

Sindre Tidemand-Johannessen  
Sondre Skauge Løvbakken  
Martin Sletten

Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Posisjonering på Omega-3 markedet -

**SAL** NORDLAKS **fresh**  
— N O R W E G I A N —

Studium:  
**Markedsføring**

Stuedsted:  
BI Trondheim

Innleveringsdato:  
07.06.2012

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.  
Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt,  
de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.*

## Forord

Denne oppgaven er utarbeidet våren 2012 som et avsluttende prosjekt av bachelorstudiet Markedsføring ved Handelshøyskolen BI Trondheim.

Det har vært en krevende, men lærerik prosess. Igjennom arbeidet har vi opparbeidet en reell forståelse av hvor krevende det er å kartlegge et marked og hvor komplekst markedsføring er i praksis.

Vi vil takke vår veileder, Svend Asle Eggen, som har vært god hjelp igjennom hele arbeidet. Hans faglige kompetanse har bistått vårt arbeid i denne prosessen hvor han har vært en motivator og vist stort engasjement.

Vi vil også rette en takk til vår arbeidsgiver og kontaktperson Petter Tidemand-Johannessen og alle andre som har bidratt med informasjon til oppgaven.

Handelshøyskolen BI Trondheim. 7. Juni 2012

---

Martin Sletten

---

Sondre Skauge  
Løvbakken

---

Sindre Tidemand-  
Johannessen

---

**Innholdsfortegnelse**

<b>Forord</b>	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>v</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Bakgrunn for valg av oppgave	1
1.3 Valg av problemstilling	2
1.4 Gjennomføring av oppgaven	3
1.5 Begrensninger	3
<b>2. Teoretisk forankring</b>	<b>4</b>
2.1 Merke vare	4
2.1.1 Merkekonsept	4
2.2 Posisjoneringsprosess - se vedlegg 1	4
2.3 Segmentering	5
2.3.1 Krav til segmentering	5
2.3.2 Segmentering på bedriftsmarkedet	5
2.4 Differensiering	6
2.4.1 Differensieringsvariabler	7
2.5 Posisjonering	7
2.5.1 Posisjoneringskriterier og strategier	8
2.5.2 Kommunikasjon av bedriftens posisjon	9
2.5.3 Posisjoneringsfeil	9
2.6 Definere PoP og PoD	10
2.6.1 Points of Difference (PoD)	10
2.6.2 Points of Parity (PoP)	10
<b>3. Metode</b>	<b>11</b>
3.1 Beslutningsproblem	11
3.2 Analyseformål	11
3.3 Undersøkelsesspørsmål	11
3.4 Forskningsdesign	11
3.5 Valg av metode	12
3.6 Sekundærdata	13
3.7 Primærdata	13

---

3.8	Utvalget	14
3.8.1	Definere populasjonen	14
3.8.2	Bestemme utvalgsrammen	14
3.8.3	Velge utvalgsmetode	15
3.8.4	Bestemme utvalgsstørrelsen	15
3.9	Dybdeintervju	15
3.10	Intervjuguide – se vedlegg 2 og 3	16
3.11	Utførelse av undersøkelsen	17
3.12	Undersøkelsens kvalitet	18
<b>4.</b>	<b>Resultater og funn</b>	<b>19</b>
4.1	Hvordan ser N-3 markedet ut i dag?	19
4.1.1	Markedets størrelse	19
4.1.2	Produkttyper	19
4.1.3	Lokalisering og konkurrenter	20
4.1.4	Kontrollorganer	20
4.1.5	Konsolidering	21
4.1.6	Kanaler	21
4.1.7	Markedets fremtidsutsikter	22
4.2	Hvordan posisjonere et N-3 produkt på markedet?	22
4.2.1	Differensiering	22
4.2.2	Posisjonering	23
4.3	Hvordan er SALfresh som aktør på N-3 markedet?	23
<b>5.</b>	<b>Analyse</b>	<b>25</b>
5.1	Hvordan ser N-3 markedet ut i dag?	25
5.1.1	Markedets størrelse	25
5.1.2	Produkttyper	26
5.1.3	Merkekonsept	26
5.1.4	Trender	27
5.1.5	Relasjon vs. Transaksjon	28
5.2	Hvordan posisjonere et N-3 produkt på markedet?	29
5.2.1	Segmentering	29
5.2.2	Differensiering	30
5.2.3	Posisjonering	31
5.3	Kritiske forhold ved analyse og funn	31

---

---

5.4 Konklusjon av analyse	32
<b>6. Anbefaling</b>	<b>34</b>
<b>7. Referanseliste</b>	<b>38</b>
<b>8. Vedlegg</b>	<b>41</b>
Vedlegg 1: Posisjoneringsprosessen	41
Vedlegg 2: Intervjuguide 1 (Norsk versjon)	42
Vedlegg 3: Intervjuguide 2 (Engelsk versjon)	44

---

## Sammendrag

Denne oppgaven er utformet på bakgrunn av et oppdrag fra arbeidsgiver i SALfresh. SALfresh er en ny aktør og har et nytt produkt på Omega-3 markedet. De trengte derfor hjelp til hvordan å nå markedet med sitt produkt. I henhold til dette har vi med bakgrunn i vår erfaring på fagfeltet markedsføring valgt å se på hvordan en ny aktør i Omega-3 bransjen kan posisjonere seg på bedriftsmarkedet. I samtale med arbeidsgiver i SALfresh utformet vi i følgende problemstilling:

### **Hvordan kan SALfresh oppnå en ønskelig posisjon på Omega-3 markedet?**

Vi mener denne problemstillingen belyser tematikken, og ga oss muligheten til å se på hvordan en aktør skal operere på bedriftsmarkedet.

For at vi skulle komme frem til best mulig anbefaling for SALfresh foretok vi først et omfattende litteratursøk både i forskningsartikler og fagbøker. Dette resulterte i valget av den teoretiske forankringen for vår oppgave. Grunnet problemstillingen og hva posisjoneringsteori omhandler, valgte vi å ta utgangspunkt i posisjoneringsprosessen. For å analysere av hvilke faktorer som er viktig i en posisjoneringsprosess benyttet vi teori om hvordan en aktør kan differensiere og segmentere sine produkter på bedriftsmarkedet.

Teorikapittelet la grunnlaget for hvordan videre undersøkelse av problemstillingen skulle foregå. For at vi skulle klare å gi en god anbefaling om hvordan SALfresh kan posisjonere seg, krevde det en god forståelse av totalmarkedet og hvordan aktører operer i dag. Med bakgrunn i dette valgte vi en metodetilnærming i form av en eksplorativ kvalitativ undersøkelse. For å nå målet for informasjonsmengden vi ville ha, gjennomførte vi totalt 7 dybdeintervjuer. Disse bestod av interne og eksterne ressurspersoner som har kjennskap til omega-3 markedet. Vi utformet tre undersøkelsesspørsmål for å kartlegge markedet, hvordan posisjonering skjer i dag, og hvilke framtidssikter som finnes i markedet. Dette for å legge grunnlaget for analysen.

Videre i oppgaven har vi presentert de funn vi fikk fra dybdeintervjuene og analysert disse opp mot vår teoretiske forankring. Ettersom empirien er presentert

---

i et eget kapittel tar analysekapittelet kun for seg diskusjonen av funnene opp mot sekundære kilder og teori. Avslutningsvis i analysekapitelet tok vi for oss konklusjon opp mot analysen. Her fikk vi tydeliggjort konkrete funn som gjenspeilet problemstillingen, og som var viktig opp mot vår videre anbefaling.

Den siste delen av vår oppgave presenterer vår anbefaling til SALfresh. Denne omhandler hvilke segmenterings- og differensieringsvariabler som muliggjør en ønsket posisjon for SALfresh.

SALfresh, en liten aktør på et marked med høye inngangsbarrierer, har ikke ressurser til å ta del i konsolideringen som foregår på markedet. Dette fører til at de må benytte eksterne distributører for å nå sluttbruker og er derfor avhengig av relasjonsbygging for å ekspandere i markedet. Vi ser at SALfresh benytter relasjon fremfor transaksjon da de har høyt fokus på produktkvalitet, i motsetning til markedets fokus på pris.

Posisjoneringsarbeid for SALfresh handler om å overbevise distributører til å investere i deres produkt.

Denne anbefalingen vil ikke nødvendigvis være en fasit, men en mulig retningslinje for hvilke grep SALfresh kan ta, i henhold til hvordan markedet er og fremtidig utvikling, for å oppnå en god posisjon på lengre sikt.

## 1. Innledning

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Høsten 2011 ble vi igjennom NRK Forbrukerinspektørene gjort oppmerksomme på problemer innad i Omega-3 markedet (Heretter henvist som N-3)(NRK Forbrukerinspektørene 2011). I følge Joel Querellou et al. (2010) har det globale markedet for marine bioteknologiske produkter en antatt verdi på 22,4 milliarder NOK, og den Norske industrien har en omsetning som tilsvarer en global markedsandel på ca. 20%. Roger Richardsen (2011) forteller at marine bioteknologiske produkter inkluderer produktene innen alle marine oljer til helsekost, foruten; Fôr i akvakultur, matverdi, og sjømat og alger. Med bakgrunn i slike opplysninger finner vi det svært interessant at Norge spiller en så stor rolle i den globale sammenheng, og at det finnes mange muligheter i dette markedet.

I dag er N-3-markedet i en fase der makroomgivelser har stor innvirkning på produktenes markedsmuligheter. I et så omfattende marked, der konkurransen stadig øker, blir posisjonering viktigere for både bedriftene som allerede er på markedet og de som vil bryte inn. I denne oppgaven har vi tatt for oss hvilke strategier en kan bruke innenfor fagfeltet posisjonering i et gitt marked.

Posisjonering er et verktøy innen markedsføringsfaget som blir benyttet for å øke salg og markedsandeler for bedrifter. Det er et krevende og kostbart arbeid, men viktig for at produktet skal bli gjenkjent og adoptert av kundene. For bedrifter vil det altså være avgjørende at posisjoneringsstrategien lykkes fra den dagen den blir implementert, og at kundenes oppfatning av produktet blir den samme som bedriften vil oppnå.

### 1.2 Bakgrunn for valg av oppgave

Arbeidsgiver har et merkevare kalt SALfresh som er et relativt nytt N-3 produkt på markedet. Produktet er utviklet av Polarol AS og Pharmalink Inc. Som sammen er deleiere av merkevaren SALfresh og vår arbeidsgiver. De tar seg av salg og distribusjon på bedriftsmarkedet og får levert N-3 oljen fra produsenten Nordlaks Produkter AS.



SALfresh er midt i en fase hvor de har begynt å ekspandere til utenlandske leverandører og distributører. I tillegg ser det ut til at de forskjellige medieoppslagene i N-3 markedet den siste tiden har ført til større fokus på produktkvalitet fra konsumentens side. Her blir det lagt spesiell vekt på ferske vs. harske produkter. Da SALfresh vektlegger at deres produkter skal være blant de ferskeste på markedet har arbeidsgiver nå lyst til å se nærmere på markedsføring for muligheten til å øke markedsandeler. Etter en vurderingsprosess mellom oss og arbeidsgiver ble vi enig om å se grundigere på hvilke muligheter SALfresh har til å skaffe seg en posisjon i N-3-markedet. Dette med håp om å gi en positiv innvirkning på fremtidig salg av produktet.

### **1.3 Valg av problemstilling**

Formålet med oppgaven er å kartlegge hvordan markedsutviklingen har vært de siste årene og hvilke framtidsutsikter som foreligger i markedet. Ut i fra dette vil vi analysere hvordan posisjoneringsarbeidet innenfor N-3 markedet foregår, og i hvilken retning markedet vil bevege seg i forhold til dette. Med bakgrunn i det vil vi redegjøre for hvordan aktører posisjonerer seg på markedet i dag, spesielt på bedriftsmarkedet, og finne ut hvordan SALfresh kan posisjonere seg i forhold til dette. Formålet med analysen er altså å se på mulighetene SALfresh har igjennom en større satsing på posisjoneringsarbeid.

På bakgrunn av analyseformålet og tematikkens viktighet har vi dermed utviklet følgende problemstilling:

#### **Hvordan kan SALfresh oppnå en ønskelig posisjon på N-3 markedet?**

Problemstillingen er utarbeidet i samarbeid med arbeidsgiver. Vi finner den interessant nettopp fordi dette produktet er nytt på markedet, og vi ønsker å kartlegge hvordan prosessen med å fremskaffe en posisjon i markedet foregår. Det er et stort marked med høy konkurranse, noe som gjør det spesielt interessant for oss å se på hvilke momenter som spiller inn for å komme i en ønsket posisjon.

### **1.4 Gjennomføring av oppgaven**

Denne oppgaven vil bli gjennomført med bakgrunn i problemstillingen vi har valgt. Først skal vi tilegne oss informasjon rundt problemstillingen og presentere tilhørende teoretisk forankring. Teorien vil hovedsakelig bli hentet i litteraturen som belyser tematikken i oppgaven, hvor vi finner mange forskjellige tilnærminger fra kjente forfattere innenfor fagfeltet. Deretter vil vi utarbeide en metodisk tilnærming som vil reflektere formålet med undersøkelsen og sette grunnlaget for videre analyse i oppgaven. Til slutt vil funn bli analysert og konkludert, slik at vi kan besvare problemstillingen og komme med en anbefaling for hvilke strategier SALfresh bør implementere på markedet for å forbedre sin posisjon. Oppgaven vil også bære preg av forskningsrapporter og andre relevante artikler som belyser og understøtter tematikken.

### **1.5 Begrensninger**

Vi ser at oppgaven til en viss grad vil bli begrenset med tanke på tidspress og påløpende eksamener. Dette er spesielt med tanke på bransjens størrelse og aspekter innenfor industrien som bør belyses. Å foreta en spørreundersøkelse med internasjonale respondenter vil dermed bli for tidskrevende og vanskelig å utføre i praksis, selv om det ville styrket oppgavens validitet. Vi vil derfor begrense oss ved å heller fokusere på respondenter i Norge som har kjennskap til markedet nasjonalt og internasjonalt.

I og med at SALfresh er et nytt produkt på markedet og ikke har noen nevneverdige salgstall å vise til på nåværende tidspunkt begrenser dette den økonomiske aspektene i oppgaven.

## 2. Teoretisk forankring

Formålet i dette kapittelet er å skape en teoretisk forankring ved å knytte sammen relevant teori som kan besvare oppgavens problemstilling. Vi vil anvende denne teorien i analysearbeidet for å fremme våre funn opp mot konkrete og tydelige anbefalinger for SALfresh.

### 2.1 Merkevarer

Gardner og Levy (1955) forklarer at merkevarer er et produkt eller tjeneste kundene kjenner igjen. Det som utgjør merkevaren er at det kan skilles fra andre leverandørers produkt eller tjeneste.

Merkevarer okkuperer en bestemt plass i potensielle kunders hukommelse og finner sin verdi i egenskaper og fordeler kunden tillegger merkevaren.

#### 2.1.1 Merkekonsept

Russell I. Haley (1968) forteller i sin teori om merkekonsept at før bedriften tar fatt på oppgaven med å utvikle en posisjon for merket må den ta en fundamental beslutning, som skal gjelde for hele merkets levetid. Dette valget vil være styrende for videre posisjoneringsarbeid gjennom hele merkets levetid. Det dreier seg om hvilke av de tre fundamentale kundebehov merket skal dekke. Altså gi svar på hvorfor noen skal kjøpe dette produktet. De tre merkekonseptene som blir nevnt er; funksjonelt, symbolsk og opplevelsesbasert.

### 2.2 Posisjoneringsprosess - se vedlegg 1

Proessen til Nes og Biong (2009) forteller i bunn og grunn at bedriftens kjernestrategi og dens valg av segmenterings- og differensieringsvariabler, i henhold til markedskartlegging, bestemmer bedriftens strategiske posisjoneringsmuligheter.

Det første steget i prosessen går ut på å innhente informasjon for å skaffe et overblikk over markedet bedriften operer i, altså markedskartlegging. Dette dreier seg hovedsakelig om bransjens nåsituasjon og framtidsutsikter hvor en må analysere alle faktorer. Innhenting av data vil først være i form av primærdata, egne undersøkelser, for så å bruke sekundærdata til å supplere funn. I tillegg handler det om å kartlegge og analysere interne elementer i bedriften for å finne styrker og svakheter. Disse elementene må gjenspeile de øvrige stegene i

---

prosessen for å danne bedriftens kjernestrategi, som gir grunnlag for bedriftens totale posisjoneringsstrategi.

Når tilstrekkelig informasjon er innhentet og analysen av bransjebildet er gjennomført går neste steg over til posisjonering. Dette dreier seg om å analysere hvordan segmenteringen og differensiering av produktene på markedet fungerer, slik at bedriften kan finne en posisjon den kan rette sin virksomhet mot.

Implementeringsfasen skal være begrunnet i all informasjon og analyse foregående stegene i prosessen. I denne fasen står bedriften overfor egne valg, hvor avgjørelsen baseres på hvilken strategi den vil gjennomføre.

### **2.3 Segmentering**

Segmentering er en strategi for å velge kunder, for å differensiere kundene i henhold til ulikheter i hvordan de reagerer på markedstiltak, for å velge mellom forskjellige markedsmuligheter og for å skreddersy markedsstrategiene til disse spesielle markedsmulighetene. (Biong og Nes 2009, 202)

#### *2.3.1 Krav til segmentering*

Til tross for at det ikke finnes en kartlagt fasit for hvordan en bedrift på bedriftsmarkedet skal segmentere seg, er det flere retningslinjer en bedrift kan følge for å finne riktig strategi ved stagneringsproblemer. For at bedriften ikke skal risikere å ende opp med for mange eller for få segmenter kan, i følge Anderson og Narus (1991) disse punktene være veiledende:

- Krav til segmenteringsvariabler må være tilfredsstillt.
- Det må være mulig å identifisere konkurrentene i hvert segment.
- Hvert segment bør være lite slik at konkurransen reduseres.
- Hvert segment bør kunne dekkes ved et felles salgs- og distribusjonssystem.

#### *2.3.2 Segmentering på bedriftsmarkedet*

Nick Ellis (2011) hevder at segmentering på bedriftsmarkedet er basert på to kjernekaraktistika; markedskaraktistika og kundekaraktistika.

Markedskaraktistika benyttes når det er transaksjonsbaserte relasjoner som har størst tyngde i markedet og må identifiseres igjennom kundelokalisering,

---

kundestørrelse, kjøpsituasjon og bruksrate. Det er store forskjeller på markeder rundt i verden og det kan være vanskelig for en bedrift i Norge å forstå hvordan de skal operere på et marked i for eksempel Kina. En må finne gode samarbeidspartnere i markedet bedriften går inn i. Dette gjøres fordi disse aktørene bedre kjenner til lokalk markedet og vet mer om hvordan dette markedet skal håndteres.

Kundekarakteristika brukes der samarbeidsrelasjoner er mest utbredt i et marked. Kjøpestrategier er en sentral del av dette og omhandler hvilke fremgangsmåter en bedrift har for valg av leverandører for fremtidig samarbeid. Noen går gjennom en lang prosess hvor de velger flere leverandører og deretter snevrer inn for å finne det optimale samarbeidet. Andre velger mellom få kjente leverandører for å forhåpentligvis få en rask prosess i utvalg av et samarbeid som vil fungere for bedriften. Under kundekarakteristika kommer også faktorer som innkjøpspolitikk og viktigheten av kjøp. Innkjøpspolitikk går ut på hvilke regler som vil gjelde i forhold til beslutningstakere, mens viktighet av kjøp handler om å forstå hvilke risikoer som ligger til grunne fra kjøpers ståsted og hvilke holdninger som ligger hos kunden.

## **2.4 Differensiering**

I følge Theodore Levitt (1980) kan alle produkter differensieres. Dette bygger på hans forklaring om at det tilbudte produktet er differensiert, selv om det generiske produktet er identisk. Differensiering går altså ut på at bedriften tilbyr noe som er forskjellig fra konkurrentene, og at denne forskjellen gir tilleggsverdi til kundene. Michael E. Porter (1980) nevner at bedriften ideelt sett må differensiere i forskjellige dimensjoner. Dette kan være blant annet; design- og merkeimage, teknologi, funksjoner/egenskaper, kundeservice og andre dimensjoner. Han forklarer også at hvis differensiering blir oppnådd skapes det en posisjon som kan forsvares i hans fem konkurransekrefter.

Det finnes flere faktorer for differensiering, men den viktigste faktoren på bedriftsmarkedet er produktegenskaper, altså de egenskaper produktet besitter i tillegg til kjernefunksjonen (Nes og Biong 2009).

### 2.4.1 Differensieringsvariabler

Bedriften må nøye vurdere hvilke forskjeller den vil satse på som strategiske differensieringsvariabler. Forskjellene har et potensial til å medføre økt verdi for kunden, så vel som økte kostnader. I følge Nes og Biong (2009) må en differensieringsvariabel tilfredsstille følgende kriterier:

- Fortjeneste: Forskjellen vil medføre økt fortjeneste for bedriften.
- Kopiering: Forskjellen er vanskelig å kopiere for konkurrentene.
- Betydning: Forskjellen er viktig for kundene i våre segmenter.
- Verdi: Forskjellen er den beste måten å oppnå den ønskede fordel på.
- Kommunikasjon: Forskjellen er synlig og kan kommuniseres til kundene.

Bedriften må bestemme hvilke differensieringsvariabler den vil videreutvikle og hvor mange. Generelt anbefales det å ikke benytte for mange differensieringsvariabler da dette kan medføre posisjoneringsfeil.

## 2.5 Posisjonering

”According to positioning theory, the human mind contains slots or positions which a company attempts to fill. This is easy to do if the position is empty, but difficult to do if the position is owned by a competitor.” (Al og Trout 1986, 1)

Posisjonering handler om å konkurrere med andre merker, og er det merkeleverandører må lykkes med for å få kundene til å velge deres merke fremfor andres. Posisjonering skjer på basis av å skape en positiv holdning mellom forbruker og merket. Posisjonering skjer alltid i forhold til andre merker som kan oppfattes å dekke et liknende behov. På bedriftsmarkedet er det mange faktorer som spiller inn for å opprette en posisjoneringsfordel i forhold til konkurrentene.

Selv om det er mange likheter mellom forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet, vil det på bedriftsmarkedet handle mer om relasjonsbygging for at kjøperen skal få en positiv holdning. I tillegg handler det å posisjonere seg om å gi og ta, med dette menes at alle parter må føle de tjener på å benytte seg av det produktet en annen tilbyr. Begge må være sikre på at den andre part leverer sine produkter (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010).

---

I følge Simon Knox (2004) må alle i organisasjonen forstå kundens oppfattede verdi som ligger til grunn for merkevarens posisjonering, og bruke det i forbindelse med å ta beslutninger. For å utvikle merkevarens posisjonering i verdikjeden hevder han at bedriften må vurdere fire komponenter:

- Det overordnede omdømme
- Ytelsen på produktet/tjenesten
- Kunde- og produktportefølje
- Nettverk

### *2.5.1 Posisjoneringskriterier og strategier*

For å konkretisere hva posisjonering omhandler har vi valgt å benytte Samuelsen, Peretz og Lars E. Olsen (2010) sine kriterier som utgangspunkt.

Generelle kriterier for valg av posisjonering:

- Vil posisjonen gi tilstrekkelig markedsstørrelse?
- Hvor sterk er kundens motivasjon bak denne posisjoneringen?
- Har vi ressurser til å oppnå denne posisjonen?
- Er produktets attributter og egenskaper i tråd med en slik posisjonering?
- Er posisjoneringen troverdig?
- Er posisjoneringen spesifikk og distinkt?
- Vil posisjonen kunne beholdes over tid?
- Gir posisjonen mulighet til å ta ut prispremie?

Aaker, Batra og Myers (1992) hevder at det er syv posisjoneringsstrategier en kan benytte for sine produkter. Bedriften kan fokusere på rene produktattributter eller fordeler i forhold til sine konkurrenter. Dette er basert på Unique-Selling-Proposition. En annen strategi er at tilbyende produkt er til fordel for konkurrenters pris og kvalitet. I tillegg til disse kan én også posisjonere seg ved å fokusere på bruks- eller anvendelsesområde, sluttbruker eller kulturelle symboler. Til slutt kan en bedrift også posisjonere sine produkter opp mot konkurrenter ved å benytte sammenlignende reklame.

### 2.5.2 *Kommunikasjon av bedriftens posisjon*

I følge Nes og Biong (2009) er det følgende krav til måten bedriftens posisjon kommuniseres overfor målgruppen:

- Konsistent innhold:

En høykvalitetsprofil henger dårlig sammen med for hyppige priskampanjer, lavkvalitetsmedier, lav kvalitet på lokaler og uprofesjonelle ansatte. Det samme budskapet må sendes via alle kanaler for å unngå forvirring hos kunden.

- Helhetlig i omfang:

En bedrift som posisjonerer seg som spesielt sterke på teknologi må ha teknisk kvalifisert personale ikke bare i teknisk avdeling, men også i salgsstyrken, ledelsen og andre avdelinger. Budskapet må altså sendes via alle tilgjengelige kanaler som kunden kommer i kontakt med.

- Kontinuasjon:

Personlig kommunikasjon mellom leverandør og kunde er viktig for at kjøpsforholdet opprettholdes. Profilen må kommuniseres overfor de ansatte i bedriften som skal utføre arbeidet.

En viktig del av posisjoneringsarbeidet på bedriftsmarkedet er derfor arbeidet med bedriftskulturen. Sammenhengen mellom bedriftskultur og markedsoperasjoner er ofte undervurdert. Et godt resultat får man når det er konsistens mellom den ønskede posisjonen, den posisjonen som kommuniseres overfor kundene, og de holdningene som finnes blant de ansatte.

### 2.5.3 *Posisjoneringsfeil*

Når en bedrift utvikler en posisjoneringsstrategi kan de fort fokusere på for mange variabler. Dette kan øke mistroen kunden har til produktet og posisjoneringen vil bli uklar. Philip Kotler (1994) nevner fire vanlige posisjoneringsfeil en bedrift må unngå:

- Underposisjonering: Noen firmaer oppdager at kjøpere bare har en uklar idé om bedriften og dens produkter. Kjøperne oppfatter ikke at det er noe spesielt med den.

- Overposisjonering: Kjøperne har en for smal oppfatning om bedriften og dens produkter.



- 
- Forvirrende posisjonering: Kundene kan ha et uklart bilde av leverandøren som et resultat av for mange differensieringsvariabler og/eller at variablene og påstandene rundt disse ofte forandres.
  - Tvilsom posisjonering: Kundene kan finne det vanskelig å tro på de påstander som leverandøren fremfører om sine spesielle egenskaper.

## 2.6 Definere PoP og PoD

Ved å definere bedriftens konkurransearena og målgruppe vil det oppstå en referanseramme for hvilken posisjonering en ønsker. Først da kan det defineres riktige points-of-difference og points-of-parity, hevder Keller, Stenthal og Tybout (2002).

### 2.6.1 *Points of Difference (PoD)*

Dette prinsippet går ut på attributter eller fordeler en forbruker sterkt forbinder med merkevaren, evaluerer positivt, og ikke tror det ikke finnes i samme grad ved en konkurrerende merkevare. Slike assosiasjoner kan være basert på nærmest alle typer attributter eller fordeler, men utfordringen er å skape assosiasjoner som er sterke og unike (Kotler og Keller 2004).

### 2.6.2 *Points of Parity (PoP)*

Brunner og Wänke (2006) forklarer at points-of-parity går ut på assosiasjoner som ikke nødvendigvis er unike ved merkevaren, og kan faktisk deles med andre konkurrerende merker. Slike assosiasjoner finnes i to forskjellige former (Kotler og Keller 2009):

- Kategoriske points-of-parity
- Konkurrerende points-of-parity

Kategoriske points-of-parity handler om å tilfredsstille forbrukers behov og forventninger om produktet. Bedriften må følge med på trender slik at de ikke taper salg mot konkurrenter.

Konkurrerende points-of-parity har en hensikt med å oppheve konkurrenters points-of-difference slik at forbruker anser ditt merket som like bra. Dette kan føre

---

til at forbruker baserer sin evaluering og beslutning på andre attributter eller fordeler som gagnar ditt merke.

### **3. Metode**

I denne delen av oppgaven vil vi presentere vår metodiske tilnærming, og begrunne dette valget opp mot oppgavens problemstillingen. Deretter vil vi presentere vårt forskningsdesign og fremlegge den utarbeidede intervjuguiden. Vi vil også redegjøre for undersøkelsens validitet og reliabilitet.

For å kunne besvare problemstillingen vår har vi valgt å sette opp et beslutningsproblem, analyseformål og tre undersøkelsesspørsmål. Disse skal være verktøy som vil forme og kvalitetssikre undersøkelsen.

#### **3.1 Beslutningsproblem**

Hvordan er N-3 markedet og hvilke posisjoneringsmuligheter har SALfresh?

#### **3.2 Analyseformål**

Formålet ved denne analysen vil være å kartlegge hvordan posisjoneringsarbeidet innenfor N-3 markedet foregår og i hvilken retning respondentene mener markedet vil bevege seg i de neste årene.

Undersøkelsens analyseformålet er bakgrunnen for problemstillingen i oppgaven.

#### **3.3 Undersøkelsesspørsmål**

- Hvordan ser N-3 markedet ut i dag?
- Hvordan posisjonere et N-3 produkt på markedet?
- Hvordan er SALfresh som aktør på N-3 markedet?

#### **3.4 Forskningsdesign**

Ved valg av forskningsdesign er det vanlig å velge mellom tre ulike typer design; eksplorativt, deskriptivt eller kausalt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

Eksplorativt design er mest brukt i sammenhenger der beslutningstakeren har svak kunnskap på forskningsområdet. Her handler det om innsamling av sekundærdata fra litteratur eller andre steder, og deretter gå over til primærdata ved dybdeintervju eller fokusgrupper.

Deskriptivt design brukes som en metode når objektene har noe kunnskap om saksområdet. Det skal beskrive situasjonen på et bestemt område, gjennom observasjoner og spørreskjemaer, men ikke nødvendig med innsamling av primærdata.

Kausalt design er derimot en metode for å finne årsaksforklaringer. Denne metoden blir benyttet igjennom eksperimenter, kvasieksperimenter, laboratorieeksperimenter og felteksperimenter.

Det er tre faktorer som har betydning ved valg av riktig forskningsdesign (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010):

- Erfaring fra saksområdet
- Kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler
- Ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler

Via litteratur og annen sekundærdata har vi opparbeidet kun grunnleggende kunnskap om saksområdet. Dermed har vi konkludert med å benytte et eksplorativt design ved vår metodiske tilnærming i form av dybdeintervjuer.

### **3.5 Valg av metode**

I Grisrud, Olsson og Silkosets (2010) litteratur skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ data kan innhentes ved hjelp av strukturerte spørreskjemaer og spesifiserte observasjoner. Kvalitativ data har et fleksibelt opplegg og en mer åpen interaksjon, og kan innhentes ved hjelp av dybdeintervjuer og fokusgrupper.

Vi har valgt å ikke konsentrere oss om kvantitative metoder da det ikke er nødvendig med data som er uttrykket i tall og mengder for å besvare vårt analyseformål. I tillegg ville en kvantitativ tilnærming gi oss generaliserende informasjon, noe vi ikke er ute etter.

For en kvalitativ undersøkelse er målet å utvikle forståelse for fenomenet, og det er der viktig å identifisere respondenter som sitter med en god kunnskap om fenomenet som skal studeres (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

For vår oppgave har vi valgt å bruke dybdeintervjuer som metode. Vi velger å se bort i fra fokusgrupper fordi det vil være ressurskrevende å få samlet en gruppe respondenter samtidig. I tillegg vil dybdeintervjuer sikre oss individuell

---

informasjon uten at gruppepåvirkning, som ville gitt oss kryssinformasjon, finner sted.

### **3.6 Sekundærdata**

Sekundærdata er definert som data innsamlet for et annet formål enn vår bestemte analyse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

Innhenting av sekundærdata er både tids- og kostnadsbesparende, og via videre undersøkelse i primærdata vil vi styrke påliteligheten i sekundærdataen. Etter innhenting av sekundærdata vil vi analysere og se etter sammenhenger mellom sekundær- og primærdata som bygger opp troverdigheten og understøtte vår forskning. Det blir skissert tre typer sekundærdata; prosessdata, bokholderidata og forskningsdata.

### **3.7 Primærdata**

Termen primærdata beskriver den dataen en samler inn for å kunne besvare analyseformålet for undersøkelsen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Det er flere forskjellige måter å samle inn primærdata på, men de hevder at en kan dele primærdata i to hovedtyper; kommunikasjon og observasjon.

Ved kommunikasjon blir dataene anskaffet ved at de som utfører undersøkelsen kommuniserer med respondentene og dermed får opplysninger. Slik kommunikasjon kan være ansikt til ansikt, ved hjelp av telefon, PC eller skriftlig. Denne formen for datainnsamling kalles som regel for administrasjonsmetoden. Kommunikasjon er den typen datainnsamling en vanligvis forbinder med undersøkelser der analyser, spesielt markedsanalyser, finner sted.

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) viser også til at primærdata fordeles mellom kvalitativ og kvantitativ undersøkelser. Her er forskjellene klart i forhold til hvor strukturert innsamlingen er. Spørreskjemaer er de mest strukturerte, gruppesamtaler litt mindre, mens dybdeintervjuer er de minst strukturerte.

Observasjoner som primærdata er som regel tilknyttet til indekser, men brukes også i andre sammenhenger. En moderator bruker observasjoner som supplement til skriftlige og muntlige data som blir hentet inn. Moderator foretar målinger ved å registrere opptredener av interesse.

### 3.8 Utvalget

#### 3.8.1 *Definere populasjonen*

En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 129)

I vårt tilfellet kan vi definere to populasjoner; interne- og eksterne ressurspersoner. Ressurspersonene vil bestå av personer med relevant erfaring og ekspertise innen områdene vi vil å belyse i oppgaven. Deres informasjon vil være vår primærdata og vil hjelpe oss i å besvare undersøkelsesspørsmålene samt innhenting av sekundærdata. Vi har som mål at eksterne ressurspersoner vil gi oss et innblikk i hvordan SALfresh kan posisjonere seg i N-3 markedet, og hvilke muligheter og trusler de vil oppleve. Interne ressurspersoner vil i tillegg gi oss informasjon om hvilke styrker og svakheter SALfresh innehar, noe som vil hjelpe oss videre i anbefalingen.

#### 3.8.2 *Bestemme utvalgsrammen*

Utvalgsrammen er en liste over de elementene som inngår i populasjonen, eller eventuelt et sett med anvisninger for hvordan elementene skal finnes. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 131)

Når det gjelder populasjonen eksterne ressurspersoner er utvalgsrammen relativt udefinerbar. I praksis vil denne utvalgsrammen bestå av intervjuobjekter vi har mulighet til å få tak i, og som sitter med god kunnskap om fenomenet som skal studeres. Utvalgsrammen for interne ressurspersoner er definerbar da dette vil være personer som inngår i SALfresh med direkte kjennskap til merkevaren.

Når utvalgsrammen blir bestemt kan det oppstå overdekning og underdekning. Overdekning vil si at utvalgsrammen inneholder elementer som ikke er med i populasjonen ved at utvalgsrammen eksempelvis ikke er helt oppdatert. Underdekning kan også skyldes ikke-oppdatert utvalgsramme, men også mer permanente problemer. Det kan for eksempel være at bedrifter som tilhører populasjonen ikke er medlemmer i bransjeorganisasjoner. Dermed vil det medføre en underdekning i utvalgsrammen ved bruk av en slik liste.

### 3.8.3 *Velge utvalgsmetode*

Et utvalg blir foretatt når noen av elementene fra populasjonen blir trukket ut. Utvalget kan foregå på forskjellige måter der det vanligste er å skille mellom to hovedtyper: sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

Vi vil benytte oss av et ikke-sannsynlighetsutvalg når vi skal få tak i respondenter til vår kvalitative undersøkelse. Det vil foregå som et bekvemmelighetsutvalg med tanke på tid og ressurser, og som et vurderingsutvalg fordi intervjuobjektene har bestemte egenskaper vi mener må være representert i utvalget.

Når vi skal foreta et utvalg av respondenter er det viktig at vi har variasjon i utvalget. Derfor vil vi fokusere på å nå ut til respondenter med ulik geografisk bakgrunn og yrke. Dette vil hjelpe oss i prosessen med å forstå ulike synspunkter blant ressurspersonene innen industrien.

### 3.8.4 *Bestemme utvalgsstørrelsen*

Det er viktig å ta stilling til hvor stort utvalget skal være når man skal trekke et utvalg fra en populasjon, og at utvalget sier noe om populasjonen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Vi har tatt stilling til at vår utvalgsmetode er et ikke-sannsynlighetsutvalg noe som tilsier at det ikke er noe statistisk grunnlag for å si noe om populasjonen med bakgrunn av de resultater vi finner i utvalget. Dermed vil bestemmelsen av utvalgsstørrelsen ikke spille så stor rolle i vår oppgave.

## **3.9 Dybdeintervju**

Målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd. (Tjora 2010, 90)

Slike intervjuer foregår ved at én respondent blir intervjuet om gangen. Formålet med dybdeintervjuene er å fremskaffe individuelle erfaringer og meninger fra respondentene slik at man får et overblikk over eventuelle forskjeller som finnes. Dybdeintervjuer er svært ressurskrevende da hvert intervju som regel varer ca. en time, hvor intervjuobjektet har fritt talerom. Dette fører til at datamengden ofte blir stor og vanskelig å analysere. I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) er

---

moderator sin jobb under intervjuet å holde respondenten innenfor rammene av intervjumalen uten å kutte strømmen av verdifull informasjon, men samtidig stille åpne spørsmål. Undersøkelsens validitet vil dermed avhenge av moderators evne til å hente ut svar på de spørsmålene den faktisk stiller (Tjora 2010).

En slik tilnærming på metoden, som nå er forklart, vil gi oss god oversikt og kontroll over utvalget i undersøkelsen i forhold til for eksempel telefonintervjuer hvor en ikke har muligheten til å kontrollere dette i like stor grad. Vi vil derfor prøve å intervjuer de fleste respondentene ansikt til ansikt. For intervjuobjekter som befinner seg i utlandet er pålydende reisekostnader unngått ved å foreta intervjuene gjennom en video-konferanse. Dette vil bli tatt opp på en ekstern minnestasjon slik at informasjonen er sikret for misbruk, og kan dokumenteres senere. Undersøkelsen blir dermed transparent og etterprøvable, noe som vil sikre undersøkelsens reliabilitet.

Til tross for at utvalget i undersøkelsen ikke vil være representativt er målet at informasjonen vil være tilstrekkelig slik at vi opparbeider oss stor forståelse for temaene vi vil belyse. Dette vil styrke mulighetene for en velinformert analyse senere i oppgaven.

Da vi har definert to populasjoner vi vil prøve å innhente informasjon av, ser vi det nødvendig for oss å ha et større utvalg enn hva som anbefales. Vi vil forsøke å intervjuer totalt 14 personer med tilknytning til markedet, industrien og SALfresh. Her ser vi for oss syv personer innen hver populasjon, noe vi mener bør være nok til å opparbeide oss forståelsen som trengs. I tillegg vil et så høyt antall respondenter sikre oss mot datamangel senere i analysen.

### **3.10 Intervjuguide – se vedlegg 2 og 3**

Formålet med denne intervjuguiden er å sikre at vi har med alle de emnene og detaljene som vi ønsker å diskutere med respondenten. Guiden skal fungere som en huskeliste og et verktøy for å hjelpe oss (moderatorene) med å belyse de punktene som er relevante for vår problemstilling. Intervjuguiden skal i praksis bevege seg fra det generelle til det spesielle. I introduksjonen av intervjuet skal vi fokusere på å etablere relasjon mellom oss og respondenten. Dette er viktig for at forholdene blir lagt til rette for en åpen og god interaksjon. Deretter vil vi kartlegge ulike synspunkter, refleksjoner, samt assosiasjoner respondenten har i

forhold til de belysende områdene.

Til slutt vil vi oppsummere de funn vi har fått og eventuelt gi rom for en utdyping av bestemte forhold vi ikke har fått tilstrekkelig belyst. Vi må ta i betraktning at hver del av intervjuet er like viktig selv om informasjonsinnhenting i del to sannsynligvis vil ta to-tredeler av tiden vi har til rådighet.

Spørsmålene i intervjuguiden bygger på de tre hovedtemaene; markedskartlegging, posisjonering og interne elementer. Våre undersøkelsesspørsmål er ment for å i grove trekk vise hvilket utgangspunkt som skal tas i betraktning når intervjuprosessen er i gang. Spørsmålene som er nevnt under hvert undersøkelsesspørsmål er utformet for å dekke de grove trekkene, og er dermed ikke en fasit på hvilke spørsmål som vil bli stilt. Dette fordi vi tar til betraktning at intervjuet og spørsmålene kan variere.

Den siste delen, interne elementer, er tilleggsspørsmål vi kun vil rette mot interne ressurspersoner da disse spørsmålene er ment for innhenting av informasjon om SALfresh. Eksterne ressurspersoner vil dermed bli spurt spørsmål i henhold til de to første temaene i intervjuguiden.

### **3.11 Utførelse av undersøkelsen**

Første del av utførelsen av undersøkelsen var å få godkjenning av Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste for å utføre intervjuer.

Den kvalitative undersøkelsen foregikk på flere måter da intervjuobjektene befant seg på forskjellige lokasjoner. Dette hadde vi forventet og var godt forberedt for ulike scenarioer.

Vi ville helst hatt ansikt-til-ansikts intervjuer med alle intervjuobjektene, men dette var bare mulig med tre av de syv gjennomførte intervjuene.

Video-konferanseprogrammet Skype ble brukt som et verktøy ved utføringen av to intervjuer, noe vi ser på som nest beste mulighet etter ansikt-til-ansikts. De resterende intervjuene ble gjennomført via telefon og e-mail.

Gjennomsnittlig brukte vi ca. en time per intervju, noe vi hadde forventet, og som er normert i teorien (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Vi var meget fornøyd med dynamikken i intervjuene vi gjennomførte da vi fikk til en god prat med alle respondentene. Dette resulterte også i at mengden tilleggsinformasjon ble betydelig større enn forventet, noe oppgaven nøt godt av.



Etter fire gjennomførte intervjuer viste det seg at den innsamlede dataen var svært dekkene og det var stor samstemning i informasjonen vi fikk av intervjuobjektene. Samtidig så vi at de interne ressurspersonene ga oss tilsvarende dekning på både interne og eksterne faktorer ved SALfresh og markedet. Dette gjorde at vi ikke så et like stort behov for bruk av tid og ressurser på å nå vårt tidligere mål om 14 personer, og senket det til ni. Innenfor dette målet var det to store aktører på markedet, disse ville ikke stille til intervju og vi endte derfor opp med totalt syv intervjuobjekter. Til tross for at det ble færre intervjuer enn planlagt mener vi at informasjonsstrømmen var så stor at vi fikk dekket undersøkelsesspørsmålene våre i stor nok grad.

### **3.12 Undersøkelsens kvalitet**

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) må undersøkelsens validitet og reliabilitet vurderes for å kunne evaluere hvor gyldig undersøkelsen er.

Reliabilitet omhandler undersøkelsens grad av pålitelighet og inngår i undersøkelsens krav om etterprøvbarhet (Askheim og Grennes 2008). I henhold til informasjonen vi har fått av respondentene må vi være kritiske i form av hvordan vi velger å tolke dataen. Informasjonen kan ha en grad av subjektivitet, da respondentene er fagpersoner med egne og ulike erfaringer på området. Dette kan gjøre at informasjon innhentet ofte er basert på deres meninger og ikke nødvendigvis være tilpasset vår teoretiske tilnærming. Vår oppgave blir å sammenfatte og tolke all data vi har fått av intervjuobjektene, og trekke frem de viktigste elementene. I tillegg kan reliabiliteten påvirkes av forsker og respondentens dagsform.

I og med at undersøkelsen vår er basert på kvalitative undersøkelser vil ikke spørsmålet om validitet være like stort som ved kvantitative undersøkelser. Dette fordi vi hadde muligheten til å veilede respondenten. Under intervjuene prøvde vi i størst mulig grad å unngå veiledning, men i enkelttilfeller har vi måttet oppklare usikkerhet rundt intervjuguiden.

Svarene vi fikk reflekterte både problemstillingen og undersøkelsesformålet. Vi mener derfor at undersøkelsens validitet er god. Reliabiliteten rundt vår

---

undersøkelsesprosess er også god da det er muligheter for etterprøvnbarhet ettersom vi benyttet båndopptaker og videoopptak, og den er derfor er transparent.

## 4. Resultater og funn

I denne delen av oppgaven vil vi legge frem de funn vi fikk fra dybdeintervjuene. For å tydeliggjøre funnene og samtidig forenkle analysen har vi valgt å organisere funnene etter ulike temaer. I tillegg til svarene vi fikk direkte opp i mot spørsmålene i intervjuguiden, fikk vi mye tilleggsinformasjon vi mener bør belyses i dette kapitlet. Dette for å utbedre grunnlaget for vår analyse.

### 4.1 Hvordan ser N-3 markedet ut i dag?

#### 4.1.1 Markedets størrelse

Respondentene fortalte oss at N-3 produkter er det mestselgende helsekostproduktet på markedet i dag, og har positive helseeffekter. De nevnte at det også skjer mye forskning på andre helseeffekter human N-3 kan ha, hvor resultatene av disse trolig vil spille en viktig rolle for fremtiden. Vi ble fortalt at det ikke er noen markeder som kan vise til større salgsvekst de siste 10 årene, og at det forventes en enda større vekst i fremtiden.

#### 4.1.2 Produkttyper

Én av ressurspersonene ga oss stor innsikt i hvilke tre forskjellige produkttyper som blir tilbudt på markedet i dag. Den første produkttypen er *de forebyggende*, hvor forbruker kan ”spise seg frisk”. En annen produkttype er de som har fått klassifiseringen *medisin*, hvor N-3 kan bli kjøpt på blå resept. Både *de forebyggende* og *medisins* blir nevnt som produkttyper med høyt innhold av N-3-fettsyrer, da oljene blir raffinert og ender som konsentrater. En av ressurspersonene forklarte at slike konsentrater stammer fra en N-3 olje som blir kalt 18/12. To respondenter forteller at 18/12-oljer er fra søramerikansk fisk, og blir kalt dette fordi fettsyreinholdet i oljene består av 18% icosapentaensyre (EPA) og 12% docosahexaensyre (DHA). I tillegg kom det frem en enighet blant respondentene om at søramerikanske oljer er harske. Den siste produkttypen er ikke like utbredt, disse er; *de naturlige*. Her ble vi introduserte for uttrykket ”wholefood” som ble forklart som uraffinerte og organiske produkter med lavere

---

innhold av N-3 fettsyrer. Det ble sagt at disse oljene er produsert fra Nord-Atlantisk fisk, hvor torsk og laks blir mest brukt.

#### *4.1.3 Lokalisering og konkurrenter*

Ressurspersonene forklarte oss at størsteparten av N-3 til humant konsum går via Vestlandet, hvor flesteparten av oljeraffineriene i Norge befinner seg. De viste til at 35-40 % av all N-3 i verden blir raffinert i Norge, og 60% av all 18/12 olje blir raffinert her. Det ble sagt at produsentene i Norge eksporterer 70-80% til utlandet. Det siste året har N-3 industrien merket et fall i omsetning i Norge med ca. 20% (100 mill.), noe respondentene mener er mye på grunn av FBI rapporten som kom høsten 2011.

Respondentene er enige i at Epax, Rieber&Son og Biopharma er de største norske leverandørene. I tillegg til sies det at Axellus og Bringwell er de største norske aktørene innenfor distribusjonskanalene til forbruker.

De fleste intervjuobjektene mener at industrien begynner å bli mett og at den er preget av stor konkurranse og internasjonal priskrig.

For å holde seg oppdatert og følge utviklingen i bransjen benytter respondentene hovedsakelig én nettside de baserer seg på; [www.naturaingredients.com](http://www.naturaingredients.com). Dette er for å holde seg oppdatert i forhold til forskning og delvis konkurransesituasjonen. I tillegg blir [www.goedomega3.com](http://www.goedomega3.com) nevnt som en side der industrien kan overvåkes. Seminarer er også utbredt da nyere forskning blir presentert der.

#### *4.1.4 Kontrollorganer*

Dette ble vi fortalt om forskjellige kontrollorganer som har blitt opprettet for N-3 industrien internasjonalt: Oljen skal produseres gjennom EUs hygienedirektiv, og det må behandles før det kan bli brukt for humant konsum. European Food Safety Authority (EFSA) har satt en grenseverdi for miljøgifter i all N-3 olje. Global Organization for EPA and DHA (GOED) er en bransjestandard som er frivillig for alle aktører i bransjen å benytte seg av. Denne standarden skal dekke krav for kvalitetssikring med tanke på forbrukermarkedet, spesielt i henhold til harskhet. I bedriftsmarkedet er det satt bransjestandarder i form av farmakopéer som skal dekke grenseverdier som stilles til harskhet og kvalitet på produktet. Her sies det

---

at grenseverdiene er satt veldig høyt for å omfatte 18/12 oljen på markedet.

Respondentene hevder at det per i dag ikke finnes nok ressurser til å overholde de overnevnte kontrollorganenes standarder for N-3 produkter. De sier det kun er kontroll på miljøgifter. Det kom også frem fra to respondenter at aktørene i bransjen driver mye lobbyvirksomhet for å beskytte sine produkter mot eventuelle lover som kan hindre eller skade deres produkter og merkevare. De mente også at lobbyvirksomhet er mye av grunnen til at forskning som viser negative sider av bransjen ofte blir oversett og skjult for forbrukerne.

#### *4.1.5 Konsolidering*

Respondentene sier at leverandørene konsoliderer markedskontrollen ved at de kjøper opp distributørene og kjøper ut konkurrenter. De tar dominerende posisjoner i tradeadvertising, låser ut mindre inntrengere og skaper høye inngangsbarrierer for nykommere.

Det blir også nevnt at leverandørene blir mer globale ved å opprette kontorer i hele verden og selger direkte til forbruker. Som en følge av dette nevner respondentene at det har oppstått hard konkurranse om råstoff, og ser derfor en økende viktighet rundt stabil leveranse av N-3 i samarbeidsavtaler mellom aktørene. Noen av intervjuobjektene påpekte viktigheten av det i slike avtaler må sikres profitt i hvert ledd i kjeden. "Cash is king!" blir det sagt. Alle respondentene mener at en av de viktigste faktorene for bedriftsmarkedet innen N-3 er pris. Her er det fokus på fortjeneste, fremfor kvalitet, "Aktørene på N-3-markedet er gamle fiskere; Kjøper det billigste og selger det for mest mulig profitt."

#### *4.1.6 Kanaler*

Vi ble fortalt at aktørene selger produktene igjennom tre primærkanaler; apotek, helsekost og dagligvare. I tillegg ble det nevnt to sekundærkanaler; MLM og postordre, hvor én fortalte at MLM er mest utbredt i Asia. Samme respondent forklarte at flere aktører bruker forskjellige merkenavn for samme produkt i forskjellige kanaler. I tillegg har hver enkelt kanal sitt eget N-3 produkt.

Intervjuobjektene sier også at den tidligere nevnte konsolideringen sikrer aktørene joint-marketing avtaler og dermed god distribusjon og markedsføring. "Den råeste

---

markedsføringen vinner!". De sa også at dette resulterer i at aktørene oppnår en fredet posisjon i de respektive kanalene. "De kjøper seg plass i hyllene!"

#### *4.1.7 Markedets framtidsutsikter*

Fire av respondentene trekker frem Asia som et stort potensielt marked fremover. Utfordringen ligger i at befolkningen ikke ser eller kjenner til nytten av å bruke N-3 som kosttilskudd. Alle respondentene tror at konkurransesituasjonen vil forandre seg og salget øke betraktelig hvis det asiatiske markedet åpner seg. Som en konsekvens av dette menes det også her at leverandørene vil slite med å fylle den økte etterspørselen for N-3 olje.

Det var uenighet blant respondentene om hvordan produktene på markedet vil se ut i fremtiden. De fleste mener at markedet vil ha større fokus på fersk vs. harsk, altså større fokus på lavoksiderte oljer. Én mener at 18/12-oljen til tross for dette vil beholde sin posisjon som størst i markedet. Halvparten av respondentene hevder at N-3 nivået i produktene vil miste sin viktighet og at fokuset heller vil bli rettet mot synergieffekter av produktenes egenskaper. Den andre halvparten mener at N-3 olje, fra laks spesielt, må øke EPA og DHA verdiene for å kunne trenge inn på markedet.

I tillegg er alle respondentene enige i at vi vil se en fortsettende økning av oppkjøp innenfor industrien, der de store aktørene vil bli enda større.

## **4.2 Hvordan posisjonere et N-3 produkt på markedet?**

### *4.2.1 Differensiering*

Intervjuobjektene hadde en felles formening om at produktene på bedriftsmarkedet stort sett differensieres med EPA og DHA innhold. Samtidig blir det lagt vekt på at en må differensiere seg fra resten av produktmassen på andre måter. Her trekker flere respondenter frem at de norske aktørene differensierer seg med tilhørigheten til Norge. At produktene er organiske og uraffinerte er også faktorer respondentene nevner blir brukt i differensieringen av noen produkter. For lakseoljer fortalte de at det ligger en stor utfordring i forhold til at N-3 nivået i disse oljene er lavere enn i andre produkter.

Det var også bred enighet om at vitenskapelig dokumentasjon for produkter vil stå for en økning i mulige differensieringsvariabler på markedet. Intervjuobjektene

---

påpekte her at de aktørene på markedet i dag med vitenskapelig dokumentasjon på sine produkter skiller seg positivt ut fra konkurrentene. Det ble nevnt at det er store kostnader knyttet til dette, men at det altså er meget verdifullt for et selskap. Vi ble gjort oppmerksomme på at det finnes begrensninger i form av at aktørene må fremvise forskning for å ha bevis for typiske påstander om hvilke effekter produktene har. Én av respondentene trekker frem at flere aktører kommer med påstander som ikke er vitenskapelig bevist, og dermed i følge respondenten ulovlig å si. Dette fikk vi motsigende informasjon fra av én annen respondent som mente at det finnes dokumentasjon på akkurat dette. Med bakgrunn i forskningen som foregår på området per dags dato, mener de fleste intervjuobjektene det vil dukke opp flere muligheter for hvordan en bedrift kan posisjonere seg i dette markedet.

#### *4.2.2 Posisjonering*

Det var en enighet blant respondentene om at forbruker forventer spesielle produktetegenskaper ved kjøp av et N-3-produkt. Derfor mente alle at posisjoneringen må handle om å gi merverdi til kunden. Her ble spesielt diverse helseeffekter ved produkter nevnt. "Viktig å ikke posisjonere seg ved å snakke negativt om konkurrentenes produkter".

Alle respondentene var enige om at posisjoneringsarbeidet på bedriftsmarkedet er avhengig av å høyne kunnskapsnivået hos kunder slik at også forbruker oppnår kunnskap på området. "De fleste klarer ikke å skille mellom vegetabilsk og marin omega 3". Respondentene mener dette er en viktig faktor for å oppnå ønsket persepsjon av sine produkter hos forbruker. "Det gode produktet vil til syvende og sist vinne frem!"

#### **4.3 Hvordan er SALfresh som aktør på N-3 markedet?**

Under dette spørsmålet forklarte de interne ressurspersonene hvordan SALfresh er som aktør på markedet.

Vi blir forklart at SALfresh er et merkevare som representerer produktet N-3 olje fra laks. Oljen blir produsert av Nordlaks Produkter AS, hvor avskjære fra laksen er råmaterialet for å lage produktet. Intervjuobjektene forklarer oss at prosessen med å utvinne N-3 olje fra råmaterialet foregår veldig skånsomt slik at oljen ikke

---

blir stresset. Det tar 75 minutter fra fisken er levende til oljen er utvunnet. ”Se for deg at du vrir opp fisken”.

Når oljen er produsert tilsettes den en antioksidant de kaller Polarox 144. Deretter forklarer de at oljen blir lagt på fat. Oljen blir ikke rensset for miljøgifter fordi den ikke inneholder verdier som overgår de norske og europeiske maksverdiene. Den blir heller ikke raffinert. Respondentene vektlegger at SALfresh er avhengig av kontinuerlig tilgang på råstoffet, og at det blir produsert i henhold til deres produktspesifikasjoner. ”Vi setter vår egen standard fordi vi skal være best i klassen”

Produktet N-3 fra laks ble forklart som nisjeprodukt hvor SALfresh er avhengig av at distributørene markedsfører det. De anser faktorer som; kompetanse, transparent, logistikk og dokumentasjon som viktige faktorer for samarbeid med leverandør og distributør. Salgsapparatet deres ble forklart som for lite integrert til å kunne nå sluttbruker, og de er en liten aktør i markedet. I oppstartsfasen rettet de fokuset rundt posisjonering ved å spille på negative faktorer hos konkurrerende produkter. Med større fokus på å finne merverdien med produktet har de nå skiftet fokus ved å spille på de positive faktorene; wholefood, sporbarhet, ferskhet og biotilgjengelighet. Med wholefood nevner de at oljen er naturlig og ikke tilsatt andre ingredienser eller virkestoffer. ”Kan sammenlignes med økologisk mat”.

Respondentene hevder at SALfresh kan defineres som sporbar fordi leverandøren deres Nordlaks Produkter AS har loggført dokumentasjon på hvilken smolt (smålags klar til utsettelse i sjøvann) som er satt ut på bestemte lokaliteter. De loggfører også hva slags fôr fisken har fått, helsehistorikk på eventuelle sykdommer, gjennomsnittlig vekt etc. Dette gjør at de kan dokumentere hvor oljen kommer fra og kvaliteten på råvaren.

De forklarer at leverandøren slakter ca. 300 tonn fisk hver dag og råstoffet har dermed en kontinuerlig flyt inn i oljefabrikken. Dette gjør at oljen er fersk, noe de nevner er viktig fordi fersk olje reduserer stress-markører i kroppen, og er grunnen til at de fokuserer på ferskhet. De nevner også at ferske oljer tas lettere opp i tarmen fordi den er ”lettere gjenkjennelig” og tilpasset tarmens evne til å ta opp fettsyrer som eksempelvis N-3 fettsyrer. Dette forklarer de er grunnen til fokuset rundt biotilgjengelighet. ”You get more from less”.

---

Ressurspersonene definerer konkurrentene som små leverandører av N-3 i Norge, Chile og Canada. De forklarer at SALfresh-oljen har lave verdier av EPA og DHA innhold i forhold til konkurrenter og andre store aktører på markedet, men at dette kompenseres med økt biotilgjengelighet, ferskhet og innhold i oljen som viser seg å ha andre gunstige helseeffekter.

## 5. Analyse

I dette kapittelet har vi analysert og diskutert funnene våre og trukket konklusjoner ut i fra disse. Først vil vi analysere gyldigheten av hva respondentene ga oss av tilleggsinformasjon ved å underbygge det med sekundærdata. Deretter vil vi analysere funn fra undersøkelsesspørsmål en og to opp mot vår teoretiske forankring. Etersom undersøkelsesspørsmål tre omhandler SALfresh som aktør vil dette bli belyst i anbefalingen i henhold til vår problemstilling. Med bakgrunn i at noen av spørsmålene i intervjuguiden var ment som informasjonsinnhenting for oss selv vil disse ikke bli analysert.

### 5.1 Hvordan ser N-3 markedet ut i dag?

#### 5.1.1 Markedets størrelse

Vi har fått en forståelse om at det foregår en diskusjon rundt hvilke helseeffekter N-3 tilskudd innehar. Goodarz et al. (2009) forteller i sin medisinske journal at mellom 72 000 - 96 000 mennesker dør i USA per år grunnet mangel på N-3 fettsyrer i kroppen. Denne rapporten fastslår både at N-3 har positive helseeffekter og at det faktisk er et viktig tilskudd for mennesker. Respondentenes utsagn om at N-3 har positive helseeffekter kan derfor se ut til å stemme.

Med bakgrunn i respondentenes utsagn om stor markedsveksten har vært de siste årene forteller Roger Richardsen (2011) i SINTEF-rapporten at bransjen har vokst med 54% de siste 4 årene. Han mener at dette er som følge av at norsk oppdrettsnæring har vokst betydelig i samme periode. Vi kan dermed si at markedet har hatt en stor vekst de siste årene og at mye tyder på at markedet vil fortsette å vokse i stor grad fremover.



### 5.1.2 Produkttyper

De tre produkttypene som ble nevnt; *forebyggende*, *medisin* og *de naturlige* kan vi se har forskjellig innhold av N-3 fettsyrer og hvilke N-3 kilder som blir brukt. Overlege Egil Hagen nevner i et intervju i Helse for alle Mai 2009 at høykonsentrert N-3 oljer finner råstoff i fet fisk som ansjos og sardiner. Roger Richardsen (2011) nevner også at flesteparten av de store norske selskapene som produserer N-3 importerer ansjos-olje fra Peru og Chile fordi disse oljene inneholder høye andeler av EPA og DHA fettsyrer. Dette er noe vi kan se sammenhenger til i NRK Forbrukerinspektørene (2011) som nevner at slike kilder stammer fra søramerikansk fisk, og underbygger en av respondentenes mening om at slike oljer blir kalt 18/12 olje. I følge Trine Thorkildsen (2010) er et økende oksidasjonsnivå korrelerende med en økende konsentrasjon av EPA og DHA-fettsyrer. Med bakgrunn i disse opplysningene kan vi si oss enige med respondentenes påstand om at 18/12 oljer er harske.

Pronova skriver på deres hjemmeside at de har det første og eneste N-3 deriverte legemiddelet som er godkjent av norske, europeiske og amerikanske legemiddelmyndigheter, her under merkenavnet Omacor. Det ser ut som at Omacor er det eneste produktet på markedet som går under den nevnte produkttypen *medisin*, og har klart å skape en sterk posisjon i forhold til andre aktører.

Den siste produkttypen som ble nevnt; *de naturlige*, har vi i følge funnene våre fått en forståelse om at det rettes større fokus mot denne produkttypen fremover. I følge Roger Richardsen (2011) er det stadig flere oppdrettsanlegg som utvinner N-3 fra laks, og i 2010 var det syv slike anlegg hvor to til var under etablering i 2011. I SINTEF-rapporten fremkommer det også at i 2010 var det estimert en produksjon mellom 23 000 – 25 000 tonn fersk lakseolje. I tillegg nevnes det at Chile har et større fokus mot produksjon av lakseolje. Dette tilsier at fokuset mot *de naturlige* produkttypene har fått en større oppslutning i markedet og det ser ut til at det blir mye fokus mot slike produkter i fremtiden.

### 5.1.3 Merkekonsept

Vi ser se at alle disse produkttypene har et felles merkekonsept i henhold til Russell Haley's (1968) teori. Teorien sier at valg av merkekonsept er

---

utgangspunktet for en posisjoneringsstrategi, da merkekonseptet skal dekke et grunnleggende behov og det kan skje en differensiering utover dette. Alle produkttypene retter seg her mot det funksjonelle i produktet, og verken ressurspersoner eller sekundærdata viser til noe annet. Dette er med tanke på bedriftsmarkedet der konseptet viser seg å spille liten rolle, og distributørene selv velger nye merkekonsepter for produktet.

#### *5.1.4 Trender*

Asia ble trukket frem som et stort potensielt marked fremover, men utfordringen i dette markedet er forbrukers bevisstgjøring med tanke på nytten av å bruke N-3 som kosttilskudd. En økt bevisstgjøring blant forbruker vil medføre forandringer i sosiokulturelle forhold, hvor refleksjonen av forskjellene på N-3 produkter vil gjøre at persepsjonen kan endres. Dette kan føre til endring i referanserammer slik at PoD og PoP kan være forskjellig enn i eksisterende marked. I følge Keller, Stenthal og Tybout (2002) må en kartlegge konkurransearenaen og målgruppen for å skape en referanseramme for PoD og PoP. I forhold til Asia som et potensielt marked kan altså det oppstå muligheter for aktører å definere nye PoD og PoP. Samtidig kan dette forandre posisjonen hos eksisterende aktører på markedet fordi segmenteringsbildet blir annerledes og det må defineres nye differensieringsvariabler.

En åpning i det asiatiske markedet vil føre til økt etterspørsel, og det vil oppstå enda større konkurranse om råstoff og markedsandeler. Dette gir grunnlag til en endring i produkttyper i fremtiden, hvor aktører kan bli tvunget til å finne nye muligheter for å posisjonere seg i markedet. Mye kan tyde på at nyere forskning og strengere krav til bevisføring kan endre markedet og gjør at det er svært usikkert fremover. En ny rapport utviklet av EFSA (2012) refererer til ca. 3000 helsepåstander som er blitt avvist og dermed ulovlig å si. Dette tyder på at det er en økende fokus på bevisføring for aktører i eksempelvis N-3 bransjen, og vi mener produkttypene vil måtte endre seg som følge av dette. Her kan for eksempel lakseolje få større muligheter til å posisjonere seg i markedet og differensieringsvariabler som "wholefood" og ferskhet vil kunne vise seg frem.

### 5.1.5 Relasjon vs. Transaksjon

Med bakgrunn i respondentenes forklaring om konsolidering i markedet forteller Yin og Shanley (2008) at dette handler om å kjøpe ut konkurranse og kjøpe opp ny teknologi for å få større markeds kontroll. I N-3 markedet skjer dette ved at leverandører kjøper opp distributørene og de mindre aktørene for å selge direkte til forbruker.

En fellesnevner blant aktørene i markedet er at de operer på kontraktbasis, med joint-marketing avtaler. Disse avtalene er omfattende og sikrer distribusjon og markedsføring for partene. Dette er altså relasjonsbygging, noe Wilson og Mummalani (1986) mener er hele essensen av bedriftsmarkedsføring.

Kontraktene skjærer aktørene mot eventuelle inntrengere, og vi kan dermed si at det er snakk om et lukket marked. Dette medfører at aktørene på markedet har lav trussel mot inntrengere, og nyoppstartede bedrifter opplever høye inngangsbarrierer.

Til tross for at bedriftsmarkedet ofte baseres på relasjonsbygging, ser vi at markedet også er transaksjonsbasert med henhold til den prisstrategien som føres. Pris ble nevnt som den viktigste faktoren på bedriftsmarkedet, ved at pris ofte går foran kvalitet. Dette underbygges av NRK Forbrukerinspektørene (2011), hvor det kommer frem at aktører kjøper opp billig 18/12 olje fra Sør-Amerika, og selger til markedet med høy profitt. Pris er en faktor i markedsblanding, og da pris ofte er viktigere enn produktkvalitet på dette markedet, vil hvert ledd i bedriftsmarkedet søke etter de som selger billigst. For å snu denne trenden forteller Nick Ellis:

At this stage, price very often becomes the sole basis for deciding between competitor offerings: this is the definition of a commodity. To overcome this tendency, B2B marketers must continually seek new ways in which to show customers how their products offer extra value. (Nick Ellis 2011, 218)

---

## 5.2 Hvordan posisjonere et N-3 produkt på markedet?

### 5.2.1 Segmentering

Forbrukerne på N-3 markedet har lenge hatt manglende kunnskap rundt produktspesifikasjonene fordi større aktører benytter lobbyvirksomhet. Dette for å holde tilbake forskning som kan gi forbruker mer informasjon om ulike sider ved N-3 produkter. Respondentene viser til at større åpenhet rundt forskningen vil føre til at forbruker får mer kunnskap og dermed reflektere mer over de ulike produktspesifikasjonene. Økt kunnskap kan dermed føre til at markedet blir delt opp i flere segmenter. Dette vil si at aktørene i bransjen må ha mer fokus på segmenteringsarbeidet, da Anderson og Narus (1991) vektlegger viktigheten av å ikke ende opp med for mange eller for få segmenter.

Flere utfordringer med segmentering på bedriftsmarkedet i denne bransjen er å opprette relasjoner og utvikle nettverk til leverandører, produsenter og salgskanaler. Dette forklarer Nick Ellis (2011) med sin teori om at i markeder der samarbeidsrelasjoner er mest utbredt må segmenteringen baseres på kundekarakteristika. Dette går ut på relasjonsbygging for å ikke miste terreng hvor aktørene må drive kontinuerlig profileringsarbeid ovenfor eksisterende og fremtidige kunder. Dette støttes i henhold til teorien om kommunikasjon av bedriftens posisjon av Nes og Biong (2009) som forteller at sammenhengen mellom bedriftskultur og markedsoperasjoner ofte blir undervurdert, og disse kan føre til problemer i henhold til kommunikasjonen mellom leverandør og kunde.

I denne industrien finnes det hovedsakelig tre primærkanaler hvor en aktør kan nå sitt segment, og disse er; helsekost, apotek og dagligvare. I henhold til teorien "House of Brands" av Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) operer aktørene i dette markedet ved at de benytter forskjellige produktnavn inn mot hver primærkanal. Dette for å forsvare sitt produkt mot eventuelle problemer som oppstår i en av kanalene. I tillegg forklarer respondentene at noen aktører på markedet oppretter etter "Branded House" teorien. Her opererer de innad i kanalene som konkurrerende produkt, hvor dette også er med på å låse ute inntrengere (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010).

---

### 5.2.2 Differensiering

I likhet med utfordringer innen segmentering fører kunnskapsmangel også til utfordringen innen differensiering. Det fremkommer ulik data på hvilke faktorer som spiller inn for å differensiere seg på dette markedet.

Kotler og Keller (2004) nevner rundt PoD at kunden assosierer en merkevare med sine typiske attributter eller teknologi som dekker deres behov. Dette medfører utfordringer for aktører på markedet da mange N-3 produkter ser like ut fra et forbrukerperspektiv.

Det finnes krav til hvilke påstander de kan knytte opp mot produktene sine da myndighetene setter ramme for hva en aktør kan si til markedet. Dette er en utfordring i henhold til Nes og Biongs (2009) teori om produktegenskaper som differensieringsvariabler på bedriftsmarkedet, noe de definerer som produktets tilleggsverdi. Slike tilleggsverdier handler i denne bransjen om hvilke helsegevinster en kan si om sitt produkt og hvor forskning spiller en stor rolle. Dette er svært kostbart for aktørene da de må bruke mye ressurser på å gjennomføre produkttester, samtidig som det er verdifullt nettopp fordi bevisene gir grunnlag for hvordan produktet kan markedsføre sin effekt.

Innen N-3 markedet blir en aktør differensiert også i forhold til hvilke råvarer de benytter som N-3 kilde. På bedriftssiden blir produkter ofte differensiert opp mot hvilke EPA og DHA-nivåer produktene innehar.

Michael E. Porter (1980) beskriver at en bedrift må ideelt sett differensiere i forskjellige dimensjoner. For eksempel er lakseolje et nisjeprodukt innen marine oljer og er dermed en differensiering i markedet. N-3 fra laks har lavere EPA og DHA-verdier enn andre N-3 kilder, noe som fører til utfordringer ved å differensiere seg på bedriftsmarkedet. I følge Ruyter et al. (2010) kommer det frem i RUBIN-rapporten at fordelene med lakseolje er at den er mindre utsatt for oksidasjon, noe som tilsier at den er ferskere enn for eksempel 18/12 oljer. Dette ser vi opp mot teorien til Theodore Levitt (1980) om at differensiering går ut på at bedriften tilbyr noe som er forskjellig fra konkurrentene, og at denne forskjellen gir tilleggsverdi til kunden.

### 5.2.3 Posisjonering

I følge Al og Trout (1986) går teorien om posisjonering ut på at menneskets hjerne inneholder posisjoner som en bedrift prøver å fylle. Dette er enkelt å fylle hvis posisjonen er tom, men vanskelig hvis den allerede er fylt av en konkurrent. I dag er det stor konkurranse om posisjonene i markedet og posisjonering i N-3 bransjen blir reflektert i de samme faktorene som blir beskrevet i segmentering og differensiering. Dette gjenspeiler de vanskeligheter aktører i bransjen har med bakgrunn i lite kunnskap hos forbruker, men her kommer det frem elementer for hvordan en kan utnytte de styrkene en aktør innehar.

For eksisterende aktører på N-3 markedet ser vi at differensiering per dags dato er en mer avgjørende faktor enn segmentering for posisjonering. Dette med bakgrunn i at salg på bedriftsmarkedet skjer i henhold til produkters EPA og DHA verdier. Vi ser også at segmenteringen i dag blir oversett da forbruker ikke har nok kunnskap til å skille produktene fra hverandre, derfor kan aktørene på bedriftsmarkedet fokusere mer på pris enn produktattributter. Altså kan vi se at aktørene bruker Kotler og Keller (2004) sin teori om konkurrerende Points-of-Parity, ved å prise seg etter konkurrenter og dermed oppheve konkurrenters PoD. Til tross for dette ser vi at markedet i dag er i forandring i henhold til hvordan en bedrift kan posisjonere seg. Her ser vi at større fokus på forskning og lettere tilgang på informasjon kan medføre at forbruker i større grad kan se forskjell på produktspesifikasjonene. Endringer i referanserammer vil føre til større fokus på hvilke segmenter en bedrift retter seg mot både på bedrifts- og forbrukermarkedet. Dette vil også føre til at det oppstår flere differensieringsvariabler på N-3 markedet. Da kan bedrifter i følge Aaker, Batra og Myers (1992) fokusere mer på Unique-Selling-Proposition, som er en av de syv posisjoneringsstrategier en kan benytte for sine produkter. Samtidig kan endringer i referanserammer være en trussel for mange aktører da det kan oppstå feil i posisjoneringen de har på markedet i dag, noe Kotler (1994) sier i sin teori om posisjoneringsfeil.

### 5.3 Kritiske forhold ved analyse og funn

I henhold til kritikkverdige forhold ved de faktorene vi har analysert må leser være oppmerksom på at utvalget som har gitt oss funnene ikke er egnet som et representativt utvalg. Selv om alle representantene har erfaring i både det norske

---

og utenlandske marked, er dette representanter som alle har sitt opphav i bransjen fra Norge. Derfor vil de synspunktene som har kommet frem ikke reflektere hvordan aktører fra utlandet ser på markedet.

I tillegg var et av målene våre å intervju konkurrenter som har andre erfaringer og synspunkt på markedet. Dette klarte vi ikke å gjennomføre da ingen valgte å svare på vår forespørsel, som igjen resulterer i at analysen vår har en mangel i henhold til dette.

Analysen vår reflekterer også at N-3 markedet er svært kompleks, dette har medført at våre funn viker noe fra intervju spørsmålene da respondentene hadde vanskeligheter med å konkretisere et svar direkte opp mot spørsmålene. Det har vært en stor utfordring for oss å samle all data for så og reflektere funn opp mot teori. Selv om leser må være kritisk med henhold til det, er det viktig å understreke at intervjuene ble gjennomført som en kvalitativ undersøkelse.

Intervju spørsmålene er her mer retningslinjer for praten vi har hatt med respondentene, og vi er godt fornøyd med at våre spørsmål førte til mer kompleks informasjonsfunn ved at respondentene fikk snakke fritt.

#### **5.4 Konklusjon av analyse**

Sekundærdata og innhentet informasjon fra ressurspersoner har hjulpet oss i å sette både rammeverket for analysen og dermed dens konklusjon. Markedet har hatt en økning med 54% prosent de siste 4 årene, og er forventet til å fortsette veksten. Det er delt opp i tre hovedtyper av produkter, med forskjellige nivåer av N-3 og flere forskjellige N-3 kilder. Den mest utbredte N-3 kilden er 18/12 olje fra Sør-Amerika, men det har i det siste kommet frem forskning som setter spørsmålstegn ved denne oljens kvalitet. Dette har gjort at markedet sakte men sikkert ser etter andre produkttyper og N-3 kilder. Her ser vi at produkttypen *de naturlige* spesielt tiltrekker seg markedets interesse.

Ut i fra analysen kan vi se at dette er et markedet der konkurransen er stor og legger store utfordringer for posisjoneringsarbeidet. Markedet er preget av få store aktører med stor markedskontroll som et resultat av konsolidering. På bedriftssiden er det en miks av både relasjons- og transaksjonsbasert markedsføring. Dette i form av joint-marketing avtaler blant de største aktørene, samtidig som at viktigheten av solide avtaler er stor blant de mindre aktørene. Til

---

tross for dette viser analysen at markedet er preget av pris som konkurransemiddel. Produktkvaliteten blir tilsidesatt på markedet, og man kan oppleve at produkter med lik pris har stor forskjell i kvalitet.

Lite forskning, og tilbakeholdt informasjon har resultert i at forbruker i dag har lav kunnskap om produktene. Dette har gjort at det er få segmenter på markedet, men større fokus på forskning fremover vil føre til større synliggjøring av segmenter med ulike behov. Det medfører at aktørene i bransjen må ha mer fokus på segmenteringsarbeidet fremover.

Segmentering på bedriftsmarkedet har en utfordring ved å opprette og opprettholde relasjoner i de riktige kanalene. Det er derfor viktig å holde fokus på kommunikasjonen mellom leverandør og kunde.

De tre primærkanalene på markedet blir også brukt som segmenter av industrien, og aktører bruker flere produktnavn, samt rene kanalprodukter for å låse ute inntrenger.

I forhold til differensiering på dette markedet ligger det også en utfordring i kunnskapsmangelen hos forbruker. Forbruker opplever produktene på markedet som like og aktører har problemer med å kommunisere ut differensieringsvariablene. Det er krav til hvilke påstander en aktør kan bruke for å kommunisere en tilleggsverdi kunden har nytte av.

N-3 kilden av produkter kan bli sett på som en differensieringsvariabel på bedriftsmarkedet da EPA og DHA verdier også blir lagt vekt på i forhold til pris. Det finnes mange nisje-produkter innad i N-3 markedet og disse blir stort sett differensiert ut i fra kvaliteten på N-3 kilden.

Konkurranseintensiteten og mangelen på kunnskap på markedet gjør at det er få distinkte posisjoner en aktør kan innta.

Med bakgrunn i dette viser analysen at differensiering via pris og N-3 innhold er to helt avgjørende faktorer for eksisterende aktørers evne til å posisjonere seg. Ettersom forbrukers kunnskapsnivå øker vil segmentering tre frem som en viktigere faktor i posisjoneringsarbeidet på dette markedet.



## 6. Anbefaling

I det siste kapittelet av oppgaven vil vi ut i fra informasjon samlet inn i tidligere kapitler og analysen komme med en anbefaling for SALfresh i henhold til problemstillingen vår.

### Segmentering

Med bakgrunn i at forbrukerne har lite kunnskap og det er vanskelig å dele opp markedet, mener vi at de tre nevnte produkttypene; *forebyggende*, *medisin* og *de naturlige*, er mulige utgangspunkt for å dele forbrukerne i segmenter. SALfresh sitt produkt går under produkttypen *de naturlige* og kan dermed fokusere sin segmentering ut i fra det. Jo høyere kunnskap forbruker får jo mer vil de vektlegge produktets kvalitet fremfor kun N-3 innhold. Dette vil medføre at segmentet for lakseolje vil øke i størrelse. Her har SALfresh en fordel da de allerede benytter seg av lakseolje som råvare, og de har stort fokus på det naturlige gjennom sin satsning på ”wholefood”-konseptet.

I tillegg kan de tre primærkanalene fungere som segmenttyper innenfor bedriftsmarkedet. Per i dag har SALfresh for begrensende ressurser til å opererer i mer enn en kanal. Videre ser vi at ”House of Brands” kan være en fremtidig strategi hvis de skal ekspandere til flere kanaler, og øke antall segmenter.

### Differensiering

N-3 kilden SALfresh benytter for sitt produkt er lakseolje og dette er som nevnt en nisje i markedet. Allerede her er de som aktør differensiert i forhold til konkurrenter i N-3 bransjen. En svakhet med dette produktet er som fortalt de lave EPA og DHA verdiene, men vi vet at når slike verdier er lave er den også lite oksidert. RUBIN-rapporten rangerer lakseolje som en god og fersk råvarekilde for N-3 (Ruyter et al. 2010). SALfresh kan derfor differensiere seg med den tilleggsverdien lakseolje gir og gjøre forbruker oppmerksom på det. Ved SALfresh høye fokus på produktets kvalitet er det hensiktsmessig å bruke ferskhet som en differensieringsvariabel. I tillegg kan SALfresh sitt fokus på sporbarhet være gunstig ettersom forbrukermarkedet generelt sett beveger seg i denne retningen, som eksempelvis Tine AS sitt sporbarhetsprogram referert til på deres nettsted.

**Posisjonering**

Relasjonsbygging og opplæring ser vi på som de viktigste elementene i posisjoneringsarbeidet for SALfresh i nærmeste fremtid. Dette begrunner vi i at SALfresh opererer med en råvare som ikke innehar de produktspesifikasjonene som er mest ettertraktet på bedriftsmarkedet i dag.

Da SALfresh per i dag ser på kompetanse, kvalitet og transparent som grunnleggende faktorer for selskapets profil, ser vi at de må ha et høyt fokus på egne holdninger og verdier i relasjonsbyggingen. Dette for å finne aktører som kan videreformidle deres profil til forbruker. En kunde av SALfresh vil fremstå som et ansikt utad for merkevaren, og det vil være viktig at de velger aktører som gjenspeiler deres interne karakteristika. Dette er viktig både med tanke på merkevarebyggingen og for å fremme ønskede differensieringsvariabler.

SALfresh er i en fase hvor de beveger seg til nye markeder og har gjort en god jobb da de allerede har fått innpass i det asiatiske markedet. Det er viktig for SALfresh å skaffe seg en posisjon på dette markedet før resten av den internasjonale industrien trer inn.

Ved ekspansjon blir det ekstremt viktig for bedriften å tilknytte seg personer som har kunnskap om kundelokaleringen i det internasjonale markedet. Det er fordi slike samarbeidspartnerne kjenner til kundestørrelsen, altså hvor salgspotensialet ligger. Ved bruk av personer som kjenner karakteristikaene i markedene SALfresh går inn i, vil det være lettere å innhente informasjon om kjøpsituasjonen og bruksraten. Med bakgrunn i at de er på vei inn i et marked som få konkurrerende aktører befinner seg i, er det viktig for SALfresh å inngå avtaler med få store aktører for å sikre en posisjon i et marked med stort potensiale. Inngår de samarbeid med for mange distributører øker sannsynligheten for gap mellom verdiene i bedriftene, og SALfresh sin profil kan svekkes.

Vi mener SALfresh må rette opplæringen mot eksisterende og potensielle bedriftskunder for at forbruker i neste ledd skal se på lakseolje som en verdig substitutt for en tradisjonell 18/12 olje. Det er viktig at dette blir gjort riktig da SALfresh selv har liten mulighet til å øke kunnskapsnivået til forbruker direkte. Opplæringen må derfor bestå av informasjonsføring om lakseoljens høye produktkvalitet.

---

Til tross for at tillitt er hovedgrunnet for alle relasjoner er det ikke noe en kan basere seg fullstendig på. SALfresh må opprette solide kontrakter med samarbeidspartnere for å sikre distribusjonskanalene med tanke på konkurranse. Dette har de allerede gjort ved en eksklusiv kontrakt med Nordlaks Produkter AS som sikrer SALfresh en stabil samarbeidspartner og skjermer mot mulig råstoffmangel i fremtiden. Nordlaks sin stabilitet er en faktor som vil gange SALfresh ved å skaffe trygghet hos deres kunder, og videre muliggjøre større kontrakter.

Som en inntrenger på markedet vil SALfresh måtte benytte seg av segmentering som en større del av posisjoneringsarbeidet enn hva eksisterende aktører gjør på markedet. SALfresh sin mangel på et integrert salgsapparat gjør oppgavene innen segmentering viktigere fordi de ikke har muligheten til å satse på kun differensieringsvariabler som en inngang på markedet. I dag krever dette mye ressurser fra SALfresh med tanke på kostnader ved å føre et høykvalitetsprodukt. Markedet i dag fokuserer mer på pris fremfor kvalitet, noe også markedsprisene gjenspeiler. SALfresh har derfor ingen mulighet til å prise sine produkter i henhold til deres produktkvalitet, da dette vil medføre at de priser seg ut av markedet og taper sin posisjon.

På lengre sikt kan forskning medføre at det oppstår flere posisjoneringsmuligheter på markedet. Forskningen vil altså opprette nye behov hos forbruker som SALfresh kan dra fordel av. Hvis de fremskaffer vitenskapelig dokumentasjon på sine produkter vil dette resultere i økende behovstilfredstillelse hos sluttbruker, og en økende etterspørsel av deres produkter på bedriftsmarkedet.

Dette vil også resultere i at andre aktører vil bruke de samme fordelene, og SALfresh må da være oppmerksomme på endring i konkurransearenaen. Igjen viser dette at viktigheten av opplæring på bedriftsmarkedet er essensielt, og vi mener dette kan resultere i at SALfresh oppnår en større markedsandel og en sterkere posisjon i markedet.

Når de har opparbeidet seg en posisjon i markedet, samtidig som at konkurransearenaen endrer seg, vil differensiering bli den viktigste faktoren for posisjonering.

SALfresh ligger foran andre aktører når det gjelder wholefood, sporbarhet, ferskhet og biotilgjengelighet. Dette er faktorer de bør fortsette å fokusere på med tanke på trendene i markedet.

I henhold til arbeidet SALfresh skal gjøre med å finne en posisjon er det viktig at de ikke forvirrer kunden med for mange differensieringsvariabler, da dette kan medføre at kunden får et uklart bilde av merket. N-3 produkter fra råvaren norsk lakseolje er allerede noe kundene forbinder med ferskhet og er en spesielt god posisjoneringsvariabel mot det internasjonale markedet. I tillegg har vi allerede nevnt at sporbarhet er noe markedet har begynt å fokusert mer på, og vi forventer at dette vil være en PoP i fremtiden. Dermed vil sporbarhet være en standard for de fleste aktører hvor SALfresh fortsatt må fokusere på denne variabelen, mens andre differensieringsvariabler blir viktigere for posisjonen.

*- Når SALfresh oppnår ønsket posisjon blir merkevarebygging hovedfokus -*

---

## 7. Referanseliste

Aaker, David. A., Rajeev Batra og John G. Myers. 1992. *Advertising Management*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall International Editions.

Aksel Tjora. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Anderson, James C. og James A. Narus. 1991. "Partnering as a Focused Market Strategy". *California Management Review* Vol. 33 (3): 95-113.

Askheim, Ole Gaute A. og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brunner, Thomas A. og Michaela Wänke. 2006. "The Reduced and Enhanced Impact of Shared Features on Individual Brand Evaluations". *Journal of Consumer Psychology* Vol. 16 (April): 101-111.

European Food Safety Authority. 2012. "EU Register on nutrition and health claims". Hentet 01. Juni. 2012.

<http://ec.europa.eu/nuhclaims/resources/docs/euregister.pdf>

Gardner, Burleigh B. og Sidney J. Levy. 1955. "The product and the Brand". *Harvard Business Review* Vol. 33 (2): 33-39.

Goodarz Danaei, Eric L. Ding, Dariush Mozaffarian, Ben Taylor, Jurgen Rehm, Christopher J. L. Murray og Majid Ezzati. 2009. *The Preventable Causes of Death in the United States: Comparative Risk Assessment of Dietary, Lifestyle, and Metabolic Risk Factors*. Vol. 6, April. Boston, MA: Harvard School of Public Health. Hentet 28. Mai. 2012.

<http://dx.doi.org/10.1371/journal.pmed.1000058>

Gripsrud, Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

---

Haley, Russel I. 1968. "Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool". *Journal of Marketing* Vol. 32 (3): 30-35.

Keller, Kevin L., Brian Stenthal og Alice Tybout. 2002. "Three Questions You Need to Ask about Your Brand". *Harvard Business Review* Vol. 80 (September): 80-89.

Kotler, Philip. 1994. *Marketing Management*. 8. utg. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International Editions.

Kotler, Philip og Kevin L. Keller. 2004. *Marketing Management*. 8. utg. Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip og Kevin L. Keller. 2009. *Marketing Management*. 13. utg. Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.

Levitt, Theodore. 1980. "Marketing Success Through Differentiation – of Anything". *Harvard Business Review* Vol. 58 (Jan-Feb): 83-91.

Nes, Erik B. og Harald Biong. 2009. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Nick Ellis. 2011. *Business-to-Business Marketing*. New York: Oxford University Press Inc.

NRK Forbrukerinspektørene. 2011. *FBI 09.11.2011*. Hentet 29. November 2011.  
<http://tv.nrk.no/serie/forbrukerinspektoerene/mdhp11004511/09-11-2011>

NRK Forbrukerinspektørene. 2011 *FBI 16.11.2011*. Hentet 29. November 2011.  
<http://tv.nrk.no/serie/forbrukerinspektoerene/mdhp11004611/16-11-2011>

Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

---

Richardsen, Roger. 2011. *Norsk marin ingrediensindustri: Struktur og lønnsomhet 2007-2010*. SINTEF-rapport A21511. Tromsø: SINTEF. Hentet 8. Mai. 2012.

[http://www.fiskerifond.no/files/news/attach/rapport\\_a\\_21511\\_norsk\\_marin\\_ingrediensindustri\\_-\\_struktur\\_og\\_lønnsomhet\\_2007-2010.pdf](http://www.fiskerifond.no/files/news/attach/rapport_a_21511_norsk_marin_ingrediensindustri_-_struktur_og_lønnsomhet_2007-2010.pdf)

Ries, Al og Jack Trout. 1986. *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books.

Ruyter, Bente, Stine Grimmer, Trine Thorkildsen, Marijana Todorovic, Marina Lalic og Gjermund Vogt. 2010. *Lite oksiderte omega-3 oljer og potensielle helsefordeler: En screening av omega-3 oljer med hensyn til variasjon i oksidasjonsgrad, innhold av oksidasjonsprodukter og effekt på markørssystemer*. RUBIN-rapport 196. Trondheim: RUBIN. Hentet 2. Februar. 2012.

<http://www.nofima.no/filearchive/lite-oksiderte-omega-3-oljer-og-potensielle-helsefordeler.pdf>

Samuelsen, Peretz og Lars E. Olsen. 2010. *Merkevareledelse på norsk 2.0*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

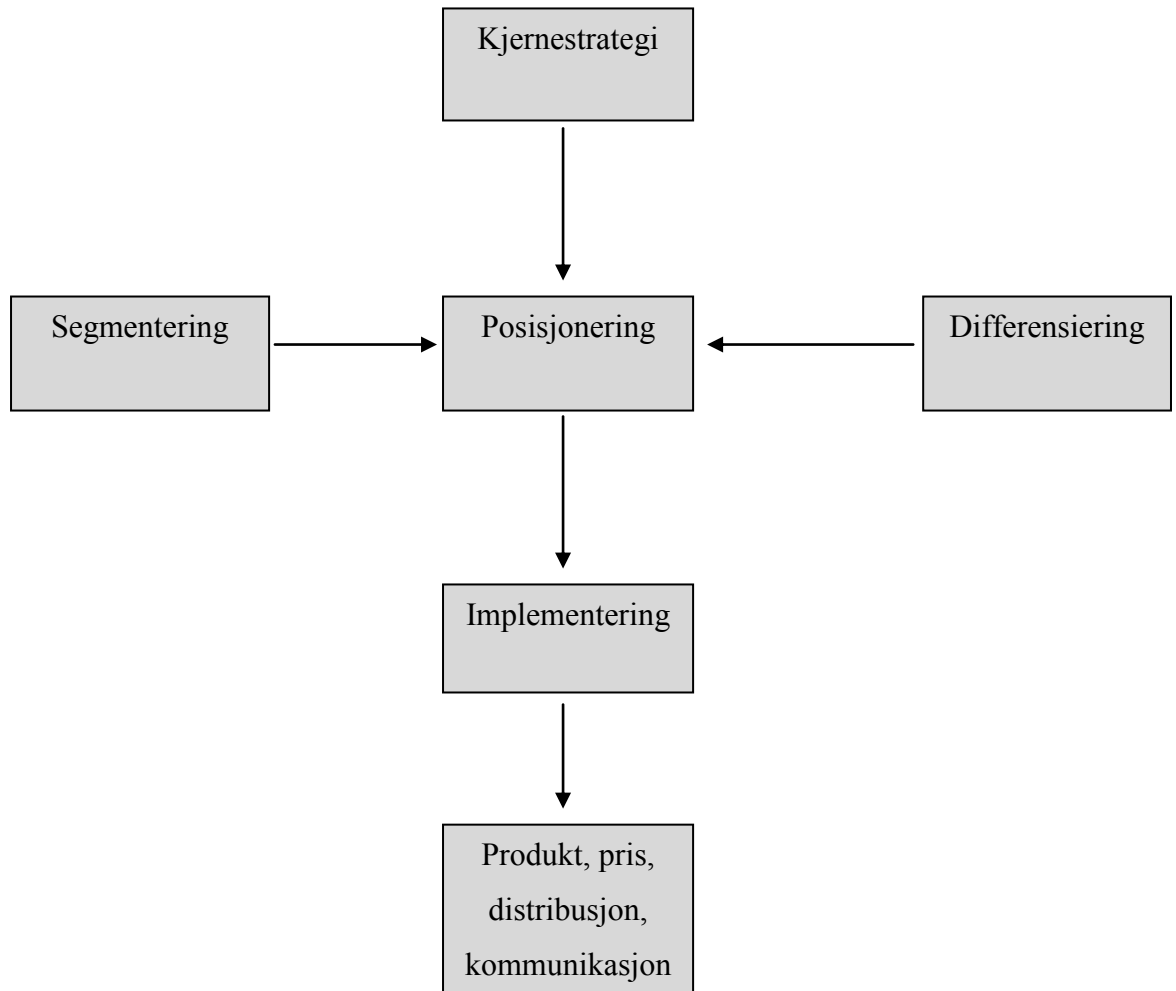
Simon Knox. 2004. "Positioning and branding your organisation". *Journal of Product & Brand Management* Vol. 13 (2): 105 – 115.

Thorkildsen, Trine. 2010. "Oksidasjonsnivå i marine omega-3-produkter tilgjengelig for norske forbrukere". Masteroppgave, Høgskolen i Akershus.

Yin, Xiaoli og Mark Shanley. 2008. "Industry Determinants of the 'Merger versus Alliance' Decision". *Academy of Management Review* Vol. 33 (2): 473– 491.

Wilson, D.T. og Venkat Mummalaneni. 1986. "Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualisation". *Industrial Marketing and Purchasing* Vol. 1 (3): 44-58.

---

**8. Vedlegg****Vedlegg 1: Figur 8.1 Posisjoneringsprosessen (Nes og Biong 2009, 211)**



---

**Vedlegg 2: Intervjuguide 1 (Norsk versjon)****Intervjuguide****Introduksjon dybdeintervju**

- Kort presentasjon av moderatorene.
- Gjøre rede for undersøkelsens formål.
- Gjøre rede for anonymitet og personvern.
- Gjøre rede for respondentens betydning som informant.
- Skape en god tone for intervjuet.

Undersøkelsesspørsmål 1:

- **Hvordan ser N-3 markedet ut i dag?**

Underbyggende spørsmål:

- Hvordan operer aktørene i dag på omega-3 markedet?
- Hvilke faktorer er viktige for samarbeid mellom aktørene på omega-3 markedet?
- Hva vet du om forandringer som skjer innenfor omega-3 markedet i dag?
- Hvordan tror du markedet vil se ut om 5 - 10 år frem i tid
- Hvilke utfordringer er avgjørende for markedsføringen i denne bransjen?
- Hvilke data benytter du for å følge utviklingen i omega-3 markedet fremover?
- Hvem er de største aktørene på omega-3 markedet?

Undersøkelsesspørsmål 2:

- **Hvordan posisjonere et N-3 produkt på markedet?**

Underbyggende spørsmål:

- Hvordan ville du personlig startet arbeidet med å posisjonere et N-3 produkt på bedriftsmarkedet?
  - Har du noe konkret teori/modeller som støtter dette?
- Hvilke utfordringer er det med å posisjonere seg i omega-3 bransjen?
- Hvordan differensierer aktørene seg på markedet?
- Hvor vanskelig vil det være for en bedrift i dette markedet å forandre sin posisjon opp mot kundene?

Undersøkelsesspørsmål 3:

- **Hvordan er SALfresh som aktør på N-3 markedet?**

Underbyggende spørsmål:

- Hvordan differensierer SALfresh produktet i forhold til konkurrentene?
- Hvilke interne grep er gjort for å forbedre SALfresh sin posisjon?
- Hvilke faktorer er viktig for SALfresh når det kommer til samarbeid med deres leverandør/distributør?

---

**Vedlegg 3: Intervjuguide 2 (Engelsk versjon)****Interview guide****Interview introduction**

- Short presentation of the moderators
- Explain the study's purpose
- Explain the principles of anonymity and privacy
- Explain the respondent's importance as an informant
- Create a good tone for the interview

Survey question 1:

- **How does the N-3 market look like today?**

Supporting questions:

- How does the supplier and distributor operate currently in the omega-3 market?
- Which factors are important concerning the cooperation between supplier and distributor in this market?
- What do you know about the future in the Omega-3 market?
- How do you see the Omega-3- market, in 5-10 years, any changes?
- What challenges - in the marketing- process - do you think will be important In the future?
- What kind of data do you use to keep track of the future market development?
- Who are the biggest players in the N-3 market?

Survey question 2:

- **How to position a N-3 product on the market?**

Supporting questions:

- How would you personally start the positioning process for a product within the N-3 industry?
  - Do you have any concrete theory to support this?
- What are the main challenges related to positioning in a market like this?
- How do the players differentiate themselves on the market?
- How hard would it be for a business in this industry to change their positioning towards their customers?

Survey question 3:

- **How is SALfresh as a player in the N-3 market?**

Supporting questions:

- How do SALfresh differentiate its products compared to its competitors?
- What have been done internally to improve the overall positioning of SALfresh?
- Which factors are important concerning the cooperation between SALfresh and its supplier/distributors?