

# Økonomisk Fiskeriforskning

Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S  
Strategi – Økonomi – Marked

# 2005

Femtende årgang

---

<i>Produktutvikling i fiskebutikker gjennom interaksjon med forbrukere</i> Geir Grundvåg Ottesen, Stein Arne Rånes, Kjell Grønhaug og Brendan Gray.....	1
<i>Foresight og scenariebygging</i> Audun Iversen.....	7
<i>Nisjemarkedsføring som strategi for norsk sjømatnæring</i> Kjell Toften.....	24
<i>Økonomisk vekst gjennom innovasjon og nyskapning i Russland?</i> Gøril Voldnes og Frode Nilssen .....	32
<i>Fokusgruppe – Noen metodiske betrakninger</i> Oddrun Bjørklund.....	42
<i>Market situation of Norwegian bacalao on the Mediterranean Spanish coast: Barcelona and Valencia as an example of different tastes for bacalao</i> Lorena Gallart Jornet, Morten Heide og Jens Østli .....	51

Nye rapporter og publikasjoner fra Avdeling for strategi, økonomi og marked

---



Fiskeriforskning

*økonomisk Fiskeriforskning*

Forskningsinformasjon fra Avdeling for strategi, økonomi og marked ved  
Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S

Artiklene står for forfatterens egen regning og gir ikke nødvendigvis  
uttrykk for avdelingens oppfatninger i de ulike spørsmål.

Redaktør:

Bjørn Eirik Olsen

Redaksjonssekretær:

Heidi Katrine Trige

Redaksjonsråd:

B.I. Bendiksen, O. Bjørklund, B. Dreyer, M. Heide, P. Honkanen, J.R. Isaksen,  
A. Iversen, J. Luten, F. Nilssen, H.M. Norberg, G.G. Ottesen, S.A. Rånes,  
K. Toften, G. Voldnes, J. Østli

*økonomisk Fiskeriforskning* utgis en gang i året.

Besøksadresse: Universitetsområdet, Breivika, Tromsø

Postadresse: Fiskeriforskning, Postboks 6122, 9291 Tromsø

Telefon 77 62 90 00, Telefax 77 62 91 00

e-mail: [oek@fiskeriforskning.no](mailto:oek@fiskeriforskning.no)

[http://www.fiskeriforskning.no/fiskeriforskning/publikasjoner/konomisk\\_fiskeriforskning](http://www.fiskeriforskning.no/fiskeriforskning/publikasjoner/konomisk_fiskeriforskning)

Redaksjonen avsluttet:

9. desember 2005

Ansvarlig utgiver:

© Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S

All rights reserved.

ISSN 0803-6799

**Mål og omfang**

*økonomisk Fiskeriforskning* er et tidsskrift for formidling av forsknings- og utviklingsarbeider fra Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S. Publikasjonens målgruppe er ledere og medarbeidere i norsk fiskerinæring, fiskerifaglig interesserte akademikere - særlig innen de samfunnsvitenskapelige disipliner, politikere og medarbeidere innen det offentlige og korporative forvaltnings- og styringsapparatet.

Dette unike fokus vil dekke temaer som strekker seg fra originale teoretiske og empiriske arbeider, oversiktsartikler som beskriver siste nytt innenfor spesifikke fagområder, kritiske vurderinger av egne og andres eksperimenter, fagteoretiske og anvendte forsknings- og utviklingsarbeider. Målsettingen med journalen er å være et tverrfaglig forum for publisering av økonomisk/administrativ forskning som er relevant for norsk fiskerinæring, og å fostre nytenkning, forskning og handling innenfor norsk fiskerinæring. Journalen er spesielt interessert i å diskutere samspillet mellom teori, praksis og sosiale og individuelle verdier innenfor de økonomiske fagområdene. Vi oppfordrer leserne til å komme med kommentarer eller forslag til forbedringer som vil øke nytten av fremtidige utgaver.

**Copyright** © 2005 Norwegian Institute of Fisheries and Aquaculture Ltd. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without permission in writing from the copyright holder.

# *Produktutvikling i fiskebutikker gjennom interaksjon med forbrukere*

Geir Grundvåg Ottesen, Stein Arne Rånes, Kjell Grønhaug<sup>1)</sup> og Brendan Gray<sup>2)</sup>

Det norske markedet for sjømat har tradisjonelt blitt viet relativt liten oppmerksomhet fra norsk sjømatindustri. En viktig årsak til dette er at de største og viktigste markedene befinner seg utenfor landets grenser. De siste årene har imidlertid stadig flere bedrifter rettet oppmerksomheten mot ferske bearbejdede produkter for hjemmemarkedet. På denne måten forsøker de å realisere de mulighetene som synes å ligge i et hjemmemarked som i dag er preget av god betalingsvillighet og økende etterspørsel etter sjømatprodukter av høy kvalitet. Produktutvikling er imidlertid krevende og risikofylt. Forskning fra en rekke ulike industrier viser at mer enn 50 % av nye produkter mislykkes (Power, 1993). En viktig årsak til dette er at produktene har vært fundamentert på feilaktige antagelser og forventninger om fremtidig etterspørsel og inntjening, samtidig som produktutvikling ofte innebærer store og mer eller mindre irreversible investeringer i ny teknologi.

Hvordan fiskeindustribedrifter best kan lykkes i sin produktutvikling har i liten grad vært undersøkt gjennom systematiske studier. Men inngående kunnskap om forbrukernes behov og ønsker er vanligvis ansett som et av de viktigste suksesskriteriene for suksessfull utvikling av nye produkter. Hvordan og i hvilken grad bedriftene forsøker å tilegne seg kunnskap om sine kunder både når det gjelder bedriftsmarkeder og i sluttmarkedet vil variere. Men det er vel etablert innen faglitteraturen om markedsorientering at det og lære om og forstå kunder er svært vanskelig, spesielt i markeder hvor kundenes preferanser og behov er forskjellige og endrer seg over tid.

I denne artikkelen har vi valgt å se nærmere på hvordan en type sjømatbedrift, nemlig fiskebutikker, forsøker å lære om forbrukernes ønsker og behov og å utvikle nye etterspurte sjømatprodukter. Det er flere grunner til dette fokuset. For det første har fiskebutikkene svært hyppig kontakt med forbrukerne. De har derfor i prinsippet svært god anledning til å få feedback og til å lære om kundenes ønsker og behov slik at de kan skape etterspurte produkter. Fordi produktutviklingen hos fiskebutikkene vanligvis skjer bak fiskedisken i liten skala og med relativt lave kostnader vil de hurtig kunne endre sine produktkonsepter (og om nødvendig avbryte utviklingen av nye produkter som ikke slår an). Fiskebutikkene kan derfor på mange måter sees på som små

laboratorier hvor nye produkter kan skapes og testes ut i småskala basert på hurtig tilbakemeldinger fra kunder. Dette står i sterk kontrast til større produksjonsbedrifter hvor produktutviklingsprosjekter gjerne planlegges nøye og skjer over lang tid med betydelige investeringer og høy risiko.

Til tross for at fiskebutikkene gjennom sin fleksibilitet og nærhet til forbrukerne bør ha gode forutsetninger for å lykkes med sin produktutvikling kan det likevel være forhold som kan bidra til at læring om og fra forbruker kan være vanskelig. For det første er ikke hyppig kontakt med en stor mengde forbrukere ensbetydende med at fiskebutikkene lærer mye om sine kunder og får nyttige tilbakemeldinger på sine produkter. En stor mengde kunder kan nemlig føre til at betjening i fiskebutikken har liten tid til å snakke med hver enkelt for på den måten å fange opp hva de ønsker. Mange kunder betyr også at det ikke er mulig til å bli kjent med alle. Dette er et viktig punkt fordi det å kjenne hverandre er en viktig forutsetning for at kundene skal være villig til å dele sine synspunkter og ønsker og behov når det gjelder sjømat. Et sentralt spørsmål er derfor om det i det hele tatt er mulig for fiskebutikkene å lære fra en kontinuerlig strøm av forbrukere som skynder seg forbi? Og, siden tiden er knapp og det ikke er mulig å bli kjent med alle kundene, hvem skal betjeningen velge å bruke tid på og prøve å lære fra? Et annet viktig forhold

er at i en travel hverdag hvor handlende forbrukere har dårlig tid og gjerne er sliten etter en lang dag på jobben er det langt fra gitt at de er villig og motivert til å fortelle om sine ønsker og behov. Kan fiskebutikkene gjøre noe for å motivere kundene til å gi tilbakemeldinger og fortelle om sine preferanser for sjømat?

For å forsøke å besvare disse spørsmålene, som i liten grad har blitt belyst i tidligere studier, har vi valgt å studere to fiskebutikker inngående. Disse ble valgt fordi de driver aktivt og målbevisst med utvikling av nye sjømatprodukter. Gjennom direkte observasjon og intervjuer med bedriftslederne, har vi forsøkt å få innsyn i hvordan de forsøker å lære fra kundene, og med bakgrunn i det utvikle nye produkter. Det må understrekes at en studie av to bedrifter ikke er egnet til å generalisere våre funn til å gjelde for alle fiskebutikker. Men vi anser en slik småskala studie som et nyttig første skritt for å besvare spørsmålene vi har stilt ovenfor. I det følgende presenterer og diskuterer vi våre resultater.

## Resultater

For å besvare våre forskningsspørsmål starter vi med å beskrive interaksjonen mellom betjeningen i fiskebutikkene og kundene. Deretter ser vi nærmere på hvilke produkter som tilbys, inkludert hvordan de utvikles.

### *Sentrale aspekter ved interaksjonen*

De to fiskebutikkene, som vi har valgt å kalle Alfa og Beta, har et stort antall kunder. Beta's leder anslo antallet kunder til om lag 1.600-1.700 i uken. Siden vel halvparten av disse kommer fredag og lørdag har de på disse dagene ekstra personale i disken.

Våre funn viser at interaksjonen med kundene arter seg svært forskjellig. Noen ganger er interaksjonen veldig kort, som for eksempel: Kunden: "Jeg vil gjerne ha cirka 300 gram torskefilet" – Betjeningen: "Vær-sågod – det blir 35 kroner". Andre ganger

varer kontakten mye lengre, for eksempel når kundene spør om råd til tilberedning. Et interessant aspekt ved disse interaksjonene er selve dialogen. Som vi vil diskutere mer inngående senere var dialogen i noen tilfeller både kreativ og løsningsorientert, som for eksempel hjelp til å komponere en helhetlig matopplevelse for kunden. Videre hadde interaksjonen også en slik form at den kunne bidra til å underholde, stimulere og motivere både kunden som ble betjent og de som ventet i køen. Som lederen av Beta uttrykte det:

*"Noen ganger hvis det står tre kunder og venter mens vi ekspederer en kunde så oppdager vi at de hører etter på hva vi anbefaler til kunden – erfaringene våre er at de ventende kundene ofte vil ha det samme når det blir deres tur. Så i denne jobben bør en ikke være fåmælt – vi må snakke så folk hører oss. Det er også en form for underholdning som bidrar til at de kundene som står i kø ikke føler at ventetiden blir så lang."*

I tillegg til at slike dialoger kan bidra til en mer effektiv betjening av kunder kan den også tjene til å redusere negative effekter på kundenes tilfredshet av det å måtte vente lenge (Taylor & Claxton, 1994).

Vi fant også at betjeningen vektla å informere og veilede kundene. Den ene bedriftslederen ga uttrykk for et stort behov for å lære kundene hvordan de skulle transportere, lagre, klargjøre og tilberede sjømat for på den måten å kunne skape gode matopplevelser hjemme.

Innledningsvis antok vi at det – på grunn av mange kunder og liten tid til hver av dem – ville kunne være vanskelig for fiskebutikker å lære av sine kunder. Våre funn indikerer imidlertid at bedriftene gjennom interaksjonen over disken kan få bedre kjennskap til den enkelte kunde, inkludert verdifull kunnskap om deres behov og preferanser. Vi fant også at dette vektlegges sterkt av begge bedriftene. På samme måte kan kundene gjennom dialogen med betje-

ningen bli bedre kjent med disse og få oversikt over hvilke råd de er i stand til å tilby. Dette kan bidra til positive relasjoner mellom betjeningen og individuelle kunder (Price & Arnould, 1999) og øke kundenes lojalitet (Reynolds & Arnold, 2000).

### *Produktet*

Selv om fiskehandlerne i utgangspunktet selger konkrete produkter som fersk torskefilet og laksekoteletter, så tilbyr de også langt mer enn det. Lederen av Alfa uttrykte det slik:

*"Enkelte er ikke bare her for å kjøpe et konkret fiskeprodukt, men snarere en komplett oppskrift på et måltid tilpasset bestemte anledninger som inkluderer alt av tilbehør, tilberedning, og hvilke viner som passer til. Enkelte vil sågar ha råd om hvordan en dekker og pynter bordet. Så vi driver ikke bare å produsere og selger fiskeprodukter, men derimot driver vi i stadig større grad med å utvikle matopplevelser".*

Ifølge de to bedriftslederne var så mye som 50 til 70 prosent av kundene usikre på hva de ønsket når de kom til fiskedisken. Disse kundene var ofte svært interessert i å diskutere muligheter og å få råd og anbefalinger. Dialogen som oppsto resulterte ofte i at betjeningen og kunden utviklet en "matopplevelse" sammen. Dette er svært interessant og impliserer at det over disken fant sted en kontinuerlig utvikling og utforming av mer eller mindre skreddersydde løsninger eller matopplevelser tilpasset den enkelte forbruker. I neste avsnitt ser vi nærmere på hvordan.

Fordi kundene spiller til dels svært ulike roller i utviklingen av "fysiske produkter" slik som hvalskinke eller bacalao og det utvidede produktet "matopplevelser" vil vi i de to neste avsnittene diskutere hvordan disse to produktkategoriene utvikles, inkludert hvordan kundene trekkes inn og bidrar i produktutviklingen.

### *Utvikling av det fysiske produktet*

Våre intervjuer indikerer at både Alfa og Beta legger ned en betydelig innsats for å få tilbakemeldinger fra sine kunder som kan utnyttes i produktutviklingen. Til dette formålet bruker bedriftene en rekke ulike strategier for å involvere kundene.

I følge begge lederne er en tett dialog med kundene svært nyttig i produktutviklingen. For å oppnå dette oppmuntres kundene aktivt til å gi tilbakemeldinger på de produktene de har kjøpt og prøvd. Dette har en "dobbel" effekt siden kunder som kommer med tilbakemeldinger vanligvis også kjøper noe når de returnerer. En annen viktig metode er å tilby smaksprøver. Mens dette gir muligheten til å få oppmerksomheten om nye, eller eksisterende tilbud, oppmuntrer det også kundene til å gi mer konkret og umiddelbare tilbakemeldinger. Denne metoden gir også fiskehandlerne en bedre anledning til å diskutere ulike aspekter ved spesifikke produkter direkte med kundene. Lederne fortalte at de av kundene som virkelig var opptatt av sjømat ofte var både interessert og villige til å engasjere seg i lengre diskusjoner omkring smaksprøvene.

Men fordi forbrukeres kunnskap og preferanser er forskjellige vil nytten av deres tilbakemeldinger kunne variere betydelig. Videre kan det være vanskelig å få pålitelige svar gjennom nære relasjoner fordi kunder kan gi svar de tror er akseptable og ønskelige; for eksempel hvis kunder blir spurt om å vurdere et produkt mens de blir observert kan svaret bli overdrevent positivt. Dette leder til følgende spørsmål; Har fiskebutikkene tiltro til kundenes tilbakemeldinger? og, hvis ikke; Hva kan bedriftene gjøre for å øke påliteligheten til tilbakemeldingene?

Vi spurte om det kunne være vanskelig å forstå hva kundene mente og fikk følgende svar fra lederen av Beta:

*"Nei! Vi diskuterer mat og de som bare spiser for å bli mett snakker ikke mye om mat. Men de som spiser for opplevelsen og er opptatt av de sosiale aspektene rundt mat er mennesker*

*som vi får god kontakt med og som vi snakker mye med. Dette er mennesker som har god tid og som liker å handle. De kan kjøpe mange forskjellige produkter og sette sammen en hel meny mens de handler og da liker vi oss bak disken også. De snakker et klart og tydelig språk – det er ikke behov for fortolkning."*

Men den samme lederen forklarte også at "...ansiktsuttrykkene forteller oss egentlig det meste". Dette indikerer at ikke-verbal kommunikasjon kan være nyttig og gi den mest oppriktige informasjonen. Men som lederen også påpeker snakker de samme "språk" noe som kan tilskrives felles interesse og lidenskap for matopplevelser.

Sitatet ovenfor leder også oppmerksomheten mot spørsmålet om hvilke kunder bedriftene bør lytte til, ta alvorlig og virkelig rette oppmerksomheten mot i et travelt marked for å få relevante og nyttige tilbakemeldinger. Lederne argumenterte for at de snakket mest med de kundene som har tid og som liker og verdsetter sjømatopplevelser. Siden disse kundene også vanligvis er de som har mest kunnskap blir de av bedriftene ansett å være de som det er mest hensiktsmessig å snakke med i forhold til å lære noe nytt.

En annen metode som ble benyttet av Alfa var å tilby ulike seminar og kurs. For eksempel ble bedriften ofte invitert til restauranter for å snakke om de produktene som ble servert under for eksempel skrei-, lutefisk-, og skaldyrafter. I følge lederen var dette "...hovedsakelig for å hjelpe restaurantene til å skape og tilby en matopplevelse til sine kunder..." Bedriften holder også ulike kurs både i egen- og friundervisnings regi, der de underviste i ulike måter å konservere og tilberede fisk på. Slike kurs hadde bedriften vært med på å kjøre i mange år og i følge lederen var dette: "...en glimrende måte å utvide folks horisont på i forhold til sjømat." I de siste årene har bedriften også begynt å arrangere ulike "eventer" for firma, foreninger og andre organisasjoner. Til dette formålet har

bedriften innredet et eget showkjøkken med kapasitet til 40 personer. På disse kursene var det deltakerne selv som skulle klargjøre og tilberede maten med råd, tips og veiledning fra fiskebutikkens ansatte:

*"Når vi arrangerer slike eventer forsøker vi å bruke andre råvarer enn det deltakerne er vant til. Dette fordi vi ønsker å oppfordre deltakerne til å eksperimentere og å prøve noe nytt. Kanskje du kan si at vi forsøker å utvikle og skape mer kreative konsumenter. Men denne aktiviteten er også god forretning. Vi selger ikke bare vår kunnskap og våre produkter på disse arrangementene, men de fleste deltakerne kommer vanligvis innom butikken innen en uke for å kjøpe noe de ønsker å prøve."*

Mens det kan se ut som disse metodene hovedsakelig dreier seg om at bedriftene driver opplæring av kundene, så kunne lederen fortelle at bedriften også lærte mye av deltakerne:

*"De som deltar på disse arrangementene har ofte en genuin interesse for mat og matopplevelser. De liker å snakke om mat og de har alle en eller annen materfaring som de er veldig stolte av. Når de forteller om sine erfaringer så får vi utrolig mye inspirasjon og lærer om utallige forskjellige finesser. Sånn sett får vi kjennskap til et meget bredt spekter av oppskrifter og hvordan de kan varieres. Vi får i tillegg svært god kontakt med disse folkene og får innsikt i deres kokeferdigheter. Noen har meget gode ferdigheter og disse personene forsøker vi å bruke aktivt under utviklingen av nye produkter. For eksempel hvis vi ønsker å lage en fiskekake med urter så forsøker vi å ta kontakt med de av våre kunder som vi vet er gode på urter. Vi gir dem prøver av fiskekakene og ber dem vurdere dem og komme med forslag til hvordan vi kan forbed-*

*re eller modifisere dem på ulike måter. Du kan derfor si at disse kundene spiller en viktig og aktiv rolle når vi utvikler nye produkter."*

Dette sitatet viser et godt eksempel på at bedrifter og forbrukere, mer eller mindre i felleskap, kan utvikle nye produkter.

### *Utvikling av "matopplevelser"*

Som vi var inne på ovenfor så blir matopplevelsene gjerne skapt over disken. De forbrukerne som er usikker på hva de skal tilberede hjemme kommer vanligvis til fiskebutikken og spør for eksempel: "Hva anbefaler du til middag i dag?" For fiskehandleren er dette et spørsmål som det ikke nødvendigvis er lett å besvare noe som kan tilskrives flere forhold. For eksempel så har kundene ulike preferanser og varierende kokkeferdigheter, noe som innebærer at betjeningen er avhengig av å vite mer om kunden for å kunne gi gode anbefalinger og råd. Men samtidig er det også slik at enkelte kunder ikke er interessert i råd eller anbefalinger. Lederen av Beta fortalte oss at enkelte ikke var mottakelig for, eller i verste fall ble fornærmet, av råd og anbefalinger. For å unngå at noen følte seg krenket var det derfor nødvendig med en forsiktig tilnærming, det vil si: "Hver enkelt kunde må behandles i lys av hvor mye hjelp og råd han eller hun vil ha". Videre forsøkte de å betjene kundene gjennom en "sonderende tilnærming" hvor formålet var å begrense mulige alternativer. Dette gjorde man blant annet ved å spørre: "Vil du grille, koke, steke, bake eller woke?"; "Vil du lage noe som går raskt, eller ønsker du å bruke litt tid?", "Skal du ha gjester?" Men fordi det ofte er travelt er det ikke anledning til å bruke en slik tilnærming på alle kunder som er ubestemte. Men betjeningen tar seg gjerne god tid hvis de ser at kunder i køen følger med på de anbefalinger som blir gitt.

*"Hvis vi starter å snakke om stekt steinbit med gulrøtter, stekt løk og rømmesaus, så får folk ofte en assosiasjon og tenker at det vil jeg ha. For vi erfarer*

*ofte at kundene i køen vil ha akkurat det samme."*

Som argumentert ovenfor så impliserer dialogen som leder frem til at kunden kjøper en "matopplevelse" på mange måter at produktet blir skapt i fellesskap fordi begge parter må bidra for å finne løsningen på hva kunden skal ha til middag.

### *Avslutning*

Resultater fra vår studie av to fiskebutikker gir nyttig innsikt i viktige spørsmål angående hvordan og i hvilken grad fiskebutikkene er i stand til å lære om og fra sine kunder. Vi fant at de to fiskebutikkene i høyeste grad er i stand til å lære fra – og sammen med – sine kunder gjennom interaksjon og dialog over fiskedisken. En svært interessant observasjon er at fiskebutikkene – sammen med forbruker – skaper "matopplevelsesprodukter" gjennom dialogen over disk. Dette samsvarer med moderne tenkning innen markedsføringsfaget hvor produsenter og kunder sees på som samprodusenter ("co-producers") og hvor det fysiske produktet – for eksempel torskefilet – fungerer som en "bærer" av serviceelementer – her det å tilby ekspertise innen tilberedning av sjømat (se Prahalad, 2004; Vargo & Lusch, 2004). Fiskebutikkene lærer også av kundene gjennom respons på smaksprøver og matdiskusjoner med kunnskapsrike forbrukere som synes svært motivert og interessert i å dele og utvikle sine kunnskaper om sjømat med betjeningen. Gjennom å ekspedere flere kunder samtidig og ved å gi underholdende og motiverende råd og veiledning oppnås også en effektiv betjening av kundene. Dette gir mer rom for interaksjon og dialog som synes å være karakterisert ved høy grad av læring og erfaringsutveksling for begge parter.

En hovedkonklusjon fra våre resultater og diskusjonen over er at forbrukerne spiller en svært viktig rolle i fiskebutikkens produktutvikling både gjennom å være di-

rette samprodusenter av matopplevelsesprodukter og gjennom tilbakemeldinger som nyttiggjøres i utviklingen av det fysiske produktet. Nærheten til kundene gjennom interaksjon over fiskedisken er selvsagt avgjørende for at dette skal være mulig. Det er verd og merke seg at denne nærheten til forbruker – og de mulighetene det gir – står i sterk kontrast til tradisjonelle produksjonsbedrifter som vanligvis har

svært begrenset kontakt med forbrukere. Det er imidlertid noen få bedrifter i det norske markedet som både er fiskematprodusenter og fiskebutikker. Uten at vi har undersøkt det nærmere synes en slik organisering og kunne gi fortrinn med tanke på markedsbasert produktutvikling i større skala enn hva tilfellet er med fiskebutikker.



## Referanser

---

- Power, C. (1993). Flops. Too many products fail. Here is why - and how to do better, in *Business Week*.
- Prahalad, C.K. (2004). The cocreation of value, *Journal of Marketing*, **68**: 1, p. 23.
- Price, L.L. & E.J. Arnould (1999). Commercial friendships: service provider-client relationships in context, *Journal of Marketing*, **63**: 4, pp. 38-56.
- Reynolds, K.E. & M.J. Arnold (2000). Customer loyalty to the salesperson and the store: examining relationship custojers in an upscale retail context, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **20**: Spring, pp. 89-98.
- Taylor, S. & J.E. Claxton (1994). Delays and the dynamics of service evaluations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **22**: 3, pp. 254-64.
- Vargo, S.L. & R.F. Lusch (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, **68**: 1, pp. 1-17.

## Noter

---

- 1) Professor ved Norges Handelshøgskole.
- 2) Associate Professor, School of Business, University of Otago, New Zealand.



# Foresight og scenariebygging

Audun Iversen

Foresight handler om å danne seg bilder av mulige, sannsynlige og ønskelige fremtider. I denne artikkelen vil jeg gi en kort introduksjon til foresight som begrep og metode. Den innledes med en gjennomgang av hva foresight er, med et spesielt fokus på den mest anvendte metode innen foresight, nemlig scenarier, før det i del 2 vises et eksempel på scenariobygging, scenariene "Båtsfjord 2015". Scenariene ble laget som en del av prosjektet "Samfunnsregnskap Båtsfjord", som ble utført som et samarbeid mellom VINN i Tromsø ved Tom F. Dahl og Fiskeriforskning.

Bedriftene i fiskeindustrien møter mange former for usikkerhet. Usikkerhet finnes i alle næringer, og mange typer usikkerhet er knyttet til de omgivelser næringen opererer i (Miller & Shamsie, 1999; Sutcliffe & Zaher, 1998), men det kan trygt argumenteres for at det i fiskerinæringen finnes mer usikkerhet enn i andre næringer. Noe av usikkerheten skyldes forhold i markedet, noe skyldes konkurranse fra andre aktører, noe er politisk usikkerhet og noe skyldes ressursituasjonen. Vi vil i denne artikkelen vise at foresightanalyse og scenarier utgjør en metode som er velegnet til systematisk identifikasjon, analyse og håndtering av usikkerhet (Marsh 1998). (Og treffer man godt med analysen, kan usikkerheten snus til bedriftens fordel.)

Gjennom at næringen selv er med på å tegne flere, ulike fremtidsbilder vil næringen øke bevisstheten omkring sentrale drivkrefter for markedenes og næringens utvikling. Gjennom bruk av scenarier kan næringen heve blikket mot de langsiktige utviklingstrekk, samtidig som man hever beredskapen for umiddelbar handling. Et viktig mål er at aktørene i sjømatnæringen, ved "å besøke fremtiden", i større grad blir i stand til å se konsekvensene av mulige utviklingstrekk, og er forberedt på å gjennomføre tiltak som gjør dem i stand til bedre å utnytte endringer i markedene og rammebetingelsene til sin fordel.

Ofte er det mulig, i ettertid, å peke på utviklingstrekk som man kunne ha vært bedre forberedt på om man hadde foretatt en analyse av mulige utviklingstrekk, og hvor man kunne ha handlet annerledes om man var bedre forberedt. For å ta et eksem-

pel: I hvitfisksektoren har man de siste årene opplevd at landingene av torsk fra russisk flåte har blitt desimert. Store landinger gjorde det mulig å være produksjonsorientert, og å reduserte behovet for å utvikle nye produkter og nye markeder. Om man hadde sett faren for stopp i de russiske landingene kunne man kanskje tidligere ha omstilt seg mot produksjon av fersk fisk? Eller kunne man ha beholdt de russiske landingene lenger om man hadde sett utviklingen mot landing av fersk fisk, og betalt russerne bedre for den ferske fisken enn for den frosne?

Det er et viktig mål for en foresightprosess å peke på slike og andre faktorer som kan ha stor betydning for næringens utvikling. Gjennom å se flere utviklingsretninger, kan aktørene bli i stand til å foreta valg som kan bidra til å dreie utviklingen i en foretrukket retning. Det er altså ikke et mål å frambringe en mest mulig nøyaktig prediksjon av fremtiden, men snarere å vise flere mulige fremtidsbilder.

Denne artikkelen består av to deler. Første del er en beskrivelse av formål og metoder i foresight, med et spesielt fokus på den mest anvendte metode innen foresight, nemlig scenarier, mens jeg i del 2 viser et eksempel på scenariobygging, scenariene "Båtsfjord 2015".

## Del 1: Foresight og framtidforskning

Framtidforskernes primære mål er ikke å forutsi fremtiden, men å *avdekke bilder av mulige, sannsynlige og foretrukne framti-*

der som setter folk i stand til å treffe opplyste avgjørelser om sine liv (Bell, 1997; Bell, 1998). Dette fokuset på å tegne *alternative* fremtider skiller foresight fra forecasting og andre prognoseteknikker, hvor formålet er å forutsi utviklingen med størst mulig nøyaktighet (Schwab *et al.*, 2003).

Foresight vokser fram som et begrep til erstatning for begrep som fremtidsstudier og fremtidsforskning. Foresight dekker mange typer metoder og aktiviteter som har fremtidsdialog som formål. De viktigste metodene er scenarioutvikling, delphi- og survey-metoder, ekspertpaneler, spill, dialogiske virkemidler, trendanalyser og prognoser. Blant foresightstudier i Norge er scenarier den langt vanligste arbeidsformen. 75 prosent av alle foresightprosjekter som pågikk i Norge i 2003 inkluderte scenarier (Fagerheim, 2003). Felles for fremtidsmetodologien er at analysene på ulike måter prøver å håndtere *usikkerhet* og *kompleksitet*.

En klar trend i dag er dreiningen fra ekspertbaserte foresightstudier til mer deltakerbaserte studier, der ulike interessenter og beslutningstakere, eksperter og legfolk, deltar i prosessen. Forskningsrådets bruk av foresightstudier for å kartlegge forskningsoppgaver er et godt eksempel på dette. Når flere involveres i prosessene, bidrar de til å utvikle perspektiver for egen fremtid, samtidig som prosessene styrker beslutningsgrunnlaget for deltakerne og reduserer usikkerhet og tvil om fremtiden.

### *Foresight og aktualitet*

Foresight og scenariobygging blir i økende grad brukt i en verden i hurtig endring. Her hjemme ser man at Norges forskningsråd satser på foresight som grunnlag for sine prioriteringer i forsknings- og innovasjonspolitikken. I EU brukes foresight i økende grad i utviklingsprogrammer og regionale analyser, mens regjeringer i flere land har tatt i bruk foresight spesielt knyttet til forsknings- og utdanningspolitikk (for eksempel Japan, Finland, Storbritannia og Tyrkia). Også i næringslivet blir foresight mer vanlig i strategiske beslutningsproses-

ser (Fagerheim, 2003). Mange store internasjonale konsern og investorer legger foresight til grunn for sine beslutninger, og i utformingen av forretningsstrategier. I Norge er Statoil og Telenor (se for eksempel Nag, 1998) gode eksempler. Internasjonalt har Shell fått mye oppmerksomhet for sin langsiktige og systematiske bruk av scenarier, de har hatt stor innflytelse på næringslivets og til en viss grad også akademias tenkning (se for eksempel van der Heijden, 1996).

Scenarier har også fått en større rolle innenfor offentlig forvaltning og virkemiddelapparat. Noe av dette henger sammen med fokuset de siste 10-15 årene på innovasjonssystemer, både regionale og nasjonale (Isaksen, 1997; Lundvall, 1992; Lundvall & Johnson 1994), eller Triple Helix (Etzkowitz & Leydesdorff *eds*, 1997, som vektlegger samspillet mellom bedrifter, FoU-institusjoner og det offentlige i kunnskapsutviklingen. I slike tilnæringer til kunnskapsdannelse har fremtids- og scenarietenking spesielt god grobunn.

### *Foresight i marin sektor*

Det er mange grunner til at marin sektor har behov for foresightanalyser: Den internasjonale handelen med sjømat øker, eierskapet til innsatsfaktorene krysser landegrensener og handelsregimer og internasjonale avtaler får økende betydning. En viktig ting som skiller fiskeindustrien fra andre næringer er usikkerheten omkring tilgjengeligheten på den største innsatsfaktoren, til hvilket tidspunkt fisken er tilgjengelig og kvaliteten på råstoffet. Innen akvakultur og bioteknologi er ny teknologi på fremmarsj, det er stor usikkerhet knyttet til utviklingen av de tradisjonelle fiskeriene, og det er i stigende grad interesse motsetninger omkring bruken av kystsoner og produktive havområder. Samtidig vil de generelle trendene som globalisering, økt forbrukermakt, økt kjedemakt, nye produkter, nye aktører og ny teknologi føre til endringer på tilbuds- og etterspørselssiden i årene fremover. Fremtiden vil også påvirkes av strengere krav til

miljø og etikk, økt informasjonsflyt, økt kompleksitet og økt endringstakt.

### *Foresight som begrep og metode*

Foresight er et begrep som tillegges noe forskjellig innhold av brukere av begrepet. Det kan derfor være nyttig med en liten diskusjon av hva som ligger i begrepet. En vanlig oppfatning er at foresight er et "samlebegrep for en rekke metoder og prosesser knyttet til studier av fremtiden", eller en "betegnelse på fremtidsrettede virkemidler, teknikker og metoder"<sup>1)</sup>

Norges Forskningsråd har brukt foresightprosesser i arbeidet med å peke på fremtidige forskningssatsinger (noe vi kommer tilbake til senere), og har i den sammenheng fokusert på foresight som metode for en involverende fremtidsdialog. De definerer foresight gjennom å si at det handler om:

- å profesjonalisere samtalen om fremtiden, å profesjonalisere dialogen om veivalg og ulike samfunnsalternativer,
- deltakelse og involvering,
- kunnskapsdeling og ideutvikling, og
- nye arbeidsformer og samarbeidskonstellasjoner.

FOREN-nettverkets<sup>2)</sup> definisjon, som også Forskningsrådet viser til, er denne:

*"Foresight is a systematic, participatory, future intelligence gathering and medium-to-long-term vision-building process aimed at present-day decisions and mobilising joint actions"*  
(Gavigan *et al.* 2001).

Ifølge FOREN-nettverket handler det om å bringe sammen beslutningstakere og kilder til kunnskap. Dette kan skape bedre visjoner om fremtiden, og samtidig utgjøre en "anticipatory intelligence".

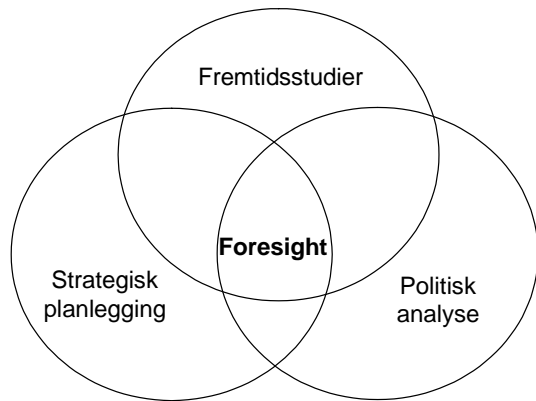
Man kan si at det i denne formen for foresightprosesser inngår fem viktige elementer:

1. Forventninger om langsiktige sosiale, økonomiske eller teknologiske utviklingstrekk
2. Interaktive prosesser, hvor aktuelle aktører er med i diskusjoner og analyser (til forskjell fra ekspertpaneler og lignende).
3. Foresightprosesser har ofte som formål å skape/utvikle nettverksrelasjoner mellom aktørene, noe som av mange anses som et viktigere resultat enn rapporter og lignende.
4. Gjennom å delta i foresightprosesser utvikler deltakerne en felles strategisk visjon, som man også (i større eller mindre grad) vil føle eierskap til.
5. Denne visjonen kan igjen få stor betydning for dagens beslutninger og handlinger.

Foresight som metodikk kan sies å ha vokst fram som et resultat av tre trender, som fra midten av 1990-tallet har pekt i retning foresight:

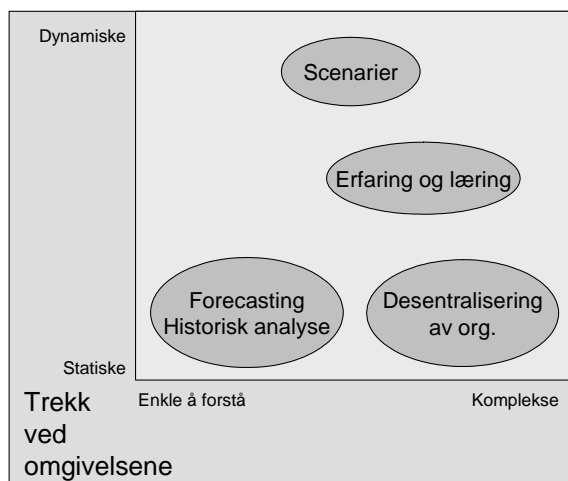
- 1) På det *politiske planet* har man beveget seg fra top-down-prosesser til en mer deltagende tilnærming, hvor de berørte parter i større grad inviteres til å ta del i prosesser. Dette er dels et resultat av en erkjennelse av at kunnskapen er jevnere fordelt enn før, dels at kompleks kunnskap krever bred deltagelse.
- 2) Innen *strategisk planlegging* har tilnærmingen beveget seg fra en rasjonalitet bygd på likevekt og stabilitet, til mer evolusjonære tilnærminger. Usikkerhet er mer det normale enn et unntak, og utvikling mer et spørsmål om "disruptive innovations" enn likevekt (Gavigan *et al.*, 2001).
- 3) Innen *fremtidsforskning* har fokus beveget seg fra prediksjon til utforskning av mulige fremtider, og fra engangsstudier til langvarig pågående prosesser. I erkjennelsen av at langsiktige prognoser er usikre, har det vokst fram en overbevisning om at fremtiden bedre kan forstås gjennom mer kvalitative tilnærminger.

Foresight kan dermed sees på som en aktivitet i skjæringspunktet mellom fremtidsstudier, strategisk planlegging og politisk analyse:



Figur 1 Foresight i skjæringspunktet mellom fremtidsstudier, politisk analyse og strategisk planlegging. Kilde: (Gavigan et al., 2001)

Foresight som metode har sin styrke når man skal diskutere eller ta beslutninger angående situasjoner preget av *kompleksitet* og *usikkerhet*. Om omgivelsene er stabile eller i endring, og om de er enkle eller vanskelige å tolke, er avgjørende for hvilke typer planlegging og strategisk ledelse som kan fungere. Denne sammenhengen er skissert i Figur 2.



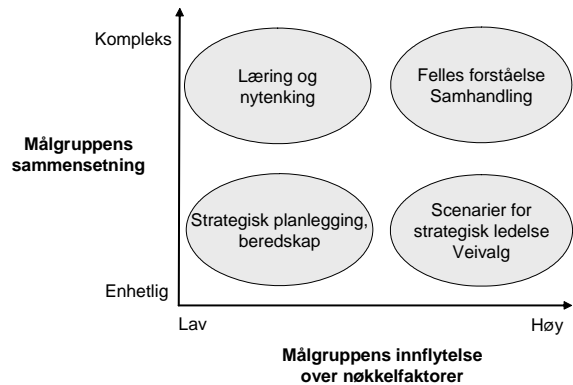
Figur 2 Karakteristika ved omgivelsene og planleggingsformer. Tilpasset fra (Brunstad et al., 2004).

Foresight blir dermed mest relevant som verktøy for planlegging og strategisk ledelse

se om man lever i omgivelser preget av endring og usikkerhet, og hvor mange ulike faktorer kan tenkes å påvirke utviklingen.

### Formålet med foresight-/scenarioanalyse

Scenarier kan brukes i mange sammenhenger, og til mange formål. Utformingen av scenariene vil i stor grad bli påvirket av hvem som lager scenariene og hvorfor man ønsker å lage dem. Målgruppen for scenariene, og i hvilken grad målgruppen for scenariene har innflytelse over utviklingen, vil i stor grad påvirke utformingen av scenariene.



Figur 3 Formål og utforming av scenarier. Tilpasset fra Brunstad/Econ (Brunstad et al., 2004)

I prosjekter med *beslutningsformål* kan scenarier inngå i en strategisk sammenheng. Når deltakerne i scenarioprosessen har stor grad av innflytelse over viktige faktorer, og samtidig er beslutningstakere, som i en bedriftsledelse, kan scenariene brukes for å utvikle og velge mellom strategier.

Skal scenariene utformes av en sammensatt gruppe, uten beslutningsmyndighet, vil scenariene være best egnet for læring og nytenking. Slike scenarier blir brukt i prosjekter med *interesseformål*, der siktemålet er å bevisstgjøre felles utfordringer og muligheter. Eksempler på dette kan være forskningsrådets Havbruk 2020, Biotek 2020 og så videre. Andre eksempler er "Norge 2030. Fem scenarier om offentlig sektors fremtid" (Øverland, 2000) og scena-

rier om Nordvest-Russlands fremtid (Brunstad *et al.*, 2004).

Et viktig argument for å bruke scenarier er at de fremmer felles læring og skaper forutsetninger for strategisk endring (Fahey & Randall, 1998; van der Heijden, 1996). Til forskjell fra framskrivning og prognostisering, kan man i scenarier inkludere elementer som ikke kan modelleres, som for eksempel nye reguleringer, endrede holdninger, normer og verdier, store innovasjoner og så videre (Schoemaker, 1995). Med kvalitative "fremskrivninger" og subjektiv tolkning blir også mulighetene større til å utfordre rådende tankesett og mentale modeller.

### *Hva er scenarier?*

Scenarier er utfordrende, sammenhengende og troverdige alternative fortellinger om fremtiden. De skal utfordre våre antagelser, peke på usikre momenter, gi forståelse for dynamikk og drivere i utviklingen og dermed teste våre strategier og planer (Shell, 2002).

Til forskjell fra en rasjonalistisk tilnærming til strategiutvikling, som bygger på lineær tenkning og framskrivninger basert på dagens realiteter, er det i den prosessuelle tilnærmingen *dialogen* som er i fokus (van der Heijden, 1996). I en (helst kontinuerlig) dialog kan man utvikle beslutningstakernes bevissthet om de strategiske muligheter som finnes. I situasjoner med usikkerhet og kompleksitet, kan man bringe inn flere ulike ideer og bredere erfaringsmateriale, og bli i stand til å peke på flere utviklingsveier og handlingsalternativer. Gjennom å utforme *flere* scenarier, kan man utforske implikasjonene av *ulike fremtider*. Man kan også avhjelpe noen mulige feilkilder i beslutningstaking, slik som "overconfidence" og tunnelsyn (Schoemaker, 1995).

Et viktig karakteristika ved multiippel scenariebygging er at beslutningstakere får erkjenne at fremtiden ikke er entydig, og at den kan påvirkes og formes. Scenarier vil kunne utløse strategisk læring både når de utformes og når de tas i bruk. Flere vil argumentere for at selve prosessen, med utar-

beidelse av scenariene, gir større læringseffekt og nytte enn den senere anvendelse av scenariene (Fahey & Randall, 1998; van der Heijden, 1996). Det vil derfor være viktig å inkludere alle relevante interessenter i prosjektet/prosessen.

### *Foresight for robuste strategier*

Foresight er nyttig for å oppdage og utforske det framtidige handlings- og mulighetsrommet en organisasjon står overfor. Foresight kan bidra til at flere alternative strategier, eller strategiske opsjoner, blir utarbeidet og vurdert. Om man ser noen strategiske opsjoner, og skal velge mellom disse, kan foresightaktiviteter være med på å teste realismen i strategiene, og dermed sikre at bedriften utformer og velger robuste strategier.

I hvilken grad ledere oppfatter scenarier som et nyttig verktøy, er avhengig av hvilken tilnærming man har til strategi og strategiutvikling. I et rasjonalistisk paradigme, hvor man søker en optimal strategi, er scenarier ikke det første man tenker på. Med en organisk forståelse av strategi, som noe som vokser frem og dermed ikke kan planlegges, har scenarier også begrenset verdi. Men med et prosessuelt syn på strategiutvikling, hvor strategiarbeidet er en del av en læringsprosess, og hvor selve strategien er mindre viktig, fremstår scenarier som et meget viktig verktøy (van der Heijden, 1996).

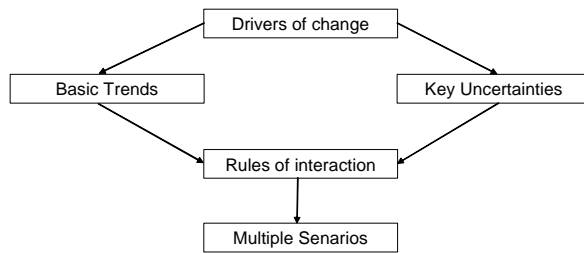
### *Scenarier og vitenskap*

Et viktig moment for å forstå scenariets rolle, er at det er en del av en endring i vitenskapen som sosial institusjon. Vitenskapens tradisjonelt viktigste rolle dreier seg om å forstå verden, om vitenskapen som en autonom, sannhetssøkende institusjon, hvor forståelse og kunnskap produseres av vitenskapen, for siden å bli formidlet gjennom vitenskapelige eller andre kanaler. Dette kalles gjerne Mode 1-læring. En nyere tilnærming til læring eller kunnskapsdannelse som prosess, hvor kunnskap er knyttet til konteksten, hvor læring er en

interaktiv prosess, og hvor deltakerne bidrar til å forme verden, kalles Mode 2-læring. Her spiller scenarier en naturlig og viktig rolle. Slik sett kan vi se en bevegelse fra kunnskapsoverføring til gjensidig læring.

### Hvordan bygger man et scenario?

Scenarier kan lages på mange måter, men noen strukturer fungerer bedre enn andre. Det kan for eksempel bestå av disse "byggeklossene":



Figur 4 Byggesteiner for scenarier (Schoemaker, 1995)

Drivkrefter for utviklingen, og forholdet mellom relativt sikre trekk og usikkerhetsmomenter, vil vi komme inn på i det følgende. I tillegg må man i scenarier ta høyde for at ulike aktører, som respons på utviklingstrekk, vil prøve å tilpasse seg endring-

ene i omgivelsene så godt som mulig. For å lage realistiske scenarier blir det derfor viktig å peke på og forstå mulige former for interaksjon mellom de ulike drivkreftene.

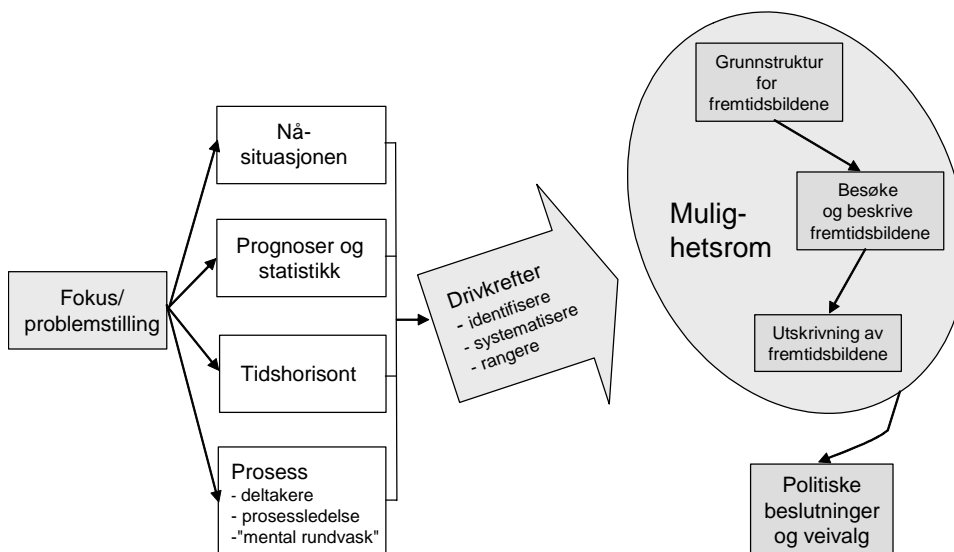
### Drivkrefter for utviklingen

En viktig styrke ved bruk av scenarier er at man kan framheve enkelte trekk ved utviklingen, og vise hvilken betydning disse drivkreftene får om de slår til. Vi kan dele kunnskapen vår mellom *ting vi tror vi vet en del om* og elementer vi oppfatter som *usikre eller umulige å vite noe om* (Schoemaker 1995). Men hvilke utviklings- trekk skal man la karakterisere de ulike scenariene, og hvilke trekk bør være felles for alle scenariene? For å avgjøre dette kan man ta utgangspunkt i Figur 5.

Drivkrefter som er sikre eller meget sannsynlige bør være med i alle scenariene, om enn kanskje i ulik form og grad. Drivkrefter som er mer usikre, men som om de inntreffer kan få stor betydning for utviklingen, er faktorer som er velegnet for å bygge gode scenarier rundt. Disse bør få en framtreddende rolle i de ulike scenariene.

		Betydning	
		Høy	Lav
Usikkerhet	Høy	<p>?</p> <p>Avgjørende drivkrefter</p>	<p>X</p> <p>Lav betydning for problemstillingen</p>
	Lav	<p>!</p> <p>Sikre/sannsynlige drivkrefter</p>	<p>X</p> <p>Bakgrunnsmateriale</p>

Figur 5 Gruppering av drivkrefter etter usikkerhet og betydning. Tilpasset fra (Moe, 2004)



Figur 6 Skjematisk fremstilling av en scenarioprosess. Fritt etter Moe (2004)

En scenarioprosess kan skisseres som i Figur 6. Utgangspunktet for scenarioanalysen vil være bestemmende for hvilken tidshorisont man velger, hvem som skal involveres og hvilken form man velger på prosessen. Mye av arbeidet vil ligge i å identifisere de viktigste drivkreftene og vurdere hvordan de kan påvirke framtiden. Ved hjelp av noen viktige drivkrefter kan man få på plass en grunnstrategi for de ulike scenarien, mens

man med gode fortellinger kan levendegjøre mulige bilder av fremtiden. Her er det også rom for å krydre fortellingene med fiffige oppfinnelser, ny teknologi og handlinger som er basert på andre verdier og holdninger enn dagens og så videre. Med ulike bilder av fremtiden har man oppnådd en bedre forståelse for hvordan handlinger i dag kan bringe oss mot ulike framtider.

## Del 2: Scenariene "Båtsfjord 2015"

### Scenarier - kort fortalt:

#### Hva er scenarier?

Et scenario er et fremtidsbilde. Det kan samtidig være en fortelling, sett fra fremtiden, om hvordan utviklingen har vært, og hva som styrte utviklingen.

#### Hvorfor scenarier?

Scenarier kan synliggjøre muligheter og forklare sammenhenger. Prosessen hvor scenariene utvikles, med refleksjon og dialog om fremtiden, er i seg selv verdifull for deltakerne. Den bidrar til å øke en felles forståelse for utfordringer og muligheter. Scenarier kan samtidig gi deltakerne en mental beredskap for endring.

#### Hvorfor flere scenarier?

Alle utviklingstrekk vi har beskrevet vil neppe skje på samme tid. Noen vil skje, noen vil ikke skje, noen kan skje samtidig, andre kan skje uavhengig av hverandre, og de kan skje i større eller mindre grad. Ved å tegne flere framtidbilder kan vi fokusere på ulike trekk, og bedre vise at utviklingen kan gå i flere retninger.

#### Hva om scenariene ikke slår til?

Scenarier gir aldri et korrekt eller fullstendig bilde av fremtiden. Men mens en prognose som slår feil er verdiløs, vil et scenario, med større vekt på forklaring og sammenhenger, likevel være egnet til å lære av.

I del 2 av prosjektet vil jeg presentere to scenarier for Båtsfjord, samt beskrive hvordan de ble laget. Scenariene ble utformet som en del av prosjektet "Samfunnsregnskap Båtsfjord". Her var hoveddelen en beskrivelse av verdiskapingen i Båtsfjord i perioden 1998-2004, mens del to av prosjektet omhandlet potensialet for fremtidig verdiskaping i Båtsfjord. Dette potensialet ville man synliggjøre gjennom: 1) scenarier som viser ulike fremtidbilder av Båtsfjord, hvor man kan se resultatet av ulike utviklingstrekk, og 2) et simuleringsverktøy, hvor ulike endringer i råstofftilførsel og produktsammensetning kan synliggjøres gjennom talleksempler.

Gjennom scenarieprosessen identifiserte man mange faktorer som kan påvirke utviklingen for industrien og samfunnet Båtsfjord. Med vekt på ulike utviklingstrekk ble det utarbeidet forskjellige fremtidbilder for Båtsfjord. Disse vil bli presentert nedenfor.

Simuleringsverktøyet ble utviklet i samarbeid mellom forsker/konsulent og Fiskerigruppas medlemmer. Hensikten var å kunne tallfeste ulike ringvirkninger og ulik

verdiskaping ved landing av ulikt råstoff fra ulike fartøygrupper. Med dette simuleringsverktøyet kunne vi dermed sette tall på noen av de utviklingstrekkene som skisseres i scenariene. Noen eksempler basert på faktorer fra scenariene er presentert i blå bokser parallelt med scenariene.

Scenariene har blitt utarbeidet i en prosess i tre "byggetrinn", som bestod i:

1. å få kartlagt og systematisert *faktorer* som vil få stor betydning for Båtsfjords utvikling (disse er presentert i tabell 1),
2. å få laget *miniscenarier* hvor man viser *hvordan* de ulike faktorene kan bidra til utviklingen, og
3. å bruke miniscenariene som byggesteiner for to-fire større scenarier.

### Scenarieprosessen

Med scenariebyggingen ønsket man å fokusere på de *faktorer* som påvirker utviklingen for Båtsfjord, og de ulike *aktører* som kan forme fremtidens Båtsfjordsamfunn. På denne måten kan Båtsfjordmiljøet selv bli mer bevisst de valg som i størst grad kan påvirke utviklingen, samtidig som man kan



synliggjøre overfor politikere, banker, forvaltning, virkemiddelapparat og forskning hvilke utfordringer og muligheter som dagens kystsamfunn står overfor, og hvilke tiltak som kan bidra til å bringe Båtsfjord mot de fremtidsbildene som skisseres.

### *Deltakere*

Scenariene er skapt gjennom en prosess hvor ulike aktører fra Båtsfjord har blitt brakt sammen for å tenke høyt om fremtiden. I utviklingsprosessen ble det lagt vekt på å få medvirkning og eierskap til prosessen, gjennom deltakere fra Båtsfjord med både perspektiver og beslutningsmyndighet. Gruppen bestod av medlemmer av Fiskerigruppen, politikere og kommuneadministrasjon, fiskere og andre fra næringslivet.

Det ble avholdt tre møter med scenariegruppen. De to siste møtene ble lagt henholdsvis like før og like etter Dialogkonferansen i Båtsfjord i mai 2005. Dialogkonferansen brakte fram mange av de samme elementer som ble diskutert i scenarieprosessen, og var således et møtested hvor deltakerne fikk diskutert mange av problemstillingene mer i detalj.

I møtene ble deler av tiden brukt i plenum og deler av tiden i mindre grupper. Fiskeriforskning stod for en oppsummering og "sortering" av innspill etter 1. samling,

og utskrivning av scenariene etter siste møte. Artikkelforfatteren fungerte som sekretær i skriveprosessen, både miniscenariene og de endelige scenariene ble skrevet ut i samarbeid med Fiskerigruppas medlemmer. Innspill og kommentarer gikk via mail, fax og telefon fram mot avslutningen av prosjektet. Selv om mange formuleringer blir tolket og formulert av sekretæren, bør det være synlig at det er Båtsfjordværingenes egne tanker som er grunnlaget for scenariene.

Gjennom diskusjoner i etterkant av scenariesamlingene ble det klart at det gikk mot to scenarier. Disse blir presentert etter en kort oppsummering og presentasjon av hovedtrekkene i scenariene.

### *Scenarier: "Båtsfjord 2015"*

Scenariene i dette prosjektet er ment å synliggjøre konsekvensene av ulike utviklingstrekk. Scenariene handler i all hovedsak om fremtiden for fiskerinæringen i Båtsfjord. De tar for seg både flåten og industrien, og ikke minst samspillet mellom dem. Andre samfunnsområder og andre viktige eller mulige næringer er også med, men i mindre grad. I tabellen nedenfor har vi forsøkt å trekke ut noe av essensen i scenariene. Her presenterer vi de viktigste drivkreftene, slik at noe av forskjellen mellom scenariene kommer fram.

Tabell 1 Hovedpunkt i scenariene

	<i>Levende fiskerimiljø- "torskehovedstaden"</i>	<i>Båtsfjordclusteret- "det går så det suser"</i>
<i>Råstoff</i>	Fokus på torsk Mer ferskt råstoff Fokus på kvaliteten på råstoffet	Flere fiskeslag er viktige Mer ferskt råstoff Fokus på kvaliteten på råstoffet
<i>Industri</i>	Industriell tenking er dominerende Leveringsdyktighet	Større grad av markedsorientering Noe nisje- og småskalaproduksjon Leveringsdyktighet
<i>Flåte</i>	Offentlig finansiering viktig Flere linebåter	Privat finansiering viktigere Lineandel økes ved kvotebytte
<i>Kompetanse</i>	Utdanning og kvoter for yngre	Markedskompetanse
<i>Kvoter</i>	Flytting av kvoteåret	Kvotebank Bedriftseide kvoter
<i>Forskning</i>	Torskeforskning	Forskningscenteret
<i>Nye arbeidsplasser</i>	Vindmøller og torskeoppdrett	Supplyhavn Turisme

Tabell 2 Faktorer som påvirker Båtsfjord utvikling

Samarbeid	Finansiering	Kompetanse	Råstoff
Markedstørre Båtsfjord positivt	Finansieringsmuligheter industri	Sikre videregående skole	Eierskap i flåte-/industrileddet
Trygge infrastruktur	Risikovillig kapital	Arbeidskraft	Krabbeforvaltning
God kommune (attraktivt å bo og jobbe)	Kapital	Kvinner	Reguleringsregime
Interesse/deltagelse i samfunnet	Finansiering fiskeri/oppdrett	Høyere undervisning til regionen	Mengde fisk(kvote)
Positiv lokalbefolkning	Pæng (bank, innovasjon, investorer, Hydro)	Utdanningsmuligheter	Råstofftilførsel
Samhandling	Røkke har ikke bruk for 30-40 mill fra fylket	Ressurspersoners kompetanse og nettverk	Loddeforvaltning
Samarbeid/trivsel/samhandling næring/off.	Arbeidsplasser	Forskning	Råstoff til industrien
Oppretholde "Båtsfjordgiven"	Alternative arbeidsplasser	Være attraktive overfor forskningsmiljø	Periodisering (av kvoter)
Trivsel (kultur)	Permitteringsregler	Ungdom/rekruttering	Kvotestruktur
Fritidstilbud	Befolkningsstruktur/trafytting	Kompetansemiljø	Farøykvoter
Tilbud for ungdom	Biprodukter	Elev-/ungdomsbedrift	Kvoteregulering
Fiskerigruppas evne til samling	Olje	Ungdom/rekruttering	Tilgang på linefangel fisk
Innovasjon (nyutvikling, FOU)	Alternative arbeidsplasser/nisjeprodukter, reiseliv, FOU	Utdanningstilbud	Lodde til kysten
Kapital til innovasjon og nyskaping	Turisme	Videregående skole	Balansert flåtesammensetning
Markedskontakt	Servicesenter	Ikke bli større men bevare samfunnet og de myke verdiene	Landing av fisk fra fremmedflåten
Oppføring/oppdrett	Kommuneøkonomien	Forståelse for gamle med erfaring	Kvote
Videreførdling (etterspørsel i markedet)	Smh. fiskeri og andre næringer	Politikk/Lobbyvirksomhet	Ferskt råstoff
Omstillingsdyktighet	Kompetansearbeidsplasser	Forutsigbare rammevilkår	Myndighetenes kvotepolitikk
Etablering av nye næringer	Infrastruktur	Tilrettelegging av kommunen	Råfisklaget
Produktutvikling	Samferdsel	Fiskeripolitikk (rammer)	Fiskemottak
Faste leveranser (fersk fisk hele året)	Velbygging til Vardø via Syltefjord	Regulering av fiskerinæringen	Lokalt eide fiskekvoter
Logistikk	Vei til Hamningberg	Samordnet påvirkning av regionale og sentrale myndigheter	Jevn leveranse av fisk hele året
Avstand til markedene	Serviceanlegger	Informasjon (innbyggere, politikere)	Flåte
Markedets etterspørsel etter fiskeprodukter	Havna	Generelle rammebetingelser	Nye arter
Fokus på kvalitet i alle ledd	Serviceanlegg for lineflåte		Lodde
Kompetanse hos de ansatte			oppdrett torsk
Kompetanseheving			Oppdrett/krabbe
			Levendelagring

## Scenario 1: Levende fiskerimiljø

*Industrien er i 2015 sterk, men litt ensom og ensidig. Fokuset har lenge vært mer på overleving enn nyskaping, og industrien er fortsatt sårbar for endringer i omgivelsene. Båtsfjord har, i motsetning til mange andre samfunn langs Finnmarkskysten, klart å stanse fraflyttingen. Innbyggertallet i Båtsfjord har vært stabilt i flere år, og ligger nå på rundt 2400 innbyggere.*

Industribedriftene i Båtsfjord har et klart fokus på effektivitet og produktivitet. Bedriftene samarbeider godt, noe som blant annet har resultert i et felleseid selskap for produksjon av nisjeprodukter. Det blir produsert et stort utvalg av frosne og ferske filetprodukter av hvitfisk.

### *Fra frossen til fersk*

Filetprodukter basert på ferskt råstoff gir en helt annen verdiskaping og lønnsomhet enn frossent råstoff.

12 kroner i dekningsbidrag istedenfor 9, betyr 9 millioner bedre resultat for en filetbedrift med 3000 tonn ferdigvare.

At *Norwegian cod* ble etablert som et salgsmærke i regi av Eksportutvalget for fisk var viktig for Båtsfjordbedriftene. I tillegg klarte bedriftene å gjøre "Fersk Båtsfjordtorsk" til et begrep tidlig på 2000-tallet. Satsingen på produkter av fersk fisk løftet industrien ut av de vanskelige årene rundt og etter tusenårsskiftet. Historien om fersksatsingen i Båtsfjord ble også viktig for å utvikle "Båtsfjordånden" og en fortsatt sterk lokal identitet. I markedene har sjømatprodukter fra nord generelt en sterk posisjon. Forbrukernes preferanser for det norske, det arktiske og uberørte har lenge sikret industriens produkter en god posisjon i tradisjonelle markeder

## *"Det sorte hullet på høsten" ble tettet*

Etter at kvoteåret ble endret, slik at kvoteåret starter 1. september, ble bedriftenes tilgang på ferskt råstoff mye bedre på høsten. Perioder med stillstand ble erstattet med jevn drift. Mye av fangsten ble vridd fra perioder med dårlig råstoffkvalitet på våren til perioder med god kvalitet på høsten. Aktiviteten ble også større på vinteren, i januar og februar, med mye linefanget fisk.

Lineflåten er avhengig av egning på land, med egnere og egneanlegg. Dette skaper mer aktivitet i Båtsfjord.

Lineflåten driver selektivt fiske, og kan drive fiske ved mye lavere fisketetthet enn trål- og snurrevadflåten. Dermed bidrar de til jevnere tilførsel av råstoff.

Dette ga industrien og eksportørene jevnere leveranser. Med fersk fisk av god kvalitet, og stabile leveranser, kunne man komme inn i markeder som krever leveringsdyktighet hele året, slik som atmosfærepakkede konsumpakninger til supermarkedskjeder. Ved å komme nærmere konsumenten fikk man hentet ut gode priser hele året. Trålere spiller fortsatt en viktig rolle i råstofforsyningen, ved at de sikrer leveranser gjennom hele året, også i perioder med dårlig vær og dårlig tilgjengelighet. Fisk oppbevart i trålkasser med is, med produksjon tilpasset antall døgn på is, ga råstoff godt egnet for ferskfiskproduksjon. Slik gjorde trålerne det også lettere å overbevise kundene om at man er leveringsdyktige hele året.

Oppbygging av en større kystflåte hjemmehørende i Båtsfjord skjedde i samarbeid mellom industrien, kommunen og staten. Støtteordninger som kom i stedet for differensiert arbeidsgiveravgift ble en viktig finansieringskilde. Det finnes også finansieringsordninger som stimulerer til private investeringer i lokal flåte, men rammene er lave, og mye av styringen ligger hos det offentlige. Samtidig med oppbyggingen av

kystflåten bevarte man den havgående flåten. Bedre *serviceanlegg for lineflåten*, i kombinasjon med at Båtsfjordindustrien ble kjent for å kunne betale godt for linefanget fisk, gjorde at flere "fremmedbåter" ønsket å bruke Båtsfjord, og at flere kystbåter la om til line. Sammen med en hjemmehørende kystflåte sørget den for økt ferskfiskandel til industrien.

#### *Bedre kvalitet på høsten*

Under vårtorskefisket er tilgjengeligheten god, men kvaliteten er dårlig. Ved å fiske mindre om våren og mer om høsten får man bedre kvalitet på produksjonen. Bedre kvalitet og bedre regularitet gjør at man kan komme inn i bedre betalende markeder.

### *Kompetanseheving og rekruttering*

Ungdoms anledning til å komme inn i fiskeriene var lenge begrenset av høy pris på kvoter, men ble mye bedre etter at *skolekvotene* økte, og tilfalt båter som tok inn lærlinger. Båtene fikk også økte kvoter gjennom å ta om bord ungdom med *sommerkvote* eller *ungdomskvote*. Disse kvotene har blitt stadig større, ettersom myndighetene ved kvoteøkninger har frosset andre kvoter og latt økningen gå til skole-, ungdoms- og sommerkvoter. Det var også viktig at man i Båtsfjord fikk en ny, moderne opplæringsbåt, som også brukes til FoU-forsøk. Rekrutteringskvoter i ulike former gjorde dermed at flere unge valgte å bli i Båtsfjord. Dette ble, sammen med at den videregående skolen ble permanent fra 2009, var dette viktig for at befolkningsgrunnet ble opprettholdt, og for at man klarte å sikre en fornying i befolkningen. En annen viktig årsak til at man klarte å stoppe fraflyttingen var satsingen på kommunikasjoner som man startet i årene etter 2005. Bredbånd betydde mye for informasjonflyten, men et enda viktigere kommunikasjonsmessig fremskritt var at man fikk tidligere flyavganger fra Båtsfjord, slik at man kunne reise tur-retur Oslo på en dag. Veiene ble også bedre, med både utbedret

vei over fjellet og vei til Vardø via vindmølleparken og Hamningberg. Denne veien fikk stor betydning både for industriens og reiselivets samarbeid med Vardøregionen.

### *Fiskeridirektoratet til Båtsfjord*

Båtsfjord fikk etter 2010 flere nye offentlige arbeidsplasser gjennom den nye desentraliserte direktoratsstrukturen. Ulike avdelinger i direktoratet ble strategisk plassert i viktige fiskerihavner. 1. mai åpnet det nye Fiskeridirektoratet sin avdeling i Båtsfjord. Ministeren var godt fornøyd med nærheten til både ressursene, industrien og FoU-miljøene som ligger her, midt i kjerneområdet for hvitfisknæringen. Ministeren ble også endelig overbevist om at lodda kun skulle anvendes til konsum, "det gagnar både menneskene, torsken, krabben, selen og fuglefjellet", som han sa det.

### *Torskeforskning*

Da deler av Torskeavlsprogrammet og næringsrettet forskning på torsk ble flyttet fra Tromsø til Båtsfjord, fikk man et velkomment tilskudd av kompetanse til Båtsfjord. Lokalisert til Næringshagen bidro dette miljøet til etableringen av tre nye kunnskapsintensive bedrifter i Båtsfjord. Næringshagen og parken rundt vant for øvrig kommunens pris for "Et penere Båtsfjord", en pris som ble innstiftet i 2007, og som virkelig bidro til både penere hus og rene og fint beplantede områder i sentrum.

### *Vindmøller finansierte torskeoppdrett*

Norsk Hydro fikk fra 2006 etablere vindmølleparker i Båtsfjord kommune. I konsekvensbetingelsene lå forpliktelser til å bli en samarbeidspartner for lokal næringsutvikling, og bidra med både kapital og kompetanse. Ett av satsingsområdene ble torskeoppdrett, og i Syltefjord oppdrettes det nå 5000 tonn torsk i året. Mye av fisken blir imidlertid for dyr som råstoff til foredlingsindustrien, og går dermed ubearbeidet ut av Båtsfjord. Men oppdrettsvirksomheten gir arbeidsplasser i seg selv, og er også vik-

tig både som kjøper av varer og tjenester og for den storskala forsøksvirksomheten knyttet til forskningen på torsk.

I 2010 åpnet også det nye *Vårfiskemuseet*, som viser den store betydning Båtsfjord og vårtorskefisket "på Finnmarka" har hatt for kystflåte fra hele landet. Åpningsutstillingen het "Mens far var på Finnmarka", en utstilling med historiske fotografier fra Vesterålen og Sunnmøre.

\* \* \*

## Scenario 2: Båtsfjordclusteret - "Det suser og går"

*Næringsmiljøet er styrket gjennom nye produkter tilpasset markedet, disse danner grunnlaget for en variert næringsstruktur basert på marint råstoff. Båtsfjord er et vitalt og livskraftig samfunn, og etter flere år med knoppskytinger i fiskerirelatert virksomhet og turisme, passerte folketallet 2800 innbyggere i 2012.*

Båtsfjordingene valgte i de vanskelige tidene rett etter tusenårsskiftet å "gå i krigen for lokalsamfunnet". "Vi greier oss selv", var omkvedet. Næringsmiljøet i Båtsfjord er preget av en fruktbar kombinasjon av konkurranse og samarbeid, noe som ble en viktig driver for utviklingen. Det ble vist både evne og vilje til samarbeid, slik at bedriftene løftet hverandre til nye høyder. En viktig årsak til at flåten nå har et leveringsmønster bedre tilpasset industrien, et at man fikk en utvidet dialog med flåten, gjennom en felles samarbeidsarena for både sjø og land. Omleggingen til ferske produkter ga et løft i filetbedriftene, og en lønnsomhet som ble grunnlaget for langsiktig og innovativ tenking, og utviklingen fra et industrisamfunn til en mer variert næringsklynge. De fire fiskeindustribedriftene i Båtsfjord har blitt mer markedsorienterte, og er motorene i et dynamisk miljø med industri og flere nisjeprodusenter side om side.

Sjømatbedriftene produserer et stort spekter av nye produkter, det viktigste er fortsatt ferske filetprodukter, men mange av produktene er høyt differensierte, både små nisjeprodukter og konsumentvarer til større kjeder. I tillegg foregår det fortsatt en del saltfiskproduksjon.

I den nye næringsparken og inkubatoren som ble åpnet av den norske presidentfruen i 2013, har det vokst fram flere små, kunnskapsintensive bedrifter basert på produkter av marint råstoff, ofte restråstoff. Den første av disse etableringene driver nå produksjon i industriell skala på Liholmen, og har egen utviklingsavdeling. "Fæskeriforskning", som det heter lokalt, etablerte eget kontor i næringshagen.

## Sjømatbedriftene ble leveringsdyktige 52 uker i året

*Jevn tilførsel av kvalitetsråstoff gir muligheter for å komme inn i bedre betalende markeder*

*Jevn produksjon gir også*

- trygghet for de ansatte
- stabil arbeidsstokk
- erfarne arbeidere
- høyere kompetanse
- mulighet for nye og flere verdiskapende strategier

Industrien gikk etter tusenårsskiftet gjennom en stor omstilling til fersk produksjon og levering av ferske produkter til Europa. Markedsandelene ble vunnet fordi en oppgående kystflåte og oppføring av villfanget torsk sikret kvalitetsråstoff også utenom de tradisjonelle sesongfiskeriene i Øst-Finnmark, og ga industrien mulighet til å levere ferske produkter hver uke hele året. Å gå over til å produsere ferske produkter gjorde industribedriftene sårbare med hensyn til kvaliteten på råstoffet som ble levert. En viktig suksessfaktor var derfor at man fikk endret landingsmønsteret, fra leveranser av store mengder i vårsesongen når fisken var åtesprengt av lodde eller gytesyk, til en jevnere kvote hele året. Levendelagring og oppføring av den loddessprengte vår-

torsken bidro også til jevnere produksjon. Ved overgangen til ferskfiskproduksjon var det også viktig at man fisket mer med redskaper som ga den beste kvaliteten på fisken. En annen viktig årsak til de økte ferskfiskleveransene var at fiskerne fikk en *bonusvote* for å levere fisken fersk.

#### *Fra trading til filetproduksjon*

Bedre kvalitet på råstoffet gjør at man kan anvende fisken til ferske filetprodukter istedenfor å sende den ubearbeidet ut av Båtsfjord. 1000 tonn som går til filetproduksjon fremfor å bli "traded bort" gir 12 nye årsverk i industrien og 3 nye årsverk hos leverandører og øvrig næringsliv.

### *Økt verdiskaping*

Båtsfjordbedriftene ble fram mot 2010 veldig flinke til å hente ut høyere verdiskaping fra produkter man tidligere ikke var opptatt av. Alt råstoffet omsettes ferskt, og man finner nå anvendelse for selv mindre kvantum av alle typer råstoff.

Et *markedsprogram* for etterutdanning av mellomledere og nøkkelpersonell i fiskeindustrien i Finnmark, på initiativ fra Båtsfjord, ga markedsorienteringen i Båtsfjordbedriftene et løft. Den faglige delen av programmet ble koordinert av Fiskerihøgskolen. Med utveksling av kandidater og studieturer til Russland, som velstandsutviklingen hadde gjort til et av de viktigste markedene, fikk man bygd ut relasjonene inn i markedene.

### *Flåte og kvalitet*

Snurrevadflåten var tidlig på 2000-tallet kjent for variabel råstoffkvalitet, mye på grunn av at de hadde så mange rettigheter at de ikke hadde tid til å ta tilstrekkelig vare på fisken, og for at de ukritisk fisket den lett tilgjengelige loddesprengte torsken på våren.

#### *Ujevnt landingsmønster*

Landingene av råstoff i Øst-Finnmark fordeler seg ujevnt over året. Under vårtorskefisket i mai var leveransene av fersk fisk nesten tre ganger så store som i september og oktober.

Dette bildet endret seg når man fikk en spesialisering i kystflåten. For kystbåter med kvoter både på sild, makrell, sei, torsk og hyse fikk man på plass incentivordninger som fremmet bytte av kvoter, slik at man fikk båter som kun fisket hvitfisk, og andre som kun fisket pelagisk. Uten deltakelse i pelagiske sesongfiskerier, kunne hvitfiskbåtene nå fordele fangsten jevnere over året. Dette gjorde at en mye større andel av produksjonen ble basert på ferskt råstoff. Det at produksjonsmidlene om bord ble spesialisert for torskefiske, og at mannskapet ble spesialisert på torskefiske, bidro også til å høyne kvaliteten på fisken.

Den havgående flåten hadde også god inntjening, og opprettholdt sin andel av kvotene.

### *Bedriftseide kvoter sikret kystbåter*

Mer lønnsomme bedrifter i årene etter 2005 la grunnlaget for økte investeringer i Båtsfjord. Med privat initiativ og egenkapital i bunn klarte man å utløse både offentlig finansiering og finansiering av flåte gjennom venturefond. Et halvoffentlig kvoteselskap, hvor Innovasjon Norge, Båtsfjord Kommune og den lokale fiskeindustrien er største eiere, har kjøpt opp kvoter for å kunne styre landingen av fisk til perioder hvor det er mangel på fersk fisk. Strukturordningene på begynnelsen av hundreåret endret ikke det faktum at kystflåten tok nesten hele torskekvoten første halvår. Men markedet betaler godt for fersk filet om høsten, og gjennom å fordele ressursene jevnere over året ble det skapt en betydelig merverdi av ressursene. Industrieide (trål-)rettigheter ble tilbudt kystflåte for å knytte denne flåten til Båtsfjord, mot at resten av kvoten også ble levert i Båtsfjord. Dette knyttet fremmedflåten tettere til industrien.

*Overfisket* i Barentshavet har som et resultat av bedre overvåking blitt stoppet. Dette gjorde at kvotene kunne økes med 300 tusen tonn per år. Båtsfjord har dermed fått mye større tilgang på fisk. Båtsfjord ble den store vinneren av den langvarige kvotekrigen som har pågått i fem år. 35 prosent av TAC skal nå landes i Båtsfjord, 25 prosent skal leveres fersk av kystflåten. Fiskeriminister Nilsen er godt fornøyd med avtalen som er kommet i stand mellom de norske og russiske parter i kommisjonen.

#### *Mer fangst med line*

Linefanget fisk gir, på grunn av større andel til filetproduksjon, høyere sysselsetting og verdiskaping både i industrien og samfunnet forøvrig.

Andelen av fisken som kan brukes til ferske produkter øker fra 20-40 til 75 prosent.

I årene rundt 2005, blant annet som en konsekvens av prosjektet Samfunnsregnskap Båtsfjord, ble bevisstheten større omkring de ulike flåtegruppenes betydning for verdiskapingen på land. Når kvotesystemene ble omformet, økte man kvotene til de båter som kunne bidra mest til verdiskapingen på land. Dette førte til en voldsom vekst i linefangsten, på bekostning av andre redskaps typer. Overgangen til linefanget fisk, halt opp én for én, og bløgget på stedet, ga industrien et bedre grunnlag for å produsere ferske kvalitetsprodukter.

#### *Ferskt råstoff ga lønnsomhet*

Ferskt råstoff gir anledning til å produsere produkter som etterspørres i de best betalende markeder. Ferske produkter finner veien både til Europas fineste restauranter og supermarkedenes ferskvaredisker. Og produkter av ferskt råstoff ga et helt annet lønnsomhetsbilde enn produkter av frossent. Dekningsbidraget per kilo ble økt fra 3 til 9 kroner.

En annen viktig årsak til at man fikk mer leveranser fra kystflåten om høsten, var at

det ble opprettet en *kvotebank*. Tidligere var det slik at om en fisker ville fiske mye torsk om høsten, og tilgjengeligheten var så dårlig at han ikke klarte å fiske opp kvoten før nyttår, så var denne fisken tapt. Med Kvotebanken på plass kan fiskeren nå spare 20 prosent av kvoten til januar året etter. Dermed ble det ikke lenger gambling å fiske torsk på høsten. Noen båter har også hatt stor glede av at man fikk forskuttere inntil 15 prosent av neste års kvote.

Fersk fisk er ikke utsatt for konkurranse fra Kina.

Filetprodukter basert på ferskt råstoff gir en helt annen verdiskaping og lønnsomhet enn frossent råstoff.

Reguleringene av loddefisket ble endret slik at lodda i sin helhet gikk til konsum. Lodda ble i perioder fanget helt oppe under isen, og ofte sendt rett til Danmark som industri-fisk. Men ved å fangste på lodda først når den kom inn mot kysten fikk man bedre tilgjengelighet for kystbåter. Ved at lodda fikk trekke inn mot kysten, bedret man også tilgjengeligheten for torsken som beiter på lodda. I tillegg førte det nye reguleringssystemet for sild fanget i Barentshavet til et mindre beitetrykk fra silda. Dette bidro sterkt til et mer stabilt gyteinnsig og en høstbar gytebestand av lodde.

Det norske *medlemsskapet i EU i 2009* ga industrien flere fordeler. For Båtsfjord var det viktig at man fikk fjernet toll- og grenseproblematikken ved Utsjok, samtidig som EU aksepterte norske prinsipper for ressursforvaltning. Deler av forvaltningen av EUs torskestammer ble samtidig lagt til Båtsfjord.

#### *Næringsutvikling*

Etablering av vindkraftanlegg i kommunen førte til økt inngang av den nye arealressursskatten som ble pålagt all energiutvinning som gjorde inngrep i naturen, noe som igjen ga økt rom for kommunale næringsrettede tiltak. De nye satsingene innenfor

energi og turisme ga også ringvirkninger for leverandørbedrifter. Båtsfjord fikk også et mye bredere spekter av leverandør- og servicebedrifter når den nye supplybasen for oljevirkksomheten i Barentshavet kom på plass.

Båtsfjord har fått høyere utdanning gjennom etableringen av Forskningscenteret i Båtsfjord, hvor flere FOU-institusjoner har base for å gjennomføre forskningsprosjekter. Her kan man ta desentraliserte studier på grunnfagsnivå, samtidig som det satses spesielt på utføring av hovedfag i samarbeid med Forskningscenteret. Dette har gitt et FoU-miljø med anlegg både på sjø og land.

*Reiselivsselskapet Makkaur* arrangerer havfisketurer med lokale fiskere, som også har eierandeler i selskapet og koordinerer omvisninger på torskeoppdrettsanlegg i Syltefjord og i fiskeindustribedriftene i Båtsfjord. Dermed kan russiske og europeiske turister følge fisken på nært hold fra den blir fanget til den er klar for middagsbordet. For bevisste konsumenter av fisk er villfanget torsk fra Barentshavet et produkt

de både ønsker å spise og å oppleve. Fiskeindustrien i Båtsfjord oppfatter reiselivssatsningen som markedsføring av kvalitetsfisk fra Båtsfjord, som etter hvert har fått et godt renommé i Moskva og St. Petersburg. "Cod from Båtsfjord" har også blitt en slager i supermarkeder i flere finske byer.

*Arctic Trail*, en av nordkalottens store reiselivssuksesser, trekker også mange finske turister fra Helsingforsområdet. Arctic Trail fyller både Clarion "Værret" og B&B Polar Hotell, samt det restaurerte Makkaur fyr. Clarion Værret, et moderne forretnings- og turisthotell med monumental utforming, skaper sammen med havnepromenaden et innbydende inntrykk mot havna. Under Vinterfestivalen dobles innrykket av scooterturister. Senere på våren går Båtsfjordrevyen, bare ett av mange tegn på et blomstrende kulturliv, for fulle hus.

Arbeidsinnvandring fra Øst-Europa ga nye impulser til samfunnet. Det å ta inn østeuropeisk arbeidskraft i industrien var en utfordring de første årene, men virket etter hvert positivt på lokalsamfunnet.



## Referanser

- Bell, W. (1997). Foundation of futures studies: Human Science for a new era. *Transaction*.
- Bell, W. (1998). Framtidforskningens formål, *Prosus. tidsskrift for et bærekraftig samfunn*, 1, pp. 71-78.
- Brunstad, B. et al. (2004). *Big Oil Playground, Russian Bear Preserve or European Periphery? The Russian Barents Sea Region towards 2015*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Fagerheim, W. (2003). Foresight i Norge 2003. Oslo, Norges Forskningsråd/Mind the Gap.
- Fahey, L. & R.M. Randall eds. (1998). *Learning from the future. Competitive Foresight Scenarios*. New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons.
- Gavigan, J.P. et al. (2001). A practical guide to regional foresight, FOREN Network.
- Isaksen, A., Ed. (1997). *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Lundvall, B.-Å. ed. (1992). *National Systems of Innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers.
- Lundvall, B.-Å. & B. Johnson (1994). The learning economy, *Journal of Industry Studies*, 1:2, pp. 23-42.
- Marsh, B. (1998). Using scenarios to identify, analyze and manage uncertainty. I *Learning from the future. Competitive foresight scenarios*, Fahey, L. & R.M. Randall eds.. New York: John Wiley & Sons.
- Moe, H. (2004). *Framtidens kommuner - med ansvar for egen utvikling. En veileder i å utforske framtiden*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Nag, W. (1998). *Med utsikt fra fremtiden. Framtidforskningens premisser og logikk*. Oslo: Telenor FoU.
- Schoemaker, P.J.H. (1995). Scenario Planning: A tool for strategic thinking, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 25-40.
- Schwab, P. et al. (2003). Foresight - using scenarios to shape the future of agricultural research, *Foresight*, 5:1, pp. 55-61.
- van der Heijden, K. (1996). *Scenarios. The art of strategic conversation*. Chichester: John Wiley & Sons.



- Øverland, E. ed. (2000). *Norge 2030. Fem scenarier om offentlig sektors fremtid*. Oslo: Cappelens akademiske forlag.
- Etzkowitz, H. & L. Leydesdorff, Eds. (1997). *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London: Cassell Academic.
- Watts, P. (2002). *People and Connections. Global scenarios to 2020*. London, Shell international Ltd, Global Business Environment: 96.

## *Noter*

---

- 1) Definisjonen er hentet fra konsulentsekapet Mind the Gap sin hjemmeside, [www.mindthegap.no](http://www.mindthegap.no).
- 2) FOREN-nettverket (Foresight for Regional Development) er et nettverk for regional foresight underlagt EU-kommisjonen, med deltakelse fra 14 europeiske land.

# Nisjemarkedsføring som strategi for norsk sjømatnæring

Kjell Toften

*Nisjemarkedsføring er en markedsstrategi som kan være ideell for små- og mellomstore bedrifter som ønsker å satse på mindre deler av et marked ved å bruke produkt differensiering. Deler av norsk sjømatnæring har trolig et godt utgangspunkt for å drive med nisjemarkedsføring, basert på en potensiell god råvaretilgang og kvalitet eller andre områder hvor den enkelte bedrift har spesielle fortrinn. Denne artikkelen tar sikte på å belyse nærmere hva som menes med nisjemarkedsføring og deretter diskutere om og hvordan nisjemarkedsføring passer for norsk sjømatnæring. Avslutningsvis gjennomgås en sjekkliste som kan fungere som retningslinjer for en bedrift som tenker på å ta i bruk nisjemarkedsføring.*

Nisjemarkedsføring av matprodukter har vært gjenstand for stor interesse for både produsenter og forskningsmiljøer, og har gjentatte ganger blitt nevnt som et viktig strategisk alternativ for matprodusenter og andre aktører innenfor verdikjeden (Phillips & Peterson, 2001). Bakgrunnen for denne interessen er at nisjemarkedsføring gir en bedre og raskere tilpasning til utvalgte kunders behov med produkter som disse kundene er villig til å betale en merpris for.

Nisjemarkedsføring kan innledningsvis defineres som en markedsføringsstrategi som hovedsakelig bruker produkt differensiering for å appellere til en avgrenset gruppe kunder (Phillips & Peterson, 2001). Dette understreker viktigheten av differensiering og markedssegmentering som sentrale elementer i nisjemarkedsføring, noe som er i overensstemmelse med OECDs beskrivelse av nisjemarkedsføring. Andre elementer som ofte inkluderes i nisjemarkedsføring er langsiktige relasjoner og firmarenommé (Dalgic & Leeuw, 1994).

Nisjemarkedsføring ser ut til å være en god tilnærming i en situasjon med økende produktmangfold, ny etterspørsel, skiftende kundemotivasjoner, videre individualisering, avanserte teknologier som muliggjør nye markedsføringsmuligheter og koblet mot problemer for store foretak med tradisjonelle virkemidler, og økt globalisering og foretakskonkurranse (Dalgic & Leeuw,

1994). Nisjemarkedsføring egner seg spesielt godt for oppstartsbedrifter, småskalaprodusenter og produsenter som fokuserer på kvalitetsprodukter eller produkter med særegenhet (Jacobsen, 2005). Innenfor sjømatnæringen nevnes for eksempel gjerne *Bugøynes Kongekrabbe* som en nisjeaktør. Andre eksempler på små- og mellomstore foretak som i større grad velger å utvikle lokale markeder med foredlede og differensierte matprodukter kan være *Halvors Tradisjonfisk* med produkter basert på tørrfisk, *Karsten J. Ellingsen* som har introdusert Lofotskinke og Lofotburger basert på hvalkjøtt, *Maritex* med blant annet marine oljer og *Norwegian Lobster Farm* som nylig vant en innovasjonspris for sitt arbeid med å utvikle en markedsnisje for hummer i det norske konsumentmarkedet.

Til tross for en utstrakt bruk av begrepet nisjemarkedsføring i media og næring ser det likevel ut til å være en del forvirring og manglende nyansering omkring nisjemarkedsføring, og det virker også som om det er liten forståelse for hva som kreves for å lykkes med nisjemarkedsføring. Denne artikkelen tar derfor sikte på å belyse nærmere hva som menes med nisjemarkedsføring og deretter diskutere om og hvordan nisjemarkedsføring passer for norsk sjømatnæring. Avslutningsvis gjennomgås en sjekkliste som kan fungere som retningslinjer for en bedrift som tenker på å ta i bruk nisjemarkedsføring.

## *Nisjemarkedsføring som teori*

En nisje kan forklares med en fordypning i en vegg eller mur (Ordnett.no, 2005). Innen markedsføring defineres gjerne nisje som et lite marked som ikke er betjent av konkurrerende produkter (Keegan *et al.*, 1992) eller som et lite marked som består av en individuell kunde eller en liten gruppe kunder som har like trekk eller behov (Dalgic & Leeuw, 1994).

Nisjemarkedsføring kan da defineres som en metode for å møte kundebehov gjennom å skreddersy varer og tjenester til små markeder (Stanton *et al.*, 1991), eller som posisjonering mot små lønnsomme homogene markedssegmenter som har blitt ignorert eller neglisjert av andre (Dalgic & Leeuw, 1994). En tredje definisjon kan være en markedsføringsstrategi som bruker produkt differensiering for å appellere til en begrenset gruppe med kunder (Phillips & Peterson, 2001).

Disse definisjonene er overlappende, men avviker likevel noe fra hverandre. Alle definisjonene legger et begrenset antall kunder til grunn for nisjesatsningen. Videre nevner definisjonene begreper som skreddersying, posisjonering og differensiering, som alle er i overensstemmelse med hverandre. Skreddersying og differensiering er sentrale deler i en posisjonering, sammen med en form for segmentering og valg av marked. Videre ligger det i sakens natur at kundenes behov er sentralt i utviklingen av denne posisjoneringen. Det er både en nødvendighet at antall konkurrenter er begrenset i et lite kundemarked, samt at det er naturlig siden mange ikke finner det lønnsomt nok å satse på en nisje. Dessuten vil begrepene "ignorert" og "neglisjert" innbefatte "uoppdaget" og "forsømt", og vil kunne være akseptable og implisitte for alle definisjonene. Derimot er det ikke enighet om "lønnsomhet" skal være en del av begrepet nisjemarkedsføring. Lønnsomhet er nok både ønskelig og også nødvendig på lang sikt, men strengt tatt ikke nødvendig for å ta i bruk nisjemarkedsføring som sådan. Dessuten kan det diskuteres om begrepet

"homogent" passer i denne sammenhengen. Enkelte deler av et marked, som et bedriftsmarked, kan være alt annet enn homogent, selv om det kun består av et fåtall kunder (Narayandas, 2005). Likevel kan begrepet være dekkende for mange nisjer. Videre vil produkt differensiering i mange sammenhenger være den viktigste formen for differensiering, men differensiering kan også foregå ved hjelp av andre virkemidler, som pris, kommunikasjon og distribusjonskanal. Når man kun fokuserer på produkt differensiering, virker det som en unødig begrensning i en generell definisjonsammenheng. Når man tar alle definisjonene og diskusjonen ovenfor i betraktning, kan en passende definisjon av nisjemarkedsføring være:

*En markedsføringsstrategi som inkluderer en målrettet posisjonering med sikte på å møte spesifikke behov til et fåtall kunder som for en stor del er ignorert eller neglisjert av andre.*

Nisjemarkedsføring starter ofte med en klar ide om et avgrenset marked og de behov som gjør dette markedet spesielt. Kotler (2000) foreslår videre at spesialisering er sentralt i nisjemarkedsføring, og at denne spesialiseringen kan være i form av for eksempel kundestørrelse, geografi, produkt eller produktlinje, kvalitet/pris, produkt egenskaper eller valg av distribusjonsstrategi. Denne ideen med spesialisering krever samtidig en bevissthet omkring bedriftens særegne fortrinn og kompetanse som kan brukes i arbeidet mot markedsnisjen.

Når man skal identifisere en gruppe med aktuelle kunder som kan danne en nisje, er det flere typer av kundekarakteristikker som har blitt brukt som grunnlag, slik som demografiske karakteristikker (for eksempel alder, kjønn og inntekt på konsumentmarkeder, og type næring, bedriftsstørrelse eller beliggenhet på bedriftsmarkeder) og et begrenset geografisk område (for eksempel regional markedsføring). I det siste eksemplet baseres nisjemarkedsføring på at folk i ulike regioner har ulike preferanser (Phil-

lips & Peterson, 2001). Disse ulikhetene kan være fundert i økonomisk utvikling, språk, kultur eller religion (Linneman & Stanton, 1991). Andre eksempler på karakteristikk som brukes for å segmentere markeder kan være bruksmønstre, merkevarelojalitet, kjøpsinteresse og livsstilverdier (Sissors, 1966) eller atferdsfaktorer (Yankelevich, 1964), som inkluderer verdi, endringsvilje, formål, estetikk, holdninger, individuelle behov og selvsikkerhet.

Etter at segmenteringen og valg av målgruppe(r) er foretatt, er det på tide å bestemme hvordan differensieringen skal foregå. Differensiering betyr enkelt sagt å skape eller tilby noe som oppfattes som unikt i markedet (Hooley *et al.*, 1998). Differensieringen bør søkes oppnådd ved å bygge på bedriftens egne fortrinn som kan gi en merverdi for kunden i forhold til det konkurrenter tilbyr. Merverdier kan ta utgangspunkt i en rekke forhold, som pris, image og produktegenskaper (Hooley *et al.*, 1998). På denne måten skapes eller forsterkes kundens grunn til å kjøpe bedriftens produkt. En vellykket differensiering som blir verdsatt av kundene kan gi grunnlag for en høyere prissetting.

En internasjonal studie innenfor matmarkedsføring (Phillips & Peterson, 2001) konkluderer med at produktdifferensiering er en vanlig måte for matbedriftene å differensiere seg på, og at denne produktdifferensieringen gjerne baserer seg på brukskriterier som kan deles i to typer: Immaterielle og faktiske brukskriterier.

Immaterielle kriterier involverer kjøpers utvelgelseskriterier som er relatert til ikke-økonomiske kjøpsmotiver, som stil, prestisje og merkevarekjennskap (Phillips & Peterson, 2001). Matprodusenter spiller ofte på immaterielle brukskriterier som er basert på hvordan produktet er produsert, for eksempel i et forsøk på å fremstå som sunnere eller til mindre skade for miljøet enn konkurrenter. Videre søker ofte matprodusenter å differensiere produktene sine ved å bruke kriterier som relateres til identiteten til produsenten, ved for eksempel å fortelle historien om gården eller produsenten og gi in-

formasjon om topproduktet sitt. Dessuten kan matprodusenter oppnå differensiering basert på regional identitet, som ofte brukes innen for eksempel vinindustrien. Denne siste kategorien inkluderer spesifikke produktegenskaper som ofte ikke kan kopieres på en lovlig måte av konkurrenter utenfor regionen, kan dra fordel av positive følelser relatert til regionen og også appellere til lokale kunder.

Faktiske brukskriterier baseres på det faktiske produktet, som smak, kvalitet, funksjonalitet, tilgjengelighet eller tid. Skal produktdifferensiering oppnås ved hjelp av faktiske brukskriterier må de målbare produktfordelene for kunden økes. Innen matproduksjon innebærer dette ofte i praksis at produktet må bearbeides, og da fortrinnsvis med sikte på å møte kundens behov. Produkttilgjengelighet er også en kilde til nytte for kunden. Dette innebærer transport av produktet i henhold til kjøpers ønske og bedrer bekvemmeligheten for kunden. Videre kan tidsfaktoren brukes til produktdifferensiering. Tidsfaktoren er spesielt viktig for leveranser av lett bederverlige varer. Dessuten kan enkelte regioner bruke tidsfaktoren som produktdifferensiering ved en alternativ produksjonssesong på grunn av ulike klimatiske forhold.

### *Passer nisjemarkedsføring for norsk sjømatnæring?*

Nisjemarkedsføring har vært mye omtalt de senere årene, og spesielt norsk landbruksnæring ser på dette som en farbar strategi i tiden fremover med WTO tilpasning. Hva med norsk sjømatnæring? Er norsk fiskerinnæring allerede en nisjenæring? Som i så mye annet vil dette avhenge av hvilket perspektiv man velger når man definerer markedet. Man kan for eksempel betrakte sjømatnæringen som en del av det store internasjonale markedet for matprodukter. Hvis man alternativt velger å dele matmarkedet inn i mindre deler kan man si at sjømatnæringen opererer på markedet som tilbyr proteinbasert mat. Velger man å ytter-

ligere dele inn det proteinbaserte matmarkedet kan man komme til markedet som utelukkende tar for seg sjømat, som igjen kan grupperes etter fiskeslag eller grad av tilberedning.

På denne måten kan store deler av norsk fiskerinæring oppleves som små nisjeaktører hvis man tar utgangspunkt i det store og generelle matmarkedet, mens flere norske sjømatbedrifter tvert i mot kan oppfattes å være storaktører hvis man tar utgangspunkt i en markedsdefinisjon basert på fiskeslag og eventuelt geografi. Et annet aspekt med nisjemarkedsføring er at det fordrer en bevisst satsning på differensiering og påfølgende målrettet markedsføringsarbeid rettet mot utvalgte og små kundegrupper. Her vil det i praksis være varierende grad av planmessig og langsiktig arbeid innenfor næringen, og dermed også i hvor stor grad bedriftene kan sies å være (bevisste og planlagte) nisjeaktører. En tredje måte å avklare dette på kan være å bruke en dagligdags definisjon som brukes innenfor næringen. Da virker det som om begrepet nisjemarkedsføring eller nisjeaktører gjerne brukes om mindre aktører som satser utenom de tradisjonelle og store fiskeslagene og markedene. Denne siste måten å definere nisjeaktørene på ser ut til å være dominerende i næringen i dag, og reflekteres i de valgte bedriftseksemplene som nevnes innledningsvis i denne artikkelen.

Hvis man aksepterer den rådende oppfattelsen av nisjeaktører og nisjemarkedsføring, hva kan da sies å være nytten av nisjemarkedsføring for sjømatnæringen, eller i hvilke tilfeller kan nisjemarkedsføring være fordelaktig? Den overordnede årsaken til å bruke nisjemarkedsføring er muligheten for å tilpasse produktet til kundens behov bedre enn det konkurrenter gjør, og at man ofte kan gjøre dette raskere enn større konkurrenter, og dermed skape en merverdi for kunden som man kan ta en høyere pris for. Man satser altså på høye marginer i stedet for høye volumer for å skape lønnsomhet (Kotler, 1991).

Nisjemarkedsføringen kan egne seg i situasjoner hvor bedriften har evnen til å

satse på den aktuelle nisjen bedre og annerledes enn andre har mulighet til, og hvis bedriften er i stand til å skape en betydelig velvilje i løpet av en relativ kort periode slik at det kan skremme vekk potensielle konkurrenter (Dalgic & Leeuw, 1994). Dette krever at nisjeaktører er kreative og satser på områder hvor de har spesielle fortrinn som er verdsatt i markedet. Et motiv for å satse på nisjemarkedsføring kan være å unngå konkurranse eller konfrontasjon med større konkurrenter og heller rette sin energi inn mot unike og mindre markeder. Et annet kan være å dra fordel av en mulighet som plutselig dukker opp eller utvikling av et nytt produkt.

Det potensielle markedet bør ikke være for prisfølsomt, siden den beviste satsningen på å tilfredsstille spesifikke behov til en liten gruppe aktuelle kunder ofte fører til noe økte kostnader som igjen må dekkes inn gjennom noe høyere priser. På samme måte bør ikke det potensielle markedet være godt egnet for stordriftsfordeler, siden dette gjerne tjener store bedrifter med lave enhetskostnader og hvor produktene ikke er spesielt mye differensierte.

Innen norsk sjømatnæring vil muligheten for en vellykket differensiering ofte ligge på produksiden, siden det største fortrinnet for norske aktører gjerne ligger i tilgangen på råvarer og potensiell god kvalitet på råstoffet. Utfordringene vil ofte være en kostbar videreføring og valg av avsetningskanal. Når det gjelder den første utfordringen, så er mange nisjeprodukter i en bearbeidet form, spesielt hvis det valgte nisjemarkedet består av konsumenter. Dette kan bety at sjømatnæringen må øke bearbeidingsgraden noe. Et alternativ kan være å søke markeder som ikke krever en slik bearbeiding, som for eksempel deler av bedriftsmarkedet. En eventuell produktbearbeiding vil være en bedriftsøkonomisk vurdering som det vanskelig kan tas stilling til innenfor rammen av denne artikkelen.

Valg av omsetningskanal eller markedskanal er viktig i nisjemarkedsføring. Hvis man bevisst velger bort konsumentmarkedet og primært satser på deler av bedrifts-

markedet som sin nisje, velger man å fokusere på en begrenset del av den totale verdikjeden. Her kan det fungere godt med liten eller ingen bearbeiding av produktet, og differensieringen kan baseres på tilgang til og beskaffenhet av råstoffet som produkt. Mange bedriftskunder ønsker i stor grad råvarer som innsatsfaktorer for egen produksjon eller råvarer de selv kan bearbeide for videre distribusjon eller salg. Dette har tradisjonelt vært en vanlig strategi for flere produktområder innen norsk sjømatnæring, uavhengig av en bevisst satsning på nisjer eller ikke. Norsk sjømatnæring selger ofte til bedriftskunder i form av eksportører, importører, grossister og detaljhandelskjeder som har sine ønsker for tilpasning. Vi vet også at råvarer som betegnes som "commodities" også kan fungere som nisjeprodukter til tross for en liten grad av bearbeiding. Eksempler her kan være "Diet Coke" eller "Nutrasweet" (Dalgic & Leeuw, 1994). Slike produkter bør likevel kunne støttes opp av andre fordeler, slik som for eksempel store finansielle ressurser til bruk på promosjonsaktivitet eller stor forhandlingskraft. Vi vet også at bedriftsmarkedet kan egne seg godt for nisjemarkedsføring. Bedriftsmarkedet kan i motsetning til konsumentmarkedet karakteriseres av få kunder og store transaksjoner, kundene ønsker en tilpasning av produktet eller prisen, kundens bruk av produktet avgjør dets verdi og merkevarer har liten betydning i seg selv. Dette gjør at bedriftskunder ikke er homogene i sine behov, men tvert i mot søker en spesialtilpasning. En bedriftskunde kan derfor utgjøre et segment eller nisje helt alene (Narayandas, 2005). Slike situasjoner øker mulighetene for nisjemarkedsføring. Utfordringen her vil være å tenke kreativt når mulige markeder eller markedskanaler skal identifiseres. Det finnes ofte langt flere markedsmuligheter enn den håndfull gamle kunder som man har forespurt og solgt til over flere år, eller der store supermarkedskjeder har makt til å sette harde forhandlingskrav. Eksempler på slike alternative markeder kan være innenfor hotell-, catering-, restaurant- og institusjonsmarke-

det. Andre muligheter kan ligge innenfor det omfattende delikatessemarkedet, som i mange tilfeller kan passe bra med sitt fokus på kvalitetsprodukter og små volum. En tredje mulighet kan være å prøve å identifisere markeder som ligger rundt en større hovednæring, hvor for eksempel flere nisjebedrifter rundt oppdrettsnæringen har opplevd stor vekst (Dagens Næringsliv, 2005).

Den foreslåtte produkt differensieringen kan videre fremheves i både immaterielle og faktiske brukskriterier. Muligheten for en miljømessig bærekraftig og etisk produksjon er i høyeste grad til stede i sjømatnæringen, og et image som et rent og ubesudlet produksjonssted poengteres allerede. Dessuten kan muligheten for å utvikle og selge en god historie knyttet til produktet samt utvikle en regional identitet eksemplifiseres i tørrfisknæringen. Dette viser en mulig bruk basert på immaterielle brukskriterier. De faktiske brukskriteriene kan ta utgangspunkt i produktkvaliteten, smak, holdbarhet, funksjonalitet, størrelse eller form, og tilgjengelighet i henhold til kundenes ønsker og bedriftens egne evner.

Som en avsluttende kommentar kan det nevnes at deler av norsk sjømatnæring eigner seg godt for nisjemarkedsføring. I praksis driver allerede mange bedrifter med nisjemarkedsføring i en eller annen form. Nisjemarkedsføring er riktignok ikke nødvendigvis det beste alternativet for majoriteten av sjømataktørene, men passer best for bedrifter som ønsker å satse langsiktig på mindre og betalingsdyktige markeder som setter krav til differensierte produkter som er vel tilpasset deres spesifikke behov.

De bedrifter som ønsker å satse på nisjemarkedsføring ser ut til å stå ovenfor to hovedutfordringer. Den første knytter seg til et grunnleggende kartleggings- og kontaktskapende arbeid for å få en grundig oversikt over muligheter i de aktuelle markedene, og for å skape de nødvendige relasjoner til aktuelle kunder. Dette krever et bevisst og planlagt arbeid som bør foregå kontinuerlig over lengre tid. Den andre ho-

vedutfordringen for norsk sjømatnæring er valg av avsetningskanal og marked. Her må interesserte bedrifter være tilstrekkelig kreativ til å se de ulike muligheter som kan foreligge for å få frem produktet til aktuelle kundegrupper. Generelt sett er det viktig at det gjøres et planlagt og bevisst søk etter

alternative markeder og markedskanaler og hvor grad av bearbeiding bestemmes av nisjemarkedets ønsker og betalingsvillighet for en slik bearbeiding, samt bedriftens egne evner og muligheter.



## Referanser

---

- Dagens Næringsliv (2005). Nordland til tjeneste, 24.oktober, pp. 14-15.
- Dalgic, T. & M. Leeuw (1994). Niche marketing revisited: Concept, applications and some European cases, *European Journal of Marketing*, **28**: 4, pp. 39-55.
- Hooley, G.J., J.A. Saunders & N.F. Piercy (1998). *Marketing strategy & competitive positioning*. London: Prentice Hall Europe.
- Jacobsen, E. (2005). Hva legger forbrukerne vekt på?, i O.J. Borch, G.-T. Kvam & E.P. Stræte (red.) *Matgründeren: om å utvikle småskala og spesialiserte matbedrifter*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Keegan, W., S. Moriarty & T. Duncan (1992). *Marketing*. Engelwood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*, 10<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. (1991). From mass marketing to mass customization, *Planning Review*, September/October, pp. 11-47.
- Linneman E.R. & L.J. Stanton (1991). *Making niche marketing work*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets, *Harvard Business Review*, **83**: September, pp. 131-139.
- Ordnnett.no (2005). [www.ordnett.no/ordbok.html](http://www.ordnett.no/ordbok.html).
- Phillips, J.C. & H.C. Peterson (2001). Segmenting and differentiation of agri-food niche markets: Examples from the literature. Staff paper, Michigan State University.
- Sissors, J.Z. (1966). What is a market?, *Journal of Marketing*, **30**: July, pp. 17-21.
- Stanton, W.E.J., M.J. Etzel & B.J. Walker (1991). *Fundamentals of marketing*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Yankelovich, D. (1964). New criteria for market segmentation, *Harvard Business Review*, **42**: March/April, pp. 83-90.

## Appendix

---

### Retningslinjer for nisjemarkedsføring

Det er mange fallgruver i nisjemarkedsføring, og en generell sjekklister kan være nyttig ved utvikling og iverksetting av nisjemarkedsføring. Nedenfor tas det sikte på å klargjøre en del praktiske retningslinjer for nisjemarkedsføring. Listen er utviklet av Dalgic & Leeuw (1994) og Linneman & Stanton (1991).

### 1. *Kjenn deg selv*

Kjenn til din bedrifts sterke og svake sider, dens unike egenskaper, konkurransefordeler, unike kompetanse, regionale og tradisjonelle karakteristikk.

### 2. *Kjenn din kunde*

Utgangspunktet er at man først har definert ett eller flere mindre markeder man ønsker å satse på, og deretter velger en eller eventuelt noen få spesifikke nisjer eller målgrupper man satser primært på. Så er det viktig å få god kjennskap til disse aktuelle kundene. I motsetning til massemarkedsføring kan det ikke utarbeides forutsetninger om spesielle kundegrupper. Man må kjenne det aktuelle markedet bedre enn sine konkurrenter. Nøkkelen til å kjenne kundene er å snakke direkte med og lytte til kundene. Dette vil gi den nødvendige informasjonen man må fokusere på. Dette kan inkludere:

- Oppnå kunnskapsfordeler i stedet for stordriftsfordeler.
- Kjenn dine kunder og deres forretningsvirksomhet; bli en spesialist i dine kunders virksomhetsområde.
- Kjenn dine konkurrenter.
- Kjenn dine omgivelser.
- Tilpass ditt produkt til din kundes behov, ikke tilpass produktet ditt til egne behov.
- Fokuser på kunden og vær markedsdrevet.

### 3. *Kjenn dine konkurrenter*

Finn ut hvorfor kunder ikke bruker produktet ditt, men heller foretrekker å bruke dine konkurrenters. Finn ut hvordan du kan overtale dem til å kjøpe ditt produkt. Dette kan muligens bli oppnådd gjennom en reposisjonering av tilbudet ditt eller andre virkemidler.

### 4. *Utvikle et kontinuerlig informasjonssystem*

Mulige prospekter og kundekarakteristikk kan registreres i databaser og utgjøre et grunnlag for beslutningstaking. Videre er man i nisjemarkedsføring mer opptatt av profittberegninger enn av volumberegninger, siden beslutninger baseres på profitt og ikke volum. Dessuten må disse kundedatabasene relateres til andre markedsinformasjonssystemer for at bedriften skal kunne respondere hensiktsmessig til markedet.

### 5. *Anvend differensiering*

Basert på en segmentering av aktuelle kunder kan du bruke produkt differensiering ved å tilby viktige fortrinn som dine utvalgte kunder virkelig verdsetter. Bygg også posisjoneringen på egne sterke sider og andre bedrifters svake sider. Utform et klart produktimage for hver nisje. Fortell hvordan ditt produkt kan tilfredsstille viktige behov.

### 6. *Ikke konkurrer med deg selv*

Unngå konkurranse med egne produkt i de samme markedene. Vær derfor spesifikk ved definering av dine nisjer.

### 7. *Beskytt deg selv*

Forsøk å skape høye inngangsbarrierer gjennom å bygge nære relasjoner med dine kunder ved hjelp av relasjonsmarkedsføring eller allianser. Bruk gjerne patenter eller copyrights. Dekk de fleste områder for å avskrekke mulige konkurrenter.

### 8. *Ikke spre deg for tynt*

Hvis du har oppdaget én nisje vil du trolig oppdage flere. Vær forsiktig slik at du ikke overbelaster dine ressurser. Behold fleksibiliteten.



*9. Utvikle en overordnet markedsføringsstrategi*

Du bør ikke utvikle dine nisjemarkeder som frittstående og uavhengige markeder. Se dem i sammenheng med hverandre for å dra fordel av synergier og effektivitet.

*10. Vær oppmerksom*

Det er viktig å se etter endringer i markedet og respondere til dem.

*11. Ikke vær statisk, men se hele tiden etter nye muligheter*

Vurder dine kunder og konkurrenters kunder og produkter. Vurder nye produktløsninger for eksisterende nisjer. Se etter kommende og nye markeder.

*12. Begrens din avhengighet av kun én kunde eller ett produkt*

Ikke putt alle eggene i samme kurv. Prøv å øke antall alternativer. Skap rom til å manøvrere i.

# Økonomisk vekst gjennom innovasjon og nyskaping i Russland?<sup>1)</sup>

Gøril Voldnes og Frode Nilssen

I denne artikkelen har vi ønsket å drøfte hvorvidt Russland ved å innføre markedsøkonomi som det bærende økonomiske prinsipp har maktet å skape ny økonomisk vekst gjennom nyetableringer og nyskaping/innovasjon.

*"...small business... is a major governmental issue. The more people are involved in small business, the more stable and healthy Russia's economy will be."*

*V.V. Putin, Russlands President, 2001*

Det er nå snart 15 år siden Russland valgte å avvike det planøkonomiske systemet og innføre et nytt politisk og økonomisk fundament basert på en markedsøkonomisk tilpasning. Årsaken var et behov for et betydelig løft i den økonomiske utviklingen i landet (Kolodko, 1998; Yakovlev, 1996) etter en vedvarende mangel på produktivitet og økonomisk vekst. En av strategiene som russiske myndigheter gjentatte ganger har forsøkt for å bidra til økt økonomisk vekst, er etableringer av innovative små og mellomstore bedrifter. Et spørsmål i denne sammenhengen er i hvilken grad det nye markedsbaserte økonomiske systemet har maktet å skape ny økonomisk vekst gjennom nyetableringer og nyskaping/innovasjon? Ved første øyekast kan det se ut til at man nå har lyktes i større grad enn tidligere. Her vil vi med utgangspunkt i dette drøfte hva som forklarer utviklingen av nye markedstilpassede bedrifter i dagens Russland.

Oppløsningen av Sovjetunionen og det planøkonomiske styringssystemet var neppe planlagt. Men Gorbatsjovs reformprosesser fra 1987, og iverksettelsen av disse bidro, sammen med den øvrige geopolitiske utviklingen i Europa, til at det politiske og økonomiske systemet sto for fall. Økonomisk stillstand gjennom flere årtier hadde blitt et stort problem i Russland. En rekke tiltak – omfattende reformer og programmer – had-

de vært utprøvd med høye mål om mer fremdrift ("uskorenije"), velstand og effektivitet, men uten å lykkes. Og det ble nødvendig å sette i gang tiltak som lå utenfor de planøkonomiske rammene. Blant annet ble det lagt til rette for direkte utenrikshandel for hvert enkelt foretak, utenom de statlige utenrikshandelsorganisasjonene. Det ble også lagt til rette for etablering av nye private foretak, med vestlige investeringer organisert som "Joint Ventures", men fremdriften lot vente på seg.

Etter den økonomiske krisen i Russland i 1998 har vi sett en positiv økonomisk utvikling i landet. Veksten av små og mellomstore bedrifter (SME) har vært formidabel de senere årene. SME's andel av det totale antall bedrifter i Russland var i 2002 på henholdsvis 93 eller 96 prosent, avhengig av om måltallet var maks 250 eller 500 ansatte<sup>2)</sup>. Og dette er tall som ikke skiller seg mye fra størrelsesordenen i Europa og USA, hvor prosenten av SME utgjør 99,8 prosent av totalen. Men forskjellen her er russiske SME's bidrag til BNP i forhold til den høye prosentandelen. SME's bidrag til BNP i Russland er i dag kun 13,5 prosent, mens SME i Tsjekia og i Slovakia, til sammenligning, bidro med over 60 prosent allerede i 1995 (Kontorovitch, 1999). Og selv om antallet store bedrifter utgjør kun 7 eller 4 prosent, avhengig av hvilken definisjon man bruker på SME, finner vi her hele 54,8 eller 42,5 prosent av den totale russiske sysselsetningen, og 60,7 eller 53,1 prosent av de totale salgsinntektene i landet (Russian SME Resource Centre, 2003). Fremdeles er forretningsstrukturen i stor grad preget av det som kjennetegnet Sovjet-tiden – nemlig enorme industriforetak med

flere tusen ansatte. Og virksomhetene er først og fremst rettet mot noen få olje-, gass- og mineralgiganter. Veksten av SME er konsentrert innenfor servicenæringen hvor inngangsbarrierene er lave, som for eksempel innenfor handel, hotell og catering. Dette er spesielt synlig i Moskva, St. Petersburg og andre byer med stor kontakt med vestlige land. Mens veksten i andelen av små og mellomstore bedrifter, med stor grad av innovasjon og produktutvikling, er ganske begrenset. Russiske myndigheter har lagt frem en rekke virkemidler, innovasjonsprogrammer, egne byråer og nettverk for SME med mer, i håp om å fremme denne utviklingen – men uten å lykkes med å få en særlig vekst i lønnsomheten eller med mer innovativ virksomhet.

I følge russisk statistikk (Goskomstat, 2004) har det vært en betydelig økning i antall nye bedrifter og organisasjoner, og antallet er nesten doblet siden 1996 (se tabell 1). Studerer man denne veksten nærmere, ser man at utviklingen hovedsakelig har skjedd innenfor handel og cateringsektoren. Når det gjelder utviklingen av små bedrifter (SE)<sup>3)</sup> har utviklingen vært mer beskjeden, og andelen av bedrifter innen handel og catering utgjør nær femti prosent<sup>4)</sup> av det totale antall små bedrifter (SE).

Hva prosentandelen for handel-/cateringsektoren er i forhold til SME er ikke kjent. Det er fordi denne ikke er skilt ut i russisk statistikk. Dette skyldes at russerne kun opererer med to størrelseskategorier, små og store, slik at de mellomstore bedriftene er slått sammen med de store bedriftene i det offentlige tilgjengelige statistikkmateriale. SME er ikke et begrep russerne har

operert med. Dette har resultert i at tidligere undersøkelser har vist til en ganske misvisende utvikling av SME i Russland fordi det kun er de små bedriftene som har blitt tatt med som SME, mens den største andelen – nemlig de mellomstore bedriftene – har vært slått sammen med de store bedriftene, og dermed blitt utelatt. Veksten i SME har derfor vært mye høyere enn den som fremkommer i russisk statistikk. Men der ønsket om vekst av SME er størst, nemlig innenfor industriell virksomhet med behov for høy grad av kunnskap og nyskaping/innovasjon, har veksten vært mer beskjeden. I tillegg viser utviklingen for organisasjoner som bedriver forskning og utvikling (R&D) seg å ha vært nedadgående. Dette ser vi både i forhold til antall bedrifter (se tabell) og antall sysselsatte<sup>5)</sup> innenfor dette området. Dette er en lite positiv trend med tanke på satsningen på mer kunnskapsbaserte bedrifter og innovasjon, hvor forskning og utvikling er viktige forutsetninger.

Det er en lang rekke forhold som kan forklare utviklingen av SME og innovasjon i Russland. Det er likevel 3 faktorer som ser ut til å være viktige. Det første er russisk mentalitet og kultur, her representert ved russernes kognitive rammeverk. Det andre er den eksisterende industri- og næringsorganiseringen, og det tredje går på et mer overordnet plan, nemlig det man kan kalle de høyere-ordens institusjonene. Høyere-ordens institusjoner omhandler en organisasjons eksterne arbeidsforhold (lover, reguleringer og normer) som regulerer sosial interaksjon.

Tabell 1 Antall bedrifter og organisasjoner i Russland (tall i 1000)

Bedrift/År	1996	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Totalt antall bedrifter	2249,5	2901,2	3106,4	3346,5	3593,8	3845,3	4149,8
Antall bedrifter i handel/catering	639,8	934,7	1032,9	1152,9	1271,0	1389,2	1508,7
Totalt antall små bedrifter (SE)	847,7	868,0	890,6	879,3	843,0	882,3	890,9
Totalt antall R&D org.	4059	4089	4099	4037	3906	3826	-

Kilde: Goskomstat 2004

## Den kognitive dimensjonen

Forenklet kan man uttrykke det kognitive som det man har lært og erfart og som dermed bestemmer perspektivet som beslutningstageren har. Perspektivet bestemmer grovt sett hvilke alternativer beslutningstageren tar med i sine vurderinger. For russerne er det erfaring fra 70 år – og sannsynligvis betydelig lengre tilbake også – med et planbasert økonomisk og politisk system som danner deres kognitive rammeverk, mens tenkemåten i Vesten har et markedsbasert fundament. Poenget er at russiske beslutningstagere har et helt annet utgangspunkt for hvordan man opptrer og for hva som danner grunnlaget for beslutningene. Dette bidrar til å forklare utviklingen i Russland etter planøkonomiens fall, og hvorfor det kanskje ikke har gått så raskt å innføre markedsøkonomi som mange trodde.

Under planøkonomien ble alle viktige økonomiske beslutninger vedrørende allokering av utbytte til forbruk, investeringer, utviklingsprosjekter og så videre foretatt administrativt. Økonomien var dominert av beslutninger tatt av kommunistpartiet – eller mer presist uttrykt kommunistpartiets sentralkomité og dens underordnede utøvende organ: politbyrået.

På den ene siden var friheten til å ta egne beslutninger og valg svært begrenset, men på den andre siden var det ganske trygt. For systemet sikret deg en plass å bo, et arbeid, mat og de ellers nødvendige godene. Under Sovjettiden var det en streng tilpasning innenfor plansystemet, der den jevne arbeider hadde en heller passiv rolle. Som toppleder eller mellomleder i en bedrift var man fortsatt en del av et større hele i plansystemet. Det var imidlertid ordninger med incentiver for ytelse ut over planen, noe som avfødte en spesiell tilpasning. Dette er i seg selv et interessant aspekt ved planøkonomien, men vil ikke bli berørt her. Poenget vårt her er imidlertid at folk, på alle nivå, ble systematisk innlært ideen om at bedrifter

må/skal være store med mange ansatte og store volum.

I analyser og studier fra Sovjettiden var det et skille mellom Sovjet-borgerens "to liv" eller roller: den offentlige og den private. Mens den offentlige var preget av normative krav til atferd og produktivitet, var den private kanskje motsvart og overlevelsesstrategier for den enkelte i forhold til det offentlige liv, gjøren og laden. I tiden etter Stalin ble fokus flyttet gradvis over mot det private, på bekostning av den offisielle Sovjetborgeren og dens plikter. Så selv om den offisielle arbeidstiden økte til 43 timer per uke i 1977, gikk produktiviteten likevel ned. Årsaken var et større fokus på "selvet" og den enkelte på bekostning av fellesskapet. Dermed oppstod det ytterligere knapphet på en rekke varer og tjenester.

Men som et resultat av denne knappheten og mangelen på en rekke varer oppstod det i tillegg en slags byttevirksomhet, kalt "blat", hvor russerne – på tvers av det planøkonomiske systemet – drev en slags tjeneste- eller byttehandel med produkter og tjenester de, av en eller annen grunn, hadde tilgang til. Denne "blat-økonomien" er det nærmeste man kommer en slags markedsbasert virksomhet eller tenkning fra Sovjettiden. Her ønsket man å tilby noe som "markedet" var interessert i og villig til å gi noe for, som igjen ga motparten en merverdi. Som et resultat av denne erfaringen, i tillegg til en svært kritisk økonomisk situasjon etter planøkonomiens fall, poppet det opp små boder og selgere på "hvert gatehjørne". De solgte alt fra sylteagurker til plastposer, grønnsaker, sopp og bær. Etter rubelkrakket i 1998 kom en ny tilpasning der en større andel av varene og handelen ble flyttet inn i butikkene, blant annet fordi "gatesalg" ble ulovlig i Moskva og St. Petersburg.

Når markedsøkonomi blir innført som det bærende økonomiske prinsipp er det disse to erfaringene russerne har å forholde seg til – nemlig planøkonomien og blat-økonomien. I tillegg til å ha levd under strengt kontrollerte planøkonomiske forhold, har de også levd i et lukket samfunn,

hvor all kontakt med omverdenen har skjedd under strengt kontrollerte former. Dette faktum begrenser russernes erfaring med markedsøkonomien ytterligere. Og når ens egen erfaring og læring blir så begrenset blir man nødt til å se seg om etter andre måter å håndtere problemstillinger på. Russerne har, som andre, også sans for å tjene penger for derigjennom å kunne leve ut sine personlige ønsker og mål. Den store forskjellen mellom en norsk og russisk forretningsaktør er hvordan man velger å tilpasse seg til de legale og strukturelle rammene. Et utslag av den historiske arven er at russiske aktører som regel tenker betydelig *større* enn vi gjør i Norge. For eksempel er det å starte opp en bedrift med under 250 ansatte ganske rart for russere, men måten å organisere bedrifter på avviker lite fra vår egen form, som aksjeselskap eller personlig ansvarlige foretak. Dette skyldes delvis egne erfaringer, og delvis nyervervet kunnskap fra vestlige måter å drive forretning på. Så, hvordan forklarer man dagens situasjon?

DiMaggio & Powell (1991) hevder at organisasjoner eller bedrifter forsøker å optimalisere sin atferd ved å kopiere det de oppfatter som "suksess"-bedrifter. En slik atferdstilpasning skjer innenfor rammen av tre påvirkningskrefter eller mekanismer: tvang ("coercive"), etterligning ("mimetic"), og normer. Alle disse tre mekanismene driver, ifølge DiMaggio & Powell, på hver sine måter, organisasjoner mot en homogen atferd. Den tvingende mekanismen innebærer at det finnes noen underliggende lovliggende mekanismer som forteller hvordan en organisasjon skal opptre, og som muliggjør en overorganisatorisk enhet (som for eksempel en statlig enhet) for å sikre overholdelse gjennom bruk av belønning eller straff som i Sovjettiden. Normative krefter referer seg til bruk av normer (regler for god atferd) som den regulative kraften. Her er betydningen av moral, sosial aksept og sosial forpliktelse avgjørende for organisasjonens atferd. Og den siste mekanismen, etterligning eller kopiering, er et resultat av standard reaksjon på usikkerhet – hvor responsen blir kopiert fra den oppfattede

"standard" eller tilsynelatende suksessrike form for atferd.

Totalt sett utgjør disse mekanismene-handlingsrommet som den enkelte handler innenfor. Poenget her er at tilpasningen forklares av den kognitive rammen som russere har – altså kombinasjonen av det innlærte fra Sovjettiden og nye impulser fra vestlige land. Antagelsen er at russerne vil ha tilbøyelighet til å kopiere vestlig forretningsatferd som et virkemiddel for å adoptere markedsøkonomi. En alternativ eller konkurrerende forklaring kan være at denne tilsynelatende kopieringsatferden kun er en seremoniell adopsjon, mens den egentlige atferden fortsatt holder fast ved normene fra den sovjetiske planøkonomien. Seremoniell adopsjon refererer til en formell adopsjon av atferd av legitimitetsårsaker, uten å tro på den virkelige verdien for organisasjonen (Kostova & Roth, 2002; Meyer & Rowan, 1977). Enkelte vil påstå at kopieringen ikke nødvendigvis skjer av effektivitetsgrunner, men relateres til en organisasjons streben etter legitimitet, ressurser og overlevelses-evner (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Roth, 1977). Det seremonielle har på denne måten verdi for en organisasjon fordi det demonstrerer hvordan en organisasjon passer inn sosialt. Inkorporeringen av strukturer med høy seremoniell verdi, som for eksempel de som reflekterer de siste ekspertenes tanker eller de med mest prestige, gjør at en organisasjons kredittposisjon blir gunstigere. Sannsynligheten for å få lån, donasjoner eller investeringer blir da større (Meyer & Rowan, 1977). En slik legitimitet har vært høyst nødvendig for russerne etter Sovjetunionens fall. Russerne skulle plutselig begynne å arbeide mer utenfor Sovjets grenser, og det var et sterkt behov for utenlandsk kapital, spesielt siden deres eget bankvesen ikke fungerte. Da er det viktig at de vestlige aktørene ser at man i Russland har tilpasset seg de nye økonomiske rammene.

Gjennom en rekke intervjuer med russiske forretningsaktører viser det seg at de benytter samme begreper og forklaringer på innovasjon, produktutvikling og markedsfø-

ring, som er vanlig for vestlig oppfatning og forståelse av begrepene. Derved er det intuitivt lett og tro at forståelsen er lik. Men når avtaler skal inngås eller prosjekter i ulike former skal gjennomføres, viser det seg gjerne at forståelsen har vært langt fra lik. Mye tyder på at russerne har adoptert begrepene, men mangler den erfaringen og forståelsen som gir begrepene den samme betydning og verdi som vi har i Vesten.

Som for resten av Europa bruker man begrepet innovasjon også i Russland. Og her, som i Europa, skal innovasjon være en av nøklene til å utløse potensialet for bærekraftig utvikling og flere og bedre arbeidsplasser. Innovasjonsbegrepet har, på lik linje som i Vesten, vært brukt i de fleste programmer og utredninger som et "rednings- eller trylleord" som skal skape lønnsomhet og suksess. Innovasjon er evnen til å bringe ideer til markedet og omgjøre det til penger. Og behovet for mer innovativ virksomhet i Russland blir stresset av myndighetene på alle plan. Men når man snakker med russerne om innovasjon viser det seg at deres definering av begrepet er annet enn hva vi i Vesten vanligvis opererer med. I følge vestlig definisjon er innovasjon, noe forenklet, det å skape fornyelse gjennom å bringe inn nye ideer, metoder, produkter, tjenester og institusjoner. Og omfavner et svært bredt spekter av virksomheter. Russerne bruker gjerne den samme definisjonen når det skrives om innovasjon, men i praksis tillegges de begrepet en mye mer teknisk karakter. Innovasjon er som regel utvikling av et fysisk konkret produkt.

Forretningsforbindelsene mellom Russland og vestlige aktører er stadig økende, og man har mange eksempler på gode og suksessrike prosjekter og transaksjoner. Men, dessverre finner man også en rekke eksempler på mislykkede prosjekter hvor utenlandske partnere har tapt store penge summer. Et eksempel på dette er de mange Joint Venture-avtalene som har blitt opprettet mellom russiske og utenlandske partnere, som har fått fatale utfall for den utenlandske parten. Utenlandske partnere har investert betydelige summer i prosjekter i

Russland, og inngått Joint Venture-avtaler i tro om at det betydde en felles investering med felles muligheter og felles risiko. Mens det fra russernes side har vist seg at avtalene har blitt mer betraktet som et lån – av både penger og kompetanse – enn som et felles prosjekt. Og for den russiske parten har utenlandsk kapital vært høyst nødvendig fordi banksystemet i Russland, som nevnt, ikke har fungert på den måten vi i Vesten er vant med. Da har det vært enklere å inngå en Joint Venture-avtale enn å søke om lån i utlandet.

## *Industristruktur og næringsorganisering*

Den andre faktoren som kan forklare utviklingen er på industrinivå – den eksisterende industrielle strukturen og næringsorganiseringen i Russland. Som nevnt er industristrukturen i dag fremdeles kjennetegnet av et fåtall mastrodonter, som kontrollerer kapitalen og enorme naturressurser, noe som gjør inngangsbarrierene til denne typen virksomhet veldig høye.

Satsingen i Russland på flere mindre og mer kunnskapsbaserte bedrifter, med vektlegging på innovasjon og produktutvikling har virket meget omfattende fra myndighetens side de siste årene. Det virker som en gjengs oppfatning at det er nødvendig med en større andel av små og mellomstore bedrifter som kan gi økonomien i landet flere bein å stå på. En solid vekst i utviklingen av SME har de også lyktes med å få til. Problemet er, som nevnt innledningsvis, at til tross for veksten av SME er deres bidrag til den økonomiske utviklingen heller beskjeden. Selv om antall SME i 2003 lå så høyt som mellom 93 og 96 prosent av det totale antallet bedrifter i Russland, avhengig av om måltallet er 250 eller 500 ansatte (Russian SME Resource Centre, 2003), er det fremdeles de resterende 7 eller 4 prosentene som hovedsaklig står for den økonomiske utviklingen i landet. Disse beskjedne prosentene med store bedrifter er til gjengjeld så store enheter at de sysselsetter over 50

prosent av den russiske arbeidende befolkningen, og kontrollerer så mye av Russlands naturressurser og kapital, at de står for mellom 50 og 60 prosent av de totale salgsinntektene i landet. Salgsinntekt eller "salesrevenue" blir brukt som en indikator for å gi en karakteristikk av ulike bedrifters bidrag til den økonomiske utviklingen.

Disse store bedriftene driver hovedsaklig med virksomhet knyttet til utnyttelse av Russlands enorme naturressurser, spesielt innenfor olje, gass og mineraler. Og den positive utviklingen i den russiske økonomien de siste årene er i stor grad begrunnet i en voksende etterspørsel og gode priser på verdensmarkedet for disse varene. Og dette har resultert i en positiv utvikling i den russiske befolkningens kjøpekraft og levestandard. Men en slik industristruktur og næringsorganisering er svært utsatt for internasjonale konjunkturer og prissvingninger, og det gjør den svært sårbar. Russland mangler et etablert og lønnsomt bedriftsmangfold som kan opptre som en "buffer" i dårlige tider, som for eksempel hvis etterspørselen etter og prisene for olje og gass faller.

Fra vekst i den tidlige fasen av reformprosessen på begynnelsen av 90-tallet, ser trenden nå ut til at dannelsen av vitenskapelige eller teknologiske baserte SME å være nedadgående. Majoriteten av innovative bedrifter ble etablert i et forsøk på å realisere potensialet til den sovjetiske vitenskapelige kunnskaps- og kompetansebasen. Bedrifter og innovasjonsstøttestrukturer ble dannet for å kommersialisere vitenskapelig og teknisk forskning, hovedsakelig innen maskinbygging og utvikling av høyteknologiske produkter. Den langsiktige virkningen av krisen i 1998 har rammet den innovative forretningsvirksomheten hardt. Årene etter krisen har vist seg å være avgjørende for de langsiktige utsiktene for mange innovative SME, og vanskeligere enn selve kriseperioden. Innovasjonsbedrifter som ble etablert i begynnelsen av Perestroika kom til det naturlige punkt for transformasjon (Russian SME Observatory Report, 2002).

Til tross for Russlands store vitenskapelige base, har de en lav teknologibasert markedsandel. Selv om nærmere 12 prosent av verdens vitenskapsmenn og vitenskapelige eksperter, er Russlands markedsandel, selv med optimistiske estimater, cirka 0,5 prosent (Russian SME Observatory Report, 2002). Rettighetene til intellektuell eiendom har vært et betydelig problem i Russland. Disse forholdene har nå bedret seg noe, og det er etablert bedre systemer for patenter, sertifikater og så videre. Når det gjelder eierskapet til teknologisk kapital er staten fremdeles den største eieren – staten er i stor grad eieren av rettighetene til oppfinnelser som allerede er i bruk, så vel som de som er under utvikling. Og det pågår i Russland en stor kamp mot piratkopiering, men fremdeles fungerer ikke det legale rammeverket som sikrer mot at de som kopierer/stjeler ideene overlever og profiterer på det.

Den eksisterende industristrukturen og næringsorganiseringen gjør det svært vanskelig for nye aktører å få innpass, spesielt innenfor virksomhetsområder som innbefatter utnyttelse av naturressursene. De aktørene som allerede driver innen dette virksomhetsområdet er så store og dominerende at de gjør inngangsbarrierene nærmest uoverkommelige for potensielle nye aktører. For det første besitter de enorme mengder verdifulle naturressurser, noe som igjen gjør at de besitter store mengder kapital. For det andre har de også, på grunnlag av sin kapitalmakt, opparbeidet seg en meget gunstig posisjon i systemet for øvrig, som igjen betyr at de har svært god gjennomslagskraft hos nødvendig byråkrati og offentlige kontorer. Dette resulterer i at det er enkelt å få ting ordnet som de vil, og det er mulig å "legge kjepper i hjulene" for eventuelle nye inntredere – potensielle konkurrenter. For det tredje besitter de store aktørene gjerne gode internasjonale kontakter, noe som nok forverrer inngangsbarrierene ytterligere.

## Den institusjonelle dimensjonen

Transformasjonsperioden skulle i følge Jeltsin kun vare i 500 dager, og da var det forventet at markedsøkonomien skulle fungere. Men det er i dag, snart 15 år etter, fremdeles en rekke eksempler på at det institusjonelle rammeverket i Russland ikke er tilpasset et markedsbasert fundament. Et eksempel på dette er det fremdeles noe haltende bank- og kredittvesenet i Russland. Forenklet er det fortsatt slik at det russiske bankvesenet i liten grad kan bidra med nødvendig kreditt for næringslivet. Bankene tilbyr kun kortsiktige lån, på 2-3 år, med svært høye rentebetingelser, noe som i stor grad begrenser investeringsmulighetene.

Høyere-ordens institusjoner blir av North 1991:97 definert som:

*"...the humanly devised constraints that structure political, economic, and social interaction. They consist both of informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions, and codes of conduct), and formal rules (constitutions, laws, property rights)."*

Disse handlingsrammene inkluderer alle former for menneskelige interaksjoner – og kan være av både formell og uformell karakter. Formelle begrensninger skapes gjennom lover og regler i et samfunn, mens uformelle begrensninger går mer på konvensjoner, skikker og normer for passende atferd.

Institusjonell transformasjon kan defineres som en introduksjon av grunnleggende og omfattende endringer i de formelle og uformelle spillereglene som berører laget og spillerne. Institusjonelle endringer er i noen økonomier svært omfattende, spesielt de som går over fra å være sentralplanlagte til markedsbaserte.

President Putin har selv uttalt at de institusjonelle forholdene i Russland ikke er tilrettelagt for etableringer av nye bedrifter. "De som er modig nok til å overkomme de

byråkratiske hindringene i Russland og starte opp sin egen bedrift, burde få tildelt tapperhetsmedalje", meddelte han i møte med regjeringens medlemmer i april 2005. Både regjeringen og regionale myndigheter fikk kritikk for å ha mislyktes med å skape gunstige betingelser for småskala forretningsmenn. Presidenten uttalte at praksisen i dag rett og slett var et hån mot folket og mot sunn fornuft.

SME lider av en tvungen semi-legalitet fordi det nåværende legale-, administrative- og skattesystem er så komplekst og inkonsistent at det til stadighet setter små bedrifter i en vanskelig situasjon. Reguleringer tar ofte ikke bedriftsmessige hensyn, og det er vanligvis fravær av klare prosedyrer når det gjelder interaksjonen mellom entreprenører og statlige institusjoner (Russian SME Observatory Report, 2002). Det påstås at SME lider av en felles ignoranse av deres aktiviteter. Informasjon om SME sektorens innflytelse på landets økonomiske og sosiale utvikling er ikke tilstrekkelig utbredt, med den konsekvens at entreprenørers image ifølge den offentlige mening fremdeles ikke er så positivt som ønskelig (Russian SME Observatory Report, 2002).

Den generelle byrden representert ved lisensiering og politisk bestemte nyetableringsvansker, spesielt på regionalt nivå, er så tung at det er de firmaene som spesialisierer seg på å hjelpe andre firma å overkomme disse hindringene, som har størst vekst i dag. For å starte opp en egen bedrift er det en rekke offentlige kontorer som må godkjenne ulike deler av registreringen, og hver godkjenning krever sin betaling. Dette gjør at prosessen med å få registrert en bedrift er svært tidkrevende og ikke minst kostbar. I tillegg kreves det lisenser for å drive med ulike virksomheter, og disse må søkes etter og betales for. Når så bankvesenet heller ikke er tilrettelagt for å bistå med kapital til denne typen investeringer, blir disse kostnadene et betydelig hinder for nye aktører. Bankene har ikke hatt tradisjon med å dele ut lån i den forstand vi i Vesten er vant til. Tilbudet har kun vært kortsiktige lån, på kanskje 2-3 år, med en meget høy rente. I



tillegg kreves urealistiske garantier og bankene har svært lang behandlingstid. Dette gir ikke gunstige betingelser for en bedrift i en oppstartsfase. Det kreves startkapital i tillegg til at det naturlig nok tar litt tid før en bedrift begynner å tjene penger. Russiske SME har derfor i stor grad vært avhengig av andre finansieringskilder, som private lån fra venner og slektninger og kommersiell kreditt hos sine leverandører (Russian SME Observatory Report, 2001). Et sviktende bankvesen, som resulterer i mangel på tilstrekkelig kapital, hindrer nye aktører i å starte opp nye bedrifter og det hemmer innovativ virksomhet. Innovasjon krever risikovillig kapital for å kunne realiseres. Lovverket – den lovgivende basisen for reguleringer av entreprenøraktiviteter – har heller ikke vært tilpasset utviklingen av små og mellomstore foretak.

For å kunne starte opp og drive små og mellomstore foretak er det også nødvendig med en velfungerende infrastruktur som muliggjør et forretningsmiljø. Og det er viktig at tiltak som gjøres for å støtte opp om små entreprenørskap blir desentralisert. Men det viser seg at de regionale myndighetene ikke har hatt finansielt grunnlag til å drive slik støtte. Fondsfordelinger og annen støtte til nødvendig infrastruktur er svært ujevnt fordelt i landet. Selv om det har blitt skrevet flere regionale "programmer" hvor etableringer av SME og innovasjon blir fremhevet som kritisk og nødvendig for å få en positiv utvikling i regionene, er de regionale forskjellene med tanke på utvikling av SME og innovativ virksomhet tydelige.

Poenget er at de institusjonelle rammene som vi omgir oss med til daglig fungerer uten at vi i det hele tatt tenker over det, fordi det er godt etablert i det systemet vi har bygget opp gjennom flere årtier og som vi dermed kjenner godt. Når det gjelder veksten av små bedrifter (SE) i Russland er det de individuelle entreprenørene uten legal status som redegjør for den største andelen av SE i så å si alle regionene i Russland. Det er flere ulike årsaker til dette, blant annet fordi etablering og operasjonalisering av små bedrifter med legal status, krever

spesifikke institusjonelle og økonomiske forutsetninger, slik at sektoren blir regulert. I motsetning har de individuelle entreprenørene en mindre komplisert oppstartsprosess, et enklere regnskapssystem og lavere krav til oppstartskapital. Og siden transformeringen av de institusjonelle og økonomiske rammene ikke kan sies å være komplett enda, er betingelsene for individuelle entreprenører best slik at veksten, naturlig nok, er størst her.

Russerne skulle i løpet av en periode på 500 dager bytte ut et helt institusjonelt system som var fullstendig tilpasset et planøkonomisk fundament. Alle samfunnets "begrensninger", det være seg formelle og uformelle, skulle tilpasses et markedsbasert fundament. Med andre ord skulle alt fra lover og regler til normer og skikker byttes ut med noe som for russerne var helt ukjent. Det formelle er nok det enkleste å endre på ved å kopiere lover og regler fra Vesten hvor markedsøkonomien fungerer. Det er verre å endre på iboende normer og skikker. Resultatet blir en slags blanding, hvor de forsøker å tilpasse markedsøkonomien inn i det systemet de er kjent med – sitt planøkonomiske kognitive rammeverk – og får det til å fungere. Det fungerer forbausende bra, men til tider svært fjernt fra det vi er vant med fra vår tradisjon med markedsøkonomi.

SME har behov for vedvarende legale og rettslige reformer. Viktige gap i de legale bestemmelsene har fremdeles en negativ innvirkning på utviklingen av SME. Det sivile rettssystemet er karakterisert av et stort antall unøyaktigheter og rettstomme rom. Dette har spesielt relevans i forhold til SME's legale status som bedriftsenheter (inkludert deres etablering, likvidering og konkurs), saker som går på sunn forretningsdrift og forholdet mellom bedrifter og entreprenører med Staten og dens organer. Det er et kontinuerlig problem med mangel på spesielt forenklede prosedyrer (administrative, skattemessige, voldgiftsdom etc.) tilrettelagt for SME, som gjenspeiler balanse mellom administrative kostnader mellom en stor og en liten bedrift.

Risikokapital spiller en viktig rolle ellers i verden for å kunne kommersialisere forretningsideer (spesielt innovasjonsbasert), og dermed hjelpe eksisterende og nye bedrifter. I Russland er tilgangen til risikokapital svært begrenset, og oftest knyttet til private aktører – heriblant oligarkene som disponerer store verdier. Utviklingen av denne sektorens finansielle service, møter i Russland store, om ikke uoverstigelige, vanskeligheter. For å kunne oppnå en mer suksessfull utvikling i forhold til risikokapital i Russland, er det behov for et mye høyere nivå på de operasjonelle prestasjonene og en mer signifikant integrering inn i verdens finans- og produktmarkeder (Russian SME Observatory Report, 2002).

Gjennom intervjuene i Russland blir det fremmet påstander om at uttalelsene og innrømmelsene fra President Putin om sviktende byråkrati og ønske om endringer, kun er en symbolpolitikk, og noe han fremmer i media for å skaffe seg popularitet. For i det ene øyeblikket fremheves nødvendigheten av flere mindre bedrifter, mens det i realiteten skjer konsolideringer på flere hold. Et eksempel på dette er i fiskeripolitikken. I en ny forordning fremmes det nå en rekke endringer og insentiver som har som mål å få færre, og større enheter i fiskerinæringen. En slik utvikling skjer da på tvers av det så ofte uttalte målet om flere, mindre enheter.

## Konklusjon

Til tross for både kognitive hindringer, og institusjonelle og strukturelle problemer, har det likevel vært en betydelig vekst i nyetableringer av små og mellomstore bedrifter – innenfor visse områder. Det som karakteriserer disse områdene er, som nevnt tidligere, service- eller tjenesteytende virksomhet som handel og catering. Dette er forretningsområder som kjennetegnes av at inngangsbarrierene er lave. Men man har også eksempler på at russere lykkes med småskalavirksomhet innenfor andre virksomhetsområder, hvor graden av kompetanse, produktutvikling og innovasjon er stør-

re, som blant annet innen næringsmiddelindustrien. Et eksempel er fiskeindustrien som har klart å frembringe noen mindre småskalaprodusenter, som har satset på kvalitetsprodukter med høy grad av produktutvikling og innovasjon, og som lykkes med dette.

Det har vært en formidabel økning i antall små og mellomstore bedrifter (SME) i Russland de siste 10-15 årene. Antallet SME ligger nå på rundt 95 prosent av det totale antallet bedrifter i Russland, noe som er helt på høyde med hva som er normalt i resten av Europa. Russiske myndigheter har lyktes med sine målsettinger om å få en større vekst i antallet SME, men når vi ser på intensjonen og målsettingen med dette, nemlig at disse bedriftene skulle bidra til en positiv og mer stabil vekst i den russiske økonomien, stiller vi oss mer tvilende. Her viser det seg at det er de resterende 5 prosentene, altså de store bedriftene, som står for rundt 50-60 prosent av salgsinntektene i landet, og sysselsetter mer enn 50 prosent av den arbeidende befolkningen i Russland. Det er med andre ord fortsatt noen få gigantiske bedrifter, som har mest betydning for den økonomiske utviklingen i landet. Og disse mastodontene driver hovedsakelig innen olje-, gass- og mineralutvinning, hvor etterspørselen og prisene er veldig avhengig av hva som skjer på verdensmarkedet.

Så svaret på spørsmålet vi stilte innledningsvis, i hvilken grad det nye markedsbaserte systemet i Russland har maktet å skape ny økonomisk vekst gjennom nyetableringer og nyskaping/innovasjon, er at de ikke har lyktes helt ubetinget. Det er fremdeles industrigigantene fra Sovjettiden som står for det meste av den økonomiske utviklingen i landet. Og årsaken til dette er blant annet russernes kognitive rammeverk som er preget av 70 år med planøkonomi i et mer eller mindre lukket land, noe som vil ta betydelig tid å endre på. I tillegg ser vi at dagens industristruktur og næringsorganisering i Russland i dag skaper hindringer for nye aktører til svært inntektsbringende naturressurser og råvareproduksjon, og at de

institusjonelle rammene i Russland ennå ikke helt er blitt tilpasset det markedsøkonomiske systemet. Likevel er det grunn til å trekke frem at man i Russland faktisk har

lyktes med å få en vekst i antall små og mellomstore bedrifter (SME).



## Referanser

---

- Abalkin, L.I. (1989). The framework for the radical reform of the economic mechanism in the Soviet Union. Economic Reforms in the European Centrally Planned Economies. Economic studies No.1, The Vienna Institute for Comparative Economic Studies, United Nations, New York.
- D'Andrade, R.G. (1984). Cultural Meaning Systems. In Shweder, R.A. & R.A LeVine (eds). *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotions*. Ambridge University Press, pp. 88-119.
- DiMaggio, P.J. & W.W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. In Powell, W.W. & P.J. DiMaggio (eds.), *Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Fey, C.F. & P.W. Beamish (2000). Joint Venture conflict: the case of Russian international joint ventures. *International Business Review*, **9**: 2, pp. 139-162.
- Goskomstat (2004) Russia in figures, official publication, federal service of state statistics, Moskva 2004.
- Klapper, L., L. Leaven & R. Raguram (2005). Barriers to entrepreneurship. *Beyond Transition*, **16**: 1.
- Kolodko, G.W. (1998). Transition, Policy Reforms and Sustainable Growth. Economic Development in the Baltic Region: the Path ahead. Yale University.
- Kontorovich, V.(1999). Has new business creation in Russia come to halt? *Journal of Business Venturing*, **14**, pp. 451-460.
- Kostova, T. & K. Roth (2002) Adoption of an organizational practise by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, **45**: 1, pp. 215-233.
- Meyer, J.W. & B. Rowan (1977). Institutionalized Organisations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, **83**, pp. 340-363.
- North, D.C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, **5**: 1, pp. 97-112.
- Olsen P.J. (2005). Snever innovasjonspolitik. *Marginalia* 5, Forskningspolitikk 2/2005.
- Peng, M.W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, **28**: 2, pp. 275-296.
- Powell, W., & P. DiMaggio (1991). *The new institutionalism in organisational analysis*. Chicago: University of Chicago press.
- Russian SME Observatory Report (2002). Developed under Tacis SMERUS9803, the beneficiary is the Ministry of the Russian Federation for Antimonopoly Policy and Support and Entrepreneurship.
- Scott, R.W. (1995). *Institutions and Organisations*. London: Sage Publications.
- United States Agency for International Development og Russian Resource Centre (2003). Analysis of the Role and Place of Small and Medium-Sized Entreprises in Russia. Moskva 2003.
- Yakovlev, A. (1996). Industrial Enterprises in the Markets: New Marketing Relations, Status and Prospects of Competition. *Communist Economies & Economic Transformation*, **8**: 4, pp. 501-515.
- Zamulin, O. (2005). Russia's small business climate continues to improve. *Beyond Transition*, **16**: 1. p. 18.

## Noter

---

- 1) Denne artikkelen er en del av prosjektet "Fra forskning til faktura," finansiert av Interreg IIIA Nord og Troms Fylkeskommune.
- 2) I følge EU's definisjon av SME er øvre grense 250 ansatte. EU har i tillegg en øvre grense for omsetning og balanse på henholdsvis 50 og 43 millioner euro. Russland har en øvre grense for antall ansatte i SME på både 250 og 500 ansatte, men opererer ikke med noen omsetningsgrense.
- 3) Små bedrifter (SE) inkluderer inntil 100 ansatte i industri, bygningsarbeid og transport, inntil 60 ansatte i landbruks og/eller vitenskapelig-tekniske bedrifter, inntil 30 ansatte i detalj salg og service rettet mot private husholdninger, og inntil 50 ansatte i engrossalg og andre bransjer/virksomheter (Goskomstat, 2004).
- 4) 46,8 prosent i 2003 (Goskomstat, 2004).
- 5) Fra 1061.0 i 1995 til 866.2 i 2003 (tall i 1000).

# Fokusgruppe – Noen metodiske betraktninger

Oddrun Bjørklund

Fokusgruppe er en metode som har blitt stadig mer populær det siste tiåret. Årsaken til dette er blant annet at metoden er relativt enkel å gjennomføre sammenlignet med andre metoder, datainnsamlingen skjer over relativt kort tid, og metoden gir raske resultater. Bruken av fokusgruppe er mest utbredt innen sosiologi og markedsføring, men er blitt stadig vanligere å bruke innen produktutvikling og testing av begreper, erfaringer og holdninger. Også innen sjømatsektoren er bruken av fokusgruppe økende. Denne artikkelen tar for seg fokusgruppe som metode, det pekes på metodens fordeler og begrensninger og det gis eksempel på hvordan en fokusgruppeundersøkelse er blitt gjennomført i regi av Fiskeriforskning. Deretter vil artikkelen gjøre rede for noen eksempler på bruk av fokusgruppe i forbindelse med problemstillinger vedrørende sjømat.

Fokusgruppe er en kvalitativ metode hvor en gruppe mennesker samles, diskuterer og fokuserer på et gitt tema. Fokusgrupper defineres på mange måter, og mange av disse definisjonene har flere tilsvarende elementer (Puchta & Potter, 2004). Her følger noen eksempler:

- Målet [med fokusgrupper] er å bringe frem deltakernes oppfatninger, følelser, holdninger og ideer om et utvalgt tema (Puchta & Potter, 2004).
- [Fokusgrupper er]... gruppediskusjoner som utforsker et utvalg av temaer (Barbour & Kitzinger, 1999).

Siden fokusgrupper er en kvalitativ metode, gir den dyptgående informasjon. Ved hjelp av metoden kan det undersøkes hvorfor personer føler, tenker eller handler på en spesiell måte (Harper & Makatouni, 2002). Fokusgrupper kan klassifiseres med bakgrunn i det forventede utfallet og type forskningsspørsmål. Puchta & Potter (2004) beskriver tre ulike tilnæringsmåter: En fokusgruppe kan være utforskende, det vil si den søker å få kunnskap om et tema som er ukjent for forskeren (eksplorerende). En fokusgruppe kan søke etter delvis vitenskapelige forklaringer, blant annet å undersøke årsakssammenhenger (objektiv). En fokusgruppe kan også studere ulike fenomener. Sistnevnte er ofte relevant innen markedsforskning, for eksempel kan forskere undersøke erfaringene til forbrukerne for å få

større forståelse for forbrukernes oppfatninger.

Barbour & Kitzinger (1999) sier at fokusgrupper er en ideell metode for å undersøke personers erfaringer, meninger, ønsker og bekymringer, og metoden er spesielt egnet til å undersøke holdninger. Når det gjelder holdninger så hevder Puchta & Potter (2004) at, i stedet for at holdninger medbringes som en selvstendig ide som personer uttaler seg om i spesielle sammenhenger, så produseres holdninger underveis og ikke minst der det er en sannsynlighet for diskusjon. Sagt på en annen måte foreslår denne tilnærmingen at holdninger blir formet der og da, i stedet for at de er dannet på forhånd. Det er vanlig at man forsvarer og begrunner sin egen posisjon gjennom å kritisere motparten (Puchta & Potter, 2004).

Et spørsmål som kommer opp i denne sammenhengen er hvor fokusert en fokusgruppe skal være? Morgan (1998) refererer til en ukritisk bruk av begrepet "fokusgruppe". Han mener at ufokuserte grupper, grupper som ikke kan karakteriseres som forskningsrettet (for eksempel støttegrupper) og gruppeintervjuer ikke er fokusgrupper. Begrunnelsen er at fokusgrupper er fokusert på et gitt tema. Puchta & Potter (2004) beskriver to kjerneelementer som inngår i en fokusgruppe: Det første er en moderator<sup>1)</sup> som bringer fram tema gjennom forberedte spørsmål. Det andre er at fokusgrupper har som mål å bringe frem deltakernes følelser, holdninger og oppfatninger om et bestemt tema.

Fokusgruppe som forskningsmetode er avhengig av deltakernes beskrivelse og vurdering av et tema, og metoden er ikke opptatt av numeriske data. I tillegg til at metoden kan gi konkrete svar på spørsmål, gir fokusgrupper informasjon på flere nivå. Wibeck (2000) skriver at gruppedynamikken som oppstår mellom deltakerne genererer en rikere skala av ideer i fokusgruppene enn i et personlig intervju. Årsaken til dette er at fokusgrupper ikke bare gir informasjon om det ønskede temaet, men i tillegg involverer interaksjonen, det vil si den gjensidige påvirkningen mellom gruppedeltakerne. Man kan med andre ord undersøke hvordan uttalelser fra en enkelt deltaker påvirker de andre deltakerne, og hvordan en diskusjon bringes fremover. Dette særtrekket er det som skiller fokusgrupper fra en-til-en intervjuer (Wilkinson, 1998). Kjerneideen i fokusgrupper er at "to hoder tenker bedre enn ett", og at gruppedynamikken kan frembringe interessant og relevant informasjon om det som skal studeres. Teorien som ligger bak forutsetter at meninger dannes kollektivt, og innenfor sosiale interaksjoner mellom personer (Wilkinson, 1998). Dette betyr at meninger kan oppstå under en diskusjon.

Fokusgrupper har både en formell og uformell tilnærming. Fokusgrupper er ikke bruddstykker av en samtale som beleilig er tatt opp på bånd og er nedskrivbar. Interaksjonen må bli organisert innenfor visse rammer. På den måten har fokusgrupper en formell karakter eller formell interaksjon. Likevel, innenfor en rekke av de spørsmål som en moderator forsøker å belyse, så er fokusgruppene flytende og spontane (Puchta & Potter, 2004). Dette gjør at fokusgrupper også har en uformell karakter. Puchta & Potter (2004) stadfester at fokusgrupper ikke er en naturlig konversasjon, selv om deltakerne vanligvis liker å delta uavhengig av tema for diskusjon.

## Ordstyrer – en "moderator"

I definisjonen av en fokusgruppe ble det sagt at gruppediskusjonen bør holdes innenfor bestemte tema, slik at man får belyst de aktuelle forskningsspørsmålene. Den som skal bringe diskusjonene fremover er en *moderator*, hvis rolle er å rettlede diskusjonen delvis basert på det som blir sagt. Han eller hun skal til en viss grad være engasjert i situasjonen, men likevel ikke delta aktivt (Kruger, 1998). Det betyr at moderatoren skal engasjere deltakerne og lytte til det som sies, men ikke delta i så stor grad at synspunktene i gruppen påvirkes. I tillegg er det lett for en moderator å krysse linjen mellom å være rettleder til å være deltaker. Moderatorens rolle må derfor ikke undervurderes. Et godt eksempel er gitt av Fern (1982) som fant at moderators rolle og evne til å lede fokusgrupper var kritisk for i hvilken grad diskusjonen forløp slik som ønsket. Wilkinson (1998) skriver at minimal påvirkning av forskeren sees på som en fordel, siden det muliggjør at deltakerne i større grad får formulere egne meninger og oppfatninger.

Det har vært gjort en del forskning omkring moderatorens rolle. I tillegg til å se på hvordan moderator bør formulere og stille spørsmål, så finnes det også undersøkelser vedrørende moderators bekleddning, oppførsel og holdning (Kruger, 1998; Wibeck, 2000). For eksempel bør moderator unngå å sitte ved bordets kortsiden, siden dette ofte forbindes med "sjefsplassen". Moderator bør virke så anonym som mulig.

I forbindelse med et forskningsprosjekt høsten 2004, gjennomførte Fiskeriforskning to fokusgrupper i Tromsø og to grupper i Oslo. Erfaringene fra dette var at moderators rolle er krevende; diskusjonen måtte styres slik at alle kjernes spørsmålene ble belyst, samtidig som alle deltakerne måtte trekkes med i diskusjonen. I tillegg måtte moderator virke engasjert i forhold til samtlige deltakere og få med seg hva som ble sagt. Videre måtte oppsatt tid overholdes. Diskusjonen ble avsluttet med en kort oppsummering (av moderator/medhjelpere)

hvor deltakerne ble gitt anledning til å komme med ytterligere kommentarer.

Til tross for at fokusgrupper skal være spontane, må det være visse retningslinjer for diskusjonen slik at fokus opprettholdes. Litteratur som omhandler fokusgrupper gjør ofte et poeng av hvordan man skal formulere gode spørsmål (Kruger, 1998; Wibeck, 2000). Krugers (1998) første prinsipp er å formulere spørsmålene på en dagligdags måte, siden fokusgrupper skal være uformell, videre bør spørsmålene være rett på sak, direkte, komfortable og enkle, men *ikke rettleidende*. Forskeren bør også være forberedt på uplanlagte spørsmål og samtidig være beredt til å stille oppfølgings-spørsmål.

I eksemplet fra fokusgruppeundersøkelsen gjennomført av Fiskeriforskning så startet moderator fokusgruppene med en kort presentasjon av prosjektet, uten å røpe hva man egentlig var ute etter. Det er vanlig at alle deltakerne presenterer seg, slik at alle har fått sagt noe før selve diskusjonene starter. Det er også viktig å starte diskusjonen med spørsmål som "går rundt grøten" og som alle deltakerne kan besvare. Hensikten er at deltakerne skal føle seg komfortable med situasjonen. De åpningsspørsmålene som ble brukt i dette eksemplet var: "*Hvor ofte bruker du fisk i din husholdning, og hvilken fisk foretrekker du?*", "*Hvor kjøper du fisk?*" og "*Hva er din erfaring med fiskekjøp?*". Etter hvert sirkler moderator seg inn på kjernes spørsmålene. Hvorvidt moderator er lite eller mye delaktig avhenger av hvorvidt diskusjonen flyter av seg selv eller ikke.

## *Rekruttering av deltakere til fokusgrupper*

Fokusgruppe som metode baseres ikke på et tilfeldig utvalg som skal være representativt for en hel befolkning (Tucker & Wood, 2001). Det er med andre ord ikke viktig å rekruttere deltakere basert på statistiske metoder (tilfeldig utvalg). Derimot er det viktig å inkludere deltakere med ulik bak-

grunn. Barbour & Kitzinger (1999) skrev at det forskeren bør tenke igjennom er hvilke stemmer som eventuelt skal utelates. Overført til Fiskeriforskningens konkrete tema om matvaretrygghet og sjømat så betyr dette at man ikke nødvendigvis skal utelate personer som ikke spiser fisk i diskusjonene, siden slike personer nettopp kan ha skepsis til matvaretrygghet som en årsak til manglende konsum av fisk.

Antall deltakere i fokusgrupper kan variere. Tidligere var det en oppfatning at mellom åtte og tolv deltakere var ideelt. Ferns (1982) studie konkluderte med at siden fire deltakere genererte en mindre nyansert diskusjon enn åtte deltakere, så var fire deltakere for lite. Andre forskere anbefaler seks deltakere (Svedberg, 1992; Wibeck, 2000), siden man lettere kan unngå grupperinger innenfor fokusgruppen (dyade/triade), det er lettere å ha god øyekontakt, og den fysiske avstanden mellom deltakerne og moderator er mindre (Wibeck, 2000).

Rekrutteringsprosessen kan bestå av omfattende krav (Frewer *et al.*, 2001, Harper & Makatouni, 2002). For eksempel aldersfordeling, ansatte ved en spesiell bedrift, en yrkesgruppe, forbrukere som har brukt et vist produkt, personer som consumerer visse fiskeslag og så videre. Selv om en fokusgruppe kan ha deltakere med svært ulik bakgrunn, er homogenitet anbefalt av flere forskere siden diskusjonen vil gå lettere i en homogen gruppe (Kruger, 1998; Wibeck, 2000). Det betyr i praksis at man for eksempel kan ha personer mellom 20 og 45 år i den ene gruppen, og personer fra 45 år og oppover i den andre gruppen. Det har videre blitt argumentert med at det er viktig å sikre at ingen deltakere føler seg overordnet eller underordnet de andre, og at deltakerne ikke havner i familiære/kameratslige roller (Wibeck, 2000). I forlengelsen av denne debatten har det blitt diskutert hvorvidt fokusgruppedeltakerne burde være fremmede for hverandre eller ikke. Bekjentskap, eksempelvis at deltakere er fra samme skole, nabolag og etniske gruppe er ikke å foretrekke siden dette kan hindre gruppedynamikken og hemme responsen

(Fern, 1982). Kjønnssammensetningen er også noe som må vurderes. Forskning innen sosiologi viser at menn har en tendens til å være mer deltakende og påvirkende i en sammensetning med begge kjønn (Karakowsky *et al.*, 2004). Dette er et direkte resultat av kjønnes natur, og at menn har en tendens til å fremvise seg i større grad enn kvinner i arbeidsgrupper, uavhengig av kjønnssammensetning (for ytterligere informasjon se Karakowsky *et al.*, 2004). I Fiskeriforsknings fokusgrupper var kjønnssammensetningen bevisst. Foruten å minimalisere effekten av at menn tenderer til å dominere grupper, så måtte innkjøpsmønsteret for fisk også tas i betraktning. For eksempel har studier vist at kvinner bestemmer mesteparten av husholdningenes matvareinnkjøp (Døving, 1997; Olsen, 1999). I en gruppe hvor innkjøp av fisk skal diskuteres er det derfor naturlig å inkludere flere kvinner enn menn. Fiskeriforsknings fokusgrupper bestod derfor av 4 kvinner og 2 menn.

Det er mange fallgruver når det gjelder rekrutteringsprosessen. Tucker & Wood (2001) diskuterer noen av disse. De undersøkte om deltakernes bakgrunn (demografi) kunne knyttes til engasjementet i fokusgruppene. Dette ble observert av tre ulike moderatorer som evaluerte 107 fokusgrupper som diskuterte mat, drikkevarer og lignende. Totalt deltok 737 personer. Tucker & Wood (2001) fant at en del personer liker å delta i fokusgrupper, noe de hevder er flere årsaker til. Først og fremst er belønning den viktigste motivasjonsfaktor for å få personer til å delta i fokusgrupper. Videre synes mange det er interessant å delta i forskningsprosjekt, de har interesse for temaet, og/eller de liker generelt å delta i diskusjoner. Tucker & Wood (2001) fant at deltakere som i større grad vektla belønning enn de andre faktorene, hadde en tendens til å være mindre entusiastisk, de var mindre interessert i temaet og følte at fokusgruppen varte for lenge. En annen faktor som også ble tatt med var om personer som deltar gjentatte ganger i fokusgrupper ("profesjonelle deltakere") er mindre engasjert i te-

maet og for bekvem med situasjonen, slik at dette påvirker diskusjonen i en eller annen retning. De fant imidlertid ingen sammenheng mellom erfaring med deltakelse i fokusgrupper og hvor engasjert deltakerne var i diskusjonen. Konklusjonen var at erfaring med deltakelse i fokusgrupper ikke påvirker resultatet. I tillegg fant de at deltakere som brukte stemmeretten sin i politiske valg (lokalt og sentralt) og de som hadde høyere utdanning var mer samarbeidsvillige og engasjerte.

Det har vært diskutert hvorvidt forskerne burde "filtrere" deltakerne for å sikre seg at personene som ble rekruttert var engasjerte og samarbeidsvillige. Mange fokusgruppeforskere har en tendens til å "skvise ut" deltakere som er ukomfortable i fokusgrupper (Tucker & Wood, 2001). Hensikten med en slik filtrering er å sikre at fokusgruppene har deltakere som er villig til å dele informasjon og som er engasjert i diskusjonen. En slik filtrering er mulig dersom forskeren selv tar kontakt med potensielle deltakere og observerer hvorvidt personen er uttrykksfull eller har vanskelig for å ordlegge seg.

Rekrutteringen i eksemplet fra Fiskeriforskning var basert på "snøballmetoden", det vil si at en kontaktperson blir bedt om å rekruttere andre deltakere. Det ble gjort et poeng av at deltakerne ikke skulle kjenne moderator eller hverandre, selv om man likevel ikke kunne gardere seg fullstendig mot dette. Personene ble ringt opp og spurt om de ville delta, og når de hadde akseptert ble de gjort oppmerksom på belønningen. Således var ikke belønningen motivet for å delta.

Etter at fokusgruppene var gjennomført, ble diskusjonene transkribert fra lydbåndopptak, og resultatet var et stort antall sider med råmateriale. I neste avsnitt belyses analysemetoder av fokusgrupper.

## Analyse av fokusgrupper

Fokusgruppeanalyse har røtter innen flere fagfelt, men to retninger bør nevnes spesielt: Akademisk orientert samfunnsvitenskaplig forskning og forretningsorientert markedsforskning. Førstnevnte retning er ofte opptatt av å utforske ulikheter (heterogenitet) og fokus rettes mot hva som sies og hvordan det sies, snarere enn hvem som sier hva. Markedsforskere på den annen side har ofte utgangspunkt i å studere markedspotensielle for et produkt eller en tjeneste, og interesserer seg der for hvem som sier hva, noe som gir grunnlag for markedssegmentering. Begge retningene har bidratt mye til utviklingen av fokusgruppemetoden, og en utfordringen er å bruke det beste fra begge metodene for å gjennomføre optimale analyser (Kruger, 1998b).

I henhold til Kruger (1998b) så er analysen av fokusgrupper krevende. Spesielt gjelder det å separere hva deltakerne sier og hva som er forskerens egen oppfatning. Når man starter arbeidet med å planlegge fokusgrupper må man være systematisk og ta hensyn til analysen i samtlige deler av prosessen, eksempelvis utformingen av spørsmål. Analysen må være verifiserbar. Med dette menes det at en annen forsker skal kunne trekke de samme konklusjonene basert på foreliggende rådata. Kruger (1998b) skriver at det er viktig at analysen foretas så snart som mulig etter at fokusgruppene er gjennomført. Dette fordi man husker stemningen i gruppene, hvor engasjert deltakerne var og så videre. Slike forhold er lett å glemme i etterkant.

Analyse av fokusgrupper kan skje på to nivåer: innholdsanalyse og interaksjonsanalyse (Wibeck, 2000). Innholdsanalysen er direkte relatert til hvilke spørsmål som ble diskutert i gruppene, hva som ble sagt i forbindelse med disse, og i hvilken sammenheng de ble sagt. En slik analyse gir en oversikt over materialet, diskusjonsmønster, trender og tendenser i diskusjonene. I tillegg kan analysen kartlegge om enkelte tema kommer opp flere ganger under diskusjonene og om vinklingen på temaet endres

underveis i diskusjonen. Resultatet av innholdsanalysen gir svar på forskningsspørsmålene og hvilke tema som vakte mest interesse. Dersom man anvender fokusgrupper i en markedsforskningsundersøkelse så er ofte en innholdsanalyse tilstrekkelig. Dersom man ønsker å tolke dataene ytterligere kan forskeren også se på hvordan temaet blir omtalt og i hvilken sammenheng det sies. En slik interaksjonsanalyse ser på hvordan gruppene fungerte, hvilken påvirkning de ulike deltakerne hadde på de andre, og ikke minst hvordan meningene ble dannet<sup>2</sup>. Det har blitt argumentert for at holdninger framstår i sammenhenger, og derfor bør de bli tolket ut i fra den aktuelle sammenhengen. En interaksjonsanalyse kan bidra med kunnskap om dette.

I eksemplet fra fokusgruppene gjennomført av Fiskeriforskning så startet analysen rett etter at fokusgruppene var gjennomført. Hovedpunktene fra fokusgruppene ble notert, samtidig som alle prosjektmedarbeiderne drøftet hvordan fokusgruppen forløp, både praktisk og innholdsmessig. Deretter ble datamaterialet transkribert på bakgrunn av lydbandopptak, og analysen gjennomført. Innholdet, det vil si hva som faktisk ble sagt, var viktigst, men også interaksjonen ble analysert. Siden tre forskere bidro til analysen er analysen verifiserbar.

Det har ofte vært diskutert hvorvidt en fokusgruppeundersøkelse er pålitelig (reliabel) og troverdig (valid). Reliabilitet innebærer at forskere, uavhengig av hverandre, skal komme frem til det samme resultatet når de studerer et gitt materiale (Silverman, 1993). Reliabiliteten øker i fokusgruppene dersom samme moderator leder samtlige grupper. Validiteten av analysen går ut på om man faktisk studerer det man har satt seg fore å studere. Validiteten av fokusgrupper kan reduseres ved at deltakerne ikke sier hva de tenker, for eksempel i fare for å støte resten av gruppen eller for ikke å tale mot majoriteten. Mange faktorer kan påvirke validiteten, eksempelvis moderators kjønn, alder, mistro med hensyn til konfidensialitet og så videre (Wibeck, 2000).



Threlfall (1999) skriver at innenfor paradigene for kvalitativ markedsforskning, er det både fordeler og ulemper med fokusgrupper som metode. I det videre vil metodens fordeler og begrensninger gjennomgås.

### *Fordelene med fokusgrupper*

Threlfall (1999) summerer opp styrkene ved fokusgrupper: Metoden belyser både de direkte spørsmålene og den interaksjonen som oppstår mellom deltakerne i prosessen. Metoden krever mindre forberedelser, resultatene kan rapporteres snarere og man kan få god belysning av et gitt tema. Dessuten er metoden fleksibel samtidig som den gir mulighet for å utforske bakenforliggende forhold. Dette gir verdifulle eksplorative data. Dessuten får man tilgang til informasjon om holdninger og erfaringer. Når en fokusgruppe er gjennomført riktig er metoden nyttig innenfor eksempelvis forbrukerforskning.

Det har vært sagt at gruppepåvirkningen er stor, og at deltakere kan gi avkall på sine egne overbevisninger for å tekkes de andre deltakerne. Puchta & Potter (2004) peker på dette forholdet og mener at dynamikken i fokusgruppene er et tveegget sverd. Gjennom analyser av fokusgruppedata har forskeren en tendens til å se gruppeeffekten som noe negativt, ved at de individuelle responsene kan påvirke gruppen. Men i følge forfatterne er holdninger formet kollektivt i hverdagslivet; i samtale med andre og i diskusjoner. Fokusgrupper er interaktive diskusjonsgrupper. Derfor er individuelle atferdsmønstre i fokusgruppene påvirkbar av tilstedeværelsen av andre deltakere. I den grad tilstedeværelsen av andre har en utilsiktet eller uønsket effekt på den individuelle atferden, så er kanskje fokusgrupper en uegnet metode for å samle inn data. Et annet forhold er at hver forsker har sin egen måte å gjennomføre fokusgrupper, noe som fordrer at generelle retningslinjer bør brukes. Dette er også et argument for at fokusgrupper ofte anbefales som tilleggsmetode,

i metodetriangulering, det vil si en kombinasjon av flere metoder. Fokusgrupper er best egnet for å bedømme holdninger og kognisjon, og vil være mest suksessfulle når de brukes i triangulering med andre metoder (Threlfall, 1999). Man kan bruke fokusgrupper for å få bedre forståelse for hva forbrukerne legger i visse begreper, eksempelvis fiskekvalitet, og deretter bruke resultatene til å utarbeide spørreskjema. Eventuelt kan man bruke fokusgrupper etter en spørreundersøkelse dersom enkelte tema bør belyses ytterligere.

### *Metodens begrensninger*

Fokusgruppemetodens begrensninger, som et verktøy for å undersøke forbrukeres holdninger, erfaringer og oppfatninger, er diskutert i en artikkel skrevet av Threlfall (1999). Den største ulempen med metoden er at den kan bli misbrukt og resultatene forvrent. I følge Threlfall (1999) misbrukes fokusgrupper for ofte, og resultatene er ofte vridd i forhold til metodens opprinnelse som er kvalitativ. Videre mener Threlfall (1999) at fokusgrupper ofte skifter mellom å representere forskerdrivne spørsmålsstillinger (intervju) til å være et ikke-styrende intervju. Det blir også påpekt at både konsumenter og markedsforskere har en tendens til å gå inn i en fokusgruppe med fordommer og en skjult agenda. Det betyr at det kan trekkes feilaktige slutninger og/eller at resultatene over-/underanalyseres. Dette kan bedres ved at flere forskere tolker resultatene. Videre ser det også ut som om bruken av fokusgrupper er ukritisk. Mange har en tendens til å generalisere, det vil si overføre resultatene fra en fokusgruppeundersøkelse til en hel befolkning Dette er ytterligere med på å forsterke metodens begrensninger – fokusgrupperesultater kan ikke generaliseres, siden dynamikken i fokusgruppene avhenger av interaksjonen mellom de som er til stede i gruppene på det angitte tidspunkt (Threlfall, 1999). Det bør ytterligere poengteres at statistisk representativitet ikke er målet for fokusgrupper.

*"It is important to keep in mind that the intent of focus group is not to infer but to understand, not to generalize but to determine the range, not to make statement about the population but to provide insight about how people perceive a situation"* (Kruger, 1994:87).

Et annet viktig forhold er moderators rolle: en uerfaren og uegnet moderator kan forårsake problemer. Dersom han eller hun ikke leder gruppen riktig, så kan det bli svært vanskelig å analysere resultatene. Gruppen kan, som følge av dårlig ledelse, finne en egen agenda og når fokusgruppen er ferdig mangler data om de viktige forsknings-spørsmålene.

### *Eksempler på fokusgruppe innen studier av sjømat*

Fokusgruppe har ofte blitt brukt innen matvaresektoren, og da spesielt knyttet til produkttesting, forbrukerholdninger og produktutvikling. For eksempel undersøkelser av oppfatninger omkring matvaretrygghet (Miles *et al.*, 2004), forbrukernes oppfatning av et nytt sjømatprodukt og fremstillingsprosessen av dette produktet (Johnsen, 2003), konsumenters holdninger til helse og matvaretrygghet (Gross, 2001), og genetisk modifisert mat (Kuznesof & Ritson, 1996). De tre siste studiene har fokusert på sjømat.

Det første sjømateksemplet som nevnes er produkttesting av et nytt sjømatprodukt (Johnsen, 2003). I denne undersøkelsen ble fokusgrupper brukt for å teste et nytt produkt, fremstilt ved en ny produksjonsmåte. Det ble gjennomført tre fokusgrupper i Oslo. Diskusjonene avdekket at personer som var yngre og hadde relativt liten erfaring med sjømat var mest skeptisk til det nye produktet. Denne gruppen var i tillegg mer opptatt av pris og hvorvidt produktene var enkle å tilberede. Eldre personer og de med barn i husholdningen var mest positiv. En forklaring på dette var at de med barn i husholdningen ønsket nye spennende pro-

dukter å servere barna. Produksjonsmetode var også sentralt i denne undersøkelsen, men fokusgruppene avslørte at produksjonsmetode var irrelevant så lenge produktene var bra. Fokusgruppe som metode var svært relevant i dette prosjektet, siden kunnskap om potensielle barrierer og muligheter for produktet ble kjent.

Et annet eksempel er fra Storbritannia. Gross (2001) brukte fokusgruppemetode for å undersøke forbrukernes holdninger til oppdrettet fisk. Hun gjennomførte tolv fokusgrupper. Deltakerne var personer som foretok flest innkjøp i husholdningen, samtidig som det var en rekke andre utvelgelses-kriterier, eksempelvis sosial klasse, lokalisering, hvor ofte de kjøpte sjømat og om de vurderte å kjøpe økologisk sjømat. Gross (2001) fant at det var et tydelig karaktertrekk ved forbrukerne: de hadde hovedsakelig en negativ holdning til oppdrettet fisk. Dette ble ytterligere forsterket ved at diskusjonene avdekket frykt for sykdommer i oppdrettsanlegg, mindre farge på kjøttet, masseproduksjon og dårlig dyrevelferd.

Kuznesof og Ritson (1996) undersøkte hvorvidt forbrukerne kunne akseptere genetisk modifisert mat, med et spesielt fokus på oppdrettet laks. De gjennomførte syv fokusgrupper, hvorav to i Irland og fem i Storbritannia. Resultatene fra denne undersøkelsen viste at det er mange faktorer som bestemmer om en forbruker vil akseptere eller forkaste genmodifisert mat. Når det gjelder oppdrettet laks så er pris en signifikant faktor. Videre er det en forståelse for at fisk kan være vanskelig å anskaffe. Forhold rundt genmodifisering og andre produksjonsmessige sider ved matvareproduksjon er noe som forbrukere er bekymret for, eksempelvis vannforurensing, bruk av kjemikalier i matvareproduksjon. Alle disse faktorene påvirker beslutningen om å kjøpe eller ikke kjøpe genetisk modifisert mat. Undersøkelsen viste også at produksjon av fisk gjennom oppdrett i stedet for fangst var oppfattet som fordelaktig i gruppene fra Storbritannia, men ikke i de irske gruppene. De fant at oppdrettet fisk var ansett som like attraktiv som villfisk i Storbritannia.

Her ble oppdrett av fisk ansett som mindre forurensende og en mer vennlig måte å produsere fisk på enn fangst av villfisk.

Mens Gross (2001) fant at forbrukere i Storbritannia hadde negative holdninger til oppdrettet fisk, så fant Kuznesof og Ritson (1996) at forbrukerne var positive til oppdrettet fisk som følge av at dette bidro til å bevare de ville bestandene. Hvorfor resultatene ble så vidt forskjellige skal ikke drøftes her, men disse eksemplene illustrerer tydelig fokusgruppemetodens begrensninger. For det første kan man ikke generalisere, det vil si å ikke uttale seg om forbrukere generelt basert på noen få fokusgrupper. For det andre kan ulikt forskningsdesign, spørsmålsstilling og analyse ha mye å si for resultatet. Disse to eksemplene viser at man må være forsiktig med hensyn til tolkning av fokusgrupper, og da spesielt at man har kritisk blikk og ikke generaliserer på bakgrunn av resultatene fra metoden.

## Avsluttende kommentar

Etter å ha gjennomført en fokusgruppeundersøkelse er det mange erfaringer som kan trekkes frem med hensyn til metoden og dens fordeler og ulemper. Det ble sagt innledningsvis at fokusgrupper er relativt enkle å gjennomføre sammenlignet med andre metoder, siden datainnsamlingen skjer over relativt kort tid og at resultatene kan rapporteres relativt fort. Selv om det i utgangspunktet virker relativt enkelt å gjennomføre fokusgrupper er det mange forhold som kompliserer arbeidet. Praktisk sett er det en enkel metode ved at man rekrutterer personer og samler dem i et rom for diskusjon. Derimot stilles det strenge krav til hva angår moderators rolle, utforming av spørsmål, samt analyse. Det er lett å få de svar man ønsker, og poenget er derfor at man må klare å sette til side forutinntatte meninger og la gruppene få diskutere fritt innenfor rammen av de ulike temaene. Til tross for at metoden ikke er generaliserbar så gir den kunnskap gjennom innsikt i deltakernes erfaringer, tanker og holdninger.



## Referanser

---

- Barbour, R.S. & J. Kitzinger (1999). *Developing Focus Groups Research: Politics, Theory and Practice*. London: SAGE Publications..
- Døving, R. (1997). Fisk – En studie av holdninger, vurderinger og forbruk av fisk i Norge. Rapport nr. 12-1997. SIFO, Oslo.
- Fern, E.F. (1982). The use of focus groups for idea generation: The effects of group size, acquaintanceship and moderator on response quantity and quality. *Journal of Marketing Research*, **XIX**: February, pp. 1-13.
- Frewer, L., S. Hunt, S. Miles, M. Brennan, S. Kusnesoff, M. Ness & C.Ritson (2001). *Communicating risk uncertainty with the public. Technical annex to final report*. February 2001. Project funded by the Food Standards Agency, FSA project code: D01005.
- Gross, T. (2001). Consumer attitudes toward farmed seafood. *Seafish research and information*. April 2001.
- Harper, G.C. & A. Makakatouni (2002). Consumer perception of organic food production and farm animal welfare. *British Food Journal*, **104**:3/4/5, pp.287->.
- Johnsen, O. (2003). *Markedspotensiale for sammensatte produkter. Markedstest av produkter satt sammen av transglutaminase*. Rapport januar, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Karakowsky, L., K. McBey & You-Ta Chuang (2004). Perceptions of team performance. The impact of group composition and task-based cues. *Journal of Managerial Psychology*, **19**: 5, pp. 506-525.
- Kruger, R.A. (1998). *Moderating focus groups*. In *Focus group kit 4*. California: SAGE Publications Inc.
- Kruger, R.A. (1998b). *Analyzing & reporting focus groups results*. In *Focus group kit 6*. California: SAGE Publications Inc.
- Kruger, R.A. (1994). *Focus groups: A practical guide for applied research*. (2<sup>nd</sup> edn.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

- Kuznesof, S. & C. Ritson (1996). Consumer acceptability of genetically modified foods with special reference to farmed salmon. *British Food Journal*, **98**: 4-5, pp. 39-47.
- Miles, S., M. Brennan, S. Kuznesof, M. Ness, C. Ritson & J.L. Frewer (2004). Public worry about specific food safety issues. *British Food Journal*, **106**: 1, pp. 9-22.
- Morgan, D.L. (1998). *Planning Focus Groups. Focus Group Kit 2*. California: SAGE Publications Inc.
- Olsen, S.O. (1999). Sjømat i norske husholdninger. Forbruk, anskaffelse til fersk fisk versus frosset fisk. Rapport nr. 19, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Puchta C. & J. Potter (2004). *Focus group Practice*. SAGE Publications.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE.
- Svedberg, L. (1992). *Gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur, Sverige.
- Threlfall, D.K. (1999). Using focus groups as a consumer research tool. *Journal of Marketing Practise*, **5**: 4, pp. 102-105.
- Tucker, P. & M. Wood (2001). Respondent cooperation in focus groups: a field study using moderator ratings. *International Journal of Market Research*, **43**: Quarter 4, pp. 391-407.
- Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper – Om fokuserande gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, Sverige.
- Wilkinson S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, **1**: 3, pp. 181-203.

## Noter

---

- 1) En moderator har som oppgave å moderere eller rettlede fokusgruppene (Kruger, 1998). Moderators rolle vil bli beskrevet senere i artikkelen.
- 2) Der målsettingen for fokusgruppeundersøkelsen er å kartlegge interaksjonen mellom deltakerne er det ofte ønskelig å bruke videoopptak i dokumentasjonsprosessen.

# *Market situation of Norwegian bacalao on the Mediterranean Spanish coast*

## *Barcelona and Valencia as an example of different tastes for bacalao*

Lorena Gallart Jornet<sup>1)</sup>, Morten Heide og Jens Østli

Consumption of products from salted and cured cod (bacalao) has a long tradition in Spain and even today the demand is fairly high. But the Spanish market for such products cannot be regarded as homogenous because the different regions weight the product attributes differently. The Barcelona region is dominated by Icelandic type of bacalao while the region south of Barcelona has a much more diverse demand for these products. If Norway wants an increased market share in Spain, the producers should strive for a more homogenous quality and tailor products to suit the regional differences.

Salting together with drying is one of the oldest preservation methods used to increase the shelf life of fish. Salted fish products have played an important role in the diet of mankind throughout history and it has been times when these products have been taken for granted as they have almost always been used as a last resort for our sustenance (Gallart-Jornet *et al.*, 2004).

Salt-cured cod, wet or dried, has been an important economic and cultural product in Spain, especially in the south-east coast (i.e. the city of Alicante), which has been a "salted fish product area" for centuries. The demand for salted cod is still driven by a cultural desire for traditional dishes (*ibid.*). Salt-cured cod and salted and dried cod are called "*bacalao*" in Spanish. Even if the popular name for cod (*Gadus morhua*) is *bacalao*, it will not be understood if one uses "*bacalao*" for fresh or frozen products of cod. "*Bacalao fresco*" could be used if one demands fresh cod (Østli & Heide, 2004).

### *Consumption*

In Spain, the drop in domestic consumption has been very substantial. By using statistical figures, the consumption has dropped from approximately 70-80.000 metric tonnes 20-30 years ago to around 30.000 metric tonnes today. Due to difficulties of distinguishing between import, domestic

production and export numbers, the statistics for domestic consumption are very inaccurate (Østli *et al.*, 1997). The overall impression is however a very substantial drop. In Portugal, on the other hand, the situation is different. Salted and dried cod is the main product in this market, and statistics indicate a steady (some even say increasing) consumption (Jensen pers.communication). One explanation could be that a lesser amount of women are working outside home and thereby having time to manage the desalting process themselves. Another explanation is the deeply rooted connection between "bacalhau" and the Portuguese identity (Abel & Consiglieri undated). A good example is the export of "bacalhau" from Norway to France. Almost all of this "bacalhau" will be bought and consumed by Portuguese people living in France (Jensen pers.communication).

In over-sea markets the consumption is strongly related to the relative price of *bacalao*. Most of the salted and dried fish consumed in countries like Brazil and Jamaica are of Norwegian origin, and the exchange rate between Norwegian and local currency (contracts are mostly done in US dollars) have a profound impact on retail prices. Since *bacalao* is in the upper price range among food alternatives, the general situation in the domestic economy also influences the ability to buy these products ([www.seafood.no](http://www.seafood.no)).

## *Bacalao industry in Spain: Between tradition and new products*

Contemporary trends in Europe show a decreased popularity of cured salted fish products towards more lightly salted, non-cured fish products with less distinct taste. People are demanding fresh/chilled products and consumer habits have evolved towards ready-to-use products. In addition there is, due to health issues, a substantial interest in a reduced intake of sodium (Gallart-Jornet *et al.*, 2003; Skjerdal, 2002).

The usual way to desalt cured (and dried) cod is to soak it in water for a period ranging from 24 to 48 hours depending on the thickness of the fish. The water should be changed at least twice a day and the fish should, at least in hot climates be kept refrigerated. While the consumers earlier desalted their fish in-house, the lack of time due to changing working and living patterns has made these products more inconvenient (*ibid.*). This is the main reason why the Spanish industry has started to substitute the traditional "*bacalao*" with a number of other products:

(a) **Lightly salted cod fillets quick frozen.** These products are made by injecting a solution of salt and water into the filets before they are frozen. Being lightly salted, the fish can be used by the consumer immediately after it has been defrosted. Products like these are very popular due to the convenience and the less distinct flavour of a truly cured and desalted cod. Due to the increased water content these products can be sold at very competitive prices. It is also easier to make fixed size and weight portions from the filets before injecting the salt solution thereby offering exact portion sizes. This reduces the time and effort spent in the kitchens and represents a very attractive alternative for restaurants and other catering establishments.

(b) **Partially desalted cured products made from *bacalao***, called "*bacalao tipo*

*Inglés* (English style *bacalao*). It is presented in different shapes (individual portions, tiny loins without bones and strips from belly flaps and tail). This could either be eaten raw or it could be soaked in water for a short period making it possible to use in *bacalao* dishes the same evening. This is a very attractive product in the South-Eastern Spain (Valencia-Alicante-Murcia). At the same time it is quite the opposite of what people demand in Madrid, Catalonia and in the Basque Country, where they prefer a saltier and whiter *bacalao* product (Gallart-Jornet *et al.*, 2004).

(c) **Ready-to-cook desalted cod made from *bacalao*** presented in different product forms (thick loins, individual loin portions, tiny loins without fish bones, tails, belly flaps, jaws/cheeks, etc.). These products are generally sold frozen due to the extreme vulnerability of the cod muscle when it is desalted.

## *Interviews: Traditional markets and Intermediates Barcelona: North-Eastern Medi- terranean coast of Spain*

A survey done in two of the biggest consumer markets (conglomerates of specialty shops under the same roof mostly offering food stuff) in Barcelona underlined the complete Icelandic domination in this part of Spain. Here small stalls have been selling *bacalao* for generations. The *bacalao* is split into different products like loins, tails and strips ("migas"). Some of it is desalted, while the rest is sold to be desalted in the home of the consumer.

A total of 13 stall employees/owners were interviewed. 12 of them sold Icelandic *bacalao* exclusively. One stall offered both Norwegian and Icelandic *bacalao*. The reason for the dominance of Icelandic fish was, according to the respondents, the way the fish was caught and processed. The Icelandic fish was fresher and without blood spots. This gave a firmer, juicier and whiter *bacalao*, compared to the Norwegian.

Another advantage was that the backbone of the Icelandic fish was on the right side of the fish, resulting in a better loin yield. One of the respondent preferred Norwegian *bacalao*. She found it juicier and tastier. The reason for this was that the Norwegian was salt cured for a longer time than the Icelandic.

Bacallaneries Ràfols S.A., one of the *bacalao* intermediates in Barcelona is mainly producing desalted and frozen *bacalao* products. They prefer the Icelandic *bacalao* prior to any other origin, but as the respondent said:

*"The problem is not the origin of bacalao, the problem is the quantity and what you can have and what you can choose, since the stocks and therefore the quantities of salted cod are decreasing, but there is still a high demand for this product. Iceland harvests 30 percent of the stock every year, which means they are taking care of the cod stocks and they provides us with an ensured quantity and good quality of salted cod such as winter cod with tight meat, etc. Therefore, our final product will always give the best quality, taste and colour. In Norway, however, there are very small quantities of fresh cod, the stocks are totally collapsed and therefore they have been forced to perform a biological stop, and they are not harvesting for a while. The small amount they can get is of poor quality, it is reasonable that we don't accept this level as the domestic bacalao either, but maybe Portugal accepts it."*

### *Valencia and Alicante: Middle-Eastern Mediterranean coast of Spain*

The Mid-South Eastern area is known to have the highest consumption of different salted fish products in Spain (Gallart-Jornet et al., 2004). They use brine dried salted tuna loins, brine salted tuna belly, dried

salted roes of different fish species, brine salted mackerel, dried-salted blue whiting, dried salted bonito, etc., in addition to *bacalao*. There is a characteristic demand for the partially desalted and golden *bacalao* ("*bacalao tipo Inglés*") which generally is consumed raw in many typical dishes. This product is very seldom consumed elsewhere in Spain (ibid.)

A survey done in the most important traditional markets in Valencia and Alicante (two of the three major cities in the Mid-South Eastern area of Spain), showed a preference for the domestically caught and produced *bacalao* called: "*bacalao nacional*" (cod caught by Spanish vessels in the Atlantic Ocean), and a shared market for Norwegian and Icelandic *bacalao*. People working at different stalls were interviewed, and all of them were asked to rank the 3 origins (domestic, Norwegian, and Icelandic). One respondent said the domestically caught and produced *bacalao* was the best for handling and cooking because of its taste and less thickness. The Icelandic was perceived better than the Norwegian because the Icelandic waters are colder and thus it gives a spongy product and loose flesh.

One of the respondents emphasized that most of the whole *bacalao* were sold with the labels of origin (National, Norwegian, and Icelandic). But from her point of view, the origin had no meaning after the *bacalao* had been transformed (desalted or partially desalted and dried and cut to various products) in the stall. It was then sold as "*Bacalao de Emilia*", "*Bacalao de Vicente*", "*Bacalao de Pepe*", etc. In this way, the stall owners guaranteed the product and wanted to create trust among its clients. Others confirmed this and said it was a way to compete with the large super- and hypermarkets.

Another respondent replied that the different *bacalaos* should be used differently:

*"Icelandic bacalao is more convenient for consumption in white table cloth restaurants because it is whiter, thicker and after desalting is ready*

*for frying and for making more elaborate dishes. The domestic and the Norwegian are matured, thinner and tastier and more suited for «the average people» either to be prepared raw or cooked".*

Other respondents commented that the Norwegian and the domestic *bacalao* were the best for making the "*Bacalao tipo Inglés*" because it gives a better taste and the attractive golden colour, compared to the Icelandic *bacalao*. The price of Icelandic *bacalao* was also so high that transforming it into "*Bacalao tipo Inglés*" was not profitable.

One of the important intermediates in Valencia (Pescafina S.A., dealing mostly with food chain retailers), insisted that every region has its own perception of what is the correct taste and colour:

*"A good example is the traditional taste in Valencia (yellowish colour, slim, strong cured taste, "bacalao tipo Inglés") versus the "modern taste" in Barcelona (whiter colour, thicker, light taste). Some of the consumers actually prefer bacalao without any fish taste! Traditionally the domestic bacalao caught by Spanish ships are slim, have a yellowish colour and strong taste after being cured for a long time aboard the fishing vessel. Hence it is called the "golden bacalao" (bacalao dorado). Today most bacalao is thicker and softer; the maturation period is very short, resulting in white colour and neutral taste. Our main bacalao purchases are of domestic bacalao followed by the Norwegian or Icelandic depending on the price. It is evident that Iceland offers a product with more homogeneous quality and a higher price. The consumer seems to be willing to pay for this quality. The Norwegian bacalao does not have such a homogeneous quality between the different producers, which is my main complaint."*

Another intermediate (Salazones Romà, S.A), mainly supplying catering businesses and traditional markets) had previously experienced problems with the Norwegian *bacalao* due to poor quality and/or heterogeneous quality. This company decided only to work with domestically caught *bacalao* for making the above mentioned "*bacalao tipo Inglés*" and the Icelandic for catering customers. But they are not fully satisfied with the Icelandic products, so far. There are frequent complaints about the way of salting which is mainly brine-salting instead of dry-salting used by the domestic and Norwegian producers. They are also suspicious about the way of processing and handling:

*"it might be possible to add other additives during the processing (preservatives, artificial whiteners or water retainers) that could result in a whiter colour and higher water holding capacity in comparison with the domestic and the Norwegian bacalao. Consequently, after desalting, the product has less taste (due to the short period of curing) and a considerable lower yield compared to the national bacalao."*

Representatives for the intermediates El Ancla, S.L. (working for department food store chains such as "*El Corte Inglés*", "*Carrefour*", and "*Eroski*") and Vicente Leal, S.L. (working for catering and traditional market) both from Alicante were also interviewed. They were asked if the traditional *bacalao* was only offered by small retailers and "the modern taste" *bacalao* was sold by the big supermarket chains. They agreed on the differences between the big retailers ("white, clean, tasteless *bacalao*") compared to the traditional markets ("golden, cured, tasty *bacalao*"). "*Bacalao tipo Inglés*" is much preferred in the Middle and South-Eastern area of Spain but since the big retailers only want to stock products with a national demand, it is difficult to convince them to also stock the traditional



products. One of the respondents "complained" about the great diversity of *bacalao* preferences within the same country and thereby having difficulties to make reliable market studies. Regarding the quality, he considered Icelandic as the best origin followed by Faeroe Islands and domestic *bacalao*. Norwegian *bacalao* was the least preferred.

## Conclusion

In the Mid-South Eastern Mediterranean (Valencia, Alicante and Murcia) they have consumed many kinds of salted fish products since the Roman Ages. It is important to keep in mind that there is still high demand for "old fashion" *bacalao* even if the "moderen" taste for *bacalao* is present in the same market. The Icelandic focus on the Spanish market has lead to a total dominance in the economically important region of Barcelona. In Valencia, where fish from

domestic fishing vessels, Norway, Iceland and the Faeroe Islands are sold, the situation is much more diverse. Golden coloured, tasteful *bacalao* have a lot of aficionados in this area, and the consumption seems to be driven by tradition. For consumers looking for *bacalao* traditional style, domestic and Norwegian seem to be preferred. Icelandic *bacalao* is regarded as having very good quality, and is preferred in the restaurant segment. For the Norwegians it seems like an improved and more consistent quality would be the best strategy to better the position in the south-east part of Spain. This is probably the main reason behind the fact that one finds a price premium of 20-25 percent for Icelandic *bacalao* compared to Norwegian, even if the Icelandic contains more water (Anonymous, 2005).



## References

- Abel, M. & C. Consiglieri (undated). *O Bacalhau. Na vida e na Cultura dos Portugueses*. Academia do Bacalhau, Lisboa.
- Anonymous (2005): Fiskeriforskning informerer nr 9, 2005.
- Gallart-Jornet, L., S. Rodríguez-Barona, J.M. Barat, A. Andrés & P. Fito (2003). *Elaboración y comercialización del bacalao salado*. ALIMENTARIA. Revista de Tecnología e Higiene de los Alimentos, ISSN: 03005755, 348, pp. 87-94.
- Gallart-Jornet L., I. Escriche-Roberto.& P. Fito-Maupoe (2004). *La salazón de pescado, una tradición en la dieta mediterránea. (Salted fish, a tradition within the mediterranean diet)*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, Spain. ISBN: 84-9705-557-8.
- Jensen, Ø.-A.(pers. communication). Market responsible for Portugal, Norwegian Seafood Export Council.
- Skjerdal, O.T. (2002). Improved quality and shelf life of desalted cod –an easy-to-use product of salted cod. (FAIR CT98-4179) Final report of the European Commission FAIR Project CT98-4179-DESCOD, Norwegian Institute of Fisheries and Aquaculture, Tromsø, Norway, p. 89.
- Østli, J, L. Akse & H. Halsebakke (1997). Saltfiskforum – Reiserapport fra Spania. Internt arbeidsnotat 27. oktober, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Østli, J. & M. Heide (2004). *Markedstest av oppdrettet torsk i det spanske restaurantsegmentet*. Rapport 4/2004, Fiskeriforskning, Tromsø, Norway.

## Noter

- 1) Food Technology Dpt. Universidad Politécnica de Valencia, Spania.

## *Nye rapporter og publikasjoner fra Avdeling for strategi, økonomi og marked*

Listen nedenfor omfatter offentlige tilgjengelige arbeider publisert siden *økonomisk Fiskeriforskning* nr. 2004. Fullstendig oversikt over rapporter fås ved henvendelse til instituttets arkivansvarlig eller på nettsidene våre <http://www.fiskeriforskning.no>. Listen omfatter ikke publikasjoner som er *in press* ved redaksjonens avslutning. Den omfatter heller ikke oppdragsrapporter. Bidragsyttere som ikke er ansatt ved instituttet er markert med \*.

### *Rapporter*

\*Egeland, I.M.

#### *Distribusjonssystemet for pelagisk fisk i Nizhny Novgorod, Samara og Krasnodar*

Denne rapporten er den siste av i alt tre rapporter om det russiske markedet for pelagisk fisk, som i første rekke tar sikte på å kartlegge distribusjonsstrukturer og rammebetingelser for norsk sild i Russland. Den første rapporten som ble publisert i mars 2004 beskriver distribusjonssystemet slik det fremstår i Moskva, den andre beskriver distribusjonssystemene i de to andre hovedinnfallsporene for sild og pelagisk fisk i Russland; Murmansk og St. Petersburg, og den tredje og siste rapporten omhandler distribusjonssystemet for pelagisk fisk i Nizhny Novgorod, Samara og Krasnodar.

ISBN 82-7251-549-0

Fiskeriforskning: Rapport nr. 1/2005

\*Rustad, K.

#### *Markedsmuligheter for foredlet laks i Frankrike*

Denne rapporten beskriver det franske markedet og muligheter for differensierte lakseprodukter med særlig vekt på prerigor filetert laks. Informasjonen som ligger til grunn for rapporten er samlet inn av markedsstipendiaten i Paris i perioden september 2003 til desember 2004. Den første delen av rapporten er en generell beskrivelse av det franske laksemarkedet. Den andre delen inneholder synspunkter og holdninger om prerigor filetert laks fra flere segmenter i den franske laksenæringen. Bakgrunnen for denne delen er intervju med ulike segmenter som røykeri, detaljhandel, grossister og restauranter. Til slutt følger en oppsummering hvor mulighetene for prerigorfiletert laks blir diskutert.

ISBN 82-7251-551-2

Fiskeriforskning: Rapport nr. 3/2005

Nilssen, F. & B.I. Bendiksen, G. Voldnes

#### *Hva forklarer endringene i torskeleveransene fra Nordvest-Russland?*

I denne rapporten gjennomgår vi utviklingen av råvareflyten av torsk fra Nordvest-Russland til Norge over tid. Hovedfokus for arbeidet er hva som forklarer endringene i varestrømmen – der Norge ser ut til å miste store deler av den råstoffbasen som russiske

landinger har stått for de siste ti årene. Samlet sett har de utenlandske landingene av torsk – som i praksis har vært leveranser fra den nordvestrussiske fiskeflåten – ført til at omlag 60 prosent av den registrerte fangsten av norsk-arktisk torsk har tatt veien til norske havner de siste 15 årene. I løpet av 2003 avtok disse landingene dramatisk. Fallet i de russiske leveransene til Norge fortsatte også i 2004. Gjennom arbeidet kommer det frem at utviklingen kan betraktes som en utviklingsprosess gjennom tre faser. Følgelig vil vi gå kort inn på det som har kjennetegnet de tre fasene i utviklingen i Nordvest-Russland og hvordan dette har påvirket produksammensetningen og vareflyten av hvitfisk. De tre fasene kan karakteriseres som følger: Passiv tilpasning, Formelle bindinger og tilpasninger til regulative aspekt, en økonomisk rasjonell tilpasning.

ISBN 82-7251-553-9  
Fiskeriforskning: Rapport nr. 5/2005

Nilssen, F.

### *Produkt- og markedstilpasning av pelagisk fisk i det russiske markedet. Fase 1*

Dette arbeidet rapporterer fra en undersøkelse av det russiske markedet for sild. Russland er i dag det største enkeltmarkedet for norsk sild, og i 2004 ble det eksportert ca. 165 tusen tonn. Den desidert største andelen av eksporten er rund fryst sild, selv om man har sett en betydelig økning av etterspørselen etter filet og flabs de siste par årene. Endringen fra rundfryst sild til ulike filetprodukter er en interessant utvikling for norsk industri. Fokus for dette arbeidet har derfor vært å identifisere status og de viktigste utviklingstrekkene i markedet. I tillegg har det vært viktig å identifisere de sentrale driverne for markedsutviklingen i Russland.

ISBN 82-7251-555-5  
Fiskeriforskning: Rapport nr. 7/2005

Bjørklund, O. & B.I. Bendiksen

### *Status og veivalg for norsk rekenæring*

Denne rapporten beskriver status for rekenæringen i Norge. Rapporten inkluderer status på ressursiden, flåtesiden, industrisiden og i markedene. Tallene i rapporten er hovedsakelig fra 2004. Rapporten drøfter også mulige veivalg for norsk rekenæring, og her fokuseres det på markedsmulighetene i nye markeder og innenfor nye markedssegment. I tillegg pekes det på produktutvikling som en mulig strategi. I forbindelse med prosjektet har tre rekebedrifter blitt intervjuet.

ISBN 13 978-82-7251-568-2  
ISBN 10 82-7251-568-7  
Fiskeriforskning: Rapport nr. 18/2005

Bendiksen, B.I.

### *Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien - Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2004*

Lønnsomheten i norsk fiskeindustri var i 2004 på sitt høyeste nivået siden 1998. Spesielt var det markert fremgang i tørrfisk- og deler av saltfisknæringen. Til tross for bedringen er lønnsomheten i fiskeindustrien fortsatt svak. Dette gjelder spesielt i rekeindustrien, i industrien som produserer sild og makrell, og i øvrige deler av hvitfiskindustrien. Et lavere rentenivå og reduserte rentekostnader bidro sterkt til bedringen i 2004.

ISBN 13 978-82-7251-569-9

ISBN 10 82-7251-569-5

Fiskeriforskning: Rapport nr. 19/2005

## *Publikasjoner*

### Bidrag eksterne rapporter

\*Aarset, B., S.E. \*Jakobsen, A. Iversen & G.G. Ottesen (2005). Lovverk, teknologi og etableringsbetingelser i norsk havbruk: Fase II. Rapport nr. 03/05, SNF, Bergen.

### Brukerrettede/populærvitenskapelig

Dreyer, B. (2005). Marin sektor bondefanges. *Fisk Industri & Marked*, 1, pp.16-17.

Honkanen, P. & S.O. \*Olsen (2005). Bedre liv gjennom økt forbruk av sjømat. *Fisk Industri & Marked*, 7, pp.34-15.

Østli, J. (2005). Framtiden er markedsbasert produktutvikling. *Fisk Industri & Marked*, 7, pp.36-37.

Østli, J. (2005). Klippfisk i Portugal: Bygg din merkevare! *Fisk Industri & Marked*, 1, p.15.

### Internasjonal m/referee

Esaiassen, M., J. Østli, S. Joensen, K. \*Prytz, J.V. \*Olsen, M. Carlehög, E.O. \*Elvevoll & R. \*Richardsen (2005). Brining of cod fillets: Effects of phosphate, salt, glucose, ascorbare and starch on yield, sensory quality and consumers liking. *Food Science and Technology/LWT*, **38**: 6, pp. 641-649.

\*Gray, B.J., G.G. Ottesen & S. \*Matear (2005). Disseminating academic research information to marketing practitioners: The receiver's perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, **23**: 2, pp.124-135.

Honkanen, P., S.O. \*Olsen & B. \*Verplanken (2005). Intentions to consume seafood – the importance of habit. *Appetite*, **45**, pp.161-168.

Nilssen, F., K. \*Grønhaug & R. Lines (2005). Buying of Capital Equipment in Russia: An Institutional Approach. Proceedings from EMAC 34th Conference, Milan, Italy, May 24-27.

Olsson, G.B., M. Carlehög, M. Heide & J.B. Luten (2005). Perception of sensory quality of wild and farmed fish by experts, consumers and cheft or cooks in the restaurant sector. I Sensory evaluation of muscle foods, kapittel 39, in press.

Ottesen, G.G. & K. \*Grønhaug (2005). Exploring How Managers Conceive and Practice Market Orientation in Near "Perfect" Food Markets. *Journal om Food Products Marketing*, **11**: 2, pp.59-74.

- Ottesen, G.G. & K. \*Grønhaug (2005). Positive Illusions and New Venture Creation: Conceptual Issues and An Empirical Illustration. *Creativity and Innovation Management*, 2005, **14**: 4, pp. 405-412.
- Ottesen, G.G. & K. \*Grønhaug (2005). Pursuing opportunities: why so many fail and so few succeed. *European Journal of Marketing*, in press.
- Ottesen, G.G. (2005). Do upstreams actors in the food chain know end-users' quality perceptions? Findings from the Norwegians salmon farming industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, in press.
- Toften, K. & K. \*Rustad (2005) Attributes of information quality of export market assistance: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, **39**: 5, pp.676-695.
- Toften, K. (2005). The influence of export information use on export knowledge and performance: Some empirical evidence. *Marketing Intelligence & Planning*, **23**: 2, pp.200-219.

### Konferansepapers/proceedings

- \*Roos, G., A. \*Dulsrud & H.M. Norberg (2005). The Meaning of Information on Traceability of Fish for Establishment of Consumer Trust. In Boström M., A. Føllesdal, M. Klintman, M. Micheletti & M.P. Sørensen (eds.), Political Consumerism: Its motivations, power, and conditions in the Nordic countries and elsewhere. Proceedings from the 2nd International Seminar on Political Consumerism, Oslo, August 26-29, 2004. TemaNord **2005**: 517, pp.395-415. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.

### Brukerrettede/populærvitenskapelig foredrag

- Bendiksen, B.I. (2005). Presentasjon av Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien 2004. Foredrag på 2. referansegruppemøte i prosjektet Markedsbasert høsting av fiskeressurser, Fiskeriforskning, Tromsø, 3.10.2005.
- Heide, M (2005). Tørrfisk som fremtidens trendmat. Foredrag på Minisemiar Skarven, Fiskeridagan, Tromsø, 27. mai.
- Heide, M. (2005). Market-based product development – the right seafood for the right consumer. Presentasjon på The Norwegian Seafood Conference, Bergen, 12 mai.
- Isaksen, J.R. (2005). Samspill mellom fangst- og produksjonsledd. Resultater fra en intervjuundersøkelse i fiskeindustrien. Foredrag på 2. referansegruppemøte i prosjektet Markedsbasert høsting av fiskeressurser, Fiskeriforskning, Tromsø, 3.oktober.
- Nilssen, F. & G. Voldnes (2005). Hva forklarer endringene i torskeleveransene fra Nordvest-Russland? Foredrag for Innovasjon Norge og Norges Råfisklag, Tromsø 10. mars.
- Nilssen, F. (2005). Fiskerinæringen og det russiske markedet. Foredrag for Norges råfisklags styre, Tromsø, 17. september.
- Nilssen, F. (2005). Russland-markedet - elementer i økonomi og kultur som kan påvirke utviklingen. Foredrag på Høstkonferanse Møre og Romsdal havbrukslag, Molde, 24.-25. november.
- Rånes, S.A (2005). Strukturendringer av kystflåten – hvilke konsekvenser får dette for kystsamfunnene og for mottaks- og foredlingsindustrien. Innledningsforedrag på Hvitfiskdagene, Rica Hell Hotell, Stjørdal, 1. og 2. september.
- Rånes, S.A. (2005). Effekter av kvotebank. Foredrag på 2. referansegruppemøte i prosjektet Markedsbasert høsting av fiskeressurser, Fiskeriforskning, Tromsø, 3. oktober.
- Rånes, S.A. (2005). Konsekvenser av reguleringshåndgrep. Foredrag på 2. referansegruppemøte i prosjektet Markedsbasert høsting av fiskeressurser, Fiskeriforskning, Tromsø, 3. oktober.
- Rånes, S.A. (2005). Sentrale utviklingstrekk i norsk fiskerinæring – nasjonalt og regionalt. Foredrag på seminar i regi av Lofotrådet, Stamsund, 5. april.

Rånes, S.A. (2005). Strukturendringer i norsk fiskerinæring. Foredrag på konferanse i regi av Helgeland Regionråd, Nordland Fylkeskommune og Innovasjon Norge, Sandnessjøen, 30.-31. mars.

### Nasjonale konferanser

Bendiksen, B.I. (2005). En lønnsom hvitfiskbransje? Foredrag på Hvitfiskkonferansen, Tromsø, 9. november.

Norberg, H.M. (2005). Collective marks – significance for product judgement and predictors of use in judgement. Posterpresentasjon på FORNYMAT-seminar, Oslo, 14. juni.

Ottesen, G.G. & K. \*Grønhaug (2005). Pursuing opportunities: why so many fail and so few succeed. Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner (FIBE), Bergen, 6.-7. januar.

### Internasjonale konferanser

\*Kole, A., R. \*Schelvis-Smit & J.B. Luten (2005). What Dutch consumers consider the most important attributes in buying and eating fish. In Abstracts of the 35th WEFTA meeting 19-22 September 2005, Antwerp, Belgium, p. 63. Published by Netherlands Institute for Fisheries Research (RIVO) IJmuiden, The Netherlands and CLO-Gent, Sea Fisheries Departement Oostende, Begium.

\*Schram, E. \*van d. & J.B. Luten (2005). Development of functional seafood products through dietary modulation in aquaculture: Enrichment of African catfish with functional selenium: Dose response relation and growth performance. In Abstracts of the 35th WEFTA meeting 19-22 September 2005, Antwerp, Belgium, p. 58. Published by Netherlands Institute for Fisheries Research (RIVO) IJmuiden, The Netherlands and CLO-Gent, Sea Fisheries Departement Oostende, Begium.

Heide, M. (2005). Introducing new products – the case of Norwegian farmrd cod. Presentation at Aquaculture Investors conference, Swakopmund, Namibia, 14-15 februar.

Norberg, H.M. (2005). Collective marks – relative importance for product judgement and predictors for use in judgement. Paper presentation at 3rd International MAPP Workshop on Consumer Behaviour and Food Marketing, Middelfart, Denmark, 25.-26. april.

Norberg, H.M., A. \*Dulsrud & T. \*Lenz (2005). Too much or too little information? The significance of origin and traceability for consumer trust in seafood in Norway and Germany. In Abstracts of the 35th WEFTA meeting 19-22 September 2005, Antwerp, Belgium, p. 62. Published by Netherlands Institute for Fisheries Research (RIVO) IJmuiden, The Netherlands and CLO-Gent, Sea Fisheries Departement Oostende, Begium.

Østli, J. & M. Heide (2005). Consumer survey on bacalhau in Portugal: The gap between product appearance and product taste. In Abstracts of the 35th WEFTA meeting 19-22 September 2005, Antwerp, Belgium, p. 65. Published by Netherlands Institute for Fisheries Research (RIVO) IJmuiden, The Netherlands and CLO-Gent, Sea Fisheries Departement Oostende, Begium.

### Bokbidrag

\*Borch, O.J. & B. Dreyer (2005). Valg av konkurransestrategi. I \*Borch, O.J. & G.-T. \*Kvam & E.P. \*Stræte (red.), Matgründeren – om å utvikle småskala spesialiserte matbedrifter. Trondheim: Tapril Akademisk Forlag, pp.113-133.

### Kursforedrag

Dreyer, B. (2005). Den blå åker – et hav av muligheter. Forelesning på kurs i samfunnsplanlegging i regi av SAMPLAN, Tromsø, 31. mai.

### Kronikker

Olsen, B.E. & K. \*Grønhaug (2005). Mer for pengene? *Dagens Næringsliv*, 5. januar, p.3.





<u>Årgang 13 nr 2003</u>	<u>desember 2003</u>
<i>Strategisk endring i fiskeindustrien: Hvorfor går det ikke alltid som planlagt?</i>	
Geir Grundvåg Ottesen.....	1
<i>Fangstreguleringer og kapasitetstilpasning i fiskeindustrien</i>	
Bent Dreyer .....	11
<i>Samlekvoteordningen – hva er fiskernes erfaringer?</i>	
Stein Arne Rånes .....	15
<i>Russiske kjøperes kriterier for valg av leverandør – inntrykk og vurderinger av norske fiskeeksportører</i>	
Hanne D. Jakobsen og Frode Nilssen .....	22
<i>Oppdrett av blåskjell ved et veiskille: Nå er det markedet som bestemmer</i>	
Oddrun Johnsen.....	37
<i>Kjøkkensjefer er en viktig ressurs i produktutvikling</i>	
Jens Østli og Morten Heide.....	47
<i>Globalisering og strategier i norsk fiskerinæring</i>	
Audun Iversen .....	53
<u>Årgang 14 nr 2004</u>	<u>desember 2004</u>
<i>Flere veier fører til Rom</i>	
John R. Isaksen, Bent Dreyer og Kjell Grønhaug1 .....	1
<i>Utnyttelse av muligheter: Hvorfor er det så vanskelig – og hva skal til for å lykkes</i>	
Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug.....	7
<i>Laks i det russiske markedet – en studie av forbrukeratferd</i>	
Gøril Voldnes .....	15
<i>Markedsbasert produkt differensiering – En utfordring for norsk lakseindustri</i>	
Oddrun Johnsen.....	25
<i>Preferanser for klippfisk i Lisboa, Portugal. Segmentering og muligheter for produkt optimalisering</i>	
Morten Heide og Jens Østli.....	31
<i>Jevn råstofftilgang – Kvoteår, kvotebank og fangstbasert havbruk</i>	
Stein Arne Rånes .....	37
<i>Hvordan lederfaktorer påvirker eksportatferd og eksportprestasjon</i>	
Kjell Toften .....	48

---

KOPIERING AV ARTIKLER

Copyright-koden nederst på første side i artiklene indikerer at copyright-eieren gir tillatelse til kopiering av artikkelen uten copyright-avgift under forutsetning at dette er for personlig bruk, for internt bruk i en organisasjon, eller for bruk overfor spesifikke klienter.

Ettersendes ikke ved varig adresseendring  
men sendes tilbake til Fiskeriforskning  
med opplysning om den nye adressen  
**Fiskeriforskning, Postboks 6122, 9291 Tromsø**



**Fiskeriforskning**

Norsk institutt for  
fiskeri- og havbruksforskning AS