

Strategi, styring og kontroll av organisasjonsendring i norsk sjømatindustri

Torgeir Edvardsen

Det forventes en gjennomgripende strukturendring i norsk sjømatindustri i løpet av de nærmeste årene – både internt i bedriftene og innen bransjen som helhet. Skal bransjen og bedriftene lykkes med disse strukturendringer internt og i forhold til sine relasjoner på korporasjons/nettverksnivå fordres der mer kunnskap om forutsetninger og muligheter for ulike organisasjons- og utviklingsformer.

I denne artikkelen argumenteres det for at den teknologiske kompleksitet i norske sjømatprodukter bør økes skal man kunne oppnå større verdiskaping i sjømatindustrien.

Mange små og mellomstore fiskeindustri-bedrifter i Norge er i dag inne i betydelige strategiske omstillingsprosjekter. Fra en posisjon hvor mange av dem vil måtte karakteriseres som produksjonsanlegg (*i.e.* produksjon etter ordrer fra et sentralt, felleseid, salgs- og markedsføringsselskap) med svake relasjoner både til kunder og til leverandører av råstoff, søker mange nå å utvikle seg til å bli industribedrifter med sterke relasjoner til kunder, leverandører og andre interessenter som omkapsler organisasjonen. Denne utviklingen impliserer betydelige interne lærings- og omstillingsprosesser med hensyn til å skaffe seg kontroll med hele, eller store/større deler av verdiskapingskjeden.

Sentralt i denne endringsprosessen er å etablere nye strukturer, strategier og prosesser som er tilpasset den nye virkelighet foretakene eksponeres for, såvel med hensyn til intern utvikling som til formelle og uformelle samarbeid med leverandører, kunder og konkurrenter. Samtidig utvikles nye relasjoner til tradisjonelle interessepartnere i den enkelte industribedrift (*e.g.* lokalsamfunn, regionale myndigheter, ansatte, aksjons- og pressgrupper).

Slike omstillinger reiser en rekke utfordringer, ikke minst for disse bedriftene som tradisjonelt har hatt lavt volum på ledelsesmessige og administrative ressurser. Den nye virkelighet reiser også behov for annen kompetanse i bedriftene. Mens man tidligere kunne være vel tjent med erfaringsbasert

bransjekunnskap er det i dag større behov for kompetanse på områder som, *eg.*, språk og kulturkunnskap, salgs- og markedsføringskunnskap, ledelsesteknologi.

Sitatet på neste side illustrerer godt den situasjon som mange av bedriftene og dens ledere befinner seg i. Det sitatet illustrerer, er ikke særsynt for norsk sjømatindustri og i litteraturen finner man mange generelle beskrivelser tilsvarende denne – et eksempel fra skjønnlitteratur gis i den lille tekstboken. Essensielt dreier dette seg om en manglende kapabilitet til å gjennomføre intern utvikling i organisasjonen. Slik kapabilitet kan ikke enkelt og greit bare kjøpes og installeres; den må bli utviklet og internalisert i organisasjonen (Bartlett & Ghoshal, 2000).

I dag impliserer dette for mange norske sjømatbedrifter at nye ledelsesmønstre må utvikles. Karakteristisk for de nye mønstre er at de ofte vil ha karakter av simultan utvikling og internalisering av nye ideologier, strukturer og systemer; fordi det er tale om fremvekst av nytt virkelighetssyn, nye visjoner, nye kulturer – aspekter ved organisasjoner som vanskelig kan installeres eller implementeres; de utvikles. Mange av bedriftene er allerede i full gang med dette, hvilket kan avleses som en søken etter kompetanse og eksperimenteringer med ulike organisasjonsmodeller, strategier og strukturer.

Verdiskaping i norsk sjømatindustri

Det synes i dag å være bred enighet i bransjen om at verdiskapingen i norsk sjømatindustri må øke, og i tråd med dette har Fiskeridepartementet opprettet et eget sekretariat for verdiskaping (Fiskeridepartementet, 2000).

Ettersom norsk fiskerinæring fangstmessig befinner seg på kapasitetsgrensen av hva ressursene kan tåle, er det små muligheter for å øke verdiskapingen ved å øke fangsten (i nasjonale farvann). Det er dermed begrensede kilder hvorfra økt verdiskaping sjømatindustrien kan komme.¹⁾ Selv om oppdrett, kunnskapsproduksjon og nye bioteknologiske produkter og prosesser vil representere betydelig verdiskapingspotensialer i fremtiden vil den tradisjonelle sjømatindustri basert på villfanget fisk utgjøre en strategisk kjerne i norsk fiskerinæring. Ikke desto mindre vil ventelig mange av foretakene i fremtiden inkorporere flere av disse nye produkter og prosesser.

Særlig for matvareprodusenter er det avgjørende å skape merverdi i produktene siden det er en naturlig begrensning i hvor mye mat som kan konsumeres og matkonsumet i den rike (og betalingsdyktige og -villige) del av verden øker bare svakt. For alle produsenter under ett er det derfor svært vanskelig å maksimere profitt ved å øke omsatt volum. I et (frikonkurranse-)marked må løsningen for å maksimere profitt bli å legge til mer verdi på råvaren eller produktet, snarere enn å forfølge en strategi for å ta markedsandeler i stapelvaremarkedet. For fisk og mange andre matvarer vanskeliggjøres dette av det forhold at fisk både er en ferdigvare og innsatsvare. Primærprodusenten konkurrerer derfor ofte med egne kunder når råvaren gis større foredlingsgrad. Dette vil ofte kunne være uheldig konkurransemessig.

Ralph fortsatte: "vi har massevis av møter. Alle liker å snakke og være sammen. Vi bestemmer ditt og datt. Men det blir aldri gjort. Vi bestemte at vi skulle hente vann fra elven i kokosnøttskall og sette dem her i skyggen med friske blad over. Vi gjorde det noen få dager. Nå er her ikke noe vann. Skallene er tomme. Alle drikker av elven."

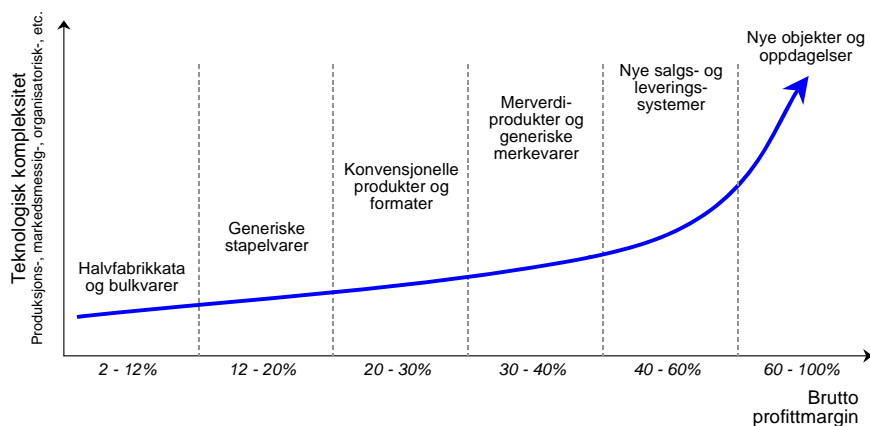
William Golding, Fluenes herre

"Vi er ikke flink på dette her – altså vi er ikke flink til å organisere/lede forbedringsprosessen. Blant annet å ha klare handlingsplaner. Vi har en sånn handlingsplan hvor vi setter opp tiltakene med nummer, navn, hva som skal utføres og hvem som skal utføre det. Men, vi har ikke klart å på en måte å få en kontinuitet i dette her – vi klarer ikke – vi har ikke klart å evaluere og følge opp, sjekket ut, altså kvittere ut. Det har blitt en, litt statisk, idealisme.[...] Vi har ledermøter med ujevne mellomrom. Altså, ikke bare [for] lederne, men jeg har maskinisten og jeg har litt forskjellige mellomledere og sanne ting med. Og, her sitter vi og diskuterer og fører opp skriftlig hva som bør gjøres. Men problemet er at vi ikke liksom tar de her listene opp til revurdering, og får ting [...] men som oftest er det en god del av de her tingene som blir gjort, altså. Spesielt når det gjelder visse mindre oppbygginger og visse endringer i produksjonene. Men det her tror jeg vi kan bli mye bedre [på]. Altså taktene i dette bedringsarbeidet det tror jeg kan justeres kraftig opp [...] vi sitter jo og diskuterer sånn ustrukturert, eller halvstrukturert. Om det går an å bruke en eller annen; det finnes jo mange sanne rare teknikker ikke sant – problemene og sånn der, og Gud vet; altså sanne hvor man på en måte bruker en slags strukturert tilnæringsmåte til et problem. Sanne ting det – det skorter på det. Der er vi kraftig på minusiden."

*Siviløkonom, administrerende direktør
mellomstor fiskeindustribedrift*

Videre vil mange produsenter stå overfor dilemmaet om man skal produsere for andres merkevarer (private labels) eller om man skal søke å utvikle egne merkevarer. Produsenter av matvarer må derfor finne måter å øke verdien av sluttproduktet og som maksimerer råvarens verdi uten at egne kunders konkurranseposisjon undermineres. Løsningen på disse dilemmaer er ikke gitt, hvorfor eksperimentering i bedriftene og forskning på slike strategiers innhold og prosesser er påkrevet.

Logikken som ligger bak ønsket om større verdiskaping og merverdi i produktene synes å gå som dette: Et marked eller en markedsnisje med høye profittmarginer samtidig som entringsbarrierene til markedet er lave, inviterer inntrengere. Hvis den teknologiske kompleksitet er lav samtidig som at profittmarginene er relativt høye, må man forvente at nye aktører entrere markedet og konkurrerer på pris. Derfor synes det å være fornuftig å bevege seg mot økt kompleksitet (i produktet, produksjonsteknologisk, markedsmessig, organisatorisk, etc) for derved å beskytte seg mot priskonkurranse og å skape konkurransefortrinn.

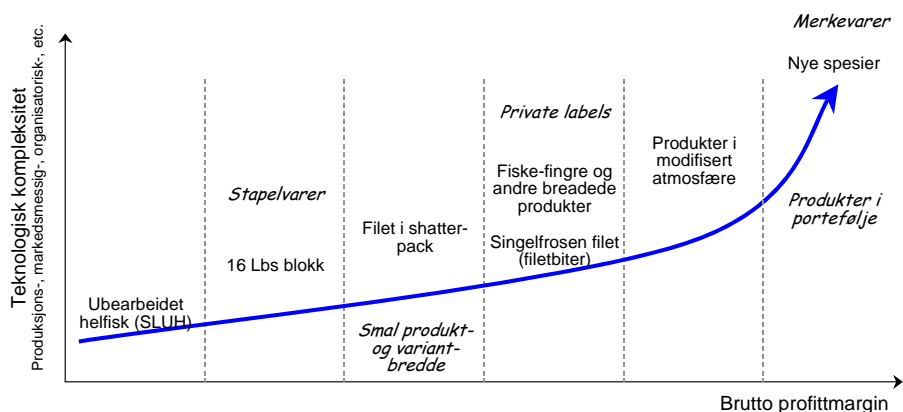


Figur 1 Industriell verdikurve (Basert på Bartlett & Ghosdal, 2000)

Prinsippkurven i figur 1 illustrerer dette poenget og er empirisk derivert: profittmarginene er betydelig større for de produkter som oppviser enerådende kapabilitet som kunder etterspør; mens stapelvarer, bulkvarer og halvfabrikata genererer lave marginer. Figur 2 er et forsøk på å eksemplifisere dette for fiskeindustri.

Logikken er at det er en sammenheng mellom hvor profitabelt et produktsegment er; og de kapabiliteter som trengs for å konkurrere i segmentet.²⁾ Derfor må det bli en viktig strategisk oppgave for organisasjoner å bevege seg oppover kapabilitetskurven og legge (stadig) mer kunnskap, kompetanse og kapabilitet inn i produktene. Innen sjømatin-

dustrien i Norge reflekteres dette i noe som synes å være en industriell logikk som tilsier at det er innbringende å bevege seg ut av produksjonen av rå- og halvfabrikata (som fiskeblokk) og over på "spesialprodukter" (som er et bredt spekter av produkter med ulik viderefordlingsgrad). Sammen med andre, og for store deler av fiskeindustrien nye måter å komme seg nærmere markedet på med produksjon av "private labels"; forsøk på å skape egen identitet for ens produkter (merkevarer); introduksjon av økt responsevne overfor kunder (markeds- og kundeorientering på alle plan i bedriften) – søker man å bevege seg oppover kapabilitetskurven.



Figur 2 Verdikurve for sjømatprodukter (eksempel)

Muligens som konsekvens av det ovenforstående, er norsk fiskerinæring for tiden inne i en unik utviklingsfase som kan karakteriseres ved stikkordene:

- økt markeds- og kundeorientering;
- fokus på salg av egne produkter gjennom egne (bedriftsinterne) salgsorganer;
- økt vertikal integrering ikke bare mot marked men også oppstrøms mot fiske;
- framvekst av flere store selskaper åpenbart med fokus på større bredde på produkt- og faktorsiden (eksempelvis oppdrett, villfanget fisk; laks, hvitfisk; frosne og ferske produkter; konsumentpakninger og halvfabrikata)

Flere strategiske nyorienteringer i forhold til marked og ressursakkvisisjon synes å finne sted – dels som følge av endret strategisk orientering og industriell forståelse, men også som følge av et institusjonelt rammerverk i endring. På den ene siden resulterer dette i ”grenseløse organisasjoner” (Hirschhorn & Gilmore, 1992; Welch, 1990) hvor samarbeidsrelasjoner søkes på tvers av territorier og både innenfor og utenfor organisasjonens grenser. Dette gir seg uttrykk i et ønske om å bli mer intim og fortrolig i relasjoner med kunder, gjøre leverandører til samarbeidspartnere samtidig som man søker strategiske partnere for ”joint ventures” både for å bringe frem felles produkter/tilbud og for å entre nye markeder. Med andre ord forsøker man å bringe hele forretningssystemet inn under organisasjonens ledelse, styring og kontroll.

De enkelte industribedriftene i sjømatbransjen har, som i alle andre industribransjer, over tid vært gjennom en rekke lignende (omstillings-)prosjekter (for eksempel innen kvalitetsområdet), men nå synes de to mest sentrale slike prosjekter å være kunde- eller markedsorientering på produktsiden og integrering av fangst/fiskeflåte på faktorsiden. Særlig med hensyn til markedsorientering synes det å være ulike konsepter for hvordan dette gjøres til en konkurransestrategisk ressurs- eller kapabilitetsbase for bedriften (Edwardsen, 1999).

Dette impliserer betydelige strategiske endringer. Det tradisjonelle bildet av strategi og strategiske endringsformater synes fortsatt å være: ledergruppen reiser bort til et

hotell og kommer tilbake med en ny forståelse, utviklet (*ie.* den er vokst frem av dialogen i gruppen – samtalen er den kanskje viktigste endringsagent) på basis av interaksjonen i ledergruppen. Når man kommer tilbake til organisasjonen og skal forsøke å implementere de nyoppdagede visjoner møter man ofte store barrierer (Edwardsen, 1999): hva som synes glemt er hvordan den nye visjon kom til live innen ledergruppen – nemlig konversasjonen, dialogen. Det er liten grunn til å anta at ikke organisasjonen som helhet også må gå gjennom den samme eller en lignende modnings- og internaliseringsprosesser som ledergruppen. Styring, kontroll og effektivitet av slike prosesser er imidlertid dårlig utforsket og forstått. I særdeleshet gjelder det et av de tradisjonelt viktigste adferdsregulerende instrumenter og strukturer: regnskap. Derfor er det nå behov for inngående studier av de eksperimenteringer med nye regnskap som nå foregår i enkelte bedrifter. Dette dreier seg ikke om regnskap i betydningen bokholderi, men i betydningen ”holde (organisatoriske enheter og individer) til regnskap” – altså som et adferdsregulerende og -drivende støtteapparat for ledelsen.

Styrings- og kontrollsystemenes rolle

Vurderinger av strategi har, overraskende nok, ikke vært fremtredende i studier av styrings- og kontrollsystemer (Emmanuel *et al.*, 1990) – på tross av mange argumenter om at ulike strategier burde lede til design av ulike planleggings, styrings- og kontrollsystemer (*e.g.* Dermer, 1977). I organisasjoner synes det heller ikke som strategikontrollsystemer er blitt vektlagt. Eksempelvis fant Goold & Quinn (1990a) at bare 15% av de store foretak som har formelle planleggingssystemer benytter dem som en standard for å monitorere handlinger. Det kan spekuleres i om noe av årsakene til dette kan ligge i at den praktiske nytten av strategiske kontrollsystemer er overvurdert i litteraturen (Goold & Quinn 1990b) og at det derfor er et gap mellom teori og praksis på dette felt

(Berry *et al.*, 1995). Likeledes er kritikken av de finansielt baserte styrings- og kontrollkonsepter bred og dyp både fra akademisk og praktikerens side. Det eksisterer derfor et behov for utvikling av konsepter som er i stand til å bygge bro over svakhetene til de finansielle kontrollsystemene (Otley, 1999).

En slik svakhet har vært at de finansielle systemene bare er finansielle, mens det for organisasjonens styring og kontroll er behov for ikke-finansielle styrings- og kontrollparametre, samt systemer for å bruke disse³⁾. Ofte har det vært slik at ikke-finansielle kontrollsystemer har blitt laget for å løse lokale problemstillinger uten noen kopling til organisatorisk overordnede mål og strategier. Ikke-finansielle målingssystemer er derfor blitt karakterisert som løst koplede systemer (Weick, 1976, 1979) for løsning av lokale behov; ofte uten integrering med foretakets strategiske mål eller balansering av lokale/foretaksmessige betraktninger (Merchant, 1985).

Et fremtredende konsept som kopler finansielle og ikke-finansielle mål er The Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b) men flere andre lignende konsepter eksisterer, *eg* Tabla de Board (Lebas, 1994), ProMES (Haas & Kleingeld, 1999). En lang rekke utenlandske bedrifter har tatt det førstnevnte konseptet i bruk, samt flere norske – den siste av større norske selskaper som implementerer en versjon av dette systemet er Storebrand-konsernet (Granseth, 2000). Innen norsk fiskerinæring er det lite kjent i hvilken grad man eksperimenterer med dette eller lignende systemer. Så langt er det ingen av de store tradisjonelle fiskerikonserner som har tatt det i bruk (personlig informasjon).⁴⁾ Tatt i betraktning at fiskeindustrien var tidlige innovatører av bidragsmetoden (Edvardsen, 1997) er dette for såvidt noe overraskende.

The Balanced Scorecard er distinkt fra andre systemer som søker å kople sammen finansielle og ikke-finansielle mål idet at det søker å kople sammen utfallsvariabler (og -mål) og ytelsesdrivere i et årsaks-virkningsforhold hvor det søkes å etablere et feed-forward styrings- og kontrollsystem med andre kontrollpunkter enn i tradisjonelle feedback-systemer. Prosessen i hvilken dette gjøres skal videre sikre at avdelingens

og individers mål og strategier bringes på linje med foretakets overordnede mål og strategier (Kaplan & Norton, 1996b). Basalt er dette et integrert styrings- og kontrollsystem med fire overvåkingsområder (finans og tre operasjonelle ikke-finansielle områder⁵⁾). I tillegg inkluderer konseptet et system for implementering⁶⁾ av strategi som har til hensikt å harmonisere avdelingens og individers mål og strategier med foretakets. Utgangspunktet er en ABM-modell og Michael Porters strategikonsepter (Porter 1980; 1985) som det hevdes gjør det mulig å kople strategi til operasjonelle mål – mål som kan påvirkes av ledere.

Med den relativt brede adopsjonen av systemer som The Balanced Scorecard kan det reises spørsmål om bruksraten av strategikontrollsystemer endret i forhold til eksemplet i innledningen til dette avsnittet. Dette gjør det legitimt å reise spørsmål om The Balanced Scorecard er en valid modell for å nå de strategisk/operasjonelle resultater som forespeiles. BSC-konseptet er nemlig ikke uproblematisk verken fra teoretisk eller fra anvendelsesmessige perspektiver (*eg*. Grønhaug, 2000; Nørreklit, 2000; Otley, 1999). Det vil dessverre føre for langt å gå i detalj inn på styrke og svakheter ved disse systemer ved denne artikkelen. Eksempelvis kan det imidlertid nevnes at:

- Dette er ikke et balansert interessegruppekonsept. Kaplan og Norton sier ganske klart at det er aksjonærenes interesser som skal ivaretas. Dette synes å være en refleksjon av det kulturelle miljø i USA og som vel passer dårlig både for Europa generelt og Norge spesielt hvor interessegrupper som lokalsamfunn, regionale myndigheter, ansatte, aksjons- og pressgrupper har legitime interesser i foretakenes gjøren og laden.
- Fokuset på implementering (ovenfra og ned i organisasjonen) snarere enn utvikling (som inkluderer både horisontale og vertikale utviklingslinjer i tillegg til at retningen ikke er endimensjonal) impliserer en rekke potensielle svakheter konseptet ikke tar høyde for, *eg*. gruppetenking, spredning feilaktige persepsjoner om egen organisasjon og omverden, organisasjoner trenger både "fit" og "split", svak eller manglende yringsfrimodighet vil kunne redusere skopet for innovasjon,

det samme vil svak toleranse for dissonans, etc.

- Lineariteten i tenkningen som synes å representere en overforenkling av virkeligheten⁷⁾

Konklusjon

Ovenfor ble behovet for økt verdiskaping og økt teknologisk kompleksitet for norsk fiskeindustri brakt på bane. Det ble også påpekt at vi har mangelfulle kunnskaper om strategi og systemer for styring av prosesser for slik utvikling i bedrifter.

Nedenfor skal jeg som en konklusjon på denne artikkelen trekke frem den verdi norsk fiskeindustri til nå har skapt ved foredling av råstoff fra fangst og oppdrett.

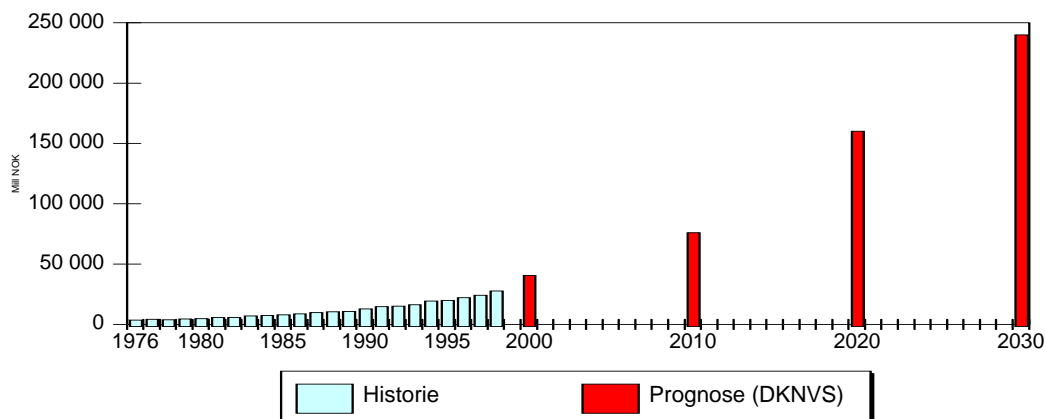
Eksporert og verdiskaping

Norsk fiskerinæring eksporterer nå for omlag 30 milliarder NOK årlig; en dobling i løpet av de siste 10 år.⁸⁾ Siden eksporten representerer nesten all omsetning i næringen må den kunne karakteriseres som ekstremt eksportorientert. I tillegg er mange av den oppfatning at næringen også har et enormt vekstpotensiale (eg. DKNVS/NTVA; prosjektet "Et verdiskapende Norge"; Ham-

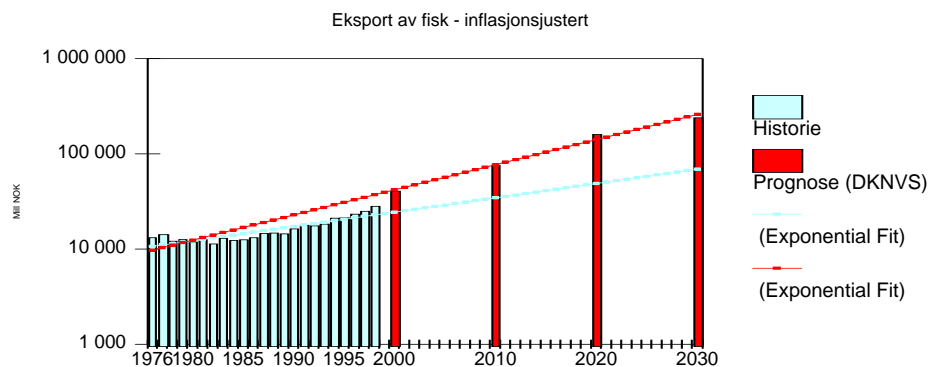
bro, 1997) og at nettopp denne næringen er den som kan være den som tar over for oljen når den renner ut. Én prognose postulerer en verdiskaping i 2030 på 240 milliarder 1999-kroner (DKNVS/NTVA, 1999) – med en dobling hvert tiende år nås dette målet. 240 milliarder er for øvrig omlag det dobbelte av hva Statoil omsatte for i 1998.

30 milliarder, eksporten til hele den norske fiskerinæringen, er et stort beløp for de fleste av oss. Men ikke større enn at Storebrand, Aker RGI og Orkla alle har omsetning større enn dette. Omsetningen i ABB Norge og Telenor ligger bare en til to milliarder under; omsetningen i Norsk Hydro er mer enn tre ganger større og Kværners er nesten tre ganger så stor som fiskerinæringens eksport hvilket er tilnærmet lik dens omsetning.⁹⁾ Kanskje er det flere som har potensiale for å overta etter oljen? La oss håpe at det blir konkurranse om hvem som får rollen som industrimotor i årene som kommer.

Allikevel, norsk fiskerinæring er svært viktig for nasjonen; særlig så på grunn av det store potensialet den har for økt verdiskaping. I figur 3 er eksporten de siste 20 årene og prognosen til DKNVS/NTVA for de neste 30 plottet. En dramatisk drøm – fra 30 til 240 milliarder i løpet av tretti år, er en åttedobling.



Figur 3 Norsk eksport av sjømat 1976-1999 (Kilde: FAO, 2000; Norges Bank, 2000); prognose for norsk eksport av sjømat 2000-2030 (DKNVS/NTVA, 1999:25)



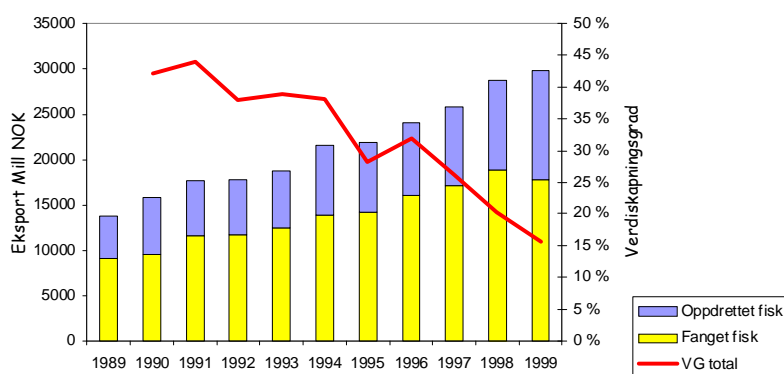
Figur 4 Prisnivåjustert lin-log-plott av norsk eksport av sjømat 1976-1999 (Kilde: FAO, 2000; IMF, 2000); prognose for norsk eksport av sjømat 2000-2030 (DKNVS/NTVA, 1999:25)

Logtransformerer vi de prisnivåjusterte historiske data for eksport av fisk og prognosen fremover får vi en nesten rett linje. Lager vi imidlertid en eksponentiell pasning med de foregående årene kan det se ut som at man har tatt litt for godt i – en logtransformert ekstrapolasjon av det historiske tallmaterialet indikerer noen milliarder mindre i 2030 enn de 240 milliarder som DKNVS opererer med (figur 4). Og det er nok meningen – ønsket er å øke verdiskapingen målt i faste priser. Med slik ekstrapolering av historien kan det synes oppnåelig å oppnå disse 240 milliarder i løpet av de kommende tretti årene. Hvor (i hvilke markeder, for hvilke produkter og i hvilke deler av næringen) dette vil komme er nok mer usikkert enn at en formidabel økning vil komme.

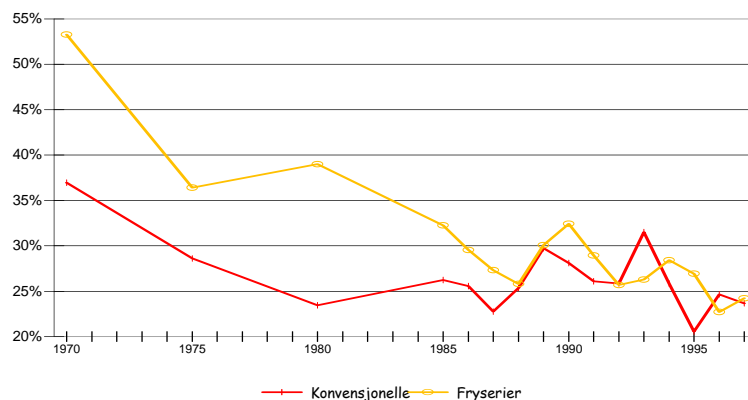
Den største veksten forventes ikke å komme i den tradisjonelle delen av norsk

fiskerinæring, men innenfor laksefisk, nye arter, fôrprodukter, utstyr og kompetanse. Allikevel vil verdiskapingen i den tradisjonelle norske fiskerinæringen utgjøre den vesentligste delen av total verdiskaping i næringen. Eksporten fra den tradisjonelle norske fiskerinæringen ventes å bli mer enn tredoblet fra omlag 20 milliarder i dag til 65 milliarder. Dette er en betydelig vekst.

Som nevnt ovenfor kan dette neppe skje på basis av økt fangst – verdiene må økes med omlag de samme fangede råvareressursene som vi i dag har tilgjengelige. Bransjen må altså skape større merverdi av de ressurser den disponerer – eventuelt økt råvareimport. Dette gjør det legitimt å reise spørsmål om i hvilken grad fiskerinæringen til nå har maktet å legge merverdi til råvarene?



Figur 5 Norsk eksport av sjømat 1989-1999 og verdiskapingsgrad (målt som førstehåndverdiens merverdi i foredlingsleddet) innen oppdrett og tradisjonell fiskeindustri (Kilde: Bearbejdede data fra Eksportutvalget for fisk)



Figur 6 Verdiskapingsgrad innen fryserier og konvensjonelle bedrifter 1970-1999 (årene mellom 1970-1975-1980-1985 er interpolert). (Kilde: Industristatistikk, Statistisk sentralbyrå, flere år)

Fallende verdiskapingsgrad

I figur 5 er de siste ti årenes eksport trukket ut og i tillegg er verdiskapingsgraden i næringen beregnet. Dette forholdstallet viser hvilken merverdi som legges på produktene gjennom foredlingen – her er førstehåndsprisene koplet mot eksporttallene.

Som man ser så faller verdiskapingsgraden for næringen som helhet kraftig i perioden – fra 42,1% til 15,7% i 1999. I absolutte tall er fallet størst innen den tradisjonelle delen av næringen og minst innen oppdrett: Mens verdiskapingsgraden innen tradisjonell fiskeindustri (uten at det fremgår av figuren her) var 51,2% i 1990, så falt dette til 20,5% i 1999. Innen oppdrett faller den fra 30,1% i 1990 til 9,3% i 1999.

Dessverre er det publiserte statistikk/datagrunnlaget noe svakt og mangelfullt for mer detaljerte analyser av dette. Imidlertid er det mulig å trekke ut tendenser fra tallene ovenfor, som er beregnet ut fra Eksportutvalgets data. Tendensene synes klare: Verdiskapingsgraden faller i norsk fiskerinæring.

Benyttes andre kilder, Industristatistikken fra SSB for eksempel, er tendensen den samme, om tallene er litt forskjellige. I figur 6 vises verdiskapingsgraden beregnet som bearbeidingsverdi (til markedspriser)/vareinnsats fra 1970 til 1997.

Figur 6 viser verdiskapingsgraden for fryserier ("Frysing av fisk") som faller fra 53% i 1970 til 24% i 1999. For konvensjo-

nelle bedrifter ("Salt-, tørr- og klippfisk") faller den fra 27% til 24% i samme tidsrom. Det er mange årsaker til at den relative merverdi produktene tillegges mens de befinner seg innen norsk foredlingsindustri faller så dramatisk.

Noen knytter seg til institusjonelle forhold ved den måten vi organiserer næringen på; andre er knyttet til sjømatbedriftenes egen organisering - og selvsagt henger disse to elementer sammen. Noen av disse forhold kan bransjen gjøre noe med; andre (antakelig) ikke. Vanskelige markedsadgangsforhold er en annen forklaringskilde ettersom mange nasjoner søker å beskytte (ved toll og andre ikketariffære handelshindringer) sin egen industri og arbeidskraft som er beskjef-tiget med videreforedling av importerte varer. Dette leder til adgangsbarrierer som normalt stiger med økende ferdigstillelsesgrad av produktene - hvilket gir disinsentiver for eksportørene av slike varer og leder til råvareeksport.

En annen ikke uvesentlig forklaringsfaktor kan være at faktormarkedene er i stand til å tilegne seg større relativ del av brutto produksjonsverdi, og fallet i verdiskapingsgrad kan derfor ses på som et uttrykk for at flåteleddet tar en større del av kontantstrømmen. I dette ligger det også at fallet i verdiskapingsgrad selvfølgelig kan være et uttrykk for at faktorprisene stiger mer enn produktprisene. Eksempelvis, med verdensmarkedspriser i produktmarkedet og lokal prisdannelse for faktormarkedet vil det, gitt tregthet i

klarering (eg. ved overskuddsetterspørsel etter produksjonsfaktorer), lede til at verdiskapingsgraden går ned. Dette og andre markedsineffisienser i verdikjeden kan implisere ineffisient ressursfordeling (eg. kapital, arbeidskraft, talent). Den åpenbare (økonomiske) løsning er å legge systemene under en felles ledelse.

En siste sentral forklaring som skal nevnes her er knyttet til generelle markedsforhold og priselastisitet i markedene - at økt volum ofte fordrer reduserte priser. Den store kostnadseffektivitet innen norsk produksjon av oppdrettsfisk, som antakelig har en sammenheng med den store skala, er et godt eksempel på dette.

Dette understreker hvor vanskelige sammenhengene her er: økt produksjonseffektivitet avhenger av økt skala, og økt skala fordrer økt produksjonseffektivitet slik at produktprisene kan senkes og større omsetning kan oppnås. Det er imidlertid et spørsmål om ikke dette har vært med på å i for sterk grad rette fokus innover i bedriften (på å oppnå større produksjonseffektivitet) snarere enn utad og på muligheter for å vidreforedle produktene mere og dermed skape økt merverdi samtidig som entringsbarrierer bygges opp. Økt produksjons- og kostnadseffektivitet er med andre ord benyttet til å øke volum snarere enn til å bygge entringsbarrierer.

Økt verdiskaping

Det er ikke å stikke under en stol at vi ikke har vært særlig heldige med våre organiseringer av norsk fiskeforedling - dels på politisk nivå (eg. eksportlov, fordeling av konsesjoner, deltakerlov) men også på bedriftsmessig plan (eg. redselen for fremmed kapital). Vi har med andre ord ikke noen god historie å vise til når det gjelder å øke verdiskapingen av våre råvarer.

I så måte gjentar Martinussen *et al.* (1994) essensen i noe som Jens Rathke skrev om norsk fiskerinæring i 1802:

"Aarsagen hvorfor Norges Fiskerier uagtet Regjeringens naadige Omhue ikke i Henseende til Orden og Indflydelse paa national Velstand kan sammenlignes med de beste øvrige ligger ikke i Mangel af Mængde og naturlig Beskaffenhed men Maaden hvorpaa de drives." (Indberetning til Commerce-

Collegiet, dateret Kjøbenhavn 7de December 1802)¹⁰⁾

når de, etter å ha konstatert at 70% av omsetningsverdien for tørrfisk eksportert fra Norge til Italia tilfaller italienske aktører mens det til norske fiskere og produsenter/eksportører tilfaller henholdsvis 16% og 14% uttrykker at dette "*skyldes både manglende organisering av norske aktører [...] samt uhensiktsmessig atferd blant eksportørene. [...] Bedre organisering og disiplinering vil kunne gi mer stabile og høyere priser som gir en jevnere fordeling av omsetningsverdien mellom Norge og Italia.*"

###

For at den tradisjonelle norske sjømatbransje skal kunne oppnå et eksportvolum på 65 mrd i løpet av de neste 30 år er det over hodet ikke noen forutsetning at verdiskapingsgraden økes radikalt. Verdiskapingsgraden kan tvert i mot fortsette å synke - og allikevel vil sjømatindustri kunne være en lønnsom geskjeft. Eksempelvis kan dette oppnås vedorstilt import og reeksport uten annet enn marginal merverdiskaping (eg. man kan flytte den importerte fisken over i nye kasser uten at noen merverdi tillegges). Men man kan også skape merverdi i produktene - eksempelvis om kassene (eller logistikkssystemene, kunnskapene, etc.) i seg selv gir råvaren en merverdi. En av implikasjonene av dette er at stapelvarer og teknologisk simple produkter og prosesser bør vi søke å holde oss borte fra og "private labels" er en meget risikofyllt strategisk posisjon, med mindre man kan etablere sterke relasjoner til kundene.

Dette siste alternativet fordrer imidlertid radikale endringer i bransjen og i de arbeidsbetingelser bransjen arbeider under.

En strategi kan være å legge merverdi i produktene - en annen er å bygge sterke partnerskap med kunder. Eller bedre: produkter med stor teknologisk kompleksitet (høy merverdi) og partnerskap med gode kunder (i.e. kunder som øker leverandørens kompetanse og kapabilitet). Dette fordrer eksperimenteringer i bedriftene, og (tror jeg) forskning. Eksempelvis når det gjelder dette med merverdi - med mindre man kan legge vans-

kelig kopierbar kunnskap, ferdigheter, kompetanse og kapabilitet inn i et produkt som saltfisk av dobbelfrosset råstoff, er jeg redd at vi snarere nivellerer råstoffet enn at vi foredler det. Og vi åpner for inntrengere. Det betyr konkurranse. På pris.



Referanser

- Anthony, R.N., J. Dearden & N.M. Bedford (1989). *Management Control Systems*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Bartlett, C.A. & S. Ghoshal (2000). Going Global: Lessons from Late Movers, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 132-142.
- Berry, A.J., J. Broadbent & D.T. Otley (1995). *Management Control: Theory, Issues and Practices*. London: Macmillan.
- Child, J. (1972). Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, **6**, pp. 1-22.
- Dermer, J. (1977). *Management Planning and Control Systems: Advanced Topics and Cases*. Irwin.
- DKNVS/NTVA (1999). *Norges muligheter for verdiskaping innen havbruk*. Det Kongelige Norske Vitenskabsakademi.
- Edvardsen, T. (1999). Markedsorientering og intern styring: En komparativ studie av fiskeindustriledelse i Finnmark og New Zealand, *Økonomisk Fiskeriforskning*, **9**:1, pp. 37-75.
- Emmanuel, C., D. Otley & K. Merchant (1990). *Accounting for Management Control*. (Second ed.) London: Chapman and Hall.
- FAO (2000). FishStat Plus - Universal software for fishery statistical time series. Version 2.3. Food and Agricultural Organization of United Nations, Fisheries Department.
- Fiskeridepartementet (2000). Framtidas vekst har basis i havet: Fiskeridepartementet etablerer sekretariat for verdiskaping, Pressemelding fra Det Kgl. Fiskeridepartement, 7. feb. 2000.
- Goold, M. & J.J. Quinn (1990a). *Strategic Control*. Hutchinson, London.
- Goold, M. & J.J. Quinn (1990b). The Paradox of Strategic Controls, *Strategic Management Journal*, **11**:1, pp. 43-57.
- Granseth, M-R. (2000). Storebrand Kompasset - et integrert verktøy for styring og oppfølging av Storebrand-konsernet, **VI** (konsernavis for Storebrand), nr. 5 - 10.5.2000, p. 11.
- Grønhaug, K. (2000). Regnskap og bedriftens strategi, pp. 175-190 i Bjørnenak og Mellemvik (red.) *Festskrift til Olov Olsons 50 årsdag*, Oslo: J.W. Cappelens Forlag.
- Hambro, C. (1977). Havet - en skattkiste for fremtiden, Norges forskningsråd, Årsmiddag 17. april 1997, <http://www.forskningsradet.no/bibliotek/foredrag/hambro970417.html>
- Hirschhorn, L. & T. Gilmore (1992). The New Boundaries of the 'Boundaryless Company', *Harvard Business Review*, May-June, pp.
- IMF (2000). World Economic And Financial Surveys - The WEO Database April 2000. International Monetary Fund. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2000/01/data/index.htm>
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, (January-February), pp. 71-
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-153.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, **39**:1, 53-79.
- Lebas, M. (1994). Managerial Accounting in France, *The European Accounting Review*, **3**:3, pp. 471-487.
- Martinussen, T. R. Richardsen og S. Ulve (1994). Tørrfiskeeksport til Italia, *økonomisk Fiskeriforskning*, **4**:1, pp. 46-55.
- Merchant, K.A. (1985). Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack, *Accounting, Organizations and Society*, **10**:2, pp. 201-210.
- Norges Bank (2000). Historiske valutakurser 1819 - 1998, årsgjennomsnitt <http://www.norges-bank.no>
- Nørreklit, H. (2000) The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, **11**:1, pp 65-88.
- Otley, D. (1999). Performance management: A Framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, **10**:4, pp. 363-382.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Simons, R. (1987). Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis, *Accounting, Organizations and Society*, **12**:4, pp. 357-374.

- Weick, K.E. (1976). Educational Organizations As Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, **21**: (march), pp. 1-9.
 Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. (2nd ed.) Reading MA: Addison-Wesley.
 Welch, J. (1990) *General Electric - Annual Report 1990*.

Noter

- 1) Eksempelvis
 - økt merverdi fra det eksisterende volum av råvarer;
 - økt merverdi fra en bedre og bredere utnyttelse av råvarene
 - økt import av råstoff for merverdiskapning innenlands;
 - økt fangst i andre lands farvann;
 - økt bioproduksjon (oppdrett av tradisjonelle og nye arter);
 - økt eksport av kompetanse;
 - utenlandsetablering og joint-ventures hvor ens egen sjømatteknologi og kunnskap kan selges eller settes i drift.
- 2) Eller, snudd på hodet: om det ikke kreves noen særlige kapabiliteter for å konkurrere i et segment, så er det mange som kan entre segmentet; mange vil entre med like eller lignende kapabiliteter og konkurransen vil lett dreie seg om pris; suksesskriteria blir da (intern) produksjonseffektivitet.
- 3) Eksempelvis, General Electric benyttet ikke-finansielle målesystemer allerede på 1950-tallet (Anthony *et al.* 1989).
- 4) I ett av de aller største norske fiskerikonserner er man relativt godt kjent med konseptet – mens toppledelsen i flere av de største norske fiskerikonsernene verken er kjent med begrepet eller konseptets innhold (personlig, fortlølig informasjon).
- 5) De fire overvåkningsområdene eller perspektivene med tilhørende problemstillinger er: Innovasjons- og læreperspektiv (Hvordan kan vi kontinuerlig forbedre oss og skape verdi?); Foretaksinterne perspektiv (Hva må vi bli kjemppegode på?); Kunde perspektiv (Hvordan betrakter kunder oss?); Finansperspektiv (Hvordan betrakter aksjonærer oss?).
- 6) Selv om det sies at “The Balanced Scorecard is primarily a mechanism for strategy implementation, not for strategy formulation.”, (Kaplan & Norton 1996b:78), kan selvfølgelig store deler av konseptet med mindre justeringer benyttes også som et strategiutviklingsinstrument.
- 7) (eg. bedre opplæring av ansatte ---> bedre prosesser blir skapt ---> mer tilfredse kunder ---> lykkelige aksjonærer).
- 8) En knapp dobling for tradisjonell fiskeindustri (1,9) og godt og vel en dobling for oppdrett (2,5).
- 9)

| Selskap | Omsetning 1998 |
|-----------------|----------------|
| Norsk Hydro Asa | 97 468 000 |
| Kværner Asa | 83 157 000 |
| Storebrand Asa | 35 421 300 |
| Aker RGI Asa | 34 776 000 |
| Orkla Asa | 30 819 000 |
| Abb Norge | 28 973 058 |
| Telenor AS | 28 380 000 |

- 10) Rathke, Jens: *Afhandling om de norske Fiskerier og Beretninger om Reiser i Aarene 1795-1802 for at Studere Fiskeriforhold m.v.* (Håndskrift oppbevart hos Det store kongelige Bibliothek i Kjøbenhavn; utgitt i 1907 av Selskabet for de norske Fiskeriers Fremme, Bergen - hvorfra ovenstående sitat finnes på side 28.)