

Bedriftsoppfølging i et utviklingsprosjekt i fiskeindustrien (BU-2000)

Lene Foss¹⁾

“Tromsømodulen” er en av de 6 forskningsmodulene innen forskningsprogrammet “Bedriftsutvikling 2000: Idèstyrt produktivitetsutvikling og organisatorisk fornyelse i arbeidslivet (BU-2000). Programmet finansieres av Norges forskningsråd. Hovedorganisasjonens Felles-tiltak - Bedriftsutvikling (HF-B) er strategisk samarbeidspartner. Tromsømodulen består av forskere fra Fiskeriforskning, NORUT Samfunnsforskning, Institutt for Samfunnsvitenskap og Norges fiskerihøgskole ved Universitetet i Tromsø. I denne artikkelen gjør vi rede for det konkrete bedriftsarbeidet som er gjort hittil i 1996 samt planer videre. Vårt arbeid i bedriftene bygger på en metodisk tilnærming som ligger mellom den deltakerorienterte aksjonsforskningstilnærmingen og den klassiske vitenskapelige tilnærming (Foss og Moldenæs, 1995a). I dette ligger at vi arbeider brukerrettet ovenfor bedriftene i forhold til deres behov og ønsker og gir konkret tilbakemelding etter bedriftsbesøk med forslag til forbedringer. På den annen side ønsker vi ved hjelp av denne nære tilknytningen til bedriftene å finne frem til noen generelle fenomener vi kan teste gyldigheten av på et større bedriftsmateriale²⁾. Til grunn for Tromsømodulens arbeid ligger en analysemodell hvor vi fokuserer på intraorganisatoriske emner (organisasjonsstruktur, kommunikasjonsmønstre, informasjonsflyt, kompetanse- og fagopplæring og kvalitetssikring), interorganisatoriske emner (nettverks- og konsern-relasjoner) og det økonomiske emnet (lønnsomhet, produktivitet, benchmarking). Arbeidet til nå har i all hovedsak gått med til det førstnevnte av disse emnene, nemlig å bli kjent med hva som skjer innad i bedriftene. I den videre organiseringen av artikkelen redegjøres det for dette i hver enkelt bedrift.

Aarsæther Vardø A/S

Modulen har arbeidet mest i denne bedriften som har hatt besøk fire ganger i 1996 og fått to skriftlige tilbakemeldinger (Foss, 1996a; Bjørnåvold, 1996)³⁾. Bedriften har hatt klare ønsker om hva den ønsker å få ut av BU-2000 deltagelsen. Det mest presserende var en intern analyse av bedriften. Gjennom intervjuer på alle nivå i bedriften med analyser av relasjonene mellom topp-, mellomledelse og produksjonsansatte, har vi fokusert på informasjons- og kommunikasjonssystemet som en av årsakene til en manglende “vi-følelse” i bedriften (Bjørnåvold, Foss og Moldenæs, 1995). Gjennom kartlegginger av lederes og mellomlederens daglige tidsbruk internt i bedriften har vi kommet med forslag til endringer i organisasjonsstrukturen. Aarsæther Vardø A/S har etter forslag fra modulen initiert organisasjonsendringer; færre vertikale nivå i bedriften, mer bruk av formelle møter, og viktigheten av lederes og mellomlederens tilstedeværelse blant produksjonsansatte. Videre har Aarsæther Vardø

A/S initiert to utviklingsprosjekter: Bedriften har startet en “områdeorganisering” i produksjonen, det vil si at de ønsker å bygge opp mindre, delvis selvstyrte grupper med ansvar for avgrensede deler av produksjonsprosessen. Det andre er at de har etablert et Bedriftsutvalg, for å øke samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte. Det siste med god hjelp fra Bjørn Hoen i LO som sammen med oss i BU-2000 arrangerte et to dagers seminar mellom ledelse og ansatte i bedriften.

Planene videre for Aarsæther Vardø A/S høsten 1996 er å følge opp den nevnte område-organiseringen og nydannelsen av Bedriftsutvalget. Deretter ønsker bedriften en analyse av lønnsystemet. Vi vil her kartlegge alternative lønnsystemer i et cost-benefit perspektiv sett fra bedriftens side. En må finne et balansepunkt som er akseptabelt både fra de ansattes og ledelsens side. Målet er å få ned lønnskostnadene pr produsert kg uten at det er i strid med retningene i den norske samarbeidsmodellen. De videre planer i Aarsæther A/S er å vende blikket fra

det interne til det eksterne. Ettersom bedriften er en konsernbedrift i Aarsætherkonsernet vil vi fokusere på samarbeid på konsernnivå. Vi vil også kartlegge andre eksterne relasjoner bedriften har.

Seafood Vardø A/S

Bedriften har blitt besøkt fire ganger i 1996. Dette har vært i forbindelse med skriftlig og muntlig tilbakemelding (Foss og Moldenæs, 1995b), i forbindelse med "Mellomlederskolen", og videre i forbindelse med igangsetting av en intern dagbokføring av kommunikasjon og tidsbruk blant topp- og mellomledelse i bedriften. Tilbakemelding ble her gitt i oktober (Foss og Nilssen, 1996). Denne kvantitative dagbokundersøkelsen blir nå supplert med kvalitative intervjuer blant de ansatte for å få et mer helhetlig bilde av kommunikasjon og tidsbruk. I dette arbeidet har vi fått assistanse av hovedfagsstudent, Stein-Roger Nilssen, Seksjon for samfunnsplanlegging ved Universitetet i Tromsø.

Seafood Vardø har reorganisert og minsket arbeidsstokken betraktelig de siste årene. Nye maskiner har ført til mer isolert arbeid for de produksjonsansatte, og et endret sosialt klima. Vi er her interessert i å se hvilke effekter dette har på bruk av formell struktur (planlagte møter) og formidling av informasjon. Et iøynefallende inntrykk er at dette er en liten bedrift med en uformell tone og med god kommunikasjon og atmosfære. Topp- og mellomledelse har daglige rutiner på å "vise" seg blant produksjonsansatte. Bedriften er også med på "Mellomlederskolen" og dette er fulgt opp høsten 1996. Hovedfagsstudent Hanne Gabrielsen, fra Seksjon for Statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø skriver spesielt om dette temaet. Som en del av et pågående doktorgradsarbeid (Turid Moldenæs) har det i tillegg til dette blitt gjort analyser av hvordan kvalitetsarbeidet håndteres i denne bedriften. Seafood Vardø A/S var med i bedriftsutviklingsprogrammet "Total kvalitetsstyring i norsk fiskeindustri" igangsatt av FNL/NNN i 1992.

SL- Fjord Gruppen A/S

Denne bedriftsgruppen består blant annet av tidligere Sealore Products og har fått besøk to ganger i 1996 og fått en skriftlig tilbake-

melding (Bjørnåvold, 1996). Denne unge bedriften har hatt en ekspansiv vekst fra 10-15 ansatte i 1991 til over 50 ansatte i dag. I denne bedriften har vi vært opptatt av hvordan man ved en fordobling av arbeidsstokken evner å utvikle organisasjonen blant annet ved å innføre systemer som internkontroll, egenkontroll og fagopplæring. Bedriften synes å være seg bevisst at kompetanseheving krever innsats langs en rekke dimensjoner og at en vellykket integrasjon av fagbrevskompetanse forutsetter en organisering av produksjonen og ledelse – som gir den enkelte ansvar og muligheter for initiativ og videre læring. Intervjuene våre viser at bedriften har lagt et godt grunnlag for å bli "en lærende organisasjon", både hva angår formalisert og mer løpende, dagligdags kompetanseoppbygging. Dette registreres blant annet gjennom introduksjon av nyansatte (gjennom systematiske opplegg og fadderordninger), en systematisk bruk av kvalitetssikringssystemer og en bevisst holdning til områdeorganisering hvor ansvar plasseres nede i organisasjonen. Planene videre med denne bedriften er å følge problemstillingene knyttet til læring og kompetanse, intern kommunikasjon, samt å analysere den overgang som har vært fra et relativt løst nettverkssamarbeid til en mer formell konserndannelse. Våren 1996 gikk Sealore inn som et videreforedlingsanlegg i SL-Fjord Gruppen A/S sammen med tidligere Dønna Sanitærslakteri A/S og tre oppdrettskonsesjoner. Bio-Invest A/S i Bergen (Grieg-gruppen) sitter med 50 % av aksjekapitalen mens lokale eiere har kontroll over resten. I denne bedriften har vi også assistanse av en hovedfagsstudent fra Seksjon for Samfunnsplanlegging ved Universitetet i Tromsø, Stig Arne Holtedahl.

Frøya fiskeindustri A/S

Frøya Fiskeindustri A/S har fått besøk to ganger i år. I forbindelse med det andre besøket, høsten 1996, ble det gitt skriftlig og muntlig tilbakemelding på den omfattende kartleggingen av fabrikken og holdingselskapet som ble gjort tidligere i vår (Ágústsson, 1996; Bjørnåvold 1996c; Foss og Strand 1996). Frøya-konsernet har hatt en ekspansiv vekst på kort tid og har nå med Hydro Seafoods eierskap (90 %) klare krav

for tilpasning til dette systemet. Det er en utfordring for en organisasjon å vokse så raskt og samtidig tilpasse seg eksterne krav. Vi er opptatt av hvordan veksten har påvirket den interne organiseringen, og hvordan omfattende etableringer av stabsfunksjoner fungerer. Formidling av informasjon er også noe som vanskeliggjøres i en rask voksende organisasjon. Her vil vi se på hvordan de interne kommunikasjonsstrukturer er internt i Frøya Holding og Frøya Fiskeindustri, mellom dem, og hvordan de er rettet utad mot eksterne aktører. Frøya Holding har i samarbeid med Hydro Seafood satt igang et benchmarking prosjekt. Vi håper å kunne delta aktivt i dette prosjektet og bidra med kunnskap som kommer Frøya Holding til gode. Frøya Fiskeindustri A/S, i likhet med Aarsæther Vardø A/S og SL-Fjord Gruppen, står ovenfor store utfordringer på kompetanse- og læringsfeltet. Bedriften har satt i gang forsøk med rotasjon- og fadderordninger, og fra modulens side vil disse forsøkene bli fulgt nøye opp framover. For oss blir det viktig å studere om de nevnte tiltakene vil styrke arbeidet med formell kompetanseheving; om for eksempel forankringen av fagbrevs-kompetanse kan skje på en mer effektiv måte som følge av mer autonome arbeidsoppgaver og tettere oppfølging av nyansatte. Som en del av et pågående doktorgradsarbeid av Turid Moldenæs vil det bli gjort analyser av hvordan kvalitetsarbeidet håndteres av Frøya Fiskeindustri. Bedriften var i 1992 med på bedriftsutviklingsprogrammet "Total kvalitetsstyring i norsk fiskeindustri" igangsatt av FNL/NNN. På dette feltet har vi også en hovedfagsstudent ved Universitetet i Tromsø, Hallgeir Bjørnstad Strand, som har denne bedriften som case-bedrift.

Båtsfjord-miljøet

I Båtsfjord har modulen vært i kontakt med tre bedrifter: Nils H. Nilsen A/S, Båtsfjordbruket A/S og Havprodukter A/S. Vi har vært på to besøk i 1996; først i forbindelse med første samling på "Mellomlederskolen" og deretter i april 1996 på en ukes datainn-samling angående samarbeidet mellom disse bedriftene (Svendsen og Hamborg, 1996). Dette resulterte i en nylig avlagt siviløkonomoppgave. Studien beskriver samarbeidet

mellom bedriftene i Båtsfjord og orienteringen disse har til bevaring av lokalsamfunnet. Videre omhandles det store kontaktnettet bedriftslederne har til aktører utenfor Båtsfjord som også har betydning for utvikling av stedet. Interessant nok viser det seg at det ofte omtalte samarbeidet mellom industribedriftene først og fremst dreier seg om hyppig kontakt mellom topplederne, og i mindre grad et samarbeid mellom aktører lenger nede i hierarkiet – slik som mellomledere, driftsledere og produksjonsansatte. Samarbeidet mellom bedriftene bør kunne styrkes på innkjøpssiden. Industriens strategi er mot vertikal integrasjon bakover i kjeden (råstoff) og fremover mot marked. Dette synes å ha vært mest vellykket mot flåtesiden. En felles markedsstrategi og utvikling av salgskanaler synes å ta lengre tid. Planer for neste besøk i Båtsfjord er å fortsette dialogen med bedriftene med basis i rapporten "Samarbeid i fiskerinæringen i Båtsfjord". Blant annet ønsker vi å ta opp hvordan bedriftssamarbeidet i større grad kan forankres også lenger nede i organisasjonene, samt å følge opp forankringen av kandidatene som går på "Mellomlederskolen".

Vevelstad Fiskeindustri A/S

Vevelstad er en ung bedrift, etablert i 1993, som har 20 ansatte. Bedriften har, til tross for problemer med å stabilisere arbeidsstokken, satset relativt offensivt på tiltak som kan forbedre organisasjonen. Den har blant annet etablert systemer for internkontroll og egenkontroll samt sluttet seg til det regionale opplæringskontorets fagopplæringstilbud. Forankringen av slike systemer vil være et av våre fokus i denne bedriften. Bedriften er også interessant i et nettverksperspektiv, da det eksisterer et tett samarbeid med regionale oppdrettsbedrifter, med andre foredlingsbedrifter og med offentlige myndigheter. I tillegg er bedriftens eierstruktur interessant (Vevelstad kommune eier 50% av aksjene, Vevelstad aksjelag de øvrige 50%) og ikke minst hvordan eierstrukturen vil prege den videre utviklingen av bedriften. Vevelstad Fiskeindustri A/S fikk besøk i september 1996. Bedriften hadde da vært igjennom en ombygingsperiode på syv måneder, de ansatte har deltatt aktivt, i form av planlegging og utforming. Gjennom denne utbyg-

gingen har det driftsmessige blitt etablert. Det personal- og organisasjonsmessige står nå for tur. Ledelse og tillitsvalgte ved Vevelstad ønsker innspill fra oss i denne sammenheng.

Herøy Laks A/S og Herøy Filet A/S

Disse bedriftene står ovenfor de samme kompetanse- og kvalitetsutfordringene som de øvrige modulbedriftene. Herøy Filet innførte høsten 1995 internkontroll og egenkontroll, og er også med på "Mellomlederskolen". Vi vil studere hvordan denne kompetansehevingen forankres og integreres i organisasjonen. Herøy Laks er særlig interessert i samarbeid med modulen omkring effektivitets- og produktivitetmålinger, samt å delta i et benchmarkingsopplegg. I tillegg er de to bedriftene interessant utfra nettverks- og konsernproblematikk og kan sammenlignes med Båtsfjordmiljøet langs disse dimensjonene. Bedriftene er inne i en fase hvor samarbeidsformene er under revisjon, og hvor det arbeides med å finne fram til mer effektive og hensiktsmessige modeller – enten i form av en ny konsernmodell eller denne kombinert med nettverksløsninger. Disse forholdene vil bli spesielt fokusert fra modulens side. Neste besøk planlegges november 1996.

Bodø Fiskeindustri A/S

Bodø Fiskeindustri er en pelagisk produksjonsbedrift som ble etablert i 1993 med produksjonsstart høsten 1994. Bedriften har spesialisert seg på mottak og produksjon av norsk vårgytende sild - noe som innebærer at aktiviteten er svært sesongpreget. Kort etter vårt første besøk i 1996 fikk bedriften økonomiske problemer. I den siste tiden har den gjennomgått store endringer både på eiersiden og blant de ansatte. Vi har derfor holdt en bevisst lav aktivitet i forhold til denne bedriften og vil i løpet av relativt kort tid diskutere dens videre deltakelse i BU- 2000.

"Mellomlederskolen"

Som et ledd i oppfølgingen av utviklingstiltak benytter Tromsømodulen seg av den nystartede "Mellomlederskolen" som drives i regi av Fiskeri- og Havbruksnæringens Landsforening. Vi gjør her en forskningsmessig oppfølging og systematisering av de erfaringer som gjøres med denne skolen. Den innbefatter 20 mellomledere, hvorav 5 av våre modulbedrifter er representert: (Seafood Vardø A/S, Båtsfjordbruket A/S, Havprodukter A/S, Nils H. Nilsen A/S og Herøy Filet A/S). Vårt fokus rettes spesielt mot disse 5 bedriftenes erfaringer med å implementere og ta i bruk den aktuelle kompetansen i det daglige arbeidet.

Deltagende bedrifter i BU-2000

Kjernebedrifter:

- Aarsæther Vardø A/S, Vardø, Finnmark: hvitfisk (frossen filet, singlefrosne produkter, saltfisk).
- Seafood Vardø A/S, Vardø, Finnmark: reker (frosne reker, hermetisk).
- SL- Fjord Gruppen, Leirfjord, Nordland: laks (filet, videreforedlete produkter).
- Frøya Fiskeindustri A/S, Frøya, Nord-Trøndelag: laks (filet og røkt).
- Vevelstad Fiskeindustri A/S, Forvik, Nordland: laks (filet i porsjonspakker).

Randsonebedrifter:

- Båtsfjordmiljøet, Båtsfjord, Finnmark: Nils H. Nilsen A/S, hvitfisk (frossen blokk, ferdigvarer), Båtsfjordbruket A/S, hvitfisk (frossen blokk, singlefrosne produkter), Havprodukter A/S, hvitfisk (frossen blokk, ferdigvarer i forbrukerpakninger).
- Herøymiljøet, Herøy, Nordland: Herøy Laks, laks (slakteri), Herøy Filet, laks (fersk og frossen filet, singlefrosne produkter, bi-produkter av laks).
- Bodø Fiskeindustri A/S, Nordland: pelagisk (sildeprodukter).

Referanser

- Ágústsson, B. (1996). *Notat om benchmarking - Frøya Fiskeindustri/Holding AS*. Arbeidsnotat, konfidensielt, BU-2000 Fiskeriforskning/NORUT Samfunnsforskning, Tromsø.
- Bjørnåvold, J. (1996a). *Aarsæther Vardø: Om utnyttelsen av arbeidsgrupper i produksjonen*. Arbeidsnotat, konfidensielt, BU-2000 Fiskeriforskning/NORUT Samfunnsforskning, Tromsø.
- Bjørnåvold, J. (1996b). *Om å nyttiggjøre seg den menneskelige faktoren i produksjonen*. Arbeidsnotat, konfidensielt, BU-2000 Fiskeriforskning/NORUT Samfunnsforskning, Tromsø.
- Bjørnåvold, J. (1996c). *Frøya Fiskeindustri. Om læring og kompetanseutvikling*. Arbeidsnotat, konfidensielt, BU-2000 Fiskeriforskning/NORUT Samfunnsforskning, Tromsø.
- Bjørnåvold, J. , L. Foss og T. Moldenæs (1995). *Behandlet materiale fra intervjuer i oktober 1995 - Aarsæther Vardø A/S*. Arbeidsnotat, konfidensielt, BU-2000 Fiskeriforskning/NORUT-Samfunnsforskning/Universitetet i Tromsø.
- Foss, L. (1996a). *Tallmateriale basert på dagbokføringer hos ledelsen i Aarsæther Vardø A/S*. Arbeidsnotat, konfidensielt, BU-2000 Fiskeriforskning, Tromsø.
- Foss, L. (1996b). *Managerial Communication Patterns in a Norwegian Fish Processing plant*. Paper presentert på konferansen: "The 9th Nordic Conference in Small Business Research", Lillehammer, Mai 29-31. Fiskeriforskning, Tromsø .
- Foss, L. og T. Moldenæs (1995a). Forskeres bidrag til utviklingsprosesser og nettverksbygging i bedrifter. *Økonomisk Fiskeriforskning*, 5:2, pp.225-233.
- Foss, L. og T. Moldenæs (1995b). *Behandlet materiale fra intervjuer høsten 1995 - Seafood Vardø A/S*. Arbeidsnotat, konfidensielt, BU-2000 Fiskeriforskning/Universitetet i Tromsø.
- Foss, L. og S.R. Nilsen (1996). *Tilbakemelding på dagbokføring blant topp- og mellomledelse i Seafood Vardø AS*. Arbeidsnotat, konfidensielt, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Foss, L. og H. Bjørnstad Strand (1996). *Informasjon, kommunikasjon og kvalitetssikring - Frøya Fiskeindustri A/S*. Arbeidsnotat, konfidensielt, BU-2000 Fiskeriforskning, Tromsø.
- Svendsen, T. og R. Hamborg (1996). *Samarbeid i fiskerinæringen i Båtsfjord*. Siviløkonomoppgave, Siviløkonomutdanningen, Spesialisering Økologisk økonomi/ miljøledelse, Høgskolen i Bodø.

Noter

- 1) Takker med dette for nyttige innspill til denne artikkelen fra kolleger på dette prosjektet: Jens Bjørnåvold, Turid Moldenæs og Bergur Ágústsson.
- 2) Dette vil være i en senere fase i prosjektet og på et større utvalg bedrifter innen industri og havbruk.
- 3) I tillegg er det skrevet et nordisk konferansebidrag (Foss, 1996b).