

Konvensjonspåvirkning og bygging av merkevarer for norske saltfiskprodukter i Spania.

Vist gjennom eksempelstudiet West Fish



Leila Santana

Materoppgave i Region og Regionalisering

Institutt for arkeologi, historie, kultur- og religionsvitenskap

Universitet i Bergen



Abstract

The focus on this study is looking at the decreasing export of Norwegian salted fish to Spain during the last 12 years. The Spanish market has high quality standards for salted fish, and Norwegian salt fish producers can't or are reluctant to produce by Spanish standards. An interesting question for this thesis has therefore been the discussion of differences between Norwegian and Spanish salt fish conventions. Brand building, as a marketing strategy, is introduced as a possible solution for Norwegian salt fish producers to increase export of salted fish products to the Spanish market.

The West Fish case study is introduced to show the implementation and outcome of brand building for a Norwegian salt fish company. The discussion of the West Fish case study also includes possible reasons why the company chose to pull out of the Spanish market. A new company strategy producing fresh fish fillet, and lack of interest for using more time and resources in producing good quality salt fish are some of the reasons West Fish chose to pull out of the market. Lack of interest for producing high quality salted fish products is also found to be general for many Norwegian salt fish producers.

The organization Seafood Norway has introduced an ongoing campaign brand focusing on high quality Norwegian salt fish. With this campaign brand they are trying to satisfy the Spanish markets demand for quality. A couple of challenges Norwegian salt fish production faces in the future are, heightening the interest of Norwegian salt fish producers to comply to higher fish quality standards and also generating interest for applying new market conventions to salt fish products.

The empirical evidence combines secondary statistical sources, documents, case study and semi-structural interviews. The theoretical background for this study has been geographical literature, supplied with references from brand theory and other social sciences.

Key words: Salt Fish industry, Brand building, Conventions, market strategies

Forord

Min tid på masterstudiet i Region og Regionalisering er snart over. Det har vært to interessante og gode år. Jeg har utviklet meg faglig og fått personlige erfaringer gjennom hele skriveprosessen av masteroppgaven. En masteroppgave blir ikke til av seg selv og det er mange som skal takkes for bidrag, hjelp og støtte underveis.

Først av alt vil jeg takke min dyktig veileder, Knut Bjørn Lindkvist, for alt fra faglig oppfølging til røde streker under preposisjonsfeil, for at du alltid kan gi oppmuntring til å fortsette med godt mot.

En takk også til fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond for økonomisk støtte til gjennomføring av feltarbeidet i Spania og Norge.

En takk til alle mine informanter. Store deler av oppgaven baserer seg på intervjumaterialet, og oppgaven hadde ikke latt seg skrive uten dem.

Jeg vil takke alle mine medstudenter på Region og Regionalisering, for tilbakemeldinger på seminarer, utallige gode pauser, kakefredager og en felles humor som har lettet enhver stresset stemning.

Takk til Rudi for din gode støtte underveis, og ikke minst for din tålmodighet. Takk til alle mine venner for oppmuntring, med en ekstra takk til Ingrid og Tove for hjelp med gjennomlesing og retting. Jeg vil også takke min familie som tar seg tid til å lytte på saltfiskberetninger.

Leila Santana

Bergen, mai 2010

INNHold

ABSTRACT.....	III
FORORD.....	V
INNHold.....	VII
FIGURER.....	X
TABELLER.....	XI
VEDLEGG.....	XII
1. INNLEDNING.....	1
1.1 EN HISTORISK FISKERINÆRING I UTVIKLING OG ENDRING.....	1
1.2 NORSK EKSPORT AV SALTFISK 1990 TIL 2005.....	1
1.2.1 SALTFISKMARKEDET I SPANIA.....	2
1.3 PROBLEMSTILLINGER.....	4
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	6
2. EKSEMPELET WEST FISH.....	7
2.1 WEST FISH.....	7
2.2 MARKEDSSTRATEGIEN TIL WEST FISH.....	8
2.3 IMPLEMENTERINGEN AV WEST FISH BACALAO.....	9
2.4 HVORDAN MARKEDSEKSPERIMENTET ENDTE.....	10
3. TEORI.....	13
3.1 TEORETISK BAKGRUNN.....	13
3.2 REGIONER I ENDRING.....	13
3.3 VERDIKJEDEN TIL NORSK SALTFISK.....	16
3.4 KONVENsjONSTEORI.....	16

3.4.1 KONVENSJONER I SALTFISKINDUSTRIEN.....	19
3.4.2 KONVENSJONSTEORI OG MARKEDSTEORI.....	21
3.5 MERKEVARETEORI.....	22
3.5.1 MERKELOJALITET.....	24
3.5.2 OPPHAVSLAND.....	25
3.5.3 NORSKE MERKEUTFORDRERE.....	26
3.6 OPPSUMMERING.....	27
4. METODE.....	29
4.1 INNLEDNING.....	29
4.2 METODEVALG.....	29
4.3 VALG AV INFORMANTER.....	32
4.4 GJENNOMFØRING AV FELTARBEIDET.....	33
4.5 INTERVJU.....	34
4.6 KULTUR OG STATUS SOM METODISKE PROBLEMER.....	35
4.6.1 METODISKE PROBLEMER MED TOLK.....	37
4.6.2 ANDRE METODISKE PROBLEMER UNDER FELTARBEIDET.....	38
4.7 Å GÅ GJENNOM DATAMATERIEALET.....	39
4.8 DATAKVALITET, VALIDITET OG RELIABILITET.....	39
4.9 TRIANGULERING.....	41
4.10 OPPSUMMERING.....	41
5. WEST FISH MERKEVAREBYGGING.....	42
5.1 MERKEASSOSIASJONENE OG WEST FISH.....	42
5.2 WEST FISH INN I DET SPANSKE MARKED.....	43
5.3 HVA GIKK GALT?.....	48
5.4 HVA KUNNE EVENTUELT BLITT GJORT ANNERLEDES?.....	53

5.5 OPPSUMMERING.....	55
6. KONVENSJONENES PÅVIRKNING AV VERDIKJEDEN, VIL MERKEVARETEORI KUNNE SKAPE ET BEDRE MARKED FOR NORSK SALTFISK.....	57
6.1 KONVENSJONENES PÅVIRKNING PÅ FANGSTEN OG PRODUKSJONEN AV SALTFISK.....	58
6.1.1 FOSFAT.....	60
6.2 EN DISKUSJON OM HVORFOR NORSKE SALTFISKPRODUSENTER IKKE HAR LYKKES I SPANIA I SENERE TID.....	65
6.3 NORSKE PRODUKTER OG PRODUSENTER.....	66
6.4 SELGE NORSK SALTFISK I SPANIA, MERKEVAREBYGGING, KONVENSJONER....	69
6.4.1 MERKEVAREBYGGING FOR DE SPANSKE PRODUSENTER.....	70
6.4.2 KAMPANJEMERKINGEN.....	71
6.5 DEN NORSKE GODE HISTORIE.....	75
6.6 FREMTIDEN FOR NORSK SALTFISK.....	76
6.7 MILJØKONVENSJONER.....	78
6.8 OPPSUMMERING.....	79
7. NOEN KONKLUDERENDE BEMERKNINGER.....	80
7.1 VEIEN VIDERE FOR NORSK SALTFISK.....	81
REFERANSER	83
VEDLEGG.....	88

FIGURER

Figur 1.1: Den totale eksporten av norsk saltfisk fra 1991-2005 (Lindkvist et al., 2008).....	2
Figur 1.2: Norsk saltfiskeksport til Spania, inkludert frossen torsk og seifilet (Lindkvist et al., 2008).....	3
Figur 2.1: <i>Verdikjede</i> (Kilde: Spaniamekleren 2009).....	8
Figur 2.2: West Fish logo og felles logo for norsk fisk (Kilde: Spaniamekleren 2009).....	9
Figur 3.1: Den norske saltfiskens verdikjede.....	16
Figur 3.2: Konvensjonenes påvirkning av et produktet.....	21
Figur 3.3: Merket er mer enn produktet (Aaker 1996:74).....	23
Figur 4.1 Punktene 1-7 viser bedriftenes plassering i Galicia.....	33
Figur 5.1: Videreutviklet West Fish logo til nye produktvalg (Spaniamekleren 2009).....	45
Figur 5.2: Fiskehandel med West Fish logo (Spaniamekleren 2009).....	46
Figur 5.3: Reklamering av West Fish hos butikker (Spaniamekleren 2009)	54
Figur 6.1: Forside på informasjonshefte til Norges Råfiskelag og fiskeri- og havbruksnæringens landsforening.....	59

TABELLER

Tabell 4.1 Intervjuet saltfisk produsenter og importører i Galicia.....32

Tabell 5.1: Informantene (A-G) rangerer årsakene til West Fish tilbaketrekking.....48

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide for hovedrespondenter i Galicia.....	88
Vedlegg 2: Intervjuguide for nøkkelinformant representant fra Eksportutvalget i Spania...93	
Vedlegg 3: Intervjuguide for norsk nøkkelinformant Spaniamekleren tidligere, medansvarlig for West fish prosjektet i Galicia.....	94

1. Innledning

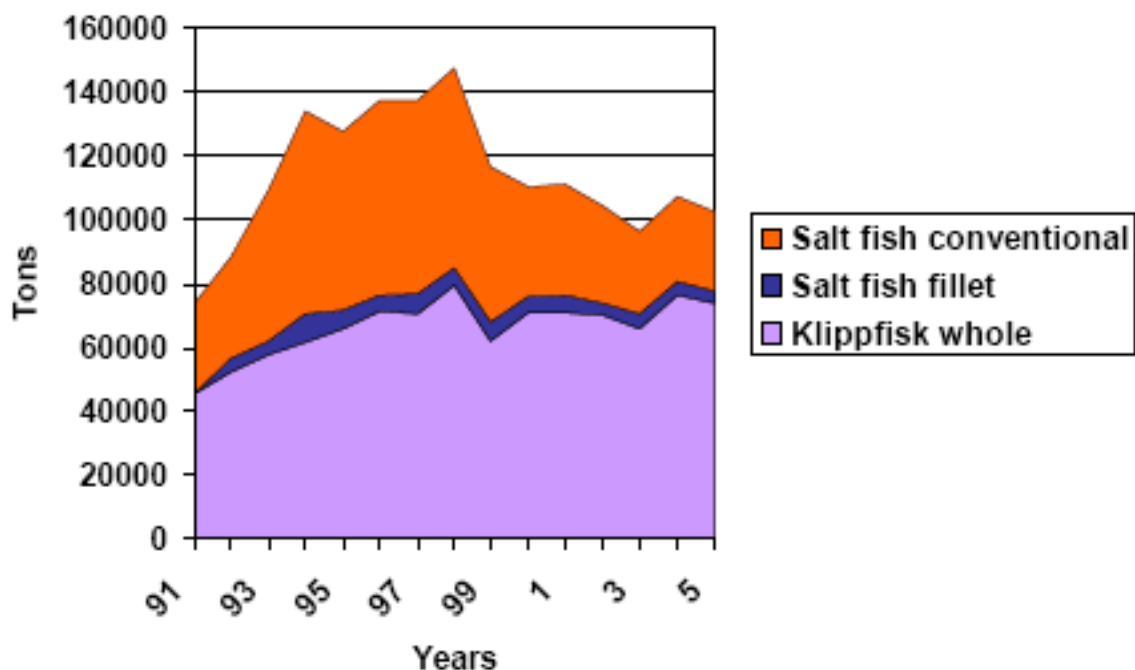
1.1 En historisk fiskerinæring i utvikling og endring

Den varme og saltrike Golfstrømmen skaper det milde vestlandsklimaet og gir gode beite- og oppvekstvilkår for en rekke fiskearter. Denne rike forekomsten av fiskeressurser har vært en av de viktigste årsakene for bosettingen langs hele kystlinjen i Norge. Videre har fiskeressursene dannet grunnlag for økonomisk utvikling gjennom utenlandseksport av fiskeprodukter (Kolle og Haaland, 2006:134).

I dag står fiskerinæringen overfor nye endringer og utfordringer. Utviklingen i fiskerinæringen har i de siste årene vært preget av økt konkurranse om ressurser og markeder (Bukve et al., 2006:309). Globalisering av verdensmarkedet har åpnet for konkurranse med flere land, men det har også gitt flere markeder å eksportere til. Mangfoldet av eventuelle eksportland gir nye utfordringer med å kunne levere til markeder med ulike markedspreferanser. Betingelsen for produksjon av gode saltfiskprodukter endres gjennom innovasjoner og sterkere internasjonal orientering. Alle ledd må være i stand til å omstille seg (Aarset og Rusten, 2007). Selv om Norge har eksportert saltfisk til Spania i flere hundre år, må en også ha evner til omstilling for å opprettholde gode markedsstrategier og tilvirke salgbare produkter i denne næringa. I neste avsnitt vil jeg redegjøre for den norske eksportutviklingen for saltfiskindustrien, for å begrunne problemstillingen i oppgaven.

1.2 Norsk eksport av saltfisk 1990 til 2005

Saltfisk og klippfisk har lange tradisjoner i Norge. Salting, i kombinasjon med tørking, oppstod trolig først på den spanske atlanterhavskysten, og spredde seg derfra til andre europeiske fiskerinasjoner på 1500-tallet (Lindkvist et. al., 2008). Våt og varmt vær på vestkysten av Norge gjorde det vanskeligere å tørke fisk på klippene (klippfisk), enn i Nord-Norge som kunne henge fisken til tørk i kald og tørr vind, så salting ble en løsning på Vestlandet. Da nordmenn fikk tilgang til rimelig kvalitetssalt fra Sør-europa, ble det lettere å konservere fisken for lagring og transport, og fisken var godt bevart over lenger tid (Kolle og Haaland, 2006:154-157). Den tradisjonelle saltfisken og klippfisken blir fortsatt produsert i Norge, men med mer moderne produksjonsmetoder (Lindkvist og Hauge, 2000).

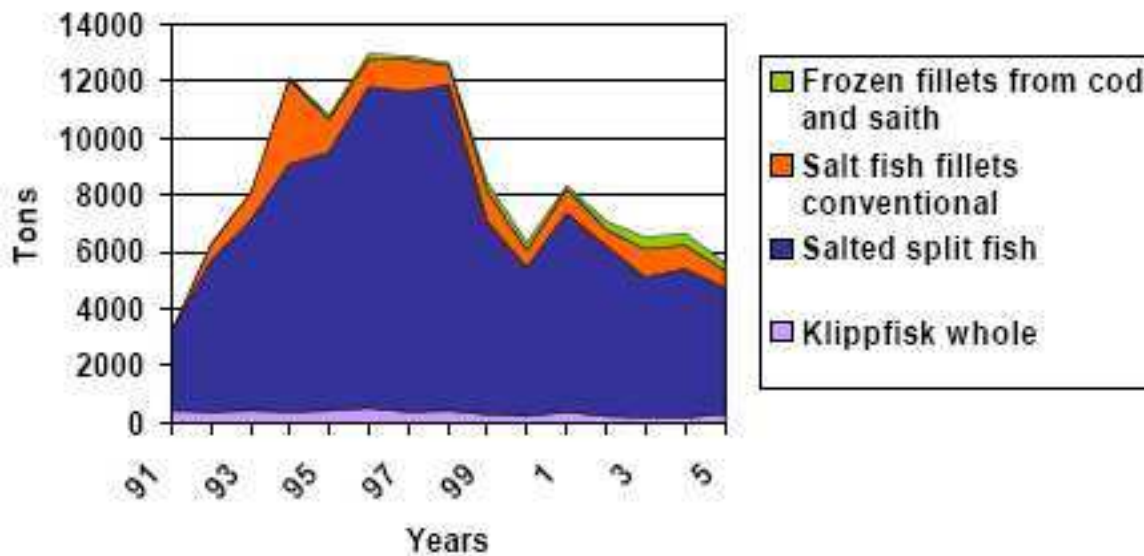


Figur 1.1: Den totale eksporten av norsk saltfisk fra 1991-2005 (Lindkvist et al., 2008)

Norsk eksport av saltfisk hadde i 1990-årene en positiv utvikling og viste en god vekst. Figur 1.1 viser en fordobling av eksporten fra 74 000 tonn i 1991 til 148 000 tonn i 1998. Etter 1998 viser figuren at kurven går ned igjen. Det ble eksportert 103 000 tonn i 2005, som er 45 000 tonn mindre enn i 1998 (Lindkvist et al., 2008). Selv om eksporten i 2005 var lavere enn i 1998 var den fortsatt høyere enn eksporten i 1991. Figuren viser størst nedgang i eksport av tradisjonell saltfisk. Både saltfileter og hel klippfisk hadde en oppgang i løpet av 1990-tallet i eksport med en liten nedgang frem til 2005. Saltfiskmarkedet jeg skal konsentrere meg om er det spanske markedet.

1.2.1 Saltfiskmarkedet i Spania

Som nevnt har Spania en flere hundre år gammel tradisjon med salting av bacalao (torsk). Norsk saltfisk har også lange tradisjoner i det spanske saltfiskmarkedet. Spania er et av de største mottakerlandene av norsk saltfisk, og det blir interessant å studere endringer i det spanske markedet på samme tid som norsk saltfiskeksport opplever nedgangen.



Figur 1.2: Norsk saltfiskeeksport til Spania, inkludert frossen torsk og seifilet (Lindkvist et al., 2008)

En nedgang i den totale saltfiskeeksporten for Norge viser seg også i den norske saltfiskeeksporten til Spania. Figur 1.2, som viser Norges saltfiskeeksport til Spania, hadde en lignende utvikling som den totale eksporten fra Norge i samme tid. I 1991 viser figur 1.2 at Norge var en liten aktør i det spanske markedet og leverte 12.1 prosent av Spanias totale saltfisk import. Det ble solgt 423 tonn av klippfisk og 2731 tonn med saltfisk. Fram til 1998 øker den norske saltfiskeeksporten til Spania med 318 prosent. Eksporten av norsk lettsaltete fileter til Spania økte fra null til 710 tonn fra 1991 til 1998 (Lindkvist, 2008). Men etter 1998 var det en nedgang i saltfiskeeksporten til Spania, og mot 2005 nærmer en seg nivåene til begynnelsen av 1990-årene.

På samme tid som norsk eksport av saltfisk til Spania har gått ned, har Island og Færøyene økt sin eksport av saltfisk til Spania (Lindkvist et al., 2008). Hvorfor Island og Færøyene har økt sine markedsandeler i Spania og ikke Norge, er noe som jeg diskuterer i min oppgave. Det spanske markedet er brukt som utgangspunkt for diskusjon, og som eksportmarked for saltfisk, på grunn av de gamle saltfisktradisjonene. Disse tradisjonene har sin bakgrunn i lett tilgang på sjøsalt for å konservere fisk i den varme middelhavsklimaet. Saltfiskkonsumet i Spania er også preget av den spanske kulturen, og av innføringen av katolisismen som førte til at fisk ble en viktig del av kosten. Spania er fortsatt et av landene Norge eksporterer mye saltfisk til (Lindkvist et al., 2008). Sterke saltfisktradisjoner gjør Spania interessant som kontekst for forskning innenfor saltfiskkonsum. Den andre årsaken for min forskning i Spania

er eksempelstudiet mitt, saltfiskbedriften West Fish, som i sin tid var lokalisert i Spania. West Fish var en norsk saltfiskbedrift, som ville selge gode norske saltfiskprodukter i regionen Galicia, nordvest i Spania. Dessverre var dette et eksperiment som bare var i noen år.

Etter at Spania ble medlem av EU i 1986 ble Spania tildelt færre fiskekvoter, og spansk torskefiskeindustrien ble avhengig av import. Her kan en finne en mulig forklaring på hvorfor Norges eksport til Spania økte utover på 1990-tallet. I løpet av 1990-tallet blir det også flere konkurrenter om markedet, og Island og Færøyene klarte å få store markedsandeler, ved å levere saltfiskprodukter det spanske markedet ville ha. Norge holder i dag fortsatt på sin tradisjonelle markedsstrategi og mister markedsandeler i Spania, men løser dette med å gå til andre markeder som vil ha den norske fisken slik den er (Lindkvist et al., 2008).

Konsummønsteret for saltfisk har endret seg i Spania og nye saltfiskpreferansene har etablert seg i landet. Norske produsenter har ikke endret saltfiskproduktene etter de spanske markedspreferansene. Hvorfor norske produsenter ikke har kunnet endret sine produkter etter spanske markedspreferansene, vil bli diskutert gjennom oppgaven.

Selv om kvalitet er normativt for hvert enkelt individ finnes det ofte en antatt felles preferanse. Kvalitetspreferansene i Spania er i dag; saltfisk som er tydelig hvit, med skivet tekstur og god tykkelse, også lettsaltet filet blir oftere foretrukket (Lindkvist et al., 2008).

1.3 Problemstillinger

Formålet med denne oppgaven er å finne svar på følgende spørsmål: Hvorfor har ikke norske produsenter endret saltfiskproduksjonen etter markedstrendene i Spania? Jeg vil bruke den tidligere norske bedriften West Fish, som hadde sitt markedsføringsprosjekt i Spania, som et eksempelstudie.

West Fish fulgte marked- og merkevarebyggingstrategier og de fikk positive tilbakemeldinger fra det spanske saltfiskmarkedet. Selv om alt tydet på at West Fishs taktikk var vellykket, trakk de seg etter hvert ut av det spanske markedet. Jeg vil gjennom oppgaven søke å finne årsakene til West Fish sin tilbaketrekking fra det spanske markedet. Jeg vil også se hvilken muligheter et lignende norsk saltfiskprosjekt vil kunne ha for å lykkes i det spanske saltfiskmarkedet.

Saltfiskmarkedet preges av preferanser, holdninger, lover og regler gjennom konvensjonene som påvirker hele verdikjeden. Jeg vil undersøke spørsmålene ved å gå til verdikjeden og se på eventuelle konvensjonspåvirkninger i fangstleddet, produksjonsleddet og markedsleddet. Jeg vil også trekke inn informasjon fra Eksportutvalget for Fisk (EFF) for å få et mer omfattende bilde av det norske og spanske saltfiskmarkedet. Jeg vil her lete etter eventuelle årsaker for en utdatert norsk saltfiskmarkedsstrategi og hvorfor West Fish måtte trekke seg ut av Galicia i Spania.

Jeg vil først ta for meg spanske produsenter i Galicia for å undersøke deres syn på bedriften West Fish. Jeg vil også bruke noen sentrale norske nøkkelinformanter for å finne svar på hvorfor West Fish trakk seg ut av Galicia. Videre vil jeg undersøke hvilke forventinger de spanske produsentene hadde til norsk saltfisk og om dette harmonerer med deres kvalitetskrav for saltfisk.

Til slutt tar jeg opp hvordan en ny norsk markedsstrategi bør forholde seg til det spanske markedet. Ved å se på norske saltfiskprodukter gjennom de spanske informantene, vil jeg kunne komme nærmere et svar på hvorfor islandske og færøyske saltfiskprodukter har et større marked i Spania enn den norske saltfisken. De norske informantene på sin side forklarer hva de synes norske produsenter bør gjøre for å få tilbake markedsandeler i Spania. Til sammen håper jeg å få et nyansert forklaring på nedgangen til norsk saltfiskeksport til Spania fra slutten av 1990-årene og frem til i dag.

Av teori vil jeg bruke konvensjonsteorier og markedsteorier. Jeg vil forsøke å beskrive konvensjonenes påvirkning i saltfiskverdikjeden gjennom de teoretiske perspektivene til Storper (1997), Lindkvist og Sánchez (2008). Gjennom å bruke merkevareteoretiske perspektiv vil jeg undersøke valgene av markedsstrategier som West Fish tok. Merkevarer teori kan også beskrive mulige markedsstrategier for å øke markedsandelene for norsk saltfisk i framtiden.

Hovedproblemstillingen min, som skal forklare den norske eksportnedgangen til Spania, vil dermed framgå av disse spørsmålene: *Hvordan påvirker norske og spanske konvensjoners verdikjeden til norsk saltfiskproduksjon? Kan merkevarebygging av norske saltfisk være en mulig løsning for å selge norsk saltfisk til Spania? Hvorfor trakk West Fish seg ut av Galicia?*

Min Hypotese (H¹) *Merkevarebygging for norske saltfiskprodukter kan være en mulig løsning på å øke salget av norsk saltfisk i Spania.*

Hypotese (H²) *Norske saltfiskkonvensjoner må bli mer markedsrettet for å selge mer norsk saltfisk.*

Hypotese (H³) er at *bedriften West Fish har vist at norske produsenter har muligheter for å produsere saltfiskprodukter med god kvalitet etter spanske krav, men det er liten vilje blant norske saltfiskprodusenter å satse på produktutvikling og markedsføring.*

1.4 Oppgavens struktur

I det *neste kapitlet* vil jeg presentere eksempelstudiet mitt West Fish å vise deres markedsstrategi i Spania.

I *kapittel 3* vil jeg opplyse om de teoretiske perspektivene jeg skal bruke for å belyse problemstillingene som jeg nå har redegjort for. Jeg skal knytte konvensjonsteorier fra Storper (1997) og Lindkvist og Sánchez (2008) opp mot saltfiskproduksjonens verdikjede. Jeg vil også diskutere eventuelle konvensjonsendringer, som en mulighet til å kunne bygge en merkevare av norsk saltfisk.

I *kapittel 4* tar jeg opp forskningskonteksten der jeg gjorde feltundersøkelsene mine, ulike steder og byer i regionen Galicia, nordvest i Spania. Det metodiske opplegget og mine informanter vil bli presentert her.

Det er i *kapittel 5* jeg kommer med en mer detaljert beskrivelse av West Fish sin merkevarebygging og deres markedsstrategi i Spania. Jeg vil også ta for meg hvorfor West Fish trakk seg ut av det spanske markedet.

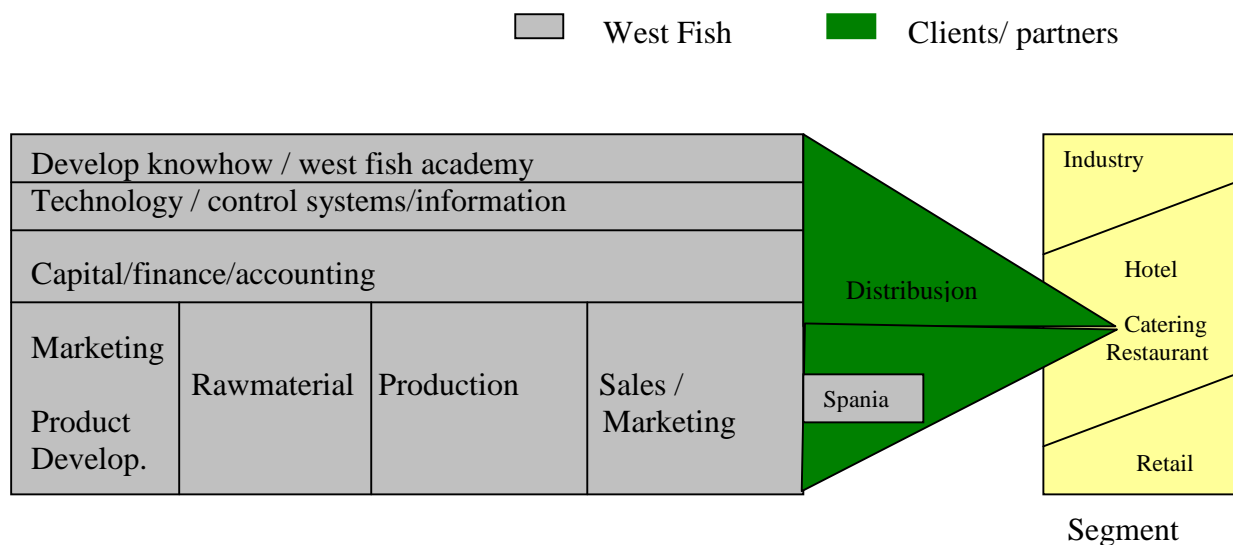
I *kapittel 6* vil jeg ta for meg konvensjonenes påvirkning av verdikjeden. Jeg vil videre se om merkevarebygging av norske saltfiskprodukter vil være et mulig konkurransefortrinn for norske saltfiskprodusenter. I det avsluttende kapitlet, *kapittel 7*, kommer jeg med noen konkluderende bemerkninger rundt problemstilling og funn.

2. Eksempelet West Fish

Jeg vil gi en kort beskrivelse av bakgrunnen for West Fish sine handlinger, strategien deres og det utfallet tiltaket fikk for West Fish. Informasjonen jeg har om selskapet kommer fra tidligere ansvarlig for West Fish samarbeidet, gjennom et foredrag han har hatt og et personlig intervju. Han var en av de som var drivkraften bak prosjektet, og han beskriver sitt bilde av West Fish. Gjennom oppgaven vil han bli presentert som Spaniamekleren.

2.1 West Fish

West Fish var et samarbeidsprosjekt mellom bedrifter i Ålesund og Finnmark. Hovedkontoret til selskapet lå i Ålesund, mens hovedvirksomheten var i Finnmark. West Fish så på fiskeriverdikjeden (fig. 2.1), og tok for seg leddene i kjeden; råstoff, prosessering og markedet. Etter å ha gått gjennom utviklingen i de enkelte produksjonsleddene, kunne de komme med planer til forbedringer. En av forbedringene var å drive fangst som var mer skånsom mot råstoffet, slik at de kunne få bedre kvalitet ved prosessering. Nye produkter ble lansert, og en markedsføringsplan for de nye produktene ble utarbeidet. Gjennom samarbeid i Spania ble det redegjort for en distribusjonsplan til HoReCa markedet (Hotell, Restaurant, Catering) og butikker. I 2001 begynte West Fish å bygge et merkenavn for sine saltfiskprodukter i Galicia. De gikk inn i markedet med sin planlagte strategi. Deres overordnede visjon var å bli Norges ledende bedrift innen fangst, oppdrett og produksjon av høyforedte fiskeprodukter. Målsetningen var å bli spesialister i høykvalitets hvitfiskfileter, og de skulle også garantere jevn forsyning av høykvalitets sjømat gjennom hele året til kundene sine. Til slutt skulle det skapes et merke som skulle bli kjent som kvalitetsfisk fra Norge.



Figur 2.1 Verdikjede (Kilde: Spaniamekleren 2009)

2.2 Markedsstrategien til West Fish

West Fishs hovedstrategi var å få til en vertikal integrasjon i verdikjeden, som nevnt ovenfor gjennom å analysere og forbedre sider ved fangst, prosessering og markedet. Gjennom denne strategien ville man oppnå optimal kvalitet, jevne forsyninger og en sterkere posisjon i markedet. De ville øke tilførselen av kvalitetsvarer og bruke sitt eget private merke. Videre rasjonaliserte de produksjonen og de skapte en miljøprofil. Den siste strategien var å spre risikoen ved å være til stede i flere markeder og drive annen produksjon. Et av de viktigste momentene var å ha et godt produkt og kjennskap til markedet, men de trengte også en godt utbygd produksjon i Finnmark. Samarbeid med Norges Råfiskelag ga muligheten for å dekke inn noe av kostnadene knyttet til markedsaktivitetene.

West Fish skulle se om det var mulig å konkurrere med Island som er en av de største konkurrentene for Norge innenfor det europeiske sjømat markedet. Den norske torsken er tynnere enn den islandske (Lode, 2008). Denne forskjellen skyldes biologiske årsaker. Den islandske torsken har beitemuligheter på de samme fiskefeltene hele året og er derfor en stasjonær art, mens den norske torsken vandrer etter sesongvariasjonen i beitemuligheter. Dermed får den islandske en annen og mer fyldig fysiologi enn den norske. Et annet problem er at Norge ikke kan prosessere fisken slik som i Island, der de sprøyter en saltlake ispedd fosfat inn i fisken. Dette tiltaket er mest for saltfiskmarkedet i Spania. Saltlake ispedd fosfat gir en fisk med bedre konserveringsevne og hvitere farge. Norge har lover som forhindrer

bruk av saltlake ispedd fosfat. På grunn av dette forbudet har Norge vanskeligheter med å konkurrere med andre fiskerinasjoner som tillater slik bruk, som nettopp konkurrentene Island og Færøyene.

2.3 Implementeringen av West Fish Bacalao

Intensjonen til West Fish var å skape merkevaren *West Fish Bacalao*. Denne målsettingen krevde kunnskap om markedet. De måtte oppnå høyere priser for å kunne finansiere markedsføringen. Ved å trenge inn i markedet ville de ha mulighet til å etablere en plattform for å introdusere nye produkter innenfor en ny forretningsmodell. Grunnlaget for å velge Spania var fordi selskapet allerede hadde et godt marked i Galicia. West Fish var en viktig deltaker i dette markedet. De hadde spanske kunder som delte visjonen til West Fish og var derfor villig til å investere. Da West Fish undersøkte markedet i Spania var det totale markedet for saltet torsk på 35000 tonn til en verdi av 175 millioner Euro. Galicia har et høyt forbruk av sjømat. Saltfiskretten bacalao har en sterk historisk posisjon her og Bacalao blir konsumert av alle aldersgrupper. West Fish satset på å få til distribusjon av saltfiskprodukter fra et sted sentralt i Galicia og med stor kapasitet. Deretter skulle man kopiere konseptet og overføre det til nye regioner, øke eksporten og introdusere nye produkter.

Det er sterk konkurranse både fra Island og Færøyene som har oppnådd store markedsandeler for sine saltfiskprodukter i Spania. Island har med årene økt omsetningen og tatt over mye av det spanske markedet. Island har etablert egne importører i Spania og deretter fått direkte distribusjon. For å konkurrere med dem designet West Fish en logo (fig.2.2) som skulle være lett gjenkjennelig og ha et enkelt budskap.



Figur 2.2 West Fish logo og felles logo for norsk fisk (Kilde: Spaniamekleren 2009)

Fargene sto til Norgeslogoen (felles logo for norsk sjømat), og logoen skulle passe nye markedsframstøt med nye fiskeprodukter. Logoen var også veldig fleksibel, og ved å påføre noen enkle endringer kunne en dele produktene i kategorier som hverdag, gourmet og restaurant. Slik var det enklere for forbrukere å velge det som passet for anledningen.

De gjennomførte flere markedsundersøkelser, og tok direkte kontakt med butikkene for å markedsføre seg. Etter hvert gikk de fra å snakke om produktene til å presentere konseptet West Fish. De måtte bygge relasjoner og tillit i et lite og konservativt galicisk marked, med lange tradisjoner med salg av saltfisk og annet sjømat. I 2001 åpnet den første konsept butikken til West Fish. De bygget videre på publisiteten de fikk, og hadde seminarer for kokker som folk stolte på. Distribusjonen bedret seg og de begynte å oppnå resultater.

Utvanning av saltfisk er en vanskelig prosess, og hvis de galiciske distributørene ikke utførte dette på korrekt måte ville det få konsekvenser for West Fish merket. Konsumentene ville tro det var produktet med dette merket som var av dårlig kvalitet, ikke at det var selve utvanningsprosessen som hadde feilet. Hvis dette skjedde ville merkevaren komme i vanry. Hvis en satset på standardprodukter uten å binde dem til noe merkevare, vil kjøperen av det dårlige produktet bare tro at en har fått et dårlig parti. Konsumenten kan derfor ikke kunne skyldte på en bestemt produsent eller merke.

2.4 Hvordan markedseksperimentet endte

Etter 2 år med aktivitet var konklusjonen at det var mulig å bygge en merkevare uten alt for store investeringer utenfor detaljhandelen. Det var også mulig å få til en innbringende startfase og tjene penger fra første dag. De måtte ”stjele” klienter fra andre selgere, noe som kunne være krevende, siden lojalitet og uformelle bånd er sterke i Spania. West Fish måtte bevise at de var en bedre leverandør enn andre, og at de hadde bedre produkter. Samtidig måtte de også passe seg for å ikke skaffe seg for mange fiender blant de andre leverandørene, da kunne de risikerer at konkurrentene gikk sammen for å utkonkurrere West Fish. Hele prosessen krever tålmodighet, planlegging og feltarbeid for å kartlegge forskjeller i kulturen i de forskjellige regionene.

Da det likevel viste seg at West Fish ikke ble noen ledende produsent, eller lyktes å etablere et ledende merke i Spania, skyldtes det flere faktorer. Underveis ble strategien for West Fish

gruppen som helhet endret til større satsing på fersk fisk. De som arbeidet med saltfiskstrategien opplevde problemer med å forsyne markedet med de produktene som merkestrategien krevde. Fisket i Norge er sesongbasert og lagrene ble periodevis tomme. Ryktet ble ødelagt blant distributørene når de ikke fikk nok fisk å selge. Dette problemet kunne vært unngått ved å ha tilgang til flere produsenter i Norge. Det kom også ny ledelse da West Fish ble solgt til Aker Seafood og West Fish navnet forsvant. Det ble strukturelle endringer i fiskeflåten og fiskemønsteret. En siste forklarende faktor kan knyttes til fosfatfaktoren. Fosfattilsetning i lake, som brukes på Island og på Færøyene, gir bedre vekt for fisken og en får dessuten et produkt som er lettere å tilberede for nye konsumenter. Å sprøyte inn lake med fosfat i fisken gjør den dessuten til et tyngre produkt enn den tradisjonelle saltfisken fordi mer vann bindes til fiskekjøttet, dette vil gi bedre kilopris for "fosfatfisken" sammenlignet med den tradisjonelle saltfisken. Fisken ser også hvitere og blankere ut med fosfattilsetningen. Island og Færøyene, som tillater slik tilsetning, får slik bedre konkurransevilkår for sine produkter enn nordmennene. Alle disse faktorene bidro til at West Fish forsvant fra markedet i Spania, men selvfølgelig var salget av West Fish bedriften viktigst. Sluttresultatet kunne likevel vært annerledes hvis satsingen hadde fortsatt og de hadde hatt jevnere forsyning av produkter fra Norge. Å overtale distributører i Spania til å gå over til West Fish merket og konseptet, for så etterpå ikke kunne forsyne dem med nok produkter, gjorde at distributørene mistet tillitten. I tillegg har distributørene måtte gå tilbake til sine gamle importører og kontakter, som de forlot til fordel for West Fish, for å få produkter å selge. Dette har nok ikke gjort situasjonen bedre.

Konklusjonen til Spaniamekleren var at prosjektet i Galicia bidro til en vellykket integrasjon i markedet, men ytre årsaker medførte til at de ikke klarte å komme i mål likevel. Den norske produksjonen av saltfisk, og problemene med jevn forsyning, var nok den utfordringen man fryktet mest på forhånd. Derfor stiller jeg spørsmål til West Fish sin leveringsstrategi. Det har gjennom årene vært få endringer i sesongbasert fiske, og dette er kjent for både eksportører og importører som et problem. En jevn forsyning av ferdigprodukter krever et jevnt fiske og gode lagringsmuligheter. Men hvis eksportørene ikke erkjente denne risikoen med mangel på produkter gjennom året og lovte markedet jevne forsyninger, kan en kanskje ikke skyldes på den norske fiskeflåten. Med andre ord vil etableringen av et merkenavn som viser seg å ikke holde sine løfter, kunne gi et negativt bilde blant de aktørene som skal vurdere å kjøpe inn nye merkeprodukter.

Framover i oppgaven vil jeg innenfor en teoretisk og empirisk ramme igjen ta opp eksempelstudiet mitt med West Fish for å diskutere deres merkevarebyggingsstrategi og hva som skal til for å lykkes.

3. Teori

3.1 Teoretisk bakgrunn

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for teorier som senere skal bli knyttet opp til datamaterialet fra mine undersøkelser. Jeg vil bruke teorier innenfor region og regionalisering for å beskrive hvilke forhold i lokale produksjonsmiljøer som virker inn på utviklingen i norsk saltfiskindustri. Konvensjonsteorier beskrevet av Storper (1997), Lindkvist og Sánchez (2008) vil bli brukt til å se på konvensjonens påvirkning på saltfiskmarkedet og saltfiskproduksjon. Merkevarerbygging vil bli diskutert som en mulig innovasjon, som vil kunne endre konvensjonene, slik at norsk saltfiskproduksjon kan forbedre markedsmulighetene og opprettholde lokalproduksjonen i regionen. Muligheten for å bruke merkevarebygging for å promotere norske saltfiskproduktene i Spania vil derfor bli diskutert her og videre i oppgaven.

3.2 Regioner i endring

Rurale regioner er avhengig av å ha arbeidsplasser slik at innbyggere ikke må flytte til mer urbaniserte områder for å få bedre arbeidsmuligheter. Regionene er også avhengige av å holde på kunnskap for å utvikle seg og være innovative, og opprettholde arbeidsplassene. For å holde på kunnskapen må regionen være attraktiv å leve og jobbe i. Kunnskap, innovasjon og arbeidsmuligheter er nødvendig for å opprettholde en levedyktig region. Mange av industriregionene er i en vanskelig posisjon. Regionen må endre sin utvikling for å opprettholde økonomien og gi levestruktur for innbyggerne. Fisket har tradisjonelt vært av stor betydning for regionalutvikling i kyststrøkene i Norge. I tillegg til sysselsetting og inntekt generert gjennom fisket, har fiskemottak og foredlingsbedrifter vært lokalisert på land og utviklet ytterligere aktivitet. Fisket har vært en viktig basisnæring i årtier (NOU, 2004 nr 2).

Storper (1997) mener økonomisk utvikling i regionene kan bli forklart med å se på samspillet mellom teknologi, organisasjoner og territorier, noe som han beskriver som den "hellige treenighet". Teknologi og teknologiske endringer blir nå gjenkjent som den drivende kraften for endringer både for geografiske lokaliseringmønstre og økonomisk utvikling. Både framgang og tilbakegang for framstilling av nye produkter og produksjonsprosesser finner sted i territorier, og de er svært avhengig av regionens innovasjonskapasitet for å fornye seg.

Teknologiske endringer vil ikke bare forandre 'kostnad—pris' dimensjonen, men også valget av lokaliseringssted for produksjonen. (Storper, 1997:26-27). Innenfor fiskeriindustrien er det en del teknologisk innovasjon (Lindkvist og Hauge, 2000). Denne innovasjonen har økt saltfiskproduksjon betraktelig, men ikke forbedret kvaliteten. Gjennom effektivisering har en ikke fokusert nok på kvalitet, som er en viktig dimensjon for å kunne selge saltfiskproduktet til et mer krevende marked. Klynger av økonomiske aktører kan være avhengig av nærhet til hverandre. Territorier kan bli karakterisert enten av sterk eller svak lokal interaksjon og kunnskapsdeling mellom fabrikker, organisasjoner eller teknologier. Territorial økonomi blir ikke bare skapt ved nærhet til input—output relasjoner, men mer ved nærhet gjennom de uformelle relasjonene mellom aktører og deres anvendelse av teknologi (Storper, 1997:27). Selv om det er nærhet mellom bedriftene i Ålesunds fiskeriagglomerasjon er det lite samarbeid. Det er mistillit mellom aktørene, og ulik bakgrunn, ulik økonomisk styrke og mangel på institusjoner som fremmer samarbeid. Disse forhold gir inntrykk av å hemme samarbeidsklimaet i Ålesund. Selv om det ikke er samarbeid mellom aktørene i Ålesund er det mye prosessinnovasjon preget av en konkurransementalitet. Konkurransen mellom aktørene driver til innovasjon og bedre markedsstrategier, men mest knyttet til prosesser og mindre til produkttilpasninger (Lindkvist, 2004:147).

Organisasjonsomgivelsene påvirker organisasjonens resultater ved at omgivelsene danner begrensninger og krever tilpasning dersom organisasjonen skal overleve. Omgivelsene krever noe av organisasjoner. Organisasjonene kan føle seg avhengig av de mange og forskjellige elementene som omgivelsene består av (Hatch, 2001:81). Firma, regioner eller produksjonssystem må tilfredsstille flere krav for å lykkes. Saltfiskmarkedet setter flere krav til saltfiskproduktet, dette kommer av det økte tilbudet av produkter i markedet. Det er vanskelig å oppnå suksess i et marked, og risikoen for å mislykkes er høy. Bedriftene i regioner som lærer fortene og bedre, blir konkurransedyktige fordi deres kunnskap ennå ikke deles av mange, og kunnskapen kan derfor ikke øyeblikkelig bli kopiert av andre konkurrenter.

Ålesundsregionene har hatt en bedre markedstilpasning enn for eksempel Finnmark og Nordland som har hatt en negativ utvikling i fiskeriindustrien (NOU, 2008 nr. 5).

Konvensjoner, formelle og uformelle praksiser, og relasjoner som utvikles med forbindelse til særskilte produksjonssystem i en gitt region, kan påvirke deres teknologi og institusjonelle praksiser. Samlingen av konvensjoner og relasjoner som blir til i en territorielt definert

økonomi kan påvirke produksjonssystemene og aktivitetene funnet der, og slik også påvirke innovasjonen til en rekke sektorer i en region eller nasjon (Storper, 1997:26-41).

I en læringsbasert økonomi er konkurransefordelene til bedrifter og regioner knyttet til innovasjon. Innovasjonsprosesser blir forklart som sosialt og territorielt lagret interaktive læringsprosesser (Asheim og Isaksen, 1997). Læring og interaksjon er sentrale elementer i prosessen som skaper teknologisk innovasjon. Læring gir absolutte fordeler i handelsnæringer, slik som innovasjonskunnskap som er vanskelig og kopiere eller miste. Forskjellige typer produkter trenger forskjellige typer av innovasjonssystem. Et standardisert produkt er tilvirket med en kjent og utbredt produksjonsteknologi. Kvalitet er så lett oppnåelig at konkurransen blir konsentrert om pris. Den spesialiserte produktet er på den andre siden ofte laget med teknologi og kunnskap som er begrenset til spesialister og spesielle regioner. Kvaliteten på produktet er alltid en viktig del av konkurransestrategien til disse bedriftene (Storper, 1997:107-109). Det har blitt en standardisering av fangst og produksjon av norsk saltfisk. Norsk saltfiskkvalitet er preget av standardiseringen og er lett oppnåelig så prisene har gått drastisk ned. Island og Færøyene har innovert saltfiskproduktene og produsert en saltfisk som ikke er like lett å kopiere for nordmennene som har loven om fosfat mot seg.

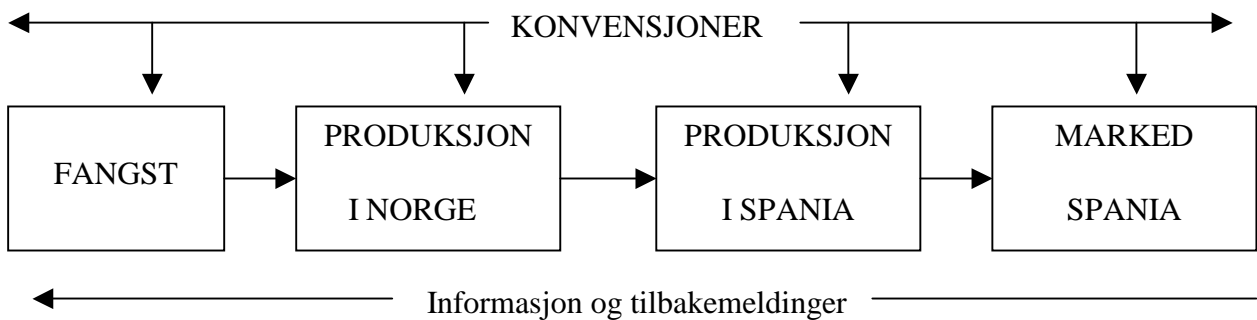
Hvor sårbar en organisasjon er i forhold til omgivelsene, avhenger også av hvilket behov den har for ressurser som råvarer, arbeid, kapital, utstyr, kunnskap og markeder. Dette kalles teorien om ressursavhengighet (Hatch, 2001:96). Det ressursbaserte næringslivet i regioner er avhengig av alle disse momentene for å kunne utvikle seg. Fiskeriindustrien er avhengig av ressursene fra havet, men de er også avhengig av å produsere produkter som selger godt og gir høy pris. Da kommer ressurser som kapital, utstyr, kunnskap og marked inn.

I stabile omgivelser spesialiserer økonomiske aktører seg på rutineaktiviteter med klare linjer for autoritet og tydelige ansvarsområder. I sterkt omskiftelige omgivelser trenger organisasjonen fleksibilitet (Hatch, 2001:92-94). Det er ikke sikkert stabile omgivelser vil holde seg stabile over tid. Hvis det blir endringer, kan organisasjoner i slike omgivelser være låst fast i sin produksjon og de vil ikke ha mulighet til å tilpasse seg og en kan oppnå stivhengighet. Utvikling av praksiser oppstår der kunnskap akkumuleres over tid. Hvis praksisene blir dominerende og skaper problemer med videre utvikling vil en få stivhengighet (Lindkvist og Vatne, 2004:72). Denne situasjonen kan føre til nedleggelse og

fraflytting fra regioner med ressursbasert næringsliv. Fraflytting kan oppstå i distrikter der en har store deler av sysselsettingen gjennom fiskeriindustrien, hvis industrien legges ned.

3.3 Verdikjeden til norsk saltfisk

Verdikjeden og produksjonskjeden er en modell av et foretaks verdiskapingsprosess (www.snl.no). De kan defineres som ”en sekvens av funksjoner koblet sammen, der hvert nivå legger verdi til prosessen med produksjon av varer og tjenester” (Dicken, 1998:7). Ved å organisere saltfiskproduksjonen i et system, vil en få en oversikt som viser oppbygningen til saltfiskverdikjeden. En vil også kunne se hvilke forhold og aktører som er med i hele prosessen fra planlegging, via gjennomføring og frem til det ferdige produktet befinner seg hos sluttkonsumenten. Verdikjeden kan være et nyttig redskap for å forstå den økonomiske aktiviteten i saltfisknæringen.



Figur 3.1 Den norske saltfiskens verdikjede

Figur 3.1 viser oppbygningen til verdikjeden for norsk saltfiskproduksjon. Jeg skal gjennom oppgaven bruke saltfiskverdikjeden, som et utgangspunkt for å forklare hvor mye hvert ledd av kjeden blir påvirket av konvensjoner. Siden aktørene i hver del av verdikjeden er lokalisert i bestemte regioner, vil hver del av verdikjeden bli ansett som et territorium i seg selv.

3.4 Konvensjonsteori

Salais og Storper (1992) lanserte begrepet produksjonsverden som en sammenhengende samling av konvensjoner. Gjennom begrepet ønsket de å forklare utfordringene skapt av teknologi og markeder som bedriftene og de økonomiske omgivelser møter. Konvensjoner er blitt definert av Storper og Salais (1992) som ”praksis, rutiner, avtaler, og deres assosierte

uformelle og institusjonelle form som binder handlinger sammen gjennom gjensidige forventninger” (Oversatt fra Lindkvist og Sánchez, 2008:344). Konvensjoner er en stor del av de formelle og uformelle ordningene mellom personer eller bedrifter. Konvensjonene vil som institusjoner stoppe eller aktivere kunnskap, læring og innovasjon mellom de bedriftene som produserer varene. For lokale produksjonssystem, som er regionalt avgrensede klynger av bedrifter med lignende og relaterte produkt, vil de spesifikke konvensjonene som de møter operere som driftsgrunnlag i produksjonen av varer og service. De handlinger de vanligvis gjennomfører, og konstruksjoner av konvensjoner som følger av dem, kan føre til stivhengighet (Lindkvist og Sánchez, 2008:345). Stivhengighet skjer når aktivitet ikke endrer seg over lang tid. Ved å følge de samme konvensjonene uten produksjonsinnovasjon, vil bedriften sannsynligvis ikke kunne overleve. Hvis det fortsatt er etterspørsel etter et produkt, selv om produktet framstår som uforandret, vil bedriften kunne ha en sjanse. Men en er avhengig av at kundene ikke endrer seg, og at det alltid vil være nye kunder som er interessert i produktet akkurat som det er. Norsk saltfiskindustri har tilbøyelighet for stivhengighet. Saltfiskindustrien har ikke endret produktet etter markedets produktpreferanse, og har mistet kunder som har endret konsummønster.

Når konvensjonene bidrar til produksjonsbaner der tradisjonell produksjon fortsetter som før, kan vi anta at også framtidige produksjonsaktiviteter forblir uforandret eller låst fast (locked in’). ”Lock in” kan være typisk for næringslivet i regioner der industri begynner å legge ned. Fraflytting kan oppstå med at unge reiser bort for å studere og for å få arbeid i mer urbane regioner. Regioner kan bli låst fast med at de ikke har arbeidsplasser og kapital, til å lokke høyt utdannede og arbeidsføre tilbake for å utvikle regionen. Bedrifter taper i konkurransen med andre fordi konvensjoner de følger i produksjonen blir utdatert og kundene endrer preferanser. Hvis produsenter klarer å frigjøre seg selv fra anvendelsen av konvensjonene som ikke er i overensstemmelse med markedskravene, vil aksepten av nye konvensjoner kanskje kunne åpne for nye baner med nye produkter eller innovasjoner. En måte å unngå ’lock in’ og utdaterte konvensjoner på er ved å delta i regionale innovasjonssystem der produsenter, forskningsinstitusjoner og myndighetene samarbeider (Lindkvist og Sánchez, 2008:345). Lindkvist og Sánchez (2008:345) kategoriserer konvensjoner i matsektoren slik:

- 1. Markedskonvensjoner framhever kundenes krav til produktet. Produkter gjenkjent av kjøpere og markedet kan bli evaluert gjennom standard for brukbarhet, pris og kommersiell kvalitet (merkenavn).*

2. *Stedskonvensjoner (domestic conventions) har sammenheng med stedet det kommer fra, lokal produksjon og tradisjonelle metoder i produksjon som blir promotert av medlemmer av den regionale produksjonssystemet. Kundene i større markeder forbinder lokale produkter med kvalitet, og lokal forankring blir assosiert med spesifikke steder.*
3. *Industrielle konvensjoner evaluerer resultatet av industriell produksjon og produsenter ved å anvende standarder og normer for effektivitet og pålitelighet.*
4. *Merkevarekonvensjoner inkluderer gjenkjennelsen og anerkjennelsen som konsumenter forbinder med merkevaren, varenavnet og innpakningen. Merkevarekonvensjoner kan inkludere perspektivene til stedskonvensjoner og industriellkonvensjoner.*
5. *Offentlig konvensjoner (lover) sørger for at industrielle prosesser og varer er i henhold til velferden for borgere, helse og mattilsynets oppgaver.*
6. *Økologiske konvensjoner vurderer hvorvidt de industrielle prosessene er miljøfarlige, sunne og bærekraftige.*

(Lindkvist og Sánchez, 2008:345)

Standardisert industriell produksjon og deres etablerte konvensjoner, tillater produksjonen av generisk mat for et stort antall kjøpere. Kravet til produktet er kanskje bestemt av et begrenset omfang av kunder. Lokal produksjon i markedet består av mat håndverksmessig produsert, og den er dypt forankret i lokale tradisjoner. Hvis et produksjonssystem lykkes i å bytte mellom bestemte konvensjoner og bli mer markedsorientert eller fokusert på markedskrav, kan det indikere at et produksjonssystem har erstattet et annet (Lindkvist og Sánchez, 2008:345). Lokale produksjonssystem kan ha konvensjoner som er annerledes fra sted til sted, fordi mange forskjeller er knyttet til lokaliseringen av ressursene, bedriftene og menneskene. Innovasjon på det territorielle nivået kan forstås som evnen spesifikke territoriale produksjonssystem har til å endre lokale konvensjoner, for eksempel følge markedskrav og skape kommersielle konvensjoner for å forbedre markedstilpasningen. Bedrifter må være innovative for å møte nye krav fra kunder, slik er markedstrender en viktig årsak til at produsenter presenterer nye produkter. Organisasjonsstrukturen i lokale produksjonssystem er viktig for lokal innovasjon og adopsjon av nye konvensjoner. Som nevnt kan stivhengighet oppstå ved manglende samsvar mellom markedskonvensjoner og lokale konvensjoner (Lindkvist og Sánchez, 2008:346). Hvis ikke norske saltfiskprodusenter går bort fra

stivhengigheten og sammenfletter markedskonvensjonene med de lokale konvensjonene vil en ikke kunne fortsette med en lønnsom saltfiskproduksjon.

3.4.1 Konvensjoner i saltfiskindustrien

Salting av fisk og de tilhørende konvensjoner ble introdusert lenge før det fantes kjølere og fryserer. Konvensjonene er forankret i produksjonspraksiser som i prinsippet har vært uforandret lenge. Konvensjoner i deler av dagens saltfiskindustrien (spesielt klippfiskindustrien) representerer en kombinasjon av tradisjonelle konvensjoner fra fiskerverden, og nye konvensjoner fra marked og industriverden, som forlanger store partier og masseproduksjon (Lindkvist og Sánchez, 2008:347). Norske produsenter konsentrerer seg om effektiviseringen av produksjonen av tradisjonell saltfisk og ikke på innovasjon av nye produkter. Det vil da oppstå mangel på samsvar mellom konvensjonene knyttet opp mot tradisjonell saltfiskproduksjon og markedskonvensjonene.

Industrikunnskap med ekspertkompetanse som er forankret i gammel produksjonskultur, og lokale sosio-politiske forhold, utgjør innholdet i stedsbundne konvensjoner (domestic conventions) i norsk saltfiskproduksjon. I tillegg kan man kanskje også si at stedskonvensjonene er formelt institusjonalisert i Norge. Dette er resultatet når forbudet mot å bruke det nye tilsetningsstoffet fosfat i lake, følges i alle produksjonssamfunn. Det er kommet nye finansierings- og støtteordninger for forskning og innovasjon i fiskeribransjen i Norge. Til tross for det nasjonale innovasjonssystemet som finnes, er innovasjon nesten ikke-eksisterende i mange foretak i saltfiskindustrien. Nordmenn har ikke maktet å møte økt internasjonal konkurranse med å introdusere nye produkter. Å la seg inspirere av andre konvensjoner fra andre produksjonsverden er tidligere ikke blitt vurdert (Lindkvist og Sánchez, 2008:347).

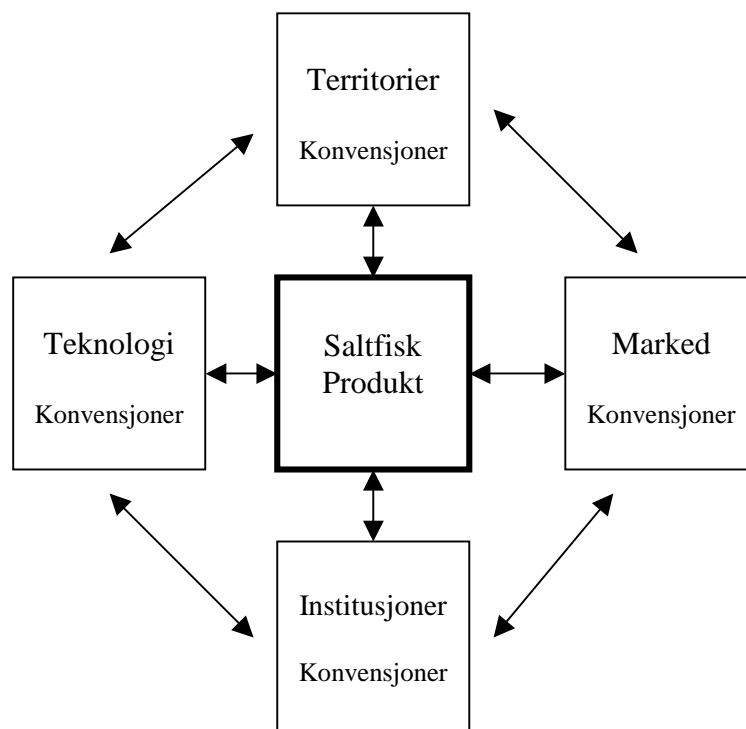
Som en regel har det vært et skarpt skille mellom ansvar og arbeid mellom aktørene i produksjonskjeden for saltfiskindustrien. Kjeden består av uavhengige fiskere som fanger fisken, produksjonsfabrikkene som prosesserer fisken og aktører som betjener konsumentene/markedet. Den uavhengige fiskeren har alltid vært hovedaktøren i fiskerisystemet. Denne situasjonen er den vanlige selv om noen store foredlingsbedrifter har egne fiskebåter, andre har bindende leveringskontrakter med båteiere (Lindkvist og Sánchez, 2008:348). I tillegg til at hvert ledd er uavhengige av hverandre i produksjonskjeden, er det

også lite samarbeid mellom aktørene i dem. Et samarbeid som gir faste leveranser av fisk til fabrikkene, kunne medført jevnere produksjon. Salget av fisk ville ikke bli så fastbundet av sesong og eksporten ville blitt bedre fordelt. Men fiskebåtene prioriterer ofte å fiske opp kvoten raskest mulig for å få mest mulig profitt ved å være de første som fanger og selger. Det islandske svaret på problemene knyttet til sesongfiske har hittil vært å integrere produksjonskjeden og la landindustrien disponere over mye av kvoten. Den islandske fiskeindustrien fanger deretter fisken når det trengs og de bruker produksjonspraksis og utstyr som gir den beste kvaliteten på produktet (Lindkvist og Sánchez, 2008:348). Lindkvist og Hauge (2000) undersøkte innovasjoner og innovasjonsprosesser i den norske saltfisknæringen og konkluderte med at næringen ikke var særlig produktivskapende. Som i andre områder av fiskerisystemet vil sosiale relasjoner mellom aktørene virke inn på utfallet både av ressursfordelingen og den verdiskapningen som ressursene gir grunnlag for (Lindkvist, 2004:126).

Strukturelle og territorielle særpreg påvirker lokale innovasjonssystem og har hittil stoppet bruken av konvensjoner fra produksjonsverdener som kunne ha vært passende, slik som i markedet (Lindkvist og Sánchez, 2008:347).

Jeg vil nå gå tilbake til den territorielle karakteristikk som er relatert til geografiske særpreg ved det involverte produksjonssystemet. De mest dominerende saltfiskbedriftene finner en i Ålesunds regionen. Nesten 40% av all norsk saltfisk er produsert her (Lindkvist og Sánchez, 2008:348). Produksjonssystemet for saltfisk er kontrollert av noen få familieeide bedrifter, som har lang historie og tradisjoner i bransjen. Geografisk nærhet betyr at aktørene kjenner hverandre godt. Men de samarbeider nødvendigvis ikke med hverandre. Det lokale innovasjonssystemet virker gjennom imitasjonsprosesser der tilsynelatende vellykkede produkter og produksjonsprosesser er kopiert og kanskje forbedret. Det er også stor mistillit mellom bedriftene og kunnskapsdeling mellom dem er lav (Lindkvist og Sánchez, 2008:348). Ålesund ligger sannsynligvis foran Nordlandsregionen med å komme med innovasjoner til fiskeriindustrien og å skape nye produkter. Årsaker som lav kunnskapsdeling og mistillit mellom aktørene i Ålesund agglomerasjonen gir nok en lavere utviklingsmulighet enn hva de kunne ha hatt.

For å etablere et norsk saltfiskprodukt, som skal være vellykket i det spanske markedet, må en som nevnt, ta hensyn til de etablerte konvensjonene i markedet. Figur 3.2 oppsummere sammenhengen mellom verdikjede og konvensjonenes påvirkning av et produkt.



Figur 3.2 konvensjonenes påvirkning av et produktet

Saltfiskkonvensjonene vil påvirke en eventuell saltfiskprodukt (fig. 3.2). Et saltfiskprodukt vil bli påvirket av stedskonvensjoner, teknologiske konvensjoner, markedskonvensjoner, offentlige konvensjoner og miljøkonvensjoner. For å lage et saltfiskprodukt må en ta hensyn til konvensjonene for å få et produkt som er lovlig, akseptert av konsumenter og vil få en god pris i markedet.

3.4.2 Konvensjonsteori og markedsteori

Merkevarebyggere omgir seg selv med regler og konvensjoner som styrer markedsføringen av de produktene de skal bygge merkevaren for. For saltfisk i Spania er de ideelle konvensjonene knyttet til fiskens hvite kjøtt, tykkelse, tekstur og så videre. Konvensjonene har ofte lite med forståelsen for hva konsumenter virkelig vil ha eller kanskje ville ha hatt.

Merkevareteoretikeren Adam Morgan (2009) hevder at konvensjonene er blitt oppfunnet av merkevarebyggere (og markedslederne). Årsakene til konvensjonene har kanskje blitt glemt, men de setter fortsatt normen til produktet (Morgan, 2009:110). Den hvite fisken er blitt normen i Spania selv om den er blitt sprøytet inn med fosfatlake for å få den hvite fargen. Den hvite fargen er blitt tegnet på at fiskekjøttet er sunt og frisk. Islandske og færøyske

produsenter har økt sin tilstedeværelse i det spanske saltfiskmarkedet betraktelig, de har overtatt markedet med den hvite saltfisken.

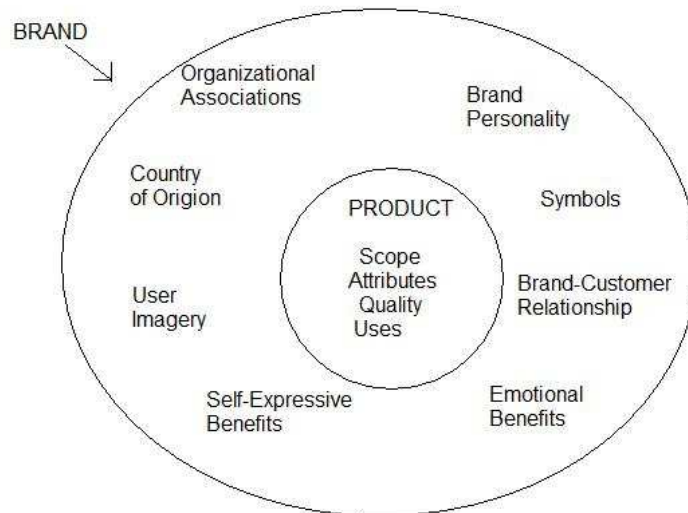
For en merkeutfordrer som kommer senere inn i markedet, vil en måtte distansere seg fra normen og tilby konsumentene en ny og god grunn til å velge et nytt produkt (Morgan, 2009:110). Å om-klassifisere konvensjonene vil gi en naturlig mulighet til å skape et nytt konvensjonsregime. Merkeutfordreren må først skaffe seg et genuint og innovativt innsyn i hva konsumenter vil ha. Ved å bruke denne kunnskapen til å forandre konvensjonene, vil unike konvensjoner oppstå. Her vil merkeutfordreren kunne løsrive seg fra de etablerte konvensjonene til produktet. Denne prosessen vil kunne skape positiv interesse for merkevaren når den blir introdusert. Jo lengre den opprinnelige konvensjonen har vært, og konsumentene tar for gitt at det er slik produktet skal være, det mer oppmerksomhet vil produktet få når en løsriver seg fra de gamle konvensjonene. Ved å bryte med konvensjonen vil en ikke bare få oppmerksomhet, men en vil også kunne kommunisere en ny merkeidentitet og posisjon. En vil kunne endre reglene til konvensjonene i merkeutfordrerens favør.

Hvordan en fremstiller merkevaren, hvor konsumenter møter merkevaren, hva merkevaren kan gi konsumentene, hva mer som står bak merkevaren, hvilket nettverk merkevaren har og hva slags relasjon en får til merkevaren, er alle konvensjoner som kan brytes og være til merkeutfordrerens fordel. Men en må ikke alltid tro at ved å bryte konvensjoner, vil de nye konvensjonene bli varmt tatt i mot eller forstått av konsumenter uten en forklaring. En må være forsiktig med å ta bort egenskaper som en konsument kanskje vil ha (Morgan, 2009). Å etablere nye merkevarer i markeder med sterk konkurranse er utfordrende.

3.5 Merkevareteori

Merkevarer er noe en omgås i hverdagen og de fleste produkter selges gjennom et merkenavn. Økonomen Philip Kotler (1992) definerer merkevarer som *”et navn, et begrep, et tegn, et symbol, en design eller en kombinasjon av disse, som benyttes for (1) å identifisere de varer og tjenester som tilbys av en bedrift eller av en gruppe bedrifter, og for (2) å differensiere dem fra varer og tjenester som leveres av andre”* (Kotler, 1992:412). Merkevareteoretikeren David Aaker presiserer differensieringsaspektet ved å si at *”et merke signaliserer til kunden kilden ved produktet, og beskytter både kunden og produsenten mot konkurrenter som kunne tenkes å produsere produkter som er identiske”* (Hem, 2004:29). Identifisering av et merkenavn forutsetter at forbrukeren kjenner igjen merkevaren.

Et merke er mer enn produktet. Produktet er objektet i seg selv og merke er alle assosiasjonene en får, som for eksempel; kvalitet, pålitelighet, god smak, og god pris. Figuren 3.3 viser forskjellen mellom produkt og merke.



Figur 3.3 Merket er mer enn produktet (Aaker 1996:74)

Produktet blir i figur 3.3 karakterisert av rekkevidde, attributter, kvalitet og bruksområder. Merkevarer inkluderer produktkarakteren, merkevarebrukeren, opphavsland, organisasjonsassosiasjoner, merkepersonlighet, symboler, merke-kunde relasjoner, emosjonelle fordeler, og fordeler med å uttrykke seg selv gjennom merkebruk (Aaker, 1996).

Kunnskap om merkevaren sitt navn er et grunnlag for identifisering. Differensiering av et merkenavn fra andre merkenavn krever at kunden gjenkjenner det spesifikke merkenavnet og dens unike attributter (Hem, 2004:30). Et vellykket merkenavn vil være en rask gjenkjennelse av flere attributter. West Fish kom i 2001 med et merkenavn og merke som lett skulle identifiseres. De gikk inn for å differensiere seg fra den islandske saltfischen.

Merket skal skille det spesifikke produktet fra konkurrentenes produkter. Et merke signaliserer produktets opphav og kilde til kunden.

Det blir dannet unike merkeassosiasjoner gjennom bruk av produktattributter, navn, innpakking, distribusjonsstrategier og annonsering. Denne prosessen skjer for at prisen ikke skal si alt ved beslutningen om kjøp, og framheve betydningen av differensieringen (Hem,

2004:42). I saltfisksammenhengen vil det være nyttig når en skal få til en tydelig differensiering mellom islandsk og norsk saltfisk i det spanske markedet.

Heterogenitet i etterspørselen skaper grunnlag for etablering av nye produkter. Differensiering av produkttilbudet i markedet driver på sin side frem ytterligere fragmentering i etterspørselen, som igjen skaper behov for differensiering (Selnes, 2004:61). Løsningen kan være å skreddersy produktet til kunden, men dette er igjen avhengig av lønnsomhet og betalingsvilje. West Fish "skreddersyde", i følge min norske nøkkelinformant, forskjellige produkter til forskjellige næringer. De skapte og forskjellige merker som skulle tydeliggjøre produktets anvendelsesområde.

Selv om fragmenteringen i etterspørselen er en kontinuerlig prosess som resulterer i produkt differensiering, kan imitasjon mellom leverandørene føre til en gradvis stabilisering og en "status quo" i et marked. Det kan utvikles nye felles standarder som gjør at det igjen blir mindre forskjell mellom leverandørene, hvilket for kunden betyr at det ikke er noen grunn til å søke alternative leverandører (Selnes, 2004:61). Dette har en eksempel på i fiskerinæringen i Ålesundsregionen der nye innovasjoner blir imitert av de andre bedriftene (Lindkvist, 2004). Gjennom imitasjon vil produktene ha lik standard. Også den norske felles symbolet for sjømat (fig. 2.2) skaper en situasjon der all norsk saltfisk kommer under samme merket, selv om kvaliteten kan være alt fra høy kvalitet til mindre bra. Fragmentering av kundebehov, differensiering av produkttilbud, konkurranse og endringer i teknologi er de viktigste drivkreftene i et marked. Disse kreftene gjør at markedet alltid er i forandring, og forståelse for endringene i markedene er kritisk for valg av markedsstrategi. Spørsmålet er ikke om kundene i et marked vil etterspørre mer differensierte og individuelt tilpassede produkter, men om, og eventuelt når bedriften skal utvikle sitt produkttilbud i denne retningen (Selnes, 2004:64). Denne situasjonen har allerede utviklet seg i Spania, der islandsk og færøyske saltfiskprodusenter har levert en mer differensiert produkttilbud enn hva norske saltfiskprodusenter har. Slik har norsk saltfisk gradvis blitt nedprioritert i det spanske markedet.

3.5.1 Merkeloyalitet

Enkelte merkenavn har ett privilegert stilling i markedet når mange nok kunder etterspør merket. Lojale kunder kjøper ikke fra en konkurrent selv om prisen er noe lavere. Bedrifter som har opparbeidet seg en slik privilegert stilling med en trofast kjerne av kjøpere, har en

viss beskyttelse mot konkurrentenes markedsføringsstrategier (Kotler, 1992). Merkeloyalitet er viktig siden det er dyrere å skaffe nye kunder enn å beholde dem en har. Merkebevissthet er ganske høy blant folk. De kjøper kjente merker siden de føler de får mest igjen for det, og fordi merkene er kjent for dem. Folk har altså forventninger til et merke og det er ofte en kvalitetsoppfatning som styrer kjøpet. Selv om en ikke alltid har så mye kunnskap til et spesifikt produkt, så vil et kjent merke gi en bedre kvalitetsoppfatning enn et ukjent (Hem, 2004). West Fish opparbeidet seg en privilegert stilling og oppnådde å få trofaste kjøpere. Selv om et merke blir godt posisjonert i et marked, kan det bli nødvendig å reposisjonere seg senere hvis nye konkurrenter kommer eller fordi konsumentenes preferanser endrer seg og merker blir mindre etterspurt (Kotler, 1992).

For å være et vellykket merkenavn bør assosiasjonene til merkenavnet skape positive holdninger eller følelser. Hvis et merke er kjent for å ha god kvalitet eller service, så vil det være vanskelig for en konkurrent å angripe dette uten å virke useriøs selv. Disse faktorene med andre merkeaktiva kan redusere konkurranse fra andre merker (Hem, 2004:45). Ifølge mine spanske informanter skapte West Fish en vellykket lojalitet blant butikkene som kjøpte inn produktet deres, men når de ikke fikk levert nok fisk til butikkene så forsvant den lojaliteten. Å bygge opp en ny lojalitet vil være vanskeligere ved andre forsøk, hvis ikke umulig.

3.5.2 Opphavsland

Det er tegn på at det spanske markedet tar all god saltfisk for å være islandsk eller færøysk, de går ikke aktivt inn for å finne spesifikke norske produkter. Identifisering av nasjonalitet gjennom merkenavnet vil være en strategi, men dette forutsetter at forbrukeren gjenkjenner merkevaren. Kunnskap om merkenavnet er derfor en viktig betingelse for identifisering.

Å bruke land eller region for å promotere en merkevare kan være en vei å gå for å knytte positive assosiasjoner til merke. Merkeareassosiasjoner til land eller regioner kan antyde at merke har høyere kvalitet, grunnet landets eller regionens tradisjon for å lage det beste innen den produktkategorien (Aaker, 1996:82).

Det å ha et sterkt nasjonalt profil er særlig fordelaktig for næringslivet i et land. Det kan gi grunnlag for ulike merkestrategier og opphavsprofil. Denne oppfatningen av et nasjonalt merke kan være strategisk viktig siden den kan avgjøre konsumenters kjøp av et lands produkt (Rusten et al., 2007:136). I fiskerinæringen i Norge bruker en ofte begrepene *Seafood from*

Norway og *Norsk laks*. De aktørene som deltar i en slik merkeallianse kan fritt koble sine individuelle merker opp mot det nasjonale paraplymerket. For å ha en nasjonal paraplymarkedsføring må markedsføreren finne frem til fellesnevnerne som kan utgjøre kjerneverdien. For norsk fisk vil man kunne bruke naturen, ferskheten og gamle fiskertradisjoner som fellesattributter for det som skal selges (Iversen, 2004:155-158). De økende kravene til merking av opphavsted for produkter tyder på at opphavsland kan ha effekt på forbrukerpreferanser. Etablerte merker blir ikke rangert annerledes som følge av et negativt opphavsprofil. Attributtspesifikke effekter forekommer når et land ses som spesielt kvalifisert til å produsere varer med visse egenskaper (Iversen og Hem, 2004:168-169). Norge som en kyst- og fiskenasjon burde være kvalifisert til å produsere fisk, og fisk fra Norskehavet blir ansett for å ha god kvalitet. Men det er få studier innen dette feltet og det er liten innsikt om opphavsland kan være fordelaktig eller ufordelaktig. Opphavslandseffekten er mest en situasjonsbestemt produktvurdering (Iversen og Hem, 2004:177). West Fish prøvde å tydeliggjøre opphavslandet Norge for å differensiere seg fra Island, og prøvde å vise sin unike produktkvalitet som ikke var framkommet på samme måte som i Island.

3.5.3 Norske merkeutfordrere

Hvis norske saltfiskprodusenter skapte et merke for produktene vil de måtte utfordre de etablerte merkene fra spanske og islandske produsenter. En merkeutfordrer er en som utfordrer de store etablerte merkene og som er i en periode med sterk vekst. West Fish var i årene 2001 og 2002 en slik merkeutfordrer i det spanske markedet. Utfordrerne setter seg ikke i samme kategori som de etablerte merkene. Merkeutfordrerene har en ambisjon som krever at de overgår sine konvensjonelle markedsressurser. Å ha for høye ambisjoner i forhold til de ressursene en har tilgang til, kan være risikofylt hvis en ikke tar hensyn til dette gjennom hele merkevarebyggingsprosessen (Morgan, 2009:24-26). Et merke som står alene og konkurrerer med kjedemerker kan være i en ugunstig posisjon på grunn av det er lettere for et kjedemerke å produsere store mengder og få ned kostnadene, men et vel posisjonert nisjemerke vil kunne bli et ledende merke også (Aaker, 1996:295). Å satse på et nisjemarked blir introdusert av nøkkelinformantene som en mulig satsingsområde for norsk saltfisk.

Ofte må en se utenfor sitt eget marked og stille de enkleste spørsmålene for å få nye idéer. En må se på markedet med ”intelligent naivitet” for å kunne utvikle seg selv og komme med nye innovasjoner. Med ”intelligent naivitet” må en se bort fra erfaringene en har fått og se på markedet med nye øyne og se etter mangler eller endringer som vil gi merkeutfordrerene det

ekstra som skal skille dem ut og gi dem en fordel. West Fish skilte seg ut med å levere til små produsenter, de vektla kvalitet og god service. Merkeutfordreren må gjøre det de selv ikke trodde kunne bli gjort, ved å stille grunnleggende spørsmål til fastsatte antagelsene om hva som er bra eller dårlig i kulturen og verden rundt, for så å se muligheter for endringer. Merkeutfordrere, og individene bak merkeutfordreren, vil ikke lykkes gjennom å være engasjert, men ved å være overengasjert. Ved å overengasjere seg kan de ha muligheten for suksess og klare å overkomme identifiserbar treghet og motstand de vil møte internt og eksternt (Morgan, 2009).

Konsumenter kan velge et merke framfor et annet bare på grunn av gjenkjennelsesfaktoren og ikke hva de personlig synes produktet gir i forhold til andre ikke kjente merker. Konsumenten kjøper en kvalitetsoppfatning av produktet. Men å oppnå en klar kvalitetsoppfatning er nesten umulig hvis kvalitetspåstanden ikke har noen substans. Å få til høy kvalitet krever en forståelse for hvilken mening kvaliteten har for konsumentene. Konsumenter har sjeldent fullstendig informasjon til å ta et rasjonelt og objektivt valg basert på kvalitetsvurderinger. Selv om de har informasjonen, så mangler de tiden og motivasjonen til å bearbeide informasjonen nok. Som et resultat vil de måtte være avhengig av en eller to signaler som de assosierer med kvalitet (Aaker, 1996). Island og Færøyene har gjennom å levere en hvitere saltfisk, bygget opp et signal for kvalitetsoppfatningen som skal gjelde for saltfisk. Hvit saltfisk blir foretrukket i Spania framfor den noe gulere norske saltfisken. Her må norske saltfiskprodusenter velge mellom å konkurrere mot en etablert kvalitetskonvensjon, eller utfordre konvensjonen med å komme med en merkeutfordrer til saltfiskmarkedet og endre kvalitetskonvensjonene.

3.6 Oppsummering

Merkenavn knyttet til mat er lite debattert i litteraturen. Spørsmål er om folk legger merke til navnet på matprodukter i samme grad som for andre produkter. Men en kjenner eksempler som Coca-Cola i en internasjonal sammenheng, og produktene Gilde, Prior og Freia fra Norge. Disse produktene blir sannsynligvis valgt oftere enn andre merker. Årsaker som økonomi, matinteresse, tradisjon, og sosiokulturelle situasjon vil påvirke konsummønsteret.

Ved hjelp av teoriene nevnt i kapittelet skal jeg nå se hvordan konvensjoner og merkevarebygging kan påvirke salg av norsk saltfisk i Spania. Jeg går også inn på hvordan

konvensjoner kan påvirker regional saltfiskinnovasjon. Jeg skal sette teoriene opp mot eksempelstudiet mitt av West Fish, som gjennomførte en markedsstrategi med merkevarebygging av produktene sine. Jeg skal bruke teoriene til å forstå bakgrunnen for West Fish sin strategi valg, og til å forklare eventuelle årsaker til at det ikke gikk som planlagt. Jeg skal også bruke teorien jeg har diskutert til å komme med forslag til hva som kunne vært gjort annerledes av West Fish.

4. Metode

4.1 Innledning

Vitenskapelige metoder utgjør et sett av retningslinjer som skal sikre at vitenskapelig virksomhet er faglig forsvarlig gjennomført. Metode skal vise en planmessig og systematisk framgangsmåte for å nå et mål, hvordan en etablerer pålitelig kunnskap og til sist kan utvikle holdbare teorier innenfor sitt fagområde. Metoden tar også opp hvordan en kan sikre at kunnskapen og teoriene oppfyller kravene til vitenskapelig kvalitet og relevans på det aktuelle fagområdet (Grønmo, 2004:27).

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har gått fram med innsamlingen av datamaterialet til masteroppgaven. Jeg vil også gå nøye gjennom utførelsen av feltarbeidet, og spesielt vise hvordan og hvorfor jeg gjennomførte feltarbeidet som jeg gjorde. Jeg vil også diskutere problemer som jeg møtte på ute i feltet. Jeg vil komme med kritikk av min metode, og vise den begrensningen datainnsamlingen og metoden kan ha for min analyse.

4.2 Metodevalg

Jeg valgte å bruke en kvalitativ framgangsmåte i mine undersøkelser. Kvalitativ metode ville gi en mer omfattende og personlig erfart kunnskap, der kvantitativ metode bare kan belyse noen aspekter ved et såkalt objektivt datamateriale. Den kvantitative metoden kan likevel gi et bakgrunnsbilde for oppgavens problemstilling. Ved å bruke statistikk for saltfiskeeksporten til Spania, fikk jeg informasjon om hvordan denne eksporten har endret seg over årene. Med slike data som grunnlag kan en se på endringene, for så og stille spørsmålet om hvorfor disse endringene har skjedd. For å finne svar på problemstillingene kan også kvalitativ data bidra til et nyansert bilde.

Ved å bruke West Fish som eksempelstudie kan merkevareteoriene anvendes analytisk. Jeg ser ikke på West Fish som en eksempelstudie som vil kunne generaliseres til all lignende industri, men det er et godt eksempel på et forsøk på merkevarebygging. Eksempelet gir mulighet til å anvende mange begreper og variabler man er interessert i, samtidig som andre forhold varierer minst mulig. I teorien skal eksempelstudiet kunne gi et utgangspunkt for

begrepsutvikling og hypotese generering med varierende grad av generalitet. Jeg har etter hvert tatt i bruk teorier til å sjekke hypotesene rundt eksempelstudiet mitt. I noen studier kommer aktørene selv til orde, og deres subjektive oppfatning bærer framstillingen.

Beskrivelsen av West Fish vil skapes av en subjektiv oppfatning fra flere aktører i min datainnsamling, og i mitt tilfelle er det den subjektive forklaringen jeg trenger for å beskrive bedriften. Noen ganger kan det være viktig å la intervjuobjektene selv komme til orde, og å la deres virkelighetsbeskrivelse danne grunnlag for konseptualisering. At eksempelstudier kan yte bidrag til generalisering gjennom begrepsutvikling er allment akseptert (Andersen, 2005).

Jeg vil bruke en narrativ metode, en metode som ser på narrativer (fortellinger) som en vei å beskrive individets meninger om hendelser. Jeg vil bruke denne metoden for å få et mer nyansert bilde i analysen av eksempelstudiet mitt. Informasjonen er samlet gjennom intervjuer og samtaler med informantene i Spania og i Norge. *”Fortellinger i samfunnsvitenskap burde blitt midlertidig definert som en diskurs med en klar rekkefølge som forbinder hendelser i en meningsfull vei for et bestemt publikum, og slik gi innsikt om verden og/eller personers erfaringer av den”* (Elliot, 2005:3, min oversettelse). Jeg har satt sammen forskjellige historier om West Fish som informantene har fortalt. Selv om det er ulike meninger om hvorfor det gikk som det gikk med West Fish, har jeg prøvd å skape en sammenhengende historie. Det er likevel også viktig å se de ulike meningene til informantene hver for seg. For selv om informanten har basert sin forståelse på en feilaktig historie, er det viktig å se på informasjonen som sannheten som gjelder for den spesifikke informanten. Hvordan han eller hun har valgt å tolke og gjenfortelle fortellinger om overførte handlinger, vil være interessant for studiet (Elliot, 2005). Men det er viktig å være forsiktig med all informasjon en samler inn, og sjekke sannheten med flere. Også ved bruk av narrativer vil en kunne finne mønstre (Elliot, 2005). Er det et felles mønster i det informantene sier, kan den felles forståelsen forsterke datakvaliteten. Ved bruk av narrativ metode kan en se på digresjoner i et intervju som velkommen, digresjonene kan ha verdifull data (Elliot, 2005). Dette er også noe jeg har erfart i arbeidet med denne avhandlingen, i situasjoner der informanten har sporet bort fra temaet har jeg fått mye nyttig informasjon, som jeg har kunnet tatt videre med i studiet. På denne måten har jeg også fått synliggjort flere sider som jeg selv kanskje ikke hadde kommet frem til.

Jeg skulle intervju saltfiskprodusenter i Galicia, og ville ha svar med personlige meninger og erfaringer. Min samtaleteknikk tok derfor utgangspunkt i semistrukturert intervju. Ved

semistrukturert intervju bruker en intervjuguide, og intervjuet blir gjennomført med en ordnet, men fleksibel utspørring (Hay, 2005:88). Jeg brukte semistrukturerte intervju, med unntak av intervjuet med Seafood Norway's ansvarlige i Madrid og Spaniamekleren, her gjennomførte jeg ustrukturert intervju. Ustrukturert intervju fokuserer mer på den personlige innsikten til informanten og er slik mer informantfokusert enn ett semistrukturert intervju (Hay, 2005:88). Grunnen til denne forskjellen var at gjennom bruk av tolk var jeg avhengig av å følge en mal for spørsmålene, for å på denne måten få mest mulig kontroll over situasjonen. Ved intervjuene på norsk hadde jeg mer erfaring siden jeg allerede hadde gjennomført flere intervju. Jeg brukte et oppsett med få spørsmål kategorisert i tema, og hadde på denne måten bedre frihet til å komme med oppfølgingsspørsmål hvis informanten kom inn på tema som var mer interessante. Ved alle intervjuene brukte jeg en teknikk som Hay kaller "funneling". Ved å begynne intervjuet med mer generelle tema, og etter hvert gå gradvis mer mot kjernes spørsmålene og informantenes personlige meninger, vil informantene bli mer komfortable i intervjusituasjonen (Hay, 2005:85).

I tillegg til intervjuer studerte jeg også de spanske produsentenes nettsider i forkant av møtene, slik fikk jeg en mer nyansert kunnskap om bedriften, samtidig som jeg også fikk se hvordan de ville nå ut til kundene. Ved å se på nettsidene deres kunne det også gi et innblikk i hvor nyskapende de var. Gode nettsider med mye variert informasjon om produktet, tilsetninger, helsemessige goder og oppskrifter ga et inntrykk av at de ville selge til forskjellige kunder, som kan ha forskjellige grunner til å velge et produkt over et annet. Slik ga de inntrykk av at de var klar over konkurransen, og at produktet deres måtte stå frem som mer allsidig, og bedre, enn konkurrentens. Bedriftene med gode nettsider så ut til å være mer merkevarebevisst, noe som senere ble bekreftet i intervjuene. Sider som bare presenterte basisinformasjon om bedriften ga derimot inntrykk av at de hadde fulgt den samme profilen siden de startet selskapet, og ikke var så merkevare- og konkurranserettet. Nettsidene ga også forskjellige inntrykk om de hadde mulighet til å velge mellom engelsk og spansk tekst. Ved å ha tilgjengelig sider på engelsk, ga de et bilde av å være mer internasjonale, og kanskje mer åpne for internasjonale forhold. Ved å ha mulighet for engelsk på nettsidene ville det gi mulighet for flere saltfiskeeksportører, som ikke kan spansk, å finne informasjon om mulige samarbeidspartnere. Nordmenn har en bakgrunn med engelsk som andrespråk, og har derfor generelt lite spansk kunnskaper. Så for norske saltfiskeeksportører vil en nettside med engelsk språk være behjelpelig, og mer innbydende for videre kommunikasjon.

4.3 Valg av informanter

Feltarbeidet foregikk i regionen Galicia i Spania. Jeg utførte også ett intervju i Madrid med den stedelige representanten for Seafood Norway. Feltarbeidet fant sted mellom 26. august og 21. september 2009. I Galicia ønsket jeg å intervju flest mulig av aktørene i produksjon, og målet var å få intervjuer med tilstrekkelige mange saltfiskprodusenter.

Hovedårsaken til at denne regionen ble valgt var, som nevnt, fordi det var her West Fish hadde operert med sin merkevarebygging før selskapet ble kjøpt opp. Men denne regionens tradisjon med produksjon av saltfisk langt tilbake i tid, var også medvirkende. Galicerne har et saltfiskmarked som preges av trekk både fra det portugisiske markedet og det øvrige spanske. Saltfiskprodusentene i dette området ble derfor valgt som informanter. Jeg fikk en liste over aktuelle bedrifter fra en forsker i saltfiskprosjektet som tidligere har intervjuet produsenter i Galicia. Det var 29 navn på den listen, men da jeg tok bort den felles saltfiskorganisasjonen og noen av de små bedriftene, sto jeg igjen med 20 bedrifter. Det er mange saltfiskprodusenter i Galicia, men blant disse var det fortsatt et stort antall ganske små familiebedrifter, som det var vanskelig å finne informasjon om. Jeg valgte helst å arrangere intervjuer med de største bedriftene, siden jeg antok at de hadde den største markedsinnflytelsen, og kanskje med det hadde en større markedskompetanse enn de mindre produsentene. Bedriftene som ble intervjuet er vist i tabell 4.1.

	Bedriftsnavn	Sted		Bedriftsnavn	Sted
1.	Ferro	La Coruña	5.	Ala Blanca	Pontevedra
2.	Bacalao Outón	Pontevedra	6.	Bacalao Toja Díaz	A Coruña
3.	Imbanor	A Estrada	7.	Alimar	A Coruña
4.	La Casa del Bacalao	A Coruña			

Tabell 4.1 Intervjuet saltfisk produsenter og importører i Galicia, og bedriftens beliggenhet.

Ved å velge bedrifter som var spredt ut over regionen så bevisst, ville jeg også få et romlig, mer representativt utvalg, av de store bedriftene (se fig. 4.1). Jeg har tre intervju fra nord i regionen, to intervju i midten av regionen og to sør i regionen.



Figur 4.1 Punktene 1-7 viser bedriftenes plassering i Galicia. (se tabell 4.1 for bedriftsnavn knyttet til tallene).

Jeg gjennomførte syv intervju i den tiden jeg var i Galicia. Dette er et godt utvalg hvis antallet tas som utgangspunkt. Espinosa (2010) hevder det bare er 9 slike mellomstore og store produsenter i Galicia. Personene jeg intervjuet var enten eiere eller driftsledere. Etter å ha intervjuet saltfiskprodusenter i Galicia, ønsket jeg å møte et annet syn på situasjonen for saltfisk i Spania, derfor ble Seafood Norway's representant i Madrid kontaktet. Noen måneder senere intervjuet jeg tidligere medansvarlig i prosjektet West Fish, Spaniamekleren.

4.4 Gjennomføring av feltarbeidet

Den 26. august landet jeg og min medstudent i Madrid, vi besøkte kontorene til Seafood Norway for å få informasjon og hjelp. Vi dro deretter videre til Santiago de Compostella i Galicia. Denne byen er hovedstaden i regionen Galicia, og var et bra alternativ som hovedbase. Det er lett å reise ut fra byen om en skal nord, sør eller vest i regionen. Dagen etter møtte vi vår kontaktperson, dr. Manuel Gonzalez ved universitetet i byen, og vi diskuterte mulighetene for å engasjere tolker til å hjelpe oss. Tolk var nødvendig for mitt feltarbeid, da jeg ikke kan spansk og det er få som snakker engelsk flytende i Galicia, også når det kommer til ansatte og sjefer i større bedrifter. Tolk ble engasjert, og vi hadde et møte for å diskutere form, framdrift og intervjuene med produsentene. Igjen var språket et problem.

Det var nødvendig at tolken tok kontakt med bedriftene slik at jeg fikk bekreftet om de ville delta. Det første intervjuet var med en produsent langt sør i Galicia, nær grensen til Portugal. Dagen etter fikk vi intervjuer med to produsenter rundt området i A Coruña, senere mottok jeg en besvarelse som e-post siden denne produsenten ikke hadde tid til et møte. Underveis i feltoppholdet ble det problematisk å få flere produsenter til å si ja til intervju. Noen sa ja til et møte, men var ikke tilstede på fabrikken da jeg og tolken møtte opp. Jeg måtte til slutt bruke en av min veileders bekjente, som jobber i en interesseorganisasjon for saltfisk produsenter, for å få produsentene til å møte meg. Gjennom denne kontaktpersonen får jeg aksept fra to som vil la seg intervju. De representerer bedrifter i området rundt Santiago de Compostela. En til vil delta via e-post. Dagen etter disse intervjuene dro jeg til Madrid, der et møte med den norske ansvarlige for Madrid kontoret til Seafood Norway fant sted. På grunn av hans kunnskap om næringen får jeg en god beskrivelse av det spanske markedet, men med de norske interessene i sentrum.

Under oppholdet i Spania tok jeg feltnotater. Først gikk notatene ut på hvilke forventninger jeg hadde til oppholdet, og spørsmål om hvilken informasjon jeg ville få. Jeg skrev ned forskjellige hypoteser underveis, og de endrer seg etter hvert som oppholdet utviklet seg. Noen av mine hypoteser synes jeg underveis at jeg får bekreftet, mens andre viser seg uholdbare og må endres. Det å notere ned problemene jeg møtte underveis, ga et innblikk i hvilke metodiske problemer som ville oppstå med datamaterialet, og den videre analysen av det.

4.5 Intervju

Jeg valgte som nevnt å bruke intervju som metode i undersøkelsene, for å best få frem de personlige meningene og tankene om norsk saltfisk og merke-etableringen til West Fish. Som nevnt møtte jeg språkproblemer. Gjennom en kontaktperson kom jeg frem til en spansk dame som hadde studert i utlandet, og hadde gode engelskkunnskaper, slik at hun kunne oversette for meg fra spansk til engelsk. Det at informasjonen ble oversatt fra spansk til engelsk, og til slutt skal analyseres på norsk, kan skape problemer med datamaterialet, og informasjon kan gå tapt. Det viste seg raskt at bruk av tolk også ville føre til andre metodeproblemer underveis, disse vil bli tatt opp senere.

Intervjuene foregikk som regel på kontoret i fabrikk, med unntak av ett som fant sted i en butikk. Før intervjuene fant sted spurte jeg om det var greit at jeg tok opp intervjuet med diktafon, slik at jeg fikk med meg all informasjon. Å skrive ned intervjuene for hånd ved selve intervjusituasjonen ville være vanskelig for meg, og mye informasjon ville gå tapt. Jeg ga også beskjed at informanten ville være anonyme, og at opptakene ville bli slettet etter at jeg var ferdig med oppgaven. Også navn eller bedrifter som ble nevnt i intervjuet ville bli anonymisert i oppgaven. Å få samtykke er viktig for å skape en etisk forskningsprosess. Ved å gjøre informantene oppmerksomme på anonymiseringen, antok jeg at det var mulig å få mer informasjon enn hvis de må stå fram med navnet på seg selv. En annet etisk problemstilling kom opp da en bedriftsleder ble navngitt av flere informanter i et mindre godt lys. Selve navnet på personen er ikke av betydning for oppgaven, men aktørens rolle har betydning, så valget var å anonymisere denne personen. Vedkommende vil kanskje kunne gjenkjennes av de som allerede har kunnskap om saken og individet, men vil ikke gjenkjennes av utenforstående. Etter en etiske vurderingen av situasjonen har jeg kommet frem til at det ikke er noen grunn til å unnlate å beskrive rollen til den som ble kritisert.

Jeg hadde, som nevnt flere ganger, to hovedtema som jeg ønsket å belyse i intervjuene. Det første temaet dreide seg om eksempelstudiet West Fish. Jeg måtte først finne ut om respondenten som deltok hadde noen kunnskap om bedriften. I 2009 var det 6-7 år siden bedriften opererte i regionen og det har kommet nye spanske bedrifter og ansatte til siden da. De som fortsatt hadde kunnskap om bedriften – det var de fleste – ble spurt om hva slags relasjon de hadde til West Fish, og hva de husket om denne bedriften og produktene deres. Det andre hovedtema jeg tok opp var merkevarebygging for saltfisk, og hvilke kvalitetskrav produsentene og konsumentene hadde til saltfisken. Grunnen til dette var at arbeidet til West Fish gikk på merkevarebygging. Jeg valgte et avslutningsspørsmål om hva respondentene så for seg i framtiden for sine bedrifter og for saltfisken som produkt. Det siste spørsmålet var helst et avrundingsspørsmål for å vise at intervjuet gikk mot slutten, men også interessant for å sammenligne bedriftenes framtidvisjon.

4.6 Kultur og status som metodiske problemer

Kultur er formet av et sett av idéer og verdier som påvirker menneskelige handlinger. Handlingspremissene, som er den forståelsen for en gitt situasjon en aktør selv har, vil variere kulturelt (Aase og Fossåskaret, 2007). Min norsk-kulturelle bakgrunn vil prege min forståelse

av spansk kultur. Ved å samarbeide med en tolk fikk jeg et bedre innblikk i kulturelle forskjeller, ved å stille spørsmål når det oppstod situasjoner jeg ikke forstod. Ved å stille spørsmål som refererte seg direkte til samfunnsforhold i Galicia, fikk jeg mange svar som viste at det fantes kulturelle forskjeller mellom Galicia og Norge, men også forskjeller fra region til region i Spania. Det er for eksempel en generell oppfatning at spansk kultur har et mer avslappet forhold til avtaler. Og jeg fikk merke at ingen ville lage intervjuavtaler på forhånd. De ba oss heller stikke innom, men det var ingen garanti for at de var til stede. For mennesker med norsk bakgrunn, der det å holde avtaler og å møte opp tidsnok, er viktig, kan den spanske kulturen virke uhøflig. Å sette seg inn i kulturen til feltområdet er viktig når spørsmålene til respondentene skal utarbeides. Å se bort fra kulturelle forskjeller vil kunne skape problemer for gjennomføringen, og sannsynligvis prege feltarbeidet med subjektivitet.

”For at forskeren skal kunne samhandle med andre, kreves det at hun etablerer en relasjon til dem hun vil studere. Relasjoner etableres mellom statuser i statussett, som gjør det mulig for samhandlingspartene å stille rolleforventninger til hverandre” (Aase og Fossåskaret, 2007:61).

Status er bygget opp av formaliserte rettigheter og plikter, men også uformelle normer, de kalles rolleforventninger. En rolle som er akseptert i en kultur er ikke automatisk akseptert i en annen kultur (Aase og Fossåskaret, 2007). I feltet måtte jeg finne en rolle og status som passet meg. Jeg var en ung kvinnelig student uten spansk språkkompetanse, som skulle intervju representanter for store bedrifter. Jeg vekslet mellom flere roller når jeg arbeidet med tolken, jeg var arbeidsgiver, student og venn. Når en skal tilbringe flere timer med bilkjøring til bedriftene så kan en ikke unngå å prate og bli kjent. Dette gir også mer informasjon, og et bedre forhold, og gode sosiale forhold er viktig i Spania når en skal arbeide med hverandre. Men rollen som venn ga problemer med rollen som arbeidsgiver og student. Som arbeidsgiver var det ikke alltid lett å irrettesette feil i jobben, men det skapte også problemer for rollen som student at det var usikkert om jeg fikk all informasjon som jeg trengte. Det var også vanskelig å sette seg inn i en forskerstatus med bedriftene, da jeg er ung og ikke kunne intervju selv, og de måtte henvende seg til tolken gjennom intervjuet. Men en må også se på om rollen som ung student ga meg fordeler, siden informantene ikke følte seg truet av meg, og kanskje ga meg mer informasjon enn de hadde gitt andre. At jeg kom helt fra Norge kan også ha gitt meg fordeler. Jeg fikk kanskje mer hjelp av kontakter, og flere godtok intervju med meg. Siden jeg kommer fra Norge må jeg også tenke på den muligheten at informantene av ren høflighet

kanskje vil være vel positiv til norsk fisk. Men da jeg snakket med Seafood Norways representant ga han meg det samme bildet som informantene hadde gitt. Dette var en god indikasjon på at informantene ga ærlige svar.

4.6.1 Metodiske problemer med tolk

Å bruke tolk, og det å være avhengig av tolk ved all kommunikasjon med informantene, preget, som nevnt, metoden og resultatene mine. At informantene i hovedsak hadde kontakt med tolken min, og ikke med meg, før selve intervjuet fant sted, gjorde at det var vanskelig å formidle hva jeg ville. Naturlig nok vil det komme mange spørsmål fra informantene, og jeg ville ikke kunne svare på dem før de takket ja og intervjuet fant sted. Så allerede i denne situasjonen fikk tolken en posisjon som gjorde meg avhengig av henne. Et annet problem var at informantene trodde tolken hadde mye mer med forskningen å gjøre enn den rollen hun skulle ha, så de fleste informantene trodde tolken var med på å skrive oppgaven, og slik snakket mer til henne enn til meg.

Under selve intervjuet kom det opp andre situasjoner som viste at bruken av tolk ville gjøre intervjuet vanskeligere. Allerede da jeg kom inn i rommet og hilser har jeg vanskeligheter med å vise min posisjon, siden jeg ikke har noe mulighet til å være med på den høflige småpraten som finner sted ved alle første møter. Jeg får automatisk en siderolle siden informanten ikke kan prate med meg direkte. Automatisk henvender de seg til tolken siden hun kan svare med en gang. Når intervjuet var i gang kom neste problem. Hvis informanten hadde mye på hjertet, var det vanskelig å oversette alt sammen, og tolken endte opp med å oppsummere samtalen. Dette ble senere rettet på da jeg gjorde det klart at jeg var avhengig av rene oversettelser slik at jeg kunne få tak i sitat, og at en mister mye informasjon gjennom slike oppsummeringer. En siste problem med tolken, som oppstod på de siste intervjuene, var at hun etter hvert fikk noe kunnskap om temaet, og selv ble interessert. Til slutt ville hun stille sine egne spørsmål, og endte også opp med å lede et par spørsmål. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført plukket jeg opp litt av språket med relevans for tema, og kunne merke hvis det var avsporinger. Jeg klarte likevel å få tolken raskt bort fra dette, og det gjentok seg ikke igjen. Tolken var ikke profesjonell, men godt utdannet ellers, og ville bare vise sin entusiasme med å være mer engasjert, uvitende om at det kunne skade prosjektet. Det at jeg som yngre student skal prøve å vise min autoritet i denne situasjonen, vil kanskje være annerledes enn

noen eldre på et høyere forskingsnivå vil oppleve. Men klarlegging av reglene som skulle følges i intervjuet ville klart tjent på en oppsummering hver gang før intervjuene fant sted.

Tolk var absolutt nødvendig. For også når produsentene sa de kunne litt engelsk, viste det seg snart at de ikke snakket engelsk særlig flytende. Jeg fikk mye mer kontroll over intervjusituasjonen her, men mistet denne kontrollen hvis det var noen språklige misforståelser. Denne omveien med engelsk ga mye mindre informasjon, og jeg valgte derfor å gjennomføre resten på spansk. Informanten var da i en mer komfortabel situasjon, og ga slik mer informasjon, siden informanten ikke ville avslutte intervjuet raskest mulig.

Da jeg kom hjem og transkriberte intervjuene, fikk jeg også hjelp fra en spansktalende til å lytte gjennom intervjuene når jeg var usikker på om jeg hadde fått med all informasjon fra informantene. Slik kunne jeg sjekke metoden en siste gang, og fjerne all mistanke om feil informasjon. Datamaterialet kunne så bli brukt uten redsel for metodefeil med tolk. Ingen betydelige oversettelsesfeil ble funnet i den prosessen.

4.6.2 Andre metodiske problemer under feltarbeidet

Andre situasjoner som førte til at jeg møtte på enkelte problemer under feltarbeidet, var selve tidspunktet for feltarbeidet. Feltarbeidet fant sted i slutten av august og september. August er fellesferie i Spania, men det viste seg at mange strekker ferien til ut i midten av september. Til å begynne med var det vanskelig å få kontakt med enkelte av informantene. Men tidspunktet hadde også en positiv side. Da kontakt ble opprettet og de godtok å bli intervjuet, hadde de mer tid til intervjusamtalen, siden fabrikkene ikke var i full gang igjen etter fellesferien.

Et annet problem jeg møtte et par ganger, var at informantene lurte på hvem jeg var, og hva jeg i alle dager ville intervju dem for. Spørsmål om jeg spionerte for andre selskaper dukket derfor opp ved en anledning. Men denne situasjonen løste seg raskt opp, det at jeg kunne vise til internettsiden for saltfiskprosjektet gjorde det lettere å akseptere at prosjektet var seriøst og ikke bedriftsspionasje. Det viste seg at informanten ga mye informasjon da min status var oppklart. Så det negative fokuset var ikke et gjennomgående problem jeg møtte på.

4.7 Å gå gjennom datamaterialet

Da feltarbeidet var gjennomført, og mye datamaterialet også skulle gjennomgås, var det viktig å få materialet systematisk formatert for å gjøre analysen lettere. Etter å ha transkribert alle intervjuene strukturerte jeg svarene fra produsentene. Jeg satte sammen svarene på de samme spørsmålene, for å få en oversikt over mønstre i hvordan respondentene har svart. Slik ble det lettere og se likheter og ulikheter i svarene respondentene ga. Det ble også lettere å kode materialet, som er et godt virkemiddel når en har mye kvalitativt datamateriale. Ved å kode vil en redusere data ved å sette dem sammen til små grupper, som deretter kan struktureres tematisk (Hay, 2005:225). Slik vil en få en bedre oversikt over datamaterialet, og lettere finne fram til tema. Ved å bruke deskriptiv koding, som kan ses på som kategorisering, kunne jeg altså kategorisere svarene etter responsen til informantene, og dessuten finne fram til meningslikhet (Hay, 2005:224). La meg til slutt si at ved å tematisere datamaterialet gir det et mer helhetlig bilde. Det er med andre ord lettere å analysere respondentenes svar, og på denne måten komme fram til konklusjoner på hva som ser ut til å være det galiciske bildet av norsk saltfisk og norske saltfiskprodusenter.

4.8 Datakvalitet, Validitet og Reliabilitet

Kvaliteten på datamaterialet kan sees som bra hvis den bygger på de vitenskaplige prinsipper for sannhetsforpliktelse og logisk drøfting. Valget og innsamlingen av enheter og informasjonstyper skal være gjennomført på en systematisk og forsvarlig måte. Dette skal være i tråd med forutsetningene og framgangsmåten i de samfunnsvitenskaplige undersøkelsesoppleggene som brukes. Jo bedre disse vilkårene er fulgt, desto bedre kvalitet på datamaterialet (Grønmo, 2004:217). Data vil alltid være sosialt konstruert, og snarere enn datainnsamling burde man kanskje heller snakke om aktiv datakonstruksjon (Andersen, 2005:29). Reliabilitet er en betegnelse på datamaterialets pålitelighet, og høy reliabilitet innebærer at undersøkelsen er gjennomført på en nøyaktig måte (Grønmo, 2004). Det som er viktig å tenke på er at metoden skal bli beskrevet godt nok til at feltarbeidet kan bli gjentatt og gjennomført av en annen person, og at funnene vil bli relativt like. Ved å vise mulighetene for rekonstruering av datamaterialet vil en få god stabilitet i datamaterialet og dette vil igjen vise hvor god reliabiliteten er. Validitet er betegnelsen på datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Høy validitet innebærer at undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevant for problemstillingene (Grønmo, 2004).

Det er også viktig å sjekke validitet for å undersøke om en måler det en tror en måler, og å utelukke at det finnes andre årsaker til funnene en får (Elliot, 2005). Ved å bruke narrativ metode ved enkelte intervjuer vil informanten lettere kunne sette agenda. Slik vil en få et mer nøyaktig bilde på hva de selv mener, og ikke en fragmentert besvarelse, noe som kan skje ved et strukturert intervju. Dermed vil en vil få en mer nøyaktig beskrivelse, og slik en bedre intern validitet (Elliot, 2005). Ekstern validitet viser til realistiske og generaliserbare resultat (Grønmo, 2004). Resultatet for min forskning vil ikke kunne generaliseres til å omfatte alle spanske produsenter, men i forhold til produsentene i Galicia, der svarene hadde høyt samsvar, vil nok tendensene kunne generaliseres til å omfatte de fleste av produsentene. Ved bruk av eksempelstudier er datarikdom et sentralt poeng, som gjør det mulig å utnytte samspillet mellom induktive tankesprang og deduktiv utprøving av teoretiske idéer, på en måte som sikrer høy grad av validitet (Andersen, 2005:73).

I kvalitative studier må en forbedre datakvaliteten gjennom hele datainnsamlingen, og kontinuerlig gjennomføre reliabilitets- og validitetsvurderinger. Denne prosessen kan gjøres gjennom å styrke arbeidet med feltnotatene, og gjennom systematisk tilpasning av datainnsamlingen, slik at grunnlaget for å vurdere datakvaliteten blir best mulig (Grønmo, 2004:239). Ved å bruke feltnotatene kan en se på vurderinger som har blitt gjort underveis i feltarbeidet, og ha kontroll på metodeproblematikken. Et eksempel på dette er at jeg i feltnotatene hadde skrevet ned mine erfaringer med tolken, og kunne derfor ta hensyn til dette i min analyse av datamaterialet. Videre kunne jeg, steg for steg, rette opp eventuelle feil ved å lytte igjennom intervjuene med noen som kunne spansk.

Det er viktig å se hva datamaterialet kan bli påvirket av gjennom innsamlingen, slik at videre analyser kan ta hensyn til slike forhold. Kvalitativ data kan ikke generaliseres på samme måte som kvantitativ data, men likheter i funnene kan vise til sammenfallende tendenser. Jeg skulle se på informantenes personlige erfaringer, for å undersøke om det var en sammenheng i deres meninger om merkevarebygging for norsk saltfisk, og om det var noen sammenheng med deres erfaringer med West Fish. Grunnet datamaterialets personlige karakter, som nevnt tidligere, er det viktig å presisere det ikke kan generaliseres for hver enkelt saltfiskprodusent i dette området, men det vil likeså ikke være uriktig å se på like besvarelser, fra utvalget av saltfiskprodusenter, som tendenser i det galiciske saltfiskmarkedet.

4.9 Triangulering

Ved å kombinere metoder gjennom såkalt triangulering vil en kunne kontrollere datamaterialet på flere måter. En kan se på problemstillingene fra forskjellige vinkler når man bruke forskjellige teknikker (Hay, 2005:12). Jeg har brukt data for norsk eksport til Spania for å se på tendensene i markedet. Ved så å gå gjennom det kvalitative datamaterialet, som intervjuene og narrativene, vil jeg kunne få mer kunnskap om eventuelle årsaker og detaljer bak det øvrige tallmaterialet. Til slutt, ved å bruke en eksempelstudie, har jeg hatt mulighet til å teste ut hypoteser og teorier. Metodene komplimenterer hverandre, og en vil slik få en triangulering som kan gi bedre validitet i analysen.

4.10 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg beskrevet prosessen fra innsamling av datamaterialet under feltarbeidet, til analysen av det. Jeg har diskutert de metodiske problemene som har oppstått underveis, og hvordan jeg har gått frem for å rette dem. Et viktig moment er om datamaterialet jeg samlet inn har påvirket mine problemstillinger og hypoteser. Jeg har likevel ikke justert problemstillingen min, men noen av mine hypoteser har endret seg, og nye hypoteser har oppstått gjennom hele skriveprosessen. Dette er en naturlig prosess. Jeg har etter hvert fått mer kunnskap om temaet, og nye spørsmål har oppstått. Flere av funnene støtter også opp tidligere og ny forskning, innenfor norsk saltfisknæring. Det er samsvar mellom temaer og meninger som blir tatt opp. Selv om en ikke kan trekke altfor vidtrekkende slutninger, vil mønsteret som har framkommet, kunne si noe om utviklingen i den norske saltfisknæringen.

5. West fish merkevarebygging

Jeg vil her ta opp merkevarebyggingen til West Fish, og årsakene til at selskapet forsvant fra det spanske markedet selv med en vellykket startfase. Implementeringsfasen til West Fish og selskapets metoder vil bli diskutert og knyttet til merkevareteori. En beskrivelse av kvaliteten til West Fish-produktene vil bli tatt opp i informant-intervjuene. Beskrivelsen av produktene vil være subjektive, men kvalitetsoppfatningen om saltfisk i Spania vil bli knyttet til de generelle antagelsene, nevnt i innledningskapittelet, om hvordan god saltfisk skal være. Hva informantene i Spania mente var årsaken til at West Fish forsvant fra markedet, vil bli sammenlignet med de forklaringer jeg fikk fra den tidligere representanten fra West Fish, Spaniamekleren. Hvorfor West Fish sluttet å satse videre i Spania vil også bli diskutert.

5.1 Merkeassosiasjonene og West Fish

Gjennom feltarbeidet i Spania merket jeg at selv om det var seks år siden West Fish hadde operert i Galicia, kjente alle utenom en av informantene til dem. Alle de syv informantene er saltfiskprodusenter i denne regionen. Tre av informantene hadde hatt direkte kontakt og handlet med West Fish. De seks informantene som husket produktene til West Fish var raske til å komme med positive kommentarer om kvaliteten. ”*Gode kvalitetsprodukter*” (informant B). ”...*de hadde den beste torsken fra Norge, spesielt på grunn av dens hvite farge*” (informant G). West Fish hadde satt sine spor i Galicia og merkevarebygging synes å ha vært velfungerende, de husker merket seks år etterpå. De husker merket som et godt produkt. For å være et vellykket merkenavn bør assosiasjonene til merkenavnet skape positive holdninger eller følelser (Iversen og Hem, 2004:45). West Fish har tydeligvis skapt positive holdninger til produktene sine. Selv blant de av informantene som ikke hadde vært kunder hos dem, huskes produktene som gode kvalitetsvarer med et godt omdømme.

”De hadde et kvalitetsmerke. Jeg husker dem nå. Pakningen var veldig god og fisken individuelt pakket i plast. Boksene de solgte fisken i, var sterke. Alt var ok og saltprosenten var i samsvar med spesifikasjonene vi hadde avtalt før kjøp” (informant B).

”...Vi kjøpte West Fish på grunn av at vi visste det var en kvalitetsgaranti”
(informant F).

Folk har forventninger til et merke og de kan på forhånd ha dannet seg en kvalitetsoppfatning av merket, som diskutert i teorikapittelet. Selv om en ikke har så mye kunnskap om produktet, så vil som nevnt et kjent merke gi et bedre kvalitetsoppfatning enn et ukjent. Hvis et merke er kjent for å ha god kvalitet eller service, vil det være vanskelig for en konkurrent å angripe dette uten å virke useriøse selv (Iversen og Hem, 2004:45). Informantene som husker produktene til West Fish er positive, men også de som ikke har hatt kontakt med produktene, husker dem som et godt kvalitetsmerke ”... jeg har ikke jobbet med dem. Det jeg vet er at de hadde høy kvalitet og respekt” (informant E). West Fish oppnådde å få kundene til å stille høye forventninger til sine produkter, og en god kvalitetsoppfatning. Informantene differensierte mellom merket og produktene og produkt til andre bedrifter, selv om det er seks år siden produktene var i omløp. Forventningene til produktet er hva konsumenter tar utgangspunkt i når de velger å kjøpe et merke. Men å oppnå en klar kvalitetsoppfatning er nesten umulig hvis kvalitetspåstanden ikke har noen substans (Aaker, 1996:19). Enigheten om god kvalitet er tydelig hos informantene og West Fish har blitt husket for de rette årsakene, og har klart å levere et kvalitetsprodukt. Ingen av informantene kom med noe negativt om selve kvaliteten på produktene til West Fish. Informantene beskrev også selskapet som lett å handle med og at også små produsenter kunne kjøpe fra dem. Det var mulighet for å kjøpe noen paller i stedet for store containere. En slik praksis passet små produsenter og representerte en praksis som var verdt å betale litt mer for. West Fish forsynte et marked som ikke var prioritert av andre eksportører. Denne posisjonen ble positivt for West Fish og skapte god omtale fra de små produsentene og tilgang til et marked.

5.2 West Fish inn i det spanske marked

West Fish gikk i gang i 2000 med å kartlegge markedet og Galicia ble valgt som testmarkedet på grunn av det er et av Spanias viktigste sjømatmarked. Galicia er også definert som en utkantregion i EU, og det gir betydelige tilskudd ved investering i næringsvirksomhet. EU er aktiv med å bygge opp utkantregioner og de gir tilskudd til bedrifter som skaper arbeidsplasser (ec.europa.eu). West Fish gjennomførte flere studieturer, intervjuer, tester ved utsalgssteder og statusmøter med tett oppfølging. *Spaniameklerin*, som er min nøkkelinformant og som deltok i prosjektet i Spania, hevder at en detaljert plan lå bak

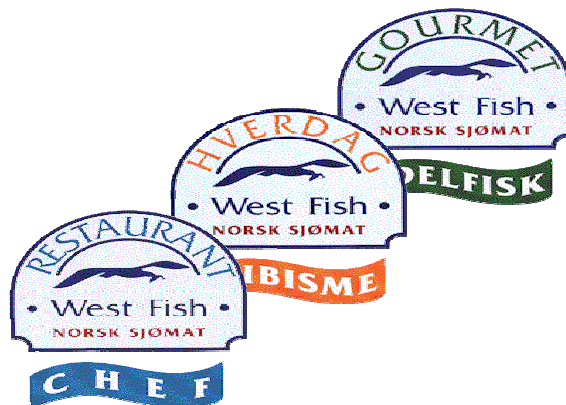
merkevarebyggingen. *"Det er en ting jeg har fått respekt for, det er hvor lang tid det tar å lage et godt prosjekt, og bygge det opp, og argumentere for hva du skal"* (Spaniamekleren). Det å lage en god "case", en "story" er noe som farget West Fishs merkevarebygging. Menneskene bak planen skulle fortelle en historie om norsk saltfisk som overgikk all annen saltfisk i kvalitet. Aaker (1996) påpeker hvor viktig det er å ha en "historie" å knytte til merket for å bygge en god kvalitetsoppfatning, kundelojalitet, bevissthet og gode assosiasjoner. Ved å gi et merke en "historie", vil det være lettere å plassere og huske produktene. Gjennom å vise hva norsk tradisjonell saltfisk virkelig hadde å tilby, kunne West Fish bygge videre på norsk fiskerihistorie, og hundrevis av år med eksport til Spania. Å jobbe mye med å reklamere og få positiv omtale og engasjement ga omsider West Fish positiv omtale og produktene ble oppfattet å være av god kvalitet. Denne positive kvalitetsoppfatningen ble til slutt en etablert sannhet om merket. Merkeutfordrere, og individene bak merkeutfordrerne, ville ikke lykkes gjennom å være engasjert, men ved å være *overengasjert*. Ved å overengasjere seg kan de oppnå suksess og mulighet å overvinne treghet og motstand som uunngåelig vil møte dem internt og eksternt (Morgan, 2009:176). West Fish hadde en detaljert plan ledet av engasjerte individer. De tok for seg mange sider ved det spanske marked og var aktivt opptatt av å bygge preferanser og nettverk.

West Fish presenterte i første omgang hel saltfisk som ble kuttet og emballert. Noen av produktene ble utvannet av kundene lokalt i Spania. Personene bak prosjektet hadde også planer å utvide produktspekteret. Innenfor butikkmarkedet satset West Fish på det mer tradisjonelle markedet og konsentrerte seg om selvstendige butikker/markeder og mindre lokale kjeder. HoReCa markedet (Hotell, Restaurant, Catering) var også et satsingsområde. Restaurantmarkedet var preget av lokale og uavhengige aktører, der det ble krevd høy servicegrad. West Fish satset tungt i et markedsområde, der man er avhengig av å ha et kvalitetsprodukt som kunne bli gransket nøye av individer som er opptatt av kvalitet. West Fish fikk god omtale av HoReCa markedet, et marked som forlanger et høyere kvalitetsnivå enn dagligvarebutikker. God omtale fra HoReCa markedet kan forklare hvorfor West Fish møtes av en god kvalitetsoppfatning blant kundene flere år etter. Noen merker kan få mer oppmerksomhet gjennom anbefalinger, og denne reklamen kan føre til høyere troverdighet. Slik kan et merkenavn få en privilegert stilling i markedet når mange nok kunder etterspør merket, og ikke kjøper fra en konkurrent selv om prisen er noe lavere (Kotler, 1992:412).

Morgan (2009) presiserer betydningen av å differensiere seg fra andre etablerte merker hvis en skal konkurrere mot store etablerte merker. West Fishs hovedkonkurrenter var de etablerte merkene *Islandia* fra Island, og *United* fra Færøyene. West Fish kunne ikke umiddelbart konkurrere med de samme produktene som allerede var ute på markedet, men de kunne på sikt konkurrere gjennom høy kvalitet og bra distribusjon. Gjennom å differensiere seg selv håpet en å kunne opparbeide preferanser hos konsumentene. Ved å bruke navn som ”Bacalao Express” på lastebilene som kjørte ut varene til kunder, klarte de å differensiere seg ved å vise seg tydelig som utenforstående.

”...Bacalao Express det høres engelsk ut, men der i Galicia var Bacalao Express eksotisk og definitivt assosiert med utlendinger, snakk om å differensiere seg fra måten spanjolene tenkte på, tenke nytt. Ja, norsk, det er vi som fisker fisken, og vi som leverer fisken til deg. Vi gjorde veldig mye rett” (Spaniamekleren).

Emballasje er viktig ved merkevarebygging av produktet. En god praktisk pakning som virker lokkende og synlig i butikken vil være appellerende til konsumenten (Kotler, 1992:419). West Fish var opptatt av alle egenskaper ved merket, og logoen til emballasje var nøye utformet. Logoen skulle skille seg ut, være lett å kjenne igjen, og enkel å forstå. De koordinerte også fargebruken med Eksportutvalget For Fisk (EFF) sin nye Norges logo (Fig. 2.2). Merket skulle bli knyttet til Norge, og de kunne vise til ”historien” til merket. Det skulle være en klar West Fish logo med norsk opprinnelse. De testet ut logoen i markedet og fikk svært positiv respons. De planla framtiden ved å tenke på mulighetene for videreutvikling av basislogo, å bruke nye versjoner med en større produktbredde (Fig. 5.1).



Figur 5.1 Videreutviklet West Fish logo til nye produktvalg (Spaniamekleren 2009)

Denne strategien er en flermerke-strategi der bedriften selger de samme produktene under to eller flere forskjellige merkenavn. De får da mer hylleplass i butikkene, og detaljistene blir mer avhengige av bedriftens merker. Og det blir da større sjanse for at nye forbrukere velger å prøve merket. Ved å tenke på muligheter for å videreutvikle logoen, gjorde de det lettere for nye produkter å bli integrert i det etablerte produktutvalget. Den store faren ved å lansere flere merker som konkurrerer med hverandre, er muligheten for at det ikke frister nye konsumenter til å kjøpe produktene. De konsumentene som allerede kjøper merket, vil få flere produkter og velge mellom. Alle produktene til sammen vil ikke oppnå noe høyere markedsandel enn hva det hadde med et produktmerke. En slik situasjon blir ikke særlig lønnsom for merke. I så fall har man spredd ressursene for mye. Det ideelle er at bedriftens merker tar salg fra konkurrerende merker, ikke fra sine egne merker (Kotler, 1992:416-417). Siden produktgruppene til West Fish; *restaurant, hverdag og gourmet*, ikke overlapper hverandre i kundegruppen, vil de rekke ut til flere kunder, og ikke konkurrere med seg selv. West Fish-merket ble synlig plassert i butikker og fiskehandlere, som solgte produktene. Det skulle være klart for kunden at de kjøpte West Fish produkter.



Figur 5.2 Fiskehandel med West Fish logo (Spaniameklerin 2009).

Hvordan konsumenter velger produkter er veldig individuelt, men Aaker (1996) mener det sjelden er rasjonelle og objektive valg som styrer dem. Ved å ha en logo som er formet for å være lett å kjenne igjen, kan en oppnå preferanser for merket hos en konsument. Det skjer når

konsumenten legger merke til logoen gjentatte ganger og kunden får en anbefaling fra selgeren, vil en kanskje foretrekke å velge det produktet.

Å selge saltfiskprodukter med sitt eget merke på er ikke vanlig innenfor den norske saltfiskeeksporten. Norsk saltfiskeeksport tar helst for seg salg av saltfisken til produsenter i forskjellige land, og da tar de over og pakker fisken i sitt eget merke. West Fish kom med et merke som skulle vise opprinnelsen, og slik kanskje bygge opp kunders preferanser for dette merket. Det var nyskapende og flere av mine spanske informanter mente West Fish var innovative i sin merkevarebygging.

”De forbedret torskemarkedet her. De hadde gode kvalitetsprodukter med spesifikasjoner. Innovasjonen lå i å prøve og lage et nytt merke med mer hverdagslige produkter og med en butikk her” (informant B).

”Jeg fant dem svært innovative. Bacalaoen fra West Fish var den eneste norske torsk vårt selskap skaffet, noe som hadde vært utenkelig årene før West Fish kom...” (informant G).

Jeg spurte de spanske produsentene om det er andre norske saltfiskprodusenter som er innovative i sin produksjon. Ingen av de syv spanske produsentene jeg intervjuet kjente til noen norske bedrifter siden West Fish-tiden som de mente var innovative. Også representanten fra Eksportutvalget for fisk, ansvarlig for Seafood Norway (EFF) kontoret i Madrid, beskriver norske produsenter som lite markedsrettet. Han mener at mange produsenter fortsatt møter et saltfiskmarked som angivelig satser på hele saltfisk slik man har gjort i århundre. Konsummønsteret for saltfisk i Spania var lenge ensartet. Produsentene hadde ikke hatt behov for å endre produksjonen, de fikk uansett solgt fisken. Representanten føler derfor at de norske produsentene ikke er innovative nok, og at de ikke har markedskunnskap nok til å forholde seg til andre markeder enn Portugal, Brasil og Den Dominikanske Republikk. I Spania konsumeres likevel mer saltfisk i dag enn for bare noen få år siden, kurven for saltfiskkonsum stiger tilsynelatende, i følge Lindkvist et al. (2008). Saltfiskkonsumentene i Spania har endret preferanser og det er høyere konsum av frossen lettsaltet filet, ferdig utvannet saltfisk, porsjonspakket saltfisk og ferdig laget saltfisk (Lindkvist et al., 2008). Saltfiskkonsumet har altså endret karakter, og det er en kontinuerlig

utvikling i markedet. Derfor mener Eksportutvalget Spania det er viktig å ha markedskunnskap, og bli kjent med markedet gjennom å være til stede i markedet.

West Fish var markedsorientert, og de så på framtidig utvikling for merket og produktet. De detaljstyrte flere nivåer av markedet og tenkte på flere mulige utfall. Alternative planer ble lagd, hvis situasjoner utviklet seg i nye retninger. West Fish viste med dette en konstant bevissthet overfor markedet. Spørsmålet blir da hvorfor West Fish, som var vellykket med sin merkevarebygging, måtte avslutte videre satsing i Spania.

5.3 Hva gikk galt?

Nøkkelinformanten fra det tidligere West Fish ga flere årsaker, listet nedenfor, for at de ikke overlevde i Spania:

1. Eierne endret strategi. De valgte å konsentrere seg om fersk fisk og ikke saltet
2. De kunne ikke forsyne markedet med nok saltfisk
3. Selskapet fikk ny ledelse
4. Strukturelle endringer i flåten / fiske mønster
5. Det var ikke nok kvalitetsfisk
6. På grunn av det norske regelverket kunne de ikke bruke fosfat i saltfiskproduksjonen

Informantene i Spania ble spurt om hvilke årsaker de mente lå bak West Fishs avgjørelse om å trekke seg ut av Galicia. I tabell 5.1 er informantenes synspunkter.

	1. Eierne endret strategi, fersk fisk	2. Ikke forsyne markedet med saltfisk	3. Ny ledelse	4. Strukturelle endringer i flåten	5. Ikke nok kvalitetsfisk	6. Pga. regelverket og ikke kunne bruke fosfat
Viktigst årsak	G	A, D, E	B, C			F
Nest viktigst årsak	A, B, D, E, F				G	
Tredje viktigst årsak		F			D	A, G

Tabell 5.1 Informantene (A-G) rangerer årsakene til West Fish tilbaketrekking

Tabellen viser at viktigst årsak for firma G til selskapets problemer var ”eieren endret strategi”. Nest viktigst årsak for firma G var ”mangel på kvalitetsfisk”. Tredje viktigst årsak for firma G var ”norske regler, som forhindrer selskapet å bruke fosfater i saltlake”. Slik kan tabellen også leses for de øvrige informantene. Selv om årsak 2 blir nevnt av noen av informantene, som den viktigste årsak for West Fish avgjørelse om å trekke seg ut av Galicia, blir årsak 1 nevnt av de fleste informantene som nest viktigst årsak. Det er størst støtte til årsak 1 og 2, at eierne endret strategi og de konsentrerte som om fersk fisk og ikke saltet, og at de ikke kunne forsyne markedet med fisk. Videre diskuteres det om disse årsakene forteller hele sannheten, eller om informantene tror det også kan være andre grunner til at West Fish ga seg. Tre av informantene lanserer en teori som navngir en spansk person som de mener var ansvarlig for at West Fish trakk seg ut av Galicia. *”NN, den spanske ansvarlige var feil person. Vi jobbet med West Fish i ett eller to år”* (informant B).

”Den ansvarlige som var her var ikke den rette” (informant E). Ingen kan forklare hva NN gjorde feil med West Fish, men de som nevner han er sikker på at han er noe av grunnen til at West Fish trakk seg ut av Galicia.

Det er ikke før senere at jeg får mer informasjon om NN gjennom informasjon fra *Spaniamekleren*. Kontakten til NN kom av situasjonen West Fish var i da de startet prosjektet i Galicia.

Utgangspunktet for West Fish var ett tett og åpent samarbeid med kjøperne om å bygge en merkevare i markedet, hvor merkevareprodusentene hadde fullt innsyn. Salgs og distribusjonskonseptet var ett avgjørende element, og ble bygget omkring lokale, uavhengige distributører som fikk ansvar for sitt lokale marked. Det viste seg at lojaliteten hos dem var noe varierende. Lokale produsenter i Spania kan være knyttet med uformelle bånd til andre forretninger, det kan være gjennom vennskap eller familiemedlemmer. Det å bryte med tidligere forretningsforbindelser for å jobbe med nye vil være vanskelig, selv om aktørene er fristet til å samarbeide. Forretningsnettverket var derfor et annet alternativ, og med å bygge opp en større salgs- og distribusjonssentral der de kuttet, vannet ut og distribuerte produktene over regionen. Disse lokale aktørene ble invitert med som femti prosent investorer sammen med lokale partnere der en av dem var NN. Det ga West Fish fordeler som:

- Fullt innsyn i alle økonomiske data
- Fullt innsyn i alle markedsmessige forhold

- Sikre dem kontroll i et stort marked i Galicia, som ville gi dem en god sikkerhet ved videre ekspansjon
- Mulighet for nytt produksjonssamspill fra Finnmark til den lokale kunde
- Full kontroll med merkevaren og at markedsføringspåslaget kommer i Spania
- God økonomi
- Produktutvikling - test laboratorium
- Base for satsing mot de store kjedene

Ulempene og utfordringene ved disse målene krevde en markedsforståelse, gode økonomistyringssystemer og ressurser til å følge opp fra Norge. Til slutt var den største utfordringen at det ville skape et stort økonomisk tap hvis alt gikk galt. Så spørsmålet rundt NN sin eventuelle betydning i West Fish blir forklart av *Spaniameklerin*. Han beskriver NN som en liten aktør som skulle jobbe med et stort konsern, West Fish. NN ga dem mye informasjon om hvordan saltfisker skulle bli kuttet og teknikker for å få produktet til å se bra ut. Gjennom denne informasjonen visste West Fish hvor mye utbytte de ville få av x antall saltfisk. Spaniameklerin forklarer at NN også ga dem mye innsikt i hvordan man kunne drive butikk i Galicia. Forretninger i Spania er ikke organisert som norske forretninger. Investorene i West Fish ble betenkt av denne typen organisering.

”For dem har jo i Spania en 30-40 % av svart salg, uten moms, og det falt ikke i god jord i Norge... Nei, vi kan ikke som norsk selskap kjøre organisert svart salg. Det var noen utfordringer med det. Galicia er verst, desidert verste plassen i Spania når det gjelder sånt” (ifølge Spaniameklerin).

Hva som skjedde med NN mener Spaniameklerin kommer av en del ubetalte regninger i senere tid. NN drev et firma i flere år etterpå og for to år siden så stakk han fra virksomheten. At individet blir nevnt av de spanske produsentene tror Spaniameklerin kommer av mye bitterhet da han forsvant, men at det ikke har noe med West Fish epoken å gjøre.

Tre av produsentene i Spania nevner likevel NN som medansvarlig for at det ikke gikk bra med West Fish. Spaniameklerin derimot beskriver en person som ga West Fish hjelp. Det kan se ut som NN i Galicia har fått mye av skylden for at West Fish stoppet satsingen. Det er tydeligvis en bitterhet som ligger hos produsentene som ikke kan føres tilbake til West Fish.

Flere av feilgrepene til personen har skjedd etter West Fish-perioden, men det ser det ut som produsentene kobler NN til West Fish uansett.

Men også strategien til West Fish, og til andre norske produsenter, var en av årsakene til at nordmennene ikke lyktes i Spania.

”En kritisk faktor til at West Fish avsluttet satsingen, var forsøket med å markedsføre den ferske torsken. Det var også en økning av saltfisk som kom fra andre land som Færøyene og Island. Dessuten varierte den norske fiskekvaliteten fra fabrikk til fabrikk. Det var også gjentakende leveringer med mindre vekt enn bestilt” (informant G).

Disse forklaringene stemmer med det *Eksportutvalget Spania* mener var årsaken til at West Fish ikke overlevde. Representanten for Eksportutvalget i Spania sier han selv kommer fra fiskeriindustrien og har erfaring med å sitte i ledelsen ved en filetfabrikk. Han mener kvaliteten på råstoffet som kom inn var et stort problem. Det spanske markedet krever en spesifikk type kvalitet på saltfisken. Hvis denne kvaliteten i en periode er høyere enn det en vanligvis tilbyr, eller den bestilte kvaliteten ellers bare utgjør ti til tyve prosent av det totale volum, vil det oppstå et problem. En vil få et problem med å få nok volum til å gjøre det kostnadseffektivt å produsere til et marked som Spania, hvis det da er et annet marked som nesten betaler like mye. Hvis en kan velge et marked der du kan levere hundre prosent av produktet uansett kvalitetsvariasjon i stedet for tyve prosent av produktene, så gjør en heller det. Eksportutvalget Spania nevner også at på den tida West Fish drev, var det veldig fokus på fersk produksjon i Norge som filet og ”loins” (rene stykker med torsk uten skinn og fri for bein). Slike produkter gikk inn i det europeiske markedet. Mye av fisken ble styrt inn i ferskfiskproduksjon, og flere gikk over til denne typen produksjon. Strategien til enkelte selskaper var i større grad å gå inn i ferskmarkedet i stedet for saltfiskmarkedet. Han påpeker at det kan være en bevisst strategi med risikodeling av markedet, å ha deler i fersk- og deler i saltmarkedet i stedet for bare å satse på salt.

West Fish hadde fersk filet som hovedproduksjon, forklarer *Spaniamekleren*. Han forklarer at det spanske markedet helst vil ha saltfisk som er av mindre, til mellomstor størrelse, og dette er størrelsene som også blir brukt i filetproduksjonen. Det blir et større problem når man kommer utenfor hovedsesongen (februar til april), og det blir lite småfisk til høsten. Prisene

stiger på fersk fisk og filet blir mer lønnsomt. Det er om høsten hovedsesongen for saltfisk begynner i Spania. I tillegg konsentrerte West Fish seg også om å levere til USA. Ledelsen i West Fish gikk videre med å si til de som jobbet med Spania at de måtte bygge et saltfiskmarked basert på store fisk. West Fish var en filetprodusent og småfisken vil alltid være bedre utnyttet i filetanleggene. *”For hvis du stenger filetanleggene så står 110 mann der”* (Spaniameklerin). Filetproduksjonen var derfor viktigst for West Fish, vedtakene om å redusere Spania-satsingen med saltfisk var strategisk fra ledelsen.

Men som nevnt kjørte West Fish en test i Spania og begynte med implementeringsfasen, og da måtte de være sikker på sin markedsføring. De satset på sin gode ”historie”, og god fisk og fant samarbeidspartnere rundt i Spania. De regnet videre ut hvor mye fisk det ble og ledelsen sa de ikke kunne garantere dette kvantumet. Denne beskjednen kom etter at initiativtakerne hadde jobbet med markedet i Spania og garantert produsentene de kunne levere produktene de ønsket. Hvis de ikke hadde gitt den garantien, hadde de aldri fått dem som kunder. De innså faren ved at det kunne være veldig skadelig hvis de feilet. De prosjektansvarlige ville gå videre med prosjektet, og mente dette kunne være vellykket. *”Så det var på en måte siste sjekken, det var okay vi kan gjøre det kom vi til, så sa vi JA vi vil gjøre det. Men NEI sa dem plutselig... kjedelig da, jobbet så mye men, men sånt skjer”* (Spaniameklerin). En spansk produsent tar dette opp og mener det er viktig å sørge for tilførsel av produkter gjennom året, ellers vil kunder kjøpe fra andre selskaper. *”Formålet for et selskap med suksess må være å forsikre kunder at de ikke trenger å se seg rundt etter andre alternativer”* (informant G).

At West Fish eierne endret strategi, og ville konsentrere seg om fersk fisk og ikke saltet, henger sammen med at de ikke fikk nok fisk å forsyne markedet med. Mindre fisk å velge mellom vil videre påvirke kvaliteten på de ferdige produktene. Også de strukturelle endringer i flåten / fiskemønster ga mindre linefisk. I Norge hadde man også mer fiske i sesongene i februar til april, mens det spanske markedet vil ha saltfisken i september. I 2005 gikk West Fish over til bli en del av Aker Seafood, og fikk ny ledelse og enda større satsing på filetproduksjon. Alle disse årsakene henger sammen. Den siste årsaken er altså regelverket for bruk av fosfat. Denne årsaken er likevel ikke den avgjørende årsaken til at West Fish måtte avslutte sin kampanje i Spania som de gjorde, men det ville nok med høy sannsynlighet gitt problemer i framtiden hvis de skulle begynne å konkurrere sterkere med islandsk og færøysk fisk.

Aker Seafood mener de selger saltfisk av samme kvalitet som West Fish (Pleym, 2009). *Spaniamekleren* aviser dette og bemerker at på grunn av det han har forklart tidligere om fokuset på fileten, er det umulig at de kan levere samme kvalitet hele tiden. Han forklarer at Aker Seafood kan levere bra kvalitet, men interessen deres er ikke i det området. Men han tror også at West Fish-merket hadde en styrke som Aker ikke har. Et nytt merke gjør kundene skeptiske. Aker Seafood tok bort alt av West Fish-merket og alt skulle i Aker Seafood emballasje. Spaniamekleren fikk heller ikke kjøpe opp merket West Fish. Han tror fortsatt at de som ”*putter god fisk i et West Fish merke kan lykkes*” (Spaniamekleren). Merket ligger fortsatt i hukommelsen, folk glemmer ikke en god historie. Spaniameklerens forklaring stemmer overens med reaksjonene i Spania, der alle produsentene, jeg intervjuet, fortsatt var positive til merket.

Jeg var tidligere inne på engasjementet som kreves ved merkevarebygging, og ved å ”overengasjere” seg kan en oppnå suksess. Og at en kan overvinne enhver identifiserbar treghet og motstand en uunngåelig vil møte internt og eksternt (Morgan, 2009:176). I West Fish eksempelet har det vært mye engasjement fra enkelte, og de trodde på suksess. De klarte å overkomme ekstern motstand og la til rette for en god integrering i det spanske markedet. Engasjementet ser derimot ikke ut til å ha overkommet tregheten og motstanden internt i egen organisasjon.

Spørsmålet er berørt om hvorfor ikke Aker Seafood gikk videre med merkevarebyggingen til West Fish, når alt pekte på at det var en vellykket kampanje i Spania. Sjansen for at arbeidet ville gitt uttelling senere for selskapet, virker sannsynlig. Spaniamekleren går inn på at det beste eksempelet på at det ville fungert, er at de som har gjort det på samme måte i Spania, og som har holdt seg tro mot strategien sin, har fått det til. Han viser til Færøyværingene som uansett hvilke produkt de leverer, så har de holdt nivået oppe, vært tro, levert og aldri sviktet. Han mener at ved å legge en strategi, og følge den og aldri miste troen på prosjektet, så kan en lykkes. Spaniamekleren mener de fleste mister troen etter ett år. Han tror ikke at Aker Seafood angrer på at de avsluttet merkevarebyggingen av West Fish produktene siden interessen deres lå i fersk fileten.

5.4 Hva kunne eventuelt blitt gjort annerledes ?

Selv om merkevarebyggingen til West Fish i startfasen ser ut til å ha vært vellykket, så var

likevel ikke alt som det burde være i følge informantene i Spania. En informant mener at selv om West Fish Bacalao var et kvalitetsmerke med et godt omdømme, så var det bare kjent blant produsenter og ikke blant slutt-konsumentene.

”Navnet var ukjent for sluttkonsumenten, butikkene og distribusjonsselskapene. Selskapene som brukte West Fish- produktene til videre prosessering, introduserte sitt eget merke på de nye varene de selv lanserte, og West Fish ble selvfølgelig ikke nevnt. Derfor er det umulig å bygge en merkeidentitet hvis det skal være ukjent i det meste av distribusjonskanalen” (informant G).

En annen informant tar også opp at de kjøpte West Fish produkter, pakket dem om, og solgte dem under eget navn. Spaniamekleren kommenterer at dette har kommet frem i ettertid og hvis en skulle ha gjort en tilsvarende prosjekt med merkevarebygging ville hele fisken vært merket med tagg. Den færøyske fisken får en tagg med firmanavn, og informasjon for å kunne spore fisken blir festet til fisken. For å kunne bygge opp preferanser for et merke hos konsumenten er en avhengig av å få se alternativer en kan velge mellom. I noen butikker fikk West Fish stands og skilt for å vise at butikken solgte produkter fra West Fish.



Figur 5.3 Reklamerings av West Fish hos butikker (Spaniamekleren 2009)

Et problem for West Fish var de produsentene som kjøpte noen få paller med fisk. Noen av kundene til West Fish var de produsentene som West Fish prøvde å konkurrere mot. Da disse produsentene kjøpte produktet til West Fish og merket produktene om med sitt eget merke,

ville ikke konsumenten få vite at produktet opprinnelig var et West Fish produkt. Denne situasjonen kunne blitt unngått ved å merke selve fisken med en tagg som viser det var et West Fish produkt selv om det ble pakket om.

West Fish måtte finne ut hvor langt tilbake og hvor langt fram en kunne komme i verdikjeden uten å miste kontroll. Ved å ta for seg alt fra å bringe råvaren på land, til å lage et produkt med eget merke, og selge det selv, vil en dekke hele verdikjeden. Å styre hele verdikjeden er vanskelig siden det er uvanlig å selge direkte til sluttkonsument. I det spanske markedet selger en produktet til spanske produsenter og distributører som etterpå selger det videre til butikkene. De tradisjonelle produsentene i Spania taper nå mot supermarkedene. Spaniamekleren tror at de tradisjonelle produsentene har mistet mye av markedet siden de er ett selskap som ligger i midten og som videreselger til konsumentene. De klarer ikke å konkurrere med supermarkedene, der fisken er så billig at de tradisjonelle produsentene ikke kan følge dem.

”Produsenter, eksportører, importører, distributører alle småledd. Det er ikke mulig å tjene så mye på fisk som før og alle mellomleddene gjør det enda vanskeligere. Men det er sånn de vil ha det i Spania, men ser man på samfunnet så har en ikke råd til å holde på sånt. Og så vinner supermarkedene”
(Spaniamekleren).

Da West Fish begynte sin kampanje i Spania hadde de mer tradisjonelle utsalgsstedene et større marked. Nå er supermarkedene utbredt i Spania som i resten av Europa.

Supermarkedene har tatt over mye av matsalget med en billigere pris enn de tradisjonelle produsentene klarer å konkurrere med. Spaniamekleren regner med at West Fish hadde konsentrert seg mest om supermarkedene hvis de hadde produsert merkeprodukter i Spania i dag.

5.5 Oppsummering

Merkevarebyggingen til West Fish var vellykket på flere måter, og det blir bekreftet av det positive bildet produsentene i Galicia gir av produktene. Det er enkelte områder som kunne blitt utført mer vellykket, ved å merke hele fisken om hvor den kommer fra, og hvem den er blitt produsert av. Enkelte steder kom ikke merket helt frem til konsumenten og de er den

viktigste i verdikjeden for en merkeprodusent. Uten merke til stede vil det bety at konsumenten ikke får velge produktet på en bevisst måte.

Men selv om dette er et prosjekt som viser til høyt engasjement og en detaljert markedsføringsplan, virket ikke engasjementet høyt nok blant beslutningstakerne i ledelsen. Denne uviljen påvirket prosjektet på flere nivå; fra fangst av råstoffet, villigheten til å bruke kvalitetsfisk på saltfiskprodukter, garantere fisk, og satsing på merkevaren West Fish som produkt videre. Også når det kommer ny ledelse i bedriften, fortsetter motstanden mot å satse på prosjektet, og det godt opparbeidede merket West Fish blir tatt bort for godt, og erstattet med et ukjent merke. Denne motviljen mot å satse på merkeprodukter er ikke uvanlig innenfor bransjen, og i neste kapittel skal jeg se mer på årsaker til slike forhold.

6. Konvensjonenes påvirkning av verdikjeden, vil merkevareteori kunne skape et bedre marked for norsk saltfisk

Mens fisk tidligere ble saltet for å gjøre den lenger holdbar, kan denne praksisen i dag være mer en tradisjonell enn en praktisk begrunnelse. I dag har den vanlige konsument mulighet til å fryse eller kjøle matvarer for å konservere dem. Likevel blir saltfisk fortsatt konsumert. Men det er endringer i konsummønsteret, og saltfiskprodukter som er ferdig utvannet, klar til å koke, eller helt ferdig produserte middager blir stadig mer populære (Lindkvist et al., 2008:110). Hvordan den mer tradisjonelle norske saltfisken passer i det moderne markedet, vil bli diskutert her.

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for hvordan konvensjoner påvirker verdikjeden for saltfisk. Jeg vil også diskutere om konvensjonene skaper problemer for markedsutviklingen og om merkevarebygging som strategi for norske saltfiskprodusenter kan være en mulig markedstilnærming for å promotere den norske saltfisken. Denne hypotesen er blitt tatt opp med mine spanske og norske informanter.

Konvensjonenes påvirker hvert ledd i saltfiskkjeden; fangst, råvare, prosessering, eksport og marked. Om denne påvirkningen skaper problemer for salget av norske saltfiskprodukter til Spania, er et spørsmål. Videre vil jeg se om norske produsenters manglende kunnskap om andre kulturers markedskonvensjoner skaper en konflikt, og gjør at "feil type" saltfiskprodukter blir sendt til det spanske markedet. Det er ikke samsvar mellom konvensjonene i Spania og Norge, og en må muligens endre de norske konvensjonene for å overleve i det spanske markedet (Lode, 2008).

Lindkvist og Hauges (2000) rapport om mangel på produktinnovasjoner i norsk saltfiskindustri i 1990-årene, viser at denne innovasjonstypen har vært liten. Rapporten viser også at den norske saltfiskindustrien har liten kontroll over markedet, og at konkurrentene kan ta salget fra de norske produsentene. Det kommer også fram av rapporten at mindre bedrifter ikke har mulighet til å organisere produksjonen og salget slik som de større konsernene, som har engasjement i flere deler av verdikjeden. Slik vil de mindre bedriftene ha vanskeligheter med å få tilgang til viktig informasjon om matkultur i Spania, og detaljer om markedspreferanser.

Innovasjoner i produksjonsprosessene vil mest sannsynlig ikke kunne bidra til å øke salget om de norske produsentene likevel ikke har oppnådd markedskontakt (Lindkvist og Hauge, 2000). Ved å rette oppmerksomheten på innovasjoner i markedsføring og merkevarebygging, vil det kunne være mulig å oppnå kunnskap om det globale markedet, å utvikle produksjonen etter hvor en vil selge.

6.1 Konvensjonenes påvirkning på fangsten og produksjonen av saltfisk

Norske konvensjoner kan påvirke fangsten og produksjonen av saltfisk. Konvensjonene kan skape en produksjon som får fram et saltfiskprodukt som ikke blir godtatt av det spanske markedet. Noen av de spanske produsentene kritiserer den norske fangstmetoden.

”Fiske med nett og trål er negativt da det ødelegger fisken. Med linefiske blir fisken behandlet individuelt. Fangstmetoden med trål er mer forurensende, og den er ikke bærekraftig siden trålene fisker opp andre arter enn de en er ute etter” (informant B).

Samme spansk informant er brysk i sin beskrivelse av norsk saltfiskproduksjon og sier at Norge kommer til å bli sammenlignet med Kina om noen år. Grunnlaget for sammenligningen er fangstmetodene. Norske båter har gått over til trål for å få mer råvarevolum opp av havet raskest mulig. Island og Færøyene bruker mer linefiske, der fisken blir fanget enkeltvis og ikke klemt i nett, for å opprettholde kvaliteten, i følge informant B. Også de norske nøkkelinformantene er enige i at det er høyere fokus på volum enn kvalitet i norsk fiskeriindustri. Også Lindkvist og Hauges rapport (2000) viser at det legges vekt på kvantitet foran kvalitet. Fiskeriindustrien vil muligens ikke forbedre kvaliteten da det kanskje kan medføre større arbeidsinnsats og kostnader per produsert enhet saltfisk, noe som vil være mindre lønnsomt fordi markedet ikke vil betale så mye som nødvendig.

Hvilken norsk fangstmetode som brukes, vil påvirke råstoffet videre i prosesseringen, og trål og garnfisket kan føre til en konflikt med de spanske konvensjonene som favoriserer hvitt fiskekjøtt. Trålfisket skader fiskekjøttet, og blodutredninger vil bli enda mer synlig ved videre behandling, og til slutt resultere i blodmelt (blodflekker i fiskekjøttet) og mørk saltfisk.

Når en skal produsere saltfiskfilet blir det stilt krav til råstoffet og en ekskluderer stort sett garnfiske, fordi fiskekjøttet skades når fisken presses sammen i garnet. Det Spaniamekleren føler vil bli kontroversielt, er at en da nærmest ekskluderer fiskere i nord i Norge som nesten bare har garnfiske. Norges Råfiskelag og Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening (FHL) er kjent med fiskeskadene, og de informerer om skader som produktet kan få av feil behandling. I et informasjonshefte de har gitt ut informerer de om dette (www.rafisklaget.no).

”Hva ville du ha valgt? Valget er faktisk ditt – du som jobber på havet med å bringe fisken til lands, du som tar imot og sorterer råstoffet, som tilvirker, og som vurderer det ferdige produktet. Produktet blir aldri bedre enn det råstoffet det er produsert av. Det skal vi vise med dette heftet” (www.raafiskelaget.no).



Figur 6.1 Forside på informasjonshefte til Norges Råfiskelag og fiskeri- og havbruksnæringens landsforening.

Forsiden til heftet viser ett hvitt fiskestykke som har blitt behandlet bra fra fangst til produksjon, og slik fått høy kvalitet. Nedenfor er det et bilde av et fiskestykke som er blitt feilbehandlet fra fangst til produkt, og slik blitt mørkt med blodmelt. Heftet går nøye inn på skader fisken får gjennom bruk av redskaper, feil blodtapping og sjøddød fisk. Heftet viser detaljerte bilder av saltfisk som er blitt behandlet bra gjennom verdikjeden. Disse blir satt opp mot bilder av dårlig behandlet saltfisk som har tydelige merker og mørkere farge. FHL

prøver her å endre de norske fangstkonvensjonene, slik at produktet vil komme overens med de spanske markedskonvensjonene.

6.1.1 Fosfat

Et annet moment ved prosessering av saltfisk er bruk av fosfat i bransjen. Fosfat får frem den hvite fargen og blir brukt av Island og Færøyene, men det er ulovlig i Norge. Den hvite fargen på saltfisken er viktig i Spania og har blitt en etablert norm for god kvalitet. Men de spanske produsentene er også klar over at hvit ikke automatisk betyr kvalitet. I tillegg er det få av produktene som har spesifikasjoner for hva produktet inneholder.

I følge norsk lov er det ikke lov å bruke fosfat som konserveringsmiddel i saltfiskproduksjon. I Norges lover finner en *Kvalitetsforskrift for fisk og fiskevarer* i kapittel 12, *Særlige vilkår for saltfisk, saltfilet og klippfisk*, står det i § 12-1. “Ved produksjon av saltfisk, saltfilet og klippfisk er det ikke tillatt å nytte andre konserveringsmidler enn sorbinsyre og dens salter”. Videre, i kapittel 16 i den norske kvalitetsforskriften presiseres kravene til salt i ”*Særlige vilkår for salting, § 16-2. Krav til salt*”

2. Salt skal i tillegg tilfredsstillende følgende krav:

- A. saltet skal ha et rent utseende og skal ikke inneholde tydelige, fargede partikler eller fremmede krystaller. Det skal være fritt for avvikende lukt og ha en tydelig ren saltsmak,
- B. det skal ha et innhold av klorider, beregnet som natriumklorid på minst 97,0 vektprosent beregnet på tørr basis,
- C. saltets totale vanninnhold skal ikke overstige 6,0 vektprosent,
- D. jerninnholdet i saltet skal ikke overstige 10 mg/kg og kopperinnholdet skal ikke overstige 0,1 mg/kg,
- E. - - -
- F. saltet skal ikke være tilsatt noe stoff uten at det er spesielt tillatt i forbindelse med salting av fisk (lovdata.no).

Loven er en legal eller offentlig konvensjon (civic convention) som saltfiskprodusenter i Norge må følge. Hvis de ikke følger denne formelle konvensjonen vil de kunne bli straffet med bøter eller fengsel, men vil også kunne stå i fare for å få et mindre godt omdømme i bransjen. Selv

om det ikke er lov å bruke fosfat som konserveringsmiddel, er det diskusjon om en har mulighet til å bruke fosfat i selve produksjonsprosessen for noen typer av saltfisk. I en sak i 2008 tar *Fiskeribladet Fiskaren* opp fosfatbruk. Mattilsynet har undersøkt fosfatbruk i klippfisknæringen. Mattilsynet presiserer at det er lov å tilsette fosfat i frosne fiskefileter. De forklarer at dette er for at fosfat erstatter tapt vannbindingsevne i fisk som har vært frosset. Mattilsynet presiserer videre at det ikke er lov til å tilsette fosfat i klippfisk. Hvis bruken av fosfat medfører en vektøkning for klippfisken vil det bli å betrakte som et tilsetningsstoff, som er ulovlig. De går videre med å forklare at det har vært forvirring når det gjelder hva som er lovlig på dette området. Klippfisknæringen mener at det ikke har skjedd noe ulovlig, for det viser seg at fosfat kan brukes som prosesshjelpemiddel for utblødningen av råstoffet. Klippfisknæringen kan dokumentere denne bruken av fosfat (www.fiskeribladetfiskaren.no). Det ser ut til at det er uklarheter om hvordan fosfat kan benyttes av industrien. En kan få inntrykk av at det er lite kommunikasjon mellom næringen og mattilsynet, og de er begge enige om at det ikke er nok klarhet i regelverket.

I Kapittel 24. om *Avsluttende bestemmelser i kvalitetsforskriftene for fisk og fiskevarer* finnes det dispensasjon i forskriften. § 24-2. Dispensasjon ”*Mattilsynet kan i særlige tilfeller dispensere fra bestemmelsene i denne forskriften, forutsatt at det ikke vil stride mot Norges internasjonale forpliktelser, herunder EØS-avtalen*” (lovdata.no). Denne dispensasjonen kan gi et inntrykk av at EØS-reglene vil kunne ha fortrinnsrett over den norske kvalitetsforskriften.

Det kan stilles spørsmål ved Norges særegen lov som gjør fosfatbruk ulovlig. Fosfatbruk strider ikke i mot internasjonale forpliktelser eller EØS-avtalen. Island og Færøyene har ikke denne offentlige konvensjonen i sine lovverk. I Spania finnes ikke noe forbud (Lode, 2009). Denne loven gjør at Norge ikke vil kunne konkurrere under de samme markedskonvensjonene som Island og Færøyene. Norske myndigheter vil ikke endre denne loven, til tross for at den gir inntrykk av bare å straffe vår egen industri og ikke konkurrentenes. Det gjør det ikke lettere at Island og Færøyene har bidratt til å endre de spanske markedskonvensjonene til å foretrekke hvit saltfisk. Det hvite kjøttet kommer lettere frem ved fosfatbruk. For norske saltfiskprodusenter vil det være mer ressurskrevende å produsere like hvit saltfisk som Island og Færøyene. Likevel er dette den nye strategien, i handlingsplanen 2010-2013, til Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening (FHL).

Markedet omgir seg selv med regler og konvensjoner som styrer markedsføringen av produktene (Morgan, 2009). For saltfisk i Spania er en av markedskonvensjonene knyttet til saltfiskens hvite kjøtt. Morgan (2009) mener konvensjonene ofte har lite å gjøre med forståelsen av hva konsumenter virkelig vil ha, eller kanskje ville ha hatt.

Markedskonvensjonene er blitt oppfunnet av markedet og markedslederne, som selger flest produkter, av årsaker som kanskje er blitt glemt. De nye markedskonvensjonene har blitt normen for produktet. Bedrifter kan ha forskningsoppdrag som ofte bekrefter validiteten til disse konvensjonene, men dette kan være fordi undersøkelsen er for nært knyttet til bedriften. Spørsmålene kan bli stilt på en slik måte at de forutsetter de svarene som det letes etter, og slik validerer konvensjonene som allerede er satt. Konsumentene har aldri sett hva annet som kan være tilgjengelig (Morgan, 2009:110). Ved å skille mellom konvensjonene og stille spørsmål om hva konsumentene selv kunne tenke seg, kan en kanskje distansere seg fra de etablerte reglene og sosiale praksisene (konvensjonene).

Da islandske og færøyske produsenter økte sin tilstedeværelse i det spanske saltfiskmarkedet, endret de produktets markedskonvensjoner. De har overtatt mye av markedet. Islendingene bygde opprinnelig på ønsker om hvit saltfisk blant konsumentene i Cataluña. Disse ønskene kom lenge før islendingene tok til å bruke fosfater i saltlake. Men islendingene grep fatt i produktønskene fra katalonerne og nådde målet med fosfater. Senere har de fått spredt praksisen over hele Spania (Richter-Hanssen 2010). Som ledende produsenter har de kunnet beholde konvensjonen om hvit saltfisk. Selv om produktet er blitt tilsatt et kjemisk stoff for å få den hvite fargen, er fargen blitt tegnet på at fiskekjøttet er sunt og friskt. Island og Færøyene har også fått økt inntjening siden fosfat gjør at produktet holder mer på vannet. Dermed blir saltfisken tyngre og vil få en høyere pris (Lindkvist et al., 2008). Konvensjonsendringen har gitt Island og Færøyene stor gevinst og de har også redusert konkurransen fra norske produsenter. For Island og Færøyene vil det være best at konvensjonene holder seg som de er, også i Norge. For norske interesser ville det vært best om konvensjonene endret seg.

I spørsmålet om fosfat er negativt i saltfiskprodukter, var alle de spanske produsentene usikre. De bemerket at fosfat gjorde fisken hvitere og derfor solgte bedre på markedet. Men for sine egne personlige meninger mente fire av de syv jeg intervjuet at det var negativt med fosfatbruk, fordi det skadet kvaliteten på saltfisken. De er alle sikre på at konsumentene ikke vet at det er fosfat i saltfisk. Det er lite trolig at konsumentene vet hva tilsetningsstoffet fosfat er. Av svarene virker det som om heller ikke informantene er sikre på virkningene av fosfat. En informant nevner det ikke er obligatorisk å vise tilsetningsstoffer på produktinnpakningen.

”Norsk saltfisk er ikke hvit og ikke billig, men det er dette konsumentene vil ha. Det er umulig, og konsumentene forstår ikke dette. Saltfisk skal være litt gulfarvet når den er naturlig. Og fisken er dyr, fordi den blir fisket nesten ved Nordpolen” (informant B). Informant F nevner det er vanskelig å salte fisken hvis det er fosfat i fiskekjøttet, at den da ikke tar til seg saltet skikkelig. Den samme produsenten informerer også at de bare kjøper inn sertifisert fisk som ikke inneholder fosfat. Det er ganske uvanlig da det er islandsk og færøysk saltfisk som er mest utbredt. Det viser seg at denne produsenten kjøper hovedsaklig råstoff fra spanske fiskere og andre båter som lander fangst i havnebyen Vigo, da det er billigere. Selskapet tar seg av hele prosesseringen av råstoffet og bestemmer selv hva som tilsettes. En annen informant reflekterer over fosfatbruken og kommer frem til at det ikke alltid er negativt. *”Kontrollert bruk er positiv, siden det har en antioksidierende effekt, forbedrer teksturen, gir mer mørt og saftigere kjøtt, konserverer og stabiliserer fargen”* (informant G). Det er forskjell på hva informantene mener er kvalitet og hva de mener selger best. Spørsmålet en kan stille seg er om en vil ha best mulig kvalitet, eller om en vil selge mest mulig, å få mest mulig profitt ut av markedet. Eller finnes det muligheter å kombinere slike ønsker på?

Eksportutvalgets representant i Spania mener norske produsenter bør framstille saltfisk helt naturlig uten noen kjemiske tilsetningsstoffer, ”det er fisk og det er salt”. Ved spørsmål om fosfatbruk i Norge har representanten for Eksportutvalget Spania hørt at det er en viss mulighet for bruk av fosfat i produksjonen, men offisielt skal det ikke være noe i fisken. Saltfiskproduktene som Eksportutvalget Spania ser for seg Norge skal eksportere forutsetter ikke fosfat. Fosfatbruk vil kanskje skade bildet av den “rene” norske fisken, men som nevnt tidligere er det lite sannsynlig at konsumentene vet hva fosfat er. Dersom konsumentene hadde hatt kunnskap om fosfatbruk kunne de ha hatt muligheten til å velge mellom produkter med og uten fosfat. Morgan sin teori – nevnt ovenfor – at konvensjonene ofte har lite med forståelsen for hva konsumenter virkelig vil ha, eller kanskje ville ha hatt, kan gjelde i denne situasjonen (Morgan, 2009:110). Kanskje konsumentene ville valgt annerledes om de hadde hatt kunnskap om tilsetningene og da hadde vurdert produktene annerledes.

Spaniamekleren har et annet syn enn Eksportutvalget Spania på bruken av fosfat i saltfiskproduksjon. Siden norske saltfiskprodusenter produserer hele årsproduksjonen på en kort intervall, januar til mars, begynner fisken å oksidere og blir til slutt gul ved lagring. Spaniamekleren mener at hvis en bruker fosfat som en antioksidant kan en produsere store volum og holde lager. En vil kunne levere til markedet hele året, uten å risikere at fargen blir

mørk. Han presiserer at fiskefargen er viktig i Spania, noe også de spanske informantene presiserte. Spaniamekleren tok opp problemet med at Norge stiller seg negativ til bruk av fosfat. ”Hvis vi sier at vi ikke bruker fosfat, men de bruker det, så skader vi bare Bacalaoens omdømme” (Spaniamekleren). Denne informanten mener det er viktigere å få de samme rammebetingelsene som Island og Færøyene. Han mener det er mye bruk av fosfat ellers i kjøttindustrien. På spørsmål om hvorfor det ikke er lov i fiskeindustrien, viser han til politiske årsaker. Landbruksnæringen er en sterkere næring og opplysningskontorene for kjøtt, egg og hvitt kjøtt får i høyere grad støtte økonomisk og politisk. Han viser til at landbruket er lokalisert på østlandet, mens fiskeriindustrien i hovedsak er lokalisert nord i landet. Denne informanten poengterer at det er vanskelig å si noe om fosfat og at loven er klar på det området. Det har kommet nye stoff, e-stoffer og noe som er definert som krydder og er lovlig tilsetninger. Disse tilsetningene er ikke like effektive som fosfat, men de har en antioksiderende effekt som holder saltfisken “lys nok”. Departementet har ment at en skal få begynne å bruke fosfat på lik linje med alle konkurrenter, men mattilsynet har ifølge Spaniamekleren ikke gitt noe klarsignal. Å henge ut fosfatbruk vil skade bacalaoens omdømme, poengterer informanten igjen. Han avslutter med å forklare at norske produkter vil bli like mye skadelidende hvis det er negativt fokus på islandsk fisk.

Det å gå negativt ut mot en etablert konvensjon vil kanskje bli oppfattet som et aggressivt utspill. Å fokusere negativt på konkurrenten vil muligens gi et negativt syn på Norge, og en kan gi inntrykk av å være en useriøs aktør. Konsumentene vil kanskje stille spørsmål til alle typer bacalao, å lure på om det er fosfat i det. Slik vil konsumenten kunne bli like skeptisk til norsk fisk som islandsk fisk. Det er uenighet om fosfatbruk gir dårlig kvalitet eller ikke, men det er sikkert at det skaper et konkurranseproblem for Norge mot Island og Færøyene. Det blir diskutert om norsk saltfisk har dårlig kvalitet, og om tradisjonell norsk fisk selger dårlig fordi den har for gult fiskekjøtt. Informanter og flere rapporter viser til mindre bra saltfisk fra Norge (Seafood Norway 1998, Lindkvist og Hauge, 2000, Olsen, 2000, Lindkvist et al., 2008). Vil norsk saltfisk i denne situasjonen bli mer skadet ved fosfatbruk? Fosfatbruk vil kanskje åpne for et bedre marked for norsk saltfisk i Spania enn med å prøve å selge den gule fisken til dem. Hvis ikke norske produsenter vil skape gode kvalitetsprodukter, vil salget gå enda mer ned. En enda lavere eksport av saltfisk til Spania vil kanskje gi produsentene gjennomslag for fosfatbruk, og slik kunne øke saltfiskeksporten. Selv om det ville være mulig å bruke fosfat i Norge, vil en fortsatt måtte konkurrere med linefanget saltfisk fra Island og Færøyene, som har bedre kvalitet enn trålfanget fisk fra Norge. Fosfat vil sannsynligvis ikke

kunne skjule et dårlig produkt, men det kan hjelpe et godt produkt til å være holdbar lenger. Dessuten blir konkurransevilkårene likere for norske aktører.

6.2 En diskusjon om hvorfor norske saltfiskprodusenter ikke har lyktes i Spania i senere tid

Norske saltfiskprodusenter har ikke lyktes med å etablere et merkevare for norsk saltfisk i Galicia. De blir heller ikke framstilt som gode og pålitelige produsenter. Av norske produsenter er West Fish en av dem som har kommet lengst med en markedsstrategi, men de klarte heller ikke å etablere et permanent marked, og måtte så trekke seg ut av Galicia.

De spanske saltfiskprodusentene jeg intervjuet i Galicia, kommer med flere årsaker som de tror gir et bilde på hvorfor de norske saltfiskprodusentene ikke har fått et like godt saltfiskmarked i Spania, som konkurrentene fra Island og Færøyene. Men konvensjonene som er relevante for saltfiskkonsumet i Galicia skiller seg fra resten av Spania. Informant E beskriver Galicia som et mer tradisjonelt marked, og karakteriserer markedet som en blanding mellom spansk og portugisisk.

”Det galiciske saltfiskmarkedet er en blanding av det portugisiske og spanske saltfiskmarkedet. I Portugal liker de best den tørre saltfisken (klippfisken). I Spania vil de ha den lettsaltede fisken. I Galicia konsumeres det mest fisk som er godt saltet, men den skal være hvit” (informant E).

Det portugisiske markedet består av tradisjonell uoppskåren hel saltfisk. Spania har, som nevnt i innledningen, endret konsummønsteret til nye, mer prosesserte saltfiskprodukter. Årsaken til at Galicias saltfiskkonsum er mer likt Portugal enn Spania, kan komme av Galicias nærhet til Portugal. Konsumentene i Galicia liker saltfisken som har den tradisjonelle smaken. Resten av Spania har gått litt bort fra det tradisjonelle og konsumerer mer fileter og lettsaltet rene stykker med benfri fisk. Det er stedskonvensjoner som påvirker hvordan forskjellige regioner konsumerer matvarer (Lindkvist og Sánchez, 2008). Men informanten presiserer at det også er endringer i Galicia, der nye generasjoner med konsumenter ikke har tid til å vanne ut saltfisken og tilberede den. Det ser ut til at Galicia nå har begynt å endre forbruksmønsteret. Disse endringene kan være forårsaket av de nye markedskonvensjonene. Årsaken til at Galicia fortsatt forsvaret den tradisjonelle saltfisken, kan komme av at det er en

utkantregion med sine sterke tradisjoner saltet fisk og markedsendringer har tatt lenger tid enn i mer sentrale regioner. Stedskonvensjonene som påvirker saltfiskkonsumet i Galicia ser likevel ut til å ha blitt endret av nye markedskonvensjoner. De nye produktene og produktkravene er på vei inn i dette markedet også.

6.3 Norske produkter og produsenter

For å få et bilde av hvordan de spanske produsentene ser på norsk saltfisk, spurte jeg dem hvilke positive og negative egenskaper norsk saltfisk har. Det som ble listet opp av de positive var at Norge kunne levere tradisjonell og saftig fisk, med bra tykkelse, god kvalitet og smak. Diskusjonen om prisen til norsk saltfisk blir oppfattet både positivt og negativt. Et par av de spanske produsentene syntes norsk saltfisk er billig, og noen syntes den er for dyr. Men mesteparten er enig i at god kvalitet gir høyere pris og derfor vil lav pris gi et inntrykk av dårlig kvalitet. Det at konsumenter velger produkter med lave priser kan skyldes at de enten ikke klarer å differensiere mellom produktene, eller at de av økonomiske grunner må kjøpe billig. Hverdagskonsumet vil kanskje bære mer preg av billige løsninger, mens en kanskje velger kvalitet ved spesielle anledninger.

Av det negative med norsk saltfisk mente informant A at norske produsenter ikke er regelmessige leverandører, det er vanskelig å finne en stabil leverandør. *”Norske produsenter har ikke jevn kvalitet. Det er vanskelig å finne en god leverandør som jeg kunne handlet regelmessig med i flere år”* (informant A). Utsagnet gjenspeiler også West Fishs problem da de ikke kunne levere nok kvantum. Hvis produsentene ønsker store leveranser fra Norge, vil kvaliteten være vekslende. Også på grunn av sesongfisket i Norge som vil føre til vekslende muligheter for å levere. Denne stedskonvensjonen gjør det vanskelig å levere nye saltfiskprodukter året gjennom. Stedskonvensjonen knyttet til sesongfiske kommer i konflikt med markedskonvensjonen, som krever leveranser av gode produkter gjennom hele året. En annen påpeker at norske leverandører må være mer seriøse, og nevner problemene med å få det en faktisk har bestilt. Noen av mine informanter klager på norske produsenters markedskultur og mener det er vanskelig å stole på nordmennene. *”De har ikke overlevd i det spanske markedet fordi de ikke respekterer markeds-kulturen hos oss, og de er ikke trofaste”* (informant B). Også Spaniamekleren fra Norge (Spaniamekleren) mener at det i utgangspunktet er liten gjensidig tillit mellom nordmenn og spanjoler.

”Hvis spanjolen bestilte 22 000 kg så fikk han aldri 22 000 kg. Det var fryktelig forskjellige verdener. Den norske produsenten var vant med portugiserne som kom til Nord-norge og sjekket fisken. Handelen ble avgjort med ett håndtrykk. Spanjolene ble fort skjemt bort av Island, du ringer og bestiller 11 258 kg og du får levert 11 258 kg på døra. Uten å reise til Island, garanterer de vekt og størrelse. Verden har forandret seg, og det er ikke sånt at spanjolene leker butikk lenger, han skal ha 11 paller eller 2 paller, enten leverer du det han bestiller eller så får du ikke levere” (Spaniamekleren).

Spaniamekleren forklarer at det fortsatt er enkelte som ikke kan garantere leveranser etter bestillingen, og han føler det er mye av grunnen til at enkelte produsenter har gått konkurs. Som beskrevet i forrige kapittel har fokus på filet gitt saltfiskproduksjonen andre prioritet ved utvelgelsen av råstoff. Derfor blir heller ikke salget av saltfisk like høyt prioritert som salget av filet. Dette kan få konsekvenser når bestillinger skal møtes med leveranser, og leveransene ikke stemmer med kundens kjøpskontrakt. Spaniamekleren mener norske produsenter må være mer profesjonelle og prøve å levere like nøyaktig både kvalitet og volum som Island og Færøyene. Spaniamekleren påpeker at ved godt samarbeid vil en kunne få kunder som blir knyttet til deg som leverandører. Slik vil kunden betale mer for ditt produkt for å få det akkurat som de vil ha det og med de egenskapene de forventer, selv om andre selger billigere.

Eksportutvalgets representant i Spania beskriver forretningsforbindelser med spanjoler som noe en bygger opp over tid, og en går ikke rett på og diskuterer kriterier for produksjon og leveranser og salg med en gang. En bygger opp relasjoner gjennom tillit og det blir etter hvert nærmest et vennskap. Hvis det ikke er tillit mellom partnere, kan en lett bli skiftet ut med andre. *”Produktmessig så gjør en det enten rett eller galt, mens de forretningsmessige forbindelsene er mer komplisert”* (Representant fra Eksportutvalget i Spania).

Sosiokulturelle dimensjoner ved kommersielle relasjoner er viktig. Disse dimensjonene kan bidra til å styrke kommunikasjon og relasjonelle normer som solidaritet, gjensidighet og fleksibilitet, samarbeid og langsiktighet i relasjonene (Pettersen, 2007:94). Omdømmet blant bedriftene i Spania er viktig. Gode forretningsforbindelser varer gjennom hele livet. Spanske forretningsdrivende bestemmer gjerne hvem de skal gjøre forretning med på bakgrunn av hva en vet om lederen av bedriften, og hvordan en kommer overens med denne som menneske, like mye som hvor godt bedriften driver sitt firma. Uformelle konvensjoner som er knyttet til

rykte, familie og sosial overensstemmelse, styrer hvilket omdømme en får. At norske produsenter må bli mer seriøse er noe som blir nevnt flere ganger gjennom mine intervju. I en rapport fra *Seafood from Norway* prosjektet fra 1998 er det satt opp normer for en bransjestandard for produksjon av saltfisk og klippfisk (EFF Norsk bransjenorm for fisk, 1998). I bransjenormen blir det diskutert variasjoner i leveringer, siden saltfisk og klippfisk kan sorteres på forskjellige måter etter stykketall, lengde eller vekt. Sortering av saltfisk gjennom stykketall gir vektvariasjoner og er ikke nøyaktig. Bransjenormen tillater variasjon i større kolli med saltfisk. Denne praksisen blir ikke tatt godt i mot i Spania, når Island og Færøyene klarer å levere nøyaktig vekt. Norske produsenters omdømme som leverandører, man ikke kan stole på, bekreftes når spanske produsenter ikke får det de har bestilt fra norske leverandører. Forklaringen kan komme av konvensjonene som styrer de norske produsentene, der det ikke har blitt ansett som særlig viktig å levere nøyaktig vekt siden vekten til saltfisken vil være variabel. Denne konvensjonen har blitt endret fordi islandske og færøyske produsenter er nøyaktige i sine leveringer.

Jeg spurte de spanske produsentene om de kunne være interessert i å samarbeide om et lignende nytt norsk prosjekt, som West Fish. Noen av informantene var interessert i slike norske prosjekter, og den ene hadde lett etter en samarbeidspartner i Norge. Grunnlaget for å samarbeide om et prosjekt som det West Fish hadde, måtte vært at den norske produsenten kunne dokumentere god kvalitet, var lojal og kunne levere det bestilte volum. De andre spanske produsentene var skeptisk til slikt samarbeid grunnet finanskrisen og nedgangen i saltfiskkonsumet. Det var 4 informanter som ga inntrykk av at de ventet for å se hvordan ting utviklet seg, tre aktører ga inntrykk av å ville investere i nye prosjekter.

Informant F beskrev en tur til Norge for å lete etter leverandør som oppsiktsvekkende. ”*vi var i Norge for to år siden og lette etter en leverandør. Vi trodde selskapene skulle være store, men til vår overraskelse var bedriftene veldig små*” (informant F). Siden Norge er en nasjon med stor fiskeeksport, kunne en tro at selskapene er store. Norsk fiskeriindustri er fragmentert i verdikjeden og hvert ledd er formelt uavhengig av hverandre (Lindkvist & Sánchez, 2008). Industrien er også spredt geografisk med noen store fabrikker og mange små produsenter fordelt over hele norskekysten. Dette lokaliseringsmønster står i kontrast til de store selskapene i Island som også styrer nesten hele verdikjeden, og som gjør det lettere å være en leverandør som kan levere etter kontrakt.

6.4 Selge norsk saltfisk i Spania, merkevarebygging, konvensjoner

Hvis nordmennene skulle selge mer saltfisk i Spania, mente de spanske produsentene at nordmennene burde følge disse kravene. Tall i parentes viser antall av i alt syv informanter som anbefalte kravet:

- Konsentrere seg om mer tradisjonell saltfisk (2)
- Leverer god kvalitet (7)
- Produsere saltfisk med hvitere farge (4)
- Slutte å konsentrere seg om pris og satse på kvalitet (2)
- Perfeksjonere produktformen til saltfisken (1)
- Leverer mer regelmessig (2)
- Leverer kvalitet gjennom hele året (5)
- Bli mer seriøse leverandører, som er til å stole på (2)
- Merke fisken slik at man kan se at den kommer fra Norge (1)
- Ikke salte fisk som først har vært frosset (1)

Hvordan en skal gå frem med å selge norsk saltfisk i Spania ble diskutert med alle mine informanter og flere løsninger ble presentert. Alle de syv spanske informantene mente at de fleste konsumentene vil at fisken skal være hvit, noe som er blitt diskutert før i fosfat avsnittet.

Her er det konflikt mellom de spanske og norske konvensjonene. Island og Færøyene har satt standarden på saltfisk i Spania. Informant B går videre med å forklare at derfor var West Fish en god idé, siden kvaliteten og servicen var bedre enn hva den er i dag. Han mener også at West Fish hadde den beste idéen for å selge produkter i Galicia. Informant C bemerker at kvalitet er den beste veien for å kunne selge i Spania. Informant G sier også at endringene i markedet skjer, og føler kanskje en skal satse mer på lettsaltet fisk. Disse ønskene er i motsetning til de som mener at Norge bør gå tilbake til det tradisjonelle. Å prosessere saltfisken på en tradisjonell måte, og tilby en hel uoppskåret saltfisk er hva de spanske produsentene vil ha. De vil kjøpe en god hel fisk fra Norge, og så bearbeide den selv med avsalting, oppskjæring eller tørking. Nordmennene er av spanjolene tiltenkt rollen som råvare-leverandører. Men konsentrasjon om tradisjonskravet står i motsetning til den framtidige utviklingen og stemmer ikke overens med hva konsumentmarkedet vil ha. Forklaringen til produsentene kan også henge sammen med konvensjonene som finnes i Galicia. Spaniamekleren beskriver forbrukerne i Galicia som konservative konsumenter i

motsetning til resten av Spania. Men alle informantene er enige om at det også er endringer i det Galiciske markedet. Galicerne vet hva kvalitet er, men de vet også at det ikke er et stort marked lenger for produkter med moden og tradisjonell smak. Når kulturelle idéer endres, er det noen som raskt og entusiastisk tar til seg nye idéer, mens andre vil ikke ha endring, og holder seg til de tradisjonelle idéene (Grant, 2006:45). En informant i Galicia går videre og råder norske produsenter å bruke noe av produksjonen og fiskeflåten til linefiske med råstoff til tradisjonell saltfisk. Denne anbefalingen høver med tanken på et nisjemarked.

Eksportutvalget Spania syntes også det er viktig å spre risikoen mer og ha en fot innenfor flere markeder. Et godt posisjonert nisjemerke vil kunne ha mulighet til å bli et ledende merke (Aaker, 1996:295). Ved å være både i et nisjemarked og i et hovedmarked, vil en kunne spre risikoen og få en større kundekrets.

6.4.1 Merkevarebygging for de spanske produsentene

Hvordan en fremstiller merkevaren, hvor konsumentene møter merkevaren, hva merkevaren kan gi konsumentene, hva mer som står bak merkevaren, hvilket nettverk merkevaren har og hva slags relasjon en får til merkevaren, er alle konvensjoner eller regler for produksjonspraksiser og tilknyttet sosial atferd, som kan endres til merkeutfordrerens fordel (Morgan, 2009:111-112). En må, som nevnt tidligere, være forsiktig med å endre på et produkts veletablerte konvensjoner og ta bort egenskaper som en konsument vil ha. Det er ikke sikkert at konsumentene vil ønske endringene velkommen. (Morgan, 2009:131).

Noen av de spanske produsentene har erfaring med drive merkevarebygging for sine egne produkter. Da de spanske produsentene innarbeidet sine egne merkevarer la de vekt på følgende. Tall i parentes viser antall av i alt syv informanter som har erfaring med å:

- Lage egne merker for produktene (4)
- Produserte kokebøker til kunder med oppskrifter, som inneholdt deres produkt (1)
- Reklamere for produktet gjennom annonser og kampanjer (2)
- Ha bra service som er trofast mot kundene (1)
- Ha god kvalitet og pris på produktene (3)
- Vurdere nye produkter, som ferdig preparert fisk “ready to cook” (1)
- Satse på kvalitet gjennom tradisjonell saltfisk (1)
- To merker, en tradisjonell og et for fryst lettsaltet torsk (2)
- Jobbet intensivt fra begynnelsen av med merkevaren (1)

- Solgt direkte til andre produsenter og supermarked (3)
- Alltid brukt sitt eget merke, slik at konsumentene ser merket (3)

Noen produsenter holder seg til tradisjonelle produkter og satser på produktlojalitet og kvalitet. Et par har begynt å skille produkter med merkenavn og begynt å profilere og differensiere merkene de siste årene. Andre har konsekvent jobbet med firmaets merke fra bedriften startet. At merkevarebygging kan være en god strategi for norsk saltfisk, er alle de spanske informantene enige om. Presentasjonen av et produkt kan være en viktig årsak til at konsumentene velger et merke over et annet. De nevner at konsumentene forbinder merker med kvalitet, og at et merke kan gi konsumentene en garanti for hvilken kvalitet de får. Å være “noen” i markedet er viktig, en kan bygge opp et godt omdømme med å levere kvalitetsvarer. De med interesser forbundet til sitt eget merke vil kanskje forklare hvorfor de vil ha gode saltfiskprodukter fra Norge. Gjennom å få levert gode norske saltfiskprodukter vil deres eget merke få bedre kvalitet. I en slik situasjon vil det være viktig å få fram at produktet er opprinnelig norsk.

En informant tar også opp faren med merkevarer, ved at en er avhengig av at produktet hele tiden har god kvalitet. Hvis konsumentene opplever at produktene noen ganger har dårlig kvalitet, vil de ikke stole på merket lenger (Kotler, 1992). Alle produsentene er enig i at det kan være en god idé å identifisere produktet, og merke det som et produkt fra Norge.

”Konsumentene forlanger mer informasjon om produktet de kjøper” (informant G).

En av de spanske produsentene nevner at en bør merke fisken med spesifikasjoner. Kundene må kunne identifisere produktet som norsk saltfisk. Det må gis en kvalitetsgaranti. Det stemmer overens med hva både representanten fra Eksportutvalget i Spania og Spaniameklerens mente burde gjøres for å lage et kvalitetsmerke som bare produsenter med en bestemt kvalitet av saltfisk får bruke.

6.4.2 Kampanjemerkingen

For en merkeutfordrer som kommer senere inn i markedet vil en måtte differensiere seg selv fra normen og tilby konsumentene en viktig grunn for å velge et nytt produkt (Morgan, 2009:110). Merkeutfordreren må finne fram til tungtveiende, alternative grunner til hva konsumentene vil ha, og så bruke denne innsikten. Ved å endre konvensjonene vil en kunne løsrive seg, så differensiere seg, fra vanlig markedsføring av en type produkt. Her vil merkeutfordreren kunne løsrive seg fra de etablerte konvensjonene for produktet. Det vil også

kunne gi positiv publisitet for merkevaren når den blir lansert i markedet. Hvor etablert konvensjonen var fra før, vil påvirke hvordan konsumentene tar i mot konvensjonsendringen, og om det vil påvirke eventuelle endringer i konsummønsteret. Ved å bryte med den etablerte konvensjonen vil en ikke bare få oppmerksomhet, men en vil også kunne kommunisere sin merkeidentitet og posisjon. En vil kunne endre konvensjonene i merkeutfordrerens favør (Morgan, 2009:111).

Representanten for Eksportutvalget i Spania forteller om en saltfiskkampanje som pågår, der en reklamerer for norsk saltfisk. Seafood Norway kontoret i Madrid har fått ekstra midler til å bruke på markedsføring av saltfisk, og det er i denne anledning kjørt kampanjer i HoReCa markedet. Kampanjen skal prøve å få fram en kvalitetsstandard for saltfisken, som skal ut i det spanske markedet. De kan dermed bygge opp et kampanjemerke for norsk saltfisk. EFF vil relansere den tradisjonelle norske saltfisken i det spanske markedet igjen. Kampanjen håper på å kunne videreutvikle kampanjemerkingen til å bli en kvalitetsmerking av produkter som skal selges i Spania. Idéen er å etablere en kvalitetsstandard som norske produsenter skal være i stand til å levere året rundt. Kvalitetsstandarden skal ha et høyere nivå enn det en før har vært i stand til å levere. For å få lov til å bruke kvalitetsmerket må produsentene oppfylle krav som ligger til grunn for merkingen. Både råstoffet og produksjonsprosessen vil måtte ha et kvalitetsnivå som tilfredsstillende de kravene som er i merkeordningen. Det er kun de produsentene som er i stand til å levere kvaliteten på produktene som skal ut i markedet, som blir godkjent gjennom denne prosessen. Eksportutvalget Spania forklarer at det alltid vil komme norskprodusert fisk ut i markedet, som er av en annen eller dårligere kvalitet, men de vil ikke få mulighet til å bruke kvalitetsmerket. Gjennom Seafood Norways saltfiskkampanjer håper de å få nok fokus på kampanjemerkingen til at det skal bli godkjent som et kvalitetsmerke i det spanske markedet.

Norsk saltfiskindustri blir utfordret for å se om det er vilje til å satse i næringen, og om det er mulig for norske bedrifter å levere et produkt som er av høy kvalitet gjennom hele året. Seafood Norway i Spania har på den ene siden ett samarbeid med fiskenæringen i landet og samtidig med den norske fiskenæringen, og de prøver å koordinere dette best mulig. Det Eksportutvalget i Spania ser på som det største problemet er å få til enighet om å lisensiere kvalitetsmerket til spanske produsenter og distributører. Det er nødvendig for at spanjolene skal kunne merke den norske saltfisken også etter den er blitt kuttet opp og prosessert av spanske produsenter. Det vil da være mindre fare for å oppleve samme skjebne som West Fish,

at sluttkonsumentene ikke så noe til deres merke. Slik vil sluttforbruker være klar over at de har kjøpt et norsk produkt, som er av høy kvalitet. Konsumenten vil kunne få en preferanse for den typen produkt og ikke forveksle den med konkurrentenes produkt. For å forhindre problemer med feil bruk av merket, vil norske produsenter levere kun det antallet merker eksportmengden til Spania skulle tilsi.

Eksportutvalget Spania mener at den norske saltfiskbransjen må bli enig om en strategi for bruken av en ny merkevareordning. Det å bygge opp preferansen for norsk saltfisk vil være avgjørende for å få slutt på en dalende salgskurven i Spania. Eksportutvalgets representant i Spania tror Norge vil klare dette, men det er opp til industrien om de vil følge i denne retningen eller holde seg til gamle strategier. *“Jeg tror nøkkelen til suksess er å enes om kvalitetsordning og en lisensieringsordning for bruken av merket. Så alt må flettes i hverandre, hver strategi må støtte de samme argumentene”* (representanten for Eksportutvalgets kontor i Spania).

Eksportutvalget i Spania mener at merkevarebygging er nøkkelen til å få et bedre marked for norsk saltfisk. Hvis norske produsenter ikke er i stand til å etablere en merkeordning for den norske saltfisken, og med et høyt kvalitetsnivå, vil en måtte se bort fra Spania som et marked for fremtiden. Dette harmonerer Spaniameklerens og de spanske produsentenes anbefalinger for å kunne selge bedre i Spania.

Spaniamekleren er også med på prosessen med å utvikle kvalitetsmerket. Han viser til norgeslogoen som i dag blir brukt (Fig 2.2) og bemerker at uansett hvilken kvalitet produktet har, alt fra trålet fryst fisk til linefanget fersk fisk som brukes i saltfiskproduksjon, vil en kunne bruke denne logoen. Han mener det er feil hvis en ikke kan se forskjellen på disse produktene utenom gjennom pris. Derfor er det viktig å komme med et kvalitetsmerke som vil kunne differensiere de beste produktene fra alt annet.

Ved å differensiere produktene fra hverandre, vil en kunne gi konsumentene en mulighet til å velge produkter etter deres preferanser. Spaniamekleren føler at mange norske saltfiskaktører ikke ser mulighetene i merkevareordningen for de er for opptatt med å konkurrere med lokale produsenter, og at de ikke ser markedspotensialet. Mitt intervju med Spaniamekleren ble gjennomført et halvt år (2010) etter jeg hadde diskutert kvalitetsmerket med Eksportutvalgets representant i Spania (2009). Enda har ikke norske produsenter blitt enige om kvalitetsmerket og eventuell lisensiering til spanske produsenter og distributører. *“Vi må samarbeide om å*

bygge en verdikjede som ser vinn-vinn av å bygge preferanser, som over tid gir bedre profitt for alle” (Spaniamekleren).

Det som kan vise seg å bli et større problem for kvalitetsmerket, er spørsmålet “hva er kvalitet?”. Kvalitet kommer her i en konvensjonskollisjon mellom spanske og norske preferanser. Spaniamekleren mener kvalitetsdiskusjonen blir vanskelig å holde objektiv, og at norske produsenter mener saltfiskproduktet skal være gult, mens spanske mener det kan være litt gyllent. Virkeligheten er at det må være hvitt fiskekjøtt for å selge i Spania. Oppgaven vil være å sammenfatte de norske og spanske konvensjonene til et produkt som er mulig både å tilvirke og selge. Spaniamekleren mener det er uvilje i norsk fiskerinæring til å satse på å bygge opp en merkevare og en identitet, og mener at en ekstrem produksjonsorientering kan i verste fall få fiskerinæringen til å ende opp med å bli rene råvareleverandører. For å bli enig om en standard for kvalitetsmerket har produsentene gått videre med å bestille en såkalt ”objektiv” rapport. Spaniamekleren mener en av de viktigste faktorene i merkevareordningen vil være saltfilet. Han ser ikke et stort nok marked for tradisjonell hel saltfisk. Filet vil være et moderne produkt som er lettere å tilberede, og gjør det lettere for restaurantene å beregne kostnaden på *tapasen*. Med filet med høy kvalitet, som blir fordelt av utvalgte distributører, kan en ha mulighet til å konkurrere med aktører fra andre land. Det gjelder å få inn handelsvarer og nå ut til nye konsumenter. Spaniamekleren er bekymret for at mange i Norge har låst seg fast på hele uoppskårne saltfiske og slik henger etter. Han viser til markedet og innovasjonen som har skjedd i butikkene og matvarene der. *”Det er mange måter å tenke bacalao på”* (Spaniamekleren). Og norske produsenter må se utbyttet av å endre seg etter markedet. *“Det er null tillit mellom ‘du’ som fisker og jeg som industri. Jeg synes ‘du’ er for dyr og ‘du’ stoler iverfall ikke på meg. Slike relasjoner er et dårlig utgangspunkt”* (Spaniamekleren). Aktørene i hele verdikjeden må være med å satse hvis det skal være mulig å selge kvalitetsprodukter. Fiskere må fange deler av fangsten med line for at kvaliteten skal være god. Produsentene må produsere saltfisk av god kvalitet og vurdere et større produktutvalg. Eksportører må være effektive med å formidle produktet til markedet. Hvis norske produsenter satser på filet er det mulighet for at det oppstår en konflikt mellom spanske og norske interesser. Spanjolene trenger råstoff, spørsmålet er om ren filet vil ta bort noe av de spanske produsentenes arbeidsoppgaver. Så lenge norske produsenter sender ned tradisjonell hel saltfisk vil spanske produsenter kunne prosessere dem videre og selge dem under sitt navn. Muligheten for denne situasjonen kan forklare noen av de spanske produsentens krav til tradisjonell hel saltfisk.

6.5 Den norske gode historie (Narrativer)

I likhet med Spaniameklerens forklaring på West Fishs “gode historie”, kommer også representanten fra Eksportutvalget i Spania med en beskrivelse av norsk saltfisk som har en “god historie”. Han mener norske produsenter må satse på det som er spesielt med norsk saltfisk, som tradisjon, god smak og fisk fra et rent hav. Og en må snu fokuset bort fra Island og deres produkt som har et sterkt fotfeste i det spanske markedet. Det er viktig å se hva en er i stand til å gjøre for å tilfredsstille markedet og at fokus må være på et naturlig norsk produkt. Vi har en historie å fortelle om norsk saltfisk.

”Vi har en historie på mange hundre år, kanskje opp imot 400 år, med eksport av saltfisk. Klippfisk til å begynne med, og etter hvert saltfisk i nyere tid og så videre... Vi har en historie å fortelle og et produkt som stemmer vel overens med kulturen i Spania, som går på konsum av modna produkter”

(Eksportutvalget Spania).

Representanten fra Eksportutvalget Spania mener det er en stolthet i det spanske folket over mattradisjoner og modnede produkter. Han viser til modne spanske produkter som skinke og oster med sterk smak, og at moden norsk saltfisk går inn i denne tradisjonen. En må bruke den spanske matkulturen og sammenflette dette med den norske saltfiskhistorien og eksporten av modnede saltfiskprodukter. Hvorfor saltfisken har endret konsummønster, der de andre tradisjonsproduktene ikke har endret seg, må sees ut fra markedspåvirkningen fra Islands side. Målet er å lede de spanske konsumentene tilbake til produktet som Norge er i stand til å produsere.

Eksportutvalsrepresentanten ser likevel at det kan være vanskelig å konkurrere i samme marked som islendingene. Nisjemarkedet er bedre enn å være et produkt i mengden. Det er ikke utenkelig at deler av HoReCa markedet kan være nøkkelen til det spanske markedets gjenopptagelse av det norske produktet.

Spaniamekleren er enig med Eksportutvalget i Spania om å bygge opp en nisje og først lykkes i HoReCa markedet, der kokkene konsentrerer seg om den modne smaken og kvaliteten. Han vil opprettholde en kommunikasjon med dette segmentet, men han presiserer at en vil aldri

kunne overleve bare på det markedet. HoReCa er for å bygge en plattform, for så å ha en kommunikasjon med supermarkedene, som gjør at kjedene har lyst til å satse på din “fortelling”. Når en har fått plattformen må en øyeblikkelig gå videre med å utvikle nye varianter slik at en hele tiden fornyer seg, og holder interessen oppe for produktet. ”Vi må i detaljhandelen og da må vi slåss med ulvene” (Spaniameklerin).

6.6 Fremtiden for norsk saltfisk

Svein Ottar Olsen (2000), sier i artikkelen *Råvareproduksjon og markedsrett – utfordringer for norsk fiskerinæring* at det har vært en naturlig markedssvikt i næringen og etter noe tid vil markedet normalisere seg. Matvaner endres som en følge av tilbud, tilgjengelighet, pris, kvalitet/smak, holdninger, arbeidssituasjon, reklamepåvirkning, familiesituasjon og en del andre årsaker. Han mener så lenge internasjonale konsumenter styrer utviklingen i norsk fiskerinæring, er det viktig å forstå konsumentene og prøve å påvirke dem slik at det fremmer etterspørsel og tilfredshet. Næringen tar lite ansvar for å forklare og forstå markedet som forskjellige konsumentmarkeder. Utfordringen ligger i å utvikle og synliggjøre flere kvalitetsnivåer på selve råvaren og å utvikle en merkevare (Olsen, 2000).

Alle de spanske informantene var klar over salgsnedgangen for saltfisk i markedet. Da de ble spurt om å reflektere over fremtiden til norsk saltfisk i Spania, var de fleste sikker på at det ikke kom til å være mange markedsandeler igjen for nordmennene hvis de ikke endret strategi. For å konkurrere med Island og Færøyene måtte norske produsenter altså endre alt, fra fangstmetoden, til produksjonen og markedsføringen av saltfisken. En produsent advarer mot konkurranse fra Kina, som produserer mengder med billige produkter. Norske produsenter vil ha vanskeligheter med å konkurrere med like billige fiskeprodukter som kinesisk sjømat. Ved å satse videre på volum uten kvalitet vil en måtte konkurrere med lavkostland og lav produksjonskostnad. Det er noe norske produsenter ikke vil kunne konkurrere med uten å dumpe prisene på et unaturlig nivå, som en ikke vil tjene noe på. Men like sannsynlig kan Kina, hvis de får råstoffmangel i sin egen fiskerinæring, måtte importere sjømat fra andre nasjoner (Lindkvist og Trondsen, 2007). Videre mener en annen spansk produsent at Norge må rette opp sitt rykte og komme med nye produkter.

”Hvis fiskeindustrien i Norge fortsetter som før, vil det ikke være noen fremtid for nordmennene. De vil selge tonnevis og de bryr seg ikke om

kvalitet. For å selge mengder i Spania må en gå til alle hverdagskonsumentene hos oss, og da må de lage fisken hvit” (informant B).

Spaniamekleren føler norske saltfiskprodusenter har kommet i en lei situasjon, men dessverre i en selvskapt situasjon. Årsaker som sesongfiske, dårlig kvalitet, ujevne leveringer, fosfat forbud og den dårlige markedstilpasningen nevnes igjen. En rapport om *markedsorientering og markedsforståelse* utført av Senter for Produktutvikling i Næringsmiddelindustrien, på oppdrag for fiskeridepartementet i 2004, bekrefter fiskeriindustriens dårlige markedstilpasning. Om fremtiden tror Spaniamekleren at de fleste fiskefartøylene vil bygge om til å fange fersk fisk som blir fryst. Jo mer fryst fisk til lave priser, dess mindre driftsgrunnlag til fabrikkene i nord. Landindustrien vil ikke klare å skape et marked som kan betale mer for fisken, og slik vil fiskeridistriktene bli avfolket der saltfiskindustri betyr noe for bosettingen.

Antallet fiskebåter og bedrifter reduseres sterkt i Nord-norge (NOU 2008, 5).

Spaniamekleren er bekymret for at saltfiskindustrien og annen fiskeindustri vil forsvinne i nord og at det vil medføre fraflytting. Det ikke er mulig å ha en fabrikk som bare produserer 4 måneder av året, når det er saltfisksesong. Ålesund og regionene rundt har helårsdrift og har mer markedskontakter enn fabrikker i nord, mener han. Også andre kilder bekrefter at deltakerne i det lokale innovasjonssystemet i Ålesund har stor markedskunnskap, og mange firma eier også andre saltfiskbedrifter på Vestlandet og i Nord-norge (Lindkvist, 2004:147).

Spaniamekleren er redd at veien til å endre strategi blir lang hvis en har en nord norsk flåtegruppe som er presset økonomisk, og som vil fiske kvoten raskest mulig opp. Han beskriver en ny generasjon norske fiskere som vil ha moderne båter som gir effektiv fangst. De vil ikke drifte på havet hele tiden for bare å levere fersk fisk, og de vil heller ha hele produksjonen til havs. Da vil fiskere finne kvalitet mindre viktig og mene det er for dyrt og krevende med linefiske.

Spaniamekleren mener likevel den eneste mulighet for å vinne fram i markedet, er å gå til det best betalte markedet med linefanget fisk, og slutte å tenke volum hele tiden. Hvis en skal lykkes med saltfisk som handelsvare i supermarkeder må en kunne være klar til å levere saltfisk uavhengig av sesong, ellers vil kjeden aldri kontakte produsenten igjen. Han sier at saltfiskproduksjonen må være mer fremtidsrettet, man må tenke på hvordan en skal leve om 50 år og ikke bare akkurat denne sesongen. *“Mye av råstoffet fra havet har gått raskt fra å være et*

fersk råstoff til å bli et fryst råstoff, eksempler er rekeindustrien og filetindustrien” (Spaniamekleren). Denne informanten som har vært lenge i næringen, mener globalisering har endret strukturen i fiskerinæringen og det finnes mange substitutter for norske råvarer og produkter. Norske fiskere har selv åpnet dørene til dette markedet, da norsk torsk fikk en høy pris for noen år siden. Andre torskearter som ikke har like god smak, men er mye billigere, har kommet inn i markedet i ettertid. Den økonomiske situasjonen har endret preferansene og mange velger heller noe som er billig. Derfor er det viktig å skille seg ut med et kvalitetsmerke og at en ikke ser på all fisk under ett, forklarer denne mekleren.

Spaniameklerens mest positive bilde på fremtiden til norsk saltfisk er at bransjen blir enige om å lage et godt nisjeprodukt. Han poengterer viktigheten med å bruke EFF (Seafood Norway) slik at en kan ha saltfiskkampanjer. Hvis en lykkes med kampanjen kan en oppnå interesse hos andre produsenter og fiskere, som ser at det er mulig å få salg i et bedre betalt marked. Fiskere vil kanskje interessere seg og noen vurderer å investere for å levere god fersk linefisk og få betalt for det. Det er penger i norsk fiskerinæring til å finansiere en ny markedssatsing. Island kontrollerer hele verdikjeden, men de har ikke midlene. Hvis et norsk selskap kommer i gang med å lage sin egen nisje, og begynner å reklamere mer for norske produkter, har Spaniamekleren troen på at en over tid vil kunne påvirke konsumentene. EFF kan ikke starte å promotere norske produkter, når det ikke finnes noen produkter som kan reklameres for. Når produktene finnes må en lansere merket for å gjøre produktet synlig helt frem til sluttkonsumenten. Da vil en kunne begynne å markedsføre produktene og bygge på preferanser. ”Så vi har et verktøy i EFF som er unikt og som ikke benyttes. Så dette bør vi prøve å gjøre noe med nå” (Spaniamekleren).

6.7 Miljøkonvensjoner

Selv om dette området ikke blir diskutert mye i denne oppgaven må bærekraftighet i fiskerinæringen nevnes. Økologiske konvensjoner er viktige i en produksjonskjede for matvarer basert på naturressurser. Fiskerinæring er ikke bare et lokalt anliggende, men også viktig for en nasjonal og global bærekraftig utvikling (Hersoug et al., 2004). For at norsk fiskerinæring skal overleve langsiktig må en tenke bærekraftig. Siden prisene på råvarer har gått ned, vil fiskere måtte kjøpe opp mer kvoter for å kunne fiske mer. Flere fiskebåter bygger om til trål for å kunne fiske større volum og selge mer. Som nevnt flere ganger forringes kvaliteten på produktet ved å fiske med trål, og en får ikke særlig høye priser på råvaren. Ut

fra et matvarestandpunkt der kvalitet fokuseres kan en se på det som et unødvendig misbruk av gode råvarer ved å behandle råvaren mindre godt. Det kan se ut til at en bedre markedsstrategi vil kunne gi bedre bærekraftig utvikling i fiskeriindustrien. Ved å være varsom med råvaren vil en få et bedre produkt. Det kan også være bedre økonomi å behandle råvaren godt, enn ved å øke fiskevolumet å bruke mye midler på å bygge om båtene og kjøpe nye kvoter. Selv om jeg ser muligheter i markedet for å få til et bedre marked for saltfisk, virker det innlysende å bruke miljøkonvensjoner for å tenke på behandling av råvaren. Fiskeriressursene vil da forvaltes på en bærekraftig måte, og fiskeriregionene får også bedre kår. En vil også få bedre pris for produktet i markedet. Og grunnlaget er lagt for gode produkter.

6.8 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg diskutert konvensjoners påvirkning på verdikjeden. For sterkt fokus på industrielle konvensjoner medfører tap av markedsandeler for nordmennene. Slike konvensjoner påvirker også fangstmetoden norske fiskere bruker og som ofte skader fisken som råvare. Det gjør ikke islandske og færøyske metoder med linefiske. Det viser seg at disse norske konvensjonene kommer i konflikt med de spanske markedskonvensjonene, siden skadet fisk kan gi knekk-skader i fisken og gir gul og misfarget produkt, som de spanske konsumentene ikke vil ha. Det er en del uenighet om fosfatbruk, men norske lover forbyr bruken. Forbudet gjør det vanskeligere å konkurrere i det kommersielle saltfiskmarkedet, som har hvitt fiskekjøtt som den dominerende konvensjonen. Fosfatbruk er den konserveringsmetoden som på den letteste måten gir hvitest fiskekjøtt og god holdbarhet, noe som er ettertraktet i markedet. Også uformelle konvensjoner som lojalitet og tillit og krav om faste leverandører skaper konflikt mellom spanske og norsk praksiser. Mulig løsning for norsk saltfisknæring kan bli å differensiere seg, skape nisjeprodukter og endre konvensjonene til egen fordel. Den beste veien for å differensiere seg, kan være satsing på merkevarebygging. Gjennom merkevarebygging kan en bygge opp et merke som blir anerkjent og foretrukket av konsumenter. Norske produsenter har ressurser i en organisasjon som EFF til å promotere seg selv. Samarbeid mellom leddene i den norske saltfiskkjeden, og endringer i konvensjonene, må til for skape et attraktivt merkevare i saltfisksektoren.

7. Noen konkluderende bemerkninger

Det overordnede spørsmålet som ble stilt innledningsvis var hvorfor norske saltfiskeeksportører har hatt en negativ utvikling i det spanske markedet fra 1998 og fram til i dag. Denne oppgaven har hatt som formål å komme nærmere et svar på dette spørsmålet. Et annet tema oppgaven har belyst er å finne svar på om bygging av et merkevare for norske saltfiskprodukter kan være en mulig markedsstrategi for å gjenvinne posisjonen i saltfiskmarkedet i Spania. I tilknytning til problemstillingene fremsatte jeg tre hypoteser, der jeg for det første antok at merkevarebygging av norske saltfiskprodukter kan være en mulig løsning på å øke salget av norsk saltfisk i Spania. Videre antok jeg at norske saltfiskkonvensjoner må bli mer markedsrettet for å selge mer saltfisk. Den siste hypotesen gjelder studiet av West Fish. Bedriften West Fish har vist at norske produsenter har muligheten for å produsere saltfiskprodukter med god kvalitet etter spanske krav. Imidlertid har det vært liten vilje blant andre norske saltfiskprodusenter til å satse på denne typen produktutvikling og markedsføring. I kapittel 5 og 6 blir hypotesene til en viss grad bekreftet, etter en analyse av norske saltfiskprodusenters markedsituasjon, og av mine spanske og norske nøkkelinformanters forklaringer og tanker. Det viser seg at egenskapene knyttet til saltfiskprodukter i det spanske markedet, skiller seg fra de egenskapene norske saltfiskproduktene er kjent for.

Verdikjeden er brukt som et rammeverk for analysen av den norske saltfiskproduksjonen. Til denne er konvensjonenes brukt for å vise hvordan hvert ledd i kjeden er påvirket av reglene og den sosiale praksisen som konvensjonene representerer. Konvensjonene Lindkvist og Sánchez (2008) presenterer er brukt i analysen. Hvorfor har ikke norske produsenter endret saltfiskproduksjonen etter markedstrendene i Spania, er en av forskningsspørsmålene jeg startet oppgaven med. Jeg har i kapittel 6 sett nærmere på mulige konvensjonshindringer i råvareleddet, foredlingen og markedsføringen som norsk saltfiskindustri må forholde seg til. Vi har sett hvordan konvensjonene i hvert ledd av verdikjeden har skapt vanskeligheter for norske produsenter som skal tilpasse seg de spanske markedskravene. I kapittel 6.1 blir det stilt høyere krav til bedre behandling av råvaren fra fangst, og linefiske blir presentert som en bedre løsning. Kapittel 6.2 tar opp problemene med forbudet av fosfat og vanskelighetene det fører til i markedstilpasningen i det spanske markedet. Islandske og Færøyske konvensjoner har hatt en sentral rolle i endringen av de spanske markedskonvensjonene. Norske formelle

skriftlige konvensjoner stopper norske produsenter i å levere produkter det spanske markedet vil ha. De legale (civic conventions) og økologiske konvensjonene former på en måte omgivelsene eller konteksten for de norske bedriftene. Men det er også flere norske lokale konvensjoner som gjør det vanskelig å produsere saltfisk av god kvalitet. Både de spanske informantene og de norske nøkkelinformantene mener at norske konvensjoner ikke er samordnet med spanske markedskonvensjoner. Også tidligere forskning viser at tradisjonell norsk saltfisk blir utkonkurrert av mer moderne produkter.

Gjennom oppgaven har merkevareteori blitt forklart som en mulig løsning for å få opp salget på norske saltfiskprodukter. Ved bruk av eksempelstudiet West Fish har jeg hatt et konkret eksempel å vise til hvordan merkevarebygging for norske saltfiskprodukter i Spania kan foregå. Eksempelstudiet har vist mulighetene og eventuelle problemer ved det å satse på en løsning basert på merkevarebygging. Gjennom informasjonen jeg har opparbeidet i løpet av feltarbeidet har jeg i kapittel 5.3 presentert mange av årsakene til at West Fish trakk seg ut av det spanske markedet. Eksempelstudiet viste at det var liten vilje til å satse på god kvalitetssaltfisk, noe som også viser seg å være en generell oppfatning av den norske saltfiskindustrien. Det er også tegn til endring. De første steg synes tatt for å satse på bygging av en merkevare for norsk saltfisk i Spania, i gangsett som en kampanjemerking. Kampanjemerket blir av de norske nøkkelinformantene sett på som en siste løsning for å få til en markedsstrategi for norsk saltfisk. Her vil en se om norsk tradisjonell saltfisk fortsatt har en framtid i det spanske markedet, eller om en må imitere konvensjonene til de islandske og færøyske produktene for å vinne innpass. En mulig løsning som kommer fram er å dele saltfiskproduksjonen med tradisjonell saltfisk som et nisjeprodukt, og lett saltet filetprodukter til den større konsummarkedet i supermarkeder.

7.1 Veien videre for norsk saltfisk

I kapittel 6 pekte jeg på mulige konsekvenser for norske saltfiskprodusenter hvis de ikke er mer markedsrettet. Den regionale utviklingen for fiskeriregionene er avhengig av sysselsettingen i fiskeriindustriene. Hvis industrien fortsetter å ha en stivhengig, norskdefinert produksjonsorientering, vil det skape problemer også med den regionale næringsutviklingen. Konvensjoner kan forsterke stivhengigheten eller de kan legge grunnlag for å bryte løs fra stivhengigheten, hvis konvensjonene endres. Fiskerinæringa skal realisere bosetting i kystbygder, og den skal gi arbeidsplasser. Men den skal også drives på en måte

som gir størst mulig lønnsomhet og verdiskaping. I tillegg skal fisket skal være bærekraftig i biologisk forstand. Hvis ikke norsk saltfiskindustri klarer å tilpasse seg markedskonvensjonene og preferansene vil en ikke kunne overleve som en industri der markedet endrer seg. Spørsmålet er også om de vil kunne møte sosiale endringer i andre markeder. Konsekvenser kan være fraflytting fra fiskeriregionene. Derfor er saltfiskindustriens markedstilpasning viktig også i et regionalt perspektiv.

Å ta utgangspunkt i verdikjeden som en metodisk tilnærming for selve analysen, har fungert godt. Verdikjeden har satt en ramme for konvensjonsanalysen slik at strukturen har vært klar. Bruk av eksempelstudiet West Fish har vært en god måte å presentere merkevareteorien. West Fish har gitt eksempler på implikasjonene av merkevarebygging, og en har fått sett virkelige konsekvenser av merkevarebyggingen. Bruken av kvalitative intervjuetoder og narrativ har vært en måte å finne informasjon om hva som ligger bak West Fish og for å få frem holdninger til normativ informasjon som kvalitetsbegrepet.

Selv om det er det spanske markedet som er blitt brukt som studieområde i denne oppgaven, vil det altså være mulig å sette forskningen i et større sammenheng. Norge eksporterer saltfisk til flere markeder i verden, og hvis konsummønsteret endrer seg i de andre markedene vil norsk saltfisk befinne seg i en lignende situasjon som den er i Spania i dag. For å se om norske saltfiskprodusenter kan bli mer markedsrettet må en ha flere undersøkelser av den igangsatte kampanjemerkingen. Denne saltfiskkampanjen kan gi svar om dette er en god strategi som saltfiskindustrien kan ha interesse av å bygge videre til en kvalitetsmerking av norske saltfiskprodukter av god kvalitet. Også forskning i andre norske saltfiskmarkeder vil muligens gi informasjon om flere sider av markedskravene til saltfisk, som norske saltfiskprodusenter bør tilpasse seg.

Referanser:

Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York, Free Press.

Aarset, B. og Rusten, G. (2007). *Havbruk: akvakultur på norsk*, Bergen, Fagbokforlaget.

Aase, T.H. og Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo, Universitetsforlaget.

Andersen, S.S. (1997). *Case-studier og generalisering, forskningsstrategi og design*. Bergen, Fagbokforlaget.

Asheim, B.T. og Isaksen, A. (1997). Location, Agglomeration and Innovation: Towards Regional Innovation Systems in Norway? *European Planning Studies*, 5 (3), 299-330

Bransjenormprosjekt (1998). Norsk bransjenorm for fisk. Norm. Produksjon av saltfisk og klippfisk. 2-16.

Bukve, O., Farsund, A.A. og Amdam, J. (2006). *Næringsliv og sysselsetjing i vår tid*. I: O. Grepstad, A. Lillehammer, et al. Red. (2006). *Vestlandets Historie*. Bergen, Vigmestad & Bjørke. Kap.6.

Dicken, P. (1998) *Global Shift. Transforming the world Economy*. London, Paul Chapman Publishing Ltd.

Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF) (2010). *Handlingsplan for FoU-aktiviteter innen saltfisk og klippfisk 2010-2013*.

Elliot, J. (2005). *Using Narrative in social research: qualitative and quantitative approaches*. London, Sage.

Espinosa A.S., (2010). *Salted fish market in Galicia. A market research study of the codfish*.

Grant, J. (2006). *The brand innovation manifesto, How to build brands, redefine markets & defy conventions*. Chichester, Wiley.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen, Fagbokforlaget

Hay, I. (2003). *Qualitative Research Methods in Human Geography*, Oxford University Press.

Hatch, M.J. (2001). *Organisasjonsteori, Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo, Abstrakt forlag.

Hem, L. E. og N.M. Iversen, Red. (2004). *Perspektiver på merkevareledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.

Hem, L. (2004). *Merkevarer – litt Historikk og noen definisjoner*. Hem, L. E. og N.M. Iversen, Red. (2004). *Perspektiver på merkevareledelse*. Bergen, Fagbokforlaget. Kap.2.

Hersoug, B., Jentoft, et al. (2004). *Fisheries Development: The institutional challenge*. Delft, Eburon.

Iversen, N.M. (2004). *Nasjonale paraplymerker – slagkraftige merkeallianser mellom eksportører i et land*. Hem, L. E. og N.M. Iversen, Red. (2004). *Perspektiver på merkevareledelse*. Bergen, Fagbokforlaget. Kap.12.

Kolle, N. og Haaland, A. (2006). *Den sjøvende landsdelen*. I: O. Grepstad, A. Lillehammer, et al. Red. (2006). *Vestlandets Historie*. Bergen, Vigmostad & Bjørke. Kap.3.

Kotler, P. og S.-E. Blom (1992). *Markedsføringsledelse: analyse, planlegging, gjennomføring og kontroll*. Oslo, Universitetsforlaget.

Lindkvist, K. B. Red. (2004). *Ressurser og omstilling: et geografisk perspektiv på regional omstilling i Norge*, Bergen, Fagbokforlaget.

Lindkvist, K.B., (2009). Innovations and market responses in the Norwegian salted fish industry

Lindkvist, K. B. og Antelo, A. P. (2007). Restructuring a peripheral coastal community: the case of a Galician fishing town. *International journal of urban and regional research*, 31.2, 368-383.

Lindkvist, K. B., Gallart-Jornet, L. og Stabell, M. (2008). The Spanish salt fish market in change.

Lindkvist, K. B. og Hauge, E. (2000). Innovasjoner i norsk saltfiskindustri i 1990-årene, noen eksempler. *Perspektiver på norsk fiskerinæring*, 4

Lindkvist, K. B. og Sánchez, J. (2008). Conventions and innovation: A Comparison of Two Localized Natural Resource-based Industries. *Regional Studies*.

Lindkvist, K.B. og Trondsen, T. (2007). *Kinesisk sjømatindustri som global utfordring og mulighet*. I B. Aarset og G. Rusten, red. (2007). *Havbruk: Akvakultur på norsk*. Bergen, Fagbokforlaget. Kap.8.

Lindkvist, K.B. og E. Vatne (2004). *Ressurser, verdiskaping og regional omstilling*. I: Lindkvist, K. B. Red. (2004) *Ressurser og omstilling: et geografisk perspektiv på regional omstilling i Norge*, Bergen, Fagbokforlaget. Kap.1.

Lode, V. (2008). Produksjonskjeder, konvensjoner og markedstilpasning i saltfisknæringen: et spansk perspektiv på den norske produksjonskjeden. Bergen, V. Lode: VII, 98 s.

Lovdata (1996) FOR 1996-06-14 nr 667: Kvalitetsforskrift for fisk og fiskevarer. Fiskeridirektoratet.

Morgan, A. (2009). *Eating the big fish: how challenger brands can compete against brand leaders*. Hoboken, N.J., John Wiley & sons.

NOU 2004: 2 Effekter og effektivitet. Effekter av statlig innsats for regional utvikling og distriktpolitiske mål

NOU 2008: 5 Retten til fiske i havet utenfor Finnmark

Rapport fra Senter for produktutvikling i næringsmiddelindustrien, prosjektleder fiskeridepartementet. (2004). *Markedsorientering og markedsforståelsen*

Richter-Hanssen, R., (2010). Foredrag

Olsen S.O., (2000). Råvareproduksjon og markedsrett – utfordringer for norsk fiskerinæring økonomisk fiskeriforskning

Pleym A., (2009). presentasjon av saltfiskprodusenter i Finnmark

Pettersen, I.B., (2007). *Kommunikasjon og kulturforståelse i kommersielle relasjoner i den globale sjømatnæringen*. I B. Aarset og G. Rusten, red. (2007). *Havbruk: Akvakultur på norsk*. Bergen, Fagbokforlaget. Kap.6.

Rusten G., Bryson, J.R. og Aarflot U. (2007). *Places through products and products through places: Industrial design and spatial symbols as sources of competitiveness*. Oslo, Norsk Geografisk Tidsskrift Vol. 61,133-144.

Selnes, F. (2004). *Markedsstrategi – markedsandel eller kundelojalitet?*. Hem, L. E. og N.M. Iversen, Red. (2004). *Perspektiver på merkevareledelse*. Bergen, Fagbokforlaget. Kap.4.

Spaniameklerens foredrag (2009) Bergen

Storper, M. (1997). *The Regional World. Territorial development in a global economy*, New York, The Guilford Press.

Internettreferanser:

<http://fiskeribladetfiskaren.no/default.asp?side=101&lesmer=9631> (4 april 2010)

<http://fiskeribladetfiskaren.no/default.asp?side=101&lesmer=9868> (4 april 2010)

<http://fiskeribladetfiskaren.no/default.asp?side=101&lesmer=9581> (4 april 2010)

www.seafood-norway.no (5 februar 2010)

www.godfisk.no (5 februar 2010)

ec.europa.eu (5 februar 2010)

<http://www.snl.no/verdikjede> (2 mai 2010).

Hefte fra råfiskelaget www.rafiskelaget.no

<http://www.rafiskelaget.no/portal/page/portal/RafiskelagetDokumenter/Kontroll/Hvis%20du%20kunne%20velge.pdf> (15 april 2010)

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide for hovedrespondenter i Galicia.

SPANSK

West Fish

1. ¿De qué país es el pescado que utiliza en su producción?
 2. ¿Qué asocia con el concepto de *West Fish*? (Mostrar la marca después de algunos segundos)
- Si el entrevistado conoce el referido producto, vaya a la pregunta 3, 4 y 5; en caso contrario, saltar a la pregunta 6.***
3. ¿Qué recuerda de los productos de *West Fish*?, ¿Qué puede decir acerca de la calidad de estos productos?
 4. ¿Cuál fue su relación con *West Fish*?
 5. El objetivo de *West Fish* era construir una marca reconocida y preferida por encima de otros productos de pescado salado. ¿Cómo describiría la capacidad de *West Fish* para alcanzar ese objetivo? ¿Fueron o no fueron exitosos en construir una marca de prestigio?
 6. *West Fish* tenía como visión ser la principal empresa noruega para pesca, acuicultura (pescado criado), productos de valor añadido y pescado salado. También, dentro de su visión estaba garantizar el suministro continuo durante todo el año de productos marinos de alta calidad. ¿Qué comentarios tiene usted acerca de esta “visión” y la garantía de continuo suministro de productos pesqueros salados durante todo el año?
 - a. ¿Cree usted que es posible que otras empresas noruegas logren ese objetivo?
 7. ¿Cuál cree que podría ser la razón por la que *West Fish* no sobrevivió en Galicia?
 - a. ¿Por qué crees que algunos productores de pescado salado noruego no han sobrevivido en otras partes de España?
 8. *West Fish* ha dado las siguientes razones por su falta de éxito:
 - Estrategia del grupo propietario cambio. Se concentro en el pescado fresco, no salado.
 - Incapacidad de abastecer el mercado con pescado
 - Nueva administración
 - Cambios estructurales de la flota / métodos de pesca
 - Insuficiencia de pescado de buena calidad
 - Noruega prohibió el uso de aditivos en la salmuera durante el proceso de salazón
 - a. ¿Cual de estas alternativas fue, según Usted, la mas importante (no. 1) en el fracaso de *West Fish*? ¿Cuáles incluiría en segundo y tercer lugar?

- b. ¿Cree usted estas razones son las únicos causantes?, o ¿cree usted que hay otros factores responsables del fracaso?

9. De lo que han oído acerca de la actualidad de *West Fish*, ¿cree usted que *West Fish* fue innovador en la construcción de su marca?

- a. ¿Hay algún otro productor de pescado salado noruego que le parezca innovador?

Para aquellos que tuvieron experiencias con *West Fish*, o que tenían conocimiento sobre la empresa:

10. En su opinión ¿Cuáles fueron las mejores y peores decisiones tomadas por *West Fish*?

11. Consideraría cooperar con un proyecto similar noruego

- a. Si no: ¿Que premisas consideraría importante para iniciar alguna colaboración?

La construcción de la marca para los productores noruegos

12. Si usted pudiera decir algo positivo sobre el pescado salado noruego, ¿Cuáles son las 3 primeras ideas o palabras que vienen a su mente?

13. Si usted debe decir algo negativo sobre el pescado noruego salado, ¿Cuáles son las 3 primeras ideas o palabras que vienen a su mente?

14. ¿Cuál cree que es la mejor manera de vender pescado salado noruego en Galicia?

15. ¿Qué factores deberían considerarse para el éxito de una nueva marca para pescado salado en Galicia? (¿Consumidores? ¿Precio? ¿Calidad?, ¿Fáciles de preparar?, ¿Color?, ¿Textura?)

16. En su opinión, ¿En que medida la identificación con una marca puede servir de estrategia para fortalecer los productos pesqueros salados noruegos en España?

17. ¿Es importante para los consumidores saber de dónde viene el pescado?

18. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de productos químicos (como fosfato) en los productos de pesca salados? Negativo / positivo? ¿Por qué?

- a. La ley noruega prohíbe el uso de fosfatos en los productos de pescado salado, ¿Esto es, en su opinión, positivo o negativo para los productos noruegos?

- b. ¿Cree usted que el uso de productos químicos (como fosfato) influye en la elección del consumidor de productos de pescado salado?

- c. ¿Los consumidores conocen los aditivos que tienen los productos?

19. ¿Que sugeriría para que las empresas noruegas sean mas exitosas en el mercado gallego?

20. ¿Cree usted que los productores de pescado salado noruego prestan suficiente atención a las normas del mercado y consumidor gallego? ¿Cómo así?

21. En su empresa ¿Se ha tratado de construir una marca para sus productos? ¿Cómo?

22. ¿Cuál cree que es el futuro para el pescado salado noruego en 5 años a partir de ahora en Galicia, si se ponen en marcha proyectos de mercado?

ENGLISH

West Fish

1. From which country does the fish you use in your production come from?
2. What do you associate with the concept of West Fish? (Show the brand after some seconds)

If the respondent confirms knowledge, go on to question 3 and 4, if not jump to question 6.

3. What do you remember of their products, what can you say about the quality of their products?
4. What was your relation to West Fish?
5. West Fish's goal was to build a brand name that would be recognized and preferred above other salted fish products. How would you describe their ability to attain such a goal? Were they successful or not in their brand building?
6. West Fish's vision was to be the leading Norwegian company in catching, farming, production of value added products and salted fish. And they wanted to guarantee continuous and even supply throughout the year for high quality seafood. What comments do you have about their vision and their guarantees for salted fish products?
 - a. Do you believe it's possible for other Norwegian companies to attain such a goal?
7. What do you believe could be the reason that West Fish didn't survive in Galicia?
 - a. Why do you think some Norwegian salted fish producers have not survived the market in other parts of Spain?
8. West Fish has given the following reasons for not succeeding:
 - Strategy of the owner group changed. They concentrated on fresh fish, not salted.
 - Not able to supply the market with fish
 - New management
 - Structural changes in fleet / fishing pattern
 - Not enough good quality fish
 - Norway was not allowed to use additives in the brine when salting

- a. Which one of these reasons for not succeeding do you consider to be no. 1 important? And which reasons would you put in second and third place for not succeeding?
 - b. Do you feel these reasons tell the whole story, or do you think there were other factors to their failures?
9. From what you have heard now about West Fish, do you feel that West Fish was innovative in their brand building?
- a. Are there any other Norwegian salted fish producers that you feel are innovative?

For those who had experiences with West Fish, or were informed about the company:

10. In your opinion what were the right and wrong decisions taken by West Fish?
11. Could you consider cooperating with a similar Norwegian project?
- a. If no: From which premises would you accept a similar cooperation?

Brand building for Norwegian producers

12. If you should say something positive about the Norwegian salted fish, what are the first 3 ideas or words that come into your mind?
13. If you should say something negative about the Norwegian salted fish, what are the first 3 ideas or words that come into your mind?
14. What do you believe is the best way to sell Norwegian salted fish in Galicia?
15. Which factors should be focused on when a new brand for salted fish to Galicia is developed? (Consumers? Price? Quality, easy to prepare, colour, texture?)
16. In your opinion, to which degree can brand building be a strategy to strengthen Norwegian salted fish products in Spain?
17. Is it important for the consumers to know where the fish comes from?
18. What is your opinion about use of chemicals (as phosphate) in salted fish products? Negative/positive? Why?
- a. The Norwegian law prohibits use of phosphate in the salted fish products, is this in your opinion positive or negative for Norwegian products?
 - b. Do you believe that use of chemicals (as phosphate) play a role in consumers choice of fish products?
 - c. Do the consumers have knowledge about the additives in the products?
19. How would you suggest that Norwegian companies should proceed in Galician markets?
20. Do you feel that Norwegian salted fish producers pay enough respect to the rules of the Galician markets and consumers? How?

21. Has your company attempted to build a brand for the company products? How?

22. What do you believe is the future for Norwegian salted fish 5 years from now in Galicia if market projects are launched?

Vedlegg 2: Intervjuguide for nøkkelinformant representant fra Eksportutvalget i Spania.

1. Hva vet du om West Fish?
2. Tror du det er mulig for andre norske selskap å oppnå det samme som West Fish klarte?
3. Hva tror du er grunnen til at West Fish ikke overlevde i Galicia?
4. West Fish ga flere grunner for at de ikke overlevde;

- At eierne endret strategi. De konsentrerte som om fersk fisk og ikke saltet.
- De kunne ikke forsyne markedet med fisk.
- Ny ledelse
- Strukturelle endringer i flåten / fiske mønster
- Ikke nok kvalitets fisk
- Pga regelverket så kunne de ikke bruke fosfat

Hvilke av disse grunnene vil du si hva den viktigste grunnen til at de ikke klarte seg?

5. Tror du det vil være spanske bedrifter som vil samarbeide med et lignende norsk prosjekt?
6. Mener du at norske saltfisk produsenter har god nok kunnskap om det spanske markedet og konsumentenes forventinger til saltfisk produkter?
7. Føler du at norske saltfiskprodusenter er innovative nok med produksjon og produkter?
8. Hva tror du er den beste veien å selge Norsk saltfisk i Spania?
9. Noen spanske produsenter som jeg har intervjuet, føler at Norge har begynt å gå bort fra de tradisjonelle produktene, en sammenlignet Norge med Kina sin masseproduksjon, hva vil du si til det?
10. Tror du at merkevarebygging kan være en effektiv måte å styrke Norsk saltfisk produkter i Spania?
11. Hvilke uformelle regler føler du Norske produsenter bør respektere mest i det spanske markedet?
12. Hva tror du er fremtiden for norsk saltfisk i Spania?

Vedlegg 3: Intervjuguide for norsk nøkkelinformant Spaniamekleren, tidligere medansvarlig for West fish prosjektet i Galicia.

West Fish

1. Hva var din rolle i West Fish eventyret? Hvor lenge jobbet du for West Fish?
2. Når ble West Fish solgt til Aker seafood?
3. Den ene spanske saltfisk produsenten bemerker at selv om West Fish bygget opp et prestisjefyllt merke (et ord som ble brukt flere ganger for å beskrive WF merke), så var navnet ukjent for konsumentene i det siste leddet som kunder, butikkene og distribusjonsselskapene. Produktet fikk navnet til de spanske produsentene etter de ble solgt til dem. Han mener det er umulig å skape et merkeidentitet hvis det skal være ukjent for det meste av distribusjonskanalen. Er dette noe dere merket selv når dere markedsførte i Spania?
4. At det ikke var nok fisk til å forsyne markedet var en ting dere fryktet på forhånd, så hvorfor skjedde det som fryktet, ble det ikke tatt nok hensyn til denne situasjonen på forhånd?
5. Jeg fikk høre flere ganger fra spanske produsenter, at det var de spanske ansvarlige og spesielt NN som var de som var ansvarlig for at det ikke gikk bra med west fish i Spania. Jeg fikk også høre fra en produsent at NN hadde hatt et dårlig samarbeid mot færøyene og Island. Hva kan du si om disse påstandene?
6. Alle de spanske saltfisk produsentene som husket West Fish hadde mye gode ord om produktet, markedsføringen og kunderelasjonene til West Fish. Som jeg kan se så har du gjennomført en markedsføringplan til punkt og prikke og som kom positiv ut hos kundene. Hvorfor ble det ikke satset videre på dette konsept av Aker Seafood?
 - a) Mener du det ville gitt utelling senere å satse videre på dette?
7. Aaker seafood mener de selger den samme fisken så west Fish gjorde? Er det sant? Og hvis ja, hvorfor er ikke spanjolene fornøyd med kvaliteten?
 - a) Tror du det er West Fish merkevaren som har gjort den anerkjent så når noen andre tar over så er det ikke den "samme kvaliteten" for kjøperne?
8. Selskapet West Fish AS ble dømt til å betale en bot for overtredelse av tolloven. Hadde dette noe innvirkning på utfallet til West Fish?

Marked/Merkevare

9. Jeg var nede og snakket med representant for Seafood Norway (EFF) kontorer i Madrid, der han snakket om prosjektet med den nye Norske felles merkeordningen. Hvordan føler du den nye merkeordningen vil bli mottatt i Norge og i Spania?
 - a) Vil den kunne få fokus på norsk fisk og ikke distributørens merker?
10. En spansk saltfisk produsent kom med bemerkningen at han mente at noe av den norske saltfisken han fikk levert fra Norge var injisert med fosfat. Da jeg nevnte dette for

representant for EFF Spania bekreftet han at det var muligheter i regelverket for å ha litt fosfat i fisken. Hva føler du dette vil gjør for den norske saltfisken, er det feil å beskrive norsk fisk som ”ren” når det kanskje ikke er slik?

11. Da vi snakket med konsumenter i Spania tok vi opp problemstillingen med fosfat, de færreste hadde hørt om fosfat i fisken (noe produsentene bekreftet at konsumentene ikke hadde mye kunnskap om dette), da de hørte det var fosfat i fisken så ble de usikker og sa at de ville prøve å sjekke fisken de kjøpte nå. Vil det ikke være best å holde den ”rene” fisken slik at en kan markedsføre dette?

12. Hva tror du er grunnen til at norsk saltfisk ikke har klart å konkurrere med Island og Færøyene i Spania, hvis en ser bort fra fosfat injisering?

13. ”Flyktet” norske produsenter fra det spanske markedet på grunn av Island fikk overtaket? Vil ikke dette kunne skje igjen ved andre markeder hvis det er lite markedsstrategier i norsk saltfiskerinæring?

14. Hvordan hadde du gått frem i dag for å merkevarebygge norsk saltfisk i Spania?

15. En produsent bemerket også at han måtte alltid presisere antall kilo og størrelse i norske bestillinger eller så fikk han feil innhold. Han sa han bare trengte å bemerke det i kontrakten når det gjaldt norske produsenter og ingen andre. Hvordan har det skjedd at Norge blir sett på som ikke til å stole på?

16. Tror du det er muligheter for å produsere saltfisk på en bedre måte når norske fiskere ikke vil endre fangstmetoder? Og er det reelt og tro at norske fiskere vil bruke andre fiskemetoder og behandle fisken bedre hvis det går ut over deres produktivitet og fortjeneste?

17. Vil fiskere få mer for fisken hvis de har bedre kvalitet?

18. Tror du det vil skje strukturelle endringer i norsk fiskeriindustrien?

19. Hva tror du er det mest positive fremtidsbilde til norsk saltfisk? Og hva er den mest negative fremtidsbilde til norsk saltfisk?

