

---

<i>Kan oppdragsforskningen gjøres mer nyttig? En analyse av 86 oppdragsprosjekter gjennomført ved Fiskeriforskning</i>	
Geir Grundvåg Ottesen, Kjell Grønhaug og Oddrun Johnsen.....	1
<i>”Strategiske salg av fiskebåter til Russland ved Bareboat-charter kontrakter: En råstoff-strategi for norsk industri eller kapasitetsreduksjon i norske rederi?</i>	
Carina Esaiassen og Frode Nilsen.....	11
<i>Lovløs fisk?</i>	
Vjatsjeslav Zilanov.....	28
<i>Markedsorientering i ”perfekte” sjømatmarkeder</i>	
Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug.....	32
<i>Hva bestemmer politiske beslutninger – politikk eller økonomi? – En vurdering av lakseavtalen</i>	
Carsten Lynge Jensen.....	40
<i>Evaluation of wild cod versus wild caught, farmed raised cod from Norway by Dutch consumers</i>	
Joop Luten, Adriaan Kole, Rian Schelvis, Martine Veldman, Morten Heide, Mats Carlehög og Leif Akse.....	44
<i>Markedstilpasning blant oppdrettere av marine arter</i>	
Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug.....	61

Nye rapporter og publikasjoner fra Avdeling for økonomi og marked  
Prosjektoversikt ved utgivelse

---



## Fiskeriforskning

## *økonomisk Fiskeriforskning*

Forskningsinformasjon fra Avdeling for økonomi og marked ved  
Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning

Ansvarlig utgiver:

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:

Roger Richardsen

Redaksjonssekretær:

Nina Jomisko

Redaksjonsråd:

B.J. Bendiksen, B. Dreyer, M. Heide, P. Honkanen, J.R. Isaksen, A. Iversen,  
J.A. Johansen, O. Johnsen, F. Nilssen, G.G. Ottesen, H.M. Norberg

*økonomisk Fiskeriforskning* utgis en gang pr. år.

Besøksadresse: Universitetsområdet, Breivika, Tromsø  
Postadresse: Fiskeriforskning, 9291 Tromsø

Telefon 77 62 90 00, Telefax 77 62 91 00

e-mail: [oeke@fiskforsk.norut.no](mailto:oeke@fiskforsk.norut.no)

www: <http://www.fiskforsk.norut.no/oekeff.htm>

Redaksjonen avsluttet:

6. januar 2003

© 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. Også bokanmeldelser og kortere kommentarartikler vil bli vurdert publisert. 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 lesere til å komme med kommentarer eller forslag til forbedringer som vil øke nytten av fremtidige utgaver.

**Copyright** © 2002 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.

# Kan oppdragsforskningen gjøres mer nyttig?

## En analyse av 86 oppdragsprosjekter gjennomført ved Fiskeriforskning

Geir Grundvåg Ottesen  
Kjell Grønhaug  
Oddrun Johnsen

Fiskeriforskning har som formål å drive forskning og utvikling som skal gi en konkurransedyktig fiskeri- og havbruksnæring og en best mulig utnyttelse og forvaltning av havets ressurser. For å oppnå denne målsettingen, og for å opprettholde posisjonen som en ledende leverandør av oppdragsforskning til norsk fiskeri- og havbruksnæring, er det viktig at forskningen som gjennomføres både er relevant og pålitelig, og ikke minst at forskningsresultatene blir tatt i bruk av oppdragsgivere. I denne artikkelen fokuserer vi på faktorer som kan bidra til å sikre høy nytteverdi av oppdragsforskning i næringen. Særlig fremheves det at et tett samarbeid og en god dialog mellom forskere og brukere underveis i oppdragsprosjekter er viktig for relevante forskningsresultater som kommer til anvendelse hos kjøpere av slik forskning.

Oppdragsforskning er relativt kostbart, men kan gi svært nyttig og pålitelig informasjon. Det er derfor rimelig å anta at kjøpere av slik forskning er motivert til å ta denne i bruk. Det er imidlertid en nokså vanlig observasjon at oppdragsforskning ofte blir oversett, misbrukt eller ikke forstått (Caplan, Morrison & Stanbaugh, 1975; Grønhaug & Haukedal, 1997; Knorr, 1977). Formålet med denne artikkelen er derfor å fremskaffe innsikt om forhold som kan bidra til å sikre at forskningsresultater virkelig kommer til nytte i fiskeri- og havbruksnæringen. I denne artikkelen argumenterer vi for at ulikheter i kunnskap og forventninger til forskning mellom forskere og praktikere kan være et sentralt hinder for optimal produksjon og utnyttelse av oppdragsforskning. Vi argumenterer derfor for at en tett dialog og samarbeid mellom forskere og praktikere underveis i et oppdragsprosjekt kan bidra til økt bruk av forskningsresultatene som fremkommer. Dette fordi et slikt samarbeid ofte kan gi mulighet til justeringer underveis som kan gjøre forskningen mer relevant og tilpasset brukernes behov. I tillegg kan et tett samarbeid øke forskernes forståelse av den aktuelle konteksten og brukernes behov, samt lede til en "kalibrering" av forvent-

ninger til forskningen hos begge parter. Vi foreslår også at assistanse fra forskerne til å fortolke og anvende forskningsresultatene kan lede til økt bruk.

Resten av denne artikkelen er organisert på følgende måte: I neste avsnitt forklarer vi det teoretiske perspektivet som ligger til grunn for vår empiriske undersøkelse av 86 oppdragsprosjekter gjennomført ved Fiskeriforskning. Deretter beskriver vi vårt undersøkelsesopplegg og presenterer våre funn. Til slutt diskuterer vi våre funn og trekker frem praktiske implikasjoner.

### *Teoretisk perspektiv og hypoteser*

Hvorfor er det tilsynelatende så vanskelig å dra nytte av forskningsresultater? Det er sannsynligvis mange svar på dette viktige spørsmålet. Vår tilnærming starter med den viktige forskjellen mellom data og informasjon (eller kunnskap). I henhold til Daft & Macintosh (1981) er informasjon data som endrer ens oppfatning av virkeligheten. Eller med deres egne ord: "For å kvalifisere som informasjon, må data lede til en

endring i individets forståelse av virkeligheten" (s. 210). Dette betyr at data i form av for eksempel en forskningsrapport, for å kvalifisere som informasjon, må bli tolket, forstått og oppfattet som både relevant og ny. Et sentralt poeng her er at individer, ofte underbevisst, utvikler mentale modeller som påvirker hvordan omverdenen oppfattes. Og, at slike mentale modeller over tid vil bli tilpasset til den kontekst hvor aktøren opererer (Day & Nedungadi, 1994; Rosch, 1978). Siden forskere og praktikere opererer i delvis forskjellige miljøer, vil deres mentale modeller være delvis forskjellige. Dermed vil de også oppfatte "virkeligheten" delvis forskjellig. For eksempel trenger ikke forskeres forståelse av begreper nødvendigvis å overlappe bedriftslederes eller andre praktikers forståelse av det samme begrepet. Ta for eksempel begrepet "markedsorientering". Forskernes forståelse av dette begrepet er sannsynligvis adoptert fra forskningslitteraturen (eg. definisjonen av markedsorientering gitt av Kohli & Jaworski (1990)). Samtidig viser ny forskning at praktikere utvikler "personlig" forståelse av markedsorientering som er tilpasset realitetene de opererer innenfor (Ottesen & Grønhaug, 2002). Dette betyr at praktikers forståelse av "markedsorientering" kan avvike fra forskernes forståelse av det samme begrepet. Dersom forskere kommer med anbefalinger uten å gi detaljerte forklaringer, for eksempel: "for å øke profitten – bli mer markedsorientert", så kan praktikere implementere slike anbefalinger på en annen måte enn hva som var tenkt fra forskerens side. Koding av forskningsresultater er derfor ofte nødvendig for at de skal bli tilgjengelig for brukere. For å utføre slik koding kreves det imidlertid at forskerne har god forståelse av brukeren og dennes kontekst og behov.

Forskjeller i tenkning og forståelse mellom forskere og praktikere kan også føre til andre typer misforståelser. For eksempel kan forskningsproblemer og løsninger oppfattes forskjellig (Andreasen, 1985). I tillegg kan de ha ulike oppfatninger av hva som er nyttig kunnskap/forskning. Mens forskere ofte verdsetter forskning som resulterer i teoretisk

eller metodisk kunnskap med høy generaliserbarhet, vil praktikere ofte verdsette forskning som er direkte anvendbar. Slike forskjeller i forståelse og forventninger mellom forskere og praktikere kan forhindre at forskere forstår og verdsetter hva som utgjør anvendbar oppdragsforskning. Dette kan føre til at forskningen blir triviell eller irrelevant, og at forskningen ikke betraktes som nyttig av bruker.

Forskere og praktikere er eksperter innenfor sine domener. For å bli virkelige eksperter må individer gå igjennom omfattende trening og læring. Dette kan ofte vare mer enn 10 år (Simon, 1991). Siden forskere og praktikere opererer i delvis forskjellige omgivelser, med delvis forskjellige krav (eg. til ferdigheter og kunnskap), er det sannsynligvis at det er forskjeller i deres ekspertise. Et viktig område hvor det sannsynlig er forskjeller er i deres evne til å evaluere og forstå forskningsresultater (Lee, Acito & Day, 1987). Til tross for at slike ferdigheter er sentrale hos forskere, kan man ikke forvente at praktikere har de samme ferdighetene. Dette er lett å forstå siden praktikere må bruke sin begrensede tid og kapasitet på en rekke presserende oppgaver. Samtidig kan de mangle den nødvendige utdanning og trening. Det kan derfor være vanskelig for praktikere å forstå forskningsresultater. På den annen side kan forskere ha mangelfull kunnskap om praktikere. For eksempel deres kontekst og forventninger til forskning, samt hvordan de vil nyttegjøre resultatene.

Et annet relevant poeng når det gjelder forskjeller i kunnskap mellom forskere og praktikere er at kjøpere av oppdragsforskning ofte mangler evnen til å formulere presise og håndterbare forskningsspørsmål. En årsak til dette er som nevnt ovenfor manglende trening og utdanning. En annen årsak er at forskningsresultater kan karakteriseres som et "erfaringsgode", noe som betyr at resultatet blir erfart etter at forskningen har blitt utført (jfr. Nelson, 1970). Det bør også nevnes at bedrifters kunnskap om og forventninger til hvordan de kan dra nytte av forskning kan være uklare. For eksempel ved at bedriften har urealistiske og naive forventninger til forskningsresultatene, noe som kan lede til

misnøye både med leverandøren og resultatene av forskningen.

Diskusjonen ovenfor indikerer at forskjeller i kunnskap og forventninger mellom forskere og praktikere kan føre til produksjon av mindre nyttig forskning. Vi foreslår derfor at avstanden i kunnskap og forventninger mellom forskere og brukere bør reduseres. Og at dette kan føre til produksjon av mer relevant forskning, som forstås og brukes av praktikere. Forskere og praktikere kan derfor dra nytte av å utvikle en felles forståelse av forskningskonteksten, de aktuelle forskningsproblemene, sentrale begreper, og forventninger til forskningen (Andreasen, 1985; Deshpandé & Zaltman, 1984; Grønhaug & Haukedal, 1997). Er dette mulig? Og hvordan kan det gjennomføres i praksis? Litteraturen omkring beslutningstaking i team og grupper viser at personer gjennom sosial interaksjon påvirkes ved at deres synspunkter og forståelse av "omverdenen" blir mer lik (se for eksempel Bettenhausen & Murnighan, 1985; Chattopadhyay, Glick, Miller & Huber, 1999; Geletkanycz & Hambrick, 1997). Dette bygger på observasjonen om at sosial påvirkning fører til samsvar i oppfatninger. Det er videre forventet at kommunikasjon og interaksjon omkring en spesifikk forskningsoppgave kan bidra til å avklare mange av de forhold som er diskutert ovenfor, og som dermed kan føre til produksjon av nyttig forskning som sannsynligvis vil komme til nytte for kjøperen av oppdragsforskning.

Oppdragsforskning innebærer at en spesifikk forskningsoppgave utføres. Arbeidet resulterer ofte i en rapport. For at forskningen skal kunne være nyttig, det vil si å gi et verdifullt innspill til brukere, må rapporten bli lest og forstått. Oppdragsgivere har imidlertid ofte begrenset tid til å lese, forstå og bruke forskningsrapporter. I slike tilfeller kan assistanse i fortolkning og nyttiggjøring av resultatene være viktig. Gjennom diskusjoner med utførende forsker(e), kan oppdragsgiver gradvis utvikle økt innsikt og nytte av oppdragsforskningen. Basert på diskusjonen ovenfor foreslår vi to hypoteser:

- H1: Graden av samarbeid mellom forskere og oppdragsgiver samvarierer positivt med bruken av oppdragsforskningen.
- H2: Assistanse fra forskere i tolking og anvendelse av forskningsresultater samvarierer positivt med bruken av oppdragsforskningen.

## *Undersøkelsesopplegg*

I dette avsnittet beskrives forskningsdesign, datainnsamling og begreper benyttet for å teste våre hypoteser.

### *Empirisk setting og datainnsamling*

Det empiriske grunnlaget for denne studien er kjøpere av oppdragsforskning fra Fiskeriforskning. Fiskeriforskning betjener et bredt spekter av næringsaktører i fiskeri- og havbruksnæringen, inkludert industribedrifter, organisasjoner, og offentlige organer. Omtrent 80 forskere er tilknyttet instituttets 5 avdelinger som driver forskning innen marked og økonomi, produksjonsteknologi, industriell foredling, bioteknologi og havbruk.

I denne studien har vi inkludert forskningsprosjekter som ble avsluttet i perioden 1999 til 2000. Dette utgjorde 113 prosjekter utført for 80 ulike oppdragsgivere. Data ble samlet inn gjennom et spørreskjema. Skjemaet ble sendt til den personen som hadde hatt ansvar for prosjektet hos oppdragsgiver. Totalt svarte 65 oppdragsgivere, som utgjør 81 % av totalt antall oppdragsgivere. Disse representerte 86 forskningsprosjekter som utgjør 76 % av det totale antallet prosjekter. Av de 65 oppdragsgiverne som svarte på spørreskjemaet var 61,5 % bedrifter, 18,5 % er offentlige organer, 7,7 % forskningsinstitusjoner og 6,2 % er handelsorganisasjoner. De resterende 6,2 % var andre typer organisasjoner.

## Sentrale begreper

De begrepene som er benyttet i denne studien er bruk av forskning (USE), samarbeid (COOP) og assistanse (ASSIST). Selv om mye har blitt skrevet om bruk av forskning foreligger det ikke noen standardiserte definisjoner og målemetoder for de begrepene vi ønsker å belyse her. På grunn av dette måtte vi konstruere hensiktsmessige målemetoder for vår studie. I denne prosessen var vi avhengig av relevant forskningslitteratur for å se hvordan andre forskere hadde definert og målt tilsvarende begreper. I tråd med (Churchill, 1979) prosedyre for utvikling og måling av begreper, spesifiserte vi først innholdet i hvert enkelt begrep for deretter å beskrive hvordan vi utviklet gyldige og pålitelige mål for å fange opp de teoretiske begrepene.

*Bruk av forskning (USE):* En gjennomgang av litteratur om bruk av forskning avslørte store avvik med hensyn til hvordan bruk av forskning har blitt definert og målt (Menon & Varadarajan, 1992). Så vidt vi vet eksisterer det ikke en standardisert definisjon av bruk av forskning (Menon & Varadarajan, 1992; Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992). I vårt studie har vi valgt å fokusere på hvorvidt det ferdige forskningsprosjekt

påvirker brukernes oppfatninger, beslutninger og handlinger (Deshpandé & Zaltman, 1982; Dunn, 1986). Videre har vi vektlagt at bruk av forskning både kan være av en konseptuell og instrumentell type. Instrumentell bruk av forskning henpeiler på direkte anvendelse av forskningsresultater for å løse ett spesifikt problem (Caplan *et al.*, 1975). Konseptuell bruk av forskning innebærer at forskningsinformasjonen endrer brukerens kunnskap uten at den bli brukt direkte i beslutninger eller handlinger (Beyer & Trice, 1982).

*Samarbeid (COOP):* Når det gjelder begrepet "samarbeid" vektlegger vi viktigheten av gjensidig påvirkning og engasjement i løpet av prosjektperioden. Vi fokuserer også på forskningsleverandørenes evne og mulighet til å løse problemer og utfordringer som oppstår underveis. Vi fokuserer derfor på personlig kommunikasjon fordi det muliggjør umiddelbar avklaring og utdyping av uklarheter. Samtidig kan slik kommunikasjon avsløre mulige forskjeller i forståelse av sentrale begreper og tema (Daft & Weick, 1984). Vi vektlegger derfor i hvilken grad forskere og brukere har en løpende dialog i hele prosjektperioden, samtidig som vi også ser på tilgjengeligheten av forsker/prosjektansvarlig i løpet av prosjektet.

Tabell 1 Operasjonalisering av sentrale begreper

COOP $\alpha = 0.90$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vi hadde en løpende dialog med Fiskeriforskning i løpet av prosjektperioden</li> <li>2. Det var lett å komme i kontakt med prosjektansvarlig(e) ved Fiskeriforskning i prosjektperioden</li> <li>3. Samarbeidet med Fiskeriforskning fungerte godt i prosjektperioden</li> <li>4. Fiskeriforskning tok aktivt kontakt med oss for å følge opp prosjektarbeidet underveis</li> <li>5. De ansatte ved Fiskeriforskning viste god evne til å løse ulike problemer og utfordringer som oppstod underveis</li> </ol>
ASSIST $\alpha = 0.92$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forskere fra Fiskeriforskning hjalp oss til å forstå hvordan vi kunne anvende resultatene fra prosjektet</li> <li>2. Forskere fra Fiskeriforskning hjalp oss til å forstå hvilken betydning resultatene hadde for vår bedrift/organisasjon</li> <li>3. Forskere fra Fiskeriforskning hjalp oss med å tolke resultatene fra prosjektet</li> </ol>
USE $\alpha = 0.72$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultatene fra prosjektet har ført til konkrete endringer hos oss</li> <li>2. Prosjektet har resultert i at vi har forbedret vår konkurranseevne</li> <li>3. Resultatene fra prosjektet utgjør et viktig grunnlag for våre beslutninger</li> <li>4. Resultatene fra prosjektet har gitt oss bedre innsikt i det aktuelle problemområdet</li> </ol>

*Assistanse (ASSIST)*: Her vektlegger vi forskerens assistanse i å tolke forskningsresultatene, samt å avklare betydningen for oppdragsgiver, inkludert hvordan resultatene kan anvendes.

For å måle de tre begrepene, utviklet vi et sett av påstander som så ut til å reflektere det teoretiske fundament. I tillegg til å studere tidligere forskning, dro vi nytte av forfatterens erfaringer som oppdragsforskere. De påstandene vi utviklet ble evaluert av 8 forskere med lang erfaring innen oppdragsforskning. Denne prosedyren resulterte i 12 påstander som var forventet å "fange opp" de aktuelle begrepene. 4 påstander reflekterte bruk av forskning (USE), 5 reflekterte samarbeid (COOP) og 3 reflekterte assistanse (ASSIST). Påstandene er vist i Tabell 1. Alle påstandene ble målt på en 7-punkts skala hvor 1="helt uenig" og 7="helt enig". Påliteligheten av skalaene ble vurdert ved Chronbachs alfa ( $\alpha$ ) som for alle tre begre-

pene er over 0,70. I tråd med Nunnally & Bernstein (1994) anbefalinger indikerer dette tilfredsstillende reliabilitet.

For å vurdere de underliggende dimensjonene i de tre begrepene, benyttet vi eksplorativ faktoranalyse hvor vi inkluderte de påstandene som var forventet å reflektere hvert enkelt begrep (jfr. Churchill, 1979). Denne prosedyren viste at to av begrepene, samarbeid og assistanse, hadde en endimensjonal struktur, som representerte henholdsvis 73 % og 87 % av påstandene (se Tabell 2 og Tabell 3). Bruk av forskning hadde en to-faktor løsning som reflekterte instrumentell og konseptuell bruk av forskning (se Tabell 4). Når vi, som beskrevet nedenfor, undersøkte om de tre begrepene var tilstrekkelig ulike (diskriminante) fikk vi en tre-faktor løsning. Vi besluttet derfor å betrakte USE som et endimensjonalt begrep. Tabell 5 viser vår analyse av diskriminant validitet.

Tabell 2 Vurdering av dimensjonalitet: COOP

Spørsmål: (for beskrivelse, se Tabell 1)	Communalities	COOP
COOP1	.782	.885
COOP2	.692	.832
COOP3	.687	.829
COOP4	.718	.847
COOP5	.756	.869
Forklart varians	-	72.7%
Eigenvalue	-	3.64

Eksplorativ faktoranalyse med varimax rotasjon. En-faktor løsning med eigenvalue = 1.

Tabell 3 Vurdering av dimensjonalitet: ASSIST

Spørsmål: (for beskrivelse, se Tabell 1)	Communalities	ASSIST
ASSIST1	.919	.959
ASSIST2	.897	.947
ASSIST3	.790	.889
Forklart varians	-	86.9%
Eigenvalue	-	2.61

Eksplorativ faktoranalyse med varimax rotasjon. En-faktor løsning med eigenvalue = 1.

Tabell 4 Vurdering av dimensjonalitet: USE

Spørsmål: (for beskrivelse, se Tabell 1)	Communalities	Faktor 1: INSTUSE	Faktor 2: CONUSE
USE1	.772	<b>.848</b>	.230
USE2	.820	<b>.905</b>	.004
USE3	.718	.467	<b>.707</b>
USE4	.868	.000	<b>.932</b>
Forklart varians	-	43.9%	35.6%
Eigenvalues	-	2.17	1.00

Eksplorativ faktoranalyse med varimax rotasjon. To-faktor løsning med eigenvalue = 1.

Tabell 5 Vurdering av diskriminant validitet for begrepene

Enheter: (for beskrivelse se Tabell 1)	Communalities	Faktor 1: COOP	Faktor 2: ASSIST	Faktor 3: USE
COOP1	.795	<b>.873</b>	.052	.176
COOP2	.662	<b>.796</b>	.169	-.010
COOP3	.676	<b>.792</b>	.088	.205
COOP4	.701	<b>.773</b>	.091	.309
COOP5	.780	<b>.714</b>	.395	.340
ASSIST1	.905	.060	<b>.938</b>	-.147
ASSIST2	.839	.080	<b>.912</b>	-.012
ASSIST3	.725	.294	<b>.799</b>	-.010
USE1	.660	.170	-.115	<b>.786</b>
USE2	.664	.062	-.249	<b>.774</b>
USE3	.607	.369	.167	<b>.666</b>
USE4	.405	.211	.388	<b>.458</b>
Forklart varians	-	39.4%	21.2%	9.6%
Eigenvalue	-	4.73	2.55	1.15

Eksplorativ faktoranalyse med varimax rotasjon. Tre-faktor løsning med eigenvalue=1.

Tabell 6 Deskriptiv statistikk og korrelasjonskoeffisienter

	N	Gj.snitt (SD)	1.	2.	3.
1. USE	52	4.70 (1.22)	1.00		
2. COOP	72	5.70 (1.15)	.516**	1.00	
3. ASSIST	59	4.73 (1.34)	.075	.493**	1.00

\*\* =  $p < .01$ 

Tabell 5 viser at faktoranalysen resulterte i tre faktorer (med eigenvalue=1). Faktor 1 representerer samarbeid (COOP), faktor 2 assistanse (ASSIST) og faktor 3 bruk av forskning (USE). De tre faktorene representerte 70 % av variansen i de 12 påstandene. Videre kan vi se at faktorladningene

er større enn 0,457 og at alle ladningene (loadings) mellom begrepene er mindre enn de korresponderende til egne begreper. Samlet indikerer dette at de tre begrepene er tilstrekkelig forskjellige.



## Resultater

I dette avsnittet presenteres resultatene av vår studie. I Tabell 6 vises beskrivende statistikk i tillegg til at vi har tatt med korrelasjonskoeffisientene mellom de tre begrepene.

Tabell 6 viser at de to uavhengige variablene COOP og ASSIST er positivt korrelert ( $r=0,493$ ,  $p<,01$ ). Dette indikerer at kolinearitet kan være et problem her. Tester for kolinearitet avslørte imidlertid at toleransemålet ( $<0,815$ ) og VIF-verdier ( $<1,228$ ) for de to avhengige variablene var langt under grenseverdien som er anbefalt (Hair, *et al.* 1998). Kolinearitet synes derfor ikke å være et problem her.

For å teste de to hypotesene benyttet vi regresjonsanalyse for å beregne effekten av samarbeid (COOP) og assistanse (ASSIST) på bruk av forskning (USE). Resultatene av regresjonsanalysen er vist i Tabell 7<sup>1)</sup>.

Tabell 7 Regresjonsanalyse: Avhengig variabel: Bruk av forskning (USE)

	Stand. $\beta$ (t-values)
COOP	.556 (3.827)***
ASSIST	-.149 (-1.009)
	$R^2 = 0.260^{**}$

\*\* =  $p < .01$ , \*\*\* =  $p < .001$ ,  $n = 45$

Tabell 7 viser at regresjonsmodellen forklarer 26 % av variansen til den avhengige variabelen ( $p < 0,01$ ). Tabell 7 viser også at H1 støttes av dataene, det vil si at graden av samarbeid mellom forsker og bruker

samvarierer positivt med bruk av oppdragsforskning. Videre viser Tabell 7 at H2 forkastes, det vil si at assistanse til tolkning og anvendelse av forskningsresultater ikke samvarierer med bruk av forskning. Dette er overraskende og mot våre teoretiske argumenter. Vi utdyper og diskutere dette mer detaljert i neste avsnitt.

## Diskusjon

I den teoretiske diskusjonen argumenterte vi for at forskere og oppdragsgivere kan ha forskjellig kunnskap og forventninger til forskning. Samtidig fastholdt vi at dette avvirket kunne lede til produksjon av irrelevant forskning og/eller forskning som i mindre grad blir tatt i bruk. Argumentet om at samarbeid i løpet av prosjektperioden leder til økt bruk av forskning ble støttet empirisk. Våre resultater ga derimot ikke støtte for argumentet om at forskernes assistanse til å tolke og anvende resultatene økte bruken. Siden dette var et overraskende resultat har vi gått nøye igjennom vår tilnærming, både med hensyn til våre begreper og hvordan de er relatert til hverandre. Vi gikk tilbake til vårt opprinnelige mål på bruk av forskning (USE) og undersøkte hvordan dets komponenter, instrumentell (INSTUSE) og konseptuell bruk (CONUSE), var relatert til samarbeid (COOP) og assistanse (ASSIST). Tabell 8 viser korrelasjonskoeffisientene mellom disse variablene.

Tabell 8 Deskriptiv statistikk og korrelasjonskoeffisienter

	N	Gj.snitt (SD)	1.	2.	3.	4.
INSTUSE	55	3.67 (1.72)	1.00			
CONUSE	72	5.67 (1.16)	.407**	1.00		
COOP	72	5.70 (1.15)	.336*	.511***	1.00	
ASSIST	55	4.73 (1.34)	-.147	.287*	.493***	1.00

\* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$ , \*\*\* =  $p < .001$

Inspeksjon av korrelasjonsmatrisen i Tabell 8 viser at samarbeid (COOP) korrelerer positivt med både instrumentell (INSTUSE) og konseptuell bruk (CONUSE) av forskning. Samtidig ser vi også at assistanse (ASSIST) er negativt korrelert til instrumentell bruk (ikke statistisk signifikant). Dette indikerer at assistanse er mindre viktig ved bruk av forskningsresultater som er entydig og forstått, men også at samarbeid øker (instrumentell) bruk og kan gjøre assistanse overflødig. For å undersøke om samarbeid kan erstatte assistanse, beregnet vi den partielle korrelasjonskoeffisienten mellom instrumentell bruk og assistanse, kontrollerte for samarbeid. Den partielle korrelasjonen mellom instrumentell bruk og assistanse, kontrollert for samarbeid, er negativ, det vil si:  $r_{\text{INSTUSE, ASSIST, COOP}} = -0,3025$  ( $P < 0,05$ ). Sammenlignet med 0-ordens korrelasjonen mellom instrumentell bruk og assistanse (jfr. Tabell 8), er den partielle korrelasjonskoeffisienten større. Dette understøtter vårt argument og indikerer at samarbeid kan erstatte assistanse. Dette kan forklares på flere måter. Dersom det er et godt samarbeid gjennom hele prosjektperioden, kan brukere tilegne seg tilstrekkelig innsikt til å forstå og bruke forskningsresultatene. Gjennom samarbeid har også brukeren mulighet til å påvirke forskningen og dermed bidra til å gjøre forskningen mer nyttig. Samlet kan disse forholdene forklare at assistanse til å forstå og anvende resultatene blir unødvendig.

Hva med den konseptuelle bruken – er assistanse nødvendig? Den partielle korrelasjonen mellom konseptuell bruk og assistanse (kontrollert for samarbeid), er relativt liten, det vil si:  $r_{\text{CONUSE, ASSIST, COOP}} = 0,0652$  (ikke signifikant), og betraktelig mindre enn 0-ordens korrelasjonen mellom konseptuell bruk og assistanse, det vil si:  $r = 0,287$  (Jfr. Tabell 4). Den store reduksjonen i korrelasjonskoeffisienten indikerer at samarbeid kan redusere behovet for assistanse, også når det gjelder konseptuell bruk av forskningsresultater. Et annet interessant funn er at den negative partielle korrelasjonen mellom instrumentell bruk og assistanse ( $-0,3025$ ,  $p < 0,05$ ), sammenlignet med den svake partielle

korrelasjonen mellom konseptuell bruk og assistanse (0,0652, ikke signifikant), indikerer at konseptuell bruk av forskning er oppfattet som mer krevende av oppdragsgiver.

### *Praktiske implikasjoner*

De praktiske implikasjoner av denne undersøkelsen er at både forskere og brukere av forskningsprosjekter bør forsøke å organisere deres relasjoner slik at det bidrar til nødvendig samarbeid i oppdragsprosjekter. Dette inkluderer en dialog, som har til hensikt å gi forskningsinnsatsen et fornuftig innhold. Samarbeid inkluderer også forskernes tilgjengelighet og aktive involvering i prosjektet, samt en effektiv håndtering av problemer og utfordringer som kan oppstå i løpet av prosjektet.

Et annet viktig funn er at samarbeid kan erstatte assistanse. Dette er nytt og har flere interessante praktiske implikasjoner. For det første, når samarbeid mellom forskere og brukere har fungert godt, kan assistanse være overflødig. For det andre, dersom samarbeid i løpet av prosjektperioden har vært dårlig, kan assistanse i etterkant, til en viss grad, kompensere for manglende samarbeid underveis. Det bør her poengteres at siden assistanse utføres i etterkant av prosjektet, kan det ikke i samme grad som samarbeid bidra til å gjøre selve forskningen mer relevant og nyttig. Til tross for dette bør leverandører av forskning ikke fokusere utelukkende på assistanse som et rent substitutt for samarbeid. Assistanse kan imidlertid være viktig når samarbeidet av en eller annen grunn ikke har fungert underveis. Når det gjelder assistanse bør to forhold vektlegges. Først og fremst bør kvalifisert personell være tilgjengelig for oppdragsgiver. Dernest bør forskere som gjør assistanse – i tillegg til forskerkompetanse – ha tilstrekkelig kunnskap om oppdragsgivers behov og kontekst.



## Referanser

---

- Andreasen, A.R. (1985). Backward market research. *Harvard Business Review*, **63**: May-June, pp. 176-182.
- Bettenhausen, K. & J.K. Murnighan (1985). The emergence of norms in competitive decision-making groups. *Administrative Science Quarterly*, **30**: September, pp. 350-372.
- Beyer, J.M. & H.M. Trice (1982). The utilization process: A conceptual framework and synthesis of empirical findings. *Administrative Science Quarterly*, **27**: December, pp. 591-622.
- Caplan, N., A. Morrison & R.J. Stanbaugh (1975). *The Use of Social Knowledge in Public Policy Decisions at the National Level*. Institute for Social Research: Ann Arbor.
- Chattopadhyay, P., W.H. Glick, C.C. Miller & G.P. Huber (1999). Determinants of executive beliefs: Comparing functional conditioning and social influence. *Strategic Management Journal*, **20**: 8, pp. 763-789.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, **XVI**: February, pp. 64-73.
- Daft, R.L. & N.B. Macintosh (1981). A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. *Administrative Science Quarterly*, **26**: June, pp. 207-224.
- Daft, R.L. K.E. Weick (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Journal*, **9**: 2, pp. 284-295.
- Day, G.S. & P. Nedungadi (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, **58**: April, pp. 31-44.
- Deshpandé, R. & G. Zaltman (1982). Factors affecting the use of market research: a path analysis. *Journal of Marketing Research*, **XIX**: February, pp. 14-31.
- Deshpandé, R. & G. Zaltman (1984). A comparison of factors affecting researcher and manager perceptions of market research use. *Journal of Marketing Research*, **21**: 1, pp. 32-38.
- Dunn, W.N. (1986). Conceptualizing knowledge use. In: Beal, G.M., W. Dissanayake & S. Konoshima (Eds.), *Knowledge Generation, Exchange, and Utilization*. Westview Press, Boulder, pp. 325-343.
- Geletkanycz, M.A. & D.C. Hambrick (1997). The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, **42**: 4, pp. 654-681.
- Grønhaug, K. & W. Haukedal (1997). The cumbersome route from research data to knowledge use. *Creativity and Innovation management*, **6**: 3, pp. 151-160.
- Hair, J.F.J., R.E. Anderson, R.L. Tatham & W.C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall: New Jersey.
- Johnson-Laird, P.N. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Knorr, K.D. (1977). Policymakers' use of social science knowledge - symbolic or instrumental. In: Weiss, C. H. (Eds.), *Using Research in Policy Making*. Lexington-Heath, Lexington, pp. 165-182.
- Kohli, A.K. & B.J. Jaworski (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, **54**: April, pp. 1-18.
- Lee, H., F. Acito & R.L. Day (1987). Evaluation and use of marketing research by decision makers: a behavioral simulation. *Journal of Marketing Research*, **XXIV**: May, pp. 187-196.
- Menon, A. & R.P. Varadarajan (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, **56**: October, pp. 53-71.
- Moorman, C., G. Zaltman & R. Deshpande (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, **XXIX**: August, pp. 314-328.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, **78**: pp. 311-329.
- Nunnally, J.C. & I.H. Bernstein (1994). *Psychometric Theory*. 3rd ed. McGraw-Hill Series in Psychology. New York.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2002). Managers' understanding of theoretical concepts: The case of market orientation. *forthcoming in European Journal of Marketing*, Vol. 36, No 11/12
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In: Rosch, E. & B.B. Lloyds. (Eds.), *Cognition and Categorization*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, pp. 27-48.
- Rosch, E., C.B. Mervis, W.D. Gray & D.M. Johnson (1976). Basic objects in natural categories. *Cognitive Psychology*, **8**: pp. 382-439.
- Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, **2**: 1, pp. 125-134.

## Noter

---

- 1) Legg merke til at i denne studien utviklet vi begreper og testet hypotesene ved bruk av det samme datasettet. Selv om dette er en vanlig metode, kan det føre til en kunstig høy "tilpasning" til dataene. Det er derfor hensiktsmessig å bruke et "hold-out sample" for å teste hypotesene. Fordi vi her har et relativt lite datasett (86) vil et "hold-out sample" lede til mindre signifikante funn på grunn av lav utvalgstørrelse. Tentative tester viste imidlertid samme tendens som i Tabell 7, men disse testene er ikke rapportert her.

# *”Strategiske” salg av fiskebåter til Russland ved Bareboat-charter kontrakter: En råstoff-strategi for norsk industri eller kapasitetetsreduksjon i norske rederi?*

Carina Esaiassen og Frode Nilssen

Målsettingen med denne artikkelen er å drøfte ulike motiv for salg av fiskebåter fra Norge til Russland, sett fra norske fiskeriaktørers side. Motivet til de enkelte aktørene som har etablert bareboat-charter kontrakter med Russiske foretak er fremstilt med bakgrunn i en intervju-undersøkelse foretatt i 2001. Datamaterialet ble samlet inn gjennom strukturerte spørreskjema og personlige dybdeintervju med åtte personer fra ulike bedrifter. Felles for respondentene er at de har eierinteresser i fiskebåtrederi, hvor det har vært besluttet å selge et eller flere fiskefartøy gjennom bareboat-charter til russiske aktører.

Et hovedfunn i undersøkelsen er at motivet for å selge fiskefartøy til russiske aktører gjennom bareboat-charter kontrakter er knyttet til to ulike forhold, sett fra norsk side. På den ene siden kan slike salg av fiskebåter fungere som virkemiddel for å sikre råstofftilgangen til norsk landbasert fiskeindustri, spesielt saltfiskprodusenter. På den andre vil det russiske markedet for fiskebåter fungere som et avlastningsmarked for fiskefartøy som tas ut av norsk fiske, blant annet som følge av enhetskvoteordningen. Den overordnede poenget ved å velge bareboat-charter ved fiskebåtsalg viser seg imidlertid å være at denne formen fungerer som kanskje det mest effektive mekanismen for å redusere opplevd økonomisk risiko ved slike salg.

Etter krakket i den nordøstarktiske torskbestanden på slutten av 1980-årene, oppstod det en ressurskrise i Barentshavet. Ressurskrisen førte til sviktende inntektsgrunnlag for den norske fiskeflåten, og det ble følgelig satt fokus på at fangstkapasiteten blant norske fiskefartøy var for stor i forhold til fangstgrunnlaget. I St.meld. nr. 58 (1991-92), om struktur og reguleringspolitikk overfor fiskeflåten (Strukturmeldingen), ble det gjort beregninger for kapasiteten i flåten. Konklusjonen var at det i torskefisket var en kapasitet i trålerflåten på 220.000 tonn mot 270.000 tonn i den konvensjonelle flåten. Med utgangspunkt i trålstigen<sup>1)</sup> og en totalkvote på norsk arktisk torsk på 700.000 tonn, gir dette en overkapasitet på 50 % i trålerflåten og 16 % i kystflåten. Ulike forsøk<sup>2)</sup> på å redusere kapasiteten og øke lønnsomheten innen flåteleddet, har imidlertid ført til at utbudet av fiskefartøy i markedet gjennom 1990-tallet stadig har økt. Økt utbud av fiskefar-

tøy har resultert i et fallende annenhåndsmarkedet. Mye tyder på at effekten av marginale priser i markedet har vært at rederne søker alternative løsninger for å kvitte seg med overskuddstonnasje. På den andre siden førte ressurskrisen også til at fiskeindustrien i distriktene fikk problemer med råstofftilgangen. For å motvirke ressurskrisen begynte industrien å søke etter alternative råstoffkilder.

I samme periode som ressurskrisen rammet Barentshavet falt det såkalte ”jern-teppet” i Øst, og høsten 1991 ble Sovjetunionen oppløst og skrevet inn i historien. Russland fremstod som lovende for økonomisk samarbeid, noe som etterhvert fikk stor betydning for både norsk flåte og industri.

Den umiddelbare virkningen for norsk fiskeindustri var tilgangen på råstoff fra russiske fiskefartøy. Ved endring av fiskerigrenselsen i 1992<sup>3)</sup> fikk man en ny § 8 som førte til at utenlandske fiskefartøy

fikk friere adgang til direktelanding av råstoff i Norge. Dette ga fiskeindustrien adgang til et betydelig større råvaremarked enn tidligere (Bendiksen *et al.*, 1998).

”Jernteppets fall” åpnet også et nytt marked for salg av gamle og nye fiskefartøy fra vesten til Russland. En stor del av den russiske fiskeflåten var umoderne og nærmet seg kondemneringsalder. Behovet for en omfattende flåtefornyelse i de nordvestrussiske fiskeriforetakene var derfor akutt, og behovet for flåtefornyelse har vært fremtredene gjennom hele 1990-tallet. Eksempelvis hevdet den tidligere generaldirektøren for den nordvestrussiske fiskeriræringen, Georgij Tisjkov, at anslagsvis 65 % av fiskefartøyene ville være utrangert i 1996 (Nilssen, 1996). Oppgradering av gamle fiskefartøy og nybygg ved russiske verft har i denne sammenheng ikke vært et alternativ, fordi verftene i Russland har hatt store problemer med å være leveringsdyktige av moderne fiskefartøy. Alternativet for russiske aktører har derfor vært oppgradering og kjøp av gamle og nye fiskefartøy fra vesten, og da i stor grad fra Norge.

### *Foretaks- og flåtestruktur – en kort gjennomgang*

Kort etter at det planøkonomiske regimet opphørte ble imidlertid strategien for de russiske fiskebåtrederiene i første omgang å benytte sin eksisterende flåte til å fiske etter det fiskeslaget som gav størst utbytte med minst mulig innsats og gangtid. I praksis betydde dette fiske etter torsk og hyse i Barentshavet med levering til norske kjøpere fortrinnsvis i Finnmark og Troms. Selv om de fleste fiskeriforetakene lyktes med denne overlevelsesstrategien gjensto fortsatt det grunnleggende problemet: en oppgradering av fiskeflåten.

I noen grad ble de mest akutte problemene avhjulpet ved at en del fartøy ble oppgradert til fabrikktrålere, rundfrysetrålere og i enkelte tilfeller ferskfiskbåter. Denne aktiviteten ble stort sett finansiert ved en kombinasjon av midler som var avsatt i vestlige banker og fremtidige leveranser av torskefisk til norske og andre

utenlandske kjøpere. Det har imidlertid hele tiden vært klart at dette ikke ble betraktet som et fullverdig alternativ til kjøp av nye fiskebåter. Tidligere undersøkelser har vist at førsteprioritet med hensyn på oppgradering av fiskeflåten, så vel blant fiskeriforetak som myndigheter, har vist en klar preferanse for fabrikktrålere<sup>4</sup>. Dette hovedinntrykket har senere blitt bekreftet gjentatte ganger.

Det kan umiddelbart synes som et paradoks at det nær sagt hele tiden har vært en rekke vestlige skipsverft, meglere og fiskekjøpere som har tilbudt de russiske rederiene nye eller nyere brukte båter, mens kun et fåtall båter har blitt kjøpt. Forklaringen på dette finner man i kapitalmangelen i de russiske rederiene, samt de sterke imperfeksjonene i det russiske bank- og finansieringssystemet. Russiske rederi har i praksis ingen egenkapital i egen flåte, fordi den i store trekk har liten eller ingen verdi på annenhåndsmarkedet. Samtidig har russiske skatteregler kombinert med inflasjonen<sup>5</sup> umuliggjort en oppsparing av kapital i russiske banker.

For fiskeriforetakene har dermed valget vært enkelt, fordi kjøp av nye eller brukte fiskebåter i Vesten i praksis har vært det eneste alternativet. Dilemmaet har vært, og er fremdeles å finne en finansieringsmodell for investeringsprosjektene som begge partene kan leve med. For fiskeriforetakene er ett av de grunnleggende problemene at de i utgangspunktet er avhengig av 100% lånefinansiering ved oppgradering eller nykjøp av fiskefartøy. Et annet problem som kommer i tillegg, og som er spesielt for Russland, er manglende mekanismer for sikkerhet (pant) for vestlige investorer i Russland. Dette står særlig som et problem i de tilfellene der eksisterende båter er oppgradert eller ved nykjøp i utlandet.

Et tredje problem, som har bidratt til at fiskeriforetakene i Nordvest-Russland har etterspurt oppgraderinger eller nykjøpsprosjekter fra vestlige aktører er at russiske verft har hatt til dels store problemer med å kunne levere de ønskede fartøypene, ferdig rigget og i tide. Dette, i kombinasjon med at russiske banker har krevd en svært høy rente ved eventuelle

investeringslån, har i praksis ekskludert russiske aktører som leverandører av nye fiskefartøy<sup>6</sup>). Med dette utgangspunktet har fiskeriforetakene i Nordvest-Russland søkt alternative finansieringsløsninger for å få til en sårt tiltrengt fornying av fiskeflåten. I praksis har det vist seg at Bareboat-charter har vært den formen man har falt ned på som finansieringsløsning, for å muliggjøre salg av gamle og nye fiskefartøy fra vesten til Russland.

Intuitivt skulle man tro at det fra vestlig hold først og fremst er rederier som kan dra nytte av etterspørselen etter brukte og nye fiskefartøy i Nordvest-Russland, og dermed være interessert i å finne alternative finansieringsløsninger. I Norge har imidlertid også fiskeindustrien vist interesse for å finne finansieringsløsninger ovenfor russiske aktører som ønsker å fornye sin fiskeflåte. Interessen fra fiskeindustrien kommer trolig som følge av at kampen om råstoffet i Barentshavet har tilspisset seg gjennom de siste ti år. Ressurskrise, økt konkurranse og en internasjonalisering av råstoffmarkedene er blitt sentrale tema for fiskeindustrien.

Med bakgrunn i det ovenforstående vil vi i det følgende vil vi drøfte spørsmålet om hva som er de bakenforliggende drivkreftene som har gjort styringsstrukturen bareboat-charter til den dominerende måten å organisere salg av fiskefartøy fra vesten til Russland? Videre vil vi også presentere funn som underbygger antagelsen om at det er to hovedmotiver som forklarer den norske interessen for å selge fiskefartøy til russiske aktører.

### *Utvalg og datainnsamling*

Selv om det er relativt mange fartøy som er solgt fra Norge til Russland på bareboat-charter kontrakt, er det likevel ikke så mange *aktører* i Norge som er involvert. Dette skyldes i all enkelhet at det er noen av aktørene som har etablert flere bareboat-charter kontrakter med russiske aktører (solgt flere båter). På bakgrunn av dette ønsket vi i utgangspunktet å intervju hele populasjonen. Vi ble i all hovedsak møtt med velvilje fra intervjupersonene, men

enkelte påpekte at negativ fokusering fra media hadde påvirket deres bedrift til å være restriktiv i sine uttalelser til utenforstående. Til tross for at det ble påpekt at all informasjon ville bli anonymisert var det enkelte aktører som mente at spørsmålene grep inn i sensitive deler av virksomheten. De ville derfor ikke ville la seg intervju. Utvalget består likevel av hele ca. 70% av populasjonen<sup>7</sup>, målt i antallet norske aktører som har eierinteresser i fiskefartøy som selges gjennom bareboat-charter til russiske aktører. De enkelte intervjupersonene var sentrale beslutningstakere i deres bedrift da de valgte å selge fiskefartøy gjennom bareboat-charteravtale til russiske aktører.

For innsamling av primærdata ble det gjennomført personlige dybdeintervju der strukturerte spørreskjema ble benyttet som instrument for datafangst. Spørreskjema ble brukt for å få frem respondentenes oppfatninger omkring forholdene ved bareboat-charter. Respondentene ble bedt om å svare i hvor stor grad de sa seg enige/uenige i utsagn i forhold til en tallskala, hvor tallet 1 og tallet 7 representerte, eks. 1 = liten grad og 7 = stor grad. For å sikre en så høy grad av relevans av spørsmålene ble spørreskjemaet pre-testet blant noen aktører.

I tillegg til dette ble samtalen med respondentene lagt opp slik at den åpnet for en del med friere utsagn og synspunkter omkring temaet. Spesielt gav det oss muligheten til å søke å utdype spesielle sider av problemområdet. Den annen side er fordelene at vi kunne supplere data fra strukturerte spørreskjema med dybdeintervju. I intervjusituasjonen fikk beslutningstakeren anledning til å tenke gjennom sin beslutning på nytt og så rapportere de faktorene som har påvirket viktige valg i prosessen. Denne metoden genererte dermed utfyllende informasjon om faktorene som har påvirket beslutningsprosessen for valget av bareboat-charter og forenkler arbeidet med å sammenlikne svar fra de ulike respondentene.

### Presentasjon av utvalget

Respondentene er norske aktører som har sitt hovedvirke innenfor ulike deler av norsk fiskerinæring. To av respondentene har sitt hovedvirke innen foredling, mens tre av respondentene representerer fiskebåtredier. Videre har tre respondenter sitt hovedvirke innen andre virksomheter i tilknytning til fiskerinæringen. Felles for respondentene er at de har eierinteresser i fiskebåtrederi, hvor det har vært besluttet å selge et eller flere fiskefartøy gjennom bareboat-charter til russiske aktører. Fartøyene som respondentene representerer ble bygd i perioden 1968 til 1987, og bareboat-charter kontrakter ble etablert i perioden 1997-2000 (se oversikt i tabell 1).

Alderssammensetningen på fartøyene som respondentene representerer er relativt høy, med en beregnet gjennomsnittsalder på 23,7 år. De fleste båtene er registrert i rettighetsregister på St. Vincent, mens tre er registrert på Kypros. Grunnen til at få fartøy

er registrert på Kypros er trolig at Kypros stiller krav til fartøyets alder, før registrering tillates i kypriotisk register. Fartøyet må ikke være eldre enn 22 år. Begge statene, samt Russland, tillater dobbelregistrering, slik at fartøyene også kan flaggregistreres i en russisk havn.

Fire av respondentene har etter etablering av bareboat-charter opplevd store problemer med kontrakten som har medført at kontrakten på intervjudtidspunktet var opphørt. En av kontraktene er opphørt som følge av konkurs, fordi kvotetilgangen ikke ble som man hadde forventet og kontraktsfestet. De tre andre har opplevd store uoverensstemmelser med leietaker som følge av flere forhold, som kvotetilgang, mislighold av charterhyre og lignende. Disse forholdene har ført til brudd i kontrakten mellom partene. To av disse respondentene forsøker stadig å finne nye kjøpere i Russland, men uttrykte at dette arbeidet har vært vanskelig.

Tabell 1 Oversikt over de fartøy som er representert i undersøkelsen

	Byggeår	Br.tonn	Etableringsår av BBC	Rettighetsregister/Flagg
1	1974	485	2000	St. Vincent/Russland
2	1975	595	1999	St. Vincent/Russland
3	1968	392	1999	St. Vincent/Russland
4	1978	1300	2001	Kypros/Russland
5	1981	1067	1999	St. Vincent/Russland
6	1980	-	1999	Kypros/Russland
7	1977	568	2000	St. Vincent/Russland
8	1987	1659	1997	Kypros/Russland
9	1971	560	1999	St. Vincent/Russland
10	1980	868	1998	St. Vincent/Russland
11	1975	553	1998	St. Vincent/Russland
12	1973	600	1998	St. Vincent/Russland
13	1986	668	1999	Kypros/Russland



## Fenomenet bareboat-charter

Det siste tiår har begrepet bareboat-charter fått stor oppmerksomhet såvel i norsk som i russisk fiskeripresse. Til sammen var det ved utgangen av år 2000 rundt 50 fiskefartøyer på bareboat-charter mellom vestlige og russiske aktører, hvorav 40 av disse er bygd i vesten.

Debatten omkring begrepet og avtaleformen bareboat-charter har gjennom media tidvis vært svært opphetet og begrepet har i denne sammenheng til tider fått mye negativ omtale. Bakgrunnen for den negative omtalen er først og fremst at russiske føderale myndigheter har vært kritisk til avtaleformen og dens konsekvenser for russiske ressurser og infrastruktur. Den tidligere fiskeriministeren Jurij Sinjelnik hevdet blant annet til Fiskeribladet 29.10.99 at innleie av utenlandske fartøyer for fiske på russiske kvoter er intet mindre enn en legal plyndring av russiske nasjonale ressurser. Dette fordi et ekstremt fåtall beriker seg på at den russiske allmenning (fiskeressursene) selges til Vesten, mens industrien hjemme ligger i brakk. Samtidig glimrer skatteinntekter og annen avledet virksomhet fra bareboat-charter båtene med sitt fravær (Nilssen *et al.* 1999).

Til tross for at begrepet bareboat charter har vært flittig benyttet, ikke minst i offentlige media, har det i liten grad vært foretatt en klar begrepsavgrensning i form av hva begrepet bareboat-charter innebærer. Begrepsavgrensning er i denne sammenheng viktig både for å få en dypere forståelse av problemstillingen og for valg av teoritilfang.

Grunnlaget for en slik begrepsavgrensning finner man i juridisk og økonomisk litteratur. Her belyses begrepet bareboat-charter som en ervervsmessig tilpasningsform som innebærer en form for kontraktsrelasjon mellom selvstendige økonomiske aktører. Disse kontraktene er vanligvis langtidskontrakter som strekker seg over en begrenset tidsperiode, og som ofte assosieres med spesielle finans- eller kjøpsavtaler.

*”De grunnleggende betingelser for en bareboat charter er overdragelsen av besittelse, kontroll og navigasjon til fartøyet fra den registrerte eier til leietaker. Som en generell regel er det forventet av eier og leietaker at, med overdragelsen av kontroll, vil risiko og kostnaden med eierskap overdras til leietaker.... Likevel er der risiko og kostnader eieren ikke vil bli avløst fra som følge av avtalen” (Kimball 1989, C.M.I).*

Direkte oversatt, og svært forenklet, kan man si at essensen i en bareboat-kontrakt innebærer at leietakeren leier et ”nakent” skip uten mannskap og utstyr over en gitt periode. Ansvar for vedlikehold i perioden er normalt leietakerens, men forholdet er nærmere spesifisert gjennom leasingavtalen. Begrepet bareboat-charter er ikke unikt for leie av fiskefartøyer, men brukes derimot som en generell betegnelse på leie av fartøyer, og fremstilles som en alternativ finansieringsform til tradisjonell lånefinansiering. Spesielt innen handelsflåten (Shipping) er dette en vanlig avtaleform for leie av driftsmidler.

Det særegne knyttet til russiske fiskeriaktørers tegning av bareboat-avtaler er at intensjonen er et kjøp av fartøyet der avtalen i praksis representerer et ”kjøp på avbetaling”. Litt mer teoretisk uttrykt er det spesielle at transaksjoner av realkapital<sup>8)</sup> mellom to økonomiske aktører vanligvis foregår ved at eiendomsretten overføres fra selger til kjøper samtidig som realkapitalen leveres og kjøpesummen betales. Kjøperen finansierer oftest ervervlsen gjennom en kombinasjon av egenkapital og gjeld. En av forutsetningene for transaksjonen er at kjøperen har tilgang på kapital gjennom egenkapital og/eller ulike former for gjeldsfinansiering. For russiske fiskebåtrederi har en slik form for finansiering i praksis vært umulig når det gjelder kjøp av fiskefartøyer fra vesten. Dette fordi russiske fiskebåtrederi ikke har hatt disponibel egenkapital i egen flåte og har svært dårlig tilgang på langsiktige lån. Struyk og Kosareva (1999) peker på at pantelån nesten ikke eksisterte ved ”fødselen” av Den russiske føderasjonen i 1991. Volumet på langsiktige lån har utover 1990-tallet vært

svært begrenset. Årsaken til dette er kombinasjonen av manglende rettslig basis for gjeldssikkerhet og økonomisk ustabilitet.

Falkanger *et al.* (1998) peker imidlertid på at det finnes mange ulike tilpasninger når man skal benytte et fartøy i en transaksjon. Eieren kan som to ytterpunkter enten benytte fartøyet til egen virksomhet eller som salgsobjekt, hvor eiendomsretten overføres til kjøperen samtidig som fartøyet leveres og kjøpesummen betales. Mellom disse to ytterpunktene finnes det mange ulike tilpasninger. Wainman (1991) lister opp flere tilpasninger som er klart avgrenset. Et alternativ er hvor selgeren overfører eiendomsretten ("full title") til kjøperen samtidig som aktivet<sup>9)</sup> blir levert, med en underliggende kontrakt om at kjøpesummen betales over tid. Alternativet forutsetter at selgeren kan registrere og håndheve sin panterett ved manglende betaling av kjøpesummen. Selgeren kan også fysisk overføre aktivet på grunnlag av en underliggende kontrakt som utsetter overførselen av eierskap til kjøpesummen er betalt.

Andre tilpasningsmuligheter er leasing og såkalt "leie-kjøp" ("hire purchase"), som er alternative finansieringsmuligheter for erverv av aktiva. Leasing er den kommersielle terminologien for leie av løsøre mot betaling av vederlag (Nystrøm 1981). Begrepet "leie-kjøp" innebærer at leietakeren i tillegg til leasingskontrakten, har en opsjon på erverv av løsøre på slutten av leieperioden, gitt at alle forhold ved leieavtalen er oppfylt (Wainman, 1991).

Sammenfattet kan man i grove trekk si at begrepet bareboat-charter faller inn under sistnevnte tilpasningsform, og er en form for leasing hvor kontrakten er kjent som bareboat eller demise charter party<sup>10)</sup>. Juridisk sett har leietaker en rett til å bruke fartøyet, men eiendomsretten beholder eieren<sup>11)</sup> (Davis 2000). Selv om de nøyaktige betingelsene i en bareboat -charter vil variere avhengig av en rekke faktorer, som f. eks. motivet/formålet med transaksjonen, forhandlingsstyrken til partene seg i mellom, lengden på charter perioden, og typen fartøy involvert i handelen, så er det noen betingelser som er faste for alle bareboat-charter kontrakter. Spesielt kan man peke

på at eieren etter levering av fartøyet i avtalt tilstand vil ha svært få forpliktelser i leieperioden i forhold til fartøyet. Når fartøyet er levert er det leietaker som overtar ansvaret for navigasjon, operativ drift, utbedringer av fartøyet, samt forplikter at fartøyet er tilstrekkelig forsikret i henhold til kontrakten (Davis 2000).

Kort oppsummert kan dermed etablering av bareboat-charter kontrakter mellom vestlige og russiske aktører betraktes som et salg på avbetaling, men der eiendoms-overdragelsen ikke skjer før samtlige avdrag på kjøpesummen i avtalen er betalt inn. Avtaleformen innebærer således en sikrings-strategi sett fra selgerens ståsted der eierskapsrettighetene og betalingsstrømmen til selgeren sikres gjennom et administrativt arrangement for å kompensere for manglende pantesikkerhet og kapital hos kjøperne.

## Resultater og diskusjon

Samtlige respondenter ga uttrykk for at deres overordnede forretningsmotiv for å etablere bareboat-charter var at de *forventet* å oppnå betraktelig høyere avkastning på salg av fiskefartøy til en russisk kjøper, sammenliknet med alternativene<sup>12)</sup>. Implisitt er det altså en uttrykt oppfatning at bareboat-charter avtaler betraktes som et fartøysalg. Salget er basert på at fartøyet salgssum skal betales ned over tid, og at kapital til å betale ned fartøyet salgssum skal genereres gjennom drift av fartøyet. Respondentene pekte imidlertid på at avkastningen man som eier kan oppnå fra salg gjennom bareboat-charter er sammenlagt. Grunnen er at man som eier ofte har avtale om management av fartøyet i leieperioden og kan derigjennom generere en avkastning gjennom management. Enkelte driver også som agent for leietaker ved at de trader fisken, mens andre som driver foredling pekte på fordelene av stabil råstofflevering til avtalte priser. En av respondentene svarte impulsivt følgende: "Vårt motiv er jo selvsagt å tjene penger".

Utsagnet tyder på at et salg til russiske aktører bidrar til en avkastning som er større enn potensiell avkastning ved salg til aktører i andre, tradisjonelle markeder<sup>13)</sup>. De underordnede forretningsmessige motivene som kom frem gjennom intervju med respondentene var imidlertid tosidig.

1. Salg av overskuddstonnasje
2. Sikre råstofftilgangen

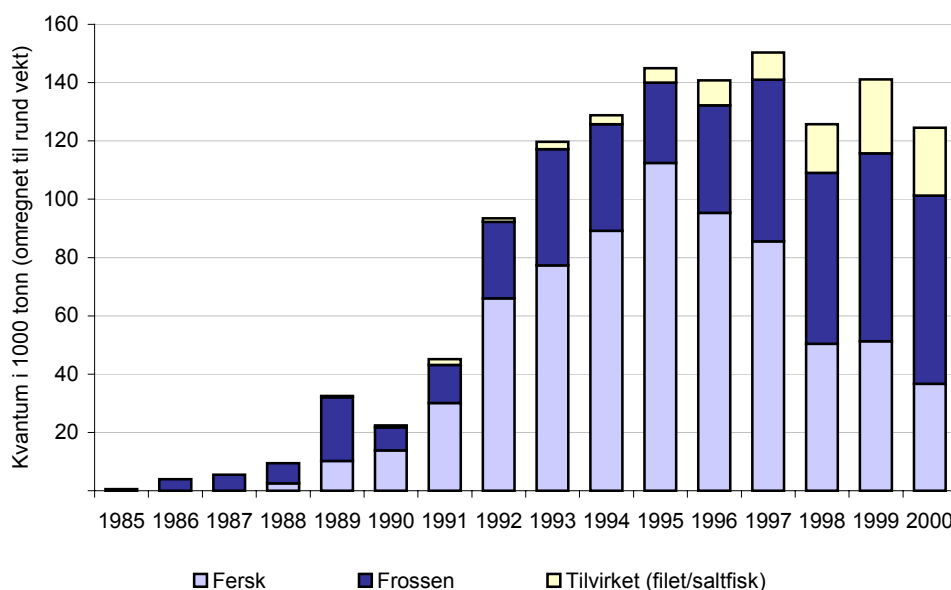
På den ene siden pekte noen aktører ensidig på behovet for å selge overskuddstonnasje. Andre fokuserte på at de hadde et behov for å sikre tilgangen på råstoff. Av de åtte respondentene var det to som hadde et motiv om å sikre råstofftilgangen. Resten av respondentene hadde i denne sammenheng et forretningsmessig motiv om å finne det mest lønnsomme markedet for selge av overskuddstonnasje.

### Bedret råstofftilgang som motiv

Respondentene som fokuserte på at deres forretningsmotiv var drevet frem av et behov om å sikre råstofftilgangen, var saltfiskprodusenter som var avhengig av

ferskt råstoff. De fleste av disse fiskebåtene var kjøpt fra utlandet, først og fremst Island, med det formål å selge de videre til russiske aktører gjennom bareboat-charter. Forretningsmotivet deres for å selge fiskebåter til russiske aktører (gjennom bareboat-charter) var først og fremst å sikre seg ferskt råstoff, for dermed å redusere usikkerheten rundt råstofftilgangen. De fokuserte på at deres forretningsmotiv var drevet frem av den endring som har skjedd i leveringsmønsteret til den russiske flåten utover 1990-tallet. En av respondentene uttrykte det slik:

*”Vi er avhengig av fersk råstoff. Da russeleveransene kom i gang etter -92 baserte vi vårt råstoffgrunnlag på en kombinasjon av norsk og russisk råstoff. Utover 1990-tallet opplevde vi at mange av de russiske båtene investerte i fryseri og leverte frossent råstoff, noe som førte til at vi mistet båter. Som et resultat oppstod interessen for å finansiere fiskebåter for russiske aktører mot levering av fisk”.*



Figur 1 Russiske fartøys leveringer av torsk i Norge (kvantum omregnet til rund vekt. Kilde: Fiskesalgslagene og statistisk sentralbyrå)

Figur 1 viser at rundfrysing om bord i den Nord-vest russiske flåten har økt kraftig i omfang de senere år. Bendiksen og Isaksen (2000) underbygger også påstanden om at tilgangen på fersk råstoff har gått ned. De peker på at i perioden 1994 til 1999 har de utenlandske torskeleveringene, som i all hovedsak er russiske, i Norges Råfisklags distrikt endret seg fra å bestå av 95 prosent fersk iset fisk, til å bestå av 39 prosent fersk fisk, 41 prosent frossen fisk og 20 prosent ombordtilvirket. Økt ombordfrysingsgrad har også preget norske fiskefartøy.

På denne bakgrunn har forretningsmotivet for enkelte vært å bruke salg av fiskebåter, gjennom bareboat-charter, som et virkemiddel for å sikre tilgangen på råstoff. Innledningsvis ble det også pekt på som viktig virkemiddel for industrien i en stadig større konkurranse og internasjonalisering av råstoffmarkedene, noe også den tidligere fiskeriråd i Moskva, Christen Mordal, fokuserte på i sitt innlegg under hvitfiskkonferansen-2000<sup>15</sup>). En internasjonalisering av råstoffmarkedene har ifølge Bendiksen og Isaksen (2000) redusert den potensielle tilgangen på råstoff for industrien i Norge. I et ressursbasert perspektiv blir eierskap i fartøy sett på som en nødvendig ressurs for å oppnå konkurransefortrinn i produksjonsleddet. Samtidig blir investeringer i fartøyleddet ansett som en investering som har en egen verdi på grunn av lønnsomheten i fartøyleddet (Dreyer 1998).

Kvalitet ble også pekt på av saltfiskproduzentene som et underliggende motiv. De uttrykte et særlig ønske om russisk råstoff fremfor norske leveranser. Dette kan illustreres med følgende utsagn:

*"Faktisk var det slik at vi favoriserer russisk råstoff fremfor norsk, fordi de jevnt over har bedre kvalitet".*

Utsagnet ble forklart med at russiske fartøy har et større antall mannskap om bord på fartøyene og dermed bedre evne til å ta vare på fisken.

## *Russland som alternativt annenhåndsmarked*

For de fleste respondentene var motivet at det russiske markedet fungerer som et alternativt annenhåndsmarked for fiskefartøy til tradisjonelle markeder. Det ble pekt på at tradisjonelle markeder for norske fiskefartøy uten rettigheter tidligere omfattet både nasjonale og internasjonale kjøpere. Det gamle Sovjetunionen var derimot ikke et alternativt marked. Et markant fall i markedsprisen på fiskefartøy som selges uten rettigheter har imidlertid ført til at norske aktører har hatt et motiv for å finne frem til alternative markeder. Dette kan illustreres med følgende utsagn:

*"Vestlige markeder for fiskefartøy er mett for tonnasje, spesielt for gamle fartøy. Det eneste alternativet er å selge til Argentina eller Sør-Afrika, men det vil generere langt mindre avkastning enn et salg til russerne gjennom bareboat-charter".*

Hovedargumentene bak det markante fallet i markedspris er ifølge respondentene tosidig:

1. Enhetskvoteordningen<sup>16</sup>
2. Stadig fornyelse av fiskeflåten

Ulike enhetskvoteordninger har gjort det mulig å sammenslå både konsesjoner og kvoter på færre fartøy. Målet med Enhetskvoteordningen er å tilpasse flåten til ressursgrunnlaget og bedre driftsgrunnlaget, samtidig som antallet fartøy reduseres og dermed minsker overkapasiteten. Et av vilkårene i dagens ordning er at fartøy som blir utrangert må enten kondemneres eller flyttes ut av Norge<sup>17</sup>). Dette har ført til et stort utbud av fartøy (uten rettigheter) i markeder utenfor Norge.

*"Vi hadde behov for en ledig kvote for å kunne holde andre fartøy i helårsdrift, derfor fant vi det ønskelig å selge båten <X>".*

Utsagnene over viser at enhetskvoteordningen i denne sammenheng er blitt benyttet i henhold til dens formål om å bedre driftsgrunnlaget. Et annet argument er at det konstant foregår en fornying av flåten, som dermed skaper et behov for å selge gamle fartøy uten rettigheter.

Utsagnet tyder på at enhetskvoteordningen, overkapasitet i norsk fiskeflåte og en stadig fornying av fiskeflåten, samlet sett har bidratt til at utbudet av fiskefartøy uten rettigheter i markedet både nasjonalt og internasjonalt har vært og er stort. Dette har i stor grad påvirket markedsprisen i negativ retning. Enkelte fartøygrupper, fordelt på størrelse og type, har vært mer utsatt enn andre. Respondentenes fokus på at prisen for fiskefartøy i annenhåndsmarkedet har falt i negativ retning som følge av at markedet stadig oversvømmes av tonnasje, bekrefte av uttalelsene som Skipsmegler Kjell Tvedt i Gran & co. AS har gitt til [www.intrafish.no](http://www.intrafish.no)<sup>18)</sup>. Han peker på at utbudet av fiskefartøy er langt større enn det markedet kan ta unna og at denne oversvømmelsen har gjort det vanskelig å selge gammel tonnasje til en fornuftig pris. Ifølge Tvedt hadde vi på 80-tallet et annenhåndsmarked i Chile, Sør-Amerika og Namibia som tok unna eldre tonnasje. Dette har nå snudd, der man for eksempel i Chile har overflod av tonnasje. Overgangen til dobbeltrål har ifølge respondentene også redusert lønnsomheten og markedsprisen på de fiskefartøy som av tekniske årsaker ikke kan driftes på dobbeltrål.

På denne bakgrunn tyder mye på at Russland kan fungere som et avlastningsmarked, hvor bareboat-charter åpner muligheten for å selge fiskefartøy til russiske aktører når andre markeder svikter. Det bør her nevnes at prisen på fiskefartøy uten rettigheter i tradisjonelle markeder stadig har fortsatt å synke, etter at respondentene inngikk kontrakter om bareboat-charter. En av grunnene til at prisene stadig har fortsatt å synke er fallet man vår/sommer 2001 har vært vitne til i rekeprisene på første hånd<sup>19)</sup>. Dette kan ha hatt innvirkning på hvor "bundet" norske og andre vestlige

aktører føler seg til de bareboat-charter kontrakter som er etablert.

En av respondentene fokuserte spesielt på at deres motiv for å selge fartøyet gjennom bareboat-charter, istedenfor ordinært salg, var sterkt preget av en sosial dimensjon. Deres forankring i lokalsamfunnet og ansvar for arbeiderne i bedriften fikk stor betydning da de valgte å selge et av sine fartøy. Det kom klart frem i følgende utsegn:

*"Å selge båten over en bareboat-charter avtale ville medføre at båten i leieperioden ville anløpe vår havn for levering vårt fryselager, med de ringvirkningene det ville gi til vårt lokalsamfunn i form av proviant-, bunkers- og service levering. Det ville også medføre at vi kunne tilby arbeid til noen av våre ansatte om bord på båten i leieperioden".*

*"Vi kunne drive fartøyet i leieperioden som om den var vår egen".*

Fartøyet som respondenten i dette tilfellet skulle selge ble lagt ut for salg uten kvote-rettigheter og utgangspunktet for salget var utlandet. Dette fordi det var svært få aktører som hadde rettigheter tilpasset denne fartøygruppen i Norge, noe som i stor grad begrenset hjemmemarkedet. Et salg til russiske aktører gjennom bareboat-charter medførte at fartøyet kunne drives gjennom en managementavtale mellom eier og den russiske aktør. I tillegg fokuserte respondenten på at de lenge hadde hatt kontakt med den russiske aktøren gjennom kjøp av kvoter på rot og hadde ved flere anledninger diskutert muligheten for å samarbeide ytterligere. Det var derfor naturlig å selge båten til dette rederiet i Russland gjennom bareboat-charter.

De forretningsmessige motivene det her har vært fokusert på skiller respondentene i to grupper og danner et klart inntrykk av hvorfor det eksisterer en interesse for salg av fiskebåter til Russland til tross for at ordinært salg ikke er mulig. Råstoffsituasjonen for enkelte industriaktører har gjen-

nom 1990-tallet forverret seg og en finansiering av fiskebåter for russiske aktører kan være et virkemiddel for å sikre råstoffleveranser gjennom finansieringsavtalen. På den annen side har det tradisjonelle annenhåndsmarkedet for fiskefartøy kollapset som følge av at markedet oversvømmes av fartøy uten rettigheter. Dette har medført at norske og andre vestlige aktører kan oppnå en langt høyere pris for fiskefartøy ved salg til russiske aktører sammenliknet med prisen i tradisjonelle markeder. Uttalelsene til respondentene tyder på at russiske aktører har vært villig til å gå inn på en finansieringsløsning med norske og vestlige aktører som er kostbar, sammenliknet med tradisjonell lånefinansiering. Tradisjonell lånefinansiering er imidlertid vist seg å være vanskelig for russiske aktører

For å styre transaksjonen og dermed sikre at de oppnår forventet avkastning har aktørene valgt å benytte seg av styringsstrukturen bareboat-charter. I det påfølgende blir respondentenes oppfatninger i forhold til drivkreftene bak dette valget presentert. Det er imidlertid ingen systematisk variasjon i svarene på basis av respondentenes hovedvirksomhet.

### *Risiko knyttet til opportunistisk adferd*

En av de viktigste årsakene til opplevd risiko i fra vestlig side i denne sammenhengen er trusselen for at de russiske aktørene skal opptre opportunistisk. Med opportunistisk adferd forstår vi at noen bevisst søker å føre motparten bak lyset med sikte på egen vinning. Det var flere grunner til at de fleste respondentene opplevde en trussel for å bli utsatt for opportunisme. Respondentene ga først og fremst uttrykk for at de på beslutningstidspunktet ikke hadde tillit til den russiske kjøper. De ga uttrykke for å være svært usikker på om den russiske aktør ville opprettholde sine forpliktelser i handelsforholdet. Respondentene la videre vekt på at kulturforskjeller mellom partene skaper motsetninger i måten å tenke og handle, som skaper usikkerhet ved handel. Dette tyder på at res-

pondenten mener kulturforskjeller har negativ innvirkning på handelsforholdet og at respondenten opplever det vanskelig å etablere et tillitsforhold til sin russiske handelspartner

En av respondentene sa at de følte et stor behov for å sikre sine interesser i fartøyet, fordi de av erfaring var skeptiske til å handle med russiske aktører generelt. Han uttrykte seg slik:

*”Vi handlet råstoff hos russerne lenge før det ble aktuelt å bruke bareboat-charter som virkemiddel for å sikre vår råstofftilførsel. Våre erfaringer er at de jukser, svindler og er lite ærlige. Vi var derfor opptatt av å sikre våre interesser fra slik oppførsel”.*

Williamson (1985) karakteriserer opportunistisk adferd på en likende måte. Han hevder at opportunisme preger mennesker når de lyger, jukser, misleder, skjuler og fordreier informasjon for å skape gunstige forhold for seg selv. I praksis betyr det at mennesker ikke kan gis tillit i den forstand at de respekterer fastsatte regler for samhandling. En annen av respondentene uttrykte seg slik:

*”Sikkerheten for våre interesser var et svært viktig moment for oss når vi bestemte oss for å være med på dette prosjektet. Vi kan ikke vite om russerne har en underordnet agenda hvor de har andre mål med handelen enn det vi tror, og dermed ikke vil nedbetale fartøyet som avtalt.”.*

Det at respondenten føler seg usikker på om den russiske handelspartneren og deres mål for å delta i handelsforholdet, kan tyde på at respondenten er redd for at avgjørende informasjon blir tilbakeholdt. Wathne og Heide (2000) karakteriserer slik adferd for passiv opportunisme, som innebærer at en av partene tilsiktet tilbakeholder informasjon for å øke sin egeninteresse. Respondentenes utsagn stemmer med teori omkring opportunisme. I teoretiske/konseptuelle bidrag innenfor temaet

pekes på at man føler et behov for å sikre seg mot opportunistisk adferd, fordi man ikke vet hvem som vil opptre opportunistisk (Buvik 1995).

Flere respondenter ga også uttrykk for at de var redd for å regelrett "miste" fartøyet uten å få betalt salgssummen, noe som blir klart av følgende utsagn:

*"Vi visste russerne ikke hadde penger til å kjøpe båten på vanlig måte. Vi måtte dermed finne en annen løsning hvor våre interesser ville være sikret, fordi vi faktisk var redd for at russerne skulle stikke av med båten. Samtidig var vi svært usikker på vår rettslige sikkerhet i Russland dersom det skulle oppstå slike problemer".*

Utsagnet viser tydelig at respondenten følte et behov for å sikre sine interesser mot en form for aktiv opportunisme hvor den russiske kjøper tilsiktet fører eier bak lyset. Wathne og Heide (2000) karakteriserer aktiv opportunisme som en handling utført av en av partene som eksplisitt eller implisitt ikke er tillatt i handelsforholdet. Respondenten uttrykte også en usikkerhet omkring deres rettslige sikkerhet i Russland.

Av dette ser man tydelig at de fleste respondentene opplevde et stort behov for å sikre sine interesser i handelsforholdet, da de valgte å selge fiskefartøy til russiske aktører. Respondentene opplevde en trussel for å bli utsatt for passiv opportunisme og aktiv opportunisme som kan føre til at eier ikke oppnår forventet avkastning.

### *Sikrer bareboat-charter mot opportunistisk adferd?*

På spørsmål til respondentene om i hvilken grad de forventet at bareboat-charter ville sikre mot at den russiske part utnyttet handelsforholdet til egen økonomisk vinning ser vi av den andre søylen i figur 6.2 at respondentene ga et svært entydige svar.

Svarene er svært entydig, fordi 7 av 8 respondenter uttrykte at de på beslutningstidspunktet i stor grad forventet at kontrakten ville sikre mot slik tilsiktet adferd, eller såkalt opportunistisk adferd, fra den russiske part, med et gjennomsnitt på 5,9. Respondentene fokuserte hovedsakelig på at de gjennom bareboat-charter er sikret eiendomsretten til fartøyet i leieperioden gjennom tinglyste pantobligasjoner. Obligasjonene er vanligvis tinglyst i et rettighetsregister på Kypros og St. Vincent (se kapittel 4.7). En av respondentene sa følgende:

*"Vi kan bruke bareboat-charter som et virkemiddel ovenfor russerne for å sikre at de opprettholder sine forpliktelser og ikke utnytter oss".*

Utsagnet ble forklart med kontrakten kan brytes dersom den russiske part ikke opprettholder sine forpliktelser i handelsforholdet, eller på ulike måter forsøker å utnytte handelsforholdet. I en slik situasjon tilfaller fartøyet eierne. En annen respondent sa at de på beslutningstidspunktet var av den oppfatning at det ikke ville være i den russiske parts interesse å opptre opportunistisk, fordi denne løsningen var en unik mulighet for russerne å finansiere kjøp av fiskefartøy. Respondenten uttrykte seg slik:

*"Vi mente dette måtte være en unik mulighet for russerne å finansiere en sårt tiltrengt fornying av sin flåte. Vi mente vårt finansieringsalternativ gjennom bareboat-charter var særdeles godt for begge parter, og forventet derfor at det var i russernes interesse å opprettholde kontrakten".*

Det ble også fokusert på at bareboat-charter åpnet muligheten for å kontrollere driften av fartøyet i leieperioden gjennom en managementavtale mellom eier og kjøper. Flere ga uttrykk for at de på beslutningstidspunktet forventet en slik avtale ville samordne informasjon mellom partene, og lette behovet som de fleste respondenter opplevde for å kontrollere han-

delspartner. Dette tyder på at eierne har valgt bareboat-charter, fordi de opplever at denne styringsstrukturen minimerer kostnadene med kontroll og innsamling av informasjon. Antagelsen stemmer med oppfatningen innen transaksjonskostnadsteori, som hevder at aktører som opplever en trussel for opportunistisme vil ha et behov for å styre transaksjonen. Aktørene vil da velge den styringsstrukturen som for en gitt transaksjon minimerer transaksjonskostnader (Buvik 1995). Williamson (1985) klassifiserer kontroll- og informasjonskostnader som transaksjonskostnader. Disse kostnadene kan for en gitt transaksjon minimeres gjennom valg av styringsstruktur.

Diskusjonen over tyder på at de fleste respondentene på beslutningstidspunktet hadde store forventninger til bareboat-charters evne til å hindre ulike former for opportunistisk adferd på en kostnadseffektiv måte. Eiendomsretten i leieperioden pekes ut som et virkemiddel for å hindre opportunistisme.

### *Erfaringer fra bareboat-charter avtaler*

Samtlige respondenter som hadde positive forventninger til bareboat-charters evne til å sikre mot opportunistisk adferd, påpekte imidlertid at det i *ett*ertid har vist seg at kontrakten ikke sikrer mot *alle* former for opportunistisk adferd. Det at opportunistisme kan forekomme i løpet av samhandlingen bekreftes av Williamsen (1983). Han hevder at opportunistisme i et bytteforhold mellom to parter både kan fremtre gjennom tilsiktet mistolkning av ulik form *ex ante* og gjennom ulike former for overskridelser/krenkelser ettersom samhandlingen mellom partene fremstiger *ex post*. Respondentene pekte spesielt på tre ulike former for opportunistisme som bareboat-charter som styringsstruktur ikke sikrer mot. For det første kan den russiske leietakeren opptre opportunistisk på flere måter ved kvotekjøp. En av respondentene uttrykte seg slik:

*”Man kan vel si at vi nærmest kontraktsfestet oss til å betale for kvotene som skulle kjøpes, uten at vi egentlig kunne kontrollere at de kvotene som ble kjøpt faktisk ble brukt på våre trålere”.*

Utsagnet ble forklart med at driften av fartøyet i leieperioden etter kontrakten skulle baseres på en kombinasjon av såkalte ”frikvoter” og kjøp av kvoter. Kvotene skulle finansieres av eier og kjøpes fra forskningsinstansen Pinro.

*”En av betingelsene var at båten skulle ha 200 tonn med torskekvote pr. måned i minimum 10 måneder pr. år. Kvotene skulle kjøpes fra Pinro til 380\$ pr. tonn”.*

Utsagnet ble forklart med at bareboat-charter ikke bidrar med tilstrekkelig kontroll av handelspartneren for dermed å sikre eierne om at kvoter eierne finansierer faktisk tilfaller fartøyet som selges gjennom bareboat-charter. Det russiske rederiet som kjøper fiskefartøy gjennom bareboat-charter har også andre som de eier, og respondenten hevder at det etter kontrakten ble etablert har oppstått mistanke om at deler av kvoten som ble kjøpt ble brukt på disse.

Overgangen til auksjon i det russiske kvotesystemet fra og med år 2000 førte, ifølge respondentene, også til muligheten for å bli utsatt for en form for opportunistisme som bareboat-charter ikke sikrer mot. En av respondentene uttalte følgende:

*”Kvotesystemet ble lagt om til auksjon etter at vi hadde etablert bareboat-charter. Det førte til at vi mistet kontrollen med prisen som ble betalt for kvotene”.*

Utsagnet ble forklart med at eierne måtte finansiere kvotekjøp og det ble umulig å kontrollere at prisen som den russiske aktøren hevdet å ha betalt, faktisk var den som var betalt. Respondenten sa videre at kvotekjøpene medfører at den russiske part øker sin gjeldsgrad mot eierne. I tillegg



øker usikkerheten rundt hele transaksjonen, fordi økt kvotepris som følge av auksjon påvirker driftsresultatet og dermed evnen kjøper har til å betale charterhyren. Dette problemet som respondentene opplever tyder på at de har et behov som de ikke opplever at bareboat-charter gir tilstrekkelig sikkerhet mot. Wathne og Heide (2000) bekrefter respondentenes uttalelser om at denne typen adferd har økonomiske konsekvenser. De hevder at alle typer opportunisme har et potensiale for å hindre verdiskapning og skape refordeling mellom partene, men at måten verdiskapning og fordeling påvirkes vil være avhengig av den spesifikke formen for opportunisme. Atferden som respondentene her har karakterisert kan ifølge teorien karakteriseres som aktiv opportunisme, hvor en av partene foretar handling som eksplisitt eller implisitt ikke er tillatt i handelsforholdet (Wathne og Heide 2000). Aktiv opportunisme øker den samhandlende parts kostnader, noe man kan si enkelte respondenter opplever en fare for, fordi de føler at de betaler for en vare de er usikker om de får levert, nemlig kvoter. Vi ser altså at kvotekjøp både kan utnyttes både ved at kvotene som kjøpes brukes på andre fartøy tilhørende det russiske rederiet, og ved at det er vanskelig, for ikke å si umulig for eierne å få verifisert prisen som de betaler for kvoter. De fleste respondentene er av den oppfatning av bareboat-charter ikke evner å sikre mot denne formen for opportunisme, selv om eier er sikret eiendomsretten.

For det andre pekte flere respondenter på at det er vanskelig å kontrollere hvilke utgifter de russiske aktørene har til drift av kontor, lønninger og lignende i Russland. Respondentene forklarte at dette kan påvirke den russiske parts evne til å betale charterhyren.

*"I ettertid har det vist seg at russerne kan utnytte oss, fordi driftsresultatet skal overføres fra vårt managementselskap til russerne før de overfører charterhyren tilbake til oss. Problemet er at vi ikke har oversikt over de utgifter som russerne har på russisk side som skal dek-*

*kes av driftsresultatet. Er utgiftene store kan det bli problemer med å få charterhyren betalt".*

Som antydte tidligere virker russiske valutaregler som et hinder for at charterleien kan trekkes som driftskostnad. Dette medfører at eierne gjennom management av fartøyet i leieperioden ikke kan trekke charterleien fra driftsresultatet som driftskostnad før det oversendes til leietaker i Russland. Problemet som respondenten peker på i sitt utsagn kan karakteriseres som passiv opportunisme, fordi en av partene tilsiktet tilbakeholder informasjon om utgifter til drift av kontor og lignende, og/eller avholder seg fra å utføre en bestemt handling, som betaling av charterhyren (Wathne og Heide 2000).

En tredje faktor som ble fokusert på av to respondenter, som de mener at bareboat-charter ikke sikrer mot, er at den russiske leietakeren kan opptre opportunistisk ved å forsøke på å selge fisken fra fartøyet uten at eier er involvert. Respondentene hevder at dette gjøres for å hindre at penger kanaliseres til betaling av charterhyren. En av respondentene uttrykte følgende :

*"Vi er i aller høyeste grad blitt utsatt for opportunisme av russerne, fordi de har prøvd å omgå charteravtalen ved å selge fisken på egen hånd bak vår rygg. Vi er overbevist om at dette ble gjort for unngå at penger gikk til å betale charterhyren slik at de kunne få både i pose og sekk".*

Utsagnet ble forklart med at en av betingelsene i kontrakten mellom partene er at fartøyet skal drives av et norsk managementselskap hvor eierne av fartøyet har eierinteresser. Dermed skal managementselskapet ha kontroll med alle leveranser av råstoff og salg, for på den måten blant annet å sikre at charterhyren blir betalt. Respondenten hadde opplevd at den russiske leietakeren forsøkte å selge fisken på egen hånd og dermed gå utenom etablerte avtaler. Respondenten mente videre at leietakeren gjennom slik adferd kunne

utnytte sine kvoter rasjonelt ved hjelp av det chartrede fartøy, samtidig som de unngikk å betale charterhyren. Dette tyder på at respondentene er av den oppfatning at det kan være vanskelig å gi den russiske samhandlingspartner tillit i den forstand at de respekterer kontrakter eller forståtte regler for samhandling (Williamson 1996). Respondentene pekte videre på at resultatet av denne typen adferd er at charterhyren uteblir og gjeldsgraden ovenfor eierne øker, fordi eierne forskutterer driften gjennom sine managementselskap.

En av respondentene fokuserte på at de i ettertid har opplevd at de måtte terminere kontrakten, fordi det viste seg at den russiske handelspartneren ikke hadde som mål å overta fartøyet.

*”Jeg tror at årsaken til at russerne er interessert i å etablere bareboat-charter er at de ønsker å lage et prosjekt som de kan få penger ut av på kort sikt, og ikke at de nødvendigvis har som målsetning at de skal overta båten, eller for så vidt drive den”.*

Utsagnet ble forklart med at eier overførte en del penger til leietaker i forbindelse med etableringen av bareboat-charter. Årsaken til at disse pengene ble overført var for å dekke utgifter som leietaker hadde i Russland i forbindelse med etableringen av bareboat-charter. Utsagnet viser at respondenten er av den oppfatning at den russiske handelspartner har forsøkt å mislede eller fordreie informasjon omkring deres motiv for å etablere bareboat-charter, for dermed å tjene kortsiktig profitt (Williamson 1985). Respondenten pekte videre på at bareboat-charter sikrer eiendomsretten, men denne løsningen sikrer ikke at handelspartneren opprettholder sine betingelser i kontrakten.

Diskusjonen over tyder på at respondentene på beslutningstidspunktet forventet at bareboat-charter ville sikre mot ulike former for opportunistisme, men at det i ettertid har vist seg at kontrakten ikke sikrer mot alle former for opportunistisme.

### *Velges bareboat-charter for å unngå trusselen for opportunistisme fra russiske rederi?*

Når respondentene ble spurt om i hvilken grad det er noen sammenheng mellom valget av bareboat-charter og trusselen for opportunistisme. Spørsmålet ble stilt for å undersøke om trusselen for opportunistisme faktisk kan hevdes å være en av drivkreftene bak valget av bareboat-charter. De fleste respondentene mente at det i stor grad er en sammenheng mellom valget av bareboat-charter og et ønske om å begrense faren for å bli utsatt for opportunistisk adferd. Samtlige av respondentene understreket at de gjennom å sikre eiendomsretten gjennom leieperioden ville kunne redusere sjansen til å bli utsatt for ulike former for opportunistisme. Et gjennomgående argument her var at eiendomsretten ga sikkerhet i form av at kontraktsforholdet kunne avsluttes dersom det skulle oppstå problemer eller tvister ved forpliktelsene i avtalen.

### *Oppsummering og diskusjon*

Undersøkelsen viser at de fleste eierne av fiskefartøy (her: selger av fiskefartøy) som var representert i undersøkelsen ga uttrykk for at de på beslutningstidspunktet opplevde en stor trussel for å bli utsatt for opportunistisk adferd av den russiske part. Det var kun en person som fokuserte på at de på beslutningstidspunktet hadde etablert et nært tillitsforhold med den russiske kjøper, og derfor ikke opplevde en trussel for å bli utsatt for opportunistisme. Dette tyder på at tillit mellom handelspartnerne i så måte kan være en faktor som minsker trusselen som oppleves for å bli utsatt for opportunistisme. De som ga uttrykk for at de på beslutningstidspunktet opplevde en trussel for å bli utsatt for opportunistisk adferd, ga flere begrunnelser for dette. Manglende tillit, kulturforskjeller og tidligere erfaring fra handel med russiske aktører, ble av flere respondentene utpekt som noen av årsakene til at de opplevde en trussel for å bli utsatt for opportunistisk adferd. Andre

påpekte at de opplevde en trussel for at den russiske kjøper ville utsette dem for passiv opportunistisme, gjennom tilbakeholdelse av relevant informasjon om deres agenda for å delta i handelsforholdet. Flere ga også uttrykk for at de regelrett var redd for å miste fartøyet.

Vi ser altså at eierne opplevde et tydelig behov for å sikre sine interesser da de valgte å selge fiskefartøy til russiske aktører. Bareboat-charter ble i denne sammenheng fokusert på som et virkemiddel for sikre mot opportunistisk adferd. Styringsstrukturen innebærer at selger av et fiskefartøy, eier fartøyet i charterperioden og eierne opplevde på beslutningstidspunktet at dette forhold ga tilstrekkelig sikkerhet. Fiskefartøyet tilfaller da eier ved en eventuell tvist mellom partene. På bakgrunn av dette er argumentet at bareboat-charter hindrer opportunistisk adferd, fordi konsekvensen for kjøper, dersom han utøver slik adferd, kan være at eier bryter kontrakten og håndhever sin eiendomsrett i fartøyet. Mye tyder også på at eierne har valgt bareboat-charter, fordi styringsstrukturen minimerer kostnadene med kontroll og innsamling av informasjon.

Erfaringene fra bareboat-charter viser at eierne opplever at de er blitt utsatt for opportunistisk adferd ved blant annet kvotekjøp, drift av kontor i Russland og ved salg av fisken fra fartøy. Dette til tross for at de hadde store forventninger på beslutningstidspunktet til bareboat-charters evne til å sikre mot opportunistisk adferd.

Vi har gjennom undersøkelsen og sekundære data erfart at det institusjonelle rammeverk i Russland, som danner forretningsmiljøet, preges av stor usikkerhet. Det synes som om det institusjonelle rammeverk i Russland i stor grad har påvirket valg av styringsstrukturen bareboat-charter. Først og fremst skyldes dette at Russland mangler et enhetlig rettighetsregister hvor pantobligasjoner kan registreres når eksempelvis kjøpesummen skal betales over tid, som ved bareboat-charter. Dette fører til manglende rettslig sikkerhet for selger som i leieperioden er den juridiske eier av fiskefartøyet. Eventuelle lå-

negivere som eierne har et gjeldsforhold til vil også kreve at deres pantobligasjoner i fartøyet registreres i et rettighetsregister som gir tilstrekkelig juridisk sikkerhet for deres engasjement i fartøyet (eks. norske banker), med mindre andre former for sikkerhet stilles fra eier. Mye tyder imidlertid på at lånegivere som eierne har et gjeldsforhold til både krever at deres pantobligasjoner skal registreres i et register som gir tilstrekkelig sikkerhet, samtidig som eierne må stille andre former for garantier. Andre forhold som domstolsystemet og politiske forhold, spesielt usikker fiskeripolitikk, ser også ut til å ha påvirket eierne til å velge bareboat-charter. Bareboat-charter er i så måte en gunstig styringsstruktur, fordi den sikrer eierne eiendomsretten i leieperioden gjennom et vestlig rettighetsregister. Samtidig kan fartøyet oppnå kvoterettigheter i Russland ved at fartøyet flaggregistreres i Russland, såkalt dobbelregistrering.

### *Konklusjon*

Norsk og russisk fiskeripresse har ved flere anledninger satt et negativt søkelys på etablerte bareboat-charter kontrakter mellom norske og russiske aktører. Det er blant annet blitt hevdet at bareboat-charter bidrar til en plyndring av nasjonale ressurser i Russland. I et slikt perspektiv er det viktig å få frem at leasing, i form av bareboat-charter, ikke er unikt for leie av fiskefartøy, men brukes derimot som en generell betegnelse på leie av fartøy, og fremstilles som en alternativ finansieringsform til tradisjonell lånefinansiering. Vi ser spesielt at dette er en vanlig kontraktform for leie av driftsmidler innen handelsflåten (Shipping).

Resultatene viser at bareboat-charter kan fungere som en alternativ finansieringsløsning for russiske aktører som ønsker å kjøpe vestlige fiskefartøy. For norske aktører kan bareboat-charter fungere som et virkemiddel for å åpne et potensielt marked for fiskefartøy i Russland. Dette er spesielt viktig i en tid hvor tradisjonelle markeder oversvømmes av fiskefartøy,

spesielt innen trålerflåten som følge av Enhetskvoteordningen. Samtidig kan bareboat-charter fungere som et virkemiddel for norsk fiskeindustri, spesielt for saltfiskprodusenter, for gjennom kontrakten å sikre råstofftilførsel.

Man bør imidlertid være oppmerksom på at svært mange bareboat-charter kontrakter ikke har forløpt som forventet på beslutningstidspunktet. Årsaken er trolig at det er et stor *forventningsavvik* mellom de norske og de russiske aktørene som skal samhandle gjennom bareboat-charter. Dels kan dette skyldes kulturforskjeller, spesielt i form av at aktørene har ulik oppfatning konkrete forhold og forskjellig måte å kommunisere på. Ser man imidlertid på prisen som eierne forventer å få for fiskefartøylene fra salg gjennom bareboat-charter, så er denne betraktelig høyere enn prisen i tradisjonelle markeder for fiskefartøy. Selv om det innebærer store investeringer å selge fiskefartøyet gjennom bareboat-charter, kan det synes som om prisen som den russiske kjøper skal betale ikke står i stil til investeringene og prisen i tradisjonelle markeder. Skulle det vise seg at prisen som den russiske kjøper betaler kan forsvares på basis av investeringene man som eier blir pålagt, vil likevel prisen i markedet for fiskefartøy være såpass lav at det ville være vanskelig å forsvare kontraktprisen ovenfor den russiske kjøper.

Undersøkelsen av eksisterende bareboat-charter kontrakter mellom norske og russiske aktører har vist at *drivkreftene* bak valget av bareboat-charter fortrinnsvis preges av tusselen for å bli utsatt for opportuniste. Denne tusselen er i sin tur ti dels avledet av usikkerhet i forretningsmiljøet i Russland – særtrekkene i de økonomiske spillereglene i det post-Sovjetiske samfunnet (høyereordens institusjoner). Ser man på betydningen av den enkelte faktor tyder mye på at tusselen for opportunistisk adferd har hatt avgjørende betydning i forhold til at eierne opplevde et behov for å sikre sine interesser i handelsforholdet. Eierne opplevde derfor et behov for å finne en styringsstruktur som sikret mot denne typen adferd. Det konkrete valget av bareboat-charter som styringsstruktur synes mer å være påvirket av institusjonelle forhold i Russland. Grunnen til dette er først og fremst at Russland mangler et enhetlig og pålitelig rettighetsregister for fiskefartøy, som fungerer på linje med Norsk Ordinært Skipsregister (NOR). Andre institusjonelle forhold i Russland, som manglende sammenheng mellom institusjoner og praksis synes også å ha påvirket valget av en styringsstruktur, hvor selger beholder eiendomsretten til salgssummen er betalt.



## Referanser

---

- Bendiksen, B. I., B. Dreyer, F. Nilssen, A. Iversen, (1998). Fiskeindustrien i Troms. Rapport nr. 11, Fiskeriforskning.
- Bendiksen, B. I., J.R. Isaksen, (2000). Fiskerinæringen i Finnmark. Analyse av verdiskapning og råstoffomsetning. Rapport nr. 12, Fiskeriforskning.
- Buvik, A. (1995). Allocation of Specific Assets and Vertical Coordination in Industrial Purchasing Relationships. Dr. oec. NHH.
- Davis, Mark (2000). Bareboat charters. Lloyd's Shipping Law Library, London.
- Dreyer, B., Bendiksen, B. I., Iversen, A., Isaksen, J. R. (1998). Vertikal integrering – er det veien å gå? Rapport nr. 22, Fiskeriforskning.
- Falkanger, T., Bull, H. J., Brautaset, L. (1998). Introduction to Maritime Law: the Scandinavian Perspective. Tano Aschehoug.
- Kimball, J. (1989). Bareboat Charterparties Allocation of Risks and Costs: CMI Report, Seminar on Bareboat Charterparties.

- Nilssen, F. og G. Hønneland (1999). Nordvest-russisk fiskerinæring. Status og fremtidsutsikter. Konfidensiell rapport, Fiskeriforskning.
- Nilssen, F. (1996). Nordvest-Russisk fiskerinæring: En fortsatt leverandør av råstoff til norsk fiskerinæring eller en fremtidig konkurrent. *økonomisk Fiskeriforskning*, Vol. 6 (1).
- Nystrøm, J. Å. (1981). Leasing. Sweden. Studentlitteratur, Lund. 3. opplag.
- Struyk, R. J., N.B. Kosareva, (1999). First secondary facility in the former Soviet Bloc. *Housing Finance International*, Chicago, 13 (3), pp. 29-36.
- Wainman, D. (1991). Leasing. Great Britain. Media Print, Sittingbourne, Kent. 1<sup>st</sup>. ed.
- Wathne, K. H., J.B. Heide, (2000). Opportunism in interfirm relationship: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*. New York, vol. 64 (4): pp. 36-51
- Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostage to support Exchange. *American Economic Review*, 73: pp. 519-540.
- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2): pp. 269-296.
- Williamson, O. E. (1996). The Mechanisms of Governance. New York, Oxford University Press, Inc.

## Noter

---

- 1) Trålstigen er en fordelingsnøkkelen for torsk mellom trålerflåten og fiskeflåten som bruker konvensjonelle redskaper. Trålstigen går kort sagt ut på at jo større den tillatte totalfangsten er, jo større andel skal trålerne ha. Den første trålstigen ble innført i 1990, mens den nåværende ble tatt i bruk i 1995 (Armstrong 1999).
- 2) Eksempelvis enhetskvoteordningen som jeg kommer tilbake til i kapittel 6.
- 3) Jfr. lov om Norges fiskerigrense og om forbud mot at utlendinger driver fiske m.v. innenfor fiskerigrensen av 17.juni 1966 nr. 19 (Fiskerigrenseloven).
- 4) Se Nilssen 1995.
- 5) Problemet med inflasjonen var særlig fremtredende de første årene frem til "krakket" i den russiske økonomien 17. august 1998. Etter dette har økonomien stabilisert seg noe slik betydningen av inflasjon som problem har avtatt noe.
- 6) Som et lite apropos kan det her nevnes at russiske banker hovedsakelig yter såkalte "kort-lån" som i praksis bare er en form for kassakreditt med ett års varighet og høy rente.
- 7) Åtte personer fra ulike bedrifter.
- 8) Her: fartøyet.
- 9) Her: fartøyet.
- 10) De to frasene "bareboat" charter og "demise" charter brukes vanligvis om hverandre (Davis 2000).
- 11) Her: utleier
- 12) Sammenliknet med salg til andre norske og internasjonale kjøpere.
- 13) Jeg vil komme tilbake til hva som er tradisjonelle markeder senere i oppgaven.
- 14) Data har jeg fått tilgang til hos Seniorforsker Bjørn-Inge Bendiksen, Fiskeriforskning.
- 15) 21.11.2000 ved Rica Ishavshotell, Tromsø. Arr. EFF og Norges Råfisklag.
- 16) Dagen ordning er jfr. forskrift om enhetskvoteordning for torsketrålflåten. Fastsatt ved kgl. 30. juni 2000 med hjemmel i lov av 3.juni 1983 nr. 40 om saltvannsfiske m. v. § 5a. Fremmet av Fiskeridepartementet.
- 17) Dvs. fartøyet må meldes ut av merkeregistret (Norsk Ordinært Skipsregister, NOR).
- 18) 19.07.2001
- 19) Personlig meddelelse fra Conrad Mikkelsen, Nomos Shipbrokers, Tromsø

# Lovløs fisk?

Vjatsjeslav Zilanov<sup>1)</sup>

En rekke ekstraordinære hendelser i Russlands havfiskeindustri fortsetter å påkalle oppmerksomhet fra Føderasjonsforsamling, kystregionenes guvernører, fiskere og fiskeribedrifter. Viktigst blant disse er at det for første gang i verdenshistorien, på initiativ fra Ministeriet for økonomisk utvikling og handel<sup>2)</sup>, gjennomføres "Auksjoner for salg av fangstkvoter for marine bioressurser i havet", gjeldende innenfor 200-milsgrensen for den eksklusive økonomiske sone og på Russlands kontinentalsokkel.

Det vakte også betydelig oppsikt da utkastet til en føderal lov som den lovgivende forsamling hadde arbeidet med i nesten fem år, "Om fiskeri og vern av marine bioressurser", ble avvist av presidenten.

Og opinionen i Russland og verden ellers rykket til da det etter anmodning fra FNs Internasjonale organisasjon for kontroll av handel med truede arter (CITES), ble nedlagt forbud mot russisk eksport av sort kaviar, samt mot at landet drev fangst på fisk av stortypen i Kaspiahavets basseng.

Hva ligger bak disse hendelsene? I hvilken retning går Russlands en gang så stolte fiskerier?

Tidligere var det Russland som alltid dominerte i Sovjetunionens fangststatistikk. Av en total fangst på 10-11 millioner tonn sto Russland for 7-8 millioner. Senere ble næringen rystet av perestrojka, reformer, ubetenksom privatisering, tap av styring med havfisket og liberalisering av utenriksøkonomien. Fangstnivået hadde i 1991 sunket til 6,9 millioner tonn, og nådde i 1994 sitt laveste punkt de siste 10 årene – 3,4 millioner tonn. Produksjonen av konserver, fiskemel, av røkt, frossen og annen sjømat hadde sunket til toppen en tyvendel av tidligere. Karakteristisk for disse årene var at regjeringen ikke ga fiskerne noen som helst økonomisk støtte. Før hadde denne utgjort store summer, opp til 2-2,5 milliarder rubler. Rublene, som da var mye mer verdt enn i dag, ble brukt til fornyelse av flåte og driftsmidler.

I 1995 fikk fiskerne snudd den negative trenden og fangstnivået steg til 4,3 millioner tonn, i 1996 til 4,5 millioner tonn, og i 1997 oppnådde man reformperiodens høyeste nivå på 4,7 millioner tonn. Deretter sank kurven igjen: i 1998 til 4,5 millioner tonn, i 1999 til 4,2 millioner tonn og i 2000 til 4,1 millioner tonn. Ekspertene regner med at fangsten i 2001 vil utgjøre knappe 3,9 millioner tonn. Hva kommer denne

nedgangen av? Etter min oppfatning er det flere grunner. De kan deles i to grupper.

## Gruppe 1

Administrative og organisatoriske. På midten av 90-tallet begynte regjeringen på en lite gjennomtenkt måte å frata sektorens fagmyndighet, Den statlige fiskerikomiteen, en rekke funksjoner. (På områdene vern av fiskeressursene, kontroll med fisket, samt andre funksjoner, deriblant økonomiske.) Disse ble deretter gitt til andre statlige myndigheter. Man begynte også å skifte ut den ene formannen i Fiskerikomiteen etter den andre. I løpet av de siste 4 årene har vi sett hele seks. I samme periode har sektorens myndighetsorgan blitt oppløst to ganger, de ansatte forsvunnet eller blitt skiftet ut uten begrunnelse. Til og med nå som Jevgenij Nazdratenko, en kjent politiker fra en fiskeriregion er satt til å lede næringen, er det bare en av hans fem stedfortredere som har erfaring fra sektoren. De øvrige er spesialister på områder som har svært lite med fisk å gjøre. Om det er formann Nazdratenko som vil ha det slik jeg ikke, men med en sånn personalpolitikk kan man knapt snu situasjonen til det bedre. Like viktig er det at Fiskerikomiteen i tre år nå ikke har hatt noe fastsatt regle-

ment med presist formulerte fullmakter, rettigheter og ansvarsområde. Heller ikke har den hatt egne avdelinger i regionene.

## Gruppe 2

Her har vi det en kan kalle ideologiske årsaker til nedgangen. Hvilke mål har man for en fiskerinæring i frie markedsbetingelser? Det må jo være at den skal tilby varer som det er etterspørsel etter. Og det helst på vårt nasjonale marked. For øvrig skal den gi skatteinntekter, helst uten at skattebyrdene blir så tunge at produsentene segner om under dem. Men dessverre skjærer liberalistene i Økonomiministeriet dette ned til å tillegge fiskerinæringen kun en funksjon – å sørge for størst mulig inntekter til statskassen. Også hvis prisen blir ruin for produsentene. Havfiskets særegenheter, det at 90 % av produksjonen foregår på havet, utenfor selve territoriet til Russland, tas ikke hensyn til. Årlig gir næringen fra seg 10-14 milliarder rubler. I beste fall får den tilbake 3-4 milliarder rubler, som skal være nok til alle dens behov. Derfor rakner også fiskerinæringen i alle sømmer. Kronen på Økonomiministeriets liberalistiske tenkning var "Auksjoner for salg av kvoter for fangst av bioressurser i havet". Alle fiskerne, kongressen for bransjens fagforeninger, guvernørene i alle kystregionene, de største arbeidsgiverorganisasjonene, samt vitenskapsmennene i sektoren har gått i mot disse. Fem større fiskeribedrifter på Stillehavskysten og i Nordvest-Russland har innklaget regjeringen og Økonomiministeriet for høyesterett på det grunnlag at auksjonene strider mot loven. Dette hindret ikke ordningen i å bli innført, og kvoter på over 1 million tonn er blitt satt ut til salg på auksjon. Det er solgt 500.000 tonn, hvorav 241.000 tonn er gått til utenlandske brukere og 260.000 til russiske. Alt i alt har auksjonene innbragt 5,9 milliarder rubler, det vil si 197,8 millioner USD, noe økonomiministeriet fremstiller som en bragd – man skaffer gode penger i statskassen. Imidlertid har tapet som auksjonene har forårsaket, sammenlignet med det tidligere systemet, utgjort:

- 2,4 milliarder rubler, det vil si 80 millioner dollar, i tapt fortjeneste på grunn av nedgang i auksjonsprisen pr. kvote på 1 tonn sammenlignet med fjoråret.
- 747,5 millioner rubler, det vil si 25 millioner dollar, i kreditt til den russiske fiskeribransjen til kjøp av kvoter på auksjon.
- 2,4 milliarder rubler, det vil si 80 millioner dollar, som følge av at den russiske fiskebransjen får mindre fangst pga. utlendingers kjøp av kvoter (241.000 tonn) og at kvoter som reserveres til auksjonene (250.000 tonn) ikke benyttes størstedelen av året.
- minst 1,5 milliarder rubler, det vil si 50 millioner dollar, som landets befolkning har tapt på grunn av spekulativ prisstigning på fisk og sjøprodukter på hjemmemarkedet, som igjen er fremprovosert av auksjonene.

Det økonomiske tap på grunn av auksjonen kan altså, bare etter disse indikatorene, fastsettes til ca. 6,9 milliarder rubler, det vil si 214 millioner dollar. Her kan man plusse på økning i tyvfisket for å kompensere for utlegg til kvotekjøp, nedgang i kystregionenes inntekter (guvernørene vurderer disse til 30 % av inntektssiden i sine årlige budsjetter), Russlands tap av autoritet på internasjonalt nivå i fiskerikretser, sosial og økonomisk nød i fiskeværene og mye annet.

## For hvem ringer "størklokkene"?

I Sovjetunionens siste tiår fanget man 15-20.000 tonn fisk av størfamilien, noe som ga 1.500-2.000 tonn kaviar og en årlig eksport på 100-150 tonn kaviar. Dette var et resultat av en hard kamp mot tyvfiske, omfattende reproduksjon og oppdrett av støyngel, utslipp i havet og statlig kontroll med fisket. Ennå i 1990 utvinnet Russland

nesten 11.000 tonn fisk av størtypen i Kaspiahavet. Etterpå gikk alt nedoverbakke: i 1995 var dette tallet 3.000 tonn og i de senere årene ikke mer enn 700-500 tonn. Samtidig økte tyvfisken i hav og i elver uhemmet og har i følge ekspertene kommet opp i 5.000-7.000 tonn. I tillegg til dette ga Russland, som følge av liberalisering av de utenlandske forbindelser, frivillig slipp på monopolet på produksjon og eksport av størkaviar. Iran, vår viktigste konkurrent i Kaspiahavet når det gjelder stør, har derimot opprettholdt dette statsmonopolet, samt sitt harde system for fiskerikontroll og bekjempelse av tyvfiske. Som en følge har Iran beholdt sin kapasitet for både fangst av størfisk (1.500-2.000 tonn årlig) og kaviarproduksjon (250-270 tonn, hvorav opp til 200 tonn eksporteres).

Denne situasjonen for størfisket har fått FNs Internasjonale organisasjon for kontroll av handel med truede arter (CITES) til å anbefale Russland å stoppe kaviareksporten og størfangsten i Kaspiahavet fra 2001. Denne beslutningen fra CITES' overrumplet bransjen, Kaspiahavets fiskere, så vel som ledelsen i Fiskerikomiteen og landets opinion. Men mye talte jo for at ulovlig fiske og eksport av kaviar fra størfisk økte fra år til år. Samtidig ødela det ressursgrunnlaget og undergravde den utøvende makts autoritet: Den maktet jo ikke å bekjempe dette ondet effektivt. Nå prøver man å ordne opp, slik at sanksjonene mot Russland kan fjernes.

Samtidig ringer "størklokkene" for å minne oss om det kan innføres sanksjoner også knyttet til *havets* ressurser. I de senere årene har bestandene av krabbe og Alaska-pollack langs Stillehavskysten minnet. Her øker omfanget av både ulovlig utvinning og eksport av fisk, krabbe og skjell. Fiskerne drives til dette av ubetenksomme kvasi-kapitalistiske beslutninger ala de nevnte auksjonene. Det er også av betydning at bransjen, i en situasjon der prisene på sjømat er for høye for egen befolkning og øker fra år til år, sender varene ut på det internasjonale markedet. Slik sikrer bransjen en inntekt som i allefall gjør at en kan drive videre, betale den tunge skattebyrden, samt avgifter for havne- og sanitetstjenester, og så videre.

## *Fiskerne trenger lover som har direkte gyldighet*

Mange medlemmer av Statsdumaen og Føderasjonsrådet, såvel som en stor del av fiskerne og bedriftene heller mot den oppfatning at fiskernes sørgelige situasjon skyldes mangel på en basislov. En slik lov, kalt "Om fiskeri og vern av marine bioressurser", ble godkjent av Føderasjonsforsamlingen juni 2001 men avvist av Russlands president. Begrunnelsene for å avvise den var omfattende, den over 7 sider og angår 79 av i alt 84 paragrafer. Presidentens aller fleste bemerkninger angår juss og baserer seg på at "loven inneholder bestemmelser som ikke står i samsvar med Den russiske føderasjonens grunnlov... og en rekke bestemmelser i gjeldende føderale lover...". Og her er det vanskelig å være uenig i presidentens konklusjoner. I fiskerisektoren gjelder tross alt 12 føderale lover, to presidentforordninger, over 30 regjeringsresolusjoner, -forordninger og -fullmakter, og mer enn 50 lovbestemmelser fra forskjellige myndigheter. Man skulle tro at en slik juridisk overflod gjorde fiskernes virksomhet lettere, men slik er det imidlertid ikke. Mange av lovene og bestemmelsene er generelle, temmelig motsigende og gir tjenestemennene mulighet til å tolke dem til sin fordel. Samtidig håndhever den utøvende makt ofte ikke lover, og bryter dem i en rekke tilfeller. Regjeringsresolusjon nr 1010 av 27. desember 2000, som tar for seg auksjonene, innfører nye kriterier for tildeling av kvoter til russiske brukere, i strid med Den føderale lov "Om Den russiske føderasjonens eksklusive økonomiske sone" av 17. desember 1998.

Derfor mener fiskerne og bedriftene at lover som omhandler fiskeri må ha direkte gyldighet. Det er nettopp på dette plan loven "Om fiskeri og vern av marine bioressurser", med dens artikler 49 og 50, må endres kraftig. Nok en ulempe ved loven er at forfatterne har koblet sammen forhold som gjelder de indre vannansamlinger (elver, sjøer og dammer), sjøene langs Russlands kyst og endog Verdenshavens åpne farvann. Dette skaper betydelig for-



virring. Imidlertid gir sjøene og havene 95 % av den årlige fangsten og fiskeproduksjonen i landet, og nettopp her har vi hele problemknuten. Det er her det er slikt behov for en behørig juridisk orden.

Min mening er at det er nødvendig å utarbeide og vedta tre utkast til basislover som først og fremst gjelder havfisket og forvaltningen av havets bioressurser. Disse må etter mitt syn være:

- ”Om forvaltning og vern av havets bioressurser”.
- ”Om prinsipper for fordeling av tillatt totalfangst blant russiske brukere”.
- ”Om avgrensninger av fullmakter mellom Den russiske føderasjonens føderale myndigheter og kystregionenes myndigheter innen forvaltning, vern, eier-

skap, bruk og disponering av havets bioressurser”.

For å utelukke innblanding fra tjenestemenn på forskjellige nivå, som vil løse enkeltsaker etter eget forgodtbefinnende, må disse lovene ha direkte gyldighet. De kan utarbeides i løpet av 1-2 måneder, og Statsdumaen kan vedta dem og presidenten godkjenne dem i begynnelsen av neste år. Dette er helt realistisk om næringens yrkesutøvere, guvernørene, vitenskapsmennene, samt parlamentarikerne fra alle Russlands kystregioner forener sine anstrengelser.



## Noter

---

- 1) Formann i komiteen for fiskerikomplekset i bransjeorganisasjonen ”Severo-zapad” (nord-vest), professor, fortjent arbeider i Russlands fiskerisektor.
- 2) Heretter Økonomiministeriet.

# Markedsorientering i "perfekte" sjømatmarkeder

Geir Grundvåg Ottesen  
Kjell Grønhaug

I denne artikkelen spør vi om markedsorientering i nær perfekte markeder er relevant – og hvis så – om markedsorientering i nær perfekte markeder kommer til uttrykk på samme måte som fremsatt i faglitteraturen. Nær perfekte markeder er markeder med mange kjøpere og selgere, hvor produktene er nær identiske, informasjonen flyter relativt lett, og hvor transaksjonskostnadene er lave. Våre spørsmål er høyst relevante fordi markedsorientering primært har vært studert i oligopolistiske markeder kjennetegnet ved et begrenset antall selgere (konkurrenter), differensierte produkter, hvor transaksjonskostnadene til dels er betydelige, og hvor god og relevant markedsinformasjon ikke er lett tilgjengelig.

Lærebøker i mikroøkonomi beskriver "perfekte markeder" som markeder med uendelig antall kjøpere og selgere, identiske produkter, komplett informasjon og ubetydelige transaksjonskostnader. Under en slik idealisert form for konkurranse er det lite rom for markedsorientering fordi alle relevante markedsforhold er kjent. Aktørene i slike idealiserte markeder foretar "rasjonelle valg", hvor alle alternativer er kjente og preferansene klare (eg. March, 1994).

I den "virkelige" verden har *ikke* aktørene fullstendig informasjon. Den kanskje viktigste antagelsen (observasjonen) innen samfunnsvitenskapen er at aktører har begrenset kognitiv kapasitet. Dette innebærer at de har begrenset kapasitet til å legge merke til, fortolke, lagre og gjøre bruk av data (Simon, 1957). Dette betyr, blant annet, at alternativer og konsekvenser kan bli oversett, og at kunnskap om omgivelsene vil være ufullstendig – selv etter intense informasjonssøk. Dette betyr at ideallet om "perfekte markeder" ikke eksisterer.

Vårt utgangspunkt i denne artikkelen er at mange markeder er tilnærmet perfekte. For eksempel kan mange markeder som norske sjømatbedrifter opererer i karakteriseres som nær perfekte. Markedene for sløyd laks eller frossen fiskeblokk har for eksempel mange kjøpere og selgere, nokså like produkter, relativt lett tilgjengelig markedsinformasjon, og lave transaksjonskostnader. For å tilpasse seg hensiktsmes-

sig må bedriften forstå hvordan markedet fungerer og når mulighetene er til stede. Fordi markedsorientering er knyttet til det å samle inn, tolke, og gjøre bruk av markedsinformasjon er dette (markedsorientering) antatt viktig for bedriftenes yteevne.

På grunn av mangelfull forskning er det imidlertid uklart hva det betyr å være markedsorientert i nær perfekte markeder. Det kan faktisk tenkes at markedsorientering i slike markeder arter seg forskjellig fra hva som er antatt i oligopolistiske markeder. For eksempel, i nær perfekte markeder er det mange konkurrenter som hver for seg utøver liten innflytelse i markedet. Under slike forhold vil det ikke være mulig og heller ikke nødvendig å fokusere på, og analysere den enkelte konkurrent. Dette indikerer at det sterke fokuset på konkurrenter som kommer til uttrykk i markedsorienteringsbegrepet (Narver & Slater, 1990) kanskje ikke er like relevant i nær perfekte markeder. I slike markeder er det mer sannsynlig at aktørene vil forsøke å forutsi og respondere på markedet slik det reflekteres ut fra samlet tilbud og etterspørsel. Med andre ord, for å ta fornuftige og målrettede beslutninger har aktørene behov for til en hver tid å fokusere på og forstå aggregert markedsadferd, noe som selvsagt betinger at den enkelte bedrift samler inn, og på en fornuftig måte tolker – og reagerer på informasjon om slike forhold. Et annet forhold er at produktene som tilbys i nær perfekte markeder vil

være relativt like, noe som betyr at det heller ikke vil være særlig nødvendig med inngående analyse av spesifikke kunder og deres behov – slik det er fremstilt i litteraturen om markedsorientering (eg. Kohli & Jaworski, 1990). På denne bakgrunn er det høyst relevant å spørre hva det innebærer å være markedsorientert i nær perfekte markeder.

Resten av denne artikkelen er organisert på følgende måte: I neste avsnitt forklarer vi det teoretiske perspektivet som ligger til grunn for vår empiriske undersøkelse av bedrifter som opererer i svært konkurransutsatte (nær perfekte) sjømatmarkeder. Deretter beskriver vi vårt undersøkelsesopplegg og presenterer våre funn. Til slutt diskuterer vi våre funn og trekker frem teoretiske og praktiske implikasjoner.

### *Teoretisk perspektiv*

I konkurransutsatte omgivelser må bedrifter være effektive for å overleve og vokse. Dette gjelder i høyeste grad for bedrifter som opererer i nær perfekte markeder hvor markedsprisene kontinuerlig presses ned mot kostnaden ved å produsere og omsette det som frembringes. Dette tvinger bedriftene til, etter beste evne å opptre målrettet, dvs. rasjonelt. Ledere har imidlertid, som andre mennesker, begrenset kognitiv kapasitet. Dette innebærer, som nevnt tidligere, at de har begrenset kapasitet til å legge merke til, fortolke, lagre og gjøre bruk av data (Simon, 1957). Til tross for dette må de, etter beste evne, forsøke å forstå bedriftens markedsomgivelser og ta fornuftige beslutninger for å sikre at bedriftens ytelse blir tilfredsstillende. Over tid utvikler ledere (som andre) kunnskapsstrukturer eller ”mentale modeller” for hvordan de best bør opptre for at bedriften skal være konkurransedyktig i de markedene den opererer i (Day & Nedungadi, 1994). Mentale modeller består av kategorier eller begreper (*concepts*) som hovedsakelig utvikles gjennom interaksjon med omgivelsene (Jfr. Rosch *et al.*, 1976). Dette betyr at mentale modeller og begrepene de består av vil være mer eller mindre tilpasset til den konteksten som aktørene opererer innenfor (se

Rosch, 1978). Fordi bedriftslederes ”virkelighet” blir konstruert (Berger & Luckmann, 1967) og oppfattet gjennom de mentale modellene de benytter vil disse virke inn på hvor de retter sin oppmerksomhet, og hvordan de oppfatter og fortolker ulike hendinger i sine omgivelser.

Når forskere innen fag som for eksempel markedsføring konstruerer nye begreper og teorier, benyttes ofte en oppdagelsesorientert tilnærming hvor forskeren forsøker å fange opp bedriftslederes oppfatninger av ulike årsaks- og virkningsforhold (Zaltman *et al.*, 1982). Et relevant eksempel her er en betydningsfull studie av Kohli og Jaworski (1990), hvor forfatterne gjennomførte dybdeintervjuer med 62 ledere i 47 organisasjoner i fire amerikanske byer. Formålet med denne studien var å forstå hvordan bedrifter oppfattet og praktiserte markedsorientering som ledet til begrepet ”markedsorientering”. I en annen viktig studie, som også ble publisert i 1990, foreslo Narver og Slater (1990) en definisjon av markedsorientering basert utelukkende på en grundig gjennomgang av markedsføringslitteraturen. Validiteten og holdbarheten til denne definisjonen ble så testet empirisk på et utvalg av 371 topplederteam i 113 strategiske forretningsenheter i et stort vestlig konsern. Senere forskning om markedsorientering har i stor grad bygget på bidragene fra Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990).

En gjennomgang av litteraturen om markedsorientering viser at denne er sterkt influert av den empiriske settingen som har vært benyttet i tidligere forskning. For eksempel synes det sterke fokuset på kunder og konkurrenter å reflektere at settingen har vært dominert av store bedrifter i oligopolistiske markeder, hvor kjøpere ofte har vært bedrifter og organisasjoner. I denne litteraturen har man oversett betydningen av bedrifters evne til å fremskaffe råvarer, selv om det i manager markeder er helt avgjørende for deres evne til å tilfredsstille sine kunder (Ottesen & Grønhaug, 2002a). Det kan være mange årsaker til at slike forhold har blitt oversett i faglitteraturen, ikke minst at tidligere studier har vært foretatt i settinger hvor det å skaffe nødvendige produksjonsfaktorer nærmest har

vært å betrakte som uproblematisk. I slike bedrifter vil innkjøpsavdelinger kunne sikre nødvendige tilgang på faktorer som trengs i produksjonen gjennom kontrakter med leverandører og ved lagerhold. Under slike forhold, vil ledere og forskere oppleve tilførsel av råvarer som mindre problematisk og følgelig at dette er utelatt i tankene om markedsorientering.

Forståelsen av begreper er individuell og influert av den kontekst hvor individet opererer. Fordi bedrifter og ledere som opererer i nær perfekte markeder står overfor markedsforhold som er radikalt forskjellig fra slik som beskrevet ovenfor, forventer vi at deres forståelse og praktisering av markedsorientering kan være forskjellig fra den forståelsen som typisk er rapportert i faglitteraturen. Eksisterende kunnskap om hvordan bedrifter og ledere opererer i nær perfekte markeder er imidlertid høyst begrenset.

### *Undersøkelsesopplegg*

Fordi vi i utgangspunktet vet relativt lite om fenomenet vi ønsker å studere, det vil si: hvordan markedsorientering oppfattes og praktiseres i nær perfekte markeder, valgte vi en eksplorativ tilnærming som kunne fange opp både hvordan toppledere tenker og bedriftene forholder seg. Grunnen til å fokusere på toppledere er den kritiske rollen disse spiller for sine bedrifter, og da særlig i små- og mellomstore bedrifter som er fokusert her. I slike bedrifter er ofte topplederen den sentrale beslutningstakeren, og han eller hun kjenner bedriften som "sin egen bukselomme". Ofte er også toppleder eier, noe som tilsier sterk motivasjon for å "gjøre det godt". Dette gir oss også grunn til å anta at toppledere har klare oppfatninger om hvordan de skal utvikle og drive en konkurranse-dyktig bedrift.

### *Setting*

Den Norske sjømatindustrien danner den empiriske setting for vår studie. Denne næringen består av bedrifter som er involvert i produksjon og salg av mange ulike

typer sjømat. Mer enn 90% av industriens totale produksjon blir eksportert og mer enn 95% av alle bedrifter med over 10 ansatte eksporterer. Produktene som selges (eksporteres) er som oftest relativt lavt foredlet. De blir ofte solgt i sterkt konkurranseutsatte internasjonale markeder hvor det typisk er mange selgere og kjøpere. Informasjon om markedsforhold og priser er lett tilgjengelig blant annet fra ulike aktører som har spesialisert seg i å levere oppdatert markedsinformasjon. For eksempel tilbyr Eksportutvalget for fisk ukentlige oppdateringer av informasjon om eksportvolum og priser for norske sjømatprodukter. I tillegg tilbyr flere internetselskaper daglig informasjon om priser og volum omsatt i en rekke internasjonale markeder. Mange av produktene er mer eller mindre standardiserte råvarer (eksempelvis frossen fiskeblokk og sløyd laks) og produktspesifikasjonene er vanligvis godt kjent både av kjøpere og selgere. Dette tilsier at relevant markedsinformasjon "flyter" relativt lett i disse markedene.

### *Datainnsamling og analyse*

Fordi vi ønsket å fremskaffe detaljert innsikt om bedriftene og deres toppledere valgte vi et relativt begrenset antall bedrifter. 20 bedrifter inngår i denne studien. Alle bedriftene er små eller mellomstore, som er typisk for bedriftene i den norske sjømatindustrien. Bedriftene varierer med hensyn på produktutvalg og lønnsomhet.

For å skaffe oss innsikt i bedriftenes aktiviteter og ytelse, samt forståelse og praktisering av markedsorientering benyttet vi en rekke ulike datakilder. For eksempel gjorde skriftlige dokumenter (eg. artikler i bransjeblader) og offentlig regnskapsdata det mulig å avdekke bedriftenes omsetning og profitabilitet over flere år. Vi gjennomførte også lange semi-strukturerte intervjuer med topplederen i hver av de 20 bedriftene. Generelle og brede spørsmål dannet utgangspunkt for disse intervjuene, så som: "Hva betyr markedsorientering for deg?" og "Hva gjør en markedsorientert bedrift?" Fordi markedsorientering representerer en måte å tenke på forventet vi at

lederne ville ha ideer om hva det innebærer, forhold som påvirker markedsorientering, samt hvilke konsekvenser det måtte ha for bedriften. Dette tilsier at lederne vil ha en forståelse av "markedsorientering" som, til en viss grad, vil kunne fanges opp av forskeren (Huff, 1990). Vi forsøkte å fange opp lederne egen forståelse av markedsorientering. Intervjuene ble derfor gjennomført som samtaler, hvor det ble vektlagt at lederne spilte den dominerende rollen, og hvor forskeren fulgte opp med utdypende spørsmål for å forstå uklare forhold bedre. Seksten av de tyve intervjuene ble tatt opp på bånd og skrevet ut i full lengde. Fire ledere motsa seg bruk av båndopptaker. I disse tilfellene ble detaljerte notater fra intervjuene skrevet ut i mest mulig detalj like etter at intervjuet var over. Utskriftene fra intervjuene ble analysert ved å gå svært nøye igjennom intervjuene for å identifisere bruken av ord for å forstå hvordan lederne hadde tillagt mening til begrepet markedsorientering. For å la leseren vurdere våre fortolkninger og konklusjoner rapporterer vi sitater fra intervjuene (Kirk & Miller, 1986).

## Resultater

I denne delen rapporterer vi våre funn med hensyn til hvordan ledere forstår og praktiserer markedsorientering i nær perfekte markeder.

### Markedsorientering

Lederne vi intervjuet hadde få problemer med å diskutere betydningen av markedsorientering. Dette indikerer at de har reflektert over, og utviklet en viss forståelse av begrepet. Et viktig element i deres forståelse av markedsorientering var å vite "hva som foregår". Dette fokuset samsvarer godt med vektlegging av informasjonsinnsamling i markedsorienteringsbegrepet (jfr. Kohli & Jaworski, 1990). Hvilken informasjon er de interessert i? Følgende sitater gir en viss pekepinn: Spørsmål: Hvilken type informasjon er viktig for en markedsorientert bedrift?

- *Markedsinformasjon er viktig. Prognoser om etterspørsel i form av total etterspørsel og sesongvariasjoner i markedet. (...) En annen ting er priselastisitet, som kan muliggjøre en mer optimal prisstrategi. Men siden laks har utviklet seg til å bli en standardisert handelsvare er det lite hver enkelt aktør kan gjøre hva angår prising. Men i det lange løp ønsker vi mer informasjon om sammenhengen mellom tilbud og etterspørsel, priser og volum.*
- *Det er informasjon om priser. Om markedet er på vei opp eller ned – det er alfa og omega. Det har å gjøre med lønnsomhet.*
- *Informasjon om priser er det som er viktig.*

Disse sitatene viser at lederne er opptatt av markedspris og forhold som påvirker prisen. Dette er for så vidt ikke overraskende siden prisen som oppnås er direkte knyttet til bedriftens lønnsomhet. Men det er likevel noe overraskende at forhold som pris og tilbud og etterspørsel blir assosiert med markedsorientering. Disse observasjonene reflekterer at bedriftene her selger mer eller mindre standardiserte produkter i nær perfekte markeder. Vårt argument er som følger: I slike markeder varierer tilbud og etterspørsel. Det blir da kritisk å vurdere priser og etterspørsel for å best mulig kunne vurdere *når* en skal selge. I tillegg kan det eksistere *segmenter* i markedet. Dette betyr at priser kan variere på tvers av kjøpergrupper og brukere, noe som gir opphav til "strategiske vinduer" (jfr. Abell, 1978). Optimal utnyttelse av slike strategiske vinduer vil sannsynligvis avhenge av evnen til å forstå og forutsi hvor og når slike vinduer oppstår.

Hva så med kunder og konkurrenter som typisk er sterkt vektlagt i faglitteraturen om markedsorientering? I det følgende rapporterer vi i hvilken grad – og i tilfelle hvordan – våre informanter knyttet kunder og konkurrenter til markedsorientering.

### Kunder

Kunder var den kategorien som oftest ble knyttet til markedsorientering idet 19 av de 20 lederne (bedriftene) vi intervjuet gjorde en slik assosiasjon. For eksempel:

- *For å være markedsorientert må vi være i direkte kontakt med kunden.*
- *Vi må spørre oss selv: Hvilken verdi kan jeg gi til mine kunder? Hvordan kan jeg gjøre mine kunders liv enklere? Og deretter må du spørre deg selv: Hvem er den rette kunden for meg? Det er kanskje enda viktigere.*
- *Det er å være opptatt av kundene og å være i stand til å tilfredsstille kundenes behov og forventninger.*

Dette indikerer at kunder utgjør en sentral dimensjon i ledernes forståelse av markedsorientering. Imidlertid, i et nær perfekt marked med tilnærmet homogene produkter, hadde vi ikke forventet oppmerksomhet rettet mot individuelle kunder – slik det var tilfelle her. En annen nokså overraskende observasjon var at en rekke av bedriftene har hovedandelen av sitt salg til noen få kunder. De fleste bedriftene oppga at rundt fem kunder sto for mer en 50 % av salget. Dette tilsier at bedriftene forsøker å bygge en form for relasjoner til et begrenset utvalg kunder. Slik atferd samsvarer ikke med hva man ville forvente i et perfekt marked hvor informasjon er komplett og hvor transaksjonskostnader er fraværende. Vi fulgte opp denne observasjonen i intervjuene og observerte flere mulige forklaringer på hvorfor bedriftene holder seg til noen få kunder. For det første syntes det viktig for bedriftene å kjenne sine kunder.

En av lederne uttalte for eksempel følgende:

- *For å gjøre forretning med en person trenger du å kjenne denne personen.*

En annen leder hadde følgende begrunnelse for å fokusere på få kunder:

- *I tillegg til å få en god pris, må man også være sikker på å få pengene sine.*

Disse sitatene viser både at informasjonen ikke er komplett, og også at informasjon er nødvendig for å opptre ”rasjonelt”, eksempelvis for å evaluere potensielle kunders betalingsevne. Lederne og deres bedrift viste også en begrenset kapasitet med hensyn til å håndtere kunder. For eksempel:

- *Det er en nødvendighet at man er litt spredd, samtidig som man ikke er for mye spredd. Man må ha en del kunder og spille på samtidig som det ikke er så mange at det krever for mye oppfølging.*

Dette reflekterer at lederne er klar over sine bedrifters begrensede kapasitet til å samle inn og behandle informasjon, og at de prøver å økonomisere med sine begrensede tidsmessige og kognitive ressurser. Vår funn viser også at noen av bedriftene oppfører seg som om vel fungerende markeder eksisterer. For eksempel observerte vi at mange av bedriftene opererer i ”spotmarkeder”, noe som fremgår av nedenstående sitat:

- *Vi foredler om lag 2.500 tonn [laks] i året, og har et tilsvarende volum inne på faste kontrakter for fersk og frossen. I tillegg går 5 – 6.000 tonn på spotmarkedet gjennom eksportører.*
- *I dag selger vi så godt som kun spot.*

Dette viser at (spot-)markeder eksisterer og at aktørene som opererer i slike markeder tror at markedet ”fungerer”, – og at informasjon om etterspørsel og priser er tilgjengelig for å opptre målrettet og fornuftig.

### Konkurrenter

Bare seks av de tyve lederne assosierte konkurrenter med markedsorientering. Sammenlignet med den sterke vektleggingen av konkurrenter som man finner i litteraturen om markedsorientering er dette

overraskende. I tillegg var det bare to av lederne som diskuterte konkurrenter på individnivå. Dette tyder på at de fleste lederne som vi studerte ikke har noe klart "bilde" av sine konkurrenter, verken i form av spesifikke konkurrenter, eller i form av prototypiske konkurrenter. Derimot ble konkurrenter diskutert på et mer aggregert nivå, vanligvis i form av konkurranse fra andre nasjoner. For eksempel:

- *Konkurransen er steinhard. På reker konkurrerer vi med Island.*
- *Våre konkurrenter er andre nasjoner, spesielt Island. Island er ofte prisledende. Når vi kommer ut i markedet blir vi henvist til en pris gitt av Islendingene – som ofte er under vår pris.*
- *Konkurrentinformasjon er naturlig nok viktig. Akkurat for øyeblikket legger vi veldig stor vekt på det, i og med at Norge begrenser produksjonen sin, mens Chile for eksempel er i veldig sterk ekspansjon.*

Disse sitatene tyder på at konkurranse er assosiert både med aggregert tilførsel og nasjonalitet. Hvordan kan dette forklares? Det ser ut til at konkurranse på mikronivå (det vil si hvor den enkelte produsent fokuseres) oppfattes som mindre viktig. I stedet ser det ut til at det er langt viktigere for disse lederne å forstå hvordan ulike markeder "oppfører" seg i form av tilbuds- og etterspørselsvariasjoner. I disse markedene er prisen særlig influert av variasjoner i tilførselen som påvirkes av variasjoner i selgernasjoners rammebetingelser. Eksempelvis er det slik at dersom den årlige torskekvoten som settes på Island blir redusert vil torskeprisen i mange markeder gå opp, noe som skaper en mulighet til å ta ut høyere pris for en kortere periode. På denne måten oppstår det "strategiske vindu". På samme måte kan utsettelse av den kanadiske rekeseongen bety en mulighet til å ta ut høyere pris i en kortere periode.

Som nevnt over, var det bare to (av tyve) ledere som assosierte individuelle konkurrenter med markedsorientering. En av disse vurderte konkurrenters produkter for å imitere dem:

- *Vi lager kopiprodukter. (...) Da vi startet opp med slik produksjon av frosne videreforedledede hvitfiskprodukter gikk vi i butikken og kjøpte de aktuelle produktene.*
- *I tillegg prøvde vi å legge sammen et puslespill av informasjon fra leverandører av ingredienser – de gir oss jo opplysninger. Riktignok ikke direkte informasjon om konkurrenter, men indirekte kan vi finne ut en del interessante ting.*

Dette sitatet viser at en viss oppmerksomhet er rettet mot spesifikke konkurrenter. Det må imidlertid bemerkes at sitatet henpeiler på en enkel hendelse i bedriftens historie, der den utvidet sin produktmik og trengte informasjon om hvordan de skulle produsere frosne foredledede hvitfiskprodukter, en type produkt som var ny for bedriften. Sitatet innebærer derfor ikke at bedriften regelmessig overvåker sine konkurrenter, men at spesielle situasjoner kan føre til spesifikk oppmerksomhet.

Den andre lederen som forbandt individuelle konkurrenter med markedsorientering sa følgende:

- *Vi kartlegger kundenes behov og overvåker konkurrentene. Oppdager vi at noen har en lavere pris må vi finne ut hvorfor de har det.*

Denne bedriften er en "trader", som kjøper hel sløyd laks fra små oppdrettere, og selger den i et konkurranseutsatt globalt marked. En enkeltstående konkurrents pris har neppe betydning i "markedet". Interessen for konkurrentenes priser kan skyldes at prisen kan skjule andre forhold av interesse. For eksempel en fordelaktig kontrakt med leverandører (oppdrettere) som gjør det mulig å selge til lavere priser uten å redusere marginene, eller andre innovasjoner knyttet til kostnadsreduksjoner. Det kan derfor se ut til at en konkurrents pris gir et signal som får andre til å søke etter underliggende årsaker, som i sin tur kan avdekke innovasjoner som kan imiteres.

## Avslutning

Funnene vi har presentert i denne artikkelen avviker delvis fra hva som er rapportert i litteraturen om markedsorientering. Eksempelvis forbinder bare to av tyve ledere konkurrenter på individnivå med markedsorientering. Dette avviker fra hva som vanligvis er antatt i faglitteraturen (Narver & Slater, 1990). Her, i et nær perfekt marked, kan dette imidlertid forklares godt med at individuelle konkurrenter har liten eller ingen betydning i markedet. Det må og nevnes at de fleste lederne vi intervjuet vektla viktigheten av informasjon om markedspriser og forhold som påvirket prisen, med andre ord forhold knyttet til tilbud og etterspørsel. Det ser derfor ut til at bedrifter som opererer i nær perfekte markeder har langt større behov for å forstå hvordan ulike aggregerte markeder oppfører seg med hensyn til fluktasjoner i tilbud og etterspørsel, enn for å forstå individuelle konkurrenter. Dette viser at ledere i deres streben etter å opptre målrettet forsøker å utnytte sin begrensede kognitive kapasitet på en best mulig måte, og dessuten at de forsøker å justere sine oppfatninger i forhold til den settingen de jobber innenfor (jfr. Rosch, 1978).

Et annet interessant funn er at bedriftene forsøker å bygge relasjoner til et begrenset antall kunder, – noe en ikke skulle forvente i perfekte markeder. En forklaring på dette er at bedriftene ikke har kapasitet til å håndtere et stort antall kunder. Det syntes og viktig for bedriftene å kjenne sine kunder slik at de kan være sikre på punktlig betaling – et forhold som kan forklares ved at bedriftene i utgangspunktet har utilstrekkelig informasjon om sine kunder og at slik informasjon blir mer tilgjengelig gjennom langvarige kunderelasjoner (Haugland & Grønhaug, 1996).

Våre resultater har både teoretiske og praktiske implikasjoner. For eksempel

leder våre funn til et svært interessant spørsmål: ”Varierer meningsinnhold og forståelse av begrepet markedsorientering fra en setting til en annen?” Våre resultater tyder på det. Andre studier støtter denne konklusjonen. Ottesen og Grønhaug (2002a) fant for eksempel at aktører i hvitfiskindustrien oppfattet ”råstofftilgang” som en sentral dimensjon i markedsorienteringsbegrepet. I hvitfiskindustrien gir dette mening fordi bedriftene, for å lage produkter som tilfredsstiller kundenes krav og ønsker, må være i stand til å sikre seg nødvendig råstoff. Fordi råstoffsituasjonen er svært ustabil og usikker må bedriftene kontinuerlig overvåke råstoffsituasjonen og ta denne i betraktning. I det teoretiske markedsorienteringsbegrepet utviklet av Kohli og Jaworski (1990) og andre er ikke dette fanget opp. På samme måte argumenterer Cadogan *et al.* (1999) for at markedsorientering i en eksportkontekst har en (til dels) ulik mening enn markedsorientering i et innenlandsmarked. Disse forfatterne foreslår derfor en noe annen forståelse av markedsorientering som de kaller for ”eksportmarkedsorientering”.

Det at meningsinnholdet i begrepet markedsorientering kan variere på tvers av ulike settinger har flere viktige implikasjoner. For det første innebærer det at fremtidig forskning bør finne frem til og beskrive settinger hvor meningsinnholdet varierer, og på hvilken måte det varierer. På denne måten kan forskere bli i stand til å tilby mer relevante og detaljerte anbefalinger til bedrifter som opererer i ulike markeder og næringer. For det andre bør bedrifter og deres ledere være varsom med å adoptere det teoretiske markedsorienteringsbegrepet uten å vurdere nøye i hvilken setting og hvordan det skal ”anvendes”<sup>1)</sup>.





## Referanser

---

- Abell, D. (1978). Strategic windows. *Journal of Marketing*, **42**: July, pp. 21-26.
- Berger, P.L., and Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin: London.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., and de Mortanges, C.P. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, **30**: 4, pp. 689-707.
- Day, G.S., and Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, **58**: April, pp. 31-44.
- Haugland, S.A., and Grønhaug, K. (1996). Cooperative relationships in competitive markets. *Journal of Socio-Economics*, **25**: 3, pp. 359-371.
- Huff, A.S., 1990. Mapping strategic thought. In: Huff, A. S. (Eds.), *Mapping Strategic Thought*. John Wiley & Sons, New York, pp. 11-49.
- Kirk, J., and Miller, M.L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Sage: Newbury Park.
- Kohli, A.K., and Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, **54**: April, pp. 1-18.
- March, J.G. (1994). *A Primer on Decision Making*. The Free Press: New York.
- Narver, J.C., and Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, **54**: October, pp. 20-35.
- Ottesen, G.G., and Grønhaug, K. (2002a). Market orientation and uncertain supply in upstream markets: an exploratory study. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, **8**:4, pp.209-219.
- Ottesen, G.G., and Grønhaug, K. (2002b). Managers' understanding of theoretical concepts: The case of market orientation. *forthcoming in European Journal of Marketing*, **36**:11/12.
- Rosch, E., 1978. Principles of categorization. In: Rosch, E. and Lloyds, B. B. (Eds.), *Cognition and Categorization*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, pp. 27-48.
- Rosch, E., Mervis, C.B., Gray, W.D., and Johnson, D.M. (1976). Basic objects in natural categories. *Cognitive Psychology*, **8**: pp. 382-439.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. Wiley: New York.
- Zaltman, G., LeMasters, K., and Heffring, M. (1982). *Theory Construction in Marketing: Some Thoughts on Thinking*. John Wiley & Sons: New York.

## Noter

---

- 1) For nærmere diskusjon om å tilpasse innholdet av abstrakte teoretiske begrep, se Ottesen & Grønhaug (2002b).

# Hva bestemmer politiske beslutninger, politikk eller økonomi? – En vurdering av lakseavtalen<sup>1)</sup>

Carsten Lynge Jensen<sup>2)</sup>

Handelsrestriksjoner ses ofte som en vesentlig begrensning i utviklingen av laksenæringen. I det følgende foretas noen konsekvensberegninger av en 13% toll på norsk laks til EU. Beregningene viser, at det *ikke* er et økonomisk rasjonale som driver EU til å begrense import av norsk laks.

EUs ønske om å begrense importen av norsk laks har resultert i lakseavtalen. Er det økonomiske eller politiske motiver som ligger bak EUs beslutning? Svaret på dette spørsmålet kan ha betydning for hvordan norske myndigheter bør forholde seg i eventuelle nye forhandlinger av lakseavtalen. Hvis EU har bestemte politiske mål, som for eksempel å støtte bestemte næringsgrener i EU, kan denne informasjonen være verdifull for norske styresmakter ved at man prøver å tilgodese EUs interesser samtidig som man ikke oppgir viktige norske interesser. Hvis derimot EU har økonomiske motiver for å gjennomføre lakseavtalen, så vil det bli vanskelig for Norge å oppnå en avtale uten økonomiske innrømmelser.

Nytte-kostnadsanalyser brukes ofte som instrument til å belyse om det er hensiktsmessig ut fra et økonomiske grunnlag å gjennomføre en gitt beslutning. Dette gjøres ved at man undersøker om de samlede gevinster av beslutningen overstiger de samlede kostnader. For EU er det flere fordeler ved å fremme produksjonen av oppdrettsfisk i EU-landene. For det første betyr sviktende ressursgrunnlag i flere av EUs fiskerier at man ønsker å øke det samlede tilbud av fisk produsert i EU-landene. Dessuten ønsker man å unngå avfolkning i fiskeriavhengige områder, og man ser havbrukssysselsetting som et tiltak som kan fremme livsgrunnlaget/sysselsettingen i EUs distrikter.

Lakseavtalen med Norge er gjennomført for å fremme utviklingen av fiskeoppdrett i EU, men EU får også økonomiske

tap ved å gjennomføre lakseavtalen. Ut fra en økonomisk synsvinkel er det interessant å få fastlagt i hvilken utstrekning avtalen samlet sett er en økonomisk fordel for EU.

For å kunne besvare dette spørsmålet kan man prøve å fastslå omfanget av tap og gevinster ved avtalen. Tapene fra lakseavtalen betales av importørene i EU samt norske lakseprodusenter. Størrelsen på tapet som EU-importørene påtvinges avhenger av hvilken pris importørene skal betale for norsk laks etter at importtollen er gjennomført, og i hvilken utstrekning importørene har mulighet for å kjøpe laks til en billigere pris fra andre kanaler, eksempelvis fra Chile.

Gevinstene av lakseavtalen kommer lakseprodusentene i Skottland/Irland til gode. Størrelsen på gevinsten avhenger av i hvilken utstrekning en begrensning av norsk laks vil øke pris og etterspurt mengde av skotsk/irsk laks. Importtollen betyr at norsk laks blir dyrere for de europeiske importørene, noe som vil redusere etterspørselen av norsk laks, mens etterspørselen av laks fra Skottland, Irland, Chile og USA/Canada vil øke. Dette bekreftes av vår analyse, som viser at en 1 % økning i importprisen på norsk laks i EU vil øke etterspørselen av skotsk/irsk laks med 0,959 % (Jensen, Asche og Aarset, 2001). Resultatet betyr at når EU begrenser importen av laks fra Norge, så økes etterspørselen av laks fra Skottland/Irland, og dermed økes livsgrunnlaget/sysselsettingen i disse fiskeriavhengige områdene i EU.

### Resultatet av nytte- kostnadsanalyse av en 13 % importtoll

Resultatet av cost-benefit analysen avhenger av hvordan importtollen på 13 % vil påvirke henholdsvis import- og eksportprisene i det europeiske laksemarkedet. Umiddelbart kan man forvente seg to forskjellige scenarier.<sup>3)</sup>

Det første scenariet består i at norske eksportører har en god markedsmessig posisjon som betyr at de vil kunne omgå virkningen av importtollen uten å endre eksportprisen til det europeiske markedet. Dette kan de gjøre hvis de er i stand til å oppveie fallet i etterspørselen av norsk laks i EU ved å øke avsetningen tilsvarende til andre eksportmarkeder for eksempel Japan, Russland eller Kina.

Det andre scenariet består i at norske eksportører ikke fullt ut er i stand til å kompensere effekten av tollene ved å øke avsetningen av norsk laks til andre eksportmarkeder. Dette betyr at norske eksportører er nødt til å redusere eksportprisen for å kunne få en tilstrekkelig stor avsetning i det europeiske markedet. Det andre scenariet baseres på det premiss at en 13 % importtoll vil få norske eksportører til å redusere eksportprisen med 6,5 %, mens EU-importørene vil få en 6,5 % stigning i importprisen på norsk laks. Dette betyr at importtollen som betales til tollmyndighetene i EU fordeles likt mellom EU-importørene og de norske eksportørene. I tabell 1 vises resultatene av cost-benefit analysene for de to scenariene. Analysene baseres på priselastisiteten for etterspørselen av laks i det europeiske markedet.

Tabell 1 Cost-benefit analyse av en 13% importtoll på norsk laks<sup>I,II</sup> (Årlig effekt målt i mill norske kroner)

	Scenarie 1 Importørene betaler tollene 100 %	Scenarie 2 Importørene og eksportørene betaler hver 50 % av tollene
Årlig effekt		
EU-importørenes tap	-1.186,2	-639,7
Produsentgevinst i Skottland/Irland	202,0	124,3
Samlet effekt på EU industri	-984,2	-515,3
Samlet import skatteinntekter til EU	871,8	973,6
Netto velferdstap/gevinst for EU	-112,4	458,2
Samlet tap norsk industri	0	-512,2 <sup>III</sup>
Samlet tap/gevinst for EU/Norge	-112,4	-54,0

I Cost benefit beregningene baseres på laks importert til de kontinentale EU landene i 1999, dvs. eksklusiv Storbritannia og Irland.

II I beregninger er det brukt en omregningskurs på 8 norske kroner per Euro.

III Det er snakk om et bruttotall, i den forstand at det ikke tas hensyn til en evt. omsetningsøkning i oversjøiske markeder.

I det første scenariet betaler EU-importørene hele importtollen, slik at importprisen på norsk laks stiger med 13 %, og EU-importørene vil redusere importen av norsk laks med 18,9 %. Da norsk laks utgjør 50-60 % av markedet for laks i EU, så vil importtollen påvirke prisen som andre tilbydere vil ta på det europeiske laksemarkedet. Hvis de skotske/irske produsentene reagerer på importtollen med å øke prisen på skotsk/irsk laks svarende til stigningen i importprisen på norsk laks, så vil de skotske/irske produsentene få en inntektsgevinst på 202 mill kroner per år. På den andre siden vil tollene gi EU-importørene et årlig tap på 1.186,2 mill kroner, hvilket oppstår som følge av stigende importpris og fallende omsetning av laks. Samlet vil EU-industrien (importører og produsenter) få et tap på 984,2 mill kroner pga. tollene, mens tollmyndighetene i EU får økt sine tollinntekter med 871,8 mill kroner. Økonomisk vil EU derfor tape på å gjennomføre tollene under det første scenariet fordi tollinntektene er utilstrekkelige til å dekke tapet som EU-industrien får. EU vil samlet få et tap på 112,4 mill kroner ved å gjennomføre importtollen.

Det første scenariet er basert på det premiss at det ikke er nødvendig for norske eksportører å senke eksportprisen for å kunne omsette norsk laks selv om importtollen gjennomføres. I det første scenariet vil norske eksportører *ikke* få et økonomisk tap av importtollen. Hvis derimot norske eksportører er nødt til å senke eksportprisen for å kunne sikre tilstrekkelig avsetning av norsk laks, så vil dette gi norske eksportører et økonomisk tap. Dette siste scenariet er basert på den forutsetning at EU-importørene og norske eksportører deler importtollen. 13 % toll medfører en reduksjon i norsk eksportpris på 6,5 %, i tillegg til fallende etterspørsel av norsk laks i EU markedet. Dette vil føre til at norske eksportører får et tap på 512,2 mill kroner pr. år. De skotske/irske produsentene av laks vil øke prisen på laks med 6,5%, hvilket vil gi dem en samlet gevinst på 124,3 mill kroner. Selv om norske eksportører dekker en del av importtollen, så vil EU-industrien (importører og produsenter)

samlet få en tap på 515,3 mill kroner fordi EU-importørenes tap er større enn de skotske/irske produsentenes gevinst. EU vil samlet få en gevinst av importtollen fordi tollinntektene overstiger EU-industriens tap. EUs samlede gevinst vil være 458,2 mill kroner.

### Konklusjon

Men hva kan vi lære av disse beregningene? For det første så får EU en samlet gevinst ved å innføre en importtoll når norske eksportører betaler en del av tollene samtidig som EUs tollmyndigheter får tollinntektene. I forbindelse med en reforhandling av lakseavtalen er det viktig å huske at EU ønsker at handelsbegrensningene skal gjennomføres som en eksporttoll. Utspillet betyr at norske tollmyndigheter vil få tollinntektene, og dermed vil EU få et samlet tap av avtalen. EUs forslag om en eksporttoll illustrerer faktisk at det *ikke* er snevre økonomiske motiver som ligger bak EUs beslutning om lakseavtalen. Derimot er EU snarere opptatt av å oppfylle et distriktspolitisk motiv som sikrer at skotske/irske produsenter får mulighet til å oppnå et større inntjeningsgrunnlag. I forhandlingene om lakseavtalen kan norske styresmakter derfor prøve å tilgodese EUs distriktspolitiske motiver samtidig som man sørger for å sikre økonomiske interesser for norsk laksenæring. Dette kunne man for eksempel gjøre ved at den norske næringen overfører finansiell støtte til de skotske/irske produsentene mot at norsk laksenæring får adgang til det europeiske markedet. Ut fra våre beregninger vil det beløp som den norske næringen skal overføre til den skotske/irske næringen være betydelig mindre enn det økonomiske tapet ved en importtoll. På den andre siden skal man være oppmerksom på at norske myndigheter stilles bedre ved at det gjennomføres en eksporttoll på norsk laks fremfor at det gis tilskudd til den skotske/irske næringen. Dette skyldes at dersom eksporttollen ikke innføres, så vil norske myndigheter gå glipp av betydelige tollinntekter fra EU importører og norske eksportører. Hvis

norske myndigheter følger et motiv om å sikre tollinntekter fremfor å sikre det økonomiske grunnlaget i norsk laksenæring, så vil myndighetene foretrekke en eksporttoll fremfor distriktsstøtte til skotske/irske produsenter.

Avslutningsvis skal det bemerkes at det økonomiske tapet av en import/eksporttoll på norske produkter utelukkende oppstår såfremt tollen betyr at næringen er nødt å senke eksportprisen på laks for å kunne få en tilstrekkelig avsetning av norsk laks.

Hvis derimot næringen har gode avsetningsvilkår vil det økonomiske tap for næringen ved en toll ikke eksistere. Sistnevnte situasjon kunne blant annet oppnås ved å gjennomføre reklamefremstøt og markedsføring av laks i de internasjonale markedene.



## Referanser

---

C.L. Jensen, F. Asche, og B. Aarset. 2001. Simulating Surplus Impacts of Trade Restriction: An application to the European Salmon Trade. SNF arbeidsnotat A 47/01. (se <http://www.snf.no/Meny/IndPubl.htm>)

## Noter

---

- 1) Takker for kommentarer fra Bernt Aarset og Elin H. Sissener.
- 2) [carsten.jensen@snf.no](mailto:carsten.jensen@snf.no)
- 3) Der ses bort fra en situasjon der norske eksportører har markedsrett slik at norske eksportører kan fastsette lakseprisen for å oppnå egen vinning. I stedet antas det at lakseprisen er bestemt på det globale verdensmarked for laks.

# *Evaluation of wild cod versus wild caught, farmed raised cod from Norway by Dutch consumers*

Joop Luten\*, Adriaan Kole\*, Rian Schelvis\*, Martine Veldman\*<sup>1)</sup>,  
Morten Heide, Mats Carlehög and Leif Akse

In this study wild- and wild caught, farmed raised cod were evaluated in 403 households (approximately 1000 consumers) in the Netherlands. The expected and experienced quality of the both product characteristics were measured in relation to information about the origin of the cod. Also the effect of freshness of the farmed cod was investigated. The quality profile of farmed and wild cod, based upon the evaluated product properties was similar. Expected and experienced quality on both products did not differ very much from each other. Farmed cod seemed to be appreciated after consumption as good as wild cod. Higher scores were given on some quality attributes in case information was given about the origin of the cod (wild or farmed).

Cod has been an important seafood product for centuries. For the Norwegians it has been treasured for thousands of years for its quality. Norway is the leader in production of farmed cod, based on long experience and knowledge of general fish farming. The main production of cod today is based on both wild caught, farmed raised (oppfôret torsk) and pure farmed (oppdrettet torsk). Since the 80's, production of farmed cod and wild caught, farmed raised cod has been limited to a few producers undertaking cod farming as a supplementary activity (Norwegian Seafood Export Council, 2002). The farmers have aimed their production at seasonal periods like Christmas, yet yearly production has been between 100 and 500 tonnes. A substantial increase in production is expected based on a planned increase in juvenile production using sea bass/sea bream technology. Several new licenses for on growing have been granted, and this part of production is adapting the technology from salmon farming. In year 2000 Norway produced 500.000 juveniles and last year the numbers doubled. The expectation this year is 2-3 million resulting in about 8000 tonnes of farmed cod in year 2005 (Trollvik, 2002).

Only a few studies (Solberg, 1989; Mørkøre, 2001, Carlehög, 2001) have been

carried out so far about the sensory aspects of farmed versus wild cod. In these studies expert panels have determined the sensory quality. Wild cod is assessed significantly different from farmed cod (in fact wild caught, farmed raised cod) by expert sensory panels with respect to basic sensory attributes of taste, smell, texture, color and gaping. A long starving time (more than 3 weeks) seems to be an important factor to develop a farmed cod product that becomes more similar in sensory properties to wild cod. However those long starving periods are not realistic. A starving period of 1-2 weeks is adequate to empty the belly before slaughtering. The feed seems to play an important factor on the chemical composition and somewhat less on the sensory attributes. However from an ongoing study it is clear that principal component analysis of the scores for the sensory attributes can differentiate various farmed cod groups due to different feeds given.

Recently a market-oriented study (Johansen and Johnsen, 2002) was carried out on the perceived quality and image of farmed cod among 13 chief cooks from exclusive restaurants in Norway. The majority of the chief cooks has the opinion that pure farmed cod has a better quality than the wild

caught, farmed raised cod. Although the color of the pure farmed cod fillet is experienced as 'greyish' it does not affect the opinion about the product. The wild caught, farmed raised cod is a poor product according to the opinions of the majority of the chief cooks. The main cause for this is in particular the soft texture of the whole fish as well as the fillet. Also the quality of the wild caught, farmed raised cod varied considerably among the different farmers, in particular with respect to outer appearance of the fish (Johansen and others, 2002).

However so far no consumer oriented studies on wild versus farmed cod were carried out. This paper describes the results of a consumer study carried out in 2002 with the aim to evaluate Dutch consumer preference response to wild cod versus farmed cod product properties in relation to information about the product origin (wild or farmed) and freshness of the farmed cod.

## *Material and methods*

### *Cod raw material and processing*

Due to the availability at the experimental period wild caught, farmed raised cod from Norfra A/S (Skibotn, Norway) was used in this study. The cod was caught in Finnmark and had an average weight of 2.5 kg after catch. Then it was farmed raised from July 2001 for a period of 8-9 months and fed manually. The feed consisted for 80-90% of capelin. Starvation period before slaughtering was four weeks.

On Tuesday 2<sup>nd</sup> April 2002 the first batch of cod was slaughtered. On Thursday 4<sup>th</sup> April the second batch. The cod with head on (85 kg 1<sup>st</sup> batch, 225 kg 2<sup>nd</sup> batch) was stored in ice before and during transport by plane to the Netherlands. The farmed cod arrived on Saturday 6<sup>th</sup> April and stored at chilling facilities at Amsterdam Schiphol airport. Transport to IJmuiden (The Netherlands) was carried out on Monday 8<sup>th</sup> April. The wild cod

was caught at 4<sup>th</sup> April at the North Sea and bought in Denmark via a contact person of the Netherlands Institute for Fisheries Research (RIVO). The gutted cod was transported in ice to IJmuiden on 8<sup>th</sup> April.

On Monday 8<sup>th</sup> April and Tuesday 9<sup>th</sup> April Seafood partners in IJmuiden processed the wild and farmed cod respectively (filleting and packaging in modified atmosphere (MAP)) under supervision of RIVO. Each package contained a cod fillet portion of approximately 150 grams. Next the packaging for distribution among the TasteNet participants was carried out.

### *Consumer test*

Approximately 1000 participants of 12 years or older distributed over 403 households from TasteNet were randomly selected for this study with wild and farmed cod. TasteNet is a Dutch consumer panel with approximately 2000 consumers distributed over various locations in the Netherlands. Four groups were created of approximately 250 consumers each. Each consumer received a wild and a farmed cod sample. The consumers were asked to consume the farmed and the wild cod on two consecutive days. The samples were transported on Tuesday 9<sup>th</sup> and Wednesday 10<sup>th</sup> April to the consumers. Consumers were asked to use the cod before Saturday 13<sup>th</sup> April.

In consumer group 2, farmed cod slaughtered on 2<sup>nd</sup> April in Norway, was offered with a storage time (time between slaughtering and delivery to the consumer) of 9 days. In the other three consumer groups the farmed cod with a storage time of 6 days was used. The storage time of the wild cod offered, was also 6 days based upon catching date.

In consumer group 1 and 2 no information was given about the origin of the cod. In consumer group 3 and 4 the farmed cod was labelled as farmed cod. The origin of the wild cod in consumer group 4 was presented with a label 'wild cod, caught at sea'. None of the groups received information about the freshness of the cod.

Table 1 Sample description and codes of the wild and farmed cod

Cod samples	Consumer group 1	Consumer group 2	Consumer group 3	Consumer group 4
Wild-freshness 6 days	Label: <b>Cod</b>	Label: <b>Cod</b>	Label: <b>Cod</b>	Label: <b>Wild cod, caught on sea</b>
Farmed-freshness 6 days	Label: <b>Cod</b>	-	Label: <b>Farmed cod</b>	Label: <b>Farmed cod</b>
Farmed-freshness 9 days	-	Label: <b>Cod</b>	-	-

Each consumer was requested to fill in a set of four questionnaires. Before preparation and consumption the consumers rated the qualities they expected from the product still in the package ('expected qualities'). After preparation and consumption they evaluated the product again using the same attributes ('experienced quality') in two separate questionnaires because each cod product was consumed on two consecutive days.

Attributes used were 'Not satisfying – Satisfying', 'Dislike – Liking', 'Bad quality – Good quality', 'Not fresh – Very fresh', 'Bad taste – Good taste', 'Dry – Juicy', 'Not firm – Firm', 'Unattractive – Attractive', 'Bad color – Good color', 'Fat – Lean', 'Unnatural – Natural', 'Unhealthy – Healthy', 'Expensive – Cheap', 'Dull – Exciting' and 'Bad smell – Good smell'. The last two attributes were only used for the experienced quality measurement. The attributes were scored on seven-point scales, with neutral midpoints, labeled from left to right -3, -2, -1, 0, +1, +2, +3. In a fourth questionnaire, only presented to group 1, questions were asked about the questionnaires used. Consumers were asked to respond about the length of the questionnaire, the comprehensibility of the information about the product and the attribute scale. A few questions about the consumption habits of meat and fish were asked in the first questionnaire. The questionnaires in this study were based upon the same set of questionnaires used by Fiskeriforskning (Olsen, 2001) in a con-

sumer study with various salmon products in Germany and France.

The participants were asked to fry the cod and not to use sauces with strong taste. It was allowed to use mild spices like salt and pepper.

### *Quality assessment wild and farmed cod by expert panels*

The sensory expert panel of Fiskeriforskning evaluated fillets from wild cod, caught at the coast of Northern Norway and the wild caught, farmed raised farmed cod in order to verify the expected difference between wild and farmed cod. In total 15 sensory attributes of the cooked fillets were evaluated on a scale from 0 to 10 by eight trained panel members. The mean scores were evaluated by statistical treatment (ANOVA, Tukey's test) using SAS Microsoft for Windows version 6.12 (SAS Institute INC, USA). Principal component analysis (PCA) was carried out on the mean scores for the 3 cod variables using Unscrambler version 6.12 (Camo, Trondheim).

In order to verify the quality of the wild cod from the North Sea used for this consumer study the Quality Index Method (Martinsdottir et al, 2001) was applied by the panel of RIVO.



## Data treatment

The following statistical tests were carried out on the results of the consumer questionnaires using SPSS (SPSS Inc, Version Base 10) or Unscrambler (Camo, Version 7.5):

- Paired sample T-test for testing the differences between expected and experienced qualities within one cod variable (farmed or wild).
- Principle Component Analysis of the experienced qualities of wild and farmed cod in the four consumer groups.
- Independent T-test of the experienced qualities within each consumer group for significance between farmed and wild cod samples.
- One-way ANOVA of experienced qualities of all consumer groups.

## Results

### *Quality assessment wild and farmed cod by expert panel*

The ANOVA results of the mean sensory scores of the expert panel for the cooked fillets of wild and farmed cod are presented in Table 2. Significant differences between wild and the farmed cod were observed for the attributes whiteness, dullness, cod own taste, juiciness and fibrousness. The wild cod distinguished with a lower intensity on whiteness, dullness, cod own taste and fibrousness and with a higher intensity on juiciness. There were no significant differences between the two farmed cod groups and they were evaluated similar except for the sensory attributes old/stale smell, hardness, flakiness and cohesiveness.

Table 2 ANOVA and Tukey's test of mean scores for the sensory attributes of wild and farmed cod. Samples with same characters are not significantly different at 5 % level

Sensory attributes	Wild cod (Norway)	Farmed cod	
	Freshness 2-3 days	Freshness 4 days	Freshness 7 days
Cod own smell	4.1a	4.4a	4.9a
Sourish smell	1.7a	1.4a	1.6a
Stockfish smell	0.9a	0.8a	0.8a
Old/stale smell	2.1a	2.5a	1.3a
Whiteness	5.1b	7.2a	6.5a
Dullness	4.7b	6.5a	5.9a
Hardness	3.3a	3.1a	3.8a
Flakiness	5.9a	4.4a	5.6a
Cohesiveness	3.1a	2.8a	4.3a
Cod own taste	3.7b	5.0a	5.1a
Sourish taste	1.3a	2.1a	1.6a
Old/stale taste	1.9a	1.7a	1.8a
Wateriness	4.1a	3.9a	3.2a
Juiciness	5.7a	4.9b	4.8b
Fibrousness	4.8b	6.0a	6.4a

The observations from the sensory assessment in this study are in agreement with an earlier study on cod (Carlehög, 2001). It should be noted that the evaluated wild cod was from the coast of Norway while the Dutch consumers have been testing cod from the North Sea.

PCA gives the opportunity to investigate the relationship between the sensory attributes and the three groups of cod. The bi-plot for the principal components 1 and 2 are presented in Figure 1.

The sensory panel could discriminate the three groups of cod. For factor 1 the whiteness, dullness, cod own taste, juiciness and fibrousness are the discriminating attributes between wild and farmed cod. Hardness, flakiness, cohesiveness and old/stale smell are the attributes that separate the farmed groups from each other.

The QIM results of the RIVO panel showed that the quality of the wild cod from the North Sea was according to the specifications to be used in this study.

### Consumer response

The response in this study was high. About 70% of the consumers had filled in the

questionnaires and evaluated the cod portions. Approximately 10% of the consumers could not respond due to illness, holidays etc. About 5% of the participants made clear afterwards that they did not want to participate.

The questionnaire showed that approximately 85% of the respondents consumes meat products with a frequency of 3 or more times per week. About 5% responded a meat consumption frequency of 2 times per week.

The consumption frequency of fish products among the respondents is presented in Figure 2. This shows that fish is eaten regularly. About 27% of the respondents eat fish once a week while 25% of the consumers once per two weeks. The consumption frequency of cod as main dish (Figure 3) show that respondents do not very often consume cod. Only 4% of the consumers responded that they consume cod once per week. For the major part of the respondents, cod was only once or twice a quarter of the year or less main dish.

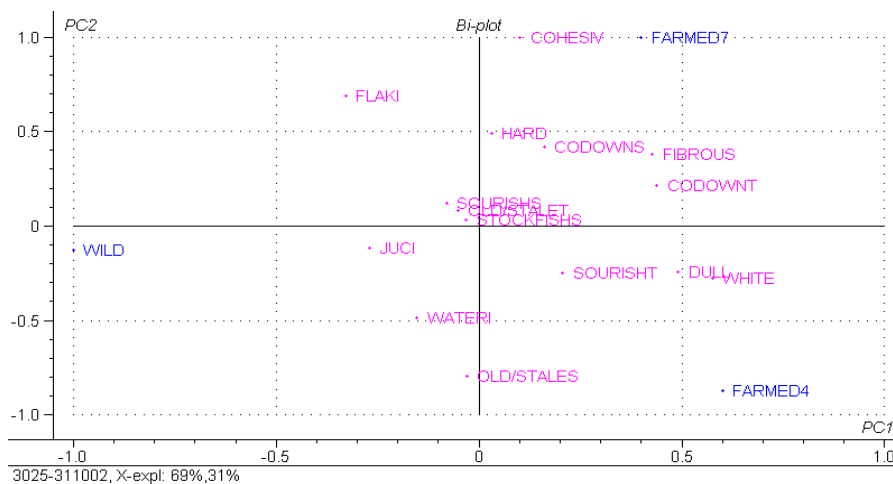


Figure 1 Bi-plot Principal Components Analysis of wild and farmed cod by FF expert panel. WILD= wild cod, caught at the coast of Northern Norway, FARMED 4= farmed cod, freshness 4 days, FARMED 7= farmed cod, freshness 7 days

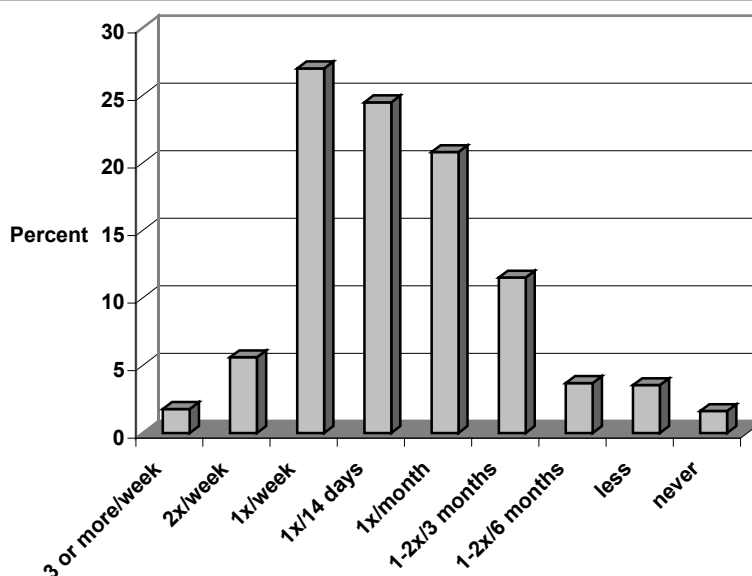


Figure 2 Consumption frequency of fish and fish dishes of respondents

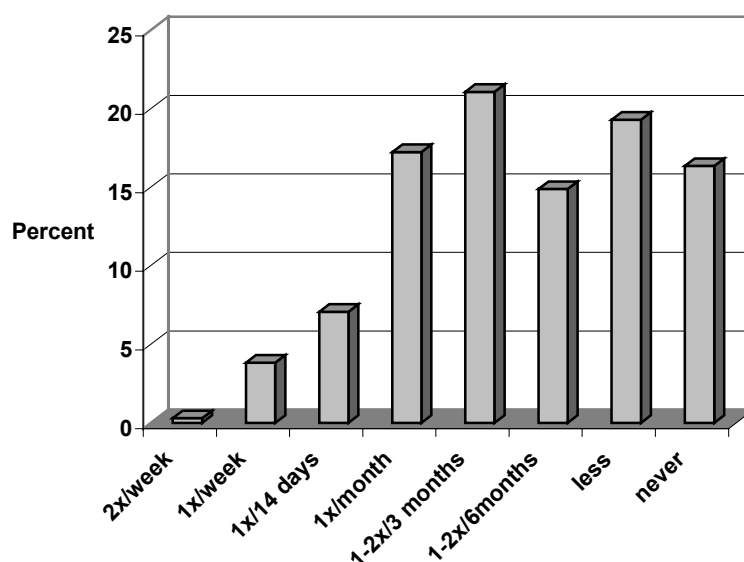


Figure 3 Consumption frequency of cod in main dishes

### *Expected versus experienced quality*

The results, transformed on a scale from 1-7, for the expected and experienced qualities in the four consumer groups are presented in Table 3. In all the groups the scale for 'expensive-cheap' was evaluated with a score not far from 4. This implies that the opinion of the consumer is rather neutral. The results show further that only a minority of the evaluations were significantly different between expected and experienced quality. In case the difference was significant then most of the time the

experienced qualities were lower than the expected.

Results from consumer group 1 shows that the difference between expected and experienced qualities of the wild cod are small. All scores (except 'expensive – cheap' preference) for the expected quality were above five. For most of the attributes the experienced quality has a (small) lower value than the expected quality. There was a significantly lower value for the experienced attribute for 'not fresh – very fresh' and for 'not firm- firm. The attribute 'bad color -good color' and 'expensive-cheap' were evaluated significantly higher after consumption then before preparation.

The results for the farmed cod in group 1 shows that there are hardly any differences between the expected and experienced quality. Only the consumers evaluate the attribute 'not firm-firm' significantly lower before preparation cod in comparison to after consumption. Satisfaction after consumption was significantly higher rated than before consumption. There was also a slight significant increase of the 'expensive-cheap' attribute.

Six of the attributes of the wild cod ('bad quality-good quality', 'not fresh-very fresh', 'dry-juicy', 'not firm-firm', 'unnatural-natural' and 'unhealthy-healthy') in consumer group 2 have a significantly lower score for the experienced quality. For the attributes 'dry-juicy' and 'not firm-firm' the largest decrease was observed. The ratings for the attributes 'dry-juicy' and 'not firm-firm' for the farmed cod in the same consumer group were significantly lower after consumption than before. A significant decrease was observed for 'unnatural-natural' and 'unhealthy-healthy'. There were for all the other at-

tributes no significant differences between expected quality and experienced quality.

In consumer group 3 the scores for the attributes 'not fresh-very fresh', 'dry-juicy', 'not firm-firm' and 'unnatural-natural' of wild cod before consumption were significantly higher than after consumption. For farmed cod in this consumer group the score for 'dry-juicy' was in the experienced quality situation significantly lower than before consumption. Also for 'not firm-firm' a lower value was given after consumption than before. Also the decrease in score for 'unnatural-natural' and 'unhealthy-healthy' was significant but even smaller.

The consumers in group 4 evaluated the experienced quality for 'not fresh-fresh' and 'dry-juicy' lower than the expected quality. These differences were small but significant. For the farmed cod in this group only the preference 'unnatural-natural' was evaluated significantly lower before consumption in comparison to after consumption.

Table 3 Mean scores for expected and experienced quality of wild and farmed cod (paired T-test, \* $p < 0.05$ )

Consumer group 1				
Information given	Cod	Cod	Cod	Cod
Sample type	Wild cod	Wild cod	Farmed cod	Farmed cod
	freshness 6 days	freshness 6 days	freshness 6 days	freshness 6 days
	Expected quality	Experienced quality	Expected quality	Experienced quality
Not satisfying - Satisfying	5.2	5.1	<b>5.2*</b>	<b>5.4*</b>
Dislike - Liking	5.2	5.2	5.2	5.4
Bad quality - Good quality	5.6	5.4	5.6	5.5
Not fresh - Very fresh	<b>5.6*</b>	<b>5.2*</b>	5.6	5.7
Bad taste - Good taste	5.4	5.1	5.4	5.5
Dry - Juicy	5.5	5.2	5.5	5.4
Not firm - Firm	<b>5.2*</b>	<b>4.7*</b>	<b>5.5</b>	<b>4.8*</b>
Unattractive - Attractive	5.2	5.2	5.3	5.5
Bad color - Good color	<b>5.1*</b>	<b>5.4*</b>	5.4	5.7
Fat - Lean	5.2	5.2	5.3	5.3
Unnatural - Natural	5.3	5.2	5.5	5.4
Unhealthy - Healthy	5.6	5.4	5.7	5.6
Expensive- Cheap	<b>3.7*</b>	<b>4.0*</b>	<b>3.5</b>	<b>3.8*</b>

Consumer group 2				
Information given	Cod	Cod	Cod	Cod
Sample type	Wild cod	Wild cod	Farmed cod	Farmed cod
	freshness 6 days	freshness 6 days	freshness 9 days	freshness 9 days
	Expected quality	Experienced quality	Expected quality	Experienced quality
Not satisfying - Satisfying	5.3	5.2	5.4	5.5
Dislike - Liking	5.4	5.3	5.3	5.4
Bad quality - Good quality	<b>5.6*</b>	<b>5.3*</b>	5.7	5.5
Not fresh - Very fresh	<b>5.7*</b>	<b>5.4*</b>	5.7	5.6
Bad taste - Good taste	5.6	5.4	5.5	5.5
Dry - Juicy	<b>5.7*</b>	<b>4.9*</b>	<b>6.0</b>	<b>5.6*</b>
Not firm - Firm	<b>5.4*</b>	<b>4.9*</b>	<b>5.1</b>	<b>4.4*</b>
Unattractive - Attractive	5.4	5.4	5.3	5.5
Bad color - Good color	5.4	5.5	5.5	5.7
Fat - Lean	5.4	5.4	5.3	5.3
Unnatural - Natural	<b>5.6*</b>	<b>5.2*</b>	<b>5.7</b>	<b>5.4*</b>
Unhealthy - Healthy	<b>5.8*</b>	<b>5.6*</b>	<b>5.9</b>	<b>5.7*</b>
Expensive- Cheap	3.9	3.9	3.7	3.8

Consumer group 3				
Information given	Cod	Cod	Farmed cod	Farmed cod
Sample type	Wild cod	Wild cod	Farmed cod	Farmed cod
	freshness 6 days	freshness 6 days	freshness 6 days	freshness 6 days
	Expected quality	Experienced quality	Expected quality	Experienced quality
Not satisfying - Satisfying	5.4	5.4	5.5	5.4
Dislike - Liking	5.4	5.5	5.4	5.4
Bad quality - Good quality	5.7	5.6	5.8	5.6
Not fresh – Very fresh	<b>5.7*</b>	<b>5.5*</b>	5.8	5.7
Bad taste -Good taste	5.6	5.6	5.6	5.6
Dry - Juicy	<b>5.8*</b>	<b>5.4*</b>	<b>5.9</b>	<b>5.5*</b>
Not firm - Firm	<b>5.5*</b>	<b>5.1*</b>	<b>5.3</b>	<b>4.7*</b>
Unattractive - Attractive	5.5	5.4	5.5	5.3
Bad color - Good color	5.5	5.6	5.6	5.6
Fat - Lean	5.2	5.2	5.3	5.3
Unnatural - Natural	<b>5.7*</b>	<b>5.4*</b>	<b>5.9</b>	<b>5.6*</b>
Unhealthy - Healthy	5.8	5.6	<b>6.1</b>	<b>5.8*</b>
Expensive- Cheap	3.9	3.9	4.0	3.9

Consumer group 4				
Information given	Wild cod	Wild cod	Farmed cod	Farmed cod
Sample type	Wild cod	Wild cod	Farmed cod	Farmed cod
	freshness 6 days	freshness 6 days	freshness 6 days	freshness 6 days
	Expected quality	Experienced quality	Expected quality	Experienced quality
Not satisfying - Satisfying	5.5	5.6	5.6	5.7
Dislike - Liking	5.5	5.6	5.4	5.5
Bad quality - Good quality	5.8	5.8	5.8	5.7
Not fresh – Very fresh	<b>5.8*</b>	<b>5.6*</b>	5.9	5.8
Bad taste -Good taste	5.6	5.6	5.5	5.7
Dry - Juicy	<b>5.8*</b>	<b>5.2*</b>	5.8	5.7
Not firm - Firm	5.4	5.1	5.3	5.3
Unattractive - Attractive	5.5	5.7	5.6	5.8
Bad color - Good color	5.7	5.8	5.8	5.9
Fat - Lean	5.3	5.4	5.4	5.6
Unnatural - Natural	5.8	5.6	5.9	5.7
Unhealthy - Healthy	5.9	5.9	6.0	5.9
Expensive- Cheap	3.5	3.6	3.6	3.6

### *Effect of information about origin cod*

The mean scores for the experienced qualities related to (sensory) attributes of the cod evaluated by the respondents the four consumer groups are given in table 4.

From the bi-plot (Figure 4) it is clear that 77% of the total variance can be explained by PC1 and only 12% by PC2. Attributes quality and liking, respectively, taste, color and satisfying are positively correlated to each other. The samples wild and farmed cod presented with information to the consumer about their origin in consumer group 4 are on the right side of PC1.

On the opposite side the samples of wild cod with no information about the origin assessed by consumer group 1 are present. In general higher (=positive direction) values along PC1 are given to these samples. It seems that the consumers were more positive in their evaluation on the sensory attributes, when information about the product origin was given than without information. This is also clear from Figure 5 where the consumers groups are grouped according to information about the origin (category Yes) or no information about the origin (category No). The attributes firmness and juiciness contribute to PC2 which explains only 14% of the total variance.

Table 4 Mean score for experienced qualities related to (sensory) attributes of wild and farmed cod in the four consumer groups

Samples	information about origin	satisfying	liking	quality	fresh	taste	juicy	firm	smell	color
1 wild freshness 6 days	no	5.07	5.09	5.31	5.19	5.09	5.19	4.71	4.92	5.39
1 farmed freshness 6 days	no	5.42	5.42	5.49	5.63	5.46	5.36	4.76	5.19	5.63
2 wild freshness 6 days	no	5.17	5.25	5.34	5.35	5.41	4.89	4.84	5.22	5.44
2 farmed freshness 9 days	no	5.49	5.45	5.56	5.59	5.56	5.55	4.41	5.31	5.66
3 wild freshness 6 days	no	5.43	5.48	5.63	5.46	5.56	5.37	5.11	5.31	5.56
3 farmed freshness 6 days	yes	5.36	5.40	5.59	5.64	5.55	5.48	4.68	5.44	5.62
4 wild freshness 6 days	yes	5.60	5.57	5.76	5.62	5.60	5.21	5.11	5.67	5.79
4 farmed freshness 6 days	yes	5.68	5.55	5.67	5.78	5.68	5.66	5.26	5.66	5.93

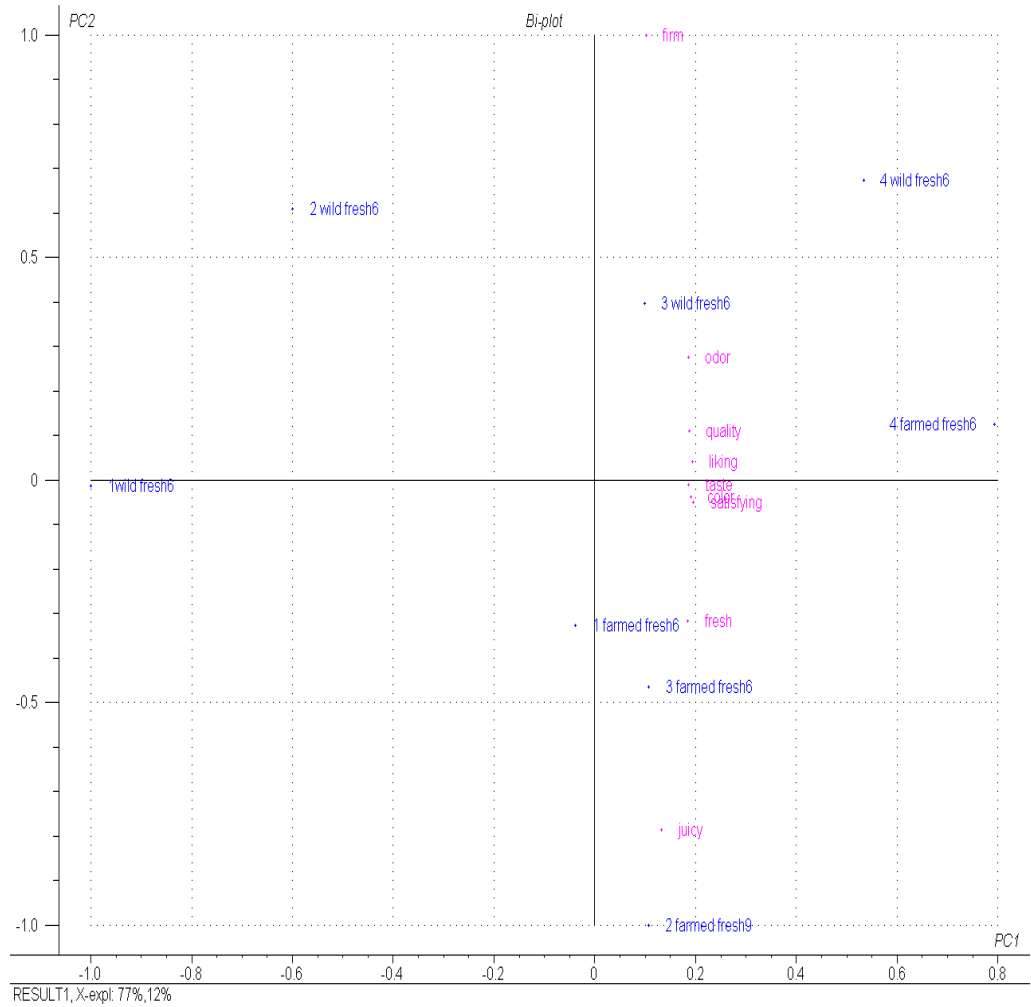


Figure 4 Bi-plot Principle Component Analysis of the scores for the (sensory) attributes of wild and farmed cod. For explanation legenda see Table 1 and 4



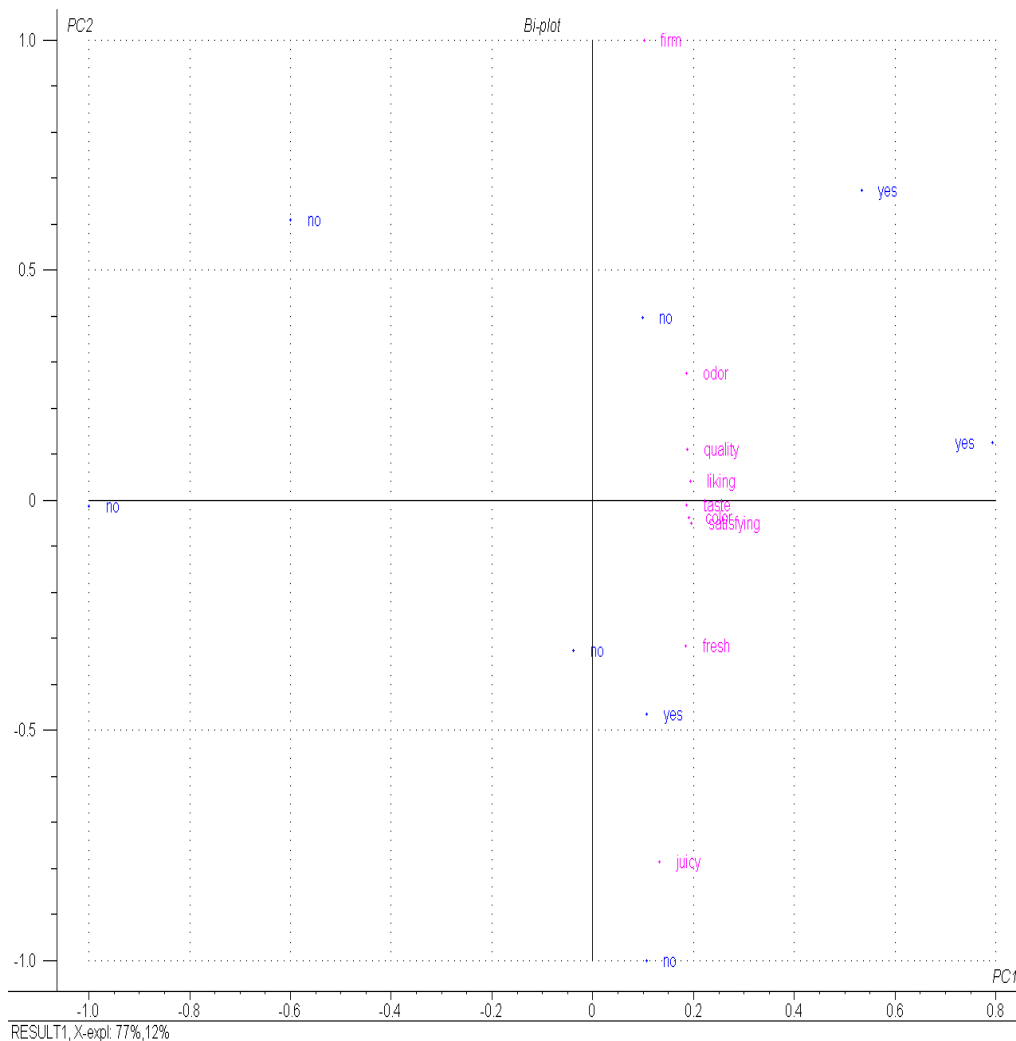


Figure 5 Bi-plot Principle Component Analysis of the scores for the (sensory) attributes of wild and farmed cod (grouped to information about origin). For explanation legenda see Table 1 and 4

### Wild versus farmed cod

Differences between farmed and wild samples for the experienced qualities, were evaluated by the independent T-tests separately for each consumer group. For significance between the farmed and wild samples, mean, standard deviation,

Leven's test for equality of variance and the t-test were evaluated for each attribute. The results, given in Table 5, showed that only for a very few attributes the products are evaluated differently by the consumers. The consumers in the groups 1 and 2 (no information about origin) occasionally experienced farmed cod as fresher, having a better taste, being juicier and less firm than wild cod.

Table 5 Mean scores for attributes of wild versus farmed cod (independent T-test, \* $p < 0.05$ ), wcod = wild cod, fcod = farmed cod

Information given Sample type	Consumer group 1		Consumer group 2	
	Cod	Cod	Cod	Cod
	Wild cod freshness 6 days	Farmed cod freshness 6 days	Wild cod freshness 6 days	Farmed cod freshness 9 days
Not satisfying - Satisfying	<b>5.1*</b>	<b>5.4*</b>	<b>5.2*</b>	<b>5.5*</b>
Dislike - Liking	5.1	5.4	5.2	5.5
Bad quality - Good quality	5.3	5.5	5.3	5.6
Not fresh – Very fresh	<b>5.2*</b>	<b>5.6*</b>	<b>5.4*</b>	<b>5.6*</b>
Bad taste -Good taste	<b>5.1*</b>	<b>5.5*</b>	5.4	5.6
Dry – Juicy	5.2	5.4	<b>4.9*</b>	<b>5.6*</b>
Not firm - Firm	4.7	4.8	<b>4.8*</b>	<b>4.4*</b>
Unattractive - Attractive	<b>5.2*</b>	<b>5.5*</b>	5.3	5.4
Bad color - Good color	5.4	5.6	5.4	5.7
Fat – Lean	5.1	5.2	5.4	5.3
Unnatural - Natural	5.1	5.4	5.2	5.4
Unhealthy - Healthy	5.4	5.6	5.6	5.7
Expensive- Cheap	4.0	3.8	3.9	3.8
Dull - exciting	4.5	4.4	4.5	4.3
Bad smell - good smell	4.9	5.2	5.2	5.3

Information given Sample type	Consumer group 3		Consumer group 4	
	Cod	Farmed cod	Wild cod	Farmed cod
	Wild cod freshness 6 days	Farmed cod freshness 6 days	Wild cod freshness 6 days	Farmed cod freshness 6 days
Not satisfying - Satisfying	5.4	5.4	5.6	5.7
Dislike - Liking	5.5	5.4	5.6	5.6
Bad quality- Good quality	5.6	5.6	5.8	5.7
Not fresh – Very fresh	5.5	5.6	5.6	5.8
Bad taste -Good taste	5.6	5.6	5.6	5.7
Dry – Juicy	5.4	5.5	<b>5.2*</b>	<b>5.7*</b>
Not firm - Firm	<b>5.1*</b>	<b>4.7*</b>	5.1	5.3
Unattractive - Attractive	5.4	5.3	5.7	5.8
Bad color - Good color	5.6	5.6	5.8	5.9
Fat – Lean	5.2	5.3	5.4	5.6
Unnatural - Natural	5.4	5.6	5.6	5.7
Unhealthy - Healthy	5.6	5.8	5.9	5.9
Expensive- Cheap	3.9	3.9	3.6	3.5
Dull - exciting	4.5	4.3	4.6	4.5
Bad smell - good smell	5.3	5.4	5.7	5.7

In consumer group 1 all scores for farmed cod except 'expensive-cheap' and 'dull-exciting' were a bit higher. Only the scores for 'not satisfying-satisfying', 'not fresh-fresh', 'bad taste-good taste' and 'unattractive-attractive' were significant higher.

Also in consumer group 2 the scores for the farmed cod samples were generally higher than for the wild cod. Significantly higher scores were given for 'not satisfying-satisfying', 'dry-juicy' and 'not firm-firm' of the farmed cod.

In consumer group 3 only the score 'not firm-firm' was significantly lower for farmed cod than for wild cod. Only the score for 'dry-juicy' was significantly higher for farmed cod than for wild cod in consumer group 4.

For the one-way ANOVA and Tukey tests all results from the four consumer groups were used. Therefore the results from consumer group 1, 2 and 3 of the wild cod (labelled cod) were considered as one group of results. This was also done with the results for farmed cod with freshness 6 days (labelled farmed cod) from consumer group 3 and 4.

Mean, standard deviation and 95 % confidence interval were calculated followed by ANOVA to identify significant differences within attributes among the

various groups. Next the Tukey test ( $p < 0.05$ ) was used to identify which groups differed significantly from each other. Results are presented in Table 6.

Also ANOVA showed that the scores for the samples with information about the origin (farmed or wild) were higher for almost all attributes in comparison to the cod samples with only the information that the sample was cod. For a number of attributes these higher scores were significantly ('dissatisfy-satisfy', 'not fresh-very fresh', 'bad smell-good smell', 'unattractive-attractive', 'bad color-good color', 'unnatural-natural' and 'unhealthy-healthy').

Also the scores for the farmed cod samples with label cod were higher than for the wild samples labelled cod.

Table 6 ANOVA and Tukey's test of the mean score for the attribute scales of wild and farmed cod. Samples with the same characters are not significant at 5% level.

Information given	Cod	Farmed cod	Wild cod	Cod	Cod
Sample type	Wild cod	Farmed cod	Wild cod	Farmed cod	Farmed cod
	Freshness 6 days	Freshness 6 days	Freshness 6 days	Freshness 6 days	Freshness 9 days
Dissatisfy-Satisfy	5.21a	5.55b	5.60b	5.43a	5.49a
Dull-Exciting	4.49a	4.41a	4.56a	4.37a	4.25a
Disliking-Liking	5.26a	5.49a	5.57a	5.42a	5.45a
Bad quality-Good quality	5.41a	5.64a	5.76b	5.49a	5.56a
Not fresh – Very fresh	5.33a	5.72b	5.62b	5.63b	5.59a
Bad taste-Good taste	5.34a	5.63b	5.60a	5.46a	5.56a
Dry-Juicy	5.12a	5.58b	5.21a	5.36a	5.55b
Not firm-Firm	4.87a	5.02a	5.11a	4.76a	4.41b
Bad smell-Good smell	5.15a	5.57b	5.67b	5.19a	5.31a
Unattractive-Attractive	5.28a	5.59b	5.67b	5.47a	5.43a
Bad color-Good color	5.46a	5.80b	5.79b	5.63a	5.66a
Fat-Lean	5.25a	5.51a	5.42a	5.24a	5.31a
Unnatural-Natural	5.23a	5.64b	5.61b	5.37a	5.42a
Unhealthy-Healthy	5.53a	5.88b	5.93b	5.62a	5.72a
Expensive-Cheap	3.95a	3.68a	3.60b	3.82a	3.84a

## Discussion

### *Quality assessment by expert panel*

Previous research has shown that the sensory quality of farmed cod is perceived to be different from wild cod by an expert sensory panel (Carlehög, 2001). Farmed cod has a whiter color, looks more milky, is less juicy and is experienced as more fibrous during chewing. In this study similar results were obtained.

A higher score in whiteness of the farmed cod is considered as positive while the higher score for dullness is negative in comparison with the wild cod. The higher score for cod own taste for farmed can be regarded as positive. The lower score for juiciness and the higher score for fibrousness can be regarded as negative. Overall, these differences together are considered negative for farmed cod.

Two attributes, which differ somewhat between farmed and wild cod, are cod own smell and taste. Here one could have expected that wild cod would have a higher intensity in cod own smell and taste but this is not the case. This can be explained by the considering that the wild cod was evaluated as neutral standard for 'cod own smell and taste' by the expert panel.

The sensory panel could distinguish the farmed cod from each other for the texture attributes: hardness, flakiness and cohesiveness. Farmed cod, stored for seven days was evaluated as more firm, having a better flakiness and as more cohesive.

### *Expected versus experienced quality*

The consumers were asked to evaluate the cod product in the package before preparation (expected quality) and after preparation and consumption (experienced quality). Consumer evaluation of products, based on outer appearance of the raw product before preparation, can be linked to the activities and buying criteria of consumers in case of a purchase situation for a new product. Evaluation of the experienced quality can be connected to after-purchase behavior. Both are of importance for the consumer attitude and satisfaction.

There is evidence (Gardial *et al* , 1994) that consumers use different criteria for purchase and after-purchase assessing products. Product attributes as well as emotions are important at purchase. However a total assessment and emotions are important after purchase. The use of real products at the same time when the products are evaluated, based upon on expectation and experience, will strengthen research validity and give more reliable results.

This concept of expected and experienced qualities has been applied in a consumer study in France with Norwegian and French saithe fillets (Honkanen, 2000). Consumer scores for expected and experienced qualities for the French saithe fillets were higher for all product properties investigated. For both products the scores for the experienced quality were higher than the expected quality.

In our cod study the profiles based upon the attributes for the various cod products, presented in Table 3, were rather similar. The scores for the investigated attributes of the products were in general between 5.0-6.0 which shows that the consumers are rather satisfied with the product taking into account that seven is the maximum score. It is remarkable that the score for the experienced quality of various product characteristics was similar or lower than the expected quality within all consumer groups. According to some literature, this difference can lead to a more positive overall evaluation (Meyers-Levy and Tybout, 1989; Stayman *et al*, 1992). This is a positive result with respect to future product development, as long as cod producers manage to communicate a positive image about their products.

It has to be kept in mind that the differences are small and not always significantly. Freshness, firmness, juiciness, (un) natural and (un) healthy appearance seem to be the attributes that are sometimes evaluated lower when the product is consumed then before consumption. However, a considerable fraction of the respondents find it difficult to assess the scales (un) natural and (un) healthy. It may well be that the consumer did not understand very well this preference or is not able to place this item in the context of this research. Evaluation of the quality of the questionnaire by the respondents in consumer group 1 confirmed that 40% of the respondents found it rather difficult to assess the scales of 'dull-exciting' and 'cheap-

expensive'. Also the scales 'unnatural-natural' and 'unhealthy-healthy' were difficult to assess.

### *Wild versus farmed cod*

The scores for attributes of the farmed cod, given by the consumers in group 1 and 2 (no information given about origin of the cod), were slightly higher than for the wild cod (Table 5). Also in the consumer groups 3 and 4, where information about the origin of the product were available for the consumer, the scores for the product properties of the farmed cod were at least of the same value (Table 5).

In this study the consumers experienced the quality of the farmed cod fillet as good as wild cod fillet or occasionally slightly better on a very few scales (freshness, taste, juiciness, firmness). This result is important because experts in this study and in previous studies have determined that some quality properties of wild cod fillets are significantly different from farmed cod fillets. However, it is also important to know whether this observation will be the case for pure farmed cod.

It would also be interesting to investigate in the future the experienced intensities of smell, taste and texture properties by the consumers. This would help to get more insight in the background of the differences and may give the opportunity in case of the farmed cod to develop a product more tuned to the needs of the consumer

It seems that the difference in storage time from 6 to 9 days after slaughtering did not effect the consumer evaluation of the farmed cod. Although the difference in the storage time of the farmed cod was not so large in this study it seems not opportune to study the effect of freshness in a future main study.

As already mentioned it is much more interesting in future studies to focus on confirmation of the consumer appreciation of the pure farmed cod fillets in comparison to wild cod fillets when both products have a freshness of less than 6 days.

### *Effect of information*

The principal component analysis and the one-way ANOVA are complementary tools for evaluating the importance of all variables on the final consumer experience with the farmed and wild cod. The PCA (Figure 4 and 5) showed clearly that attributes with respect to quality are correlated to each other. Attributes like taste, liking, color and quality are very close to each other while smell and freshness attributes are other discriminating factors between groups of products. Most striking in this study is the fact that consumers given the information about the cod origin (farmed or wild) seemed to evaluate the products more positive than those who did not receive this information. This is at least very clear for 2 of the 3 products with information. The information given in this study was rather simple.

In that respect it may be worth to investigate which other information might also be important. Additional information could deal with the name of the catching vessel, farming location, the handling etc.

### *Conclusions*

The results of this study leads to the following conclusions:

- The response of the approximately 1000 consumers in this study was high (approximately 85%).
- The profile of farmed and wild cod, based upon attributes evaluated by consumers, is similar. The experienced qualities of the wild or farmed cod products investigated by the consumers did not differ very much from the expected qualities.
- The consumers seemed to appreciate farmed cod as good as wild cod and occasionally slightly better for a very few attributes. These results do not follow the results from expert evaluations.
- Product information about the origin of cod seemed to lead to a higher score on attributes of wild and farmed cod .

## Acknowledgments

The authors would like to thank Hans Martin Norberg, Pirjo Honkanen and Gunn Berit Olsson from Fiskeriforskning for the valuable comments on the manuscript.

We wish to express our thanks to Kerst Brünner, Martin Gouda, Kees Groeneveld, Karin Kloosterboer, Afke Stein and Mieke van der Putte from RIVO for the assistance in the packing and distribution of the samples.



## Literature

---

- Carlehög, M. (2001). Draft internal Fiskeriforskning report "Kvalitet på oppdrettstorsk".
- Carlehög, M. (2002). Draft internal Fiskeriforskning report "Oppdrettstorsk-vekst, fôring og kvalitet-Sensorisk analyse".
- Gardial, S.F. et al, (1994). Comparing Consumers' Recall of prepurchase and Postpurchase product Evaluation Experiences. *Journal of Consumer Research* **20**, (4) pp. 548-560.
- Honkanen, P. (2000). Franske forbrukeres vurdering av norsk seifilet – sammenligninger mellom substituerte produkter, *økonomisk Fiskeriforskning* **10**, pp. 69-77.
- Johansen, J.A. and O. Johnsen.(2002). Opplevd kvalitet og image av oppdrettet torsk hos 13 kjøkkensjefer i eksklusive restauranter, konfidensiell rapport, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Johansen, J.A., O. Johnsen, T. Tobiassen and L. Akse. (2002). Kvalitet på oppfôret og oppdrettet torsk, Forundersøkelse av torsk fra 5 anlegg, konfidensiell rapport, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Martinsdottir, E, K. Sveinsdottir, J.B. Luten, R. Schelvis and G. Hyldig (2001). Sensory evaluation of fish freshness, manual QIM Eurofish.
- Meyers-Levy, J. and A.M. Tybout (1989). Schema congruity as a basis for product evaluation. *Journal of Consumer Research* **16**, pp. 39-54.
- Mørkøre, T. (2001). Farmed cod not like wild cod, FIS worldnews.
- Norwegian Seafood Export Council. (2002) Norwegian Cod (farmed) brochure.
- Olsen, S.O. (2001). Sensory determinants of salmon quality: a consumer experiment. The relationship between physical and perceived quality of fresh salmon. Unpublished data.
- Solberg, T. (1989) Sensorisk kvalitet av oppdrettet og vill torsk, Arbeidsnotat Pilotprosjekt Myre, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Stayman, D.M., D.L. Alden and K.H. Smith (1982). Some effects of schematic processing on consumer expectations and disconfirmation judgements. *Journal of Consumer Research*, **19**, pp. 240-255.
- Trollvik, J. (2002). Markedsituasjonen for norsk hvitfisk og utviklingen i globalt oppdrett, Norfishing 2002, Hvitfisk seminar, Trondheim.

## Notes

---

- 1) \*RIVO-Netherlands Institute for Fisheries Research,P.O. Box 68,1976 CA IJmuiden, The Netherlands.

# Markedstilpasning blant oppdrettere av marine arter<sup>1)</sup>

Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug

Utgangspunktet for denne artikkelen er spørsmålene: "Hvordan oppfatter oppdrettere av marine arter markedsmulighetene?" og "Hvilke fremgangsmåter – eller strategier – følger de i sine bestrebelser for å utnytte de nye mulighetene?" Dette utgangspunktet kan begrunnes på følgende måte: Oppdretternes oppfatninger av markedsmuligheter representerer deres virkelighet, og det er denne de forholder seg til (jfr. Berger og Luckmann, 1967). For å utnytte nye muligheter må oppdretterne også handle, og den enkelte oppdretter vil velge fremgangsmåter som oppleves som mest hensiktsmessig. De fremgangsmåter som velges vil blant annet være påvirket av oppfatninger om markeder, tidligere erfaringer og tilgjengelige ressurser. Slike markedsoppfatninger og fremgangsmåter vil være mer eller mindre riktige. Ved å kartlegge og forstå disse, er det vårt formål å fremskaffe forbedringsforslag med utgangspunkt i dokumentert og holdbar kunnskap.

Oppdrett av marine arter er en relativt ny gren innen den norske akvakulturindustrien hvor vekstpotensialet oppfattes som stort. Selv om produksjonen av arter som kveite, steinbit, torsk og blåskjell foreløpig er lav i Norge, er interessen reflektert i antall nyetablerte bedrifter, tildelte og søkte konsesjoner svært høy. Forventningene om at arter skal "ta av" synes også å være svært stor blant politikere. Det at slikt oppdrett er relativt nytt i Norge innebærer høy grad av usikkerhet og risiko, ikke minst med tanke på hvordan oppdretterne bør gå frem for å oppnå nødvendig vekst og best mulig for tjeneste over tid.

For at oppdrettere av marine arter som torsk, steinbit, kveite og blåskjell skal kunne overleve og vokse må de tilfredsstillende en rekke krav fra eksterne aktører som myndigheter, utstysleverandører, finansinstitusjoner og kunder. For eksempel stiller myndighetene som krav til aktørene som ønsker å drive med kommersielt oppdrett av blåskjell at de har gjennomgått skjell-dyrkerkurs. For å fremskaffe kapital er det ofte nødvendig å legge frem en plan som kan overbevise banker og andre investorer om at prosjektet vil kunne gi ønsket avkastning innen en definert tidsramme. Og, leverandører av utstyr og andre innsatsfaktorer vil selvsagt ha betalt for sine ytelser. Sist men ikke minst må bedriftene tilfredsstillende krav fra kunder og det til priser som

dekker alle kostnader forbundet med fremstilling og salg av produktene, samt muliggjør fremtidig satsing.

Bedrifter i nye eller gryende næringer står overfor mange nye forhold både på produksjons- og markedsdelen (Porter, 1980). Dette innebærer høy usikkerhet knyttet til hvordan de bør opptre for å nå sine mål. Det kan for eksempel være vanskelig å vite hvilke produkttyper og/eller kunder/markeder som gir best avkastning. Dette skyldes at relevant og pålitelig informasjon om markedsforhold og fornuftige markedsstrategier som oftest er mangelfull. I slike markeder endres kundenes oppfatninger og preferanser ofte hurtig, påvirket blant annet av de erfaringer som gjøres og tilbud ikke bare fra bedriften, men også fra konkurrentenes aktiviteter. I en ny næringsgren som oppdrett av marine arter, er også mange av bedriftene nye. Dette innebærer gjerne at bedriftene har begrensede ressurser og erfaring. Slike forhold, i tillegg til usikkerheten knyttet til det og opptre i en ny næring, gjør det vanskelig å opptre målrettet og effektivt. Det er derfor ikke overraskende at mange nyetablerte bedrifter mislykkes.

Spørsmålet om hvordan oppdrettere av marine arter best kan utnytte og tilpasse seg markedet leder til en rekke spørsmål som: "Hvilken informasjon har de behov for?", "Hvordan kan slik informasjon

fremskaffer?” og ”Hva er den mest hensiktsmessige måten å opptre på?” Disse spørsmålene danner utgangspunktet for litteraturgjennomgangen i neste hovedavsnitt. På den annen side er det vel kjent at aktører opptre innenfor sin opplevde virkelighet som påpekt innledningsvis. Dette er bakgrunnen for den empiriske undersøkelsen som rapporteres etter litteratur-/teorigjennomgangen. De funn som her fremkommer tolkes, og danner utgangspunktet for våre konklusjoner og anbefalinger.

## *Aktører og nye næringer*

Gjennomgang av litteraturen viser klart at en viktig årsak til at aktører – og da særlig nyetablerte aktører – mislykkes, er mangelfull kunnskap om, og forståelse av muligheter og trusler i markedet (Vesper, 1990). En grunnleggende antagelse i markedsføringsfaget er at god kjennskap til sentrale markedsaktører som kunder og konkurrenter er avgjørende for å lykkes (Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990). Evnen til å fremskaffe og bruke markeds kunnskap er også kritisk og omtales som en egenskap eller ressurs, som er verdifull, sjelden, vanskelig å imitere eller erstatte – og at aktører som har og utnytter denne egenskapen har et unikt konkurransefortrinn (Hunt & Morgan, 1995).

Hensiktsmessig tilpasning til markedet krever at aktørene evner å fremskaffe og utnytte kunnskaper om markedet til å skape konkurransedyktige produkter som etterspørres av kunder. Slik kunnskap omfatter en rekke forhold så som kjøperes preferanser og atferd, kvalitetskrav, konkurranseforhold, priser og markedsreguleringer. Det er også viktig at aktørene forstår hvordan slik kunnskap kan nyttiggjøres, herunder hvilke forhold som bør vektlegges i oppstart av en ny bedrift. Dette innebærer også en forståelse av hvordan egne fortrinn kan utvikles og utnyttes i lys av hvilke markeds muligheter som oppfattes å eksistere. Slike fortrinn kan være knyttet til naturgitte forhold for oppdrett (for eksem-

pel gode lokaliteter), høyt kvalifisert arbeidsstokk, og gode relasjoner til salgsledet. Samtidig er det viktig at aktørene vet hvordan de skal kompensere for egne svakheter som for eksempel lang avstand til markedet, liten erfaring med salg og markedsføring, eller mangelfullt kontaktnett innen salg og distribusjon.

Et viktig poeng når det gjelder oppstart av nye bedrifter er at aktørene bør ha relevant markeds kunnskap før produktene er klar for salg – slik at det blir mulig å identifisere markeds mulighetene og tilpasse aktivitetene deretter (Kotler, 1994; Urban & Hauser, 1993). Dette er lett å forstå fordi en ny bedrift må ha omsetningsmuligheter for sine produkter, - hvis ikke vil det hele være fånyttet. En rekke forhold bidrar imidlertid til at det kan være vanskelig for nyetablerte bedrifter å fremskaffe nødvendig informasjon om markedet. Slike forhold vil bli diskutert nærmere i det følgende.

## *Barrierer for oppbygging og anvendelse av markeds kunnskap*

For å lykkes må nyetablerte bedrifter og deres ledere opptre målrettet. Ledere har imidlertid, som andre, begrenset tid og kognitiv kapasitet. Det siste innebærer blant annet at de har begrenset kapasitet til å legge merke til, fortolke, lagre og gjøre bruk av data (Simon, 1957). Nyetablerte bedrifter har ofte svært begrensede ressurser (Henderson, 1999) noe som betyr at ledere og deres nystartede bedrifter må fokusere sin informasjonssøking. De er ikke i stand til å ”ta til seg” og forstå alt som skjer i bedriftens omgivelser. Et sentralt spørsmål blir da: ”Hvor skal de rette sin oppmerksomhet?” Porter (1980) hevder i sin omtale av gryende næringer at nyetablerte bedrifter har en tendens til å rette oppmerksomheten mot ”flaskehals”, det vil si mer eller mindre prekære problemer og utfordringer, fremfor å basere sin atferd på allerede gjennomførte analyser og planer. En slik reaktiv konsentrasjon av oppmerksomheten er trolig nødvendig for at nyetablerere skal kunne komme seg videre. Deres kapasitet begrenser seg til å takle



utfordringer og problemer etter hvert som de oppstår – de har i liten grad ledig kapasitet til å se fremover. I etableringsfasen vil nyetablerte oppdrettere av marine arter ofte fokusere sterkt på teknologi og andre forhold som er viktig for å komme i gang med produksjon. Forhold som ved oppstart kan synes mindre prekære vil derfor trolig bli viet mindre oppmerksomhet. Dette vil trolig gjelde forhold knyttet til omsetning av produktene som ofte vil ligge noe frem i tid. Et viktig poeng her er at det ved oppdrett av marine organismer tar relativt lang tid før produktene er klar til salg. For eksempel tar det vanligvis to-tre år å produsere blåskjell. Dette betyr at det for en nyetablert oppdretter vil være relativt lenge til produktene skal omsettes. Dette fører trolig til at ulike utfordringer knyttet til omsetning av produktene vies mindre oppmerksomhet i en tidlig fase. Dette argumentet kan underbygges på flere måter. For det første kan, som nevnt tidligere, utfordringer i øyeblikket beslaglegge så mye av bedriftens kapasitet at det i liten grad er mulig å avsette tid til å samle inn og fortolke informasjon, samt å planlegge hva som skal gjøres fremover. Av dette følger at desto kortere tid det er til produktene skal omsettes, dess mer oppmerksomhet og andre ressurser vil bli avsatt til utfordringer knyttet til markedsmessige utfordringer. Oppstartere uten tidligere etableringserfaring har gjerne mindre kunnskaper om markedsmessige utfordringer, noe som også kan føre til at slike forhold vies mindre oppmerksomhet.

Et annet viktig poeng er at det kan være vanskelig å fremskaffe relevant og pålitelig informasjon, uansett hvor motivert og kompetente aktørene måtte være. Dette skyldes blant annet at det for flere marine arter i liten grad eksisterer etablerte markeder. Kveite er for eksempel en art som er lite kjent i det europeiske markedet (Foss, Østli & Aarset, 1998). Dette har flere viktige implikasjoner. For det første blir det vanskelig å skaffe informasjon om hvordan oppdrettet kveite (eller andre relativt ukjente arter) vil bli mottatt i markedet. Introduksjon av en ny art vil også medføre betydelige kostnader for å ”lære opp” markedet. For andre arter som blåskjell og

torsk eksisterer det etablerte markeder i Europa, men det er knyttet usikkerhet til hvordan *oppdrettet* torsk oppfattes av kundene og dermed hvordan den bør markedsføres.

Et annet forhold som kan gjøre det vanskelig å fremskaffe nødvendig markedsinformasjon er at markeder ofte er dynamiske og turbulente. Turbulens knyttes vanligvis til hurtige og overraskende endringer i omgivelsene. Slike endringer og konsekvensene av disse er vanskelig både å forstå og fange opp (se for eksempel, Meyer, 1982). Et godt eksempel på en hendelse som skapte stor turbulens var kugalskap som i løpet av kort tid førte til endringer i markedet, blant annet i forbrukernes preferanser og atferd (Smith, Young & Gibson, 1999). Et annet viktig forhold er at ulike markedsaktører forfølger sine mål gjennom strategier som er mer eller mindre synlig/kjent for andre aktører. Når markedsaktører endrer sine strategier og atferd, blant annet som respons på andre aktørers atferd, påvirker dette også markedet, og det gjerne på uventede måter. Dette gjør at det er problematisk å fange opp hva som til en hver tid skjer og hvordan ting henger sammen og følgelig forstå hvordan man bør opptre.

Et annet forhold som gjør det vanskelig å fremskaffe pålitelig markedsinformasjon, er knyttet til hvordan virkeligheten konstrueres gjennom kognitive og sosiale prosesser. Nyere forskning viser at bedriftsledere og andre viktige markedsaktører både påvirker og blir påvirket av sine omgivelser og kontakt med andre. Dette skyldes blant annet at ulike markedsaktører ofte konkurrerer om fordelaktige oppfatninger som kan gi bedre tilgang til ressurser (Rindova & Fombrun, 1999). Gjennom slik kontakt konstrueres oppfatninger av markedet og andre viktige forhold, som ikke nødvendigvis er i samsvar med den ”objektive” virkelighet. Dette er særlig relevant i nye næringer hvor det er viktig for mange aktører å oppnå legitimitet og å fremskaffe og mobilisere nødvendige ressurser for egen virksomhet, noe som vanligvis blir lettere om markedsmulighetene og andre viktige forhold fremstilles på en positiv måte. På denne måten kan mulighe-

tene, mer eller mindre bevisst, bli fremstilt på en skjev og delvis feilaktig måte, gjerne med en uforholdsmessig sterk vektlegging av positive forhold.

Det er vel kjent at relasjoner med andre og viktige aktører, eller – om man vil – det å være del av gode nettverk, er viktig for å klare seg (Jfr. Galaskiewicz & Zaheer, 1999). En viktig grunn til dette er tilgang til ellers vanskelig tilgjengelig informasjon. Nyetablerere har ofte begrenset adgang til og perifer posisjon i nettverk, noe som gjør det vanskelig å fremskaffe relevant og pålitelig informasjon, samt andre nødvendige ressurser.

### *Hvordan lærer nyetablerte bedrifter i gryende næringer?*

Nyetablerte bedrifter og deres ledere lærer om markedet og hvordan de best mulig bør tilpasse seg på en rekke forskjellige måter. De kan for eksempel selv samle inn og reflektere over data om relevante forhold i omgivelsene, for eksempel om hvilke produktkvaliteter som etterspørres av hvilke kunder, eller hvordan ulike distribusjonskanaler er strukturert, samt hvilken betydning slike forhold har for egen aktivitet. Slike markedsdata kan samles inn gjennom artikler i bransjeblader, aviser, forsknings- og utredningsrapporter og andre skriftlige kilder. Som diskutert over, vil tilgangen på slik informasjon ofte være begrenset i nye bransjer.

Nyetablerere kan også tilegne seg kunnskap gjennom personlig kontakt med andre nyetablerere, kunder, distributører/grossister og andre markedsaktører, konsulenter, forskere, byråkrater, eller andre kunnskapsrike markedsaktører. Slik personlig kontakt er ofte foretrukket framfor for eksempel skriftlige kilder, fordi slik kontakt gir mulighet til umiddelbar oppklaring av uklare forhold og utdyping av meningsinnhold (Jfr. Daft & Lengel, 1984). Gjennom direkte kontakt med kunnskapsrike markedsaktører kan nyetablerere, over tid etablere tillitsbaserte relasjoner og utvikle et nettverk som gir tilgang til både informasjon og andre ressurser de har behov for. Nyere strategiforskning viser at

utvikling av slike strategiske nettverk er viktig i utviklingen av konkurransedyktige bedrifter (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Nye aktører i gryende næringer må vanligvis bygge opp slike nettverk fra grunnen av, noe som er både tidkrevende og som legger beslag på betydelige ressurser. Nyetablerere kan imidlertid ha opparbeidet nettverk i andre bransjer som kan være mer eller mindre nyttig i deres nye virksomhet.

Nyetablerte oppdrettere kan også lære gjennom å observere og reflektere over utfallet av utprøving av nye løsninger og på den måten lære ved prøving og feiling. Slik læring er imidlertid ofte både kostbar og usikker fordi det er vanskelig og tidkrevende å finne frem til løsninger som fungerer godt (March, 1991). Videre kan nyetablerte bedrifter lære gjennom å imitere hvordan andre aktører i lignende situasjoner har tilpasset seg tidligere. Slik læring innebærer gjerne en viss tilpasning eller videreføring av etablerte løsninger og er mindre risikofyllt enn uttesting av nye løsninger (March, 1991). Selv om det kan være vanskelig å avdekke hvordan andre suksessfulle bedrifter har gått frem for å lykkes (Reed & Defillippi, 1990), med fare for feiltolkninger, er imitasjon av andre en viktig læringsstrategi. I gryende næringer vil det imidlertid være få som kan imiteres. Imitasjon kan likevel skje på tvers av næringer. Hvor vellykket imitasjon på tvers av næringer er, vil avhenge blant annet av i hvilken grad man maker ”korrekt” etterligning, og hvor gyldig den atferd man forsøker å etterape er i den nye næringen. Eksempelvis trenger det ikke nødvendigvis være slik at det nokså ensidige fokuset på store volum og kostnadseffektiv produksjon innen oppdrett av laks uten videre er fornuftig for kveiteoppdrett.

Mangel på aktører å imitere kan imidlertid være positiv av minst to grunner. For det første kan det å se på andre lede til et snevert søk etter løsninger og på den måten virke hemmende på læring og utvikling (Spender, 1989). For det andre kan en mer fri eksperimentering, ved at mange aktører prøver ut nye måter å gjøre ting på, innebære at en hurtigere kommer frem til gode løsninger som andre på sikt kan imitere. På den måten kan bransjen som helhet lære

hurtigere. Det å mislykkes er imidlertid kostbart for enkeltaktører.

Når det eksisterer få andre aktører å imitere kan samarbeid med andre som er i samme situasjon være nyttig. På den måten kan en dra nytte av komplementære egenskaper og kompetanse (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Hvor vellykket slike læringsallianser blir avhenger blant annet av at aktørene er villig til å dele intern informasjon, noe som kan være vanskelig dersom for eksempel aktørene oppfatter hverandre som konkurrenter. Effektivt samarbeide betinger at partene har god kjennskap og tillit til hverandre, noe som tar tid å opparbeide.

## Undersøkelsesopplegg

I denne artikkelen spør vi hvordan oppdrettere av marine arter oppfatter markedsmulighetene, og hvilke fremgangsmåter eller strategier de forfølger for å utnytte antatt nye muligheter. For å belyse disse spørsmålene valgte vi å gjennomføre en primærundersøkelse. Oppdrett av blåskjell ble valgt som setting fordi blåskjelloppdrett er en relativt ny næring som enda ikke har "tatt av". Fordi eksisterende innsikt med hensyn til våre spørsmål er høyst begrenset valgte vi en eksplorativ eller oppdagende tilnærming. De fleste bedriftene innen blåskjelloppdrett er små nyetablerte bedrifter, hvor leder(ne) som gjerne også er eiere, har en avgjørende innflytelse. For å fremskaffe informasjon om bedriftenes oppfatninger av markedene, valgte vi å innhente data ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. På grunn av ledernes sentrale rolle i slike bedrifter ble disse valgt som nøkkelinformanter for bedriftene.

De første intervjuene vi gjennomførte ga mye ny innsikt i problemområdet. Etter hvert som nye bedrifter ble inkludert i studien ble færre nye forhold oppdaget. Når vi hadde inkludert 10 bedrifter kom vi til et punkt hvor nye intervjuer i liten grad kastet nytt lys over våre forskningsspørsmål. I tråd med anbefalinger fra blant annet Eisenhardt (1989) avsluttet vi da undersø-

kelsen. Bedriftene i undersøkelsen ble valgt slik at de varierte med hensyn på hvilke aktiviteter de var involvert i, samt hvor langt de var kommet i kommersialiseringen. Fordi disse forholdene trolig innebærer ulikheter i hvilke utfordringer aktørene står overfor, antar vi at de vil ha betydning for valg av strategier og markeds-tilpasning. På denne måten forsøker vi å fange opp et bredt spekter av måter å tilpasse seg til markedet. Bakgrunnsinformasjon om bedriftene er vist i Appendix 1.

Forut for datainnsamlingen ble det lagt stort arbeide i å utvikle en hensiktsmessig intervjuguide. Generelle og relativt brede spørsmål dannet utgangspunkt for disse intervjuene, så som: "Hvordan vil du karakterisere markedet for blåskjell?" og "Hvordan (har du tenkt å) omsettes din bedrifts produkter?" Disse generelle spørsmålene ble fulgt opp med spesifikke og oppklarende spørsmål for på en detaljert måte å få innsikt i våre forskningsspørsmål.

Forut for intervjuene ble lederne i de utvalgte bedriftene kontaktet per telefon. Intervjuene ble tatt opp på bånd og skrevet ut i full lengde. For å analysere intervjuene gjennomgikk vi følgende prosedyre: Utskriftene fra hvert av intervjuene ble nøye gjennomlest av begge forfatterne. Deretter diskuterte vi oss frem til noen relativt få kategorier som virket dekkende for vårt formål. Disse kategoriene ble brukt til å strukturere intervjudataene. For eksempel lagde vi en kategori for motiver for å starte oppdrett. Her samlet vi utsagn som passet til denne kategorien. Vi konstruerte også andre kategorier slik som "markedsmuligheter", "markedskonkurranse" og "markedsstrategier". Når intervjudataene var sortert under slike tematiske kategorier var det lettere å få oversikt over datamaterialet. Dette gjorde det lettere å analysere utsagn for den enkelte bedrift, og også lettere å sammenligne utsagn på tvers av bedriftene.

I tillegg til intervjuene gjorde vi bruk av sekundærinformasjon så som artikler i bransjetidsskrifter og internett. Vi hadde for eksempel god nytte av Intrafish sin hjemmeside hvor det var mulig å søke i et stort arkiv av artikler. Vi benyttet oss også av offentlig tilgjengelig og oppdatert in-

formasjon om selskapene, så som eierskapsforhold, stiftelsesdato og nøkkeltall.

## Resultater

I dette hovedavsnittet rapporteres resultatene fra våre undersøkelser. Rapporteringen er organisert på følgende måte: Først tar vi for oss hvilke motiver oppdretterne oppga for å starte blåskjeloppdrett. Grunnen til dette er at vi antar at motivasjonen for oppstart er knyttet til hvilke muligheter som oppfattes. Deretter ser vi nærmere på hvordan oppdretterne oppfatter markedet, og videre hvilke forhold som vektlegges, det vil si hva de fokuserer på og dermed også hvordan de utnytter sin begrensede kapasitet. Til slutt rapporterer vi hvordan oppdretterne har valgt – eller planlegger – å knytte seg til markedet.

### Motiver for oppstart

Som nevnt i diskusjonen foran, er manglende markedskunnskap en viktig årsak til at nyetablerere mislykkes. Ved å undersøke hvilke motiv nyetablerte blåskjeloppdrettere hadde for å starte opp kan vi få innblikk i hvilke faktorer de vektla ved oppstart, herunder i hvilken grad markedsmuligheter lå til grunn.

Vår gjennomgang av intervjuene viste at lave inngangskostnader ofte ble oppgitt som en årsak til at blåskjell ble valgt. Det ble for eksempel oppfattet som relativt lett å starte blåskjeloppdrett sammenlignet med andre former for oppdrett (fisk og andre typer skjell). På spørsmålet: "Hvordan kom du på ideen om å starte med blåskjell?" fikk vi blant annet dette svaret:

*Jeg har syslet med ideen ganske lenge. Jeg hadde jo odde til en gård her inne i fjorden som hadde ganske mye sjølinje og jeg hadde jo lenge gått med planer om å få til noe på sjøen. Laks var uaktuelt – investeringene var for store og det var ing-*

*en mulighet å få konsesjoner. Marinfisk var jeg inne på i en periode, men det var også veldig mye som måtte løses på yngelsiden. Investeringene var også veldig høye og tilfeldighetene gjorde at jeg leste en artikkel om blåskjell, et firma i Trøndelag som nettopp hadde startet opp. Jeg ringte dem og de var veldig positive og optimistiske og da begynte ballen å rulle. (Bedrift 4)*

Dette utsagnet viser at denne informanten oppfatter gårdens "sjølinje" som en utnyttet mulighet. Deretter beskriver vedkommende hvordan eliminasjonsmetoden ble benyttet for å komme frem til den minst arbeids- og kapitalkrevende måten å utnytte denne muligheten på. Andre blåskjeloppdrettere oppfattet også blåskjell som enkelt å oppdrette sammenlignet med andre arter. For eksempel:

*...blåskjell kommer jo gratis hvert eneste år. Du slipper å fore, du har ingen kostnader til yngel som du har til de to andre skjellartene. Du får kontantstrøm etter 2-3 år i motsetning til kamskjell og østers. (...) Så risikoen – i våre øyne – var mye lavere samtidig som det var realiserbart i og med at kontantene kommer mye tidligere inn. (...) Men det var ikke fordi de var fantastisk blå og lekre altså. Nei, så det var et regnestykke, samtidig som markedsprisen på blåskjell var dokumentert bra høy og samtidig stabil gjennom 12-15 år. Eller relativt stabil – sesongbetont. (Bedrift 1)*

Dette sitatet viser at i tillegg til at blåskjell oppfattes som enklere og mindre arbeidskrevende å oppdrette enn andre arter, vektlegges det også at blåskjell gir en raskere kontantstrøm enn kamskjell og østers som bruker lengre tid på å vokse til salgbar størrelse. Til sist nevnes markedsmulighetene ved at markedsprisene oppfattes som gode og stabile. En annen oppdretter, som også tok med "markedet" i sin begrunnelse for oppstart, sa følgende:

*Å få konsesjon og så henge noe i sjøen så gjorde naturen det andre i form av at man slapp å kjøpe yngel og man slipper å fore – så sånn sett syntes jeg det var en driftsmodell som var interessant å gå på i forhold til østers og kamskjell. Pluss det at det var jo et interessant marked og etterspørsel etter blåskjell. Så det var hovedårsakene. (Bedrift 2)*

Det er verd og merke seg at også denne oppdretteren nevner markedsmulighetene sist. I hvilken rekkefølge ulike begrunnelser for å velge blåskjell nevnes, er relevant fordi det sier noe om hva som anses som viktig. Fra forskning innen kognitiv psykologi vet vi at forhold vi anser som viktige, gjerne er de vi husker lettest og derfor også de vi husker først (Tversky & Kahneman, 1973). Det at markedsmulighetene blir nevnt sist, indikerer derfor at de blir oppfattet som mindre viktig enn de andreforholdene som nevnes.

Hensyn til lokale arbeidsplasser var også en viktig motivasjon for flere av oppdretterne vi intervjuet. Dette fremgår av følgende sitater:

”Hvordan kom du på ideen om å starte å dyrke blåskjell?” *Distriktsarbeidsplasser.* ”Ikke å tjene penger altså?”

*Jo det er jo et lite håp om at man skal kunne leve av det også, men muligheten til å utvikle distriktsarbeidsplasser var så åpenbar at det gjorde at jeg fattet interesse. (Bedrift 5)*

*Utgangspunktet vårt var – alle som var med på etableringen var gårdbrukere – og det var rett og slett behov for ei tilleggsnæring og fordi vi hadde, og har, store fraflyttingsproblemer fra øya. Det var håp om å skape en aktivitet, både som støtte til eksisterende næring og som et tilbud til andre etterhvert. (Bedrift 7)*

*Vi trenger jo ikke å flagge ut alle arbeidsplassene her. (Bedrift 9)*

*Det var jo litt sånn lokalpatriotisme inne i bildet også. Her kommer det store selskapet utenfra (...) og så tar de konsesjonene rundt øya, i stedet for at lokalmiljøet kan få noe ut av det da. Det var litt sånn idealisme bak og da. Vi bestemte oss nå for å prøve og så undersøke litt forholdene der ute, hvordan det ligger an med blåskjell og tilvekst på hva slags dybde og sånne ting da. (Bedrift 10)*

Disse sitatene viser at lokalpatriotisme var en viktig motivasjon for flere av oppdretterne ved oppstart. Det siste sitatet er spesielt interessant fordi det viser at når de – med utgangspunkt i lokalpatriotisme – hadde bestemte seg for å satse, rettet de fokuset mot biologisk/tekniske forhold som ble undersøkt først. Eventuelle markedsmuligheter ble tilsynelatende ikke viet oppmerksomhet.

To av oppdretterne vi intervjuet oppga et ønske om å drive noe selv som en viktig motivasjonsfaktor:

*Jeg gikk jo hele tida å syslet med tanken på at jeg skulle finne på noe å gjøre selv. (Bedrift 9)*

*Vi kom vel på ideen med å dyrke blåskjell ved at jeg var på jakt etter nye aktivitetsområder etter at jeg hoppet av oljebransjen for et par år siden. (...) Jeg dro hjem og begynte å tenke nytt, og det ble blåskjell. (Bedrift 2)*

En annen informant oppga ”klondykestemningen” i skjellnæringen som en del av årsaken til at han startet med blåskjelloppdrett. På spørsmålet ”Hva var det som var utslagsgivende for at du satset?” fikk vi følgende svar:

*Nei, det var jo på godt og vondt en klondykestemning på skjellsiden med Lysefjorden Skjell i bresjen, og hvor til dels statlige og offentlige instanser var en veldig pådriver. Dessverre så ble det vel hauset litt for mye opp og folk tok vel litt av, men det*

*var nok en del av årsaken. (...) Det var muligheter, det var et marked, det var egentlig bare å ta sats og hoppe i det. (Bedrift 4)*

Det er verd å merke seg at denne informanten – i ettertid – har reflektert over at ”folk tok vel litt av” på grunn av en overdrevet opphøring av mulighetene innen blåskjeloppdrett, men vedgår at det var en del av bakgrunnen for oppstart. Til sist nevnes markedsmuligheter.

Oppsummert viser våre funn at motivasjonen for å starte med blåskjeloppdrett var nokså variert, men at markedsmuligheter i relativt liten grad ble vektlagt ved oppstart.

I intervjuene forsøkte vi i tillegg til motivasjonsfaktorer, også å fange opp hvilke faktorer som ble oppfattet som viktig for å lykkes med blåskjeloppdrett. Kort oppsummert fant vi at oppdretterne i sterk grad fokuserte på tekniske og biologiske utfordringer knyttet til produksjon av blåskjell. Mange av informantene nevnte ikke salg og markedsforhold uten at de ble spurt direkte om slike forhold. I neste avsnitt ser vi nærmere på hvordan markedet ble oppfattet.

### *Hvordan oppfattes markedet?*

Hvordan bedriftslederne oppfatter markedet er viktig fordi deres oppfatninger påvirker hvordan de ser markedsmulighetene for egen bedrift og dermed også hvordan de velger å tilpasse seg. Gjennom diskusjoner med bedriftslederne fremkom det en rekke interessante forhold, blant annet at informantene hadde til dels ulike oppfatninger av markedsmulighetene.

### *Markedsmuligheter*

Vår gjennomgang av intervjuene viste at mange av informantene hadde ulike oppfatninger av mulighetene. Mens de mest erfarne oppdretterne gjerne vektla at det var svært krevende å operere i markedet, var oppdrettere med begrenset eller ingen markeds erfaring, mer positiv til markedsmulighetene. De følgende sitatene er fra

tre uerfarne aktører som på spørsmålet ”Hvordan vil du karakterisere blåskjellmarkedet?” ga følgende svar:

*...(lang tenkepause) Nå jobber ikke jeg med salget så jeg har ikke markedskunnskap, men det jeg har fått med meg så langt det er at det nasjonale markedet er økende og at det europeiske markedet har et skriken- de behov. (Bedrift 5)*

*Jeg har ikke så veldig god kjennskap til markedet. Vi leverer til Åfjordskjell og de sorterer og pakker og sender det videre da. Da er det Lerøy som selger for dem. (...) Vi ser positivt på det fremover, hvis det bare er marked fremover og det ser det ut til at det er, et umettelig marked. (Bedrift 3)*

*Det [markedet] kjenner vi egentlig litt for lite til – om hvordan markedet er og hvordan det fungerer. Vi begynner ikke å høste før nå til vinteren, så vi har ikke noen spesifikke erfaringer med det. Hovedmarkedet vårt er og blir Europa. (...) Blåskjell er en veldig stor art i Europa. Norsk produksjon vil i overskuelig fremtid ikke være noen trussel mot etablerte produsenter i Europa. Vi vil snakke om – selv om vi ser veldig mange år fremover – veldig små kvantum i forhold til det som produseres ute i Europa. Vi vil ikke møte på noen konkurransehindringer i overskuelig fremtid. (Bedrift 7)*

Disse sitatene viser tre aktører som tilsynelatende er uforbeholdent positiv til markedsmulighetene. Legg også merke til at de, til tross for at de vedgår å ha mangelfulle markedskunnskaper, virker relativt sikre i sine vurderinger av markedet. Det siste sitatet er særlig interessant fordi vedkommende i tillegg til å reflektere over eget kunnskapsnivå, er av den oppfatning at markedskunnskap er noe man tilegner seg gjennom ”spesifikke erfaringer”. For denne informanten er dette knyttet til den forestående høstingen av blåskjell, som vil

innebære spesifikke erfaringer gjennom påfølgende salg og annen markedskontakt. Dette kan være uttrykk for at denne informanten er vant med primært å lære gjennom praktisk erfaring.

To av sitatene over er fra aktører som ikke har startet å høste/selge blåskjell. Sitatet fra Bedrift 3 er fra en oppdretter som har solgt ett parti på 30 tonn blåskjell til en utenlandsk kunde. Det må her bemerkes at ikke alle de uerfarne oppdretterne vi intervjuet omtalte markedsmulighetene i like positive ordelag. En av de vi snakket med, som forventet å starte høsting og salg neste høst (2003), var av den oppfatning at mange oppdrettere hadde overdrevet positive oppfatninger av mulighetene:

*Mange tror at det å selge skjellene er det enkleste, men det er det ikke. Det er masse som skal klaffe der altså. Før det er en realitet. (Bedrift 4)*

Dette sitatet indikerer at denne informanten – gjennom egne observasjoner – har dannet seg det inntrykket at mange blåskjelloppdrettere tar for lett på det å forstå og handtere markedsutfordringene, sammenlignet med andre forhold. Sitatet viser også at denne aktøren, som ikke har spesifikke erfaringer med markedet, synes å ha et reflektert syn på omfanget av utfordringene han vil møte. I så måte var denne aktøren et unntak blant de ”uerfarne” bedriftslederne vi intervjuet.

De som hadde kommet lengre i sin kommersialisering – og som dermed i større grad hadde spesifikke erfaringer – hadde et mer nyansert syn på markedsmulighetene og hvilke utfordringer markedet ga. For eksempel:

*Den andre usikkerheten ([den første er algetoksiner) er lokaliseringen til Norge versus Europa. Det er levende skjell vi selger og vi har ikke et hjemmemarked. Vi må selge alt på eksport og er avhengig av at det fungerer. Det tror jeg er en kjempeutfordring for det er ikke lett. Det er ting som har vært oversett og som man har trodd har vært veldig lett –*

*det er vanskelig! Fordi de første årene, når man ikke klarer å få en jevn leveranse på grunn av toksinene, så er det umulig å komme skikkelig inn på markedene – man kan levere en dag og så er det en måned til neste gang, da får man lave priser. (Bedrift 6)*

Dette sitatet viser at denne aktøren har gjort seg den erfaring at det er vanskelig å oppnå lønnsomt salg av blåskjell til det Europeiske markedet. Dette tilskrives primært usikker høsting av skjell forårsaket av algetoksiner, det vil si at evnen til å levere gjør det vanskelig å imøtekomme kunder som verdsetter stabile leveranser. Legg også merke til at denne informanten tilsynelatende overser innenlandsmarkedet – noe vi ser nærmere på senere.

Også andre erfarne aktører hadde et reflektert og nyansert syn på markedet, herunder hvilke muligheter og begrensninger som eksisterer. Flere av disse demonstrerte langt større detaljkunnskap om markedsforhold enn hva tilfellet var for mange av de mindre erfarne oppdretterne. En av de mest erfarne blåskjellaktørene vi intervjuet uttalte for eksempel følgende:

*(...) det er ingen tradisjon i Europa på norske dyrkede blåskjell. Det er ingen som er sånn at – nå kommer skjellene fra Norge: Whow! – nå skal alle ha Norske skjell... Altså det er jo akkurat som med laksen, det er det frie markedet. Det er akkurat som med fisk. Det er ikke noe annerledes her enn det du ser på fisk, men poenget er jo at når man startet med laks og ørret, så var det ikke et marked for det – vi bygde opp et marked! Nå starter vi med en industri [blåskjell] som de har holdt på med i 100 år i Europa, der det er et etablert marked som vi skal inn og konkurrere i. Vi skal få markedsandeler – vi skal inn på markedet – det er stor forskjell! (Bedrift 1)*

Det fremgår av dette sitatet at denne aktøren har et nyansert og ikke udelt positivt

syn på markedsmulighetene. Dette fremkommer ved at vedkommende er i stand til å reflektere over blåskjellmarkedet både gjennom sammenligning med andre markeder (laks/fisk), og ved å gjøre bruk av tenkning fra neoklassisk økonomisk teori og foretaksstrategi, som er i god overensstemmelse med sunn fornuft. For det første sammenlignes blåskjell med laks som beskrives som "det frie markedet". Et fritt marked innebærer en situasjon hvor marginene hele tiden vil presses ned mot kostnadene ved å produsere en vare – med andre ord: beinhard konkurranse. For det andre kontrasteres blåskjell mot laks ved at oppdrettere av disse to artene, ved oppstart, står/sto overfor helt forskjellige konkurranse situasjoner. Mens lakseoppdretterne i liten grad møtte konkurranse, må Norske blåskjelloppdrettere konkurrere i et etablert marked mot en industri med svært lange tradisjoner. Utsagnet om at "vi skal ta markedsandeler" innebærer en antagelse om at markedet ikke vil vokse i særlig grad og at nye aktører derfor primært kan vokse ved å ta andeler fra de etablerte. Dette fører vanligvis til høy konkurranseintensitet (Porter, 1980).

### Markedskonkurranse

Når vi oppfordret informantene til å fortelle hvordan de oppfattet blåskjellmarkedet reagerte mange ved å dele markedet i to, det vil si det norske markedet og det europeiske markedet. Ingen av informantene nevnte geografiske markeder utenfor Europa. Vi tar først for oss sider ved hvordan innenlandsmarkedet ble oppfattet.

*Når vi høster én dag, så dekkes hele behovet til Norge for en uke. ...vi har ikke et hjemmemarked. (Bedrift 6)*

*Det norske markedet er veldig greit. Det skal ikke så mye til for å imponere den norske forbruker, med å sortere i størrelser før du pakker og litt sånt. Prisene er veldig gode, men det er jo lite. Det ene anlegget vårt tilsvarende konsum i 1999. (Bedrift 1)*

Disse sitatene viser at det norske blåskjellmarkedet oppfattes som svært lite. Det er og verd å merke seg at prisene blir oppfattet som "veldig gode" – et forhold som gjør markedet attraktivt. Fordi markedet oppfattes som lite, betyr dette at det vil bli kamp om kundene dersom mange nye aktører tiltrekkes samtidig. Det er derfor overraskende at flere av de vi intervjuet ikke oppfattet norske produsenter som konkurrenter. For eksempel:

"Er det noen bedrifter som du oppfatter som dine konkurrenter?"

*Nei, ikke her i Norge. Ikke på markedssiden. (Bedrift 4)*

"Opplever du konkurranse i blåskjellmarkedet?" *Nei.*

"Du ser ikke på noen nabobedrifter som konkurrenter?"

*Nei, ikke i det hele tatt. Jeg ser det som en stor fordel med den strategien som vi har nå, at det kommer i gang andre også. (Bedrift 3)*

*.....konkurrentene ligger sørover i Europa og ikke i Norge.*

"Så du oppfatter ikke norske skjelldyrkere som konkurrenter?"

*Nei, mer som kolleger. (Bedrift 5)*

Det at disse informantene ikke oppfatter norske bedrifter som konkurrenter kan forklares på flere måter. For det første har ingen av disse tre solgt blåskjell i det norske markedet. De har derfor ingen direkte erfaringer med konkurranse med andre norske oppdrettere – som kan bidra til å forklare at de ikke oppfatter dem som konkurrenter. For det andre kan det tenkes at disse aktørene først og fremst tenker på konkurranse i det Europeiske markedet. En grunn til å overse innenlandsmarkedet er at det er svært lite. Det kan se ut til at konkurransen i det norske markedet har økt den siste tiden og muligens etter at vi intervjuet de tre oppdretterne over (høsten



2001). En informant vi intervjuet våren 2002 hevdet for eksempel følgende:

”Er det konkurranse i Norge?”

*Begynner å komme. Det var ikke det tidligere, men i vår (2002) så har vi sett en tendens til pressing og dumping. (Bedrift 1)*

Denne informanten forklarer altså at konkurransen er økende og at dette har skjedd nokså plutselig. En annen interessant observasjon i forhold til det norske markedet var at flere av aktørene mente at det norske markedet var ”overlatt” til noen få etablerte aktører. For eksempel:

”...tenker du på innenlandsmarkedet?”

*Nei, nei, det blir eksport. I innenlandsmarkedet er det allerede aktører som Åfjord og Snadder & Snaskum som er, og de vil i overskuelig fremtid dekke innenlandsmarkedet. (Bedrift 7)*

*...hvis man ser litt stort på det så er vi jo ikke i konkurranse. Snadder & Snaskum jobber jo på det norske markedet. Han er jo ingen andre plasser enn det, og der må han jo bare få holde på. Åfjord Skjell er jo på det norske markedet så de konkurrerer med hverandre, pluss at de prøver å få til en eksport. Problemet for de som alle andre er råstofftilgangen. (Bedrift 9)*

Disse sitatene indikerer en slags forståelse av at to aktører har hånd om det norske markedet. Daglig leder ved en av disse bedriftene, uttalte imidlertid følgende under den årlige skjellsamlingen i 2002:

*Nå er flere kommet til og det har utviklet seg til et bikkjeslagsmål mellom pakkeanleggene om minimale leveranser. Vi frykter priskrig.*

Dette sitatet viser at konkurransesituasjonen på det norske markedet er i ferd med å endres etter hvert som nye aktører vil inn

på markedet. Det er interessant at denne aktøren primært ser ut til å knytte konkurransen i det norske markedet til knapphet på råstoff. Priskrigen han frykter gjelder innkjøpssiden. Dette indikerer at det på dette tidspunktet (høst 2002) er for lite skjell til å dekke behovet i det norske markedet.

En annen interessant observasjon vi gjorde var at konkurransen synes å foregå på en rekke ulike arenaer. For eksempel:

”Er det konkurranse nå?”

*Produsentene konkurrerer på to områder – eller kan konkurrere på to områder. Det ene området er konsesjonene – lokalitetene altså – og det andre er marked og kundekontakter – markedskontakter.*

”Er det konkurrenter her fra eget fylke?”

*Ja, det er det jo i prinsippet. (Deretter lister informanten opp 3 lokale aktører.)*

”På hvilken måte er dere konkurrenter?”

*Vi konkurrerer på den måten at det vil sikkert bare bli gitt et visst antall blåskjellkonsesjoner totalt i fylket. Vi vil ha konkurranse også om de stakkars små bevilgningene som kommer over statlige tilføringer og SND. Og vi vil ha konkurranse om kundekontakter innenlands og utenlands. Det er vel på de tre områdene det er konkurranse. (Bedrift 2)*

Dette sitatet reflekterer at denne oppdretteren oppfatter at blåskjelloppdretterne opplever knapphet på ressurser på tre områder, det vil si om lokaliteter, kunder og statlige bevilgninger. I tillegg forklarte altså Hoem om sterk konkurranse om råstoffet.

Samlet viser våre observasjoner at konkurransen blant norske blåskjelloppdrettere er økende og at den foregår på flere arenaer, men også at flere aktører synes å overse innenlandsmarkedet.

Hvordan oppfattes så det Europeiske markedet? Våre informanter fokuserte i relativt liten grad på sluttbrukere av blåskjell. I den grad de fokuserte på markedsaktører, fokuserte de hovedsakelig på andre produsentnasjoner. For eksempel:

*Nederland og Danmark er tunge på produksjon. Belgierne de bare kjøper. (...) deler av markedet vil jeg karakterisere som kartellvirksomhet. (Bedrift 1)*

*I Europa, det er forskjeller der. Hvis vi tar Spania så er det mange aktører der, små aktører. I Nederland er det få aktører, små aktører. I Irland er det store aktører og få aktører. I Skottland er det mer som i Norge, at det er spredd på ikke for store, rimelig fornuftig egentlig. Frankrike vet jeg ikke så mye om, men jeg tror det er en salig blanding der. (Bedrift 7)*

Videre ble det Europeiske blåskjellmarkedet karakterisert som et svært stort marked. Flere mente også at etterspørselen var høy og prisene gode:

*...det europeiske markedet har et skrikende behov. (Bedrift 5)*

”Hvordan vil du karakterisere konkurransen i markedet?”

*Nei, en merker ikke så mye til det sånn som markedet er nå. Det er ikke noe konkurranse, ikke vis a vis eksport til Europa.*

”Hvorfor ikke?”

*Nei, for det er underskudd i markedet. (...) Vi er jo bare en liten aktør sammen med mange små som prøver å vokse i lag. (Bedrift 4)*

Mens disse sitatene reflektere en nokså uforbeholdent positiv holdning til mulighetene i det Europeiske markedet, var andre oppdrettere svært opptatt av at proteksjonistisk atferd overfor norske blåskjellpro-

ducenter var like rundt hjørnet. For eksempel:

*Det har spisset seg til siden i fjor høst [2001], og de står kjempeklar for å ta oss, for det er aktører som er ute og dumper prisen for å komme inn. Isteden for å gjøre et godt stykke salgsarbeid, så dumper de pris for å komme inn. Norske? Ja, og det er klart at det kan få dramatiske følger for norsk blåskjellproduksjon. Det kan bli bom stopp! (Bedrift 1)*

”Hvordan oppfatter du konkurransen i blåskjellmarkedet?”

*Ja, for norsk vedkommende er ikke den konkurransen noe vi trenger å bekymre oss over før vi kommer opp i et visst kvantum. Vi leverer bare kanskje 1500-2000 tonn blåskjell og det er bare et bitte lita komma i forhold til det som produseres ute i Europa. Det er jo klart, hvis næringa lykkes, hvis alle dem som nå har konsesjon kommer opp i produksjon, da vil vi få et kvantum som tilsier at irske og skotske dyrkere begynner å snakke om konkurranseskjerming av markedet, akkurat slik som det har vært med laksen. (Bedrift 7)*

Det er verd å legge merke til at den siste informantene trekker paralleller mellom konkurranseskjermingen som har rammet den norske lakseeksporten til EU med hva en kan forvente når det gjelder eksport av blåskjell til EU. Flere andre informanter var av den samme oppfatningen. Til tross for denne lærdommen fra lakseeksporten som bør være vel kjent for de fleste, ser det altså ut til at enkelte norske blåskjelleksportører dumper billige skjell i EU-markedet, en atferd som kan lede til lignende sanksjoner som lakseeksportørene har opplevd.

Sitatene presentert over indikerer at informantene har ulike syn på konkurransen norske aktører vil kunne møte i det europeiske blåskjellmarkedet. Dette reflekterer trolig ulike oppfatninger av hvor fort

Norge vil komme opp i et salgsvolum som er stort nok til at europeiske produsenter føler seg truet.

I det neste avsnittet ser vi nærmere på hvordan blåskjelloppdretterne vi intervjuet har organisert, eller har tenkt å organisere, sin markedskontakt.

### Markedsstrategi

Alle bedrifter forfølger en eller annen form for markedsstrategi. Denne kan være mer eller mindre vellykket. Noen ganger er strategien nedfelt til minste detalj i forretningsplaner eller andre skriftlige dokumenter. Andre ganger er strategien mer usynlig og kan for eksempel kun eksistere i bedriftsleders hode. En bedrifts markedsstrategi kan være et resultat av nitidige markedsanalyser, vurderinger og planlegging, eller den kan "gå seg til etter hvert" gjennom bedriftens aktiviteter og historie (Mintzberg, 1987). Uansett handler markedsstrategi om å finne en unik posisjon som kan beskytte bedriften mot konkurranse og samtidig gi ønsket inntjening.

Nye bedrifter, som det fokuseres på her, har vanligvis svært begrensede ressurser og står overfor mange nye og usikre forhold. Dette gjør det vanskelig å planlegge. En informant som ga uttrykk for dette, sa følgende:

"Hvordan har du tenkt å omsette blåskjellene dine når du skal ta de første opp av sjøen om tre år?"

*Jeg har gjort meg noen tanker, men jeg har lagt alle på is og tar det der med stor ro. Jeg tar det når det kommer. I denne bransjen skjer ting så fort – her er en teknologisk utvikling og en utvikling totalt som gjør at de tankene jeg gjør meg i dag de er sikkert ikke gangbar om tre år. (Bedrift 5)*

Dette sitatet viser at denne oppdretteren opplever omgivelsene som så usikre at han ikke finner det fornuftig å legge planer for bedriftens salgsorganisering som ligger tre år frem i tid. På intervjuutidspunktet var denne oppdretteren i gang med utsetting av

anlegg og tydelig konsentrert om å beherske dyrkingsteknologien.

Hvordan en bedrift velger å organisere sin markedskontakt påvirkes av flere forhold, blant annet hvordan mulighetene oppfattes. Viktige spørsmål for oppdretterne kan for eksempel være: Ligger de beste fortjenestemulighetene innen salg i bulk<sup>2i</sup> eller mer foredlede produkter? Eksisterer det markedssegmenter (kunder) med ulike preferanser? Er noen av disse villig til å betale ekstra for spesielle produkttegenskaper/kvaliteter? Er det mest hensiktsmessig å selge til norske agenter/eksportører, eller er det bedre å opprette direkte kontakt med utenlandske kunder? Blåskjelloppdrettere som planlegger sin første inntreden på markedet må ta stilling til en rekke slike spørsmål. Etter hvert som bedriften vokser, vil nye spørsmål dukke opp og det vil da kunne være behov for å justere strategien. Hvordan mulighetene oppfattes og hvordan bedriftene velger å organisere sin markedskontakt vil blant annet avhenge av hvilken markedskompetanse og andre ressurser som er tilgjengelig for bedriften. I det følgende ser vi nærmere på hvilke aktiviteter oppdretterne inkluderer i sine verdikjeder<sup>3)</sup> og hvilke ressursmessige betingelser de opererer under.

Våre observasjoner viser at de blåskjelloppdretterne vi har undersøkt konsentrerer sine aktiviteter mot deler av verdisystemet. Mens noen fokuserer utelukkende på dyrking av skjell, har andre også inkludert andre aktiviteter slik som mottak, pakking, videreforedling og salg/eksport av skjell i sin virksomhet. I den grad oppdretterne konsentrer seg om ulike aktiviteter er deres verdikjeder forskjellige (Porter, 1985). Fem av de ti oppdretterne vi undersøkte driver utelukkende med dyrking av blåskjell. Andre har bygd opp bedrifter som inkluderer aktiviteter som mottak, foredling, pakking og eksport av skjell. Dette tyder på en viss arbeidsdeling eller spesialisering i verdisystemet. Det kan og nevnes at bedrift 7, som startet opp som skjelldyrker, nå har sin hovedaktivitet innen utvikling, produksjon og salg av utstyr til andre skjelldyrkere. Denne bedriften har dermed gjennom sin spesialisering på teknologiut-

vikling, trådt inn som en ”støttespiller” i verdisystemet knyttet til produksjon av blåskjell. Flere av de andre bedriftene er også involvert i utvikling og salg av dyrking og/eller høstingsteknologi.

Et viktig forhold som påvirker bedriftenes aktiviteter er kunnskap og erfaring. Det fremgår av Appendiks 1 at utdanning og erfaringsgrunnlag hos de 10 daglige lederne hovedsakelig er knyttet til teknologi. Med tanke på bedriftens markedskontakt og salgsorganisering kan mangel på relevant kunnskap og erfaring virke noe bekymringsfullt. Vi observerte imidlertid at flere forsøkte å kompensere for manglende markedskompetanse og erfaring. En av oppdretterne hadde for eksempel hentet inn ekstern kompetanse:

*På markedssiden så har vi jo kjøpt kompetanse i og med at vi har ansatt en fabrikk sjef fra Hollog. (...) så vi har liksom ikke sett behovet for å utvikle det [markedskompetanse] selv når det er tilgjengelig på markedet. (...) Han kjenner hele næringen og markedet, så vi har jo fått en sånn ”insider”. (Bedrift 9)*

En annen aktør har valgt å kompensere for manglende markedskompetanse ved å knytte seg til et stort sjømatkonsern med betydelig markedsapparat og kompetanse:

*...bare å ha de på eiersiden og få bruke innkjøpsavtaler, logistikkavtaler og så bruke markedsapparatet visst vi har lyst til å åpne nye dører for å komme oss inn, så har vi hele tida samarbeidet med de og de har hele tiden åpnet dører for å trekke i tråder både her og der. De har ikke bidratt med mye penger, men kompetanse og som sparringspartnere. (...) på alle de feltene hvor vi har vært får små eller ikke nådd frem med egne ideer så er det de som har drevet oss videre. Vi bare går til – jeg går ned til Bergen og har et problem og blir satt over til en som har det som spesialfelt og så er det de som finner løsningene for oss og løfter oss ut av det problemet. Det er*

*egentlig veldig enkelt for oss da. (Bedrift 9)*

Sitatet viser at denne aktøren opplever å ha stor nytte av sin tilknytning til en stor aktør som besitter kompetansen de selv mangler. Det bør og nevnes at de ”rene” dyrkerne på mange måter har overlatt salgs- og markedskontakten til aktører lengre frem i verdisystemet. En slik tilpasning reduserer behovet for markeds kunnskap.

En annen oppdretter virket svært reflektert i forhold til begrensninger i eget kunnskapsgrunnlag med hensyn på å betjene ulike markedssegmenter. Denne aktøren som hadde solgt blåskjell i flere år sa blant annet følgende:

”Hvordan har dere tenkt å omsette blåskjellene deres?”

*I første omgang i bulk – til vi har kontroll på det vi produserer. Til vi har kontroll på hva som foregår i sjøen, at vi har kontroll på råvarene og vet hva vi har å gjøre med. ...før vi har gjort jobben vår når det gjelder emballering, produktmarked, hva en skal satse på, hva en har i sjøen, hvordan er syklusene våre, så vil vi ikke satse på et foredlet produkt. (...) En må gå de rette skrittene i riktig rekkefølge. Altså det er så mange faktorer som vi ikke kjenner til... (Bedrift 1)*

Dette sitatet er interessant av flere årsaker. For det første at denne aktøren på sikt ønsker å satse på foredlete produkter. For det andre at det oppfattes som tidkrevende å bygge opp den nødvendige kompetansen. Sitatet viser også at relevant kompetanse først og fremst anses å være knyttet til produksjonsteknologi og produktkarakteristika, slik at bedriften kan komme i posisjon som leverandør til krevende kunder.

Hvordan har så bedriftene organisert sin markedskontakt – og hvilke produktformer fokuserer de på? Som nevnt over konsentrerte fem av de ti oppdretterne seg om dyrking. Disse solgte (eller planla å selge)

sine skjell til lokale mottak og pakkeanlegg. En viktig forklaring på at mange av oppdretterne ikke hadde etablert eget mottak og pakkeanlegg var at de foreløpig høstet (eller planla å høste) så små kvantum at det ikke forsvarte de nødvendige investeringene. Det syntes imidlertid å være mangel på regionale mottaks- og pakkeanlegg i enkelte områder. En av informantene uttalte for eksempel følgende:

*Vi har tenkt å selge blåskjellene sortert i bulk direkte til markedet.*

”Og da er det eksport?”

*Til eksport ja. Vi har jo ikke pakkemuligheter i dag i Rogaland. Så foreløpig så er alternativet veldig enkelt. (Bedrift 4)*

Dette viser at mangel på mottaksanlegg tvinger denne oppdretteren til å eksportere i bulk. Flere av informantene planla imidlertid å starte opp mottaks- og pakkeanlegg, enten alene eller sammen med andre lokale dyrkere. En av disse uttalte følgende:

*Vi prøver å få til samarbeid med andre blåskjelloppdrettere. Vi har planer om å opprette et mottaksanlegg for blåskjell. (Bedrift 7)*

Oppstart av nye mottaksanlegg avhenger av at oppdrettere alene eller sammen med andre oppnår et tilstrekkelig kvantum til å holde et slikt anlegg i drift. De bør også være lokalisert relativt nært hverandre for å unngå for lang transportavstand fra dyrkingsanlegg til mottak.

Andre oppdrettere hadde kontakt lengre frem i verdisystemet. En av disse solgte alle sine produkter til grossister i innenlandsmarkedet:

*Vi har skaffet oss kunder sånn litt og litt da, og det er ikke gjort sånn med en gang. Du ringer opp en kunde og så nei da er han ikke interessert, men så kan det gå et år eller kanskje flere år, så kommer det en telefon fra han og da skal han begynne å*

*kjøre. Og, så kommer du inn i en by da og så er det andre fiskehandlere i samme byen som legger merke til kassene og så får du telefon derfra og sånn baller det på seg. (Bedrift 8)*

Dette sitatet viser at det kan ta tid å etablere slik markedskontakt. Denne tregheten kan imidlertid også være en konsekvens av at forbruket av blåskjell i det norske markedet har økt sakte. Den samme oppdretteren uttalte nemlig følgende:

*Markedet i Norge har utviklet seg i takt med produksjonsøkningen til selskapet. (Bedrift 8)*

Noen av oppdretterne hadde erfaring med direkte salg til utenlandske kunder. For eksempel:

*...jeg fikk en telefon fra xxx (et svensk firma), som hadde problemer med å beholde sine kunder fordi de ikke fikk nok skjell. Så lurte de på om det gikk an å prøve et lastebillass nedover. I fjor [2000] var det 5 kr/kg så vi solgte til dem for det, og de tok 3 lastebillass, 30 tonn totalt. (Bedrift 3)*

En slik tilfeldig henvendelse fra en utenlandsk kunde er en nokså typisk måte for små bedrifter å bli involvert i eksport på (Reve, Haugland & Grønhaug, 1995). På spørsmål om hvordan årets produksjon hadde blitt omsatt fikk vi imidlertid følgende svar:

*De (det samme svenske firmaet) har spurt, men nå synes jeg egentlig det er greit å ha en avtale med xxx [lokkalt mottak] og holder meg til dem da. (Bedrift 3)*

Dette utsagnet viser at denne aktøren foretrekker et lokalt mottaksanlegg som de kjenner godt fremfor en utenlandsk kunde de har handlet med en gang tidligere. Det er trolig tryggere å forholde seg til et firma de kjenner godt fra før. Dette er et viktig poeng fordi små oppdrettere ofte vil mangle de ressursene som er nødvendig for å

finne frem til, og fremskaffe nødvendig informasjon om nye og gode kunder. Dette poenget understrekes ved at det å bygge relasjoner ble vektlagt, selv blant aktører som primært solgte i bulk:

*Du må treffe folk ansikt til ansikt, bygge opp tillit, bygge opp relasjoner. Altså det med relasjonsbygging er undervurdert. Det er viktig. (Bedrift 1)*

Det kan være mange årsaker til at tillitsbaserede relasjoner vektlegges i bulkmarkeder. I en studie av 20 norske sjømatbedrifter ble det vektlagt at mange bedrifter ikke har kapasitet til å håndtere et stort antall kunder (Ottesen & Grønhaug, 2002). Og dessuten at det var viktig for bedriftene å kjenne sine kunder slik at de kan være sikre på punktlig betaling – informasjon som blir mer tilgjengelig gjennom langvarige kundesrelasjoner (Haugland & Grønhaug, 1996).

Flere av oppdretterne uttrykte behov for å utvikle sin markedskontakt. For eksempel:

*Jeg føler at dyrkerne er veldig styrt av noen få aktører som eksporterer skjell i dag. Og jeg føler at det er mer å gå på når det gjelder verdiskapning til produsenten, enn det som en klarer å få tatt ut i dag. Det er litt monopolsituasjon på det området, så litt kontakter på markeds-siden er nok noe som vi må prøve å utvikle og utvide. (Bedrift 4)*

Dette sitatet viser at denne oppdretteren mener at det er en uheldig konsentrasjon blant eksportørene. Det må imidlertid bemerkes at denne oppdretteren enda ikke har startet å høste/selge, men at dette etter planen er nært forestående (høst 2002). Det er usikkert om denne oppdretteren ønsker å eksportere direkte selv eller om han bare vil ha noen ”følere” ute i markedet for å oppnå bedre kontroll med hvilke priser og betingelser han får hos eksportørene. Det som imidlertid er sikkert er at dersom bedriften velger å eksportere på egen hånd

må den overta de funksjoner og kostnader eksportørene i dag tar seg av.

Et sentralt spørsmål i en bedrifts markedsstrategi er hvilke produkter den skal satse på. Foreløpig selges mye skjell i bulk. I løpet av de første åtte månedene av 2002 ble det eksportert 1002 tonn norske blåskjell, mot 426 tonn på samme tid i 2001. Til tross for mer enn en dobling av volum var verdien på årets blåskjelleksport så langt bare så vidt høyere enn fjorårets, det vil si 6,3 millioner kroner i 2002 mot 6 millioner kroner i 2001. En av årsakene til dette er at mer skjell er sendt som bulk, istedenfor foredlet. At oppdrettere velger å selge skjellene sine i bulk kan forklares på flere måter. Som nevnt tidligere er manglende mottaksanlegg et problem i enkelte områder. Vi har også vist at foredling av skjell krever god kjennskap til produksjonssykluser og andre aspekter knyttet til produktet som det tar tid å opparbeide. En av informantene vektla også at skjell solgt i bulk er godt betalt:

*(...) bulkproduktet er faktisk bedre betalt enn om vi skulle pakke på enkleste måte her i Norge. Vi sitter med det samme pakkeutstyret som de har i Europa, og så har vi lønnskostnader som er mye, mye høyere. Skal vi satse på pakking, så må vi gjøre noe med produksjonslinja og luke vekk folk. Så det er ikke bare å sette i gang og si at dette skal vi konkurrere på. (Bedrift 1)*

Dette sitatet, som er fra en oppdretter med en viss markeds erfaring, indikerer at norske produsenter ikke har noen spesielle fortrinn når det gjelder å ”pakke på enkleste måte”, men også at det er lite som bidrar til å skille produsentenes produkter fra hverandre. En annen oppdretter uttalte følgende:

”Hvordan vil du karakterisere produktet dere kommer til å levere?”

*Egentlig så er det vel mer som et bulkprodukt, men vi har jo sett litt på sånn MAP-pakning da. I dag så finnes det jo MAP-pakninger i forbrukerpakninger, men det fins*

*brukerpakninger, men det fins ingen MAP til storkjøkken. Det er et område som vi kanskje skal se litt på. (Bedrift 7)*

Sitatet viser at vedkommende har ønske om økt videreforedling, men også at dette er uvisst. Flere andre oppdrettere ga uttrykk for lignende ønsker eller planer om økt videreforedling. Men som påpekt ovenfor er dette ting som tar tid og utvikle, både i forhold til det å beherske egen produksjonsteknologi og i forhold til nødvendig markedskompetanse.

En annen oppdretter oppga dårlig kvalitet som begrunnelse for å selge et parti på cirka 20 tonn skjell i bulk:

”Hva vil dere gjøre med dem?”

*De vil vi pakke i storsekk og selge til – det er gamle skjell med mye rur på – så de vil vi selge til kokeri som koker de og bare utnytter kjøttet. De vil nok gå til Danmark eller England.*

”Hvorfor velger dere å selge på den måten?”

*For det første så er vi ikke klar til å gå ut i markedet med noe og det er den letteste måten å bli kvitt disse skjellene på – bare som en engangsløseleveranse. Det er liksom et kompromiss og en helhetsløsning for gamle skjell med mye begroing på. (Bedrift 2)*

En annen oppdretter vektla at de fikk god pris for sorterte skjell og forklarte hvorfor:

*Vi har vel stort sett klart oss bra i konkurranse med andre og det vises jo på markedet også. Skjellene våre er vel et av de skjellene på innenlandsmarkedet som blir aller best betalt.*

”Hvorfor tror du det er sånn?”

*Det er jo vi som har drevet på desidert lengst da av de aktørene som er*

*oppe og går i næringen i dag, og det er jo klart at vi må jo lære litt gjennom alle årene vi også. Hvordan vi skal ivareta det med kvalitet og lære oss det at du må ha passe mengder skjell i anleggene. Har du for mye da så blir det jo for lite mat til hver enkelt og du får ikke samme matinnhold i skjellene. Likens det med å ha en god logistikk, at du tar inn sånn passelig mye hele tiden i forhold til det som går og du har ikke så veldig lange transportavstander her og du slipper og slite med dårlig økonomi, selv om det er forholdsvis små volum. Skjellene er alltid fersk og god herfra. Sånne ting er jo litt viktig.*

Dette tyder på at det er mulig å oppnå bedre pris når kvaliteten er god, men også at det for denne oppdretteren har tatt tid å opparbeide denne posisjonen.

Ovenfor har vi gitt et innblikk i sentrale aspekter ved oppdretternes markedsstrategier. I neste hovedavsnitt diskuterer vi våre viktigste funn.

## Diskusjon

I denne artikkelen har vi spurt hvordan oppdrettere av nye marine arter best kan utnytte og tilpasse seg markedet. For å belyse disse spørsmålene har vi gått gjennom relevant litteratur og dessuten gjennomført en detaljert studie av hvordan 10 blåskjeloppdrettere tenker om, og opptrer (eller planlegger å opptre) i markedet. Vår diskusjon viser at kunnskap om, og forståelse av muligheter og trusler i markedet er spesielt viktig for at nyetablerte bedrifter i nye næringer skal lykkes. Bedriftene bør ha slik kunnskap på et tidlig tidspunkt slik at de best mulig kan tilpasse sine aktiviteter. I litteraturgjennomgangen identifiserte vi også en rekke forhold som kan bidra til at bedriftene ikke får tak i, eller overser, viktig markedsinformasjon. Et viktig poeng er også at nyetablerte bedrifter i nye næringer vanligvis opplever stor usikkerhet i sine omgivelser og at de har svært be-

grensede ressurser, noe som indikerer at de konsentrerer seg om de forholdene de opplever som viktigst. Hva viste så vår empiriske undersøkelse? Kort oppsummert fant vi følgende:

- Vi observerte stor variasjon i motiver for å starte med blåskjeloppdrett. Det ble også påvist at markedsmuligheter i liten grad ble vektlagt.
- Oppdretterne vi undersøkte hadde et sterkt fokus på teknisk/biologiske utfordringer knyttet til oppdrett.
- Oppdrettere som hadde startet høsting/salg vektla i større grad utfordringer knyttet til markedsstrategi. Oppdrettere med liten eller ingen salgs- og markeds erfaring hadde mer unyanserte og positive oppfatninger av markedsmulighetene enn mer erfarne oppdretterne.
- Store variasjoner i oppfatninger av markedet ble også påvist. Hjemmemarkedet ble oppfattet som svært lite, men med gode priser og økende konkurranse. Utemarkedet (Europa) ble oppfattet som et svært stort marked med høy etterspørsel. Oppdretterne betraktet i liten grad hverandre som konkurrenter i det europeiske markedet, men frykter proteksjonistiske reaksjoner fra EU etter hvert som norsk blåskjelleksport til Europa øker. Økende konkurranse på innenlandsmarkedet.
- Mange av oppdretterne har svært begrensede ressurser både økonomisk og kunnskapsmessig. Kompetansen og erfaringene er primært knyttet til teknologi.
- Stor grad av konsentrasjon om deler av verdisystemet ble observert.
- Etter vår oppfatning er det samlede verdiskapningssystemet for blåskjell langt fra ”perfekt”. For eksempel selges skjell i bulk på grunn av manglende mottaksanlegg.

I det følgende vil vi diskutere våre funn nærmere. Vi tar også for oss holdbarheten i den innsikten vi frembringer, samt for hvem den kan være av nytte.

En interessant observasjon var at mange av oppdretterne vi intervjuet i liten grad

fokuserte på muligheter og trusler i markedet og hvilke implikasjoner disse måtte ha for egen bedrifts tilpasning, samt at markedsmuligheter i liten grad ble oppgitt som et motiv for å starte med blåskjeloppdrett. Med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen hvor vi argumenterte for at fokus på og kunnskap om markedet var avgjørende for å lykkes, er dette overraskende. Lite fokus på markedet kan bety at oppdretterne i liten grad har vurdert markedspotensialet for de produktene de produserer. De kan dermed ha startet opp sin virksomhet på feilaktige premisser, noe som i verste fall kan føre til tregt salg og/eller lave priser med påfølgende konkurs og nedleggelse. Hvorfor er oppdretterne tilsynelatende så lite opptatt av markedet? Og hvilke konsekvenser kan dette ha for deres overlevelse og vekst?

Som vi argumenterte for i teoridelen kan det være mange grunner til at markedet i større eller mindre grad ignoreres. Oppdretterne vi undersøkte har i stor grad utdannelse og erfaring knyttet til teknologiske forhold (se appendiks 1). Omfattende forskning har vist at vår bakgrunn og erfaring påvirker hvordan vi de ”ser” våre omgivelser (Dearborn & Simon, 1958). Dette gjelder særlig når omgivelsene er uklare eller vanskelige og fortolke (Bunderson & Sutcliffe, 1995). Det faktum at oppdretterne i vår studie i stor grad har teknisk bakgrunn og erfaring og at det trolig er krevende å forstå markedet (inkludert hvilke muligheter og trusler som eksisterer) kan derfor bidra til at de primært legger vekt på teknologiske forhold. En annen mulig forklaring er at fordi mange av oppdretterne er kommet relativt kort i sin kommersialisering, og fordi de har sterkt begrensede ressurser, må de fokusere sin innsats. Det er naturlig at dette fokuset rettes mot de mest presserende utfordringene de står overfor – det vil si produksjonstekniske forhold. Dette samsvarer med Porters (1980) beskrivelse av aktører i gryende næringer. Denne tendensen kan forsterkes ved at salg ligger langt frem i tid for flere av oppdretterne. Eventuelle utfordringer knyttet til deres fremtidige markedsstrategi kan derfor – i nuet – oppleves som mindre viktig, slik at det i



mindre grad opptar deres oppmerksomhet. Det kan og være slik at de bevisst velger og vente med, eller overse markedsstrategiske utfordringer. Som vist i resultatkapitlet uttalte en av informantene at usikkerheten var så stor at han ville vente.

Omfanget av vår studie gjør det vanskelig å vurdere i hvilken grad oppdrettere med begrenset markedsfokus lykkes eller ikke. Vi fant imidlertid at oppdrettere som var kommet lengre i sin kommersialisering i sterkere grad rettet oppmerksomheten mot utfordringer knyttet til markedet. Det at flere av oppdretterne forsøkte å kompensere for manglende markedskunnskap ved å ansette kompetente personer, eller ved å knytte seg til mer erfarne sjømatbedrifter indikerer økende vektlegging av markedsforhold. Dette viser at de tar markedet på alvor, noe som bør forbedre deres muligheter til å lykkes. Et annet forhold som kan ha betydning for overlevelse og vekst, er at aktørene i verdisystemet utfører ulike oppgaver. Mens noen konsentrerer seg om dyrking, konsentrerer andre seg om mottak og salg/eksport. I den grad en slik arbeidsdeling i verdisystemet fungerer godt (det vil si at det ikke oppstår "uheldige" forhold slik som for eksempel sterk konsentrasjon på enkelte ledd og misbruk av forhandlingsmakt til å presse leverandører) kan det bidra til at dyrkere kan overlate markedskontakten til andre aktører lengre frem i verdisystemet som har spesialisert seg på dette. Gitt at mange oppdretterne har svært begrensede ressurser kan dette på mange måter være en fornuftig strategi. Det å beherske produksjonen av blåskjell synes dessuten å være en så krevende oppgave at de er nødt til å konsentrere seg om dette for å komme videre. At disse oppdretterne også synes å være de som har mest mangelfull markedskunnskap trenger derfor ikke nødvendigvis å gå ut over deres overlevelse og vekst.

Et annet interessant funn er det store spriket i oppfatninger av ulike markedsforhold. Ulike oppfatninger både av markedsmuligheter og ulike aspekter ved markedet kan forklares på flere måter. For det første, når en situasjon eller hendelse er uklar og/eller vanskelig å forstå vil det vanligvis lede til ulikheter i oppfatninger

eller fortolkninger av den samme situasjonen (Bunderson & Sutcliffe, 1995). Det er grunn til å tro at sider ved blåskjellmarkedet er uklare eller vanskelige å forstå, noe som gir rom for ulike fortolkninger. En annen mulig forklaring knytter seg til observasjonen at oppdrettere med liten eller ingen salgs- og markeds erfaring synes å ha mer unyanserte og mer positive oppfatninger enn hva tilfellet var for de mer erfarne aktørene. Dette kan skyldes at aktører med ulik erfaring baserer seg på delvis ulik informasjon. Oppdrettere med direkte markedskontakt får direkte "føling" med hvordan markedet fungerer. I tillegg kan de innhente markedsinformasjon gjennom personlig kontakt med kunder eller andre kunnskapsrike markedsaktører. Personlig kontakt (for eksempel gjennom telefonsamtaler eller møter) gir mulighet til å oppklare og forstå uklare forhold (jfr. Daft & Lengel, 1984), noe som kan bidra til en mer nyansert og detaljert (riktig?) forståelse av markedet og hvilke muligheter og utfordringer som eksisterer. Oppdrettere som ikke har en slik direkte kontakt med markedet må basere sine oppfatninger på skriftlige informasjonskilder (aviser, bransjeblader, nyhetsbrev, Internett) og samtaler/diskusjoner med andre. Et interessant poeng her er at mye av informasjonen som har preget nyhetsbildet omkring blåskjellnæringen i Norge de siste årene har vært svært positiv. Blåskjellnæringen har ofte blitt fremstilt som en næring som nærmest vil vokse "inn i himmelen". Det er vanskelig å finne informasjon som utfordrer dette synet på markedsmulighetene. Som diskutert foran kan en slik skjev fremstilling av mulighetene være et resultat av kognitive og sosiale prosesser der ulike aktører og grupper/institusjoner – i mer eller mindre god tro – forsøker å skape et positivt bilde av fortjenestemulighetene som kan bidra til at de får tilgang til ressurser og legitimitet fra omgivelsene som de er avhengig av for å gjennomføre sine prosjekter. Et siste moment som kan bidra til å forklare variasjoner i markedsoppfatninger er at oppfatninger ikke har fått tid til å "sette seg", det vil si ingen dominerende oppfatning synes per dato å fremstå som "den riktige".

Variasjon i oppfatninger av muligheter og markedsforhold kan også forklare variasjoner i tilpasninger. Det at det tilsynelatende ikke eksisterer noen "riktig" måte å tilpasse seg på, kan bidra til behov for "eksperimentering" med nye løsninger som kan være kostbart for den enkelte aktør (March, 1991). Som påpekt ovenfor kan slik læring likevel være nyttig for utviklingen av en levedyktig blåskjellnæring fordi en relativt raskt kan finne frem til de mest hensiktsmessige løsningene.

Hvor holdbare er våre funn og konklusjoner og for hvem kan de være nyttig? Dette spørsmålet må sees i sammenheng med formålet med denne studien. Her har vi ønsket å fremskaffe innsikt i hvordan nye oppdrettere av marine arter oppfatter markedsmulighetene, samt hvilke strategier de forfølger for å utnytte slike muligheter. For å oppnå tilstrekkelig innsikt i bedriftenes tenkemåter og handlinger valgte vi et begrenset antall bedrifter (10). Vi valgte imidlertid bedrifter med ulik plassering i verdisystemet og som varierte med hensyn på hvor langt de var kommet i sin kommersialisering. Dette gjør at innsikten vi har frambrakt er gyldig for et bredt spekter av bedrifter innen blåskjelloppdrett (Eisenhardt, 1989). Vi har imidlertid ikke inkludert store ressurssterke og etablerte bedrifter i vår studie – noe som rett og slett skyldes at slike bedrifter foreløpig ikke eksisterer innen blåskjelloppdrett. Slike bedrifter kan imidlertid være viktige for oppbyggingen av en ny næring, noe som betyr at det ville være interessant å inkludere slike bedrifter i fremtidige studier av markedsstrategier i gryende næringer.

Et annet forhold som har betydning for holdbarheten av vår studie er at oppdretterne vi har undersøkt i høyeste grad er seriøse aktører, som etter beste evne forsøker å opptre målrettet for å nå sine mål. Vi

har benyttet etablerte metoder for å "fange opp" hvordan disse aktørene tenker og handler. Det er derfor liten grunn til å tvile på at våre observasjoner reflekterer hvordan reelle blåskjelloppdrettere forholder seg til markedet.

Et viktig spørsmål er i hvilken grad våre funn er gyldige også for nye bedrifter i andre gryende næringer. Spørsmålet er ikke uten videre lett å besvare, men et viktig poeng er at flere forhold som ble vektlagt i denne studien er nokså vanlig også for andre nye bedrifter i andre gryende næringer. For eksempel at bedriftene vi studerte hadde sterke ressursmessige begrensninger og at dette trolig var en viktig forklaring for hvordan de fokuserte sin innsats. I den grad nye bedrifter innen andre gryende næringer også har begrensede ressurser vil deres atferd og tenkemåte kunne påvirkes på lignende måter som observert her. Et annet viktig forhold innen blåskjelloppdrett er at det i liten grad eksisterer etablerte oppfatninger eller oppskrifter for hvordan nye aktører bør gå fram for å lykkes, et forhold som bidrar til stor usikkerhet og variasjon i oppfatninger og handlemåter. Denne type usikkerhet er på ingen måte særegen for blåskjelloppdrett (se Porters (1980) beskrivelse av gryende næringer). Vi mener derfor at innsikten som fremkommer her har relevans også for nye oppdrettere som opererer i andre gryende næringer slik som oppdrett av kveite, torsk og andre "nye" marine arter. På sikt vil det imidlertid være hensiktsmessig å gjennomføre lignende undersøkelser i andre gryende næringer, og – basert på hva vi her har funnet – større opplagte undersøkelser for å få fram den relative fordelingen av ulike strategier, samt hvilke av disse som er mest hensiktsmessig.



## Referanser

---

- Berger, P.L., and T. Luckmann, (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of knowledge*. London: Penguin.
- Bunderson, J.S., and K.M. Sutcliffe, (1995). Work history and selective perception: fine-tuning what we know. *Academy of Management: Best Paper Proceedings*, pp. 459-463.
- Daft, R.L., and R.H. Lengel, 1984. Information richness: a new approach to manager information processing and organization design. In: Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. JAI, Greenwich, pp. 193-233.
- Day, G.S. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, **36**:4, pp. 9-31.
- Dearborn, D.C., and H.A.Simon, (1958). Selective perception: a note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, **21**, pp. 140-144.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, **14**:4, pp. 532-550.
- Foss, L., J. Østli, and B. Aarset, (1998). Fra produksjon til marked: Institusjonelle, organisatoriske og markedsmessige forhold ved oppdrett av marine arter. Rapport 9/1998, Fiskeriforskning.
- Galaskiewicz, J., and A. Zaheer, 1999. Networks of competitive advantage. In: Andrews, S. and Knobe, D. (Eds.), *Research in Sociology of Organizations*. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 237-261.
- Gulati, R., N. Nohria, and A. Zaheer, (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, **21**:3, pp. 203-215.
- Haugland, S.A., and K. Grønhaug, (1996). Cooperative relationships in competitive markets. *Journal of Socio-Economics*, **25**:3, pp. 359-371.
- Henderson, A.D. (1999). Firm strategy and age dependence: a contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. *Administrative Science Quarterly*, **44**:2, pp. 281-314.
- Hunt, S.D., and R.M. Morgan, (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, **59**:April, pp. 1-15.
- Kohli, A.K., and B.J. Jaworski, (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, **54**:April, pp. 1-18.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall: New Jersey.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, **2**:1, pp. 71-87.
- Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, **27**:December, pp. 515-537.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, **65**:July-August, pp. 66-76.
- Ottesen, G.G., and K. Grønhaug, (2002). Markedsorientering i "perfekte" sjømatmarkeder. *Økonomisk Fiskeriforskning*, **12**:1, pp. 15-22.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press: New York.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press: New York.
- Reed, R., and R.J. Defillippi, (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, **15**:1, pp. 88-102.
- Reve, T., S.A. Haugland, and K. Grønhaug, (1995). *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*. Tano.
- Rindova, V.P., and C.J. Fombrun, (1999). Constructing competitive advantage: the role of firm - constituent interactions. *Strategic Management Journal*, **20**:8, pp. 691-710.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. Wiley: New York.
- Smith, A.P., J.A. Young, and J. Gibson, (1999). How now, mad cow? Consumer confidence and source credibility during the 1996 BSE scare. *European Journal of Marketing*, **33**:11/12, pp. 1107-1122.
- Spender, J.C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Basil Blackwell: Oxford.
- Teece, D.J., G. Pisano, and A. Shuen, (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, **18**:7, pp. 509-533.
- Tversky, A., and D. Kahneman, (1973). Availability: a heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, **4**, pp. 207-232.
- Urban, G.L., and J.R. Hauser, (1993). *Design and Marketing of New Products*. Prentice Hall International Editions.
- Vesper, K. (1990). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs: NJ.

## Appendiks 1 Nøkkelinformasjon om bedriftene i undersøkelsen

Bedrift	Etablert år/Fylke	Aktiviteter og organisering	Daglig leders utdanning og erfaring	Omsetning/ Resultat 2001
1	2001/Rogaland	Dyrking, pakking og eksport. Eies av et selskap som driver utvikling av utstyr til dyrking på kommersiell basis. Stort lakseselskap med mindre eierandel. Første salg i 2001. Ektepar driver bedriften på full tid.	Teknisk utdanning. Ledererfaring fra oljesektoren (teknologi).	248 000/ -3 000
2	2000/Rogaland	Dyrking. Skal høste første parti (ca 20 tonn) høsten 2002. Eies delvis av familie og enkeltpersoner, pluss Norskjell som har en liten eierandel. Daglig leder heltidsansatt pluss en deltidsansatt som skal begynne full tid.	Maritim ingeniør. Eget firma i 10 år. 22 år innen olje (prosjektlederfaring fra Statoil).	0/ -358 000
3	1994/Nord-Trøndelag Eier er ny i 1999.	Dyrking. Høstet første parti i 2001. Selger til lokalt pakkeanlegg. Eid av et selskap som bl.a. tilbyr diverse båttjenester til lakseoppdrett – som er eid av daglig leder med familie.	Teknisk utdanning (bil og utenriksfart). Driver også et annet selskap som tilbyr ulike båttjenester til lakseoppdrettere.	421 000/ -26 000
4	1999/Hordaland	Dyrking. Forventer høsting i 2002. Planlegger å selge til norsk eksportør. Eid av daglig leder (20 %) og en rekke privatpersoner.	Teknisk utdanning innen navigasjon og dessuten utdannet agronom. Lang erfaring med prosjektledelse fra oljesektoren, både nasjonalt og internasjonalt.	276 000/ -556 000
5	2002/Nordland	Dyrking. Planlagt høsting i 2005. Planlegger å levere til pakkeri. Ingen heltidsansatte.	Utdanning og arbeidserfaring fra bygg og anlegg. Selvstendig næringsdrivende.	0/0
6	1993/Hordaland	"Nettverksbedrift" med ca 35 tilknyttede dyrkere.		885 000/ 6 083 000
7	1998/Nord-Trøndelag	Dyrking. Startet høsting vinteren 2001/2002. Planlegges solgt til lokalt pakkeri. Hovedaktivitet: Salg av utstyr til skjell dyrking.	Gårdbruker. Litt salgsbakgrunn.	4 734 000/ -12 000
8	1995/Sør-Trøndelag	Dyrking, pakking, foredling og salg innenlands til grossister. Startet dyrking i 1980. Daglig leder er eneste aksjonær. Seks årsverk.	Ett års landbruksskole. Jobbet med blåskjeloppdrett i mer enn 20 år.	Ikke tilgjengelig
9	1996/Sør-Trøndelag	Dyrking, pakking, foredling og eksport. Eid av daglig leder (37 %), en kompanjong (36 %), en stor sjømatbedrift (20 %) og en privatperson. Daglig leder og kompanjong i full stilling.	Skipsmekaniker og "akvaingeniør". Tidligere sjømann. Deretter gårdbruker kombinert med jobb på lakseoppdrett.	Konkurs sept. 2002
10	Selskap ikke stiftet/Nord-Trøndelag	Prøvedyrking.	Utdannet "akvaingeniør". 10 års arbeidserfaring som røkter ved ulike oppdrettsanlegg.	0/0

## Noter

---

- 1) Forfatterne takker Bernt Aarset for konstruktive kommentarer. Artikkelen er en del av prosjektet "Fra etablering til kommersialisering i en gryende næring: Levedyktige strategier for marine arter i oppdrett" finansiert av Norges forskningsråd. Lene Foss, Yngvar Svendsen og Bernt Aarset har deltatt i innsamling av datamaterialet som er benyttet i denne artikkelen.
- 2) Med salg av blåskjell i bulk menes salg av usorterte skjell ofte pakket i store striesekker (600 kilo).
- 3) En bedrifts verdikjede er representert ved de aktivitetene de er involvert i for å produsere og levere en vare. Bedriftenes verdikjeder er en del av et verdisystem, det vil si en større strøm av aktiviteter hvor for eksempel leverandører har sine verdikjeder som leverer innsatsfaktorer til produksjonsbedrifter som gjennom sine verdikjeder leverer varer til kjøpere lengre ned i verdisystemet (Porter 1985).

## Nye rapporter og publikasjoner fra Avdeling for økonomi og marked

Listen nedenfor omfatter offentlige tilgjengelige arbeider publisert siden *økonomisk Fiskeriforskning* nr. 11 2001. Fullstendig oversikt over rapporter fås ved henvendelse til instituttets arkivansvarlig. 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

Heide, M. & R. Richardsen

#### *Markeds- og produktutvikling av tørrfisk i Nigeria*

Rapporten tar for seg markeds- og produktutvikling av tørrfisk i Nigeria. Først presenteres den historiske utviklingen i det nigerianske tørrfiskmarkedet. Deretter beskrives dagens markedssituasjon for tørrfisk i Nigeria med utgangspunkt i intervjuer med eksportører, importører, grossister og detaljister. Til slutt foreslås en del tiltak for å øke eksport og verdiskapning av tørrfisk til Nigeria.

ISBN 82-7251-484-2

Fiskeriforskning: Rapport nr. 2/2002

\*Esaiassen, C. & F. Nilssen

#### *Bareboat charter mellom norske og russiske aktører i fiskerisektoren*

*Målsettingen* med dette arbeidet er å forklare hvilke faktorer som ligger til grunn for at bareboat charter blir valgt som finansieringsløsning ved de fleste salg av fiskebåter fra vesten til Nordvest-Russland. Samtidig er ønsket å skape en større forståelse for *hva bareboat charter er* og *hvorfor* man kan betrakte dette som et salg. Det vil derfor bli rettet oppmerksomhet mot begrepet *bareboat charter*, noe som også vil bidra til å øke forståelse av problemstillingen. *Motivet* til de enkelte aktørene som har etablert *bareboat charter* vil bli belyst gjennom drøfting av forhold som kan forklare hvorfor styringsstrukturen *bareboat charter* er valgt ved salg av fiskebåter til russiske aktører.

Denne finansieringsløsningen, *bareboat charter*, ved salg av fiskebåter fra vesten til russiske aktører innebærer en form for leasingavtale mellom aktørene. Parallelt med leasingavtalen har den russiske kjøper i leieperioden en løpende kjøpsopsjon på fartøyet. De fleste salg av fiskebåter fra vesten til Russland bruker denne løsningen.

Motivet for å etablere *bareboat charter* viste seg å være at det kan fungere som virkemiddel for å sikre råstofftilgangen til norsk fiskeindustri, spesielt saltfiskprodusenter, samt at det muliggjøre salg av fiskefartøy til Russland. Russland kan dermed fungere som et avlastningsmarked for fiskefartøy som tas ut av norsk fiske, blant annet som følge av enhetskvoteordningen.

ISBN 82-7251-489-3

Fiskeriforskning: Rapport nr. 7/2002

Bendiksen, B.I.

### *Struktur og kapasitet i pelagisk konsumsektor*

Norsk konsumproduksjon av makrell, sild og lodde har det siste tiåret økt kraftig som følge av økt råstofftilgang og åpning av nye markeder for industriens produkter i Øst-Europa og i Japan. Samtidig har det blitt foretatt store investeringer både i fiskeflåten og i fabrikkene på land. Økt fokus på kvalitet i flåten og industrien og økt produksjonskapasitet, har også vært en viktig del av oppskriften på suksessen til pelagisk sektor. Totalt er produksjonskapasiteten nær tredoblet siden 1990.

Konsumindustrien på land består i dag av omkring 60 større anlegg, hvorav den største tredjedelen av disse sto for nesten 70 prosent av produksjonen i 2001. Samtidig viser en analyse av situasjonen i pelagisk sektor i 1999 og 2000 at skala kan være en viktig forklaring til forskjellene i lønnsomhet mellom bedriftene og at de største aktørene har hatt langt bedre lønnsomhet enn de mindre.

Situasjonen i industrien er nå tydelig preget av kapasitetsøkningen som har skjedd. Overkapasitet og råstoffkonkurransen internt i norsk pelagisk industri har løftet råstoffprisene på auksjonene i Norges Sildesalgslag til et nivå som nå skaper avsetningsvansker på ferdigvaresiden.

Samtidig har utviklingen i norsk pelagisk industri har bidratt til å utløse store investeringer i nye pelagiske fabrikker både på Færøyene, på Shetland og i Skottland. Dette vil medføre økt konkurranse både på råstoffsidene og i ferdigvaremarkedene for norske aktører fremover.

ISBN 82-7251-493-1

Fiskeriforskning: Rapport nr. 11/2002

Bjørkevoll, I., R. Richardsen, R. Dahl, & M. Carlehög

### *Kvalitetsanalyser av sild. Vakuumpakking av rund sild og sildefilet tilsatt lake før fryselagring*

Rund sild og filet av sild fryselagret ved  $-30\text{ }^{\circ}\text{C}$  i 12 måneder i ulike emballasjeløsninger ble analysert for vektendring, harskning, farge og mikrobiologisk kvalitet. Sild ble pakket i tradisjonell pakning og vakuumpakking med og uten tilsetning av saltlake. I tillegg ble lagringstiden før innfrysing samt innfrysningstiden variert for rund sild.

Konvensjonelt pakket sild var vesentlig mer harsk enn vakuumpakket sild allerede etter 3 måneders lagring, særlig for fileten. Gjennom hele lagringsperioden ble vakuumpakket råstoff sensorisk vurdert som svakt harsk, mens konvensjonelt pakket rund sild og fileten ble vurdert som henholdsvis betydelig og meget harsk. Resultatene ble støttet av de kjemiske analysene. Lagring i lake så ut til å gi noe hvitere muskel for både fileten og rund sild, men forskjellene mellom gruppene var små. Tilsetning av lake ved vakuumpakking av fileten så ut til å redusere eller hindre utvikling av gammel/emmen lukt. Det så ut som om direkte innfrysing var mer gunstig med tanke på harskning enn lagring i 4 timer før innfrysing, i tillegg til at lagring i vakuumpakking var mer gunstig enn i forseglet emballasje med luft tilstede. Den mikrobiologiske kvaliteten til sild var god gjennom hele lagringstiden, der fileten hadde et kimtall på  $<10^4$  CFU/g mens det ikke ble registrert bakterier i rund sild ( $<10^2$  CFU/g).

ISBN 82-7251-496-6

Fiskeriforskning: Rapport nr. 13/2002

Bendiksen, B.I.

### *SkatteFUNN-ordningen og fiskeindustrien. Vurdering av kriteriene for deltakelse*

Denne rapporten tar for seg kriteriene for deltakelse i SkatteFUNN-ordningen, som skal bidra til å øke FoU-aktiviteten i norske bedrifter, og hvor stor del av norsk fiskeindustri som tilfredsstiller kriteriene. En analyse av bedriftens sysselsetting, omsetning og kapitalforhold viser at kriteriene for 2002 treffer over 80 prosent av alle bedriftene, men at disse bare står for noe over halvparten av samlet sysselsetting og under 40 prosent av samlet omsetning i fiskeindustrien. Årsakene er den store andelen småbedrifter i fiskeindustrien, der 50 prosent av bedriftene har under 10 ansatte.

Helt sentrale deler av fiskeindustrien vil ikke kunne delta i ordningen. Dette gjelder de fleste sildemelfabrikkene, de viktigste saltfisk- og klippfiskproduzentene og de viktigste og største bedriftene i pelagisk konsumsektor. Med få unntak faller også hele filetindustrien i hvitfisksektoren utenfor ordningen. Det samme gjelder rekeindustrien. Kriteriene setter også utenfor helt sentrale aktører på videreforedling av laks og ørret.

Det er spesielt kravene til at totalkapital og omsetningen som diskvalifiserer bedrifter fra deltakelse.

Etter Fiskeriforskningens vurdering er kriteriene for SkatteFUNN-ordningen for 2002 slik utformet at de ikke treffer de fiskeindustribedriftene der både potensialet og behovet for å øke FoU-aktiviteten og innovasjonsaktiviteten er størst.

ISBN82-7251-500-8

Fiskeriforskning: Rapport nr. 17/2002

Isaksen, J.R. & B.I. Bendiksen

### *Fiskeindustrien i Troms og Finnmark – Strukturendringer og verdiskaping*

Fiskeindustrien i Troms og Finnmark har gjennomgått betydelige endringer det siste tiåret. Økt konkurranse utenfra i det lokale råstoffmarkedet og i ferdigvaremarkedene har medvirket til store strukturelle endringer. Konkurransesituasjonen har spesielt de siste tre årene bidratt til svak lønnsomhet i hvitfisksektoren. I pelagisk konsumsektor og i rekeindustrien har bildet vært noe lysere. Felles for alle sektorer er at svært mange bedrifter fortsatt står foran store utfordringer.

Rapporten gir videre en sammenstilling av verdiskapingen i fiskerinæringen i Troms og Finnmark slik den fremkommer i nasjonalregnskapet. Her gjennomgås næringens relative betydning i fylkene, samt sektorenes bidrag til samlet verdiskaping og sysselsetting. På sektornivå går hovedskillet mellom fiske, oppdrett og foredling/eksport.

ISBN 82-7251-501-6

Fiskeriforskning: Rapport nr. 18/2002



Bendiksen, B. I.

### *Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien – oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2001*

Rapporten er en gjennomgang av tall fra nærmere 480 norske fiskeindustribedrifter som viser at også 2001 ble et vanskelig år for store deler av fiskeindustrien. Best lønnsomhet hadde sildemel- og sildøljeindustrien, fulgt av tørrfisk- og klippfiskprodusentene. Saltfisk- og tørrfiskprodusentene Saltfisk- og tørrfiskprodusentene hadde størst bedring i lønnsomheten, mens lønnsomheten i rekeindustrien falt kraftig, og medførte at industrien totalt sett gikk med underskudd for første gang siden 1987. Selv om også bedriftene i filetindustrien i hvitfisksektoren bedret lønnsomheten, fikk industrien likevel negativ total kapitalavkastning, for tredje år på rad. Undersøkelsens utvalg av bedrifter som foredler laks og ørret hadde også bedre lønnsomhet i 2001, men store deler av sektoren sliter fortsatt med svak inntjening.

Undersøkelsens utvalg av bedrifter, som utgjør 85 prosent av fiskeindustribedriftene i landet, fikk et samlet ordinært resultat på 200 millioner kroner før skatt i 2001, eller 0,7 prosent av driftsinntektene. Året før var overskuddet på 47 millioner kroner, tilsvarende 0,2 prosent av driftsinntektene. Dette ga en total kapitalavkastning for industrien som helhet på 6,6 prosent, en bedring på ett prosentpoeng fra 2000. Bedriftens egenkapitalandel sank noe også i 2001, men mer alvorlig for mange bedrifter var endringene i finansiering og kapitalstruktur som medførte sterkt svekket likviditet.

Også blant fiskeeksportørene og andre engrosbedrifter økte lønnsomheten i 2001. Bedriftene hadde et samlet ordinært resultat på 320 millioner kroner før skatt, tilsvarende 1,1 prosent av driftsinntektene. Dette var 120 millioner kroner mer enn året før. Total kapitalavkastningen økte med 1,5 prosentpoeng til 9,2 prosent.

ISBN 82-7251-503-2

Fiskeriforskning: Rapport nr. 20/2002

Heide, M. & M. Aschan

### *Forekomst av svarte hoder i reker, *Pandalus borealis**

Prosjektet hadde som hovedmål å kartlegge hvilke fangstområder og hvilken tid på året det forekommer svarte hoder i rekefangstene. Videre er det kartlagt hvor i foredlingsprosessen problemene oppstår/forsterkes.

I undersøkelsen ble aktører fra industri-, flåte-, og salgsleddet intervjuet. Resultatene viser at forekomsten av svarthodereke kan variere både med år, sesong og felt. I industrien har moderne produksjonsprosesser i stor grad eliminert problemet med svarthodereke. For flåteleddet er svarthodereke derimot et problem ved produksjon av frosset eller kokt skallreke til konsum på den måten at mye svarthodereke i fangstene gir redusert pris. Dette ble bekreftet av salgs- og eksportbedrifter. Fiskeriforskning har vært i kontakt med.

ISBN 82-7251-504-0

Fiskeriforskning: Rapport nr. 21/2002

## Publikasjoner

### Brukerrettede/populærvitenskapelig

- Bendiksen, B.I. (2002) Stort er godt i pelagisk sektor. *Fisk Industri & Marked*, 5/6, pp. 57-58.
- Dreyer, B. & B.I. Bendiksen (2002) Hvor ble det av kvalitetsbølgen? *Fisk, Industri & Marked*, 3, pp. 48-49.
- Johnsen, O. & R. Richardsen (2002) Stor variasjon i kvalitetsvurdering av torsk. *Fisk, Industri & Marked*, 8, pp. 14-15.

### Internasjonal m/referee

- \*Asche F., \*O. Flaaten, J.R. Isaksen, \*T.Vassdal (2002) Derived Demand and Relationships between Prices at Different Levels in the Value Chain: A note. *Journal of Agricultural Economics*, 53:1, pp. 101-107.
- Dreyer, B. & \*K. Grønhaug (2002) Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, in press.
- \*Esaiassen, M., J. Østli, \*E.O.Elvevoll, S. Joensen, \*K.Prydz & R. Richardsen (2002) Brining of cod fillets: influence on sensory properties and consumers liking. *Food Quality and Preference*, submitted.
- Olsen, S.O. (2002) Comparative Evaluation and the Relationship Among Quality, Satisfaction and Repurchase Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, in press.
- Olsen, S.O. (2002) The Effect of Alternative Multientity Scaling Formats on the Consistency of Country-of-Origin Attitudes. *Journal of International Business Studies*, in press.
- Ottesen, G.G. (2002) Do Managerial team-members share Mental Models of Market Orientation? An Exploratory Study. *Journal of Strategic Marketing*, submitted.
- Ottesen, G.G., \*Foss, L. & \*K. Grønhaug (2002) Exploring the Accuracy of SME Managers' Network Perceptions. *European Journal of Marketing*, in press.
- Ottesen, G.G. & \*K. Grønhaug (2002) Market orientation and uncertain supply in upstream markets: an exploratory study. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8, pp. 209-219.
- Ottesen, G.G. & \*K. Grønhaug (2002) Coping Strategies in Highly Turbulent and Competitive Supply Environments. *Scandinavian Journal of Management*, in press.
- Ottesen, G.G. & \*K. Grønhaug (2002) Market Orientation in Near Perfect Markets; an Exploratory study. *Journal of Marketing Management*, submitted.
- Ottesen, G.G., \*K. Grønhaug, O. Johnsen (2002) Benefiting from Commissioned Research: The Role of Researcher – Client Cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 11:2, pp. 88-97.
- Ottesen, G.G. & \*K. Grønhaug (2002) Exploring the Dynamics of Market Orientation in a Turbulent Environment. *European Journal of Marketing*, submitted.
- Ottesen, G.G. & \*K. Grønhaug (2002) Barriers to Practical Use of Academic Marketing Knowledge. *Marketing Intelligence & Planning*, submitted.
- Ottesen, G.G. & \*K. Grønhaug (2002) How can we make Academic Marketing Knowledge more Useful to Practice? *International Journal of Market Research*, submitted.

### Konferansepapers/proceedings

- Dreyer, B. & \*K. Grønhaug (2002) Firm Performance and Financial Statements: The dual motive problem. *SMS 22 International Conference*, Paris France.
- Isaksen J.R., B. Dreyer & \*K. Grønhaug (2002) Vertical integration towards different sources of raw material. Book of Proceedings of the *Nofoma 2002 Conference*, Trondheim.
- Isaksen J.R. & B. Dreyer (2002) Input Diversity and Performance in Fish Processing Firms. Forthcoming in Proceedings from *the 11<sup>th</sup> IIFET Conference*, Wellington, New Zealand.

### Brukerrettede/populærvitenskapelig foredrag

- Bendiksen, B.I. (2002) Pelagisk sektor. Struktur, lønnsomhet og verdiskaping. Foredrag på konferansen Pelagisk forum i Ålesund, 30. januar.
- Dreyer, B. (2002) Fiskerinæringen – betydning i landsdelen, omstilling nå, utfordringer fremover. Foredrag på SAMPLANs samling i Tromsø, 28. mai.
- Dreyer, B. (2002) Markedstilpassede høstingsstrategier, et alternativ til dagens olympiafiske? Foredrag på Hvitfiskdagene i Rørvik, 22.- 23. oktober.
- Dreyer, B. (2002) Kapasitetstilpasning i norsk fiskeindustri. Foredrag på FHL Industri og marked, Tromsø, 13. november.
- Dreyer, B. (2002) Globalisering i et lokalt perspektiv – regionale utviklingstrekk og konsekvenser for fiskeribedrifter. Foredrag på konferansen Internasjonalisering og markedsadgang, Norges forskningsråd, 28. november.
- Dreyer, B. (2002) Markedsbaserte reguleinger – bedre utnyttelse av råstoffet? Foredrag på Fisk 2002 i Tromsø, 2. desember.
- Johnsen, O. (2002) Markedsbetingelser for limte produkter. Foredrag på Filetforum, Melbu, 19. juni.
- Nilssen, F. (2002) Vernesonen – hvordan tenker russerne? Foredrag på KV-seminaret Kystvaktskvadron Nord, Sortland, 31. oktober.
- Nilssen, F. (2002) Russland – fremtidig leverandør av torsk til norsk hvitfiskindustri? Foredrag på Hvitfiskkonferansen i Tromsø, 13. november.
- Richardsen, R. & J. Østli (2002) Grossisters oppfatning av oppdrettstorsk. Foredrag på konferansen Sats på torsk, nettverkskonferanse i Bergen, 14.-15. februar.
- Richardsen R. (2002) Er oppdrettstorsken god nok for et kresent sjømatmarked? Tradisjonell hvitfisknæring og torskeoppdrett – utfordres posisjonen som hjørnestein i fiskerinæringen? Foredrag på Nor-fishing i Trondheim, 8. august.

### Internasjonale konferanser

- Dreyer, B. & \*K. Grønhaug (2002) Firm performance and financial statements – the dual motive problem. Paper considered for presentation at 22<sup>nd</sup> Annual International dual motive problem.
- Dreyer, B. & \*K. Grønhaug. Firm Performance and Financial Statements – The dual motive problem. Foredrag SMS 22 International Conference i Paris, Frankrike, 20.-25. September.
- Isaksen, J.R. (2002) Vertical Integration towards Different Sources of Raw Material. Foredrag Paper presentert på The 14<sup>th</sup> NOFOMA Conference I Trondheim, 12.-14. juni.
- Isaksen, J. R. (2002) Input Diversity and Performance in Fish Processing Firms. Foredrag Paper presentert på The 11<sup>th</sup> IIFET Conference I Wellington, New Zealand, 19.-22. august.

- Norberg, H.M. (2002) The influence of collective trademarks in consumer's buying decision process. Paper presentert på konferansen Quality of Fish in the Supply Chain: Labelling, Monitoring and Traceability. Firenze 15-17. april.
- Norberg, H.M. (2002) Consumers and collective trademarks: implication for green labelling. Foredrag på Final seminar of the Nordic network on LCA of fish. Roskilde, Danmark, 18.-19. November.

### Undervisning UoH

- Dreyer, B.(2002) F247 – Næringsøkonomisk analyse. Hovedansvarlig og forelesning på kurs ved Norges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø, vår.

<u>Årgang 10 nr 2</u>	<u>desember 2000</u>
<i>Franske forbrukeres vurdering av norsk seifilet - sammenligninger mellom substituerte produkter</i> Pirjo Honkanen .....	69
<i>Fersk fisk pakket i modifisert atmosfære - Når får vi et varig produktkonsept i Norge</i> Oddrun Johnsen .....	78
<i>Fremmedeie og lokal næringsutvikling: En eksempelstudie av fiskeindustrien i Finnmark</i> Knut Bjørn Lindkvist og Arnt Fløystad .....	87
<i>Some Perspective on the Future for Farmed Salmon in France</i> Frode Nilssen and Marie C. Monfort .....	105
<i>Globalisering av råvaremarkedet - strategiske utfordringer for lokal fiskeindustri</i> Bent Dreyer .....	115
<i>"Superfersk" versus lagret laks, hva er best?</i> Jan Arvid Johansen og Jens Østli .....	125
<i>Maori Fishing Rights - Coping with the Aboriginal Challenge</i> Bjørn Hersoug .....	129
<i>Use of Collective Trademarks in Consumer's Choice of Foods - Preliminary Results</i> Hans Marting Norberg .....	144
<i>From Morphology to DNA-Chips and Proteomics: Developments in Analytical Methods to Ascertain Food Safety and Authenticity</i> Iciar Martinez and David James .....	162
<i>Tørrfiskeeksport til Italia</i> Terje Martinussen, Roger Richardsen og Stein Ulve .....	199
<i>Kvalitetsutviklingsprosjekter - reell prosess eller symbolsk øvelse</i> Jarle Løvland .....	213
<i>En sikret merkeordning - et middel for å synliggjøre kvalitet</i> Hans Martin Norberg .....	224
<i>Råvareproduksjon og markedsrett - utfordringer for norsk fiskerinæring</i> Svein Ottar Olsen .....	241
<i>Nordvest-russisk fiskerinæring: En fortsatt leverandør av råstoff til norsk fiskerinæring eller en fremtidig konkurrent</i> Frode Nilssen .....	249
<i>Kaosteori og ledelse: Systemperspektiver i postmoderne ledelseslitteratur</i> Torgeir Edvardsen .....	261
<i>Suksesskriterier i norsk fiskeindustri</i> Bent Dreyer .....	284
<u>Årgang 11 nr 2001</u>	<u>desember 2001</u>
<i>Moderniseringsprosesser i kystflåten – Om teknologisk endring og institusjonsutforming</i> Dag Standal .....	1
<i>Geografisk forankring og markedsstrategi: Brudd og kontinuitet i fiskeindustrien i Måløy i Vågsøy kommune</i> Hans Petter Eide og Arnt Fløysand .....	16
<i>Holdning til oppdrettet fisk hos et utvalg av kjøkkensjefer i eksklusive restauranter</i> Jan Arvid Johansen .....	29
<i>Hva kan vi forvente av det tyske markedet</i> Oddrun Johnsen og Frode Nilssen .....	34
<i>Lakebehandling av fiskefilet</i> Jens Østli .....	43
<i>Benchmarking som metode i bedriftsutvikling</i> Jarle Løvland og Audun Iversen .....	55
<i>Strategisk (ny)orientering og organisatorisk (re)strukturerings i norsk sjømatindustri</i> Torgeir Edvardsen .....	67

**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.

økonomisk Fiskeriforskning ISSN 0803-6799

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



**Norsk institutt for  
fiskeri- og havbruksforskning AS**  
9291 Tromsø