

Globalisering og strategier i norsk fiskerinæring

Audun Iversen

Denne artikkelen skrives i en vanskelig periode for norsk fiskeindustri. Nyhetsbildet har lenge vært preget av meldinger om sviktende markeder, permitteringer og konkurser. Til forskjell fra mange tidligere kriser har nå alle sektorer i industrien vært rammet. Kunnskap om endringer i omgivelsene, om endringer i bedrifters strategier og om hvordan dette påvirker næringsstruktur og sysselsetting i ulike regioner og steder synes derfor viktigere enn noensinne.

Dette er også en oppsummering av prosjektet "Globalisering i en lokal kontekst – regionale endringer i norsk fiskeindustri", som har vært finansiert av Forskningsrådet. Hovedmålene for prosjektet har vært å identifisere sammenhenger mellom nasjonale og internasjonale endringer i fiskerinæringens rammebetingelser og regional utvikling, samt å påpeke implikasjoner for nasjonal og regional politikk og styring.

Artikkelen innledes med en gjennomgang av hvordan rammebetingelsene for fiskeindustrien har utviklet seg, både nasjonalt og globalt. I prosjektet har vi hatt som utgangspunkt at rammebetingelsene påvirker samfunnet gjennom endringer i bedriftenes konkurransearena og bedriftenes tilpassning. I denne artikkelen vil jeg fokusere på hvordan bedrifter oppfatter endringer i omgivelsene, og hvilke strategier bedriftene velger for å tilpasse seg endringene. Jeg vil også komme inn på noen regionale konsekvenser av bedriftenes strategivalg, og påpeke noen implikasjoner for næring og politikk.

Endringer i rammebetingelser

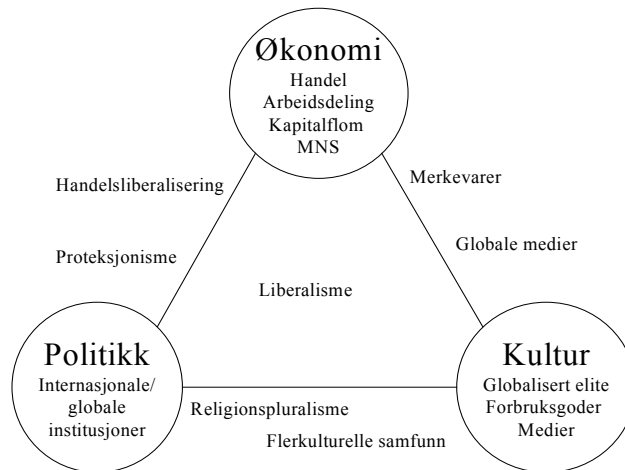
Både nasjonale og internasjonale endringer av rammebetingelsene har hatt stor betydning for utviklingen i norsk fiskerinæring. For norsk landbasert fiskeindustri har vi fokusert på endringer i fryseteknologi og landingsmønster. Innenfor oppdrettsnæringen hadde man fra begynnelsen av 1990-tallet en periode hvor nasjonale endringer i regelverket hadde stor betydning for utviklingen i næringen, mens man de siste fire til seks årene har sett en utvikling i retning av mer globaliserte selskaper, med både oppdrett, videreforedling og salgsvirksom-

het plassert nærmere de største markedene. Utviklingen i detaljhandelen, med restrukturering og konsentrasjon, har vært en viktig pådriver for denne utviklingen. Eksportører møter stadig større og mer internasjonale aktører som kunder, noe som fordrer internasjonal tilstedeværelse og leveringsdyktighet på større kvantum. Dette har mange forsøkt å bli i stand til, enten gjennom egen vekst, fusjoner eller ulike former for allianser.

Globalisering på mange områder

Globalisering er ikke noe nytt fenomen, stadig reduserte transport- og transaksjonskostnader har ført til stadig økende handel over landegrensene. Dette er en utvikling som har pågått i, nær sagt, flere tusen år, men hvor proteksjonisme i ulike former, i ulike perioder, har bremsert utviklingen. Den liberalisering og deregulering man nå ser har naturlig nok stor betydning for at globaliseringen fortsetter, men dagens globalisering er mer enn dette.

Globalisering kan ses på som en prosess som foregår i tre sfærer samtidig, den politiske, den kulturelle og den økonomiske sfære (Figur 1). Foretakstrategi er først og fremst en del av den økonomiske sfære, men når globaliseringen får betydning for fiskeindustrien, er det også på grunn av viktige utviklingstrekk innenfor kultur og politikk.



Figur 1 Globalisering i tre sfærer

I skjæringsfeltet mellom politikk og økonomi finner vi viktige spørsmål som markedsadgang og beskyttelse (eller etter hvert mindre beskyttelse) av næringer. I skjæringsfeltet mellom økonomi og kultur, ser vi i dag at det ikke bare er slik at internasjonale medier, bedre kommunikasjon og rimeligere transport gjør oss mer eksponert for andre kulturer, vi ser også at store selskaper bidrar til å forme dagens globale kultur. Store merkevarer, det være seg Coca Cola, Nike eller Pokémon, selger ikke bare produkter med bestemte egenskaper, de selger historier og verdier som blir felles referansepunkter, og en del av vår felles kultur.

Globaliseringens betydning for norsk fiskerinæring

Globaliseringen handler for fiskerinæringen ikke bare om globale markeder, men også i større grad om at råvaren fisk blir en internasjonal handelsvare. Dette henger sammen med lavere transportkostnader, men kanskje enda viktigere har økningen i ombordfrysing av fangsten vært. Et annet viktig moment har vært fremveksten av nøytrale fryselagre langs kysten, som har gjort flåten mindre avhengig av landanleggene, og gjort den i stand til å selge fisken

til høystbydende, hvor den enn måtte befinne seg i verden. Ett av resultatene er at norske produsenter i markedene møter norsk fisk foredlet i Baltikum, Polen eller Kina. På tross av transportkostnadene kan denne selges mye rimeligere enn fisk foredlet i Norge. Å møte denne konkurransen er en voldsom utfordring for norsk fiskeindustri.

Dette betyr også at lokalisering nært rike fiskefelter ikke lenger er en garanti for tilgang på råstoff, noe som åpenbart har viktige implikasjoner for bedrifters strategiske opsjoner og regioners og lokalsamfunns mulige utviklingsveier.

Norsk oppdrettsnæring har de siste ti årene gjennomgått store forandringer. Gjennom endringer i forskriftene til oppdrettsloven åpnet man for at et selskap kunne eie flere konsesjoner, samtidig som man lempet på kravene til lokal tilknytning. Siden den tid har man sett en storstilt restrukturering av næringen, mot færre og større aktører. Mange av disse er vertikalt integrerte, og flere har også engasjert seg sterkt internasjonalt, med produksjon, salg og videreforedling i både Europa, Amerika og Østen. Ved etableringer utenlands har norske oppdrettsbedrifter funnet lavere arbeidskostnader og gode forhold for oppdrett, men kanskje enda viktigere har det vært å få nærhet til andre markeder og

bedre institusjonelle forhold (som for eksempel nærhet til USA-markedet ved etablering i Canada og unngåelse av lakseavtale ved etablering i Skottland).

Teoretisk bakgrunn

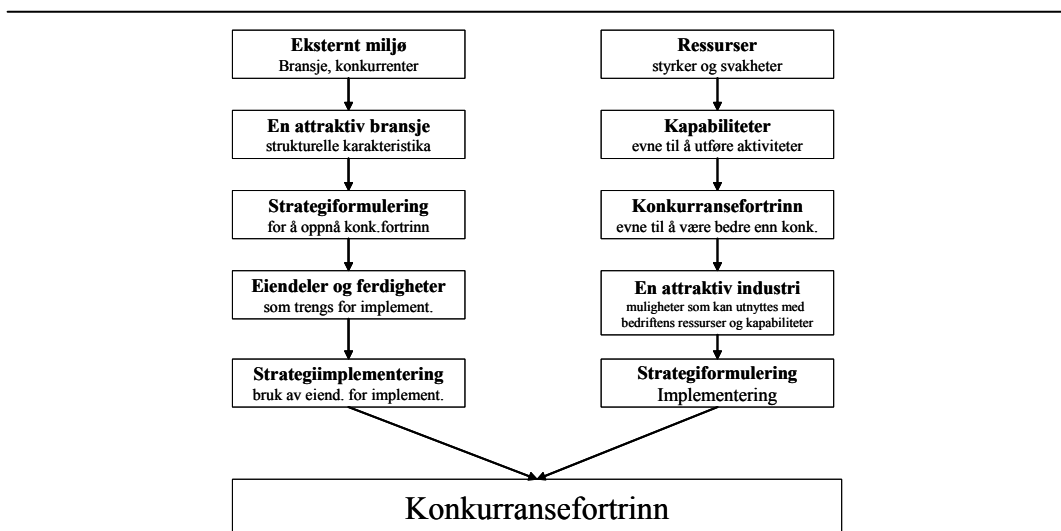
I denne delen vil jeg gi en rask oversikt over de teorier vi har brukt for å forstå bedriftenes strategiske valg.

Om bedrifter skal overleve og tjene penger, må de være i stand til oppdage, tolke og respondere på endringer på konkurransearenaen. Endringer i konkurranseforholdene kan representere en betydelig kilde til usikkerhet, en usikkerhet som igjen påvirker organisatoriske strukturer og prosesser (Huber & Daft, 1987). Blant mange typer usikkerhet (Sutcliffe & Zaher, 1998; Miller & Shamsie, 1999), er det én type usikkerhet som er spesielt viktig for sjømatindustrien, nemlig usikkerheten knyttet til tilgangen på råstoff (Ottesen & Grønhaug, 2003).

Selv om bedriftsledere mottar den samme informasjon om konkurranseforholdene, vil den kunne bli oppfattet svært

forskjellig, blant annet på grunn av ledeser ulike mentale modeller (se for eksempel Johnson-Laird, 1983). Mens noen ser en endring som en trussel, vil andre kunne se at det oppstår nye muligheter. Resultatet er at man blant bedrifter innen samme bransje ser et bredt spekter av ulike strategier. For å forstå bedriftene og de strategier de velger, har jeg brukt både teori om posisjonering i produktmarkeder og ressursbasert teori. I det neste avnittet vil jeg kort diskutere den viktigste fellesnevneren for disse to teoriretningene, målsettingen om varige konkurransefortrinn, før jeg gir disse to retningene en kort presentasjon.

Varige konkurransefortrinn. Den viktigste målsettingen bak strategisk planlegging er å få bedriften til å overleve, eller kanskje til og med vokse, samtidig som man sikrer god avkastning på investert kapital. To teoriretninger har dominert strategifaget de siste 20 årene; den ene fokuserer på posisjonering av bedriftens produkter (Porter, 1979; Porter 1980; Porter, 1985; De Man, 1994), mens den andre fokuserer på bedriftens ressurser (Wernerfeldt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece, Pisano *et al.* 1997). Ulikhetene i fokus kan illustreres slik:



Figur 2 To veier til kvotefortrinn og høyere avkastning, forklart av to teoriretninger (Hitt, Ireland *et al.* 2001)

Konkurransefortrinn, bedre ytelse enn konkurrentene, er sentralt i begge teoriretninger.

Porter og posisjoneringsskolen

Posisjoneringsslitteraturen har sine røtter i "industrial organization" (Bain, 1959). Begreper og modeller fra dette perspektivet har hatt stor gjennomslagskraft både blant akademikere og praktikere. Hovedfokuset ligger på bedriftens omgivelser og konkurransearena, med vekt på strategier for å hanskkes med konkurransen. Som Porter sier det: "the essence of strategy formulation is coping with competition" (Porter, 1979). Eller sagt på en annen måte: "the essence of formulating a strategy is relating a company to its environment" (Porter, 1980). Lønnsomheten i en næring blir antatt å være avhengig av fem krefter som påvirker konkurransen i næringen (Porter, 1979): Rivalisering mellom eksisterende konkurrenter, trusselen om inntrengere, en trussel om nye produkter (substitutter), samt den forhandlingsmakt som henholdsvis leverandører og kunder har. Ifølge modellen kan man tjene bedre enn andre i næringen ved å produsere standardvarer til lavere kostnader (kostnadslederstrategi) eller differensierte produkter som konsumentene er villige til å betale en høyere pris for (differensieringsstrategi) (Porter 1980; Hitt, Ireland *et al.*, 2001). At lønnsomhet bestemmes på næringsnivå, eller av næringsstrukturen, er et omdiskutert trekk ved modellen. Mens noe forskning viser at mye av variasjonen i lønnsomhet kan forklares av bransjetilhørighet, er det andre igjen som har vist at de viktigste kilder til lønnsomhet er knyttet til enkeltbedrifters ressurser eller markedsposisjoner snarere enn næringstilhørighet (Rumelt, 1991). Noen vil også hevde at lønnsomhet bedre kan forklares gjennom å analysere undergrupper av bedrifter i en næring, strategiske grupper, som antas å ha mer til felles enn alle bedriftene i en næring (McGee & Thomas, 1986; Reger & Huff, 1993)

For diskusjonen i denne artikkelen er det én av de fem konkurransekraftene som

ser ut til å være viktigere enn de andre, trusselen om nye aktører på konkurransearenaen; like viktig er responsen på denne trusselen, nemlig ulike måter å skape etableringsbarrierer på. Som vi vil se, kan dette perspektivet bidra til en forståelse av mange av de strategiske tiltak bedriftene setter i verk som en respons på globaliseringen i norsk fiskeindustri.

Det ressursbaserte syn på bedriften (RBV)

I løpet av 1990-tallet vokste en annen forklaring på varige konkurransefortrinn frem, og fokus innenfor strategifaget ble flyttet fra eksterne faktorer til bedriftsspesifikke faktorer. Mens bedriften innen posisjoneringsskolen oppfattes som en samling aktiviteter, blir bedriften innen RBV sett på som en samling unike ressurser.

Mens Porters modeller fokuserer på å tilpasse bedriften til konkurransearenaen, gjennom å finne en attraktiv posisjon, fremholdes det innen RBV at bedriftens ytelse er den avkastning man kan få av de unike ressurser bedriften eier eller kontrollerer. Et av motivene bak utviklingen av RBV var at man så at to av (de implisitte) forutsetningene bak Porters modeller ikke holdt vann. For det første antok man at bedrifter innen en næring både har lik tilgang til strategisk viktige ressurser og at de følger de samme strategier. For det andre antok man at i tilfelle en situasjon hvor bedriften skulle ha unike ressurser, så ville denne ressursheterogeniteten være kortsiktig, ettersom ressurser kan omsettes i faktormarkeder. RBV, på sin side, tar nettopp utgangspunkt i at bedrifter er helt ulike med hensyn til de ressurser de har tilgang til, og at denne heterogeniteten i sin natur er langvarig (Barney, 1991). Med ressurser menes alle bedriftens ressurser, både fysiske, menneskelige og organisatoriske, mens man med kapabiliteter refererer til evnen til å utnytte eller kombinere ressurser slik at man oppnår bedriftens målsettinger (Amit & Shoemaker, 1993). For at ressursene skal være en kilde til varige konkurransefortrinn, må de være verdifulle, sjeld-

ne, kostbare eller umulige å imitere eller erstatte (Barney, 1991).

Disse to teorieretningene gir litt ulike perspektiver på bedriftslederens rolle. Med fokus på posisjonering blir lederens oppgave å drive "strategizing", mens et fokus på ressursbruk leder til "economizing" (Williamson, 1991). Bedriftsledelsens oppmerksomhet blir dratt mellom manøvrering i markedene og kapabilitetsbygging (Spanos & Lioukas, 2001).

Globalisering og lokalisering

For å forstå hvordan bedrifters strategiske disposisjoner påvirker (og påvirkes av) samfunnet, har vi i dette prosjektet studert en del strategilitteratur som inneholder en del geografiske aspekter (for eksempel Porter, 1990; Foss, 1996), mens mye litteratur er hentet fra økonomisk geografi. Det er spesielt på to områder at litteraturen fra strategifeltet og økonomisk geografi utfyller hverandre: for det første tjener man i den Porterske tilnærmingen mye på å utforske den litteraturen som (mer eksplisitt enn Porter) vektlegger geografis betydning for konkurransefortrinn, og for det andre er koblingen mellom ressursenes betydning for konkurransefortrinn, og ressursenes tilgjengelighet (som ofte er geografisk betinget) av stor interesse.

Klyngedannelser og konkurransefortrinn

Et utgangspunkt for bedrifters ønsker om internasjonalisering er ofte å legge ulike deler av virksomheten hvor forholdene er de beste, og hvor kunnskap og ekspertise kan hentes, til nytte for hele konsernet (Enright, 1994). Et steds lokaliseringstrinn bestemmes både av nasjonale forhold (som ulike former for reguleringer og handelsbetingelser) og lokale forhold, som lokal kompetansebase og lokalt næringsmiljø, det er kombinasjonen av nasjonale rammebetingelser og lokale forhold som er bestemmende for konkurransefortrinn (Porter, 1986).

Et argument for internasjonalisering eller global tilstedeværelse er læring og kunnskapsgenerering; for globale selskaper er det viktig å utvikle evnen til å integrere

kunnskap og erfaringer fra alle deler av konsernet i den "collective body of knowledge" som er viktig for å oppnå konsernets strategiske målsettinger (Amin & Cohendet, 1997). Bedrifter kan tjene på å lokalisere enheter innen sterke industrimiljøer eller næringsklynger, mens de samtidig er en integrert del av konsernet (Amin & Thrift, 1992). Bedrifter kan bli influert av og lære fra miljøet de opererer i (Dicken, Forsgren *et al.*, 1994). Hvor mye de lærer, og hvor mye de influerer eller blir influert av miljøet, avhenger av i hvilken grad de er en integrert del av det lokale næringsmiljøet.

De viktigste forklaringsvariable for at bedrifter i klynger gjør det bedre enn bedrifter utenfor er geografisk nærhet (proximity) og en eller annen form for miljøeffekt. Dette kommer fram i form av begrep som *innovative milieu* (Aydalot, 1986; Maillat, Crévoisier *et al.*, 1990; Maillat, 1998), *industrial atmosphere* (Marshall, 1890) og så videre. Mange innfallsvinkler og begreper har blitt brukt for å beskrive sammenhengen mellom klyngedannelser på den ene siden og interaktive læreprosesser/innovasjon på den andre. Begreper som (regionale/nasjonale) innovasjonssystemer (Lundvall, 1992; Nelson, 1993), produksjonskomplekser (Scott & Storper, 1992), industrielle nettverk (Håkansson, 1989), clusters (Porter, 1990; Porter, 1998), industrielle systemer (Saxenian, 1994) og filiéres (Toledano, 1978) viser alle til at bedrifter fungerer som en del av et større hele, hvor næringsmiljøet har stor betydning for både konkurranseevne og evne til læring og innovasjon.

Regionale kapabiliteter – ressursbasert teori og agglomerasjon

Bedrifter som ligger lokalisert nær andre bedrifter, som er innvevd (*embedded*) i et lokalt næringsmiljø, og/eller er en del av et velfungerende lokalt/regionalt innovasjonssystem bør ha gode forutsetninger for å utvikle kompetanse og kapabiliteter som gir grunnlag for konkurransefortrinn. Det er to forhold som ser ut til å være bestemmende for graden av lokal innveving, 1) hvilken type aktivitet som er lokalisert til

det aktuelle stedet (hovedkontor, FoU, produksjon, salg/markedsføring og så videre) og i hvilken grad aktiviteten er koordinert fra hovedkontoret (Dicken, Forsgren *et al.*, 1994).

Bedrifiers konkurransevne er ikke bare bestemt av dens menneskelige og fysiske ressurser, men også av forhold ved lokaliseringen som kan bidra til bedriftens konkurransevne. Slike *localised capabilities* (Maskell, Eskelinen *et al.*, 1998) har sammenheng med fire karakteristika ved regionen: 1) dens institusjoner, 2) infrastruktur, 3) naturressurser og 4) stedsspesifikk kunnskap, det vil si den kunnskap og de kapabiliteter som finnes i regionen. Om regionale kapabiliteter er verdifulle, sjeldne og vanskelige å imitere, kan de gi bedrifter i regionen bedre konkurransevne enn bedrifter andre steder (Barney, 1991; Enright, 1994). Analogt med RBVs hindre for imitasjon (unike historiske forhold, uklare kausalrelasjoner og sosialt komplekse ressurser (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991) snakker man ved regionale kapabiliteter om "asset mass efficiency", "time-compression diseconomies" og "interconnectedness of asset stocks" (Malmberg & Maskell, 1997).

Fiskerinæringens tilpasning til endringer i omgivelsene

I dette avsnittet vil jeg gjøre rede for noen av de funn som er gjort i prosjektet angående bedrifiers strategier for å møte internasjonalisering og globalisering. Her presenteres strategiske tiltak som bedrifter iverksetter, jeg vil kort drøfte strategiene i forhold til teorier om ressurser eller posisjonering, for så å diskutere en del regionale aspekter ved noen av de strategiske tiltakene.

Bedriftene i norsk fiskerinæring er opptatt av mange og høyst ulike sider ved globaliseringen. Hvilke temaer de er opptatt av henger nøye sammen med hvilke fiske-slag bedriftene arbeider med. Noen bedrifter ser først og fremst trusler knyttet til

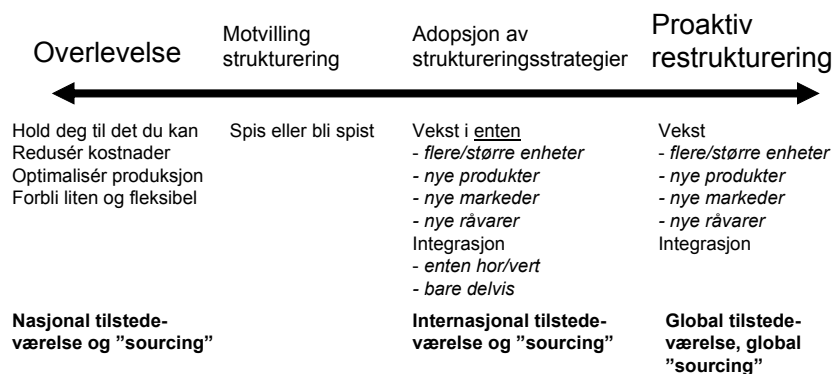
globaliseringen, mens en del større bedrifter ser muligheter til å påvirke strukturen i fremtidens globale forsyning av sjømat. Noen bedrifter, i hovedsak små bedrifter, ser ut til å etterstrebe en evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, mens en del større bedrifter søker stabile relasjoner med stadig større kunder, så som supermarkedskjeder eller kjeder innen hotell-, restaurant- eller cateringsegmentet. Noen bedrifter er mest opptatt av ressurstilgangen, mens andre ser endringer i markedene som viktigere endringer.

*"Når forandringens vinder blåser søker noen ly, mens andre bygger vindmøller".
(Kinesisk ordtak)*

(Iversen, 2004) beskriver hvordan et utvalg bedrifter innen fiskerinæringen opplever globaliseringen og hvilke strategiske grep de ser muligheter for. Bedrifter velger strategier som er høyst forskjellige. Med ulikt fokus og ulik forståelse av omgivelsene, og ikke minst ulike ressurser og kapabiliteter, ser bedriftene for seg høyst ulike strategiske opsjoner. I figur 2 er noe av det spennet som finnes i bedriftenes respons på globaliseringen (og endringer i nasjonale rammebetingelser) illustrert i en konseptuell modell.

Mens noen bedrifter ser mest trusler, og har fokus på å manøvrere slik at de overlever, ser noen bedrifter store muligheter for å åpne seg; de ekspanderer inn i nye markeder og nye produkter, de kjøper produksjonskapasitet i utlandet og integrerer både lenger bak og lenger fremover i verdikjeden. Mellom disse finner vi bedrifter som har en litt mer fokusert og trinnsvis ekspansjonsstrategi, samt bedrifter som litt nølende foretar tilpasninger i strategier eller organisasjonsform, gjerne ut fra en følelse av at det handler om "å spise eller bli spist".

Intervjuene som ligger til grunn for denne studien ble for det meste foretatt i 2001. Det må *en passant* bemerkes at noen av de mest optimistiske og ekspansive bedriftene har måttet nedjustere forventningene en smule siden den tid.



Figur 3 Fra overlevelse til proaktiv restrukturering (Iversen 2004)

Strategiske tiltak

Intervjuer med bedrifter i rødfisk- og hvitfisksektoren har vist stor bredde i problemoppfatning og oppfatning av mulige strategier for å møte konkurranse fra lavkostland. En oppsummering av viktige strategiske tiltak er presentert nedenfor. Mange tiltak er rettet mot å øke merverdien fra ressursene, noen tiltak fokuserer på kostnadsreduksjon, mens ulike former for restrukturering og organisering både kan ha som mål å redusere kostnader og å forbedre markedsposisjonen.

Strategier for å skape økt merverdi fra ressursene

Å redusere kostnader eller øke produktiviteten er sjelden nok til å kunne konkurrere på pris. Mange forsøker derfor å bevege seg bort fra commodity-markeder, og over i bedre betalende markeder.

Konsumentferdige varer. Noen baserer seg på videreforedling, ofte i form av kjedemerker eller produksjon under andres merker. Normalt vil dette gi lavere marginer enn egne merker, men på grunn av konsentrasjon om få varianter, med muligheter for rasjonell produksjon av store serier, har dette i noen tilfeller vist seg å gi god lønnsomhet.

Utvikling av egne merkevarer. Egne merkevarer kan sikre produsentene en større del av marginene. Men store inn-

gangsbarrierer i form av kostnader til markedsføring og produktutvikling gjør dette til en strategi forbeholdt et fåtall store produsenter. Selv for de største norske har det vist seg vanskelig å ekspandere lenger ut enn det skandinaviske markedet. For å komme inn i de store kjedene med egne merker må man ha et bredt produktspekter, noe som lett fører til mindre rasjonell produksjon av små serier.

Profilering av varens opprinnelse. Dette er strategier som kan brukes både for varer fra bestemte regioner, for eksempel tørrfisk fra Lofoten, eller ved å profilere fisken som et norsk produkt, som et produkt fra arktiske strøk osv. En opprinnelsesmerking vil, om man klarer å knytte produktets egenart til regionen, kunne gi en eksklusivitet til produktet som gir grunnlag for høyere priser enn i dag. Å profilere fisken som norsk kan gi økt betalingsvillighet både hos kunder som foretrekker det norske, samt hos kunder som fortsatt forbinder Norge med noe friskt og rent. Denne siste effekten søker noen også å oppnå mer direkte, ved å fokusere på stikkord som "arctic pureness" eller lignende.

Ferske produkter. Konkurranse fra fjerne land, som for eksempel Kina, kan møtes ved å utvikle sortimentet i retning produkter som ikke egner seg for langvarig transport, slik som fersk fisk. Flere eksportører fokuserer på å utnytte den distribusjonskapasitet og -kunnskap man har byg-

get opp for laks og ørret til å utvikle nye distribusjonskanaler for hvitfisk.

Strategier for lavere kostnader: økt produktivitet og effektivisering

Reduserte kostnader kan oppnås gjennom effektivisering og produktivitetsvekst. Mange jobber med automatisering for å klare dette, noen søker stordriftsfordeler og kapasitetsutnyttelse, mens andre legger mer vekt på de menneskelige ressursers betydning for produktiviteten.

Automatisering. Vi ser at mange bedrifter, både innen foredling av hvitfisk og innen slakting og foredling av oppdrettsfisk, søker å automatisere operasjoner for å spare arbeidskraftkostnader. Dette krever investeringer i nytt utstyr og ny teknologi. En alvorlig utfordring ved denne formen for rasjonalisering er at teknologien ofte må importeres. Teknologi som er å få kjøpt i et internasjonalt marked gir sjelden grunnlag for mer enn kortvarige konkurransefortrinn.

Stordrift. Flere konsesjoner, større slakterier, større foredlingsanlegg, flere mottak; eksemplene er mange på at bedrifter prøver å redusere enhetskostnader ved å vokse. Det er en utfordring at man ofte bygger opp kapasitet, og får bruk for mer råstoff. Kapasitetsoppbygging fører til kamp om råstoffet, og høyere råstoffpriser. Resultatet er gjerne lave marginer.

Økt kapasitetsutnyttelse. To (eller kanskje til og med tre) skift er et virkemiddel for å utnytte kapasiteten, og dermed redusere kapitalkostnadene per produsert enhet. Ved en utvidelse av arbeidsstokken øker utfordringene i forhold til å skaffe stabil og erfaren arbeidskraft, noe som kan svekke effektiviteten. Skiftordninger bidrar også til kapasitetsøkning i industrien.

Stabilitet og erfaring. En stabil og erfaren arbeidsstokk kan for en bedrift være en uvurderlig ressurs, som kan ha stor betydning for produktivitet og lønnsomhet.

I prosjektet har vi drøftet hvilken betydning en stabil og erfaren arbeidsstokk kan ha for bedriftens lønnsomhet og produktivitet (Iversen, 2003). Tidligere prosjekter har vist at forskjellene i effektivitet på

flaskehalsen i produksjonen, som for eksempel den manuelle finkuttingen av fileten, kan ha meget stor betydning for den faktiske kapasiteten i anlegget. Den faktiske kapasiteten kan ikke alltid leses ut av kapasitet i skjæremaskiner, innfrysingstunneler eller lignende, men er ofte avhengig av arbeidsstokkens evne til å utnytte de "maskinelle" kapasitetene i anlegget. Tall fra to filetbedrifter, hvor den ene har en meget stabil arbeidsstokk, mens den andre har ekstremt stor turnover, viser at kutterne i den ene bedriften kutter 50 % mer per time enn i den andre. Vi har brukt ressursbasert teori for å drøfte betydningen av erfaring og stabilitet, og dermed mulighetene for å bygge erfaringsbasert kunnskap. Data fra tidligere prosjekter har gjort det mulig å koble data og kunnskaper om turnover og sykefravær med data for lønnsomhet og produktivitet. Resultatene fra analysen er ikke entydige, men resultatene viser at bedriftens innsats for å redusere turnover og sykefravær, for på denne måten å øke tilfanget av erfaringsbasert kunnskap, kan ha stor innflytelse på bedriftens lønnsomhet og produktivitet.

Restrukturering og organisering som strategisk virkemiddel

En bedrifts tilpasning til endringer i omgivelsene innebærer ofte at den endrer sin organisasjonsform. Noen strategier tar sikte på å redusere kostnader, enten gjennom intern effektivisering eller ved kostnadsopptimalisering i hele verdikjeden. Mange bedrifter søker relasjoner med andre bedrifter for bedre å kunne få tilgang til og utvikle ressurser. Andre bedrifter igjen søker gjennom oppkjøp, fusjoner eller ulike former for allianser å komme nærmere sluttforbruker for å oppnå forhandlingsstyrke eller for å få evne til å betjene nye og større markeder og kunder.

Verdikjedeoptimalisering. Noen oppnår bedre priser ved et tettere samarbeid med utvalgte, prefererte kunder. I samarbeid med disse kan man foreta en optimalisering av hele verdikjeden, hvor man reduserer transaksjonskostnader ved å koordinere for eksempel kvalitetskontroller og salg/innkjøp (ved at selger samarbeider tettere

med kjøpers produksjonsledelse kan man for eksempel overflødiggjøre både kjøpers kvalitetskontroll og innkjøpsfunksjon, en besparelse som kommer begge til gode).

Råstoffkontroll. Integrasjon mot flåteleddet kan gi grunnlag for optimalisering av driften. Ved å ha innflytelse på råstoffleveransene kan ressursuttaket tilpasses markedets betalingsvilje og bedriftens behov for jevn drift. Den ressursrenten man får tilgang til vil i praksis kunne komme til å subsidiere driften på land og bidra til en høyere verdiskapning lokalt. Kanskje ikke optimal ressursbruk sett fra et nasjonalt synspunkt, men utvilsomt til fordel for lokalsamfunnet. Koblingen mellom flåte og industri er i Norge begrenset av råfiskloven og deltakerloven. Vi ser i dag eksempler på at norske aktører finner det enklere å integrere fangst, produksjon og markedsarbeid ved å satse på islandsk råstoff, som man kan få tilgang til gjennom eierskap i eller strategiske allianser med islandske kvoteeiere/redere.

Strategisk nettverksbygging. Bedriftslederens eksterne nettverk er viktig for å gi bedriften kunnskap om og tilgang til strategisk viktige eksterne ressurser. Vi har vist at bedriftens organisasjonsstruktur vil påvirke mulighetene til å bygge relasjoner og allianser, slik at for å få best mulig tilgang til eksterne ressurser bør organisasjonsstrukturen utformes slik at det tilrettelegges for bygging av relasjoner og allianser.

Utflagging/internasjonale arbeidsdeling. Flere bedrifter har utnyttet muligheten til å få utført enkelte eller flere ledd i verdikjeden i land med lavere arbeidskostnader enn i Norge. Spesielt for arbeidsintensive operasjoner er det mye å spare. Og for fisk med stor verdi, som for eksempel torsk, vil transportkostnadene selv tur/retur Kina utgjøre en relativt liten del av totalkostnadene ved produktet.

Kort oppsummert kan en si at bedriftene velger svært ulike strategier under relativt lik påvirkning fra omgivelsene. Dette kan først og fremst tilskrives de ulikheter i ressurser og kompetanse som finnes mellom bedriftene, men også bedriftens posisjonering i markedet.

Ressurser eller posisjonering – hva forklarer best strategivalg i norsk fiskerinæring?

En viktig antagelse i dette prosjektet har vært at ulik oppfatning av konkurransearenaen gjør at bedriftsledere ser ganske ulike strategiske valgmuligheter, noe som igjen leder til forskjellige strategier. Inntrykket man sitter igjen med etter intervjuer med bedriftsledere i fiskerinæringen, er at de har en nokså lik oppfatning av hvordan omgivelsene og konkurransearenaen utvikler seg. Den store forskjellen ser ut til å ligge i den vekt de legger på ulike elementer i utviklingen. For eksempel vil ledere være enige om at på grunn av ombordfrysing, samt rimeligere og mer effektiv transport, så kan torsk transporteres til Kina for filetering og pakking, for så å møte norskprodusert torsk i europeiske markeder. Så hvordan responderer man på en slik trussel? En produsent fastslo at "vi må flytte produksjonen til Kina", en annen fokuserte på utviklingen av ny teknologi for å automatisere produksjonen, slik at arbeidskostnadene kan kuttes. En tredje mente at "vi må bruke vår markeds kunnskap til å utvikle nye produkter som ikke kan kopieres", noen mente at "vi må utnytte våre distribusjonsfordeler, for eksempel ved å produsere ferske produkter som ikke kan tilbys fra Kina", mens andre igjen fokuserte på en differensiering av produktene basert på opprinnelse.

Noen av disse responsene kan forklares av et ressursbasert perspektiv, mens andre bedre kan forstås ved hjelp av posisjoneringsteori.

Det ressursbaserte syn på bedriften (RBV) og strategier

Funnene i dette prosjektet viser at selv om bedriftene opplever de samme endringer i omgivelsene og konkurransearenaen, så ser de for seg vidt forskjellige strategiske valgmuligheter. Dette harmonerer godt med RBV, hvor det framholdes at ulike ressursbaser vil lede bedriftene til ulike strategivalg. Denne studien viser også at ulike råstoffkilder i ulik grad blir påvirket

av globaliseringen. Mens hvitfisk har blitt en internasjonalt handlet innsatsfaktor, er dette ikke tilfellet for pelagiske fiskeslag, hvor transportkostnader fort ville utgjøre en uforholdsmessig stor del av verdien på produktet. Tilgangen på råstoff, og endringene i tilgangen, er en viktig driver for strategier i fiskerinæringen.

Bedrifter som er avhengige av ressurser med varierende tilgang, kan ikke basere sine strategier kun på posisjonering i markedene, her vil utviklingen i innsatsfaktormarkedet være bestemmende for hvilke valgmuligheter bedriften har. Ottesen & Grønhaug (2003) viser til tre strategier for å håndtere usikkerhet i råstoffmarkedet: 1) å få kontroll over råstoffet, 2) å prøve å tilpasse seg etter svingningene, eller 3) å redusere effektene av svingningene i tilførselen. Disse strategiene må tilpasses strategiene man følger i markedene.

Noen bedrifter satses på å kjøpe råstoff hvor hen i verden det måtte være tilgjengelig (se Murray, [2001] om global sourcing), mens andre søker å oppnå større kontroll over råstofftilgangen gjennom vertikal integrasjon, selv om institusjonelle barrierer begrenser handlingsrommet i så måte (Isaksen & Dreyer, 2002).

Posisjonering og strategier

Posisjonering av bedriften handler om å velge marked (*hvor* man skal konkurrere) og om å oppnå konkurransefortrinn (*hvor* man konkurrerer). Intervjuene i dette prosjektet viser at blant de fem konkurransekrefter som påvirker produktenes posisjon og lønnsomhet, er bedriftene spesielt opptatt av trusselen om nye aktører i markedet. Å holde ut nye aktører gjør man gjennom inngangsbarrierer, sammen med de reaksjoner som nye aktører kan forvente (Porter, 1980). Når man frykter nye aktører i markedene, vil det være naturlig å forsøke i heve inngangsbarrierene. Mange av de strategiske tiltak man har sett i fiskerinæringen kan forstås som ledd i å heve inngangsbarrierene (se Porter, 1980): Forsøkene på å oppnå *skalafortrinn* er åpenbare: antall produsenter av frossen hvitfiskfilet har blitt redusert fra rundt hundre til

mindre enn 20 (uten en tilsvarende reduksjon i produksjonen); innen oppdrettsnæringen har man sett en utvikling fra enkeltanlegg som gjerne produserte 100 tonn, til store multinasjonale selskaper med produksjon nærmere 100.000 tonn. *Produktdifferensiering* er også viktig. Dette gjelder både differensiering gjennom egne merker, differensiering gjennom profilering av opprinnelse og differensiering gjennom profilering av produktenskaper som det rene (og gjerne norske), det arktiske og så videre. Man finner også eksempler på det Porter kaller *skalauavhengige kostnadsulempet*, som fangstrettigheter eller oppdrettskonsesjoner som opprinnelig var gratis, men som nå omsettes til betydelige priser. Nye aktører må derfor betale dyrt for å komme inn i næringen. Andre eksempler kan være at oppdrettere nå også må betale avgift til staten for nye konsesjoner, samt at begrensningene på tilgjengelige lokaliteter gjør at de som får nye lokaliteter nå kanskje bare kan velge blant lokaliteter som kan være dyrere å drifte eller ha dårligere produktivitet. *Tilgang til distribusjonskanaler*, eller det å finne nye kanaler, er også et område bedriftene er opptatt av. Her kan ulike former for partnerskap eller strategiske allianser bidra til å sikre bedriften mot at nye aktører kommer inn på markedet.

Regionale utviklingstrekk og regionalt forankrede ressurser

Et sentralt spørsmål for både næring og politikk er i hvilken grad de strategiske og organisatoriske endringer bedriftene foretar seg påvirker næringsstruktur og lokalisering. Endringer i verdikjedens organisering kan bety mye for det området bedriften er lokalisert i. En ting er at antall arbeidsplasser blir påvirket, men også type arbeidsplasser blir påvirket. Omorganisering og restrukturering innebærer trusler om at aktivitet, innflytelse og beslutningsmyndighet flyttes, men også muligheter for at nye, kompetansekrevede arbeidsplasser skapes.

Siden det ble åpnet for at man kunne eie flere konsesjoner i oppdrettsnæringen, har det funnet sted en del endringer i organisering og næringsstruktur. Vi har drøftet hvorvidt formell integrasjon ville føre til større sentralisering av kompetanse og beslutningsmyndighet enn hva som ville være tilfelle i en nettverksorganisasjon. Et sentralt utviklingstrekk i de mest integrerte verdikjedene er en spesialisering i de administrative funksjonene, hvor kompetanse samles eller bygges opp sentralt, men hvor ulike funksjoner gjerne sentraliseres til ulike steder. Større skala gir muligheter for å ta i bruk, eller utvikle, mer spesialisert kompetanse, både hva angår kunnskap om fôr, teknologi, økonomi og administrasjon. Den sentralisering som finner sted retter seg imidlertid ikke bare mot de største byene, vi ser samtidig at viktig kunnskap bygges opp i distriktene, i de selskap vi har studert her, er det snakk om småbyer som Florø, Måløy og Brønnøysund.

"Ubiquitification"

Jeg har tidligere vært inne på at en stadig større andel av fangsten fryses om bord, og kan dermed bli fraktet til helt andre deler av verden for videreforedling. Når fisk blir en internasjonal handelsvare, blir ikke lenger bedriftens nærhet til fiskefeltene et fortrinn. En slik prosess, hvor tidligere viktige lokaliseringfaktorer mister sin verdi, kalles med et lite salgbart ord *ubiquitification* (Maskell & Malmberg 1999).

En annen ressurs som kan miste sin verdi som lokaliseringfortrinn er den lokale erfaringsbaserte kunnskap (kall det gjerne *tacit knowledge*). Når en stadig større del av arbeidsstokken får både høyere utdanning og fagutdanning, og når den erfaringsbaserte kunnskapen blir formalisert, kodifisert og gjort tilgjengelig gjennom utdanningssystemet, kan lokal, erfaringsbasert kunnskap lett få mindre betydning. Samtidig klarer noen bedrifter å utnytte det at mange i liten grad benytter seg av lokal erfaringsbasert kunnskap, ved nettopp å ta i bruk denne kunnskapen i nisjeproduksjon eller bruke den til å bygge videre på produkter med regionale identiteter.

De krefter som har skapt/opprettholder lokale/regionale næringsklynger er ikke nødvendigvis de samme som i utgangspunktet bestemte lokaliseringen. Og når nærheten til fiskebankene er en lokaliseringsfaktor som får stadig mindre betydning, må man sette sin lit til andre lokaliseringfortrinn. Hvor flere konkurrerende bedrifter er samlokalisert skapes ofte bransjespesifikk kunnskap, nettverk av leve- og samarbeidsrelasjoner vokser fram og kombinasjonen av lokalt samarbeid og konkurranse gjør at bedrifter opplever større press og insentiver til å utvikle kapabiliteter som gjør dem mer innovative og lønnsomme enn bransjen for øvrig (Enright, 1990; Enright, 1994). Hyppig interaksjon og rask informasjonsflyt, som regel gjennom uformelle og muntlige kanaler, er viktig smurning i slike prosesser (Utterback, 1974). Betydningen av å være lokalisert i nærheten av andre bedrifter kan med andre ord være stor. Nærhet relaterer seg her både til geografisk nærhet, *proximity*, og sosial og kulturell nærhet, *affinity* (Malmberg & Maskell, 1997).

I dette prosjektet har vi blant annet sett på filetindustrien i Båtsfjord. Den består av fire bedrifter innen samme bransje, med i hovedsak likt råstoff, like prosesser, lik teknologi, like produkter og like markeder. I dette næringsmiljøet finner vi geografisk nærhet, med fire produsenter i selve Båtsfjord. Men samarbeidet er også betinget av nærhet i form av likhet i råstoff, produksjon og produkter, at bedriftene er i samme sektor. Vi finner også et samarbeidsmiljø preget av tillit, uformelle nettverk og entreprenørånd. Når regionale klynger dominerer den lokale økonomien, blir hele samfunnet opptatt av dens velferd og utvikling. I slike samfunn ser vi at industriens problemer blir hele samfunnets problem, noe som også er observert av (Enright, 1994).

Det aller meste av litteratur omkring regionale næringsklynger er deskriptiv (Enright, 1994), og casestudier av læreprosesser mellom bedrifter innenfor lokale næringsklynger er noe som har vært etterlyst i denne litteraturen (Malmberg & Maskell, 1997). Vi har drøftet hvordan læring kan finne sted i ulike samarbeidsformer mellom bedrifter innen et lokalt

næringsmiljø (Iversen & Foss, 2000). Bedriftene samarbeider både om steds- og bedriftsutvikling, gjennom prosjekter av ulik karakter. Et viktig funn er at styringsstrukturen i mange av samarbeidsprosjektene har utviklet seg over tid, i en slags livssyklus. Prosjektene starter gjerne som et initiativ fra en av bedriftene, før prosjektet blir et fellesprosjekt. I utgangspunktet kontrolleres dermed prosjektet internt i organisasjonen, med hierarkiske styringsmekanismer. Når prosjektet utvikles til et fellesprosjekt, får organiseringen mer preg av nettverksorganisering. Flere av disse prosjektene har så blitt utviklet til selvstendige foretak som bedriftene forholder seg til gjennom markedsrelasjoner. Markedsrelasjonene er likevel ikke "rene", i den forstand at det fortsatt finnes sterke sosiale bindinger. Et annet viktig funn er at det omfattende samarbeidet som har vært observert, har vært betinget av at det har funnes nærhet kulturelt og sosialt, at bedriftenes ledere har sammenfallende referanserammer og oppfatninger av omgivelsene, og forenlige oppfatninger om hva som vil tjene bedriftenes og stedets utvikling. Dette har lagt grunnlag for et samarbeidsmiljø preget av tillit, uformelle nettverk og entreprenørånd.

Implikasjoner av forskningsresultatene

Implikasjoner for næringen. Bedriftens ressurser og kapabiliteter legger føringer for bedriftens strategiske opsjoner. Unike ressurser gir konkurransefortrinn. I fiskeindustrien ser vi at det er et vidt spekter av strategier som er "vellykkede", i alle fall i den forstand at bedriftene overlever. Slik sett vil vi ikke peke på strategier som er bedre enn andre. Men dét er for så vidt en anbefaling i seg selv; den enkelte bedrifts strategi må formes med utgangspunkt i egne ressurser og egen konkurranseposisjon, og ikke ut fra idealiserte modeller. (Som dokumentert i andre prosjekter, har imidlertid de mest lønnsomme bedriftene i fiskeindustrien vist seg å ha en del fel-

lestrekk, så som stor grad av fleksibilitet og evne til omstilling). Bedrifter med store ambisjoner møter kanskje ekstra store problemer i vanskelige tider. Selv om mange planer i dag er revurdert, nedjustert eller utsatt som følge av en anstrengt økonomisk situasjon, er det for enkelt å si at strategiene var dårlige. Riktig timing kan være avgjørende for en vellykket implementering av en strategi.

Implikasjoner for politikk. En viktig implikasjon av at bedrifter har ulike ressurser og ambisjoner i ulike retninger er at næringspolitikk må utformes slik at den kan understøtte et vidt spekter av strategier. Bedrifter må, med utgangspunkt i de ressurser de rår over, gis rom til å kunne utvikle seg i ulike retninger.

Man må heller ikke glemme at biologiske ressurser er grunnlaget for fiskerinnæringen, og at en riktig forvaltning, som ikke bare maksimerer uttaket, men som også tar utgangspunkt i markedsmulighetene, er en forutsetning for størst mulig verdiskapning fra ressursene.

Mye av utviklingen i næringsstruktur blir påvirket av institusjonelle rammebetingelser, noe politikere må ha et bevisst forhold til. Reguleringen av fangstrettigheter vil være bestemmende for hvilke strategiske opsjoner bedriftene står overfor, og oppdrettsnæringen vil påvirkes gjennom utformingen av konsesjonsvilkårene for både rødfisk og marine arter, samt reguleringen av kystsonen. Andre politikkområder som har stor betydning for både konkurransearenaen, og følgelig bedriftenes strategivalg, er handelspolitikk og miljøpolitikk.

Implikasjoner for teori og metode. En av basisantagelsene i det ressursbaserte syn på bedriften, at bedrifters ulikhet i ressurser og kapabiliteter vil føre til ulike strategier, finner bred støtte i vårt materiale.

Både strategivalg og læring og samarbeid i næringsklynger har i dette prosjektet vært gjenstand for casestudier. Casestudier kan gi valide resultater i den settingen som studeres, men for å kunne si noe om resultatenes gyldighet i andre settinger trenger man enten flere casestudier eller en mer kvantitativt orientert studie.

Forskningsspørsmål for fremtiden

Endringer i omgivelser og rammebetingelser. Bedriftenes omgivelser og konkurransearena endrer seg stadig. En stadig tilbakevendende oppgave vil være å identifisere og drøfte nye utviklingstrekk. Dette gjelder både institusjonelle forhold, slik som forholdet til EU og andre handelsblokker, og forhold ved næringen selv, slik som utviklingen i teknologi og distribusjonskanaler. Utviklingen i faktormarkedene er også viktig å følge; tilgangen på fisk er viktig, det samme er både prisen og tilgjengeligheten på arbeidskraft.

Strategier for internasjonalisering. Store bedrifter velger både produksjon og salg fra utlandet. Det ligger interessante problemstillinger knyttet både til bedriftsnivå, for eksempel angående hvilke konkurransefortrinn bedriftene klarer å oppnå med slike satsinger, og på samfunnsnivå, knyttet til hvilke konsekvenser dette har for næringsmiljøer og lokalsamfunn hjemme.

Utflytting av arbeidsplasser/etableringer i lavkostland? Utflagging av norsk industri er et hett tema for tiden. Og fiskeindustrien er en av industriene som kan bli sterkt berørt. På dette området er det mye kunnskap man mangler. Hvor aktuelt er det for eksempel for norske fiskeindustribedrifter å flytte hele eller deler av produksjonen til lavkostland? Hvilke funksjoner er det i så fall aktuelt å flytte? Og hvilke bedrifter vil flytte? Er det slik at bedrifter med gode markedskontakter vil få leieprodusert varer ute, men beholder salg og administrasjon hjemme, mens tradisjonelle produksjonsbedrifter heller vil måtte legge ned eller finne på noe helt annet? Hvor er det mest aktuelt å flytte, og hvor flytter bedriftene i dag?

Læring og innovasjon i nettverk/næringsklynger. Casestudier har indikert at bedrifter som ligger samlokalisert har bedre overlevelsessevne, lønnsomhet og innovasjonsevne enn andre. Kan en slik sammenheng vise seg å holde også i en større

populasjon? Er det for eksempel mulig å koble data for lønnsomhet og overlevelse fra driftsundersøkelsen med nye data som måler innovasjonsevne og nærhet til andre bedrifter?

Produksjon av ferskfiskbaserte produkter? Å produsere fersk fisk, eller fisk som krever fersk fisk som råstoff, blir av mange sett på som løsningen på konkurransen fra lavkostland. Det er flere spørsmål som melder seg i denne forbindelse: I hvor stor grad vil økningen av ferskfiskproduksjonen påvirke dagens ferskfiskmarkeder? Hvordan kan man utvide markedene for ferske fiskeprodukter? Hvordan kan norske bedrifter posisjonere seg for å ta del i verdiskapningen lenger ute i verdikjeden? Og hvordan vil en dreining mot fersk fisk påvirke lønnsomheten i næringen?

Avslutning

I fiskerinæringen er det mye som ikke er stabilt. Bedriftenes omgivelser er i stadig endring.

Sentralt i dette prosjektet har vært hvordan endringer i omgivelser og rammebetingelser, og de strategiske og organisatoriske endringer bedriftene foretar seg, påvirker næringsstruktur og lokalisering.

Når fisk blir en internasjonal handelsvare, blir ikke lenger nærheten til fiskefeltene et lokaliseringsfortrinn. For noen produkter, som produkter basert på fersk fisk, er beliggenheten fortsatt viktig. Utfordringen her ligger i å utvikle produkter, markeder og distribusjon.

Norsk fiskerinæring har opplevd nedturer og sviktende lønnsomhet tidligere. Og på tross av at næringen i snitt taper penger, viser noen at det er godt mulig å tjene penger selv i dårlige tider. Selv om konkurranse fra lavkostland kan synes truende, er det mange ting som taler for en fortsatt vital fiskerinæring i Norge.



Referanser

- Amin, A. & P. Cohendet (1997). Learning and adaptation in decentralised business networks. EMOT Conference, Stresa, Italy.
- Amin, A. & N. Thrift (1992). Neo-Marshallian nodes in global networks. *International Journal of Urban and Regional Research*, **16**:4, pp. 571-587.
- Amit, R. & P. Shoemaker (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* **14**:1, pp. 33-46.
- Aydalot, P., (Ed.) (1986). *Milieux innovateurs en Europe*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, **17**:1, pp. 99-120.
- De Man, A.P. (1994). 1980, 1985, 1990: A Porter exegesis. *Scandinavian Journal of Management*, **10**:4, pp. 437-450.
- Dicken, P., M. Forsgren, *et al.* (1994). The local embeddedness of transnational corporations. In *Globalization, institutions and regional development in Europe*, Amin, A. & N. Thrift (eds.). Oxford: Oxford University Press, pp. 23-45.
- Dierickx, I. & K. Cool (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, **35**:12, pp. 1504-1511.
- Enright, M. (1990). *Geographic concentration and industrial organization*. Boston: Harvard University.
- Enright, M. (1994). Regional Clusters and firm strategy. Prince Bertil Symposium on "The dynamic firm: the role of regions, technology, strategy and organization", Stockholm.
- Foss, N.J. (1996). Higher-order industrial capabilities and competitive advantage. *Journal of Industry Studies*, **3**:5, pp. 1-20.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland, *et al.* (2001). *Strategic Management. Competitiveness and globalization*. Cincinnati: South-Western College Printing.
- Huber, G.P. & R.L. Daft (1987). The information environments of organizations. In *Handbook of Organizational Communication: An interdisciplinary perspective*, Jablin, F.M., L. Putnan, K. Roberts & L. Porter (eds.). Newbury Park: Sage.
- Håkansson, H. (1989). *Corporate technological behaviour - co-operation and networks*. London: Routledge.
- Isaksen, J.R. & B. Dreyer (2002). Upstream Vertical Integration Towards Different Sources of Raw Material. NOFOMA 2002, Trondheim.
- Iversen, A. (2003). Workforce stability and experience - a resource-base perspective. FIBE 2003, Bergen, 9.-10. januar.
- Iversen, A. (2004). Responding to globalisation - strategic options in the Norwegian seafood industry. *European Business Journal*, **16**:1, pp. 32-45.
- Iversen, A. & L. Foss (2000). Collective and Community Entrepreneurship within a Norwegian Fishing Community. In *Coalitions and Networks in Norway*. Hansen-Bauer, J. & S. Skule (eds.), in press.
- Johnson-Laird, P.N. (1983). *Mental models: towards a cognitive science of language, inference and consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lundvall, B.-Å. (1992). *National Systems of Innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.
- Maillat, D. (1998). Innovative milieux and new generations of regional policies. *Entrepreneurship & regional development* **10**, pp. 1-16.
- Maillat, D., O. Crévoisier, *et al.* (1990). Innovation and territorial dynamism. Flexible specialization in Europe, Zürich.
- Malmberg, A. & P. Maskell (1997). Towards an explanation of Regional Specialization and Industry Agglomeration. *European Planning Studies*, **5**:1, pp. 25-41.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Maskell, P., H. Eskelinen, *et al.* (1998). *Competitiveness, localised learning and regional development*. London: Routledge.
- Maskell, P. & A. Malmberg (1999). The competitiveness of firms and regions. "Ubiquitification" and the importance of localized learning. *European Urban and Regional Studies* **6**:1, pp. 9-25.
- McGee, J. & H. Thomas (1986). Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, **7**, pp. 141-160.
- Miller, D. & J. Shamsie (1999). Strategic responses to three kinds of uncertainty: Product line simplicity at the Hollywood film studios. *Journal of Management*, **25**:1, pp. 97-116.
- Murray, J.Y. (2001). Strategic Alliance-based global sourcing strategy for competitive advantage: A conceptual framework and research propositions. *Journal of International marketing*, **9**:4, pp. 30-58.
- Nelson, E.R. (1993). *National innovation systems: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.

- Ottesen, G. & K. Grønhaug (2003). Primary Uncertainty in the Seafood Industry: An Exploratory Study of how Processing Firms Cope. *Marine Resource Economics*, **18**:4, pp.363-371.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, **14**, pp. 179-191.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London and Basingstoke: Macmillan.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 77-90.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, **57**:2.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, Free Press.
- Porter, M.E., (Ed.) (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reger, R.K. & A.S. Huff (1993). Strategic groups: a cognitive perspective. *Strategic management Journal*, **14**, pp. 103-124.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management journal*, **12**:3, pp. 167-185.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage. Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge MA and London: Harvard University Press.
- Scott, A.J. & M. Storper (1992). Regional development reconsidered. In *Regional development and contemporary industrial response. Extending flexible specialization*. Erneste, H. & V. Meier (eds.). London: Belhaven.
- Spanos, Y.E. & S. Lioukas (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, **22**, pp. 907-934.
- Sutcliffe, K.M. & A. Zaheer (1998). Uncertainty in the transaction environment: An empirical test. *Strategic Management Journal*, **19**:1, pp. 1-23.
- Teece, D. J., G. Pisano, *et al.* (1997). Dynamic capabilities and strategies. *Strategic Management Journal*, **18**, pp. 509-533.
- Toledano, J. (1978). A propos des filières industrielle. *Revue d'Economique Industrielle*, **6**, pp. 149-158.
- Utterback, J. (1974). Innovation in industry and diffusion of technology. *Science*, **183**, pp. 658-662.
- Wernerfeldt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management Journal*, **5**:2, pp. 171-180.