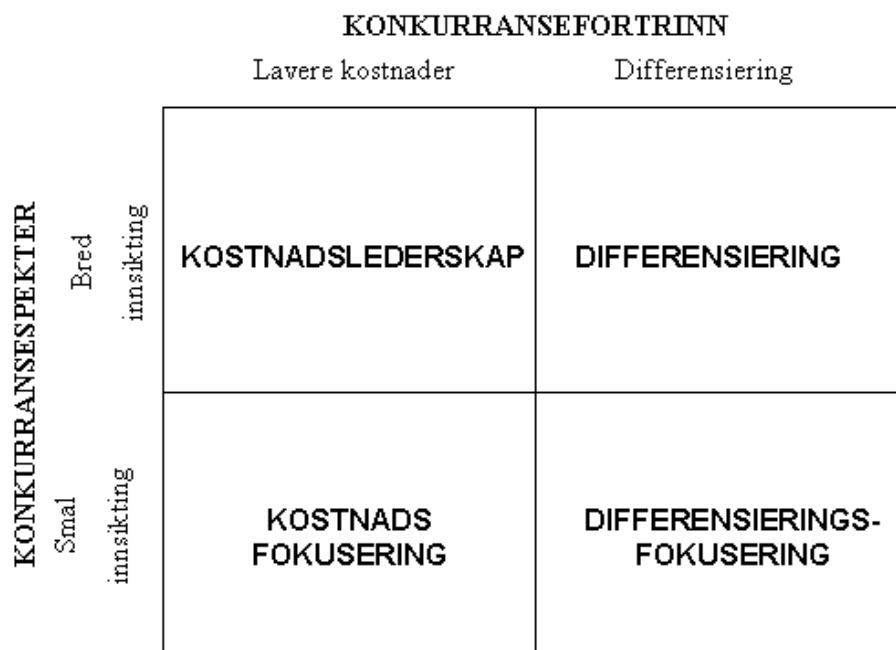
2.1.1 Konkurransesperspektiv og fokus

Hvordan aktører tradisjonelt perspektiverer konkurransearenaen er en sentral del for strategiske valg og posisjonering. Utviklingen av konkurransefortrinn krever at ledelsen identifiserer kapabilitetene og ressursene som allokert sett har størst innflytelse på posisjonelle fordeler og dermed utkommet av disse. Det blir argumentert for at ledelsen vanligvis har utviklet konkurransefortrinn med bruk av metoder som enten er kundefokusert eller konkurrentsentrert (Day & Wensley 1988). Tilsynelatende velger de fleste bedrifter den ene eller den andre metoden mens Day & Wensley (1988) anbefaler en kombinasjon av metodene i og med at fokus alene på kundene eller konkurrentene gir et simplistisk realitetsbilde som vil gi virksomheten ekstra kostnader.

Konkurrentsentrert fokus medfører vanligvis at en aktør sammenligner seg selv med noen utpekte konkurrenter. En bedrift med et slikt fokus holder et våkent øye med kostnadene og søker etter teknologisk overtak (Day & Wensley 1988). *Kundefokuserteperspektivet* derimot retter fokuset mot sluttbrukersegmentet og arbeider bakover fra kunden til firmaet for å identifisere tiltakene som må iverksettes for å forbedre prestasjonen. Konkurrentene blir rettet liten og ingen oppmerksomhet men vektleggingen er i kvaliteten av kunderelasjonen. Kundetilfredshet og lojalitet er mer meningsfullt enn markedsandel (ibid.). Ut i fra figur 1 representerer disse perspektiver henholdsvis posisjonene ”lower relative costs” og ”superior customer value” som i studiens kontekst og praktiske perspektiv kan sammenliknes med en ”kommoditi lakseprodusent” og ”differensiert lakseprodusent”.

2.2 Porters generiske strategier

Porters markedsstrategier har et posisjoneringsperspektiv. Dette perspektivet tilsier at det er tre nøkkelstrategier som kan brukes for å forsvare seg imot konkurrentene i bransjen (Day & Wensley 2002). Figur 2 illustrerer hvordan konkurransefortrinnene kan oppnås og hvilke konkurransepekter de generiske strategiene kan fokusere imot.



Figur 2: Porters generiske strategier (Kilde: Porter 1992).

Porter (1980) vektlegger at man må ta et valg mellom den ene eller den andre strategien og at det ikke er mulig å kombinere to strategier dersom bedriften skal være konkurransedyktig. Campbell-Hunt (2000) anerkjenner at Porters bidrag står sentralt i litteraturen men påpeker at det mangler empiri som støtter påstanden om at en bedrift ikke kan kombinere differensiering og en kostnadstilnærming. Day (1999) påviser også eksempler som ikke støtter Porters påstand. Allikevel vil modellen bli brukt som en viktig del i denne studien fordi den er enkel og forklarer i grove trekk hvilke mulige posisjoneringsstrategier som betraktes som sentrale.

2.2.1 Kostnadslederskap

I denne strategien satser foretaket på å oppnå de laveste produksjonskostnadene i sin bransje. Foretaket dekker et bredt spekter og betjener mange bransjesegmenter; det kan endog operere i beslektede bransjer, fordi bredden på foretaket ofte har betydning for dets kostnadsmessige fortrinn (Porter 1992). Kostnadslederskap krever aggressiv kostnadsreduksjon på alle områder og avdelinger i firmaet, og en sterk kostnadsstyring fra ledelsen er dermed veldig viktig for at dette skal være mulig (Porter 1980).

Firmaet som er kostnadsleder i en bransje oppnår en lønnsomhet som er over gjennomsnittet i bransjen (Porter 1980), forutsatt at det kan sikre seg priser på linje med bransjegjennomsnittet eller nært opptil det. Med tilsvarende eller lavere priser enn konkurrentene vil en kostnadsleders lave utgifter resultere i høyere fortjeneste (Porter 1992). Dermed er det vanskelig å utkonkurrere kostnadslederen, da denne fortsatt vil oppnå profitt mens konkurrentene konkurrerer profitten bort i forsøket (Porter 1980). Vanlige kilder til oppnåelse av kostnadsfordeler er *stordriftsfordeler*. Disse oppnås med høy produksjon hvor enhetskostnadene reduseres med økende produksjon, inntil et optimalt volum i produksjonen er nådd (Barney 2007). Etter dette optimum vil enhetskostnadene øke igjen som følge av *stordriftsulemper*.

En kostnadsleder selger et billig nøkternt standardprodukt uten finesser og legger betydelig vekt på å høste stordriftsbetingede eller absolutte kostnadsfordeler fra alle kilder. Allikevel må denne ikke glemme grunnlaget for differensiering. Dersom kundene ikke oppfatter kostnadslederens produkt som sammenlignbart eller akseptabelt, blir denne nødt til å senke prisene relativt mye under konkurrentenes for å vinne salg (Porter 1992).

Den strategiske logikken i kostnadslederskap krever vanligvis at et foretak er selve kostnadslederen i bransjen; ikke *ett* av flere foretak som kappes om posisjonen (Porter 1992). Dersom en konkurrent ikke innser dette kan det få store konsekvenser for den som ikke har de laveste kostnadene, da denne sannsynligvis vil bli utkonkurrert dersom denne iherdig forsøker å fortsette konkurransen om kostnadslederskapsposisjonen. I forlengelsen av dette betyr det også at dersom det ikke er en tydelig kostnadsleder, men flere foretak som aspirerer til å bli kostnadsleder, blir det som regel heftig rivalisering mellom dem.

2.2.2 Differensiering

Logikken i differensieringsstrategien krever at et foretak velger å differensiere sine varer/tjenester bedre enn konkurrentene. Foretaket må by på noe virkelig unikt, eller noe som oppfattes som unikt, for å kunne kreve høyere pris (Porter 1992). Eksistensen av produkt-differensiering vil til slutt være et spørsmål om kundeoppfattelsen (Barney 2007). Dersom kunden ikke oppfatter produktet som unikt og at det ikke vil gi kunden verdi og nytte, i forhold til et liknende produkt fra en annen leverandør, vil produktet høyst sannsynlig ikke lykkes i konkurransen (Barney 2007; Rangan & Bowman 1992). Rangan & Bowman (1992) beskriver i dette samband en *verdiskapningsstrategi* som en proaktiv differensieringsstrategi som egner seg godt for produsenter som ikke ønsker å konkurrere med kommoditivarer.

Dersom differensieringsstrategien lykkes vil den medføre at foretaket vil oppnå en lønnsomhet som er over gjennomsnittet i industrien (Porter 1980), så lenge prisgevinsten av differensieringen overstiger de ekstra kostnadene ved å tilby noe unikt (Porter 1992). Differensiering kan medføre prekludering av høy markedsandel. Dette skyldes at dersom produktene skal oppfattes som unike og eksklusive, vil disse oppfattelsene være uforenlige med en høy markedsandel. Slike produkter er fåtallige i forhold til resten av produktene på markedet.

Bedrifter kan foreta forskjellige handlinger for å påvirke kundeoppfattelsene. Disse handlingene kan beskrives som basene av produktdifferensiering, og i følge Barney (2007) er det tre grunnleggende baser en bedrift kan differensiere sine produkter på. Disse står listet i tabell 1:

Tabell 1: Liste over differensieringsbaser (Kilde: Barney 2007).

1. Bedriften kan fokusere direkte på dets attributter og tjenester eller på:	2. Differensiere forholdet mellom produktet og dets kunder eller:	3. Differensiere forbindelsene i og mellom firmaer:
(a) produktsærpreget, -kompleksitet, (b) lokalisering og (c) tidspunkt for produktintroduksjon	(a) produkttilpasning til kundespesifikasjon, (b) konsument markedsføring og (c) produktrenommé	(a) forbindelsene mellom funksjonene i en bedrift, (b) forbindelsene med andre bedrifter, (c) produktutvalget, distribusjons-kanaler og (d) service & støtte

Gjennomgangen hos Barney (2007) understreker at påstanden fra Levitt (1980) om at alt kan differensieres stort sett er reell. Barney (2007) kommenterer på sin egen liste at det er umulig å

ramse opp alle differensieringsmulighetene. Produktdifferensiering er til syvende og sist et uttrykk for kreativiteten hos individene og gruppene i en bedrift, og denne begrenses bare av mulighetene som eksisterer. Tilnæringer til differensiering kan med andre ord være av forskjellige former, og ideelt sett vil firmaet differensiere seg med flere dimensjoner (Porter 1980). Punkt 2 i tabellen har jeg valgt å utvide til: *Differensiere forholdet mellom produktet/leverandør og kundene*. Dette valget begrunnes med at dagens markedsføring rettes ikke bare imot selve produktet men rettes også i større grad mot relasjonene mellom leverandør og kunde (Biong & Nes 2005; Kotler 2003; Smith et al. 2007).

Gjennomgangen viser at irsk laksenæring har uendelige mange muligheter å differensiere seg på, noe som nødvendigvis generelt gjelder for alle lakseoppdrettere. Jeg blir allikevel ikke å beskrive alle mulighetene av gjennomgangen til Barney (2007), men dette for å påpeke mulige varianter som ligger bak forklaringen for hvorfor irsk laks oppnår så høy pris. Uansett hvilke muligheter blir utnyttet så bør en vellykket differensieringsstrategi ifølge Aaker (2001) generere kunde verdi, skape oppfattet kvalitet og være vanskelig å kopiere. Seksjon 2.3 går nærmere inn på differensieringsmuligheter og hva disse kan resultere med for å sette det sammen med markedsstrategien hos irsk laksenæring.

2.2.3 Fokusering

Kostnadslederskap og differensiering sikter å tilby produkter eller tjenester mot hele industrien og har dermed et bredt konkurransespekter. Fokusering derimot sikter mot et smalt markedssegment, eller noen få segmenter (Porter 1992). Strategien tilsier at bedriften betjener segmentet eller segmentene bedre enn konkurrentene (Porter 1980), og dermed styrker sin plass i konkurransen. Ved å tjene segmenter som blir dårlig tjent av bredtorienterte foretak kan foretaket oppnå konkurransefortrinn.

Markedsstrategien finnes i to varianter, henholdsvis kostnadsfokusering og differensieringsfokusering. Hvis et firma oppnår holdbar fokusering innenfor sitt segment, og segmentet strukturelt sett er attraktiv, vil det fokuserende firma gjøre det bedre enn bransjegjennomsnittet. Dersom målsegmentet ikke skiller seg fra andre segmenter, vil fokuseringsstrategien ikke lykkes (Porter 1992). *Markedsfokuseringsstrategi* kan sammenliknes med Porters fokuseringsstrategi og

denne beskriver Rangan & Bowman (1992) som en reaktiv løsning for en produsent som er havnet i kommoditikonkurranse og ønsker seg ut av denne.

Ut i fra observasjonene fra vedlegg 1 og 2 er det mye som tyder på at differensieringsfokusering er den strategiske tilnærming hos irsk laksenæring. Fokusering kan også betraktes som nisjemarkedsføring. En nisjestrategi egner seg spesielt godt for småskalaprodusenter og produsenter som fokuserer på kvalitetsprodukter eller produkter med særegenhet (Toften 2005).

2.2.4 Lønnsomhet

Porters strategier har et stort fokus på lønnsomhet, og det understrekes at dersom foretaket lykkes med en av disse tre generiske strategier vil det oppnå en lønnsomhet over gjennomsnittet (Barney 2007; Porter 1992).

Effektene av et lavt produksjonsvolum medfører at irske oppdrettere innad i dag sannsynligvis ikke konkurrerer på pris, selv om det er noen indikasjoner om at de har prøvd seg på kommoditimarkedet (Strømsta 2007). Dersom man reflekterer over Porters konkurransemodell, er det mye som tyder på at det er kundene og ikke lakseprodusentene som konkurrerer om å gi best pris for irsk laks¹. Dette må antakeligvis anses som et konkurransefortrinn. Uansett om de har dette konkurransefortrinn eller ikke er det hentydninger til at irske oppdrettere har hatt en ulønnsom produksjon (Evans 2005). Logiske kravet i næringslivet er at forretningsvirksomhet skal være lønnsom og gi avkastning, og dersom dette ikke har vært tilfellet for de irske aktører blir det kanskje vanskelig å påstå at de har noen konkurransefortrinn. Observasjonene viser allikevel at de oppnår høye priser og det er i denne sammenheng at de eventuelt har noen konkurransefortrinn som er verdt å undersøke selv om driften alene kanskje ikke er like lønnsom som hos storskalaprodusenter.

Det kan tenkes at irsk oppdrett oppnår samme høye priser ved stor økning i produksjon. Dersom irsk oppdrettsnæring vil være i stand til å opprettholde høye priser i takt med et økt tilbud, må den høye salgsprisen skyldes et annet konkurransefortrinn; et differensieringstilbud. Studien

¹ Mer litterær informasjon og forståelse omkring Porters konkurransemodell kan blir det det henviset til Porter (1980, 1992), Barney (2007) og Biong & Nes (2005).

argumenterer ikke for at irsk laksenæring oppnår lønnsomhet som er over det gjennomsnittlige i bransjen, slik som Porter påstår. Det argumentet må støttes med en gjennomgang som inkluderer kostnadssiden, og denne er essensiell i en slik diskusjon. Høye irske priser kan skjule høye kostnader, noe som kan innebære at irske produsenter ikke har bedre lønnsomhet enn produsenter fra andre nasjoner. Det er også mye som tyder på at de har høyere kostnader fordi de ikke har samme stordrift som for eksempel Norge.

Lønnsomhet er den eneste fordelen ved differensiering som er blitt beskrevet i oppgaven inntil videre. Samtidig er det også påvist at andre strategier enn differensiering gir lønnsomhet, så hvorfor basere sin markedsstrategi dersom lønnsomhet er eneste målet? Spørsmålet utfordrer til å undersøke om det ikke eksisterer andre fordeler ved differensiering enn bare lønnsomhet. I delkapittel 2.3 vil studien gjennomgå mulige differensieringsmuligheter som kan være med å forklare den høye prisen for irsk laks. Der vil oppgaven gå litt nærmere og berøre de potensielle utfall som følge av differensieringstiltakene. Disse resultater vil videre bli satt sammen med modellen hos Day & Wensley (1988).

2.3 Differensieringsstrategier og posisjoneringsaktiviteter

I kommende seksjoner belyser jeg temaer som kan være med til å forklare hvordan Irland differensierer seg fra konkurrentene. Ideelt sett kan man ikke kalle alle tiltakene som direkte differensieringstiltak, men snarere som muligheter som benyttes for å oppnå konkurransefortrinn, som for eksempel effekten av opprinnelsesland. Beskrivelsen av differensieringsstrategiene som potensielt sett kan medføre premium pris, er trolig ikke utfyllende nok for å identifisere alle differensieringstiltakene hos irsk laksenæring. Faktorene komplimenterer sannsynligvis hverandre med positiv påvirkning, snarere enn å ekskludere hverandre.

2.3.1 Organisk produksjon²

På de ulike matvaremarkeder har tilbudet av organiske produkter økt mye de siste to årtier, og bare i Europa har produksjonen årlig steget med 100 % de siste årene (Aarset et al. 2004). Folk generelt er mer beviste om hva de spiser med hensyn til matvareproduksjon og matvaresikkerhet, og dette er sannsynligvis forklaringen for økningen i produksjon og tilbud av organiske produkter (Bonti-Ankomah & Yiridoe 2006; Georgakopoulos & Thomson 2005; Jacobsen 2007; Aarset et al. 2004). Produksjonen av organiske produkter er også tilskyndet som følge av at konsumenter er villige til å betale pris premium for disse (Bonti-Ankomah & Yiridoe 2006; Hutchins & Greenhalgh 1997; Aarset et al. 2004).

Selv om europeiske konsumenter i større grad etterspør organiske produkter hersker det stor forvirring blant disse om hva organisk egentlig betyr (Hughner et al. 2007; Hutchins & Greenhalgh 1997; Aarset et al. 2004). Akvakulturstudien hos Aarset et al. (2004) påviste at begrepet organisk også blir tolket av konsumenter som "green", "ecological", "environmental" og "sustainable". På kort sikt kan denne forvirringen virke som en fordel for lakseoppdrettere og matvareprodusenter generelt, da disse for eksempel kan produsere "environmental" eller "sustainable" laks, og konsumentene vil oppfatte laksen som organisk. Ifølge Polonsky & Rosenberger III (2001) vil bedrifter sjeldent lykkes på lang sikt ved å benytte seg av miljømessige aktiviteter alene, og differensiering fører ikke til høyere priser i det lange løp med mindre differensieringskilder forblir verdifulle for kundene og ikke lar seg etterligne av konkurrentene (Porter 1992). I dag opplever vi en klimadebatt som aldri før, og spørsmålet er derfor om det ikke er særdeles aktuelt for produsenter å tilnærme seg en miljøvennlig produksjon, og markedsføre denne for å appellere til beviste klima og miljøbeviste kunder? Dagens miljødebatt må sannsynligvis bevisstgjøre flere konsumenter omkring problemet, og flere vil formentlig vektlegge denne faktoren ved kjøp av matvareprodukter. Slike markedsførings-tiltak kan oppfattes som om produsentene tilbyr organiske produkter (Aarset et al. 2004).

² Som følge av at det hersker stor forvirring omkring ulike "miljø" begreper har jeg valgt å oversette det engelske ordet *organic* direkte som organisk. Økologisk er sannsynligvis det korrekte norske ordet for organic, men all litteraturen er engelsk og jeg ønsker ikke å oversette for mange av disse begreper da det fort kan føre til missforståelser.

Bærekraftig matvareproduksjon har fått større oppmerksomhet samtidig som etterspørselen av organiske produkter har steget, og siden tidlig 90-tallet har også antallet av systemer for matvare og autorisasjonsmerker økt drastisk (Ilbery & Maye 2006). I følge Aarset et al. (2004) kan disse matvaremerker oppfattes som signaler for organiske produkter, og det er også rimelig å anta at dette må være tilfellet for flere konsumenter. I markedet finnes flere matvareetiketter som sikrer produktene for å være miljøvennlige, bærekraftige og organiske (Jacobsen 2007). Selv om det er en generell definisjon av organiske prinsipper, er det allikevel variasjoner blant sertifiseringsorganer i ulike land om hva som kan merkes som organisk (Aarset et al. 2004). Det finnes ingen lovgivning for organisk produksjon av laks, men den Internasjonale Føderasjon for Organisk Landbruks Bevegelse (IFOAM) har satt noen retningslinjer for organisk produksjon av arter i akvakultur. Noen akvakultur produsenter sertifiserer sin laks som IFOAM godkjent.

Aarset et al. (2004) påviste at organisk laks hadde ulike konsumentoppfattelser i fem ulike land, der iblant Frankrike, Storbritannia, Spania og Tyskland. Disse representerer 4 av de 6 seks viktigste laksemarkedene for Norge i 2006 (EFF 2006). Rex & Baumann (2006) påstår at bare 5 % av matvaresalget i Europa består av miljømerkede produkter. Dersom dette tas i betraktning til de blandede oppfattelser hos konsumentene, er det kanskje sånn at bare 5 % av befolkningen i studien hos Aarset et al. (2004) vet hva et organisk produkt egentlig er. Hvis dette er tilfellet, kan vi foreløpig konstantere at markedet for organisk laks er et særdeles lite nisjemarked. Men dersom konsumenter kjøper laks fordi de oppfatter produksjonen av denne som miljøvennlig, bærekraftig, grønn osv. vil markedet sannsynligvis være mye større enn påstanden fra Rex & Baumann (2006).

Rex & Baumann (2006) påviser også at miljømerking bare påvirker kjøpsavgjørelsene hos konsumenter som ønsker miljøvennlige produkter. En produsent som posisjonerer seg med et miljømerket produkt alene i et grønt markedssegment vil ikke oppnå konkurransefortrinn, men dersom produsenten benytter konvensjonelle markedsføringsstrategier i tillegg (plass, pris og promosjon), vil han kunne oppnå en lojal kundegruppe.

Organiske produkter oppnår høyere pris og sett i forhold differensieringsmulighetene hos Barney (2007) kan dette skyldes forskjellige differensieringstiltak. Men dersom kundene får andre

assosiasjoner av organisk laks annet enn det laksen i realiteten er, som for eksempel at irsk oppdrett er bærekraftig, miljøvennlig og grønn, vil irske lakseoppdretter også dra fordel ut av dette. Jacobsen (2007) påpeker at industrier generelt utnytter seg av at konsumentene ikke helt tydelig klarer å skille de ulike begrepene fra hverandre, og til en viss grad påvirker industrier denne forvirringen bevist. Dersom produktet ikke er i tråd med påstandene om at de er organisk produsert vil den høye prisen være kortvarig og samtidig kunne skade bransjen i Irland på langt sikt (Polonsky & Rosenberger III 2001). Mikkelsen (2004) har allikevel påvist at den irske laksenæring, blant alle de største tilbyderne av laks, generelt har den beste oppfattelse i markedet i Europa.

Denne gjennomgangen har påvist noen konkurransefortrinn som den irske næringen kan ha oppnådd som følge av organisk produksjon: ”lojale kunder”, ”godt rykte” og ”premium pris”. Dersom produsenter bevist ”misbruker” oppfattelse og begrepsforvirringen som er på markedet (til sin fordel) og ikke mener ”noe” med sin organiske produksjon kan konkurransefortrinnene være kortvarige og til en viss grad kan en slik holdning være destruktiv på langt sikt.

2.3.2 Opprinnelsesland som potensielt produktattributt

Effekten av hvor konkurransedyktig et produkt er på bakgrunn av opprinnelsesland har vært studert siden slutten av 60-tallet (Usunier 2006). I takt med globaliseringshastigheten har forskere forventet at denne country-of-origin (COO) faktoren vil være en betydelig viktig faktor hos konsumenter i kjøpsevalueringprosessen. Den grunnleggende antakelsen har derfor vært at kunder har ulike preferanser til samme produkt fra ulike land.

Det er godt kjent at Eksportutvalget for fisk (EFF) i mange år har kommunisert med markedet for å påvirke det til å kjøpe norsk laks. Norsk laks har dermed vært et varemerke som man har prøvd å selge; ikke bare laks, men norsk laks. Sannsynligvis gjelder dette for alle oppdrettsnasjoner, men i følge Usunier (2006) er det ingen empiriske beviser for at dette er en faktor som påvirker konsumentenes preferanser for valg av produkt. Myrland & Kinnucan (2001) har i dette samband påvist en kobling mellom preferanse av land og generiske merkevarebyggingsaktiviteter. Målet for generiske publisitet er å øke størrelsen på markedet sånn at det totalt sett øker konsumet for det publiserte produkt, og ikke som ”vanlige” reklamekampanjer som kommuniserer en

produsents produkt. COO er allikevel ikke et attributt som kunder i høy grad vektlegger, men dersom produktet har mangel på informasjon vil COO gi utslag for det endelige valget (Usunier 2006).

Ut i fra problemstillingen er det rimelig å anta at irene prøver å selge irsk laks som en merkevare som emfaserer at den kommer fra Irland. Høye prisene som de oppnår kan indikere at irsk laks oppfattes som best i kvalitet. Myrland et al. (2003) har påvist at generisk publisitet av domestisk laks hadde en positiv effekt på kvalitet i den forstand at konsumentene etterspurte laks av høyere kvalitet men ikke på bakgrunn av dens opprinnelse. Dersom irsk laks har en oppfattelse av å være best i kvalitet, kan det indikere at publisitet av domestiske lakseprodukter som for eksempel promosjon av skotsk laks i Storbritannia, får konsumenter til å etterspørre irsk laks. Et logisk argument her er at konsumentene må kjenne til lakseprodukter og laksetilbydere for å skille imellom kvalitetsvarer og mindre gode varer. Et annet logisk resonnement i denne kontekst er at den laksenasjonen som klarer å unngå mest negativ publisitet³ vil kunne oppnå et bedre tankebilde i markedet, og dermed kan COO faktoren ikke helt fraskilles laksepreferansene hos kundene og konsumentene. Knytter vi da også COO faktoren opp imot fordelene ved å oppnå et godt renommé, er det antakeligvis aktuelt for produsenter å kommunisere begge disse faktorer ut til kunder og konsumenter. Da irsk oppdrettsnæring kommuniserer til kundene med organiske produkter er det høyst sannsynlig at COO faktoren inkluderes bevist. Assosiasjonene som kunder har av organiske produkter, blir derfor kanskje direkte overført til COO faktoren, som videre kan medføre at alle andre irske lakseprodukter oppnår høyere pris enn konkurrentene. Dette kan være en forklaring på hvorfor irske lakseprodukter oppnår høye priser.

COO er ikke et differensieringselement, i og med at irske produkter alltid vil være irske, men opprinnelsesfaktoren kan ha noen positive "bivirkninger" på lakseproduktene. Noen studier indikerer at merkenavn og COO kan tjene som generaliseringseffekt i produktevalueringer (Han 1989; Leuthesser et al. 1995). Grunnen til at denne effekten oppstår er at det ofte er vanskelig for konsumenter å avsløre den virkelige kvaliteten til et produkt, og at man da bruker disse faktorer som surrogat for kvalitet.

³ I takt med laksenæringens ekspansjon har kritikken imot denne også blitt større. Kritikken har stort sett rettet fokuset imot de negative påvirkningene oppdrettsfisken har på villaksbestanden samt beskyldninger om kontaminering i oppdrettslaks. Se Hites et al. (2004), Ford & Myers (2008) og Porter (2003, 2005) for mer lesning.

Både dette og forrige delkapittel har inkludert konsumentleddet selv om dette er en oppgave som tar utgangspunkt i pris på laks på forretningsmarkedet. Begrunnelsen for å inkludere konsumentleddet er fordi at dette er sluttleddet i en verdiskapningsprosess som driver etterspørselen på markedet. Markedsorientering hevdes også å være en forutsetning for at en bedrift og dens verdikanal skal være i stand til å skape overlegen kunde verdi (Grunert et al. 2005; Kirca et al. 2005). For å lykkes i konkurransen på forretningsmarkedet, må det første leddet i verdikjeden være fokusert på å produsere det som kundene og konsumentene vil ha. I oppgavens kontekst betyr det at irske lakseoppdrettere ikke bare fokuserer på å produsere laks til sine kunder, men også identifiserer og forstår signalene på konsumentmarkedet og produserer overlegne produkter med verdi til sluttbrukerne. Dersom irlene er markedsorienterte kan det være en forklaring på hvorfor de oppnår høye priser.

COO faktoren har vitenskapelig ikke noen empirisk knytting til oppnåelse av konkurransefortrinn, men dersom produkter med overlegen kvalitet fra Irland til en viss grad har en koordinert markedsføring kan dette påvirke COO faktoren blant kundene positivt (Han 1989). En generalisering av irske matvarer som kvalitetsprodukter kan medføre konkurransefortrinn hos laksenæringen.

2.3.3 Produkt/leverandør-kunde forhold

Denne delen beskriver faktorer som er viktige i leverandør-kunde forholdet på bedriftsmarkedet. Relasjonsmarkedsføring markerer et betydelig paradigmeskifte innen markedsføring, hvor fokuset i større grad rettes mot relasjonen og ikke bare imot produkt og konkurranse.

Generelt vil utvikling av individuelle relasjoner til forretningskunder kunne medføre at leverandørene oppnår en fast kundebase og muligheter for å få høyere profitt som følge av kundelojalitet (Rauyruen & Miller 2007; Smith et al. 2007). Bedriftens renommé har også en stor påvirkning på kundelojalitet (Cretu & Brodie 2007; Hansen et al. 2007). Kundelojaliteten kan være overfor selve relasjonen med personer, organisasjonen og merkevaren (Rauyruen & Miller 2007). I forlengelsen av dette kan man resonnerer at kunder hos irske produsenter kan være lojale overfor produktene, relasjonen, COO, produktmerkene mm. Resultatene fra Rauyruen & Miller (2007) indikerer at kundelojaliteten overfor selve bedriften er hovedsaklig den viktigste faktoren

som sikrer gjenkjøp og varige kunderelasjoner, og stort sett påvirkes kundelojaliteten av hvordan de oppfatter produktkvaliteten (Cretu & Brodie 2007), relasjonskvaliteten (Rauyrue & Miller 2007), bedriftens renommé (Cretu & Brodie 2007; Hansen et al. 2007) og merkevaren (Smith et al. 2007). Kvaliteten i relasjonen er en total begrepsbefatning som inkluderer tillit, forpliktelse/engasjement, tilfredshet og servicekvalitet (Rauyrue & Miller 2007). Forfatterne indikerer at relasjonen er i all hovedsak overfor organisasjonen og ikke personalet.

På konsumentmarkedet er verdien av produkt ofte mer basert på andre faktorer enn bare produktets funksjonelle trekk (Hansen et al. 2007) som for eksempel villigheten til å betale ekstra for en merkevare selv om dens funksjonelle egenskaper ikke overstiger andre produkter. I forretningsmarkedet blir verdien mer betraktet som en vesentlig del av produktet eller servicen. Cretu & Brodie (2007) indikerer at bedriftens renommé påvirker kundenes oppfattelse av verdi og at leverandøren selv er den primære merkevaren.

Ut i fra disse funn er bedriftens renommé og merkevarer, i tillegg til bare selve lakseproduktet, viktige for produkt/leverandør-kunde forholdet i form av kvalitet, verdi og lojalitet. Hutt & Speth (2004) viser til at lojale kunder er mye mer profitable, og sterke relasjoner vil kunne medføre varige konkurransefortrinn som er vanskelig for konkurrentene å forstå, kopiere eller omplacere. Dersom irske lakseprodusenter har lyktes med å styrke renommé og bygge sterke merkevarer, har de sannsynligvis oppnådd en sterk posisjon i markedet, som følge av sterke relasjoner til kundene. Dette vil kunne forklare for de høye lakseprisene.

2.3.4 Merkevarebygging

I seksjon 2.3.2 berørte jeg temaet merkevarebygging. Irsk laks må nødvendigvis kommuniseres ut til markedet dersom importørene og konsumentene av irsk laks må oppfatte denne som et bedre produkt enn laks fra andre land. Kommunikasjon er en meget viktig del av internasjonal markedsføringsaktiviteter (Albaum et al. 2002). Selv om kommunikasjonen er viktig, så hersker det usikkerhet for hvorvidt informasjonen på produktene påvirker konsumentenes valg av produkt (Jacoby et al. 1977). Selgere av laks og kanskje sjømat generelt vektlegger i stor grad å belyse helseeffektene som marine produkter har, men også her er det uvisst i hvilken grad denne ”helsekommunikasjonen” påvirker konsumentene i kjøpsprosessen (Williams 2005).

I sin kommunikasjon må aktørene opplyse hva de har å tilby som andre ikke har som følge av differensieringstiltakene. For fleste matvareprodukter er lovgivning knyttet til kommunikasjonsjonen angående hvor produktene er laget (land), hvordan (fiske eller oppdrett) osv. Informasjonen som trykkes på produktet kan anses som bare ”trykking” (Jacoby et al. 1977) eller kanskje som en måte å bygge en merkevare. De høye irske laksepriser indikerer i hvert fall at en eller annen form for informasjon og kommunikasjon kommer ut til konsumentene som er villige til å betale premium pris.

Det at Irland produserer organisk laks må de nødvendigvis informere kundene om, og denne informasjonen er sannsynligvis en del av branding av irsk laks. På grunn av konsumentenes uklarhet om hva som er organisk og ikke og hva ulike miljømerker egentlig innebærer, må organisk labelling av produktet medføre positive assosiasjoner og kunne styrke en nisjeposisjon i markedet. Uklarheten for hvorvidt kunder og konsumenter påvirkes av denne informasjon må kanskje ses sammenheng med påstandene om at det ”grønne” marked er i stor vekst, med tanke på hvor beviste folk er blitt til mat. Det er indikasjoner på at ikke alle disse beviste folk er villige til å betale noe ekstra for de ”grønne” produktene (Rex & Baumann 2006). Den økende produksjonen av ”grønne” produkter må være i takt med etterspørselen dersom prisene skal forbli høye. Denne etterspørsel er allikevel noe uklar i forhold til hva konsumentene egentlig etterspør, som for eksempel etterspør de produkter som er bærekraftig høstet eller økologisk produsert osv. Merking av disse varer er derfor meget viktig for å fange kundenes oppmerksomhet og informere dem som søker informasjonen. Dersom produsenter tilbyr organiske ”bare” fordi markedet etterspør produktene, men produsentene egentlig ikke bryr seg mye om miljøet, kan dette på langt sikt få en negativ virkning for tilbyderne. Merkevarebyggingen må derfor være ekte i den forstand at informasjonen på produktene må være i tråd med produsentenes signaler til markedet. Dette er tema om etikk og moral, og det vil sannsynlig bli vektlagt i tiden fremover i takt med miljødebatten.

Virksomhetsimage kan betraktes som en sentral del av både merkevarebygging så vel som betydningen i forholdet mellom kunde og produkt/leverandør. Virksomhetsimage kan vekke helt andre assosiasjoner enn fra en enkelt merkevare (Keller 2002). Dersom vi erstatter ”Irland” med virksomheten og ”laks” med produktet, oppnår vi et resonnement som tilsier at tankebildet av

Irland generelt vekker andre assosiasjoner enn tankebildet av irsk laks. Ut i fra er dette er det rimelig å anta at Irland som et symbol i merkevarebyggingen av irsk laks har en relativ stor betydning.

Hvis signalene fra de irske lakseprodusenter er ekte og ikke ”falsk symbolikk” for å utnytte den voksende grønne bølgen, har de sannsynligvis oppnådd en sterk posisjon i markedet. Hvorvidt kundene tror at virksomheten er villig og i stand til å levere varer og tjenester som tilfredsstillende kundebehov og verdi beskriver Keller & Aaker (1992) som virksomhets troverdighet. Denne troverdigheten er tredelt med virksomhets pålitelighet som en sentral del i denne kontekst. Denne forteller i hvilken grad virksomheten blir oppfattet som motivert til å være ærlig, pålitelig og følsom for kundenes behov. Dersom Irland har oppnådd et godt image blant kundene og aktivitetene er troverdige og pålitelige, vil merkevarebyggingen etter alt å dømme styrke posisjonen for irsk laks. Denne kan derfor være med til å forklare for de høye irske laksepriser. Et sterkt image vil kunne gi positive effekter på kundelojaliteten som vil befeste seg som et konkurransefortrinn. Dersom posisjoneringsaktivitetene ikke er i tråd med markeds-kommunikasjonen, spørs det hvor lenge dette konkurransefortrinnet vil vare.

2.3.5 EMS og prosessdifferensiering

Organisk produksjon av laks er et differensieringstiltak hvor produsenten endrer oppdrettsprosessen sånn at den tilfredsstillende organiske sertifiseringskrav. Å endre selve sluttproduktet med tanke på produktets form er derfor ikke nødvendig for å skille seg ut i konkurransen. En laks kan selges som hel sløyd fisk og dermed rent morfologisk se ut som standardvaren, men dersom denne fisken kan sertifiseres for å ha gjennomgått en oppdrettsprosess som skiller seg ut fra den konvensjonelle prosessen oppnår produsenten en laks som er differensiert og kan posisjoneres annerledes. Det eksisterer også store forskjeller mellom land som driver med akvakultur med hensyn til kompleksiteten av regulering, kontroll og overvåkning av prosedyrer (Read & Fernandes 2003) og derfor kan det være svært aktuelt å differensiere seg i denne delen av oppdrettsprosessen og være bedre enn konkurrentene ved å påvise god regulering, kontroll og overvåkning. Denne seksjonen blir å belyse muligheter innen prosessdifferensiering med hovedvekt på systemer som har fokus på miljø: Environmental Management Systems (EMS). Disse systemer spores tilbake til 80-tallet hvor særlig europeere

viste en proaktiv holdning til miljømessige temaer og oppfattet disse mer som forretningsmuligheter enn byrder (Steger 2000).

Ifølge Miles & Covin (2000) krever konsumentene i de store internasjonale markeder at bedriftene i høyere grad produserer høykvalitetsprodukter og tjenester som samtidig skal være forenlig med samfunns og miljømessige verdier dersom de ønsker å fortsette med å være konkurransedyktige i globale markeder. Forfatterne presiserer at det to måter for hvorvidt produsenter tar disse verdier til betraktning: produsenter kan følge de allerede etablerte miljøstyringsreguleringene eller de kan implementere en strategisk miljøstyringsmodell. Denne neste modellen er av interesse i denne kontekst da denne medfører en strategisk miljøstyringsplan som går utover overholdelse av reglementet, dvs. at kontrollen over produksjonen med hensyn til dens effekter på miljøet overgår regulementskravene. Denne strategien er velegnet til høyt differensiertfokuserte bedrifter (ibid.).

En mye brukt EMS standard er ISO 14001. Denne er et verktøy som viser at en produsent har implementert et EMS (Davies 2005) som illustrerer at han er engasjert i å forbedre prosessen i området hvor produksjonen foregår. Målene med dette styringsverktøy blir møtt på ulike måter da det kommer an på hvilken industri og hvilke metoder som brukes i produksjonen. Derfor vil de miljømessige risiko og ansvar variere imellom produsentene. Implementering og godkjenning av standarden krever allikevel at styringssystemet skal gjennomgå og tilfredsstillende krav til: overvåking, trening av de ansatte, avfallsstyring mm. ISO 14001 legger opp til at disse kan være ulike for produsentene som iverksetter standarden, og dermed er et slik EMS system en måte å skille sin produksjon ut i fra konkurrentene.

Sett ut i fra Porters fokus på lønnsomhet kan Feldman et al. (1996) påvise at en EMS implementering i en bedrift vil redusere kostnader og øke aksjonærenes formue opptil 5 %. At EMS medfører reduksjon i kostnader støttes av flere (Melnik et al. 2002; Miles & Covin 2000; Raines 2002; Rondinelli & Vastag 2000; Sambasivan & Fei 2007), og et forskningsspørsmål i denne studie var om ikke det var andre potensielle gevinster hos den irske laksenæring? Dersom de har implementert en EMS standard som for eksempel ISO 14001 er det påvist andre konsekvenser som for eksempel økt renommé og kundelojalitet (Miles & Covin 2000; Sambasivan & Fei 2007).

I denne kontekst er det kanskje aktuelt å spørre om alle aktørene som oppnår en EMS standard har positive og reelle motiver for en slik implementering? Polonsky & Rosenberger III (2001) påviste negative effekter av en kunstig holdning til slike strategiske avgjørelser, noe som sannsynligvis må tas i betraktning da alle produsenter kanskje ikke har et strategisk behov eller tilpass for et slikt system. Raines (2002) påviste allikevel i sin omfattende studie at majoriteten av de ISO 14001 sertifiserte produsentene hadde et grunnleggende ønske om å "være en god nabo". Økonomiske og markedsføringsmessige insentiver var også viktige for produsentene, og det må betraktes som en selvfølge da antakeligvis alle handelsvirksomhetlige aktører har et grunnleggende ønske om å skape profitt.

Denne seksjonen har påvist at EMS er et godt egnet tiltak å differensiere seg på spesielt med tanke på at produsentene kan tilpasse det individuelt. ISO 14001, brukt som eksempel her, viser allikevel til at det er noen minimumskrav som skal tilfredsstilles før produsenten kan oppnå sertifiseringen. De fleste produsenter som implementerer en slik standard har et grunnleggende ønske om å bli mer miljøvennlige og konsekvensene av denne sertifiseringen påviser bare positive konsekvenser, både økonomiske og uøkonomiske. Dersom irske lakseprodusenter har oppnådd sertifiserte EMS standarder er det mye som taler for at de også får glede av flere positive konsekvenser deriblant høyere priser for produktene.

2.4 Teoretiske konsekvenser og en foreløpig modell

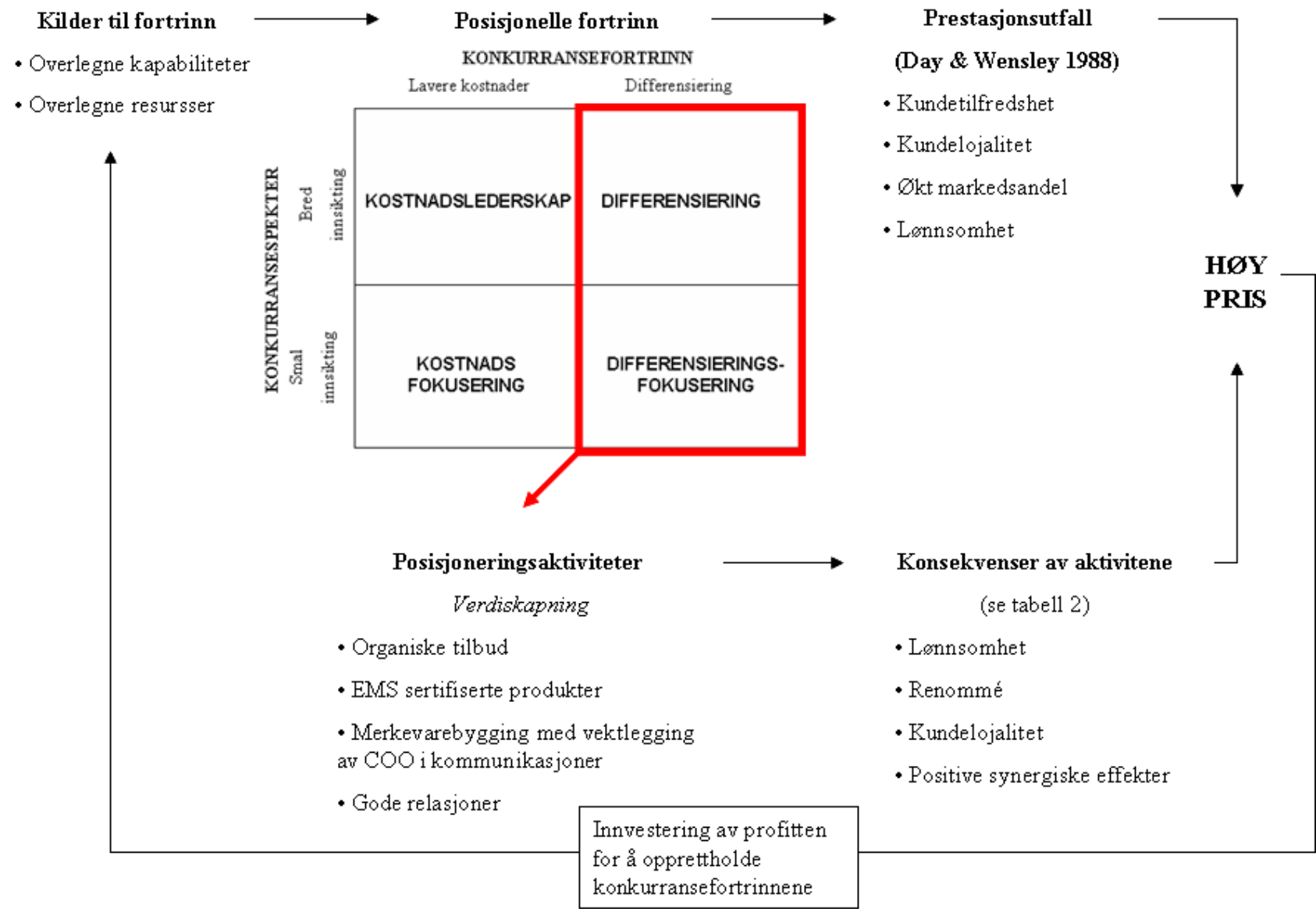
Denne seksjonen sammenfatter de potensielle utfall som kan oppstå som følge av de beskrevne posisjoneringsaktiviteter i teorigjennomgangen. Det er vanskelig å skille aktivitetene fra hverandre og koble hver enkelt aktivitet til individuelle konsekvenser og ideelt sett differensierer bedrifter seg med flere dimensjoner (Porter 1980). Oppsummeringen av aktivitetsutfallene fra teorien vises i tabell 2 og sammenhengene mellom konsekvensene bør oppfattes som en helhet snarere enn enkelte utfall som følge av en enkelt posisjoneringsaktivitet.

Tabell 2 er en del av et teoretisk rammeverk som veileder studiens undersøkelse. Konsekvensene som er presentert i tabellen kan betraktes som *performance outcomes* i modellen hos Day & Wensley (1988). Disse utfall er resultatet av en antagelse om at irsk laks har en *superior*

customer value posisjon. En begrepsmessig modell av studiens teoretiske rammeverk presenteres med figur 3 og den foreløpig antatte irske posisjonerings er markert med en rød firkant.

Tabell 2: Positive konsekvenser som følge av differensierte posisjoneringsaktiviteter.

Konsekvens	Forfatter(e)
• Pris premium	Bonti-Ankamoh & Yiridoe (2006), Hutchins & Greenlagh (1997), Jacobsen (2007), Miles & Covin (2000), Aarseth et al. (2004)
• Kundelojalitet	Miles & Covin (2000), Rex & Bauman (2006), Sambasivan & Fei (2007)
• Forbedret renommé	Miles & Covin (2000), Sambasivan & Fei (2007)
• Renommé øker kundelojalitet	Cretu & Brodie (2007), Hansen et al. (2007), Miles & Covin (2000)
• Lojal kundebase øker profitt	Huth & Speh (2004), Rauyrue & Miller (2007), Smith et al. (2007)
• EMS medfører kostnads-effektivisering (<i>profitt og lønnsomhet</i>)	Feldman et al. (1996), Melnyk et al. (2002), Miles & Covin (2000), Raines (2002), Rondinelli & Vastag (2000), Sambasivan & Fei (2007)
• Fordelsmessige og positive generaliseringseffekter som følge av COO (<i>ses i kombinasjon med merkevarebygging</i>)	Han (1989), Keller (2002), Keller & Aaker (1992), Leuthesser et al. (1995)



Figur 3: Foreløpig modell som kan illustrere sammenhengen og faktorene bak høye irsk laksepriser.

Figur 3 illustrerer studiens teoretiske perspektiv og rammeverk. Figuren viser sammenhengen av den teoretiske gjennomgang for hvordan Porters generiske strategier passer inn i modellen hos Day & Wensley og hvordan de beskrevne posisjoneringsaktiviteter kommer ut i fra Porters posisjoneringsstrategier. Utfallene fra posisjoneringsaktivitetene i seksjon 2.3 (presentert i tabell 2) kan derfor settes inn i tillegg til utfallene som Day & Wensley (1988) påviste. Alle konsekvensene er inkludert i den foreløpige modellen for å illustrere den potensielle sammenhengen mellom posisjoneringsaktivitetene i denne og hvordan disse resulterer i en høy pris. I utfallene er *lønnsomhet* inkludert, men dette er en variabel som er avhengig av prisen. Derfor kan lønnsomhet ikke betraktes som et utfall som kan forklare den høye prisen for irsk laks, men heller som en konsekvens av denne.

For å kunne besvare problemstillingen brukte jeg denne modellen som utgangspunkt for å identifisere hvilke strategier de irske produsentene benytter. Antagelsen inntil videre er at irske produsenter differensierer sine tilbud, men figuren viser at jeg har ikke spesifisert om de har et bredt eller smalt konkurranseaspekter. Denne konklusjonen må trekkes etter dataanalysen. Neste kapittel beskriver forskningsstrategien og metodene som er blitt brukt for å samle inn data som er analysert og diskutert for å identifisere årsakssammenhengene bak problemstillingen.

3. Metode

Dette kapitlet beskriver forskningsstrategien for datainnsamlingen. Forskningsspørsmålet er formulert sånn at den akkumulerte kunnskapen i prosjektforløpet skal gi dyp forståelse for hvorfor og hvordan irsk laks oppnår høye priser. Følgende seksjoner gjennomgår viktige metodologiske temaer knyttet til studiens datainnsamling.

3.1 Forskningsstrategi

Problemstillingen med underspørsmål medfører at prosjektet skal identifisere faktorer som kan bidra til å forklare sammenhengen mellom pris og posisjoneringsaktivitetene for irsk laks. Dermed skal studien bidra til å identifisere potensielle og absolutte årsakssammenhenger bak denne observasjonen. I utforskningen av disse kan man i utgangspunktet benytte seg av både kvantitative og kvalitative innfallsvinkler som grunnlag for å samle inn data. Men som følge av at jeg *a priori* viste lite om temaet og ønsket å skaffe dyp forståelse omkring sammenhengene mellom høy pris og strategiske valg, valgte jeg å benytte et eksplorativt forskningsdesign (Aaker et al. 1998). Designet legger opp til at man i løpet av prosjektperioden skal oppnå pålitelig og gyldig informasjon omkring forskningsspørsmålet (Eisenhardt 1989).

Metoder som kan brukes innen denne tilnærming er for eksempel fokusgrupper, direkte observasjon, dybdeintervju samt innsamling og analyse av tekster og dokumenter som for eksempel bedrifters årsrapporter. Dette er alle kvalitative metoder (Bryman & Bell 2007). Fokusgruppeundersøkelser blir ofte benyttet for å teste produkter som for eksempel å spørre et utvalg av den franske befolkningen om hva som får dem kjøpe norsk laks og hvorfor (eller hvorfor ikke). Praktisk vil dette være meget vanskelig for meg å utføre i Irland og derfor ble fokusgruppe ekskludert som et metodisk alternativ i denne sammenheng. Forskningsspørsmålet vil sannsynligvis ikke kunne besvares optimalt med observasjon da observasjoner alene ikke klarer å skape dyp forståelse til årsakssammenhenger. Analyser av tekster og dokumenter har sin begrensning med tanke på å oppnå dyp innsikt omkring temaet. Dybdeintervju var derfor den best egnede metoden for innsamling av data til studien.

Denne forskningsstrategien med en eksplorativ tilnærming og dybdeintervju som primærmetode for datainnsamling ble betraktet som essensiell, siden denne kunne forsyne studien med dyp kontekstuell forståelse omkring forskningsspørsmålet (Eisenhardt 1989).

3.2 Kvalitativt intervju - Dybdeintervju

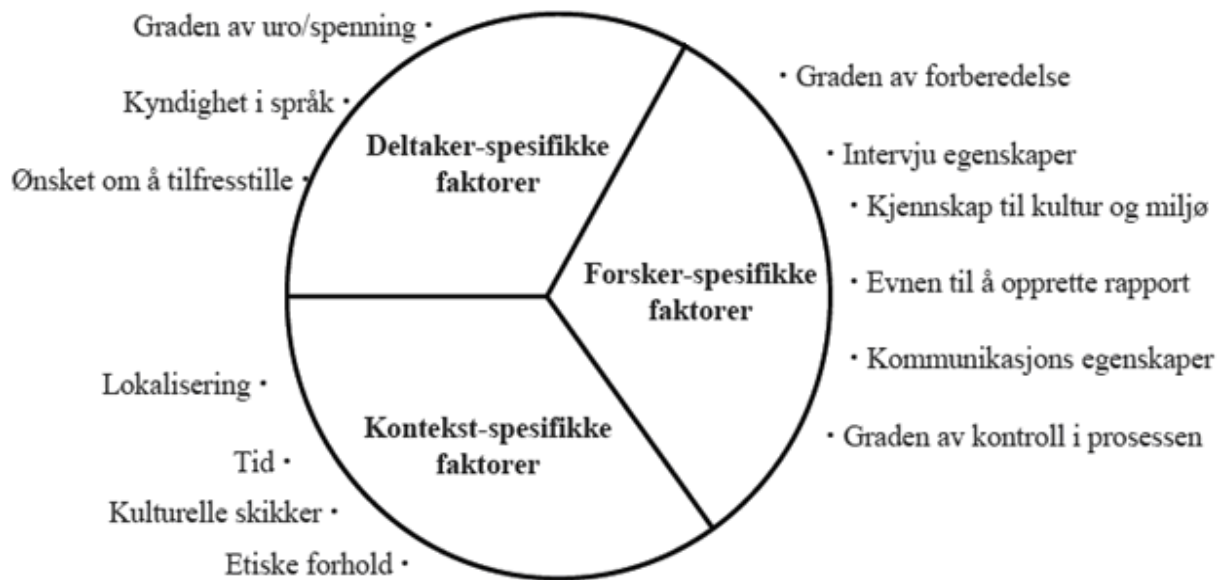
Begrepet intervju betyr *mellom* (inter) *synspunkter* (view/vju). Intervju er med andre ord en metode som skaffer data og kunnskap som blir konstruert gjennom utveksling av synspunkter. Primærdataben som denne studie analyserer er dermed konstruert gjennom utveksling av synspunkter mellom de irske intervjuobjekter og meg selv.

Kvalitative intervju kan være ustrukturerte eller halvstrukturerte (Bryman & Bell 2007; Kvale 2001; Aaker et al. 1998). Et ustrukturert intervju kan til dels sammenliknes med vanlig konversasjon, mens et halvstrukturert intervju ledes av en intervjuguide med emner som intervjueren ønsker å danne seg kunnskap omkring (Bryman & Bell 2007). For å identifisere årsakssammenhenger mellom irsk laks og høye priser ble en intervjuguide benyttet som ledestoff for intervjuene (se avsnitt 3.3).

Kvalitative intervju gir mulighet for at respondenten selv kan ta opp faktorer som han/hun mener er essensielle for forskningsspørsmålet (Bryman & Bell 2007; Heyink & Tymstra 1993). Dette er en stor fordel ved metoden, i og med at forskningsdesignet legger opp til å samle så mye kunnskap som mulig omkring forskningsspørsmålet. I forhold til intervjuene som var utført med irske aktører tok noen av disse opp emner som jeg ikke hadde identifisert på forhånd, og dermed ble datagrunnlaget større og styrket.

Målet med dybdeintervju er å eksplorere dypt in i respondentens synspunkter, følelser og perspektiv (Guion 2006). For å oppnå dette hos hver enkelt respondent varierte formuleringen og antallet av spørsmålene. Allikevel var disse ledestoffet av intervjuguiden. Som følge av denne prosedyre kan utførelsen av dybdeintervjuene karakteriseres som halvstrukturerte. Dette var gjort for at intervjuobjektene i stor grad fikk de samme spørsmål sånn at jeg oppnådde flere like eller ulike perspektiv omkring samme tema.

Graden av hvor mye informasjon som ble hentet fra respondentene varierte, og ifølge Birks et al. (2007), kan dette skyldes tre spesifikke faktorer i intervjuprosessen. Disse faktorene er *forskeren selv*, *respondenten* og *kontekstuelle* faktorer. Kjennetegnene for disse er oppsummert i figur 4.



Figur 4: Faktorer som påvirker intervjuprosessen (Kilde: Birks et al. 2007).

Figur 4 viser i stikkordsform til mange viktige elementer som jeg som intervjuer måtte ta hensyn til og inneha kunnskap om før og imens respondentene ble intervjuet. Faktorene vil ikke få en omfattende forklaring her da de betraktes som selvforklarende ved hjelp av illustrasjonen.

Faktorene knyttet til respondentene og meg selv hadde stor påvirkning på kvaliteten av intervjuene. Intervjuobjektene var særdeles vanskelig å etablere intervjuavtaler med da disse var skeptiske til å utdele for mye informasjon. Halvparten av intervjuene bar preg av dette i den forstand at to respondenter var meget forsiktige med ikke å fortelle for mye og besvarte spørsmål så kort som mulig. I denne kontekst nevner Brown (2006) hvor viktig det er å notere den ikke verbale delen i et intervju. Dette anbefales fordi at intervjueren må ta høyde for de psykologiske menneskelige faktorene under intervjuet. Denne anbefalingen var ikke utført i praksis med alle respondentene, men ved å observere respondentenes kroppsspråk ble intervjuene ledet i andre retninger og/eller satt nye spørsmål for at selve intervjuene ikke skulle stagnere eller utvikle seg negativt. Dette var spesielt gjeldende for de to ”forsiktige” respondentene.

Intervjuene var utført på lokaliteter etter respondentenes ønsker. Dette resulterte i at et intervju var utført i lokalene hos den ene respondenten mens de andre var på offentlige plasser, noe som hadde en negativ påvirkning på interaksjonskvaliteten som følge av periodevis mye støy.

3.3 Intervjuguide

Intervjuguiden ble i all hovedsak utviklet ved hjelp av en relevant teoretisk gjennomgang omkring forretningsstrategiske tilnærminger som den irske laksenæringen potensielt benytter. Teorigjennomgangen anses som nødvendig for å formulere noen teoretiske konsepter for å henlede forskningen (Heyink & Tymstra 1993). Gjennomgangen hadde et fokus på den foreløbige konseptuelle modellen samt Barneys (2007) differensieringsbaser for å henlede undersøkelsen i takt med mulighetene som eksisterer, selv om Barney påpekte at mulighetene bare begrenses av egen kreativitet. I tillegg var en gjennomgang av sekundær informasjon fra relevant fagpresse også nødvendig for at jeg skulle kunne tilegne meg et historisk og kunnskapsmessig overblikk over den irske laksenæringen. Innsamlingen av fagpresseartikler gikk bare tilbake til år 2000 da det viste seg å være vanskelig å finne noe materiale om den irske næring i det forrige årti. Intervjuguiden var dermed utformet som følge av resultatene i fra teori, praktisk informasjon og i samarbeid med veileder.

I og med at Barneys differensieringsbaser var sentrale i utviklingen av intervjuguiden kan denne fremgangsmåten oppfattes som om studien tester teori og dermed er en deduktiv vitenskapelig tilnærming. Dette er ikke formålet med teorigjennomgangen selv om det er forskere som mener at kvalitativ data også kan og bør ha en funksjon i forhold til å teste teorier (Bryman & Bell 2007; Kvale 2001). Barneys modell var derfor bare benyttet som en slags retningslinje for intervjuguiden. Den vitenskapelige strategiske tilnærmingen i denne studien er induktiv men med bruk av deduktive teknikker. Denne tilnærming var valgt som følge av at denne strategiske metodikk har en oppfattelse av å styrke undersøkelsen (Bryman & Bell 2007).

Spørsmålene i intervjuguiden var formulert slik at respondentene fikk åpne og halvlukkede spørsmål. Spørsmålene var tett knyttet til differensieringsalternativene som Barney har presisert og viktige funn fra fagpressen. Intervjuguiden presenteres i vedlegg 3.

3.4 Utvalgsmetode

Det at jeg valgte å undersøke den irske laksenæringen medførte en stor utfordring. Denne utfordringen var all i hovedsak knyttet til utvalget. Den irske laksenæring er forholdsvis liten og produsentene der er små i forhold til konkurrentene fra for eksempel Norge og Chile. For å komme i kontakt med irske aktører, var jeg først nødt til å bygge et lite nettverk utenfor Irland, med personer som kjenner til laksenæringen generelt og har litt kunnskap om næringen og kontakt med irske aktører. Denne nettverksbyggingen strakk seg utover Danmark, Skottland og Færøyene.

Gjennom kontaktene utenfor Irland ble jeg henvist til sentrale irske personer og dermed potensielle intervjuobjekter. Denne utvalgsmetoden har ikke noen samplingsramme, men kan vagt beskrives som snøballsampling (Bryman & Bell 2007). Ideen bak denne samplingsmetode er at man intervjuer en person og spør vedkommende om han/hun kan anbefale andre potensielle intervjuobjekter. Utvalgsprosedyren i denne studie gikk ikke akkurat som i snøballsmessige tilnærming men jeg ble allikevel henvist til respondentene fra personer med kjennskap til den irske oppdrettsnæring. Disse henvisninger kom før alle intervjuene og ikke etter hver enkelt som samplingsmetoden beskriver.

Denne framgangsmåten for å identifisere viktige intervjuobjekter ble sett på som nødvendig. Den beste måten for å oppnå intervjuavtaler varierer også generelt med hensyn til industrien og på bakgrunn av forskningstemaet (Healey & Rawlinson 1993). Den tilnærmede snøballmetoden medførte at jeg kom i kontakt med fire viktige personer som besitter kunnskap omkring forskningsspørsmålet. Personene var i stand til og villige til å besvare de teoretiske spørsmål, så lenge de ikke var av den oppfattelsen at informasjonen som de delte med meg var for sensitiv som tidligere poengtert. De to første intervjuobjektene er ikke forretningsaktører i næringen men allikevel tett knyttet og besitter stor kunnskap om denne. Disse personer ble betraktet som "eksperter" på området som studien undersøkte. De siste to intervjuobjekter var beslutningstakere i hver sine handelsvirksomhetlige bedrifter.

Studien vil noen ganger referere til respondenten(e) som han. Dette til orientering for at leseren ikke skal få inntrykk av at teksten bevist kjønnsdiskriminerer, men at begrunnelsen for

skrivemåten er at begrepet ”respondenten” i sin nøytrale form er et hannskjønnsord. Intervjuobjektene har full anonymitet og deres kjønn er derfor ikke belyst.

Utvalgsmetoden krevde mye tid, og flere av kontaktformidlingene førte ikke til noen intervjuobjekter. Dette kan anses som mislykket arbeid uten resultater, men metoden ga et innblikk i hvor sterke og svake relasjoner på forretningsmarkedet kan være. Noen kontakter ga uttrykk for at de hadde gode relasjoner, men dette var ikke alltid tilfellet fra erfaringene jeg fikk. Utvalgsmetoden beriket derfor denne studie med kunnskap og praktiske opplysninger om hvordan forretningsrelasjonene i akvakultur og lakseoppdrettsnæringen utformes, samt styrken og vedlikeholdet av disse. Da relasjonsmarkedsføring anses som fundamental viktig del av markedsføringen på forretningsmarkedet var denne utvalgsmetoden meget nyttig for å skaffe erfaringsmessig kunnskap om dette tema.

3.5 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet og validitet er mest kjent innen kvantitativ forskning og er stort sett utviklet innen denne metodiske forskningstilnærming (Bryman & Bell 2007). Disse to begreper blir allikevel brukt innen kvalitativ forskning, men ikke alltid med samme betydning, og kvalitative forskere innbyrdes er også litt uenige i sine beskrivelser av begrepenes innhold og betydning (ibid.).

LeCompte & Goetz (1982) beskriver *ekstern reliabilitet* som graden av hvordan man kan replisere en studie. Forfatterne uttrykker også at det er særdeles vanskelig å oppfylle dette kriterium med en kvalitativ tilnærming, dersom det er umulig å nøyaktig gjenta en *sosial setting*. Dersom dette overføres til denne studie tilsier det at den eksterne reliabiliteten er vanskelig å ta høyde for. Det blir derfor vanskelig å replisere intervjuene nøyaktig og svarene fra respondentene vil sannsynligvis også endres over tid. Den *interne reliabilitet* referer LeCompte & Goetz (1982) til graden av overensstemmelser i observasjonene, dersom det er flere observatører i forskningsgruppen. Som følge av dette kan man ikke ta høyde for den interne reliabilitet i denne oppgave, da intervjuene var utført av meg alene.

Intern validitet referer til graden av hvorvidt observasjonene tilsvarer teorien som oppstår av forskningen. Dette er ifølge LeCompte & Goetz (1982) en styrke i kvalitativ forskning, og dermed også en styrke i denne studie. Forfatterne anerkjenner derimot at den *eksterne validitet*, som referer til graden av hvorvidt funnene kan generaliseres for andre sosiale settinger, er problematisk i kvalitativ forskning (Kvale 2001; LeCompte & Goetz 1982). Ut i fra teorien er formålet med studien derfor ikke å generalisere funnene over andre lakseoppdrettsnasjoner og næringer. Funnene kan allikevel brukes som inspirasjon om potensielle fremtidige muligheter for hvordan lakseprodusenter kan differensiere seg i konkurransen.

Da undersøkelsen blir vanskelig å gjenta, vil det alltid oppstå spørsmål omkring resultatets *troverdighet* og graden av resultatets *pålitelighet*. Disse begrepene relateres henholdsvis til intern validitet og ekstern reliabilitet hos Guba & Lincoln (1994). Forfatterne er generelt kritiske til at man skal prøve å finne den absolutte sannheten av sammenhenger i den sosiale verden. Det er med andre ord særdeles vanskelig i samfunnsvitenskapen å bidra med absolutte mål og resultater i studier som tar for seg sosiale sammenhenger. Reproduserbarheten av denne studie kan derfor betraktes som irrelevant (Moret et al. 2007), men studiens metodiske utførelse må allikevel presenteres og kan ikke betraktes som irrelevant. Jeg anerkjenner også at dersom denne studie blir utført om et år vil det være særdeles vanskelig om ikke umulig å oppnå samme resultater.

Intervjuene ble transkribert og sendt til respondentene for godkjenning. Dette var gjort for å verifisere at dataen som ble analysert var i samsvar med det som respondentene hadde svart. Denne strategien var ansett som en nødvendighet for at resultatene som ble fremlagt skulle være mest mulig troverdige og pålitelige. Alle transkriberingene ble godkjent og datamaterialet ble betraktet som pålitelig.

Validitetskrav ble tilfredsstilt ved at funnene ble verifisert i forhold til konseptene som ledet forskningen (Heyink & Tymstra 1993). Konsepter og hypoteser som blir bekreftet med data anses som valide og studien verifiserte dataen iterativt for sikre forskningens troverdighet. Bruk av sekundær data og triangulering av metoder var en sentral del i verifiseringsprosessen. For at leseren selv skal kunne bedømme studiens tolkninger og konklusjoner vil jeg rapportere utdrag

fra intervjuene (Kirk & Miller 1986). Utdragene står på engelsk sånn at eventuelle feil og missforståelser unngås ved ikke å oversette opptakene.

3.6 Sekundærdata og triangulering

For å oppnå er bedre oversikt over lakseproduktene som Irland tilbyr, og prisen for disse, ble det benyttet sekundærdata fra EFF. Dette var gjort for å finne ut av om eksporten av irske produkter skilte seg ut i fra norske produkter. Norge ble valgt ut som sammenligningsgrunnlag fordi at den norske næring er største tilbyder av laks og benytter en kostbasert strategi. Resultatet av denne sammenlikning kunne derfor være med til å gi grove indikasjoner på forskjellene mellom en differensiator og en kostnadsleder i laksemarkedet.

Innsamlingen av sekundærdata gjorde det også mulig å kryssjekke om det var et samsvar mellom datagruppene. I tillegg ble sekundærdataen analysert alene for å identifisere om det var et samsvar imellom denne og trenden fra vedlegg 1. Dette ble ansett som en måte å vurdere troverdigheten av sekundærdataen, da denne senere kunne bekreftes eller avkreftes i intervjuene. Trianguleringen av metoder hadde med andre ord også til hensikt med å kontrollere at opplysningene fra Kontali var i samsvar med statistikken fra EFF. Kombinasjonen av metoder var ansett som avgjørende for å styrke datagrunnlaget både med hensyn til verifikasjon av opplysninger men også for å skape en større bredde å basere eventuelle konklusjoner på.

Gjennomgangen av fagpresselitteraturen som berørte den irske laksenæringen var brukt for å kryssjekke om informasjonen fra intervjuene kunne verifiseres med uttalelser i media. Trianguleringen medførte at resultatene i studien oppnådde en høyere grad av troverdighet og pålitelighet da dette ga studien et større datagrunnlag for sammenlikninger og for å vurdere eventuelle svakheter knyttet til dataen.

3.7 Subsumering

Healey & Rawlinson (1993) påpeker av intervjuer sjeldent blir brukt som eneste kilde for å samle inn informasjon og kvalitativ forskning kan til en vis grad subsumere diverse metoder som er

ulike i utgangspunktet (Bryman & Bell 2007). Denne studien har derfor subsumert metoder/teknikker for å skaffe et større datagrunnlag. Intervjuene ble bare utført en gang med hver enkelt respondent, og kontakten ble vedlikeholdt via e-post og telefon for å få svar på tilleggsspørsmål som oppstod etter intervjuene. Intervjuer med telefon er også blitt mer anerkjent og brukt innen kvalitativ forskning de siste årene (Aaker et al. 1998). Telefonsamtalene kan ikke karakteriseres som intervjuer i direkte form, men mer som tematiserte samtaler for få en avklaring på nye spørsmål og eventuelle uklarheter fra intervjurunden. Ved å opprettholde sambandet med aktørene via telefon og e-post fikk studien besvart og avklart flere spørsmål selv om det var resterendes spørsmål som oppsto i analysefasen som ikke ble besvart som følge av manglende tilbakemeldinger fra respondentene. Forskjellen med subsumering og triangulering i denne studien kan derfor beskrives som: trianguleringen viser til at flere metoder har vært tatt i bruk for å samle data, mens subsumeringen har vært en slags ”vedlikeholdelse” av kontakten med intervjuobjektene for å samle mer data etter at de formelle intervjuene var ferdige.

3.8 Dataanalyse

For å forenkle analysen av intervjuene ble disse transkribert. I tillegg til selve transkriberingen ble notater gjort underveis i hvert enkelt intervju. Notatene bidro med ekstra informasjon og inkluderte observasjoner av respondentenes ikke verbale kommunikasjon (Brown 2006). Bryman & Bell (2007) poengterer også at kvalitative forskere ikke bare interesserer seg for *hva* som blir sagt men også *hvordan* dette blir sagt. På denne måten er intervjueren et slags måleinstrument som registrerer informasjon som kan være med til å vurdere påliteligheten av denne.

Innsamlingen av data, tolkningen av denne samt konseptuelt og teoretisk arbeid var en iterativ prosess gjennom hele studien. Denne prosessen kan også karakteriseres som analytisk induksjon som foregikk kontinuerlig. Prosessen skal ideelt sett medføre at man oppnår et metningspunkt i dataen og karakteriseres med at intervjuene fører til gjentakelser. I og med at jeg bare intervjuet fire personer oppnådde jeg ikke et metningspunkt selv om transkripsjonene viser flere gjentakelser. Subsumering og triangulering var ansett som nødvendig for å oppnå mest mulig data da bare fire intervjuobjekter ble brukt for å samle primærdata. Trianguleringen kompenserte

til en viss grad mangelen på intervjuobjekter men ikke nok til å påstå at studien har oppnådd et informasjonsmessig metningspunkt.

Analysen av data og resultatene av disse var delt i to. Først var sekundærdata av eksportstatistikk for henholdsvis Irland og Norge analysert for å undersøke om det er store forskjeller i produktgruppene som blir eksport. Dette kan beskrives som den kvantitative delen av studien. Deretter ble analysene av intervjuene gjennomført ved at transkriberingene av hver enkelt intervju ble grundig lest og analysert hver for seg inntil jeg mente at alle relevante resultater var identifisert som knyttes til problemstillingen og som kan bidra i besvarelsen av denne. Deretter ble kategorier utformet som var hensiktsmessige for studiens formål. Kategoriene var med til å strukturere dataen og resultatpresentasjonen.

3.9 Kritikk av metodisk utførelse

Svakheter i kvalitativ forskning generelt ligger i målingene og replikasjonene, og dette er kriterier som generelt betraktes som hjørnesteinene i all forskning (Ruyter & Scholl 1998). Kvalitative metoder har svakheter med hensyn til reliabilitet, da resultatene som kommer fram sannsynligvis vil være ustabile som medfører at prosjektet vil være vanskelig å replisere (Guba & Lincoln 1994; LeCompte & Goetz 1982; Moret et al. 2007). Kvalitativ forskning får også kritikk for å være for subjektiv (Bryman & Bell 2007).

Kritiske faktorer knyttet til intervjuene er all hovedsak punktene som er påvist i figur 4. Intervjuene var preget av at halvparten av respondentene var veldig forsiktige i sine uttalelser mens jeg forsøkte å samle så mye informasjon som mulig. Jeg som intervjuer prøvde derfor å "overtale" respondentene til å svare ved å omformulere spørsmålene. I tillegg, på grunn av manglende intervjuerfaring samt lite snakkesalige respondenter, ble formuleringen av oppfølgende spørsmål til dels ledende og lukkede. Dette har etter alt å dømme redusert kvaliteten på dataen og mengden av denne. En konsekvens av dette er at dataen fra intervjuene stort er to delt. Relativt mye data kom fra to respondenter og forholdsvis lite fra de andre to. I forlengelsen av dette betyr det at uttalelsene fra to respondenter til dels blir overrepresentert i resultatene.

Dette anses som en svakhet i forhold til troverdigheten av resultatenes tilknytning til problemstillingens besvarelser i studien.

Ved den første telefonkontakten med intervjuobjektene ble disse bekymret og ønsket i utgangspunktet ikke å delta i studien. Dette skyldtes at de var redde for å gi følsom informasjon som konkurrentene skulle få tak i. Denne forsvarsposisjonen preget selve intervjuene og må betraktes som en svakhet for datagrunnlaget og en potensiell mangel av denne.

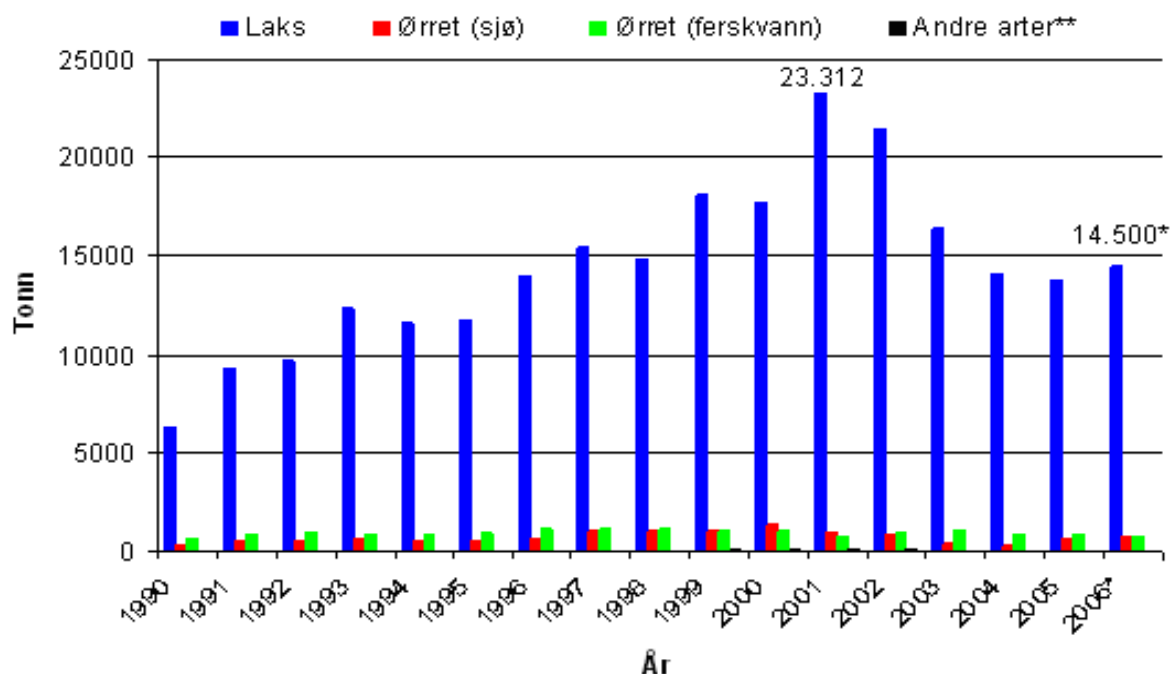
Fremgangsmåten i kvalitativ forskning påvirker ofte utvalget av respondenter basert på personlig erfaring og kostnader (Ruyter & Scholl 1998). Som følge av manglende erfaring kan det ha medført at noen viktige intervjuobjekter ikke ble identifisert og dermed heller ikke kontaktet. Men som følge av den irske laksenæringens forholdsvis moderate størrelse har jeg resonert at utvalget til dels tilfredsstilte innsamlingen av primærdata. Dette argument støttes også opp med at flere gjentakelser kom fra respondentene, noe som hentyder til at jeg sannsynligvis har vært tett på et potensielt metningspunkt.

4. Resultat og analyse

Resultatene av studien blir fremlagt i dette kapitlet. Resultatene presenteres med kombinasjon av både primær og sekundærdata da jeg betrakter dette som mest hensiktsmessig for å tydeliggjøre resultatene. Alle seksjonene starter med et uthevet spørsmål som skal skape en forståelse for dataen som presenteres i hver enkelt seksjon. Strukturen av resultatene er som følger: først presenteres irenes markedsstrategiske utvikling og hvilke faktorer som ligger grunn for denne. Neste delen tar for seg posisjonen av irsk laks som presenterer hvilke produkter de tilbyr, hva de vektlegger og hvordan disse skiller seg. Deres blir tar presentasjonen høyde for COO faktorens rolle i den irske strategi for til slutt å avslutte med et overordnet overblikk over næringens konkurransefortrinn og potensiell erosjon av disse.

4.1 Generisk markedsstrategisk utvikling

Hvordan har den generiske strategien oppstått i den irske laksenæring og hva er kildene til denne?



Figur 5: Produksjon av laks og ørret i Irland i perioden 1990-2006 (Kilde: Browne et al. 2007). * tall fra BIM 2006 Annual Review (Kilde: BIM 2007). ** I gruppen "andre arter" er: Abbor, Røye og ornamente fiskearter.

Irland som produsent av Atlantisk laks har alltid skilt seg ut i konkurransen og laksemarkedet som følge av at de har hatt et lavt produksjonsvolum i forhold til andre nasjoner (se vedlegg 2). Produksjonsutviklingen i den irske oppdrettsnæring presenteres i figur 5. Figuren viser at den irske lakseproduksjon har vokst utover 90-tallet og fram til 2001 hvor den nådde et maksimum for derav å avta igjen. Reduksjonen skyldtes laksesykdommen *Pancreas disease* (PD) som økte dødeligheten kombinert med verre markedsforhold i det at prisene gikk mye ned som følge av at det totale globale tilbud av laks overgikk etterspørselen. Samtidig utgjør PD det vanskeligere å lusebehandle laksen fordi at den blir stresset av behandlingen, noe som en PD infisert laks kan dø av. Lakselus har i lang tid vært en av de største problemene for irske produsenter. Disse hovedfaktorene var med til å tappe næringen for kapital og eksterne investorer som for eksempel banker var ikke interesserte i å reinvestere i næringen. Flere aktører gikk derfor konkurs og de som overlevde hadde dårlig likviditet. Sitater fra respondentene kaster lys på problemene:

The incidents of PD causes problems for the farmers... It has a knock on effect; it makes it more difficult to treat for sea lice. You can't stress the fish too much... We've been dealing with sea lice for twenty years as the number one issue. (Respondent 1)

... you had very bad market conditions; we had problems with PD and the production sank again to about 14.000 which is where it stands at the moment. (Respondent 2)

... from about 2002-2003 there were three very very hard years up to 2007 on the market place. The market was destroyed by overproduction by other countries and it really hit us hard and the liquidity in the industry... The ability to invest and the confidence just disappeared. Those farmers who have survived are very lucky to survive... There is definitely a lack of capital there to reinvest in the sector and always awareness by the investment institutions like the banks to get involved in salmon farming because they just keep hearing about this mountain of salmon that is coming in from Norway and Chile. (Respondent 1)

Det at Irland generelt har hatt en lav produksjon skyldes også at forholdene på vestkysten hvor lakseoppdretten foregår. Disse forhold skiller seg markant ut fra for eksempel norske og skotske forhold. Respondentene la i stor grad vekt på å beskrive forholdene som en forklaringsvariabel for det lave produksjonsvolumet:

We can clearly show that the type of environment where we farm our salmon is different than our two main competitors which would be Scotland and Norway. We have 3 meter tides here, we don't have the same situations that you have in a

Scottish sea lock for instance. In Scottish sea locks they have a very long turnover in terms of the water... what you are seeing is a very long turnover to take time to get circulated the water which you don't have in Ireland at all. With the average speed of water thru in combination of tides and currents the Irish salmon during their lives swim over and back to New York about seven times because they got to keep moving... We are quite shallow here. Most farms are in 15 to 20 meters which makes really different from Norwegian fjords where you can go 20 meters from the shore and go down to 100 meters. (Respondent 1)

... Ireland is not an easy place to farm salmon. Our sites are very exposed... From a production point of view Ireland remains a very challenging place to try and grow salmon. That's not going to change, that's natural... When God made Norway He made it for salmon farming... you can salmon farm here but it's not an easy place to do it, so He didn't really make it for salmon farming. (Respondent 2)

Sitatene viser at det grunne vannet medfører at vannutskiftingen i merdene er raskere som følge av hard strømm og store tidevannsforskjeller. Respondentene mener at dette medfører større utfordringer for dem å drive lakseoppdrett sammenliknet med for eksempel Norge og Skottland. Den fysiske natur på vestkysten har også medført at mye av den tilgjengelige oppdretts-teknologien ikke har vært egnet til irske forhold. På grunn av manglende teknologiske løsninger har dette redusert produksjonseffektiviteten. Dette har medført at Irland teknologisk sett, alltid har vært noen år bak Skottland og Norge (Wray 2000e) spesielt med fôrautomatisering. Neste sitat er interessant i denne kontekst:

What we usually do is that we adapt the technology here because of the particular environment that we're in... we bring them in, we figure out how other people use them and than we'll do it differently. That's always been the Irish way. What works here won't work in a 100 meter deep fjord with tides. (Respondent 1)

Sitatet viser at egne utviklede teknologiske metoder (ut i fra den tilgjengelige teknologien) fungerer som en slags barriere hos irske oppdrettere for å bli kopiert av andre. Ved å tilpasse teknologien til sine forhold skaper næringen seg et fortrinn som er lite imiterbart. Dette er et differensieringstiltak for å holde seg et steg foran konkurransen. Det at næringen bestandig har vært teknologisk bak konkurrentene har de brukt som en mulighet til å adaptere og endre metodene som andre bruker.

En annen årsak som har gjort det vanskelig for næringen å oppnå større produksjon er næringsstrukturen som staten har myndighet over, da spesielt i forhold til lisensieringen. På samme måte som med mangel på teknologisk modernisering i næringen, har staten heller ikke modernisert lisenssystemet. Dette har gjort det tungvint for aktører å ekspandere produksjonen samtidig som det har gjort det vanskelig for nye aktører å tre inn i næringen:

... our licensing system... we have a big problem with that... it's not modern and it hasn't kept up with international changes... We are constantly up against a level of ignorance at government level... All the time we're having to re-explain... we're always going to have a problem there... it doesn't allow the farmers the flexibility to use his site as efficiently as possible. (Respondent 1)

Sitatet viser at den "dårlige" statlige reguleringen har medført at produsentene ikke kan produsere effektivt med store volum. Næringen må etter alt å dømme bruke mye tid på å forklare og lære regjeringen om problematikken. Den manglende interesse fra statens side bør også ses i sammenheng med at produksjonen i den irske marine sektor generelt har avtatt. Reduksjonen har medført at den marine sektor er av mindre økonomisk betydning for staten, da sysselsettingen i sektoren også er redusert. Statens manglende oppfølging av laksenæringens struktur skyldes derfor også i stor grad at fiskebåtene i Irland ikke bidrar med samme antall landinger som tidligere. Staten skjærer derfor hele den marine sektor over en kam, noe som har medført uheldige konsekvenser for laksenæringen:

... the overall decline in marine sector in Ireland... has led to the marine sector in Ireland (inkludert oppdrettslaks) being less and less important politically as well as fewer and fewer people work in it and I've very much seen that for the last ten years. (Respondent 1)

Resultatene indikerer at den dårlige statlige reguleringen samt vanskelige fysiske forhold for å oppdrette store volum, er to forklaringsvariabler for den lave produksjonen. I tillegg skyldtes flere konkurser i Irland at konkurransepresset ble for stort som følge av stort tilbud av kommoditivarer. Disse tre faktorer er alle årsak til at næringen fokuserer på å produsere produkter med merverdi:

... we try and position the production coming from our aquaculture industry so that it gets the best possible price in the market place because... we're not a big volume producer... so we need to try and maximize the value for the output. (Respondent 2)

Sitatet viser at næringen ønsker å maksimere verdien på produksjonen for å kompensere for det lave volumet. En differensieringsstrategi er derfor et rasjonelt valg for å oppnå dette. De siste sitatene summerer stort sett hovedmotivet for det strategiske posisjoneringsvalget:

... it's in a differentiated position so it's with people who are less price sensitive, who want to buy something that's maybe more natural or higher quality and are prepared to pay for that... Our prices are a straight line just like a horizon. (Respondent 3)

That has been very much the market strategy for Ireland to try and stay out of the spot market, the commodity market, and to try to differentiate ourselves through organic status to try to maintain that price differential and to try to maintain a niche for that small Irish production to get the most out of it. (Respondent 2)

Denne posisjon medfører prisstabilitet da de unngår konkurransen og prissvingningene i spotmarkedet. Tilbudene er fokusert i et lite nisjemarked hvor kunder er villige til å betale en høyere pris. Produktposisjoneringen er i all hovedsak tilbudet av irsk organisk laks. Dette produktet er det som kunder er villige til å betale mer for og medfører prisstabilitet. Å satse på organisk produksjon var også et naturlig valg som følge av at flere oppdrettslokalteter allerede tilfredstilte flere organisk krav (Wray 2000b), noe som også kommer fram i denne uttalelse:

... we've pinned our colors on organic because of the environment that we're in organic was a good one to go for because we could achieve the stocking densities that were required by organic certifiers, we could get the raw material on our doorstep for the feed that they require and we also could keep the medications to a low level that was required under the organic standards so Ireland was the natural place for organic to start and to flourish. (Respondent 1)

Den fysiske lokalisering kan betraktes som en overlegen ressurs da denne ifølge Barney (2007) er en realkapital. Tilsynelatende indikerer resultatene ikke at det er andre ressurser som er direkte overlegne hos irerne i forhold til konkurrentene. For å undersøke dette satte jeg spørsmålet: "Do you think that you have higher capabilities and competences than the competitors?"

No no, just better survival instincts maybe... I'm not saying that we're the best in the world by any means but we're probably different because we have to deal with greater challenges. (Respondent 1)

På grunn av de store fysiske forskjeller i oppdrettsforholdene har næringen oppnådd en annen kompetanse enn konkurrentene som har kompensert for mangelen på teknologisk utvikling. Denne kompetansen skiller seg kapitalmessig ut med tanke på human og organisatorisk kapital; ikke nødvendigvis bedre men annerledes.

Konkurransperspektivet er også med til å påvirke valget av strategi og posisjonering. Hvilke perspektiver respondentene hadde på konkurransen var derfor undersøkt og funnene presenteres i neste seksjon.

4.1.1 Konkurransperspektiv

Hvordan oppfatter produsenterne konkurransen og sin strategi i forhold til denne? Tjener de irske aktører penger?

Irenes valg av posisjonering skyldes i stor grad konkurransepresset i kommoditimarkedet. Prisreduksjonen i markedet i 2003-2004 skyldtes til dels et større tilbud fra Norge, noe som de irske produsenter i en viss grad mislikte da dette førte til en tap-tap situasjon for alle produsenter i bransjen:

... there seems to be a certain blindness in Norwegian production planning which insists on constantly trying to grow production much faster than the markets' ability to grow it rather than growing production a little more slowly and maintain margin... "Are all salmon producers your competitors?" Indirectly yes because the lowest cost seller sets the floor on the market and really everything moves relative to that so in fact they are. (Respondent 2)

The MIP needs to stay in place or some form of floor price for salmon in Europe that needs to stay in place to discourage the insane overproduction. (Respondent 1)

Uttalelsene viser klart og tydelig at respondentene oppfatter produksjonen av laks som blind og ikke i takt med etterspørselen i og med at da tilbudet overstiger etterspørselen avtar prisen. Her skjer det interessante at MIP blir tatt opp. Respondent 1 anser MIP som et nødvendig tiltak for at produksjonen ikke skal komme ut av kontroll i forhold til etterspørselen. Det første sitatet indikerer også et meget interessant funn i dette samband at selv om næringen har en differensieringsstrategi oppfatter de alle tilbydere av laks som konkurrenter – også de på spottmarkedet. Dette skyldes at minimum spottprisen (MIP) setter samtidig en bunnpris på

organisk laks (selv om denne er mye høyere enn MIP). Dette betyr med andre ord at dersom MIP forsvinner vil prisen på organisk laks også reduseres. Funnet indikerer derfor at standardvaren påvirker til en viss grad prisen på organisk laks.

Resultatene indikerer også at det hersker litt uenighet om hvorvidt MIP har noen virkning på posisjonen av organisk laks. Dette kom fram da jeg spurte: "how has the MIP affected your company?"

... for us the MIP played an important role when we had conventional fish but forward our level of conventional fish will reduce so the benefit or the gain what MIP brings to us will be reduced as well. (Respondent 4)

Sitatet viser at MIP har hatt en nytte da de konkurrerte med kovensjonell laks, men tilbudet av dette produktet er kraftig redusert. Denne oppfattelse deles med neste respondent som svarte slik da han var spurt om hva en eventuell MIP avtagelse vil medføre:

"If the regulation will be gone, how will it affect your company?" It will only affect any fish that we would sell on the spot-market which is very little. It wouldn't really affect us. (Respondent 3)

Som følge av disse uttalelser er det blandede oppfattelser omkring påvirkningen av MIP på irsk organisk laks. I forlengelsen av dette medfører det av jeg ikke kan trekke noen konklusjoner, men summen av dataen omkring dette spørsmålet indikerer at MIP har en liten virkning på prisen av organisk laks.

Irske lakseprodusenter er i stor grad kunde og markedsorientert, noe som to respondenter uttrykte seg tydelig med:

Our main advantage is that we are very quality focused; we are very customer focused. (Respondent 2)

We are customer focused... marketing; it's about really understanding what the consumer wants. (Respondent 3)

Dette fokuset deles også med meningene for hvorvidt produksjonen i Irland bør øke. Fokuset på markedet er en sentral del av den strategiske utviklingen og de ønsker ikke å produsere mer enn

det markedet etterspør, noe som kom fram i besvarelsen av spørsmålet: ”Do you have any plans about increasing the volum?”

We do but only in line demand of our customers in the market, not to reduce costs but only to satisfy the customers for the market. And that’s where there is a difference between being truly customer focused or being commodity focused – you concentrate on costs. (Respondent 3)

... we need to grow in line with the market. It makes no sense to only produce fish and than going looking for the marked... yes we want production to grow in line with what the market can take. (Respondent 4)

Respondentene gir uttrykk for at de ønsker økende produksjon men at denne må være i takt med etterspørselen og dermed skal økningen bare være for å tilfredsstille segmentet. De andre respondentene ga også uttrykk for at de ønsket produksjonsøkning, men disse var også motiverte av effektiviteten som en økning vil medføre:

We hope to get 30.000 tonnes if we could... we think we would be much more competitive as a result of scale if we were at that 45.000 or 50.000 tonnes for Ireland. (Respondent 2)

At 30.000 tonnes we would be utilizing the space we have most efficiently. (Respondent 1)

Uttalelsene viser at selv om næringen fører en kundefokusert strategi og respondentene er enige om at dette er nødvendig, så er det litt forskjellige fokus fremover. Det ene er at differensiering må skje med kostnadsreduksjon, og det andre er utelukkende fokus på etterspørsel og kundetilfredsstillelse. Ifølge Callander McDowell (2008) må differensiatorene også ha et fokus på å redusere kostnader for å kunne skape profitt og konkurrere på langt sikt. Denne påstanden kan hverken bekreftes eller avkreftes med studiens data, men den kan indikere at to av respondentene også har denne oppfattelse og anser kostnadsreduksjon som nødvendig på langt sikt.

4.2 Posisjoneringen av irsk laks

Hvordan er irsk laks posisjonert?

Den irske laksenæring har i dag et stort fokus på å produsere kvalitetsprodukter. Den største differensieringsfaktoren er tilbudet av irsk organisk laks. Resultatene indikerer at omtrent 70 – 80 % av den totale produksjonen i Irland er enten sertifisert organisk eller i transisjonsfasen:

We were the first ones to get organic certification for farmed salmon and now we have almost 80 % of the industry certified organically produced. (Respondent 1)

70 % of our total production is now either fully classified organic or is in transition. (Respondent 2)

By the end of 2009 all the producers we deal with will be 100 % organic. (Respondent 4)

Irland skiller seg kraftig ut i bransjen med tanke på hvor stor proporsjon av den totale produksjonen er sertifisert som organisk og som det siste sitatet viser så kan vi snart være vitne til en nasjon som utelukkende oppdretter organisk sertifisert laks.

Det organiske markedet er et lite nisjemarked. Produksjonen av organisk laks understreker derfor at næringen fører en fokusert differensieringsstrategi. Denne strategien blir promotert for både å være økonomisk og sosialt bærekraftig (BIM 2005). Strategien medfører ikke bare høyere pris til produsentene men er også gunstig for de involverte kystsamfunnene ut i fra et sosioøkonomisk perspektiv.

Næringen generelt driver i stor grad med merkevarebygging. Produktene kan sertifiseres med forskjellige merker og irsk laks kan som den første i verden merkes med et "ECO-label". Denne godkjenning sikrer kjøperen at laksen er produsert i et miljø som er ivaretatt langt over og hinsides det som kreves av eksisterende reglement⁴ (FISHupdate 2008). Tabell 3 summerer en liste over noen av de ulike sertifiseringene som irske produsenter kan oppnå.

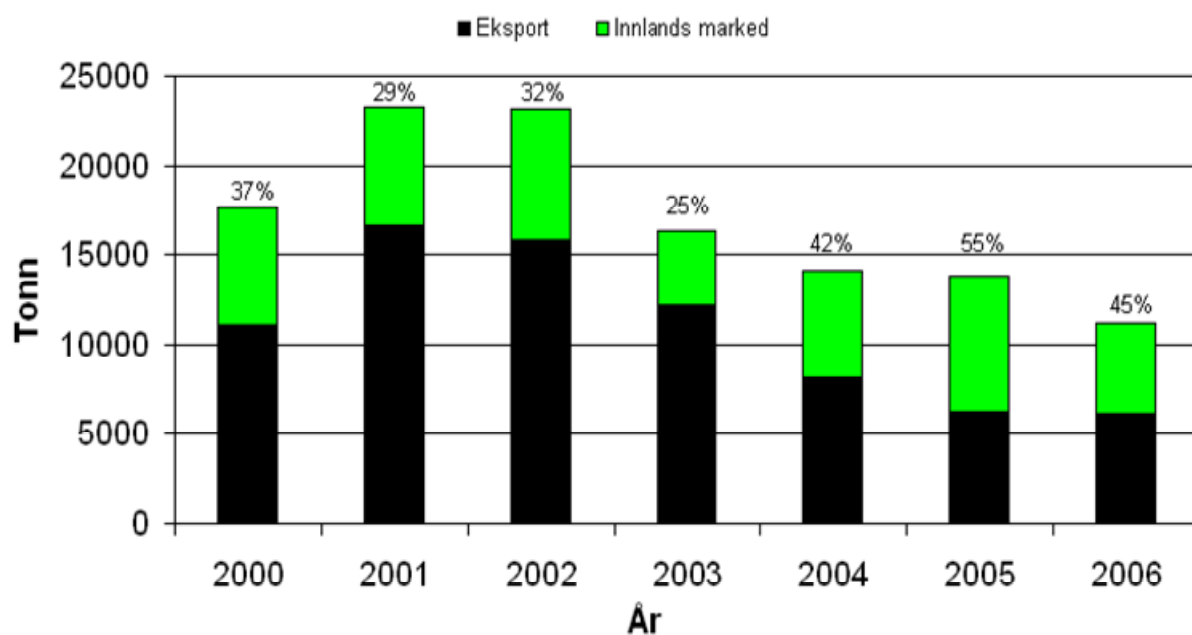
⁴ For mer detaljert informasjon omkring det unike merket vises det til hjemmesiden hos BIM som omtaler dette: http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1000

Tabell 3: Liste over noen godkjente kvalitetsmerker i irsk lakseoppdrett.

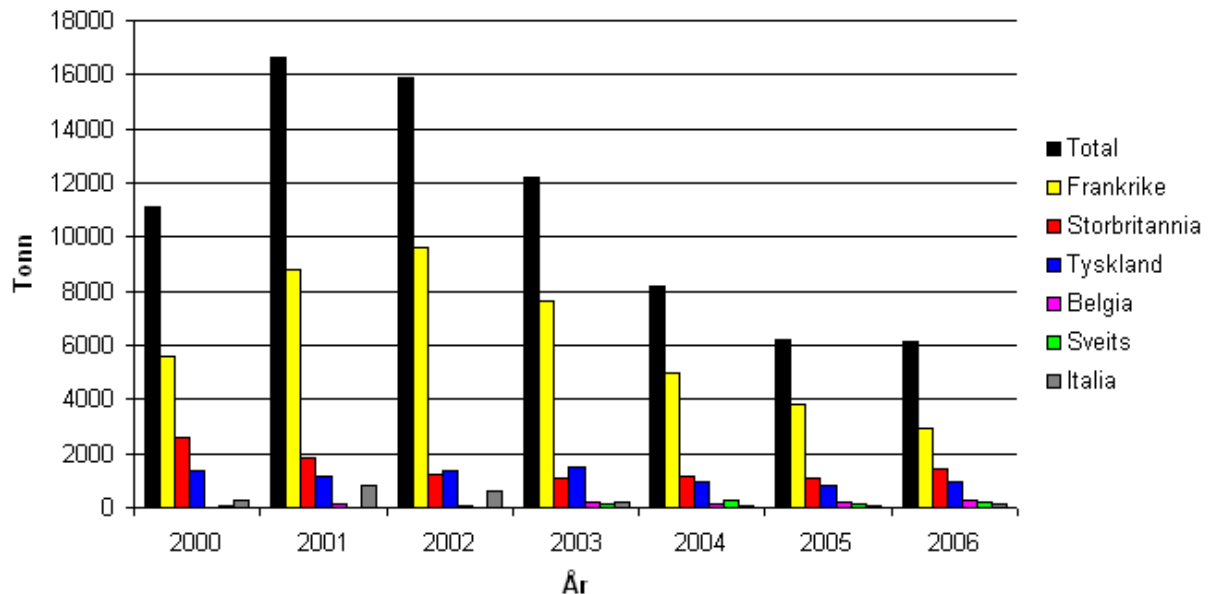
Logo	Merketype	Intr. År	Beskrivelse	Internetkilde med beskrivelse
	Irish Quality Salmon (IQS)	2001	Standard for at laksen er oppdrettet etter strikte kvalitetskrav - EN45011 godkjent	http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1008
	IQS Organisk kvalitetsmerking	2007	En videreutviklet standard av IQS med tilfredsstillende av organiske kriterier - samsvar med EUs organiske regulering 2092/91	http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=957
	Organisk tysk kvalitetsstandard for det tyske marked	1995	Kvalitetssikrer tyske kunder at produktet er sertifisert etter tyske organiske kriterier	http://www.naturland.de/fileadmin/MDB/documents/Richtlinien_englisch/Naturland-Standards-Aquaculture_2007-05.pdf
	Organisk irsk kvalitetsstandard for det irske marked	Uvisst	Kvalitetssikrer irske kunder at produktet er sertifisert etter tyske organiske kriterier	http://www.iofga.org/Mart_Requirements.pdf
	Miljøvennlig kvalitetsmerking (ECO-label)	2007	En videreutviklet standard av IQS med tilfredsstillende av strenge miljøkrav for hvordan fisken er oppdrettet	http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1000
	Organisk sveitsisk kvalitetsstandard for det sveitsiske marked	Uvisst	Kvalitetssikrer sveitsiske kunder at produktet er sertifisert etter tyske organiske kriterier	http://www.bio-suisse.ch/media/en/pdf2003/requirements_production_of_edible_fish.pdf
	Organisk fransk kvalitetsstandard for det franske marked	2004	Kvalitetssikrer franske kunder at produktet er sertifisert etter franske organiske kriterier	http://www.qualite-france.com/webapp/servlet/FileServlet?mode=preview&downloadfile=/Rutilisation_marque_AB_1207.pdf
	Sertifiseringsorgan et av organiske produkter til det franske markedet	Uvisst	Kvalitetssikrer franske kunder at produktet er sertifisert etter franske organiske kriterier	http://www.qualite-france.com/homePage_framaset.html

Jeg har ikke klart å identifisere alle kvalitetsmerkene som de irske produsenter benytter. Tabellen viser derfor bare en del av de godkjente sertifiseringene. Allikevel indikerer tabellen at næringen generelt har et stort fokus på å oppnå ulike kvalitetsstandarder. Flere av kvalitetsmerkene i tabellen er organiske godkjenninger. Irsk laks har oppnådd organisk sertifisering i Tyskland (Naturland), Frankrike (AB - Qualite France), Sveis (Bio Suiess) og Irland (IOFGA). Disse markeder representerer noen av de største markedene for irsk laks. Den produksjonsmessige fordelingen mellom hjemme og eksportmarkedet vises i figur 6 og eksportmarkedsfordelingen i figur 7.

Figur 6 viser at innlandsmarkedet har blitt viktigere for produsentene de siste årene og dette kan ses i sammenheng med at den irske kjøpekraften har blitt større og dermed har den irske befolkningen bedre råd til å betale for det organiske tilbudet. I tillegg er fiskeriet av villaks avtatt. Villaksen var høyt etterspurt av kunder som videreforedlet denne til røykte produkter. Dette fiskeriet var på omtrent 1000 tonn årlig. Dette "hullet" dekkes nå av irsk organisk laks.



Figur 6: Produksjonsfordeling til innlands og utlandsmarkedet i tonn og prosent i perioden 2000-2006 (Kilde: Browne et al. 2007; EFF 2008).



Figur 7: Totaleksport og markedsfordelingen av denne i perioden 2000-2006 (Kilde: EFF 2008).

Figur 7 viser at det franske marked har alltid vært det av de viktigste markeder for irsk laks. Deretter kommer Tyskland og Storbritannia som de nest største eksportmarkedene. Irsk laks har organiske sertifiserteringer i alle de største markedene bortsett fra Storbritannia. Sertifiseringsorganet i Storbritannia *Soil Association* betraktes som det mest toneangivende av alle sertifiseringsorganene og settes høyest krav til organisk lakseoppdrett (Jacobsen 2007). Sertifiseringsorganene er uavhengige organer og i og med at næringen har flere godkjenninger blir produsentene revidert flere ganger i løpet av et år:

Irish salmon farmers very often have 6-8 audits per year for the different standards depending on which market they are selling in to. (Respondent 2)

En organisk sertifisering blir tildelt dersom laksen blir oppdrettet under spesifikke betingelser. Disse betingelser setter i stor del krav til selve oppdrettsprosessen og ikke direkte til selve produktet – produktet er et resultat av prosessen. Som følge av dette fokuserer næringen i stor grad på selve prosessen og å ”selge” denne. Dette medfører at produsentene differensierer prosessen:

We are constantly promoting the image of the product as well as the processes of farming it... There is always this issue confusing the process of farming with the product... you don't hear chicken farmers tell about how they produce their

chickens but we are forced to do that because people are always curious about how you produce your fish, how you farm a fish, what does he eat, where do you do it, how do you do it, how do you keep them all together... Always we are in the business of explanation and can never assume that the consumer knows what we are talking about. (Respondent 1)

Respondenten påstår at produsentene er nødt til å fokusere på prosessen som følge av at folk generelt vil vite mer om lakseoppdrett i forhold til annen matvareproduksjon. For å folk skal få tilfredsstilt sin "nysjerrighet" krever dette posisjoneringstiltaket mye markedskommunikasjon sånn at kundene blir opplyst og tilfredsstilt. Prosessdifferensieringen betraktes som en sentral del av resultatene og blir derfor presentert i et eget delkapittel.

4.2.1 Prosessdifferensiering

Hvat vektlegges i markedsstrategien?

Irske produsenter vektlegger i stor grad å selge prosesskvaliteten såvel som produktkvaliteten. Til spørsmålet "What do you do to distinguish your products from your competitors" svarte den ene respondenten:

A lot of it has to do with certification and standards and hygiene and quality, things that you can demonstrate thru independent audits and some of it is our own efforts in terms of marketing, positioning; the story we tell around our products. (Respondent 3)

Respondenten vektlegger at de skiller seg ut i konkurransen som følge av de ulike sertifiseringene produktene har. Disse kommer som sagt av at selve produksjonsprosessen tilfredsstiller kravene fra de ulike sertifiseringsorgan. Dette resulterer i at næringen kan selge et produkt med en annen "historie". I denne historie vektlegger de at belyse kundene om deres miljøbeviste produksjon for å illustrere hvor miljøvenlig denne er. De grunne vannmasser på vestkysten fungerer som en barriere for å oppdrette store volum, men disse forhold har produsentene valgt å bruke som et prosessfortrinn i og med at det grunne vannet gjør det enklere å overvåke oppdrettsmiljøet som samtidig kan dokumenteres for kundene:

We use that as a benefit because our main work is, in terms of environmental monitoring, is monitoring what is happening on the sea bed underneath the farms. We can come to 20 meters and have a lot of life. You can have video

evidence of what is happening around the farms and underneath the farms to show to consumers. (Respondent 1)

Video-overvåkingen brukes som et markedsføringsredskap og er dermed også en aktiv del av posisjoneringen av organisk miljøvennlig produsert laks som i stor grad kan beskrives som "historien" de ønsker å selge. En meget viktig del i denne kontekst er at produsentene ønsker å "skille seg fra" reglementskravene i den forstand at de ønsker å gå utover det som påkreves:

We always want to go further than what the legislation says by the introduction of independent quality standards so that we can, as a small player in a big market, we can carve a niche for ourselves by showing that we are willing to be independently audited and that we are constantly working on improving these certifications. (Respondent 1)

De uavhengige revideringene viser at produsentene gjør mer enn det som kreves da spesielt med på tanke på hvilke konsekvenser oppdretten har for miljøet. Denne strategien gir dem en nisjeposisjon. Videre har denne strategien og alle sertifiseringskravene medført at den generelle kvaliteten hos produsentene har steget:

We've worked hard the last couple of years to get our quality up, to get our service level up and because to our general move to organic you have more and more standards. To achieve these standards you must bring in new systems intimate procedure in to the operating sites which obviously generates a better quality product... In that regard definitely our quality and our service as a whole has improved the last couple of years. (Respondent 4)

Høyere kvalitet i alle ledd er konsekvensen av de ulike standardene. Dette medfører høyere pris på produktet, noe som de irske produsenter nyter godt av.

Næringen sammen med statlige organer og interesseorganisasjoner utviklet *Ecopact*, et dokument som beskriver hvordan næringen skal produsere for å oppnå sertifiserte EMS standarder med utgangspunkt i EMAS og ISO 14001 (BIM 2003). De positive konsekvensene som legges frem i dokumentet er tredelt: Forbedring av (1) handelsvirksomhet, (2) lokalsamfunn og (3) miljøet generelt. Implementering av EMS standarder er en videreutvikling av differensieringsposisjonen hos irske produsenter for å styrke denne. Da samtalen kom inn på dette tema utviklet den seg med disse utvekslinger: "I read the *Ecopact* and there are mentioned two specific EMS standards. Have you implemented an environmental management system and if so, which one?"

We have all those environmental standards implemented and more... we see it as part of our differentiated strategy. (Respondent 3)

I sitatet kommer det tydelig fram at EMS standardene er en betydningsfull del av differensieringsstrategien hos den irske laksenæring. Respondenten nevner også at de har flere men her har jeg ikke klart å identifisere akkurat *hvilke* standarder produsentene har fått godkjent.

Næringens store fokus på oppnå ulike standarder da spesielt de som går utover overholdelse av reglementet krever at reglementet skal være tydelig definert og strengt for at strategien hos irske produsenter skal skille seg i ut og oppnå en konkurranse-effekt. Dersom reglementet ikke var strengt ville det vært forholdvis enkelt for flere å oppnå disse standarder og dermed ville denne differensieringsstrategien kanskje vært en del av standardvaretilbudet (Miles & Covin 2000). Fokuset på denne strategien tyder på at næringen generellt sett har et proaktivt fokus, og ønsker å være steget foran konkurrentene. Neste sitat indikerer dette:

... we were the first one to go offshore with Dunlop cages, we were the first ones to go organic, we were the first ones to introduce a management plan strategy for sea lice... we were single bay managements which was applying the basic principals of separation of generations, fallowing, rotation of the sites. "So you have been proactive?" Yes you have to be otherwise you die. (Respondent 1)

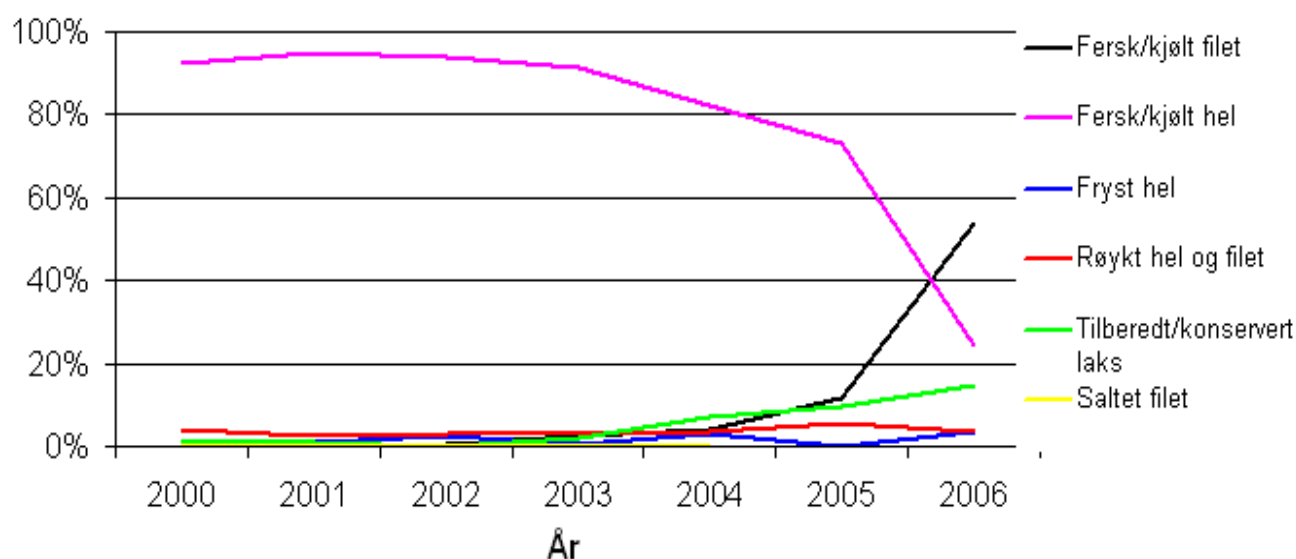
Proaktive tiltak og det å være "first mover" kan medføre konkurransefortrinn i den forstand at man unngår kommoditimerket (Rangan & Bowman 1992). Selv om den irske laksenæringen har følt svien av lave laksepriser har de vært proaktive i lakseoppdrettens historie som de første som tilbød organisk laks og nå også de første med ECO laks.

Funnene indikerer at med proaktive tiltak hvor fokuset i stor grad er på produksjonsprosessen gir de uttrykk for at de ikke ønsker å være "followers" i konkurransen. Prosessdifferensiering ser dermed ut til å være det viktigste differensieringstiltaket hos irene. Et spørsmål som oppstår i denne kontekst er hvorvidt det fysiske produktet blir noe annerledes som følge av dette? Resultatene for dette spørsmålet fremlegges i neste seksjon.

4.2.2 Produktet "Irsk laks"

Skiller irsk laks seg ut i markedet?

Kort sagt indikerer funnene i denne studie at irsk laks selges som hel sløyd fisk; med andre ord skiller det irske produktet seg ikke morfologisk ut fra standardvaren. Eksportdata fra EFF indikerer at irene i større grad har satset på å selge fersk fillet de siste tre årene. Dataene som ble brukt til denne analyse vises i tabell 5 og 6 (vedlegg 4). En oversikt over den prosentvise produktgruppedelingen av irsk eksport illustreres i figur 8.



Figur 8: Prosentvis produktfordeling av irsk eksport av laks i perioden 2000-2006 (Kilde: EFF 2008).

Figur 8 viser en tydelig trend om at irske aktører fram til 2003 hovedsaklig har solgt hel sløyd fersk laks, men at de gradvis er gått over til å satse på fersk fillet i stedet, og fra 2006 har fillet vært den mest produserte og eksporterte produktet. Intervjuene støtter imidlertid ikke tallene fra EFF, noe som kan vises med disse sitater:

There are very few Irish fillets produced. (Respondent 3)

... the bulk of it (produksjonen) still goes to France gutted head on, but we are trying to use the certification process, the insurance process, to differentiate in the market place. (Respondent 2)

We offer fresh and frozen organic salmon whole gutted. Now we have developed a new line which is a value added line so we can produce fillets, portions, steaks (etc.) (Respondent 4)

Det første sitat indikerer at det produseres veldig lite filet i Irland. Det neste sitatet tilsier at den største delen av produksjonen blir solgt som hel sløyd laks, og for å skille seg ut må de derfor benytte seg av de omtalte sertifiseringsprosessene. Det siste sitatet støtter også det første med at det kommer fram at denne produsenten ikke har hatt en produksjonslinje før nylig som har kunnet bearbeide laksen. Funnene indikerer at det derfor ikke er samsvar mellom primærdataen, som tilsier at det meste av produksjonen blir solgt som hel sløyd fisk, og sekundærdataen som viser en produksjonstrend hvor mesteparten av eksporten blir solgt som filet og en tydelig reduksjon i salget av hel sløyd laks. Da det bare er to firma som selger irsk laks heholdsvise Marine Harvest (Marine Harvest 2008a) og ISGP (hvorav det sistnevnte koordinerer og markedsfører produksjonen for 7 oppdrettere, som representerer alle oppdretterne bortsett fra MH) (Mutter 2003; Wray 2000c, 2000d) indikerer resultatene fra intervjuene at den lave filetproduksjonen gjelder for begge foredlingsprodusentene i næringen. Det at det bare er to salgskanaler av irsk laks støttes med denne uttalelse:

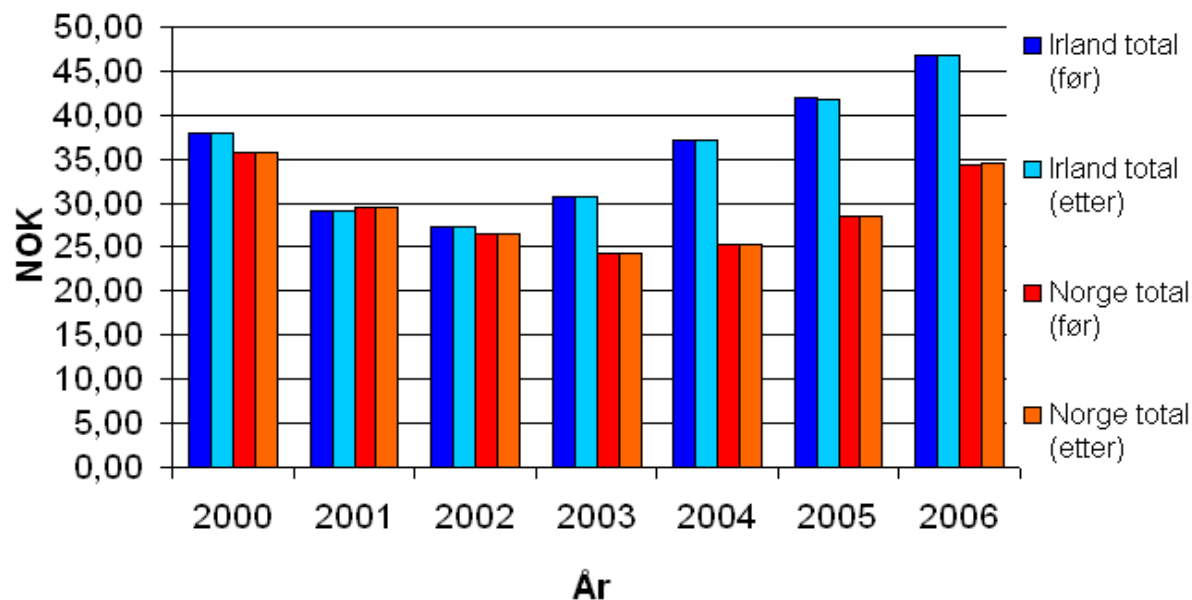
We only have two sales outlets for fresh Irish salmon - Marine Harvest and the Irish Seafood Producers Group (ISPG). (Respondent 1)

Resultatene tilsier at sekundærdataen bør bli tatt med forbehold. I tillegg bør produktgruppene kanskje omdefineres i og med at produktgruppene "fersk/frossen filet" innbefatter produkter som vanligvis karakteriseres som "porsjoner" og "laksekoteletter". Dette er vanlige produkter i markedet, og å karakterisere disse som filet kan gi et feil bilde av realiteten.

Denne analyse var også gjort for Norge⁵. Resultatet for Norge viser at de satser på å selge hel sløyd laks (se tabellene 7-8 og figur 11 i vedlegg 5). Irland skiller seg ut fra Norge med en "saltet" produktgruppe. Denne utgjør en veldig liten del av totalproduksjonen og betraktes derfor ikke som en forklaringsvariabel for hvorfor de oppnår høyere priser. I tillegg viser dataen fra EFF bare produktpoteføljen for eksporterte varer. Allikevel har jeg tatt utgangspunkt i at produktene til hjemmemarkedet er de samme som blir eksportert, og dersom det er en forskjell er den sannsynligvis veldig liten med tanke på hvor lite som produseres av irsk laks. En ørevekkende observasjon i så måte er når tabellene sammenliknes hvor gruppene "saltet" fra

⁵ Norge ble valgt som sammenlikningsgrunnlag som følge av norske produsenters kostnadsfokuserende strategi, og derfor antok jeg at dataen ville vise store produktgruppeforskjeller mellom de to representative land.

Irland "fiskekjøtt" fra Norge samt "levende" fra begge land ekskluderes oppnår vi tilnærmet samme resultat som vedlegg 1. Observasjonen illustreres i figur 9.



Figur 9: Eksportsammenlikning mellom Norge og Irland (Kilde: EFF 2008; Norges Bank 2008).

Figur 9 illustrerer ekskluderingen av "uteliggerne" ikke utgjør noen store forskjeller på resultatet. Men med tanke på at sekundærdataen må tas forbehold er det ørevekkende å se at figur 9 stort sett har samme fellestrekk som figur 11 (vedlegg 1). Dette kan indikere at sistnevnte også må tas med forbehold for hvorvidt tallene er korrekte og dermed også hele grunnlaget for studiens undersøkelse.

Som følge av manglende morfologiske forskjeller mellom laks fra ulike land må irske produsenter vektlegge å selge oppdrettsprosessen. Dataen indikerer allikevel at irsk laks skiller seg fysiologisk ut i fra konkurrentenes tilbud (Wray 2000a, 2000b) som følge av oppdrettsforholdene:

The Irish product is a little bit different in terms of texture and taste to Norwegian or Scottish offerings because of the fact that the fish don't grow as big; they are sold as a smaller size. They tend to be in the sea a shorter period and also because our sites are very exposed, it's very high water movement; the fish are leaner... At any rate it's a different product as a result of that and it means that you can tell a different story. (Respondent 2)

Irsk laks er ifølge dette sitatet både fastere og magrere i kjøttet som følge av den store vannutskiftingen på den irske vestkyst. Dette farvannet klassifiseres som type 1A kvalitet av EU. Dette er den beste klassifiseringen som finnes. Klassifiseringen betyr at det er en konstant kombinasjon mellom tidevann og havstrømm som kontinuerlig skyller merdene og tilfører fisken nytt vann (Marine Harvest 2008b). Men forholdene på den irske vestkyst har alltid vært slik, både nå og tilbake i tid da de hovedsaklig tilbød konvensjonell laks. De irske produsentene som gikk konkurs har derfor også tilbudt laks med disse attributter. Som følge av dette indikerer funnet at slike attributter alene er ikke tilstrekkelig for at kunder i noen serlig grad er villige til å betale ekstra for disse. Dersom kundene var villige til å betale ekstra for disse egenskapet da ville flere irske produsenter kanskje klart den vanskelige perioden fra 2003 til 2006 og unngått konkurs. I forlengelsen av dette kan resultatet også indikere at kunder og forbrukere til en viss grad ikke er i stand til å skjelne mellom produktenes fysiologiske forskjeller. Ut fra dette må bruken av ulike sertifiseringer betraktes som et rasjonelt valg hos en produsent for å ”merke” forskjellen mellom produktene.

Resultatene har i tillegg en meget interessant komponent: irsk laks er mindre enn norsk og skotsk laks. Dette skyldes at de har en kortere sjøfase og grunnen til det ble besvart til spørsmålet: ”What is the average weight when it (laksen) is sold?”

... I think our average weighted harvest is probably just less than 3, between 3,1 and 3,2 kgs... we really can't afford to bring the bigger fish thru a second summer in the sea because when they get bigger they are less able to handle the high water temperatures and so we need to get them out of there and get them to the market before that. (Respondent 2)

For å få en oppfattelse av prisforskjellene for størrelsesgruppene av laks benyttet jeg meg av data fra FHL (2008) for å sammenligne det med størrelsen på irsk laks. Dataen viser prisene på gruppene for Norsk Superior laks fra 2006 og fremover. Gruppene er sortert i størrelsesordning 1/2, 2/3 ... 7+ kg. Trenden i dataen viser at de minste størrelsesgruppene 1/2 og 2/3 kg. generelt oppnår lavest pris mens 3/4 – 5/6 kg. får best betalt. Dette varierer allikevel utover tidsintervallet som følge av svingningene mellom tilbud og etterspørsel. Om dette er overførbart til det irske tilbudet er ikke identifisert, men tilsynelatende ønsker største parten av kundene laks som er større enn 3 kg. og de er villige til å betale enn høyere pris/kg for denne. Indikasjonen her er at

dersom irsk laks var litt større hadde den sannsynligvis oppnådd en ennå høyere pris enn det den får i dag.

Det at irsk laks bare selges via to kanaler reduserer sannsynligvis kundenes forhandlingskraft. Dersom man reflekterer over kreftene som påvirker konkurransen i Porters konkurransemodell (Porter 1980) kan man forstå denne oppfattelse som også støttes av dette sitatet:

We have only two sales outlets... therefore limiting the buyers' ability to create a price war between sales outlets. (Respondent 1)

Dette sitatet bør også ses betraktning av at tilbudet av irsk laks er meget lavt. Det vil si at selgerene har en "knapphetsfaktor" å forhandle med. Med andre ord er den lave produksjonen en barriere for å skape større inntekt, men samtidig en fordel da etterspørselen etter et knapphetsgode kan få prisen til å gå mye opp. Dette kommer til syne ved disse uttalelser:

... ironically one of our competitive advantages is the fact that we have a very small production so what's rare is beautiful and what's rare is valuable. (Respondent 2)

... there is a supply advantage being a small producing country; we have turned that into an advantage. "How?" Scarcity of supply. It's limited; it's no longer a commodity. It's a fine eyed product. (Respondent 3)

Kombinasjonen av knapphetsfaktoren samt at laksen bare selges gjennom to kanaler kan naturlig nok medføre at prisen går opp. Derfor betraktes disse faktorene som konkurransefortrinn i næringen, og ifølge studiens problemstilling kan disse være med til å forklare for den høye pris på irsk laks.

Når irsk laks skal selges vektlegger produsentene i veldig stor grad å selge COO faktoren som en del av "salgs"-kommunikasjonen. De er av den oppfattelse at Irland som opprinnelsesland gir dem et konkurransefortrinn. Dette presenteres i neste seksjon.

4.3 Laksens opprinnelse (COO)

Hvordan oppfattes Irland som opprinnelsesland i denne kontekst?

Funnene i dette avsnitt indikerer at COO faktoren har en stor betydning for de irske oppdrettere da de er svært avhengige av et godt lovverk som setter strikte krav til produktinformasjon og at det må kobles til næringens renommé som følge av tiltakene. Samtlige aktører var enige om at COO faktoren for irske aktører var et konkurransefortrinn:

The image of Ireland in general is a good advantage... The word Irish is a very big marketing advantage for us. (Respondent 1)

... it is definitely an impact; it is definitely a plus factor. Ireland enjoys positive environmental image in people's minds particularly in the export markets... We haven't been able to put our finger on it and say it is worth 5 %, 10 % or 15 % but it definitely has a value. (Respondent 2)

... the imagery of Ireland is favourable to natural production, unspoiled landscapes and all that kind of stuff. The west of Ireland is very unspoiled and unpolluted and that's only an advantage. (Respondent 3)

Sitatene viser klart og tydelig at Irland som opprinnelsesland alene er av stor betydning for næringen. Respondentene er enige om at kundene, og da spesielt i eksportmarkedet, har et positivt tankebilde av Irland som nasjon. I dette samband hadde den fjerde respondenten en interessant besvarelse til spørsmålet: "Is it mainly organic that you differentiate?"

Mainly organic and maybe also Irish as well. There are certain markets like the US market which has a natural affiliation to Ireland... It is a market we basically see opportunities because of our Irishness. That only gets you in the door, you get an introduction. You'll have to produce a top quality product. Just because you're Irish doesn't mean that you are going to sell. It does give you an advantage... It may give you some meetings with customers where they otherwise wouldn't meet you. (Respondent 4)

I besvarelsen sin viser respondenten at han deler samme oppfattelse som alle de andre om at COO faktoren har en positiv effekt på potensielle kunder. Men han poengterer at COO alene er ikke nok fordi at til syvende og sist er det et produkt som skal selges og det må være av høy kvalitet. En interessant observasjon her er også at besvarelsen indikerer at kunder i større grad er mer villige å møte og forhandle med irske lakseprodusenter i forhold til produsenter fra andre land. Dette indikerer at Irland har oppnådd et godt rykte.

Dataen indikerer at irsk laks nyter godt av COO faktoren og at kunder, spesielt i eksportmarkedet, har et positivt tankebilde av Irland som rent og naturlig hvor miljøet blir ivaretatt. De samme

resultatene oppnådde Mikkelsen (2004) i en liten undersøkelse med lakseimportører i flere EU land som generelt hadde en oppfatning av at irsk laks hadde høyest kvalitet. Som tidligere påvist kan COO faktoren ikke differensieres da Irland alltid vil være Irland, men faktoren er vektlagt i differensieringstiltakene og må anses som en viktig del i den strategiske satsingen hos den irske laksenæring.

4.4 Konkurransefortrinn og erosjon

Hvor sterke er konkurransefortrinnene og har aktørene opplevd noen fortrinnserosjon?

Dataen fra intervjuene kunne ikke identifisere at fortrinnene hos den irske næring har erodert. Svaret til spørsmålet: "Have you experienced that some of the advantages have eroded over time?" er stort sett prototypisk og beskriver veldig mye tankegangen hos den irske laksenæring om hva strategien deres medfører men samtidig at det blir vektlagt at denne kontinuerlig må utvikles:

No, we tend to build on them... in a differentiated marketing strategy you must keep reinventing yourself, you can not say: now we are different and sit on it. You have to continue to evolve and develop what you stand for and who you are trying to market to... you have to keep building. "Are you building barriers?" No; advantages. You have to keep ahead. (Respondent 3)

Respondenten kan ikke si at de har opplevd at noen konkurransefortrinn er blitt nedbrudt, men poengterer at de hele tiden differensierer seg. Da kan en spørre: dersom konkurransefortrinne ikke nedbrytes hvorfor bruke resursser på differensiere seg videre? Dette spørsmålet er ikke besvart fra respondentene men uttalsene indikerer i stedet at de klarer å oppretholde nåværende konkurransefortrin samtidig som de bruker disse for å utvikle nye. Dermed indikerer dataen at irske lakseprodusenter har oppnådd en konkurransefortrinnsyklus (Day 1997).

Et interessant funn i analysen av den irske laksenæring er at hele den irske akvakulturindustrien er organisert under samme tak⁶. Dette er uvanlig å observere i Europa (jeg vet ikke om denne organisasjonsstrukturen er vanlig i andre deler av verden). Strukturen har tilsynelatende noen fordeler:

⁶ For et mer omfattende innblikk og informasjon i organisasjonsstrukturen i irsk akvakultur henvises det til IFA Aquaculture: <http://www.ifa.ie/ifa~34~34.htm>

In Ireland all our aquaculture is under one roof which is unusual for shellfish farmers and salmon farmers to be in the same organization. We've found it works very well and we're... "Do you have any benefits of all being under one roof?" Most definitely... it's better if we build a relationship with the shellfish farmers at a national level and locally as well. And it has its benefits in terms of efficiencies and in terms of dealing with Brussels as well on legislation that affects all aquaculture. (Respondent 1)

Respondenten viser til at IFA Aquaculture har et tett samarbeid med bøndene i Irland også. Dette funn indikerer at det er et tett samarbeid mellom alle aktører knyttet til "dyrking av matvarer" både marin og terrestrisk produksjon. Dersom vi igjen knytter dette til COO faktoren kan det være at det oppstår synergieffekter dersom et godt tankebilde av irsk laks blir direkte overført til å gjelde irsk "kjøtt" og annen sjømat. Sitatet viser også at samarbeidet effektiviserer forhandlingene med EU omkring lovgivningen som skal gjelde for hele akvakultur næringen. Studien indikerte tidligere at det sannsynligvis var viktig for laksenæringen å ha en god lovgivning for at strategien skal lykkes, og det at den irske akvakulturnæringen står samlet i forhandlinger vil bare styrke forhandlingsposisjonen. Det at aktørene er avhengig av et godt og rigid reglement kom også fram til slutt:

We want good regulation absolutely; our image depends on good regulation.
(Respondent 1)

Dersom reguleringen vil endres (uønskede endringer hos irske produsenter) kan dette ha en eroderende effekt på posisjonen hos irsk organisk og EMS-standard sertifisert laks. Samarbeidet i akvakulturindustrien vil kunne medføre at de står sterkere i forhandlingene for å hindre uønskede endringer, samtidig som dette samarbeid kan skape synergieffekter dersom irsk akvakultur tilbyr kvalitetsprodukter i form av generaliseringseffekter knyttet til COO. Samarbeidet strekker seg tilsynelatende over stor del av matvareproduksjonen i Irland, noe som medfører at en potensiell generaliseringseffekt kan dekke over en større del av Irlands matvareindustri.

4.4.1 "Den organiske illusjon"

Har de blandede oppfattelser omkring organiske produkter en positiv eller negativ effekt for irske produsenter av organisk laks?

Et interessant element knyttet til produktet irsk organisk laks er forskningen som viser at konsumenter ikke kan skille organiske produkter fra andre miljømerkede produkter (Hughner et al. 2007; Hutchins & Greenhalgh 1997; Aarset et al. 2004), og dermed er disse produktmerkene med til å skape en slags forvirring på markedet. At konsumenter er forvirret anerkjenner respondentene da intervjuene diskuterte dette tema:

Yes no doubt about it... organic means different things to different people. It means to some people that it's a more ecological responsible way of producing your products; a lot of people it's a healthier one; to others it's better tasting. It means different things to different people. "Has this affected your sales of organic positively or negatively?" I think you need to be aware of all that and you need to do research so that you understand your consumer so that you can address those issues either specifically or in a vague way; that doesn't matter. (Respondent 3)

Sitatet viser at produsenten er tydelig klar over forvirringen og at de holder seg oppdatert med hva som skjer på konsumentmarkedet som følge av deres markedsfokus. Uttalelsen viser at produsentene er villig til å la kundene ha den oppfattelse som de vil/ønsker og at merking av organisk laks kan henvendes til temaet på en spesifikk eller på en mer vag måte. Respondenten ga ikke uttrykk for å være interessert i å opplyse forskjellene mellom organisk merking i forhold til andre. Hva som er konsekvensen av denne forvirringen er at konsumentene er villige til å betale ekstra for disse miljømerker og det er viktigste for de irske aktørene:

Yes our research would match that... they (konsumentene) like that idea of organic but organic means all things to all men. People sort of choose what they believe organic means to them but they do want to see the word organic on the packet. And in many ways once it's got organic on there they then tend to believe what they want to believe. Some believe that it makes like a wild fish; some people believe that it makes it sustainable. There is a range of values captured by the word organic and people see it in different ways... the key point is that they are prepared to pay more for it. So whatever they want to believe that's fine (hehe). (Respondent 2)

Sitatet viser det samme som forrige om at intervjuobjektene er klar over konsumentenes oppfattelser omkring hva organisk egentlig betyr. Det som er viktig å legge merke til at folk er villige til å betale mer for organiske produkter og derfor er produsentene ikke interesserte i å opplyse folk om forskjellene mellom de ymse miljømerker. Den ikke verbale delen av intervjuene markerte seg kraftig i denne delen av intervjuene, hvor jeg satt med en oppfattelse at

respondentene likte denne forvirringen for å oppnå økonomisk vinning. Spesielt var dette synlig hos respondent 2 som flirte etter sin uttalelse og derfor har jeg markert det i parentes. Etter intervjuene satt jeg igjen med en følelse av at næringens organiske produksjon til dels er et ”spill for galleriet” men konsekvensen er uansett denne samme: høyere pris for produktet.

5. Diskusjon

I denne studie har jeg undersøkt hvorfor irske lakseprodusenter oppnår gode priser. Gjennomgåelsen av den teoretiske litteratur viser at konkurransefortrinn og posisjonering av produktet er viktige faktorer som forklarer sammenhengen mellom den irske laksenærings strategi og høye priser. Modellen hos Day & Wensley (1988) illustrerte at posisjonen kan ha fire grunnleggende utfall dersom strategien lykkes. En av disse var lønnsomhet som også Porter (1980) har fokusert på. Denne konsekvensen var også identifisert med litteraturen av de presenterte posisjoneringsaktiviteter. Litteraturen koblet ikke utfallene direkte til høy pris, men de ulike utfall vil alle kunne forklare hvordan posisjoneringsaktivitetene hos irske produsenter er årsak til god pris. Utfallene som litteraturen identifiserte var:

- Kundelojalitet
- Renommé
- Kundetilfredshet
- Fordelsmessige og positive generaliseringsmessige effekter,

derav alle tre førstnevnte med vitenskapelig belegg vil kunne medføre en høyere pris, noe som vil skape lønnsomhet. Positive generealiserings effekter som følge av COO mangler empirisk støtte for å påstå at denne faktoren kan forklare for den høye prisen. Men hva viste denne empiriske studien egentlig? Kort oppsummert var observasjonene disse:

- Utviklingen av differensieringsstrategien skyldes fire grunnleggende faktorer: (1) naturlig gitte fysiske oppdrettsforhold som gjør det vanskelig å oppdrette store volum, (2) dårlig struktur, (3) presset fra kommoditiprodusentene i markedet og (4) utdaterte teknologiske oppdrettsmetoder.
- Irsk laks posisjoneres i et nisjemarked som organisk sertifisert og med godkjenning av EMS standarder. Produktet skiller seg ikke betraktelig ut fra standardvaren da det hovedsaklig selges som hel sløyd laks.

- Hoved differensieringsfaktoren skyldes prosessdifferensiering. Godkjenning av kvalitetsstandarder har medført at kvaliteten hos produsentene har økt i alle ledd, og påviser positive konsekvenser.
- COO faktoren har tilsynelatende en positiv effekt på kundene og denne kobles til et godt renommé.
- Samarbeidet i akvakulturnæringen skaper synergieffekter og kan styrke COO faktoren tvers over disse og kundene.
- Prisen på de organiske produktene påvirkes i en viss grad av MIP og spottmarkedet.

I følgende avsnitt vil jeg diskutere funnene og implikasjonene som følger.

I markedslitteraturen er utviklingen av strategi en søken etter konkurransefortrinn (Day 1997). Den irske laksenæring har undersøkt hvordan de skal klare å konkurrere i markedet og tilsynelatende har de fire grunnleggende barrierer fått produsentene til å tenke annerledes for å kompensere det lave produksjonsvolum med å øke verdien på produktet. En fokusert differensieringsstrategi var derfor et rasjonelt valg. Dette indikerer en fleksibel utnyttning av potensielle fortrinn og en god strategisk tankegang (Sogn-Grundvåg et al. 2007). De har fokus på kunder og markedet og skaper verdiøkte produkter. Oppdrettsforholdenes fysiske oppdrettsbarrierer brukes som et fortrinn ved å satse på organisk produksjon. Vestkysten i Irland er derfor en overlegen ressurs og forholdene er grovt sett umulig å kopiere. Mangelen på moderne teknologi er kompensert med utvikling av kompetanse som har ”endret” bruken av tilgjengelige teknologiske metoder. Disse kapabiliteter skiller seg ut i konkurransearenaen; de er nødvendigvis ikke bedre men annerledes. I forlengelsen av dette medfører det at irsk laksenæring har en human og organisatorisk kapital som er vanskelig å kopiere da konkurrentene sannsynligvis ikke har bruk for teknologisk kompensering. I tillegg er det en felles organisering av akvakulturindustrien som medfører samarbeid og synergieffekter. Dette må sannsynligvis også virke inn på den humane og organisatoriske kapitalen. Andre fortrinn er at de har et lavt produksjonsvolum som ”bare” selges via to kanaler. Dette reduserer forhandlingsmakten hos kundene (Porter 1992).

En vesentlig faktor bak de irske strategiene er deres fokus på kunder og markedet. Observasjonene indikerer at to respondenter hadde utelukkende et kundeperspektiv. Dette

fokuset alene er ikke optimalt i og med at det medfører et simplistisk realitetsbilde av konkurransearenaen (Day & Wensley 1988). I forlengelsen av dette kan det medføre at kostnadene øker for disse produsenter. Dataen viste at de var klar over denne konsekvensen men tilsynelatende blir ekstra kostnader ikke oppfattet som et problem. Disse har bare ønske om å tilfredsstille kundene og "aksepterer" kostnadene dette medfører. Eksempler fra Skottland viser at dette "snevre" markedsfokus i lengden ikke er en god løsning da kunder tilsynelatende har problemer med å skille de differensierte tilbudene fra standardvaren (Callander McDowell 2008). Dersom vi trekker paralleller mellom Irland og Skottland kan dette eksemplet indikere at Irene er i en sårbar posisjon i og med at kundene kan begynne å nekte å betale ekstra for irsk laks. Uansett om dette vil skje eller ikke, så kunne de ekstra kostnadene knyttet til det ensformige perspektiv vært redusert dersom de hadde en kombinasjon av konkurrent og kundeperspektiv (Day & Wensley 1988) uten at det hadde gått utover posisjoneringsstrategien og prisen. Den høye irske prisen kan ut i fra denne diskusjonen dekke over høye kostnader. Diskusjonen bør ses i sammenheng med utvalget som består av fire personer: to beslutningstakere fra hver sin representativ bedrift og to andre er eksperter i næringen men ikke forretningsaktører. To av disse har ønske om å ekspandere produksjonen på grunn av effektivitetsmotiver. Deres konkurranseperspektiv bærer derfor preg av å være mer kombinert mellom marked og konkurrentene, og må betraktes som mer rasjonelt. Men i og med at alle respondentene ikke representerer irske produsenter er det vanskelig å karakterisere akkurat hvilket perspektiv næringen har.

Hele den irske akvakulturnæring har et samarbeide som følge av felles organisering, noe som er forholdsvis uvanlig, men i denne kontekst indikerer det også en logisk tankegang da det er vanlig å påstå: desto flere – desto sterkere. Laksenæringen i Irland er veldig liten og i forhandlinger med staten om endringer mm. er det vanskelig å stå alene i så måte. Organisatorisk fellesstruktur (skjell og lakseoppdrett) har medført synergieffekter og reduserer også konflikter i lokalsamfunnene som er knyttet til disse næringene og sett i forhold til Ecopact er dette tegn på at akvakulturnæringen generelt tar høyde for de sosioøkonomiske aspektene. En strategi med fokus på verdiskapning blir da et logisk valg dersom noe av verdien "smitter" over alle involverte. Strategien kan også ses i sammenheng med statens rolle i næringen da denne ikke er av samme betydning for staten som tidligere da laksenæringen hadde større samfunnsøkonomisk avkastning. Dersom næringen samlet klarer å øke verdien av produksjonen vil produsentene og lakse-

næringen kunne gjøre seg ”mer synlig” og respektert i forhandlingene med staten som for eksempel med å få effektivisert lisensproblematikken. Litteraturen påpeker også at differensiatorer motiveres av andre faktorer enn markedsandel og profitt (Day & Wensley 1988). Dette kan kanskje føres over til den irske lakseindustri, men det er lite sannsynlig at profitt og lønnsomhet ikke er de dominerende motivasjonsfaktorene hos produsentene. Som følge av at aktørene innså at de ikke klarte å konkurrere på spottmarkedet må den differensierte posisjonering betraktes som rasjonell ut i fra et lønnsomhetsmotiverende perspektiv.

Men hva er det som karakteriserer posisjoneringen hos irsk laks? Kjennetegnet for irsk laks er at den er hovedsaklig et organisk produkt. Dataen tilsier at omtrent 70-80 % av totaltilbudet er sertifisert organisk eller er i transisjonsfasen. Vi vet at disse produktene medfører høyere kostnader (Georgakopoulos & Thomson 2005) og den høye prisen skyldes hovedsaklig denne produksjonsprosessen. Litteraturen tilsier at de økende tilbudene i dette lille markedet skyldes motivasjonen av muligheten for å oppnå høyere priser (Bonti-Ankomah & Yiridoe 2006; Hutchins & Greenhalgh 1997; Aarset et al. 2004) og irske oppdrettere var proaktive ved å implementere en organisk sertifisert oppdrettsprosess i midten av 90-tallet hvor den totale irske produksjonen var i økning. I tidlig utviklingsfasen av et marked vil ”first-mover” fordeler dominere (Day & Wensley 1988) og denne holdningen gjenspeiles i studien. Irske oppdrettere ønsker ikke å være ”followers” i markedet og har et stort fokus på å være proaktive. Derfor er vi vitne til en laksenæring som kontinuerlig differensierer seg. De strategiske handlinger og tiltak som vi observerer i den irske laksenæring tyder på at de for øyeblikket har oppnådd en konkurransefortrinnsyklus (Day 1997). Men det organiske laksemarked har etter hvert blitt mer interessant for flere oppdrettere, og de irske aktører får konkurranse fra både Norge og Skottland. Da dette marked vil modnes spørres det om hvorvidt de irske produsenter kan kapitalisere den sterke posisjonen? Tilsynelatende har produsentene også evaluert dette som følge av de kontinuerlige differensieringstiltakene, og som den ene respondentene uttrykte seg: *man kan ikke slutte med å differensiere seg etter at man har skilt seg ut, man må fortsette å utvikle seg og bygge fortrinn*. Uttalelsen karakteriserer stort sett den strategiske tankegang i næringen og reflekterer en annen interessant observasjon: Alle aktørene i næringen implementerer og utvikler EMS standarder som går utover overholdelse av reglementet. Ut i fra litteraturen kunne jeg bare identifisere positive effekter fra denne strategien som for eksempel forbedret renommé og

kostnadseffektivisering som kanskje de viktigste (Melnik et al. 2002; Miles & Covin 2000; Raines 2002; Rondinelli & Vastag 2000; Sambasivan & Fei 2007). Her kan man gå tilbake til diskusjonen om konkurranseperspektivet. Implementering av EMS standarder reduserer tilsynelatende produksjonskostnadene, og dermed kan vi si at strategien kompensere det ”manglende” fokuset på konkurrentene. Litteraturen tilsier også at implementering av EMS standarder medfører pris premium, kundelojalitet og lønnsomhet. Ut i fra dette kan vi da spørre: trenger den irske næring å ha et fokus på konkurrentene? Ifølge Sogn-Grundvåg et al. (2007) trenger produsentene nødvendigvis ikke å ha et fokus på konkurrentene dersom etterspørselen distansere tilbudet. Et supplerende spørsmål er også om en ”first-mover” posisjon er forenlig med en kombinert konkurranseperspektiv? Dersom kontinuerlig differensiering er eneste måte å kapitalisere den sterke posisjonen vil det kanskje ikke være ”tid” til å fokusere på konkurrentene i noen stor grad. Strategien kan være et signal på at de hele tiden opererer i nisjemarkeder hvor tilbudene ikke klarer imøtekomme etterspørselen som reduserer behovet for en konkurrentfokus. Spørsmålene diskutert her kan ikke svares i denne studie men ut i fra resultatene som er presentert oppfordrer jeg til å undersøke konkurranseperspektivet nærmere og hvordan manglende konkurrentfokus kan virke inn på konkurranseevnen hos høyt differensierte konkurrenter; men i denne studie må EMS også betraktes som en komplementær strategi til den organiske satsing da EMS medfører at de ”organiske” kostnadene reduseres. Denne kostnadsreduksjonen kan ifølge litteraturen også gjelde for konvensjonelle oppdrettere da det ikke blir presisert at for eksempel ISO 14001 egner seg spesielt godt for kostbaserte eller differensierte aktører og heller ikke beskriver at standarden er spesielt godt egnet for store eller små produsenter.

En annen interessant observasjon indikerer at kunder klarer ikke å skille mellom laks fra ulike land selv om irsk laks tilsynelatende har andre fysiologiske egenskaper enn hos konkurrentene. Dette kan kobles til et annet interessant funn som tilsier at irsk laks både er magrere og fastere i kjøttet enn konkurrentenes. Irsk laks har alltid hatt disse egenskaper og tilsynelatende har det ikke gitt utslag på prisen. Irsk laks er i tillegg mindre enn norsk og skotsk laks og ut ifra indikasjoner på laksemarkedet som generelt prefererer større laks (ca. 4 kg.) er størrelsesfaktoren sannsynligvis heller ikke fordelsaktig for irske produsenter. Dette er tross alt et fysiologisk attributt som medfører at kundene sensorisk kan skille laks fra hverandre og kanskje også den

eneste måten de kan gjøre det på uten å ta i bruk teknologiske kvalitetstester. Dersom disse indikasjoner er pålitelige er de ikke i tråd med resultatene hos Myrland et al. (2003) som tilsier at markedet vil etterspørre kvalitetslaks som følge av generiske publisitet. Disse observasjoner hentyder at differensiering av laks kan ikke appellere til sensoriske forskjeller. Sertifiseringsstandarder av både organisk og EMS er derfor rasjonelle differensieringstiltak. Standardene er kommunikasjonsredskaper og litteraturen betrakter disse som meget viktige i internasjonal markedsføring (Albaum et al. 2002), noe som kan overføres direkte til irske produsenter som operer i et internasjonalt marked. Toften (2005) påviser også at kvalitetsstandarder blir mest brukt på bedriftsmarkedet samtidig som en nisjestrategi også er mest vanlig i dette marked. Dataene kan indikere at den irske laksenæring har tatt betraktning til vitenskapelig kunnskap i sine strategiske valg noe som igjen kan indikere at de har en høy kompetanse. De overordnede strategiske valgene kan sammenliknes med Rangan & Bowmans (1992) proaktive *verdiskapningsstrategi* som implementeres av produsenter som ønsker å unngå å havne i kommoditikonkurransen. I tillegg beskrives Rangan & Bowman (1992) en reaktiv *markedsfokuseringsstrategi* som en løsning for de som allerede konkurrerer i kommoditimarkedet. Dataen indikerer at irske produsenter har vært i begge situasjoner i og med at de har vært proaktive og unngått kommoditipresset, og samtidig har dette presset vært med til å utvikle nye strategiske handlingsplaner.

I kommunikasjonen blir COO faktoren vektlagt, og ifølge utvalget er dette et fortrinn som den irske næring har som følge av at markedet har positive assosiasjoner knyttet til Irland. Dataen støttes av Mikkelsen (2004) som også observerte samme indikasjoner i en survey av europeiske lakseimportører. Disse funn er i konflikt med den generelle markedsføringslitteratur som tilsier at COO er av relativ liten betydning i produktevalueringen (Usunier 2006). Studien kan derfor ikke konkludere hvor stor betydning COO faktoren har for posisjoneringen hos irsk laks. Dette kan indikere at laksemarkedet er et felt som skiller seg ut i fra COO litteraturen dersom dataen er korrekt, og jeg kan ikke trekke noen konklusjon da litteraturen ikke har knyttet faktoren direkte til laksemarkedet. Men dersom observasjonen er korrekt er det mye so tyder på at kundene er mer lojale overfor COO faktoren enn overfor produsentene og at faktoren derfor fungerer som et brand (Rauyrue & Miller 2007) og blir imaget for hele industrien (Keller 2002) snarere enn for produsentene hver for seg. Keller (2002) påpekte av virksomhetsimget vekker andre assosia-

sjoner enn selve merkevaren og derfor er det ikke utenkelig at indikasjonene om at COO faktoren er fordelsmessig kanskje er i tråd med virkeligheten. Indikasjonene om at irsk laks har et godt renommé i markedet må sannsynligvis kobles til COO faktoren og dermed oppstår det en generaliseringseffekt. Dette er et rasjonelt resonnement da de to eneste salgskanalene stort sett har de samme merkevaretilbud og at all fisken er oppdrettet på den irske vestkyst er det ingenting som tilsier at tilbudene fra de representative salgskanaler er ulike. Bedriftenes renommé påvirker kundeoppfattelsene (Cretu & Brodie 2007) og dersom renomméet er koblet til COO er kundene hovedsakelig lojale overfor denne som videre skaper en lojalitet overfor leverandøren. Det som også er interessant i dette samband er at dersom denne lojaliteten var så sterk hvorfor har flere produsenter gått konkurs? Konkursene skyldtes delvis sykdom, og prisen for laksen var tilsynelatende ikke god nok for at de kunne opprettholde virksomheten. Kundelojaliteten er derfor kanskje ikke sterkere enn at det er en pristerskel, noe som må betraktes som en selvfølge da for eksempel detaljistene skal klare å selge irsk laks videre med god margin. Implementeringen av kvalitetsstandardene har medført at produsentene har oppnådd en høyere servicekvalitet og dette virker positivt inn på relasjonene og antakeligvis også på kundelojaliteten. Prosessdifferensieringen kan ut ifra dette også være den grunnleggende differensieringsbasen som har medført at servicekvaliteten er forbedret. De kan ikke forsyne kundene med laks året rundt og trolig må dette ha en negativ virkning på relasjonen, men kanskje har de såpass gode relasjoner at det gode forholdet kompenserer manglende leveranse. Studien mangler data og innblikk for å kunne besvare disse spørsmål og derfor bør denne faktoren undersøkes videre. I forlengelsen av dette har studien ikke klart å identifisere om de differensierer forholdet mellom kunde-produkt/leverandør, men observasjonene tyder på at servicekvaliteten generelt er blitt mye bedre og dette kan bare ha en positiv effekt på forholdet.

Merkingen av irsk laks er det som karakteriserer tilbudene og skiller dem ut. Merkene er derfor hovedattributtene, men selve laksen (produktet) har tilsynelatende ikke vesentlige forskjeller fra standardvarene dersom vi tar i betraktning at kundene etter alt å dømme har vanskeligheter med å skille kommoditivaren fra de differensierte. Differensieringen av irsk laks knyttes derfor hovedsaklig til selve prosessen som jeg har valgt å kalle prosessdifferensiering. Dette argumenterer jeg for nettopp fordi at uansett hvordan en produsent differensierer sine tilbud er det til syvende og sist produktoppfattelsen hos kundene som teller (Barney 2007). Dersom

indikasjonene er korrekte om at kunder ikke klarer å oppfatte fysiske produktforskjeller er det ulogisk å vektlegge disse i strategien. Men det som kunder kan se forskjeller på er merkingen av produktene. Disse merker kommer som følge av godkjente differensierte produksjonsprosesser. Som følge av dette indikerer studiens resultater at prosessdifferensiering er essensiell for å differensiere seg i laksemarkedet. Barney (2007) har ikke inkludert dette som en base, men sett ut i fra et laksemarkedsperspektiv anbefaler jeg at Barneys modell bør vurderes om den ikke skal inkludere *prosessdifferensiering* som en fjerde grunnleggende differensieringsbase.

Litteraturen viser til at markedet har en illusjon om hva den organiske prosessen egentlig er og dermed hvordan organiske produkter skiller seg fra andre (Hughner et al. 2007; Hutchins & Greenhalgh 1997; Aarset et al. 2004). Å differensiere prosessen blir da et rasjonelt valg dersom denne forvirring er fordelsmessig for produsentene. Funnene i studien viser at respondentene er klar over illusjonen i markedet og tilsynelatende drar de nytte av disse i og med at dette skaper større etterspørsel etter organiske produkter. Videre var det observasjoner som tyder på at de ikke bryr seg om å forklare hva organisk egentlig er. Her oppstår det konflikter i resultatene i og med at den ene respondenten sa at: *du må fortsette å differensiere deg og vise hva du står for*⁷. Dette kan indikere at produsentene ønsker at markedet skal opprettholde denne illusjon og at de ikke er oppriktige i kommunikasjonen og signalene som sendes ut til markedet. Ifølge Polonsky & Rosenberger III (2001) vil denne holdningen medføre en kortvarig vinning og posisjonen for irske produsenter vil derfor ikke opprettholdes. Sannsynligheten for at markedet vil tilegne seg mer kunnskap om disse produktene vil også medføre at flere kanskje vil bli mer skeptiske i fremtiden. Det at organiske produkter er miljøvennlige er ifølge (Pelletier & Tyedmers 2007) også en illusjon da disse ikke forbedrer dagens miljøstandarder ut i fra et biofysisk perspektiv. Ut i fra en høyt aktuell miljø og klimadebatt bør produsenter kanskje være forsiktige med sine ”miljøvennlige” kommunikasjonssignaler. Dersom vi også kobler denne diskusjonen til *hvilke* organiske sertifiseringer irsk laks har ser vi at de ”mangler” Soil Association sertifiseringen fra Storbritannia. Denne betraktes som den strengeste i markedet (Jacobsen 2007) og det kan indikere at irske oppdrettere ikke klarer å tilfredsstille disse krav og satser derfor på ”enklerne” godkjenninger som følge av at de ikke er den ”gode nabo” som de uttrykker seg for å være. Raines (2002) påviser allikevel at de fleste ”miljøsertifiserte” produsentene har et genuint

⁷ Oversatt fra respondent 3

ønske om å benytte miljøvennlige produksjonsprosesser og derfor blir det vanskelig i denne kontekst å påstå noe annet. Uansett bør vi tilegne oss mer kunnskap omkring denne ”problematikken”. Det er nærliggende å tro at kunnskapsnivået i markedet omkring de ulike miljømerkene vil øke men hva vil dette medføre for en organisk sertifisert lakseprodusent? Videre forskning på området vil sannsynligvis kunne hjelpe oss til å besvare spørsmålet.

Den irske lakseproduksjon er tross alt ”bare” 10.000-14.000 tonn og trenger de egentlig noen sertifisering fra Storbritannia? Dette spørsmål er ikke til å svare, men det lave må volum alene må tas i betraktning i denne diskusjonen. Stor konkurranse etter en knapphetsfaktor medfører en prisøkning. Men dersom vi tar et tilbakeblikk har flere irske produsenter gått konkurs som følge av priskonkurransen. Disse funn tilsier at irsk laks som knapphetsfaktor ikke er sterk nok til å stå imot konkurransen på spottmarkedet og derfor må det irske laksetilbud differensieres. En ørevekkende observasjon i så måte er at dataen indikerer at selv om produktet er posisjonert i et nisjemarked har spottmarkedet en påvirkningskraft. I forlengelsen av dette betyr det da at alle differensierte lakseprodukter (uansett hvordan de er differensiert og posisjonert) påvirkes av spottmarkedet? Dette spørsmålet er interessant og meget relevant for alle lakseprodusenter i konkurransen. Videre medfører dette til et nytt spørsmål: hvor sterk er posisjonen hos irsk organisk laks er og differensierte lakseprodukter generelt? Sannsynligvis vil vi kunne få noen indikasjoner på en besvarelse i løpet av relativ kort tid som følge av hentydningene omkring en potensiell MIP avtagelse ligger i luften (Berg 2008).

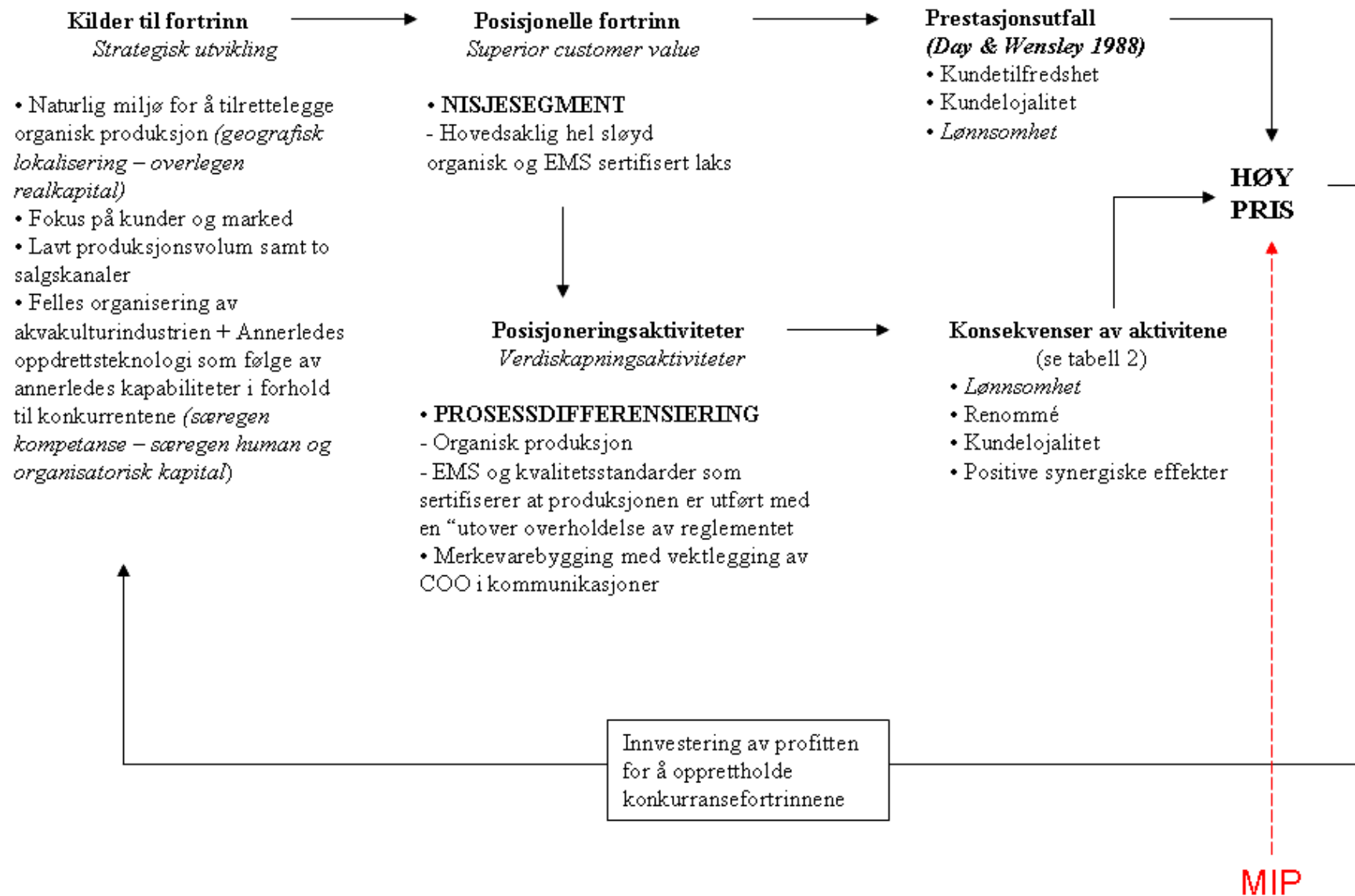
Dersom vi ser tilbake på figur 3 kan en sette resultatene fra studien inn i denne for å koble disse til studiens teoretiske rammeverk og dermed få en samlet illustrasjon over sammenhengen mellom strategiene hos irske lakseprodusenter og hvordan det resulterer med en høy pris samtidig. Resultatet av studien modell vises i figur 10. Modellen inkorporerer ikke hele diskusjonen og denne bør derfor leses i sammenheng med illustrasjonen. Utfallene i figur 10 er hentet fra Day & Wensley (1988) og fra tabell 2. *Markedsandel* som en konsekvens av posisjoneringen er ekskludert som følge av at denne ikke er aktuell for irske produsenter, og litteraturen påviste også at markedsandel var ikke forenlig med stor markedsandel (Porter 1992). *Lønnsomhet* som konsekvens er satt i kursiv som følge av at denne bør ses i sammenheng med det endelige resultatet: prisen. Studien indikerer at den irske laksenæringen tjener penger og fører en

lønnsom strategi, men dette er avhengig av prisen. Sist men ikke minst er MIP inkorporert i modellen. Denne svarer ikke direkte på problemstillingen og er derfor markert med rødt. Allikevel indikerer resultatene av prisreguleringen har en viss påvirkning for de irske produkter, og dersom denne ikke var tilstede hadde prisen for irsk organisk laks kanskje ikke vært så høy. Denne indikasjonen bør derfor bli tatt i betraktning da irsk strategier alene kanskje ikke er den eneste forklaringsvariabelen for de høye priser. Kort sagt illustrerer figur 10:

- Hvordan differensieringsstrategien er emergert og fortrinnene i denne
- Hvilken posisjon strategien har medført
- Hva som blir tilbudt
- Hvilke utfall dette resulterer i

Med andre ord: modellen illustrerer hvorfor de irske lakseprodusenter oppnår så gode priser!

Differensieringsstrategier innen irsk lakseoppdrett



Figur 10: Modell som illustrerer årsakssammenhengen mellom den differensieringsfokuserede strategi og høye irske laksepriser

5.1 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Basert på observasjonene som er fremlagt er det noe som tyder på at de høye irske priser skjuler høye kostnader. Dette er naturlig konsekvens da organisk oppdrett medfører høyere produksjonskostnader. I lyset av dette er implementering av EMS standarder rasjonelle valg da slike handlinger har gunstige konsekvenser spesielt kostnadseffektivisering og forbedret renommé. I så måte fører slike handlinger til økt profittmargin ved differensieringsstrategier som for eksempel å satse på organisk. Videre hadde litteraturen ingen indikasjoner om at effektene av slike standarder var knyttet til størrelsen på organisasjonen. Funnene indikerer derfor at de fordelsmessige utfall kan gjelde for alle produsenter uansett størrelse.

Indikasjonene om at COO er av betydning for den irske næring er vanskelig å konkludere noe om. Litteraturen tilsier at dette er lite sannsynlig, men spørsmålet er om laksemarkedet skiller seg ut i så måte som i forlengelsen betyr at påstandene fra Usunier (2006) ikke kan overføres til denne næring? Dersom konklusjoner skal trekkes trenger vi mer kunnskap på området. En slik undersøkelse må omfatte kjøperne og ikke produsentene dersom vi skal kunne få noen pålitelige resultater. I tillegg bør undersøkelsen være longitudinal for å vurdere resultatenes pålitelighet som sannsynligvis ville kunne gitt oss indikasjoner om COO preferansen er stabil eller ikke.

Markedsillusjonen om forskjellen mellom de ulike begrepene knyttet til ”miljøvennlig” produksjon er fordelsmessig for organiske produsenter, noe som indikasjoner fra både litteraturen og studien støtter. Derimot vet vi lite om hva som sannsynligvis blir å skje dersom markedet blir opplyst om forskjellene og hvordan dette vil virke inn på etterspørselen etter organiske produkter. Denne kunnskapen ville formentlig vært av interesse for produsentene da denne kunne bidratt i lakseprodusentenes strategiske planlegging. På samme måte hadde markedet sannsynligvis også vært interessert i å bli beriket med tydelige og enkle definisjoner av forskjellene mellom *miljøbegrepene*.

Studien viste til uklarheter omkring konsekvensene av et manglende kombinert konkurranseperspektiv. Litteraturen påstår at det er fordelsmessig å fokusere på konkurrenter og kunder (Day & Wensley 1988) samtidig som det legges fram at hvis etterspørselen distanserer

tilbudet er et kombinert fokus ikke nødvendig (Sogn-Grundvåg et al. 2007). Det kan derfor indikasjoner om at etterspørselen er den fokale delen i dette sambandet og ikke hvilke perspektiv som preferes og/eller kombinasjonen av disse. Vi trenger mer viten for å belyser denne problematikken.

Referanseliste

- Albaum, G., Strandskov, J. & Duerr, E. (2002). *International Marketing and Export Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Berg, A. (2008). Norge vant laksekrigen.
<http://www.intrafish.no/norsk/nyheter/article170191.ece?service=print>, 09.05.2008 - 06:05 (lest: 09.05.2008).
- BIM. (2003). *Ecopact. Environmental Code of Practice for Irish Aquaculture Companies and Traders*. Dublin: Board Iascaigh Mhara (Irish Sea Fisheries Board).
- BIM. (2005). *Irish Farmed Salmon The Facts*. Dublin: Bord Iascaigh Mhara (Irish Sea Fisheries Board).
- BIM. (2007). *BIM 2006 Annual Review*. Dublin: Bord Iascaigh Mhara (Irish Sea Fisheries Board).
- Biong, H. & Nes, E. B. (2005). *MARKEDSFØRING PÅ BEDRIFTSMARKEDET*. (2nd ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Birks, M. J., Chapman, Y. & Francis, K. (2007). Breaching the Wall: Interviewing People From Other Cultures. *Journal of Transcultural Nursing*, 18(2), 150-156.
- Bonti-Ankomah, S. & Yiridoe, E. K. (2006). *Organic and Conventional Food. A Literature Review of the Economics of Consumer Perceptions and Preferences*. Nova Scotia: Organic Agriculture Centre of Canada Nova Scotia Agricultural College.
- Brown, J. H. (2006). Interviewer as instrument - Accounting for human factors in evaluation research. *Evaluation Review*, 30(2), 188-208.
- Browne, R., Deegan, B., O'Carroll, T., Norman, M. & Ó'Cinnéide, M. (2007). *Status of Irish Aquaculture 2006* (A compilation report of information on Irish Aquaculture). MERC Consultants: Marine Institute, Bord Iascaigh Mhara, Taigde Mara Teo.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
- Callander McDowell. (2008). reLAKSation 341, 20th/21st April. *Strategic planning for the Aquaculture Industry*, <http://www.callandermcdowell.co.uk/relaks341.html> (lest: 28.04.2008).
- Campbell-Hunt, C. (2000). WHAT HAVE WE LEARNED ABOUT GENERIC COMPETITIVE STRATEGY? A META-ANALYSIS. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
- Cretu, A. E. & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
- Davies, J. (2005). What's the point of ISO 14001? *Filtration Industry Analyst*, May, 7.
- Day, G. S. (1997). Maintaining the Competitive Edge: Creating and Sustaining Advantages in Dynamic Competitive Environments. In G. S. Day, D. J. Reibstein & R. E. Gunther (Eds.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Day, G. S. (1999). *Market Driven Strategy: Processes for creating value*. New York: The Free Press.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

- Day, G. S. & Wensley, R. (2002). Market Strategies and Theories of the Firm. In B. Weitz & R. Wensley (Eds.), *Handbook of Marketing* (pp. 85-105). London: Sage.
- EFF. (2006). *Tall og fakta 2006. Statistisk overblikk på norsk sjømat verden over*. Tromsø: Eksportutvalget For Fisk.
- EFF. (2008). *Tall for mengde og verdi over eksportert laks fra Irland og Norge*. Tromsø: Eksportutvalget For Fisk.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Evans, J. (2005). Irish salmon shortages hit marketing drive. <http://www.intrafish.no/global/news/article12340.ece>, 16.02.2005 - 07:21 (lest: 14.02.2008).
- Feldman, S. J., Soyka, P. A. & Ameer, P. (1996). Does improving a firm's environmental management system and environmental performance result in a higher stock price? *ICF Kaiser International, Inc., November*.
- FHL. (2005). *Statistikkbilag til FHLs årsrapport. Tall og fakta 2005*. Oslo: Fiskeri- og havbruksnærings landsforening.
- FHL. (2008). *Figurer som viser utvikling i pris (Superior laks FCA Oslo) og kvantum (sløydvekt) fra og med 2006*. Oslo: Fiskeri- og havbruksnærings landsforening.
- FISHupdate. (2008). BIM launch world's first independent salmon eco-standard. http://www.fishupdate.com/news/fullstory.php/aid/10132/BIM_launch_world's_first_independent_salmon_eco-standard_.html, 25 February, 2008 (lest: 26.02.2008).
- Ford, J. S. & Myers, R. A. (2008). A Global Assessment of Salmon Aquaculture Impacts on Wild Salmonids. *Plos Biology*, 6(2), 0411-0417.
- Georgakopoulos, G. & Thomson, I. (2005). Organic salmon farming: risk perceptions, decision heuristics and the absence of environmental accounting. *Accountin Forum*, 29(1), 49-75.
- Grunert, K. G., Jeppesen, L. F., Jespersen, K. R., Sonne, A.-M., Hansen, K., Trondsen, T. & Young, J. A. (2005). Market orientation of Value Chains. A conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 428-455.
- Grønhaug, K. (1996). *Konkurransen- og Strukturendringer i Oppdrettsnæringen* (No. 33). Bergen: SNF.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks Calif: Sage.
- Guion, L. A. (2006). Conducting an In-depth Interview: University of Florida, IFAS Extension.
- Han, M. C. (1989). Country Image: Halo or Summary Construct. *Journal of Marketing Research*, 26(2), 222-229.
- Hansen, H., Samuelsen, B. M. & Silseth, P. R. (2007). Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management* doi:10.1016/j.indmarman.2006.09.001.
- Healey, M. J. & Rawlinson, M. B. (1993). Interviewing Business Owners and Managers - a Review of Methods and Techniques. *Geoforum*, 24(3), 339-355.
- Heyink, J. W. & Tymstra, T. (1993). The Function of Qualitative Research. *Social Indicators Research*, 29(3), 291-305.
- Hites, R. A., Foran, J. A., Carpenter, D. O., Hamilton, M. C., Knuth, B. A. & Schwager, S. J. (2004). Global Assessment of Organic Contaminants in Farmed Salmon *Science*, 303(5655), 226-229.

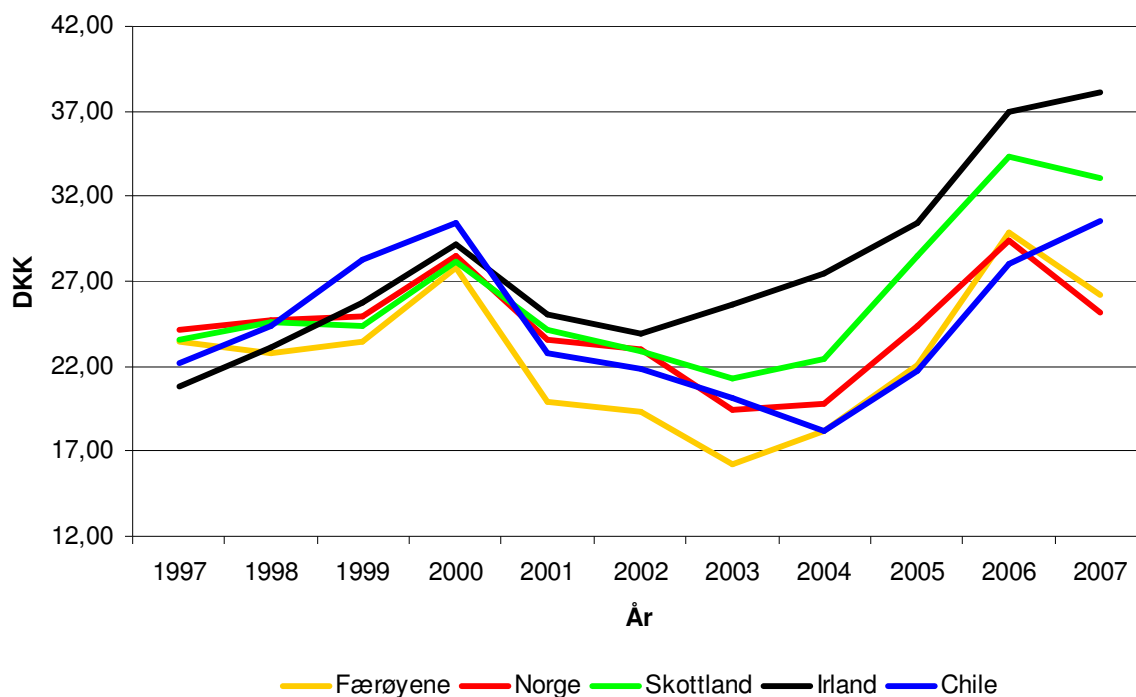
- Hughner, R. S., McDonagh, P., Prothero, A., Shultz II, C. J. & Stanton, J. (2007). Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food. *Journal of Consumer Behaviour*, 6(2-3), 94-100.
- Hutchins, R. K. & Greenhalgh, L. A. (1997). Organic Confusion: sustaining competitive advantage. *British Food Journal*, 99(9), 336-338.
- Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2004). *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets* (8th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Ilbery, B. & Maye, D. (2006). Marketing Sustainable Food Production in Europe: Case Study Evidence from two Dutch Labelling Schemes. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 98(4), 507-518.
- Jacobsen, E. (2007). *Markedsføring av økologiske produkter i utvalgte land* (No. 13). Oslo: SIFO.
- Jacoby, J., Chestnut, R. W. & Silberman, W. (1977). Consumer Use and Comprehension of Nutrition Information. *The Journal of Consumer Research*, 4(2), 119-128.
- Jensen, B.-A. (2008). - Aldri har lakseprisene svingt mer. <http://www.intrafish.no/norsk/nyheter/article161740.ece>, 06.02.2008 - 06:07 (lest: 08.04.2008).
- Keller, K. L. (2002). Branding and Brand Equity. In B. Weitz & R. Wensley (Eds.), *Handbook of Marketing* (pp. 151-178). London: Sage.
- Keller, K. L. & Aaker, D. A. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35-50.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(April), 24-41.
- Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Newbury Park: Sage.
- Kontali. (2007). *Vektede gjennomsnittspriser for eksport av laks 29.8.2007*. Kristiansund: Kontali Analyse AS.
- Kotler, P. (2003). *Markedsføring fra A til Å* (N. Kvalvik & H. Tambs, Trans.). Oslo: IDG Norge Books.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Trans.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.
- Leuthesser, L., Kohli, C. S. & Harich, K. R. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European Journal of Marketing*, 29(4), 57-66.
- Levitt, T. (1980). Marketing succes through differentiation - of anything. *Harward Business Review*, 58(1), 83-91.
- Marine Harvest. (2008a). Ireland. <http://marineharvest.com/en/About-Marine-Harvest/Ireland/> lest: 16.04.2008.
- Marine Harvest. (2008b). Organic Salmon. <http://marineharvest.com/en/Products1/Atlantic-salmon/Organic-Salmon/> (lest: 24.04.2008).
- Melnyk, S. A., Sroufe, R. P. & Calantone, R. (2002). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21, 329-351.
- Mikkelsen, H. J. (2004). *Marknaðarætlan fyri føroyska alivinnu*. Tórshavn: Goeta Sp/f.
- Miles, M. P. & Covin, J. G. (2000). Environement Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 299-311.

- Moret, M., Reuzel, R., Van der Wilt, G. J. & Grin, J. (2007). Validity and reliability of qualitative data analysis: Interobserver agreement in reconstructing interpretative frames. *Field Methods*, 19(1), 24-39.
- Mutter, R. (2003). Getting quality out of Ireland. *Seafood International*, June.
- Myrland, Ø., Dong, D. & Kaiser, H. M. (2003). *Price and Quality Effects of Generic Advertising: The Case of Norwegian Salmon*. New York: National Institute for Commodity Promotion Research & Evaluation.
- Myrland, Ø. & Kinnucan, H. W. (2001). Direct and indirect effects of generic advertising: a model with application to salmon. *Aquaculture Economics and Management*, 5(5/6), 273-288.
- Norges Bank. (2008). Årsgjennomsnittlige valutakurser for EURO (EUR). http://www.norges-bank.no/Pages/Article_26807.aspx (lest: 08.01.2008).
- Olsen, K. E. (2008). -Ikke overrasket over svingninger i laksepris. <http://www.intrafish.no/norsk/nyheter/article162250.ece>, 08.02.2008 - 06:05 (lest: 07.04.2008).
- Pelletier, N. & Tyedmers, P. (2007). Feeding farmed salmon: Is organic better? *Aquaculture*, 272(1-4), 399-416.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Polonsky, M. J. & Rosenberger III, P. J. (2001). Reevaluating green marketing: a strategic approach. *Business Horizons* 44(5), 21-30.
- Porter, G. (2003). *Protecting Wild Atlantic Salmon from Impacts of Salmon Aquaculture: A Country-by-country Progress Report*. Washington: World Wildlife Fund and Atlantic Salmon Federation.
- Porter, G. (2005). *Protecting Wild Atlantic Salmon from Impacts of Salmon Aquaculture: A Country-by-Country Progress Report*. Washington: World Wildlife Fund and Atlantic Salmon Federation.
- Porter, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1992). *KONKURRANSE FORTRINN* (H. Kolstad, Trans.). Oslo: Tano.
- Raines, S. S. (2002). Implementing ISO 14001 - An International Survey Assessing the Benefits of Certification. *Corporate Environmental Strategy*, 9(4), 418-426.
- Rangan, K. V. & Bowman, G. T. (1992). Beating the Commodity Magnet. *Industrial Marketing Management*, 21(3), 215-224.
- Rauyruen, P. & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Read, P. & Fernandes, T. (2003). Management of environmental impacts of marine aquaculture in Europe. *Aquaculture*, 226, 139-163.
- Rex, E. & Baumann, H. (2006). Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, 15(6), 567-576
- Rondinelli, D. & Vastag, G. (2000). Panacea, Common Sense, or Just a Label? The Value of ISO 14001 Environmental Management Systems. *European Management Journal*, 18(5), 499-510.
- 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.

- Sambasivan, M. & Fei, N. Y. (2007). Evaluation of critical succes factors om implementation of ISO 14001 using analytic hierarchy process (AHP): a case study from Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, doi:10.1016/j.jclepro.2007.08.003.
- Smith, E., Bronner, F. & Tolboom, M. (2007). Brand relationship quality and its value for personal contact. *Journal of Business Research*, 60(1), 627-633.
- Sogn-Grundvåg, G., Egeness, F.-A. & Dreyer, B. (2007). Exploiting Competitive Advantage in Emerging Industries. In M. Thyne, K. R. Deans & J. Gnoth (Eds.), *Australia New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. Conference Proceedings, 3-5. December 2007, Department of Marketing, University of Otago, Dunedin, New Zealand pp. 865-871.
- Steger, U. (2000). Environmental Management Systems: Empirical Evidence and Further Perspectives. *European Management Journal*, 18(1), 23-27.
- Strømsta, K.-E. (2007). Irish salmon production rose 6% in 2006. <http://www.intrafish.no/global/news/article131576.ece>, 02.04.2007 - 06:05 (lest: 14.02.2008).
- Toften, K. (2005). Nisjemarkedsføring som strategi for norsk sjømatnæring. *Økonomisk Fiskeriforskning*, 15, 24-31.
- Usunier, J.-C. (2006). Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, 3(1), 60-74.
- Viken, A. & Ånestad, M. (2008). Økning i økologisk oppdrett. *Dagens Næringsliv*, Fredag 4. april, pp. 35.
- Williams, P. (2005). Consumer Understanding and Use of Health Claims for Foods. *Nutrition Reviews*, 63(7), 256-264.
- Wray, T. (2000a). 21 years "proves our sustainability". *Fish Farming International Irish supplement*, September.
- Wray, T. (2000b). "BIO" PIONEER! farm accredited for its organic salmon. *Fish Farmin International Irish supplement*, September.
- Wray, T. (2000c). Development goes back a long way... *Fish Farming International Irish supplement*, September.
- Wray, T. (2000d). Fanad feel more core. Stronger commitment with Nutreco. *Fish Farming International Irish supplement*, September.
- Wray, T. (2000e). New technology is key to growth. *Fish Farming International Irish supplement*, September.
- Aaker, D. A. (2001). *Developing Business Strategies* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Aaker, D. A., Kumar, V. & Day, G. S. (1998). *Marketing research* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Aarset, B., Beckmann, S., Bigne, E., Beveridge, M., Bjørndal, T., Bunting, J., McDonagh, P., Mariojouis, C., Muir, J., Prothero, A., Lucia, R., Smith, A., Tveteras, R. & Young, J. (2004). The European consumers' understanding and perceptions of the "organic" food regime. The case of aquaculture. *British Food Journal*, 106(2), 93-105.

Vedlegg

Vedlegg 1: Vektete gjennomsnittspriser for laks



Figur 11: Eksportpriser for laks fra henholdsvis Irland, Norge, Færøyene, Skottland og Chile (Kilde: Kontali 2007).

Vedlegg 2: Verdens lakseoppdrett

Tabell 4: Verdens oppdrett av Atlantisk laks (Kilde: FHL 2005).

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Norge	412000	424000	418000	450000	520000	549000	588000
Chile	103000	166000	253000	265000	279000	367000	376000
Skottland	126000	128000	138000	144000	176000	172000	122000
Irland	18000	17000	23000	23000	17000	14000	14000
Færøyene	37000	31000	48000	40000	47000	37000	18000
Island	3000	3000	5000	1000	3000	7000	10000
Canada	61000	72000	95000	114000	92000	89000	103000
USA	17000	22000	20000	12000	18000	13000	10000
Australia	9000	10000	12000	14000	14000	15000	16000
SUM	790000	878000	1016000	1067000	1168000	1263000	1257000

Vedlegg 3: Intervjuguide

Interview guide Processors

- Introduction: Thank for time & agreement to interview
 - Tell about the background and purpose for the research
 - Assure confidentiality & anonymity of data gathered
 - Confirm permission to record interview
 - Offer to provide an Executive Summary of the report if required
-

Introduction questions

1. What is your role in the organization/company?
2. Could you please tell me briefly about your own background in the industry?
 - can you give a brief description of the industry's evolvement the last years?

Main questions

3. Could you please start telling me a bit about the organization/company – what is it basically you do?
 4. Can you please tell me about the products that your company/organization offer?
 5. Who are your main customers?
 6. Do you have any competitors?
 - who and why? Probe...
 7. Do you do anything to distinguish your products and offerings from your competitors in the market place?
 - Why?/Why not? Probe...
 - ask for ways to get explanation – and what benefits are gained!
 8. What would you say are your company's/organization's main competitive advantages?
 - why?
 - ask for more advantages and why? Probe...
-

9. Have you experienced that your company's/organization's advantages have eroded or strengthened over time?

- how? Probe...

10. Where do you see your products positioned in the market in the future?

11. Has the competitive regulation of the introduction of Minimum Import Price affected your industry?

Closing questions

12. According to a CIRCA report back in 2000 a critical mass was urgent, and history shows that the industry has had its ups and downs.

- What is your opinion on the quantities that are needed to compete successfully?

- What will your future look like for the industry?

13. Is there some kind of co-operation in your industry?

- how and why? Probe...

14. Are there any factors, not discussed above, that you think are important in efforts to differentiate your products and offerings?

-
- End politely and establish agreement for any follow-ups if clarification is required
 - Get an appointment for an approval of the transcription

Vedlegg 4: Eksportstatistikk for Irland

Tabell 5: Eksport av irske lakseprodukter i perioden fra 2000-2006 (Kilde: EFF 2008).

Mengde i tonn							
Produkter	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fersk/kjølt filet	2	7	53	318	322	712	3299
Fersk/kjølt hel	10275	15803	14884	11164	6701	4555	1505
Fryst filet	1	-	-	3	-	-	2
Fryst hel	179	190	401	58	268	13	207
Levende	-	-	-	9	-	-	-
Røykt hel og filet	466	411	503	395	286	333	232
Tilberedt/konservert	166	196	24	241	586	608	915
Saltet filet	1	61	11	3	1	-	-
Saltet hel	2	-	-	-	-	-	-
Total	11092	16668	15876	12191	8164	6221	6160

Tabell 6: Verdi av irsk eksporterte lakseprodukter i perioden fra 2000-2006 (Kilde: EFF 2008).

€1000							
Produkter	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fersk/kjølt filet	8	45	291	1591	2170	5110	18913
Fersk/kjølt hel	42387	51817	47935	37263	25194	19241	6829
Fryst filet	9	-	-	15	2	7	31
Fryst hel	544	752	1648	331	1234	98	894
Levende	-	-	-	28	1	-	-
Røykt hel og filet	8054	6686	7698	6729	5407	5895	5852
Tilberedt/konservert	814	701	166	865	2122	2154	3334
Saltet filet	6	381	94	28	10	1	5
saltet hel	22	-	-	-	-	1	-
Total	51844	60382	57832	46850	36140	32507	35858

Vedlegg 5: Eksportstatistikk for Norge

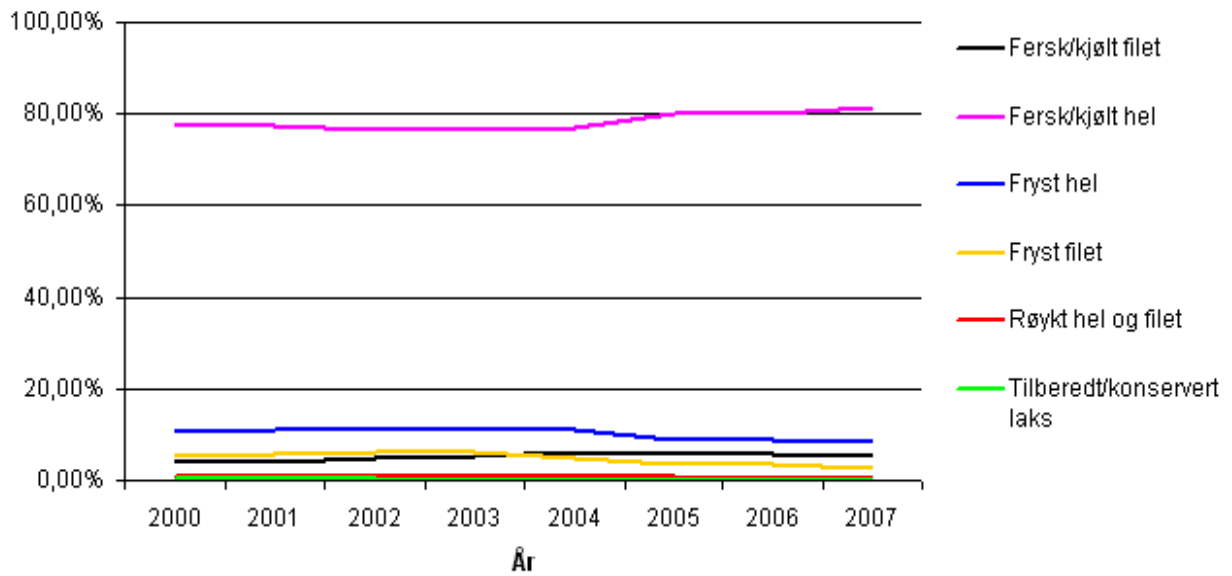
Tabell 7: Eksport av norske eksporterte lakseprodukter i perioden 2000-2007 (Kilde: EFF 2008).

Mengde i tonn								
Produkt	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Fersk/kjølt filet	15281	14042	17142	21235	26811	26720	27493	33330
Fersk/kjølt fiskekjøtt	271	264	308	444	498	412	1131	260
Fersk/kjølt hel	267842	261835	276067	317870	339861	382674	398146	495026
Fryst filet	18691	19638	22942	24773	20512	16692	17948	15833
Fryst fiskekjøtt	-	-	-	-	-	4755	4649	9596
Fryst hel	36201	38191	39566	45936	49059	41270	44871	50322
Levende	-	7	0	0	-	2	9	9
Røykt hel og filet	3359	3602	3689	3488	3937	3523	2331	2513
tilberedt/konservert	1414	1171	944	712	570	466	411	1734
Total	343059	338750	360658	414458	441247	476516	496989	608622

Tabell 8: Verdi av norske eksporterte lakseprodukter i perioden 2000-2007 (Kilde: EFF 2008).

NOK 1000								
Produkt	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Fersk/kjølt filet	833860	663122	708240	798320	1002060	1145243	1415544	1549978
Fersk/kjølt fiskekjøtt	13775	6412	8536	8902	11003	11291	31563	13960
Fersk/kjølt hel	8453444	6774123	6456247	6689223	7623751	10055605	12686718	13105556
Fryst filet	1199481	1135475	1089343	1169506	1070605	884518	1140754	982862
Fryst fiskekjøtt	-	-	-	-	-	79772	88992	211669
Fryst hel	1347133	1005032	909891	1062453	1169386	1084506	1487029	1286943
Levende	-	800	12	721	-	2851	5174	15159
Føylt hel og filet	306711	329644	295457	262942	292256	278308	201366	212803
Tilberedt/kons.	117532	93345	72759	54552	35519	31292	30349	110751
Total	12271936	10007952	9540486	10046618	11204579	13573387	17087489	17489682

Differensieringsstrategier innen irsk lakseoppdrett



Figur 12: Prosentvis produktfordeling av norsk eksport av laks i perioden 2000-2007 (Kilde: EFF 2008).