

Erindi flutt á Sjávarútvegsráðstefnunni 13.-14. október 2011

Magnús Gústafsson, Atlantika, Inc.

Hvernig var vörumerkið Icelandic® í USA til ?

1. Tækifæri erlendis

Góðir fundarmenn,

Það er ánægjulegt að vera með ykkur hér á Sjávarútvegsráðstefnunni.

Greinilega er vel að verki staðið að safna saman þeirri miklu þekkingu og reynslu sem

við á Íslandi búum yfir, um þennan mikilvægasta atvinnuveg okkar Íslendinga.

Þegar Halldór Þórarinsson kom að máli við mig um hvort ég væri til í að ræða við ykkur um tækifæri fyrir greinina erlendis var ég strax til í það. Hver stenst mátið ef einhver vill hlusta á mann og sérstaklega þegar áheyrendur eru í haldi eins og hér.

Úr þessu varð erindið hvernig Icelandic vörumerkið í USA varð til.

2. Hvernig varð vörumerkið Icelandic til?

Tækifæri eru af tvennum toga: annars vegar skammvinn, en þá eru afurðir seldar sem hráefni án einkenna og þá á sömu verðum með sömu sveiflum og aðrar hliðstæðar afurðir.

Hinn kosturinn sem krefst bæði ásetnings og úthalds, er að tengjast tryggum

viðskiptavinahópi– hópi sem er tilbúinn að borga hærra verð fyrir vöru vegna þess að í þeirra huga hefur hún hærra verðgildi undir tilteknu vörumerki.

Icelandic vörumerkið í Bandaríkjunum er sennilega verðmætasta vörumerkið sem íslenskir sjávarútvegur hefur tekið þátt í að byggja upp. Vona ég að ykkur finnist jafn áhugavert og mér að reyna að skilja hvernig vörumerkið varð til.

Eins og aðrir Íslendingar vissi ég að á Íslandi var framleiddur góður fiskur og seldur í umbúðummerkum Icelandic á góðum verðum.

Undir 1980 tókst okkur í Hampiðjunni að ná fótfestu í Kanada og selja þangað mikið af afurðum aðallega trollnet sem voru viðurkennd gæðavara. Lögð var rík áhersla á að vel tækist til við að nota netin, veitt var góð þjónusta og boðið upp á þekkingu á notkun veiðafæra.

Á þessum tíma sá ég hvernig Kanadamen litu öfundaraugum til Coldwater vegna þess hve fyrirtækið fékk miklu hærri verð í Bandaríkjunum en þeir. Þegar spurt var um ástæðurnar að baki þessum vinsældum Icelandic var svarið að gæðin væru betri og stöðugri, en þá voru þeir Kanadamenn uppteknir við að bæta gæðin til að fá sömu verð. Þegar ég tók við rekstri Coldwater 1984 komst ég að því að gæðin voru vissulega betri og stöðugri. En það þarf margt annað að koma til svo að vörumerki eins og Icelandic skili betri verðum frá tryggum viðskiptavinum.

3. Fyrstu ár Coldwater

Til að leitast við að skilja atburðarrásina í uppbyggingunni var ómetanlegt að rýna í skýrslu Hjalta Einarssonar fyrrverandi framkvæmdarstjóra hjá Sölumiðstöðinni. Hjalti heimsótti þá sem stigu fyrstu skrefin með Jóni Gunnarssyni í markaðssetningunni. Jón var verkfræðingur og forstjóri Síldarverksmiðju Ríkisins og var ráðinn á aðalfundi SH í júní 1944. Í fundargerðinni sagði: “að ráða mann frá næstu áramótum, 44-45, með fastri búsetu í New York til að vinna fiskinum markað í Ameríku og hafa á hendi innkaup og upplýsingastarfsemi fyrir SH.” Jón sagði um aðkomu sína í Ameríku að þar hefði aðeins verið seld murta og kúfiskur og fiskur í 7 lbs. pakkningum til hersins. Hann byrjaði að selja til heildsala og þeirra sem keyptu bílfarma, eða 12 tonn í einu. Fljótlega áttaði Jón sig á því að það þurfti að selja séreinkenni fisksins.

Stefna í sölumálum var að:

1. Icelandic fiskurinn væri ferskari en allt annað á markaðinum og yrði að standast samanburð við hvaða keppinaut sem var.
2. Brókerarnir, umboðsmennirnir, yrðu að hafa möguleika á að hagnast og fengu þess vegna góð umboðslaun.
3. Brókerarnir höfðu tiltölulega frjálssar hendur, en báru ábyrgð á birgðum og greiðslum frá viðskiptavinunum.

Séreinkennin fólust í því að selja ferskleikann og veita framúrskarandi þjónustu.

Á fyrstu árum markaðsstarfseminnar í USA fengu frystihús SH aðeins hráefni frá dagróðrabátum og þá aðallega línufisk. Togarafiskur var seldur ísaður til Bretlands og stóri fiskurinn, aðallega netafiskur, saltaður. Dagróðrabátarnir voru með þorsk, ýsu, steinbít og flatfisk en einnig voru framleidd þorskhrögn, síld o.s. frv. Fiskurinn sem var frystur, var snjóhvítur og afburða ferskur.

Með þessa afbragðsvöru bönkuðu sölumenn umboðsmanna, heildsala og Coldwater uppá hjá veitingastöðum, skólum og verslunum. Þeir höfðu meðferðis sýnishorn af Icelandic og vörur frá keppinautunum. Fiskurinn var þíddur, eldaður og borinn saman við afurðir keppinautanna. Viðskiptin uxu, varan varð dýrari en hjá keppinautunum og hópur trygggra viðskiptavina stækkaði. Megin ástæðan fyrir þessari sigurgöngu er væntanlega hversu sannfærðir sölumennirnir voru um að þeir hefðu besta fiskinn og gátu, með stöðugum samanburði, sannfært veitingahúsa- og verslunareigendur um að Icelandic væri ferskara en það ferskasta.

Hugsjónin var það sterk að þegar brautryðjendurnir voru spurðir um kvartanir vegna gæða mundu þeir varla eftir neinum. Icelandic vörumerkið var orðið til sem besta varan í sínum flokki.

Vörumerkið Icelandic var skráð/lögverndað 1973. Margir hafa undrast af hverju við fengum skráningu á lýsingarorðinu Icelandic. Skýringuna höldum við vera þá, að fiskur frá Sölumiðstöðinni var nánast eina varan sem kom frá Íslandi til Bandaríkjanna á þessum árum. Það var frábært að fá Icelandic skrásett, en það hefur ekki verið auðvelt að verja það. Ef aðrir fá frið til að nota Icelandic átölulaust fyrir hliðstæðar vörur tapar skráningin gildi sínu.

Gerðar hafa verið tilraunir til að meta árangurinn af skráningunni, en hér ætla ég að vitna í bókina SH 1942-1996:

“Fyrir þrákelni Jóns Gunnarssonar, öfluga markaðsstefnu Þorsteins Gíslasonar, vandvirkni fiskvinnslufólks á Íslandi og elju umboðsmanna Coldwater gat Jón Ingvarsson, stjórnarformaður SH, greint félögum sínum frá því á aðalfundi samtakanna 1985, að markaðsfróðir menn í Bandaríkjunum verðlegðu Icelandic vörumerkið á 50 til 100 miljónir dollar. “Ef þessi ályktun er rétt,” sagði Jón, “leikur enginn vafi á, að vörumerki S.H. er ein dýrmætasta fjárfesting, er íslensk atvinnu starfsemi hefur lagt í. Átta árum síðar, eða á aðalfundi SH 1993, greindi Jón Ingvarsson frá því að í Gallup-skoðanakönnun hefðu 500 forstöðumenn sjálfstæðra veitingahúsa í Bandaríkjunum verið spurðir að því hvaða vörumerki sjávarafurða þeir sæktust mest eftir. Í fyrsta sæti var Icelandic. Kváðust 37% aðspurðra vilja það öðrum fremur. Næst vinsælast var Arctic Alaska með 10% fylgi.”... Inftrafish var með hugleiðingar í September um að Icelandic

USA muni seljast fyrir vel yfir \$200 miljónir, en stór hluti af því verðmæti, er að geta notað vörumerkið Icelandic.

Mig langar að vitna í smá sögu frá Ross Arvin heitnum sem var einn af brautryðjendunum með Jóni Gunnarssyni, en Ross sagði við Hjalta:

“Fyrsti viðskiptavinurinn sem Ross og Jón Gunnarsson heimsóttu saman var Smith & Grey. Ross sagði að Jón ætlaði að kenna sér að selja fisk og þegar þeir yfirlögðu viðskiptavininn höfðu þeir selt þrjá bílfarma af steinbítisflökum. Það var samið um 12 cent á pund. Ísland hafði framleitt mikið af þessari vöru og Jón átti að selja.

Eftir heimsóknina, þegar Jón og Ross fóru yfir málin yfir bjór, spurði Ross hvað hann hefði borgað fyrir fiskinn. 30 cent sagði Jón. Ertu ekki að grínast? Nei, mér er fúlasta alvara var það eina sem Jón sagði.

Þeir félagar voru með lítt þekkta vöru sem offramboð var á og viðskiptavinurinn var nýr. Í slíkri stöðu er það kaupandinn sem ræður og knýr niður verðið.

4. Hvað er vörumerki?

Vörumerki er einfaldlega nafnorð, en þegar nafnorðið verður að vörumerki er það límið sem heldur saman hinum ýmsu þáttum markaðsstarfseminnar. Vörumerkið forselur afurðir eða þjónustu, það er einfaldlega öflugri leið til að selja eins og Al Riese markaðsfræðingur segir. Markaðsátak undir vörumerki þarf að láta þinn fisk í huga kaupandans, vera öðruvísi en allan annan fisk á markaðinum.

Þetta snýst um að vera einstakur. Sá sem höfðað er til þarf að vera sannfærður um að engin afurð eða þjónusta sé sambærileg við það sem þú býður fram.

Að breyta nafnorði, sem í mínu dæmi var lýsingarorð, í vörumerki, er margslungin og langvinn atburðarrás sem er sannanlega þess virði að standa í eins og hefur komið í ljós með Icelandic.

Það sem aðrir segja um vörumerkið er svo miklu áhrifaríkara en það sem þú segir sjálfur. Þess vegna býr enginn til vörumerki með auglýsingum.

Það þarf að vera viðtekin skoðun, byggð á reynslu, að varan sé góð. Auglýsingar geta gagnast til að vekja athygli á vörunni og viðhalda ímyndinni hennar. Eins og komið hefur fram varð Icelandic vörumerkið til vegna línuveidds ofurfersks fisks, vegna eldmóðs sölumanna, en síðast en ekki síst vegna þess að varan og þjónustan stóðu undir nafni þegar til lengri tíma var litið.

5. Sala á verksmiðjuframleiddum vörum

Smám saman náðu aðrir framleiðendur að framleiða flök sem voru farin að líkjast Icelandic í huga viðskiptavinanna. Við fórum að þróa afburða vörur tilbúnar til eldunar. Séreinkenni voru gott hráefni, oft niðurskorin sjófryst flök með sósum eða húðun sem veitingastaðirnir vildu gjarnan gera en höfðu ekki aðstöðu til, til dæmis með alvöru bjór í uppskriftinni. Verðið á þessum vörum var hátt og endurspeglaði séreinkenni og hversu vel þær féllu að kröfum kaupendanna. Hafa ber í huga að í USA eru veitingastaðir þar sem gengið er um beina stærsti notandi á botnfiski. En dýru dúkastaðirnir, með útlærðum kokkum telja einungis 4% af sölu veitingastaðanna. Á seinni árum er það algengt að verksmiðju vörunar með séreinkennum séu notaðar til að sanna sérstöðu Icelandic afurðanna, líkt og flökin voru áður notuð.

6. Breyting á nafni Coldwater

Til marks til um hvað Icelandic er sterkt var að þegar sölumenn kynntu sig fyrir viðskiptavininum og sögðust vera frá Coldwater... Coldwater hvað? spurði viðskiptavinurinn. Icelandic... Jaá. Þá lá ljóst fyrir hver sölumaðurinn var. Eftir miklar vangaveltur og af mikilli yfirvegum, breyttum við nafni fyrirtækisins úr Coldwater, í Icelandic USA, sem allir þekktu af góðu einu.

7. Vörumerki sem urðu til

Ég hef verið að tala um Icelandic, en mig langar til að gefa dæmi um önnur vörumerki sem hafa orðið verðmæt í huga viðskiptavinarins. Vilhjálmur Árnason, skipstjóri og útgerðarmaður fékk árum saman umtalsvert herra verð en aðrir fyrir ísfisk. Þetta átti bæði við um þorsk og ýsu, sem hann veiddi á togaranum Gylli og seldi í Hull og eins karfa, sem hann veiddi á togaranum Venusi og seldi í Bremerhaven. Árni Vilhjálmsson sonur hans, sem er stjórnarformaður í Granda, segir að mikil alúð hafi verið lögð við blóðgun og ísun á aflanum, enda hafi ættingjar venjulega verið í lestinni.

Svo er það hin hliðin sem er hráefnissalan.

Ásgeir Jakobsson, rithöfundur segir frá því í Óskars sögu Halldórssonar um Íslandsbersa að þegar uppgangur var í síldinni, eða jafnvægi milli framboðs og eftirspurnar, þá gekk allt vel, verðin voru góð og allt lék í lyndi.

Framboð jókst, verðin lækkuðu, en framleiðendur höfðu þegar samið um afgreiðslu og verð.

Hvað gerðu Svíarnir? Opnuðu tunnurnar og fundu að vörunni, sem var auðvelt, því ekki var alltaf vandað til verka í uppsveiflunni og niðurstaðan varð umtalsverð verðlækkun. Um svona slys segir virtur stjórnunarfræðingur að algengasta orsök alvarlegra mistaka í rekstri er velgengi.

Loks langar mig til að vitna í hvað Laxnes segir í Brekkukotsannál, en Álfgrímur Hansson segir svo frá markaðssetningu afa síns:

“Ég var ekki gamall þegar ég komst á snoðir um að sumir fiskikarlar voru afa mínum sárir af því hann seldi stundum nýja soðningu ódýrra en aðrir menn; þeir kölluðu ódreingilegt að etja með lægri boðum kappi við góða menn. En hvursu mikils virði er einn rauðmagi? Og hvurs virði er pundið í ýsenni? Ellegar kolinn? Það liggur kanski næst að svara þeirri spurning, og segja: hvað kostar sólin, túnglið og stjórnurnar?”

“Eftir hagfræðilegu lögmáli hneigðust menn til að hækka verð á fiski þegar afli var tregur eða daufar gæftir, allir nema Björn í Brekkukoti. Kæmi einhver til hans og segði: ég skal kaupa af þér alt sem þú hefur á börunum í dag við helmíngi eða jafnvel þrisvar sinnum hærra verði en vant er, þá leit hann með tómlæti á þann mann er slíkt boð gerði, og hélt áfram að veða í reislunni sinni eitt og eitt pund ellegar afhenda mönnum einn og einn rauðmaga uppúr börunum eftir því hvað hver þurfti í soðið, og við sama verði og venjulega. Nú komu þeir dagar er afli var nægur og gæftir góðar og yfrið framboð af allrahandu góðfiski. Þessum dögum fjölgaði æ því meir sem lengra leið, einkum eftir að þilskipin voru farin að ausa upp fiski í stórförnum útí Flóanum, að ég ekki nefni togarana. En þegar ört var framboð og flestir fiskimenn þóttust tilknúðir að lækka fiskverð sitt á götunni, þá hvarflaði aldrei að afa mínum að lækka sig, heldur seldi hann afla sinn við sama verði og hann var vanur; þá var fiskurinn orðinn lánngdýrastur hjá honum. Þannig afneitaði afi minn Björn í Brekkukoti grundvallaratriðum hagfræðinnar. Þessi maður bar í brjósti sér dularfullan mælikvarða á penínga. Var þessi mælikvarði réttur eða rángur? Var kanski mælikvarði bánkans réttari? Eða mælikvarðinn hjá Gúðmúnsensbúð? Vel má vera að hann hafi verið rángur hjá afa, en þó ekki rángari en svo að flestir sem höfðu vanist á að kaupa hjá honum fisk uppúr hjólbörunum hans, þeir komu til að versla við hann einnig þá daga sem fiskurinn var dýrari hjá honum en öðrum

mönnum. Hvar sem var í bænum heyrðist þeirri skoðun haldið fram, jafnvel innundir Árna póst, og meiraðsegja alla leið uppí Mosfellssveit, að fiskurinn hjá honum Birni í Brekkukoti væri ljúffeingari en annar fiskur; menn trúðu því að hann Björn í Brekkukoti drægi með einhverjum dularfullum hætti betri og fallegri fiska uppúr sjónum en aðrir menn. Og þess vegna vildu allir kaupa fisk hjá Birni í Brekkukoti, einnig þá daga sem fiskurinn var dýrari hjá honum en öðrum mönnum.”

8. Selja hráefni eða afurð með ímynd

Í stuttu máli í þessu spjalli mínu undir málaflokkum tækifæri erlendis hef ég með því að rifja upp hvernig vörumerkið Icelandic varð til, bent á tækifæri til verðmætasköpunar ef ásetningur er einlægur og úthald mikið. Það er alltaf spurning um hvort eigi að selja hráefni eða afurð með ímynd til að auka verðmætið.

Hráefnissalar þakka sér ef verðin hækka, en svo er það einhverjum markaði að kenna ef það lækkar.

Til að ná varanlegum árangri þarf fyrst að átta sig á þörfum viðskiptavinarins og meta hvort hægt sé að verða við óskum hans með einstökum hætti, á arðbæran hátt.

Icelandic bauð ferskasta fiskinn sem völ var á og gæðþjónustu. Þetta skapaði ímyndina um afbragðsvörur undir tilteknu vörumerki. Úthaldið skiptir ekki síður máli, að vera sjálfum sér samkvæmur og bjóða jafngóða vöru.

Munið að varan er fulltrúi fyrirtækisins í yfir 99% tilvika. Hún verður að tala sínu máli og sanna sig.

Þegar að kom að því að flökin höfðu ekki sömu yfirburðarstöðu og áður var ríkari áhersla lögð á verksmiðjuframleiddar vörur með séreinkennum sem svöruðu ákalli veitingastaðanna um vöru hvað varðar gæði og þægindi.

9. Vörumerkin

Dæmi um ásetning og úthald sem enduðu í verðmætum vörumerkjum voru:

Icelandic

Gyllir og Venus

Og Björn í Brekkukoti.

Ég vona að þessar hugleiðingar um að nýta tækifæri erlendis með skipulögðu markaðsstarfi komi ykkur að notum.

Takk fyrir.

8. október, 2011