



UNIVERSITETET I
NORDLAND

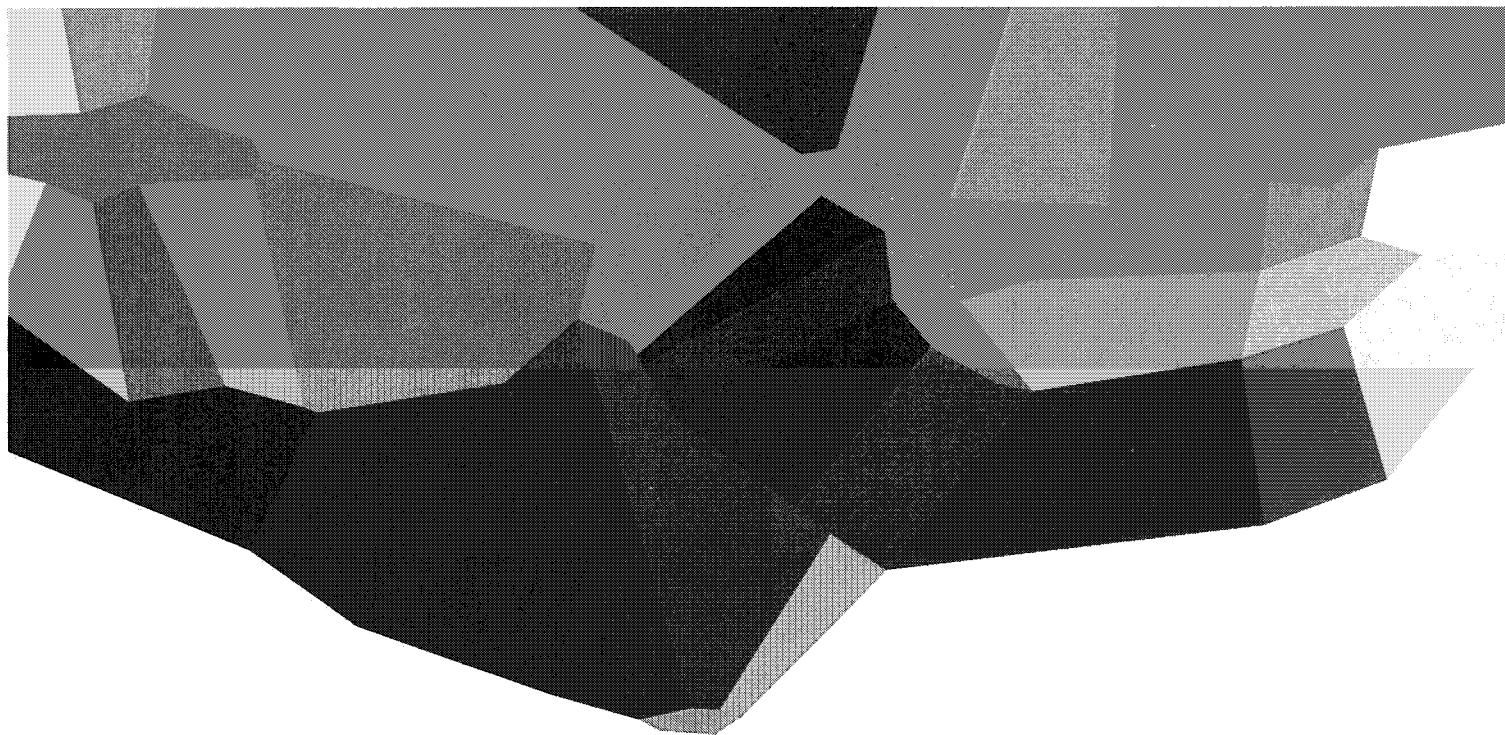
MASTEROPPGAVE

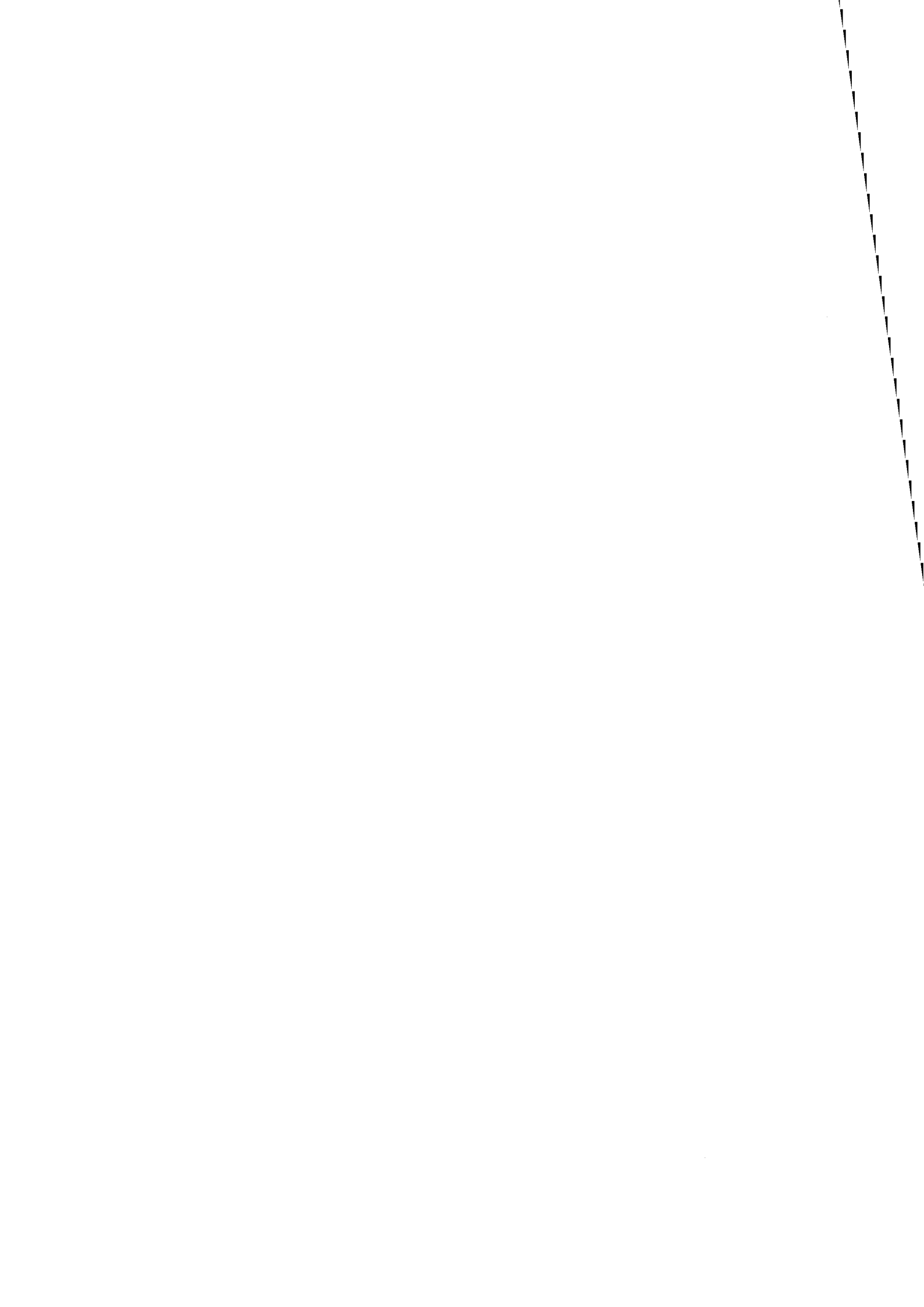
**Man høster som man sår?
- om omdømmebygging i sjømatnæringen**

**Katrine Fjeldahl
og
Eli-Anne Hauknes**

MBA Helgeland, BE320E

[2012]





Forord

“Life is like riding a bicycle.

To keep your balance you must keep moving”.

Albert Einstein

Disse kloke ordene fra Einstein synes vi illustrerer godt det vi har erfart gjennom å jobbe med denne oppgaven i forhold til hva som må til for å etablere et godt omdømme, nemlig nødvendigheten av å jobbe målrettet og hardt for å oppnå gode resultater. En må kontinuerlig holde hjulene i gang for å komme seg fremover. Ingenting kommer av seg selv!

Vi vil gjerne takke våre tålmodige familier som har holdt ut med oss under skriveperioden og til vår veileder for nyttige tips og veiledning underveis.

En stor takk går også til våre informanter.

Mo i Rana, 10.12.2012

Katrine Fjelddahl og Eli-Anne Hauknes

Abstract

This paper examines how the niche producers in the seafood industry handles its reputation based on a qualitative analysis survey.

By interviewing different sources we have mapped their understanding and insight of reputation and reputation development, the importance of having a good reputation, key reputation factors for the seafood industry at Helgeland, and finally how one should communicate to prop up and gain good reputation. By interacting this information with current theory, we had a good base for further discussions. The purpose of our study was to gain insight into how well niche producers in the seafood industry at Helgeland were familiar with reputation management and reputation development, and whether this is a field of importance for the manufactures.

Paper title is «*Man høster som man sår? – om omdømmebygging i sjømatnæringen*» (*You harvest what you sow – reputation development in the seafood industry*). Main thesis is: «*Hvordan bør sjømatprodusenter bygge sitt omdømme?*» (*How should seafood manufactures develop their reputation?*).

The theory chapter focuses on reputation in general. We have taken a closer look on identity, image, benefits of reputation development/ management, brand, stakeholders, how companies should organize reputation management, what aspect that affect reputation development, and finally the significance/impact of communication.

Based on strategic selection, we chose three general managers from different seafood companies at Helgeland as our information source. They all produce a variety of products and have their own specialties in different fields. None of the general managers had a conscious awareness of the concept reputation and neither of them had any strategy for reputation management, but they all have, in one way or the other, dealt with aspects of this field without having a conscious perception. That said, they all focused on to stand out from other similar manufactures in order to create a competitive advantage. Along the way we discovered that these seafood companies effort on certain fields were randomly in which they had a great potential for improvement. In order to demonstrate the uniqueness of the different products, we believe it is important to emphasize the uniqueness of business. From our point of view a significant reputation comes from a well-planned strategy. Businesses should identify how their most important stakeholders perceive them in order to initiate measures to appear more attractive. Reputation management and reputation development should be embodied in the

companies overall strategy. In addition, they should develop indicators to measure its reputation on a regular basis. By doing this, the businesses are able to review their reputation management strategy and make adjustments if necessary. In this way, the business will be able to develop a correlation between business identity (who we are), its communication (what we say) and its behavior (what we do).

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven valgt å se på hvordan nisjeprodusenter innen sjømatnæringen håndterer sitt omdømme og har med utgangspunkt i dette gjennomført en undersøkelse basert på kvalitativ metode. Vi har kartlagt informantenes forståelsesgrunnlag og innsikt i begrepene omdømme og omdømmebygging, informantenes formening av betydningen av å ha et godt omdømme, kartlegging av omdømmedrivere i sjømatnæringen på Helgeland og sett på hvordan virksomheter bør kommunisere for å støtte opp og oppnå godt omdømme. Dette har vi drøftet opp mot aktuell teori. Formålet med studiet var å få innblikk i hvor godt nisjeprodusenter innen sjømatnæringen på Helgeland kjenner til begrepet omdømme-/omdømmebygging, om dette er et vektlagt område i næringen og på hvilken måte dette gjøres.

Tittelen på oppgaven er: *«Man høster som man sår? – om omdømmebygging i sjømatnæringen»* og problemstillingen vi har valgt å jobbe ut i fra er: *«Hvordan bør sjømatprodusenter bygge sitt omdømme?»*.

I teorikapittelet har vi tatt for oss hva omdømme er. Vi har gått nærmere inn på identitet, image, betydningen av å ha fokus på omdømme, merkevare, interessenter, hvordan virksomheter bør jobbe med omdømmebygging, omdømmedrivere og kommunikasjonens betydning. På bakgrunn av strategisk utvelgelse ble tre informanter valgt ut. De tre informantene er daglige ledere i hver sin sjømatvirksomhet på Helgeland. De produserer ulike produkter og har spesialisert seg innenfor hvert sitt felt. Ingen av de tre informantene hadde et bevisst forhold til omdømmebegrepet og de hadde heller ingen planer eller mål knyttet til dette. Vi ser at våre informanter har jobbet med deler av dette feltet uten å ha en bevisst oppfatning av det. Alle våre informanter nevnte imidlertid at de jobber mye med å skille seg ut fra andre produsenter og dermed skape et konkurransefortrinn. Underveis i arbeidet har vi funnet områder som virksomhetene kanskje jobber mer tilfeldig med. Der mener vi at de har et forbedringspotensial. For å få unikheten i produktene mer synlig mener vi det er viktig å synliggjøre også unikheten i virksomheten. Et godt omdømme må bygges innenfra. Virksomheter bør kartlegge hvordan de framstår for deres viktigste interessenter for å avdekke mulige gap og sette i gang tiltak for å fremstå som mer helhetlig. Dette burde være nedfelt i virksomhetenes planer og virksomheten bør ha klare målsetninger og strategier for

hva som skal gjøres og hvordan dette skal gjøres. I tillegg bør virksomheten utvikle måleparametre for å måle omdømmet med jevne mellomrom. Dette for å vurdere (og om nødvendig justere) om virksomheten jobber med de riktige tingene, og som en kontroll på at de er på riktig vei. Slik vil virksomheten kunne utvikle et samsvar mellom virksomhetens identitet (hvem vi er), dens kommunikasjon (hva vi sier) og dens atferd (det vi gjør).

Oversikt over figurer:

Nr	side	Tittel
1	14	Totale virkninger av fiskeri- og havbruksnæringen. Årsverk, bidrag til BNP og produksjonsverdi i 2004–2007 (løpende priser).
2	15	Virkninger av de 4 næringsgruppene i fiskeri- og havbruksnæringen. Årsverk i 2007.
3	16	Verdiskapingen pr sysselsatt i fiskeri og havbruksnæringen er overlegen andre næringssektorer. Grafen viser at veksten i verdiskaping er langt høyere innen sjømatnæringen enn alle andre norske næringer, inkludert oljesektoren.
4	19	Noen fordeler ved et positivt omdømme.
5	22	Interessenter.
6	24	De syv RepTrak-dimensjonenes relative betydning for bedrifters omdømme i Norge.
7	30	Stjerneklar strategisk kommunikasjon.
8	83	Gevinstene ved å jobbe systematisk med omdømmebygging er at virksomheten vil kunne fremstå som mer helhetlig, noe som er en forutsetning for et godt omdømme.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Abstract	2
Sammendrag.....	4
Oversikt over figurer:.....	6
Innholdsfortegnelse.....	7
1. Innledning.....	9
1.1 Valg av tema	9
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 En kort beskrivelse av våre tre informanternes virksomheter.....	10
2. Kort om fiskeri i Norge.....	13
2.1 Utvikling i sysselsetting og verdiskaping	13
2.2 Foredlingsindustri.....	14
3. Teoretisk tilnærming	17
3.1 Hva er omdømme?.....	17
3.1.1 Identitet	17
3.1.2 Image	18
3.1.3 Definisjon av omdømme	18
3.1.4 Hvorfor er det viktig å ha fokus på omdømme?	19
3.1.5 Merkevarer	21
3.1.6 Interessenter	21
3.2 Omdømmedrivere	23
3.2.1 RepTrak.....	24
3.2.2 Finne omdømmedriverne.....	27
3.3 Kommunikasjonens betydning	28
3.3.1 Stjerneklar kommunikasjon.....	30
4. Forskningsmetode	33
4.1 Metodisk tilnærming	33
4.2 Valg av informanter	34
4.3 Praktisk gjennomføring.....	35

4.4 Metodekritikk	36
5.0 Resultat og diskusjon	38
5.1 Informantenes forståelsesgrunnlag og innsikt i begrepene omdømme/omdømmebygging	38
5.1.1 Hva omhandler begrepet omdømme?	38
5.1.2 Betydning av å ha et godt omdømme	41
5.1.3 Fokus på omdømme-/omdømmebygging i informantenes virksomheter	43
5.2 Omdømmedrivere (RepTrak).....	44
5.2.1 Produkter og tjenester	46
5.2.2 Innovasjon	49
5.2.3 Samfunnsansvar	49
5.2.4 Arbeidsmiljø.....	51
5.2.5 Ledelse	52
5.2.6 Etikk	53
5.2.7 Økonomi	54
5.3 Stjerneklar kommunikasjon.....	55
5.3.1 Synlighet	56
5.3.2 Annerledeshet (unikhet).....	61
5.3.3 Ektehet.....	73
5.3.4 Åpenhet	75
5.3.5 Mottakelighet	77
5.3.6 Konsistenthet.....	80
6.0 Konklusjon	83
Litteratur.....	86
Vedlegg:.....	93

1. Innledning

1.1 Valg av tema

Både som studenter på MBA og som yrkesutøvere har vi kommet over begrepet omdømme. Vi har inntrykk av at interessen for området er voksende og omdømmet blir mer og mer aktuelt i dagens konkurransesamfunn. Omdømme som begrep er stadig mer brukt, dog ikke alltid med den rette begrepsforståelsen. Noen virksomheter ser ut til å ha stort fokus på omdømme. Andre igjen ser ikke ut til å være særlig opptatt av temaet. Vi ser tendensen til at også offentlig virksomheter, slik som kommuner, satser innen omdømme og gjennomfører omdømmebygging.

Vi bor begge på Helgeland. Helgeland har en lang kyststripe og en nærhet til ressursene i havet. De siste årene har fiskeoppdrett hatt en eventyrlig oppgang i regionen og det produseres årlig store mengder laks og ørret. Fiske og salg av villfisk, skalldyr og annen type sjømat har ikke hatt samme vekst, og tendensen er at råstoffene i liten grad blir videreforedlet og sendes ut av regionen ubearbeidet. Dette til tross for den høye verdiskapingen videreforedling kan gi. Det finnes unntak, relativt små nisjeprodusenter som produserer spesielle kjerneprodukter. Vi ønsket å se nærmere på hva noen av disse produsentene gjør, spesielt i forhold til omdømmet.

Omdømme handler i stor grad om å gjøre seg bemerket, skille seg ut, skape et konkurransefortrinn, tørre å gå nye veier, skape muligheter, være unik, skape den gode følelsen og så videre. Utfordringen er hvordan dette kan gjøres når det florerer så mange ulike aktører og produkter på markedet.

Før vi startet på oppgaven hadde vi inntrykk av at sjømatnæringen i liten grad har forandret seg gjennom årenes løp. Det kan virke som om nisjeprodusenter i denne næringen ikke har hatt den samme utviklingen som nisjeprodusenter innen gårdsprodukter har hatt de siste årene. Vi ønsket å se nærmere på om dette bare er en antakelse og ønsket samtidig å undersøke hva de ulike produsentene gjør for å skille seg ut fra konkurrenter for å skape et konkurransefortrinn. Vi hadde også en nysgjerrighet i forhold til hvor godt omdømmebegrepet var kjent blant daglige ledere i sjømatnæringen på Helgeland og hvor mye dette området vektlegges.

På Fiskeri- og havbruksnæringens landsforeningens generalforsamling i Trondheim 24.mars 2010 hadde Fiskeri- og kystminister Lisbeth Berg-Hansen et innlegg der hun poengterte at det

i den politiske plattformen til regjeringa – Soria Moria 2 – settes høye mål for fiskeri- og havbruksnæringa. Regjeringas visjon er at Norge skal bli verdens fremste sjømatnasjon. Hun sa videre at slike ambisjoner setter store krav til næringa blant annet i forhold til å ta vare på de sterke sidene og å forbedre de svake sidene. Konkurrentene er ikke hovedsakelig innenfor næringa – de er utenfor. Det er kylling, svinekjøtt og så videre. Når vi er inne på konkurrenter, slår det oss at gårdsprodukter, type kortreist mat fra distriktet, har fått en «boom» de siste årene. Dette er produkter som hjemmelagde pølser, skinke, oster, marmelade og liknende. I markedsføringen av disse produktene spilles det mye på følelser, tradisjoner og minner. Dette har naturligvis bidratt til å styrke disse merkevarene og denne næringas omdømme. Her tenker vi sjømatnæringa har noe å lære. Det er vel ingen grunn til at de ikke skal kunne få til noe lignende? Dette var litt av årsaken til at vi ønsket å se nærmere på omdømmebygging i sjømatnæringen. Vi ble nysgjerrige på hva som blir gjort for å fremme sjømatens posisjon i markedet.

1.2 Problemstilling

I vår oppgave har vi begrenset problemområdet til å omhandle ledere i tre ulike sjømatnæringer på Helgeland sin oppfatning av begrepet omdømmebygging, hvor mye dette begrepet vektlegges i deres bedrift og på hvilken måte dette gjøres. Dette vil vi sammenlikne med hva som kjennetegner kommunikasjonen som går igjen blant selskaper som har høy omdømmerangering. Følger informantene våre rådene som sier hvordan en virksomhet bør kommunisere med sine omgivelser for å bygge og bevare godt omdømme?

På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling:

"Hvordan bør sjømatprodusenter bygge sitt omdømme"?

1.3 En kort beskrivelse av våre tre informanters virksomheter

Alle virksomhetene er lokalisert i samme distriktskommune. To av dem i nabobygder. Virksomhetene har samarbeid på distributørsiden og selger hverandres produkter dersom grossisten de leverer til har behov for andre produkter enn deres kjerneprodukt. De samarbeider også om arbeidskraft, de kan "låne" arbeidere hos hverandre ved behov og har inngått en muntlig avtale om å ikke "stjele" hverandres arbeidere.

Daglig leder for virksomhet 2 sitter i styret for virksomhet 1. Dette mener virksomhetene har styrket samarbeidet og forståelsen for hverandres konsept.

Vi har valgt i oppgaven å ikke benytte egennavn på virksomhetene vi omtaler. Dette for i størst mulig grad å ivareta hver virksomhets produksjon og forretningside. For å gjøre det enklere å skille de ulike virksomhetene fra hverandre vil vi gi en kort beskrivelse av virksomhetene:

Virksomhet 1 produserer produkter av reker. Virksomheten leverer håndpillede reker og skallreker. All produksjon foregår med ferske reker som er fisket i nærområdet. Virksomheten leverer hovedsakelig til grossistledd. Distribusjon foregår først og fremst ved kjøring til nærmeste tettsted for videresending, via Tine og ved leveranse via en distribusjonskanal som virksomheten dannet sammen med andre nisjeprodusenter i regionen for tre år siden. Denne distribusjonsenheten leverer til nærmarkedet. Markedet for skallrekene befinner seg hovedsakelig i Trondheim og sørover, mens hovedmarkedet for de håndpillede rekene er Nordland. Virksomheten sysselsetter 15 ansatte og har sesongbasert produksjon. Nesten alle ansatte er arbeidsinnvandrere. Permitteringer benyttes når det er vanskelig å få leveranse av fersk reker, i den mørkeste delen av året når det er vanskelig med rekeetråling (juletiden), ved gyteperioder for reker (rundt påsketiden) og når det avvikles ferie/ustabil rekeleveranse (sommeren). Omsetningen til virksomheten ligger på vel 8 millioner kr. Virksomheten har vært i drift i 15 år.

Virksomhet 2 produserer flere typer produkter. Vi har her valgt å ta utgangspunkt i produksjonen de har av krabbe og krabberelaterte produkter. Virksomheten produserer 9 – 10 ulike typer produkter av krabbe. Virksomheten kjøper krabbe som er fisket i nærområdet, produserer produktene for hånd og leverer hovedsakelig til distributører (grossister) som igjen selger til sluttbruker. Kundene har vært med på å utvikle produktene i samarbeid med virksomheten. Ferskmarkedet består av Norge og Sverige, mens frosne produkter leveres til resten av Europa. Virksomheten leverer også til nærmarkedet. Virksomheten sysselsetter 18 - 20 ansatte og har sesongbasert produksjon. Tre av de ansatte er norske. I krabbesesongen (juli – desember) produserer virksomheten produkt av krabbe og i skreisesongen (januar – mai) produseres loins av fersk fisk, tørrfisk, snacks og lignende. Produksjonen i skreisesongen er mindre. Da reduseres antall ansatte ned til 8 – 10. Omsetningen til virksomheten lå i fjor på 5 millioner kr. I år vil virksomheten omsette for 10 millioner kr. Virksomheten har vært i drift i 5 år.

Virksomhet 3 produserer lutefisk. I tillegg har virksomheten et biprodukt (tørrfisk til hunder). Vi har valgt å ta utgangspunkt i lutefisken som virksomheten produserer.

Virksomheten kjøper tørrfisk fra Lofoten, skjærer fisken før bløtlegging, og produserer lutefisk av loinsen. Avskjæret (buk, hode, spord) går til hundemat. Leveransen av lutefisk går hovedsakelig til en grossist som fungerer som salgslodd for virksomheten. Grossisten holder til i Bergen og selger hovedsakelig til storhusholdninger sør for Trondheim. I tillegg leverer virksomheten en liten mengde av lutefisken til lokale bedrifter og en kjede på nærmeste tettsted. Avskjæret eksporteres ubearbeidet til England via Felleskjøpet. Virksomheten leverer skreddersøm. Produktene er utviklet i tett dialog med sluttbrukerne (restaurantene). Den leveres i stor grad beinfri og oppskjært slik restaurantene ønsker og i spesiell skånsom emballasje som er renslig og lite plasskrevende for kunden. Virksomheten sysselsetter 8 ansatte i sesongen. Lutefisksesongen går fra september og fram til jul. Omsetningen til virksomheten lå i fjor (1. driftsår) på 2,5 millioner kr. I år vil virksomheten omsette for 4 millioner kr. Virksomheten har vært i drift i to sesonger.

Vi har intervjuet daglig leder ved alle virksomhetene. Daglig leder ved virksomhetene er også inne på eiersiden av sin virksomhet.

2. Kort om fiskeri i Norge

Fiske har hatt stor betydning for bosetningen i Norge. I følge Store Norske Leksikon viser undersøkelser av boplasser at steinalderfolket drev fiske både i sjø, vann og elver. Fisk etablerte seg tidlig som et viktig ressursgrunnlag for befolkningen langs kysten. Fisket i kombinasjon med jordbruk kunne dermed utgjøre et viktig økonomisk og næringsmessig tilskudd. Dette har bidratt til å bevare bosettingsmønsteret langs kysten.

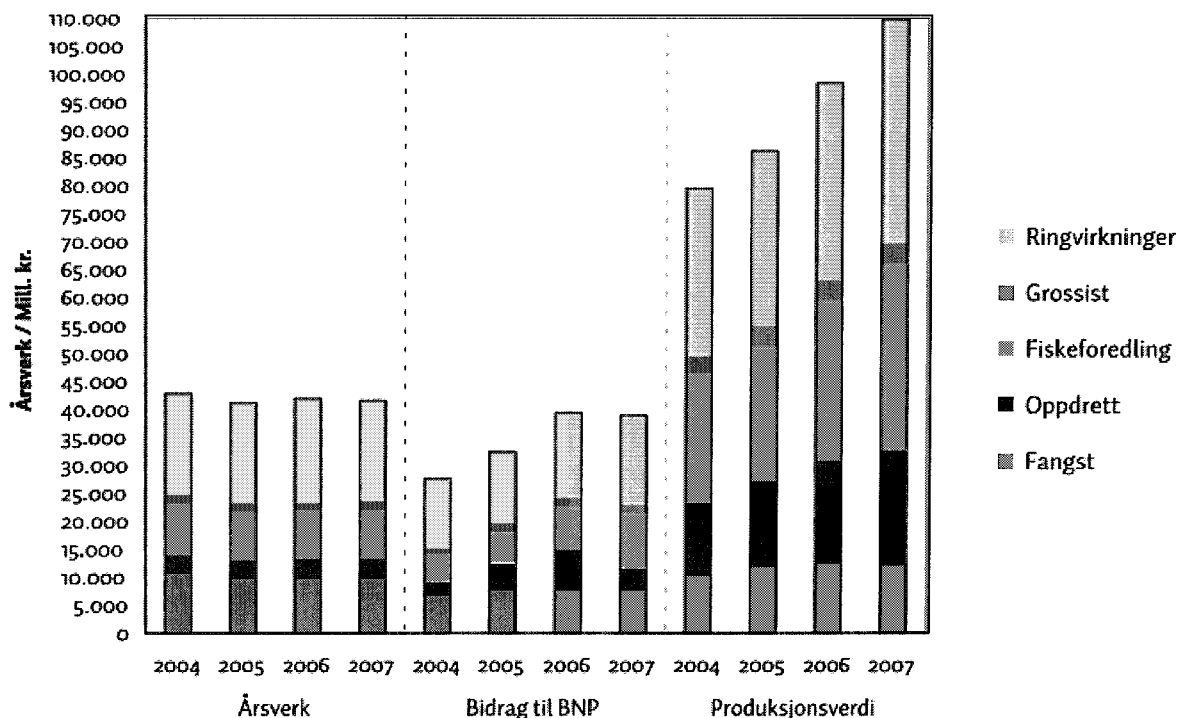
Fiskemottak og foredlingsindustrien er sammensatt av et stort antall små og mellomstore bedrifter (ibid). Industrien sysselsatte i 2003 ca. 13 000 personer på landsbasis og består av 558 bedrifter med en samlet omsetning på 56,9 mrd. kroner. Av disse drev 214 med konvensjonell produksjon (tilvirkning av fersk-, salt-, klipp- og tørrfisk og så videre.), 66 med tilvirkning av frossenprodukter, 8 med hermetikkproduksjon, 11 med rekeproduksjon og 11 med sildolje- og melfabriker (2003). Norsk fiskerinæring eksporterer ca. 90 % av det oppfiskede kvantum gjennom godkjente eksportører (513 i 2003). Eksportverdien fra norsk fiskeri- og oppdrettsnæring er siden 1983 blitt firedoblet, og var i 2004 på 28,2 mrd. kr. Dette utgjør ca. 6 % av Norges totale eksport. Av dette utgjorde eksportverdien av oppdrettsprodukter (laks og ørret) vel 12,3 mrd. kr. Norge eksporterer ca. 2000 ulike fiskeprodukter til 147 land, hvorav EU (med 61 %), Japan, USA og Brasil utgjør de viktigste markedene.

2.1 Utvikling i sysselsetting og verdiskaping

I følge strategiplanen i "Sett Sjøbein" har Norsk fiskeri- og havbruksnæring alltid vært kunnskapsbasert, og i dag blir Norge ansett som verdensledende på området. Norsk fiskeri- og havbruksnæring har de siste årene gjennomgått store forandringer, og har utviklet seg til å bli en moderne industri og en viktig eksportnæring for Norge. Næringen er spådd et stort utviklingspotensial og er av enkelte blitt utpekt til å erstatte oljesektoren som den viktigste eksportnæringen i framtiden. Samtidig er næringen en viktig distriktsnæring som sterkt preger mange lokalsamfunn langs kysten (Sandberg m.fl. 2009:10).

SINTEF gjennomfører hvert år for alle deler av fiskeri- og havbruksnæringen (inkludert avledet virksomhet) en analyse som ser verdiskaping og sysselsetting i sammenheng.

Analysen viser at total verdiskaping (bidrag til BNP) inkludert ringvirkninger i 2007 ble estimert til å være i underkant av 39 milliarder kroner, mens næringen totalt sett representerer i overkant av 40 000 årsverk (figur 1).



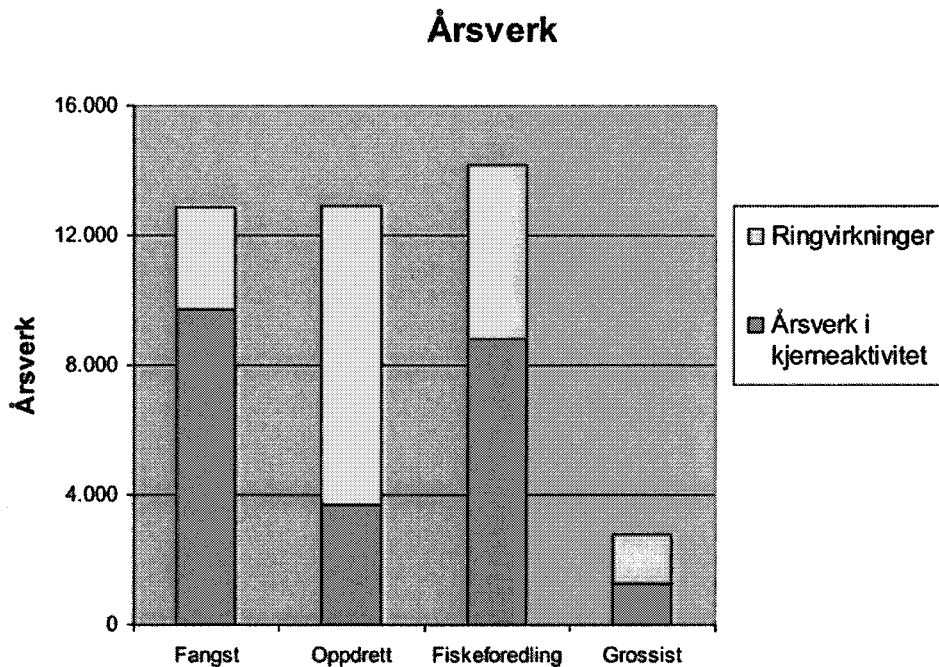
Figur 1: Totale virkninger av fiskeri- og havbruksnæringen. Årsverk, bidrag til BNP og produksjonsverdi i 2004–2007, løpende priser (Sandberg m.fl. 2009:11).

Som figuren viser, har antall sysselsatte i næringen hatt en svak nedgang de siste årene. Dette gjelder i alle deler av næringen (fiskeri, fiskeoppdrett og fiskeforedling). I tillegg har antall enheter innen næringen avtatt. Til tross for nedgang i antall enheter sysselsatte, øker næringens verdiskaping.

2.2 Foredlingsindustri

Foredlingsbedriftene er av ulik størrelse og ulikt sammensatte, de er derfor stilt overfor ulike utfordringer og problemstillinger knyttet til rekruttering og kompetanse. Store deler av industrien er avhengig av å rekruttere utenlandsk arbeidskraft, noe som nok medfører utfordringer av kulturell og organisatorisk art. I tillegg er behovet for arbeidskraft sesongbasert.

Figur 2 viser virkninger av de 4 næringsgruppene i fiskeri – og havbruksnæringen. Oversikten viser at fangstleddet skaper ca 9.700 årsverk i kjerneaktiviteten, mens oppdrettsleddet sysselsetter ca. 3.700 årsverk i kjerneaktiviteten. Innen fiskeforedling er sysselsettingen nesten uendret fra 2006 til 2007 og ligger på ca 8.800 i kjernevirksomheten.



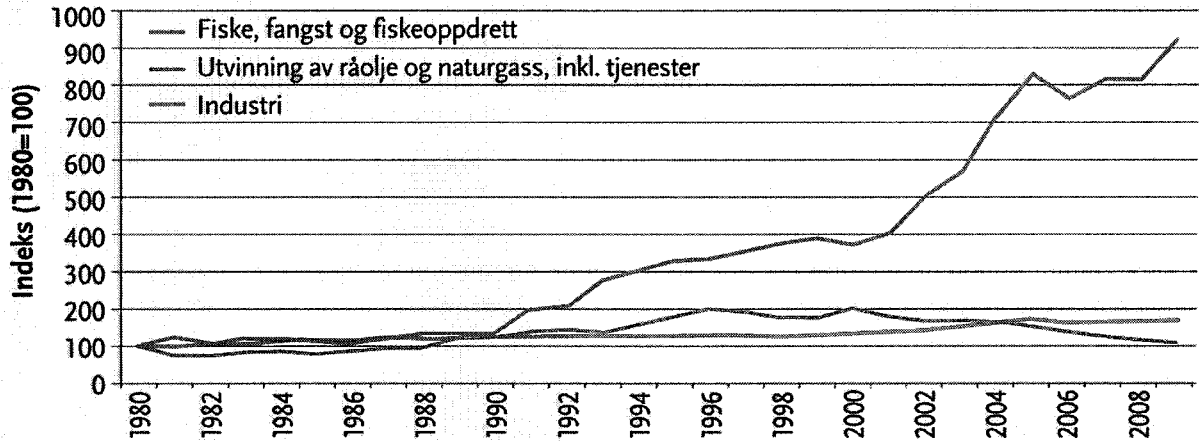
Figur 2: Virkninger av de 4 næringsgruppene i fiskeri- og havbruksnæringen. Årsverk i 2007 (Sandberg m.fl. 2009:24).

Figuren viser at fiskeforedling, medregnet ringvirkninger, i 2007 sysselsatte en høyere andel årsverk enn både fangst og oppdrett. Noe av denne foredlingen skjer av nisjeprodusenter lokalisert i distriktene og med god ressurstilgang. Ser en på ringvirkningen for økonomisk og sysselsetting viser dette at en krone i verdiskaping i sjømatnæringen er en krone skapt i andre næringer. Oppdrettere, fiskere, fiskeindustrien og nisjeprodusenter skaper stor aktivitet og gir økonomiske ringvirkninger langs kysten.

Sjømatnæringen kjennetegnes av lønnsomme, unsubsiderte distriktsarbeidsplasser som gir tilbake stor verdiskaping til samfunnet. Verdiskapningen i sjømatnæringen er høyere enn alle andre norske næringer (se figur 3).

Ifølge Arena (2012) er sjømat den klart sterkeste næringen i nord, fulgt av maritim og fornybar energi. Befolkningsvekst og økonomisk vekst bidrar til å øke etterspørselen etter

sunn norsk fisk. Sjømatnæringen skårer best både på størrelse, vekst og internasjonal konkurransevne. Sjømat skårer også høyt på regional kontroll, innovasjon og produktivitet.



Figur 3: Verdiskapingen pr sysselsatt i fiskeri og havbruksnæringen er overlegen andre næringssektorer. Grafen viser at veksten i verdiskaping er langt høyere innen sjømatnæringen enn alle andre norske næringer, inkludert oljesektoren (Tveterås i Norsk Sjømat 2011:6).

I september 2012 åpnet en stor mathall i Oslo, Vulkan, der norske delikatesser blir tilbudt på rekke og rad. I følge Dulsrud (intervju på Dagsrevyen 02.09.2012) er det dette vi vil ha på matbordet nå: fersk, kortreist mat, gjerne med en lokal historie og smak tilknyttet. Dette gjelder både landbruks - og fiskeriprodukter. Forskerne ser tre årsaker til den store interessen: Økt kjøpekraft og mer betalingsvilje, sterk stigende interesse for mat, smak og oppskrifter, og at forbrukerne gjennom maten forteller hvem de er: mat er status. Innslaget viser at appetitten for norske lokalproduserte delikatesser har økt kraftig de siste årene slik at også de store kjedene blir tvunget til å hive seg på den nye trenden for å møte behovet hos kundene. Reitangruppene satser i år alene 600 millioner kr på nye ferskvareavdelinger, noe som må sies å være et paradoks etter at kjeder gjennom flere år har lagt ned sine ferskvedisker fordi de ikke er lønnsomme nok. Reitangruppen, via Flatby (2012), uttrykker at ”Kundene ønsker et bredere utvalg når det gjelder ferskvarer. Da ønsker vi å satse mer på disse produktgruppene”. Innslaget konkluderer med at forskerne tror presset bare vil øke ettersom kundene blir mer kresne og at dette vil tvinge dagligvarehandelen til å tenke annerledes og ta inn mer lokalprodusert mat.

3. Teoretisk tilnærming

3.1 Hva er omdømme?

Etter å ha fingransket ulike omdømmedefinisjoner mener Brønn og Ihlen i Farbrot (2009) at omdømme dreier seg om omverdenens oppfatning av organisasjonen over tid. Det finnes ikke noen snarvei til godt omdømme. Det hjelper ikke å skryte av «hvor flinke vi er». Det er dessuten vanskelig å styre omdømme fordi det er andre som bestemmer hvor gode virksomheten er. Den gode nyheten er likevel at det finnes noen byggesteiner som kan legge grunnlaget for et godt omdømme. Nøkkelen ligger i virksomhetens atferd, men også i kommunikasjonens og virksomhetens evne til å etablere gode relasjoner til omverdenen (ibid.).

Brønn og Ihlen mener at omdømmet er et resultat av gode relasjoner mellom organisasjonen og sentrale aktører i samfunnet utenfor. Kommunikasjon er et sentralt verktøy for å bygge gode relasjoner (ibid.).

I følge Brønn og Ihlen (2009:24) er det tre begreper som vektlegges når det er snakk om omdømmebygging; **identitet, image og omdømme**. Omdømmebygging starter med at organisasjonen ser nærmere på sine mål og verdier. Dersom virksomheter vil styrke omdømmet må identiteten som kommuniseres utad dessuten være forankret i organisasjonsidentitet eller hva virksomheten er innad (ibid.). For omdømme er det avgjørende å leve som du lærer: Hva du faktisk gjør, er sterkere enn hva du sier at du gjør.

I tillegg til å belyse de tre begrepene nevnt ovenfor, vil vi også se nærmere på merkevarebygging.

3.1.1 Identitet

Organisasjonens identitet sier noe om hvem og hva organisasjonen er. Organisasjonens identitet kan deles inn i tre faktorer: visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet (Brønn og Ihlen i Farbrot 2009). I følge Johannessen m.fl. (2009:28) påvirker virksomhetens identitet den oppfatningen de eksterne og de interne interessentene har av virksomheten. Spørsmålet relatert til identitet er følgende: Hva vil vi være, som andre ikke er? Svaret på dette spørsmålet blir virksomhetens ønskede identitet. En ting er hva virksomheter ønsker å være, noe ganske annet kan være hvordan de sentrale eksterne interessenter opplever eller forestiller seg at virksomheten er. Det er gapet mellom det

virksomheten ønsker å bli oppfattet som, og det sentrale eksterne interessenter oppfatter virksomheten som, som må fylles (ibid.). Den største risikoen for omdømmetap oppstår når det blir gap mellom hva organisasjonen gjør og hva det forventes at organisasjonen skal gjøre (Brønn og Ihlen i Farbrot 2009).

I følge Brønn og Ihlen (2009:25) er de fleste enige om at enhver drøfting av image og omdømme må ta utgangspunkt i identitet. Det er identiteten folk opplever i kontakt med organisasjonen, og det er ut fra identiteten at de bygger opp et inntrykk eller image (ibid.:26). Identitet beskrives ofte som det som gjør at vi kan skille en person fra en annen (Malewar 2003 i Brønn og Ihlen 2009:26). Dette tenker vi også kan sies om virksomheter og liknende. En virksomhets identitet er egenskaper som kjennetegner akkurat den virksomheten og som helst skal bidra til å kunne gi virksomheten konkurransefordeler.

Identitet er viktig av flere grunner. Identitetens hovedroller kan være å skape kjennskap til virksomheten, skape gjenkjennelse for virksomheten og fremkalle et allerede etablert image av virksomheten. En sterk identitet kan bidra til å styrke de ansattes motivasjon fordi den sveiser dem sammen i en fellesskapsfølelse som gjør at menneskene identifiserer seg med organisasjonen. En meningsfull identitet formidlet i kombinasjon med konsekvent bruk av symboler kan også skape tillit blant kunder. Dette kan igjen legge grunnlaget for en langvarig relasjon og det kan skape tillit i finansverdenen, deriblant hos kredittinstitusjoner (Brønn og Ihlen 2009:26,27). Alle disse faktorene er sammen med på å skape konkurransefordeler.

En virksomhet kan endre identitet uten at det nødvendigvis påvirker omdømmet.

3.1.2 Image

Hva tror vi at andre mener om oss? Van Riel og Fombrun (2007) i Brønn og Ihlen (2009:61) definerer image som en slags speiling av organisasjonens identitet. Image har både en intern og en ekstern side. Sett innenfra er image hovedsakelig hvordan toppledere ønsker at andre skal oppfatte organisasjonen, mens image sett utenfra er hvordan andre faktisk oppfatter organisasjonen. Virksomheter har også flere imager. Det finnes dessuten flere imagenivåer. Imager er også forbigående, i den forstand at de endres raskt.

3.1.3 Definisjon av omdømme

I dagens konkurrerende samfunn er omdømme blitt et mer og mer sentralt begrep. Hva ligger egentlig i begrepet omdømme? Vi har valgt å støtte oss til definisjonen som Barnett m.fl. 2006 har benyttet (i Brønn og Ihlen 2009:82);

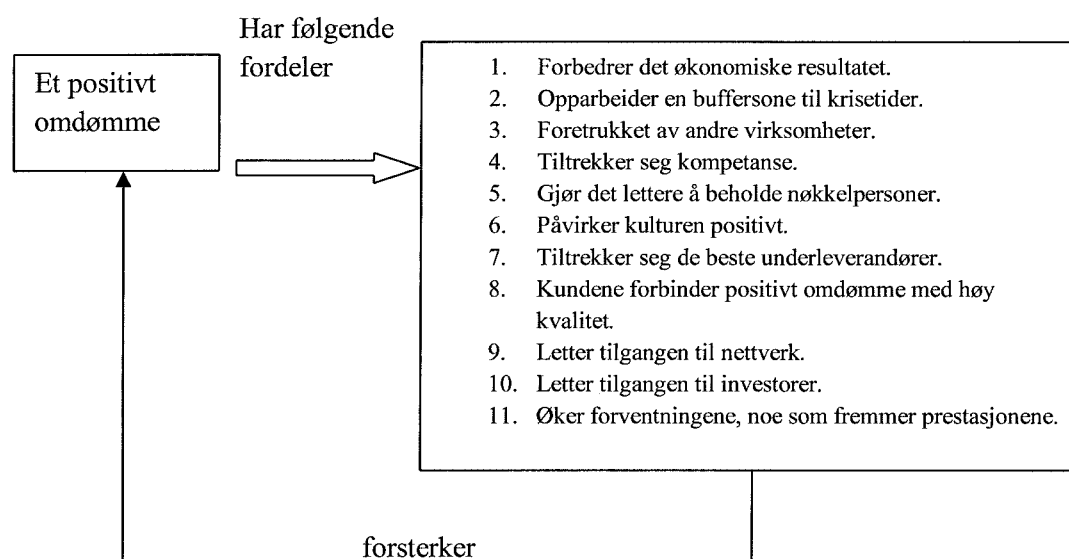
«Observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid».

Denne definisjonen vektlegger at omdømme er en størrelse som noen utenfor virksomheten fastsetter. Samtidig får definisjonen frem at dette dreier seg om en sosialt skapt størrelse. En virksomhets omdømme vil derfor påvirkes av folks mening om virksomheten basert på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, karakter og liknende, hva de blir fortalt av andre, samt virksomhetens tidligere atferd. Denne kunnskapen farges av eller formidles ut fra hver enkelt interessents eller interessentgruppes egne verdier (Brønn og Ihlen 2009:82,83).

3.1.4 Hvorfor er det viktig å ha fokus på omdømme?

Vi lever i et globalisert kunnskapssamfunn. I dagens konkurransesituasjon er det derfor viktig å skille seg fra andre: være unik og synlig. Et positivt omdømme er vanskelig for andre å imitere, og det fremmer derfor virksomhetens konkurranseposisjon (Johannessen m.fl. 2009:28). Nordøy (2012) viser til at vekst innebærer, i forskjellige former, enten mersalg til eksisterende kunder eller å øke omsetningen ved å skaffe nye. Begge deler forutsetter at virksomheten er attraktiv i markedet og at den har et sterkt omdømme. Er målet økt andel av et marked der veksten er liten, er et omdømme som er sterkere enn konkurrenten den beste drahjelpen virksomheten kan få. Dette er en viktig grunn til at virksomheter bør vektlegge omdømme som konkurransefortrinn.

I følge Johannessen m.fl. (2009:15) har et positivt omdømme flere fordeler:



Figur 4: Noen fordeler ved et positivt omdømme (Johannessen m.fl. 2009:15).

Figur 4 viser at virksomheter har mange fordeler av å ha et positivt omdømme. Ikke minst er det økonomiske aspektet viktig siden et positivt omdømme også har store konsekvenser for hvor mye virksomheten tjener. Organisasjoner, virksomheter og liknende, som har godt omdømme, får etter hvert stor makt. De virksomhetene som har godt omdømme vil bli trodd når de går ut og sier at de har de beste produktene og/eller tjenestene.

Et annet aspekt i dette handler om rekruttering og muligheten virksomheter har for å tiltrekke seg arbeidstakere. Virksomheter konkurrerer om arbeidskraft. Det kan synes viktig å være klar over at virksomheters identitet og omdømme spiller en stor rolle for å tiltrekke seg arbeidskraft.

Siden virksomheter med godt omdømme er populære på jobbsøkermarkedet kan slike virksomheter så å si «velge og vrake» blant de beste jobbsøkerne. De har evnen til å tiltrekke seg og beholde kvalifisert arbeidskraft. Et eksempel på en slik virksomhet er Aker Solutions. De fremstår som en solid virksomhet med et meget bra omdømme og svært mange ønsker jobb hos dem. Dette skaper gode betingelser for å etablere en solid og stabil arbeidsstokk med de verdiene som virksomheten legger vekt på. Fombrun og Riel (2004) slår fast at omdømme virker som en magnet. Mennesker blir tiltrukket av de virksomhetene som har godt omdømme. Karrierebarometeret (2012) støtter denne antakelsen i en undersøkelse som viser at de viktigste faktorene for valg av arbeidsgiver, blant studenter, er at organisasjonen er kjent for å levere produkter eller tjenester av høy kvalitet. Bedriftens renommé og kjennskap i samfunnet settes høyt blant studentene. Dette styrker det vi allerede har sagt i forhold til at et godt omdømme er en vesentlig faktor for å tiltrekke seg jobbsøkere. Slik sett kan vi si at et godt omdømme gir muligheter for å tiltrekke seg interessenter som kan påvirke virksomhetens posisjon i gunstig retning.

Skjerpet konkurranse om ressurser fører til et behov for å avklare hvor virksomheten står med henhold til omdømme. Godt omdømme vil sannsynligvis gi økt interesse fra viktige samarbeidspartnere som virksomheten er avhengig av. Apeland (2007:22) understreker dette når han viser til at selskaper med godt omdømme er mer attraktive som samarbeidspartnere. Godt omdømme vil også kunne styrke en virksomhet gjennom kriser. Et eksempel på dette er Gilde. Da det ble funnet E-colibakterier i kjøttdeigen til Gilde for noen år tilbake, førte det selvsagt til svekket tillit der og da. Gilde hadde, og har, fremdeles godt omdømme og kom seg gjennom krisen uten for mange «skrammer». I den grad en krise oppstår, vil sannsynligvis jobben i ettertid med å reparere skaden bli mindre omfattende dersom omdømmet er godt.

3.1.5 Merkevare

Begrepet merkevare (brand) beskriver vanligvis assosiasjonene folk har til et selskaps produkter. En svak merkevare har lav gjenkjennelseeffekt og appell blant kundene, mens det motsatte er tilfellet for en sterk merkevare. Omdømme handler om hvorvidt et selskap innfrir forventningene omgivelsene har til dets atferd eller produktkvalitet. Et selskap kan godt ha sterke merkevarer, men et dårlig omdømme (for eksempel Telenor). Det motsatte kan også være tilfellet, men merkevarebygging må generelt regnes som underordnet omdømmebygging, ettersom det sistnevnte er en mer omfattende aktivitet (Fombrun og van Riel 2004 i Brønn og Ihlen 2009:18/19).

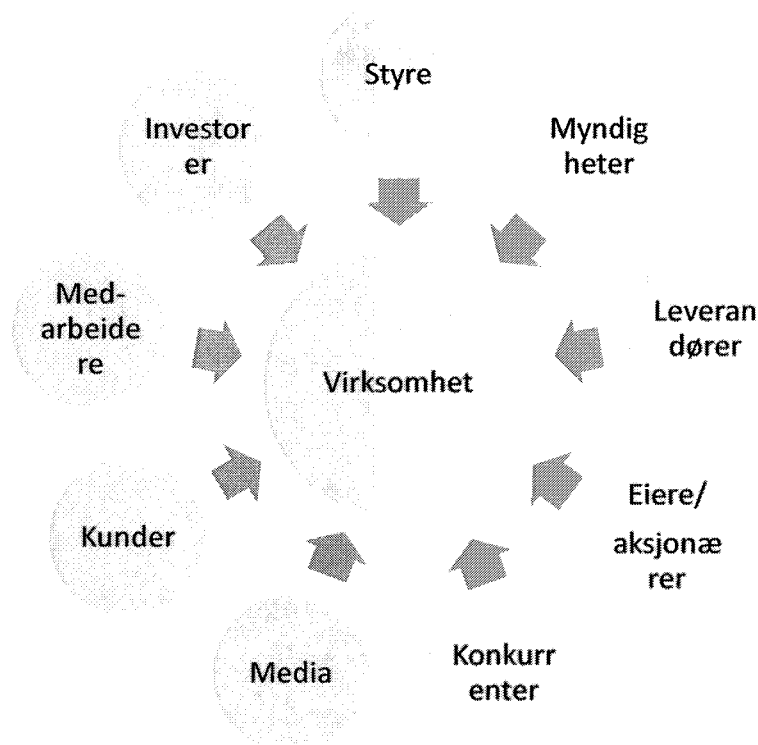
I følge Jacobsen (2003) i Kræmer (2007:9) har fokus rettet seg mer mot produsenten av et produkt, i forhold til tidligere da fokus mer var rettet mot selve produktet. Det har blitt viktigere for bedrifter at deres merke forbindes med noe positivt og verdifullt, og på bakgrunn av dette ser vi dreiningen mot et sterkere fokus på en helhetlig tanke rundt bedriftens merkevare. Merkevaren, rommer utover det fysiske produktet, også det registrerte varemerket, samt den etiske og følelsesmessige dimensjonen som sitter hos den enkelte forbruker (ibid.).

Merkevarebygging på organisasjonsnivå (corporate branding), har i de senere år blitt mer aktuelt. Ved at organisasjoner fokuserer sterkere på selve organisasjonen som egen merkevare vil den kunne bygge dette som en sterk merkevare, og dette navnet vil igjen gi positive synergier til produktene organisasjonen leverer. Et sterkt «corporate brand» vil gi positiv effekt i forhold til organisasjonens produkter (Fombrun og van Riel 2004 i Kræmer 2007:10).

En annen årsak til at virksomheten ønsker å fokusere på selve virksomheten som merkevare, kan være fordi virksomheter ser at det stadig blir vanskeligere å differensiere produkter fra hverandre. På bakgrunn av dette vil det være viktig å ta eierskap til emosjonelle verdier i kundenes bevissthet, og bygge disse verdiene direkte inn i organisasjonen (Jakobsen 2003 i Kræmer 2007:10). Lego har for eksempel vært god på dette området. De har fokusert all merkevarebygging rundt selve merkevaren Lego fremfor å legge energi i å bygge flere merkevarer på produktnivå (Kræmer 2007:10).

3.1.6 Interessenter

En interessentgruppe er en samling mennesker, organisert eller ikke, som har interesse av det en virksomhet driver med (Apeland 2007:93). For å kunne påvirke omgivelsenes oppfatning bør virksomheter kartlegge og prioritere å ha dialog med sine viktigste interessentgrupper.



Figur 5: Interessenter

Figur 5 viser mulige interessenter for virksomheter. Det kan være styret, myndigheter, leverandører, eiere/aksjonærer, konkurrenter, media, kunder, medarbeidere, investorer og så videre. I tillegg til relasjonene mellom interessenter og virksomheten er det også et samspill mellom interessentene.

Cooper m.fl. (2012) viser til at motiverte og kompetente ansatte, effektiv organisering, god ledelse og et godt arbeidsmiljø som regel fører til god kvalitet på de produkter og tjenester som virksomheten leverer. Dette styrker kunderelasjonene og øker sannsynligheten for kundelojalitet. Bedriftens omdømme styrkes, noe som igjen virker positivt tilbake gjennom fornøyde kunder og stolte ansatte.

Ved å kartlegge omgivelsene kan de viktigste interessentene identifiseres. Inndeling i ulike interessentgrupper vil gjøre det enklere å prioritere hvilke grupper virksomheten skal føre dialog med. I følge Apeland (2007:96) er det normalt med gap mellom interessentgruppens oppfatning på noen områder. Å avdekke gap mellom virkeligheten og interessentenes oppfatninger er viktig. Mer og bedre kommunikasjon kan være riktig virkemiddel for å

forklare virksomhetens ståsted og på den måten endre interessentgruppens oppfatning. Her er det viktig å kommunisere sitt budskap basert på interessentens ståsted (oppfatning), ikke på sin egen.

Dette viser at en virksomhets åpne dialog kan forhindre mange problemer. Her tenker vi at godt samspill og åpen, løpende kommunikasjon mellom viktige interessenter gjør det mulig å avstemme forventninger, korrigere avvik og fatte beslutninger på best mulig grunnlag. Dette er spesielt viktig fordi ulike interessenters behov og ønsker ofte kommer i konflikt med hverandre. Statoil er et eksempel på en virksomhet som har utviklet en bevisst strategi på området interessenter og omdømme. I årsrapporten fra 2008 er et eget tema viet ”Dialog og involvering av interessenter”. Her heter det: *”Vi opprettholder en jevn dialog med våre interessenter for å styrke våre relasjoner til dem. Dette er et nøkkelement i arbeidet med å styre risikoen knyttet til virksomheten vår”*.

3.2 Omdømmedrivere

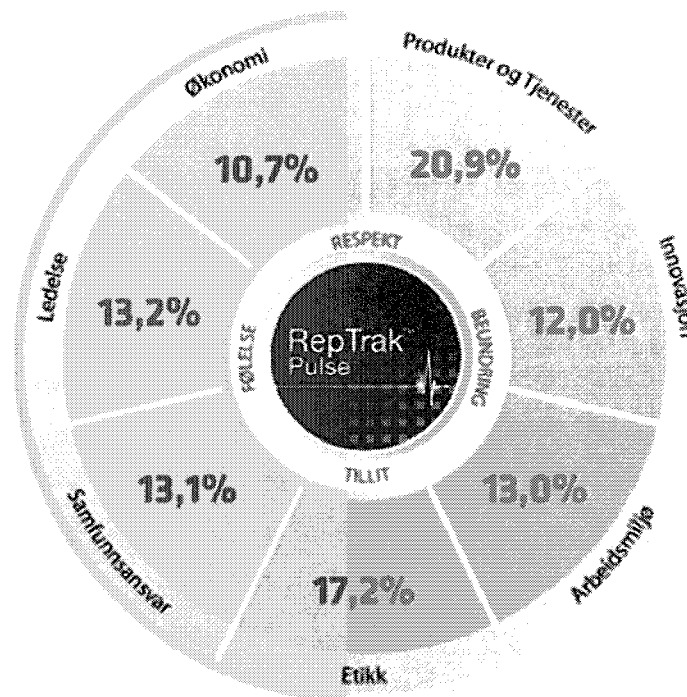
Analyser gjennomført i Norge de siste årene viser at evne til å skape gode følelser har størst påvirkning på vurdering av omdømme blant publikum (Apeland 2007:50). Dette skapes gjennom det bedriften sier, gjør og står for. Dette er i tråd med funn fra internasjonale undersøkelser. Når selskaper som Rema og IKEA stadig henter hjem omdømmepriser, er det fordi de skaper gode følelser gjennom det de sier, gjør og står for.

Det er flere måter å måle omdømmet, deriblant bruk av omdømmeverktøyet RepTrak, Fombrun og Van Riels måling eller for eksempel kåringen av Ipos MMI. De ulike analyseverktøyene er ikke svært ulike i hva de måler omdømme ut fra. RepTrak måler ut fra dimensjonene *produkt og tjenester, innovasjon, arbeidsmiljø, etikk, samfunnsansvar, ledelse og økonomi*. Fombrun og Van Riel benytter seks kategorier for måling av omdømmet: *emosjonell appell, produkter og tjenester, finansiell ytelse, visjon og lederskap, arbeidsmiljø og sosialt ansvar*. Analyseselskapet Ipsos MMI undersøker nordmenns holdninger til store norske bedrifter, og måler på fem kriterier: *totalinntrykk, miljøbevissthet, samfunnsansvar og moral, økonomi og lønnsomhet samt reklame og informasjon*.

På grunn av begrensinger i oppgaven har vi valgt å bruke RepTrak på våre virksomheter. RepTrak er et godt analyseverktøy når vi vurderer hvordan virksomhetene våre håndterer de ulike dimensjonene.

3.2.1 RepTrak

Reputation Institutes har utviklet et omdømmeverktøy RepTrak (se figur 6). Kjernen i figuren viser Pulse, og består av tillit, følelse, respekt, beundring. Dette er viktige nøkkelfaktorer som er følelsesrettet. Utfordringen er å finne verktøy som kan skape og kommunisere disse følelsene utad. Apeland (2007:51) viser til at dette kan gjøres gjennom det gode selskap: Først gjøre det som er riktig, og så fortelle det på en måte som er troverdig.



Figur 6: De syv RepTrak-dimensjonenes relative betydning for bedrifters omdømme i Norge (Omdømmedagen 2012, Apeland)

I RepTrak-verktøyet har de ulike dimensjonene ulike egenskaper (Apeland: Omdømmedagen 2012):

Produkter og tjenester

- Tilfredsstillers kundens behov.

- Produkter og tjenester av høy kvalitet.
- Høy verdi for pengene.
- Tar ansvar for sine produkter og tjenester.

I følge figur 6 scorer ”Produkter og tjenester” høyest med 20,9 %. Produkter og tjenester er følgelig det som har størst påvirkning på en virksomhets omdømme.

Etikk

- Etisk ansvarlig.
- Redelig i måten å drive på.
- Åpen om virksomhetens drift.

Etikk er blitt mer viktig for nordmenns vurdering av selskaper de siste årene (Apeland 2007:54). Det er viktig at virksomheter tar et etisk ansvar og ikke utnytter sin posisjon på bekostning av andre. Et typisk eksempel på viktigheten av å opptre etisk ansvarlig er markedskonflikten som oppstod i Norge mellom de to meieriprodusentene Tine og den mindre produsenten Synnøve Finden. Konflikten startet i 2004 og varte ut året etter. Tine ble frifunnet for brudd på konkurranseloven. I medias og konsumentenes øyne hadde konflikten et «David og Goliat»-trekk over seg. Den svakere part, Synnøve Finden, fikk sympati mens Tine fikk det motsatte.

Ledelse

- Klar visjon for fremtiden.
- Tillitsvekkende toppleder.
- Fremragende ledere.
- Godt organisert.

Woldsdal (2000) viser til at topplederens troverdighet, visjonære evner, kundefokus og evne til å kommunisere – blant annet en klar visjon – er avgjørende for vedkommende sin profil, og følgelig for selskapet. I en internasjonal undersøkelse (Apeland 2007:58) sier 66 prosent av de spurte at de helst vil jobbe i en virksomhet med sterke ledere. Det ligger et potensial i å bruke toppleder som frontfigur for å knytte positive assosiasjoner til virksomheter. Naturlig nok forutsetter dette at lederen står for noe positivt og at de er synlige i samfunnet og i media.

Samfunnsansvar

- Tar miljøansvar.
- Støtter gode formål.
- Bidrar til samfunnets utvikling.

Nordby (2012) har i sin artikkel ”Samfunnsansvar gir bedre omdømme” intervjuet informasjonssjef i Storebrand, Bjørn Erik Sættem. Han mener at selskaper som evner å ta hensyn til mennesker og miljø vil være vinnere på lang sikt. Bedrifter som forurensar eller utnytter mennesker vil ikke tiltrekke seg den beste arbeidskraften. De vil etter hvert få et dårlig omdømme, som igjen fører til dårligere inntjening. Artikkelen viser også til en uttalelse fra Stine Lise Hattestad Bratsberg (Rådgiver i PURE CSR) som påpeker at samfunnsansvar må være forretningsnært. Det er ikke slik at det nødvendigvis er lønnsomt for virksomheter å drive med veldedighet.

Det er også viktig å være klar over at det er oppfatningene, ikke realitetene, som påvirker publikums holdning (Apeland 2007:55). Dette stiller derfor krav til måten selskapets ledere og deres handlinger blir presentert i for eksempel media.

Innovasjon

- Tilpasser seg forandringer.
- Er en nyskapende virksomhet.
- Er generelt først på markedet.

Innovasjonsbegrepet skaper positive assosiasjoner. Ordet relateres det ofte til nytenkning, nyskaping, kreativitet og så videre, svært positive ladede ord. I følge Wikipedia har innovasjon alltid vært en sentral kilde til verdiskaping og for utvikling av samfunnet. Økt verdiskaping oppnås stort sett enten ved økt bruk av ressurser eller ved å bruke ressursene på en bedre måte. Studier indikerer at kun en begrenset del av veksten kommer fra økt mengde av det som går inn i produksjonen. Det er derfor ikke tilfeldig at innovasjon også har betydning for virksomheters omdømme. Winther (2009) viser i sin artikkel til en undersøkelse som kartlegger bedrifters omdømmeverdier, slik disse går frem av bedriftenes egne beskrivelser. 40 prosent av alle norske bedrifter har begrepet innovasjon/nyskaping i sine bedriftsverdier.

Økonomi

- Bedre resultat enn forventet.
- Lønnsomt selskap.
- Fremtidige vekstmuligheter.

Denne faktoren har dobbel betydning. Økt omdømme skaper større inntjening og lønnsomhet for virksomheten. På samme måte vil en virksomhet i vekst skape positiv omdømme.

Arbeidsmiljø

- Ta vare på ansattes helse.
- Like jobbmuligheter for alle.
- Belønner ansatte rettferdig.

Oppfatningen av hvordan en virksomhet behandler sine ansatte har betydning for virksomhetens omdømme. Virksomheter som er kjent for å være en god arbeidsplass, vil tjene på det. Dette vil være spesielt viktig nå når arbeidsmarkedet er stramt.

I bunnen av RepTrak må det ligge et fundament å kommunisere ut av. Dette innebærer at organisasjonen må etablere en kommunikasjonsplattform som oppfattes som troverdig, relevant og realistisk av alle organisasjonens interessegrupper. Dette kan gjøres ved å etablere en god dialog med alle interessegrupper som ansatte, kunder, investorer og andre. Videre må en bygge en felles forståelse av hva organisasjonen er, ved for eksempel å fortelle organisasjonens historie på en måte som aksepteres av organisasjonens interessegrupper.

3.2.2 Finne omdømmedriverne

Apeland (2007:59) definerer en omdømmedriver som en egenskap eller en dimensjon som har stor innvirkning på støttende atferd (kjøpe, anbefale, stole på etc). I vår oppgave har vi valgt å undersøke virksomheter som alle tilbyr produkter til forbrukere. RepTrak-verktøyet viser at det er i selve produktene virksomhetene bør legge ned mest tid og ressurser for å bygge et godt omdømme og høy tillit. God pris, kvalitet, tilgjengelighet og service må være i orden for å oppnå omdømmesuksess.

Virksomheter som ønsker å jobbe med omdømme, bør starte med å forbedre seg på omdømmedriverne (Apeland 2007:59). Her tenker vi at virksomheter kan øke omdømmet gjennom å forbedre seg på de områder som de scorer lavest på, og justere seg etter hvert. Det er også en fordel å vektlegge omdømmedriverne sterkere i eksternt kommunikasjon. Omdømmedriverne er viktigst for å skape støtte. Systematisk omdømmeutvikling bør ha som mål å styrke oppfatningen av omdømmedriverne (Apeland 2007:59).

Psykologiske studier viser at vi gjerne tillegger en person vi møter positive egenskaper innenfor et område, hvis han eller hun er dyktige til noe annet (Apeland 2007:60). Dette kan også overføres til virksomheter, og vil ha betydning i forhold til hvordan omgivelsene ser på virksomheter. Dersom en virksomhet blir oppfattet gode på en egenskap (for eksempel arbeidsmiljø), vil vi automatisk tro at den er god på for eksempel produkter. Apeland (2007:60) kaller dette en glorieeffekt og sier at dette skaper et godt omdømme totalt sett.

I tillegg til at betydningen av omdømmedrivere kan være forskjellig avhengig av hvilken type virksomhet som drives, kan samme omdømmeopprosess påvirke selskapets omdømme ulikt i forskjellige grupper. Nordøy (2012) underbygger dette med å vise til et eksempel der en prosess som påvirker omdømmet positivt blant eierne, gir en negativ omdømmeeffekt blant kunder (for eksempel prisøkning) eller ansatte (for eksempel nedbemanning). Omdømmet kan dermed være positivt i noen interessegrupper og negativt i andre. Det er derfor viktig at en virksomhet har innsikt og forståelse for interessentgruppene sine. Virksomheter må levere i tråd med interessentgruppens forventninger, og aller helst over forventningene (Nordøy 2012).

3.3 Kommunikasjonens betydning

Det er åpenbart at hva organisasjonen sier om seg selv og hvordan den sier det, er en svært viktig del av enhver diskusjon om omdømme. God og åpen kommunikasjon kan være det som får en virksomhet som er god på innsiden til å skinne ekstra på utsiden (Apeland 2007:116). For å utvikle et godt omdømme er nøkkelen til omgivelsene kommunikasjon. Kommunikasjon kan skape oppmerksomhet om, forståelse for og anerkjennelse av en

organisasjons strategiske mål. Det kan bli et konkurransefortrinn for en organisasjon i form av bedre image og omdømme (Brønn og Ihlen 2009:174).

Det finnes tre nivåer for prosessering eller bearbeiding av informasjon som kan påvirke hvordan folk oppfatter en organisasjon (Bromley (2000) i van Riel og Fombrun 2007 i Brønn og Ihlen 2009:174):

- *Primærnivå*: basert på personlig erfaring – størst påvirkning på omdømme, men likevel minst brukt.
- *Sekundærnivå*: basert på hva venner og kolleger sier om en organisasjon eller produktene fra selskapet.
- *Tertiærnivå*: basert på massemedia, inkludert reklame og gratis publisitet – sammen med sekundærnivå er dette den største informasjonskilden, men også den minst innflytelsesrike. Umiddelbar virkning på image, men ikke på omdømme.

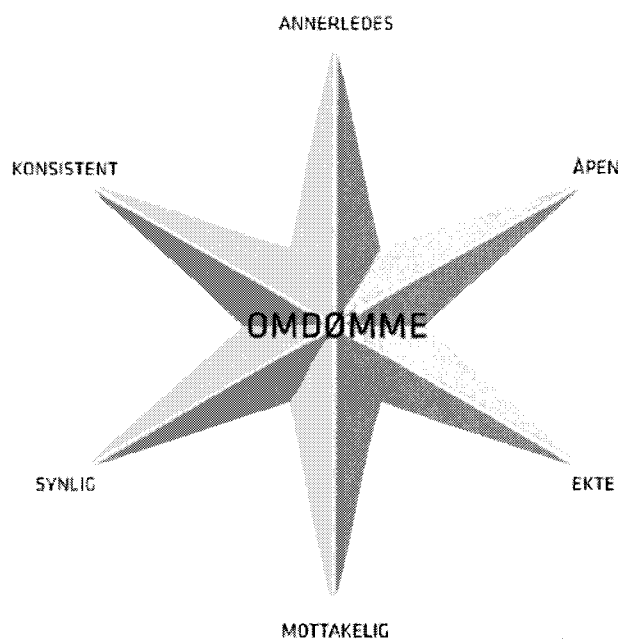
Kim, Bach og Clelland (2007) i Brønn og Ihlen (2009:174) beskriver to kommunikasjonsbaserte tilnærminger til omdømmebygging – en symbolsk tilnærming og en tilnærming med fokus på atferd. Ved den symbolske tilnærmingen bruker organisasjoner kommunikasjon til å prøve å generere positive inntrykk hos en bestemt målgruppe. Vekten legges på synlighet og positiv fremstilling i media. Organisasjoner som benytter seg av denne tilnærmingen, legger store ressurser i mediekontakt. På den andre siden vil organisasjoner som benytter seg av den atferdsbaserte tilnærmingen, tilpasse sine handlinger til de budskap som sendes ut gjennom organisasjonens kommunikasjonskanaler. Organisasjoner som bare konsentrerer seg om den symbolske tilnærmingen, antar at dersom de forteller interessenter det de ønsker å høre, vil dette bedre omdømmet og dermed resultatene (ibid.:175).

Å forsøke å styre inntrykket interessentgruppene har, ved bare å kommunisere positive budskap, vist seg å ha liten eller ingen innvirkning på omdømmet (Kim, Bach og Clelland 2007 i Brønn og Ihlen 2009:175). Faktisk kan en slik tilnærming ha motsatt effekt, hvis for eksempel et firma lover for mye eller bygger opp falske forventninger. Bare å kommunisere uten å tilpasse atferd er ikke en bærekraftig strategi.

En vellykket kommunikasjonsstrategi sørger for at virksomhetens identitet samsvarer med organisasjonsidentiteten. Med andre ord: Hvem vi sier vi er, skal faktisk være den vi er (Brønn og Ihlen 2009:176).

3.3.1 Stjerneklar kommunikasjon

Ut fra minst sju års datagrunnlag fra internasjonal forskning utført av Reputation Quotient og RepTrak identifiserer van Riel og Fombrun (2007) seks prinsipper for kommunikasjon som går igjen blant de selskapene som har høy omdømmerangering (se figur 7). De konkrete rådene sier hvordan en virksomhet bør kommunisere med sine omgivelser for å bygge og bevare et godt omdømme.



Figur 7: Stjerneklar strategisk kommunikasjon (Fombrun og van Riel i Apeland 2007:124).

Synlighet

En prominent posisjon i offentligheten innebærer at organisasjonen er godt synlig i det daglige – det som på engelsk kaller *street exposure*. Et sterkt omdømme er gjerne en følge av positiv synlighet, men dessverre er det slik at negativ publisitet ofte er regelen (Brønn og Ihlen 2009:176/177). Den som vil oppnå et godt omdømme må derfor kommunisere tilstrekkelig med alle relevante interessenter og bygge relasjoner til disse.

Annerledeshet (unikhet)

Topprangerte selskap skiller seg fra konkurrentene ved at de bygger opp omdømmet på grunnlag av en slags kjerneomdømmeplattform basert på organisasjonens egenart eller

karakteristiske trekk, de attributtene som gjør hver enkelt organisasjon unik. Hva organisasjonen står for, uttrykkes gjennom slagord, merkevarer og logoer samt virksomhetsfortellinger rettet mot alle interessentgrupper (Brønn og Ihlen 2009:177). Virksomheter som skiller seg ut fra mengden blir lettere gjenkjent. Dette gjør det også enklere for dem å bygge andre verdier rundt sin identitet (Apeland 2007:118). Å være annerledes handler også om å erobre en unik posisjon i hodet til virksomhetens interessenter.

Ektehet

Ektehet er en av de viktigste drivkreftene bak omdømme og det begynner med organisasjonsidentitet, «organisasjonens bankende hjerte». Det handler om det som gjør organisasjonen ekte, genuin, tydelig, pålitelig og troverdig. Det er her organisasjonen kan bevise at det ikke er gap mellom hvem den er, hva den sier at den er og hva den gjør. Organisasjonene vil gjerne at vi skal tro at de er ærlige, åpne, pålitelige og så videre, men ledelsen opptrer ikke alltid på en måte som støtter opp om denne retorikken (Brønn og Ihlen 2009:178).

Åpenhet

Åpne organisasjoner gir interessentene tilgang til informasjon som gjør at de kan evaluere organisasjonen presist. Organisasjonene tvinges til mer åpenhet etter påtrykk fra markedet, samfunnet, politikerne og av lovverket. En trend på dette området er produktinformasjon for eksempel at McDonalds oppgir næringsverdien på maten de selger (Brønn og Ihlen 2009:178).

Konsistent

Virksomheter må fremstå som konsistente i ord og handling. Dette betyr at det ikke bør være et gap mellom det en virksomhet sier de gjør og det de faktisk gjør.

Mottakelighet

Å være mottakelig krever at organisasjoner er åpne for innspill fra omgivelsene sine. Det er ikke tilstrekkelig å kommunisere ut organisasjonens holdninger. Virksomheter bør forsøke å balansere sine egne interesser mot omgivelsenes interesser. (Brønn og Ihlen 2009:179/180).

Stjernens seks verdier kan brukes som mål i virksomhetens interne og eksterne markeds-kommunikasjon. Verdiene viser også at alt som virksomheten sier og gjør er med på å danne oppfatningen interessentene har av virksomheten og former dermed bildet av virksomheten. Her tenker vi at det er viktig å tenke helhetlig. I tillegg vil virksomheter med mange interessentgrupper møte dem på ulike områder. En kunde kan også være en fremtidig potensiell investor/leverandør. Dette viser viktigheten av at kommunikasjonen er bred og ikke kun er rettet mot enkelte grupper.

4. Forskningsmetode

I dette kapitlet beskrives metoden som brukes for å belyse problemstillingen. Vi tar først for oss begrunnelsen for valg av metode, deretter beskrives selve metodegjennomføringen. Kapitlet avsluttes med metodekritikk.

4.1 Metodisk tilnærming

En metode forteller oss noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap. Begrunnelsen for å velge en bestemt metode er at vi mener den vil gi oss gode data og belyse spørsmålet vårt på en faglig interessant måte (Dalland 2007:81). For å få belyst vårt problemområde har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Svært forenklet kan vi si at kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde (Johannessen m.fl. 2011:103). Videre sies det at det som bestemmer valg av metode blant annet er problemstillingen. Hvis vi ønsker en mer inngående studie av ulike fenomener, for eksempel hva ulike faktorer betyr for de involverte i studiet, er det naturlig å gjøre en kvalitativ studie basert på for eksempel intervju og/eller observasjon. Det kan også være andre forhold som bestemmer metodevalg. Ressurser (tid og penger) setter begrensninger for hva det er mulig å gjennomføre (ibid.:103). For studenter som skal gjennomføre en undersøkelse, vil metodevalg være et resultat både av hva som er best egnet til å besvare problemstillingene, og hva det er mulig å gjennomføre innenfor de fastsatte tidsrammene (ibid.:104).

I følge Malterud (1996) er kvalitativ metode en forskningsstrategi som egner seg for beskrivelse og analyse av karaktertrekk og egenskaper ved de fenomenene som skal studeres. Det kan være egenskaper som erfaringer, opplevelser, motiver og holdninger. En søker altså å bidra til økt forståelse for særtrekk, mønstre og sammenhenger som gjør seg gjeldende på det aktuelle forskningsfelt (Thornquist 2003:205). Det var nettopp dette vi ønsket innblikk i hos de informantene vi intervjuet. Vi ønsket å få innblikk i informantenes kjennskap til og deres forståelse av begrepene omdømme og omdømmebygging, hvilke faktorer som vektlegges i forhold til omdømmebygging samt kartlegge hva informantene anser av muligheter og utfordringer for sjømatnæringen på Helgeland. Vi knytter data fra intervjuene opp mot aktuell teori. I tillegg kommer våre vurderinger og meninger frem.

For å innhente informasjonen benyttet vi halvstrukturerte intervjuer. Ved halvstrukturerte intervjuer settes temaene opp stikkordsmessig i den rekkefølgen som virker naturlig. Til tross for at en har en liste å gå ut i fra, er en innstilt på å overlate mye av initiativet når det gjelder gangen i intervjuet til informantene (Dalland 2007). Dette fant vi hensiktsmessig fordi vi da kunne ha en viss styring over intervjuet og dermed forsikre oss om at vi holdt oss innenfor problemstillingen. Samtidig ga det også mulighet til å komme inn på temaer som vi ikke hadde tenkt på, men som informantene så på som vesentlig for problemstillingen. Det må understrekes at de resultatene man får ved kvalitativ forskning i liten grad kan generaliseres. De er kun gyldige i den sammenhengen de presenteres (Repstad 1996). På denne måten vil ikke de svarene informantene gir være noe som gjelder for hva alle ansatte/daglige ledere i virksomheter innen sjømatnæringen mener om den aktuelle problemstillingen. Likevel mener vi at svarene kan være representative for hva mange andre ansatte/daglige ledere i virksomheter innen sjømatnæringen tenker og mener om disse temaene.

Våre tre informanter har ulike yrkesbakgrunner, ulike yrkeserfaringer og ulik lengde fartstid i sjømatnæringen på Helgeland.

En informant har 15 år fartstid i bransjen, en har 7 år og en har 2 år (sesonger). Informantene har etter hvert opparbeid seg solid erfaring gjennom å ha vært med på å bygge opp sine sjømatvirksomheter fra bunnen av. De har spesialisert seg inne ulike spesialfelt i sjømatnæringen, har ulike markeder, omgivelser og produkter. Dette kan innvirke og forstyrre sammenlikningen vi foretar. Informantene har gjennom sine kunnskaper og erfaringer sannsynligvis hatt innvirkning på andre ansatte/daglige ledere i sjømatnæringen gjennom samarbeid, seminarer, messer, foredrag, undervisning og liknende.

4.2 Valg av informanter

For å kunne gå i dybden ved hver av informantene, ble antallet begrenset til tre. For å få mest mulig allsidig datagrunnlag, var det aktuelt å velge informanter fra virksomheter innen samme næring, men med ulike satsningsområder. Bakgrunnen for å velge informanter fra virksomheter med ulike satsningsområder var å få et variert utvalg (Hellevik 1997). Dels kunne dette få frem ulike teorier, og dels ville like teorier og like svar fra de tre antyde noe om funnenes «validitet». Vi valgte informantene fordi den ene av oss kjente til dem fra

samarbeid i jobbsammenheng og dermed visste at de var dyktige og at de jobbet i veletablerte og godt fungerende virksomheter. De kan derfor sies å være strategisk utvalgt (Malterud 1996). Etter skjønnsmessig utvelgelse (Hellevik 1997), kom vi frem til tre informanter som representerer tre ulike virksomheter innen sjømatnæringen på Helgeland.

4.3 Praktisk gjennomføring

Informantene jobber i tre ulike virksomheter på Helgeland. De ble kontaktet per telefon/e-post. De sa seg straks villige til å være informanter, og tid og sted for intervjuet ble avtalt og de skrev under på samtykkeerklæring. Videre ble det utarbeidet en intervjuguide med vekt på åpne spørsmål. Den skulle fungere som en ramme for intervjuene, og informantene fikk ikke se spørsmålene på forhånd. Dette for å unngå at informantene var forutinntatt i forkant av intervjuene, og for å ivareta intervjusituasjonen. Intervjuguiden (vedlegg 2) inneholdt både generelle spørsmål og konkrete spørsmål med utgangspunkt i de tre virksomhetene som de tre informantene representerte. Av praktiske årsaker, både for oss og informantene, ble to av intervjuene utført på et kontor på en av bedriftene som en av informantene representerer. Det tredje intervjuet ble foretatt på informantens kontor. Dette av både taktiske og praktiske hensyn. Informantene befant seg dermed i kjente omgivelser samtidig som det var praktisk og tidsbesparende for informantene å foreta intervjuene på deres arbeidsplasser. Intervjuene varte i ca. 90 minutter. Båndopptaker og intervjuguide ble brukt under intervjuene. Lydbånd kan avspilles gjentatte ganger og gir dermed mulighet for presisjon og grundighet i dataetablering (Thornquist 1994). Lydbåndene ble senere transkribert i sin helhet med hensyn til språkbruk, dialekt og nyanser, før de ble redigert.

Hovedfokus under redigeringen var å få med samtalen omkring problemstillingen. Etter at intervjuene var redigerte begynte analysearbeidet. Analysen bestod i å få frem informantens svar slik at problemløsningen kunne besvares så godt som mulig. De tre intervjuene ble lest igjennom flere ganger før de ble bearbeidet. For å systematisere resultatene ble innholdet i intervjuene satt opp i en matrise for å gjøre materialet mer oversiktlig. Ut i fra dette kom vi frem til passende kategorier i resultat og diskusjonsdelen. Disse kategoriene ble noe forandret i forhold til de emnene som ble brukt i intervjuguiden.

Hovedkategoriene vi valgte å bruke er:

- Informantenes forståelse og innsikt i begrepene omdømme-/omdømmebygging, hva omdømme omhandler og betydningen av å ha et godt omdømme.
- Omdømmedrivere.
- Hvordan få et godt omdømme, med vekt på stjerneklar kommunikasjon.

4.4 Metodekritikk

Hovedkritikken rettet mot kvalitativ metode går på validitet eller funnenes gyldighet. De resultatene en får ved en slik dybdestudie kan i liten grad generaliseres til hele populasjonen (Repstad 1996). Våre informanter er daglige ledere i hver deres virksomhet og har dermed et innblikk og en formening om tingenes tilstand i virksomheten som de ansatte ikke nødvendigvis deler. Det kan tenkes at de ansatte i virksomheten har et annet syn på de spørsmålene som ble stilt i intervjuene og dermed ville ha svart annerledes. I denne studien var det imidlertid mer interessant å gå i dybden for å få innblikk i informantenes forståelse, vurderinger og erfaringer uten å vektlegge hvor representative svarene ble. Poenget med studiet var ikke å generalisere funnene, men å få fram helhetssynet.

Fortolkning er en annen felle med kvalitative studier. Både intervjuer og informant har en forforståelse med seg inn i intervjusettingen. Det gjør at forskere ofte vektlegger egne oppfatninger av hva informantene sier og driver en form for overfortolkning (Repstad 1996). Dette ble forsøkt begrenset ved bruk av lydbånd slik at informantenes svar ble nedtegnet ordrett under analysen. I tillegg fungerte intervjuguiden med utdypende spørsmål som en rettesnor for å unngå misforståelser. Uansett vil enhver studie hvor forskeren er i kontakt med utvalget, preges av faren for å tolke og lede svarene i egen favør.

Forskningseffekt er en metodekritikk som gjelder for de fleste studier. Ved kvalitative intervjuer blir settingen omkring samtalen fort kunstig, spesielt ved bruk av lydbånd. Repstad (1996) viser imidlertid til at en ved bruk av lydbånd får med mye mer av det som blir sagt og hvordan det sies. I tillegg er oppmerksomheten mot lydbåndene størst i starten. I denne oppgaven ville det vært umulig å få med detaljene omkring problemstillingen uten lydbånd.

Det er imidlertid verdt å nevne at bruk av elektroniske hjelpemidler som lydbåndopptaker på mobiltelefon (brukt i dette tilfellet), innebærer en viss sårbarhet på grunn av sjansen for at noe ikke fungerer er til stede. Dette kan for eksempel omhandle manglende lagringskapasitet, redusert strømkapasitet, innkommende telefoner og meldinger som forstyrrer o.l.

Ved å benytte et strukturert utvalg på bakgrunn av kompetanse, kan man beskyldes for å søke de svar en ønsker å finne (Repstad 1996). Det samme gjelder skjønnsmessig utvelgelse. Dette er metodiske svakheter en dessverre ikke er i stand til å kontrollere dersom en ønsker svar på problemstillingen. Det er dermed viktig å tolke resultatet på bakgrunn av dette.

En av oss som utfører studiet, har en stilling som gjør at hun har hatt kontakt med informantene i jobbsammenheng. Denne kontakten har sannsynligvis ført til at informantene allerede har en viss kjennskap til hennes bakgrunn, meninger og holdninger angående sjømatnæringen på Helgeland. En kan ikke utelukke at dette har hatt innvirkning på intervjusituasjonen og at det kan ha påvirket svarene informantene kom med. Samtidig er det sannsynlig at kjennskapen til intervjueren nok bidro til at informantene kjente tillit og trygghet i intervjusituasjonen.

5.0 Resultat og diskusjon

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene av de tre intervjuene samt diskutere disse. Vi har satt de ulike emnene opp i kategorier. Den første delen av resultatpresentasjonen omhandler informantenes forståelsesgrunnlag og innsikt i begrepene omdømme-/omdømmebygging. Vi vil også komme inn på informantenes formening om betydningen av å ha godt omdømme og om det legges vekt på omdømme-/omdømmebygging i informantenes virksomheter. Deretter vil vi se på omdømmedriverne til våre informanter. Vi vil sammenlikne deres måte å kommunisere med deres kunder på, i forhold til hvordan stjernekommunikasjonen sier virksomheter med godt omdømme bør kommunisere på. Underveis i gjennomgåelsen vil vi foreslå mulige veier for å fremme omdømmet hos virksomhetene.

Etter å ha presentert resultatene i de enkelte kategoriene har vi umiddelbart diskutert det vi har funnet interessant. Dette fant vi mest oversiktlig. Intervjuguide ligger som vedlegg (vedlegg 2) til oppgaven.

5.1 Informantenes forståelsesgrunnlag og innsikt i begrepene omdømme-/omdømmebygging

I og med at problemstillingen vår handler om hvordan sjømatnæringen på Helgeland kan bygge sitt omdømme fant vi det hensiktsmessig å få klarhet i hver enkelt informant sin formening om hva begrepene omdømme og omdømmebygging handler om.

5.1.1 Hva omhandler begrepet omdømme?

Informant 1 beskriver omdømme som andres oppfatning av en bedrift eller et produkt. Videre hevder hun at bedrifter med godt omdømme skiller seg ut fra andre i forhold til at de har gode produkter og godt arbeidsmiljø og liknende.

«Det er det helhetlige inntrykket man har av en bedrift som skaper deres omdømme. Det krever mye å få godt omdømme. Det finnes ingen snarveier!».

Når det gjelder selve virksomheten, er informant 1 opptatt av at virksomheten skal skape et godt omdømme gjennom å skape flest mulig arbeidsplasser og å kunne være en samfunnsbygger.

Informant 2 mener omdømme handler om hvordan folk flest oppfatter deres virksomhet.

«Vi satser bevisst på kvalitet. Det er viktigere med kvalitet enn volum. Vi ser at det er verdt å legge ned mye jobb for å få god kvalitet på produktene våre».

Informant 3 mener omdømme handler om hva kundene tenker om deres virksomhet, hvilket helhetsinntrykk de har av bedriften.

«Det handler om kundenes tilfredshet med produktene, leveringssikkerhet og leveringspunktligheit. Det med leveringspunktligheit er svært viktig når det gjelder lutefisk fordi det er så kort sesong. Hvis kunden må få tak i fisk fra en annen leverandør fordi vi ikke klarer å levere riktig volum til riktig tid, svekker dette vårt omdømme!».

Videre hevder informant 3 at omdømme bygges gjennom å ha seriøs innstilling til driften samt god kommunikasjon og jevnlig kontakt med kundene.

Alle tre informantene nevner at omdømme handler om hva andre mener om deres virksomhet, hvilken oppfatning andre har av virksomheten som helhet. Dette støttes av Brønn og Ihlen (2009:82). De sier at omdømme dreier seg om omverdenens oppfatning av en organisasjon over tid. Det finnes ikke noen snarvei til godt omdømme. Nettopp dette trekker informant 1 frem. Det er vanskelig å styre omdømme selv fordi det er andre som bestemmer. Nøkkelen ligger i virksomhetens atferd, kommunikasjon og virksomhetens evne til å etablere gode relasjoner til omverdenen (ibid.:83). Informant 3 nevner at godt omdømme dannes blant annet gjennom å ha god kommunikasjon og jevnlig kontakt med kundene. En kan slik si at de vektlegger å skape god relasjon til sine kunder for å skape et godt omdømme. Forskeren James E. Grunig i Brønn og Ihlen (2009:84) hevder at et av kjennetegnene ved effektive virksomheter er at de når sine oppsatte mål ved å utvikle relasjoner til interessentene. I informants 3 tilfelle var det viktigst å opprette en god relasjon til deres salgsledd som også er deres kunde. Virksomhetens salg er avhengig av salgsleddets salg og etterspørsel etter lutefisk, og derfor er det viktig å skape god relasjon til dem.

Det at informantene uttrykker at omdømme handler om hva *andre* mener om en virksomhet, kan kanskje oppleves som litt vagt. Hvem er *andre*? Omdømme er definert på mange ulike måter. En av måtene som støttes opp av informantenes oppfatning av omdømme er; «*Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon*». Informantene trakk blant annet frem at omdømme handler om hvilket helhetsinntrykk folk flest har av en virksomhet. Altså er *andre*

folk flest i følge informantene. Vi tenker dette omhandler alle som på en eller annen måte har med virksomheten å gjøre; *interessentene*. Dette kan være kunder, samarbeidspartnere, eiere, konkurrenter med mer. En virksomhets omdømme vil påvirkes av folks mening om virksomheten basert på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, karakter og liknende, hva de blir fortalt av andre, samt virksomhetens tidligere atferd. Denne kunnskapen farges av eller formidles ut fra hver enkelt interessents eller interessentgruppes egne verdier (ibid.:83). Helhetsinntrykk tenker vi handler både om kvalitet på produktene, pris, punktlighet i forhold til levering, seriøsitet, tillitt, arbeidsmiljø, service med mer. Det er den totale pakken som gir folk et bilde av hvordan virksomheten er.

I følge Apeland (2007:36) er virksomhetens omdømme ikke en konstant størrelse. Det er hele tiden i endring, og påvirkes av faktorer som også er utenfor virksomhetens kontroll. Fire hovedelementer påvirker omdømmet spesielt: *egne opplevelser, hva andre sier, virksomhetens kommunikasjon og medieomtale*. Det råder uenighet om hva som påvirker omdømmet. Det de fleste kan være enige om, er imidlertid at en organisasjons omdømme formes over tid og påvirkes av hva organisasjonen har gjort, og hvordan den har opptrådt (Balmer 2003 i Brønn og Ihlen 2009:92). Den siste tiden har det politiske partiet, Senterpartiet, vært mye i vinden på grunn av at deres partileder, Liv Signe Navarsete, har hatt en noe spesiell ledestil som ikke har blitt like godt mottatt av alle. I ett tilfelle var det snakk om at hun hadde skjelt ut deres egen ungdomspartileder, Sandra Borch. I følge en artikkel på VG-nett (27.10.2012) anses det at denne episoden har bidratt til å svekke Senterpartiets omdømme. En undersøkelse som er nevnt i den samme artikkelen viser at en av to velgere mener at Senterpartiets omdømme er svekket som følge av episoden. En av fire Senterpartivelger mener det samme. Dette tenker vi er et typisk eksempel på hvor mye det har å si hvordan en virksomhet kommuniserer utad. Spesielt er det viktig at virksomhetens leder, som er virksomhetens ansikt utad, har et bevisst forhold til dette. I dette tilfellet spilte nok media også en viktig rolle i forhold til å svekke omdømmet. Når en er en så pass profilert og medieeksponert leder som Liv Signe Navarsete, tenker vi at det er ekstra viktig å tenke over hvordan en fremstår. Media har stor makt, budskapet når frem til mange mennesker og det er vanskelig å gjøre om i ettertid. Konsekvensene kan bli store hvis folk får «feil» inntrykk. Når det er sagt, er medias bruk av ordet "omdømme" kanskje ikke alltid like korrekt. Hvorvidt denne hendelsen setter varige spor i Senterpartiets omdømme gjenstår å se.

Alle tre informantene virker å ha et bevisst forhold til hvordan de vil fremstå overfor sine interessenter. De nevner i hovedsak kundene og samarbeidspartnere som de viktigste interessentene. Ingen av disse virksomhetene har vært mye i media bortsett fra en og annen artikkel i lokalavisen. I disse tilfellene gir de uttrykk for at det selvsagt har betydning hvordan de blir omtalt i media.

Brønn og Ihlen (2009:79) påpeker at det er viktig å forstå at en virksomhet har en identitet, at den muligens kan konstruere et image, men at omdømme er noe en gjør seg fortjent til. Vi tenker at det er en grunn til at virksomheter som IKEA og Skandiabanken har fått omdømmepriser. De har hatt riktig fokus som har nådd frem til målgruppene. De har hatt bevisste strategier i forhold til dette.

5.1.2 Betydning av å ha et godt omdømme

Informant 1 mener det har stor betydning å ha godt omdømme.

«Omdømmet har betydning for salget. Har man godt omdømme vil dette føre til økt salg. Virksomhetens omdømme har betydning for alle som på en eller annen måte er involvert i virksomheten».

Informant 2 mener at omdømme bare blir viktigere og viktigere i fremtiden.

«Kundene velger mer og mer virksomheter som har bygd opp et godt omdømme og som utstråler kvalitet i det de driver med».

Informant 3 mener at å opparbeide seg godt omdømme har alt å si i sjømatnæringen.

«Det er ikke mangel på lutefiskprodusenter som kan lage god lutefisk. Det handler derfor om hvordan man kan klare å skille seg ut fra de andre. Vi har satset hardt på kvalitet, leveringspunktligheit og å tilpasse produktene etter kundenes behov (skreddersøm). Dette har vi gjort for å skape godt omdømme».

Alle de tre informantene viser til sammenhengen mellom omdømme og økt salg samt vektlegging av omdømme som konkurransefortrinn. Dette er et viktig aspekt og naturlig nok noe eierne av bedrifter er opptatte av. Dette blir støttet av Nordøy (2012), som viser til at vekst innebærer, i forskjellige former, enten økt salg til eksisterende kunder eller med å øke omsetningen ved å skaffe nye. Begge deler forutsetter at virksomheten er attraktiv i markedet

og at virksomheten har godt omdømme. Er målet økt andel av et marked der veksten er liten, er et omdømme som er sterkere enn konkurrenten den beste drahjelpen du kan få.

Som nevnt i teorikapittelet kan et positivt omdømme ha flere fordeler som for eksempel øke lønnsomheten, fremme rekruttering, kvalitetsstempel, nettverksbygging, skaffe samarbeidspartnere og fremme positiv kultur innad i bedriften. Informantene påpeker først og fremst den økonomiske gevinsten som et godt omdømme og kvalitetsstempelet kan gi. Sammenhengen mellom godt omdømme og rekruttering er ikke nevnt av informantene. Dette tenker vi kan tyde på at informantene ikke er klar over denne sammenhengen, og det potensialet som ligger i et godt omdømme i forhold til rekruttering. Virksomheter konkurrerer om arbeidskraft. En bedriftsundersøkelse NAV gjorde i 2012, viser at det er typiske bransjer med lav status, der det enten kreves lite eller ingen utdanning, eller der lønnen er lav, som sliter mest med å rekruttere (Haglien 2012). Det er viktig å være klar over at virksomheters identitet og omdømme spiller en stor rolle for å tiltrekke seg arbeidskraft. I intervjuet sier informant 2 at bedriften *«heldigvis får de samme ansatte tilbake år etter år»*. Dette tenker vi ikke nødvendigvis skyldes hell, men at det er en naturlig følge av at bedriften behandler sine arbeidstakere godt og har opptjent et godt omdømme på området. For sjømatnæringen er rekruttering av arbeidskraft viktig. Dette er ofte lavtlønnsbedrifter der store deler av arbeidskraften består av arbeidsinnvandrere. Mye av rekrutteringen skjer via arbeidere som allerede arbeider i bedriften og da er et godt omdømme innad i bedriften en forutsetning.

En kan gå ut i fra at virksomheter med godt omdømme har evnen til å trekke til seg og beholde kvalifisert arbeidskraft. Dette skaper gode betingelser for å etablere en arbeidsstokk med de verdiene som virksomheten anser som ønskelige. Fombrun og van Riel (2004) slår fast at omdømmet virker som en magnet. Mennesker blir tiltrukket til de virksomhetene som har godt omdømme. På denne måten kan vi tenke oss at godt omdømme er en vesentlig faktor når en skal tiltrekke seg jobbsøkere; virksomheter får på denne måten et større antall og kanskje til og med bedre kvalifiserte søkere å velge i mellom. Slik sett kan vi si at et godt omdømme gir muligheter for å tiltrekke seg interessenter som kan påvirke virksomhetens posisjon i gunstig retning.

5.1.3 Fokus på omdømme-/omdømmebygging i informantenes virksomheter

Informant 1 sier at omdømme- og omdømmebygging er begreper som de ikke har noe bevisst forhold til i deres virksomhet. Informant 1 sier hun knapt nok kjenner til begrepet omdømme.

«Selv om omdømme ikke er et nedskrevet satsningsområde hos oss, er dette noe vi vektlegger mye uten helt å være klar over det. Vi jobber svært bevisst for at vår virksomhet og våre produkter skal bli godt likte og at folk flest skal knytte oss til noe positivt. Vi jobber også for at våre ansatte skal ha det bra og at de skal trives hos oss».

Informant 2 sier at de ikke bruker begrepene omdømme- og omdømmebygging, men at det mer handler om hvordan de ønsker at virksomheten skal fremstå. Dette fremgår i alt virksomheten driver med.

«Vi har ikke en nedskrevet plan for jobbing med hvordan vi skal fremstå som virksomhet, men vi har tanker og en bevisst holdning i forhold til hvordan vi fremstår. Det er blitt mer og mer automatikk i den delen etter hvert. Omdømme skapes ut fra hvordan en fremstår så vi jobber selvsagt aktivt med den delen!».

Informant 3 sier at de ikke har nedskrevne mål eller bevisst strategi i forhold til omdømme- og/eller omdømmebygging. Det er likevel et område de jobber mye med.

«Det er viktig at alle i virksomheten har en bevisst holdning i forhold til hvordan vi fremstår overfor våre kunder, samarbeidspartnere, konkurrenter og liknende. Det er med på å danne helhetsinntrykket av vår virksomhet. Også de som jobber i produksjonen er selgere. Hvis de gjør en dårlig jobb, går også salget ned. Dette viser at alle leddene i virksomheten er like viktige i forhold til å bidra til å skape godt omdømme».

Ingen av informantene har et bevisst forhold til begrepene omdømme- og omdømmebygging. Vi tenker at dette kan komme av at det handler om små nisjeprodusenter lokalisert i distriktet som i den store sammenhengen er relativt små. Det kan hende at informantene ikke har fulgt så nøye med i forhold til utviklingen på området og at de heller ikke har følt at de har hatt behov for det. Alle informantene nevner imidlertid at dette er et område som det jobbes med selv om de ikke har et forhold til omdømmebegrepet i seg selv. De er alle opptatte av å få et godt rykte som igjen kan bidra til økt salg. Informant 3 nevner at det ikke nødvendigvis er et mål for dem å styrke deres omdømme og at dette ikke er et vektlagt område. Da er det viktigere at deres salgssledd er fornøyde med dem og at det går bra med deres salg. Hvis

salgsleddet selger mer av deres fisk, øker også dette omsetningen for informant 3's virksomhet.

Som nevnt tidligere fungerer et godt omdømme som en magnet og det trekker til seg folk. På denne måten kan en jo tenke at kanskje informant 3 burde ha vektlagt dette området noe mer fordi virksomheten da kunne trukket til seg flere salgsledd som kunne ha solgt deres produkt og dermed økt salget. I deres tilfelle innebar dette også et kapasitetsproblem i forhold til at økt salg ut over det de har i dag krever utbygging av fabrikken og investering i mer utstyr og arbeidskraft. Salgsleddet som informant 3's virksomhet har knyttet til seg er stor i markedssammenheng. Det er mulig at disse har lagt begrensninger i forhold til hvor mange salgsledd virksomheten skal ha for å unngå å konkurrere med seg selv.

5.2 Omdømmedrivere (RepTrak)

Skjerpet konkurranse om ulike typer ressurser kan føre til et behov for å avklare hvor virksomheten står med henhold til omdømme. Det er flere ulike måter å måle omdømmet på. Når vi skal beskrive hvilke omdømmedrivere som peker seg ut i forhold til informantenes virksomheter, har vi valgt å ta utgangspunkt i RepTrak-modellen (beskrevet i teorikapittelet). Kjernen i RepTrak består av de fire faktorene (respekt, beundring, tillit og følelse). For å finne ut mer om hva det er som skaper (eller ikke skaper) respekt, følelse, tillit og beundring kan man vurdere tilbakemeldingene som gis på de syv omdømmedriverne i RepTrak. Måten å score høyt på disse følelsene er å gjøre noe eller å kommunisere på en måte som fremkaller disse følelsene hos målgruppen. Disse faktorene er viktige å ha fokus på i forhold til å vekke de gode følelsene, skape et forhold til virksomheten bak produktene m.m. Faktorene i kjernen henger sammen med scorene i de øvrige dimensjonene i samme modell.

De syv områdene som kan være mulige omdømmedrivere i virksomheter er produkter og tjenester, etikk, ledelse, samfunnsansvar, arbeidsmiljø, innovasjon og økonomi (Apeland, 2012). Styrken med RepTrak er at den avdekker virksomhetens omdømmedrivere.

Undersøkelser i Norge og Danmark viser at virksomheter som selger varer og tjenester mot forbrukere gjerne har sine viktigste drivere innen dimensjonene produkter og tjenester og i noen tilfeller innen innovasjon og arbeidsmiljø (Apeland 2007:59). Dette til forskjell fra industrivirksomheter der publikum ikke handler med i hverdagen, som gjerne har sine drivere innen dimensjonene økonomi, ledelse og etikk (ibid.).

Virksomheter som ønsker å arbeide systematisk med omdømme bør starte med å finne de mest relevante omdømmedriverne og arbeide (spesielt) med disse. For virksomheter som henvender seg til forbrukerne er god pris, kvalitet og tilgjengelighet og service viktige faktorer.

Nisjeprodusenter konkurrerer ikke bare med hverandre, men også med volumprodusenter som kan levere et tilsynelatende likt produkt til en lavere pris. For kunden kan det virke som at produktet som tilbys stort sett er det samme. Det er et paradoks at mange av kjedens produkter som våre informanter konkurrerer med har vært frosset, tint opp for foredling i Asia, frosset igjen og sendt tilbake til det norske markedet. Disse produktene får kundens aksept kanskje først og fremst gjennom aggressiv (lav) prising. Det er derfor sentralt at nisjeprodusenter har et vesentlig bedre produkt (som er bedre enn volumprodusentene), gjerne med et mål om å gjøre kundens sjømatmåltid til en kulinarisk opplevelse. Da bør gode råvarer og god service ligge i bunn, slik vi får inntrykk at det er for våre nisjeprodusenter.

Som vi har vært inne på tidligere vil interessentens oppfatning av en virksomhet variere ut fra hvilket ståsted/forhold interessenten har til virksomheten. Det er derfor vanskelig å gi entydige svar på hvor omdømmedriverne til våre informanter er. Det kan også være variasjoner innbyrdes i virksomhetene i forhold til hvor de har de mest sentrale omdømmedriverne sine. Det er imidlertid vanskelig å si noe klart om dette da f.eks. samarbeidspartnere og grossist vil vektlegge helt andre ting enn for eksempel kundene. Det bør gjøres en kartlegging av de sentrale interessentene for å få et klarere bilde av omdømmedriverne. Tilbakemeldingene vil kunne være til god hjelp i forhold til hva virksomheten skal vektlegge når det gjelder å jobbe med sitt omdømme.

Vi har gjort et forsøk på å si noe om hvor vi mener våre virksomheter trolig har de viktigste omdømmedriverne sine. Der er imidlertid på generell bakgrunn og med forsiktighet vi gjør det. Vi tar her utgangspunkt i kundene, siden virksomhetene anser kundene å være deres viktigste interessent.

Den viktigste omdømmedriveren anser vi helt klart å være innenfor dimensjonen produkt og tjenester. Dette fordi alle våre virksomheter har produktet i fokus. De har fokus på kvalitet og på at maten er kortreist. I forhold til tjenester kan vi nevne at de legger vekt på service, skreddersøm og leveringspunktligghet. Alle tre informantene nevner at de har forholdsvis nær og jevnlig kontakt med sine interessenter.

Innovasjon mener vi også er en sentral omdømmedriver for våre virksomheter. Alle våre informanter produserer produkter som er innovative i forhold til den tradisjonelle framstillingen: informant 1 tilbyr håndpillede ferske reker som den eneste i landet og skallreker med lang holdbarhet, informant 2 videreforedler krabbe segmentert til den enkelte og tilpasset det enkelte markedet mens informant 3 tilbyr (tilnærmet) benfri lutefisk klar til tilberedning i serveringsbiter. Det innovative i produksjon/leveranse gjør at produktene som tilbys er svært kundeorienterte og forbrukervennlige.

Samfunnsansvar anser vi å være en viktig omdømmedriver som har stor betydning. Virksomhetene viser til andre mål enn de rent finansielle. Informant 2 nevner blant annet at det viktigste for dem er å øke sysselsettingen. Som et ledd i dette har virksomheten satt opp flere boliger på øya for at de ansatte skal få muligheten til å bosette seg der.

Arbeidsmiljø tenker vi også er en viktig driver. Dette kanskje først og fremst på bakgrunn av at de ansatte i en virksomhet er viktige representanter for virksomheter. Et dårlig omdømme blant ansatte kan føre at virksomhetene får vanskeligheter med å rekruttere ansatte i tillegg til at dårlig arbeidsmiljø lett har en tendens til og "ryktes". Vi mener også at "ledelse", "etikk" og "økonomi" er viktige drivere. De ulike interessentene, selv om det er en homogen gruppe som for eksempel kunder, vil ha ulik preferanser og kan vektlegge for eksempel miljøfaktorer høyere enn innovasjon.

5.2.1 Produkter og tjenester

Informant 1 uttrykker at de legger stor vekt på at produktene deres holder høy kvalitet.

«Vi ønsker kvalitet i bunnen!»

Informant 2 trekker også frem at kvalitet på produktene er et satsningsområde hos dem. Dette er en viktig faktor for å skape godt omdømme.

«Det er viktig at kundene gjenkjenner deg på kvaliteten!».

Informant 3 uttrykker også at de legger vekt på at produktene deres skal holde høy kvalitet. I tillegg sier informant 3 at de ønsker å tilpasse produktet etter kundenes ønsker og at det har stort fokus på leveringspunktlighet.

I følge RepTrakmodellen scorer «produkter og tjenester» høyest med 20,9 % og har dermed størst påvirkning på virksomheters omdømme. Intervjuene ga svar på at alle tre informantene

hadde produkter og tjenester i hovedfokus og som satsningsområde i forhold til å skape et godt omdømme. De vektlegger blant annet kvalitet på sine produkter. Her er det et godt samsvar mellom det virksomhetene gjør og det teorien vektlegger.

Våre informanter jobber i virksomheter som alle tilbyr produkter til forbrukere. RepTrak-verktøyet viser at det er i selve produktene og tjenestene rundt at virksomhetene bør legge ned mest tid og ressurser for å bygge et godt omdømme og høy tillit. Vi kan dermed si at informantenes virksomheter har satset helt riktig og det kan nesten virke som at de ikke helt har vært klar over det. God pris, kvalitet, tilgjengelighet og service må være i orden for å oppnå omdømmesuksess. Det vi ser kan være utfordringen for disse virksomhetene, er at dette er små virksomheter som er lokalisert ute i distriktet. Tilgjengeligheten kan dermed by på utfordringer. Siden produktene holder høy kvalitet, er prisen relativt høy. Dette kan virke avskrekkende på noen kundegrupper. På en annen side tenker vi at de fleste er klar over sammenhengen mellom kvalitet og pris: ”du får det du betaler for”.

Alle informantene produserer av råstoff som har store variasjoner i årstiden.

For informant 1 er det slik at: *”Men vi har naturlige stopper. Vi har naturlig stopp rundt jul på grunn av korte dager. Så har vi naturlig stopp rundt påske fordi at det er gyteperiode på reker. Også har vi litt stopp på sommeren både for å avvikle ferie men også for at august er en vanskelig rekemåned.”*

Informant 2 viser til at *Krabbesesongen er såpass begrenset, den strekker seg fra juli – desember.”*

Informant 3 sier at *”Lutefisksesongen går fra september og frem til jul”*.

Råstofftilgangen varierer gjennom året, og transporten ut til markedet tar tid. Dette er vesentlige ulemper som produsentene møter og som de må forholde seg til. For virksomhetene til informant 1 og 2 skaper nok den periodevise stoppen i råstofftilgangen vanskeligheter. Markedets (og grossistens) behov for produktene følger nok til en viss grad svingningene i året (der etterspørselen kanskje er størst i sommer/høstsesongen), noe som gjør at i denne delen av året vil tilgangen vil være mindre enn etterspørselen. Markedet blir ikke mettet, noe som kan åpne for andre typer produkter (volumproduserte/importerte/frosne og lignende). Når da nisjeproduksjonen kommer i gang igjen kan markedet (kundene) ha endret vaner og gått over til konkurrenter/substitutter, siden nisjeproduktene ikke har vært tilgjengelige.

For produsenten av lutefisk er konsekvensene ikke så store, siden det er markedet for salg som setter begrensningene i forhold til produksjonen.

I tillegg til markedets behov vil virksomhetene oppleve utfordringer med å få ansatte som ønsker å ha en strek sesongbasert arbeidstid, noe om naturlig nok fører til delvis permitteringer deler av året. Virksomheten vil ha samme utfordring på bemanningssiden. Vi kommer litt tilbake til dette under punktet ”Arbeidsmiljø”.

Når det gjelder høy verdi for pengene, vil vi trekke frem spesielt de håndpillede rekene til informant 1 og lutefisken til informant 3. Ved kjøp av skallreker, forsvinner halvparten av det som er spisende av produktet i form av skall etter at rekene er rensket. Dette tenker kanskje ikke kundene over når skallreker blir valgt i stedet for ferdigpillede reker. Ved kjøp av skallreker betaler kunden også for skallet. Prisen på de håndpillede rekene er det dobbelte av prisen på skallrekene, men i sum sitter kunden igjen med samme pris på det spisende produktet ved kjøp av skallreker som ved kjøp av pillede reker. I realiteten betaler kunden ikke for pillingen. Det samme gjelder for den nesten benfrie lutefisken. Produsenten har skjært bort det meste av ben og det er hovedsakelig rent fiskekjøtt igjen. Kundene unngår å måtte betale for ben og annet avfall som vanligvis er med i kiloprisen. Til sammenlikning produserer og selger volumprodusenter sin lutefisk med ørebein, spord og bein. Her viser det seg at produktet til informant 3 faktisk er billigere i pris ved sammenlikning av hva som er spisende etter avfallet er fjernet fra volumprodusentens produkt.

Produksjonen av gårdsprodukter som ost, pølse, skinke, flatbrød og liknende har økt de siste årene. Dette tenker vi gjenspeiler seg i det gamle bondesamfunnet der mesteparten av befolkningen levde på landsbygda og livnærte seg først og fremst ved jordbruk, fiske, skogbruk og fangst. Mange har fremdeles en tilknytning til landsbygda, kanskje via besteforeldre/oldeforeldre. Andre velger å beholde familieboligen (eller invester i en) som fritidsbolig for å opprettholde tilknytningen til et samfunn forfedrene levde i og som de ikke lenger er en del av. Kanskje kan denne tilknytningen være en del av forklaringen på at lokalprodusert gårdsmat selger så bra? Vi tenker at dette kan komme av at disse produktene appellerer til kundenes følelser, de vekker minner, spiller på tradisjoner og vekker det bonderomantiske i oss m.m. Vi har inntrykk av at produsentene av gårdsmat spiller bevisst på det tradisjonelle elementet for å skape et godt omdømme og derigjennom øke salget. Vi tenker at dette potensialet ikke utnyttes i tilstrekkelig grad i sjømatnæringen. Det er ikke noe i veien for å utforme en mer bevisst strategi på hvordan næringen kan vekke den gode følelsen hos

kundene. Fiskeprodusenten «Lofoten» har delvis fått til dette. De har valgt et navn som de fleste av oss assosierer med renhet, ferskhet, fisketradisjoner gjennom flere år, naturlige råvarer rett fra havet med mer. De har i tillegg lagt vekt på utforming av emballasjen slik at den lett legges merke til i butikken. Den skiller seg på denne måten ut blant flere andre fiskeprodukter.

5.2.2 Innovasjon

Innovasjon handler om nye måter å tenke på og produsere på. Økt verdiskaping skjer først og fremst når mennesker bruker ressursene på nye og smartere måter. En ny idé blir ikke til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse og skaper verdi. Ofte er det andre enn idéskaperen selv som står for selve innovasjonen. Dette kan finne sted på helt andre steder og lenge etter at ideen ble unnfanget. En innovasjon skal gi en merverdi til brukerne som de er villige til å betale for.

Informant 3 sier de legger vekt på å tenke nytt. De har utviklet en ny måte å produsere lutefisk på og leverer et oppskjært så og si benfritt produkt. Dette er en måte å skille seg ut fra andre lutefiskprodusenter på som kan bidra til å skape et konkurransefortrinn. Mange anser nok lutefisk for å være et vanskelig produkt å tilberede. Med det benfrie lutefiskproduktet har informant 3 tatt hensyn til dette og dermed gjort maten tilgjengelig for flere.

En del matprodusenter benytter oppskrifter og liknende i markedsføringen av deres produkter. Dette tenker vi er gunstig da kundene på denne måten får tips til hvordan produktene kan brukes og at dette kan bidra til å «øke verdien» av produktet. Også våre virksomheter har tilberedningsforslag på etikettene sine. Når det gjelder å være synlig, tenker vi at våre virksomheter godt kunne ha brukt mer synlige etiketter på sine produkter evt. mer spennende emballasje slik at de stakk seg ut mer blant lignende produkter i butikken. Dette vil vi gå mer inn på under synlighet i stjernekommunikasjon.

5.2.3 Samfunnsansvar

Miljøperspektiv

Informant 1 påpeker at de drifter forsvarlig og etter retningslinjer og lovverk.

«Våre produkter er kortreist. Vi frakter ikke våre varer verden rundt og sparer sånn sett miljøet. Dette er viktig å få frem i markedsføringen i forhold til hvordan vi skiller oss ut fra andre».

Informant 2 uttrykker at de forholder seg til lovverket når det gjelder miljø, men at de ikke har noen klare strategier i forhold til dette.

Informant 3 forteller at de unngår å pakke i isopor. De pakker lutefisken i gjenbrukskasser og på denne måten blir det mindre emballasje.

Brønn og Ihlen (2009:204) har hentet frem et eksempel på en omtale av samfunnsansvar fra et nettsted (NHO):

«Samfunnsansvar handler om hvordan verdiene skapes. Det handler om hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Ansvarlige bedrifter tar hensyn til dette»

Denne definisjonen gjenspeiler det vanlige synet om at bedriften ikke bare kan tenke på profitt. Det er grenser for hvor økonomi- og profittorientert det går an å være – bedriften må holdes ansvarlig for sine handlinger og den innvirkningen den har på mennesker, samfunn og miljø (ibid:205). Med tanke på miljøhensyn virker det som at ingen av de tre informantene har bevisste strategier, men at det likevel er et punkt som virksomhetene tillegger vekt. Informant 1 påpeker bl.a. at de satser på kortreist mat i stede for å importere reker fra andre land. Også de to andre virksomhetene satser på kortreist mat. Dette er et valg de har gjort med hensyn til kvalitet og ferskhet, men også av miljøhensyn. Informant 3 påpeker at de pakker lutefisken i gjenbrukskasser i stedet for isopor som er det mest vanlige. På denne måten sparer de miljøet og de sparer sluttbrukeren for unødvendig mye emballasje.

Vi mener at miljøhensynene som virksomhetene tar burde vært kommunisert ut til interessentene, dette er et punkt som mange forbrukere er opptatte av.

Samfunnsansvar

Informant 2 trekker frem at det viktigste for deres virksomhet er å skape økt sysselsetting. Virksomheten tar et samfunnsansvar som ligger langt utenfor deres forretningsansvar. De bidrar ikke bare til å skape arbeidsplasser, men også til å skape et samfunn i distriktet. Økt tilflytting tenker vi kan gi flere fordeler og muligheter for videre utvikling av stedet på sikt. Det gir dermed gode ringvirkninger.

Nova Sea og andre store aktører innenfor laks har gått inn med flere millioner til flerbrukshall til de fastboende på Lovund. Det at virksomhetene gir støtte til lokale (kultur)tiltak er et godt eksempel på samfunnsansvar. Det imidlertid verdt å nevne at laksenæringen (oppdrettsnæringen) er en betraktelig mer lukrativ bransje enn nisjeprodusenter innen

sjømatnæringen. De store næringsaktørene på Lovund har veletablerte virksomheter som har levert gode økonomiske resultat over lang tid. På denne måten har de økonomiske muligheter til å bidra økonomisk til slike formål. I følge Schmidt m.fl. (2011:8) er en viktig tilleggsfaktor bak suksessen på Lovund bedriftenes utvidede lokalsamfunnsansvar. Overskuddet reinvesteres ikke bare i lokale bedrifter, men også i mange fellesgoder.

5.2.4 Arbeidsmiljø

Alle tre informantene anser arbeidsmiljøet på deres respektive arbeidsplasser å være bra.

Informant 1 sier at de ansatte gir uttrykk for at de trives.

«Vi har samarbeid med et HMS-firma som jevnlig er på besøk og foretar vurderinger. Vi har jevnlig personalmøter og medarbeidersamtaler. I tillegg opplever jeg at de ansatte har tillit til meg som leder og at terskelen for å ta små viktige samtaler i hverdagen er liten. De kommer stadig vekk til meg og vil ta opp ting. Dette synes jeg er svært positivt!».

Informant 2 sier at de har fått de samme arbeiderne tilbake år etter år og at dette er et godt tegn i forhold til trivsel.

«Vi prøver så godt det lar seg gjøre å gi de ansatte faste stillinger. Vi vil gjerne bidra til å skape arbeidsplasser. Det er et mål. For å skape godt miljø på arbeidsplassen, har vi en del arrangementer og liknende. Vi har personalmøter 1 gang per uke».

Informant 2 påpeker også at han legger vekt på at de ansatte skal ha rettferdige lønnsforhold.

Informant 3 påpeker at de ikke har sykefravær i det hele tatt og at det er en god pekepinn på trivsel.

«Vi har personalmøter 1 gang per uke. Jeg gir dem rikelig med informasjon om hvordan det går med bedriften, planer videre, tilbakemeldinger fra kundene o.l. Spesielt for de utenlandske ansatte hos oss som ikke har så god kjennskap til lutfisk, tror jeg det har stor betydning for motivasjonen å få denne informasjonen. Jeg prøver også å gi de ansatte forutsigbarhet i forhold til fremtidige leveranser».

Alle tre informantene legger vekt på å ta vare på sine ansatte. De opplever at de ansatte er fornøyde og at de trives. Informant 1 nevner blant annet at de ansatte har tillit til henne som leder og at terskelen for å ta opp ting er liten. Informant 2 sier han får tilbake de samme ansatte år etter år (driften er sesongbasert) og at dette må være et godt tegn på trivsel.

Informant 3 påpeker at det ikke er sykefravær på arbeidsplassen og at det må kunne sies å være et godt tegn på trivsel. «*De ansatte er bedriftens viktigste ressurs*», heter det i Apeland (2007:19). Uten de ansatte stopper driften! Apeland (2007:19) påpeker videre at det i Norge stadig blir vanskeligere å skaffe kvalifisert og motivert arbeidskraft. I tillegg er det i økende grad mennesker og ikke maskiner som utgjør forskjellen mellom virksomheter, og som blir avgjørende i markedskampen. Derfor har norske ledere generelt blitt mer opptatt av hvordan de kan bygge et omdømme som virker tiltrekkende på flinke folk. Virksomheter med et godt omdømme har ofte mer motiverte medarbeidere som yter mer og aksepterer å jobbe for lavere lønn enn de kan få hos konkurrentene (ibid.). Dette var imidlertid et punkt som informant 2 påpekte at han har et bevisst fokus på. Han er opptatt av at de ansatte skal ha en akseptabel lønn og at de i alle fall ikke skal være underbetalte.

Informant 1 sier at de jevnlig har besøk av et HMS-firma som foretar vurderinger og som hjelper dem å tilrettelegge arbeidsplassen slik at det blir mest mulig optimalt for de ansatte. Dette viser at virksomheten er interessert i å ivareta de ansattes helse.

Informant 2 nevner at de har et bonussystem for de ansatte. Å bruke penger utelukkende som motivasjon er omdiskutert. Vi tenker at dette i verste fall kan bidra til at de ansatte får «feil» fokus for å utføre jobben. Motivasjonen blir bonusen og en kan ikke se bort i fra at dette går på bekostning av utførelsen av jobben. Vi mener det kanskje er bedre måter å øke de ansattes involvering, gjennom å øke deres innflytelse og høyne graden av medvirkning. Dette kan være en bedre måte å styrke arbeidsmiljøet på og samtidig utvikle de ansattes eierskap og stolthet over produktene og virksomheten på. Når det er sagt, bærer nok arbeidet som utføres hos disse virksomhetene stort preg av rutine og ensidighet. Dermed kan det nok være en utfordring å involvere de ansatte i den daglige driften. Språk/kultur kan også være til hinder. Alt i alt kan et bonussystem virke motiverende for akkurat denne gruppen.

5.2.5 Ledelse

Samtlige av de tre informantene er daglige ledere i hver sin sjømatvirksomhet. Ledere er travle og tid er en mangelvare. Spesielt i små nisjevirksomheter som det her er snakk om, kan det nok være en utfordring å være leder. Lederen må ofte fungere litt som «poteten». Lederen må ofte dekke flere ulike roller for eksempel kjøring av lønninger, regnskap, ta seg av møtevirksomhet, håndtere den daglige driften, ha medarbeidersamtaler, kundekontakt, pleie

samarbeidspartnere, promotere virksomheten utad, representasjonsarbeid med mer. Manglende kapasitet, tid og ressurser kan gjøre det vanskelig å være tilstrekkelig synlig overfor både de ansatte og for virksomheten utad.

I slike nisjevirksomheter tenker vi at det er svært viktig at styret i virksomheten er aktivt og innehar tilstrekkelig kompetanse innenfor bransjen slik at ledelsen får gode tilbakemelding også på sitt daglige virke.

5.2.6 Etikk

Vi har oppfatning av at våre informanter har fokus på etikk. Informant 2 selger f.eks. ikke produkter som han mener holder for lav kvalitet. Han velger heller å tape penger enn å selge produkter han ikke er helt fornøyd med. Dette mener vi viser god allmenmoral og positive etiske holdninger.

I følge Bue Olsen som ble intervjuet i lederbulletin nr. 01-2007 om etiske spilleregler i arbeidslivet, er etikk viktig av prinsipielle grunner; Vi må ha noen retningslinjer i samhandling med andre mennesker. Etikk er også viktig for offentlige og private virksomheter av konsekvensmessige årsaker. Etikk er et uttrykk for langsiktig optimalisering av atferd. Det er effektivt på lang sikt. Og selv om både organisasjoner og enkeltmennesker kan ta noen snarveier som lønner seg på kort sikt, vil det likevel lønne seg på lang sikt å opptre innenfor de etiske rammene (ibid.).

Bue Olsen skiller mellom to ulike typer moral for å forklare hvorfor etiske mennesker opptrer uetisk; forretningsmoral og allmenmoral. Forretningsmoral er den moralen som lever, gjerne implisitt i organisasjonen. Den sier oss at det er i orden å selge varer og tjenester til urimelige høye priser så lenge spillereglene tillater det. Allmenmoralen derimot, er i følge Bue Olsen den moralen vi forfekter privat og som ligger i samfunnet for øvrig. Det er den som fordømmer uetiske organisasjoner og som sier at det er feil å overprise varer og å utføre slett arbeid (ibid.).

Et eksempel hvor vi tenker at forretningsmoralen er rådende, er for eksempel i byggebransjen. De jobber ofte med prosjekter som er tidsbegrenset og der det haster å bli fortrest mulig ferdig slik at de kan starte på neste prosjekt. Stadig flere klager på slett arbeid når de overtar hus/leiligheter/hytter fordi byggearbeidet ikke er utført på en tilfredsstillende måte. Dette tenker vi er uetisk, kanskje spesielt siden dette er høyt prisede produkter som kjøperen har en forventning om at skal være i perfekt stand. Det er sannsynligvis flere eksempler på rådende

forretningsmoral både i sjømatnæringen og andre næringer. Det stilles hardere og strengere krav til inntjening i dagens konkurransesamfunn og i «kampen om å overleve» er det vel sannsynlig at det i en del virksomheter tenkes mer på kvantitet og inntjening enn på kvalitet og service. Kanskje kan Darwins uttrykk "Survival of the fittest" også benyttes på virksomheter – dog med den forskjellen at det ikke nødvendigvis er den sterkeste som overlever – men den mest tilpasningsdyktige?

Bue Olsen (ibid.) avslutter med å poengtere at organisasjoner som ønsker langsiktig suksess må sette fokus på etikk.

5.2.7 Økonomi

Alle tre informantene sier at det er lite lønnsomt å produsere sjømat. Markedet er relativt lite og produksjonskostnadene høye. Informantene har stegvis bygget opp sine virksomheter til der de er i dag. Informant 2 uttrykker blant annet at de har drevet med tap i 4 år. Det er først i år at de går med overskudd.

Lønnsomhet er en forutsetning for å kunne fortsette å drive. Når det gjelder nisjeprodusenter er det vanskelig å drive med overskudd. De blir ofte små i den store sammenhengen med få spesialiserte og eksklusive produkttyper. For å bli synlig i markedet må de gjøre en markant innsats for å kunne markedsføre seg. Større produsenter produserer ofte flere typer produkter og kan ofte bli foretrukket nettopp fordi de har flere produkter å tilby. De dekker dermed flere behov hos kunder og leverandører. I tillegg kan større bedrifter dra nytte av stordriftsfordeler.

Som tidligere nevnt er kvalitet, ferskhet og kortreist mat viktige stikkord for våre virksomheter. For å overleve i markedet er disse nisjeprodusentene avhengige av å holde en litt høyere pris på produktene. De fleste av oss er villige til å betale høyere pris for god kvalitet og ferskhet. På grunn av dette tenker vi at det blir viktig å gjennomføre en markedssegmentering slik at virksomhetene kan rette seg etter de målgruppene som er villige til å betale prisen for produktene. Hvis ikke dette blir gjort, kan en risikere dårlig inntjening.

Som et ledd i bedre inntjening er det også viktig å vurdere å utnytte alle deler av produktet, også biprodukter kan utvikles. Et framvoksende marked for restråstoff gir også en viktig mulighet for å utnytte mer av råstoffet, for eksempel tørrfisk som informant 3 produserer lutefisk av. Med et lite dekningsbidrag fra disse vil også biproduktet kunne være en ressurs. Informant 3 eksporterer ubearbeidede biprodukter av lutefisken som hundefisk til England.

Kanskje vil det være mer lønnsomt å bearbeide restavfallet selv, dersom det er marked for produktet.

Gjennom åpning av den nye mathallen på Vulkan i Oslo har det blitt økt fokus på nisjeprodusenter og det ser ut til å være gode forutsetninger for vekst innad i næringen. Det ser ut som det er økende fokus på eksklusiv mat og gode råvarer. Det kan føre til at flere er villige til å betale for et produkt som innehar både kvalitet og ferskhet.

Når det gjelder framtidsutsikter for de virksomhetene vi har tatt for oss, uttrykker informant 2 og 3 at de ikke ønsker å bli så store at de utfordrer markedslederen. Informant 2 forklarer dette med at økt produksjon kan gå på bekostning av kvalitet og det er de ikke interesserte i.

Avslutningsvis synes vi det er viktig å poengtere at ulike virksomheter har ulike omdømmedrivere alt etter hva som produseres og hvilken type virksomhet det er snakk om. Flere av dimensjonene som utgjør omdømmedriverne glir inn i hverandre og er til tider vanskelig å skille fra hverandre. Et eksempel på dette er etikk og samfunnsansvar.

Vi sitter igjen med inntrykk av at noen områder i virksomhetene vi tok for oss, var lavere prioritert og det kan virke som vektleggingen noe tilfeldig. Virksomhetene manglet blant annet klare mål og retningslinjer for hvordan den skal håndtere de ulike områdene. Vi tenker da på omdømmebygging, retningslinjer i forhold til miljøhensyn, arbeidsmiljø, kartlegging av interessenter m.m. Det betyr ikke det samme som at disse områdene ikke ble ivaretatt, men det kan synes som dette området ble tatt litt sånn «pø om pø». Det er mulig dette er typisk for så små virksomheter, men vi tror likevel både lederen og de ansatte hadde vært tjent med å ha dette mer nedfelt i klare mål og retningslinjer, litt mer under ordnede forhold. På denne måten hadde det blitt mer oversiktlig og klarere hvordan hver og en skal forholde seg til de ulike områdene og det hadde blitt lettere å kunne måle hvordan virksomheter ligger an i forhold til mål.

5.3 Stjerneklar kommunikasjon

Van Riel og Fombrun (2007) har identifisert seks prinsipper for kommunikasjon som går igjen blant selskapene som har høy omdømmerangering. Disse prinsippene ble gjennomgått i teoridelen, og organisasjonene scoret høyt på å være synlig, annerledes (unik), ekte, åpen,

konsistente og mottakelige. Ved å sammenlikne hvordan våre informanter kommuniserer vil det være mulig å danne seg et bilde av om virksomhetene kommuniserer med sine omgivelser på en måte som bidrar til å bygge og bevare et godt omdømme.

Informantene våre har tydelig fokus på kundene som deres viktigste interessent. Som vi var inne på i teoridelen har virksomhetene flere grupper enn disse som viktige interessenter. For å begrense oppgaven og for å gå i dybden i det informantene sier, har vi i den videre drøftedelen valgt å ha samme fokus, nemlig på kundene.

I den videre analysen kommer vi inn på bruk av sosiale media. Sosiale medier er kanaler eller plattformer som åpner for interaksjon mellom to eller flere mennesker ved hjelp av webbasert teknologi. Med interaksjon mellom menneskene tenker vi på deling, rating, tagging, poste kommentarer til bilder, artikler eller annet innhold og informasjon. I sosiale medier er det brukerne som setter føringen for hva innholdet skal være. Eksempler på sosiale medier er nettsider som Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Slideshare, wikier, blogger og spillkonsoller.

Facebook er den største og mest kjente av de sosiale mediene. Hovedelementet i Facebook er å bygge nettverk med venner og forbindelser online. En norsk undersøkelse fra 2012 viste at antallet brukere av sosiale nettsamfunn i Norge var på 63 % i andre kvartal av 2012 (Vik 2012). I motsetning til tradisjonelle medier (TV, avis, radio) er det brukerne som setter føringen for hva innholdet skal være, og ikke en overordnet aktør/avsender.

Facebook har vist seg å være en verdifull og engasjerende plattform for bedrifter. Ved å bruke Facebook-sider, kan bedrifter engasjere sine fans i samtaler og spre verdifullt innhold til eksisterende og potensielle kunder(<http://www.socialquickstarter.com/>).

For å begrense omfanget av oppgaven, og på bakgrunn av størrelsen på antall brukere, har vi i den videre oppgaven valgt å bruke kun Facebook som eksempel på sosiale medier.

5.3.1 Synlighet

Hvordan virksomheter bør være synlig tenker vi avhenger av hvem virksomheten ønsker å være synlig for. For våre informanter er de viktigste interessentene kundene. Dette gjelder både kundene som kjøper og videreselger produktet (grossistene) og kundene som kjøper sluttproduktet. Vi har i oppgaven valgt å se på ulike måter å være synlig på: synlighet på nettet (bruk av hjemmeside), utvikling av markedsmaterialer, bruk av sosiale media

(Facebook), eller synlighet via media. Først vil vi se litt nærmere på interessenten som våre informanter har et spesielt fokus på.

Virksomhetens viktigste interessent

Informant 1 beskriver også at deres viktigste interessent er kundene (som også er grossist og detaljist).

”Jeg tror faktisk at det er kundene. Kundene våre er veldig opptatt av vår bedrift. Vi har få, men veldig gode kunder. Som daglig leder bruker jeg mye tid på kundene våre. Det er vårt hovedfokus!”.

Informant 2 peker ut sin viktigste interessent til å være kundene. Virksomheten har sterk kundeorientering gjennom at de skreddersyr produktene kundene vil ha.

«Det er kundene i Norge som vi selger ferske produkter til som er viktigst for oss! Vi har brukt mye ressurser på kundene. Vi har blant annet kjørt prosjekt med kundeorientering. Vi har utviklet produktene i samarbeid med kundene».

Informant 3 anser deres salgssledd som er både kunde og distributør som den viktigste interessenten. Også flere av de andre kundene er viktige interessenter.

«En av våre kunder er en av de mest renommerte grossistene i Norge. De har et kjent navn og det er positivt for oss å kunne bruke de som referanse. Det setter en viss standard. Jeg bruker mye tid på kontakt med kundene både pr telefon og mail. Jeg har både kontakt med salgssleddet, men er også dirkete i kontakt med sluttbruker for eksempel kjøkkensjefene på de restaurantene vi leverer lutefisk til. Da vi inngikk avtale med dem, var de her oppe og vi gikk sammen igjennom hvordan de ville ha fisken skjært opp og pakket».

Alle informantene peker på kundene som deres viktigste interessent. Dette er naturligvis riktig, siden det er kundene som kjøper produktene deres og virksomhetenes eksistens forutsetter salg av produktene. Å gjøre seg fortjent til et godt omdømme handler mye om å innfri forventningene (Apeland 2007:36). Dersom forventningene innfris vil virksomheten kunne skape kundelojalitet, vi vil fortsette å handle med den. En virksomhet som ikke innfrir våre forventninger skaper ikke gjenkjøp. På grunn av at virksomhetene er lokalisert i distriktet og har en stor geografisk avstand til markedet pleies kundekontakten gjennom jevnlig kontakt per telefon og e-post. Alle informantene har vært på bedriftsbesøk hos sine grossister. Grossistene har også vært på besøk hos to av virksomhetene. Ingen av

informantene våre har kartlagt kundenes oppfatning av produktene deres gjennom målinger, tester og liknende for å danne seg et bilde av hva interessentene mener om deres virksomhet. All tilbakemelding har foregått per telefon og e-post og vi får inntrykk av at tilbakemeldingene har vært ganske tilfeldige.

Skallrekene fra informant 1, alle produktene fra informant 2 og størstedelen av produktene fra informant 3 selges gjennom et grossistledd og derfra direkte til sluttbruker. Alle informantene vektlegger å skape band mellom dem som selgere og grossistene som kjøpere. Dette er sentralt i forhold til å bygge opp et godt omdømme til disse interessentene. Dette ser vi gjennom den sterke vektleggingen av å pleie kundekontakten. Informant 1 uttrykker det som: «*Vi står på hodet for kundene våre*». Informant 2 og 3 produserer produkt i samarbeid med kjøperen, og oppnår på denne måten god kundeorientering. Informant 1 har også god kundetilknøyning. Dette kommer til uttrykk blant annet gjennom: «*Jeg fikk nettopp en mail fra den største kunden vår der de sier at de har hatt et internt møte i dag og de har besluttet at de ikke kjøper reker fra noen andre enn oss*». Hun uttrykker også at: «*Jeg tror ikke det er så mye reker som selges i Trondheim som ikke kommer fra oss*». Her tenker vi at kvaliteten, ferskheten og leveringingen av produktene kombinert med oppfølgingen av kunden ser ut til å være svært godt ivaretatt av informantene.

Informant 3 nevner at det er viktig å skille seg ut for å skape et konkurransefortrinn. Dette understøttes av Johannessen m.fl. (2009:28) som sier at vi lever i et globalisert kunnskapssamfunn og at det derfor er viktig å skille seg fra andre: være unik og synlig. De hevder videre at et positivt omdømme er vanskelig for andre å imitere og at det derfor fremmer virksomhetens konkurranseposisjon (ibid.). Informant 3 forteller at deres virksomhet har prøvd å skille seg ut fra andre lutfiskprodusenter ved å tilby kundene «skreddersøm». Her tenker vi at dette er med å skille produktet fra konkurrentenes og kan bidra til å fremme gjenkjøp/mersalg.

Bruk av hjemmeside, sosiale media og markedsføringsmateriell

Informant 1`s virksomhet har ikke utviklet hjemmeside/Facebookside/brosjyremateriell, men uttrykker at dette er noe de vil jobbe med i fremtiden: «*Jeg er begynt å jobbe med hjemmesiden. Og Facebook har jeg tenkt lenge på*».

Informant 1 viser også til at målgruppen for hjemmesiden, Facebook og brosjyremateriell er sluttbrukeren: *”Det er forbrukerne. Det er de som går i butikken og plukker produktene”*.

Når det gjelder det de pillede rekene som informant 1’s virksomhet selger, uttrykker hun flere ganger bekymringer for at de ikke har tilstrekkelig salg av pillede reker i forhold til salget av skallreker. *”Beslutningstakerne (grossistene) sør for Trondheim sier de håndpillede rekene er for dyre for dem. Vi kommer ikke igjennom det nåløyet”*.

Informant 2’s virksomhet har utviklet hjemmeside og de har utviklet brosjyrer: *”Vi har både hjemmeside og brosjyrer. Og vi deltar på messer og formidler budskap”*. De er ikke på sosiale medier som Facebook med denne delen av virksomheten sin. Målgruppen for hjemmesiden er den norske privatkunden (sluttbrukeren): *«Hjemmesiden er kanskje litt lite gjennomtenkt. Vi har tenkt for lite på hvem vi ønsker skal klikke seg inn på oss»*.

Informant 3 selger først og fremst til grossist, men har en liten produksjon rettet mot nærmarkedet. På grunn av den sterke bindingen mot grossist, fungerer grossist som et salgssapparat for virksomheten: *«Vi skal først og fremst bli gode på å produsere. Salget får vi heller overlate til vårt salgslodd»*. Som følge av dette har ikke virksomheten egen hjemmeside/Facebookside/brosjyremateriell, de har valgt en annen strategi: *”Vi har ikke reklame, flyers, nettside eller liknende. Det er vårt salgslodd sin jobb å promotere oss”*. De viser også til at det å ha store og anerkjente kunder er et kvalitetsstempel som kan bidra til å selge produktene deres.

Utvikling av hjemmeside, Facebookside og brosjyremateriell vil kunne bidra til at de pillede rekene til informant 1’s virksomhet ville bli mer synlige, og kan således bidra til å øke salget av dem. Informant 1 trekker fram at *«hovedproduktet vårt er håndpillede ferske reker som vi er helt alene om i hele verden å produsere»*. Skriftlig informasjon om dette er helt fraværende. Salget i forhold til grossist krever at grossisten ser potensialet for varen, noe et manglende innsalg kan tyde på at de ikke ser. Dette kan skyldes at produktet er for dyrt, men det kan også skyldes at produktets unikheter er for lite synlig. Det er ikke sikkert grossisten ser hvorfor produktet har høyere merverdi i forhold til pris enn et tilsynelatende tilsvarende produkt, som er billigere, har. Informant 1 sier at de har deltatt på en del messer tidligere, men at de har gått over til å ha mer butikkdemonstrasjoner. Dette vil nok kunne øke salget til sluttbruker, men ikke styrke salget til grossistledet, som manglende innsalg viser at virksomheten mangler.

Informant 1 uttrykker at målgruppen for hjemmeside, Facebook og brosjyremateriell er sluttbrukeren. Dette står i kontrast til hva informant 1 gjør gjennom å pleie kontakt med kundene, og uten å benytte muligheten for å være synlig gjennom å utvikle markedsmateriell, hjemmeside og Facebookside som støtter opp om produktet og et potensielt salg til grossist. Her tenker vi at det ikke er en enten/eller situasjon, men heller både/og. Virksomheten ville tjent på å utvikle et godt støtteapparat for begge målgruppene.

Det kan virke som informant 2 har et bevisst forhold til det å være synlig for kunden ved at virksomheten legger vekt på å ha en oppdatert og fin hjemmeside og brosjyrer om produktene deres. Både hjemmesiden og brosjyren finnes på norsk og engelsk. Når det gjelder hjemmesiden, ble denne utviklet for den norske privatkunden, ikke grossisten. Brosjyrene er utviklet mot grossistleddet. Her mener vi virksomheten har et forbedringspotensial gjennom å utvikle materiell som er tilpasset for flere målgrupper enn en. Bruk av Facebook kunne være nyttig også for denne virksomheten.

Informant 3 leverer også til nærmarkedet: *"Jeg tar meg av det som selges lokalt i butikkene"*. Dette markedet er lite, og litt av årsaken til at markedet kanskje ikke utvikler seg i forhold til potensialet, kan være at virksomheten og produktet er lite synlig i dette markedet. Dette kan skyldes at markedet er så lite at det ikke er så interessant å levere til, men her tenker vi at salget av produktet i nærmarkedet ville økt dersom informant 3 økte synligheten til produktet. Dette kan gjøres gjennom å vektlegge kvalitet, lokalprodusert og kortreist mat. Det er ikke nødvendigvis en motsetning å ha to målgrupper og selge til, og dermed utvikle strategier for å være synlig også for lokalmarkedet.

Media

Ingen av informantene har utviklet strategier for bruk av media.

Informant 1 sier: *"Jeg er ingen linselus"*.

Informant 2 sier: *"Det er ingen av oss som liker å slå oss på brystet og springe til avisen og fortelle hva vi holder på med"*.

Informant 3 sier at *"Vi overlater som sagt denne biten til vårt salgsledd"*.

Uten synlighet, intet omdømme, hevdes det gjerne (Fombrun og van Riel 2004 i Brønn og Ihlen 2009:177). Dette stiller også krav til at virksomheter er synlige i det daglige, også i media. Apeland (2007:37) karakteriserer media som et forstørrelsesglass. Med dette mener han at ”det gode blir bedre”, mens ”det dårlige fremstår som verre”. Media er den viktigste premissgiver for omdømme i det norske samfunn (Woldsdal 2000). Det kan virke som om informantene våre ikke ønsker en sterk eksponering gjennom media selv om de uttrykker at dette er en markedsform som de ser at det kan være et potensial for. Informantene våre uttrykker kanskje først og fremst en manglende kunnskap om hvordan de kan bruke media. Selv om media kan vurderes som en trussel, vil den også kunne ses på som en stor mulighet for å få gjennomslag for hovedbudskap. Vi tenker at virksomhetene må forholde seg til media og være klar over medias makt. En mulig løsning for virksomhetene er å utvikle en strategi på dette som gjør at rammene for å bli eksponert gjennom media kan oppleves tryggere.

5.3.2 Annerledeshet (unikhet)

Informant 1 viser til at de er de eneste i verden som håndpiller ferske reker, mens saltemetoden de benytter forlenger holdbarheten til skallrekene de leverer. Dette tar mer tid og det er mer arbeid, men det er mer gunstig for grossistene som skal selge rekene videre. De vektlegger å levere kun store skallreker.

«Vi har kun ferske skallreker pakket på is, eventuelt ferske skallreker lagt i lake, også er det hovedproduktet vårt som er håndpillede ferske reker som vi er helt alene om i hele verden å produsere».

Når Informant 2 karakteriserer produktene sine, peker han på kvalitet, at det er lokalt produsert og at de produserer det kunden ber om. *”Kvalitet og lokalpreg er stikkordene. Produktene skal være kortreist. Vi har så fleksibel produksjon at vi kan produsere produktene etter hva kundene ønsker og har behov for”.*

Informant 3 påpeker dette gjennom å uttrykke: *”Det er ikke mangel på bedrifter som kan lage god lutefisk. Det handler om hvordan man kan skille seg ut. Da kommer dette med kvalitet, leveringspunktligheit og tilpasning til kundenes behov inn i bildet”.* Å produsere nisjeprodukt og ikke volum, øker produksjonskostnadene samtidig som dette åpner for muligheten til å ta en høyere pris for varene.

Informant 3 peker også på kvalitetsstempelen produktene deres har og at de driver med skreddersøm. I tillegg vektlegger han kvalitetsstempelen det er å levere til en velrenommert grossist.

«Vi har i samarbeid med kjøkkensjefene på restaurantene vi leverer til i Oslo, funnet en spesiell måte å skjære fisken opp i biter på og deretter vakuumpakke det. Dette sparer kundene for arbeid med å skjære opp, det blir mindre emballasje å ta vare på og mindre søl.

Vi leverer det som kundene vil ha. Vi satser også hardt på kvalitet. Fisken skal være fast og fin. Vi har også en variant som skal være så og si benfri. Vi er den eneste produsenten som har denne varianten. Vi ønsker å være nyskapende; gå litt nye veier. Lutefiskbransjen har ikke endret seg siden den startet. Vi ønsket også å tiltrekke oss ei målgruppe som kanskje ville ha valgt noe annet å spise pga. beina i fisken. Vårt salgssledd har knyttet til seg en relativt stor kunde. Det er kanskje den mest renommerte grossisten i Norge. De har et kjent navn og det er positivt for oss å kunne bruke de som referanse. Det setter en viss standard!».

Alle informantene våre er nisjeprodusenter. Dette for å skille seg ut. Å være annerledes enn andre fører til at virksomheten og produktene skiller seg ut. Dersom annerledesheten er positiv blir virksomheten lettere gjenkjent, noe som kan øke muligheten for at kunder velger virksomhetens produkter i en salgssituasjon. I følge Apeland (2009 og 2012) krever det å være annerledes mer nå enn før, fordi lover, regler og normer gjør virksomheter mer og mer like. Dette kan forsterke utfordringen virksomheter har for å bli sett i et økende marked med produkter som fra kundenes side kan se like ut. Det kan også være en utfordring at også annerledeshet kan kopieres. Virksomheter bør derfor ikke bare ha fokus på å produsere unike produkter, men også omfatte å vise unikheten i virksomheten. Et produkt kan i mange tilfeller være enkelt å kopiere, men selve tilleggsverdien et produkt eller en organisasjon har, er mye vanskeligere å tilegne seg for konkurrentene (Jacobsen 2003 i Kræmer 2007:10).

Det informantene formidler er at produktene de leverer er unike: for dem, for grossisten og for sluttbrukeren. Norske produsenter har store fortrinn. Nærhet til råstoffet gir både pris og kvalitetsfordel. Kvalitet og ferskhet er en bevisst valgt strategi for virksomhetene. Strategien er i liten grad skriftlig nedfelt som mål i virksomhetene, og informasjonen om det spesielle i deres produkter er i stor grad verbal. Vi gis inntrykk av at informantene mener at det er produktene i seg selv som er selve beviset på unikheten, og ikke nødvendigvis virksomheten.

Dette trenger ikke være en motsetning. Tidligere var fokus mer rettet mot selve produktet enn mot leverandøren. Spørsmålet er om dette er tilstrekkelig for dagens krevende kunder. Informant 2 og 3 leverer begge høy grad av skreddersøm. Her tenker vi at virksomhetene må være oppmerksom på at for mye kundefokus kan bidra til for mange tilpasninger til hver enkelt kunde. Dette må avveies i forhold til om tilpasningen går på bekostning av stordriftsfordelene.

Merkevarer

Hva virksomheten står for kan uttrykkes gjennom merkevarer. Informantene viser god forståelse av hvilken betydning merkevarebegrepet har. Det varierer i forholdsvis stor grad hvor lenge virksomhetene vi har intervjuet har vært i markedet og det kan se ut som de også er på forskjellige nivå i forhold til merkevarebygging. Dette kommer også fram i svarene som blir gitt.

Informant 1 uttrykker det slik: *”En merkevare handler om spesifikke produkter som har pekt seg ut positivt i markedet. En virksomhet kan ha godt omdømme, men svake merkevarer og omvendt”*.

Informant 1 har brukt mye tid på å bygge opp produktene sine til å bli merkevare. *”Vi har jobbet mye med å gjøre våre produkter til merkevarer. Det har vært en lang og tung vei fordi vi ikke alltid har hatt god nok økonomi til å gjøre det vi har ønsket. De viktigste satsningsområdene i forhold til å skape merkevarer har vært kvalitet og ferskhet”*.

Informant 2 uttrykker at *«Vår virksomhet har ikke like mange år på føttene som informant 1’s virksomhet så merkenavnet vårt er nok ikke like godt kjent som deres»*. Virksomheten har også hatt fokus på merkevarebygging, og trekker parallellen til å omhandle også selskapet: *”Vi har jobbet en del, men vi har mye å gå på fremdeles. Når det gjelder profilen, er vi ikke kommet i mål med å gjøre den kjent for kundene og vi må bruke litt mer tid på å styrke merkevaren vår”*.

Informant 3 viser til hva virksomheten faktisk gjør for å skille seg fra andre produsenter for derigjennom å bygge merkevarer: *”Det er mange lutefiskprodusenter som pakker i store isoporesker med hvit etikett. Vi pakker i vakuum også legges det deretter ned i pappesker. Vi jobber med hvordan vårt produkt skal kunne skille seg ut fra andre produsenter blant annet med hvordan vi pakker, skjærer stykker, kvalitet osv.”*

På grunn av at informantene vi har brukt er på ulike steder i merkevarebyggingen er det vanskelig å gi noe entydig svar på om de jobber/har jobbet tilstrekkelig med dette, men svarene tyder på at informantene er godt kjente med merkevarebegrepet. Det som ikke ser ut til å være like godt kjent, er forståelsen av at merkevaren omhandler mer enn produktene som produseres. Forbrukere forventer sammenheng mellom hvordan merkevaren er posisjonert og hva som leveres. Forbrukerne ønsker nå i sterkere grad å vite opphavet til produktene, og dette medfører ulike utfordringer (Jacobsen 2003 i Kræmer 2007:10). Dette stiller også krav til at virksomheten tar inn over seg at det ikke er bare produktene kundene er opptatt av. De ønsker å vite om virksomheten, prosessen, produktet og liknende. Et typisk eksempel på hvordan dette brukes bevisst er presentasjonen av maten som stadig flere spisesteder gjør. Kokker/eiere kommer inn i serveringslokalet og presenterer ”den gode historien”, historien om virksomheten og opphavet til den lokale maten som blir servert, gjerne krydret med en beskrivelse av hvordan den er blitt tilberedt. Dette støtter opp under opplevelsen av måltidet og gir opplevelsen av måltidet en helt annen dimensjon. Informant 3 kjenner ikke til om dette blir gjort med lutefisken virksomheten produserer: *”Det er ganske vanlig ved bordsetninger at man forteller en historie om maten. Om de sier noe om hvem som er produsenten vet jeg ikke”*.

Når det er snakk om merkevare, trekker informantene frem det med at produktene skiller seg positivt ut fra andre, at de er gjenkjennbare og at de holder høy kvalitet. Fombrun og van Riel (2004) i Brønn og Ihlen (2009:18/19) støtter opp rundt gjenkjennbarhet ved å si at en svak merkevare har lav gjenkjennelseeffekt og appell blant kundene, mens det motsatte er tilfelle for en sterk merkevare. Vi tenker det er viktig at forbrukerne kjenner igjen produktene både i forhold til emballasje, kvalitet og smak. Kvalitet er et område som alle tre informantene nevner som et viktig satsningsfelt for å skape sterke merkevarer.

Apeland (2007:130) støtter også opp under det med gjenkjennbarhet ved å si at en merkevare er et produkt eller en tjeneste som kundene kjenner igjen og kan skille fra produktene og tjenestene til andre leverandører. Merkevarer er attraktive fordi de har verdier knyttet til seg. Merkevarer har en ekstraverdi ut over den fysiske verdien varen har, eller prisen på den jobben varen gjør. Jo større ekstraverdi, dess mer attraktiv merkevare (ibid.).

Logo og slagord

Alle informantene har logo på sine produkter. Logoene er utarbeidet i samarbeid med et profesjonelt designbyrå.

Logoen på informant 1's produkt består av tre deler: et lite bilde av en sjark i opprørt hav, et bilde av reker i et måltid og tre ulike tekster. Tekstene informerer om unikheten i produktet og gir informasjon om innholdsdeklarasjon i produktet. Bildene utgjør mindre enn halvparten av logoen.

Designbyrået som utarbeidet informant 2's virksomhets logo skriver på sin hjemmeside om denne logoen: *"En av de første tingene vi gjorde mens profilen var under utvikling var å ta gode bilder av maten. Disse bildene skiller seg veldig ut fra hva andre leverandører til grossistmarkedet selger seg inn med, og vil være med å gjøre at kunden vår skiller seg ut, noe som er positivt når det er så mange å velge mellom"* (Spiren Design og Foto).

Informant 3 påpeker viktigheten av å ha en etikett som er synlig og som skiller seg ut:

"Vi har en etikett som koster en god del. Den er stor og er med farge. Den legger seg på netthinna".

Det er kun informant 2 som har utviklet slagord, som er *«Den ferskeste sjømaten på markedet»*. Dette understøttes av utsagnet når det gjelder sterke sider av produktene *«ferskt, lokalt og kortreist»*.

Informant 1 og 3 har ingen slagord.

Når det gjelder logoen til informant 1, skiller den seg litt ut fra de andres. Førsteintrykket er først og fremst relatert til at logoen inneholder en svært stor mengde tekst. Informant 1 viser at hun er klar over dette ved å si: *"Du klarer ikke kommunisere all den informasjonen bare på en boks. Folk leser mest bilder, de leser ikke så mye tekst"*.

Dette tror vi informant 1 har rett i. Kanskje er det slik at eksklusiviteten i produktet til de håndpillede rekene ikke helt kommer til sin rett ved bruk av logoen de benytter. Førsteintrykket som potensielle kunder får er viktig. For å vekke oppmerksomheten er nok bildebruk viktigere enn for mye skriftlig informasjon. Her tenker vi at virksomheten bør vurdere hvilken informasjon som er viktig å gi kundene først og sile bort unødvendig

informasjon. Noe av informasjon er kanskje bedre å gi i neste omgang. For eksempel kan innholdsdeklarasjon gjerne stå på baksiden av spannet. Følger virksomheten opp med en brosjyre som forteller om deres unike produkt og unike virksomhet vil dette være informasjon som kunder kunne bruke tid på å lese etter de har valgt produktet.

Å utarbeide logo og slagord er måter å støtte opp om hva virksomheten står for. Alle virksomhetene benytter et bilde av sitt produkt knyttet til kyst og havbåra. Vi tenker her at logoene støtter opp om virksomheten og produktene som de produserer. Informant 2 har en helhetlig utforming som også støtter opp om det som blir kommunisert i intervjuet. Dette tenker vi støtter opp om produktene og gjør det enklere å nå fram med budskapet til interessentene. Å utvikle slagord mener vi at også informant 1 og 3 ville tjent på å gjøre.

Utforming av emballasje

Informant 1 pakker sine pillede reker i standard gjennomsiktige plastbokser, slik at rekene synes fra utsiden. Boksene er til forveksling lik konkurrentenes, noe informant 1 er klar over: *”Der har vi forbedringspotensial fordi vi pakker rekene våre stort sett i samme emballasje som andre gjør”*.

Emballasjen som informant 2 benytter kjenner vi ikke til, siden produktene ikke er avbildet ferdigpakket og ikke selges lokalt.

Informant 3 pakker lutefisken i gjennomsiktig vakuumpakning for levering i storkjøkken og til butikkmarkedet. Han hevder: *”Emballasjen har noe å si. At det ikke bare er en isoporeske med en hvit etikett på som står «lutefisk» på. Vi pakker vår lutefisk i vakuumpakker”*.

Virksomheten til informant 1 legger de pillede rekene i plastbokser med ulike størrelser som er tilpasset mengde reker som er nedlagt. Boksene er gjennomsiktig slik at kunden ser produktet. På grunn av at rekene er håndpillede har de en litt sterkere rødfarge, er større og spisse i den ene enden. Håndpillingen gjør at rekene bevarer smaken. Maskinpillede reker bruker mye vann for å løsne skall/føtter, noe som fører til mer utvasket reke både i farge, form (butte ender) og smak. Boksene til de håndpillede rekene er til forveksling identisk med det volumprodusentene benytter. Informant 1 bekrefter dette gjennom å si: *”Vi pakker rekene våre stort sett i samme emballasje som andre gjør”*. Dette står i motsetning til utsagnet: *”Vi*

skiller oss ikke nok ut i forhold til andre produkter". Her tenker vi at virksomheten har et stort forbedringspotensial med en helhetlig gjennomgang av hva de gjør for å skille seg ut fra volumprodusentene. Det er sentralt å være klar over at kundene ikke har kunnskap om hvordan håndpillede/maskinpillede reker ser ut/smaker. Smaksopplevelsen vil kunden først erfare ved kjøp av produktet. Virksomheten må finne en måte å kommunisere og fremheve det spesielle med deres produkt.

Emballasjen som informant 3 pakker lutefisken i er helt ulik det konkurrentene benytter. Her framstår produktet som benfritt og delikat, produktet skiller seg svært fordelaktig ut i forhold til konkurrentene. For storkjøkken gjør pakkingen det enkelt å håndtere produktet og sparer dem for timer med tilskjæring av fisk og tømning av avfall etter servering av et måltid. I tillegg slipper de kostnad og lagerkapasitet/avfallsproblematikken med isoporkassene som kun kan benyttes en gang.

For butikkmarkedet mener vi at produktet framstår som svært attraktivt for kunder som er på utkikk etter et eksklusivt produkt. Med et produkt som er vesentlig dyrere er det sentralt at kunden ser merverdien ved å kjøpe nettopp dette produktet.

Brosjyremateriell

Ikke alle informantene våre har utviklet brosjyremateriell.

Informant 1 er i startfasen av å utvikle brosjyre for de håndpillede rekene. Brosjyren har som mål å kommunisere ut det unike i produktet.

"Vi skal lage en eksklusiv brosjyre som viser hvor unikt vårt produkt er! Folk ser mest på bilder, de leser ikke så mye tekst. Vi har ment hele tiden at produktet vårt, når du ser det gjennom boksen, ser eksklusivt ut. Men likevel så skiller vi oss ikke nok ut i forhold til andre".

Informant 2 har utviklet en brosjyre rettet mot kundene (grossistene), på norsk og engelsk. Den er ikke lagt ut på virksomhetens hjemmeside. *"Da brosjyren ble laget ble den laget til kundene. Det ble ikke tenkt på rekruttering og liknende. Det var ment til å fortelle kundene hvem vi er og hva vi holder på med"*.

Informant 3 har ikke brosjyrer siden dette blir ivaretatt av deres salgssledd. *"Vi har ikke reklame, flyers, brosjyrer eller lignende. Det er ikke vår jobb. Det er vårt salgssledd sin jobb å promotere oss og vårt produkt"*.

Brosjyremateriell kan brukes til å beskrive produktet og virksomheten. Også her må virksomheten vurdere målgruppe og rette sitt budskap etter denne. Vi mener at det er fornuftig å utvikle ulike brosjyrer for ulike målgrupper. Ikke bare å rette brosjyren mot grossister som kunder, men også mot sluttbrukerne. Det trenger ikke å være ”enten-eller”. Det kan med fordel være ”både-og”.

Her tenker vi at brosjyrer må formidle og understøtte det budskapet som virksomheten selger. I følge Apeland (2007:108) er en historie unik når den er skrevet ned i en brosjyre eller nettside, men blir først virkelig verdifull når den oppfattes og gjenfortelles blant ansatte, kunder og interessenter. Brosjyren må være en del av en helhetstenking, være en liten del av det som virksomheten gjør og ikke ses utelukkende på som et isolert verktøy.

Bruk av hjemmesiden/sosiale media

Informant 1 har hjemmeside, men den er utdatert og skal jobbes med fremover. Virksomheten er ikke på Facebook, men dette er under planlegging. *”Jeg har begynt å jobbe med hjemmesiden. Og Facebook har jeg tenkt lenge på”.*

Informant 2 har hjemmeside: *«Ja, vi jobber stadig vekk med å utvikle den. Det er en prosess».* Virksomheten er ikke på Facebook.

Informant 3 har ikke hjemmeside: *”Vi har ikke hjemmeside. Dette handler om at vi ikke selger direkte til sluttbruker. Hvis en ikke treffer målgruppa med hjemmesiden, er det heller ingen vits i å ha den. Vårt salgssledd har markedsført oss gjennom sine hjemmesider og sitt markedsføringsmaterieell”.*

Ingen av virksomhetene har utnyttet bruken av digitale media, men som informant 1 og 2 uttrykker, er dette noe som er under utarbeidelse. Informant 3 mener seg ivaretatt av deres salgssledd, men virksomheten leverer også produktene sine lokalt. Virksomheten kunne presentert sin unikhhet for denne målgruppen, men har valgt å nedprioritere dette siden det lokale markedet er så lite: *”Vi har ikke vektlagt å få frem info om hvor bra dette produktet er. Av det totale volumet er det nesten ingenting som selges i butikker”.* På grunn av at virksomheten befinner seg i en oppbygningsfase er det nødvendig å gjøre prioriteringer i forhold til hva virksomheten skal bruke tid på. Det er da forståelig at virksomheten vektlegger utviklingen av produkt og kontakt med salgssapparatet høyt. Vi mener likevel at

virksomheten vil tjene på å synliggjøre produktets unikheter gjennom for eksempel digitale kanaler, siden dette er en enkel, lite tidkrevende og informativ måte å formidle om virksomheten og produktene til store interessentgrupper på. Gjennom bruk av digitale kanaler kan virksomheter i utgangspunktet nå ut til alle. Her kan alle interessentene til en virksomhet nås. De digitale kanalene har ført til et skifte i kundenes interaksjon og mulighet for å kommunisere direkte med for eksempel en produsent. Vi tenker at mediet som sådan er et viktig formidlingspunkt. Her tenker vi at det derfor er svært viktig å møte kunden der kunden er, enten det er i butikken, på messer eller på for eksempel sosiale medier. De digitale kanalene bør derfor ses på som en mulighet for å komme i dialog med kunden gjennom å kommunisere og bygge relasjoner. Dette stiller krav til at virksomheter har kompetanse om, og kjennskap til, potensialet og muligheten bruk av digitale media kan gi. Det forutsetter også at virksomheten har innsikt i målgruppen og utarbeider hjemmeside/Facebooksiden slik at den er tilpasset til å nå de interessentgruppene som virksomhetene vil nå. Det er viktig å være klar over at å utarbeide hjemmeside/Facebookside ikke er et engangsgjøremål. Sidene må være i aktiv bruk og oppdateres kontinuerlig, ellers mister de fort all sin troverdighet. Målet må være at de ulike kanalene spiller sammen og forsterker budskapet som skal ut. I følge Matri-Aas (2012) blir de digitale kanalene ofte behandlet som tradisjonelle kommunikasjonskanaler eller som idé-genereringsverktøy. Resultatet kan da bli fragmentert og lite helhetlig. Bruk av digitale kanaler kan gi virksomheter store muligheter for å nå ut til alle sine interessenter og forsterke budskapet som virksomheten vil ha ut.

Virksomhetens historie

Informant 1 skal i gang med å utarbeide hjemme - og Facebookside. Her tenker vi at det er viktig at det unike blir vektlagt. Ikke bare i form av produktene, men også i form av virksomheten i sin helhet samt virksomhetens historie. Berøringspunktene må vektlegges slik at budskapet når lettere ut til interessentene. Ferskhets og kvalitet bør vektlegges, men det må også komme fram hva prosessen med håndpilling av ferske reker gjør for å bevare det unike produktet virksomheten skal selge. Hvordan produktet blir ivaretatt som ferskt til det når kundene, er noe kundene har interesse av å kjenne til. Siden denne varen ikke er ivaretatt av grossist på samme måte som skallrekene, tyder dette på at denne varen trenger et litt annen bidrag for å vise fram sin unikheter. Virksomheten har utviklet merkevaren "Nordlandsreker", som skaper positive assosiasjoner, og som det er verd å bygge videre på også når det gjelder å

utvikle slagord. Virksomhetshistorien kan også for denne virksomheten handle om nærhet til ressurser og til det spesielle i at det er håndpillet.

Alle virksomheter har sin egen unike historie. For eksempel kommer ikke informant 2's historie rundt produksjonen ordentlig fram, heller ikke på de digitale mediene/logoen. Denne virkelighetshistorien tenker vi for eksempel kan omhandle Helgelandskysten, lokale ressurser, hvordan produktene er produserte og unikheten i produktet, at det er håndprodusert og unikheten i at virksomheten drives i et lite øysamfunn med mer.

Informant 3 viser til at virksomheten og produktene promoterer via deres salgslodd og at produktene blir ivaretatt av dem. Salget via denne grossisten foregår på en litt annen måte enn den måten de andre informantene selger sine produkt på: *"Vårt salgslodd har markedsført oss gjennom sine hjemmesider og sitt markedsføringsmateriell. Salgslodden har selgere i alle store byer. Når lutefisksesongen begynner å nærme seg, er selgerne ute og snakker med alle sine kunder. Da kommer det frem hvem de har som lutefiskleverandør. Det er derfor de er på eiersiden. Da kan de si at de er med på produksjonssiden i forhold til lutefisk. Det er slik det foregår. Det er ikke slik at en restaurant i Bergen går på en nettside og ser etter en produsent av lutefisk".*

Ifølge salgsloddets hjemmeside er lutefiskproduktene fra informant 3' virksomhet kalt «varenr 100104». Hjemmesiden har ingen produsentnavn. Om leverandørene står det: *"Våre leverandører i inn - og utland som ved sine leveranser muliggjør oppfyllelsen av ovennevnte".* Og: *"Våre leverandører gjør alt for å levere sine produkter til oss i riktig tid og med rett kvalitet".* Vi kjenner ikke til hvorfor salgslodden selger produktene (og ikke ser ut til å videreformidle sine produsenters kjerneverdier) på en annen måte enn det tradisjonelle, og kan derfor ikke forklare fravær av produktets identitet. Vi vil likevel uttrykke en viss skepsis til at unikheten i produktet er totalt fraværende fra salgslodden til virksomheten.

En annen litt uheldig sammentreff, er navnet på virksomheten til informant 3. Vi går ut fra at assosiasjonene ved valg av navn går på at produktet er fisket og produsert ved Polarsirkelen, og at dette kan anses både som et kvalitetsstempel og brukt som gjenkjenning. Et Googlesøk på virksomhetens navn får opp en annen virksomhet med samme navn, men der navnet er todelt. Dette firmaet leverer også fisk og har en nedlagt hjemmeside som vinkler «*Ditt sentralkjøkken i Nord*». Parallellen er ikke heldig for virksomheten til informant 3 siden søket kan indikere at det er deres virksomhet som har lagt ned sin produksjon. En mulig løsning er

at virksomheten til informant 3 oppretter egen hjemmeside, om ikke annet for å videresende potensielle kunder til deres salgsledd.

Kjerneprodukt og portefølje

Våre informanter har hver sine kjerneprodukt; reker, krabbe og lutefisk.

Informant 1 viser til at *”Vi driver bare med ferske reker.”*

Informant 2 viser til at *”Krabbe er vårt produkt”*.

Informant 3 viser til at *”Hovedproduktet er lutefisk”*.

Produksjonen av et enkelt produkt gjør at kunnskapen om produktet fra produsentens side er svært høy. Kompetansen til nisjeprodusentene ligger i å produsere et forholdsvis smalt produkt. Dersom virksomhetene ønsket vekst vil en mulig vekststrategi være å tilby nye produkter til eksisterende markeder. Faren ved å supplere porteføljen med et annet sjømatprodukt er at virksomheten ikke automatisk kan overføre kompetansen sin fra et produkt til et annet produkt uten å risikere utfordringer i forhold til å holde samme høye kvalitet. Uten den risikerer virksomheten å miste et sentralt konkurransefortrinn. Vi tenker at dette kanskje kan ligge bak når informant 1 påpeker at *”Vi har holdt på med forskjellige andre ting, men vi er kommet tilbake til basic som sier vi skal kun holde på med reker og det skal være ferske reker.”* For stor portefølje kan føre til at virksomheter mister fokus på det som selger best og som de er gode på. Det er en fare at fokuset flyttes til *”problembarnet”*, produkter som kanskje aldri kan bli store, på bekostning av at virksomheten jobber for lite med det som kan bli større.

Ved å sentrere ressursene der det er muligheter for vekst, vil også veksten kunne komme. Det er mulig å kunne benytte vekststrategien gjennom en utvidelse av sortimentet uten at produktene blir produsert av samme produsent, men gjennom et samarbeid med andre. Det som er viktig å ha *”i bakhodet”* ved et slikt samarbeid er at samarbeidende virksomheter må ha en markedsstrategi som er mest mulig sammenfallende. Her tenker vi at det kan være vanskelig for produsenter som har en differensiert eller en konsentrert markedsstrategi å samarbeide med en virksomhet med en udifferensiert markedsstrategi. Hovedgrunnen til dette ligger i den store forskjellen i virksomhetens grunnoppfattelse av produktet som tilbys. Som nisjeprodusenter er det nærliggende å anta at informantene våre benytter seg av en

konsentrert markedsstrategi og segmenterer kundene i homogene grupper med samme preferanse der hovedfokuset legges på å skreddersy produkter til kundens behov og ønsker. Gjennom dette betaler kunden en emosjonell merpris for produktet. Dette har flere av virksomhetene vi har intervjuet bekreftet at de gjør.

Som et ledd i å ha en større portefølje og kunne tilby flere typer produkter, er en måte å oppnå denne fordelene å inngå samarbeid. Informantene våre bekrefter at de selger hverandres produkt. For informant 1 og 2 er dette noe de allerede gjør mens informant 3 samarbeider med andre produsenter som leverer til samme salgsledd.

Informant 1 viser til at *”Ved å samarbeide kan man skaffe kunden flere produkter. Informant 2 selger rekene våre til Bergen mens vi selger deres krabbe.”*

Informant 2 viser til at *”Jo mer du kan tilby i næringen, jo mer attraktiv er du for kundene. De spør alltid etter noe annet. Jeg selger også reker i lag med krabbe til fisketorget i Bergen.”*

Informant 3 s viser til at *”Det at man har mer enn ett produkt bidrar til å øke attraktiviteten til produktet. Dette har vi dekket gjennom vårt salgsledd.”*

Det har nok tidligere vært en tendens til at virksomheter oppfatter andre virksomheter som konkurrenter, mer eller mindre uavhengig av om de leverer det samme produktet/tjenesten. Til en viss grad konkurrerer alle produsentene om de samme kundene. Informant 1 viser til at de opplever å konkurrere også med kjøttprodusenter: *«Akkurat denne uka sliter hele sjømatnæringen fordi det er lammesesonng og høstferie».*

Framtidens næringsliv er kunnskapsbasert. Sjømatnæringen preges av mange små og ukoordinerte virksomheter. Det er lettere å løfte sammen når samarbeid reduserer kostnader og bidrar til at kunnskap spres. Mindre foredlingsvirksomheter kan få stort utbytte av å samarbeide mer, også om utvikling av nye produkter og tjenester. Spesialisering gjør produktene bedre og virksomhetene blir mindre sårbare for svingninger. Gjennom segmentering av markedet og egen markedsstrategi er det enklere for nisjeprodusenter å nå ut til kundene. Samarbeid har flere fordeler både i forhold til synlighet og oppmerksomhet i markedet og for å øke salget. For grossister er en stor portefølje en stor fordel: jo flere produkter som tilbys, jo bedre leveranse kan grossisten tilby sine kunder. Dette bekreftes gjennom det informant 2 sier: *«Grossisten skal ha reker i lag med og når jeg kan levere dette*

også, velger de meg framfor de som er større og som kanskje bare kan levere ett av produktene».

Potensialet for vekst er stor. Men næringen må satse mer på kunnskap og samarbeid. En slik satsing vil gjøre at virksomhetene kan levere til lønnsomme og spesialiserte nisjemarkeder. Spesialiseringen vil også gjøre næringen mindre utsatt for konkurranse fra lavprisland. Informant 3 er inne på dette når han uttrykker: *”Det ligger et kjempepotensiale i å gå sammen og få til et bedre samarbeid. Hvis produsentene hadde gått sammen og dannet et merkevarenavn, hadde dette styrket sjømatnæringa på Helgeland. Man kunne ha hatt en så pass stor portefølje at man hadde vært attraktiv.”*

Dette tror vi han har helt rett i.

5.3.3 Ektehet

Ektehet er en av de viktigste drivkreftene bak omdømme. Målet er å fremstå i samsvar med det virksomheten kommuniserer, hva den gjør og hvem den er. Det bør ikke være et gap mellom disse.

Informant 1 peker også på at fokuset på kvalitet har gjort at virksomheten har oppnådd troverdighet i markedet.

”Vi har tatt steg for steg og hele tiden satsset hardt på kvalitet! Det har vært en lang vei å gå, men det viser seg at det lønner seg å satse på kvalitet fremfor kvantitet i forhold til å skape et godt omdømme».

Informant 2 viser til at det kan være en utfordring å ikke gå ned på den høye kvaliteten når virksomheten vokser, selv om det reduserer omsetningen.

”Vi etterstreber å ha ferskest mulig krabbe i produksjon. Vi vil ha kortest mulig vei til vi får det produsert. Når man vokser, må man stadig vekk fire litt på sånne krav. Her har jeg prøvd å holde et fokus på kvalitet og heller prøvd å unngå lavpriskonkurransen med konkurrentene. Vi har heller valgt å satse på en egen type kvalitet som kundene får. Vi ser det er verdt å gjøre en jobb for å skape god kvalitet”.

Informant 3 peker på viktigheten av å ta ansvar også for det som er utenfor deres kontroll gjennom å vektlegge at kjøperen får sine produkt til riktig tidspunkt. *«Det nytter ikke hvor*

god kvalitet det er hvis ikke kundene kan stole på at de får det de har bestilt. Det må være pakket slik de ønsker, det må være riktig volum og det må komme til riktig tid».

Virksomheter som lykkes i å fremstå som ekte har ingen motsetning mellom det den står for og det den faktisk er. Når virksomheter oppfattes som ekte for sine interessenter, vil både den og produktene den selger fremstå som til å stole på. Dette mener vi kan gi kundene betydelig trygghet, noe som kan føre til mersalg i en valgsituasjon mellom to produkter. Dette gjelder også i form av at virksomheter må kommunisere på en troverdig måte slik at kunden stoler på det virksomheten står for og det den leverer.

Informant 1 viser til at skallrekene de produserer er store reker. Rekestørrelsen blandes ikke med små reker for å øke omsetningen.

”Vi kan ikke selge små reker som store reker. Det står uttrykkelig fra Råfisklaget at det ikke anbefales å selge mindre reker som konsumreker. Kundene setter ikke pris på å få små reker når de kjøper store”.

Informant 2 viser til at de har system for å tilbakekalle produktene sine dersom det skulle være noe feil på kvaliteten, og at de ikke tar noen sjanser på det de leverer.

”Vi følger krav fra myndighetene og vi har et system for å tilbakekalle produkter. Det er jo et system man aldri ønsker å bruke. Vi har vel vært litt kynisk i forhold til det og tar ingen sjanser. Dermed har vi heller ikke hatt episoder hvor vi har måttet gått ut og tilbakekalt noen produkter”.

Informant 3 har også rutiner på uønskede hendelser, der de uten diskusjon tar varene tilbake dersom kundene ikke er fornøyd. *«I alle tilfeller der vi har sendt fisk som ikke kunden har vært fornøyd med, har vi tatt det tilbake. Vi krangler ikke med kundene. Er ikke kundene fornøyde, er det ikke bra nok. Det er heller ingen vi har tvunget til å betale for varer de ikke har vært fornøyde med».*

Informantene uttrykker i stor grad at deres virksomheter ønsker å framstå som troverdig og ekte for kunden. Informant 1's virksomhet gir avkall på profitten de kunne fått dersom de blandet mindre reker inn med de store. For informant 2 er viktigheten av å levere det virksomheten står for så høyt vektlagt at de ikke tar sjansen på at leveransen ikke er optimal,

da velger de heller å tape de pengene. Informant 3 viser også til at det er bedre å tåle et tap uten å diskutere dette med kunden.

Det informantene våre kommuniserer, indikerer at det er samsvar med det virksomhetene står for og det de sier. Virksomhetene kunne valgt en lettere variant ved å ta sjanser i forhold til kvalitet, tilsette små reker eller ved å argumentere med kunden om hvorvidt at produktet som er levert er det kunden bestilte. Vi mener at dette nok ville ført til at virksomhetene hadde oppnådd en kortvarig økonomisk gevinst, men i det lange løp er dette en svært risikofylt forretningside. Det er svært viktig at kundene oppfatter virksomheten som troverdig og ekte.

5.3.4 Åpenhet

Gjennom åpenhet signaliserer virksomheter at de ikke har noe å skjule og interessentene gis tilgang til informasjon som gjør at de kan evaluere organisasjonen presist. I følge Brønn og Ihlen (2009:178) ønsker interessentene informasjon om produkter og tjenester, økonomiske prestasjoner, visjoner og lederskap og synlig ledelse, samfunnsansvar og arbeidsmiljø.

Åpenhet kan romme mangt, blant annet åpenhet om hvordan produktene produseres, hvordan de ansatte/leverandørene behandles, miljømessige påvirkninger og så videre. Mye av det virksomheten gjør reguleres gjennom regelverk som er lovpålagt. For at interessenter skal få informasjon om virksomheten og produktene må denne la seg finne. Kun informant 2 har hjemmeside og utviklet brosjyre som beskriver produktene og virksomheten sin. Informant 1 har dette under utvikling, og informant 3 mener at dette er ivarettatt gjennom distributøren. Vi har derfor valgt å fokusere på en side av åpenheten som omhandler sporbarhet og miljømessige påvirkninger virksomhetens produksjon har på miljøet.

Sporbarhet

Digital sporbarhet er et begrep som for mange fortsatt er ukjent, men som våre informanter som jobber med videreforedling er kjent med. Ingen av informantene våre har innført sporbarhet i sine produkt. Dette er ikke et krav i Norge, men kan være viktige verktøy for å gi kundene tilbakemelding om hvilke produkter de kjøper. Informasjonen og historikken på hva som er gjort med produktene fra de er fisket til de er hos sluttkunden kan samles inn digitalt. Vi tenker at dette også vil være en sterk indikasjon på at virksomhetene ikke har noe å skjule, siden all informasjonen blir tilgjengelig for kunden.

Spesielt ville bruk av sporbarhet være nyttig for informant 1's virksomhet sine ferske pillede reker. I følge informant 1 produserer en ny konkurrent pillede reker av frosset produkt, men framstiller det som om produktene er likt det som de produserer. «*Det som provoserer meg er at de fremstiller det i en brosjyre som om at de gjør det på samme måte som oss*». Gjennom sporbarhet ville informant 1's virksomhet oppnå fokus på det spesielle i deres produkt, nemlig ferskheten. Dette er noe konkurrenten ikke kan kopiere, og er spesielt viktig siden informant 1's virksomhet "ikke har sjanse til å levere til den prisen", og dermed må legitimere hvorfor deres produkt har en høyere verdi som forsvarer den økte prisen på produktet i forhold til konkurrenten. Dette støttes av Kræmer (2007:10) som hevder at et produkt i mange tilfeller kan være enkelt å kopiere, men selve tilleggsverdien et produkt eller en organisasjon har, er mye vanskeligere å tilegne seg for konkurrentene.

Informant 2 viser til at de bruker QR merking av laksen som eksporteres til Finland, der sporbarhet er et krav. «*Laksen er QR merket. Når den kommer i butikken i Finland og kunden går på merket, kommer de rett inn på vår hjemmeside med bilder og forklaring av hvordan vi produserer laksen*». Dette tenker vi kan være et enkelt og nyttig verktøy satt i system for nisjevirksomheter. På denne måten vil de kunne skille seg ut fra andre når det gjelder åpenhet. Vi tenker her at bruk av sporbarhet på våre informanters produkter vil sikre et betydelig konkurransefortrinn.

Miljømessige forhold

Informant 1 viser til at de ikke har en strategi på området, men fokuserer på at de produserer kortreiste produkter. «*Vi frakter ikke varene våre verden rundt*».

Informant 2 viser til at de har mål for miljøet gjennom regelverket. «*Vi har mål for det og vi må forholde oss til det regelverket sier*».

Informant 3 viser til at de ivaretar miljøet blant annet gjennom å bruke gjenbrukskasser i stedet for isoporkasser. På denne måten begrenser de også mengden av avfall. «*Produktene er vakuumpakket og dermed tørr slik at vi kan bruke kassene/eskene vi legger det i flere ganger. Vi sparer på den måten både miljø og penger*».

Det blir i dag forventet at bedrifter tar miljøhensyn og at de engasjerer seg i miljøspørsmål også ut over krav fra myndighetene. Vi tenker at lokale nisjeprodusenter har en ekstra gevinst

å hente med å rette fokus på miljøhensyn og formidle til sine interessenter hvordan dette blir ivare tatt. Selve grunnlaget for hvorfor virksomhetene er lokalisert der de er, er nettopp fordi ressursene og råvarene er på stedet. Følgelig spares miljøet gjennom at råvarene ikke fraktes over store avstander før produksjon. Dette er noe vi mener karakteriserer nisjeprodusenter i stor grad og som gir et klart konkurransefortrinn.

Et eksempel på åpenhet (eller mangel på denne) er Entrasaken, der ledelsen valgte å ikke kommentere påstandene som pressen tok opp. Når det offentlige rom har store interesser for en sak, kan det være svært skadelig for omdømme å ikke imøtegå beskyldninger og rykter. Å unnlate å besvare henvendelser kan skape mistillit og indikerer at man som leder selv vil bestemme når det passer å ha et åpent forhold til pressen. Det skapes et inntrykk av at Entra ikke har argumenter, og at det kanskje foreligger forhold som ikke tåler dagens lys. Da hjelper det lite at de etiske retningslinjene hos Entra sier: «*All skriftlig og muntlig kommunikasjon skal baseres på åpenhet, ærlighet og oppriktighet*», når det tydelig ikke er samsvar mellom det som kommuniseres og det som faktisk gjøres. Dette speiler også en mangel på konsistens i virksomheten, det er ikke samsvar mellom ord og handling.

5.3.5 Mottakelighet

Det å være mottakelig er selve dialogens kjerne, som bygger på antakelsen om at virksomheter må tilpasse holdninger og atferd ut fra tilbakemeldinger fra omgivelsene. Å være i dialog er mer krevende enn å kommunisere siden dialog krever at virksomheten også tar noe inn fra interessentene. Det er ikke alltid at virksomheters oppfattelse av seg selv harmonerer med omgivelsenes oppfatning. Virksomheter er avhengig av sine omgivelser for å selge sine produkt og bør tilpasse sine egne interesser mot omgivelsenes interesser. Det er heller ikke tilstrekkelig at mottakeligheten utelukkende gjelder ledelsen i virksomheten, men må speiles hos alle ansatte. Mottakelighet og åpenhet for dialog må gjennomsyre virksomheten og speiles hos alle ansatte. Dette er et ansvar som påligger alle i en organisasjon (Brønn og Ihlen 2009:180)

Som vi tidligere har kommet inn på, har ingen av informantene våre foretatt en kartlegging av hvordan interessentene ser på produktene og virksomhetene deres. Å tilpasse virksomhetens holdninger og atferd ut fra tilbakemeldinger er vanskelig når virksomhetene mangler disse tilbakemeldingene. Vi velger derfor å se på hva virksomhetene gjør i forhold til kundene og

vil se på hvorvidt virksomhetene har vektlagt å involvere sine ansatte slik at hele virksomheten er mottakelig for dialog med omgivelsene.

Mottakelighet for kunden

Alle våre informanter har en tydelig kundeorientering. Dette ser vi også ut fra hvor fokuset deres er rettet.

Informant 1 viser til at hun prioriterer å bruke tid på kundene sine. *«Jeg jobber stort sett med kundekontakt hele tiden. Det er det som er mitt fokus».*

Informant 2 og 3 har en fleksibel produksjon som gjør at de kan produsere skreddersøm. *«Vi har vært hos kundene og spurt hva de ønsket, og så har vi produsert nøyaktig slik som de vil ha det. Vi tilpasser det mer etter hva mottaker ønsker/har behov for».*

Alle informantene kommuniserer gjennom ulike medier. Avstanden til kundene gjør det naturlig å benytte ulike typer kommunikasjonsmedium som telefon, e-post, bedriftsbesøk o.l. Bruk av andre medier, som hjemmeside og Facebook, vil kunne åpne for mer dialog. Det vil kunne åpne for større påvirkning på hvordan kundene oppfatter virksomheten og heve kommunikasjonen fra tertiær til primærnivå (som nevnt i teorikapittelet). Dette krever at virksomheten har kompetanse og tilstrekkelig tid til å respondere på innspill som kan komme fra interessentene. Dersom dette ikke følges opp, kan det skade virksomheten. Da reduseres åpenheten virksomheten signaliserer til tomme ord uten innhold, og enda verre – dette indikerer at virksomheten gir inntrykk av å være noe den ikke er. For nisjeprodusenter kan det være en utfordring å bruke tid på dialog. Vi mener likevel at virksomhetene bør vurdere å bruke dette aktivt. Det er ikke nødvendigvis slik at virksomheter trenger å være tilgjengelig kontinuerlig, men prioritere å bruke litt tid med jevne mellomrom.

Mottakelighet i virksomheten

Informantene våre sier alle at de har et godt arbeidsmiljø i sine virksomheter. De har alle personalmøter der de benytter muligheten til å fortelle om produksjonen, salg og liknende.

Informant 1 mener det er et godt arbeidsmiljø i virksomheten. Hun bruker tid på formelle personalmøter, medarbeidersamtaler i tillegg til uformelle en-til-en samtaler med sine ansatte.

«Folk trives og det gir de uttrykk for. Vi snakker mye på personalmøter og medarbeidersamtaler. I tillegg kommer de ansatte direkte til meg når det er noe de lurer på. Jeg har alltid tid til dem».

Informant 2 vektlegger å jobbe for å få et godt arbeidsmiljø gjennom faste ansettelse, arbeide med trivselskappende aktiviteter som arrangementer og virksomheten har bonussystem. I tillegg har virksomheten møter med alle ansatte 1 gang per uke. Her informeres det om status.

Informant 3 mener også at arbeidsmiljøet er bra og peker på at indikasjonene på dette er at virksomheten ikke har sykefravær. Virksomheten har ukentlige uformelle personalmøter.

Ledere og ansatte skaper uformelle inntrykk gjennom sitt daglige virke. I følge Brønn og Ihlen (2009:184) skjer dette gjennom den kontakten de har med personer innenfor og utenfor organisasjonen. Fokuset virksomhetene har ved å involvere de ansatte i selve bedriften er således svært viktig – langt ut over det å skape trivsel og motivasjon hos de ansatte. Virksomhetene speiles gjennom virksomhetens ansatte. Dermed blir ansattes kommunikasjonsevner svært viktig.

Det at en stor del av arbeidsstokken i de virksomhetene vi har intervjuet er arbeidsinnvandrere, skaper en litt spesiell situasjon for virksomhetene. Norsk kunnskapene hos de ansatte varierer og gjør at det på kort sikt vil være vanskelig å utnytte de ansattes kommunikasjonsevner. Her tenker vi det er viktig med mye og god kommunikasjon for å skape forståelse og utvikle stolthet over produktet hos de ansatte. På sikt når de ansatte har gjennomgått tilstrekkelig norskopplæring vil de kommunisere også eksternt.

Et annet aspekt er at de ansatte ikke nødvendigvis kjenner til produktet som blir produsert, verken kulturelt eller smaksmessig. For eksempel kan det å spise lutefisk være en utfordring for mange nordmenn, det er derfor fullt forståelig at arbeidsinnvandrere ikke setter pris på produktet. Her tenker vi det er viktig å involvere de ansatte mest mulig slik at kjennskapen og stoltheten av hva de produserer blir optimal. Informant 3 gir informasjon bevisst for å fremme motivasjonen, kunnskapen og interessen hos sine ansatte og for å utvikle eierskapen til produktet. *”Hvis du vet mer om hva som skjer med fisken etter at den forlater bedriften, blir det mer motiverende. For eksempel at denne lutefisken skal til den offisielle lutefiskåpningen i Oslo 16.oktober med kjendiser til stede og så videre. Kanskje det blir vist på tv”.*

Dette tenker vi er et svært viktig element.

5.3.6 Konsistenthet

Alle virksomhetene vi har intervjuet har utviklet logo (som beskrevet under "Unikhet"). Det er samsvar mellom logoene og det som kommuniseres. Informant 1 og 3 har ikke slagord, hjemmeside eller brosjyre, det er derfor vanskelig å se om konsistensen er på plass. Informant 2 har utviklet brosjyre, slagord og hjemmeside. Det kan se ut som det er konsistens mellom det som disse og det som informant 2 kommuniserer.

Det er sentralt at en virksomhet fremstår som enhetlig eller konsistent i både ord og handling. Kommunikasjon handler i stor grad om å skape tydelighet og konsistens i alt som sies og gjøres.

For store virksomheter kan nok konsistens være en utfordring, fordi virksomhetene kan ha flere avdelinger, noe som gjør det vanskelig å uttale seg konsekvent, logisk og i samsvar med hverandre. For mindre virksomheter, slik som nisjeprodusenter, vil dette kunne gjøres enklere. Målet er at interessentene oppfatter virksomheten under ett.

Virksomheter må unngå motstridende uttalelser og at en del av organisasjonen gjør noe som motvirker det en annen del av organisasjonen gjør. I tillegg må det være enhet mellom ord og handling. Det vil si at virksomheter som ikke holder det de lover risikerer å få et dårlig omdømme. De best ansette organisasjonene styrer også kommunikasjonen slik at de uttrykker seg konsekvent og logisk med samsvar mellom handlinger og ord (Brønn og Ihlen 2009:179) På denne måten er det enklere for omgivelsene å kjenne igjen budskapet. Konsistent og engasjerende kommunikasjon over tid vil kunne skape gjenkjennelse og bidra til å bygge bånd til merkevaren eller bedriften.

Gårdsmat kontra sjømatprodukter

Gårdsmatprodusenter ser ut til å framstå mer samlet enn sjømatprodusenter ser ut til å klare. Kanskje skyldes dette at gårdsmatorganisasjonen er mer helhetlig og fremmer hele denne næringen mens sjømatprodusentene mangler en felles overbyggende organisasjon? Sjømatbransjens omdømme bygges på flere plan, fra myndighetsnivå, gjennom bransjeorganisasjoner og til den enkeltes virksomhet. Vi har inntrykk av at nisjeprodusentene på sjømat ser ut til å selv må sørge for markedsføringen av deres eget produkt i stor grad.

Dette gjør også sitt til at næringen framstår som litt fragmentert. Et søk på internett etter "gårdsmat" får 83.000 treff, der første treffside kun består av organisasjoner og virksomheter som tilbyr sine produkt. Her finner vi tilbud fra "Hanen, bygdeturisme og gårdsmat", "Gårdsmat fra Trøndelag", "Gårdsmat med tilbydere fra hele Norge", "Hitragaardsmat" og så videre. Ett tilsvarende søk etter "sjømat" resulterer i 4.300.000 treff. Dette skulle indikere at tilbydere i denne bransjen var flere, men det ser det ikke ut til å være. Av de 13 første treff på første side er 11 av treffene oppskrifter og tilberedning av sjømat, kun 2 av disse treffene er produsenter. Disse er også kun enkeltprodusenter.

Det er nettopp her sjømatnæringen kan ha en utfordring. Fisk og sjømat har kanskje «slitt» litt med å bli prioritert fremfor andre produkter som f.eks. kjøtt. Vi kan tenke oss at næringen kanskje ikke har klart å følge med i utviklingen i forhold til hva som skal til for å skape de gode følelsene hos kundene. Sjømat og fisk har imidlertid tilpasset seg dagens forbrukere mer og mer med blant annet å tilby skinn og benfrie alternativer, økt satsing på ferskhet og kvalitet samt fokus på det eksklusive. Vi tenker at våre informanters virksomheter har en utfordring i forhold til å gjøre seg mer synlige slik at forbrukerne får et forhold til leverandøren av produktene. Apeland (2007:131) støtter opp under dette med å si at et sterkt selskapsmerke gjør det enklere for forbrukerne å kjenne igjen og knytte verdier og assosiasjoner til selskapet bak produktene. Ved å ha et sterkt selskapsmerke er virksomheter langt på vei mot å bygge et godt omdømme. Selskaper der produktene bærer samme navn og logo som morselskapet, som Coca-Cola, Nokia og Toyota, kan nyte godt av at omgivelsene ser merkevarene og selskapet som en enhet. En positiv nyhet for et produkt vil kunne gi bedriften et omdømmeløft. Positive bedriftsnyheter vil kunne gi oppmerksomhet til merkevarene (ibid.).

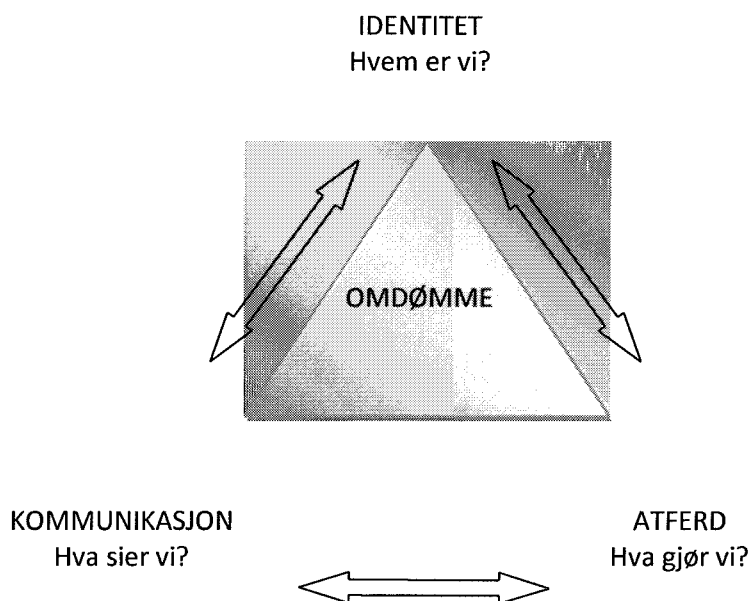
Via media hører vi historier om gårdsmatprodusenter som ikke leverer et godt produkt, for eksempel gjennom at det oppstår feil under produksjonen. Vi hører også om det samme med sjømatprodusenter. Det er likevel en vesentlig forskjell: når sjømat blir presentert som dårlig får vi inntrykk av at dette inkluderer hele næringen. Når det gjelder gårdsmat, har vi inntrykk av at det forholder seg annerledes. Ved for eksempel et E-coli-utbrudd gis vi inntrykk av at dette kun gjelder et produkt hos en produsent og ikke en hel næring. Dette tenker vi først og fremst handler om næringens omdømme som helhet. Med et godt omdømme er det lettere for næringen å tåle en krise. Som næring har nok både havbruksnæringen og fiskerinæringen en større utfordring enn gårdsmatprodusenter siden de til tider blir framstilt i media som om de

har som mål å ødelegge miljø og villfiskbestanden. I tillegg har det vært svært mange oppslag der dårlig fisk og fiskeprodukter er i salg. Det er nok ikke uten grunn at kvalitet på produktene er et sentralt mål for våre informanter.

Kanskje er det på tide at sjømatprodusenter kommer frem og forteller de gode lokale historiene?

6.0 Konklusjon

Som alle nisjeprodusenter har også virksomhetene vi har intervjuet både likheter og ulikheter. Underveis i oppgaven vår har vi sett at det for virksomhetene våre ikke alltid er samsvar mellom det teorien sier bør vektlegges og det som blir gjort. Enkelte konkrete råd har vi valgt å komme med underveis på de enkelte punktene, for eksempel logo/brosjyremateriell som informant 1 skal i gang med å utforme. Det er viktig å utbedre disse manglene, men det er ikke nødvendigvis tilstrekkelig og utelukkende gjøre noe med omdømmedriverne og stjernekommunikasjonen, for å bedre omdømme. Et godt omdømme må bygges innenfra. I bunnen må det ligge en plattform, en utviklet forståelse som gjennomsyrrer hele virksomheten. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å gjennomføre en omdømmebyggeprosess. Her er fokuset prosessen slik at virksomheten utvikler sin egen historie, sin unike kjerneomdømmeplattform. Bygging av omdømmeplattformen vil også kartlegge hvordan virksomheten framstår for deres viktigste interessenter og avklare mulige gap mellom oppfatning og virkelighet. Forankring hos alle involverte i virksomheten er her et nøkkelord, det er sentralt at virksomheten kjenner seg selv.



Figur 8: Gevinstene ved å jobbe systematisk med omdømmebygging er at virksomheten vil kunne fremstå som mer hethetlig, noe som er en forutsetning for et godt omdømme (Reputation institute i Apeland, 2006:2007).

Målet er å fremstå på en måte som er i tråd med omdømmeplattformen og med virksomhetens identitet. Figur 8 viser at generelt påvirkes omdømmet av hvem vi er (identitet), hva vi sier (kommunikasjon) og hva vi gjør (atferd). Det må være samsvar mellom disse. Utvikling av en omdømmeplattform vil også føre til at forretningsmål blir satt og strategier utarbeides også skriftlig. Gjennom å utvikle måleparametre kan virksomheten enkelt kunne følge opp om kursen og måloppnåelsen blir som planlagt. Ikke minst vil det kunne øke helhetsopplevelsen til for eksempel kundene. Det er også viktig å være klar over at det er like viktig å bevare omdømmet som å bygge omdømmet. Fokuset må være der over tid og være en del av virksomhetens identitet. Omdømmemålinger bør gjøres jevnlig over lengre tid og inneholde analyser som sier noe om hva som er viktig for omdømmet og hvordan omdømmet påvirker atferd.

Mye virksomhetene vi har intervjuet gjør, er riktig og viktig. Dette ser vi både når det gjelder omdømmedriverne og stjernekommunikasjonen. Vi tenker da spesielt på det sterke fokuset på kvalitet på produktene som leveres og det å jobbe med kundene slik informantene sier at de gjør. Dette tenker vi er et viktig grep og at omdømmet vil forbedres når virksomheten leverer godt på de områdene omgivelsene har forventninger til. I tillegg vil omdømmet styrkes ved å jobbe systematisk med å forbedre relasjonene til de gruppene som påvirker virksomhetens suksess.

Vi har påpekt det tidligere, men vil enda en gang understreke at det å jobbe med omdømme er viktig for å skape konkurransefortrinn. Konkurransefortrinn for våre nisjeprodusenter oppnås når virksomheten skiller seg ut fra andre tilstrekkelig til at vi som forbrukere foretrekker å kjøpe en vare som har høyere merverdi enn konkurrentenes. Dersom alle nisjeprodusenter innenfor sjømatproduksjon utvikler godt omdømme vil sjømatnæringen som helhet oppnå å få økt omdømme. Samtidig er det også slik at dersom alle nisjeprodusenter jobber med omdømme vil den enkelte miste konkurransefortrinn i forhold til å skille seg ut og være unik. Etableringen av Vulkan i Oslo tenker vi vil være god drahjelp for nisjeprodusenter fordi det setter fokus på matkvalitet. Som nisjeprodusenter må man være oppmerksom på eksterne trender for å fange opp mulige konkurransefortrinn tidlig og implementere dette i sin virksomhet.

Gjennom å jobbe med denne oppgaven har vi tilegnet oss verdifulle kunnskaper om omdømme, omdømmebygging og områdene rundt dette begrepet. Det har også vært interessant å få et nærmere innblikk i sjømatnæringen på Helgeland. En tenker kanskje ikke over hva som finnes av ressurser og produkter her vi bor. Et slikt dypdykk som vi nå har gjort, har fått oss til å bli mer stolt over vår tilhørighet til denne regionen.

Å jobbe med oppgaven har økt vår forståelse for hvordan det er å være nisjeprodusent kontra masseprodusent. Vi har sett en tydelig sammenheng mellom pris og kvalitet, og fått innsyn i årsaken til at et nisjeprodukt får en merkostnad på sine produkt. Det var også overraskende å erfare at nisjeproduktet ikke nødvendigvis er dyrere fordi det som tilbys er et renere produkt. Vi har sett at det ikke nødvendigvis er tilstrekkelig å ha et unikt produkt når unikheten i produktet ikke kommer fram. Her har jobbingen opp mot teorien gitt oss flere ”a-ha-opplevelser”. Kanskje kan funnene også hjelpe våre informanter. Det har vært svært interessant å kunne benytte teorien i praksis og foreta et dypdykk for å lete etter mulige årsaker til for eksempel hvorfor de håndpillede rekene ikke når fram til sluttkunden. Sist, men ikke minst, vi har fått innsyn i fordelen virksomheter kan få med å framstå helhetlig og bygge omdømmet for å få konkurransefortrinn.

Litteratur

- Apeland, N.M. (2007) **Det gode selskap – omdømmebygging i praksis.**
Drammen: Zoom Grafisk AS
- Apeland, N.M. (2012) **Omdømmedagen.**
Nettadresse:
<http://www.slideshare.net/apeland/resultater-reprak-norge-2012-omdommedagen-apeland>
- Brønn, P.S. (2009) **Åpen eller innadventd**
-omdømmebygging for organisasjoner.
1.utgave, 2.opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Cooper, A. (2012) **Medarbeiderundersøkelsen gir unik**
styringsinformasjon på veien mot nye mål.
Borgaard, J.
TNS Gallup.
<http://www.tns-gallup.no/?aid=9071735>
- Dalland, O. (2007) **Metode for oppgaveskriving for studenter.**
4.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Farbrot, A. (2009)

Nøkkelen til gull i omdømme.

Artikkel på nettet med utgangspunkt i Brønn og Ihlen (2009).

Nettadresse:

www.forskning.no/artikler/2009/november/234794

Fombrun, C.J. (2004)

Fame and Fortune

Van Riel, C.B.M.

- How successful companies build winning reputations.

Upper Saddle River, NJ (USA): Financial Times Prentice Hall.

Fombrun, C.J. (2007)

Essentials of Corporate Communication.

Van Riel, C.B.M.

Routledge.

Hagelien, E. (2012)

Mangel på arbeidskraft.

<http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=3803&categoryID=8>

Hellevik, O. (1997)

Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap.

Oslo: Universitetsforlaget.

- Johannessen, A. (2011) **Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.**
Christoffersen, L. 3.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
Tuft, PA.
- Johannessen, J-A. (2009) **Omdømme – rykter, sladder og tøvprat.**
Olaisen, J. 1.utgave, 1.opplag. Cappelen Akademisk Forlag.
Olsen, B.
- Kræmer, R.S.T. (2007) **Medieinvesteringens effekt.**
Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap.
Det samfunnsvitenskapelige fakultet, institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Malterud, K. (1996) **Kvalitative metoder i medisinsk forskning.**
Oslo: Tano Ascheoug.
- Matre-Aas, E. (2012) **Mer enn en fet hjemmeside.**
Nettadresse: <http://www.grid.no/thoughts/>
(5.oktober 2012).

Mikkelsen, J. (2012)

Ny mathall i Oslo.

Sverdvik, W.

Innslag på dagsrevyen 02.09.2012. Intervju med Solfrid Flateby, Reitangruppen og Arne Dulsrud (direktør for Statens institutt for forbruksforskning).

Nettadresse:

<http://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen/nnfa19100212/02-10-2012#t=26m18s>

Nordby, K.J. (2012)

Samfunnsansvar gir bedre omdømme.

Nettadresse:

<http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/--Samfunnsansvar-gir-bedre-omdomme-6675451.html>

(29.012012).

Nordøy, J. (2012)

Et godt omdømme bidrar til økonomisk vekst.

TNS Gallup

Nettadresse: <http://www.tns-gallup.no/?aid=9103412>

Olsen, J.B. (2007)

Etiske spilleregler – gule kort og to minutters utvisning.

Lederbulletin nr.01 – 2007.

Nettadresse: <http://www.aff.no/viewfile.aspx?id=499>

Repstad, P. (1996)

Mellom nærhet og distanse.

Oslo: Universitetsforlaget.

- Sandberg, M.G. (2009) **Betydningen av fiskeri- og havbruksnæringen for Norge i 2007 – en ringvirkningsanalyse.**
Volden, G.H.
Aarhus, I.J. SINTEF. Fiskeri og havbruk.
Hofman, M.
Olafsen, T.
- Schmidt, L. (2011) **Livskraftige kystsamfunn.**
Stokke, KB. **Steds- og næringsutvikling i Lurøy kommune, med hovedvekt på Lovund.**
Onsager, K. Norsk institutt for by- og regionsforskning, Oslo.
Gundersen, F.
Sørli, K.
- Stiklestad, T. (2012) **Hvordan etablere ønsket omdømme.**
LAFY's vårkonferanse 2012.
Nettadresse:
http://lafy.no/yrkeshemmede/konferanser/content_1/filelist_5bbf17b2-64f3-4a6c-867f-74d29b4a0f55/1343913585814/omd_mme_lafys_v_rkonferanse.pdf
- Thornquist, E. (1994) **Anerkjennelse og avhengighet -når pasienter og helsepersonell møtes.**
Tidsskrift for Den norske Lægeforening
nr.11; 114: 1293-7

Tveterås, R. (2011)

Norsk Sjømat.

Nr. 6/2011. UiS

Winther, U. (2008)

Innovasjon - mest brukte verdibegrep.

Nettadresse:

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/omd%C3%B8mme/innovasjon-mest-brukte-norske-verdibegrep>

Woldsdal, M. (2000)

Et godt omdømme – norske styrever og toppledere undervurderer hvor viktig det er for et selskap å ha et godt omdømme.

Nettadresse:

<http://www.iscogroup.no/kunder/isco/iscogroup.nsf/0/10055?open&cat=pub>

Diverse nettadresser som er brukt i oppgaven:

<http://felles.siteman.no/kbnn.no/filarkiv/File/Arena2012.pdf>

www.nho.no/samfunnsansvar/ lastet ned 3.1.2008

<http://ingerannevik.wordpress.com/social-media/>

<http://no.wikipedia.org/wiki/Innovasjon>

<http://www.settsjobein.no/content/160/Strategiplan>

<http://www.socialquickstarter.com/>

http://snl.no/Norge/fiske_og_fangst

<http://www.studenttorget.no/index.php?show=6715&expand=4631,6715&artikkelid=10985>

(Studenttorget.no, 2012).

http://www.statoil.com/AnnualReport2008/no/Sustainability/ResponsibleOperations/Pages/5-1-3_StakeholderDialogueAndEngagement.aspx

(Årsrapport for Statoil, 2008).

<http://snl.no/Norge/fiske%20og%20fangst>

(Det store norske leksikon).

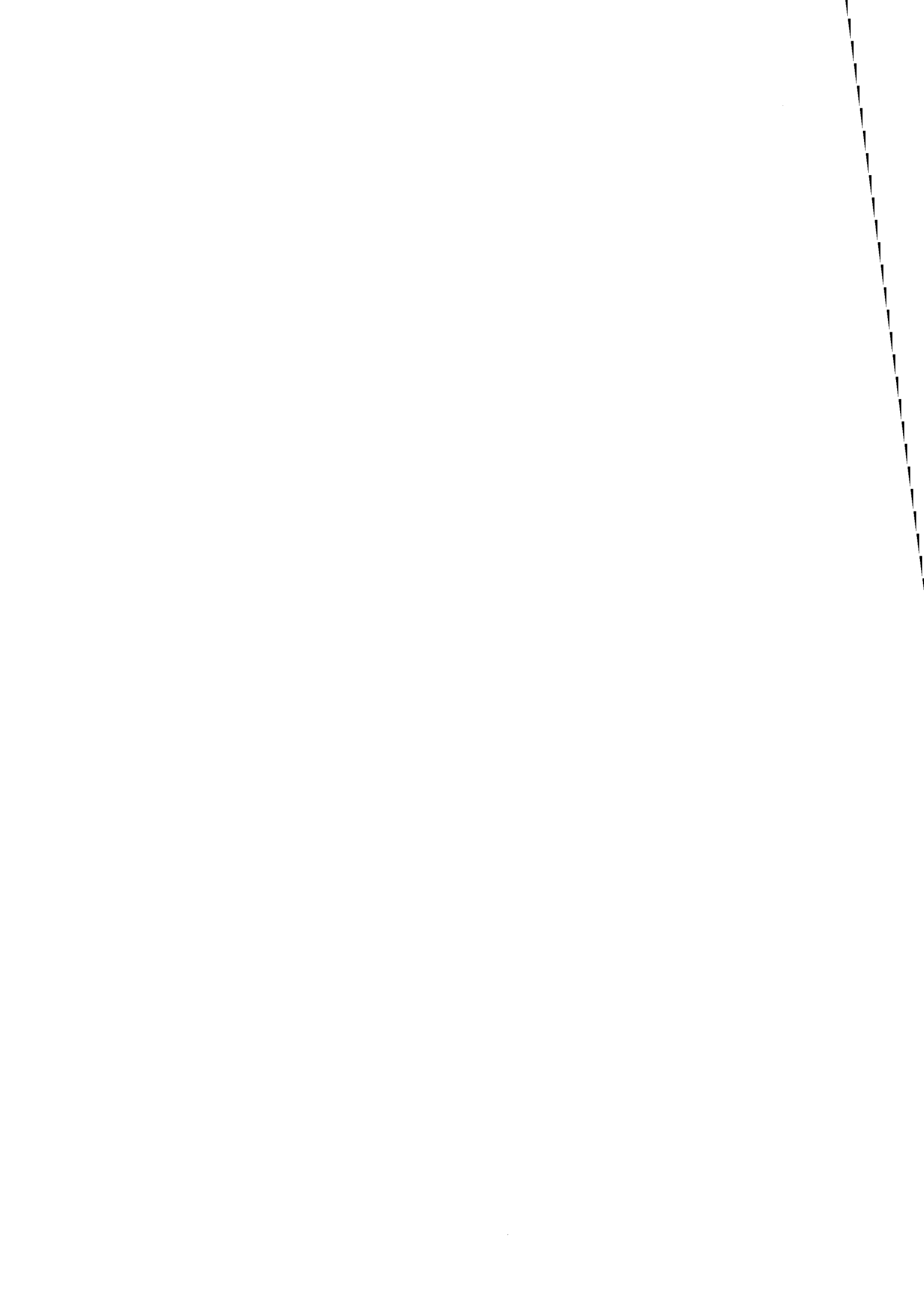
Merknad: Alle nettadresser som ikke er merket nedlastedato er lastet ned 01.12.2012.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæringer til våre informanter.

Vedlegg2: Intervjuguide.

Vedlegg 3: Matrise.



INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING

Til informantene

I forbindelse med at vi tar en master i business and administration (MBA) ved Universitetet i Nordland, skal vi skrive en masteroppgave med selvvalgt tema. Vi har valgt å se nærmere på hvordan sjømatnæringen på Helgeland kan bygge sitt omdømme. Vi ønsker bl.a. å undersøke i hvor stor grad tre ulike sjømatbedrifter innen samme nisje, vektlegger omdømme og på hvilken måte dette blir gjort. I tillegg vil vi drøfte dette opp mot aktuell teori.

For å kunne se nærmere på dette, ønsker vi å intervju tre informanter fra tre ulike sjømatbedrifter på Helgeland. Intervjuet vil vare i ca. 1 time. Intervjuene vil bl.a. omhandle hva du som informant legger i begrepene omdømme/omdømmebygging, hvordan dette blir vektlagt i din bedrift (strategier o.l.), merkevare/merkevarebygging, kort om sjømatnæringen generelt på Helgeland m.m. Målet er å få frem hvor kjent sjømatbedrifter på Helgeland er med omdømmebegrepet og hvilke strategier/metoder som evt. brukes for å bygge omdømmet. For å få med alt som blir sagt under intervjuene, ønsker vi å bruke båndopptaker.

I forhold til dette arbeidet garanteres full anonymitet og alle opplysninger/data vil bli anonymisert slik at situasjon/person og opplysninger ikke kan gjenkjennes. Båndopptaket er å betrakte som konfidensielt og skal kun brukes til oppgavens formål og i arbeid med denne. Alt vil bli slettet etter dette arbeidet.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

MBA-stud. v/Uni. i Nordland

Tlf: 47 46 31 05

MBA-stud. v/Uni. i Nordland

Tlf: 90 56 75 34

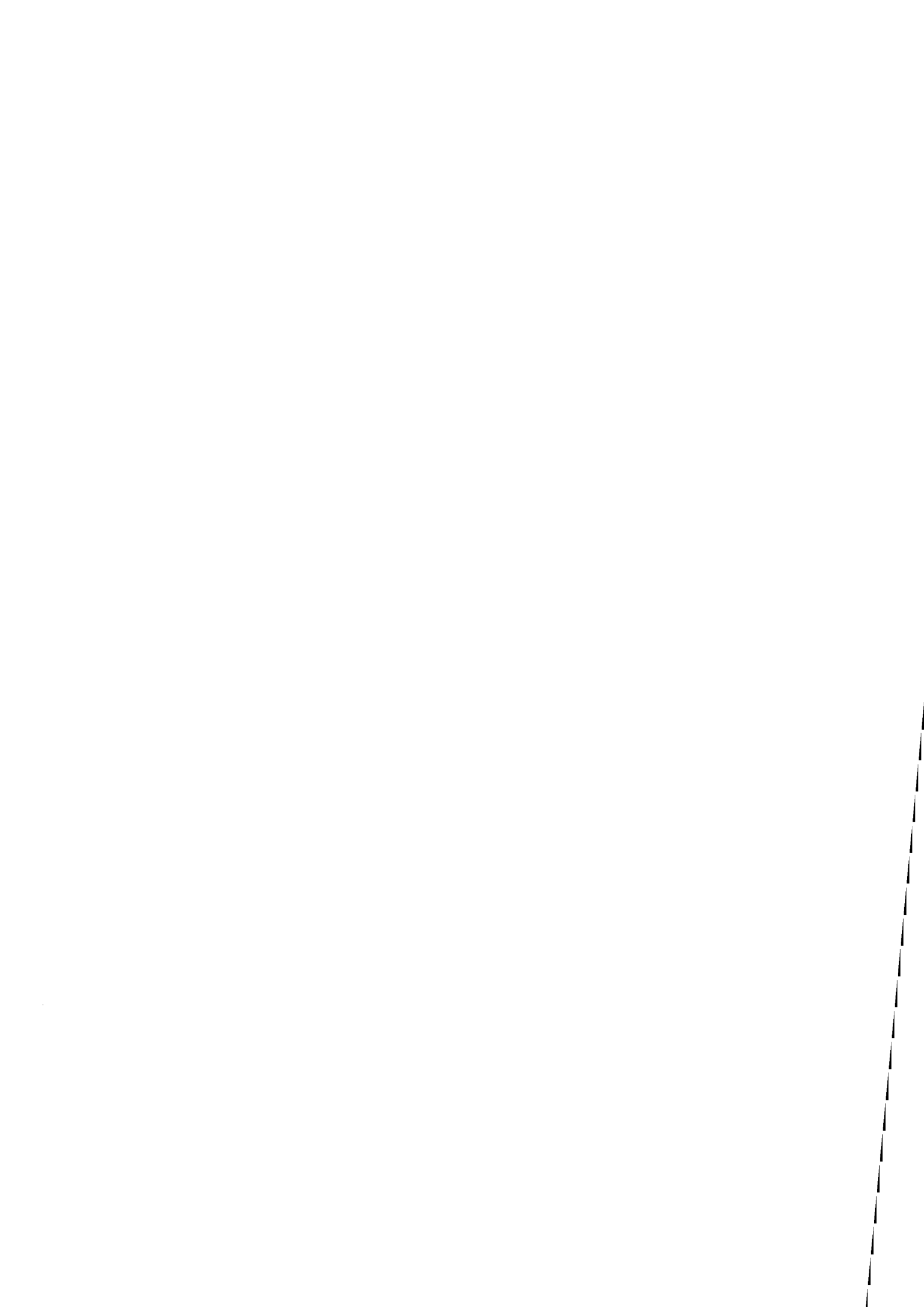
Samtykkeerklæring:

Jeg samtykker i å delta i ovennevnte prosjekt. Jeg er kjent med at alle opplysninger vil bli anonymisert og konfidensielt behandlet. Jeg kan på hvilket som helst tidspunkt trekke meg fra prosjektet.

Sted/dato

Kvarøy 04.10.12

Underskrift



INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING

Til informantene

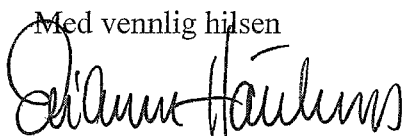
I forbindelse med at vi tar en master i business and administration (MBA) ved Universitetet i Nordland, skal vi skrive en masteroppgave med selvvalgt tema. Vi har valgt å se nærmere på hvordan sjømatnæringen på Helgeland kan bygge sitt omdømme. Vi ønsker bl.a. å undersøke i hvor stor grad tre ulike sjømatbedrifter innen samme nisje, vektlegger omdømme og på hvilken måte dette blir gjort. I tillegg vil vi drøfte dette opp mot aktuell teori.

For å kunne se nærmere på dette, ønsker vi å intervju tre informanter fra tre ulike sjømatbedrifter på Helgeland. Intervjuet vil vare i ca. 1 time. Intervjuene vil bl.a. omhandle hva du som informant legger i begrepene omdømme/omdømmebygging, hvordan dette blir vektlagt i din bedrift (strategier o.l.), merkevare/merkevarebygging, kort om sjømatnæringen generelt på Helgeland m.m. Målet er å få frem hvor kjent sjømatbedrifter på Helgeland er med omdømmebegrepet og hvilke strategier/metoder som evt. brukes for å bygge omdømmet. For å få med alt som blir sagt under intervjuene, ønsker vi å bruke båndopptaker.

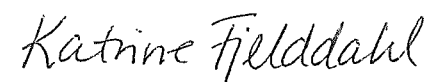
I forhold til dette arbeidet garanteres full anonymitet og alle opplysninger/data vil bli anonymisert slik at situasjon/person og opplysninger ikke kan gjenkjennes. Båndopptaket er å betrakte som konfidensielt og skal kun brukes til oppgavens formål og i arbeid med denne. Alt vil bli slettet etter dette arbeidet.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen


MBA-stud. v/Uni. i Nordland

Tlf: 47 46 31 05

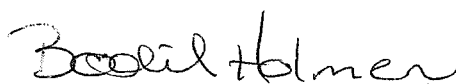

MBA-stud. v/Uni. i Nordland

Tlf: 90 56 75 34

Samtykkeerklæring:

Jeg samtykker i å delta i ovennevnte prosjekt. Jeg er kjent med at alle opplysninger vil bli anonymisert og konfidensielt behandlet. Jeg kan på hvilket som helst tidspunkt trekke meg fra prosjektet.

Sted/dato


Underskrift

INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING

Til informantene

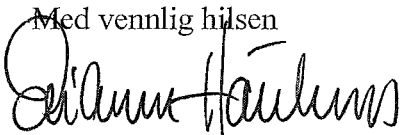
I forbindelse med at vi tar en master i business and administration (MBA) ved Universitetet i Nordland, skal vi skrive en masteroppgave med selvvalgt tema. Vi har valgt å se nærmere på hvordan sjømatnæringen på Helgeland kan bygge sitt omdømme. Vi ønsker bl.a. å undersøke i hvor stor grad tre ulike sjømatbedrifter innen samme nisje, vektlegger omdømme og på hvilken måte dette blir gjort. I tillegg vil vi drøfte dette opp mot aktuell teori.

For å kunne se nærmere på dette, ønsker vi å intervju tre informanter fra tre ulike sjømatbedrifter på Helgeland. Intervjuet vil vare i ca. 1 time. Intervjuene vil bl.a. omhandle hva du som informant legger i begrepene omdømme/omdømmebygging, hvordan dette blir vektlagt i din bedrift (strategier o.l.), merkevare/merkevarebygging, kort om sjømatnæringen generelt på Helgeland m.m. Målet er å få frem hvor kjent sjømatbedrifter på Helgeland er med omdømmebegrepet og hvilke strategier/metoder som evt. brukes for å bygge omdømmet. For å få med alt som blir sagt under intervjuene, ønsker vi å bruke båndopptaker.


I forhold til dette arbeidet garanteres full anonymitet og alle opplysninger/data vil bli anonymisert slik at situasjon/person og opplysninger ikke kan gjenkjennes. Båndopptaket er å betrakte som konfidensielt og skal kun brukes til oppgavens formål og i arbeid med denne. Alt vil bli slettet etter dette arbeidet.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen


MBA-stud. v/Uni. i Nordland

Tlf: 47 46 31 05


MBA-stud. v/Uni. i Nordland

Tlf: 90 56 75 34

Samtykkeerklæring:

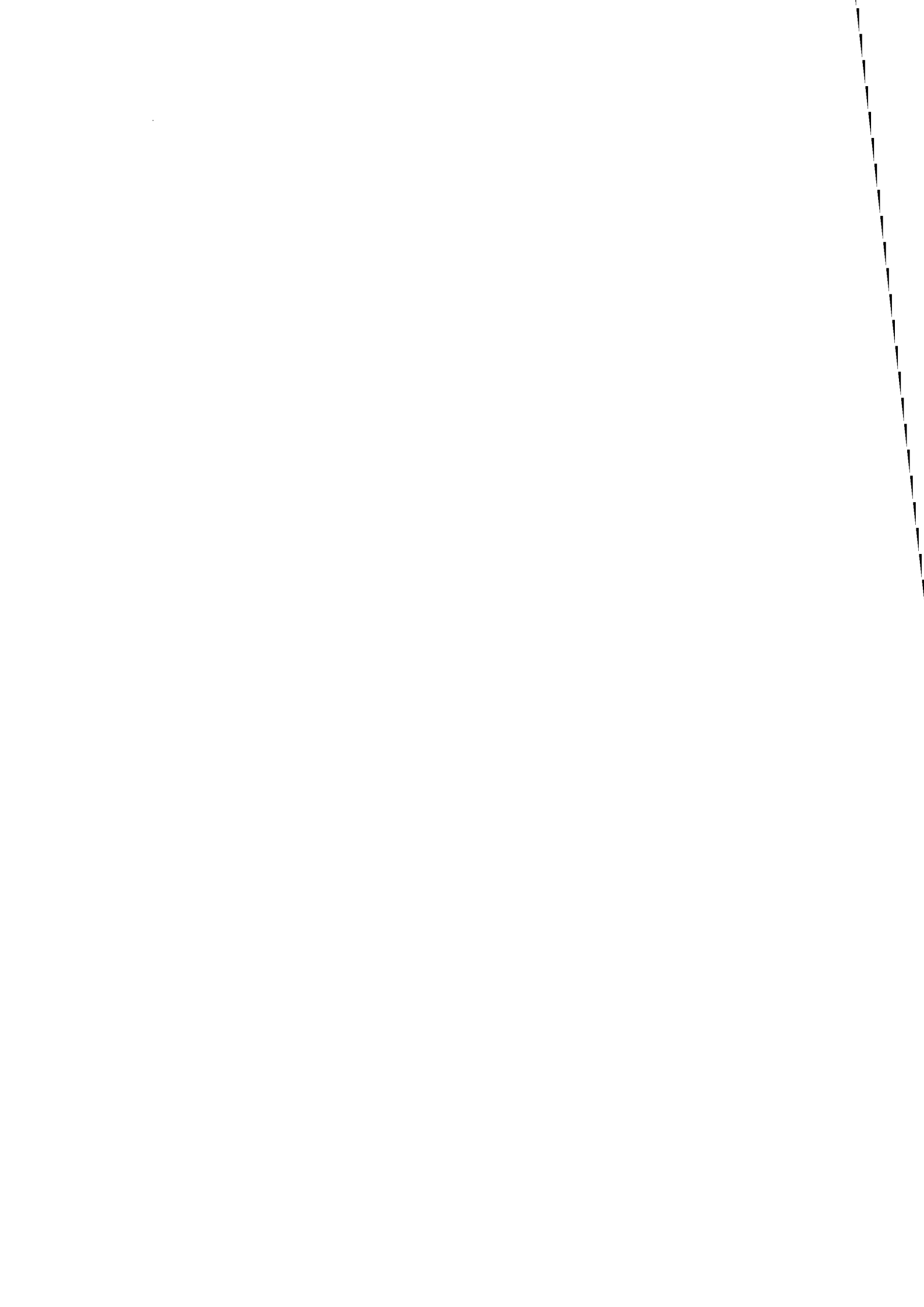
Jeg samtykker i å delta i ovennevnte prosjekt. Jeg er kjent med at alle opplysninger vil bli anonymisert og konfidensielt behandlet. Jeg kan på hvilket som helst tidspunkt trekke meg fra prosjektet.

Sted/dato

 lonnes 12/10-12

Underskrift

 Tarjei Øst



Aktuelle spørsmål ift. masteroppgave

- **Bakgrunn om bedriften:**
 - Type produkt/tjeneste
 - Marked
 - Antall ansatte
 - Omsetning
- **Din bakgrunn**
 - Yrkesstatus?
 - Jobbet lenge i denne virksomheten?
 - Tidligere arbeidserfaring?
- **Generelt om omdømmebygging**
 - Hva legger du i begrepene omdømme og omdømmebygging?
 - Hva mener du er viktige faktorer ift. å skape et godt omdømme?
 - Betydningen av å ha et godt omdømme?
 - Hva kjennetegner en virksomhet med godt omdømme?
- **Generelt om merkevare**
 - Hva legger du begrepene merkevare og merkevarebygging?
- **Spesifikt for din bedrift**
 - Produktet/Tjenesten
 - Hva kjennetegner deres produkter?
 - Hvilke sterke sider har dine produkter?
 - Hvilke svake sider har dine produkter/virksomhet?
 - Har bedriften vektlagt noen spesielle fortrinn når det gjelder deres produkter? Hvor finner kundene denne informasjonen?
 - Har bedriften rutiner på håndtering av uønskede hendelser?
 - Arbeidsmiljø
 - Hvordan anser du arbeidsmiljøet i bedrifter?
 - Hvordan jobber dere for å utvikle en god kultur?
 - Hvordan involveres de ansatte i bedriften?
 - Hvilke grep er tatt for oppfølging av de ansatte?
 - **Interessenter**
 - Interessenter består av grupper eller enkeltpersoner som kan ha interesse av din bedrift. Hvem anser du for å være de viktigste interessentene deres?
 - Har dere kartlagt noen interessenters oppfatning om virksomheten/produktene?
 - Kunder, hvem er dine kunder?

- Samarbeidspartnere? Hvem er interessert i deres virksomhet? Hvem har betydning for dere/er dere interessert i?
- Distribuering/leverandører/rekruttering/medfinansierer
- **Markedet**
 - Hvor anser du at dere ligger plassert i markedet?
 - Hva er ønsket mål og hvordan skal dere jobbe for å komme dit? Strategi?
 - Hvem er deres viktigste konkurrenter?
 - I hvor stor grad vil du se at bedriften din vektlegger marked og kundeorientering, i forhold til selve produktet?
- **Omdømme**
 - Har virksomheten gjennomført en omdømmebyggeprosess?
 - Jobber din bedrift med omdømme?
 - På hvordan måte satses det på omdømmebygging i deres virksomhet? Strategi?
 - På en skala fra 0 til 10 der 0 er ingen satsing på omdømmebygging og 10 er stor grad av satsing på omdømmebygging. Hvor mener du at deres virksomhet ligger?
- **Merkevare og merkevarebygging**
 - Jobbes det med merkevarebygging i deres bedrift?
 - Hvis ja, hvordan jobbes det med å styrke merkevarene/produktene i deres virksomhet?
- **Konkurrenter**
 - Hvordan er konkurransen innad i sjømatnæringa?
 - Hvilke andre næringer (utenfor sjømatnæringa) anser du å være konkurrenter?
 - Hvordan påvirker disse næringene deres virksomhet?
- **Kommunikasjon**
 - Hvor/hvordan kommuniserer bedriften med kundene?
 - Benytter dere hjemmeside/facebook/annet? Hvem er målgruppen deres her?
 - Hvilke kommunikasjonssteder er viktige for bedriften å delta på?
 - Deltar bedriften på Messer/konkurranser/annet?
 - Hvilke mål skal bedriften nå gjennom å delta på messer/events (økt kjennskap til bedriften, rekruttering, salg, annet)?
 - Hvilke målgrupper vil være til stede på arrangementet, og hvilke av disse er viktige for bedriften (potensielle investorer, nye medarbeidere, eksisterende eller potensielle kunder, andre)?
 - Gjør dere noen spesielle grep for å få mediaoppmerksomhet eller annen omtale av messen/eventet slik at det når ut til flere enn bare dem som deltar?
- **Markedsføring**
 - Har bedriften utarbeidet et markedsføringsmateriell?

- Hvilke mål skal materialet hjelpe virksomheten å nå? Salg? Økt kjennskap til bedriftens aktiviteter? Rekruttering?
- Hvordan kan omdømme og merkevareposisjonen forsterkes gjennom betalt posisjon (reklame)?
- Hvilke målgrupper er det spesielt viktig at informasjonsmaterialet snakker godt til? Potensielle kunder, Journalister, nye medarbeidere, annet?
- Hvordan kan grafisk profil understøtte bedriftens omdømme og merkevareposisjon?

- **Generelt om sjømatprodusenter**

- Fortell kort om sjømatnæringa på Helgeland sett i sammenheng med resten av Nord-Norge/Norge/Verdensbasis.
- Utvikling de siste årene?
- Satsningsområder?
- Hva er bra?
- Forbedringspotensialer?
- Arbeidskraft? Sysselsetting?
- Økonomi? Lønnsomhet?
- Hvilke produkter viser seg å gi best uttelling økonomisk? Hva er mest populært?
- Eksport/import?
- Hva betyr sjømatnæringen for lokalsamfunnene på Helgeland?

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

Bakgrunn informant	Har jobbet 25 år i dagligvarebransjen før hun begynte å jobbe med reker. Har nå jobbet 15 år i rekebransjen. Har tatt handelsskole + studert på BI. Det meste av kunnskap er selvært gjennom opparbeid erfaring i bransjen. Har jobbet med salg hele sin karriere.	Er utdannet lærer. Har 1 år på BI og 30 st.p i markedskompetanse fra Norsk Sjømat Innovasjon Norge kurs (fram) som er for de som driver med eksport av sjømat. Startet som lakseslaktekassestabler på slakteri og endte opp på toppen. Jeg er nå i sjømatnæringen på 7. året.	Har jobbet i ulike fiskerirelaterte bedrifter siden 1996, altså i 16 år. Startet opp egen bedrift (lutefisk) i 2010 (første driftsår). Utdannet fiskeriøkonom. Dette er en 3-årig utdanning ved Handelshøyskolen i Bodø. Tok utdannelsen etter 1996.
Bakgrunn bedrift	<p>Det er 15 ansatte i bedriften. De er ikke heltidsansatte. Rekenæringen er ikke like sesongbetont som f.eks krabbenæringen. Det er imidlertid naturlige stopper som rundt jul pga korte dager og rundt påske pga gytperiode for rekene. Det er også perioder med stopp om sommeren både ift ferieavvikling og fordi august er en vanskelig rekemåned. Enten tar de ansatte da ferie eller de blir permittert.</p> <p>I 2011 hadde bedriften en omsetning på 8 millioner. Kommer sannsynligvis til å havne på rundt 9 millioner i år (2012). Målet er å ha en omsetning på 12 millioner. Det vil kreve mye å komme dit. Når vi har tilgang på reker, er ikke nødvendigvis etterspørselen god nok. Når vi har redusert tilgang til reker, kan etterspørselen være stor. Sånn sett er det uforutsigbart og dermed ikke like enkelt å omsette bestendig.</p>	<p>Nå er det krabbe som er sesong og da har vi 18 ansatte. Vi skal vel opp i 20 i løpet av neste uke. Det er sesongarbeidere. En del av dem går i faste stillinger. De ansatte består av 3 lokale og 2 som pendler fra fastlandet. Resten er fra Litauen. Noen av dem er på hvitfisker også. Vi trenger ikke 18 stk på hvitfisk. Da trenger vi bare en 8 – 10 stk. Vi har 2 – 3 stk som går hele året. Vi satser på at det blir flere etter hvert.</p> <p>Kvarøy skalldyr er sjømatselskapet vårt. I fjor omsatte vi for vel 5 millioner. I år dobler vi det, vi skal omsette for 10 millioner. Vi startet i 2007, for 5 år siden. Dette er 6. året med krabbesesonng. Det har gått fra 1 million til 10 millioner i år.</p>	<p>Første driftsår for bedriften var i 2010. I sesong er det 8 ansatte. Disse er kun ansatte i lutefisksesongen som går fra september og frem til jul. Det er kun daglig leder og hans bror som er norske. Ellers er alle utlendinger, men alle bor på i samme kommune som bedriften er lokalisert.</p> <p>Første driftsår (2010) var omsetningen på rundt 800.000 kr. I 2011 var omsetningen på ca 2.5 millioner og i år (2012) håper vi på en omsetning på rundt 4 millioner kr.</p> <p>Viktigste kunde er Egil Austbø som er salgsledd. De har igjen knyttet til seg Kultzhov. Leverer til to viktige restauranter i Oslo; Gamle Rådus restaurant og Theatercafeen. Jeg leverer dirketete til kundene og sender faktura til Austbø. Austbø fakturerer kundene igjen. Sånn sett har vi bare en kunde, nemlig Austbø.</p>
Produkt	Konseptet er enkelt. Bedriften jobber bare med ferske reker. Produktene består av ferske skallreker pakket på is, ferske skallreker i lake og hovedproduktet som er ferske håndpillede reker. Eneste som produserer ferske håndpillede reker på verdensbasis.	<p>Kvarøy Skalldyr selger i hovedsak krabbe. Krabbe videreforedler vi til litt forskjellig. Det er 9 – 10 forskjellige typer produkter.</p> <p>I år startet vi med produksjon av torsk og hyse, hvitfisk. Krabbesesonngen er såpass begrenset, den strekker seg fra juli – desember. Resten av året har vi ingenting å gjøre. Da fylte vi på med hvitfisk, torsk, hyseproduksjon fra januar – mai. Da går det da i ferske og frosne produkter og tørkede</p>	Hovedproduktet er lutefisk. Bedriften kjøper tørrfisk fra Lofoten og lager deretter lutefisk av det. Produksjonstiden er ca 3 uker. Vi produserer mer enn det vi har salg på. Dette er for å være sikre på at vi kan levere nok. Dette er en bevisst strategi. Vi vet at noen snubler i løpet av sesongen og da er det greit å ha nok lutefisk slik at vi kan levere i tilfeller andre ikke kan og på denne måten kapre nye kunder. Vi tenker at hvis vi først får lov til å begynne å

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

		<p>produkter. Tørrfisk, snacks, ferdigprodukt til butikk og grossister rundt omkring i Norge. Det også går til fisketorget i Bergen. Blant annet tørrfisksnacks. Det har også vært satset litt her i distriktet, altså i Lurøy. Men Nordlandsmat har ikke satset på dette i Nordland. Vi har nok med de kundene vi har. Nordlandsmat er for små og de har ikke ønsket å ta tak i det. Jeg har spilt ballen over til dem, men de har ikke blitt noe av det.</p> <p>- Så hele foredlingen skjer på Kvarøy, da? Ja, det er derfor vi har 18 stk i produksjon. Det er jo handarbeid alt sammen. Ordentlig manuelt arbeid.</p> <p>Vi starter med kamskjell i neste uke. Det er sånn i sjømatnæringen, at jo mer du kan tilby i næringen, jo mer attraktiv er du for kundene. De spør alltid etter noe annet. Jeg selger også reker i lag med krabbe til fisketorget i Bergen, for eksempel. De skal ha reker i lag med, og da blir det, da velger de deg framfor de store sånn som Vega, Austvik, Enghav o.l.</p> <p>- Sånn sett er det er fordel at dere er mange småprodusenter som samarbeider? Ja, det er en fordel. Og nå har vi et samarbeid med lutefiskprodusent, reker, krabbe, kamskjell, hvitfisk.</p> <p>På Helgeland er det store forekomster som er uutnyttet. Det er ingen som vil drive på med det. Men nå kommer det en på Sleneset som vil begynne å drive på med det. Vi skal bare kjøpe, vi skal ikke drive dykking etter kamskjell. Det er strenge krav, så det har vi ikke ønsket å drive med. Vi har bare ventet på at de rette folkene skal starte. Og så er det kommet, og leverer til oss, da. De skal visst levere til Nova Sea også.</p>	<p>levere varer til noen skal vi ha så god kvalitet at da vil kundene fortsette å kjøpe fisk fra oss.</p> <p>Vi har også et biprodukt av tørrfisken Det er hundefisk, altså tørrfisk for hunder. Vi har en kunde i England på dette. De heter «Fish for Dogs» og er eid av Felleskjøpet i Norge. Det eksporteres gjennom Felleskjøpet. Jeg eksporterer det ikke selv siden jeg ikke har eksportlisens.</p>
--	--	---	--

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

<p>Marked</p>	<p>Hovedmarkedet for skallreker er i Trondheim og sørover. Hovedmarkedet for håndpillede reker er Nordland. De håndpillede rekene er for dyre for markedet sørpå i følge grossistene. Etterspørselen etter skallreker er økende. De produseres på en helt spesiell måte ift det andre gjør. Rekene er større, finere og de har bedre holdbarhet ift andre.</p> <p>Det er en uvant situasjon at det nå går mer skallreker enn håndpillede reker. Det satses mer og mer på kvalitet o.l., men det er vanskelig å gjenspeile dette i markedet. Beslutningstakerne tenker mest på økonomi/penger. Selger nesten ikke til detaljister lenger. Lerøy er den største og viktigste kunden. De vil ha mer og mer ferske skallreker. Nordlandsmat som er en annen viktig kunde er størst på håndpillede reker.</p>	<p>Det er fordelt i flere marked. Ferskmarkedet som i hovedsak består av Norge og Sverige vil ha en type produkt. Så har du frossenmarkedet som er resten av Europa egentlig, som har andre typer produkt. Det er delt i fersk og frosset . I nært og fjernt. Vi har solgt litt til USA, men ikke noe i det siste. Krabben går til Europa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leverer dere ikke til Rørvik? <p>Vi er kommet så lang at det har snudd seg andre veien. Vi selger for dem. Vi er ferdigprodukt, vi selger til distributører som igjen selger til kundene. Vi gjør ferdig produktene. I Norge går produktene rett til grossistene. Fisketorget i Bergen er det vi som leverer til, blant annet ferskvarer. I Sverige er det Stockholm, Göteborg, der hel krabbe er fersk.</p> <p>De ferske produktene går også i lokalmarkedet, butikker. De frosne produktene går til USA og Finland.</p> <p>Når det gjelder tørrfiskproduktene, produserer vi for lager. Når det gjelder ferskproduktene av torsk, er det slik at vi produserer det frossent. Fersk får du bare tak i januar til mars, linefanget til i utgangen av mai fra Lofoten og områder. Resten av sesongen er det vanskelig å få tak i volum. Det er i så tilfelle bare 100 kg nå og da, fordi de alle har fylt kvoten sin. Det matcher veldig bra med krabben. Derfor har vi valgt å gå inn på denne typen produksjon. I tillegg har vi folk med erfaring i denne typen produksjon. Derfor har vi satset på det.</p>	<p>Vi har et salgsledd, Egil Austbø. De har hovedkontor i Bergen. De har selgere i alle de største byene i Norge. De selger lutefisken vår videre. Det lokale salget tar jeg meg av selv, men ellers i Norge går alt gjennom Austbø. Avtalen vår er at han har markedet fra Trondheim og sørover. Dette er for å sikre at vi ikke går inn i samme markedet og konkurrerer med oss selv. Austbø leverer kun vår lutefisk. Ingen andre leverandører. Biproduktet som går til hundefisk tar jeg meg av selv. Jeg tar meg også av det som selges lokalt i butikkene (Joker Kvina, Tonnes, Konsvik og Bunnpris på Mo). Austbø har knyttet til seg Kultzhov som kunde. Dette er en av de mest renommerte grossistene i markedet. De leverer nå vår lutefisk. Vår lutefisk går bl.a. til de to mest kjente lutefiskrestaurantene i Norge, Gamle Rådhus restaurant og Theatercafeen.</p>
<p>Begrepe omdømme/ Omdømme- bygging</p>	<p>Omdømme er andres oppfatning av en bedrift eller et produkt. En bedrift med godt omdømme skiller seg ut fra andre ift at de f.eks har spesielt gode produkter, godt arbeidsmiljø, de ansatte blir tatt godt vare på o.l. En kan ha godt omdømme, men dårlige produkter eks Lofotprodukter. Hvis en bedrift skal ha et godt omdømme, må det også ha gode produkter å tilby. Det er det helhetlige inntrykket man har av en bedrift som skaper deres omdømme. Det bør gjøre inntrykk. Det krever mye å få et godt omdømme. Det er ingen</p>	<p>Jeg tenker på kvaliteten på det vi holder på med og hvordan folk oppfatter det vi holder på med. Kvaliteten på det. Vi har brukt mye tid på at det skal være kvalitet på det vi holder på med. For oss har det ikke vært snakk om volum. Det har hele tiden vært snakk om å ha god kvalitet og å ha ferskest mulig krabbe i produksjon. Kortest mulig vei til vi får det produsert. Når man vokser, må man stadig vekk fire litt på sånne krav. Her har jeg prøvd å holde fokus på kvalitet og unngått lavpriskonkurransen med konkurrentene. Har heller</p>	<p>Omdømme handler om hva kundene tenker om vår bedrift, hvilket helhetsinntrykk de har av bedriften. Dette går på kvalitet, om det er bra eller dårlig fisk vi leverer. Det handler også om leveringssikkerhet; at vi klarer å levere rett volum til rett tid. Det med leveringspunktighet er veldig viktig når det gjelder lutefisk fordi det er så kort sesong. Hvis vi ikke klarer å levere fisken til rett tid, vil kunden måtte få fisk fra en annen leverandør. Dette vil bidra til å svekke</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

	snarveier!	valgt å gjøre det sånn som Nord Reker gjør - det å satse på en egen type kvalitet som kundene får. Vi ser det er verd å gjøre en jobb for å skape god kvalitet. Som selskap har vi som mål å skape flest mulig arbeidsplasser og å være en samfunnsbygger. Det er det omdømmet vi er ute etter å skaffe oss. Vi har ikke fokus på at vi skal legges merke til utover det.	omdømme. Man bygger omdømme gjennom å ha en seriøs innstilling til driften og ha god kommunikasjon og kontakt med sine kunder.
Hva skal til for å skape et godt omdømme?	Omdømmebygging har for meg vært veldig hardt arbeid. Det har ikke vært å ta de enkle løsningene som mange i vår bransje ofte gjør for å øke omsetningen. Vi har lagt på stein for stein og hele tiden vært klar på at vi ønsker kvalitet i bunnen. Vi har prøvd oss på andre produkter enn reker. Vi har imidlertid en filosofi som sier at hvis vi ikke klarer å få like god kvalitet på andre produkter som på rekene, skal vi ikke holde på med det. Fordi vi ikke har vært fornøyd med kvaliteten, har vi derfor lagt flere andre prosjekter på is. Kvalitet har vært det viktigste for oss og det har vi hatt stort fokus på. På denne måten har vi fått et godt omdømme i markedet.	Vi tenker her kvalitet. Det at det er kvalitet i det vi holder på med. Kundene bør kunne gjenkjenne deg på kvaliteten. Vi har brukt mye energi på å få frem at vi produserer produktene våre lokalt og kortreist. Vi går f.eks ikke til Hitramat og sender krabbe. Eller over lengre distanser. Lokal produksjon har vært viktig for oss.	Kvalitet og leveringspunktligheit er de viktigste faktorene ift å skape et godt omdømme i vår bransje. Sesongen er kort og hektisk. Det nytter ikke at kvaliteten er bra, hvis ikke kundene kan stole på at de får det de har bestilt til rett tid. I tillegg er det viktig at det pakket på en ordentlig måte. Logistikk er svært viktig! Hvis men tuller med leveringene, finner kundene raskt nye leverandører. Da mister man de kundene og dermed blir salget dårligere. Dette svekker naturligvis omdømmet. Det kan også være slik at andre slurver med leveringene og at vi da kan levere. Slik kan man få nye kunder. Vi satser mye på skreddersøm, altså å tilpasse produktene etter kundenes ønsker. Vi har i samarbeid med kjøkkensjefene på Theatercafeen og Gamle Rådhus restaurant funnet en spesiell måte å skjære fisken opp i biter og deretter vakumpakke det. Dette sparer kundene for arbeid med å skjære opp, det blir mindre emballasje å ta vare på og mindre søl.

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

<p>Betydning av godt omdømme</p>	<p>Det har stor betydning! Hvis en har en bra bedrift som folk snakker negativt om, vil dette naturligvis ha betydning for salget. Dette vil påvirke hele bedriften, men også folk som har en tilknytning til bedriften på en eller annen måte.</p>	<p>Det tror jeg blir bare viktigere og viktigere. Det er blitt slik at folk tar avgjørelser på bakgrunn av omdømmet. Når det gjelder sjømat, blir det bare viktigere og viktigere. Og det ser vi bare i Europa også. Kundene ønsker selskap som har bygd opp et godt omdømme og som har kvalitet i det de holder på med. Jeg tror dette handler om bærekraftighet, det er viktig.</p>	<p>For vår del har det alt å si! Det er det vi stresser mest med. Det er ikke mangel på bedrifter som kan lage god lutefisk. Det handler om hvordan man kan skille seg ut. Da kommer dette med kvalitet, leveringspunktighet og tilpasning til kundenes behov inn i bildet. Dette har vi satset hardt på for å skape et godt omdømme.</p>
<p>Hva kjennetegner en virksomhet med godt omdømme?</p>	<p>Godt arbeidsmiljø og godt rykte! En bedrift med godt omdømme, holder på sine ansatte. Den blir attraktiv for arbeidstakere.</p>	<p>Kvalitet. Bærekraftig. Kvalitet er det som er viktig ift. sjømat. Det er bare blitt mer og mer viktig. Når Lofotprodukter slo igjennom, handlet det om at de representerte kvalitet i det de holdt på med. Jeg tror det er alfa og omega at det fokuseres på kvalitet fremfor kvantitet.</p>	<p>For meg handler det om å ha forståelse for kundene; ta de på alvor og ha forståelse for at det er viktig å levere riktig volum til riktig tidspunkt. Det er viktig å ha forståelse for at det kan få store konsekvenser å ikke levere til riktig tidspunkt. Da mister man de kundene. Man må ta kundene på alvor og være kundeorientert! Det er også viktig å være ærlig med kundene. Hvis en leveranse går skeis, bør en så raskt som mulig informere kunden om dette slik at de kan ha mulighet til å ordne noe annet. De må i alle fall få vite at varene blir forsinket. Det viser at du som leverandør er seriøs og at du bryr deg om hvordan deres hverdag blir. Kundene føler at de blir tatt på alvor. Det opparbeides tillitt og trygghet!</p>
<p>Begrepene Merkevare/ Merkevarebygging</p>	<p>En merkevare er et produkt som skiller seg ut fra andre produkter på en positiv måte og som dermed blir styrket. Merkevarebygging handler om at bedriften «bygger» opp og dermed styrker sine produkter slik at de får et konkurransefortrinn.</p>	<p>En merkevare tar lengre tid å bygge enn omdømme. Kvalitet er den viktigste faktoren slik jeg ser det. Merkenavn som f.eks. Nord Reker har ikke vært kjent uten den kvaliteten de leverer.</p>	<p>En merkevare er produkter som skiller seg ut fra andre i samme bransje. For mange er lutefisk bare lutefisk. Vi er nødt til å få frem at vi har et bedre produkt å tilby enn de andre leverandørene på lutefisk. Vi selger til Egil Austbø, de selger videre til grossist, de selger videre til f.eks en restaurant. Det er et poeng at restauranten vet hvilket produkt de har kjøpt, at de kan knytte produktet opp til et navn. Og at de neste gang de bestiller kan si at de vil ha lutefisk fra oss. Slik bygger man et merkenavn. Man må ha et produkt som er gjenkjennbart. Emballasjen har sånn sett noe å si. Vi pakker vår lutefisk i vakuumpakker og merker dem med store etiketter. Der står det</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

			<p>hvor fisken kommer fra. Vi har større etikett enn de andre leverandørene.</p>
<p>Forskjell omdømme og merkevarer</p>	<p>Omdømme handler om hvilket inntrykk folk flest har av en virksomhet som helhet. En merkevare handler om spesifikke produkter som har pekt seg ut positivt i markedet. En virksomhet kan ha godt omdømme, men svake merkevarer og omvendt.</p>	<p>Omdømme går mer på hele selskapet og hvordan du framstår som helhet mens merkevarer handler mer om selve produktene.</p>	<p>Omdømme handler om andres oppfatning av virksomheten som helhet. Det kan handle om service, kvalitet på produktene, leveringspunktligheit, pålitelighet, arbeidsmiljø o.l. En merkevare handler mer om selve produktet/produktene. En sterk merkevare skiller seg ut på en positiv måte. Virksomheter med godt omdømme har ofte sterke merkevarer.</p>
<p>Spesifikt for denne virksomheten Kjennetegn ved produktene</p>	<p>Ferskhet! Vi får inn rekene om kvelden, jobber hardt om nettene for så å sende det ut til markedet neste morgen. Det betyr mye å bli oppfattet som fersk! Det jobbes nå med hvordan vi kan få enda tydeligere frem på emballasjen at rekene våre er ferske og håndpillet. De håndpillede rekene våre er såkalt «plukkvarer» for kundene. Disse rekene står blant mange andre ulike produkter. Det må derfor komme tydelig frem at disse er ferske. Det er flere produsenter som leverer pillede reker, men disse er ikke ferske som våre. Det er noe annet med skallreker. Kundene plukker ikke disse selv på samme måte.</p>	<p>Kvalitet og lokalpreg. Og vi prøver at produktene skal være kortreist, altså lokale.</p> <p>Vi har vektlagt kortreist, lokal sjømat med god kvalitet!</p>	<p>Vi satser mye på kvalitet.</p> <p>Når vi startet opp med produksjon, skulle vi lage den beste lutefisken. Brødrene Andreassen som er av våre største konkurrenter, lager god lutefisk. De er veldig store og det er vanskelig å konkurrere med dem når det gjelder pris f.eks. De har enorme volum og dermed en fodelift pris. De produserer egen tørrfisk og har dermed hele verdikjeden. Vi prøver derfor å gå andre veier. Vi pakker bl.a. i annen emballasje. Vi har utviklet en spesiell måte å pakke på som gir mindre avfall og som gjør det enklere for kundene. I tillegg skjærer vi fisken i passe store biter etter kjøkkensjefens ønske på de to restaurantene vi leverer til i Oslo. Dette sparer dem for mye arbeid. Fisken er vakumpakket og legges deretter i pappesker som kan gjenbrukes. En slipper dermed isoporeskene som gir mye avfall og tar mye plass på kjøkkenet. Kjøkkenene på spisesteder blir bare mindre og mindre fordi de skal ha plass til fler og fler bord. Vi kan vel si at vi holder på med skreddersøm; vi leverer det som kundene vil ha.</p>
<p>Produktenes sterke sider</p>	<p>De håndpillede rekene er ferske, har god smak og har lang holdbarhet! Skallrekene er ferske, store, har god smak og lang holdbarhet. Andre som produserer skallreker på is</p>	<p>Det er at produktene er ferske, lokalt produsert og dermed kortreist. Det er en fordel at vi er så pass små. Det gjør at vi kan samarbeide med kundene og dermed kundeorientere oss litt. Deretter produserer</p>	<p>Kvalitet. Fisken skal være fast i fisken. Også har vi en variant som skal være nesten benfri. Så vidt jeg vet er vi de eneste som har denne varianten. Det er for å gå litt nye veier; være</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

	<p>har en holdbarhet på 4 dager, mens våre reker har en holdbarhet på 7 dager. Det kommer av saltemetoden vi bruker. Det tar lenger tid og det er mere arbeid, men pga den gode holdbarheten er det er mye mer gunstig for grossisten som skal selge det videre igjen.</p>	<p>vi det. Det som vi har gjort med hvitfiskproduksjon, det er at vi har vært hos kundene og spurt hva de ønsket og så har vi produsert nøyaktig slik som de vil ha det.</p> <p>- Skreddersøm?</p> <p>Ja. Det prøver vi å få til med krabben også. Vi prøver å finne de kundene vi har lyst til å holde på med, så får de komme med innspill. Vi har så fleksibel produksjon at vi kan produsere produktene etter kundenes behov.</p>	<p>litt nyskapende i en bransje som så å si ikke har endret seg siden den startet. Tanken var også å tiltrekke oss ei målgruppe som kanskje ville ha valgt noe annet å spise. På grunn av at denne varianten finnes velger de kanskje fisk likevel. Sjømatrådet/eksportutvalget for fisk utførte en us der det fremkom at to av de verste tingene med lutefisk var bein og geleaktig konsistens. Vi har fast og fin fisk også har vi den benfrie varianten.</p> <p>En annen sterk side er at vi har knyttet til oss Egil Austbø som salgssledd. De har et kjent navn og et godt omdømme. De har selgere i alle de største byene i Norge. Dette letter vårt arbeideift salg. Det hadde ikke vært enkelt for oss å få solgt produktene på egen hånd. Vi er så pass fersk og ukjent i markedet. Det hadde gått flere år å bygge opp samme volum som vi har i dag uten dem.</p>
<p>Produktenes svake sider</p>	<p>Utfordringen er å klare å skille seg ut, å få frem at vi er forskjellig fra andre. Vi bruker stort sett samme emballasje som de andre produsentene. Det viser seg at det er vanskelig å kommunisere den informasjonen vi ønsker på en boks. Folk flest ser mest på bildene og leser ikke så mye tekst. Der har vi et forbedringspotensiale. Det er imidlertid ikke så lett å finne en emballasje som ser mer eksklusiv ut. Vi holder på å utarbeide en brosjyre som skal fortelle om våre produkter og om hvorfor våre produkter er unike.</p>	<p>Volum?</p> <p>Ja, det blir jo det. Både styrke og svakhet. Vi har så lite volum. For å drive på med så lite volum så er du avhengig å ta det igjen på pris. Dette for å kunne tjene penger. Å finne de kundene som er villig til å betale det lille ekstra, er en utfordring.</p>	<p>Vi konkurrerer med mange bl.a. med flere ute på Værøy og Røst. De produserer også egen tørrfisk. Det er helt klart en fordel å ha hele verdikjeden selv. Vi kjøper tørrfisk fra Lofoten. Der får vi tak i den beste fisken.</p> <p>En annensvakhet med oss som virksomhet er at vi er ny i gamet. Det er nok sannsynligvis gunstig å ha litt lenger fartstid og erfaring. Men til syvende og sist er det kvalitet, pris og omdømme som har betydning. Ift kjennskap til markedet henter vi oss inn ved at vi har knyttet oss til Austbø. En stor svakhet er også at vi er sårbare økonomisk. Vi har lite handlerom. Vi er nyoppstartet og må tenke likviditet, sikkerhet økonomisk osv. Jeg skulle gjerne ha ansatt en person som kunne ta seg av tekniske ting slik at jeg bare kunne konsentrere meg om driften, men dette har vi ikke mulighet til økonomisk. Jeg fungerer dermed litt som poteten.</p> <p>Det var litt tanken bak å ta inn Austbø som</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

			<p>salgsledd. Vi skal først og fremst bli gode på å produsere. Salget kan vi heller overlate til andre som Austbø. Vi har uansett ikke forutsetninger for å vinne markedet på Østlandet. Også ønsker vi minst muslig administrasjon.</p>
<p>Arbeidsmiljø</p>	<p>Jeg anser arbeidsmiljøet å være veldig bra! De ansatte gir uttrykk for at de trives. Vi har samarbeid med et HMS-firma. De har vært på besøk og gjort vurderinger. De har lite og foreslå av endringer. Vi har ikke støy. Det eneste er litt slitasje på skuldre. Vi oppmuntrer de ansatte til å gjøre øvelser for å forebygge dette.</p> <p>Vi har jevnlig personalmøter. Vi har ansatte som ikke har norsk som morsmål. Vi sikrer oss at disse blir informert og forklart hva som tas opp på møtene.</p> <p>Vi gjennomfører også medarbeidersamtaler. Vi er bare 12-15 ansatte og det er derfor lett å organisere både personalmøter og medarbeidersamtaler. Det trenger ikke å være så organisert. De ansatte kommer til meg hvis det er noe de ønsker å ta opp.</p>	<p>Språket er en stor utfordring, men vi har heldigvis fått det samme folket tilbake, deler av det samme folket tilbake år etter år. Vi bruker tolker i de situasjonene vi har ansatte som f.eks ikke prater engelsk. Jeg vil påstå at det er godt arbeidsmiljø med fornøyde folk. Det er også en ganske viktig del av det med omdømme. Det at folkene er fornøyde med den jobben de har. Det er med på å styrke omdømmet. Det er viktig. Det vet vi, og det har vært flere episoder i krabbebransjen, blant annet, med folk som har underbetalt arbeidere og det kommer ut før eller senere. Vi har hatt folk innleid fra et firma som, jeg skal ikke si at de lurer folk, men de i hvert fall underbetalte dem bra. Vi betalte rette sum, men det er ikke sikkert at alle pengene gikk til arbeiderne. Så vi er veldig nøye på at vi betaler over minstelønn og gir de godt betalt. Vi skal ikke ha på oss at vi har folk gående på slavekontrakt. Da skal vi heller tape litt penger.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er det andre ting for å utvikle kultur, enn lønn? <p>Ja, lønn. Vi prøver så godt det lar seg gjør å gi folk faste ansettelse og skape bosted ut av det. At de trives med jobben og bosetter seg på øya, det er jo et av hovedmålene med hele aktiviteten. Vi vil gjerne bidra til å skape arbeidsplasser. Dermed prøver vi og med forskjellig arrangementer for de ansatte, for å skape et godt miljø.</p> <p>Når det gjelder sjømatproduksjonen, kjører vi møter 1 gang i uka med alle sammen hvor vi forteller og gir status på hvor vi er. Vi har et system der de ansatte får bedre betalt hvis de gjør en god jobb, et bonussystem.</p>	<p>Arbeidsmiljøet oppfattes å være bra. Det er et fysisk slitsomt arbeid. Det er hektisk og stressende. En ser jo i perioder at de ansatte er slitne. En pekepinne på trivsel er sykefravær. Vi har jo ikke statistikk på dette gjennom et helt år siden vi er en sesongbetont bedrift, men vi har ikke sykefravær i det hele tatt.</p> <p>Vi har personalmøter ca en gang per uke. Det er ganske uformelt. Jeg har oppfatning av at jo mer informasjon de ansatte får, jo mere motiverte blir de. Spesielt siden de ansatte kanskje bare er hos oss i et par mnd. Utlendingene har ikke et spesielt nært forhold til lutefisk heller. Jo mere de vet om kundene, prognosene, hvor mye vi skal selge i november, hva kundene sier, hva kundene er fornøyde med evt misfornøyde med, jo mer motiverende blir det. De får eierskap til bedriften og arbeidet blir mer interessant og givende. I tillegg tror jeg at det er viktig med forutsigbarhet; at de ansatte får vite hvor mye som skal produseres i neste uke eller til i november o.l.</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

<p>Rutiner ift håndtering av uønskede hendelser</p>	<p>Ja, vi har jobbet en del med internkontrollen vår dette året. Jeg har også vært på kurs ift å håndtere slike saker. Vi har veldig få, om ingen, kritiske punkt i vår bedrift. Alt fanges opp og vi har gode rutiner. Vi har bare ett eneste produkt og det kontrolleres med det samme det kommer inn ytterdøra. De uforutsette hendelsene som kan skje luker vi ut der. Vi har ingen maskiner som kan utgjøre en slik trussel. Ingen skruer o.l. kan dermed havne i produktene. Kun ren sabotasje kan føre til uforutsette hendelser. Vi har rutiner, men det er ikke så mye som kan skje siden det meste vi gjør er rent håndarbeid.</p>	<p>Vi har krav fra myndighetene på sånne ting, så vi har et system for å tilbakekalle hvis det skulle være noe. Men det er jo et system vi aldri ønsker å bruke. Vi har vel vært litt kynisk ift det. Vi har ikke tatt noen sjanser. Dermed har vi heller ikke hatt noen sånne episoder hvor vi har måttet gått ut og tilbakekalt noen produkter.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det kan hende det er en av styrkene med å være liten? <p>Ja, det kan godt hende at det er det. Det er verre for Gilde å hente tilbake produkter for det er så store parti. For oss er det snakk om kunder som ikke kjøper store parti. Det var bl.a. på nyhetene nå at det var et nederlandsk lakserøykeri som hadde salmonella på laksen. Det var gått ut til hele Nederland og Hellas, hvordan skal du da tilbakekalle for hele det partiet på 100 tonn?.. Vi slipper sånne store utfordringer.</p>	<p>I alle tilfeller der vi har sendt fisk som ikke kunden har vært fornøyd med har vi tatt den tilbake. Vi krangler ikke med kundene. Hvis kundene ikke er fornøyde, er det ikke bra nok. Da skal de heller ikke måtte betale for varene.</p>
<p>Interessenter</p>	<p>Jeg anser at kundene er våre viktigste interessenter. Kundene er veldig opptatt av vår bedrift. Vi har få, men gode kunder. Kundene er grossister. Også de som er indirekte kunder, de butikkene som Nordlandsmat leverer til, er lojale mot vår bedrift og bidrar til å fremme våre produkter i butikkene sine. Det er dermed ikke bare grossistene, men også detaljistene.</p> <p>Lerøy er vår største kunde. Jeg fikk mail fra dem i dag hvor det sto at de hadde besluttet at de ikke skal kjøpe reker fra noen andre enn oss.</p>	<p>Vi har jo konkurrenter, men de er ikke så veldig interessert i oss. De som er viktigst for vår del eller for vår eksistens er ikke kundene i Europa. Det er kundene i Norge. Det er de norske kundene vi selger ferske produkter til. Det er i hvert fall det som vi har valgt å fokusere på. For med at vi har det fortinnet med ferskest mulig krabbe så har vi valgt å selge den mest mulig fersk, ikke frosne produkt som skal gå til Europa for enda mer videreforedling. Vi tar 2 fluer i en smekk. Vi får videreforedlet det helt til sluttbruker ute hos oss. Vi vil ikke blir så store at vi må begynne å videreforedle det andre steder. Derfor er de norske kundene viktigst for oss.</p> <p>Har dere kartlagt interessentene?</p> <p>Nei, det har vi ikke gjort. Sånn type markedsføring eller type undersøkelser har aldri vært prøvd hos oss. Det er jo en avgift i krabbeeksport som skal gå til markedsundersøkelser og markedsføring i Norge. Det som er gjort er før den tiden vi startet opp med krabbe. Det går så lang tid mellom, og vi har ikke gjort noe selv heller. Ift våre kunder har vi ikke</p>	<p>Egil Austbø er kanskje den viktigste interessenten vår. De er både distributør og kunde. De er veldig interessert i hva vi driver med. Jeg håper også at Kultzhov er interessert i oss. De er kunde av Austbø igjen og de fører vår lutefisk. De leverer til bl.a. Gamle Rådhus restaurant og Theatercafeen. De sier at de er interessert. Det er kanskje den mest renommerte grossisten i Norge. De har et kjent navn og det er positivt for oss å kunne bruke de som referanse. Det setter en viss standard!</p> <p>De er veldig opptatte av hvordan det går med bedriften vår. De er klar over at vi er en ny bedrift. De er interessert i stabilitet og forutsigbarhet og er dermed interessert i om vi er her om 1 år, om 2 år eller 10 år. De ønsker ikke å bytte produsent annet hvert år. De ønsker at vi skal bygge opp noe sammen. Men vi er vel ikke de viktigste i verden for dem. Men vi har brukt mye tid og ressurser til å utvikle nye måter å skjære biter på, måter å pakke på, finne god emballasje osv. De har</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

		<p>gjort noen undersøkelser.</p> <p>Vi har ikke gjort det systematisk til verks. Men det blir ett av stegene framover for vår del, for å fortsette utviklingen.</p>	<p>nok ikke lyst til å gå en ny runde med en ny leverandør på dette med det første.</p>
Samarbeids-partnere	<p>De viktigste samarbeidspartnerne våre er eierne av virksomheten. De er veldig delaktige i det vi gjør. Den ene eieren kom helt fra Grimstad for å delta på styremøte.</p>	<p>Norsk samarbeidspartner på videreforedling. De er viktige for vår eksistens. De ligger på Vestlandet og produserer hermetikk av krabbe.</p> <p>Det er blitt gjort flere forsøk på samarbeid rundt omkring uten at det har blitt noe. Det er alltid spennende for di det er mye å hente på det.</p>	<p>Egil Austbø og Kultzhov + Oskar i Tonnesbilene. De distribuerer en del for oss. – De sender/frakter fisken fra fabrikk. Bring tar over fra Mo. Han er i tillegg inne med 15 % på eiersiden. Han er veldig hjelpsom både når det kommer tørrfisk inn til fabrikk og når lutefisken skal fraktes ut. Det er mye logistikk som skal stemme så da er det greit å ha samarbeid med noen som har oversikt over dette. Det er i utg.pkt. ikke bare enkelt å sende varer fra Tonnes.. Andre samarbeidspartnere er Helgeland Sparebank og Lurøy kommune.</p>
Distribuering/leverandører/rekruttering/medfinansiering	<p>Vi prøver å få til noe ang logistikkbitten. Vi samarbeider med andre bedrifter. Vi selger hverandres produkter til ulike grossister. Ved å samarbeide kan man skaffe kunden flere produkter. Man er kommet langt når man innser at det lønner seg å samarbeide. Jeg har etterlyst samarbeid med andre i flere år. Jeg sitter imidlertid med følelsen av at det har vært vanskelig fordi mange, spesielt mannfolk i bransjen, vil klare seg selv.</p>		

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

<p>Markedet</p>	<p>Vi er små i den store sammenhengen når det gjelder det som produseres av reker. Vi produserer ca 25 tonn ferdigpillede reker og ca 100 tonn skallreker. Vi er dermed små i det totale markedet. I Bodø og Mo i Rana og resten av Helgelandskysten er vi nok størst når det gjelder håndpillede reker. Lenger sør er vi små når det gjelder håndpillede reker pga for høy pris. Når det gjelder skallreker, er vi nesten ikkeeksisterende her på Helgeland. Dette kommer av at vi ikke har vært med på galoppen som bl.a. COOP kjører. De har solgt reker med tap. Lerøy leverer våre skallreker til f.eks fiskemarkedet i Trondheim. Sånn sett er vi nok store i Trondheimsområdet. Lerøy kjøper 2-3 tonn skallreker per uke fra oss. I tillegg leverer vi en del skallreker til Bergen, Hamar og mathallen «Vulkan» i Oslo. Det blir spennende. Utfordringen er at logoen blir lite synlig når rekene selges kilovis.</p>	<p>Vi har fokus på kvalitet og ikke volum. Vi er en nisjeprodusent. Før i tiden ønsket ikke f.eks. Rema 1000 å ta inn andre varer. Kun de som kom sentralt. Nå har denne trenden snudd litt. Det er blitt et helt annet fokus på det. Vi i Norge er nok langt bak resten av Europa ift det. Vi ser det når vi holder på med laks. Kundene i Europa har et helt annet forhold og stiller helt andre krav til sporbarhet. De har mer kunnskap og undersøker mer hva de får for noe.</p>	<p>Vi er nok små i den store sammenhengen. Det vi kanskje begynner å bli store på er at vi pakker i vakum. De aller største kjører bare store volum i isopor med is. Det er en fordel for kundene at det er vakumpakket. Det blir mindre emballasje å ta vare på, det blir mindre søl og man bevarer ferskheten og smaken bedre. Den største lutefiskprodusenten i markedet er nok Brødrene Andreassen. De produserer store volum. De har også andre produkter. Vi har ingen forutsetninger for å måle oss med dem.</p>
<p>Konkurrenter</p>	<p>Vi har nå oppdaget en produsent fra Sverige som leverer et helt greit produkt som helt klart blir en konkurrent. Dette er håndpillede reker. Rekene har vært frosne. Dette reagerer vi på fordi de reklamerer med at det er ferske reker. I tillegg har de tatt Sjule fra meg. De har avtale med servicegrossistene på landsbasis. Vi har dermed mistet 1 million i omsetning. Det er klart at når den svenske produsenten klarer å produsere frossent råstoff fra Canada og det blir så pass mye billigere og produktet er helt greit, er det vanskelig å skille seg ut. Vi har ikke mulighet til å levere til den prisen. Konkurrenter utenfor sjømatnæringa er lammekjøtt. Denne uka sliter sjømatnæringa fordi det nå er lammesong og høstferie. Det er dermed helt «dødt» på rekemarkedet i Oslo f.eks. Dette merker vi godt.</p>	<p>Vi har prøvd å unngå konkurransen med markedslederen. Vi har unngått dem for å ikke tape den krigen. Vi har valgt å gå en annen vei. I krabbenæringa måtte vi starte på bunnen uten å ha kunnskap innen markedsføring, salg eller noe som helst. I laskenæringa er det veldig åpent. Alle deler alt ift informasjon. Du kan ringe til naboen og få vite hvordan han gjør ting. Mens derimot da vi kom inn i krabbenæringa så var vi uønsket. Alle konkurrentene våre, ingen ønsket å ta i mot oss. Vi fant imidlertid en som lignet oss, en i Rørvik. Vi har måttet funnet opp alt på egen hånd. Det er veldig lukket, men jeg ser jo det at laksenæringa er veldig åpen ift hvitfisk. Krabbenæringa har produksjonsutstyr, produksjonsteknikk, produkter og alt sammen har man måttet utviklet på egen hånd. Det er en helt annen type læring. I andre næringer lærer man av hverandre. Slik er det ikke i krabbenæringa. Vi ligger vel midt på treet i markedssammenheng.</p>	<p>Brødrene Andreassen er nok den største konkurrenten. De har imidlertid et litt annet konsept enn oss. Vi er de eneste i markedet som tilpasser oss etter kundens ønsker og behov; som skjærer stykkene i passe store biter, pakker det i vakum osv. Vi leverer også en del lutefisk til Lerøy i Stavanger og Trondheim. Vi jobber hardt for å komme inn i Lerøy i Bergen. Lerøy har begynt å produsere fisk selv. På den måten blir de en konkurrent. Det er flere av de store bedriftene som har begynt å produsere fisk selv. Det er på en måte en trussel. Rema 1000 har sitt eget merke MAX-mat som har sin egen lutefisk, sin egen laks osv. Dette er en trend. De får ned kostnadene tar dermed større markedsandeler. Det blir da verre å hevde seg i markedet for de små produsentene som står utenfor.</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

		<p>Innen krabbenæringen har vi markedsleder, men den er såpass stor at å nå de igjen er ikke et mål. Det blir for stort. De ligger i Trøndelag. De står for 80 % av markedet.</p> <p>- Er ikke de også en volumprodusent?</p> <p>Jo. Vi konkurrerer ikke på den måten. Deres strategi er hele tiden å bli større. Og da er vi på en måte i veien. Hvis vi skulle konkurrert i deres marked, hadde vi tapt med en gang. De har muligheten til å nesten gi bort produktene for å få oss ut av de markedene.</p>	
<p>Bevisst strategi ift konkurrenter</p>	<p>Vi lager en brosjyre og skal endre emballasjen noe for å bli mer synlige og for å få frem vårt budskap om ferskhet, kortreist mat og kvalitet! Vi må skille oss mer ut. Dette er nødvendig for å ta posisjoner i markedet. Jeg har alltid sagt at vi ikke har konkurrenter, men nå må jeg innse at vi har det.</p> <p>Den svenske konkurrenten har kjent til oss. Det er selvfølgelig en trussel at flere kan kopiere oss. Vi må skille oss ut i brosjyren både ift produkt og måten vi kommuniserer på slik at det blir umulig å kopierer oss!</p>	<p>Vi ligger kanskje nå som den nest største produsenten av krabbe i Norge. Der ligger vi godt.</p> <p>Vi er vel 5 produsenter i tillegg til Hitramat. Til sammen 6. De har valgt sine egne type produkter.</p> <p>Ift. enkelte produkter går vi i hverandre. Enkelte produkter har du ikke så mye valg å produsere noe annet. Der konkurrerer vi med hverandre, men som regel har alle de andre et eget produkt som de ikke konkurrerer med. De er bra på fylte skall, for eksempel, og de er bra på en annen type produkter.</p> <p>Enkelte produkt har begrenset nedslagsfelt. Mens andre produkter dekker større områder. Vi er sammen på noe og alene på noe.</p> <p>Det er ganske mye arbeid som ligger i grunnen fra Kvarøy Skalldyr. Det er ikke noe hemmelighet at det har kostet mye penger for å komme dit vi er i dag. Vi har ikke tjent mye penger, vi har ikke tjent noe hittil. Men vi er en litt annen type bedrift enn Nord Reker, for eksempel. Vi er en familiebedrift som ønsker å skape arbeidsplasser. Det er eiere som er villig til å ta en kostnad for å komme til et punkt der du begynner å tjene penger. Det er dit vi er kommet nå, at det begynner å snu andre veien. Det har kostet ganske mye både med markedsføring og det å bygge opp navn. Lage logoer, men det er jo et arbeid som du er nødt til å ta for i det hele tatt</p>	<p>Vår spesialitet er som tidligere sagt å tilpasse oss etter kundenes behov og ønsker. Det er vår strategi for å vinne nye kunder og å beholde eksisterende kunder. I tillegg er det å gjøre arbeidshverdagen enklere for våre kunder med å spare dem for arbeid med å skjære fisken i biter samt å kutte ned på mengde emballasje. I tillegg har vi den benfrie varianten som vi er enerådende på. Denne varianten er laget i håp om at flere skal velge lutefisk av de som kanskje ellers ville ha valgt det bort.</p> <p>Vi har ingen brosjyrer eller lignende. Vi står referert på våre kunders hjemmesider.</p> <p>Vi har en stor etikett på produktet vårt. Større enn andre produsenter. Det er for å skille oss ut.</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

		lykkes med det du holder på med. Brosjyrer har vi laget på likhet med Nord Reker. Vi vedtok i dag at vi skal lage nye brosjyrer.	
Vektlegging av marked og kunderorientering ift selve produktet	Som daglig leder bruker jeg mye tid på kundene våre. Det er vårt hovedfokus! Vi står på hodet for kundene våre. Vi har jo bare 2 produkter så det er sånn sett sårbart. Derfor blir det ekstra viktig å «pleie» kundekontakten på en tilfredsstillende måte. Kundene skal serves; det er dem vi lever av!	Vi har veldig fokus på kundeorientering. Vi har brukt mye ressurser på det og kjørt prosjekt med kundeorientering. Vi har utviklet produkter sammen med kundene.	Jeg bruker mye tid på kontakt med kundene både per telefon og mail. Jeg har både kontakt med salgsleddet som er Austbø, men også direkte kontakt med sluttbruker f.eks kjøkkensjefene på Theatercafeen og Gamle Rådhus restaurant i Oslo. Når vi inngikk avtale med dem, var de her oppe og vi gikk sammen igjennom hvordan de ville ha fisken skjært opp og pakket.
Fokus på omdømme/omdømme-bygging i virksomheten	Omdømme er et begrep som ikke står nedfelt noen plass i våre papirer. Jeg kjenner knapt nok til selve begrepet, men jeg tror nok at det er noe som vi vektlegger ganske mye uten helt å være klar over det. Vi jobber svært bevisst ift at vår virksomhet skal knyttes til noe positivt og at produktene våre skal bli godt likte. Vi er også opptatte av at våre ansatte skal ha det bra på arbeidsplassen. Vi bruker bare ikke begrepene omdømme/omdømme-bygging om det.	Nei, det har mer vært en automatikk i det. Det er mer nedfelt hvordan virksomheten skal fremstå. Det går igjen i helheten og måten vi driver på. - Dere har en tanke bak det dere gjør og et ønske om å framstå på en spesiell måte? Ja, omdømmet blir bygd ut fra det. Det er automatikk i den biten, rett og slett. Det har aldri vært et tema å lage noe plan for dette. Det er ikke nedfelt på noe vis.	Vi har ingen nedskrevne mål eller bevisst strategi ift omdømme. Dette er likevel et område som det satses mye på i vår virksomhet. Jeg bruker å si til alle i produksjonen at de er selgere hele gjengen. Når vi pakker fisken, er det viktig at det blir gjort ordentlig ift skjæring av stykkene, pakking i poser, pakking i esker osv. Dette er med på å selge produktet. Hvis det slurves, synes det og det gjør noe med helhetsinntrykket kundene får ift kvalitet, seriøsitet osv. Da blir salget dårligere. Det skal se fint ut når kundene mottar varene. Salget av lutefisken avhenger ikke bare av vårt salgsledd, det er like viktig det vi gjør i bedriften. Det viktigste for oss nå er at Austbø og Kultzov lykkes med å selge fisken vår. Det er det vi lever av. Jo mer de selger, jo mer selger vi

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

<p>Fokus på merkevare/merke vare-bygging i virksomheten</p>	<p>Vi har jobbet mye med å gjøre våre produkter til merkevarer. Det har vært en lang og tung vei fordi vi ikke alltid har hatt god nok økonomi til å gjøre det vi har ønsket. De viktigste satsningsområdene ift å skape merkevarer har vært kvalitet og ferskhet</p>	<p>Litt, men for lite. V har jobbet en del med det, men vi har mye å gå på fremdeles. Vi har jobbet veldig my med å utvikle en profil. Når det gjelder profilen, er vi ikke kommet i mål med å gjøre den kjent for kundene. Vi må bruke litt mer tid på å styrke merkevaren vår. Vi har mye å hente ift. bruk av profilen. Vi har prøvd med enkelte produkt under egne merkenavn, ikke bedriftens. Vi har prøvd oss på produkter med eget merkenavn, men det er hardt og tungt. Vi er så vidt begynt å pirke i det.</p>	<p>Det er mange lutefiskprodusenter som pakker i store isoporesker med hvit etikett. Da kommer de litt bort blant andre lutefiskprodusenter. Vi pakker i vakum også legges det deretter ned i pappesker. Vi bruker en litt større logo med farge slik at den synes. Den legger seg netthinna. Vi jobber jo med hvordan vårt produkt skal kunne skille seg ut fra andre produsenter bl.a. med hvordan vi pakker, skjærer stykker, kvalitet osv. Vi har ikke reklame, flyers, nettside eller lignende. Det er Egil Austbø sin jobb å promotere oss.</p>
<p>Kommunikasjon</p>	<p>Jeg snakker mye i telefon med kunder og samarbeidspartnere. Kommunikasjonen foregår også mer og mer på mail. Til og med på SMS om nettene kommuniseres det til tider.</p> <p>Jeg er stadig på bedriftsbesøk for å få en tettere kommunikasjon med kunder og samarbeidspartnere. Jeg har f.eks. vært mange ganger på Lerøy i Trondheim og jeg er ofte ute i butikkene for å sjekke at produktene våre har det bra.</p> <p>For 2 år siden da vi startet Nordlandsmat var vi mye på messer. Det ble nesten for mye. Vi bestemte oss heller for å større fokus på butikkene. Vi gikk over til å ha butikkdemonstrasjoner. Noen messer må man imidlertid dra på som f.eks. Storhusholdningsmessa i Bodø. Vi var der for å fortelle at vi er kommet inn på Tine sin distribusjon. Vi kan dermed levere hvor som helst i landet. Det var nyttig å få formidlet dette på denne messa.</p>	<p>For vår del går det mest i messedeltakelse. Vi annonserer ikke. Det er ut å møte kunder på messer med brosjyrer og den type ting. Vi sender informasjon til kundene.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direktekontakt? <p>Ja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har der brosjyrer på andre språk? <p>Ja, engelsk. Norsk og engelsk.</p>	<p>Jeg kommuniserer for det meste med mine kunder per telefon og mail. Vi har ikke hjemmeside. Det handler jo litt om at vi ikke selger dirkete sluttbruker. Hvis en ikke treffer målgruppa på nett, er det heller ingen vits i å ha hjemmeside.</p> <p>Jeg har også vær på bedriftsbesøk hos mine kunder og de har vært hos meg. Har også vært på noen messer dvs. jeg har vært der sammen med Egil Austbø. De har hatt stand og jeg har vært der som deres lutefiskprodusent. Dette er for å knytte til seg nye kunder og dermed øke salget. Det er ofte storhusholdningsmesser der store kunder er til stede. Det er først og fremst storhusholdninger Austbø leverer til bl.a. Asko, Lerøy, Kultzhov.</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

<p>Markedsføringsk analer</p>	<p>Holder på å jobbe med hjemmesiden. Vi er ikke på facebook. Utarbeider en brosjyre som skal vise hvordan vi skiller oss ut og selvfølgelig for på sikt å kunne øke salget av håndpillede reker. Målgruppen for hjemmesiden er forbrukerne. Altså de som går i butikken og plukker produktene, sluttforbrukerne, de som spiser våre produkter. Vi ser en økning på antall personer som er inne på hjemmesiden etter at «Vulkanfisk» startet opp. Det er derfor viktig å få hjemmesiden ordentlig oppe å gå.</p>	<p>Vi bruker mye tid på å formidle til kundene gjennom eget arbeid. Vi har også hjemmeside og brosjyrer. Og vi deltar på messer og formidler budskap.</p> <p>Vi jobber stadig vekk med å utvikle hjemmesiden. Det er en prosess. Bildene er tatt på Meyergården Hotell. Det er gjennom Spiren design.</p> <p>Hjemmesiden er litt lite gjennomtenkt. Der har vi tenkt litt for lite på hvem vi ønsker som skal klikke seg inn på oss. Den opprinnelige tanken var jo norske private kunder. Vi krasjet litt med hvordan vi skulle klare å distribuere produktet vårt. Det er jo blitt slik nå at det blir brukt en del av kundene våre i utlandet og ikke av de private. Vi stoppet dermed litt opp ift tankegangen som det var til å begynne med.</p> <p>- Sporbarhet?</p> <p>Nei, det har vi tenkt på. Vi er ikke kommet dit. Det er også noe vi ser kommer i Europa. Laksen vår som blir solgt i Finland er QR merket. Når den kommer i butikken i Finland og de går på merket, kommer de rett innpå Kvarøy si hjemmeside med bilder og forklaring av hvordan vi produserer laksen. Der har vi tenkt litt i forkant på krabbebiten også, men vi har noen steg som vi har planer om å få til etter hvert.</p> <p>Vi er på facebook med de andre bedriftene våre, men når det gjelder krabbebedriften så har vi ikke kommet på FB enda. Men planene er der.</p> <p>Direktekontakten med kundene er det viktigste for oss. Ved messedeltakelse er det som regel avtalt med kundene.</p> <p>Det er som regel få nye kunder. Men det er jo også fordi vi ikke ønsker å ha så mange kunder. Vi ønsker at kundene skal få det de ønsker og hvis vi hadde hatt 100 kunder med forskjellige ønsker så hadde ikke det gått. Så den messebiten det er</p>	<p>Vi har ikke egen hjemmeside. Austbø har markedsført oss på sin hjemmeside og i sitt markedsføringsmaterieell. Når lutefisksesongen nærmer seg, er selgerne ute å snakker med kundene og da nevner de hvem som er leverandør av lutefisk. Det er mer slik det foregår enn at sluttbrukeren f.eks en restaurant går på en hjemmeside for å se etter evt lutefiskeleverandører. Vi ser derfor ikke poenget med at vi skal ha hjemmeside.</p> <p>Asko har en database som restauranter kan bestille fra. Der står vi. Selgere fra Egil Austbø er rundt til alle som kjøper fra Asko med vareprøver fra oss.</p> <p>Lokalt leverer vi et svært lite volum og har derfor ikke lagt vekt på markedsføring. Det ikke for pengene, men mest for moro. Vi leverer foreløpig til svært få butikker lokalt. Vi vurderte å gå inn i Bunnpriskjeden regionalt fra Trondheim og nordover. Vi turte ikke pga at det da ble snakk om store volum. Det viktigste er at Austbø og Kultzhov får den fisken de skal ha.</p>
-----------------------------------	--	--	---

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

		<p>egentlig bare for å treffe de eksisterende kundene og kanskje få noen få nye hvis vi har behov for det.</p> <p>Rekruttering i sjømatnæringen ordner seg selv. Bare det å være på norsk sjømat sin hjemmeside gjør at vi blir kontakten av mange personer som ønsker jobb. Det er mange som sender ut jobbsøknader til alle som driver med sjømat.</p> <p>De ansatte vi har har også rekruttert nye ansatte. Hvis jeg hadde hatt behov for 2 ansatte til, hadde jeg ordnet det gjennom kjenninger/kontakter.</p>	
Media	<p>Vi gjør for lite fremstøt ift media. Folk jeg møter synes imidlertid vi er mye i media. Lokalavisen skriver om oss av og til og vi har vært på Nordlandssendingen. Vi skulle vært mye mer i media ift at vi har så spesielle og unike produkt. Vi er nok litt tilbaketrukkne. En gang opplevde vi at en avis skrev negativt om oss. Det likte vi naturligvis dårlig!</p>	<p>Det er ingen av oss som liker å slå seg på brystet og springe til avisen og fortelle om hva vi holder på med. Vi har ikke brukt det bevisst. Tanken har imidlertid vært der for å fremme plassen og for rekruttering til plassen. Vi er vel litt for sjenerte.</p>	<p>Vi har ikke gjort spesielle grep for å markedsføre oss i media. I oppstartsfasen var det reportasje i Rana Blad. Ellers blir det kanskje enkelte ganger at det står noe i lokalavisen. Vi overlater som sagt denne biten til Austbø.</p>
Mål med markedsføring	<p>Slik det er nå, er etterspørselen etter skallreker større enn håndpillede reker. Vi har aldri vært i en lignende situasjon før. Det er slik at vi er forpliktet til å kjøpe hele fangsten til rekefiskeren. De minste går til håndpillede reker og de største til skallreker. Pga etterspørselen på skallreker har etterspørselen etter håndpillede reker gått ned. Vi klarer mao ikke å selge alt av de håndpillede rekene. Og den er vi nødt til å selge! For å klare å sysselsette ser vi at det er behov for å satse hardere på markedsføring av de håndpillede rekene. Vi ønsker ikke å måtte stoppe båtene. Vi ønsker å serve så mange som mulig av dem. Vi kan ikke produsere for lager. Vi må produsere for salg!</p> <p>Naturen regulerer slik at vi ikke kan øke produksjon av skallreker. Vi ønsker å bruke de største rekene i skallrekeproduksjonen og de minste til håndpillede reker. Fiskerne får både stort og smått og sånn sett reguleres dette naturlig.</p>	<p>Fokus i markedsføringen er å fortelle kundene hvem vi er og hva vi holder på med.</p> <p>Vi har brosjyre for turistselskapet som er en litt annen opplevelse. Dette er bare til eksisterende kunder som vi har. Vi skal fornye dette igjen. Vi har endret oss etter hvert.</p> <p>Produktene forandrer seg. Det er det som er vanskeligst med krabbeproduksjonen er at det er så mange produkter. Det er litt for mange produkter. Det er så mye å forholde seg til. Antakelig er det flere enn 9-10 produkter. Kundene får være med å tilpasse produktene. Den muligheten har de ikke på hitramat, for eksempel, du kan ikke ringe dem og spørre om dem kan gradere en annen størrelse klør enn det som er standard. De har ikke muligheten for det pga kapasitet.</p> <p>Profil: Den er jo med å bygge under og å få frem hvem vi er. I vår brosjyre er det fokus på nordnorsk, renhet</p>	<p>Som sagt tidligere, er det viktigste for oss at Austbø klarer å markedsføre og selge lutefisken vår. Jo mer de selger av den, jo mer selger vi. Dermed øker omsetningen i takt med det økte salget. Vi gjør ikke så mye for å markedsføre oss. Målet er å komme opp i en omsetning på rundt 4 millioner i år. Det har vi kunder til. Nå handler det om at vi klarer å levere riktig volum og kvalitet til riktig tid. Da er det naturligvis lettere for kundene å selge. Hvis vi bommer med f.eks. kvalitet kan det hende Kultzhov blir usikre. Det er viktig at de nå i starten kan se at kvaliteten er god og at de dermed kan bestemme seg for å satse på oss som produsent.</p> <p>Et viktig mål er selvfølgelig å tjene penger. Det er vi avhengige av for å overleve som virksomhet. Vi er egentlig ganske nært å være der jeg hadde som mål å være da vi startet; nemlig at vi skulle være etablert i markedet i</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

	<p>Vi er forpliktet til å kjøpe hele fangsten. I fjor var det nesten bare store reker. Da hadde vi lite håndpillede reker. Dette varierer fra år til år. Vi må gjøre tiltak for å øke salg av håndpillede reker. Når det er mye store reker, kan vi pille disse. Det er dermed ikke noe problem. Vi kommer aldri til å selge små reker som store selv om det er mange som gjør det!</p> <p>Noe av det som har skapt vår merkevare er at rekene våre er store. Råfisklaget anbefaler ikke å selge mindre reker som konsumreker. Kundene setter heller ikke pris på å få små reker når de kjøper store.</p>	<p>og polarsirkelen. Det er også fokus på kvalitet og at vi lager produktet her. Den er laget for å styrke vårt omdømme.</p>	<p>løpet av to-tre år. Vi er leverandører til de to viktigste restaurantene i Norge når det gjelder lutefisk. Vi har Kultzhov som kunde og de er kanskje den mest renommerte grossisten i Norge. Vi er dermed godt inne i markedet i Norge.</p> <p>Hvis vi skal holde på kundene våre fremover og hvis vi skal kunne øke produksjonen i takt med utviklingen, er vi avhengige av å utvide anlegget vårt. Målet etter hvert er også å komme hardere inn på butikkmarkedet. Det har vi ikke turt hittil pga kapasitetsbegrensninger. Ved å komme mer inn i butikkene forlenger man sesongen i begge endene.</p>
<p>Generelt om sjømatprodusenter på Helgeland sett i sammenheng med resten av Nord-Norge, Norge, Verden</p>	<p>Sjømatnæringen på Helgeland har egentlig blitt litt skadelidende. Det stort sett bare en aktør (Sjøset på Træna) som tar i mot alt. Fordi de er enerådende har de kanskje ikke vært så nøye med kvaliteten. De har ikke særlig mange konkurrenter. Det er ikke bra for denne næringen på Helgeland at det har blitt slik. Jeg forstår imidlertid at det må være slik. Det er vanskelig å få økonomi i det når en har for lite anlegg. Jeg synes ikke de er flinke nok. Fiskerne får ingenting, de betaler aldri overpriser slik som vi gjør. Fiskerne kan ikke gå til andre og levere. De utnytter heller ikke mulighetene nok.</p> <p>Det er heller ikke bra at det tar for lang tid fra fisken er fisket til den kommer ut i markedet. Sjømat må ut i markedet momentant! Derfor forstår jeg ikke hvorfor de skal holde på med produksjon av laks på Lovund!</p> <p>Det tenkes for mye på volum og for lite på kvalitet. God kvalitet er viktig. Da kan en også ta mer betalt fordi folk er villige til å betale for kvalitet!</p>		<p>Nova Sea er veldig store på laks. Sjøset på Træna er også store på sild. Ellers er det ganske smått i den store sammenhengen. De førstnevnte bedriftene er i verdenstoppen ift hva de driver med. Bak dette er det ganske «puskete». De fleste andre fiskeri/sjømatnæringer på Helgeland er nisjeprodusenter f.eks Nord Reker og det de har prøvd seg på i Leirfjorden ift blåskjell.</p> <p>En ser tendensen i Lurøy med at det blir flere og flere små produsenter. Det har skjedd en utvikling ift at det er flere og flere som holder på med videreforedling.</p> <p>Det har gjentatte ganger vært forsøkt å få til et samarbeid mellom alle produsentene i næringa på Helgeland. Dette har imidlertid ikke lykket. Tanken var å selge ikke bare i Norge, men også over grensen til Sverige.</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

Fisk	Vi kjøper kveite og ulke fra en lokal fisker og leverer til Lerøy. Fisken er av perfekt kvalitet. Lerøy vil ha mer og mer. Vi holder det på dette nivået. Vi skal ikke kjøpe torsk o.l. Vi skal fortsette å være gode på det vi er gode på, nemlig reker!		Vi kjøper tørrfisk fra Lofoten. Det er derfra vi får de beste råvarene.
Utvikling av sjømatnæringen på Helgeland de siste årene	På hvitfisk har utviklingen vært litt dårlig pga små forhold og at det er en aktør som er rådende ift mottak av fisk (Sjøset, Træna). Det er positivt at det har kommet til mindre aktører som satser på mer eksklusive produkt f.eks. krabbe, lutfisk o.l. Også er det laksen. Jeg tror ikke på masseproduksjon på Helgeland. Jeg tror en må skille seg ut på en annen måte enn kvantum om en skal komme seg ut på markedet.	Det er mange ressurser som ikke er benyttet i sjømatnæringen på Helgeland. Vi er på tur oppover. Mens andre områder kanskje går litt tilbake, er hele Helgeland på tur oppover ift sjømat. Jeg tror det blir et av de ledende områdene etter hvert. For eksempel i oppdrett ser en at potensialet er størst her nord ift. utvikling. Hvis en tenker verdi, er det laks som har økt mest. Det er en del uutnyttede ressurser. Såkalt lureressurser. Lite utnyttede ressurser som vokser opp og kan bli brukt framover. Alt vi gjør er styrt av kundene. Vi tar der i deres tempo og ikke ut i fra det vi selv ønsker.	Flere og flere små produsenter som videreforedler.
Satsningsområder	Nisjeprodukter og kvalitetsprodukter! Jeg har ikke tro på masseproduksjon. Bortsett fra laks. Sjøset på Træna har imidlertid klart å få økonomi i masseproduksjon av sild. Men det er mer unntaket. En bør satse på kvalitet før kvantitet!	Jeg mener det er ressurser som vi ikke utnytter og som vi burde satse mer på. Det er fryktelig mange ting som ingen gjør noe med som f.eks. skjell. Det er laks det har blitt satset mest på. Det er der de fleste ressursene har blitt satt inn. Og nå satses det enda mer på videreforedling. Det er viktig.	Ferskvarer! Vega delikatesser har f.eks begynt med sushi og det samme skal Nova Sea begynne med. Det satses mer og mer på ferske råvarer. Nova Sea frøs for noen år siden fisken inn. Det er det mer eller mindre slutt på. Det er litt trend. På Kvarøya satses det på ferske og benfrie torskeloins som skal selges i butikk.
Positive sider ved sjømatnæringa på Helgeland	Kortreist mat, høy kvalitet, ferskhet!! Det er selvfølgelig en bakdel at vi ligger et stykke fra markedet.	På Helgeland fungerer det spesielt godt med eierskapet. Lokalt eierskap. Det er bra. En ser at i andre områder hvis det havner til de store og de børsnoterte, legges ikke like mye igjen og det legges ikke like mye vekt på å skape lokalsamfunn slik det gjør med den lokale eierstrukturen. Helgeland er nok unik slik sett. Det er jo spesielt ift laksenæringen. Det er stort sett liknende selskap, familieeide selskap.	Vi har tilgang til det meste av råvarer her i distriktet. Ikke alt, men veldig mye. –alt fra krabbe til hvitfisk, kamskjell, reker osv. Det er et bredt spekter.

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

<p>Utfordringer</p>	<p>Bakdelen for sjømatnæringa på Helgeland er kanskje at det har blitt lite attraktivt å være fisker her.</p>	<p>Uutnyttede ressurser.</p>	<p>Det ligger et stort potensiale ved å gå sammen i et samarbeid. Hvis de ulike sjømatprodusentene på Helgeland hadde gått sammen og dannet et merkenavn, hadde det bidratt til å styrke næringa. Man hadde da hatt en enorm portefølje som igjen hadde bidratt til attraktivitet.</p>
<p>Arbeidskraft/sysselsetting</p>	<p>Vi er ganske avhengig av arbeidsinnvandring. Vi har en del Litauere hos oss og uten dem hadde vi ikke klart oss. Denne bedriften hadde ikke levd hvis vi ikke hadde hatt inngiftede thaidamer og litauere som flyttet hit for å jobbe her. Dette ser du flere andre plasser innen sjømatnæringa på Helgeland.</p>	<p>Det virker som det er for lite arbeid, altså for lite arbeidskraft. Det er en grunn til at vi har 70 % utlendinger ansatt. Strategien vår er å ha lokale folk ansatt, men det er ikke nok arbeidsfolk. Dette er en kjempeutfordring. Noe vi antakelig ikke klarer å løse med det tempoet næringen vokser i. Det er for lite folk. Vi bor så pass spredt over et stort område at det nødvendigvis blir slik.</p>	<p>Det er ikke vanskelig å få tak i arbeidskraft, men det er vanskelig å få tak i norsk arbeidskraft. Det gjelder alle næringer i distriktet. Vi har ganske stabil arbeidsstokk. Det er de samme i år som i fjor. De er bosatt i samme kommune som bedriften er lokalisert. Det er positivt. Det er ikke kvalifisert arbeidskraft. Jo flere år jeg kan bruke disse jo mere kvalifiserte blir de. Det er jo litt uforutsigbart og ustabil i om at jeg ikke vet om jeg har de samme ansatte til neste år. Det kan ha sammenheng med at det ikke er en helårsbedrift. Det er ikke spesielt attraktivt å jobbe i sjømatnæringen i Norge. Uten arbeidsinnvandring hadde det stoppet helt opp!</p>
<p>Økonomi/lønnsomhet</p>	<p>En må enten være små og ha fokus på stram økonomi eller må man være store som laksenæringen. En ser det samme rundt omkring i sjømatnæringen; det tjenes lite penger. Det er en vanskelig næring. Det er ikke lett å tjene penger!</p>	<p>Det har vært en lang, tung og dyr vei for vår del. Jeg vil tro det tjenes godt med penger i sjømatnæringen på Helgeland og at det er enda mer å hente. Jeg tror det er lite konkurser ift hvis en sammenlikner med andre områder.</p>	<p>Det er ikke lønnsomt å holde på med sjømat. Nova Sea og Kvarøy fiskeoppdrett tjener mye penger fordi det er laks. De er flinke til å bruke pengene lokalt ved å investere. Jobber du på en liten båt som fisker, er det lite penger å hente. Jobber du derimot på en større båt kan det være mye penger å tjene. Det er nok en del sjømatbedrifter som sliter økonomisk her i distriktet</p>
<p>Produkter med best uttelling økonomisk/mest populære produkt</p>	<p>Laksen er størst og gir mest økonomisk uttelling. Enkelte produkter får mer støtte og hjelp av det offentlige i Norge enn andre produkter. Dette oppleves litt urettferdig. Krabbe får f.eks føringstilskudd og billigere frakt. Reker får ingen av delene. Det er imidlertid ikke dette som avgjør om det blir økonomi i det eller ikke.</p>	<p>Det er de ferske produktene som er mest populære hos oss. Det er de produktene vi selger i Norge. Det er de som gir oss best uttelling og som selger mest. Vi opplever en enorm vekst i Norge på våre produkter. Da vi startet gikk alt til utlandet. Nå er det blitt sånn at vi nærmer oss 50 – 50 volummessig. Fersk og frossent. jeg skulle ønske det var mer lokalt, men slik er det altså ikke.</p>	<p>Laks gir mest uttelling økonomisk!</p>

MATRISE

Informant 1:

Informant 2:

Informant 3:

	<i>Informant 1:</i>	<i>Informant 2:</i>	<i>Informant 3:</i>
		- Generelt, hva som er mest populært? Laks!	
Eksport/import	Vi eksporterer litt til Sverige, men det er lite. Sendte vel ca 500 kg i forrige uke.	<p>Vi sender enda ut frosne produkt av torsk. Siden dette er første året ble det ganske lite volum i oppstarten i år (30 – 40 tonn).</p> <p>Vi selger laksen vår selv. Vi er gradvis gått over til det. Vi har eksporttillatelse i Kvarøy skalldyr. Da kan vi eksportere selv. Vi har solgt litt selv, men det er ikke store volum enda. Vi holder på med å jobbe med store volum for fremtiden. Det blir bra. Det er flere og flere av selskapene som integrerer eksporten i eget selskap. Det som har vært vanlig tidligere er at små produsenter av laks har solgt til store eksportselskap som har solgt til importører i de forskjellige landene. Det er en del risiko og arbeid med å eksportere. En har derfor valgt dette bort. En har likevel tjent penger. Vi har valgt å prøve en litt annen vri. Vi skal prøve å produsere et litt spesielt produkt og så selge det selv til kunder vi har, eksisterende kunder.</p> <p>- Snakker du da om rund laks? Ja, ingen foredling. Men det er morselskapet, Kvarøy Fiskeoppdrett, som driver med det. Laksen blir produsert etter forskjellige sertifiseringskrav, på grensen til økologisk. Det er ikke økologisk, men det eneste som mangler er foret.</p>	<p>Det meste eksporteres. Det beste markedet i verden er det norske markedet. Det er et godt betalende marked med lite usikkerhet. Kanskje det med ulønnsomhet i sjømatnæringen snur seg etter hvert; at vi begynner å tjene penger. Det med åpningen av mathallen på Vulkan i Oslo kan bidra til å sette fokus på kvalitet. Sjømatnæringen sliter imidlertid med at folk ikke vil betale for kvalitet. Jeg tror dette kan komme av at dette er en eksportrettet næring. Eksportutvalget for fisk har brukt mye ressurser på å markedsføre norsk laks i Europa den siste tiden. Det har også kommet mer og mer reklame ift fisk på tv. Dette er positivt for næringen. Det trengs! Det har vært for mye fokus på kjøtt og for lite på fisk.</p> <p>Det er stort fokus på eksport. Min mening er at man ikke kan begynne med å eksportere til utlandet. Man må først lære seg å håndtere det norske markedet før man beveger seg ut av landet. Innovasjon Norge f.eks er bare interessert i å støtte næringer som skal levere nasjonalt og internasjonalt. De som skal levere lokalt er uinteressante. Det er dumt fordi det er der det ofte starter. Det er veldig få som er store med det samme.</p> <p>Når det gjelder import, er det mye sjømat som importeres inn til Norge f.eks alt av farsemat som går til fiskekaker og annen fiskemat.</p>

MATRISE*Informant 1:**Informant 2:**Informant 3:*

Sjømatnæringens betydning for lokalsamfunnene på Helgeland	Det betyr veldig mye! Se bare Træna- og Lovundsamfunnet og Kvarøy.	Betyr mye! Det hadde ikke vært folk på Kvarøy uten sjømatnæringa på Kvarøy. Det er jeg nesten 100 % sikker på. Det samme gjelder for Lovund. Sleneset er også litt avhengig av den produksjonen der og Vega og Herøy, og vi kan liste opp alle småsamfunnene rundt omkring. Sjømatnæringen er viktig. Veldig viktig!	Det betyr nesten alt. Tror ikke det hadde bodd mange på Træna, Lovund, Kvarøy osv uten sjømatnæringen. Uten industrien på Lovund hadde det vært en fattig kommune.
Har bedriften spesielle strategier ift miljøtiltak	Kanskje ikke klare strategier, men det er viktig for oss å formidle ut til folket at vi drifter forsvarlig og etter retningslinjer og lovverk. Vi frakter ikke våre varer verden rundt og sparer sånn sett miljøet. Dette er en av faktorene som er viktige når vi skal markedsføre hvordan vi skiller oss ut fra andre. Det viser seg dessverre likevel at når pengepungen skal åpnes, er det ikke bestandig slike ting som er avgjørende. Det prates i store og fine ord om miljø, men man kan undres om hvor stor betydning det egentlig har. Vi fokuserer ikke langt nær så mye på miljø som svenskene. De er mye flinkere enn oss! Men vi kommer etter. Vi trenger bare litt lengre tid.	Ja, vi har mål for det og vi må forholde oss til regelverket. Dette er noe vi helt klart ha tanker om. - Er det noe bevisst strategi? Nei, ift for eksempel uttak av krabbe er det ikke hele tiden gjennomtenkt. Det er jo lovpålagte hensyn å ta, men ikke noe mer.	Vi pakker ikke i isopor. Til Kultzhov pakker vi i gjenbrukskasser. Produktene er vakumpakket og dermed tørr slik at vi kan bruke eskene/kassene flere ganger. Vi sparer på den måten miljøet og vi sparer penger. I tillegg sparer vi sluttbrukeren for et avfallsproblem. Det koster ganske mye å bli kvitt avfall!