

Strategisk endring i fiskeindustrien: Hvorfor går det ikke alltid som planlagt?

Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug

Fiskeindustribedrifter står stadig overfor mer eller mindre overraskende endringer i sine omgivelser. Et eksempel er at Kina - overraskende for de fleste - har blitt en viktig konkurrent for hvitfiskeindustrien både i råstoffmarkedet og sluttmarkedet. Det at mange produksjonsbedrifter har bukket under de siste årene indikerer at slike endringer kan være vanskelig å håndtere. Samtidig finnes det hele tiden bedrifter som kan vise til langt bedre resultater enn gjennomsnittet for industrien. Dette tyder på at noen bedrifter er flinkere enn andre til å utnytte nye muligheter og å håndtere ulike "trusler" som industrien stadig står overfor. Fordi det er både nødvendig og vanskelig for bedriftene å endre seg i takt med endringer i omgivelsene, er det viktig å forstå hvilke forhold som kan bidra til at slike strategiske endringer blir vellykket. Det er dette vi fokuserer på her.

Fiskeindustribedrifter påvirkes (som alle andre bedrifter) av, og må ta hensyn til, en rekke forhold i sine omgivelser. De er avhengig av kunder som er villig til å betale tilstrekkelig for produktene de tilbyr for å dekke driftens kostnader for å klare seg - og som helst gir overskudd til fornyelse og videre satsing. Bedriftene er også avhengig av leverandører som kan forsyne dem med nødvendige innsatsfaktorer. Myndighetene har også betydning fordi de setter rammer for hva bedriftene kan foreta seg, for eksempel gjennom spesifikke krav til produksjon av matvarer. Det at bedriftene er avhengig av kvalifisert arbeidskraft og finansielle tjenester er også innlysende.

Bedriftens omgivelser er sjelden statiske. For eksempel innfører myndighetene fra tid til annen nye reguleringer og pålegg, kundenes krav og preferanser endrer seg og leveransene av råstoff varierer med hensyn på fiskeslag, størrelse, kvalitet, mengde og leveringstidspunkt (Ottesen & Grønhaug, 2003). Det er heller ikke uten betydning hva konkurrentene foretar seg, noe Kina's inntreden i hvitfiskmarkedet klart illustrerer. Og ny teknologi utvikles og blir tatt i bruk på en rekke områder. Endringer i omgivelsene kan skje hurtig og være overraskende for de fleste, slik tilfellet var når bunnen falt ut av laksemarkedet høsten 2000. Et sentralt punkt er at det kan være vanskelig å forstå hva ulike omgivel-

sesendringer betyr for egen bedrift og at det kan være vanskelig å vite *om* man bør reagere og i tilfelle *når* og *hvordan*. Usikkerhet omkring slike spørsmål tilsier at vellykket strategisk endring er vanskelig. Dette er særlig tilfellet når endringene kommer uventet og brått.

Hva sier så faglitteraturen om strategisk endring i det som gjerne betegnes som "turbulente" omgivelser? Strategisk endring er et relativt lite utforsket tema innen strategi og markedsføring (Gioia & Chittipeddi, 1991; Mullins, Ruekert & Walker, 1995), men litteraturen om foretaksstrategi foreskriver at suksessfull strategi (som innebærer endring) betinger at topledere formulerer strategi på basis av grundige analyser og forståelse av bedriftens tilgjengelige ressurser og forhold i omgivelsene (Porter, 1980;1985). Med hensyn på planlegging i turbulente og usikre omgivelser foreslås det å konstruere ulike scenarier - eller "fremtidsbilder" - slik at mulige konsekvenser av usikkerhet for bedriftens strategier kan utforskes (Porter, 1985). Denne tilnærmingen gjenspeiler en tro på at bedrifter har tid og ressurser til å gjennomføre detaljerte situasjonsanalyser, scenarier og strategiplaner og at det er hva som skal til for å lykkes. I turbulente omgivelser har bedriftene dårlig tid og de må handle hurtig for å utnytte antatte muligheter, noe som vanskeliggjør detaljerte analy-

ser (Eisenhardt, 1989). Strategilitteraturen sier dessuten lite om hvorfor ting ikke alltid går som forventet selv om de er godt planlagt. Dette er et viktig punkt fordi godt planlagte handlinger kan gi uventede resultater (Dörner, 1996; March, 1981; McKinley & Scherer, 2000; Merton, 1936; Tenner, 1996). Dette gjelder særlig for endringer som ikke skjer rutinemessig (Chew, Leonard-Barton & Bohn, 1991; Cyert, Simon & Trow, 1956). Eksempelvis viser undersøkelser at en rekke fiskeindustribedrifter nylig har gått konkurs på grunn av investeringer de gjorde for få år siden (Dreyer & Bendiksen, 2003). Bedriftene hadde neppe forventet et slikt utfall, spesielt fordi de betydelige investeringene som ble gjort etter all sannsynlighet var nøye gjennomtenkt i forkant.

Fordi feilslåtte strategiske endringer ofte har direkte negativ innvirkning på bedrifters ytelse er det viktig å prøve å forstå hvorfor det ikke alltid går som planlagt - og ikke minst om det er mulig å komme frem til anbefalinger som kan bidra til mer vellykket strategisk endring i turbulente omgivelser. For å belyse disse spørsmålene går vi frem på følgende måte: Strategiske endringer skjer ofte som en respons på oppfattede endringer eller impulser fra omgivelsene. Vi starter derfor med å diskutere hvordan bedrifter og deres ledelse oppfatter og fortolker sine omgivelser, herunder forhold som har betydning for hvorvidt endringer oppdages og vektlegges, samt hvordan de tolkes. Dette er viktig fordi hvordan omgivelsene oppfattes har sterk innvirkning på hvilke endringer bedriftene og deres ledelse foretar seg og til hvilke forventninger de danner seg om resultatene av sine satsinger. Deretter tar vi for oss planlagte strategiske endringer i fiskeindustribedrifter og til slutt diskuterer vi betingelser for vellykket endring. I fremstillingen benytter vi eksempler og sitater fra intervjuer med bedriftsledere i fiskeindustrien.

Hvordan oppdages og fortolkes omgivelsene?

For at fiskeindustribedrifter skal kunne tilpasse seg i takt med endringer i omgivelsene må bedriftsledelsen følge med for å oppdage hva som skjer i omgivelsene og det helst på et tidlig tidspunkt slik at de kan være beredt og eventuelt reagere i god tid. De kan fange opp endringer i omgivelsene på mange måter, for eksempel ved å lese bransjeblader, aviser, markedsrapporter og andre utredninger, ved å se på TV og lytte til radio. Gjennom den daglige driften er bedriftsledere (og andre ansatte) stadig i kontakt med leverandører, kunder, finansinstitusjoner, myndigheter og andre viktige markedsaktører. Slik kontakt dreier seg ikke bare om "kjøp og salg" men også ofte om utveksling av "uformell" informasjon som for eksempel hva andre markedsaktører foretar seg og hva som ellers skjer i industrien og markedet. På denne måten kan de gjennom sitt "nettverk" av kontakter følge med på hva som foregår i bedriftens omgivelser (Ottesen & Grønhaug, 2004a). Dette betyr imidlertid ikke at bedriftsledere har full oversikt over endringer i sine omgivelser. For eksempel har bedriftsledere til dels ulike kontaktnett som innebærer at de har tilgang til delvis forskjellig informasjon (Ottesen, Foss & Grønhaug, 2004).

Hva bedriftsledere legger merke til og hvordan de fortolker endringer i omgivelsene avhenger også av i hvilken grad bedriften har tid og kapasitet til å overvåke og forfølge endringer i omgivelsene. Eksempelvis vil en bedrift som er travelt opptatt med en større ombygging i produksjonen, fullføring av en stor kontrakt for en viktig kunde, eller klargjøring av produksjonen til et viktig sesongfiskeri, trolig følge mindre med på hva som skjer i omgivelsene enn hva den ville gjort i en rolig periode. I hvilken grad ledelsen er opptatt med å håndtere pågående prosjekter/oppgaver vil med andre ord kunne virke negativt inn på i hvilken grad oppmerksomhet rettes mot å oppdage endringer i omgivelsene. Selv om endringer oppdages kan bedriften bevisst velge å overse disse.

En av bedriftslederne vi snakket med sa for eksempel følgende:

"Vi ser masse nye utviklingsområder som vi ikke skulle nølt med å hoppe på, men når man har sviktende inntjening så senker man blikket. Det er det første man gjør. Man blir innadventd som bedriftsorganisme. Armod avler ikke innovasjon"

Dette sitatet viser at denne bedriften som på dette tidspunktet var hardt presset økonomisk i liten grad hadde ressurser til å satse på nye områder og at de derfor lot nye muligheter "seile forbi".

Et viktig forhold som virker inn på hvordan og i hvilken grad endringer i omgivelsene oppdages er at bedriftsledere, som andre mennesker, har begrenset kapasitet til å legge merke til, tolke, 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 og gjennom sine erfaringer utvikler ledere oppfatninger om ulike sider ved industrien og markedene de opererer i. De utvikler også oppfatninger om hvordan ulike situasjoner best kan håndteres, for eksempel hvordan de kan konkurrere mest mulig effektivt (Day & Nedungadi, 1994). Slik kunnskap avleires i mentale kunnskapsstrukturer eller det som kalles "mentale modeller" (jmfør Johnson-Laird, 1983). Et svært viktig poeng er at vi "konstruerer" våre omgivelser med utgangspunkt i den kunnskapen og de forventningene vi allerede har. Dette betyr at faktiske eller "objektive" endringer i omgivelsene ikke nødvendigvis samsvarer med hvordan de oppfattes, noe som innebærer muligheter for å overse relevant informasjon og for feiltolkninger. Et viktig poeng her er at mentale prosesser knyttet til det å oppdage og tolke hendelser i omgivelsene ofte virker automatisk, det vil si at vi i konkrete situasjoner sjelden er bevisst hvordan slike prosesser påvirker hva vi legger merke til, hva vi ikke legger merke til, og hvordan ulike situasjoner blir tolket (Dutton, 1993). Dette innebærer at det kan være vanskelig å oppdage egne

feiltolkninger eller at viktig informasjon overses. Våre mentale modeller har også en tendens til å være rigide noe som forklarer hvorfor det kan være vanskelig å endre oppfatning - noe som er sentralt for at strategisk endring skal kunne finne sted (Barr, 1998; Gioia & Chittipeddi, 1991).

I tillegg bør det nevnes at vår sosiale kontakt med andre bidrar til å "konstruere" både vår egen og andres virkelighet (Berger & Luckmann, 1967). For eksempel: Når to bedriftsledere diskuterer nye hendelser eller tendenser i omgivelsene "hjelper" de ofte hverandre til å forstå situasjonen bedre, inkludert hvilken betydning det nye kan ha for egen bedrift. Ulike markedsaktører kan bevisst prøve å påvirke andres oppfatninger til egen fordel - eksempelvis ved at entreprenører forsøker å fremstille mulighetene innen nye områder på en positiv måte for å oppnå legitimitet og derigjennom bedre tilgang til ressurser de har behov for (Ottesen & Grønhaug, 2004b). Et annet eksempel på hvordan aktørene i en industri kan påvirke hverandre er at det, over tid, ofte dannes såkalte "konkurransoppskrifter" (Huff, 1982; Spender, 1989). Ottesen (1999) fant for eksempel i en studie av strategier innen lakseoppdrettsnæringen at nær 80 % av aktørene som ble spurt (n=175) mente at lave kostnader var en forutsetning for å overleve i bransjen, noe som tyder på at lavkoststrategi (Porter, 1980) er en sentral konkurranseoppskrift i oppdrettsnæringen.

Trusler og muligheter i omgivelsene

Bedriftsledere kategoriserer ofte relevante hendelser i omgivelsene som enten "trusler" eller "muligheter" (Dutton & Jackson, 1987). Dette er episoder eller tendenser som oppfattes å kunne ha betydning for bedriftens nåværende eller fremtidige strategier (Dutton, Fahey & Narayanan, 1983). Omgivelsesendringer som kategoriseres på denne måten kalles gjerne "strategiske stimuli" (Haukedal & Grønhaug, 1994) og er viktig for bedrifter som forsøker å holde seg oppdatert om og tilpasse seg til omgivelsene. Som diskutert over, kan bedrifts-

ledere variere med hensyn på i hvilken grad, og hvordan de oppfatter omgivelsesendringer. Det at Kina har kommet inn i hvitfiskmarkedet utgjør ikke et strategisk stimuli før noen oppfatter og tolker hva som er i ferd med å skje. Hvordan slike stimuli oppfattes har også betydning for hvordan man reagerer. Forskning har for eksempel vist at når endringer i omgivelsene oppfattes som muligheter resulterer det gjerne i offensiv respons, mens endringer som oppfattes som trusler gjerne resulterer i defensiv respons (Staw, Sandelands & Dutton, 1981).

Strategiske stimuli kan variere med hensyn til hvor sterkt de oppfattes, det vil si hvor lett de legges merke til (Haukedal & Grønhaug, 1994). Forskning innen psykologifaget har vist at vi har lett for å legge merke til plutselige, dramatiske og overraskende hendinger som for eksempel at et skip har gått på grunn, eller at et fly har styrtet (Fiske & Taylor, 1991). I fiskerinnæringen har sikkert alle lagt merke til nyheten om PCB i oppdrettslaks. Når noe skjer gradvis er det imidlertid vanskeligere å oppdage. Strategiske stimuli kan også variere mye med hensyn til hvor lett de er å forstå (Haukedal & Grønhaug, 1994). Et pålegg fra myndighetene kan være tydelig og lett å forstå. En av dem vi snakket med hadde for eksempel registrert høye markedspriser for salg av ferskt råstoff. Dette ble i utgangspunktet oppfattet som en mulighet, altså et strategisk stimuli, men vedkommende bedriftsleder ga følgende begrunnelse for *ikke* å utnytte denne muligheten:

"...selv om det er gode priser på å selge ferskt råstoff nå så gjør vi ikke det. Vi prioriterer produksjonen og sysselsetting for da holder vi på folket og har mindre utskifting. Vi kan ikke ha en bedrift der folk ikke vet om de har arbeid eller ikke. Og selv om vi kunne tjene veldig godt på å selge ferskt råstoff, så kan vi ikke gjøre det og permittere folk. Da er vi ikke troverdig."

Dette sitatet viser at denne bedriftslederen har klare formeninger om både kortsiktige og langsiktige konsekvenser av ulike handlingsalternativer. Salg av råstoff vil gi

kortsiktig fortjeneste, men vil på lang sikt lede bedriften ut i problemer på grunn av misfornøyd eller manglende arbeidskraft.

Andre forhold i omgivelsene kan imidlertid være vanskeligere å forstå. En av dem vi snakket med var svært frustrert over at prisen for hyseblokk hadde sunket fra 40-41 kr/kg til under 20 kr/kg i løpet av ett og ett halvt år:

"Hvordan i all verden kunne hyse forsvinne på få måneder – worldwide. Det er håpløst å få solgt den. Og så har vi sittet i møter med kunder, importører og – vi står jo foran et banklinefiske på hyse. Og vi har planlagt det her for kort tid tilbake. Det var litt uroligheter, men at det skulle bli så jævlig altså – det er helt ubegripelig. Den forsvant som dugg for sola. Det skulle det vært forsket på for det er så helt ubegripelig. Det er sikkert en eller annen smarting som har svar på det, men jeg skjønner det ikke."

Dette sitatet viser at denne lederen - selv ikke i ettertid - kunne forklare hva som hadde skjedd i hysemarkedet. Dette er både overraskende og interessant, ikke minst fordi denne lederen som tydeligvis var sterkt motivert og sannsynligvis aktivt har samlet inn informasjon og reflektert over det som skjedde, men likevel uten finne klare svar.

Et viktig forhold knyttet til strategiske stimuli er at selv om de gjerne er basert på dagens forhold eller observerte tendenser, ofte innebærer forventninger om fremtiden. For eksempel: Dersom man oppfatter det at prisen på ett produkt har vært stigende i en periode som en mulighet, innebærer det også at man forventer at prisen vil forbli høy eller stigende. Det kan imidlertid være vanskelig å ha rett om fremtiden, spesielt i omgivelser som endrer seg raskt. Dette kan illustreres med sjefsøkonomers råd vedrørende valg mellom fast og flytende rente på lån. I en artikkel i Dagens Næringsliv (14 april 2003) er renteutviklingen de siste tre årene plottet mot ekspertenes råd på ulike tidspunkter. Artikkelen viser at sjefsøkonomene gir feilaktige råd nesten hver gang de åpner munnen. Selv om de er eksperter på sitt felt - og dermed skulle

være de beste til å spå fremtidig renteutvikling - tar de ofte feil. Det er ikke bare økonomer som tar feil om fremtiden i turbulente omgivelser. En av bedriftslederne vi snakket med sa for eksempel følgende:

"Det vi ser er at de investeringen vi tok da (fire år tidligere), de knekker oss nå. Vi har så stor gjeldsbyrde, og med de forutsetningene som vi la til grunn da de investeringene ble gjort – det var jo jappetid da, det ser vi jo nå..."

Dette sitatet viser at omgivelsene har endret seg etter at denne bedriften gjorde betydelige investeringer - og at endringene ikke var forventet. I dette tilfellet var konsekvensene av denne feilvurderingen katastrofale idet bedriften nå er slått konkurs. Det er også verd og merke seg at bedriftslederen karakteriserer stemningen i næringen på investeringstidspunktet som "jappetid" og at bedriften ikke forsto dette før i ettertid. Dette indikerer at den generelle økonomiske situasjonen og "stemningen" i næringen kan påvirke hvordan omgivelsene oppfattes. Fiskerinæringen har over tid vist seg å gå gjennom betydelige oppgangstider og nedgangstider. Disse svingningene er knyttet til store variasjoner i kvoter og priser/inntjening som lett fører med seg overdreven optimisme (jappetid) eller pessimisme. Når utsiktene er lyse vil alle gjerne investere og bankene gir mer enn gjerne lån (Dreyer & Bendiksen, 2003). I nedgangstider er det omvendt. På denne måten kan aktørenes forventninger om fremtiden påvirkes av "stemningen" som råder i næringen, enten den er overdrevet positiv eller negativ. Og som sitatet over viser er det ikke alltid så lett å være bevisst disse "stemningsbølgene" mens de pågår - noe som kanskje kunne bidratt til mer edruelighet i investeringer.

Oppsummert viser diskusjonen at bedriftsledere - som andre mennesker - har begrenset kapasitet til å oppdage og tolke endringer i omgivelsene, noe som innebærer muligheter for å overse viktig informasjon eller for å feiltolke signaler fra omgivelsene. Et viktig poeng er at hvordan omgivelsene oppfattes har direkte innvirkning på hvilke forventninger bedriftene danner

seg omkring planer om fremtidige satsinger. Vi har også vist at det kan være vanskelig å ha rett om fremtiden - og at høy ekspertise ikke er noen garanti i så måte. Det kan til og med være vanskelig å forstå endringer i omgivelsene selv etter at de har funnet sted, til tross for gode muligheter til å innhente informasjon om hva som virkelig skjedde. Dette viser at endringer i omgivelsene av og til kan synes umulig å forstå eller forutsi.

Planlagte strategiske endringer

Strategiske endringer innebærer forsøk på å endre hvordan bedriften tenker og handler for å utnytte viktige muligheter eller å håndtere trusler i bedriftens omgivelser (Gioia & Chittipeddi, 1991). Dette kan for eksempel være omlegging av produksjonen for å kunne ta i mot nye fiskeslag eller å fokusere på ferskfisk for å unngå konkurranse med Kina i frossenfiskmarkedet. Før en bedrift setter i gang en strategisk endring har den vanligvis klare forventninger (målsettinger) til resultatet - for eksempel nye og bedre salgskontrakter, bedre utnyttelse av råstoff, bedre lønnsomhet eller mer stabile arbeidsplasser. Slike forventninger vil nødvendigvis være basert på antagelser om hvordan omgivelsene vil se ut i fremtiden, inkludert bedriftens fremtidige posisjon. Eksempelvis at det vil være mulig for bedriften å finne tilstrekkelig mange kunder som er villig til å betale en gitt pris for de nye produktene.

Strategiske endringer, eksempelvis investeringer i produksjonen for å kunne lage nye eller forbedrede produkter, er ofte kostbare og vanskelig å reversere. Det siste illustreres tydelig ved at en rekke fiskeindustribedrifter nå knekkes av investeringer de gjorde for få år siden (Dreyer & Bendiksen, 2003). Det er likevel god grunn til å tro at disse investeringene ble gjort fordi toppledelsen mente at de var påkrevd eller fornuftig (Dutton, Fahey & Narayanan, 1983). Det er heller ingen grunn til å tro at bedriftsledelsen ikke gjorde sitt ytterste for

at de samme investeringene skulle bli vellykket, for eksempel ved å samle inn relevant informasjon, trekke inn både interne og eksterne eksperter, vurdere ulike alternativer nøye og å planlegge investeringene grundig. Men likevel går det altså ikke alltid som planlagt.

En av bedriftslederne vi intervjuet fortalte oss for eksempel om en relativt nylig investering på 12-15 millioner kroner som innebar mye nytt produksjons- og pakkeutstyr, samt ombygging av produksjonslokalet. Det hele startet med en e-post fra en ukjent utenlandsk kunde. Før de startet opp lagde de en plan:

"Vi lagde en planskisse på det med alle investeringene og risiko og hele pakken."

Til tross for dette gikk det ikke helt som planlagt:

"Det måtte legges nytt gulv og nye vegger og tak. Og det spant på seg med nye maskiner og fryseri og alt. Det har veldig lett for at man bestemmer seg for å gjøre en liten ting, og når du er ferdig så blir det faen så dyrt. Man skal for eksempel male yttergangen, så ender det med at man tar stua også. Det har ikke tatt av like mye som vi hadde forventet. Den kunden det startet med tar sitt, men vi trenger flere. Vi har fått noen i Frankrike, men fremdeles har vi større kapasitet – vi har flere gir. Kvantumssett har vi mye å gå på."

Dette eksemplet er interessant av flere grunner. For det første at de betydelige investeringene som ble gjort var et resultat av en tilfeldig henvendelse fra en ukjent kunde som kan betraktes som et relativt svakt strategisk stimuli, men bedriften grep muligheten. Dette kan tyde på at bedriften hadde tilgjengelige ressurser på det aktuelle tidspunktet slik at de hadde mulighet til å forfølge henvendelsen som diskutert over. For det andre ble endringene langt mer omfattende enn hva bedriften først hadde tenkt til tross for at planskissen de lagde før de startet opp inneholdt "alle investeringer". Og for det tredje har ikke salget foreløpig svart til forventningene i form av salg og inntjening. Det siste er

interessant i lys av at den samme lederen understreket at når bedriften gjorde strategiske endringer var han mer opptatt av at det markedsmessige måtte være på plass enn at det teknologiske skulle fungere:

"Vi starter alltid med å spørre hva det nye kan gjøre i forhold til det vi allerede har. Og da går vi reint på produkt og produktverdi. Og så begynner vi å gå tilbake til investerings siden. Jeg er ikke så veldig opptatt av maskinene så lenge de er tilgjengelig på markedet. Klarer de å trykke på en knapp en annen plass i verden, ja så må de klare det her også. Så akkurat det der er jeg ikke så bekymret for. Jeg er mer opptatt av at det markedsmessige må være på plass - at det er noe å putte i posen når det kommer til stykket - jeg tror det er det som er suksessfaktoren og ikke maskinene."

I dette konkrete tilfellet kan det hende at vedkommende burde vært mer opptatt av å forstå teknologien ("maskinene"). Dette kan begrunnes på følgende måte: Som nevnt over "spant det på seg" med nye maskiner og fryseri, noe som viser at bedriften ikke så omfanget av de teknologiske endringene som var påkrevd før de var startet opp. Endringene som ble gjort underveis var tydeligvis overraskende og langt mer omfattende enn hva som var planlagt. Det synes derfor som at etterhvert som investeringene førte med seg både økte kostnader (som økte behovet for inntjening for å betjene lån) og økt produksjonskapasitet (som økte behovet for kunder som var villig til å kjøpe de aktuelle produktene til en pris som kunne forsvare investeringene) ble det et misforhold mellom forutsetningene (forventninger knyttet til resultatet av investeringene) som lå til grunn og de nye premisene investeringene etter hvert skapte. På denne måten ble gjeldsbyrden og produksjonskapasiteten større enn det som var planlagt, noe som kan forklare at forventningene ikke ble innfridd. Kanskje ble bedriften så opptatt med å takle stadige teknologiske utfordringer og utvidelser underveis at markedet ble "glemt"? Dette kan i tilfelle være et resultat av at vi har en tendens til å fokuse-

re på problemer etter hvert som de oppstår – og fortrenge mindre presserende anliggender. Dette synes for eksempel å ha vært tilfellet innen blåskjeloppdrett i Norge de siste årene. For noen få år siden - når mange nye oppdrettere startet opp - var fokuset i stor grad rettet mot å beherske ulike aspekter ved oppdrettsteknologi trolig fordi det var her de opplevde de mest presserende problemene (Ottesen & Grønhaug, 2002). I dag synes derimot fokuset å ha dreid mer mot markedet og omsetningen av produktene - noe som ikke er overraskende gitt at mange har gått konkurs og at prisene som oppnåes er langt lavere enn det man så for seg for få år siden. Flaskehalsen for å lykkes med blåskjeloppdrett synes derfor å ha flyttet seg fra teknologiske problemstillinger til salg og inntjening.

Hvordan kan dette forklares? En snart 50 år gammel studie av Cyert, Simon og Trow (1956) gir nyttig innsikt i dette spørsmålet. Disse forfatterne som studerte innføring av elektronisk databehandling i en produksjonsbedrift, viste hvordan det som i utgangspunktet var *ett* problem egentlig besto av mange mer eller mindre relaterte delproblemer, noe som ikke ble oppdaget før etter at en hadde startet endringen. En annen viktig lærdom fra denne studien er at slike delproblemer ofte kan løses på ulike måter og at alle løsningsalternativer ikke er kjent på forhånd - de må oppdages underveis. På samme måte er resultatene av alle alternativene heller ikke kjent på forhånd. Dette innebærer at det kan være vanskelig for ikke å si umulig å forstå hvordan en strategisk endring forløper fra begynnelse til slutt, inkludert hvilke innsatsfaktorer det er behov for, hvor lang tid ting vil ta, og hva sluttresultatet vil være. Dette forklarer hvorfor strategiske endringer ofte medfører overraskelser.

Betingelser for vellykket strategisk endring

I diskusjonen over har vi belyst en del forhold som kan forklare at det er vanskelig å lykkes med strategiske endringer i

fiskeindustribedrifter. To forhold synes å henge tett sammen. På den ene siden at bedriftenes interne forhold (for eksempel teknologi) og eksterne omgivelser er komplekse og dynamiske og på den annen side at bedriftsledelsen har begrenset evne til å forstå omgivelsene både slik de fremstår i ettertid, i nåtid og i fremtiden. Bedriftene og deres ledelse kan gjøre lite med det faktum at omgivelsene er komplekse og dynamiske og at teknologien ikke bestandig virker slik de håper og tror. Tvert imot kan en forvente at slike forhold vil bli ytterligere komplekse og uforutsigbare i fremtiden. utfordringen ligger derfor i å forbedre evnen til å håndtere usikkerheten dette skaper slik at nødvendige strategiske endringer i størst mulig grad blir vellykket. Som vi har forsøkt å vise i diskusjonen over skyldes feilslåtte strategiske endringer i stor grad våre egne begrensninger knyttet til det å forstå og forutsi hvordan ting henger sammen enten det er teknologiske forhold internt i bedriften eller hvordan markedet "oppfører" seg.

En viktig forutsetning for vellykket strategisk endring er etter vår mening å skaffe seg innsikt i hvorfor ting ikke alltid går som planlagt. Og da tenker vi ikke først og fremst på å forsøke å forstå nøyaktig hvorfor spesifikke strategiske endringer ikke svarte til forventningene. Enkeltstående strategiske endringer er nemlig ofte så kompleks og særegen at bedrifter sjelden vil kunne dra direkte nytte av erfaringer i planlegging og gjennomføring av nye komplekse og særegne strategiske endringer (Levinthal & March, 1993; March, Sproull & Tamus, 1991; Reed & Defillippi, 1990). Vi tror heller at et godt utgangspunkt for forbedring er å være bevisst egne kunnskapsmessige begrensninger som diskutert over. En slik erkjennelse/holdning tror vi er viktig fordi det gjør det lettere å stille kritiske spørsmål ved egen og andres kunnskap. Som vi har vært inne på kan det være vanskelig å avsløre egne feilvurderinger blant annet fordi vi ikke alltid er bevisst hvordan våre mentale prosesser fungerer. Det er derfor nødvendig og hele tiden stille spørsmål ved egne vurderinger. Det kan også være svært nyttig med kritiske innspill fra andre - og ikke

minst og verdsette slike innspill (Mezias & Starbuck, 2003). Dette kan skje internt i bedriften ved dannelse av lederteam og prosjektgrupper hvor det motiveres til og tolereres at det stilles kritiske spørsmål. Dette så vi praktisert i flere bedrifter, men det er krevende og det tar tid og utvikle velfungerende team. Bedriftsledelsen kan og få nyttige innspill fra bedriftens styre. En av de vi snakket med sa for eksempel følgende:

"I år har vi byttet ut hele styret. Nå har vi et styre som er helt eksternt. I et familieaksjeselskap hvor styret består av eiere og familie så har det lett for at styret bare sitter som en sandpåstrøer og nikker og er enig i alt og hvor man føler at de vurderingene man gjør ikke blir skikkelig gjennomarbeidet av andre eksterne som kanskje kan se ting fra andre vinkler."

Det synes og viktig at bedriftene har et velfungerende nettverk av eksterne kontakter som de kan diskutere nye hendelser og tendenser i omgivelsene med (Ottesen & Grønhaug, 2004a).

En annen måte å håndtere komplekse, usikre og dynamiske omgivelser på – og ikke minst redusere innslaget av egne feilvurderinger - er å anvende enkle "leveregler". En av bedriftslederne vi snakket med beskrev to slike leveregler. Den første var som følger:

"vi må tåle tre dårlige år"

Denne "leveregelen" hadde vedkommende lært hos sin tidligere sjef som hadde innprentet følgende:

"Sørg for at du har så mye midler at du kan tåle 3 dårlige år - for de kommer."

Denne regelen er trolig først og fremst hensiktsmessig til å bremse overmot i perioder med smittsom overoptimisme og utlånsvillige banker. I lys av alle konkursene som har fulgt investeringsiveren for noen få år siden synes denne leveregelen svært fornuftig.

Den andre leveregelen var forsiktighet i forhold til adopsjon av ny teknologi:

"vi er konservativ og blir beskyldt for at de andre får feilene og vi bare hopper på seinere. Og det er bevisst også – at vi ikke er de første som hopper på ny teknologi. For vi vet av erfaring – og har sett av erfaring - at det er jaggu mye som ikke virker når det blir satt i produksjon ting som på langt nær er ferdig utviklet, så vi har vært nokså konservativ."

Som det fremgår av dette sitatet har denne bedriftslederen selv erfart at teknologi ofte ikke virker som forventet - og at dette kan være negativt - noe som har resultert i stor skepsis til ny teknologi. Konsekvensen av dette er at denne bedriften ikke adopterer ny teknologi før den er nøye utprøvd (ofte av andre bedrifter). Dette er riktignok ingen garanti for at teknologien vil fungere når den endelig blir adoptert, men det bør forbedre mulighetene fordi mer er kjent om ulike delproblemer og utfall som vil oppstå under implementering som diskutert over.

Begge disse "levereglene" synes å være svært hensiktsmessige for den aktuelle bedriften som over lang tid har vært blant de mest lønnsomme i sin bransje. Dette betyr imidlertid ikke at alle slike "tommel-fingerregler" er fornuftige. Faren ligger i at slike regler "programmerer" bedriften og dens ledelse til å handle ureflektert (Starbuck, 1983). Samtidig som dette i en periode kan være svært nyttig, innebærer slik "programert" atferd at bedriften ikke tenker - noe som kan være katastrofalt dersom den aktuelle levereglen ikke lenger har gyldighet. Vi oppdaget få leveregler hos andre bedrifter vi besøkte, men det må sies at vårt utvalg av bedrifter var nokså begrenset. Mer forskning er derfor definitivt nødvendig for å identifisere bruk av ulike leveregler, inkludert under hvilke omstendigheter de kan bidra til vellykket strategisk endring i fiskeindustrien.

Over har vi vist at ting ikke alltid går som planlagt. Flere strategier kan bidra til mer vellykket gjennomføring av strategiske endringer. I et av sitatene over ble det sagt følgende:

"Jeg er ikke så veldig opptatt av maskinene så lenge de er tilgjengelig på markedet."

Dette reflekterer en tro på at teknologiske endringer går av seg selv, noe som sjelden er tilfelle. Det kan derfor være nyttig "å forvente det uventede" (Chew, Leonard-Barton & Bohn, 1991). En slik holdning kan bidra til en mer proaktiv og læringsorientert tilnærming til implementering av strategisk endring. Dette kan gjøres ved at det oppfordres til eksperimentering underveis. En av bedriftslederne vi intervjuet var veldig bevisst hvilken betydning slik eksperimentering kunne ha:

"På mange måter så stimulerer vi til kreativitet, det er lov å prøve seg og dumme seg ut, å bomme altså. Det er veldig godt klima og rom for å prøve ting. Det er ikke sånn at nå stopper vi bedriften ei uke og går på tur, men det blir jo innenfor de rammene vi har."

Ved å oppmuntre til slik eksperimentering skapes det et godt miljø for å oppdage og løse uforutsette problemer (Starbuck, 1996).

På samme måte kan det planlegges for å håndtere uforutsette ting ved at det avsettes ressurser og organiseres for å kunne håndtere uforutsette forhold. Det kan derfor være mer hensiktsmessig å planlegge for å oppdage og løse problemer etter hvert som de oppstår, enn å lage en liste over budsjetterte og tidsbestemte aktiviteter som en allikevel må gå bort fra etter kort stund.

Avslutning

Feilslåtte strategiske endringer synes å være utbredt i fiskeindustrien. Vi har nevnt overinvesteringene som ble gjort for få år siden og nærsagt alle bedriftslederne vi har vært i kontakt med kunne fortelle om strategiske endringer som ikke hadde svart til forventningene - og noen har vært katastrofale. Vi oppdaget også at tilsynelatende "gode" bedrifter - det vil si bedrifter som kan vise til gode økonomiske resultater over tid - har gjort til dels grove feilvurderinger og satsinger. Dette tyder på at strategiske endringer er vanskelig og at få bedrifter besitter en universell "oppskrift" som hjelper dem til vellykket strategisk endring i alle tenkelige situasjoner. Denne artikkelen kan heller ikke tilby en fasit som kan hjelpe alle bedrifter i alle ulike situasjoner. Men vi tror man kommer langt med et reflektert forhold til egne begrensninger og en kritisk holdning til egne og andres oppfatninger av muligheter og trusler, samt hvordan disse kan håndteres, inkludert hensiktsmessig anvendelse av fornuftige leveregler og ved å planlegge for det uventede.



Referanser

- Barr, P.S. (1998). Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change, *Organization Science*, **9**:6, pp. 644-668.
- Berger, P.L. & T. Luckmann (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin.
- Chew, W.B., D. Leonard-Barton & R.E. Bohn (1991). Beating Murphy's law, *Sloan Management Review*, **32**:3, pp. 5-16.
- Cyert, R.M., H.A. Simon & E.B. Trow (1956). Observation of a business decision, *Journal of Business*, **29**:4, pp. 237-248.
- Day, G.S. & P. Nedungadi (1994). Managerial representations of competitive advantage, *Journal of Marketing*, **58**:April, pp. 31-44.
- Dreyer, B. & B.I. Bendiksen (2003). Kapasitetstilpasning i hvitfiskindustrien. Rapport nr. 9, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Dutton, J.E. (1993). Interpretation on automatic: A different view of strategic issue diagnosis, *Journal of Management Studies*, **30**:3, pp. 339-357.
- Dutton, J.E. & S.E. Jackson (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action, *Academy of Management Review*, **12**:1, pp. 76-90.

- Dutton, J.E., L. Fahey & V.K. Narayanan (1983). Towards understanding strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, 4:4, pp. 307-323.
- Dörner, D. (1996). *The Logic of Failure: Why Things go Wrong and What we can do to Make them Right*. New York: Metropolitan Books.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments, *Academy of Management Journal*, 32:3, pp. 543-576.
- Fiske, S.T. & S.E. Taylor (1991). *Social Cognition*. McGraw-Hill: New York.
- Gioia, D.A. & K. Chittipeddi (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, 12:6, pp. 433-448.
- Haukedal, W. & K. Grønhaug (1994). Context-specific rationality in sense-making of strategic stimuli, *Scandinavian Journal of Management*, 10:4, pp. 355-367.
- Huff, A.S. (1982). Industry influences on strategy reformulation, *Strategic Management Journal*, 3:2, pp. 119-131.
- Johnson-Laird, P.N. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Levinthal, D.A. & J.G. March (1993). The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14:Special Issue, pp. 95-112.
- March, J.G. (1981). Footnotes to organizational changes, *Administrative Science Quarterly*, 26:4, pp. 563-577.
- March, J.G., L.S. Sproull & M. Tamus (1991). Learning from samples of one or fewer, *Organization Science*, 2:1, pp. 1-13.
- Mckinley, W. & A.G. Scherer (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring, *Academy of Management Journal*, 25:4, pp. 735-752.
- Merton, R.K. (1936). The unanticipated consequences of purposive social action, *American Sociological Review*, 1:6, pp. 894-904.
- Mezias, J.M. & W.H. Starbuck (2003). What do managers know, anyway? A lot less than they think. But now, the good news, *Harvard Business Review*, 81:5, pp. 16-17.
- Mullins, J.W., R.W. Ruekert & O.C.J. Walker (1995). The process of timely strategic marketing change: Punctuations, influences, and anomalies. Massachusetts: Cambridge, Marketing Science Institute.
- Ottesen, G.G. (1999). Strategi og markedstilpasning i oppdrettsnæringen, *økonomisk Fiskeriforskning*, 9:2, pp. 15-22.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2002). Markedstilpasning blant oppdrettere av marine arter, *økonomisk Fiskeriforskning*, 12:1, pp. 61-83.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2003). Primary uncertainty in the seafood industry: An exploratory study of how processing firms cope, *Marine Research Economics*, 18:4, pp. 363-371.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004a). Exploring the dynamics of market orientation in a turbulent environment, *European Journal of Marketing*, in press.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004b). (Over)optimisme og utvikling av nye næringer, *Magma*, 7:1, pp. 81-87.
- Ottesen, G.G., L. Foss & K. Grønhaug (2004). Exploring the accuracy of SME managers' network perceptions, *European Journal of Marketing*, in press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Reed, R. & R.J. DeFillippi (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15:1, pp. 88-102.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New York: Wiley.
- Spender, J.C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Basil Blackwell.
- Starbuck, W.H. (1983). Organizations as action generators, *American Sociological Review*, 48:1, pp. 91-102.
- Starbuck, W.H. (1996). Unlearning ineffective or obsolete technologies, *International Journal of Technology Management*, 11:7/8, pp. 725-737.
- Staw, B.M., L.E. Sandelands & J.E. Dutton (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28:4, pp. 582-600.
- Tenner, E. (1996). *Why Things Bite Back: Technology and the Revenge of Unintended Consequences*. New York: Alfred A. Knopf.