

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn på kandidat: Torjus Kleiven Kandal

---

## Hvilken vei seiler vindtørka skrei?

En analyse av behovet for økt kundefokus i norsk tørrfisknæring for å møte nye markedsutfordringer

---

Dato: 2. desember 2016

Totalt antall sider: 73

## ABSTRACT

**Dwindling Norwegian stockfish exports in a changing market: An analysis of the need for more consumer oriented products.** The traditional stockfish industry in Norway that mainly export commodities is considered to be less market oriented and pay little attention to the customer than the manufacturers that process stockfish and sell ready-to-use products, which are seen as more customer oriented and progressive in their strategic approach to the market. This master thesis is based on the concept market orientation and literature from corporate strategy and marketing. Market orientation is a marketing strategy that focus on discovering and meeting the needs and desires of its customers through its product mix. On the contrary, production orientation is a strategy in which the company focuses on their products rather than customers' wants or desires. The research questions examine *the significance of market orientation for stockfish companies' ability to survive and sustain success in a changing Italian market. In what way and to what extent does market orientation between traditional and modern stockfish companies differ? And, how does the business profit vary in the major approaches to the market?*

To investigate the level of market orientation in companies, beyond whether or not they are production-oriented or customer-oriented, it is crucial to examine corporate positioning and segmentation. These are key theories of marketing strategies that can determine a company's knowledge of customers' current and future needs.

The analysis show that the stockfish industry is market oriented and has good ability to maintain sustained success inspite of ongoing changes in the Italian market. The stockfish industry primarily focus on potential and existing customers' needs in the development of their product mix. Classical stockfish companies focusing on commodity versus companies making processed products have different types of customers, due to the varying proximity to the end user. The ready-to-use producers are closer to the end user than the classical commodity producers. The high level of market orientation in the traditional stockfish industry inhibits development of innovative products, because close ties between producer and customer prevents the ability and will to reforming distribution channels and foster consumer friendly products. The profit in the stockfish industry is generally good despite the declining volume of exports. Market oriented companies with traditional market channels that focus on commodity exports are more profitable than companies that only focus on processed products.

## SAMMENDRAG

I moderne tid er tørrfisk blitt et stadig mer eksklusivt produkt. Eksportvolumet synker og prisen går opp. I dag er tørrfisksalg først og fremst eksport av råstoff til importører til hovedmarkedet Italia som selger den videre i verdikjeden. Dette er en salgsstruktur som ansees som gammeldags. Norske produsenter vet lite om sluttbrukeren og har en strategi som betraktes som lite markedsorientert og fremtidsrettet. De siste årene har tørrfiskprodusenter som fokuserer på salg av innovative konsumrettede produkter dukket opp. Disse beskrives av mange som en ønskelig utvikling for en mer kundeorientert og fremtidsrettet tørrfisknæring.

*Denne oppgaven tar for seg betydningen av markedsorientering for tørrfiskbedrifters vedvarende suksess og overlevelse i et marked i endring. Oppgaven analyserer, på hvilken måte og i hvilken grad det er forskjell i markedsorientering mellom bedrifter i tørrfisknæringen? Og, hvilken forskjell er det på lønnsomheten til tørrfiskbedrifters hovedtilpasninger til det italienske markedet?*

Det teoretiske utgangspunktet for oppgaven er markedsførings- og strategilitteraturen og konseptet markedsorientering. En sentral dimensjon ved markedsorientering er kundefokus, som først og fremst setter potensielle og eksisterende kunders behov i sentrum for utviklingen av tilbud som dekker kundens behov. Dette kontrasteres ofte mot en produksjons- og salgsorientert markedsstrategi som retter seg mot å utvikle et produkt, for deretter overbevise kunden om å kjøpe produktet.

Resultatet er at tørrfisknæringen er markedsorientert og har god evne til å opprettholde vedvarende suksess og overlevelse i et marked i endring. Dette er en næring som først og fremst setter potensielle og eksisterende kunders behov i sentrum for utvikling av tilbud som dekker kundens preferanser. Klassiske tørrfiskprodusenter og tørrfiskbedrifter som satser på videreforedlede produkter er alle opptatt av å etterkomme krav og ønsker fra sine kunder, men behovene og tilpassingen til kundene er forskjellige fordi kundene befinner seg på ulike nivå i verdikjeden. Den høye graden av markedsorientering i den klassiske tørrfisknæringen hemmer utviklingen av nyskapende produkter, fordi tette bånd mellom produsent og kunde hindrer tørrfiskprodusentene i å gå nye veier, både når det gjelder distribusjonskanaler og produktutvikling. Lønnsomheten i tørrfiskbransjen er gjennomsnittlig god, til tross for stadig minkende volum i eksport. Markedsorienterte bedrifter med klassiske strukturer som satser på råvareeksport av tørrfisk, er mer lønnsomme enn bedrifter som kun satser på videreforedling av produkter.

## FORORD

Min interesse for tørrfisk startet for alvor under et besøk i den lille italienske byen Sandrigo utenfor Venezia i 2015. Jeg var sammen med et reisefølge fra Røst og under oppholdet ble jeg kjent med både mennesker fra kommunen, tørrfiskbedrifter, italienske aktører og andre som var i byen for å hedre tørrfisken. Hele Sandrigo var fylt med norske og italienske flagg. Det var festing og feiring med ulike tørrfiskretter – til og med tørrfiskis til dessert – en hel helg. Under festivalen følte det for meg som om tørrfisk var mer populært enn noen gang, og en stor del av livene til folk i Italia. Etter fest og moro kommer hverdagen. En hverdag som viser at italienerne spiser mindre og mindre av sin egen nasjonalrett, som er basert på norsk tørrfisk. Det viste seg deg at statistikken var helt stikk i strid med min oppfatning.

Jeg ble nysgjerrig på hva som lå bak det dalende konsumet av tørrfisk i Italia. Hvordan kan trenden snus og hva kan tørrfisknæringen gjøre? Spørsmålene rundt dette ble etter hvert mange og det ble fort klart for meg at jeg ønsket å bli enda bedre kjent med næringen. Valget av tema for denne masteroppgaven ble enkelt, nemlig å analysere hvordan tørrfisknæringen kan møte utfordringene i et marked i endring for å sikre næringens fremtidige levedyktighet.

Jeg vil takke alle informanter som har tatt seg tid til å bidra til mine undersøkelser i forbindelse med min masteroppgave, som er min avslutning på studiet Master of Business and Administration (MBA) ved Nord universitet.

Jeg vil også takke min veileder Christel Elvestad som har guidet meg på veien og gitt konstruktive tilbakemeldinger under prosessen. Kritisk leser Tonje Nermark fortjener en stor takk for små og store bidrag underveis.

Brussel, 2. desember 2016

Torjus Kleiven Kandal

# Innhold

.....	
ABSTRACT .....	II
SAMMENDRAG .....	III
FORORD.....	IV
OVERSIKT OVER FIGURER .....	2
OVERSIKT OVER VEDLEGG .....	2
1 INTRODUKSJON.....	3
1.1 Aktualisering.....	3
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Tørrfiskens betydning i norsk sjømatnæring .....	6
1.3.1 Betydningen av norsk sjømat .....	6
1.3.2 Utviklingstrekk i norsk tørrfisknæring .....	8
2 ANALYTISK RAMMEVERK .....	14
2.1 Markedsorientering .....	14
2.1.1 Produksjons- og salgsorientering .....	16
2.2 Strategisk posisjonering – segmentering og differensieringsvalg .....	18
3 METODE .....	23
3.1 Forskningsstrategi.....	23
3.2 Datainnsamling .....	24
3.2.1 Gjennomføring av intervjuer .....	26
3.3 Validitet og reliabilitet.....	27
3.4 Etske problemstillinger.....	27
4 ANALYSE AV MARKED OG LØNNSOMHETSUTVIKLING.....	28
4.1 Presentasjon av casebedrifter.....	28
4.2 Strategisk tilpasning.....	30
4.2.1 Den tradisjonelles strategiske tilpasning .....	31
4.2.2 Utfordrerens strategiske tilpasning.....	36
4.2.3 Bløyterens strategiske tilpasning.....	41
4.2.4 Sammenligning av casebedriftene.....	46
4.3 Markeds- og lønnsomhetsutvikling .....	48
5 DISKUSJON OG KONKLUSJON .....	54
REFERANSELISTE .....	60

## OVERSIKT OVER FIGURER

Figur 1: Eksport av tørrfisk fra Norge i perioden 1830 til 1999.....	9
Figur 2: Ulike distribusjonskanaler for tørrfisk.....	12
Figur 3: Perspektiver på markedsføring.....	18
Figur 4: Grunnleggende posisjoneringsmuligheter.....	20
Figur 5: Semantisk profil av <i>Den tradisjonelle</i> .....	35
Figur 6: Semantisk profil av <i>Utfordreren</i> .....	40
Figur 7: Semantisk profil av <i>Bløyteren</i> .....	45
Figur 8: Semantisk profil av de tre casebedriftene.....	48
Figur 9: Tørrfiskeksport til Italia de siste 30 årene i volum.....	49
Figur 10: Tørrfiskeksport til Italia de siste 30 årene i verdi.....	49
Figur 11: Eksport av tørrfisk til Italia i verdi per tonn i perioden 1986 til 2015.....	50
Figur 12: Totalkapitalrentabiliteten i tørrfisknæringen i perioden 1993 til 2014.....	51
Figur 13: Totalkapitalrentabiliteten for casebedriftene og tørrfisknæringen for øvrig.....	52

## OVERSIKT OVER VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide til bakgrunnsinformant.....	66
Vedlegg 2: Intervjuguide til caseinformanter.....	67
Vedlegg 3: Eksport av tørrfisk fra Norge til Italia de siste 30 årene.....	68
Vedlegg 4: Lønnsomhetsberegning av norsk tørrfisknæring.....	69

## 1 INTRODUKSJON

Hver vinter svømmer milliarder av skrei (nordøstarktisk torsk) fra Barentshavet og inn til norskekysten for å gyte. Det er verdens største bestand av torsk som kommer inn til Lofoten og Vesterålen, som er de viktigste gyteområdene for skreien (Havforskningsinstituttet, 2009). Nettopp denne torsketypen er den optimale fisken for produksjon av tørrfisk, som starter når skreien er på vei til gyteområdene. Skreien tas på land, sløyes, henges opp på hjeller og etter to-tre måneder under perfekte klimatiske forhold er den blitt tørrfisk. De klimatiske forholdene i lofotenområdet er perfekt til tørking av skrei. Mye vind sørger for skikkelig god tørk. Det er vanligvis ikke så kaldt at det oppstår frostskafer på fisken og det er heller ikke for varmt. For høy temperatur kan lett gi sur og rotnende fisk (Christensen, 2009, s. 6-7).

Spesielt italienerne har forelsket seg i den tørre, usaltede fisken og har kjøpt tørrfisk fra Nord-Norge i hundrevis av år. I dag er salget av norsk tørrfisk til hovedmarkedet Italia synkende og det er spesielt vanskelig å rekruttere nye, yngre kunder. Kloge valg og gjennomføring av strategier er derfor avgjørende for å sikre framtidige inntekter til tørrfisknæringen i Nord-Norge.

### 1.1 Aktualisering

Tørrfisk, skrei tørket i nordnorsk vær og vind, er historisk en av Norges aller viktigste eksportartikler. Tidligere ble tørrfisk ansett som et billig og næringsrikt produkt, og ikke minst praktisk fordi det har svært lang holdbarhet. I dag er tørrfisk like næringsrikt og holdbart som tidligere, men har blitt vesentlig dyrere (Borch og Korneliussen, 1995).

Eksportvolumet har gått mye opp og ned de siste vel hundre årene og er langt mindre i dag enn det var for bare noen tiår siden (se figur 1). Fortsetter denne negative utviklingen vil det kunne bety slutten for norsk tørrfisknæring.

I løpet av de siste 20 årene har konsumet av tørrfisk i Italia blitt halvert. Holdninger som *hvorfor klager du sånn over oss, vi selger jo akkurat det vi tar ut av sjøen. Vi sitter jo ikke på noe overskuddslager*, er normalt å høre blant norske tørrfiskbedrifter, forteller Elisabeth Svanholm Meyer<sup>1</sup> i Innovasjon Norge. For Nord-Norges del handler det om å se litt utover sine egne familiebedrifter, selv i perioder det går bra. Dersom en ikke omstiller seg, risikerer

---

<sup>1</sup> Intervju med Elisabeth Svanholm Meyer, direktør for Innovasjon Norges kontor i Milano, i Bodø 28. september 2016

også denne næringen til å gå på en smell. *Hvor langt må det gå før de finner ut at åja, det var kanskje lurt å gjøre noe med det allikevel?* (Svanholm Meyer, 2016). Hovedpoenget er at man må omstille mens man kan. Når man *må*, er det mye vanskeligere.

Dagens tørrfisknæring holder seg i hovedsak til de gamle strukturene, som innebærer at salget går via agenter til de tradisjonelle regionene i Italia. For mange av aktørene i næringen går kontakten mellom tørrfiskprodusenter og markedet gjennom agentene, men det er noen aktører som tenker produktutvikling og ser på mulighetene for hvordan produsentene kan repositionere produktet tørrfisk (Svanholm Meyer, 2016).

Verdien av tørrfisk utgjør i dag under én prosent av Norges totaleksport av sjømat (Norges Sjømatråd, 2016). I Norges Råfisklags<sup>2</sup> magasin *På første hånd* står det følgende i en artikkel om norsk tørrfisknæring:

*Ett av de stolteste flaggskipene i norsk fiskerinæring har stampet i solid motvind over mange år. Historisk var det tørrfiskprodusentene som kunne vise til den beste inntjeningen og som kunne betale den beste prisen for råstoffet. (...) Skal tørrfisknæringa oppnå bedre resultater og virkelig ha ambisjoner om å utvikle de mange markedsmuligheter vi vet at tørrfisknæringa har, så må produsentene selv mye sterkere på banen (Nielsen, 2010, s. 9).*

Den tradisjonelle kunden i Italia, som hadde hele dagen til å tilberede mat, er i ferd med å dø ut. Mange mennesker bor nå i mindre leiligheter i byene og stadig flere yngre mennesker lever travle men sosiale liv (Svanholm Meyer, 2016). Dette innebærer at folk ikke har like god plass eller like mye tid til å tilberede maten som tidligere. Dette betyr at det kan være et stort marked for konsumenttilpassede produkter av tradisjonelle råvarer som tørrfisk.

## 1.2 Problemstilling

Den typiske tilpasning med råvareeksport av tørrfisk fremstilles som lite markedsorientert, mens en strategisk tilpasning med salg av ferdiglagte produkter til sluttbruker beskrives som en ønskelig utvikling for en mer markedsorientert og fremtidsrettet næring. Oppgaven tar

---

<sup>2</sup> Norges Råfisklag er et av seks fiskesalgslag som i medhold av fiskesalgslagslova tar hånd om viktige nasjonale oppgaver og organiserer førstehåndsomsetning av fisk i Norge (Norges Råfisklag, u. å.).



utgangspunkt i markedsførings- og strategilitteraturen og konseptet markedsorientering. En sentral dimensjon ved markedsorientering er kundefokus, som først og fremst setter potensielle og eksisterende kunders behov i sentrum for utviklingen av tilbud som dekker kundens behov. Dette kontrasteres ofte mot en produksjons- og salgsorientert markedsstrategi som retter seg mot å utvikle et produkt, for deretter overbevise kunden om å kjøpe produktet.

Markedsorienterte bedrifter tar nemlig riktigere strategiske valg og oppnår bedre resultater, enn andre bedrifter. Jo mer markedsorientert en bedrift er, desto mer lønnsom vil den være (Narver og Slater, 1990, s. 27; Sandvik, 1998). Er det nødvendigvis slik?

For å forstå bedrifters markedsorientering, utover hvorvidt de er enten produksjonsorientert eller kundeorientert, er det vesentlig å undersøke bedrifters posisjonering og segmentering. Dette er sentrale teorier om markedsføringsstrategier som illustrerer kjennskap til kundenes nåværende og fremtidige behov.

**Denne oppgaven tar for seg betydningen av markedsorientering for tørrfiskbedrifters vedvarende suksess og overlevelse i et marked i endring. Oppgaven analyserer, på hvilken måte og i hvilken grad det er forskjell i markedsorientering mellom bedrifter i tørrfisknæringen? Og, hvilken forskjell er det på lønnsomheten til tørrfiskbedrifters hovedtilpasninger til det italienske markedet?**

Lønnsomheten blir vurdert i lys av tørrfiskbedrifter som representerer hovedtilpasningene i tørrfisknæringen. Tre casebedrifter er plukket ut fra empiriske vurderinger som representerer hovedvariasjoner av strategisk tilpasning i dagens tørrfisknæring som satser på det italienske markedet. Én bedrift har holdt fast ved gamle strukturer med mange mellomledd før produktet når sluttbruker og satser kun på råvareeksport av tørrfisk. Den andre bedriften produserer videreforedlede konsumrettede produkter og har en kort verdikjede fram til sluttbruker. Førstnevnte ansees som en produktstyrt form for markedsføring, mens sistnevnte er plukket ut for å ha en mer kundestyrt markedsføringsstrategi. Den tredje bedriften holder fast ved de tradisjonelle strukturer og produkter, men prøver seg også på videreforedlede produkter med kortere verdikjede.

Målet på vedvarende suksess er i denne studien hvorvidt de utvalgte bedriftene har opplevd økonomisk vekst over flere år. Vedvarende overlevelse betyr at bedriften ikke er truet av eller har gått konkurs. Men hvordan er egentlig lønnsomheten i tørrfisknæringen? Har de tradisjonelle bedriftene dårligere lønnsomhet, enn de som har foretatt andre strategiske valg? Denne oppgaven vurderer dette.

### 1.3 Tørrfiskens betydning i norsk sjømatnæring

Videre i denne innledningen blir bakgrunnsinformasjon om tørrfiskens posisjon i norsk sjømatnæring og det italienske markedet beskrevet. Deretter dras hovedlinjene av den historiske utviklingen av tørrfiskhandel, og hvorfor nettopp italienerne er så glad i tørrfisk. Avslutningsvis beskrives det italienske markedet og samspillet mellom de norske og italienske aktørene i verdikjeden.

I andre del av masteroppgaven blir det teoretiske rammeverket for oppgaven og metode/framgangsmåte for forskningen forklart. Datagrunnlaget for analysen i denne casestudien blir presentert gjennom tilgjengelige dokumenter, statistikk og intervjumateriale. I siste del av oppgaven drøftes funnene og behovet for endring i tørrfiskbedrifters strategier for å nå fram til nye kunder for å øke etterspørselen, etterfulgt av diskusjon og konklusjon.

#### 1.3.1 Betydningen av norsk sjømat

Fiskeri er en av Norges viktigste næringer og vi eksporterer i dag sjømat til alle verdens hjørner (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015). Regnet i både verdi og volum er Norge verdens nest største eksportør av sjømat (Nikolik, 2015), og 95 prosent av sjømaten som fanges og produseres langs kysten eksporteres (Nærings- og fiskeridepartementet, 2013).

Både myndigheter, fiskesalgslag og Innovasjon Norge etterlyser mer markedsorientering i tørrfisknæringen. Mange trekker fram den internasjonale suksessen som både norsk laks (Rapp, 2015) og skrei (Hagen, 2015) har hatt de siste årene, og mener at tørrfisk har stort potensial. Det er mange meninger om hvordan en kan få konsumet av tørrfisk opp igjen, og det er flere måter å tilberede og selge fisken på. Elisabeth Vik Aspaker, daværende statsråd for fiskeri, sa i en tale på årsmøtet i Fiskebåt i 2015 at sjømatnæringen må løfte sin konkurransekraft og vise evne til omstilling og innovasjon, samt en vilje til å satse fremtidsrettet:

*Vi må ha bedrifter som klarer å få til fornyelse og innovasjon gjennom å ta i bruk forskning. Og gjennom å kunne investere i utvikling. Det er også avgjørende at næringen klarer å tiltrekke seg rett arbeidskraft og kompetanse i en bransje der innovasjon vil være nøkkelen til fremtidig utvikling, lønnsomhet og overlevelse (Aspaker, 2015).*

Sjømat generelt har fått større oppmerksomhet i det norske samfunnet etter at fall i oljepriser i 2015 og 2016 har gjort at norsk økonomi ikke går like bra som tidligere. Kjernevirksomheten

til sjømatnæringen hadde i 2013 en verdiskaping i form av bidrag til brutto nasjonalprodukt på 36,5 milliarder norske kroner og omfatter om lag 25.000 årsverk, hvorav sjømatindustrien stod for 11 milliarder norske kroner av dette og om lag 9 700 årsverk (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015). Sjømatnæringens andel av den samlede verdiskapingen til fastlands-Norge er på om lag tre prosent og den økende aktiviteten og verdiskapingen i sjømatnæringen gir også ringvirkninger i det norske samfunnet (ibid).

*Fisk og oppdrett kan få langt større betydning enn olje- og gassutvinning i Nord-Norge*, sa NHO-sjef Kristin Skogen Lund til NRK i januar 2016. Hun mener det allerede går bra i en landsdel som Nord-Norge, og at det ligger mange muligheter i blant annet industrialiseringen av fisk og fiskeoppdrett på landsbasis (NRK Troms, 2016). Sjømateksport har på mange måter havnet i skyggen av olje- og gassindustrien, som har fått mye av æren for at norsk økonomi har gått så bra de siste tiårene.

I 2015 eksporterte Norge sjømat til en verdi av 74,5 milliarder NOK, som er ny rekord målt i verdi. Sjømateksportstatistikken til Norges Sjømatråd (2016) fordeler seg slik:

- Største produkt er laks som står for 64 prosent av eksporten (47,6 milliarder NOK)
- Torsk er det nest mest eksporterte produktet med 10,6 prosents andel (7,9 milliarder NOK)
- Den største kategorien av torskeeksport er hel klippfisk med 29 prosent (2,3 milliarder NOK), som utgjør 3 prosent av totaleksport
- Innenfor torsk utgjør fryst, hel (1,6 milliarder NOK), fersk/kjølt hel (1,5 milliarder NOK) og saltet hel/konvensjonell (1 milliard NOK)
- Av torsk er 7,9 prosent hel tørrfisk (0,6 milliarder NOK).
- Hel tørrfisk utgjør 0,8 prosent av totaleksport for sjømat målt i verdi

Sjømateksport har altså vært svært viktig for norsk økonomi historisk sett, og vil trolig bli langt viktigere enn olje på lang sikt, siden fisk er en fornybar ressurs i motsetning til olje- og gass (Arbeidsgruppen for havbruk, 1999). Norsk fiskerinæring har tradisjonelt hatt et produksjonsorientert fokus for sin virksomhet som i lang tid har vært det mest lønnsomme for fiskerne. Men sjømat er et matvareprodukt som konkurrerer globalt med all annen mat og dermed stilles det stadig strengere krav til råstoffet både hva gjelder kvalitet, tilgjengelighet og sporbarhet, samt sluttproduktets utforming, distribusjon og beskaffenhet, ifølge Arild

Aarvik, daværende styreleder i Sogn og Fjordane Rederiforening, sitert i (Fiskebåt, 2010)<sup>3</sup>. Han mener at ny strategi må legges og at produsentleddet selv aktivt må engasjere seg i markedsarbeidet for å bli mer markedsorientert.

### **1.3.2 Utviklingstrekk i norsk tørrfisknæring**

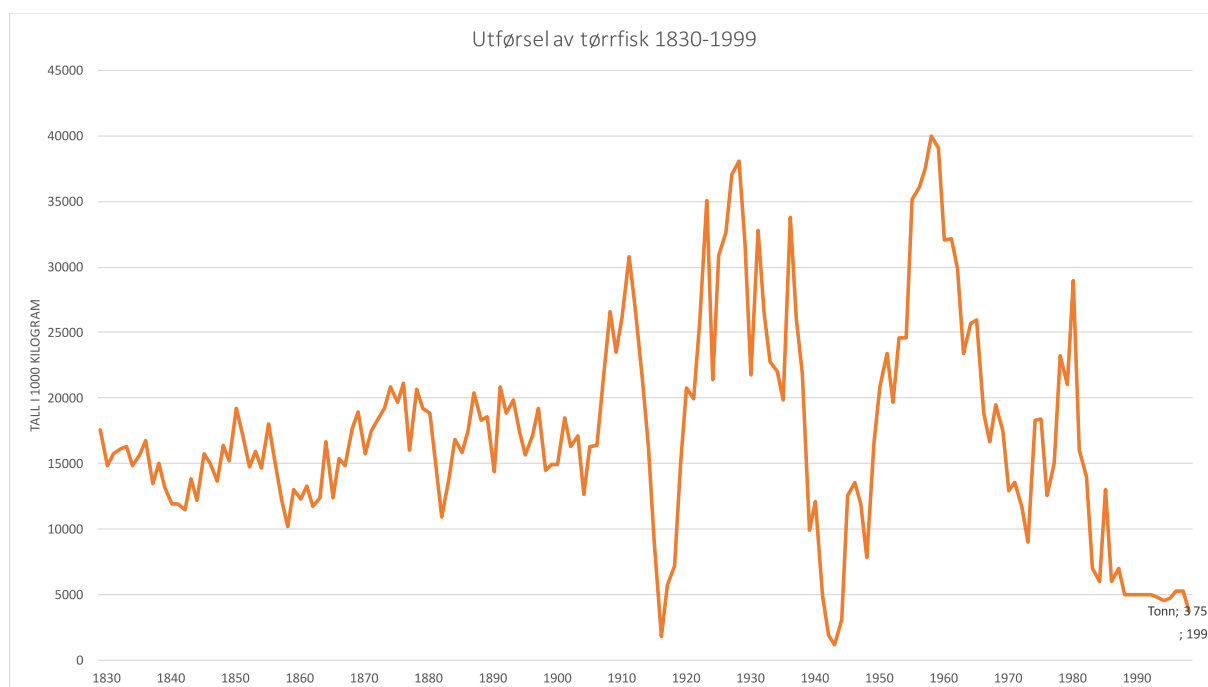
Tørrfisk fra Lofoten henges under åpen himmel og kvaliteten på produksjonen bestemmes av tørke- og hengetid, temperatur, luftfuktighet og vind, derfor vil kvaliteten variere fra år til år (Borch og Korneliussen, 1995). Naturkreftene spiller med andre ord en avgjørende rolle for kvaliteten på tørrfisken. Kunnskap om sortering av tørrfisken etter kvalitet er videre svært viktig for et godt sluttprodukt.

Norsk tørrfisknæring har vært en hjørnestein i norsk samhandel med utlandet siden middelalderen, og de første nedtegnelser finner vi helt tilbake til 800-tallet da Troms-høvdingen Ottar hadde med seg tørrfisk til England. Sannsynligvis har tørrfisk vært eksportert jevnlig siden 1100-tallet, mye takket være at tørrfisken kunne transporteres over lange avstander uten å bli bedervet på veien. Portugal, Italia og andre europeiske land har importert tørrfisk og klippfisk i århundrer og utviklet mange typer middagsretter basert på disse produktene (Borch og Korneliussen, 1995). Med vesentlige raskere transportmuligheter i nyere tid, har Norge kunnet eksportere også fersk fisk, som i dag er blant de vanligste produktene.

Historisk sett er eksporten av tørrfisk langt mindre i volum nå enn det har vært de siste par hundre årene. I den grafiske framstillingen under ser vi at det er store svingninger på begynnelsen av 1900-tallet. Svært lite ble eksportert under verdenskrigene, mens 1960 var toppåret.

---

<sup>3</sup> En interesse- og arbeidsgiverorganisasjon for den norske havgående flåten



Figur 1: Eksport av tørrfisk fra Norge i perioden 1830 til 1999 (Statistisk sentralbyrå, 2000).

I hundrevis av år har tørrfisk fra Nord-Norge blitt servert på spisebord i Italia og øvrige land, men nøyaktig når handelen mellom Norge og Italia startet vet ingen sikkert. Det var etter svartedauden på midten av 1300-tallet at det ble store endringer i handelen med fisk. Befolkningsnedgangen førte til et kraftig fall i etterspørselen etter jord og prisene på landbruksprodukter stupte (Christensen, 2009, s. 9). Pris på kjøtt og fisk holdt seg oppe. Folk flyttet til kysten og fiskerne ble rikere. Den tyske handelsorganisasjonen, Hansaen, fikk sterkere kontroll over utenrikshandelen i Bergen, og nordlendingene begynte å frakte tørrfisk sin til Bergen i stedet for å bytte den mot kornvarer på tradisjonelle stevner i nord. På denne tiden fikk næringen også større fartøy til å frakte fisken i. Tørrfisk har vært viktig svært lenge, spesielt i høymiddelalderen som regnes fra år 1050 til 1300.

*Tørrfisk var ikke bare viktig for fiskerne og de som dreiv med tørrfiskhandel direkte. På mange måter kan vi si at inntektene fra tørrfiskeksporten også var helt grunnleggende for den norske statsdannelsen og utbyggingen av kirka i Norge i høymiddelalderen. Hele 80 % av eksportverdien fra Norge stammet fra tørrfiskhandelen i denne perioden. (Christensen, 2009, s. 9).*

Mye av dagens regionale samarbeid mellom Norge og Italia har utgangspunkt i en historisk hendelse. Den italienske handelsmannen Pietro Querini reiste fra Venezia og skulle til

Flandern i dagens Belgia, da han kom ut av kurs på grunn av forferdelig uvær og strandet på øygruppa Røst i Lofoten i 1432 (Christensen, 2009). På Røst ble han, og det som var igjen av hans mannskap, tatt godt hånd om. Han og besetningen ble værende en stund før han reiste tilbake til Venezia. Med seg på veien fikk han tørrfisk som han tok med tilbake til hjembyen. I beretningene hans om denne hendelsen og om oppholdet på Røst får vi en unik beskrivelse av fisket, tørrfiskproduksjonen og dagliglivets skikker i Lofoten i seinmiddelalderen. Querini og mannskapet hans fikk god kjennskap til tørrfisk, og kan ha vært med på å fremme populariteten av produktet i Italia (Christensen, 2009). I dag er tørrfiskretten *baccalà alla vicentina* én av fem nasjonalretter i Italia (Hauge, 2003).

Historisk sett har det vært mange mellomledd fra fisken ble hengt på hjell til den kom til Italia, især med handelsmenn i Flandern (Christensen, 2009). Med moderne teknologi og infrastruktur har nødvendigheten av disse mellomleddene blitt mindre og mindre, og i dag er det direkte kontakt mellom tørrfiskprodusent og importør.

I alle disse årene med handel av tørrfisk har det vært store svingninger og usikkerhet i markedet og ressursene. Tilgangen på råstoff går opp og ned, kvaliteten på fisken avhenger i størst grad av været, og markedene forandrer seg stadig. På slutten av 1500-tallet begynte den første markedskrisen (Christensen, 2009). Befolkningsvekst førte til dyrere landbruksprodukter og dermed fikk nå fiskeren mindre korn for tørrfisk sin. I tillegg ble store fiskefelt i Nord-Amerika oppdaget, noe som strammet til konkurransen. Saltfisk og klippfisk ble også en konkurrent. Stadig mer moderne metoder for å oppbevare torsken ble utprøvd, men var kostbart. Det var tyskerne under andre verdenskrig som for alvor startet med industrialisering av sjømatnæringa med store fryselagre i Norge for å forsyne tyske soldater og befolkningen i hjemlandet med mat (ibid). Mange trodde at dette betydde slutten for tørrfisk og klippfisk, men begge klarte seg overraskende bra etter krigen. Tørrfisk endte opp i Nord-Europa, England, nedover kontinentet og særlig Italia, samt Afrika og da spesielt Nigeria. Klippfisk gikk i hovedsak til Spania og Portugal, men senere også Latin-Amerika (ibid). Norge er nå nærmest eneleverandør av tørrfisk (Martinussen, Richardsen og Ulve, 2000). Island eksporterte tørrfisk til Italia fra femtitallet og ble ansett for å ha dårligere kvalitet enn norsk, og fikk ikke de store volumene som Norge. Også Grønland og Færøyene har levert tørrfisk, men i svært små kvantum og en kan beskrive at Norge i dag har en monopolsituasjon for tørrfisk i Italia (ibid).

### **Hovedmarkedet for tørrfisk**

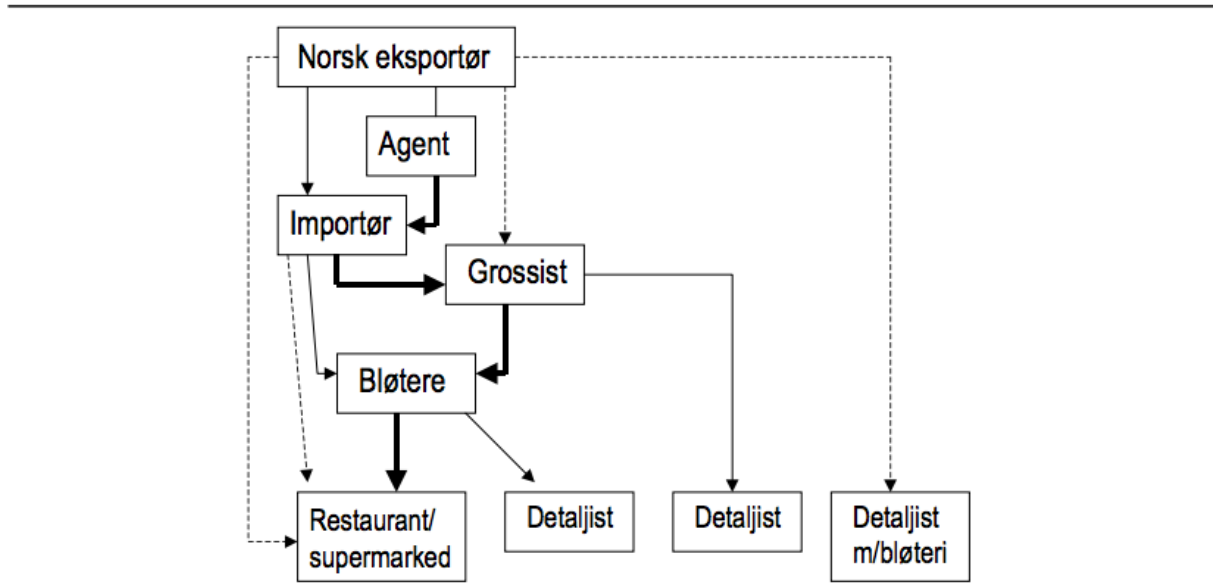
Italia har historisk sett vært det aller viktigste markedet for norsk tørrfisk og rundt 80 prosent av all norsk eksport av tørrfisk har siden 1400-tallet endt opp her (Sevón og Czarniawska, 2005). Italia har lav selvforsyningsgrad for fisk og er avhengig av å importere en svært stor andel av konsumet av sjømat (Borch og Korneliussen, 1995). Innad i Italia er det regionale forskjeller og de største markedene for tørrfisk er i nordvest-, nordøst- og sør-Italia. I disse regionene er det også store forskjeller på foretrukket kvaliteter på produktet, noen liker større fisk andre mindre, noen vil ha tørrfisken slank, andre tykk. Det er mange ulike typer kvaliteter som varierer fra produsent til produsent, og fra mottaker til mottaker. Hovedkategoriene er prima, sekunda og afrikafisk

Italienere er et folkeslag som er opptatt av opprinnelse og kvalitet på mat. I den grad det er mulig å overføre en undersøkelse fra vin til tørrfisk, så konkluderte en studie med hensyn til atferd mot viner med opprinnelsesbetegnelse, så viser dataene, ifølge Felice, Marcello De og Ferruccio, tre idealtyper av kunder. Fornuftige (1) er kunder som er kunnskapsrike og opptatt av betegnelser av opprinnelse, mens likegyldige (2) er kunder som ikke bryr seg om opprinnelse til produktet. Siste gruppe er de sparsommelige (3) som er kunder som forstår viktigheten av opprinnelse og samtidig er prisbevisste. Konklusjonen til forfatterne var at en opprinnelsesbetegnelse er viktig, men ikke utelukkende faktor for å ha en god markedsprestasjon (Felice, Marcello De og Ferruccio, 2011).

Produsenten og konsumenten har kommet stadig nærmere hverandre, siden mange ledd i distribusjonen har forvunnet opp gjennom årene. Avhengigheten av sørnorske handelshus, som hadde utenlandske kunderelasjoner, eksportkompetane og et finansielt grunnlag, ble mindre og mindre utover 1900-tallet. På 90-tallet var en kommet så langt at hele eksportgrossistvirksomheten for tørrfisk var tatt over av nordnorske fisketilvirkere (Borch og Korneliussen, 1995, s. 6) .

I dagens distribusjonskanaler er det flere som utfører bestemte funksjoner når det gjelder transport, lagerhold og markedsføring. En *agent* er en mellomperson som hjelper to parter til å handle med hverandre (Martinussen, Richardsen og Ulve, 2000, s. 205). Agentens betydelige rolle i handel med tørrfisk er i første rekke å stå for kommunikasjonen, siden de færreste tørrfiskeksportører snakker italiensk og få italienske importører snakker norsk eller tilstrekkelig engelsk. *Grossistene* på sin side sørger for lagerhold, varetransport, effektivering av ordrer og betalingsrutiner. Markedsføring skjer i liten grad av noen av de italienske

aktørene. I den grad det skjer, har det vært initiert av norske bransjeorganisasjoner – gjerne i samarbeid med italienske importører (ibid).



Figur 2: Ulike distribusjonskanaler for tørrfisk (Martinussen, Richardsen og Ulve, 2000, s. 206)

Den vanligste distribusjonskanalen for tørrfisk går fra eksportør via agent til importør. Noen importører er også bløytene<sup>4</sup>, men oftest går den videre til grossist som selger videre til restaurant, detaljist eller bløytene (se figur 2) (Martinussen, Richardsen og Ulve, 2000, s. 206). Importørene er normalt ikke spesialisert i tørrfisk, men handler med en rekke fiskeslag.

I italienske områder hvor det ikke er tradisjon for tørrfisk i dag kan det være muligheter for norske aktører. I disse områdene kan det være lettere for nordmenn å komme inn på markedet siden ikke italienske tørrfiskagenter har kontroll der. Tørrfisknæringen hevder at det er høye barrierer for å komme inn med nye tørrfiskprodukter i Italia. Det finnes også tørrfiskimportører som inviterer til samarbeid og klager over av nordmennene ikke stiller opp (Svanholm Meyer, 2016). Det være seg ulike typer arrangementer med blant annet konkurranser om de mest innovative tørrfiskrettene for å skape oppmerksomhet rundt tørrfisk. Aktører i Italia bygger marked for tørrfisk, uten at nordmenn er med, så det finnes muligheter for å snakke med markedet og dra lasset sammen med italienerne, hevder Svanholm Meyer.

<sup>4</sup> En bløytene vanner ut tørrfiskene



Mange norske tørrfiskprodusenter er nok av den oppfatning at de kjenner det italienske markedet godt, men mesteparten av informasjonen går via agentene. Relasjonene til agentene går gjerne over flere generasjoner og det er tette bånd. Svanholm Meyer (2016) forteller at det kan være én av grunnene til at tørrfiskbedrifter ikke tør å komme med nye produkter på markedet, at de møter skepsis og at agentene i noen situasjoner kan føle seg utfordret.

Hun understreker at Norge generelt mangler internasjonal erfaring og ligger bak land en liker å sammenligne seg med, når det når det gjelder markedsorientering og markedsutvikling på det globale markedet. Svanholm Meyer tror skepsis fra italiensk side henger sammen med sviktende dialog mellom produsenter og agenter som igjen har sammenheng med manglende markedsinnsikt og strategisk tenkning også på norsk side. Nøkkelen til kommersiell suksess ligger ikke i produktet alene, men avhenger av en god markedsstrategi og en forretningsmodell som alle parter vinner på. Dersom tørrfisknæringen gjennom markedsorientering, strategisk tenkning og merkevarebygging evner å invitere italienerne inn til overbevisende konsepter og forpliktende felles satsning, tror hun mye av skepsisen fra italiensk side vil frafalle.

I Norge er det for eksempel samarbeid mellom produsenter av ferdigutvannede produkter og restauranter. Stadig flere restauranter i Tromsø og ellers i landet satt tørrfisk på menyen, og dét i et land der utvannet tørrfisk ikke er særlig vanlig (Fiskeriforskning, 2006, s. 33). I Norge brukes stort sett tørrfisk til lutefisk eller snacks.

Det andre viktige markedet for norsk tørrfisk er Nigeria. Det er særlig tørkede fiskehoder og tørrfisk av dårligere kvalitet som går hit, siden produktet holder en lavere kvalitet og derfor oppnår langt lavere pris (Borch og Korneliussen, 1995). Nigeria er Afrikas mest folkerike stat med over 180 millioner mennesker (Houeland, 2016), og tørrfisk har vært en viktig kilde til protein for befolkningen og er fortsatt attraktiv. Økonomisk vanstyre, valutaproblemer, politisk uro, borgerkrig og korrupsjon har imidlertid gjort Nigeria til et svært ustabil og risikofylt markedsland helt siden 60-tallet og utover (Borch og Korneliussen, 1995).

Interessen for tørrfisk er stor, men markedet er altså svært ustabil. De siste årene har det vært bra salg av tørrfisk til landet, men fra og med 1. juli 2015 innskrenket sentralbanken i Nigeria tilgangen til utenlandsk valuta for en rekke varer, deriblant sjømat fra Norge på grunn av synkende valutaeserver forårsaket av negativ handelsbalanse i den svært oljeavhengige økonomien (Israelsen, 2016). Eksempelvis opplevde bedriften Askur AS i Kvalsund i Finnmark, som driver med eksport av tørrfisk kun til Nigeria, enormt fall i salget av tørrfisk til det afrikanske landet. I 2015 hadde fiskeforedlingsbedriften en omsetning på 23 millioner

de fire første månedene. I 2016 omsatte de for åtte millioner i samme periode (Israelsen, 2016).

## 2 ANALYTISK RAMMEVERK

Under presenteres relevante teorier innen markedsførings- og strategilitteraturen og konseptet markedsorientering for å gi faglig kunnskapsgrunnlag til analysen.

### 2.1 Markedsorientering

Allerede i 1950-årene begynte man å diskutere betydningen av markedsorientering og hvilke trekk en bedrift burde ha for å være markedsorientert. Det viktigste elementet i markedsorientering er at en har hovedfokus på markedet eller kunden (Sharp, 1991, s. 20).

Ifølge Kohli og Jaworski (1990) innebærer markedsorientering følgende:

*(...) (1) one or more departments engaging in activities geared toward developing an understanding of customers' current and future needs and the factors affecting them, (2) sharing of this understanding across departments, and (3) the various departments engaging in activities designed to meet select customer needs. In other words, a market orientation refers to the organizationwide generation, dissemination, and responsiveness to market intelligence (Kohli og Jaworski, 1990, s. 3).*

En annen studie gjort av Narver og Slater (1990) endte opp med å definere markedsorientering slik: *Market orientation is the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business (Narver og Slater, 1990, s. 21).*

Utgangspunktet for markedsorientering er markedsinformasjon. Markedsinformasjon er et bredere konsept enn kundenes verbaliserte behov og preferanser på den måten at det innbefatter en analyse av ytre faktorer som påvirker disse behovene og preferansene (Kohli og Jaworski, 1990, s. 4). Dette kan være faktorer som påvirker kundenes behov og preferanser, som offentlige vedtekter eller konkurranse, nåværende så vel som fremtidige behov. Selv om vurdering av kundenes behov er hjørnesteinen i markedsorientering, er det ikke alltid så lett å definere kundene. I noen tilfeller kan bedrifter ha konsumenter, sluttbrukere av produkter og

tjenester, i like stor grad som klienter, organisasjoner som kan bestemme over eller ha innflytelse på valgene eller sluttbrukerne (ibid).

I mange bransjer har detaljistene stor makt over produsentene på grunn av at de har god tilgang til data fra markedsundersøkelser og at det er stor konkurranse blant produsentene. Som en leder sa i studien til Kohli og Jaworski: *Å sørge for at detaljistene var tilfreds, var viktig for å sikre at de førte og fremmet salget av hans produkter, noe som igjen førte til at han var i stand til å imøtekomme behovene til sluttbrukerne* (Kohli og Jaworski, 1990, s. 4). Forfatterne mener altså at markedet omfatter både sluttbrukere og distributører, og ytre faktorer som påvirker disse behov og preferanser. Markedsorientering er avhengig av markedsinformasjon. Den kan fås gjennom kundeundersøkelser, uformelle diskusjoner med forretningspartnere, møter og diskusjoner med kunder og handelspartnere, analyser av salgsrapporter, analyser av verdensomspennende kundedatabaser og formelle markedsundersøkelser som undersøkelser av holdninger hos kundene og salgsrespons i testmarkeder (Kohli og Jaworski, 1990).

Konsekvensen av markedsorientering er at enkeltmennesker og avdelinger i en organisasjon strekker seg lenger, og dermed øker prestasjonene til ansatte og bedriften (Kohli og Jaworski, 1990, s. 13). Markedsorientering fører også til tilfredse kunder, som sprer et godt rykte til andre potensielle kunder og fortsetter å komme tilbake til organisasjonen (ibid).

Narver og Slater gjorde en studie med hypotesen om at i jo større grad en bedrift er markedsorientert, desto mer lønnsom vil den være (Narver og Slater, 1990, s. 27). Funnene i studien antyder at markedsorientering og bedriftens prestasjon er sterkt relatert. En betydelig markedsorientering må være grunnlaget for en bedrifts konkurransefortrinnstrategi er deres konklusjon (Narver og Slater, 1990, s. 34).

Gevinsten ved å være markedsorientert synes i høyeste grad å være generell og mulig å påvise i alle markeder og bransjer (Sandvik, 1998). Det er fordi det er gitt at den bedriften med best markeds kunnskap tar de mest riktige avgjørelsene og oppnår de beste resultatene.

Bedrifter som konkurrerer i samme marked med de samme betingelsene har gjerne ulike lønnsomhet og suksess. To forhold kan forklare en vesentlig del av disse forskjellene: (1) produktens verdi for kunden og (2) bedriftens kostnader knyttet til det å skape denne verdien (Sandvik, 1998). Et foretaks konkurransevne bestemmes derfor av dets evne til å produsere produkter med høyere verdi enn dets konkurrenter, og/eller dets evne til å skape denne

verdien til en lavere kostnad enn konkurrentene (ibid).

### 2.1.1 Produksjons- og salgsorientering

Produksjonsorientering nådde nok sin høyde i popularitet under den industrielle revolusjon i den vestlige verden (Sharp, 1991, s. 22). Her vies det lite oppmerksomhet til kundenes krav, men det tas for gitt at et godt produkt, etter bedriftens mening, naturligvis vil selge. Problemer med denne typen orientering oppstår når tilbudet overstiger etterspørselen, eller når det er stor ulikhet i kundenes behov (ibid).

I en studie om bedrifters posisjon og kunders krav når det gjelder teknologisk endring gjort av Christensen og Bower (1996), kom de fram til at det er mulig for store markedsledende bedrifter å være kundeorientert i for stor grad.

*... a primary reason why such firms lose their positions of industry leadership when faced with certain types of technological change has little to do with technology itself with its degree of newness or difficulty, relative to the skills and experience of the firm. Rather, they fail because they listen too carefully to their customers and customers place stringent limits on the strategies firms can and cannot pursue (Christensen og Bower, 1996, s. 198).*

Bennet og Cooper (1981) påpeker også at for mye kundefokus kan føre til lite innovasjon og produktutvikling. Kohli og Jaworski (1990) sikter til at ved omstendigheter som for eksempel begrenset konkurranse og stabile markedspreferanser vil økte kostnader til nyskaping ikke bli tjent inn.

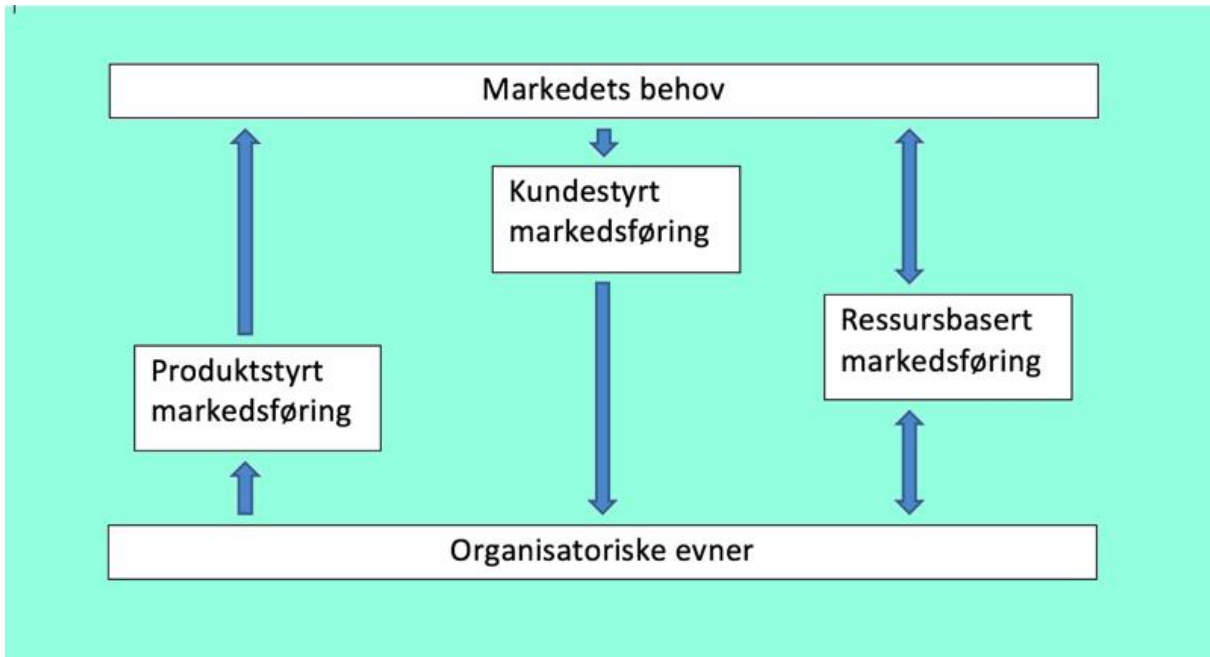
Fordelen med produksjonsorientering er at den tillater bedriften å fokusere på kvalitet. Bedriften bryr seg lite om hva kunden ønsker å kjøpe eller hva markedet sier vil selge, men i stedet er det eneste fokus på å skape et perfekt produkt. Dette gjør at bedriften investerer sine penger og innsats på design og funksjon av produktet.

En annen lignende tilnærming er salgsorientering som også legger til grunn at selskapet vet best om hva bedriften skal produsere. Dersom et produkt ikke selger, er det forbrukerens skyld fordi de forstår ikke hvorfor de trenger det (Sharp, 1991, s. 22). Løsningen blir gjerne tung reklame og høye salgsutgifter. Innføringen av salgsorientering har hatt betydelig effekt på styringsstrukturene i selskaper. I toppledelsen til bedrifter fikk ingeniører og forskere selskap av selgere og andre som ikke var så opptatt av produksjon og FoU, men mer opptatt av kundens krav.

Ved produksjonsorientering søker man etter å oppnå høy effektivitet og produktkvalitet. På den andre yttersiden finner vi markedsorientering som altså handler om at kunden er det viktigste og firmaet endrer seg i takt med forandringer i kundenes preferanser (Sharp, 1991, s. 22).

Sharp påpeker imidlertid at man må balansere kundebehovene med bedriftens mål og evner (Sharp, 1991, s. 22). Kundens behov er satt i sammenheng med andre markedshensyn som for eksempel konkurrerende tilbud og strategier, og faktorer i forsyningskjeden, sammen med kartlegging av kapital, evne og kompetanse i organisasjonen. Sharp anerkjenner begrepet forbrukersuverenitet og at forbruket er det eneste formålet med produksjonen, men erkjenner også at en bedrift står fritt til å velge sine kunder (ibid). Videre mener Sharp (1991) at bedrifter bør foreta langsiktige analyser av endringer i omgivelsene i lys av egne mål og evner. Bedriftens overordnede mål realiseres gjennom prosessen med tilfredsstillende etterspørsel fra forbrukerne, men bedriften kan velge sine markeder og styre sine egne produktive egenskaper for å nå sine mål (Sharp, 1991, s. 23). Altså, én strategi passer ikke for alle bedrifter, men alle bedrifter kan være mer eller mindre markedsorientert ut fra sine strategiske valg.

Oppsummert kan vi se at på den ene siden finner vi produksjons- og salgsorientering som er lidenskapelig opptatt av produktet som produseres og skal selges. På den andre siden finner vi kundeorientering som handler om å kunne produsere og tilpasse produkter etter kundens preferanser. I tråd med tilnærmingen fokuseres det på at bedriften må balansere kundens behov og ønsker med selskapets mål og evner.



Figur 3: Perspektiver på markedsføring. Basert på (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 13).

## 2.2 Strategisk posisjonering – segmentering og differensieringsvalg

Markedssegmentering handler om hvordan markedsførere kan gruppere markedet etter kunder med lik profil (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 189). Segmentering er en markedsstrategi som går ut på å dele et marked i delmarkeder av forbrukere som har felles behov og prioriteringer for så å utvikle og implementere strategier for kommunikasjon og påvirkning. Der det er ulikheter i kundenes behov, ønsker, oppførsel og holdninger mellom grupper eller individer på markedet, er det mulig å segmentere markedet (Hooley, Piercy og Saunders, 2012).

Det er vanlig å segmentere markedet inn i tre ulike hovedgrupper. Bakgrunns karakteristikk (1) kjennetegnes ved at preferansene ikke forandrer seg fra ett kjøp til et annet. Faktorene som spiller inn er ikke knyttet til adferd i det spesielle markedet. Det kan være demografi (alder, kjønn, geografisk tilhørighet, subkultur), sosioøkonomisk (yrke, inntekt, utdanning), mediebruk, livsstil eller personlighets karakteristikk. Kundens holdninger (2) er en annen måte å segmentere markedet på. Her forsøker en å se sammenhengen mellom kundens holdninger og deres forbrukeradferd. Kundens holdninger til både produkttype og merkevarer har vært fruktbare baser for markedssegmentering. Fordelen med denne typen segmentering er at en kartlegger de underliggende årsakene til at kundene er tiltrukket av ulike produkttilbud (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 197 og 198). Adferdssegmentering (3) er den mest

direkte metoden å segmentere markeder på, der grunnlaget er adferden til kundene i disse markedene. Her deler man inn kundegruppene etter kjøpsadferd som sier noe om merkeloyalitet eller kunder som raskt prøver ut nye produkter. Forbrukeradferd ser på hvem som bruker produktene, siden det ikke nødvendigvis er slik at de som kjøper produktet også bruker det. Kommunikasjonsadferd ser på kunder som sprer informasjon om produktet videre. Det kan for eksempel være opinionsledere, som er personer som har innflytelse på folks holdninger eller påvirker andres beslutninger (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 198-199).

Markedssegmentering henger nøye sammen med konkurransedyktig posisjonering. Begge handler om kundens behov. Mens markedssegmentering ser på hvordan bedriften identifiserer kundegrupper, handler konkurransedyktig posisjonering om hvordan kunden oppfatter de ulike alternativene på markedet (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 183).

Konkurransedyktig posisjonering kan i markedsstrategien defineres som: (...) *the act of designing the company's offering and image so that they occupy a meaningful and distinct competitive position in the target customers' minds* (Kotler, 1997).

Konkurransedyktig posisjonering kan sees på som resultatet av et firmas forsøk på å lage en konkurransedyktig differensiering for sine produkter eller tjenester (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 185).

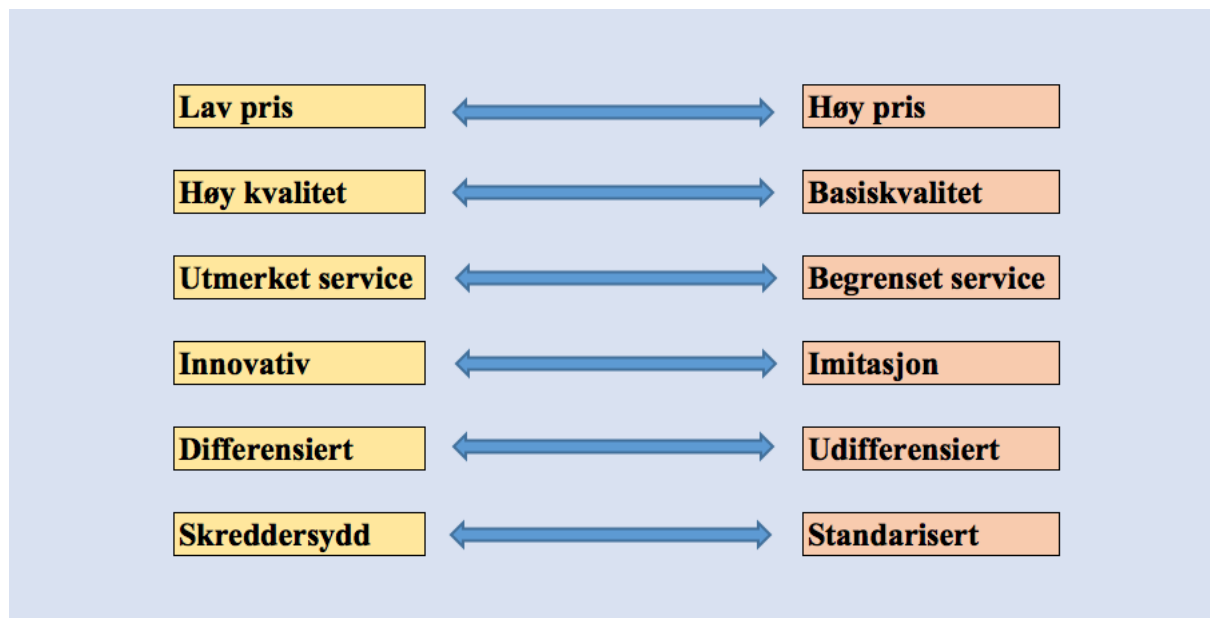
Posisjonering i markedet handler om valg som passer til markedsmålene og den kompetansen og ressursene som bedriften kan bruke for å nå kundene sine bedre enn konkurrentene (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 516). Ved å forstå hvordan kundene sammenligner alternative tilbud på markedet, kan man lage markedsføringsstrategier som forklarer kunden hvordan selskapets tilbud skiller seg ut i forhold til eksisterende eller potensielle konkurrenter (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 186). Den underliggende tankegangen er å fokusere på kundefordelene og posisjonen i bevisstheten til kundene (ibid), som kan oppsummeres med:

*You don't buy coal, you buy heat; you don't buy circus tickets, you buy thrills; you don't buy a paper, you buy news; you don't buy spectacles, you buy vision; you don't sell products, you create positions* (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 186).

### **Seks grunnalternativer til posisjonering**

Målet med en markedsstrategi er å utvikle den porteføljen av kunderelasjoner som gir bedriften en høy og sikker lønnsomhet på kort og lang sikt. Porteføljen av kunderelasjoner må vurderes dynamisk og reflektere de endringer som skjer i markedet (Selnes, 2002).

Markedsorientering er knyttet til å ta bevisste valg basert på kunnskap om kundene og markedsmulighetene. Derfor kan en ta stilling til en bedrifts markedsorientering ved å vurdere hvilke posisjoneringsalternativer en bedrift tar. Hooley, Piercy og Saunders (2012) mener at det er seks grunnalternativer til posisjonering:



Figur 4: Grunnleggende posisjoneringsmuligheter (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 517).

Første posisjoneringen som Hooley, Piercy og Saunders (2012) nevner (se figur 4) er hvorvidt en skal satse på lav eller høy pris.

Konseptet med kostnadsleder er å ha lavere totale kostnader enn konkurrentene. Kostnadsledere som lykkes er spesielt god til å finne måter å fjerne kostnader fra virksomheten sin (Thompson, Strickland og Gamble, 2009, s. 140). Kostnadslederskap betyr at en bedrift lager standardprodukter, kutter kostnader i hele verdikjeden og søker etter stordriftsfordeler gjennom stor produksjon. Kundegruppen en ønsker er prissensitive kunder. En virksomhet oppnår kostnadslederskap når den har lavere kostnader enn andre bedrifter i samme bransje, i stedet for bare å være en av flere bedrifter med lave kostnader. Mange virksomheter streber etter å være billigere enn rivalene, men ikke nødvendigvis absolutt kostnadsledende. En kan for eksempel være blant de billigste, men har elementer eller egenskaper som er attraktive for kunden. Det er også essensielt å finne måter og redusere kostnadene på som er vanskelig å kopiere for konkurrenter. Hvis ikke vil det være vanskelig å være kostnadsleder over lengre tid.



Bedrifter har to muligheter til å gjøre en lavkostnadsfordel om til et godt resultat for omsetningen. Det ene er å produsere til absolutt laveste kostnad for å underprise konkurrenter og tiltrekke mange nok kjøpere til å kunne øke profitten. Det andre er å beholde nåværende pris, være fornøyd med dagens markedsandel, og bruke den lavere kostnaden til å tjene mer på hvert solgte produkt (Thompson, Strickland og Gamble, 2009).

Lavkostnadslederskap kan være fordelaktiv i noen situasjoner der det blant annet er intens priskonkurranse blant konkurrenter, produktene på markedet er svært like og dersom det er vanskelig å oppnå produkt differensiering (ibid). De samme forfatterne mener at den største fallgraven er ha så stort fokus på lavere pris, at en ender opp med lavere profitt i stedet for høyere som ønsket. Lavkostnadsstrategi lønner seg kun dersom prisene kuttes mindre enn størrelsen på kostnadsfordelen eller den ekstra gevinsten i enhetssalg er store nok til å få inn et større samlet overskudd til tross for lavere marginer per solgte enhet. Kostnadsfordelen må være bærekraftig over tid. En annen fallgrube er at kostnadsfordelen blir kjent for konkurrenter og er lett å kopiere. En tredje fallgrube er å bli for fiksert med kostnadsreduksjon. Lav pris kan ikke bli fulgt så ivrig at en bedrifts tilbud ender opp med å ha for dårlige funksjoner eller kvaliteter (Thompson, Strickland og Gamble, 2009). Selv uten disse fallgruvne er det høy risiko forbundet med lavkoststrategi. Kostnadsbesparende teknologiske gjennombrudd eller fremveksten av rimeligere verdikjedemodeller kan oppheve kostnadslederen, som har kjempet hardt for å nå sin posisjon (ibid).

Den andre dimensjonen er kvalitet. Ved å satse på kvalitet innebærer det at bedriften må ha nøye kvalitetskontroll på egne produkter og kundesegmentet er ofte kresne og krevende kunder. Bedriften bør kjenne markedet godt, ha et godt omdømme og merkevare og ha gode kontrollsystemer av kvaliteten (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 519).

Det strategiske fokuset for å kunne utføre utmerket service er å ha et godt forhold til kundene. Kundene er mer servicesensitive enn prissensitive og bedriften må ha evner til å utføre god service, ha profesjonelle og motiverte ansatte samt ta hensyn til tilbakemeldinger fra kundene (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 522). Innovativ posisjonering innebærer å være først på markedet og stadig forbedre tilbudet sitt til kunder som er glade i å ta i bruk nye produkter eller tilbud. Bedriften må ha evner til å se ”hull” i markedet, benytte innovativ produktutvikling og bruke kreativitet innen forskning og utvikling (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 520).

Når det gjelder differensiering så kommer det an på hvordan du velger å differensiere varen eller tjenesten. Bedriften må fokusere strategisk mot sitt utvalgte kundesegment. Det kreves at bedriften er løpende oppdatert på markedsinformasjon og tilpasser seg denne, er kreativ i segmenteringen og at produktet eller tjenesten har gode differensierte egenskaper (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 523). Differensieringsstrategier passer best når kundenes behov og ønsker ikke blir tilfredsstilt av standardiserte produkter (Thompson, Strickland og Gamble, 2009, s. 149). Det er svært viktig å kjenne kundens behov og vaner for å vite hva han eller hun verdsetter og er villig til å betale for, dersom differensieringsstrategien skal bli en suksess. En vellykket differensiering vil gi en bedrift mulighet til å kreve en høy pris for produktet, øke salget av enheter eller oppnå kundelojalitet på grunn av merkevaren (ibid).

Differensiering gir bedre profitt når den ekstra prisen for produktet utligner de økte kostnadene med oppnåelsen av differensiering. Det er mange måter å diversifisere på. Det kan være spesiell smak på et matprodukt, unike egenskaper, stort utvalg, særegen service, produktgarantier, design, ytelse, kvalitet, teknologiske løsninger, omdømme og image eller at produktet inngår i en serie som en produktpakke (Thompson, Strickland og Gamble, 2009, s. 149).

Den beste måten å differensiere seg på er en måte som dine konkurrenter ikke lett kan kopiere, med hensyn til kostnad eller vanskelighetsgrad (Thompson, Strickland og Gamble, 2009, s. 150). Differensiering gir bedre utbytte og varer lenger dersom et produkt er basert på innovasjon, er teknologisk overlegent, høy produktkvalitet- og pålitelighet, har omfattende kundeservice, og unike konkurranseevner (ibid). Denne typen egenskaper er generelt vanskeligere og tar lengre tid å matche for rivalene.

Thompson, Strickland og Gamble (2009, s. 153) hevder at differensiering fungerer best i situasjoner der kundene har ulike behov og bruker produktet på forskjellig måte. Også når kjøpere synes at særegenheten har ekstra verdi og når få konkurrenter følger en tilsvarende differensieringstilnærming. Differensieringsstrategi vil derimot mislykkes dersom konkurrenter raskt kan kopiere mesteparten eller alle egenskaper et produkt har. Derfor er det viktig at bedriften gjør de unike egenskapene tidskrevende og vanskelig å imitere for andre. En annen fallgrube er at kundene synes at de unike egenskapene har liten verdi, og produktet derfor får en dårlig mottagelse av markedet. En tredje er at differensieringsstrategien tar for mye ressurser, som gjør at lønnsomheten blir svakere (Thompson, Strickland og Gamble, 2009, s. 153).

En annen feil en kan begå er å overdifferentiere slik at kvalitet eller servicenivå er høyere enn kundenes behov, og at kunden derfor ikke er villig til å betale en høyere pris. En bør også passe seg for å prøve og kreve for høy pris i forhold til standardprisen på denne typen produkter. Det kan i tillegg være en tabbe å være for tilbakeholden og ikke jobbe for å åpne opp meningsfulle ”hull” i kvalitet, service eller ytelsesfunksjoner sammenlignet med konkurrentenes produkter.

Den siste dimensjonen er skreddersydd eller standardisert posisjonering. Det strategiske fokuset til en skreddersydd tilbyder er å tilpasse produktet til hver enkelt kunde og en har individuelle kunder. Dette krever at bedriften lytter til kundens krav og opparbeide et godt forhold til kunden (Hooley, Piercy og Saunders, 2012, s. 525).

### **3 METODE**

Metode, av det greske ordet *methodos*, betyr å følge en viss vei mot et mål (Nynorskordboka og Bokmålsordboka, u. å.). Samfunnsvitenskapelige metoder dreier seg om hvordan vi skal gå frem, når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten. Ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss, slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010, s. 32-33) I dette kapitlet gjøres det rede for den metodiske tilnærmingen for undersøkelsene som er gjort i oppgaven.

#### **3.1 Forskningsstrategi**

Denne studien er gjennomført som et casestudie hvor både tilgjengelige dokumenter, statistikk og intervjumateriale utgjør datagrunnlaget. I kvalitative forskningsopplegg er utfordringen å kunne skape mening og struktur ut av en stor mengde ustrukturerte data, redusere informasjonsmengden slik at den blir håndterlig å jobbe med, identifisere mønstre og lage et rammeverk for å formidle innholdet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010, s. 185).

Analysen av markedsorientering er gjort som en casestudie av tre tørrfiskbedrifter med ulike strategiske tilpasninger til markedet. Når en skal undersøke ett eller få tilfeller inngående, er det hensiktsmessig å bruke casedesign. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010).

Dokumenter, dybdeintervjuer og innsamling av relevant statistikk benyttes i denne oppgaven som datagrunnlag for analysen. Kvalitativ metode tillater at man med relativt få informanter kan få fram fyldige beskrivelser når en skal undersøke fenomener som en ikke kjenner så godt, eller at det er lite forsket på (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2010). Casestudier tillater både kvalitative og kvantitative metoder. Casestudier kan med fordel gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg mye og detaljerte data (Yin, 2014), noe denne oppgaven gjør.

Valget av kvalitativ metode gir den beste muligheten for å forstå hva som foregår i en gitt situasjon basert på en problemstilling, som i dette tilfellet er hvor bedriftene har hovedfokuset sitt, på kunden eller produktet, og hvordan lønnsomheten påvirkes av dette. Samtidig er det hentet inn kvantitative data, både som informasjon om enkeltbedrifter og handelsstatistikk, som grunnlag for å gjøre analysen.

Alternativet er å løse problemet med kvantitativ undersøkelse. Metoden kunne vært å lage et spørreskjema for mange representanter om hvilken kontakt de har med kundene sine. Da kunne jeg fått en oversikt over hvor mange bedrifter som er markedsorienterte, og sammenhengen med lønnsomheten for hele næringa. Jeg har ikke vært opptatt av å finne ut hvor mange eller hvor vanlig markedsorientering i tørrfisknæringa er, men heller å gå dypere i færre case for å kunne se hvordan enkeltbedrifter tenker og jobber med markeds kunnskap og hvordan de bruker denne kunnskapen for å lage gode fordelaktige strategier for bedriften sin.

Casestudien lar meg gå i dybden på hvordan utvalgte bedriftsledere forholder seg til markedet og kundene sine. Kvantitative data gir meg en oversikt over trendene innenfor eksport og import av tørrfisk. Sammen brukes dette for å kunne besvare problemstillingen på en helhetlig måte.

### **3.2 Datainnsamling**

For å finne grunnlag til å analysere markedsendringene tørrfisknæringen står ovenfor i dag, har jeg hentet statistikk fra lønnsomhetsundersøkelser fra Nofima og handelsstatistikk fra Statistisk sentralbyrå og Norges sjømatråd. Nofima er et av Europas største næringsrettede forskningsinstitutt som driver forskning og utvikling for akvakulturnæringen, fiskerinæringen og matindustrien. De leverer internasjonalt anerkjent forskning og løsninger som gir næringslivet konkurransefortrinn langs hele verdikjeden (Nofima, u. å.). Norges sjømatråd, eid av Nærings- og fiskeridepartementet, arbeider for å øke verdiene av norske

sjømatressurser gjennom å jobbe med markedsinnsikt, markedsutvikling, markedsberedskap og omdømmebygging i utvalgte markeder over hele verden (Norges sjømatråd, u. å.). Tall fra Brønnøysundregistrene<sup>5</sup>, benyttes for å dokumentere casebedriftenes suksess og overlevelse, beregnet ut fra lønnsomhetstall over tid. Kvantitative data er innhentet og bearbeidet. Videre har jeg samlet inn kvalitative data fra ulike informanter. Dybdeintervjuene er gjennomført for å kunne koble empiriske funn opp mot den valgte teoretiske rammen.

### Valg av informanter

Utvelgelsen av informanter er av stor betydning for utfallet av forskningen. Både når det gjelder hvem som velges ut og hvor mange som velges. Hvem og hvor mange informanter som velges ut, er avhengig av forskningsspørsmålene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010, s. 109). I kvalitative undersøkelser går det i dybden med færre informanter, i motsetning til en kvantitativ undersøkelse. Informantene som jeg har valgt er plukket ut fra hva som er formålstjenlig for å kunne svare på problemstillingen.

Oppgaven analyserer markedsorientering i tørrfiskbransjen og jeg har valgt ut tre casebedrifter som jeg mener representerer tre hovedvarianter i strategisk tilpasning i bransjen. Den første kilden som ble valgt er daglig leder i bedriften *Utfordreren*. I forbindelse med jobben min var jeg på tørrfiskfestivalen i Sandrigo hvor jeg møtte daglig leder og ble kjent med bedriften og fikk sett litt av hvordan bedriften møter agenter og importører i Italia. Videre ble jeg godt kjent med bedriften under et studiebesøk hos flere sjømatbedrifter i området hvor *Utfordreren* er lokalisert. Jeg fikk et godt innblikk i hvordan bedriften arbeider og fant det naturlig å bruke informanten i min oppgave. Dessuten var det opparbeidet et tillitsforhold, ved at vi hadde møtt hverandre flere ganger tidligere, før intervjuet ble gjennomført. Denne informanten foreslo flere tørrfiskaktører som hadde en mer tradisjonell profil, som brakte meg videre til *Den tradisjonelle*. Jeg brukte nettsidene til de ulike tørrfiskbedriftene for å finne den som passet mine kriterier i mest mulig grad. Den tredje casebedriften *Bløyteren* ble valgt fordi det er en bedrift som er kjent for å tilby andre produkter enn øvrige tørrfiskprodusenter, og er for så vidt et ledd videre i verdikjeden enn tradisjonelle tørrfiskprodusenter. Andre informanter opplyste at *Bløyteren* var en god informant til min problemstilling. Utvalget av intervjuobjekter, som beskrevet, baserer seg på den såkalte snowball-metoden. Det vil si at kilder som allerede er identifisert, brukes til å

---

<sup>5</sup> Hentet fra Proff.no

finne andre informanter som har kunnskap om tema (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010, s. 112).

### 3.2.1 Gjennomføring av intervjuer

Kvalitative intervjuer kan være mer eller mindre strukturert på forhånd. Noen intervjuer har nøye planlagte spørsmål der både formuleringer og tema er fastsatt før intervjuet stater, altså strukturerte intervjuer. Det andre ytterpunktet er ustrukturerte intervjuer der kun tema er bestemt på forhånd, mens spørsmålene tilpasses hver enkelt intervjusituasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010). Metoden som er brukt i denne forskningsoppgaven er noe midt i mellom, såkalt semistrukturerte intervjuer. Det betyr at det vil være noen tema og spørsmålsformuleringer som tas opp i alle intervjuene, og andre tema og spørsmål som er skreddersydd til den enkelte informant. Fordelen med kvalitative intervjuer er at en kan følge opp med spørsmål impulsivt som kommer som følger av svaret til informanten (ibid).

Gjennomføring av intervjuene i denne oppgaven er gjort via telefon og person til person. Ansikt til ansikt-intervjuer er i hovedsak absolutt å foretrekke, både for intervjuer og den som får spørsmålene, fordi det skapes i større grad tillit og en unngår misforståelser eller feiltolkninger når en kan se ansiktsuttrykk og reaksjoner når spørsmålet stilles.

Intervjuobjektet har også en tendens til å åpne seg mer, noe som er essensielt i dybdeintervjuer. Den største ulempen med telefonsamtaler er at kroppsspråket til intervjuobjektet ikke er synlig for forskeren, noe som gjør at det kan være vrient å bedømme hvorvidt informanten svarer ærlig (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010). Samtidig er det krevende når forsker og informanter er spredt utover et stort geografisk område, så derfor er ett intervju i denne oppgaven gjort person til person og de andre per telefon.

Alle intervjuene er tatt opp på lydbånd og transkribert for å kunne gjengi mest mulig korrekt det som har kommet fram i intervjuene. Intervjuguide til caseinformanter og bakgrunnsinformant er lagt ved denne oppgaven se vedlegg 1 og 2.

Alle caseinformantene ble intervjuet på telefon fra Brussel, Belgia. Jeg åpnet med å fortelle om min personlige bakgrunn og om oppgavens problemstilling. De ble så stilt flere åpningsspørsmål, både for å ”varme opp” og få bekreftet opplysninger jeg hadde funnet på deres egne hjemmesider. Deretter stilte jeg spørsmål som skulle finne ut av hvilken strategi bedriften hadde. Jeg har altså ikke vært opptatt av hvilken ”skriftlig strategi” bedriften har vedtatt, men heller hvordan de får markedsinformasjonen de sitter med, hvor godt de kjenner

kunden og hvilke planer de har for framtiden. Etter hovedspørsmålene ble alle informantene bedt om å vurdere hvilken av følgende påstander de kjenner seg mest igjen i: *Vi jobber for å overbevise kunden vår om at vårt produkt er det beste, eller, vi jobber for å finne kundens ønsker og behov, for å så kunne tilby dette.*

### **3.3 Validitet og reliabilitet**

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010, s. 227). I kvalitativ forskning er forskeren et instrument i selve oppgaven, og derfor er det vanskelig for en annen forsker å kopiere forskningen, fordi en har ulikt utgangspunkt, bakgrunn og erfaring.

Reliabilitet viser altså til dataens pålitelighet. I denne oppgaven vil det derfor være inngående beskrivelse av sammenhengen mellom dataens reliabilitet og virkelighet, som vil styrke oppgavens pålitelighet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010).

Validitet er gyldigheten av data med hensyn til problemstillingen som skal besvares. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010, s. 228). Her er det snakk om forskningens troverdighet, som gjerne kalles for begrepsvaliditet. Den andre typen validitet er ekstern validitet som er overførbarheten.

Dersom jeg hadde valgt tre helt andre casebedrifter med samme kriterier, ville utfallet blitt helt annet? I kvantitative undersøkelser handler ofte analysen om å kunne generalisere funn statistisk, i kvalitative undersøkelser handler det mer om å overføre kunnskap altså hvordan en kan lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (ibid).

### **3.4 Ethiske problemstillinger**

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Slike regler og retningslinjer gjelder naturligvis for forskningsvirksomhet som for all annen virksomhet i samfunnet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010, s. 91).

I min undersøkelse har jeg kommet over data som er hemmelig av for eksempel konkurransemessige årsaker, noe det selvsagt er forsøkt tatt hensyn til. Det er én av grunnene til at casebedriftene er anonymisert. Hvordan en bedrift tenker og hvilke framtidsplaner den har, kan for noen bedrifter være sensitive opplysninger som de holder for seg selv av ulike strategiske grunner. Ved anonymisering kan det for mange være enklere å åpne seg uten å

frykte represalier dersom en sier noe kontroversielt. Samtidig kan det også være at noen informanter benytter muligheten til å komme med usannheter som ikke blir oppdaget, nettopp fordi de er anonyme.

En skal også være kritisk til egen forskning, både når det gjelder framgangsmåte og kilder. Et eksempel er vurderingene jeg har gjort i forhold til bruken av lønnsomhetsberegningen som er gjort av Nofima siden mange tørrfiskbedrifter også driver med flere produkter utover tørrfisk. Alle informanter som er intervjuet har en større produktportefølje enn bare tørrfisk, det kan være andre produkter av torsk, som fersk, fryst og klippfisk, eller andre fiskearter. Dette er også med i regnskapstallene for bedriftene og vil med andre ord derfor ikke utelukkende være for tørrfisk. Nofimas lønnsomhetsundersøkelse gir likevel en god pekepinn på tendensene i bransjen. Tre utvalgte bedrifter kan ikke sees på som representativt for hele bransjen, men gir likevel et innblikk i tendenser og er nyttig for videre forskning på temaet. Jeg som forsker er bevisst på min subjektive holdning i behandlingen og utvelgelsen av informasjon.

## **4 ANALYSE AV MARKED OG LØNNSOMHETSUTVIKLING**

I dette kapittelet analyseres funnene i undersøkelsene for å vurdere betydningen av markedsorientering for tørrfiskbedrifters vedvarende suksess og overlevelse i et marked i endring. Graden av markedsorientering hos en klassisk råvareeksportør, et firma som satser på eksport av videreforedlede produkter, og en bedrift som er tradisjonell, men nysgjerrig på å starte med nye produkter, drøftes. For å kunne vurdere bedriftenes kjennskap til kundenes nåværende og fremtidige behov blir posisjoneringsalternativene til Hooley, Piercy og Saunders (2012), se figur 4 i kapittel 2.2, brukt som analyseramme. Dette for å kunne lage en semantisk profil av de tre casebedriftene i lys av de seks dimensjonene av posisjonering.

Formålet med dette kapitlet er å se hvorvidt den typiske tilpasning med råvareeksport av tørrfisk er produksjonsorientert, og om den strategiske tilpasningen ved salg av foredlede produkter fremstilles som mer kundetilpasset og fremtidsrettet.

### **4.1 Presentasjon av casebedrifter**

#### *Den tradisjonelle*

Det første caset i denne masteroppgaven er en familiebedrift i Nord-Norge som har valgt å holde fast ved tradisjonene, både med tanke på struktur, verdikjede og produkt.



Familiebedriften har drevet uavbrutt i over hundre år, og regnes som en av de eldste i lofotennområdet. Daglig leder ved bedriften ble intervjuet på telefon fra Brussel 11. oktober 2016.

Bedriften produserer i dag tørrfisk, frossen torsk, hoder, tørket sei og hyse, frossen sei og hyse, torsketunge, torskekjaker, isselje (melke) og torskemager. Bedriften var blant de første som begynte å selge direkte til Italia, og unngikk dermed mellomleddet i Bergen. Hvor stor staben er, avhenger av behovet ved ulike tidspunkt på året. Til vanlig har bedriften to fulltidsansatte, på vinteren er de opp mot 14 folk, mens på sommeren igjen rundt 8.

Daglig leder forteller at bedriften er i en utvidingsprosess der de har planer om å gå mer over til helårsproduksjon. Over nitti prosent av bedriftens produkter eksporteres til utlandet. Bedriften vanner ikke ut tørrfisk selv.

### ***Utfordreren***

Denne bedriften driver med produksjon av saltfisk, tørrfisk og klippfisk. Bedriften i Nord-Norge har 11 fulltidsansatte og er delvis en familiebedrift. Daglig leder ble intervjuet på telefon fra Brussel 6. oktober 2016.

Familien til nåværende daglig leder kjøpte, sammen med to andre aktører, et fiskebruk i mellomkrigstiden som opp i gjennom årene har skiftet eiere et par ganger, men familien til daglig leder har alltid hatt en andel. Produksjon av tørrfisk er hovedaktiviteten til bedriften som også produserer ganske mye fersk fisk, samt en liten produksjon av saltfisk og klippfisk. En del fersk fisk går til Møre for klippfiskproduksjon og en del selges som fersk fisk til det europeiske markedet. Rundt 96 prosent av tørrfisken går til utlandet, nesten alt til det italienske markedet. Dersom kvaliteten er dårlig, går mer av fisken til det afrikanske markedet. Bedriften satser i all hovedsak på tradisjonell tørrfiskproduksjon og bruker tradisjonelle strukturer med agenter på det italienske markedet. Innenfor produktsortimentet til bedriften, er tørrfisk det produktet som er klart mest lønnsomt sett over tid.

Bedriften er nå i gang med en utbygging for å kunne jobbe mer kostnadseffektivt og for å kunne produsere flere typer produkter som krever andre hygieniske soner. Her er det snakk om å lage utvannet tørrfisk, mer lutefisk, boknafisk samt nye produkter. Bedriften føler at de posisjonerer seg ganske tett opp mot markedet og har ganske god oversikt og informasjon om det som skjer.

### ***Bløyteren***

Det siste caset er en relativt nyoppstartet bedrift i Nord-Norge med åtte ansatte som satser på å være en bløyter i Norge, og har de siste 16 årene tilbudt tradisjonelle gryteklare fiskeprodukter til det norske folk. De fleste som bløyter tørrfisk til det italienske markedet befinner seg i Italia, men denne bedriften har siden 2012 solgt ferdigutvannet tørrfisk også på det italienske markedet. Jeg intervjuet markedssjefen i *Bløyteren* over telefon fra Brussel 10. oktober 2016.

Konseptet til *Bløyteren* er ferdigutvannede tørrfiskprodukter basert på tradisjonelle norske råvarer. Det er en foredlingsbedrift som tilbyr tørrfisk, lutefisk klippfisk og boknafisk som gryteklare produkter til restauranter og butikker i Norge og restauranter i Italia. Bedriften er relativt ny og alt gjøres for hånd. Råstoffet, tørrfisken og klippfisken, kjøper de kun fra lokale bedrifter i Lofoten og Senja og råstoffet har ikke vært innom andre områder i landet eller utlandet underveis.

Tørrfisken de kjøper inn som råvare, er spesialtilpasset bedriften. Den består av råskjær, som betyr at fisken skjæres etter hele lengden slik at den bare henger sammen ved haleroten jevnfør rund fisk, som gjør at håndarbeidet blir mest mulig effektivt og kvaliteten som ønskes oppnås. Bedriften opplever vekst både på det norske og det italienske markedet. Det norske markedet er desidert mest lønnsomt per i dag og kjøper over 90 prosent av bedriftens totale volum på tørrfisk. I kommende år satser og forventer *Bløyteren* vekst i begge markeder og ønsker å spre produktene geografisk på det norske markedet. I dag er det Nord-Norge som er hovedkonsumenten, men bedriften merker stadig større interesse i Sør-Norge. Eksporten til Italia går gjennom et stort italiensk firma som selger mange forskjellige gourmetprodukter til restauranter i det øvre sjiktet som gjerne har én til tre stjerner i Michelin-guiden. Etter at produktet er ferdigarbeidet i Nord-Norge og pakket, blir det fryst ned før det transporteres til Italia.

## **4.2 Strategisk tilpasning**

Vi har sett at markedsorientering handler om at kunden er det viktigste og firmaet er forventet å endre seg i takt med endringer i kundenes preferanser. Markedsorientering kan for mange tradisjonelle bedrifter virke skremmende fordi det kan forbindes med at en skal gi slipp på et stolt produkt som har vært produsert i mange generasjoner, til fordel for en mer kundefremmende vare (Sharp, 1991). Mange tørrfiskbedrifter har hatt lik struktur gjennom mange tiår år eller til og med generasjoner og er ofte familiebedrifter som er preget av tradisjoner. Dette kan være

en medvirkende årsak til at nye metoder kanskje virke skremmende. Det første case som drøftes og analyseres i tråd med de seks dimensjonene til Hooley, Piercy og Saunders (2012) (se figur 4), er en bedrift som har holdt fast ved sine tradisjonelle produkter og strukturer.

#### **4.2.1 Den tradisjonelles strategiske tilpasning**

##### **Lav pris – høy pris**

*Den tradisjonelle* deler markedene for tørrfisk inn i følgende kvalitetskategorier: Den beste kvaliteten går til Norge, Kroatia og Italia, middels kvalitet går i hovedsak til USA og England, mens den dårligste kvaliteten går til Nigeria. Bedriften jobber alltid for å få mest mulig ”italiakvalitet” siden denne oppnår best pris.

Innenfor tørrfisk eksporterer bedriften rundt 85 prosent til det italienske markedet, men det varierer fra år til år avhengig av kvaliteten som oppnås, som er svært væravhengig. Dersom det er et år med dårlig kvalitet, ender en større andel av produktene opp på andre markeder. Daglig leder har merket seg at Italia kjøper mer B-kvalitet nå, enn for fem seks år siden. Den tørrfisk som går til det norske markedet selges i hovedsak til en norsk lutefiskprodusent.

Faktorer som påvirker prisen er blant annet hvilken kvalitet en oppnår og hvor mye fisk som blir hengt opp. Jo dårligere kvalitet på det ferdige produktet, desto lavere pris oppnår produsentene. I tillegg styres prisen også etter hvor mye fisk som er tilgjengelig i markedet. Dersom produsentene henger for mye fisk kan det føre til at stykkprisen på tørrfisk går ned, selv om kvaliteten er høy. Av mine casebedrifter er det *Den tradisjonelle* som selger til lavest pris. Her går rundt 15 prosent av tørrfisk til andre land enn Norge og Italia. Det er til land der en ikke kan ta høyere pris fordi betalingsevnen er lavere. Bedrifter som satser på lavprissegmentet vil heller forsøke seg på markeder som Nigeria, som har langt lavere krav til kvalitet og er mer prissensitive enn Italia. Det sendes ofte tørrfiskhoder og tørrfisk av andre fiskeslag enn torsk hit. Bedriftene som vil gå under kategorien kostnadslederskap vil trolig være bedrifter som Askur AS i Kvalsund i Finnmark, som nevnt innledningsvis i denne oppgaven.

Tørrfiskprodusenten sier at Italia er et prissensitivt marked. Dette var særlig merkbart da råstoffprisen økte med 60 prosent fra 2014 til 2015. Daglig leder tror at mange heller valgte å kjøpe et annet produkt som følge av prisstigningen, noe som kan komme til å vedvare i 2016. Ifølge informanten kostet i 2014 ett kilo torsk 10 kroner, i 2015 over 15 kroner, og nå i år er kiloprisen 21 kroner. Dyrere råstoff medfører naturligvis også dyrere tørrfisk.

Informanten tror at den relativt høye prisen på tørrfisk vil være en medvirkende årsak til at forbruket i Italia vil gå ytterligere ned, samtidig har denne bedriften solgt mer, og forventer ytterligere økning neste år. Årsaken er at agenten deres har skaffet flere kunder. Grunnen til at de har kapret flere kunder, kan være flere.

*For det første kan det hende at kunden var ute etter den kvaliteten som vi hadde liggende på lager, mens andre ikke hadde det der og da. Kanskje var vi litt billigere enn konkurrenten, kanskje betalingsvilkårene er bedre. Vi aksepterer 30 dager betalingsutsettelse kontra kontant (Den tradisjonelle, 2016).*

Bedriften vil ikke si at de er billig sammenlignet med andre som satser på det italienske markedet, men samtidig sier de at de ikke vil klare å få de samme prisene som bedrifter på Røst, en av de fremste tørrfiskproduserende kommunene i landet (Dalfest og Thorsnæs, 2016).

*Vi oppnår aldri de prisene Røst har. De ligger alltid en halv til én euro mer for samme kvalitet. Det henger igjen fra gammelt av at, fordi før så hadde Røst en mer fyldig fisk enn det Lofoten og Vesterålen hadde, men det er det ikke lenger i dag (Den tradisjonelle, 2016).*

### **Høy kvalitet – lav kvalitet**

Bedriften streber alltid etter best mulig kvalitet, siden det gir best pris. De oppfordrer fiskerne til å behandle fisken bra når den fiskes og landes, og er også opptatt av at den henges på riktig måte. I løpet av årets vintersesong (2016) har bedriften fått tak i det riktige råstoffet for å produsere det markedet ønsket. Hvordan årets salg blir, er imidlertid for tidlig å si siden vrakingen<sup>6</sup> fremdeles pågår og det ikke er klart hvilken kvalitet fisken holder. Til nå har det kun gått ut små parti til kundene for å teste produktene fra både denne bedriften og andre eksportører. Dette gjøres for å sjekke kvaliteten, deretter kommer agentene tilbake for eventuelt å kjøpe større kvantum. Bedriften har ikke solgt noe av 2016-produksjonen ennå. Som regel begynner salget først sent på høsten, fordi italienerne ikke spiser tørrfisk når det er varmt i været. Når det blir kjøligere i luften mot jul, begynner de å spise tørrfiskretter.

---

<sup>6</sup> Sortering av ulike klassifiseringer og kvaliteter av tørrfisk

Generelt har *Den tradisjonelle* høy kvalitet som i hovedsak går til Italia, men eksporterer også en viss andel til land som mottar dårligere kvaliteter. Derfor havner *Den tradisjonelle* nærmere midten på dimensjonen høy kvalitet – lav kvalitet (se figur 5).

### **Utmerket service – begrenset service**

Noe som ansees å være en del av servicen, er det nære vennskapet som oppstår både mellom tørrfiskbedriften og agent, og tørrfiskbedriften og importøren. *Den tradisjonelle* (2016) forteller at agentene pleier å komme på besøk til Lofoten én gang i året i juni/juli. Formelt sett er dette for at agenter og importører skal sjekke kvaliteten for sesongens fisk, men det er vel så mye for å pleie forholdene mellom partene (Den tradisjonelle, 2016). Bedriften reiser også ofte til Italia for å møte handelspartnerne. *Den tradisjonelle* (2016) forteller at noen av aktørene blir som en del av familien deres. Bedriften trekker det nære forholdet til importørene og agentene fram som et konkurransemessig fortrinn. Særlig siden det tar tid å bygge opp relasjoner og tillitt med italienerne. Den gode kontakten gjør at bedriftene får løpende tilbakemeldinger om hva som er bra, og hva som kan gjøres bedre med tørrfisken. Tørrfiskfirmaet prøver så godt det lar seg gjøre å etterkomme ønskene fra importørene.

### **Innovativ – imitasjon**

*Den tradisjonelle* (2016) satser ikke på innovative produkter og ønsker å fortsette tørrfisksalget noen lunde som i dag, men tror at agentene muligens forsvinner på sikt og at eventuelle gryteklare produkter kommer mer på banen, men at disse blir produsert i Italia. Daglig leder frykter at videreforedling av produkter i Norge skal overta jobbene til italienerne og at det oppstår konflikter på grunn av det. Tørrfisk bør fortsette som et eksklusivt produkt en får kjøpt i detaljforretninger og ikke i supermarked, mener *Den tradisjonelle* (2016).

Samtidig sier daglig leder at for noen år siden så gikk halve næringa konkurs. Det skal ha vært fordi mange brukte en del penger på kjøp og salg av valuta og spekulering i valuta og aksjehandel, som ikke var særlig vellykket. Bedriften er tydelig på at de ikke ønsker å satse på nye typer produkter innen tørrfisk. Informanten er negativ til nyskapende ferdigprodukter som skal produseres i Norge og skipes til Italia.

*Det må i så fall [være] at du får et salg inn mot et supermarked og da er ikke tørrfisk et høyeksklusivt produkt lenger, da blir det lavkostprodukt om du skal på supermarked. Det kan de kanskje klare i Italia. Jeg tror at vi er avhengig av bløyterne i Italia. De har lang erfaring og følger litt mer [med] i markedet. De er direkte med i*

*markedet og kan føle og kjenne på det. Jeg klarer ikke helt å forstå hvorfor vi skal prøve å konkurrere de ut. Vi må heller prøve å hjelpe dem med å øke produksjonen sin. Det tror jeg tjener oss bedre* (Den tradisjonelle, 2016).

### **Differensiert – udifferensiert**

*Den tradisjonelle* (2016) merker at kvantumet har gått ned i Italia. Før kjøpte italienerne hele vogntog med tørrfisk i slengen (16-17 tonn), mens nå kjøper de akkurat det de trenger for de neste tre ukene. Tidligere la italienerne tørrfisken på lager hos seg selv i Italia, mens nå ligger den lagret hos bedriften. Dette har bidratt til økte kostnader for bedriften siden tørrfisken blir liggende lengre på lager. I snitt så sitter bedriften med låst kapital i 9 til 12 måneder på tørrfisk. Råstoffet kjøpes i januar/februar og så går det gjerne 10 til 11 måneder før det ferdige produktet blir solgt.

*Den tradisjonelle* forteller at de selger tørrfisken senere på året enn de fleste andre tørrfiskprodusenter. Daglig leder sier at det er en ny trend at italienerne nå kjøper mindre kvantum hver gang, men oftere enn før. Det betyr at i stedet for at tørrfisken ligger på lager i Italia, blir den liggende på lager i Lofoten. På grunn av robust økonomi i bedriften (meget god soliditet), har de råd til å la tørrfisken ligge lenge før den blir solgt. I tillegg har bedriften gode betalingsbetingelser sammenlignet med andre tilbydere (Den tradisjonelle, 2016).

Informanten forteller videre at bedriftens tørrfisk selges sist av alle i Lofoten, så de er kanskje blant de dyreste. Kunder, utenom de faste, kommer som regel til dem når det er tomt for fisk andre steder. Den særlig gode økonomien i bedriften gjør at de fint kan la fisken ligge lenge på lager. For eksempel solgte bedriften 10 prosent av 2014-kvantumet sitt i 2014, resten ble solgt året etter, lignende skjedde året etter. Bedriften har tjent godt på denne måten å drive på, spesielt siden prisen har steget veldig de siste årene.

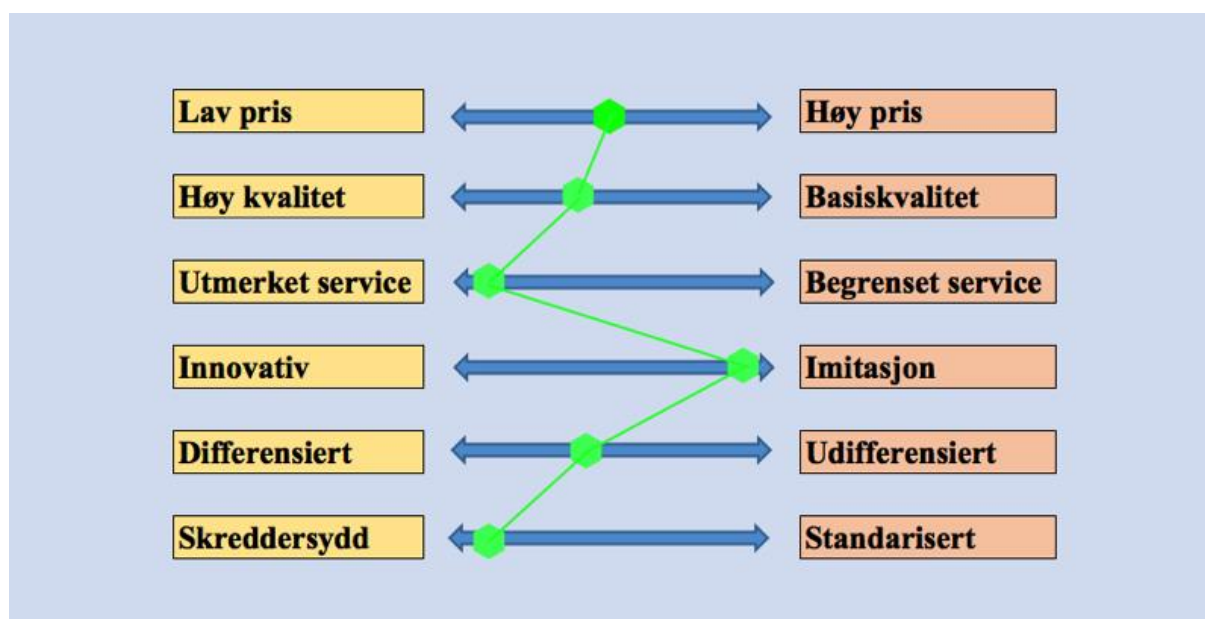
Ved første øyekast kan *Den tradisjonelle* fremstå som udifferensiert fordi den ligner mange av de andre tørrfiskbedriftene i lofotenområdet. Det å vente med og selge til de andre bedriftene er tomme for fisk, er en måte å differensiere seg på der bedriften oppnår høyere pris, enn hvis de hadde solgt på et tidligere tidspunkt. Denne måten å differensiere seg på kan være en av grunnene til at bedriften opplever økt interesse for sine produkter fra italienske importører. Kundesegmentet *Den tradisjonelle* sikter seg inn på er importører som ikke har lagerkapasitet, kapital eller av andre grunner ikke har kjøpt tørrfisken i sesongen, men kjøper den senere på året. Informanten tror at noe av årsaken til at nettopp *de* har økt salget, mens salget generelt har gått ned, kan være at de tilbyr fisk når ingen andre gjør det.

Etter at tørrfisk fra Lofoten fikk beskyttet geografisk betegnelse i EU, har bedriften ikke merket noen direkte høstbar gevinst ennå. Informanten sier også at de ikke har lov til å bruke betegnelsen siden de ikke er med i *Tørrfisk fra Lofoten*-prosjektet. De er usikre på om statusen vil gi bedre pris på tørrfisken, og ønsker ikke være med i prosjektet så lenge en må betale kontingent for å være med. *Det ser ikke jeg at jeg skal klare å tjene inn, med det symbolet. Det er jo tørrfisk fra Lofoten jeg har, og hengt den her. Det er det samme bare at jeg kan ikke bruke det merket* (Den tradisjonelle, 2016).

### Skreddersydd – standardisert

I Italia har bedriften kunder både i nord og i sør. Regionene kjøper tørrfisk av ulike kvaliteter og rettene de tilbereder er veldig forskjellige. *Den tradisjonelle* (2016) forteller at de er svært opptatt av å tilpasse produktene til hver enkelt kunde. De er svært opptatt av å lytte til kundens krav og har opparbeidet et godt forhold til de faste kundene. Enkelte kunder omtaler daglig leder som en del av familien hans.

Av overnevnte argumenter gir *Den tradisjonelle* følgende semantiske profil:



Figur 5: Semantisk profil av *Den tradisjonelle*. Basert på Hooley, Piercy og Saunders (2012, s. 517)

### Markedskanal

Valg av distribusjonskanal (se figur 2) påvirker hvordan bedriften posisjonerer seg i markedet. Distribusjonskanalene er kilde til markedsinformasjon og blir en markedskanal som legger grunnlaget for bedriftenes markedstilpasninger. Salget av tørrfisk til Italia går som regel via

en agent, og bedriften har ikke kontakt med sluttbrukerne. *Den tradisjonelle* hevder at styrken deres er at de har drevet i lang tid og dermed har bygget seg opp mye erfaring og et sterkt nettverk i Italia. På alle disse årene har bedriften skaffet seg mange kontakter i Italia og enkelte kunder (importører) er som en del av familien deres. Bedriften har fire faste kunder (importører) i tillegg til andre importører som kjøper etter behov. Bedriften benytter seg aktivt av italienske agenter, også i salgsprosessen til de faste kundene. Bruken av agenter henger igjen fra gamle dager og er nyttige siden agentene snakker både italiensk eller engelsk/norsk, mens kundene i Italia stort sett bare snakker italiensk.

Ordningen foregår slik at tørrfiskprodusenten gir beskjed til agenten når sorteringen begynner og gir et prosentvis anslag av hvilke kvaliteter innenfor de ulike klassifiseringene som finnes. Så går agenten ut på markedet i Italia og forsøker å selge dette inn til kundene (importørene). Agentene pleier å besøke tørrfiskprodusenten én gang i året, og produsenten er også jevnlig i Italia.

Tørrfiskprodusenten sier at de kjenner lite til tørrfiskpreferansene til italienere flest. De har heller ikke forsøkt å få tak i generell markedsinformasjon. Bedriften vet omtrentlig hva deres kunder trenger av kvantum og kvalitet, gjennom agentene, og produserer etter det. Bedriften vet ikke hvem importøren selger produktet videre til, heller ikke om tørrfisken vannes ut eller om den ender opp på restauranter eller supermarkeder.

#### **4.2.2 Utfordrerens strategiske tilpasning**

##### **Lav pris – høy pris**

Tørrfisk har gått for å være et billig produkt til å bli et kostbart produkt de siste tiårene. Sett over tid gir også tørrfisk høyere gevinst enn andre måter å bruke skreien på, som å selge fersk eller frossen (Utfordrerens, 2016).

Bedriften streber etter å oppnå best mulig pris og skal man overleve på sikt, så er det kvaliteten som er førende og ikke hvordan maktbalansen mellom selger og kjøper er.

*Men vi ser at det er litt ubalanse en vei, at det er et overtilbud eller undertilbud av fisk så kan det få store prisvirkninger begge veier. Hvis vi produserer for mye, så er det fort gjort å havne i lommene på kundene i Italia og da har vi ikke så mye vi skulle ha sagt, så da legger de stort press [på oss]. Er det underproduksjon så kan vi presse [opp prisen] litt mer (Utfordrerens, 2016).*



Den økende populariteten av fersk norsk torsk (skrei) har presset opp råstoffprisene, og informanten er spent på hvor mye prisøkning italienerne tåler. Daglig leder forteller at den viktigste faktoren som påvirker pris er kronekursen, som har vært gjenstand for store endringer de siste årene. For alle tørrfiskbedrifter er det mange usikkerhetsmomentet når det gjelder hvilken kvalitet en oppnår på tørrfisken. Til syvende og sist kommer det an på ytre faktorer som tilgang på råstoff og værforhold, som bedriftene med andre ord ikke styrer. Langsiktig forutsigbarhet med tanke på profitt og strategier er derfor utfordrende grunnet naturlige svingninger fra år til år.

### **Høy kvalitet – lav kvalitet**

Daglig leder hevder at bedriften har en veldig sterk merkevare blant importører i Italia som er innarbeidet i over åtti år, så de er kjent for god kvalitet. Dette gjør at de kanskje oppnår litt ekstra på pris og at de får solgt før andre tilbydere. Bedriften jobber hele tiden for å få best mulig kvalitet og satser på forskning og utviklingsprosjekter (Utfordreren, 2016).

Tørrfisk med best kvalitet går i hovedsak til Italia, mens lavere kvalitet går til andre markeder, gjerne utenfor Europa. Rundt 96 prosent av tørrfisken som produseres går til Italia. Dersom været gjør at de får dårligere kvalitet på fisken, risikerer de at mer fisk går til kunder som er mindre kresne men mer prissensitive, som Afrika-markedet. *Utfordreren* sier at de er plassert langt ute i Lofoten hvor de klimatiske svingningene er mindre enn lengre inn mot fastlandet. Derfor har de jevnt over høy kvalitet og kan dermed selge mye til kvalitetsbevisste italienere. Ironisk nok vil sluttbrukeren merke lite til hvilken kvalitet produktet hadde i utgangspunktet. For når tørrfisken er bløytet ut og tilbered er det vanskelig å skille en primafisk fra en sekundafisk. *Utfordreren* sier også at Italia har blir mindre opptatt av toppkvalitet på grunn av at det er stadig mer bruk av ferdigretter, og da trenger ikke fisken nødvendigvis å være helt perfekt. Dersom sluttbrukeren selv går i detaljhandelen for å plukke seg ut en hel tørrfisk han eller hun skal tilberede selv, er utseende og kvalitet på fisken svært viktig og må tilpasses regionen.

### **Utmerket service – begrenset service**

*Utfordreren* er opptatt av å ha fornøyde kunder, slik at de også kommer tilbake til neste år. Daglig leder sier at de har god kontakt med mange av agentene og importørene. Beskrivelsen av kontakten er at de kjenner mange av agentene godt. De kommer jevnlig på besøk til Nord-

Norge samt at ansatte i *Utfordreren* møter importørene når de er i Italia, både i jobbsammenheng og privat for å pleie relasjonene.

### **Innovativ – imitasjon**

Bedriften har tidligere forsøkt å selge ferdigutvannet tørrfisk i Portugal, som i hovedsak er et klippfiskmarked, med egen forpakning og design. Like etter lanseringen kom finanskrisen og etter ett år så var de ute. Prosjektet ble etter det lagt på is. I dag er norske eksportører totalt avhengig av Italia som konsument av kvalitetstørrfisk. Dette gir potensiale for stor makt på italiensk side hvis dominerende enheter av agent eller importører koordinerer sin forhandlingsstyrke (Martinussen, Richardsen og Ulve, 2000, s. 203).

Bedriften ser på muligheten for å lansere et mer konsumrettet produkt, men påpeker at det er en del barrierer for å komme seg inn på markedet. "*Én ting er å gå inn i dagligvaremarkedet, men en annen er å gå i dine kunders føtter, og forstyrrelser i andre markeder.*" Utvannet fisk har også svært kort holdbarhet. Noe som kan forlenge holdbarheten er å trykkbehandle den, men det er maskiner som krever store investeringer og har store kostnader.

Bedriften ser på muligheten for å kunne tilby nye, mer brukervennlige produkter til det norske, italienske og muligens det portugisiske markedet i fremtiden. Informanten tror at en vil se mye mer av ferdigutvannede, gryteklare produkter i Italia, som også er produsert i Italia. Dette er årsaken til at dette caset har fått kallenavnet *Utfordreren*. *Utfordreren* sier at de muligens vil satse på gryteklare produkter i italienske regioner som agentene ikke har kontroll over i dag eller i andre land som for eksempel Portugal. Derfor vurderes *Utfordreren* som mer innovativ enn *Den tradisjonelle*, som utelukkende satser på ubløyete tørrfiskprodukter.

### **Differensiert – udifferensiert**

*Utfordreren* sier at bedriften har bygget et godt omdømme i over åtti år. Bedriften er engasjert i *Tørrfisk fra Lofoten*-prosjektet som har klart å oppnå beskyttet geografisk betegnelse både i Norge og i EU (Matmerk, u.å.).

Daglig leder sier at det har vært en endring i hvordan folk handler i dag kontra for 20 år siden, men at tørrfisk ikke har fulgt med i utviklingen. Stadig færre bruker mindre detaljforhandlere, der forbrukerne ofte finner tørrfisken, og flere bruker supermarkeder. *Utfordreren* tror at det er årsaken til den negative utviklingen i eksporten av tørrfisk til Italia. Tørrfisk selges som et historieløst produkt der det bare ligger som et stykke fisk i fiskebutikken uten forpakning som

forteller noe om produktet. *Utfordreren* mener at det ligger et stort potensial i flott emballasje med gode salgsargumenter som forteller noe om opprinnelsen.

*Jeg tenker at det er også styrken at vi har et bra produkt og historien bak er jo virkelig en styrke. Det blir jo viktigere og viktigere i dag. En ser jo at andre produkter er veldig god på det. Og det er jo det vi ønsker å oppnå med merkeordningen "Tørrfisk fra Lofoten" og få fram det genuine med tørrfisken. Merket symbolisere dette i seg selv og hekte på historien (Utfordreren, 2016).*

*Tørrfisk fra Lofoten* fikk europeisk beskyttet geografisk betegnelse i april 2014 ved å bli registrert som PGI-produkt i EU (EUR-Lex, 2014). Nå jobber de med hvordan en skal gjøre det med merking, kontroll, funksjon og finansiering. Denne betegnelsen er det sterkeste juridiske vernet en merkevare kan få og *Tørrfisk fra Lofoten* var den første norske godkjente søknaden i EU om beskyttet betegnelse for et matprodukt. I EU er det tre geografiske betegnelser for tradisjonelle spesialiteter som har som hensikt å fremme og beskytte navnene til kvalitetslandbruksprodukter og næringsmidler. Protected Geographical Indication (PGI) omfavner landbruksprodukter og næringsmidler nært knyttet til det geografiske området. Ett av stadiene produksjon, bearbeiding eller fremstilling må finne sted i området (European Commission, 2016).

Hverken *Bløyteren* eller *Den tradisjonelle* deltar i dette prosjektet. Den beskyttede geografiske betegnelsen gir et stort potensiale til å realisere merverdi ved å bygge merkevaren *Tørrfisk fra Lofoten*, men det krever at mye må gjøres riktig for å kunne oppnå det (Svanholm Meyer, 2016). Lite er gjort til nå og tørrfisknæringen må gå sammen for å bygge produktet, som kan gjøre at verdi og volum øker (ibid). *Utfordreren* (2016) forteller at stadig flere tørrfiskbedrifter ønsker å være med i prosjektet for å kunne organisere seg på en måte slik at statusen blir synlig for de italienske aktørene.

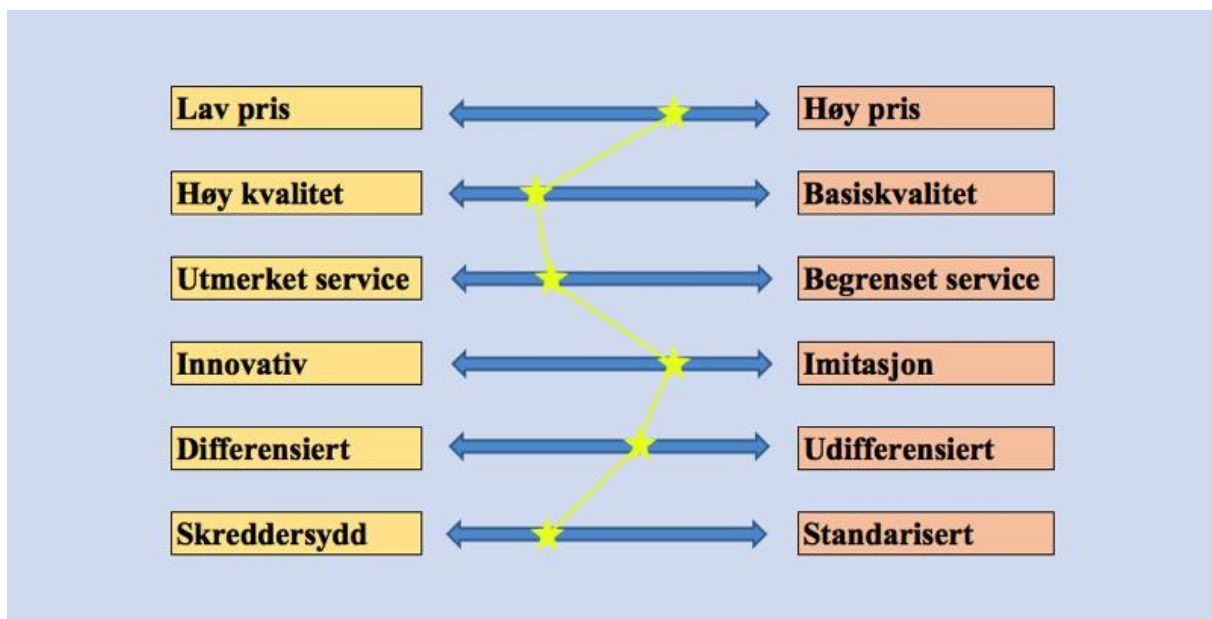
Bedriften sier at de ikke har merket særlig til at salget av tørrfisk generelt har gått ned. De har hatt en jevn produksjon, men enkelte aktører har forsvunnet ut av markedet slik at det har jevnet seg ut. Det har også blitt færre aktører i Italia. Daglig leder har tro på at fremtiden til tørrfisknæringen er lys, men ser at det må gjøres grep. *Jeg tror jo at det vil være gunstig at produktet revitaliseres litt i form av brukervennlighet og tilgjengelighet. Å få tørrfisk til å bli en kjent merkevare, tror jeg kan bidra med å stabilisere tørrfiskkonsumet og jeg har også tro på en økning (Utfordreren, 2016).*

Når det gjelder merkevare og omdømme, er det hos agenter og importører i hovedsak dette er gjeldene. Når fisken ender i fiskedisken eller på restauranten er det ikke mulig å si hvor den kommer fra (Utfordreren, 2016), sluttbrukeren vet med andre ord ikke hvilken tørrfiskprodusent som står bak.

### Skreddersydd – standardisert

*Utfordrerens* egen vraker<sup>7</sup> er mye sammen med importørene og forsøker å skreddersy fisken etter kundens ønsker. Bedrifter har en base på 10-15 kunder som er forholdsvis faste, og prøver å etterkomme kundenes ønsker. Bedriften har noen kunder de kjenner godt og vet akkurat hvordan de ønsker tørrfisken. Generelt og særlig for andre kunder er det forholdsvis standardiserte klassifiseringer og kvaliteter for tørrfiskproduktene.

Basert på dette blir den semantiske profilen av *Utfordreren*:



Figur 6: Semantisk profil av *Utfordreren*. Basert på Hooley, Piercy og Saunders (2012, s. 517)

### Markedskanal

Bedriften selger tørrfisk til mange ulike regioner i Italia. Importørene er som regel også bløtere som selger den videre til butikker og kanskje andre grossister. Bedriften er derfor ikke kjent med hvem sluttbrukeren er. Det er importørene som videreforedler og selger nedover i verdikjeden. De selger ikke direkte til stordistribusjon – altså supermarkeder. Bedriften

<sup>7</sup> Person som sorterer tørrfisk utfra klassifisering og kvalitet

forteller at på 70-tallet var importen til Italia nesten tre ganger så stor og tørrfisk ble ansett som et billig produkt for de fattige. Siden da har prisen gått opp og konsumet ned. Tørrfisk er et litt gammeldags produkt og fortsetter å ha en gammeldags distribusjon. Tørrfisk har ikke kommet seg inn i den moderne distribusjonen med flotte forpakninger, men bedriften har registrert at ting endrer seg på området.

Markedskunnskapen om Italia, utover importleddet, er generelt sett veldig begrenset i tørrfisknæringen. Daglig leder sier at dersom norsk tørrfisknæring skal bli bedre, så må produsentene sette seg godt inn i markedet og være med der det skjer. *Du har regioner som er veldig forskjellig med så mange aktører. Det er fort gjort å miste oversikten, kontra i Norge er jo dette kjempeenkelt der du forholder deg til tre store dagligvarekjeder (Utfordreren, 2016).* Så vidt informanten kjenner til, er det ikke noen tørrfiskprodusenter som har åpnet kontor i Italia.

Når det gjelder distribusjon, produksjon og salg, så tenker *Utfordreren* mot et videreforedlingsperspektiv hvor de ønsker å komme seg nærmere sluttbruker. Målet framover er å utvikle seg og tenke i nye baner:

*Nye markeder og nye produkter, eller nye produkter i nye markeder. Men det er klart at i Italia så er ikke det uproblematisk. Vi ser at det er skummelt og at det kan bli rot i et marked med våre kunder. De kan være skeptiske hvis vi begynner å se på muligheten for å gjøre noe i deres marked. Ikke at de eier markedet, men de utfører en funksjon i dag. Italia er tjue regioner og i dag er det bare seks regioner hvor tørrfisken har en tradisjon, men vi tror at tørrfisken har store muligheter i andre områder hvis en tar tak i de (Utfordreren, 2016).*

I eventuelle nye regioner i Italia tenker bedriften i utgangspunktet ikke å benytte agenter, men derimot representanter i Italia som kan på vegne av firmaet stå for forhandlinger, og stille opp ved eventuelle feil eller krav på reklamasjon.

#### **4.2.3 Bløyterens strategiske tilpasning**

##### **Lav pris – høy pris**

*Bløyteren* tar høy pris og selger kun til dyrere restauranter. Selv om det er høy pris for det italienske markedet, er fortjenesten dårligere per produkt enn samme produkt på det norske markedet. Bedriften selger fisken sin til utelukkende eksklusive restauranter på det italienske

markedet og har posisjonert seg til høy pris for produktet. Kundesegmentet er lite prissensitivt.

### **Høy kvalitet – lav kvalitet**

Målet til bedriften er det samme i Italia som i Norge, nemlig å produsere og tilby utvannet tørrfisk og klippfiskprodukter til høyeste kvalitet. Utover det så ønsker de å være tilstede på de beste restaurantene i de ulike områdene. Særlig i Italia streber de etter å nå fram til de beste kokkene i landet. Bedriften opplever at fordelene de har er at deres produkter er veldig enkle å bruke, lite tidkrevende og har høy kvalitet. Det er bare å åpne posen, og produktet er klart til bruk både hjemme for privatpersoner og kokker. Informanten hevder også at noen bløytere i Italia tilsetter stoffer i vannet i utvanningsprosessen som skal få fisken til å bli større, noe de garanterer at de ikke gjør.

*Bløyteren* forsøker alltid å oppnå den aller høyeste kvaliteten. Bedriften satser på å påvirke opinionsledere, i dette tilfellet kokkene, i de områdene i Italia der en har tradisjoner for å spise tørrfisk. Bedriften har identifisert kokkene på de beste restaurantene som gode anerkjente ambassadører for sine produkter. Det må være kokker som har en til tre michelinstjerner som kan gi en veldig fordelaktig markedsføring i en introduksjonsfase (*Bløyteren*, 2016).

Kundesegmentet er i tillegg til kokkene velstående mennesker og businessfolk som går på dyre restauranter, som er det eneste stedet i Italia der man kan spise fisken til *Bløyteren*. De ønsker å oppnå at det gryteklare produktet får aksept hos kokkene før de lanserer produktet andre steder. *Bløyteren* ønsker etter hvert å tilby sine produkter bredere, men sier det er viktig å innarbeide produktet først hos kundesegmentet som kan gå god for produktet, slik at folk kjenner til det når de ser den i frysedisken på supermarkedet.

Årsaken til at bedriften har klart å posisjonere seg i dette kundesegmentet er fordi produktet har såpass høy kvalitet og at det er enkelt å bruke. Mange aktører bløyter tørrfisk i Italia, men *Bløyteren* (2016) tror at stjernekokkene foretrekker deres produkter på grunn av den høye kvaliteten som kommer av enestående vannkvalitet og metoden de bruker. *Bløyteren* er plassert helt til høyre på skalaen på figur 7 på grunn av at de selger stabilt høy kvalitet over tid.

Når fisken ender i fiskedisken eller på restauranten er det ikke lenger mulig å si noe om opphavet (*Utfordrer*, 2016), sluttbrukeren vet med andre ord ikke hvilken tørrfiskprodusent den kommer fra. Hos *Bløyteren* (2016) derimot, kommer de gryteklare posene med tørrfisk

med bedriftens emballasje helt fram til restauranten og dermed kan bedriften utstråle en tydelig profil på pakningsutseende som restaurantene blir kjent med.

### **Utmerket service – begrenset service**

*Bløyteren* (2016) følger også importøren og restaurantene opp for å kunne imøtekomme kundenes ønsker. Markedssjefen har ofte kontakt med importøren og så vel som restaurantene for å følge opp kundeforholdet. *Bløyteren* gir inntrykk av å utføre god service, men ikke like tett oppfølging som de to andre bedriftene. Derfor vurderes det sterkere hos de klassiske eksportørene enn hos *Bløyteren*.

### **Innovativ – imitasjon**

*Bløyteren* har gjort det som myndighetene og andre aktører har oppfordret sjømatnæringen til over lang tid (se kapittel 1.1). De har satset på noe nyskapende, og har kommet seg inn på markedet i Italia raskt og har møtt mindre skepsis enn forventet (*Bløyteren*, 2016). Siden oppstarten av *Bløyteren* for rundt 16 år siden har de utelukkende arbeidet med ferdigutvannede produkter, og har dermed aldri omstilt seg fra en tradisjonell tørrfiskbedrift. *Bløyteren* skal være den eneste bedriften i Norge som driver med gryteklare tørrfiskprodukter på helårsbasis (*Bløyteren*, 2016).

*Bløyteren* (2016) forteller at de håper på sikt å nå et yngre kundesegment med sine nye produkter. Derfor har de laget et produkt som er av høy kvalitet som er enkelt å bruke, også for nye brukere som ikke har vært vant til tørrfisk fra før. Markedssjefen sier videre at bedriften på sikt frykter at tørrfisk som tradisjon skal dø ut, dersom ikke de yngre tar i bruk fisken. Den beste muligheten for dette er nyskapende produkter som gryteklar tørrfisk (*Bløyteren*, 2016). Derfor er *Bløyteren* plassert langt til venstre på skalaen i figur 7 som en innovativ bedrift.

### **Differensiert – udifferensiert**

*Bløyteren* er den aktøren som skiller seg mest ut som bedrift i tørrfisknæringen av mine case-bedrifter. De produserer gryteklare tørrfiskretter fordi de så at det var et behov i markedet for et produkt som ikke krever langt forarbeid, og tror at dette er løsningen for å øke og ikke minst opprettholde etterspørsel etter tørrfisk i Italia (*Bløyteren*, 2016).

Siden bedriften bruker råskjær istedenfor rund fisk, kan ikke, ifølge informanten, bedriften benytte den beskyttede geografisk tittelen *Tørrfisk fra Lofoten*. De har heller ikke opplevd noen endring i etterspørsel etter at tørrfisken oppnådde denne statusen for vel to år siden.

Bedriften frykter ikke at andre norske, italienske eller andre bedrifter skal kopiere deres forretningsmodell. De ønsker derimot andre aktører velkommen og mener at det er god plass til flere tilbydere av gryteklare produkter på markedet. De anser det som en større trussel at det er krevende å få nye kunder fordi mange foretrekker å vanne ut tørrfisken selv eller kjøpe tørrfisken sin fra en bløyter i Italia. Bedriften tilbyr heller ikke *rund* utvannet tørrfisk, slik mange er vant til i Italia.

Bakgrunnen til at de har valgt å satse på denne typen produkt er at de så et behov og ønsket å skape etterspørsel etter ferdig utvannet tørrfisk i Italia. Bruken av tørrfisk i Italia har halvert seg de siste 20 årene, og bedriften tror at noe av årsaken kan være at folk ikke lenger orker å bruke tid på å vanne ut tørrfisken syv dager i forveien før måltidet skal spises. Dersom tørrfisk skal finnes i det italienske kjøkkenet om tjue år, tror bedriften at en må tilpasse seg det moderne kjøkkenet. Bedriften ser potensial i å tilby ferdigprodukter i italienske supermarkedet og butikker på sikt, men fokuset så langt har vært å skaffe seg fotfeste i Italia gjennom å forankre produktet hos mesterkokkene.

Bedriften var forberedt på at det kunne være vanskelig å få aksept i Italia for et fryst produkt. Fra starten var de opptatt av å kommunisere at produktet holdt høy kvalitet og frontet at det er en fordel at produktet er fryst. De møter mye mindre motstand mot fryseprodukter enn de hadde fryktet og tror det er en trend som har snudd. *Bløyteren* vektla overfor italienerne at det er lettere å unngå svinn på grunn av holdbarheten og enklere å beregne mengde, når produktet leveres fryst.

### **Skreddersydd – standardisert**

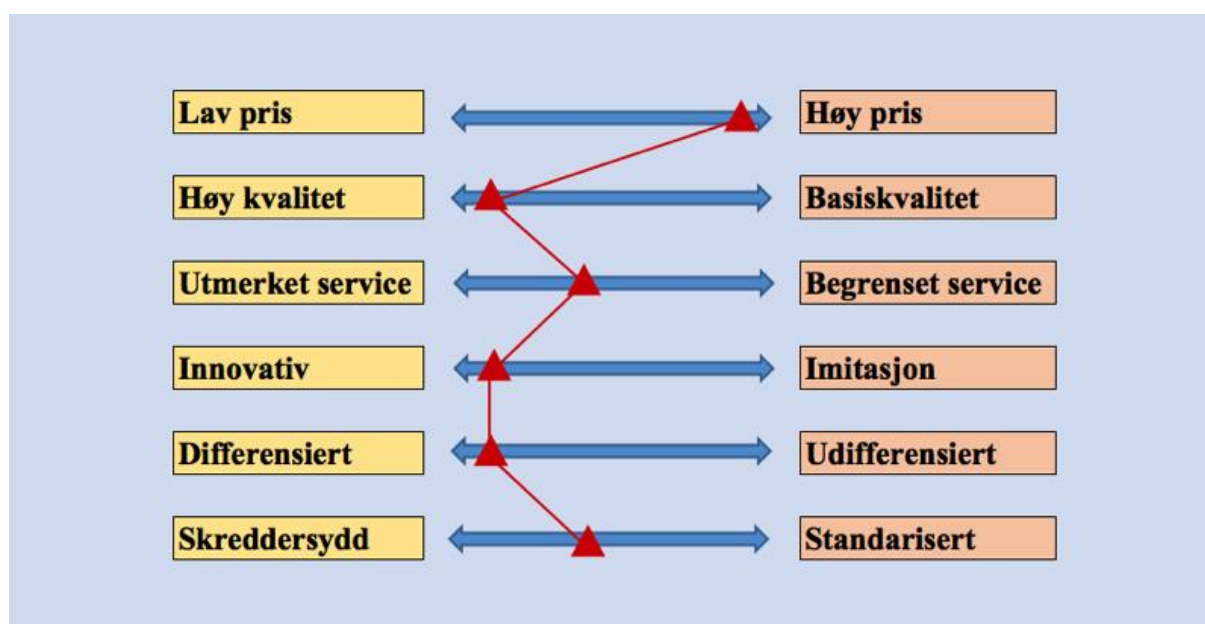
Produktene som går til Italia er noen ganger spesialtilpasset. Noen kunder fra enkelte regioner etterspør utvannet tørrfiskfillet med skinnet på, noe som ikke er tilfellet på det norske markedet. I noen italienske retter er skinnet en viktig del av tilberedningsmetoden og oppskriften. Bedriften lytter til kundene sine og forsøker å gjøre individuelle tilpasninger. Det kan for eksempel dreie seg om filletstørrelse, snitt, skinn- eller benfrie fileter for å nevne noen typer tilpasninger. Når det gjelder det norske markedet, føler bedriften at de har opparbeidet seg god kunnskap om nordmenns tørrfiskpreferanser. Markedssjefen sier at den største utfordringen nok er at det er mange som ikke kjenner til tørrfisk eller at tørrfisk kun er noe



den eldre generasjonen ”banker på”. Derfor har bedriften gått inn for å spre kunnskap om tørrfisk og informere om mulighetene som ligger i produktet.

*Bløyteren* tilpasser altså også sine produkter og forsøker å skreddersy dem til kundene sine, men ikke like omfattende som de andre aktørene. Siden *Bløyteren* foredler tørrfisken sin selv, har de på mange måter større kontroll over hvilken form produktene deres kommer i på markedet.

Den semantiske profilen på *Bløyteren* blir da:



Figur 7: Semantisk profil av *Bløyteren*. Basert på Hooley, Piercy og Saunders (2012, s. 517).

### Valg av markedskanal

I tillegg til å skille seg ut produktmessig, benytter *Bløyteren* andre distribusjonskanaler enn det som er vanlig i bransjen forøvrig. De bruker ikke agent, men i stedet går de direkte til én importør som selger videre til sluttbrukeren. De har dermed ikke like tette bånd til aktørene i Italia, som de to andre casene beskriver. Bedriften står på den måten mye friere og trækker dermed ikke samarbeidspartnere på tærne.

*Bløyteren* skiller seg ut fra *Den tradisjonelle* og *Utfordreren* når det gjelder distribusjon. Mens førstnevnte selger til restauranter via en grossist (som er importøren), benytter de to andre den tradisjonelle veien via agent til importør som bringer den videre i verdikjeden. Markedssjefen oppholdt seg ett år i Italia for å introdusere ferdig bløytet gryteklar tørrfisk, lære seg italiensk og bli kjent med markedet. Markedsinformasjonen får de i hovedsak

gjennom Norges Sjømatråd og ved reiser i Italia for å møte eksisterende og potensielle nye kunder.

#### 4.2.4 Sammenligning av casebedriftene

Alle casebedriftene fikk spørsmålet om de selv følte at de kjenner sluttbrukernes preferanser og bruk av tørrfisk, altså de som tilbereder og/eller spiser produktet. *Den tradisjonelle* (2016) forteller at de har lite kunnskap om italienernes tørrfiskpreferanser. De har heller ikke forsøkt å hente ut markedsinformasjon. *Utfordreren* (2016) sier at de ønsker å utvikle både distribusjon, salg og produkter i et videreforedlingsperspektiv hvor hensikten er å komme nærmere kunden. I alle fall i de segmentene der en ikke trenger de mellomleddene som finnes i dag. *Utfordreren* er også i gang med å utvide produksjonslokalene for å kunne produsere ferdigpakkede produkter. Den siste bedriften *Bløyteren* (2016) mener at de kjenner italienernes tørrfiskpreferanser litt. Alle bedriftene beskriver det italienske markedet som svært forskjellig fra region til region og de produserer produkter som er tilpasset hver enkelt region.

Både *Bløyteren* (2016), *Utfordreren* (2016) og *Den tradisjonelle* (2016) sier at de alltid forsøker å oppnå den beste kvaliteten, og dermed nå det italienske markedet som gir best pris. Andre markeder som tar imot dårligere kvalitet blir brukt som avlastningsmarked når kvaliteten er for dårlig til å nå andre markeder, for de to sistnevnte bedriftene.

*Den tradisjonelle* oppgir at 85 prosent av tørrfisken eksporteres til Italia, mens *Utfordreren* opplyser at rundt 96 prosent går til Italia. Det tyder på at *Utfordreren* i snitt har høyere kvalitet på produktene sine, enn det *Den tradisjonelle* har. *Utfordreren* kan også ta høyere pris for samme kvalitet, enn det *Den tradisjonelle* kan (Den tradisjonelle, 2016). Årsaken er at *Utfordreren* er plassert lengre ut i Lofoten enn *Den tradisjonelle* og er kjent i Italia for å ha bedre kvalitet (ibid).

Fra norsk side er det viktig å velge handelssamarbeid med de aktører i Italia som best ivaretar de målsettinger bedriftene har for målgrupper og kvalitetsprofil, og som kan gi produktet den nødvendige støtte og oppmerksomhet videre i distribusjonskjeden. Dette har stor betydning for hvorvidt norsk tørrfisk kan opparbeide en form for merkeidentitet som over tid kan stå seg sammenlignet med andre konkurrenter (Martinussen, Richardsen og Ulve, 2000, s. 207).

*Utfordreren* sier at de håper at den beskyttede geografiske betegnelsen *Tørrfisk fra Lofoten* skal hjelpe hele næringen med nettopp å øke etterspørselen etter tørrfisk.

Bedriftene fikk også selv si hvordan de forholder deg til kunden med utgangspunkt i Hooley, Piercy og Saunders (2012) sine tre perspektiver på markedsføring (se figur 3). Ut fra beskrivelsene av produktstyrt og kundestyrt markedsføring, laget jeg to påstander til alle casebedriftene som de fikk i oppgave å vurdere hvilken de kjente seg mest igjen i.

*Alternativ 1*

Produktstyrt markedsføring: *Vi jobber for å overbevise kunden vår om at vårt produkt er det beste.*

*Alternativ 2*

Kundestyrt markedsføring: *Vi jobber for å finne kundens ønsker og behov, for å så kunne tilby dette.*

*Den tradisjonelle* svarte at bedriften kjenner seg igjen i alternativ 2. De er svært opptatt av å tilpasse produktet så mye som mulig for å imøtekomme kundens ønsker. Både når det gjelder størrelse på fisk og ved henging av fisken på hjellene, så vel som i vrakingsprosessen.

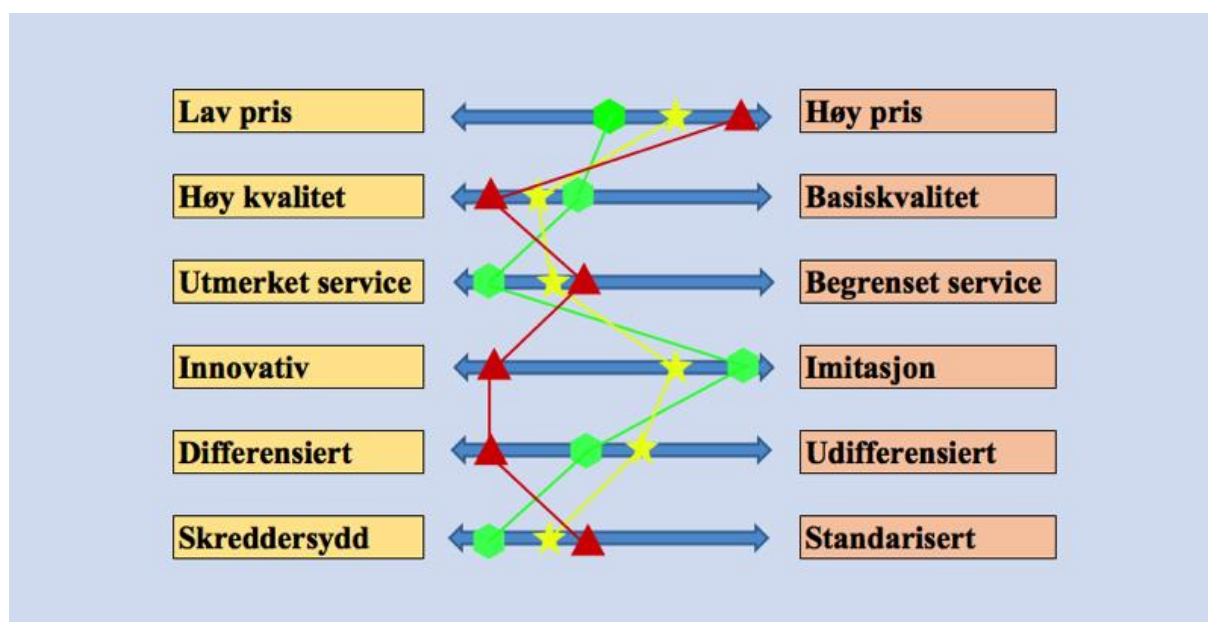
*Bløyteren* synes det var vanskelig å velge kun ett alternativ. De føler at de gjør begge deler, der de i første omgang er produktstyrt for å selge inn produktet sine for så i etterkant justere det etter kundens behov. Dette skyldes at gryteklar tørrfisk fra *Bløyteren* først kom på det italienske markedet i 2012. Bedriften forsøker å tilpasse produktene så langt det lar seg gjøre til hver enkelt restaurant.

*Utfordreren* velger påstand nummer to fordi de har veldig god kontakt med sine kunder og de lærer seg hvordan kunden ønsker fisken sin. Samtidig er de opptatt av å fremheve kvalitetene av egne produkter og å levere det de lover.

Ved å bruke tre ulike tilnærminger for å definere hvorvidt markedsorientering eksisterer i de tre bedriftene har også gitt tre ulike resultater. Sandvik (1998) ser på markedsorientering som en dynamisk kapabilitet som et foretaks evne til å produsere og bruke markeds kunnskap, og vi har påvist at alle bedriftene gjør det i høyeste grad. Både *Utfordreren* (2016) og Svanholm Meyer (2016) forteller at distribusjonsstrukturene for tørrfisk i Italia er gammeldagse sammenlignet med andre bransjer. Dette tyder på at tørrfiskaktørene i Italia ikke fremstiller produktene som kundetilpasset og fremtidsrettet. Dette kan støttes av eksportstatistikken til Italia som viser en negativ trend i konsumet av tørrfisk i Italia (se figur 9). Ut fra de valgene tørrfiskprodusentene *Den tradisjonelle* og *Utfordreren* har tatt valg innenfor posisjonering og segmentering, så framstår de som veldig kundeorienterte, selv om de ikke kjenner særlig til

ønskene og preferansene til sluttbrukerne. *Bløyteren* har derimot jevnlig kommunikasjon med restaurantene som kjøper fisken av importøren og har dermed bedre markedsinformasjon lengre ned i verdikjeden.

Basert på informasjon som er kommet fram i de tre dybdeintervjuene om bedriftenes posisjonering har jeg ut fra mine vurderinger plassert de ulike bedriftene i forhold til hverandre på skalaen under.



Figur 8: Semantisk profil av de tre casebedriftene basert på Hooley, Piercy og Saunders (2012, s. 517).

● Den tradisjonelle      ★ Utfordreren      ▲ Bløyteren

### 4.3 Markeds- og lønnsomhetsutvikling

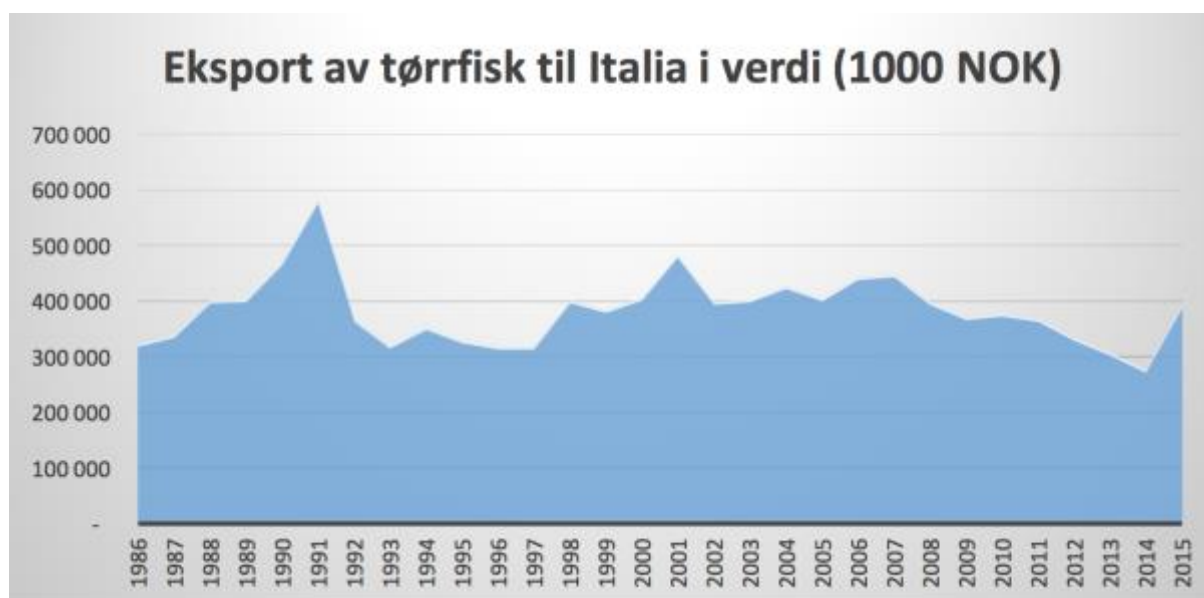
Italia er et industrialisert land med over 60 millioner innbyggere med store regionale forskjeller i økonomi og velferdsnivå. Italienerne spiser mye sjømat og import av fiskeprodukter øker. Italia er et viktig marked for norsk fisk (Martinussen, Richardsen og Ulve, 2000, s. 199). At Italia kjøper stadig mer fisk fra andre land, er ikke ensbetydende med at også tørrfiskeeksporten til landet har økt.

Sett bort fra perioden med to verdenskriger, var utførsel av tørrfisk fra Norge på mellom 20.000 og 40.000 tonn fra begynnelsen til midten av 1900-tallet (se figur 1). I 1999 lå tallet på 3.750 tonn. Eksporten til Italia var i 1999 på 2.700 tonn og sto dermed for over 70 % av norsk eksport av tørrfisk dette året (se figur 9).



Figur 9: Tørrfiskeksport til Italia de siste 30 årene i tonn. Kilde: Norges Sjømatråd (Se vedlegg 3)

Figur 9 viser at etter toppen av eksporten av tørrfisk i 1991 på nesten 8.500 tonn er trenden jevnt nedadgående for tørrfiskeksporten til Italia. Sammenlignet med rundt 90-tallet ser vi at eksporten har gått ned betraktelig. Over en 20-årsperiode, fra 1991 til 2011, gikk eksporten ned med nesten 70 prosent, mens fra 1995 til 2015 gikk eksport ned med over 30 prosent. For å få et bredere bilde av eksportsituasjonen ser vi også på eksport for samme periode i verdi.

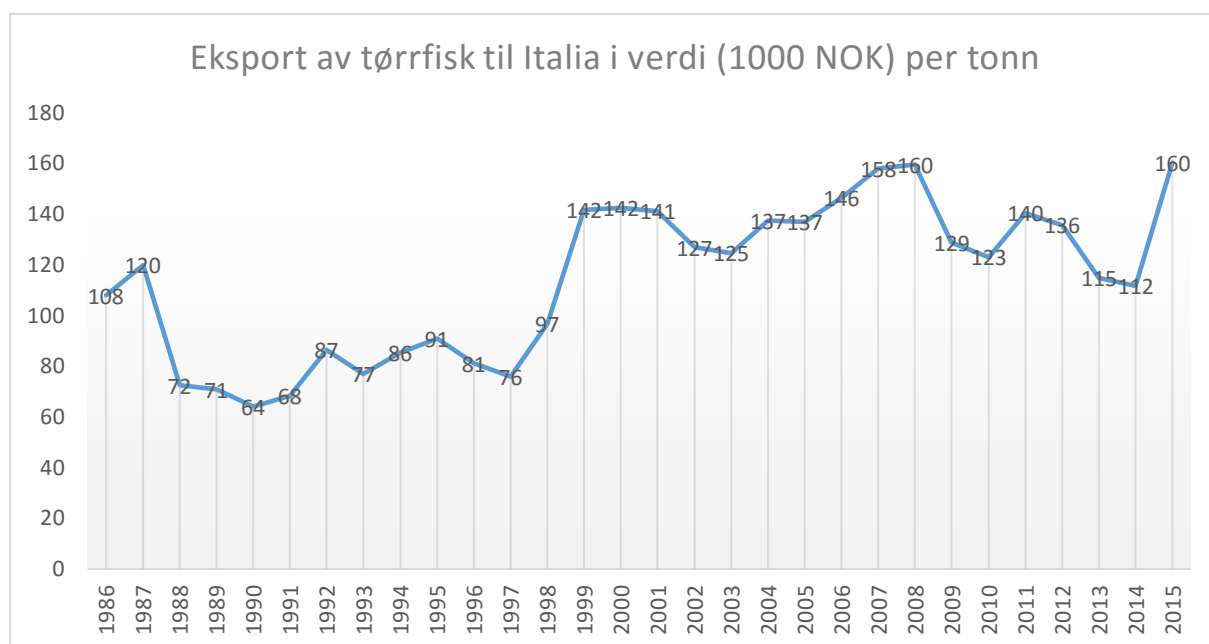


Figur 10: Tørrfiskeksport til Italia de siste 30 årene i 1000 NOK. Kilde: Norges Sjømatråd (se vedlegg 3).

Målt i verdi er bildet noe annerledes (se figur 10). Selv om italienerne importerer langt mindre tørrfisk i volum, har de de siste 30 årene brukt jevnt over like mye penger på tørrfisk. Vi ser at det kan variere kraftig fra år til år hvor mye som blir eksportert i verdi. For å sammenligne

med volum kan vi bruke de samme 20-årsintervallene som nevnt over som stikkprøver på utviklingen. Vi ser at fra 1991 til 2011 gikk eksportverdien ned med nesten 40 prosent, mens fra 1995 til 2015 gikk importverdien opp med nesten 20 prosent. Sistnevnte sammenligning viser dermed en positiv trend for eksporten til Italia.

En tredje nyttig vinkel å se statikken fra, er å se på hvor stor verdi ett tonn med eksportert tørrfisk har utviklet seg over de siste tretti årene.



Figur 11: Eksport av tørrfisk til Italia i verdi per tonn i perioden 1986 til 2015. Kilde: Norges Sjømatråd (se vedlegg 3).

Rundt 1990, da volumet var høyt, ser vi at verdiene for hvert tonn er lavere enn forøvrig i denne perioden (se figur 11). Også i '92, '93 og '94 da volumet var betydelig mindre, ser vi at verdien stiger i mindre grad. Mot år 2000 gjør verdien et godt hopp. Det skjedde også i fra 2014 til 2015, hvor verdien av ett kilo tørrfisk var 112 NOK (122.000 NOK for ett tonn) i 2014, mens i 2015 steg verdien til 160 NOK per kilo.

Selv om salget av tørrfisk i volum har gått ned i Italia gjennom flere år, har *Den tradisjonelle* opplevd en oppgang. *Jeg har hengt mer [fisk] de siste par årene, enn det jeg har gjort de siste ti årene. [Jeg] har også planer om å øke ytterligere til vinteren, dersom jeg får tak i nok råstoff* (Den tradisjonelle, 2016). Dersom man vurderer de siste 20 årene har bedriften opplevd nedgang, men hvor mye er ikke nøyaktig tallfestet. Det som merkes er at marginene går ned og at det er mindre fortjeneste på tørrfisken nå enn for 20 år siden. Bedriften anser italienerne som mindre kjøpestærke nå og anser dette for å være en medvirkende årsak til at etterspørselen har gått ned. Informanten tror at en bør reklamere for norsk tørrfisk i Italia for å

få opp konsumet, kanskje en lignende kampanje som det har vært med norsk laks.

*Utfordreren* tenker ut i fra en annen taktikk. For å øke etterspørselen etter tørrfisk satser *Utfordreren* og mange andre tørrfiskbedrifter i Lofoten for fullt med prosjektet *Tørrfisk fra Lofoten*. Mange samarbeidssammensetninger i tørrfisknæringen har hatt forholdsvis kort levetid. Nå opplever *Utfordreren* (2016) at det er en ny giv i næringa og at det er mange flere som vil bli med i prosjektet som nå har nær tjue medlemsbedrifter.

### Lønnsomhet i norsk tørrfisknæring

Hvert år gjennomgår Nofima årsregnskaper til alle bedrifter i sjømatindustrien etter bransje og sektor og gjør en analyse av lønnsomheten i industrien. Tallene jeg har valgt å se på, er totalkapitalrentabiliteten i prosent for tørrfisknæringen. En kunne også ha sett på andre nøkkeltall eller årsresultat, men jeg mener at totalkapitalrentabiliteten gir det beste bildet av lønnsomhet. Totalkapitalrentabiliteten i et foretak er et mål på avkastningen på selve eiendelene i foretaket som er et viktig nøkkeltall ved lønnsomhetsberegning (PROFF, 2016). Proff.no vurderer at totalkapitalrentabiliteten (lønnsomheten) er meget god over 15 prosent, god eller tilfredsstillende mellom 6 og 15 prosent, svak under 6 prosent og ikke tilfredsstillende under 1 prosent.

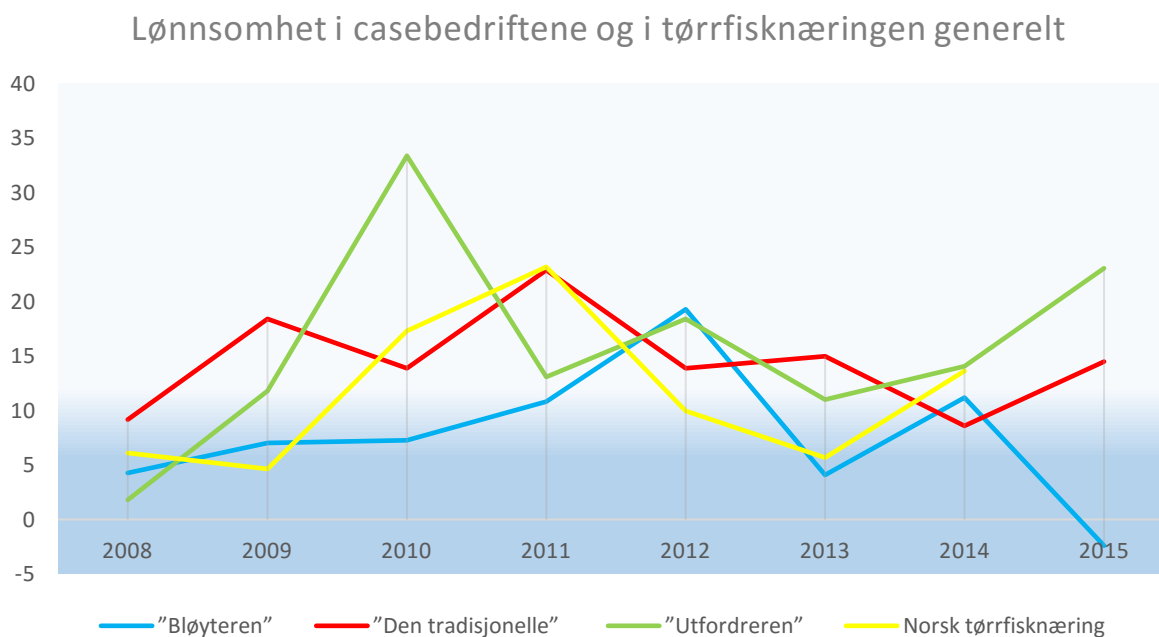


Figur 12: Totalkapitalrentabiliteten i tørrfisknæringen i perioden 1993 til 2014. Kilde: Nofima (se vedlegg 4).



Lønnsomheten, her regnet med totalkapitalrentabiliteten, er god store deler av 90-tallet før det går dårligere inn i det nye århundre og svært dårlig i 2002 (se figur 12). Videre ser vi at lønnsomheten er skiftende og i hovedsak tilfredsstillende og svak fram til 2014.

Tørrfisknæringen har altså kun ett år med *ikke tilfredsstillende* lønnsomhet. Figur 13 er en grafisk framstilling av lønnsomheten (totalkapitalrentabiliteten) til de sammen med gjennomsnittet for næringen de siste åtte årene.



Figur 13: Totalkapitalrentabiliteten i prosent for casebedriftene og tørrfisknæringen for øvrig. Kilde: Brønnpøysundregistrene/Nofima

Vi tar for oss lønnsomheten i casebedriftene og tørrfisknæringen generelt regnet ut fra totalkapitalrentabiliteten (se figur 13). Vi har tidligere sett at totalkapitalrentabilitet over 6 prosent er tilfredsstillende, og jo høyere den er desto bedre. I løpet av de siste åtte årene er lønnsomheten forholdsvis god i tørrfisknæringen generelt og i de utvalgte bedriftene. *Den tradisjonelle* har tilfredsstillende eller god lønnsomhet alle de siste åtte årene, og med unntak av 2008 gjelder det samme for *Utfordreren*. *Bløyteren* har ikke like god lønnsomhet som de andre bedriftene og ligger periodevis under snittet for tørrfiskindustrien. I 2015 gjør *Bløyteren* det svært dårlig, men ifølge markedssjefen blir 2016 et godt år basert på salg hittil i år. Nofimas tall for lønnsomheten i tørrfiskbransjen for 2015 er ikke klare til denne analysen. Lønnsomheten i bransjen ser ut til å være relativt stabil, noe som kan gjøre at en ikke helt ser behovet for å omstrukturere seg.



*Den tradisjonelle* (2016) sier at de har gjort det bare bedre og bedre i løpet av de siste ti årene og har planer om å henge ytterligere mer fisk kommende sesong. Sammenhengen mellom at eksporten til Italia går ned, mens bedriften opplever oppgang forklarer daglig leder med at det har blitt færre tørrfiskprodusenter og at han har gode vilkår for kundene sine. Derfor føles det nok ikke relevant å endre strategien sin, som mange har oppfordret bedriften til. Daglig leder har fått med seg fra flere hold at omstilling er nødvendig, men mener at de norske aktørene er avhengig av bløyterne i Italia.

*Den tradisjonelle* tror at det tjener norsk tørrfisknæring bedre ved å fortsette som i dag, men heller forsøke å hjelpe italienske aktører med å øke etterspørselen, i stedet for å kutte ledd i verdikjeden. *Utfordreren* er langt mer åpen og ønsker seg mot et videreforedlingsperspektiv hvor de kommer nærmere sluttbrukeren, både når det gjelder distribusjon, produksjon og salg. Denne bedriften kan vise til svært god lønnsomhet både i 2010 og 2015.

### **Casenes tanker om tørrfisknæringens framtid**

*Bløyteren* (2016) forteller at 2016 ser ut til å bli et bra år. De opplever økt etterspørsel etter produktene sine både i Norge og Italia, som er et signal om at de kan forvente bedre lønnsomhet i år sammenlignet med tidligere år. Bedriften tror det er mulighet for å kunne bløyte i Norge for deretter å kunne selge i butikk i Italia. Markedssjefen sier at deres største trussel er synkende konsum på det italienske markedet og ønsker andre bedrifter som også ønsker å satse på gryteklare produkter velkommen. De tror at dersom flere begynner med gryteklare produktet av tørrfisk så vil det være med på å øke etterspørselen etter denne typen produkter.

*Utfordreren* (2016) forteller at så langt i år ser det ut til at 2016 blir et godt år. Det er god balanse i produksjonen slik at både etterspørsel og prisene er gode. Bedriften tror at det norske markedet kan bli viktigere framover. Bedriften satser på å bli mer kostnadseffektiv og satser på nye typer produkter som er mer brukervennlige. Målet er å øke den totale produksjonen av tørrfisk og bedriften gjør flere nye investeringer. *Utfordreren* er optimistisk og tror at dersom produktet tørrfisk revitaliseres i form av brukervennlighet og tilgjengelighet og får innarbeidet merkevaren *Tørrfisk fra Lofoten*, så vil det bli en økning av etterspørselen på det italienske markedet.

*Den tradisjonelle* (2016) har også planer om å øke produksjonen av tørrfisk og gjør flere investeringer knyttet til andre deler av virksomheten. Bedriften sier at det er lite de selv kan gjøre for å bidra til å øke etterspørselen av tørrfisk i Italia, men tror strategien bør være at

Sjømatrådet reklamerer for norsk sjømat i Italia. Dette for at italienerne skal spise flere måltider med fisk, deriblant tørrfisk, enn de gjør i dag. *Den tradisjonelle* tror at det i løpet av de neste fem årene vil skje mye på tørrfiskfronten slik at konsumet går opp igjen.

## 5 DISKUSJON OG KONKLUSJON

Utgangspunktet for oppgaven var at markedsorienterte bedrifter tar riktigere strategiske valg og oppnår bedre resultater, enn andre bedrifter. Jo mer markedsorientert en bedrift er, desto mer lønnsom vil den være. Det ga grunnlaget for problemstillingen:

Å undersøke *betydningen av markedsorientering for tørrfiskbedrifters vedvarende suksess og overlevelse i et marked i endring. Oppgaven analyserer, på hvilken måte og i hvilken grad det er forskjell i markedsorientering mellom bedrifter i tørrfisknæringen? Og, hva er forskjellen på lønnsomheten i tørrfiskbedrifters hovedtilpasninger til det italienske markedet?*

**Markedsorientering** krever at bedriften har omfattende informasjon om markedet og setter kunden foran alt, som vil si at bedriften er nødt til å endre seg i takt med skiftninger i kundenes preferanser. Først tar jeg utgangspunkt i at kunden er definert som sluttbruker, altså kokken eller den hjemme som lager maten og den som spiser den. Antagelsene om at den tradisjonelle tørrfiskbedriften ikke er særlig orientert om sluttbrukers vaner, ble gjennom analysen bekreftet. Samtidig gjør både *Den tradisjonelle* og *Utfordreren* strategiske tilpasninger basert på bevisste valg. Ingen av de tre tørrfiskbedriftene sier at de har inngående kunnskap om tørrfiskpreferansene til italienere flest. Noe av grunnen til det, er de svært store regionale forskjellene i Italia som gjør det vanskelig å skaffe seg et helhetlig bilde. *Den tradisjonelle* har heller ikke forsøkt å få tak i denne informasjonen, fordi det ikke føles relevant for bedriftens rolle i verdikjeden. *Bløyteren* har god kontakt med sine sluttbrukere, og besøker jevnlig restauranter og kokker, som er siste leddet i verdikjeden før fisken blir servert på tallerkenen. Gjennom besøkene med sluttbrukerne får *Bløyteren* god kunnskap om behovene kundene har. Annen markedsinformasjon får *Bløyteren* gjennom Norges sjømatråd.

Klassiske tørrfiskbedrifter får markedsinformasjonen sin i hovedsak gjennom agentene og importørene. Denne informasjonen stemmer ikke nødvendigvis overens med virkelighetsbildet, fordi importørene kan forsøke å oppnå en mer gunstig pris for dem selv. Når sluttbruker regnes som kunde er *Bløyteren* markedsorientert, mens *Utfordreren* har en viss grad av markedsorientering og *Den tradisjonelle* svært lite markedsorientert.

Casebedriftene definerer kunden ulikt. Når *Den tradisjonelle* og *Utfordreren* snakker om kunde mener de importør. Det er de som faktisk kjøper tørrfisk fra tørrfiskprodusentene. Når *Bløyteren* snakker om kunden, mener de restaurantene som kjøper produktene deres. *Bløyteren* selger ikke produktene direkte, men via et stort italiensk firma som kjøper produkter som selger det videre til restauranter. Bedriften prioriterer altså å sikre seg kontakt med sluttbruker, og ikke bare det italienske firmaet som har kjøpt fisken. Markedssjefen har også samarbeidet mye med importfirmaet med blant annet å bli med på reiser rundt i Italia for å møte kundene deres.

*Bløyteren* er altså i langt større grad orientert mot aktørene, som er leddet etter importør, enn de andre bedriftene. *Den tradisjonelle* og *Utfordreren* vet ikke hva importørene gjør med fisken etter importørleddet, altså hvorvidt den blir vannet den ut, selges til restauranter eller på supermarked. Når kunden defineres som sluttbruker er *Bløyteren* er langt mer markedsorientert enn *Den tradisjonelle* og *Utfordreren*.

Vi ser gjennom å analysere casebedriftenes strategiske valg, at alle bedriftene har tatt bevisste strategiske former for posisjonering (se figur 8). De er alle også svært bevisste på hvilket kundesegment de satser på. *Den tradisjonelle* ønsker å ha mest mulig av best kvalitet som gir høy pris, men selger også en del dårligere kvaliteter til lavere pris. Bedriften har også differensiert seg ved å selge varene sine senere på året og kan dermed få høyere pris. *Den tradisjonelle* har valgt ikke å være innovativ, men satse på å imøtekomme kundens ønsker og preferanser så langt det lar seg gjøre. *Den tradisjonelle* produserer ut fra hva agentene forteller at importørene vil ha og forsøker å levere akkurat tørrfisk etter ønskede kriterier fra importør. Kundesegmentet bedriften har valgt er etablerte importører i Italia som videreforedler eller selger tørrfisk videre. Ut fra de strategiske valgene *Den tradisjonelle* tar, er konklusjonen at bedriften er svært kundeorientert. Men er det markedsorientert? Ja, i aller høyeste grad, men bare markedsorientert på et annet sted i verdikjeden enn *Bløyteren*. Det har ikke noe å si hvor i verdikjeden en befinner seg, for markedet omfatter både sluttbrukere og distributører, og ytre faktorer som påvirker disse behov og preferanser.

Alle casebedriftene sier at de flere ganger i året har jevnlig kontakt med kundene sine i Italia for å få informasjon om hva som ønskes. *Bløyteren* møter mesterkokkene, eksisterende så vel som potensielt nye kunder, for å høre hvordan de kan tilpasse sine produkter enda bedre. *Den tradisjonelle* forteller at de vet sånn omtrentlig hva importørene trenger av kvantum og hvilke kvaliteter de ønsker, så prøver de å skaffe råstoff og henge opp fisk etter bestilling. Også den siste bedriften, *Utfordreren*, beskriver at de har et lignende forhold til sine kunder. Ut fra

definisjonen på markedsorientering, så er alle bedriftene svært fokusert på kundene sine. Hver enkelt tørrfiskprodusent forsøker så godt det lar seg gjøre å tilpasse produktene sine til hver enkelt kunde på det italienske markedet.

Sett hvordan bedriftene beskriver seg selv ut fra mine to påstander om produktstyrt eller kundestyrt markedsføring, er det *Den tradisjonelle* som framstår som å ha en mer kundestyrt markedsføring, mens *Bløyteren* framstår som mer produktstyrt i første omgang. Dette er stikk i strid med antagelsene som dannet grunnlaget for min problemstilling. *Utfordreren* havner et sted midt i mellom, men føler seg mer kundestyrt enn produktstyrt. Oppsummert er da *Den tradisjonelle* dermed den aller mest markedsorienterte, *Utfordreren* nummer to og *Bløyteren* minst markedsorientert.

Markedsorientering handler også om å ha kunnskap om ytre faktorer som påvirker kundenes behov og preferanser. *Utfordreren* ser at det er behov for, og ønsker å starte opp igjen med, nye typer gryteklare produkter, og dermed komme seg nærmere sluttbrukeren. Det er nettopp dette mange har oppfordret til for å øke etterspørselen av tørrfisk.

Analysen viser at det ikke er enkelt å omstrukturere seg og satse på en mer innovativ strategi for å kunne tilby konsumentrettede produkter, om en ønsker det. For noen tørrfiskprodusenter kan det bety konflikt med nåværende kunder, fordi aktører i Italia som i dag utgjør en funksjon føler seg truet. Det er ikke gitt for alle bedrifter å bare velge strategier, en må se på bedriften evner. For at flere i tørrfisknæringen skal velge en strategi tilnærmet *Bløyterens*, vil det være nødvendig å bevege seg nedover i verdikjeden og dermed havne i et terreng en ikke er godt kjent i, som i tillegg har tradisjonelle strukturer med agenter, importører og bløytere. Bedriftene har allerede nåværende kunder som de kjenner godt til over tid. Noen har kanskje ikke god kjennskap til resten av verdikjeden, noe som kanskje ikke bedriften har ressurser eller evne til å bli kjent med. Det kan være en utfordring i tørrfiskbedrifter som kun har et par fulltidsansatte, som *Den tradisjonelle*, noe også som er tilfellet i mange tørrfiskbedrifter på grunn av en sesongbasert drift.

Oppsummert er tørrfiskbedrifter en markedsorientert næring som først og fremst setter potensielle og eksisterende kunders behov i sentrum for utviklingen av tilbud som dekker kundens behov. Klassiske tørrfiskprodusenter streber etter å produsere etter kundenes ønsker og antatte framtidige behov. Tørrfiskbedrifter som satser på å videreforedle produkter, er nærmere sluttbrukeren og har dermed andre kunder enn den klassiske. Alle bedriftene i denne undersøkelsen er markedsorientert, men på ulik måte fordi de har ulike kundegrupper.

**Lønnsomheten** til tørrfisknæringen generelt er jevnt over god, viser analysen. Dette motsier krisebeskrivelsen som vi så innledningsvis i denne oppgaven, der det tas til ordet for at det vil være kroken på døra om næringen ikke omstiller seg. Min undersøkelse viser et noe annet bilde. Er lønnsomheten dårligere for bedrifter som ikke satser på nyskapende konsumrettede produkter? Nei, tvert imot. *Den tradisjonelle* har en jevn god lønnsomhet de siste årene og befinner seg langt unna krisestemning. Bedriften opplever derimot at det går såpass bra at de utvider produksjonen framover. *Utfordreren*, bedriften som ligner en klassisk tørrfiskprodusent men også ønsker å satse på produktutvikling, har både i 2010 og i 2015 særdeles god lønnsomhet. *Bløyteren* opplever vekslende lønnsomhet og er den eneste bedriften som har hatt negativ lønnsomhet i løpet av de siste åtte årene. Forskjellen på lønnsomheten mellom de ulike hovedvariantene av strategisk tilpasning, viser at bedriften som satser på produktutvikling både har dårligere lønnsomhet enn de klassiske eksportørene og tørrfisknæringa generelt. Både *Den tradisjonelle* og *Utfordreren* hadde gjennomsnittlig bedre lønnsomhet, enn næringa for øvrig.

Volumet av tørrfiskeksport fra Norge til Italia peker nedover, men alle bedriftene har tilpasset seg kundenes behov og har derfor jevnt over hatt tilfredsstillende og god lønnsomhet. Nye aktører, som *Bløyteren*, har kommet på banen med nyskapende måter å presentere tørrfisk for italienere på, og konseptet er forholdsvis nytt. Mange italienere er skeptiske til frossenprodukter, som kan være en årsak til at en hittil ikke har klart å oppnå særlig volum på gryteklare produkter.

*Den tradisjonelle* er den aller mest kundeorienterte bedriften i denne undersøkelsen, men ikke den mest lønnsomme. Det er *Utfordreren* som er mest lønnsom over tid de siste åtte årene, men kommer som nummer to på markedsorientering. *Bløyteren* er den bedriften som antatt var mest markedsorientert, men viste seg å være minst markedsorientert og har dårligst lønnsomhet. Hypotesen om at markedsorienterte bedrifter tar riktigere strategiske valg og oppnår bedre resultater, enn andre bedrifter, og at jo mer markedsorientert en bedrift er, desto mer lønnsom vil den være, er altså til dels riktig.

Lønnsomheten i tørrfiskbransjen er jevnt over god, til tross for stadig minkende volum i eksport av tørrfisk. Markedsorienterte bedrifter med klassiske strukturer som satser på råvareeksport av tørrfisk er mer lønnsomme enn bedrifter som kun satser på videreforedling av produkter.

**Konklusjonen** er at tørrfisknæringen er markedsorientert og har god evne til å opprettholde vedvarende suksess og overlevelse i et marked i endring. Tørrfiskbedrifter er en næring som først og fremst setter potensielle og eksisterende kunders behov i sentrum for utvikling av tilbud som dekker kundens preferanser. Klassiske tørrfiskprodusenter og tørrfiskbedrifter som satser på videreforedlede produkter er alle opptatt av å etterkomme krav og ønsker fra sine kunder, men behovene og tilpassingen til kundene er forskjellige fordi kundene befinner seg på ulikt nivå i verdikjeden. Den høye graden av markedsorientering i den klassiske tørrfisknæringen hemmer utviklingen av nyskapende produkter, fordi tette bånd mellom produsent og kunde hindrer tørrfiskprodusentene i å gå nye veier, både når det gjelder distribusjonskanaler og produktutvikling. Lønnsomheten i tørrfiskbransjen er gjennomsnittlig god, til tross for stadig minkende volum i eksport av tørrfisk. Markedsorienterte bedrifter med klassiske strukturer som satser på råvareeksport av tørrfisk, er mer lønnsomme enn bedrifter som kun satser på videreforedling av produkter.

### **Videre forskning**

Nå som vi vet mer om hvordan ulike bedrifter jobber med strategi og hvilke evner tørrfiskbedrifter har, så er det interessant å se på bedriftenes mulighet til å kunne omstrukturere seg til produktutvikling og komme nærmere sluttbruker. Enten som en kvantitativ undersøkelse som kartlegger andelen tørrfiskbedrifter som er i stand til å omstrukturere seg for å kunne plassere seg lengre ned i verdikjeden, eller, kanskje enda mer interessant, undersøke i hvor stor grad klassiske tørrfiskbedrifter er i stand til å omstille seg til å satse på videreforedling av tørrfiskprodukter til det italienske markedet.

De klassiske tørrfiskprodusentene er etter boka markedsorienterte, men hvor markedsorienterte er leddene nedover i verdikjeden fra og med importør til sluttbruker? Dette vurderer ikke denne oppgaven, men spørsmålet er høyst relevant og kan være grunnlag for videre forskning basert på denne oppgaven. Konsumet av tørrfisk i Italia faller, og det er grunn til å anta at noen av aktørene i Italia ikke er like markedsorienterte når kunder faller fra. Et annet overraskende funn i denne oppgaven, er at videreforedlingsbedriften hadde jevnt over lavere lønnsomhet enn tørrfisknæringa generelt. Det kunne vært interessant å studere nærmere hvilke muligheter det faktisk er for denne typen produkter i Italia i samarbeid med italienske aktører. Det kan videre være nyttig å utforske metoder for hvordan norske bedrifter kan samarbeide med eksisterende partnere i Italia med produktutvikling og distribusjonskanaler for å gjøre tørrfisk mer tilgjengelig for italienere og særlig yngre kjøpere.

Selv om produksjon av gryteklare produkter til det italienske markedet ikke har høy lønnsomhet i dag, kan det være at det er det som vil betale seg på sikt.

Det er også interessant og aktuelt å utforske hvordan en kan oppnå merverdi av den beskyttede geografiske betegnelse *Tørrfisk fra Lofoten*. Kanskje en sammenligning av tørrfisk med andre produkter som har oppnådd samme type beskyttede betegnelse kan være nyttig for å se om noen lærdom kan overføres til tørrfisknæringen. Økt kunnskap om italieneres matvaner og preferanser, kan også være viktig for å kunne vurdere hvilke tiltak som blir mest hensiktsmessig for å sørge for økt konsum av tørrfisk hos den gjennomsnittlige italiener og for å rekruttere nye konsumenter.

## REFERANSELISTE

Arbeidsgruppen for havbruk. (1999) *Norges muligheter for verdiskaping innen havbruk*. [Internett]. Trondheim, Det Kongelige Norske Videnskabers Selskab og Norges Tekniske Vitenskapsakademi Tilgjengelig fra: <<http://www.ntva.no/wp-content/uploads/2014/01/havbruk-1999.pdf>>.

Aspaker, E. V. (2015) *Framtidig politikk for sjømatnæringen*. [Internett]. Nærings- og fiskeridepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/framtidig-politikk-for-sjomatnaringen/id2395682/>> [Lest 12. november 2016].

Borch, O. J. & Korneliussen, T. (1995) *Norsk tørrfisknæring : markedstilpasning og eksportorganisering*. Bodø, Nordlandsforskning.

Christensen, C. M. & Bower, J. L. (1996) Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17 (3), s. 197-218.

Christensen, P. (2009) Den norsk-arktiske torsken og verden: torskefiskets historie. *Fortellinger om kyst-Norge*, [4].

Dalfest, T. & Thorsnæs, G. (2016) *Røst*. [Internett]. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/Røst>> [Lest 14. november 2016].

EUR-Lex. (2014) *Commission Implementing Regulation(EU) No 425/2014*. Brussel, The authentic Official Journal of the European Union. Tilgjengelig fra: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1472919254683&uri=CELEX:32014R0425>>.

European Commission. (2016) *Geographical indications and traditional specialities*. Brussels. Tilgjengelig fra: <[http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index_en.htm)> [Lest 3. september 2016].



Felice, A., Marcello De, R. & Ferruccio, T. (2011) Dedicated and generic marketing strategies; The disconnection between geographical indications and consumer behavior in Italy. *British Food Journal*, 113 (3), s. 419-435.

Fiskebåt. (2010) *Ønsker sterkere markedsorientering i flåteleddet*. [Internett]. Fiskebåt. Tilgjengelig fra: <http://www.fiskebat.no/default.asp?page=9321,5167&lang=1&item=48116,1> [Lest 17. november 2016].

Fiskeriforskning. (2006) *Årsrapport 2005*. [Internett]. Tromsø, Nofima. Tilgjengelig fra: <https://nofima.no/filearchive/aarsrapport-2005.pdf>.

Hagen, L. F. (2015) Skreien danker ut internasjonale merkevarer. *NRK*, 6. november 2015 [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/nordland/skreien-danker-ut-internasjonale-merkevarer-1.12640302> [Lest 12. november 2015].

*Norge Rundt*. (2003) Regissert av Hauge, C. B. TV, N., 3. oktober 2003 [TV-program]. Tilgjengelig fra: <https://tv.nrk.no/serie/norge-rundt/PRHO04004003/03-10-2003 - t=28s> [15. desember 2016].

Havforskningsinstituttet. (02. juni 20162009) *Nordøstarktisk torsk (skrei)*. [Internett]. Bergen, Havforskningsinstituttet. Tilgjengelig fra: [http://www.imr.no/temasider/fisk/torsk/nordostarktisk\\_torsk\\_skrei/nb-no](http://www.imr.no/temasider/fisk/torsk/nordostarktisk_torsk_skrei/nb-no) [Lest 21. november 2016].

Hooley, G. J., Piercy, N. F. & Saunders, J. A. (2012) *Marketing strategy and competitive positioning*. 5th ed. Harlow, Financial Times Prentice Hall.

Houeland, C. (2016) *Nigeria*. [Internett]. snl.no, Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Nigeria> [Lest 11. august 2016].

Israelsen, I. (2016) – *Vi har tapt 15,4 millioner kroner i omsetning hittil i år.* [Internett]. Ifinnmark.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.ifinnmark.no/kvalsund/nyheter/fiskeri/vi-har-tapt-15-4-millioner-kroner-i-omsetning-hittil-i-ar/s/5-81-266359?access=granted>> [Lest 11. august 2016].

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2010) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo, Abstrakt forl.

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), s. 1-18.

Kotler, P. (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall.

Martinussen, T., Richardsen, R. & Ulve, S. (2000) *Tørrfiskeksport til Italia*. Nofima.

Matmerk. (u.å.) *Tørrfisk fra Lofoten - En del av den europeiske mateliten.* [Internett].

Matmerk. Tilgjengelig fra:

<<http://www.matmerk.no/no/beskyttedebetegnelser/aktuelt/torrfisk-fra-lofoten-paa-vei-inn-i-den-europeiske-mateliten>> [Lest 13. november 2016].

Nærings- og fiskeridepartementet. (2013) *Markedsadgang for norsk sjømat.* [Internett].

regjeringen.no. Tilgjengelig fra:

<<https://www.regjeringen.no/no/dep/nfd/ryddemappe/rydde/handelspolitikk/id742607/>> [Lest 27. august 2016].

Nærings- og fiskeridepartementet. (2015) *En konkurransekraftig sjømatindustri*. Meld. St. 10 (2015–2016). Oslo, Nærings- og fiskeridepartementet. Tilgjengelig fra:

<<https://www.regjeringen.no/contentassets/99e4e593b03442a29e454f39fb7fe5a5/no/pdfs/stm201520160010000dddpdfs.pdf>> [Lest 17. november 2016].

Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), s. 20-35.

Nielsen, S. A. (2010) Tørrfiskprosjekt skal øke markedsandelen. *På første hånd*. Norges Råfisklag.

Nikolik, G. a. L. H. (2015) *Rabobank World Seafood Trade Map 2015*. [Internett].

Tilgjengelig fra:

<[http://www.aquacircle.org/images/pdfdokumenter/efterret15/Rabobank\\_IN486\\_World\\_Seafood\\_Trade\\_Map\\_Nikolik\\_March2015.pdf](http://www.aquacircle.org/images/pdfdokumenter/efterret15/Rabobank_IN486_World_Seafood_Trade_Map_Nikolik_March2015.pdf)> [Lest 6. nov 2016].

Nofima. (u. å.) *Om oss*. [Internett]. Nofima. Tilgjengelig fra: <<https://nofima.no/om-oss/>> [Lest 8. november 2016].

Norges Sjømatråd. (2016) *Norsk eksport av sjømat - oversikt*. [Internett]. seafood.no, Norges Sjømatråd. Tilgjengelig fra:

<[https://va.seafood.no/SASVisualAnalyticsViewer/VisualAnalyticsViewer\\_guest.jsp?reportName=Årsrapport%202015&reportPath=/SI%20Handel%20Apen/10%20VA%20Reports/&appSwitcherDisabled=true](https://va.seafood.no/SASVisualAnalyticsViewer/VisualAnalyticsViewer_guest.jsp?reportName=Årsrapport%202015&reportPath=/SI%20Handel%20Apen/10%20VA%20Reports/&appSwitcherDisabled=true)> [Lest 27. august 2016].

Norges sjømatråd. (u. å.) *Norges sjømatråd*. [Internett]. seafood.no, Norges sjømatråd.

Tilgjengelig fra: <<http://www.seafood.no/Om-oss/Norges-sjømatråd>> [Lest 8. november 2016].

NRK Troms. (2016) – *Fisk er den nye oljen*. [Internett]. nrk.no, NRK. Tilgjengelig fra:

<<http://www.nrk.no/troms/-fisk-er-den-nye-oljen-1.12773017>> [Lest 7. mars 2016].

Nynorskordboka og Bokmålsordboka. (u. å.) *Metode*. [Internett]. Universitetet i Bergen i samarbeid med Språkrådet Universitetet i Bergen i samarbeid med Språkrådet Tilgjengelig fra:

<[http://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+metode&ant\\_bokmaal=5&ant\\_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge](http://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+metode&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge)> [Lest 8. november 2016].

PROFF. (2016) *Totalrentabilitet*. [Internett]. proff.no, Eniro Norge. Tilgjengelig fra: <<http://www.proff.no/info/proff/pg/regnskapstall/totalrentabilitet.html>> [Lest 15. oktober 2016].

Rapp, O. M. (2015) Tyskerne lesser innpå med norsk laks. *Aftenposten*, 5. april 2015 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenposten.no/okonomi/Tyskerne-lesser-innpa-med-norsk-laks-44114b.html>> [Lest 12. november 2016].

Sandvik, K. (1998) Markedsorientering som kilde til konkurransefortrinn. 4. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/markedsorientering-som-kilde-til-konkurransefortrinn>> [Lest 11. november 2016].

Selnes, F. (2002) *Markedsstrategi - markedsandel eller kundelojalitet?* Econas tidsskrift for økonomi og ledelse [Internett]. Magma.no. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/markedsstrategi-markedsandel-eller-kundelojalitet>> [Lest 12. august 2016].

Sevón, G. & Czarniawska, B. (2005) *Global ideas : how ideas, objects and practices travel in the global economy*. Stockholm, Liber & Copenhagen Business School Press.

Sharp, B. (1991) Marketing Orientation; More than Just Customer Focus. *International Marketing Review*, 8 (4).

Statistisk sentralbyrå. (2000) *Utførsel av tørrfisk, klippfisk og tran. 1830-1999*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/a/histstat/aarbok/tab-2000-10-04-07.html>> [Lest 28. oktober 2016].

Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. (2009) *Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage : concepts and cases*. 17th ed. Boston, Mass, McGraw-Hill/Irwin.

Yin, R. K. (2014) *Case study research : design and methods*. 5th ed. Los Angeles, Calif, SAGE.

## Intervjuguide til bakgrunnsinformant

1. Bakgrunn for masteroppgaven
  - Fortelle om grunnlinjene i undersøkelsen
  - Fortelle om meg selv, både mitt forhold til emnet og personlig bakgrunn
  - Informere mer inngående om hvordan intervjuet vil foregå
  
2. Markedet for tørrfisk i Italia
  - Tørrfiskbransjens tilnærming til markedet
  - Differensieringsmuligheter for tørrfisknæringen
  - Betydningen av beskyttet geografisk betegnelse i EU
  - Hindringer med nye produkter i Italia
  - Samarbeid i tørrfisknæringen
  
3. Italieneres forhold til tørrfisk
  - Italieneres kunnskap om tørrfisk
  - Kundegrupper som bruker tørrfisk
  - Hvordan snu trenden med minkende konsum av tørrfisk
  - Markedspotensialet utenfor Italia
  
4. Framtiden
  - Spådommer om fremtiden i tørrfiskbransjen
  - Utviklingen av konsum av tørrfisk i Italia

## Intervjuguide til caseinformanter

1. Bakgrunnen for masteroppgaven
  - Fortelle om grunnlinjene i undersøkelsen
  - Fortelle om meg selv, både mitt forhold til emnet og personlig bakgrunn
  - Informere om hvordan intervjuet vil foregå
  
2. Introduksjon av bedriften
  - Status i bedriften nå
  - Historikk
  - Informantens tilknytning til bedriften
  - Hva bedriften produserer
  
3. Markeds- og konkurransesituasjonen
  - Verdikjeder, markeder, distribusjonskanaler
  - Hvordan kjøp og salg foregår
  - Konkurransesituasjonen
  - Hvilke mål bedriften har
  - Hvorfor kunder skal velge dem framfor andre
  - Hvordan en stiller seg til at stadig færre spiser tørrfisk
  
4. Kunnskap om kundene og markedet
  - Hvem er kundene og hvordan de forholder seg til hverandre
  - Hvilke kundegrupper det satses på
  - Egen vurdering av markedet og sluttbrukerne
  - Hvilke kanaler som brukes for å innhente markedsinformasjon
  - Hvordan etterspørsel har endret seg over tid
  
5. Framtiden
  - Tanker om fremtiden i bransjen generelt og egen bedrift
  - Egne satsinger fremover

## Eksport av tørrfisk til Italia

<b>År</b>	<b>Verdi (1000 NOK)</b>	<b>Tonn</b>
1986	322 455	2 988
1987	337 692	2 817
1988	400 736	5 528
1989	402 418	5 676
1990	468 902	7 320
1991	579 336	8 484
1992	367 815	4 252
1993	319 063	4 144
1994	352 868	4 127
1995	328 131	3 611
1996	318 270	3 926
1997	317 682	4 190
1998	401 375	4 154
1999	382 893	2 702
2000	406 364	2 853
2001	482 667	3 417
2002	397 896	3 137
2003	402 826	3 231
2004	426 674	3 106
2005	404 636	2 954
2006	442 757	3 024
2007	447 874	2 835
2008	398 258	2 496
2009	371 023	2 880
2010	377 159	3 065
2011	366 495	2 610
2012	332 924	2 452
2013	306 317	2 666
2014	276 682	2 479
2015	393 059	2 451

Kilde: Norges Sjømatråd v/Trym Eidem Gundersen



## Lønnsomhetsberegning for norsk tørrfisknæring

<b>År</b>	<b>Totalkapitalrentabilitet</b>
1993	13,9 %
1994	35,0 %
1995	20,7 %
1996	12,4 %
1997	17,7 %
1998	28,6 %
1999	15,3 %
2000	11,7 %
2001	10,6 %
2002	-4,3 %
2003	13,7 %
2004	20,3 %
2005	9,0 %
2006	16,2 %
2007	8,3 %
2008	6,1 %
2009	4,6 %
2010	17,3 %
2011	23,2 %
2012	10,0 %
2013	5,7 %
2014	13,7 %

Kilde: Nofima v/ Bjørn Inge Bendiksen