

Linefiskens omdømme som konkurransefortrinn

Linefanget torsk og hyse oppfattes som «den beste fisken» – og har et svært positivt omdømme i markedet. I artikkelen diskuterer forfatterne hvorfor linefisken har et så godt omdømme og hvilke fordeler dette gir. De tar også opp mulige trusler mot linefiskens omdømme og hvordan den sterke markedsposisjonen best mulig kan forvaltes i fremtiden.

Av Geir Sogn-Grundvåg og Edgar Henriksen, Nofima Marked



GEIR SOGN-GRUNDVÅG
Seniorforsker, Nofima Marked



EDGAR HENRIKSEN
Forsker, Nofima Marked

Som en del av prosjektet «Sjømatnæringen: produkt-differensiering og konkurransefortrinn», finansiert av Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF), har artikkelforfatterne studert hvordan linefanget torsk og hyse oppfattes blant fiskekjøpere/produsenter, eksportører og importører/grossister/detaljister i verdikjeden for fersk hvitfisk (Henriksen og Sogn-Grundvåg, 2011; Sogn-Grundvåg, 2010).

Innen strategifaget er et «omdømme» definert som oppfatninger av en bedrifts evne til å skape verdi relativt til konkurrenter (Fombrun, 1996). Et omdømme signaliserer til kunder, leverandører og andre viktige interessenter hvordan en bedrifts produkter, strategier og utsikter står i forhold til konkurrentene (Fombrun & Shanley, 1990).

Det er vel kjent at et positivt omdømme er en av de viktigste – om ikke den viktigste – kilden til bedrifters konkurransefortrinn gjennom differensiering (Barney, 2011) Dette forklares med at et positivt omdømme er svært vanskelig å matche for konkurrenter fordi det er vanskelig og kostnadskrevenende å bygge opp – og det tar lang tid (Barney, 2011; Hall, 1992).

Bygge omdømme

Bedrifter kan aktivt forsøke å bygge et positivt omdømme, gjerne innen områder der de har spesielt gode forutsetninger for å lykkes. Bedrifter som alltid holder hva de lover, vil gjerne bli oppfattet som leveringsdyktige, mens bedrifter som er i front innen produktutvik-



ling vil bli kjent som innovative. Bedrifter som tar særlig hensyn til miljøet vil over tid bli kjent som miljøvennlige og bedrifter som leverer produkter av svært høy kvalitet vil bli kjent for dette. Det er ingenting i veien for at bedrifter kan ha et positivt omdømme på flere områder som for eksempel høy kvalitet, leveringsdyktighet og innovasjon. Dette vil gi bedriften flere ben å stå på i konkurransen om kundene.



▲ Linefiske oppfattes å være mer skånsomt mot havbunnen og å gi mindre utkast. Linefisken passer også godt inn i mange supermarkedsjegers miljøstrategier – spesielt i det britiske markedet. (Fotograf er Finn-Arne Egeness, Nofima)



▲ Som en del av prosjektet «Sjømatnæringen: produkt differensiering og konkurransefortrinn», har artikkelforfatterne studert hvordan linefangst torsk og hyse oppfattes blant aktørene i verdikjeden for fersk hvitfisk. (Fotograf: Edgar Henriksen)

Fordeler

Et positivt omdømme kan gi bedriften en rekke fordeler. For eksempel kan et omdømme som signaliserer høy produktkvalitet gi tilgang til de beste leverandørene og kundene, høyere priser i markedet, bedre tilgang til kompetent arbeidskraft, kapital og andre viktige innsatsfaktorer.

I det følgende diskuterer vi sentrale kilder til linefiskens positive omdømme – og hvilke fordeler omdømmet gir. Denne analyse gir grunnlag for å diskutere flere strategisk viktige spørsmål, inkludert hvilke begrensninger og trusler

det positive omdømmet står overfor og hvordan det best kan utnyttes og styrkes fremover.

Linefiske

Figuren viser en modell for de viktigste elementene i linefiskens omdømme som konkurransefortrinn. Modellen er lagd med utgangspunkt i intervjuer med fiskekjøpere, eksportører og importører/grossister/detaljister.

Til venstre i figuren vises en rekke ulike kilder til linefiskens positive omdømme. Viktigheten av disse varierte noe avhengig av hvem vi snakket med, men alle var

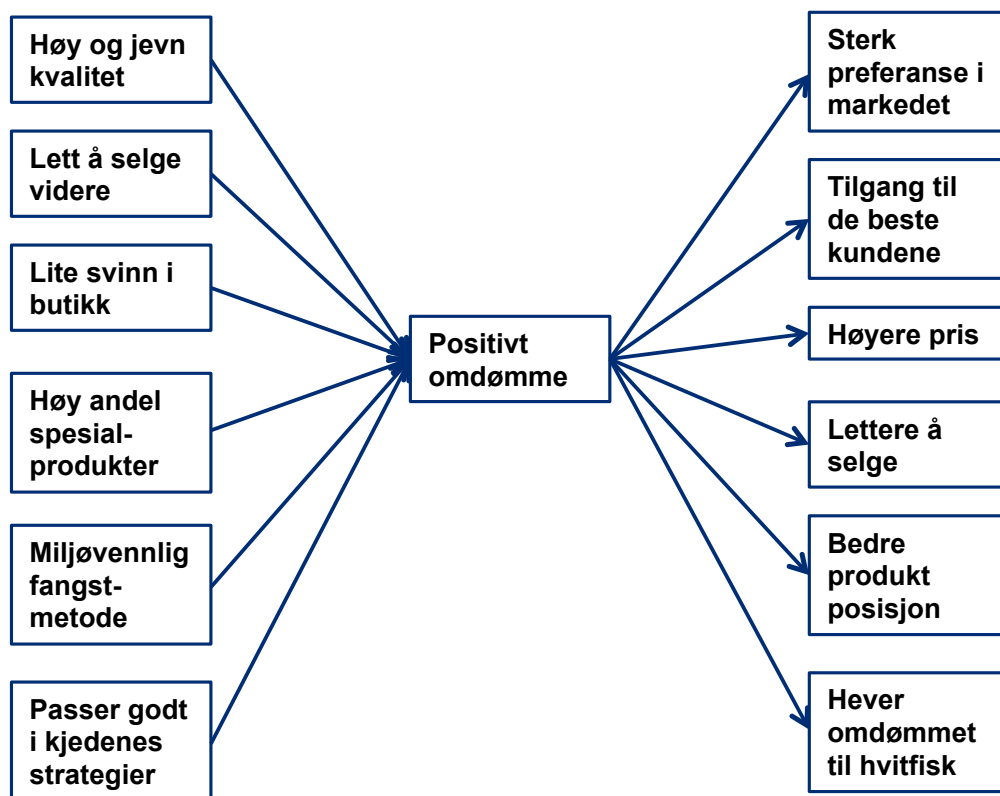
enig om at den viktigste egenskapen ved linefisk er den svært gode og stabile kvaliteten. Dette tilskrives den individuelle behandlingen linefiske gir mulighet til om bord i fartøyet der hurtig bløtting, kjøling og lite klemskader er viktigst. Våre informanter presiserte at fisk levert fra juksaflåten har samme gode kvalitet som fisk fra lineflåten.

Konkurransefortrinn

Den stabile kvaliteten gjør at kundene vet hva de får når de kjøper linefisk. Dette gjør det lettere å selge fisken videre. En av de

største britiske ferskfiskgrossistene fortalte at med linefisk kunne de selge hele partiet videre til den samme kunden. Om fisken hadde vært av blandet kvalitet ville de måtte sortere partiet og selge til kunder med ulike kvalitetskrav til ulike priser, noe som innebærer både reduserte inntekter og økte kostnader.

God fangstbehandling og ferskhet gir linefisk lengre holdbarhet, noe som øker muligheten for at butikkene får solgt produktene før holdbarhetsdatoen utløper. Dette gir lite svinn og dermed bedre fortjeneste for



FIGUR. Linefiskens omdømme som konkurransefortrinn.

supermarkedskjeder og fiskebutikker.

For bedrifter som produserer filet av linefisk er selvsagt også kvaliteten svært viktig, spesielt når det gjelder hyse som er mer ømfintlig enn torsk. I et foredrag under en workshop om linefiske sist høst la Terje Kjøløy, administrerende direktør i Ålesundfisk, frem tall fra egen bedrift som viste at hyse av god kvalitet gir høy andel spesialprodukter (opptil 45 prosent loins), mens hyse av dårlig kvalitet nesten ikke gir spesialprodukter (5 prosent loins).

Når nesten all fisken går til lavere betalte anvendelser, blir forskjellen i lønnsomhet mellom god og dårlig kvalitet betydelig. I regnestykket til Kjøløy gir beste kvalitet en margin på kr 9,62, mens dårligste kvalitet gir en negativ margin på kr 2,93 – dette til tross for at det ble betalt overpris for den beste kvaliteten (Henriksen m.fl. 2010).

Miljøvennlig

Et annet forhold som bidrar til positivt omdømme er at fangstmetoden oppfattes som mer

miljøvennlig enn andre fangstmetoder. Linefiske oppfattes å være mer skånsomt mot havbunnen og å gi mindre utkast. Linefisken passer også godt inn i mange supermarkedskjederes miljøstrategier – spesielt i det britiske markedet.

Det forekommer at dårlig linefisk kommer ut i markedet, noe som trolig forklarer hvorfor importører/grossister har opparbeidet preferanser for enkelte pakkenummer/bedrifter – som over tid har opparbeidet seg et omdømme som leverandører av god kvalitet.

Markedet

Linefiskens positive omdømme gir en rekke markedsmessige fordeler. For det første bidrar det positive omdømmet til en sterk preferanse blant mange ulike kunder i markedet. Dessuten vil de beste eller mest betalingsvillige kundene ha «den beste fisken». Det sterke omdømmet bidrar til at leverandørene i perioder oppnår bedre priser enn for fisk fanget med andre redskaper. Opptil 20 prosent prispremie for hyse har vi fått oppgitt fra norske eksportører. Linefisken er også den

fisken som er lettest å selge når markedet er «tregt», noe som bidrar til lavere transaksjonskostnader.

Linefiskens positive omdømme bidrar også til bedre posisjoner for produkter og merkevarer i sluttmarkedet. I velrenommerte fiskebutikker i Paris oppnår fisk fanget med line de beste prisene. Her fant vi for eksempel i samme fiskedisk linefanget seabass til 29,95 euro og trålfanget seabass til 11,99 euro. I noen markeder utnytter også supermarkedskjedene det positive omdømmet til linefisk. I det britiske markedet er brettapakke forbrukerpakninger ofte merket med informasjon om at fisken er linefanget. Flere kjeder som Sainsbury og Marks & Spencer driver også historiefortelling knyttet til krokfanget fisk.

Til slutt kan det og hevdes at det positive omdømmet til linefisken bidrar til å heve omdømmet til hele hvitfisknæringen. En av våre informanter (eksportør) hevdet at line- og juksafisk fra den minste kystflåten bidrar til høyere pris på torsk og hyse fisket med andre redskaper.

Konklusjon

Linefiskens positive omdømme representerer en immateriell ressurs som ikke kan kjøpes eller selges – og det har tatt lang tid å bygge opp, noe som innebærer en svært sterk markedsposisjon. Det er imidlertid viktig å være klar over at et omdømme er basert på kunnskap og oppfatninger hos kunder og andre interessenter.

Slike etablerte oppfatninger kan endres dersom fisk av dårlig kvalitet selges som linefisk i markedet. Det er derfor viktig at den gode kvaliteten opprettholdes og at eventuell dårlig linefisk sorteres ut slik at kundenes positive oppfatninger av linefisken vedvarer. Det er også viktig at de som selger linefisk fortsetter å vektlegge de gode egenskapene ved denne fisken i sitt salgs- og markedsarbeid.

Linefiskens positive omdømme er trolig en av de viktigste kildene til produkt differensiering som hvitfiskindustrien har. Linefiskens positive omdømme er generelt i den forstand at det i liten grad er knyttet til bedrifter og merkevavn. Dette innebærer en spennende strategisk mulighet for bedrifter som klarer å knytte linefiskens positive omdømme til egen bedrift og merkevare. ■

Referanser

- Barney, J.B. (2011) *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Fombrun, C. (1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. og Shanley, M. (1990) *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, *Academy of Management Journal*, 33, 2, 233-258.
- Hall, R. (1992) *The strategic analysis of intangible resources*, *Strategic Management Journal*, 13, 2, 135-144.
- Henriksen, E. og Sogn-Grundvåg, G. (2011) *Linefisk fra kystflåten: Høyt etterspurt i markedet, men kan vi levere?* Rapport 49/2010. Nofima, Tromsø.
- Henriksen, E., Larsen, R., Margeirsson, S., Pol, M., Rindahl, L., Thomsen, B., Vidarsson, J. (2010) *Hooked on Long-line. Proceedings from a workshop on long-lining in Reykjavik, October 19th and 20th 2010*. Rapport 39/2010, Nofima, Tromsø.
- Sogn-Grundvåg, G. (2010). *Muligheter og forutsetninger for differensiering av fersk laks og hvitfisk*. Rapport 19/2010.