

Markedstilpasning blant oppdrettere av marine arter¹⁾

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 salgslaget. 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 risikofylt 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 konkurransesituasjoner. 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 bulk²ⁱ 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 verdikjeder³⁾ 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 Appendix 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 foredlede 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 tillitsbarte 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 videreføring, men også at dette er uvisst. Flere andre oppdrettere ga uttrykk for lignende ønsker eller planer om økt videreføring. 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 utdannelse 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 utdannelse. 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 utdannelse (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 utdannelse 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).