

---

<i>Strategisk endring i fiskeindustrien: Hvorfor går det ikke alltid som planlagt?</i> Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug.....	1
<i>Fangstreguleringer og kapasitetstilpasning i fiskeindustrien</i> Bent Dreyer.....	11
<i>Samlekvoteordningen – hva er fiskernes erfaringer?</i> Stein Arne Rånes.....	15
<i>Russiske kjøperes kriterier for valg av leverandør – inntrykk og vurderinger av norske fiskeeksportører</i> Hanne D. Jakobsen og Frode Nilssen.....	22
<i>Oppdrett av blåskjell ved et veiskille: Nå er det markedet som bestemmer</i> Oddrun Johnsen.....	37
<i>Kjøkkensjefer er en viktig ressurs i produktutvikling</i> Jens Østli og Morten Heide.....	47
<i>Globalisering og strategier i norsk fiskerinæring</i> Audun Iversen.....	53

Nye rapporter og publikasjoner fra Avdeling for økonomi og marked

---



Fiskeriforskning

*økonomisk Fiskeriforskning*

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

Ansvarlig utgiver:

Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S

Artiklene står for forfatterens egen regning og gir ikke nødvendigvis  
uttrykk for avdelingens oppfatninger i de ulike spørsmål.

Redaktør:

Roger Richardsen/Frode Nilssen

Redaksjonssekretær:

Heidi Katrine Trige

Redaksjonsråd:

Bjørn Inge Bendiksen, Bent Dreyer, Morten Heide, Pirjo Honkanen, John Roald Isaksen,  
Audun Iversen, Jan Arvid Johansen, Oddrun Johnsen, Joop Luten,  
Hans Martin Norberg, Geir Grundvåg Ottesen, Stein Arne Rånes, Jens Østli,

*økonomisk Fiskeriforskning* utgis to ganger årlig.

Besøksadresse: Universitetsområdet, Breivika, Tromsø

Postadresse: Fiskeriforskning, 9291 Tromsø

Telefon 77 62 90 00, Telefax 77 62 91 00

e-mail: [oek@fiskeriforskning.no](mailto:oek@fiskeriforskning.no)

<http://www.fiskeriforskning.no/fiskeriforskning/publikasjoner>

Redaksjonen avsluttet:

31.mars 2004

© Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S

All rights reserved.

ISSN 0803-6799

**Mål og omfang**

*Økonomisk fiskeriforskning* er et tidsskrift for formidling av forsknings- og utviklingsarbeider fra Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S. Publikasjonens målgruppe er ledere og medarbeidere i norsk fiskerinæring, fiskerifaglig interesserte akademikere - særlig innen de samfunnsvitenskapelige disipliner, politikere og medarbeidere innen det offentlige forvaltnings- og styringsapparatet.

Dette unike fokus vil dekke temaer som strekker seg fra originale teoretiske og empiriske arbeider, oversiktsartikler som beskriver siste nytt innenfor spesifikke fagområder, kritiske vurderinger av egne og andres eksperimenter, fagteoretiske- og anvendte forsknings- og utviklingsarbeider. Målsettingen med journalen er å være et tverrfaglig forum for publisering av økonomisk/administrativ forskning som er relevant for norsk fiskerinæring, og å fostre nytenkning, forskning og handling innenfor norsk fiskerinæring. Journalen er spesielt interessert i å diskutere samspillet mellom teori, praksis og sosiale og individuelle verdier innenfor de økonomiske fagområdene. Vi oppfordrer leserne til å komme med kommentarer eller forslag til forbedringer som vil øke nytten av fremtidige utgaver.

**Copyright** © 2003 Norwegian Institute of Fisheries and Aquaculture Research Ltd. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without permission in writing from the copyright holder.

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

Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug

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

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

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

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

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

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

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

## *Hvordan oppdages og fortolkes omgivelsene?*

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

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

En av bedriftslederne vi snakket med sa for eksempel følgende:

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

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

Et viktig forhold som virker inn på hvordan og i hvilken grad endringer i omgivelsene oppdages er at bedriftsledere, som andre mennesker, har begrenset kapasitet til å legge merke til, tolke, lagre og gjøre bruk av data (Simon, 1957). Til tross for dette må de, etter beste evne, forsøke å forstå bedriftens markedsomgivelser og ta fornuftige beslutninger for å sikre at bedriftens ytelse blir tilfredsstillende. Over tid og gjennom sine erfaringer utvikler ledere oppfatninger om ulike sider ved industrien og markedene de opererer i. De utvikler også oppfatninger om hvordan ulike situasjoner best kan håndteres, for eksempel hvordan de kan konkurrere mest mulig effektivt (Day & Nedungadi, 1994). Slik kunnskap avleires i mentale kunnskapsstrukturer eller det som kalles "mentale modeller" (jmfør Johnson-Laird, 1983). Et svært viktig poeng er at vi "konstruerer" våre omgivelser med utgangspunkt i den kunnskapen og de forventningene vi allerede har. Dette betyr at faktiske eller "objektive" endringer i omgivelsene ikke nødvendigvis samsvarer med hvordan de oppfattes, noe som innebærer muligheter for å overse relevant informasjon og for feiltolkninger. Et viktig poeng her er at mentale prosesser knyttet til det å oppdage og tolke hendelser i omgivelsene ofte virker automatisk, det vil si at vi i konkrete situasjoner sjelden er bevisst hvordan slike prosesser påvirker hva vi legger merke til, hva vi ikke legger merke til, og hvordan ulike situasjoner blir tolket (Dutton, 1993). Dette innebærer at det kan være vanskelig å oppdage egne

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

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

### *Trusler og muligheter i omgivelsene*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## *Planlagte strategiske endringer*

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

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

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

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

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

Til tross for dette gikk det ikke helt som planlagt:

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

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

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

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

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



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

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

### *Betingelser for vellykket strategisk endring*

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

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

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

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

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

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

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

*"vi må tåle tre dårlige år"*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Avslutning

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



## Referanser

---

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

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

# Fangstreguleringer og kapasitetstilpasning i fiskeindustrien

Bent Dreyer

Norsk fiskeindustri har fått noen harde "trækker" det siste året. Denne artikkelen drøfter om overkapasitet kan forklare industriens sviktende lønnsomhet. Første del beskriver kapasitetsutviklingen i hvitfiskeindustrien og drøfter sammenhengen mellom kapasitetsutnyttelse og lønnsomhet. Her blir tilpassningsproblemene til fiskeindustrien langt på vei knyttet til fangstreguleringene. Andre del peker på tiltak som kan bidra til å redusere overinvesteringer og dempe de problemene som overkapasitet skaper. Blant annet blir det foreslått å velge høstingsstrategier som vektlegger behovet for å stabilisere fangstuttaket fra år til år. Artikkelen bygger på en rapport fra Fiskeriforskning og en artikkel som ble publisert i 2003 i Fisk, Industri og Marked.

Overkapasitet er et problem fordi bedriftene påføres unødvendige kostnader. Blant annet kostnader til overflødig utstyr samtidig som potensielle salgsinntekter uteblir. Overkapasitet påfører dessuten industrien reduserte marginer fordi kostnadene på ulike innsatsfaktorer presses opp samtidig som produktprisene har en tendens til å falle.

Med utsikter for tapte penger, og forutsatt at det er rasjonelle individer som gjennomfører investeringene, skulle det ikke eksistere overkapasitet – i noen sektorer. I den virkelige verden er imidlertid kapasitetstilpasning et stadig tilbakevendende problem. Det skyldes først og fremst at informasjonsgrunnlaget for våre beslutninger langt fra er perfekt. Bak enhver investeringsbeslutning finnes det forventninger om hvordan lønnsomheten vil utvikle seg. Forutsetningene bygger på forventninger om hvordan tilgang og pris på innsatsfaktorer, egne kostnader og kundenes betalingsvilje vil utvikle seg. I tillegg fins forhåpentligvis også vurderinger om egne evner i forhold til konkurrentene. Det er kanskje først og fremst evnen til å se sin egen situasjon inn i framtiden som gjør at rasjonelle aktører i ettertid viser seg ikke å ha vært fullt så rasjonelle likevel. Ofte vil analyser av fremtidsutsiktene gi sammenfallende adferd samtidig hos mange aktører innenfor samme bransje. Fenomenet kalles kollektiv rasjonalitet. Overkapasitet er

således ofte et resultat av en kollektiv forståelse av at nå kan det bare gå en vei – til himmels.

Overkapasitet har imidlertid også positive sider. Overkapasitet er en viktig drivkraft for omstilling og effektivisering i en industri. Ny teknologi og nye aktører innebærer gjerne økt kapasitet. Slik ny og fremtidsrettet kapasitet bidrar til at foreldet kapasitet forsvinner. Denne dynamikken gjør at både underleverandører og vi som konsumenter drar nytte av overkapasitet.

## *Kapasitetstilpasning er vanskelig i usikre omgivelser*

Fiskeindustribedrifter sliter med å spå hvilken råstofftilgang de vil få både de nærmeste dager og år. I tillegg er det mange konkurrenter. Inntreden av globale aktører, med nye og kostnadseffektive måter å organisere verdikjeden på, har gjort konkurransebildet enda mer komplisert. Slik bransjemessig turbulens gjør kapasitetsbeslutningen vanskelig for den enkelte bedrift.

Studier av kapasitetstilpasning vil naturligvis påvirkes av hvilke perioder som er analysert. Vår analyse er gjennomført i etterkant av en investeringsbølge blant

norske bedrifter. Bølgen kom i en periode med god tilgang på råstoff og med høye marginer på viktige produkter under gunstige valutaforhold. Dagens situasjon er imidlertid preget av dårligere tilgang på råstoff og sviktende marginer i kjølvannet av en sterk valuta. Industrien har gått fra en periode med hodeløs optimisme til en periode dominert av grenseløs pessimisme.

### *Kapasitetsutviklingen i hvitfiskindustrien*

Det er en stor utfordring å måle kapasitet. Skal kapasitet knyttes til det som til enhver tid er knapp faktor – for eksempel produksjonsutstyr, tilgang på fisk, tilgang på kapital, tilgang på arbeidskraft eller betalingsviljen i markedet? Skal vi trekke inn kapasitet i tilstøtende ledd av verdikjeden som konkurrerer med aktiviteten til landindustrien, eller skal vi begrense vår måling til norsk landindustri, selv om stadig større deler av landingene blir produsert i utlandet? Og hvordan skal vi forholde oss til tidsaspektet – skal vi følge utviklingen over tid eller skal vi nøye oss med et bestemt tidspunkt?

Våre funn er tvetydige når det gjelder kapasitetsutviklingen på industrinivå. Det har vært en stor avskalling i antall bedrifter og produksjonskapasitet. Måler vi kapasitet som kapital bundet opp i de gjenværende bedriftene, har imidlertid kapasiteten i industrien økt. Det skyldes en investeringsbølge på slutten av 90-tallet og at det stort sett er små bedrifter som faller fra. Et annet funn er at det trekkes ut mer produksjonskapasitet som følge av frivillig nedlegging av bedrifter enn gjennom konkurser i denne industrien. Det har sammenheng med at flere av de største bedriftene som går konkurs kommer i drift igjen etter kortere eller lengre perioder med stans i produksjonen.

### *Kapasitetsutnyttelse og lønnsomhet*

Når det gjelder sammenhengen mellom kapasitetsutnyttelse og lønnsomhet på bedriftsnivå, er hovedkonklusjonen vår entydig. Det er ingen nær sammenheng mellom utnyttelsesgrad og bedriftenes lønnsomhet. Andre faktorer, som for eksempel valutaforhold og produksjonsmønster, er viktigere for bedriftenes lønnsomhet. Funnet kan ha sammenheng med at høy utnyttelsesgrad ofte fører til at marginene faller fordi råstoffkostnadene øker og salgsprisen reduseres. En annen forklaring kan være at kapasitetskostnadene er svært ulike blant bedriftene. For eksempel er nye anlegg med høy gjeldsgrad langt mer sårbare for svikt i råvaretilgang og marginer, enn eldre bedrifter med lav gjeldsgrad.

Selv om våre funn er overraskende i forhold til teoretiske forventninger, samsvarer de med tidligere funn i denne industrien. Blant annet har volumfleksibilitet og finansiell fleksibilitet vist seg å være svært nyttige egenskaper. Bedrifter med slike egenskaper kan utnytte slakk i kapasitet når marginer og råvaretilgang er god, samtidig som de har lave faste kostnader i perioder med dårlige marginer og lav råstofftilgang.

### *Når visjonene tar overhånd, har gammel visdom trange kår*

Våre funn indikerer altså at den positive sammenhengen mellom kapasitetsutnyttelse og økonomisk resultat på bedriftsnivå er overdrevet. Samtidig viser våre analyser at industrien sliter med sin kollektive kapasitetstilpasning. En rekke forhold tyder på at feilinvesteringer på slutten av 90-tallet, blant annet i form av økt produksjonskapasitet i enkelte anlegg, er en viktig årsak til at 2003 slår alle tidligere konkursrekorder i denne bransjen. Disse feilinvesteringene er et resultat av at det eksisterte en kollektiv rasjonalitet, både i fiskeindustrien og fi-

nanssektoren (som for en stor grad finansierede gildet), om at det bare kunne gå en vei - større kvoter og bedre marginer. Når framtiden viste seg å gi kraftig reduksjon i råvaretilgang og fallende marginer, sviktet sentrale forutsetninger for positiv avkastning fra disse investeringene.

De bedriftene som kommer best ut av denne vanskelige perioden ser imidlertid ut til å ha posisjonert seg for en kraftig nedtur - selv om det der og da virket lite framtidigrettet. De fulgte samme resept som de brukte på slutten av 80-tallet, da forrige konkursrekord ble satt - investerte mot videre effektivisering og valgte et investeringsnivå som prioriterte lav gjeldsgrad og styrket finansiell fleksibilitet.

### *Bedriftenes valg og ansvar*

I hvitfiskindustrien har vi sett uttallige mislykkede forsøk på å styre strukturutviklingen (og kapasitetsutviklingen) gjennom oppkjøp/konsolidering av kapasitet. Slike prosjekter er dømt til å feile fordi ingen enkeltaktører har muligheter til å styre eksisterende og potensielle konkurrenters adferd - heller ikke når det gjelder kapasitetsoppbygging. Det fins heller ikke nasjonale institusjonelle virkemidler som er egnet til dette. I tillegg etableres det i økende grad konkurrerende kapasitet i lavkostland, og det er vanskelig å tenke seg at internasjonale virkemidler kan innføres for å hindre at dette skjer.

Kapasitetsvalg og konsekvenser av disse er - og kommer i framtida til å bli - et ansvar som først og sist ligger hos den enkelte investor og eventuelt de som låner ut kapital. I en åpen økonomi med fri etableringsrett og med mange selvstendige enheter - som for eksempel i hvitfiskindustrien - er det vanskelig å tenke seg at gevinster fra optimal kapasitet skal være store og varige.

Mye tyder på at industrien konstant vil ha en samlet kapasitet som ligger langt over hva som ville ha vært optimalt i en monopolsituasjon. Overkapasitet er dessuten viktig for å teste ut ny teknologi og

alternative organisasjonsformer. Samtidig er overflødig kapasitet avskrekkende for nye investeringer i kapasitet.

### *Reduser usikkerhet*

To offentlige håndgrep er viktige for å redusere overinvesteringene. Det viktigste er å redusere den store usikkerheten rundt sentrale rammebetingelser. Fiskeindustrien har, i likhet med øvrig norsk industri, slitt med ulemper knyttet til valuta, rentenivå og lønnsnivå. Dette er generelle makroøkonomiske forhold som ikke kan påvirkes av fiskeriforvaltningen, og bare i liten grad av hvordan Finansdepartementet velger å bruke sine virkemidler.

Fangstreguleringen som velges, og særlig de langsiktige uttaksstrategiene, er det derimot mulig å påvirke gjennom fiskeripolitiske håndgrep. Et forvaltningsregime som aktivt bidrar til å dempe kvotesvingningene er et viktig bidrag til å fjerne usikkerhet - og dermed redusere faren for investeringer tuftet på urealistiske forventninger om fremtidig fangstuttak. Kanskje er tiden moden for å be om svar på følgende spørsmål (fra dem som er satt til å måle bestandsstørrelsen): Kan vi øke kvoten 10 %, skal vi holde den på samme nivå eller bør den reduseres med 10 % kommende år? I dag ber vi om et upresist anslag med en tilsynelatende nøyaktighet på +/- tusen tonn - og får i etterkant en ekkel følelse av at anslagene svinger mer enn bestanden.

### *Unngå kapasitetsdrivende subsidier*

En felles observasjon i all verdens fiskerier er at bestandene knuses raskere og kapasitetsproblemene blir større i økonomiske systemer hvor det flyter offentlig finansiell støtte. Det andre håndgrepet, fra offentlig side, er derfor å avvikle ordninger som driver kapasiteten kunstig opp. Det er et paradoks i hvitfiskindustrien at det trekkes ut mer produksjonskapasitet gjennom fri-

villig stans og nedleggelse, enn gjennom konkurser. Det indikerer at finanssektoren selger billige konkursbo til aktører som starter opp produksjonen og/eller at offentlige institusjoner bidrar til ny drift i anlegg som er gått konkurs. Dette er en mekanisme som er forståelig – men som bidrar til å forsterke kapasitetsproblemene på industrinivå.

En annen ulempe er at slike ordninger gjør den eksportrettede fiskerinæringen ekstra sårbar for handelsbarrierer. Våre konkurrenter følger nøye med på hvilke offentlige virkemidler som anvendes i norsk fiskerinæring. Dersom våre produkter representerer en stor konkurransemessig utfordring, vil bruk av subsidier legitimere bruk av antidumpingtiltak.

En tredje innvending mot subsidier og inngripen for å styre strukturutvikling, er at slike ordninger lett bidrar til en uheldig konkurransevridning. Dersom feilinvesteringer – og påfølgende konkurs – legitimerer ekstern hjelp, ødelegges ofte den underliggende og nødvendige innovasjonskraften i industrien.

### *Fra kvantitet til kvalitet – nok en gang*

En annen tilnærming til kapasitetsproblemene er å stille et grunnleggende spørsmål om hvordan vi kan få ut større verdier av en knapp kvote. Dagens situasjon synes å være preget av følgende paradoks: Til tross for at vi har for knappe kvoter (til å forsvare vår produksjonskapasitet), blir kvotene fisket opp på rekordtid – ett kappfiske som også går ut over kvaliteten. Særlig graverende har det vært at fangsttoppen har kommet i en del av året og i områder hvor sannsynligheten for å få små og åtesprengt torsk er svært høy. Også vårt uttak av sei foregår på feil del av bestanden. Denne ressursødingen er et dårlig utgangspunkt for å nå de markedene som kan bidra til å øke marginene per kilo fisk som landes. Nettopp i en situasjon med overkapasitet og små kvoter blir det særlig viktig at vi klarer å øke marginene per kilo. Tallene

både fra Eksportutvalget for fisk og fra Driftsundersøkelsene viser at det motsatte har skjedd de siste årene.

### *Visjoner tuftet på gammel visdom*

En rekke forhold tyder på at bunnen for hvitfiskindustrien nå er nådd. Signalene om torskebestandens størrelse er positive – men kvotene er fortsatt lave. Bankene er fremdeles svært tilbakeholdne med kreditter og nye utlån. Den norske kronen er svekket og rentenivået er lavt. Samtidig er det mye ledig produksjonskapasitet på billigsalg – som ennå ikke er kommet i drift. Dagens situasjon er med andre ord svært lik begynnelsen av nittitallet. Kanskje nærmer vi oss et punkt hvor den kollektive rasjonaliteten begynner å bevege seg fra grenseløs pessimisme til hodeløs optimisme – igjen. Basert på Fiskeriforskningens analyser er det naturlig å håpe på at oppturen ikke blir for bratt denne gangen – at optimismen denne gangen blir balansert mot gammel visdom. Det er først og fremst under bratte oppturer vi har gjennomført overinvesteringer og gale kapasitetsvalg.

Håpet ligger i at vi ikke er tvunget til å la kvotene svinge slavisk etter usikre bestandsestimater. Vi kan for eksempel velge å ha en buffer ute i havet til å møte neste nedtur med. Det behøver ikke å være noe som er feil med kvotestørrelsen når fartøy må forlate fangstfeltene selv om det er mer fisk i havet. Det kan tvert imot bidra til å heve kvaliteten på råstoffet som landes og lette markedsarbeidet.

Det blir derfor særlig interessant å følge kvotedebatten framover. Et sentralt spørsmål om vi gjør samme feil som i 1996 – da utbrøt den gamle og kloke skipperen: "*Dobbelt så mykje arbeid førr halvparten av pengan*" – da han fikk vite hva torskekvoten ble i 1997.





# Samlekvoteordningen – hva er fiskernes erfaringer?

Stein Arne Rånes

Denne artikkelen presenterer resultatene fra en undersøkelse av fiskernes erfaringer med samlekvoteordningen. Undersøkelsen viser at 3 av 4 fiskere vurderte samlekvoter å være en bedre reguleringsform enn maksimalkvoter. Videre viser undersøkelsen hvordan fiskerne mener at samlekvoteordningen har bidratt til å influere på hvorledes fiske utøves og planlegges, samt dets driftsøkonomi. Avslutningsvis diskuterer en hvilke forhold som kan bidra til å forklare variasjoner i fiskernes vurdering av samlekvoteordningen.

Introduksjonen av samlekvoteordningen er en av flere reformer som har funnet sted i kystfiskeriene i løpet av de siste årene<sup>1</sup>. Hovedargumentet for innføringen av samlekvoter, det vil si en felles kvote for torsk, hyse og sei nord for 62°N angitt i torskekvaliteter, var behovet for et enklere og mer kostnadseffektivt reguleringsopplegg for kystflåten. Dermed ville den enkelte fartøyeier selv få bestemme hvilke fiskerier som skulle prioriteres. Slike prioriteringer må imidlertid skje innenfor de begrensninger som er fastsatt i prosent av hvor mye torsk som kan fiskes av den totale samlekvoten.

Samlekvoteordningen ble utviklet og introdusert som en direkte respons på den kritikken som ble fremsatt mot det gjeldende reguleringsregimet i kystfiskeriene på slutten av 1990-tallet. Kritikken mot dette reguleringsregimet, som var basert på maksimalkvoter og bifangstordninger, sprang ut fra en situasjon der kystflåten opplevde sterkt reduserte kvoter på fartøynivå, lange stopp-perioder, og bifangstproblematikk (Fiskeridirektoratet, 2000). I denne situasjonen ble det fra næringens side rettet sterk kritikk mot særlig to forhold ved det gjeldende reguleringsregimet. For det *første* ble det argumentert for at det i betydelig grad bidro til å øke kostnadene i fiske (Annon, 1998). For det *andre* at reguleringsregimet var blitt så omfattende og detaljert at det etter hvert var blitt vanskelig, for ikke å si umulig, å drive et lovlydig fiske (Jentoft, 2000).

Det var i lys av denne konteksten at ideen om samlekvoter ble lansert, og i Reguleringsrådets møte i desember 1999 ble samlekvoter for kystflåten diskutert. Det ble her enighet om å opprette en arbeidsgruppe med mandat til å utarbeide forslag til et pilotprosjekt for kystflåten som kunne utprøves i 2001. Under utprøvingen av pilotprosjektet deltok det i alt 187 fartøy fra Gruppe I under 28 meter, og på grunnlag av erfaringene man høstet fra dette prosjektet valgte en å innføre denne reguleringsformen i 2002 for alle kystfartøy under 15 meter i Gruppe I. Og i 2003 ble samlekvoteordningen også innført som reguleringsform for Gruppe II. Men til tross for at samlekvoteordningen i stor grad har blitt introdusert med henvisning til behovet for å forenkle selve utøvelsen av fiske, har utøvernes erfaringer med samlekvoteordningen så langt ikke blitt systematisk analysert. Derimot har en analysert hvorledes samlekvoteordningen har influert på kvoteutnyttelse og fangstadferd (Fiskeridirektoratet, 2001), samt dets konsekvenser for samspillet mellom flåte og industri (Dreyer, 2003).

I undersøkelsen som presenteres i denne artikkelen har vi valgt å rette oppmerksomheten mot fiskernes erfaringer med samlekvoter. Er samlekvoter en bedre reguleringsform enn maksimalkvoter? Har samlekvoteordningen hatt innflytelse på fiskets utøvelse og planleggingen, samt dets driftsøkonomi? Dette er noen av de spørsmål som vi i det følgende vil presentere fiskernes vurderinger på. Selv om det

som vi skal se var en stor majoritet som stilte seg positive til samlekvoteordningen, var det også en minoritet som var klart negative til ordningen. Avslutningsvis vil en derfor drøfte noen forhold som kan bidra til å forklare de ulike vurderingene.

## Utvalg og metode

Denne undersøkelsen ble rettet mot et representativt utvalg av fartøy under 15 meter i Gruppe I fra hele kysten. Basert på data fra Fiskeridirektoratets rettighetsregister som gir informasjon om blant annet det enkelte fartøy, eier og tildelte deltakeradganger/konsesjoner, var det 2.009 fartøy under 15 meter lengste lengde som per 31.12.2002 disponerte adgang i Gruppe I med basislengde mindre enn 15 meter.<sup>2)</sup> Ut fra denne populasjonen gjennomførte vi vår undersøkelse der vi intervjuet 97 fartøyeiere. Dette utgjør et utvalg som er representativt både med hensyn til geografi og fartøylengde. Tabell 1 viser hvordan utvalget av informanter er fordelt etter hjemstedsfylke/region og fartøylengde.

Denne undersøkelsen, som ble foretatt i månedsskifte September-Oktober 2003, ble gjennomført i form av telefonintervjuer og

der en på forhånd hadde utarbeidet en detaljert intervjuguide. Til å utføre selve intervjuene valgte en å engasjere en fiskerikandidat. Det viste seg at gjennomføringen av undersøkelsen gikk meget greit. Selv om det var vanskelig å få kontakt med enkelte fartøyeiere, var det ingen av de informantene vi fikk kontakt med som nektet å delta på undersøkelsen. Tvert i mot ga mange informanter uttrykk for tilfredshet ved at de fikk gi uttrykk for sine vurderinger til en slik undersøkelse.

## Fiskernes vurderinger

Som nevnt ovenfor ble samlekvoteordningen utviklet i lys av ambisjonene om å unngå en del av de negative erfaringene som var knyttet til maksimalkvoteordningen. I vår undersøkelse valgte vi derfor innledningsvis å be informantene vurdere samlekvoteordningen i forhold til den tidligere maksimalkvoteordningen. På dette svarte hele 74 % at de vurderte samlekvoteordningen å være en bedre reguleringsform enn maksimalkvoteordning. Deretter gikk vi videre og ba dem vurdere hvorvidt følgende påstander om samlekvoteordningen var riktig eller ikke.

Tabell 1 Fartøy i utvalget fordelt på fartøylengde og tilhørighet

	8 m	9 m	10 m	11 m	12 m	13 m	14 m	Totalt
Finmark	2	4	5	3	4	2	3	23
Troms	4	4	6	1	3	3	1	22
Nordland	3	7	10	2	4	5	6	37
Sør-Norge	1	2	9		1		2	15
Totalt	10	17	30	6	12	10	12	97

Tabell 2 Fiskernes vurdering av ulike påstander om samlekvoteordningen

Påstander om samlekvoteordningen	Enig	Uenig
- gjør det lettere å planlegge fiske	88 %	9 %
- gjør det enklere å tilpasse seg fiskens skiftende tilgjengelighet	84 %	7 %
- gjør det lettere å overholde regelverket	79 %	10 %
- bidrar til å øke sikkerheten i fiske	77 %	14 %
- samlekvoteordningen gir bedre kvalitet på fangsten	59 %	33 %
- samlekvoteordningen reduserer kostnadene i fiske	57 %	25 %
- samlekvoteordningen bidrar til å øke inntektene i fiske	48 %	27 %

Som det fremgår av Tabell 2 ovenfor var det stor enighet blant informantene om at samlekvoteordningen bidro til å forenkle utøvelsen og planleggingen av fiske. Det samme gjelder for påstandene om at den bidrar til å gjøre det enklere å overholde regelverket, samt at den bidrar til økt sikkerhet i fiske. Når det gjelder påstandene om at samlekvoteordningen bidrar til økt fangstkvalitet og reduserte fangstkostnader så var det i underkant av 60 % av informantene som sa seg enige. Og av de fremsatte påstandene var det den om at samlekvoteordningen bidrar til å øke inntektene i fiske som det var minst enighet om, med 48 %. Når det derimot gjelder den påstanden det var størst uenighet om så var det at samlekvoteordningen bidrar til å øke kvaliteten på fangsten der hele 33 % sa seg uenige.

### *Samlekvoteordningens innflytelse på utøvelsen av fiske*

Blant våre informanter var det 56 stykker, eller om lag 58 % som svarte positivt på at samlekvoteordningen hadde hatt innflytelse på deres utøvelse av fiske. Disse ble deretter spurt nærmere om hvilke områder eller forhold som hadde blitt endret.

Som det fremgår av Tabell 3 ovenfor ga 33 informanter uttrykk for at samlekvoteordningen hadde gitt lengre sesonger, mens 32 informanter pekte på at den hadde gitt bedre kvalitet på fangsten. Lengre driftstid ble oppgitt av 26 informanter. Videre ser vi at mens 13 informanter sier at de nå fisker et mindre kvantum, så er det like mange som sier de fisker et større kvantum. På den andre siden ser vi at det er ingen som viser til at samlekvoteordningen har resultert i anvendelsen av færre redskapstyper, dårligere kvalitet eller mer mannskap.

Tabell 3 *Endringer i utøvelsen av fiske*

<i>Endringer i utøvelsen av fiske</i>	<i>Antall positive svar</i>
Lengre sesonger	33
Bedre kvalitet	32
Lengre driftstid	26
Fisker mindre kvantum	13
Fisker større kvantum	13
Mindre redskapsmengde	12
Driver fiske på flere fangstområder	8
Kortere driftstid	8
Kortere sesonger	7
Fisker på flere fiskeslag	6
Fisker på færre fiskeslag	4
Driver fiske på færre fangstområder	2
Flere redskapstyper	2
Større redskapsmengde	2
Mindre mannskap	2
Færre redskapstyper	0
Dårligere kvalitet	0
Mer mannskap	0

### *Driftsplanleggingen og fangstøkonomi*

Når det gjelder hvorvidt samlekvoteordningen har hatt innflytelse på driftsplanleggingen så bekreftet også her 58 % av informantene at så var tilfelle. Og de som svarte positivt spurte vi nærmere om de kunne peke på hvilke forhold som de hadde erfart endringer i. Størstedelen av disse, nærmere bestemt 43 informanter, viste til at det hadde blitt enklere å planlegge de ulike sesongfiskeriene. I tillegg svarte 10 informanter bekreftende på at de syntes det hadde blitt enklere å planlegge redskapsvalg og driftsform. Når det derimot gjaldt planleggingen i forhold til valg av fangstområde var det kun 3 informanter som svarte bekreftende på dette.

Det ble videre stilt spørsmål omkring samlekvoteordningens innflytelse på økonomien i fiske. På dette spørsmålet svarte 43 % av informantene at samlekvoteord-

ningen hadde bidratt til å forbedre deres fangstøkonomi, mens 37 % ikke hadde erfart slike forbedringer. Blant de som hadde erfart en forbedret fangstøkonomi forklarte 20 informanter dette med henvisning til en økt fangstverdi, mens 17 informanter forklarte det med henvisning til reduserte driftskostnader. Videre var det 7 som viste til både økt fangstverdi og reduserte kostnader.

### *Samlekvoteordningens største fordeler og svakheter?*

I undersøkelsen ba vi også fiskerne om å peke på hva de vurderte som samlekvoteordningens største fordeler og svakheter. Som det fremgår av Tabell 4 nedenfor så var det hele 78 informanter som pekte på at samlekvoteordningens bidrag til å forenkle planleggingen av fiske var dens største fordel. Videre nevner 46 informanter at det er knyttet til at den har gjort det enklere å overholde regelverket, mens 38 informanter påker på at den har bidratt til å forenkle utøvelsen av fiske. Til slutt er det 24 informanter som viser til samlekvoteordningens bidrag til å styrke lønnsomheten.

Tabell 4 Samlekvoteordningens største fordeler

Forhold	Antall
Enklere å planlegge fiske	78
Enklere å overholde regelverket	46
Enklere å utøve fiske	38
Enklere å øke lønnsomheten	24

Som det fremgår av Tabell 5 så peker 11 informanter på at samlekvoteordningens største svakheter er at det ikke skjer noen refordeling innenfor ordningen, mens 8 informanter viser til at ordningen har gitt et redusert driftsgrunnlag. Videre peker 7 informanter på at ordningens manglende bifangst, mens 4 informanter viser til dens problemer knyttet til overfiske av torsk.

Tabell 5 Samlekvoteordningens største svakheter

Forhold	Antall
Ikke refordeling	11
Redusert driftsgrunnlag	8
Ikke bifangst	7
Overfiske	4

Som det også fremgår av de to tabellene er det en betydelig forskjell i vurderingen av samlekvoteordningens største fordeler og svakheter. For eksempel er totalt antall påpekte fordeler 186, noe som gir 1,92 per informant, mens totalt antall påpekte svakheter er 30, noe som gir 0,3 per informant. Videre gir dette et forhold mellom uttalte svakheter og fordeler på 1:6.

### *Hvordan bør samlekvoteordningen videreutvikles?*

I lys av de mange positive tilbakemeldingene på samlekvoteordningen har det fra ulike hold blitt tatt til orde for om denne reguleringsformen kanskje burde utvides til andre flåtegrupper og/eller til å omfatte flere fiskeslag. Derfor ba vi fiskerne i denne undersøkelsen om å gi sin vurdering av dette. Når det gjaldt spørsmålet om hvorvidt samlekvoteordningen bør utvides til andre flåtegrupper stilte 45 % seg positive til dette, mens 20 % mente at ordningen ikke burde utvides. På spørsmålet om samlekvoteordningen bør utvides til å omfatte flere fiskeslag var det bare 20 % som stilte seg positive til dette, mens 41 % var negative til dette forslaget.

Selv om det på den ene siden ikke var så stor oppslutning blant fiskerne om å utvide ordningen til andre flåtegrupper og/eller til å omfatte flere fiskeslag, var det mange som ga utrykk for at dagens ordning burde videreføres. Blant disse var det enkelte som ga utrykk for at fartøy over 13 meter burde trekkes ut fra ordningen, mens andre viste til at kvotefaktorene for sei og hyse burde justeres. Atter andre viste til andelen av samlekvoten som kunne fiskes som torsk burde økes. Men selv om dette illustrerer at det var et betydelig sprik i

oppfatningene blant fiskerne omkring hvilken retning en skulle gå i for å videreutvikle dagens reguleringsregime, var det på den andre siden bare noen få – nærmere bestemt 6 stykker – som ga eksplisitt uttrykk for at samlekvoteordningen burde fjernes.

### *Et forsøk på å gradere utøvernes holdinger til samlekvoteordningen*

Gjennom denne undersøkelsen har vi spurt fiskerne om en rekke ulike aspekter ved samlekvoteordningen. I et forsøk på å oppsummere fiskernes holdninger til ordningen har vi utviklet et mål på deres samlede vurdering. Dette målet er utviklet på basis av hvorvidt fiskerne var enige eller uenige med de positive påstandene som vi fremsette om samlekvoteordningen innledningsvis. Dersom de er enige i en påstand får de en score på 1, mens de får en score på -1 hvis de er uenige. Med utgangspunkt i våre påstander kunne en respondent som var enig i alle påstander få en score på 10 mens en som var uenige i alle få en score på -10.

Med utgangspunkt i denne beregningsmåten får vi et gjennomsnitt for score på 5,25 – noe som innebærer en middels positiv vurdering. Med standardavvik på om lag 5 innebærer dette en betydelig spredning i fiskernes vurderinger. For å forklare denne spredningen så vi innledningsvis på to dimensjoner ved respondentene – hvor fartøyene er hjemmehørende og hvilke flåtegrupper fartøyene tilhørte.

Tabell 6 Samlet vurderingsindikator i forhold til fartøyets geografisk tilhørighet

Geografisk tilhørighet	Vurderingsindikator
Finnmark	5,08
Troms	5,29
Nordland	4,78
Sør-Norge	6,60

Som det fremgår av Tabell 6 gir fartøyenes geografiske tilhørighet relativt liten forklaringskraft på variasjoner i respondentenes samlede vurderinger av samlekvoteordningen. Som vi her ser er fiskerne med fartøy hjemmehørende i Sør-Norge mest fornøyd med samlekvoteordningen, mens de med fartøy hjemmehørende i Nordland er minst fornøyd.

Den andre faktoren som vi så på var i forhold til fartøyenes tilhørighet i de ulike flåtegruppene. Her har vi tatt utgangspunkt i den tradisjonelle inndelingen av fartøy over og under 10 meter, men i tillegg har vi etablert en tredje flåtegruppe bestående av fartøy med tilleggsrettigheter utover Gruppe I. Det innebærer at fartøyene i de to øvrige flåtegruppene bare disponerer adgang i Gruppe I. Men som det fremgår av tabell 7 nedenfor gir heller ikke dette noen god forklaringskraft. Den viser imidlertid at respondenter med fartøy under 10 meter er de mest fornøyde, mens fartøy med tilleggsrettigheter er de minst fornøyde.

Tabell 7 Samlet vurderingsindikator i forhold til fartøyets tilhørighet i ulike flåtegrupper

Flåtegrupper	Vurderingsindikator
Under 10 meter	6,09
10 – 15 meter	4,96
Fartøy med tilleggsrettigheter	4,10

### *En alternativ fremgangsmåte*

Som følge av den svake forklaringskraften til de to forholdene som vi så på ovenfor har vi valgt å forsøke en alternativ tilnærming. Denne går ut på å velge ut respondenter som befinner seg i ytterpunktene i vurderingsskalaen og se nærmere på hvordan de skiller seg fra hverandre. I det følgende har jeg tatt utgangspunkt i 32 respondenter, det vil si de 16 mest positive og de 16 mest negative.

Tabell 8 Kjønnetegnet ved de mest positive og de mest negative til samlekvoteordningen

Forhold	De mest positive	De mest negative
Fartøylengde Avg	10,72 m	13,04 m
Samlekvote Avg	58,5 tonn	77,5 tonn
Kvoteutnyttelse TE Avg	65 %	93 %
Fangst Torsk 1.Qrt Avg	29 %	78 %
Fangst TE 1.Qrt Avg	28 %	68 %
Fangstverdi BF Avg	kr 473 957	kr 972 953
"Torskeensidighet" Avg	78 %	80 %
Kr/Kg TE Avg	kr 11,39	kr 13,09
Alder Båt Avg	27 år	21 år
Alder Eier Avg	49 år	44 år
"Flerbåtsrederi"	19 %	31 %

Tabell 8 viser at de som var mest positive til ordningen i snitt hadde mindre fartøyer enn de som var mest negative. Og siden størrelsen på samlekvoteordningen i stor grad reflekterer fartøylengden så hadde følgelig de mest negative en større samlekvote enn de mest positive.

Utover disse forskjellene fremkommer det at det er en betydelig differanse i kvoteutnyttelsen mellom disse utvalgene. Mens de mest positive har en kvoteutnyttelse som innebærer at de er langt i fra å berøre de begrensninger som er satt innenfor samlekvoteordningen når det gjelder maksimalt uttak av torsk, ser vi at de mest negative befinner seg i dette grenseområdet.

Videre ser vi at det er en klar forskjell i driftsmønsteret mellom de to utvalgene. Mens de mest negative fisker 78 % av torsken og 68 % av de samlede torskeenheterne i første kvartal, er tilsvarende tall for de mest positive 29 % og 28 %.

En annen viktig forskjell kommer til syne når en sammenligner den gjennomsnittlige fangstverdien til disse fartøyene fra fiske etter torsk, hyse og sei nord for 62°N med konvensjonelle redskaper. Som vi ser har de mest negative en fangstverdi som er nesten dobbel så høy som for de mest positive.

I tillegg har vi sett på et forhold som vi har kaldt fartøyenes "torskeensidighet". Dette betegner hvor stor andel av fangstverdien fra de konvensjonelle bunnfiskeriene nord for 62°N som kommer fra torskefisket. Som vi ser er det ingen differanse

mellom de to gruppene når det gjelder dette forholdet.

Men selv om det ikke fremkom noen forskjeller i fartøygruppens torskeensidighet var det imidlertid en klar forskjell i hvilken pris de to hadde oppnådd på sin respektive fangst. Det gjaldt ikke bare i forhold til pris pr torskeenhet som her er oppgitt. Det viste seg at de mest negative oppnådde en klart høyere pris på samtlige fiskeslag enn de mest positive.

Vi har også sett på alderen til fartøy og fartøyeier og det viser seg at både de eldste fartøyene og fartøyeierne var å finne blant de mest positive. Et annet forhold som vi så på gjaldt hvorvidt fartøyeieren var eier av flere fartøy. Som tabellen viser var 31 % av de mest negative fartøyeierne eiere av flere fartøyer, mens det var 19 % blant de mest positive.

## Avslutning

Vi har i det følgende presentert resultater fra vår undersøkelse omkring fiskernes erfaringer med samlekvoteordningen. Når en skal oppsummere resultatene fra denne undersøkelsen så er fiskerne i stor grad positive til samlekvoteordningen. Det kommer blant annet til uttrykk ved at 3 av 4 respondenter mener at samlekvoter er en bedre reguleringsform enn maksimalkvoter. Videre kommer det til uttrykk ved at forholdet mellom uttrykte svakheter og fordeler ved samlekvoteordningen var 1:6.

Den største svakheten ved samlekvoteordningen (i følge 11 respondenter) var manglende refordeling av kvoter, mens den største fordel (i følge 78 respondenter) var at den gjorde det enklere å planlegge fiske.

Selv om vår undersøkelse viser at fiskerne i overveiende grad var positive til samlekvoteordningen fremkommer det betydelig variasjon blant fiskernes vurderinger av samlekvoteordningen. Denne variasjonen kan i begrenset grad forklares med henvisning til geografisk tilhørighet og ut fra hvilke flåtegrupper fartøyene tilhører. Derimot indikerer en sammenligning av ytterpunktene på vurderingsskalaen at vi blant de mest negative til samlekvoteordningen finner de større og mest aktive fartøyene med en klar sesongprofil.

Siden dette er den første undersøkelsen vi har utført omkring fiskernes vurderinger av et reguleringsopplegg er det liten tvil om at vårt undersøkelsesopplegg inneholder en rekke svakheter. For eksempel dekker vår undersøkelse kun 5 % av den samlede populasjonen i samlekvoteordningen. Videre gir den kun et bilde av fiskernes oppfatninger på et bestemt tidspunkt. Vurderingene av hva som er hensiktsmessige reguleringer er som vi alle vet svært skiftende over tid og denne dynamikken er influert av en rekke forhold. Dette er alle svakheter som vi gjennom våre fremtidige analyser omkring reguleringen av fiske generelt og av samspillet mellom flåte og industri spesielt vil søke å gripe fatt i.



## Referanser

---

- Annon (1998). Kostnadsdrivende regelverk for norsk fiskeflåte. Fremlagt av styringsgruppe nedsatt av Norge Fiskarlag. 1998. Trondheim, Norges Fiskarlag.
- Dreyer, B. (2003). Samlekvoter - hvilke problemer løser de og hvilke nye utfordringer skaper de? Arbeidsnotat. Tromsø, Fiskeriforskning.
- Fiskeridirektoratet (2000). Samlekvote av bunnfisk for kystflåten som fisker med konvensjonelle redskap nord for 62°n. pilotprosjekt i 2001. Elektronisk notat, sist oppdatert 15.09.00. Bergen, Fiskeridirektoratet. <http://www.fiskeridir.no/sider/notater/notat.html>.
- Fiskeridirektoratet (2001). Samlekvote av bunnfisk for kystflåten som fisker med konvensjonelle redskaper nord for 62°n. 2001. Elektronisk notat, sist oppdatert 27.09.01. Bergen, Fiskeridirektoratet. [http://www.fiskeridir.no/sider/notater/pdf/samlekvote\\_eval.pdf](http://www.fiskeridir.no/sider/notater/pdf/samlekvote_eval.pdf).
- Jentoft, S. (2000) *Lastet til ripa: fiskernes rettsstilling i ressursforvaltningen*. Knut H. Mikalsen (ed.). Trondheim: Tapir.

## Noter

---

- 1) Av øvrige reformer kan her nevnes innføringen av Finnmarksmodellen og en felles adgangsbegrensning i kystfisket etter torsk, hyse og sei fra 2002.
- 2) Fiskeridirektoratet tar forbehold om at det kan forekomme feilaktige eller ufullstendige oppføringer i rettighetsregisteret da dette fortsatt er en testversjon.

# Russiske kjøperes kriterier for valg av leverandør – Inntrykk og vurderinger av norske fiskeeksportører

Hanne D. Jakobsen og Frode Nilssen

I denne artikkelen presenteres noen funn fra en undersøkelse om hvilke kriterier som vektlegges når russiske industrielle kjøpere velger leverandør. Målet med undersøkelsen var å finne frem til hvilke beslutningskriterier norske eksportører antar at russiske foretak vektlegger når de skal velge leverandører. På den ene siden ønsket vi å undersøke om, og eventuelt i hvilken grad, den russiske overgangsøkonomien og de mentale modellene fra Sovjet-perioden påvirker beslutningsprosessen og utfallet, på den andre siden ønsket vi å få en indikasjon på hva norske eksportører, basert på sin erfaring med handel i Russland, opplever at russiske industrielle kjøpere har som sine viktigste kriterier når de velger leverandør. Diskusjonen holdes innenfor rammen av aktuelle begrepsmodeller for industriell kjøpsadferd.

Å være i stand til å velge den antatt beste leverandøren har alltid vært et problem for kjøperne når de møter alternative leveringskilder (Lockett *et al.* 1991). Problemet er først og fremst knyttet til den mulige risikoen for at noe skal gå galt i forbindelse med kjøpet. Noen enkle eksempler på dette kan være at produktets egenskaper avviker (kanskje betydelig) fra det kjøperen mente å ha kjøpt, eller at leveringstidspunkt eller volum blir feil i forhold til det avtalte. Hvor kritisk disse forholdene er, varierer selvsagt med kjøpets volum, verdi og frekvens – altså om, og eventuelt hvor ofte kjøpet gjentas. I verste fall kan slike problemer føre til store økonomiske tap for den ene eller kanskje begge partene med et påfølgende brudd i et kanskje langvarig forretningssamarbeid. Poenget er at innkjøpsfunksjonen oftest er svært kritisk for industrielle kjøpere. En fiskeforedlingsbedrift er eksempelvis helt avhengig av å ha råstoff – av riktig kvalitet – for å kunne levere til sine kunder igjen. Dersom råstofftilgangen skrumper inn i forhold til det som var planlagt, får bedriften problemer. Dette kan synes banalt, men er ikke mindre viktig av den grunn. Det er derfor ikke uvanlig at industrielle kjøpere bruker betydelig tid og ressurser på vedlikehold av eksisterende leverandørforbindelser og søk etter potensielle nye leverandører.

Erfaringsmessig har de viktigste kriteriene for å evaluere og velge leverandører vært leveringsevne, produktkvalitet, service og pris (Tullous & Munson, 1992; Wilson, 1994). De fleste, for ikke å si alle, disse undersøkelsene er imidlertid blitt utført på vestlige markeder blant organisasjoner som opererer i en markedsbasert økonomi. Gitt at den russiske markedsøkonomien er bare litt over ti år gammel, er det kanskje grunn til å spørre om det kan være andre eller flere kriterier som vektlegges blant industrielle kjøpere her i forhold til det vi kjenner i tradisjonelle vestlige markeder. To faktorer som har kommet frem gjennom tidligere undersøkelser er problemer knyttet til banksystemet både med betalingsforhold og kortsiktige lån/kassakreditt (Nilssen, 1997). Manglende tilgang til kreditt resulterer dermed i at mange av de russiske importørene rett og slett ikke har penger til å forhåndsbetale for leveransene fra Norge. De russiske aktørene har begrenset tilgang på kapital, og det er store likviditetsproblemer i den russiske næringen (Honkanen, 1999). Dette fører til at russiske kjøpere har behov for *alternative finansieringsløsninger* for leveranser fra Norge. Med alternative finansieringsløsninger menes alternativer til egenkapital og tradisjonell gjeldsfinansiering (Esaiassen & Nilssen, 2002). Trolig blir kreditt en viktig faktor i



samhandelen. Honkanen (1996) peker på at en dårlig utviklet banksektor synes å være et problem, og at deler av regelverket og myndighetenes praktisering av dette kan virke som handelsbarrierer. En tredje faktor er at markedskanalene i det russiske matvaremarkedet har vært ekstremt fragmentert, noe som også har skapt behov for spesielle tilpasninger i markedet (Nilssen, 2000).

Gitt disse potensielle problemfeltene var det forventet at handelspartene ville ha andre mekanismer for å kompensere for den opplevde risikoen. En dimensjon som oppleves å være viktig – kanskje en forutsetning for at en positiv relasjon skal vedvare – er tillit mellom aktørene. Dersom erfaringene er vedvarende positive over tid vil dette lede til at det etableres et tillitsforhold mellom tilbyder og kjøper. En viktig egenskap med gjensidig tillit er at det nettopp kan kompensere for opplevd risiko og bidra til å forenkle handelssamarbeidet på tross av at andre usikkerhetsmomenter fortsatt er til stede. Dermed avtar behovet for kostbare sikringstiltak eller andre løsninger for å redusere risikoen. Med dette som bakgrunn er de forventningene norske aktører har til sentrale beslutningskriterier for valg av leverandører av fiskeprodukter i Russland blitt undersøkt.

Intensjonen har vært å få en indikasjon på hva *norske fiskeeksportører* opplever er sentrale beslutningskriterier for russiske bedrifter når de velger norske leverandører.

## Begrepsmessig bakgrunn og tidligere funn

Robinson, Faris & Wind (1967) foreslo en enkel modell som beskrev tre hovedtyper av kjøpsituasjoner, og hva som kjenner seg ut på disse. I modellen skilles det mellom tre kategorier kjøpsituasjoner ut fra den opplevde kompleksiteten i situasjonen:

- Rent gjenkjøp
- Modifisert gjenkjøp
- Ny kjøpsituasjon

*Rent gjenkjøp* gjelder situasjoner hvor organisasjonen har kjøpt inn varen mange ganger fra samme leverandør og der selve produktet er relativt ukomplisert. Et eksempel på dette er innkjøp av kontorrekvisita som papir, penner osv. Dette karakteriseres som et ukomplisert kjøp der få personer er engasjert og der det finnes klare regler og preferanser (Hutt & Speh, 1998).

*Modifisert gjenkjøp* er når bedriften kjøper inn varer som er kjøpt inn flere ganger tidligere, men der det likevel kreves større engasjement i forbindelse med innkjøpet, og der hvert nytt kjøp er gjenstand for en selvstendig evaluering. Ofte er slike kjøp karakterisert ved at også selve produktet er relativt ukomplisert. Et eksempel på en slik situasjon er innkjøp av råvarer og halvfabrikata, som kjøpes inn jevnlig men der den tekniske kvaliteten, leveringstidspunkt og -frekvens, pris med videre er kritisk for kjøperen.

*Ny kjøpsituasjon* henspiller, som navnet viser, på situasjoner hvor organisasjonen har liten eller ingen erfaring med å kjøpe inn produktet. Dette er den mest komplekse kjøpsituasjonen, som involverer en rekke beslutningstakere og påvirkninger, og krever mye informasjon.

I denne aktuelle situasjonen er det i første rekke snakk om en type kjøp som kan falle inn i kategorien modifisert gjenkjøp. Generelt sett står kjøpere overfor ulike risikomomenter ved valg av leverandør. Eksempelvis eksisterer en risiko for at kjøperen ikke får den varen som er bestilt; altså leveransen som blir mottatt avviker fra den som var bestilt. Det kan være endringer i pris, produktkvalitet, mengde eller leveringstid fra tilbyderens side. For næringsaktørene på det russiske markedet fører imperfeksjonene i kapitalmarkedet og bankvesenet til usikkerhet i forbindelse med innvilgning av banklån for å finansiere kjøp. Tilgangen til kortsiktige lån er begrenset og kassakreditt er svært kostbart. Begrensede og kostbare finansieringsmuligheter, samt manglende egenkapital i bedriftene, gjør at det ikke er uvanlig for russiske foretak å ha likviditetsproblemer. Man kan derfor anta at en lite likvid/betalingsdyktig bedrift er mer avhengig

av alternative finansieringsløsninger fra leverandøren enn en bedrift uten slike problemer.

### Beslutningskriterier

Industrielle kjøpere evaluerer og velger leverandører på bakgrunn av definerte kriterier. I de eksisterende begrepsmodellene som beskriver industriell kjøpsadferd har man i liten grad tatt med faktorer som fanger inn land- eller kulturspesifikke variabler. Dette skyldes nok at erfaringsmaterialet og undersøkelsene som ligger til grunn hovedsakelig er utviklet i USA og det vestlige Europa, der for eksempel finansiering, betaling og strukturen i markedskanalene ikke er kritiske når kriteriene for leverandørvalg settes opp. I det russiske markedet avviker imidlertid deler av de høyere-ordens institusjonelle forholdene i landet i forhold til det vi for eksempel kjenner fra EU. Med dette menes de menneskeskapte rammevilkårene for forretningsdrift, som bankvesen og kapitalmarkedet, som ikke helt fungerer som i vestlig markedsbasert økonomi. Dette støttes av Kuznetsova & Kuznetsov (1996) som hevder at det er få selskap i Russland som er i god eller normal finansiell forfatning. Tradisjonelt har dette gjort det vanskelig for russiske bedrifter å finansiere importen av fisk fra vestlige land, og de russiske foretakene har hatt behov for lang kredittid på grunn av dårlig likviditet. Problemet løses i stor grad ved at den vestlige leverandøren fungerer som en slags kredittinstitusjon for den russiske importøren, eller motsatt – at kjøpere betaler for varene på forskudd (Nilssen, 2001).

Funn fra vestlige markeder har vist at for produkter som *kjøpes inn rutinemessig* er kriterier som pålitelighet ved levering og pris viktige. For produkter som kan gi *problemer med prosedyren* er service og leveringsevne viktige egenskaper, mens leveringsevne er viktigere enn service for produkter med *problemer knyttet til utførelsen*. For produkter hvor det kan være knyttet *politiske problemer* til kjøp/bruk av produktet blir faktorer som pris, leverandørens rykte og påliteligheten til produktet av

betydning. Dette støttes også av Anderson *et al.* (1987), Dempsey (1978), Lehmann & O'Shaughnessy (1974), Moriarty (1983) og Wilson (1994) og som finner at pålitelighet ved *levering* og tilfredsstillende *produktkvalitet* samt produktets *pris* kritiske egenskaper for produkter som kjøpes inn rutinemessig. For å avdekke hvilke type kjøp som er mest vanlig ved eksport til Russland ble det spurt om lengden på forretningsforholdet til bedriftens russiske importører.

Evaluering av leverandører er å vurdere tidligere prestasjoner, altså firmaets faktiske erfaring med å drive handel med den spesielle leverandøren. Kjøpernes forventninger til leverandørattributter som rykte, finansiell posisjon, oppfyllelse/overholdelse av gitte tilbud<sup>1)</sup>, fremgang ved kommunikasjon og holdning mot kjøperen er kriterier som kan bli avgjørende når leverandørene er like når det gjelder kriteriene kvalitet, leveringsdyktighet, pris og service. *Leverandørens rykte* defineres som "i den grad aktører i industrien oppfatter at tilbyderen er ærlig med, og involvert i sine kunder" (Wagner *et al.*, 1989). Et fordelaktig rykte forsterker troverdigheten til leverandøren. Kjøpere får en oppfatning av leverandørens troverdighet gjennom andre personer og organisasjoner som tidligere har erfaring med leverandøren. Wagner *et al.* (1989) påpeker at en leverandørs rykte er bestemt av service, punktlighet ved levering og kvaliteten på den tilbydde og leverte varen. Leverandørens rykte påvirker kjøpere, beslutningstakere og beslutningsprosessen (Moriarty, 1983). Doney & Cannon utførte i 1997 et studium som viser at i en industriell kjøpskontekst er nøkkelkriteriene for leverandørvalg leveringsevne og relativ pris/kostnad. Tillit til leverandørfirmaet og tillit til salgspersonen øker imidlertid sannsynligheten for at en kjøper vil fortsette å gjøre forretninger med leverandøren i framtiden (Doney & Cannon, 1997).

Direktører i dagens Russland har i følge Nilssen (2002) en tilbøyelighet til å utvikle og stole på sterke personlige bånd, som er en dimensjon av konseptet om *blat*<sup>2)</sup> ble i sovjettiden benyttet både innen industrielle organisasjoner og for å oppnå

personlige goder og tjenester. Swift & Gruben (2000) viser også til at tillit til leverandørorganisasjonen og tillit til salgspersonen har økt i viktighet de siste årene, mens pris nå spiller en mindre rolle i leverandørvalg enn tidligere. *Tillit* er definert som den oppfattede troverdighet og velvilje til en kunde, og viser i hvilken grad det er samarbeid mellom en importør og en eksportør. Dersom tilliten er stor er det sannsynligvis et ganske høyt nivå av samarbeid mellom bedriftene, og i tillegg også mer tilfredse medlemmer i markedskanalen. Tillit til leverandørorganisasjonen er altså ikke et kriterium som blir vurdert av en kjøper på lik linje med kriterier som pris og leveringsevne, men det er en kvalitet ved leverandøren som bør være til stede når en leverandør blir evaluert.

Oppsummert ser vi at noen kvaliteter ved leverandører er ansett som viktige for kjøpere når de velger handelspartnere til sin bedrift. De kriterier som har hatt størst betydning for å sammenligne alternative industrielle tilbydere er pris, kvalitet, leveringsevne og service. I tillegg er leverandørens rykte og troverdighet en betydningsfull faktor i beslutningsprosessen. Det har vært argumentert for at ulike kriterier er sentrale, avhengig av produkttype og kjøpsituasjon, men de fire tradisjonelle valgkriteriene forekommer hyppigst. Nedenfor følger en oppsummering av de beslutningskriteriene som i følge markedsfø-

ringslitteraturen har vært mest benyttet for å evaluere og velge leverandører blant industrielle organisasjoner i løpet av flere tiår.

Tabellen viser at pris, leveringsevne, produktkvalitet og service har vært de viktigste kvalitetene ved leverandørene. Disse er tilpasset i analysemodellen der betydningen av egenskapene er nærmere undersøkt i spørreundersøkelsen rettet mot eksportører i Norge.

## Resultater og diskusjon

Ni bedrifter var med i undersøkelsen, dette er et lite antall, men på den annen side representerer de en betydelig andel av det totale volumet fisk som eksporteres til Russland fra Norge. Nøkkelinformantene i bedriftene er ansvarlige for eksport/salg av fisk til det russiske markedet, og er norske og russiske kvinner og menn som har jobbet i bedriftene fra 1 til 16 år. Informantene har ulike posisjoner i de bedriftene de representerer, det varierer fra salgs- og eksportsjef til daglig leder og administrerende direktør<sup>3)</sup>, og har dermed ulikt erfaringsgrunnlag med å drive handel med firmaets russiske partnere.

Tabell 1 Oppsummering av de fire viktigste kriteriene ved valg av leverandør for industrielle organisasjoner. Kriteriene er rangert etter viktighet der 1 = mest viktig og 4 = minst viktig

Betydning	1	2	3	4
<i>Studium</i>				
Lehmann & O'Shaughnessy (1974)	Leveringsevne	Pris	Kvalitet	Service
Evans (1982)	Leveringsevne	Pris	Kvalitet	Service
Tullous & Munson (1992)	Pris	Kvalitet	Service	Leveringsevne
Chao, Scheuing, Dubas & Mummalaneni (1993)	Leveringsevne	Kvalitet	Pris	Salgspersonens profesjonalitet
Wilson (1994)	Kvalitet	Pris	Service	Leveringsevne
Deng & Wortzel (1995)	Pris	Kvalitet	Service	Produksjonskapasitet

### *Betydningen av særtrekk ved det russiske markedet*

Det var stor variasjon i nøkkelinformantenes oppfatning av hvor viktig de omgivelsesmessige faktorene er når russiske kjøpere setter opp kriterier for valg av leverandør. Men svarene deler seg i to der en gruppe mener enkelte faktorer påvirker valg av samarbeidspartner i stor grad mens den andre gruppen mener at de er helt uten betydning i denne prosessen.

### *Strukturen i markedskanalene for fisk i Russland*

Som alle systemer er også markedskanalene påvirket av ytre institusjonelle rammer. For å gi en beskrivelse av den russiske industristrukturen ble nøkkelinformantene bedt om å ta stilling til en rekke påstander om konkurrenter, leverandører og kunder på det russiske bedriftsmarkedet.

Nøkkelinformantene var enig i at det er få store kunder i Russland. De opplevde en reduksjon i antallet store kunder, men de som ble igjen ble enda større. En av de spurte bemerket at på grunn av utviklingen mot flere store kunder er konkurransen mellom bedriftene blitt tøffere enn tidligere. En konsekvens er at størrelsen på hvert kjøp er redusert. Foretakene kan velge blant flere alternative leverandører og flertallet av informantene (6 av 9) var enig i påstanden om at russiske importører hovedsakelig selger til et stort antall små kunder. Det ble videre påpekt at det er mange små kunder som kommer og går i markedet, noe som gjør situasjonen i den russiske fiskeindustrien lite forutsigbar. Flere av informantene betraktet det som lite fordelaktig for russiske importører at antallet små kunder hadde økt, det er like mye arbeid med hver kunde enten de er store eller små.

For å avdekke om norske eksportører opplever at russiske importører fortsatt er lite likvide ble nøkkelinformantene spurt om bedriftenes betalingsevne i Russland. Når det gjelder de små kundenes betalingssevne svarte 5 av 9 at de forventet at russerne opplever betalingsevnen som dårlig. En

hevde at det tar lang tid før eksportbedriften får betaling for varene. Årsaken er at importørenes kunder i Russland kjøper varene på kreditt. Når disse foretakene har solgt varene videre i det russiske markedet får importøren betaling for leveransen og deretter eksportøren. Informanten sa videre at kundenes betalingsevne er av stor betydning for en organisasjon. Noen eksportører benytter seg av tjenestene til Garanti-Instituttet for Eksportkreditt (GIEK)<sup>4)</sup> i handelen med utlandet. I Hviterussland, Russland og Ukraina fungerer visstnok dette systemet dårlig. GIEK garanterer bare for ca. 2 bedrifter i Russland og noen flere i Hviterussland.

### *Politisk ustabilitet/uforutsigbarhet*

Drøyt halvparten av informantene mente politisk ustabilitet har liten betydning når en russisk importør velger leverandør. Russerne kjenner så godt til det politiske systemet at de ikke påvirkes av det i det daglige arbeidet. Det er derimot vanskeligere for norske eksportører å forholde seg til det russiske politiske miljøet. Russland er et annerledes marked å jobbe i enn resten av Europa, og det kreves stor innsats av eksportørene. En av informantene sa at ingen av disse omgivelsesmessige faktorene antas å påvirke transaksjonsadferden, fordi russerne er vant til å forholde seg til det systemet de jobber innenfor og vet at det plutselig kan komme politiske endringer. Han uttrykte seg slik:

*"Disse faktorene påvirker ikke prosessen med valg av leverandør i særlig stor grad, men er viktige for forretningsaktiviteten til en bedrift. Lover og reguleringer påvirker ikke leverandørpreferansene i beslutningsprosessen, men vil hindre handel og har stor betydning generelt."*

De nøkkelinformantene (3 av 9) som mente politisk ustabilitet var av viktighet begrunnet dette med at det er en viktig faktor å forholde seg til for russerne fordi de hele tiden må følge med i hva som skjer. Slik sett får det betydning for importøren i hverdagen. Således mener de spurte norske aktørene at den politiske uforutsigbarheten

som preger det russiske samfunnet er av betydning for russiske bedrifter ved leverandørvalg. En informant uttrykte det slik:

*"Russerne har for vane å tenke kortsiktig. Det ligger i ryggmargen, de er vant til å måtte ta raske avgjørelser. En regel som gjelder i dag er kanskje endret til i morgen, og dette vet de og tar hensyn til at det er sånn. De tar det med i kalkuleringen. De tenker ikke over det i hverdagen, det bare er slik."*

Til tross for en del variasjon i utsagnene fra respondentene er det likevel grunnlag for å slå fast at politisk ustabilitet/uforutsigbarhet betraktes som en faktor som har liten betydning for kriteriene for valg av leverandør.

#### *Banksystemet og betalingsproblematikk*

Mange russiske forretningsaktører opplever problemer med å få innvilget lån og kassakreditt i russiske og internasjonale banker. Vi antok derfor at russiske industrielle kjøpere ville legge vekt på å finne leverandører som viser fleksibilitet ved betaling, og som er villig til å bevilge kreditt.

De aller fleste nøkkelinformantene (7 av 9) antok at også denne faktoren er av liten betydning. En av de spurte som var av denne oppfatning forklarte seg slik om hvorfor banksystemet ikke betraktes som en viktig påvirkningskraft på valg av leverandør:

*"Banksystemet fungerer for russerne. Det er dette systemet de er vant til å arbeide under og tenker derfor ikke over at det ikke fungerer, slik vi i Vesten kanskje kan tenke om det russiske systemet."*

En annen begrunnelse som støtter dette synet er at overføringssystemet for penger mellom landene ikke påvirker handelsadferden. Transaksjonene går gjennom andre land, og eksportøren får dermed pengene på konto i løpet av noen få timer etter at avtalen er inngått:

*"Banksystemets funksjon er viktig for handel med utlandet, men det har liten betydning når importøren skal velge blant flere leverandører."*

Åtte av ni informanter mente at det er vanlig praksis blant norske fiskebedrifter å selge produkter til Russland på kreditt. En av bedriftene sa imidlertid at de aldri selger fisk på kreditt til Russland, men nødvendigheten av det vurderes fortløpende. Eksportøren utelukker likevel ikke at de en gang vil begynne å selge på kreditt til bedrifter de har tillit til og kjenner godt.

På grunn av manglende tilgjengelige overtrekkfasiliteter/kassakreditt og kortsiktige lån i Russland hadde flere av informantene opplevd at de russiske organisasjonene ser på hvem av de norske leverandørene som kan gi kreditt ved import av fisk. Dette fordi det er vanskeligheter forbundet med å finansiere importen fra Norge uten alternative finansieringsløsninger fra en norsk eksportør. Flere av de norske eksportørene løser altså betalingsproblematikken ved å selge varer til russerne på kreditt, og de fungerer dermed som kredittinstitusjoner for russiske kjøpere. Dette bekreftes med følgende påstand:

*"Den russiske bedriften ser på hvem av leverandørene som kan tilby kreditt ved import av fisk. Den norske eksportøren kan slik være med på å finansiere handelen."*

Dette støttes av Honkanen (1999), som hevder at konkurransen mellom norske aktører på det russiske markedet for norsk sild økte utover 90-tallet og bidro til at kreditt ble et viktig salgsargument. Dette førte dermed til at risikoen ved eksport til Russland økte.

Av dette kan man slutte at imperfeksjonene i det russiske bankvesenet skaper problemer for de russiske forretningsaktørene, men at de likevel ikke betraktes som et avgjørende kriterium når leverandør skal velges. Denne slutningen er imidlertid betinget av at markedet er i balanse eller ved etterspørselsoverskudd. I tilfeller der det har vært til dels stort overskudd av tilbud i markedet har flere selgere følt seg tvunget til å selge på kreditt for å få fullført

transaksjonen. De fleste av de spurte bemerket at det var forbedringer å spore i det russiske forretningsmiljøet de siste årene, og da spesielt i banksystemet.

#### *Lover/reguleringer*

I dette spørsmålet var respondentene delt i to der fem av ni var av den oppfatning at lover og reguleringer i svært liten grad påvirker leverandørvalget. En av de spurte som mente at tollsystemet ikke påvirker prosessen med valg av samarbeidspartner i Russland uttrykte seg slik:

*"Tariffbarrierene er det ingenting å gjøre noe med, så de påvirker i svært liten grad importørens valg av leverandør."*

Dette utsagnet ble nyansert ved at selv om tollklarering er kostbart legges det inn i kalkylen til russerne og representerer derfor ikke noen problemer for de russiske bedriftene. De er nå klar over at de må sjekke tollreguleringen etc. fordi de endres ofte. Tolltariffen avgjør prisen og derfor overvåker russerne disse. Det er en vanlig faktor å ta hensyn til. Det er nå lettere å få tilgang til informasjon om endringer i lover og reguleringer enn tidligere. Flere av de spurte sa imidlertid at på grunn av hyppige endringer i tollreguleringene kreves det stor innsats av aktørene, og da spesielt de norske eksportørene som selger fisk til Russland, siden de hele tiden må følge med og holde seg oppdatert om hvilke endringer som forekommer. Mange av de spurte påpekte også at bedriftenes importører i Russland nesten utelukkende betaler bestikkelser til tollerne på den russiske grensen for å få varene gjennom tollene.

Det virker som om norske eksportører er mer berørt av tollsystemet enn russerne selv er, så de ventes i liten grad å påvirke leverandørvalget til russiske kjøpere. Det ble da også bemerket at tollreguleringene er blitt mer stabile og forutsigbare de siste årene. Tidligere var det svingende tariff på import, og det ble dermed mye juks med importdokumentene.

Av dette ser vi at norske eksportørene forventer at omgivelsesmessige faktorer er av relativt liten betydning for russiske im-

portører, og at faktorene i liten grad virker inn når russiske industrielle kjøpere gjør sine valg. De faktorene som skiller seg ut som de mest betydningsfulle i denne forbindelse er det russiske økonomiske systemet, og nærmere bestemt tilgangen til kassakreditt og kortsiktige lån for de russiske importørene. Strukturelle trekk i markedskanalen, nærmere bestemt fragmentering eller ikke, betraktes i stor grad som en dimensjon knyttet til betalingsforhold, der mange små kunder lengre ned i markedskanalen medfører at kunden som den norske eksportøren forholder seg til trenger lengre tid før de kan betale for leveransen.

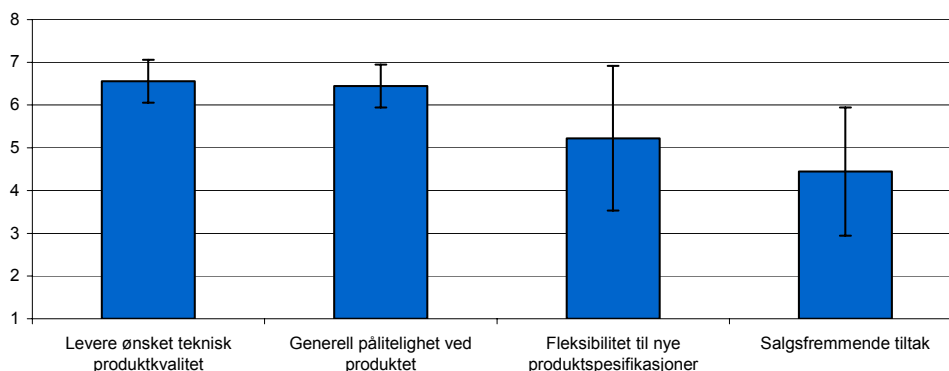
#### *Beslutningskriterier*

Beslutningskriteriene er målt langs seks dimensjoner, der hver dimensjon (eller faktor om man vil) inneholder flere spørsmål. To av disse er relatert til produktet, (pris/betaling og teknisk kvalitet) mens fire representerer egenskaper ved leverandørorganisasjonen. De seks dimensjonene er:

- Produktkvalitet
- Pris/betaling
- Leveringsevne
- Service/imøtekommenhet
- Leverandørens omdømme
- Tillit til leverandøren

#### *Produktkvalitet*

Det at leverandøren er i stand til å levere ønsket teknisk produktkvalitet konsistent over tid (størrelse, fettinnhold, etc) er et forhold som har stor betydning for industrielle kjøpere. At dette har stor betydning også for russiske industrielle kjøpere av fisk reflekteres i Figur 1. Dette er, sammen med generell pålitelighet ved produktet, blitt vurdert som de to viktigste elementene ved denne faktoren. Det fremgår av de vertikale linjene i hver søyle at det er stor enighet blant respondentene om viktigheten av disse elementene. Alle nøkkelinformantene rangerte disse to kvalitetene som viktige.



Figur 1 Norske aktørers vurdering av i hvilken grad kriterier ved en leverandør angående kvalitet er ansett som viktige av russiske importører på en skala fra 1 (liten grad) til 7 (stor grad) (n=9)

I intervjuene ble dette inntrykket forsterket. Ett av poengene var at russiske industrielle kunder er mer bevisst med hensyn til kvalitet enn man kanskje kunne tro, og det virker som at nøkkelinformantene opplever det som et viktig leverandørattributt:

*"Kvalitet er blitt viktigere for russerne i løpet av de siste årene."*

I den tredje søylen ser vi at fleksibilitet når det gjelder å tilpasse seg nye produktspesifikasjoner antas å være av relativ stor betydning. Åtte av ni informanter forventet at dette er en viktig egenskap for russiske importører. Etter markedskreftenes inntreden i Russland har russerne blitt mer og mer bevisst på fiskens kvalitet. En mulig forklaring er at man under Sovjetperioden verken hadde muligheter eller incentiver til å påvirke kvaliteten. Den var gitt i utgangspunktet gjennom et lukket distribusjonssystem uten konkurranse og ingen vilje/evne til å betale for bedre kvalitet og omvendt. Kvaliteten på fiskeleveransene ventet derfor å ha stor betydning for importøren, siden god kvalitet på råstoffet er avgjørende for å sikre god kvalitet til sluttbruker/forbruker, og som igjen kan brukes som et salgsargument på sisteleddet.

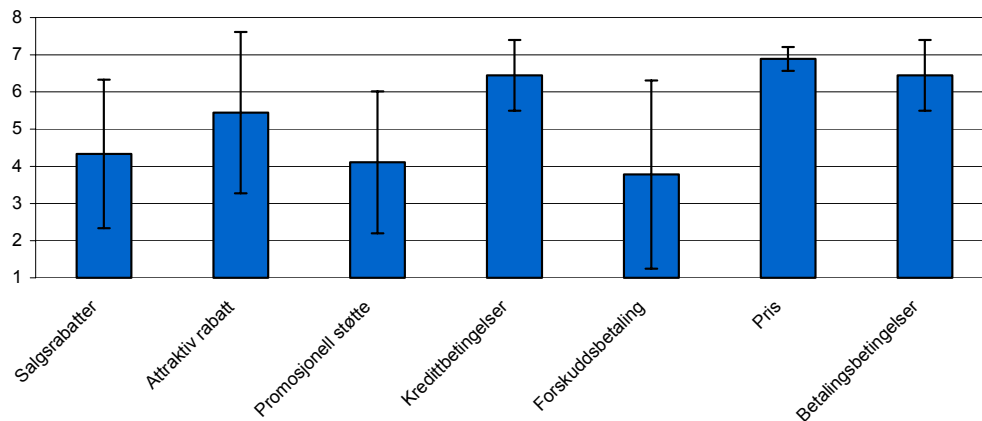
### Pris/betaling

Pris er det beslutningskriteriet norske eksportører oppfatter som det viktigste for russiske kjøpere. Faktisk er pris, med et gjennomsnitt på hele 6.89, det kriteriet som får høyest gjennomsnitt av alle de undersøkte kriteriene, samtidig som standardavviket er det laveste (0.32). Alle 9 nøkkelinformantene har altså erfart at den direkte kostnaden knyttet til produktet er av stor betydning for russiske industrielle kjøpere når de velger leverandør. Et par sitater fra respondentene illustrerer dette poenget:

*"Det er prisen på varene som er det aller viktigste for russerne."*

*"Prisen er den viktigste kvaliteten for en russisk importør ved valg av norsk leverandør."*

Utsagnene støtter tidligere funn rapportert av Honkanen (1999), som fant at det først og fremst er pris som gjelder ved valg av leverandør (vinteren 1999<sup>5</sup>). En årsak til at denne egenskapen forventes å ha så stor betydning kan være russiske bedrifters likviditetsproblemer, at de arbeider med relativt små marginer, eller kombinasjonen.



Figur 2 Norske aktørers vurdering av i hvilken grad kriterier ved en leverandør angående pris/betaling er ansett som viktige av russiske importører på en skala fra 1 (liten grad) til 7 (stor grad) (n=9)

Figur 2 viser at *Salgsrabatter* og *Salgsstøtte* er mindre viktige faktorer ved valg av handelspartner. Flere nøkkelinformanter understreket dette og sa at få norske eksportører tilbyr årlige salgsrabatter til russerne ved kjøp av store kvanta:

*"Det gis ikke premie for store kjøp."*

*"Når det gjelder salgsstøtte er det få eksportører som tilbyr dette, men alt russerne kan få, er viktig."*

Begrunnelsen som her ble benyttet var at russerne søker å fremskaffe så lave kostnader som mulig ved et kjøp, det være seg rabatter eller lav produktpris, noe som har sammenheng med foretakenes begrensede betalingsevne/likviditet. En av de spurte sa at bedriften av og til gir promosjonsstøtte på lakseprodukter, men han hevdet at det ikke er et viktig kriterium for russiske importører når de velger blant ulike norske leverandører.

Flertallet av de norske eksportørene (7 av 9) vurderte *Attraktive rabatter* som en relativt betydningsfull faktor for importørene. Noen av de norske bedriftene avslører at de gir rabatt til kundene dersom de mottar kontant forskuddsbetaling for varene. En av de spurte benyttet denne illustrasjonen:

*"Dersom en russisk bedrift kan velge mellom forhåndsbetaling inkludert gunstige rabatter og å betale varene på kreditt uten rabatt, vil bedriften helt klart velge å betale på forhånd med rabatt. Dette fordi prisen, eller kostnaden, på varepartiet er det viktigste for importøren."*

To av informantene bemerket imidlertid at russerne ikke var så opptatt av å få rabatt på fisken, fordi:

*"... de vil heller ha lav pris med en gang."*

Figur 2 viser at å *Kreve forskuddsbetaling for varene* har det laveste gjennomsnittet av de økonomiske kriteriene. Alle informantene var enige i at forskuddsbetaling er et viktig tema for russiske kjøpere, men de ser selvfølgelig helst at det unngås.

*"Det er viktig for russiske importører å unngå forskuddsbetaling."*

En forklaring på at dette ikke trekkes frem som et viktig moment er at en stor del av varene blir kjøpt ved forskuddsbetaling så lenge markedsforholdene tillater det. En informant påpekte at 90 % av det bedriften selger til Russland er forskuddsbetalt av importøren, det vil si at pengene fra kjøperen er på eksportørens konto før varene hentes ut.



For å avdekke i hvilken grad alternative finansieringsløsninger forventes å være viktige for russiske importører i valg av samarbeidspartnere, ble informantene bedt om å vurdere betydningen av at leverandøren *Tilbyr attraktive kredittbetingelser* og *Fleksible betalingsbetingelser*. Et overbevisende flertall av nøkkelinformantene (8 av 9) hevdet at det er av stor betydning, noe som vitner om at det er vanlig fra russisk side å be om et slikt finansieringsstilbud:

*"Vi er villige til å gi kreditt dersom det er en kunde vi kjenner godt og som vi oppfatter som ærlig."*

*"Etter hvert som vi blir bedre kjent med våre russiske kunder og utvikler tillit til dem kan salget utvikle seg til å bli et kredittsalg."*

Informantene understreket at den norske bedriften må ha opparbeidet et tillitsforhold til den russiske samarbeidspartneren før de tar sjansen på å tilby alternative finansieringsløsninger som kreditt. En av informantene mente imidlertid at ingen norske fiskeeksportører selger varer til Russland uten å kreve betaling på forskudd. Dette ble begrunnet med at mange bedrifter tapte penger under devalueringen i 1998.

En del-forklaring på at pris får høy entydig score mens de andre elementene får langt lavere score (antatt betydning) kan være at pris er et overordnet mål som samtlige respondenter har et greit forhold til, mens de andre målene kan betraktes som dimensjoner av pris. Likevel er det et poeng å merke seg at pris er det kriteriet som blir trukket frem som det antatt viktigste.

#### *Leveringsevne og servicenivå ved leverandørorganisasjonen*

*Leveringsevne* (Evne til å levere ønsket mengde og spesifikasjoner over tid) og *Generell pålitelighet* ved levering var i stor grad viktige kriterier for russiske kjøpere.

De fleste informantene (7 av 9) oppga videre at det er nødvendig å være nøyaktig når de tar imot bestillingen av fisk, først og fremst fordi russerne er svært nøye med at de skal ha nøyaktig det kvantumet de bestilte. Følgende uttalelse beskriver dette:

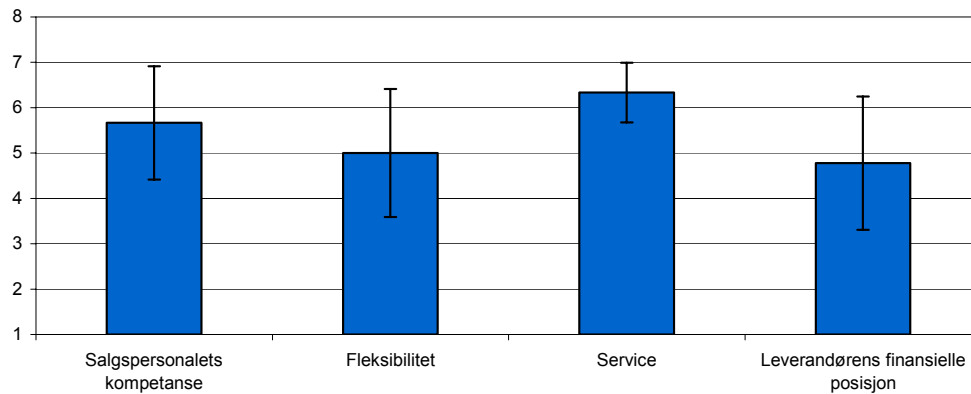
*"Dersom leveransen avviker fra det bestilte mener de (russerne) det er grunnlag for reklamasjon. Har de bestilt 450 kg sild så skal de ha nøyaktig 450 kg, verken mer eller mindre."*

En informant mente derimot at hvorvidt leverandøren opprettholder en punktlig levering eller ikke er av liten betydning for russerne så lenge de får en pris de kan være tilfreds med. Dette kan illustreres med følgende utsagn:

*"Det er ikke så viktig for importørene at varene kommer i tide, bare de har oppnådd en pris som de selv er fornøyd med."*

Leverandørorganisasjonen og den service leverandøren yter overfor sine kunder ble ikke forventet å være et viktig kriterium for russiske industrielle kjøpere.

Av Figur 3 ser vi at *Service* i betydningen imøtekommende holdning til teknisk service/problemløsning er det elementet ved serviceattributtene som blir tillagt størst betydning. Dette reflekterer at alle informantene var av den oppfatning at denne kvaliteten ved en leverandør er av sentral betydning i utvalgsprosessen i Russland. Av kommentarene til informantene kunne man slutte at forventningene til serviceattributtene som de mest sentrale kriterier for russerne ved valg av handelspartnere, ikke var store, men likevel av betydning. Et flertall av informantene mente service har betydning når leverandører evalueres og velges, men det kommer i "skyggen av" viktigere kriterier som kvalitet og pris. En av informantene sa imidlertid at russiske bedrifter velger leverandører som er opptatt av å gjøre det best mulig for importøren.



Figur 3 Norske aktørers vurdering av i hvilken grad kriterier ved en leverandør angående service er ansett som viktige av russiske importører på en skala fra 1 (liten grad) til 7 (stor grad) (n=9)

Når det gjelder *Fleksibel håndtering* av garantier og krav ble faktoren opplevd som ikke å være et sentralt tema i transaksjonsadferden mellom tilbyder og kjøper.

Oppsummert kan man si at de tradisjonelle kriteriene pris, kvalitet, levering og service forventes å være sentrale kriterier for valg av handelspartner ved omsetning av fisk til Russland. I tillegg kommer at eksportørene opplever fleksible betalingsbetingelser og kredittløsninger som betydningsfulle egenskaper i samhandelen med russerne. Forklaringen til dette kan være de institusjonelle forhold knyttet til bank- og betalingsforhold. Leveringsevne og generell pålitelighet ved levering var antatt å være svært sentrale kriterier for russerne i valg av norske samarbeidspartnere. Vi ser altså at leveringsattributter er viktige i handelen med fisk mellom Norge og Russland.

#### *Tillit og leverandørens omdømme*

De siste årene har kvaliteter som ikke går direkte på produktet blitt mer vektlagt i utvalgsprosessen. Dette gjelder særlig relasjoner mellom kjøper og selger, uten direkte kobling til produktegenskaper, pris eller leveringsevne. Til tross for dette spiller tillit en indirekte rolle, og er ikke en kvalitet ved leverandøren som kjøper vurderer på lik linje med pris og leveringsevne, men

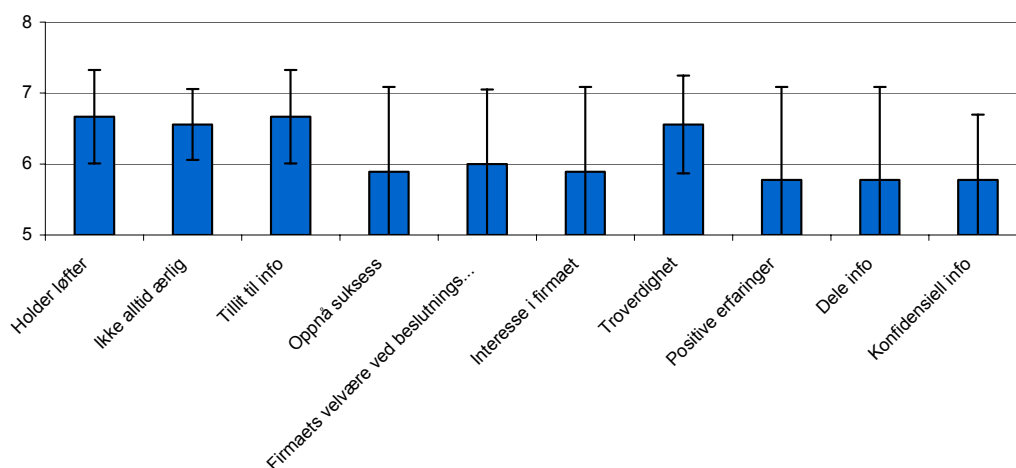
den bør være tilstede når leverandøren blir evaluert. Personlige relasjoner var viktig under planøkonomien, da det var vanlig praksis å ordne opp ved hjelp av avtaler om gjensidig hjelp (blat) (Ledeneva, 1998). Med bakgrunn i dette er det grunn til å tro at tillit til leverandøren er en forutsetning for at russiske kjøpere innleder et samarbeidsforhold med nettopp den tilbyderen den har et tillitsforhold til.

Figur 4 viser at alle kvalitetene ved leverandøren som omhandler tillit oppleves som viktig for russiske importører. Noen kvaliteter antas å være mer viktig enn andre. Flere av nøkkelinformantene påpekte at tillit til leverandøren har blitt viktigere for de russiske importørene. Utsagnene nedenfor illustrerer dette:

*"Tillit mellom norske og russiske bedrifter er blitt betraktelig viktigere de siste årene. Dette gjelder også troverdigheten til leverandøren."*

*"Troverdighet og tillit til leverandøren er faktorer som er betraktet som viktige av den russiske importøren, i tillegg til at leverandøren er engasjert i importøren."*

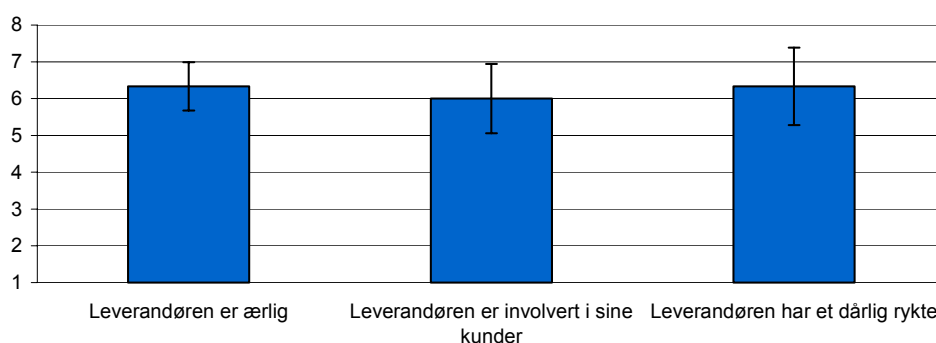
*"Å bidra til suksess for russiske bedrifter vil premieres i form av trofaste kunder."*



Figur 4 Norske eksportørers vurdering av i hvilken grad tillit til leverandørfirmaet betraktes som viktig av russiske importører på en skala fra 1 (liten grad) til 7 (stor grad)

Det er tydelig at nøkkelinformantene har opplevd at russerne søker leverandører som er engasjert i sine handelspartnere, og som har interesse av at de skal gjøre det bra. Norske eksportører forventer at tillit og troverdighet vil være viktig for russiske industrielle kjøpere når de velger samarbeidspartner. På spørsmål om i hvilken grad russiske importører opplever leverandørens rykte som viktig var informantene relativt enig i at dette er en viktig faktor.

En var imidlertid av den oppfatning at det er likegyldig for russiske aktører hvilket rykte leverandøren har i markedet så lenge varene som leveres er billige. Holdningen var jevnt over den at når russiske kunder må betale fisken de kjøper fra norske aktører på forskudd er det viktig at de føler seg trygg på at de får både den kvaliteten og kvantiteten de bestiller, og i tillegg at varene leveres til avtalt tid.



Figur 5 Norske eksportørers vurdering av i hvilken grad leverandørens rykte betraktes som viktig av russiske importører på en skala fra 1 (liten grad) til 7 (stor grad)

Swift & Gruben (2000) påpeker at forsterket konkurransedyktighet og reduserte transaksjonskostnader er langsiktige goder ved et samarbeidsforhold. Dette ønskes av både kjøper og selger, spesielt gjelder dette i samhandelen mellom norske og russiske fiskeribedrifter. Som tidligere nevnt er transaksjonskostnadene for bedriftene i Russland høye grunnet den ekstreme fragmenteringen i markedskanalene. Dersom bedriftene har tillit til hverandre kan de etablere og videreutvikle et samarbeid og dermed redusere transaksjonskostnadene mellom forretningsaktørene. I tillegg kan samarbeidspartnerne bli mer konkurransedyktige i et marked som i følge nøkkelformantene er preget av økende konkurranse. Både nasjonale og internasjonale organisasjoner ser verdien av å satse i det russiske markedet. Med bakgrunn i dette kan en derfor anta at leverandørens rykte betraktes som viktig når russiske aktører velger mellom ulike tilbyderorganisasjoner. Leverandører med et positivt omdømme vil kunne favoriseres når kjøperne søker etter passende handelspartnere. Å velge en leverandør som er kjent for bedriften vil redusere risikoen for at kravene ikke innfris. Dette stemmer overens med Swift & Gruben (2000) som hevder at tillit til leverandørorganisasjonen har blitt mer viktig de siste årene. Mye tyder dermed på at det bør eksistere et tillitsforhold mellom leverandør og importør før russerne evaluerer og velger en norsk samarbeidspartner. En informant pekte på at det er viktig for leverandøren å kunne stole på den russiske importbedriften, spesielt dersom den russiske kunden har behov for å betale på kreditt. Informanten sa at eksportøren kan tillate seg å selge store kvanta fisk på kreditt til faste kunder som de vet betaler for seg, og som de har tillit til.

## *Konklusjon*

Etter Sovjetunionens fall har Russland stått fram som en viktig handelspartner for norske fiskeriaktører. I 2003 økte sjømateksporten til Russland og landet er dermed

det tredje største markedet for norsk fisk, fortrinnsvis laks, ørret og pelagisk fisk.

Resultatene fra undersøkelsen viser at eksportørene opplever den økonomisk ustabile og uforutsigbare situasjonen i Russland som en påvirkningsfaktor i beslutningstakingen, begrenset tilgang til kortsiktige lån og kassakreditt er av stor betydning for russiske aktører når de velger norske handelspartnere. Dette, i tillegg til en høy lånerente i russiske og internasjonale banker, begrenser russernes finansieringsevne og fører til problemer ved finansiering av importerte fiskeprodukter. Norske eksportører ser ut til å tilpasse seg finansieringsproblemet ved å tilby fleksible betalingsbetingelser eller kredittløsninger til de importørene som de stoler på og som de har utviklet et tillitsforhold til. Det kan virke som at de norske fiskeribedriftene har tatt lærdom av de store økonomiske tapene de led etter devalueringen av rubelen i 1998, og er mer forsiktig med å tilby åpen kreditt.

De ustabile politiske forholdene og relativt hyppige lovendringer oppleves ikke å innvirke på prosessen i betydelig grad ved valg av samarbeidspartner for russiske importører. Den økende konkurransen på det russiske markedet for fisk skaper hard konkurranse mellom de organisasjonene som opererer der. For russiske industrielle aktører innebærer dette at de i større grad enn tidligere må konkurrere om kundene, både når det gjelder pris, kvalitet på produktet, evne til å levere varene i henhold til avtale og holdningen de har til service overfor kundene sine.

Når det gjelder leverandørenes forventninger til hvilke beslutningskriterier som er mest sentrale for gode transaksjoner mellom aktørene er responsen delt langs to hovedfaktorer. På den ene siden oppfattes pris, produktkvalitet og leveringsevne som de faktorene som har størst betydning for russiske importører, i tillegg forventes fleksible betalingsbetingelser og kredittløsninger å være sentrale kriterier når det velges tilbydere. På den andre siden oppleves service, tillit og troverdighet som sentrale faktorer. Et viktig poeng er at disse to hovedfaktorene er kompletterende heller enn gjensidig utelukkende.

Sammenfattet kan man si at russiske importørers valg av handelspartnere forventes å være påvirket av de økonomiske rammebetingelsene i Russland samt fragmenteringen i markedskanalene. Dette siste er et interessant poeng all den tid man vet at det for eksempel har vokst frem et betydelig antall supermarkeder i Moskva og St. Petersburg - fordelt på 10 kjeder. Samtidig er pris, teknisk produktkvalitet, leveringsevne og fleksible betalingsbetingelser sentrale kriterier ved valg av leverandør for russis-

ke fiskeriforetak. Kriterier som forventes å være sentral for russiske aktører avviker ikke i nevneverdig grad fra vestlige tradisjonelle kriterier. Unntaket er imidlertid russiske kjøperes behov for fleksible betalingsbetingelser eller kredittløsninger for å finansiere handelen med Norge, som begrunnes med et ustabil økonomisk system i Russland.



## Referanser

- Anderson, E., W. Chu & B. Weitz (1987). Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework. *Journal of Marketing*, **51**, pp. 71-86.
- Dempsey, W.A. (1978). Vendor Selection and the Buying Process. *Industrial Marketing Management*, **7**, pp. 257-267.
- Deng, S. & L.H. Wortzel (1995). Importer Purchase Behavior: Guidelines for Asian Exporters. *Journal of Business Research*, **32**, pp. 41-47.
- Doney, P.M. & J.P. Cannon (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, **61**, pp. 35-51.
- Chao, C., E.E. Scheiung, K.M. Dubas & V. Mummalaneni (1993). An assessment of supplier selection: Chinese purchasing managers' criteria and their implications for Western marketers. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, **23**, pp. 31-38.
- Esaiassen, C. & F. Nilssen (2002). Bareboat charter mellom norske og russiske aktører i fiskerisektoren. Rapport nr. 7/2002, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Honkanen, P. (1996). Norsk eksport av sild til Øst-Europa. Rapport nr. 25/1996, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Honkanen, P. (1999). Norsk eksport av sild til Øst-Europa – videreføring. Rapport nr. 25/1999, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Hutt, M.D. & T.W. Speh (1998). *Business Marketing Management: A strategic view of industrial and organizational markets*. Florida: The Dryden Press.
- Kuznetsova, O. & A. Kuznetsov (1996). From a Socialist Enterprise to a Capitalist Firm: The Hazards of the Managerial Learning Curve. *Communist Economies & Economic Transformation*, **8**:4, pp. 517-528.
- Ledeneva, A.V. (1998). *Russia's economy of favours: Blat, networking and informal exchange*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehmann, D.R. & J. O'Shaughnessy (1974). Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products. *Journal of Marketing*, **38**, pp. 36-42.
- Lockett, G. & P. Naude (1991). An Application of Judgmental Modelling to the Vendor Selection Process. Working paper 203, Manchester Business School.
- Moriarty, R.T. (1983). *Industrial Buying Behaviour. Concepts, Issues and Applications*. Massachusetts: Lexington Books.
- Nilssen, F. (1997). Det russiske markedet for fisk: myter og muligheter. *økonomisk Fiskeriforskning*, **6**:1, pp. 27-34.
- Nilssen, F. (2000). Markedskanaler for næringsmidler i Russland: Status og mulige utviklingsbaner. Rapport nr. 2/2000, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Nilssen, F. (2001). Markedskanaler for næringsmidler i Russland: Status og mulige utviklingsbaner. *Vindue mod øst*, **1**, pp.10-17.
- Nilssen, F. (2002). An Institutional Perspective on Organisational Buying Behaviour in Transition Economies. Doktoravhandling, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Robinson, P.J., C.W. Faris & Y. Wind (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston Ma: Allyn & Bacon.
- Swift, C.O. & K.H. Gruben (2000). Gender Differences In Weighting Of Supplier Selection Criteria. *Journal of Managerial Issues*, **12**:4, pp. 502-512.
- Tullous, R. & J.M. Munson (1992). Organizational Purchasing Analysis for Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **12**:2, pp. 15-26.
- Wagner, J., R. Ettenson & J. Parrish (1989). Vendor Selection Among Retail Buyers: An Analysis by Merchandise Division. *Journal of Retailing*, **65**:1, pp. 58-79.

Wilson, E.J. (1994). The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, juli, pp. 35-41.

## Noter

---

- 1) Engelsk: "Bidding compliance".
- 2) I følge Ledeneva (1998) var blåt en russisk-sovjetisk side- eller bytteøkonomi. Det var systemet av uformelle kontakter og personlige nettverk som ble brukt for å skaffe til veie varer og tjenester under rasjoneeringen som karakteriserte det sovjetiske Russland.
- 3) Informantene representerer dermed ulike nivå i bedriftshierarkiet til de norske eksportørene, uten at dette vil bli tillagt vekt her.
- 4) GIEK – Garanti-Instituttet for Eksportkreditt kan tilby dekning for eksport av de fleste typer produkter og tjenester til over 150 land. Garantiene kan dekke både kommersiell risiko (det at kjøper går konkurs eller av andre grunner ikke betaler) og politisk risiko (krig, ekspropriasjon og aksjoner fra offentlige myndigheter som hindrer betaling). ([www.giek.no](http://www.giek.no) 08.07.2003 "Om GIEK – Garanti-Instituttet for Eksportkreditt").
- 5) Det er her et poeng å gjøre oppmerksom på at det kom et betydelig fall i markedet de første årene etter rubelkollapset den 15. august 1998.

# Oppdrett av blåskjell ved et veiskille: Nå er det markedet som bestemmer!

Oddrun Johnsen

Den norske blåskjellnæringen har de siste årene møtt kraftig motgang. Store forventninger til vekst og gode priser er ikke innfridd. Derimot har lave priser, redusert investeringsvilje og konkurser preget næringen de siste årene. Ikke minst har store foretak måtte kaste inn håndkleet. Til tross for at blåskjelloppdrett i Norge ofte omtales som noe nytt, er det om lag 25 år siden de første bedriftene satte ut blåskjellsamlere i norske fjorder. Likevel står altså utfordringene i kø.

I slutten av februar i år ble den årlige skjellkonferansen avholdt i Ålesund. I motsetning til tidligere samlinger hvor fokuset ofte har vært på produksjonstekniske utfordringer, ble markedsutfordringer viet større oppmerksomhet i år. Årsaken til dette er trolig at aktørene i næringen sliter på markedssiden, og må selge blåskjell til en pris som ikke forsvarer kostnadene forbundet med produksjon og transport. Dessuten har mange aktører hatt vanskeligheter med å møte kvalitetskravene i de ulike markedene. Dette har ført til at flere bedrifter har gått konkurs<sup>1)</sup>, og konsekvensen er kapitaltørke i blåskjellnæringen. Risikoen med å investere synes å være så stor at de færreste tar sjansen.

I artikkelens første del vil generelle markedsforhold omtales, samt forbrukerkrav til blåskjell. Deretter beskrives de viktigste markedene for blåskjell sett med norske øyne, hvor naturlig nok hjemmemarkedet, Belgia og Frankrike står sentralt. Andre aktuelle eksportmarkeder vil også kort bli beskrevet. Deretter tas utfordringene på markedssiden opp, og det forslås "grep" som kan bidra til at norske blåskjell skal få innpass på matbordet i det innenlandske og utenlandske markedet.

## Den norske skjellnæringen

I 1998 var det tildelt 282 konsesjoner for dyrking av skjell i Norge. Antall tildelinger

har variert etter dette, og i 2002 var det tildelt 758 konsesjoner. Dette er nesten en fordobling fra 2001 (429 konsesjoner). Alle disse konsesjonene er muligens ikke i drift. Til tross for økningen i antall konsesjoner, har antall selskaper ikke økt tilsvarende. I 2001 var det 246 bedrifter i drift, og i 2002 var antall bedrifter 264. Det betyr at enkelte foretak har utvidet sin produksjonskapasitet. Sysselsettingen i 2002 var 547 personer, mot 246 i 1998. Basert på antall timeverk, er det få personer som er heltidsansatt (Statistikk for dyrking av skjell, 2002<sup>2)</sup>). I 2002 ble det solgt 2.467 tonn blåskjell fra norske produsenter, til en verdi av 14,9 millioner kr. Dette gir en kilopris på litt i overkant av 6 kr, men det bør imidlertid poengteres at dette gjelder samtlige produkter til en rekke markeder.

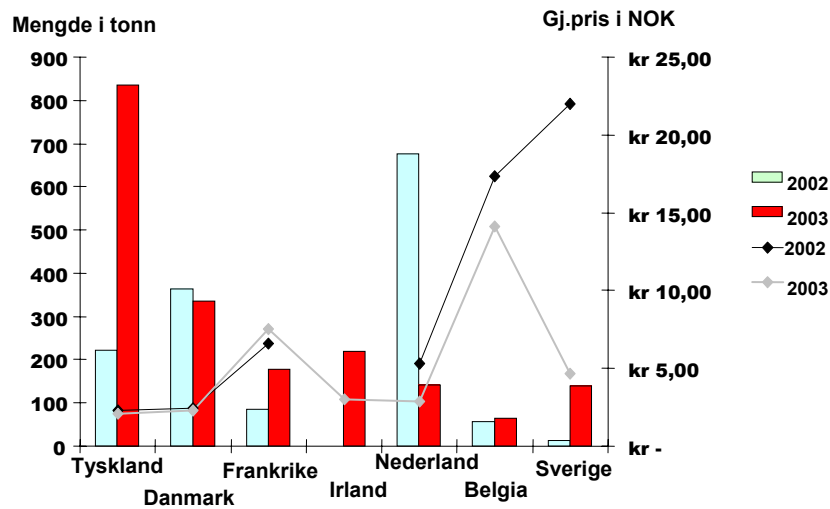
Produksjonsfokuset var relativt sentralt i løpet av nittitallet. Med dette menes at man konsentrerte seg om produksjonsmessige forhold, som for eksempel røkting, reutsetting av små skjell, redusere begroinger og høsting. Det å ha fokus mot produksjonssiden er en naturlig strategi, fordi man som produsent velger å rette søkelyset og løse de problemer som oppstår først, og som er overkommelige. Det tar 1,5-2,5 år fra utsetting av samlere til skjellene er høstingsklare<sup>3)</sup>, og det er naturlig at aktørene først må beherske produksjonen. Har man for eksempel et problem med begroinger på skjellsamlerne, er det naturlig å prøve å løse problemet når det oppstår. Derfor har produksjonstekniske forhold fått størst oppmerksomhet, og de

markedsmessige utfordringene blitt prioritert ned. Så fremst man fikk produsert store kvanta av skjell, antok man at det skulle by på få problemer å få solgt dem i markedet. Det ble videre anslått at det er en underdekning av blåskjell på det europeiske markedet (Jensen, 2004; KPMG, 2003; Mortensen & Duinker, 2003), hvor enkelte har hevdet at dette produksjonsgapet er på 50-200.000 tonn (Strategi for blåskjellnæringen for Sjømatklynge Nord). Selv om produksjonskapasiteten i blant annet Nederland og Spania er relativt stor, kan en økning her synes vanskelig på grunn av naturlige begrensninger i egnede lokaliteter for produksjon av skjell. Det var her norske blåskjelloppdrettere ble ansett å ha muligheter. I ettertid har det imidlertid vist seg at norske blåskjelldyrkere ikke har lyktes å produsere blåskjell av en type som markedet etterspør. Næringen har heller ikke klart å skaffe seg markedsadgang til de best betalende markedene.

Selv om den norske produksjonen av blåskjell fortsatt er lav, er eksporten av norske skjell økende. I 2001 ble det eksportert 696 tonn blåskjell, i 2002 ble eksporten fordoblet til 1.481 tonn, mens den i fjor var på 1.966 tonn. I fjor ble mestepar-

ten av eksporterte blåskjell sendt til Tyskland (ca 830 tonn), etterfulgt av Danmark (340 tonn), Irland, Frankrike, Nederland og Sverige. Importen av blåskjell til Norge har gått ned fra 581 tonn i 2001 til 243 tonn i 2003, og den største nedgangen er for hermetiserte skjell. Figuren nedenfor viser utviklingen på eksportsiden de siste to årene.

Som vi ser av Figur 1 er prisene (markert med linjer) til Tyskland, Danmark, Irland, Nederland og til dels Sverige lave. I en rapport utført av KPMG for Fiskeridepartementet har man kommet fram til en "break even" produksjonspris på skjell i bulk til 4,40 kr/kg, inkl frakt og toll, og for ferdig bearbejdede skjell (sortert) i 10 kg isoporkasse til 14 kr/kg inkl frakt og toll<sup>4</sup>. De lave eksportprisene gjør dermed de økonomiske forutsetningene vanskelige. På den annen side er prisene til Belgia svært gode, samtidig som prisene til Frankrike er akseptable, det vil si over produksjonskostnadene. Selv om prisene varierer for type produkt som leveres (sortert versus usortert skjell), er dette åpenbart årsaken til at norske produsenter har sett på de belgiske og franske markedene som svært attraktive.



Figur 1 Norsk eksport av blåskjell til ulike markeder (Eksportutvalget for fisk, 2004)



Disse markedene er til dels godt kjent og blåskjell er generelt et godt betalt produkt, selv om konkurransesituasjonen er skjerpet. Nederland er en stor leverandør av blåskjell til det "lukrative" belgiske markedet. Nederlandske produsenter ser dermed med liten velvilje på norske produsenter som vil inn i dette markedet. Hittil har enkelte nederlandske aktører ført en svært proteksjonistisk adferd når det gjelder å holde norske produsenter utenfor sine "enemerker". Flere enn én produsent har merket dette når blåskjellene skal ut på det belgiske markedet. Hvis blåskjellene er av dårlig kvalitet selges de som "norske", og er skjellene av god kvalitet blir de solgt som "nederlandske". Dessuten er negativ omtale av norsk skjellnæring svært gunstig sett med nederlandske øyne, og nederlandske produsenter følger med argusøyne blåskjellvarsel og lignende i norsk presse<sup>5)</sup>.

Lignende problemer har norske aktører i møtet med franske innkjøpere. Blant annet har manglende kontroll av kvalitet i markedet ført til at store deler av leveransene blir kassert fordi franske innkjøpere hevder at skjellene er døde eller av dårlig kvalitet. De færreste produsenter har mulighet til å kontrollere kvaliteten på leveransene til Frankrike over tid. Det har imidlertid ofte vist seg at de få aktørene som faktisk reiser ned og sjekker kvaliteten finner ut at kasserte skjell selges i markedet. Dette er en metode franske innkjøpere bruker for å presse prisene ned. Denne adferden ligner på "konjunkturklamasjoner" som i perioder med hard konkurranse og lave marginer oppleves i andre deler av fiskerinæringen.

### *Markedet for blåskjell – en kjøpers marked*

Som vi så i forrige avsnitt er prisen for blåskjell i enkelte markeder svært lav. Årsaken til dette er blant annet av skjellene selges som bulkvare, men også på grunn av at prisene blir presset ned som følge av sterk konkurranse i markedet. Man opererer med et marked hvor kjøperne sitter med

mye av makten. Dette har ført til at norske produsenter sliter med å få innpass i de viktige markedene. I dette avsnittet vil det europeiske markedet beskrives.

### *Det europeiske markedet for blåskjell*

Den europeiske produksjonen av blåskjell (både *Mytilus Edulis* og *Mytilus Galloprovincialis*) har i løpet av nittitallet variert mellom 550.000 til 700.000 tonn (Hamnvik, 2002; KPMG, 2003). Det er Spania som er den største produsenten med i overkant av 260.000 tonn, etterfulgt av Italia (ca 165.000 tonn), Nederland (ca 100.000 tonn), Danmark (ca 100.000 tonn) og Frankrike (ca 65.000 tonn). Produksjonen i disse landene har vært forholdsvis stabil. Nederland er den største eksportøren av blåskjell på det europeiske markedet, etterfulgt av Danmark, Spania, Tyskland, Irland og Storbritannia. Den norske eksporten utgjør kun en beskjeden mengde i denne sammenheng. De største importørene av ferske blåskjell i EU etter mengde er; Frankrike, Belgia, Italia, Tyskland og Nederland.

Blåskjell omsettes hovedsakelig ferske i bulk eller andre typer forpakninger. Produkter av blåskjell kan forenklet deles inn i følgende (KPMG, 2003):

- ✓ Ferske, kjølte blåskjell
- ✓ Blåskjell pakket i MAP, vakuum o.l.
- ✓ Bearbejdede blåskjell
- ✓ Biprodukter

Kravene og forventningene til blåskjell varierer fra land til land, avhengig av tradisjon, preferanse for art, type produksjon (henge- eller bunnkultur), tilberedelsesmetoder, holdninger til produktene og i hvilke anledninger skjellene konsumeres.

Forbrukernes holdninger til blåskjell er avhengig av deres erfaring med konsum av skjell (Fazio, 1986). Dessuten er den sosiale komponenten også sterk i kjøpsøyemed, noe som også kommer til uttrykk gjennom hvor forbrukerne konsumerer blåskjell. I

de fleste land spises blåskjell i restauranter og i sosiale sammenhenger (Belk, 1975; Grunert, Baadsgard *et al.* 1996). Andre faktorer som trolig også spiller inn er tidspress (jfr. Howard & Sheth, 1969), risiko (jfr. Bettman, 1973) eller ulike sider ved hvordan skjellene markedsføres. Acebron og Dopico (1999) undersøkte holdninger til kjøpsadferd i stedet for å bare måle holdningene til selve produktet. Gjennom intervjuer av 25 blåskjellkjøpere fant de at produktets helhetlige oppfatning (wholesomeness), tidskostnad, og familiens aksept av blåskjell i stor grad forklarer intensjonen om å kjøpe ferske blåskjell. Undersøkelsen fant også svært positive holdninger til å kjøpe ferske blåskjell for å spise sammen hjemme (Acebron & Dopico, 1999). Man kjøper blåskjell fordi man forventer at alle medlemmene av familien vil like dem, fordi de kan være en ypperlig hors d'oeuvre eller forrett ved middagsselskaper og lignende. Et annet viktig punkt var at forbrukere i liten grad ønsker å bruke tid på å rense og tilberede blåskjell. Dette kan også være med på å forklare at blåskjell ofte spises i HoReCa-segmentet (hotell, restaurant og catering). Acebron og Dopico (1999) fant også at dersom man utvikler mer praktiske og attraktive pakninger, kan man nå en bredere befolkningsgruppe. Det er viktig å sikre at produktene er enkle å håndtere.

Så hvor finnes de aktuelle forbrukerne? Som nevnt er det norske markedet for blåskjell begrenset. Men hjemmemarkedet ligger nærmest, og som enkelte hevder bør man først kunne betjene dette markedet før man eventuelt skal ut å selge skjell til andre land. Hvorvidt det er en riktig strategi blir opp til den enkelte aktør å avgjøre, men det norske markedet er interessant av flere grunner. Høy betalingsvilje, mindre kresne konsumenter, samtidig som matvaretrendene går i retning av et høyere forbruk av sjømat. Hjemmemarkedet har derfor en sentral plassering i denne artikkelen.

I likhet med Norge er andre europeiske land av interesse, blant annet Frankrike, Belgia, Nederland og Storbritannia. Alle disse landene har tradisjon for dyrking av blåskjell, samtidig som konsumet i enkelte av disse landene er relativt høyt. Det kon-

sumeres for eksempel mer blåskjell på det belgiske markedet enn laks, og forbruket de siste årene har vært om lag 2,75 kg/pers/år. Til sammenligning konsumerer den britiske befolkningen om lag 0,10 kg/pers/år. Det europeiske konsumet av blåskjell er, i samsvar med sjømatkonsumet generelt, preget av tradisjon, image og oppfatning, tillit og anvendelighet. Det som derimot er spesielt er at blåskjellkonsumet ofte knyttes til spesielle anledninger, noe som naturlig nok gjenspeiles i hvor blåskjell konsumeres.

### *Det norske markedet – et lite men godt betalende marked*

Når det gjelder det norske konsumet av skjell kan man konstatere at vi ikke er et blåskjellspisende folkeferd, med et totalt konsum på 640 tonn i 2003. Per capita forbruket i Norge var om lag 0,13 kg/pers/år i 2000. Selv om det norske konsumet er lavt, er det viktig å merke seg at konsumet i Norge er økende. Fra 2002 til 2003 fikk man en økning på 17,3 %. Det er forbrukere mellom 30-59 år som utgjør den største konsumentgruppen. Tidligere har forbrukere fra 50 år og oppover vært blant de flittigste blåskjellspiserne, men i 2003 fikk man en markant økning i forbruket blant yngre forbrukere (16-29 år). Forbruket var i 2002 og 2003 på 0,058 kg (58 gram) per år i dette segmentet, og 42 % av ungdommene spiser blåskjell. Disse konsumtallene fremkommer også i hvilken husholdningsstørrelse som konsumerer mest, nemlig 1-persons- og 2-personshusholdningene. Dessuten spiser de med høy inntekt dobbelt så ofte blåskjell enn de med lavere inntekt (Olsen, 2004).

Selv om det norske konsumet av blåskjell er beskjedent i forhold til konsumet i andre europeiske nasjoner, finnes det en mulighet for å øke konsumet av blåskjell i Norge. Selv om man har relativt kort tradisjon for å spise skjell i Norge, er norske forbrukere mindre kresne når det gjelder konsum av blåskjell, blant annet fordi de i mindre grad kan bedømme kvaliteten selv. Undersøkelser gjennomført for Eksportut-

valget for fisk viser at man kan dele norske konsumenter inn i tre hovedgrupper:

- ✓ 14 % er positive og entusiastisk med hensyn til blåskjell, og de spiser skjell minst hver 2-3 måned.
- ✓ 38 % karakteriseres som lunkne, det vil si de spiser blåskjell når det serveres, men har aldri vurdert å tilberede blåskjell selv.
- ✓ Flesteparten, hele 46 %, er negative til blåskjell, de verken liker smaken og/eller konsistensen til blåskjell.

HoReCa-segmentet er det viktigste segmentet for blåskjell i Norge. I 2003 ble omtrent 2/3 konsumert i dette segmentet, mens de norske husholdningene konsumerte 1/3. Det er hovedsakelig ferske blåskjell som benyttes, og prisene er i tillegg relativt høye. I 2002 var gjennomsnittsprisen for ferske blåskjell i HoReCa 23,50 kr/kg. Forbruket av blåskjell i lake var samme år på i underkant av 60 tonn, og gjennomsnittsprisen var 45 kr/kg. Det er viktig å merke seg at dette er skjell uten skall. Kun beskjedne mengder av hermetiserte (ca 15 tonn) og fryste (5,5 tonn) blåskjell ble konsumert i HoReCa-segmentet.

Som vi ser spises blåskjell i stor grad i restauranter. I en undersøkelse gjort for Eksportutvalget for fisk sa ca 40 % at siste gang de spiste blåskjell var i restauranter, kafeer og lignende. 26 % oppgav at de hadde spist det hjemme og 16 % oppga at de spiste det hos venner. Dette henger klart sammen med hvilken anledning blåskjell spises. 43 % av norske konsumenter spiser blåskjell til spesielle anledninger, og 26 % oppgir at de spiser blåskjell sammen med venner. 15 % spiser blåskjell til kveldskos hjemme, mens kun 10 % oppgir at de bruker blåskjell til hverdagsmat. Blåskjell brukes både som forret, hovedrett, samt tilbehør og garnityr i andre fiskeretter.

Det er velkjent at man finner forskjeller i forbruk av sjømat innenfor ulike regioner. For blåskjell ser man lignende trekk, hvor de fleste blåskjellspiserne er i storby eller tettbygde strøk. I Norge er Oslo-området og Østlandet de regionene hvor blåskjell-

forbruket er størst, etterfulgt av vestre og midtre handelsregion. I Nord-Norge er konsumet lavest. Årsakene til dette kan være flere, men det vil spesielt pekes på at tilgjengeligheten av ferske blåskjell i nord til dels har vært dårlig. Det har også blitt hevdet at man i Nord-Norge anser blåskjell som agn i det tradisjonelle fisket, og at man av den grunn ikke har tradisjon for å bruke blåskjell som menneskeføde. Det er derimot sannsynlig at man er i ferd med å gå bort fra denne tankegangen, og den sterkeste forklaringsfaktoren kan dermed være at tilgjengeligheten av ferske produkter er dårlig.

I motsetning til det norske konsumet av blåskjell som er lavt, har franskmenn og belgiere et relativt høyt forbruk. Til tross for at Tyskland er det største eksportmarkedet for norske blåskjell, er disse to landene viktige for norske blåskjellaktører. En grunn til dette kan være, som nevnt tidligere, at prisene i disse markedene er høyere. Begge landene var satt på dagsorden på konferansen i Ålesund. Derfor vil de neste avsnittene i korthet beskrive blåskjellmarkedet i Frankrike og Belgia.

### *Det franske markedet - norske blåskjell i møte med franske Bouchot skjell*

Oppdrett av skjell er den mest tradisjonelle og etablerte oppdrettsaktiviteten i Frankrike. Den innenlandske produksjonen sørger for å dekke 60 % av konsumet, mens resten må importeres. På vinteren blir det franske markedet supplert av nederlandske produsenter, men Storbritannia og Irland står for tilbudet om sommeren. Det finnes to markedssegment for blåskjell basert på de to ulike blåskjellartene *Mytilus edulis* (vår type blåskjell) og *Mytilus galloprovincialis* (blåskjell fra Middelhavet). Markedssegmentene er godt definert og separert, avhengig av hvor skjellene produseres, type handelssegment og etterspørsel. Det er i tillegg verdt å merke seg at mange franske konsumenter vil ha ferske blåskjell, og spesielt såkalte "bouchot"-skjell.

Girard og Mariojouis (2003) har gjennomført en konsumentstudie i det franke

markedet, hvor 5.000 husholdninger deltok. De fant at mellom 30-40 % av de franske husholdningene kjøpte blåskjell. Skjellene blir i hovedsak kokt og servert både som for- og hovedrett. Videre fant de at blåskjell ble ansett som populært og selskapelig av mange. Dessuten har økt bearbeidingsgrad (rensing og pakking) stått til det økende behovet hos forbrukere om bekvemmelighet og kvalitet. Blåskjell konsumeres i økende grad utenom hjemmet, noe som reflekterer populariteten til retter som "mussels and chips" som serveres i restauranter og brasserier. Undersøkelsen til Girard og Mariojouis (2003) viser også at den typiske konsument av fersk sjømat er i en 2-person husholdning i øvre middelklasse og uten barn. Dessuten anser man, i likhet med norske forhold, at regionale forskjeller og alder er kritiske faktorer. Man ser altså de samme, regionale og sosio-demografiske forhold som for totalt sjømatkonsum, men det er mindre markant når det gjelder kjøpsadferd. Man ser også at vest-øst dimensjonen er gjeldende ved kjøp av fersk sjømat. Dette er naturlig med hensyn til kystlinjen i vest hvor konsumet i blåskjell er betraktelig høyere enn i Øst-Frankrike. Alder er også en viktig faktor for konsumet av blåskjell. Konsumet øker i takt med alder, og det er et underforbruk blant de yngste konsumentene. Det finnes flere forklaringsfaktorer på dette, men bekvemme produkter av blåskjell begynner først de senere år å komme på markedet. Et annet viktig poeng er at franske skjell prismessig sett befinner seg i øvre sjikt.

Det franske markedet domineres i stor grad av noen få grossister. Fra midten av nitti-årene har man sett økende produkt-differensiering i det franske markedet, noe som har gitt utslag i kollektive varemerker med logo, og en tydelig atskillelse av regioner. Dessuten skiller man på produksjonsmetode for blåskjell, oppdrettet og vill, hvor førstnevnte oppnår høyest pris<sup>6</sup>). Det er interessant å merke seg at de fleste kollektive varemerker har blitt definert uten produktspesifikasjoner. Parallelt med utbudet av varemerker har man forskjellige kvalitetsmerker eller sertifisering av blåskjell.

De franske myndighetene arbeider med å sertifisere bouchotskjell, og etablere en generell sertifiseringsordning på skjell. Denne ordningen skal være operativ i 2004. Andre differensieringsstrategier er ulike produktutforming, i form av pakking og design. De ulike differensieringsstrategiene som er valgt av den franske skjellnæringen er i tråd med hva som gjøres på andre produkter (Girard & Mariojouis, 2003).

Det franske markedet for blåskjell er i endring, og man ser for seg to mulige utviklingsstrategier. Den ene er å utvikle den eksisterende segmenteringen og introdusere relevante merker og sertifiseringsordninger. Den andre er å skape ny produkt-differensiering. Det er sannsynlig at den franske blåskjellindustrien vil gjennomgå en rekke forandringer, for å møte de mange krav som stilles til produksjon av skjell (Girard & Mariojouis, 2003).

### *Det belgiske markedet*

Belgia er et interessant marked for blåskjell av flere grunner. Prisene er høye, blåskjell har godt innpass i markedet, og forbruket er høyt (2,75 kg/pers/år). Belgia har den største importen av blåskjell i Europa, og i 2000 importerte Belgia 27.700 tonn blåskjell. Verdien var på 67 millioner Euro, og dette gir den høyeste gjennomsnittsprisen i Europa på i underkant av 20 kr/kg (Hamnvik, 2002).

Belgia har ingen egen dyrking av skjell, men er som nevnt en stor konsument og markedet er voksende. Det er anslått at 45 % av husholdningene kjøper blåskjell, og konsumet i de enkelte husholdningene utgjør 14,5 kg/år. Blåskjell omsettes hovedsakelig gjennom detaljhandelen og denne handelen er økende.

Konsumet av blåskjell i Belgia har en del fellestrekk med det nederlandske konsumet. De største forbrukergruppene finner vi blant 35-64 åringer i de høyere sosiale lag. Og som i det franske og norske markedet dominerer husholdningene med 1 til 2 personer, og uten barn. Forbrukernes

holdninger er, i samsvar med den øvrige europeiske befolkning, at bekvemme produkter foretrekkes. Videre konsumeres blåskjell ved festlige anledninger, og forbrukerne foretrekker å kjøpe skjellene hos detaljhandelen. Belgierne foretrekker store skjell (40-54 skjell/kg).

Nederland er den største leverandøren av blåskjell til det belgiske markedet. Importen fra Nederland varierer med produksjonssyklusen i Nederland, og det er tydelige sesonger fra juli og medio mars.

Belgia er altså den største importøren av blåskjell i Europa, samtidig som belgierne er villig til å betale mest for skjellene. Det bør imidlertid nevnes at Belgia er et marked hvor vekstpotensialet synes minst (Asche & Vassdal, 2000).

### *Andre potensielle markeder*

Til tross for at Belgia og Frankrike er de mest ettertraktede markedene for blåskjell, har flere produsenter rettet blikket mot andre markeder, spesielt østover. I disse markedene er konkurransesituasjonen mindre tilspisset, og adgangen til markedene er dermed enklere. Derimot er prisene lavere. I dette avsnittet nevnes eksplisitt det tyske markedet, siden dette landet er det største eksportmarkedet for norske skjell.

Tyskland er den tredje største importøren av blåskjell i Europa, og i 2000 var importen på 26.000 tonn ferske skjell. 98 % av denne importen kom fra Danmark. Per i dag er eksporten til Tyskland svært dårlig priset. En av årsakene til dette er at Tyskland er et lavprismarked og at kvaliteten på skjellene er lav (Hamnvik, 2002). Dessuten ser man store variasjoner i pris for blåskjell avhengig av hvilket land de kommer fra. Eksempelvis oppnår nederlandske skjell en atskillig høyere pris enn danske blåskjell. Farstad (2002) har gjennomført en undersøkelse i HoReCa-segmentet i Tyskland. Resultatene av denne viser at blåskjell opptrådte hyppig på menyer, de ble ansett som godt likt og praktisk å arbeide med. Til tross for dette ble blåskjell oppfattet

som lite eksklusivt. Farstad fant videre at detaljhandelen var mer positiv i sine oppfatninger omkring råvaren enn sine kollegaer i serveringssegmentet. Også i Tyskland finnes store regionale forskjeller, hvor Berlin, Köln/Düsseldorf er mer attraktive enn for eksempel Hamburg (Farstad, 2002).

Andre markeder som kan sies å være interessante for norske dyrkede blåskjell er land som geografisk er tilgjengelig for omsetning av ferske skjell. Blant annet Sverige, Finland og Russland, og enkelte norske produsenter leverer skjell til disse markedene<sup>7</sup>. Fordelen med såkalte "nye" markeder er at konkurransesituasjonen er gunstigere, og det kan være lettere å få innpass i markedene. Ulempen er at disse landene ikke har tradisjon for å spise blåskjell, og at markedsforholdene er lite dokumentert. Mulighetene er i aller høyeste grad til stede.

### *Hvorfor har suksessen uteblitt?*

I en fase hvor blåskjellnæringen tilsynelatende burde ha løst startvanskene, har utviklingen heller gått i en annen retning, og det har ikke blitt den suksesshistorien man hadde sett for seg for noen år siden. Det er flere grunner til at den norske blåskjellnæring har hatt vansker med å etablere seg på internasjonale markeder. Blant annet viser en undersøkelse av Ottesen og Grønhaug (2004) at overoptimisme har preget skjellnæringas oppfatning av markedsmulighetene for blåskjell. Dette gjelder spesielt nyetablerere som har liten kjennskap til markedene (Ottesen & Grønhaug, 2002; Ottesen & Grønhaug, 2004). Fra flere hold ble det hevdet at blåskjellnæringen omtrent skulle vokse "inn i himmelen" (Myhren, 2000; Sigurdsson, 2001). Dette gjorde investeringer i blåskjell attraktivt for nyetablerere gjennom lave kostnader ved etablering og produksjon, og utsikter om høye markedspriser. Nå er det en velkjent sak at ingen næringer vokser "inn i himmelen", noe som blåskjellprodusentene har

fått erfart. Hvilke forhold kan forklare at det forventede gjennombruddet har uteblitt?

Det finnes flere faktorer som kan bidra til å forklare norske oppdretters manglende suksess i markedet. For det *første* har man ikke etablert kvalitetsstandarder for blåskjell i Norge. Selv om enkelte markeder og produsenter deler skjellene inn i ulike kategorier, har en rekke leveranser fra norske produsenter blitt omtalt som "forundringsspakker". Blåskjellene har i stor grad blitt pakket i bulk (det vil si store sekker á 600 kg usorterte skjell) som inneholdt både skjell og andre organismer (blant annet sjøpølser). I tillegg har skjellene vært av svært varierende kvalitet, med hensyn til utseende, skalltykkelse, begroinger, matinnhold og så videre. Selv om det er sannsynlig at mye av disse skjellene går til industriproduksjon, er det ingen overraskelse at norske produsenter har fått et litt uheldig renommé i utlandet. På bakgrunn av skjellsamlernes lange tilstedeværelse i norske farvann, kan man undres hvorfor det hittil ikke har blitt etablert en enhetlig standard, som inkluderer spesifikke kvalitetsparametre (matinnhold, begroing, størrelse, skalltykkelse etc.). Selv om det er lettere sagt en gjort, bør man i stor utstrekning forhindre at skjell av dårlig kvalitet sendes til markedet, eksempelvis begrodd med rur og kalkrør. Dette er både ødeleggende for den enkelte aktør og den norske skjellnæringen, gjennom at norske blåskjell får et dårlig rykte.

For det *andre* har leveransene av skjell i markedet vært svært ustabile. Dette gjelder også kvaliteten i ulike perioder av året, men ikke minst den generelle tilgangen av skjell. Enkelte perioder er tilgangen tilfredsstillende, mens i andre perioder er tilgangen svært lav. Det har fra flere hold blitt påpekt at det er en viktig oppgave for næringen å etablere salgsorganisasjoner eller tilsvarende som kan sikre råvareflyten (KPMG 2003). Bufferlager i sjøen har også vært diskutert, og en del produsenter har allerede gått sammen om salgs-, distribusjons- og bufferfunksjoner. Videre har det vært få anlegg i Norge som kan sortere, rense og pakke skjell. Dette har ført til at en rekke anlegg selger usorterte skjell i

jutesekker opp mot 600 kg/sekk. Prisen for usortert bulkvare var forrige år svært lav, og som allerede nevnt kan ikke prisene for disse forsvare kostnadene med produksjonen.

For det *tredje* har giftalgeproblematikken vært sentral i en del fjorder, både på vestlandet og i Nord-Norge. Blåskjellvarslene fra Mattilsynet (tidligere SNT) har fått og får mye mediefokus. I en undersøkelse gjennomført av Eksportutvalget for fisk, oppgav en rekke av de som *ikke spiste* blåskjell at dette skyldes frykt for å bli forgiftet. I møtet i Ålesund (27.-29. februar) ble det bragt på bane, og en rekke aktører mente at man i sterkere grad bør kommunisere at det kun er selvplukkede skjell som kan være giftige. Skjell som kjøpes over disk i Norge er trygge å spise.

## Hvilke utfordringer må løses?

Som nevnt innledningsvis, står den norske blåskjellnæringen overfor flere utfordringer. Først og fremst synes liten forutsigbarhet i leveransene å være et problem. En jevn og stabil tilgang på skjell er viktig både for at kjøkkensjefer skal kunne planlegge menyer, innkjøpsansvarlige i detaljhandelen skal kunne kjøre kampanjer, og ikke minst at forbrukerne skal kunne ha tilgang på blåskjell når de måtte føle lyst til å kjøpe dem. En mulig løsning er, slik som flere produsenter gjør, å etablere felles salgs- og markedsføringsorganer. Dette har vært skissert i en årrekke, men det har vist seg at det er vanskelig for produsentene å etablere slike organer. Produsenter som kan levere skjell av tilsvarende lik kvalitet, og til ulike deler av sesongen bør samarbeide for å øke sine sjanser i markedet.

Dernest er det essensielt at skjellene er av god kvalitet. Sett fra en forbrukers ståsted, vil én eller to dårlige erfaringer med blåskjell med relativt stor sikkerhet føre til at terskelen for å bruke blåskjell ved en senere anledning bli høyere. Man bør etterstrebe kvalitet fra skjellene står i sjøen, til de havner på matbordet. Enkelte aktørers

manglende evne til å gjennomføre dette, er åpenbart en av årsakene til at norske skjell har fått et uheldig rykte i utlandet. Man har ikke klart å levere en enhetlig kvalitet. Forutsigbarhet er igjen et nøkkelord. Alternativet er å levere til land som har lavere kvalitetskrav. Hvorvidt dette er en gunstig og ønskelig strategi bør det stilles spørsmål med, både med hensyn til norske skjells renommé i utlandet, og hvilken lønnsomhet dette kan gi. Et annet viktig moment knyttet til kvalitet, er som nevnt tidligere i artikkelen, å etablere en enhetlig bransjestandard for kvalitet. Ved en synliggjøring av ulike kvalitetskrav, kan en i større grad segmentere markedet ut fra hvilke kvalitetskrav segmentene stiller. For eksempel kan de beste skjellene selges til eksklusive restauranter, andre deler av produksjonene selges fersk over disk og skjell av dårlig kvalitet kan selges som industriskjell. En etablering av en slik kvalitetsstandard, og eventuelt merkeordning, krever at bedriftene følger vedtektene. Et godt eksempel er New Zealand Green Mussels, som har etablert en merkevare basert på noen ufravelige kvalitetskrav. En tilsvarende merkeordning kan etableres for blåskjell i Norge. Det som imidlertid må poengteres, er at man også må ha et apparat som kan sanksjonere mot de aktører som bryter bestemmelsene i kvalitets- og/ eller merkeordningen.

En annen komplementær strategi er å etablere sikre kanaler for omsetting av norske blåskjell. Kvalitetsstandarder, merkeordninger og forutsigbarhet i tilgjengelighet kan bidra til dette. Videre vil det være viktig for norske blåskjellprodusenter å kunne dokumentere kvaliteten til skjellene gjennom hele distribusjonskjeden. Dette vil kunne sikre at de norske skjellene får riktig pris i markedet basert på den kvalitet som er levert.

Til slutt er det verdt å merke seg at produktutvikling er svært viktig innenfor samtlige næringsmidler. Forbrukere vil i større grad ha produkter som er bekvemme og som er tilgjengelig i riktig pakningsformat. Som vist tidligere i artikkelen er det en stadig økende etterspørsel etter pre-pakkede produkter av blåskjell, og fremti-

dige produksjonsprosesser bør vektlegge nettopp slike forhold.

## Avslutning – hvor går vi videre?

Denne artikkelen peker på flere forhold som synes vanskelig for blåskjellnæringen. Til tross for at markedspotensialet synes å være relativt godt, har det vært store utfordringer med å skaffe seg adgang til markedene. Det har blitt hevdet at konsumet av ferske og bearbejdede skjell vil øke i Europa. Å kunne spå hvor stort utviklingspotensiale det europeiske markedet har, er en umulig oppgave, men det er imidlertid sikkert at krav til produsenter og leverandører av blåskjell blir strengere. Det er mange mette mager i Europa, valgmulighetene er store, og det blir dermed essensielt å kunne levere det volum og den kvalitet som markedet etterspør. Det er også viktig å ha stabilitet i leveransene. Disse kravene har hittil i liten grad blitt imøtegått av norske produsenter. Generelle krav til kvalitet som ferskhet, størrelssortering basert på markedskrav, matinnhold, skalltykkelse, farge og utseende på skjell må etterstrebes. Dette er spesielt viktig overfor de best betalte markedene.

Fra forskningens side er det mange interessante problemstillinger. Først og fremst er markedsforholdene svært uklare. Man har visse kunnskaper om ulike markeder, men det er lite dokumentert hva som finnes av blåskjell i markedene, med det menes hvilken kvalitet, hvilket pakningsformat og hvem som konkret er våre argeste konkurrenter. Det er etablert en forståelse av at Belgia og Frankrike er de mest interessante markedene, og dermed har andre markeder i svært liten grad blitt undersøkt. Man har også liten kjennskap hva andre lands blåskjellaktører gjør innenfor type pakning, promotering osv. I tillegg er det en del løse påstander om kvalitet knyttet til norske skjell. Her har man en jobb å gjøre.



## Referanser

---

- Acebron, L.B. & D.C. Dopico (1999). Attitudes towards buying fresh mussels. *Journal of Food Products Marketing*, **5**:3, pp. 49-61.
- Asche, F. & T. Vassdal (2000). Det europeiske markedet for blåskjell - foredragsnotater, Utarbeidet for Norges forskningsråd og Eksportutvalget for fisk.
- Belk, R.W. (1975). Situational variables and consumer behaviour. *Journal of Consumer Research*, **2**, pp. 157-164.
- Bettman, J.R. (1973). Perceived price and product perceptual variables. *Journal of Marketing Research*, **10**, pp. 100-112.
- Farstad, E. (2002). Nullpunktstudie Tyskland - Markedsundersøkelse for oppdrettsproduktene blåskjell, kveite og røye i det tyske profesjonelle markedet, Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Fazio, R.H. (1986). *How do attitudes guide behaviour*. The handbook of motivation and cognition. R.M.S.E.T. Higgins. Pp. 204-243. Cichester: Wiley.
- Girard, S. & C. Mariojouis (2003). French consumptions of oysters and mussels analysed within the European Market. *Aquaculture Economics and Management*, **7**:5/6, pp. 319-333.
- Grunert, K. & A. Baadsgard *et al.* (1996). *Market orientation in food and agriculture*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Hamnvik, S. (2002). Det europeiske markedet for blåskjell, Harstad, [www.seafood.no](http://www.seafood.no).
- Howard, J.A. & J. Sheth (1969). *The theory of buyer behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
- Jensen, P.M. (2004). Markedsadgang er største utfordringen. *Norsk Fiskeoppdrett*, **2**, pp. 66-69.
- KPMG (2003). Planmessig igangsetting av nye arter i oppdrett, KPMG-rapport, på oppdrag av Fiskeridepartementet.
- Mortensen, S. & A. Duinker (2003). Norske skjell: Verdens beste råstoff med verdens dårligste kvalitetssikring? *Norsk Fiskeoppdrett*, **12**.
- Myhren, H.T. (2000). -Det måtte gå galt! *Sunnmørsposten/Tidens Krav*.
- Olsen, K. (2004). Foredragsnotater. Skjellkonferanse og skjellmesse, Ålesund.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2002). Markedstilpasning blant oppdrettere av marine arter. *økonomisk Fiskeriforskning*, **12**, pp. 61-83.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004). (Over)optimisme og utvikling av nye næringer. *Magma*, **7**:1, pp. 81-87.
- Sigurdsson, F. (2001). Enormt potensiale i skjellnæringen. *Dagens næringsliv*, **8**.

## Noter

---

- 1) 71 konkurser pr. 16.02.04. Anne Karin Natås, Fiskeridirektoratet: Skjellkonferanse Ålesund 27-29 feb. 2004.
- 2) Utarbeidet av Fiskeridirektoratet. [www.skjell.com/publikasjoner/statistikk.htm](http://www.skjell.com/publikasjoner/statistikk.htm)
- 3) "Å dyrke blåskjell" – Et temahefte om blåskjelldyrking.
- 4) Transportkostnadene og tollkostnader for bulkvare er henholdsvis 0,07 kr/kg og 1,6 kr/kg, mens det for isoporkassen er henholdsvis 5kr/kg og 2,30 kr/kg.
- 5) Innlegg av flere deltakere på møte, i regi av EFF, med blåskjellnæring i Ålesund, 1. februar. 2004.
- 6) Dette gjelder ikke Basin of Marennes-Oléron som er et regionalt varemerke for ville blåskjell, og som har oppnådd høye priser.
- 7) Innlegg av flere deltakere på møte, i regi av EFF, med blåskjellnæring i Ålesund, 1. februar. 2004.



# Kjøkkensjefer er en viktig ressurs i produktutvikling

Jens Østli og Morten Heide

Et produkts suksess er direkte målbar ved kjøp og gjenkjøp i et marked. Men før produktet er kommersielt tilgjengelig, må produktet testes. Slike tester finnes det mange typer av, men felles er at testresultatene skal bidra til å underbygge beslutningen om det aktuelle produktkonseptet skal lanseres, videreutvikles eller forkastes. Uten at produktet kan vise til en viss forankring i markedet, er sannsynligheten for suksess liten. Matprodukter er intet unntak, men i motsetning til mange andre produkter skal mat også appellere ved å bli tilberedt og spist (ikke bare på en, men på mange ulike måter).

Kjøkkensjefer generelt og kjøkkensjefer i eksklusive restauranter spesielt har en unik posisjon i produktutvikling fordi de er eksperter i å samtidig vurdere både produktkvalitet og anvendelse. Videre er kjøkkensjefene avhengige av å tilfredsstille forbrukerne sine forventninger når det gjelder presentasjon av maten, de sensoriske egenskapene til maten de serverer og miljøet maten konsumeres i. De må også ivareta det kommersielle aspektet når de velger produktene de skal bruke - restauranten må tjene penger. Ved å introdusere produkter til kjøkkensjefer for tilberedning i deres eget kjøkken, har man mulighet for å teste nye produkter i en naturlig situasjon. Kjøkkensjefene kan dermed gi tilbakemelding på sterke og svake sider ved produktet, hvordan det bør tilberedes og i hvilken sammenheng det kan anvendes. I tillegg til å vurdere kvaliteten kan altså kjøkkensjefene gi tilbakemelding på produktets posisjon.

Det finnes flere teoretiske tilnærminger for å studere matprodukter relatert til konsum. Man kan fokusere på produktet (sensorikk og kvalitet), individet (preferanser, holdninger) eller situasjonen (miljø eller kontekst) (Meiselman, 1996). Få studier har fokusert på konsumet av sjømat i cateringsegmentet. Catering består av alt fra eksklusive restauranter til kantina på jobben. Dette segmentet representerer et miljø

hvor mange forskjellige sjømatprodukter tilberedes og konsumeres. Nye matretter kan oppstå i dette segmentet og da særlig i eksklusive restauranter. Kjøkkensjefene på slike restauranter er kjent for å eksperimentere med oppskrifter, ingredienser og produkter. De blir dermed interessante personer i ulike produktutviklingsprosesser.

## *Er kjøkkensjefene opptatt av de samme kvalitetsattributtene?*

Skal produktvurderingene gjort av kjøkkensjefer kunne overføres til mer generelle forhold, er det viktig å vite om de bruker samme "språk", det vil si at de holdepunktene som brukes i kvalitetsvurderingen synes å være noenlunde like. Under markedsstest av oppdrettet torsk ba vi kjøkkensjefer fra Norge, Spania og England om å beskrive hel torsk, filet fra torsk og en ferdig tilberedt torsk av god kvalitet. Svarene var forbløffende like på tvers av landegrensene. De samme egenskapene ble vektlagt som viktige i de ulike landene, selv om rangeringen av hvilke som var viktigst varierte.

Tabell 1 Kjøkkensjefers rangering av de viktigste kvalitetsattributtene for fersk torsk (hel fisk, filet og etter tilberedning)

Norge	England	Spania
<i>Hel fisk</i>	<i>Hel fisk</i>	<i>Hel fisk</i>
1. Blank skinnfarge	1. Fast konsistens	1. Fast konsistens
2. Fast konsistens	2. Blanke øyne	2. Blanke øyne
3. Røde gjeller	3. Blank skinnfarge	3. Blank skinnfarge
3. Blanke øyne	4. Røde gjeller	3. Røde gjeller
<i>Filet</i>	<i>Filet</i>	<i>Filet</i>
1. Hvitfarge	1. Fast konsistens	1. Fast konsistens
2. Fast konsistens	2. Hvit farge	2. Hvit farge
3. Frisk lukt	3. Størrelse	3. Frisk lukt
	4. Frisk lukt	
<i>Etter tilberedning</i>	<i>Etter tilberedning</i>	<i>Etter tilberedning</i>
1. Hvit farge	1. Hvit farge	1. Flakende
2. Flakende	2. Smak	2. Smak
3. Smak	3. Fast konsistens	3. Fast konsistens
4. Saftig	4. Flakende	4. Hvit farge
5. Fast konsistens	5. Saftig	5. Saftig

Uten å trekke for vidløftige konklusjoner ut av dette, synes det som om kjøkkensjefer har et noenlunde universelt språk eller oppfatning av hva som er viktig ved vurdering av eksempelvis fersk torsk. Og når produktet i tillegg evalueres svært positivt av omtrent samtlige, uavhengig av om de kom fra Norge, UK eller Spania, så er det rimelig å anta at vurderinger gjort av kjøkkensjefer i eksempelvis i Tyskland og Belgia kanskje ikke vil være veldig forskjellige fra det som står i Tabell 1.

### *Hvordan gjør Fiskeriforskning slike produktundersøkelser?*

De undersøkelsene Fiskeriforskning har gjort på dette området har alltid vært på oppdrag for/i samarbeid med andre. Når det gjelder test av oppdrettstorsk i Norge,

UK og Spania har Eksportutvalget for fisk vært samarbeidspartner/oppdragsgiver. For test av utvannet tørrfisk i Norge har "Tørrfiskforum" vært samarbeidspartner mens test av utvannet klippfisk i Norge ble gjort i samarbeid med "Bacalaoforum". I det følgende vil vi skille mellom test av oppdrettstorsk og test av utvannet klippfisk/tørrfisk fordi produktenes historie før de nådde restaurantene er ulik.

### *Markedstest av oppdrettstorsk*

Oppdrett av torsk i liten skala har foregått i lang tid, men det var først etter år 2000 at det på nytt ble interesse for dette. Samtidig var det mange som kom med advarsler basert på tidligere erfaring: oppdrettstorsken var svart i skinnet, hadde altfor stor lever, overfeite buker og den falt fort sammen. Kvaliteten etter 2-3 dager på is

var meget slett (Losnegard *et al.*, 1986). Man hadde også i minnet hvordan utviklingen på oppdrettslaks hadde foregått. Her var man oppe i mange 10-tusen tonn med fisk før man oppdaget at det var ulike meninger blant kundene om kvaliteten til laksen. Kveiteoppdrett kan også sies å lide under mangel på realisme når det eksempelvis gjelder markedets betalingsvillighet. Mange ting lå derfor til rette for at man med økende interesse for torskeoppdrett måtte sørge for at markedsmessige forhold kunne avklares på et tidligst mulig tidspunkt.

Grunnlaget for markedstestene til Fiskeriforskning startet i 2002. Da ble det innhentet fisk fra 5 ulike anlegg langs norskekysten. Ut fra det innsamlede materialet ble det så valgt å kjøre en forundersøkelse i 13 norske restauranter. Disse fikk tilsendt fersk oppdrettstorsk som de så skulle vurdere i eget kjøkken. De fikk også tilsendt en førsteutgave av et spørreskjema som de skulle bruke for å evaluere fisken. Allerede fra denne første undersøkelsen fulgte man opp kjøkkensjefene gjennom intervju. Intervju var en meget naturlig metode fordi man fort innså at mange problemstillinger rundt oppdrettstorsk ikke er mulig å besvare med ja eller nei, alternativt på en skala fra dårlig til godt. Erfaringene fra denne første undersøkelsen dannet så grunnlaget for å videreutvikle og raffinere både spørreskjemaet og intervjuguiden. Det spørreskjemaet som har blitt brukt i de siste undersøkelsene er på ca. 12 sider og intervjuene har hatt en varighet på 30-45 minutter.

### *Kvalitetsvurdering på Fiskeriforskning*

Hele tiden har fisk fra det samme partiet som har blitt testet hos kjøkkensjefene også blitt vurdert av medarbeidere på Fiskeriforskning. Dette er mennesker som er eksperter i kvalitetsvurdering av fisk. Testen på Fiskeriforskning foregikk samme dag som restaurantene mottok fisken, slik at alle vurderte et materiale som var kvalitetsmessig mest mulig likt.

### *Hva spør vi om?*

Spørreskjemaet er bygd opp av flere deler. Det har delvis blitt utviklet gjennom de testene som er gjennomført ved at lærdom fra en test har blitt trukket med i den neste. Dernest er spørreskjemaet tilpasset det enkelte produkt (oppdrettstorsk/klippfisk/tørrfisk). Den første delen inneholder spørsmål relatert til selve fisken. For oppdrettstorsken skulle fisken vurderes i hel tilstand (oftest var oppdrettstorsken kun sløyd, det vil si med hode). Deretter skulle man skjære fileten eller andre stykninger som så skulle vurderes. Til sist skulle fisken brukes til mat, et vil si at det ble lagd ulike retter og man skulle svare på spørsmål relatert til dette. Inntrykket fra hver av de tre sesjonene skulle så oppsummeres i et spørsmål om total tilfredshet.

Etter kvalitetsvurderingen blir det spurt om kjøps-/betalingsvillighet. For å kartlegge kjøpsvilligheten blir deltagerne bedt om å svare på en skala som går fra "Helt usannsynlig at jeg vil kjøpe" til "Svært sannsynlig at jeg vil kjøpe". Videre ble betalingsvillighet forsøkt kartlagt for de forskjellige produktene. Denne metoden er brukt både for å se på prisen på hel fisk, på fileten og loinen. Kort går metoden ut på at en rekke oppgitte prisforslag skal karakteriseres som "For billig", "Billig", "Dyrt" og "For dyrt". På generelt grunnlag er erfaringen at betalingsvilligheten spriker ganske mye og det er dermed vanskelig å tallfeste den reelle betalingsvilligheten. Dette skyldes antagelig flere forhold. For det første kan kjøkkensjefene være relativt ukjent med produktet eller substitutter. Det vil si at de heller ikke har noen erfaring med hva som eventuelt er markedsprisen. I slike tilfeller kalkulerer man gjerne med hva råvaren kan koste hvis man skal selge retten til eksempelvis kr 250 (Betalingsvilligheten hos det spisende publikum for ulike typer retter synes å være godt kjent hos kjøkkensjefene). Andre vil konsekvent oppgi lav betalingsvillighet hvilket da gir et for lavt gjennomsnittlig estimat. I slike tilfeller kan man da forledes til å ikke igangsette produksjon fordi "markedet" ikke synes å være interessert i å betale en for produsenten rentabel pris. En annen

gruppe er mindre interessert i prisen enn i produktets muligheter. Noen er villige til å betale for å få et mer lettvinnt produkt (for eksempel ferdig utvannet tørrfisk). Andre er villige til å betale for det "rette" produktet (eksempelvis tjukkfiskstykket/loins på oppdrettstorsk). Og i en tilsynelatende homogen gruppe som kjøkkensjefer vil slike synspunkter alltid ha sine representanter. Ytterligere et moment er hvorvidt betalingsvilligheten i restaurantsegmentet er den samme som i det konsumentsegmentet man senere tenker å introdusere produktet for. Erfaringen med de prisundersøkelsene som har vært inkludert i Fiskeriforsknings produkttester viser at de best kan betraktes som veiledende.

I siste del av spørreskjemaet skal kjøkkensjefene svare på foretrukket produktform og størrelse. Videre kartlegges bruk av visse sjømatprodukter (som kanskje kan være substitutter), interesse for biprodukter fra torsk (hode, tunge, lever og rogn for eksempel) samt restaurantens profil. Det siste skal karakteriseres gjennom eksklusivitet, spisegjestenes inntektsnivå, prosentvis andel av sjømat og prisnivå på rettene.

Den delen av spørreskjemaet som omhandler kvalitetsvurdering av produktet var bygd opp av spørsmål hvis svaralternativer eksemplvis gikk fra "Feil farge på skinn"

til "Riktig farge på skinn". Totalvurderingen kunne eksemplvis gå fra "Liker dårlig" til "Liker godt". Et eksempel på hvilke attributter ved hel oppdrettstorsk som norske kjøkkensjefer skulle vurdere er et eksempel fra en av de første undersøkelsene som ble gjort på oppdrettstorsk.

Det øvrige spørsmål er konstruert som lukkede, det vil si at kjøkkensjefene skal forholde seg til gitte svaralternativer, men dog med rikelige muligheter til å kommentere. En del av spørsmålene blir dessuten gjentatt i intervjuene.

Med spørreskjemaet følger et brev som forklarer hva undersøkelsen går ut på og det understrekes at kjøkkensjefenes bidrag i en såpass tidlig produktutviklingsfase kan få stor innflytelse for produktets videre skjebne. Det understrekes også at kjøkkensjefene står helt fritt til å vurdere hvilke retter de ønsker å prøve produktet i. Vår erfaring er at svært mange av kjøkkensjefene er meget samvittighetsfulle og tester produktet på (svært) mange måter. Besvarelsene på denne delen av spørreskjemaet er oftest basert på 3-5 måter å varmebehandle eksemplvis oppdrettstorsk, og dette styrker troverdigheten i besvarelsene.

Min/vår vurdering av kvaliteten på hel, sløyd torsk er som følger:

	1	2	3	4	5	6	7	
Ikke fersk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fersk
Dårlig konsistens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	God konsistens
Feil farge på skinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Riktig farge på skinn
Dårlig lukt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Frisk lukt

Mitt/vårt helhetsinntrykk av sløyd torsk er:

Liker dårlig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liker godt
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	------------

Figur 1 Et eksempel på hvilke attributter ved hel oppdrettstorsk som norske kjøkkensjefer skulle vurdere

## Intervju

2-3 uker etter at kjøkkensjefene testet produktet, ble de intervjuet. Intervjuene har to funksjoner. For det første skal de bidra til å utdype forhold som allerede er svart på i spørreskjemaet. Det er umulig å lage et spørreskjema som fanger opp alle forhold, og det er også vanskelig på forhånd å vite om spørsmålene blir forstått, at de er fornuftige og at de svaralternativene som gis oppfattes å være rimelige. Det finnes også produktrelaterte forhold som er vanskelig å fange opp ved bruk av spørreskjema (eksempelvis forhold rundt tilberedning, egnethet i forskjellige retter og så videre). I tillegg er det av meget stor interesse å få innblikk i en del forhold som ikke nødvendigvis er relatert til selve produktet (eksempelvis kjøkkensjefens mer generelle syn på oppdrett av fisk, "image" til oppdrettsfisk, kvalitet på oppdrettsfisk og lignende).

## Markedstest av tørrfisk og klippfisk

Markedstest av klippfisk og tørrfisk har i stor grad foregått på samme måte som for oppdrettstorsk, men med en vesentlig forskjell: Utvikling av de produktene som skulle testes skjedde i nært samarbeid med personell på Fiskeriforskning hvis faglige basis er relatert til prosess- og produksjonsteknikk. I tillegg var det i begge tilfellene tilknyttet en kommersiell aktør. Mens vi for oppdrettstorskens vedkommende testet et kommersielt tilgjengelig produkt, var Fiskeriforskningens rolle i de to andre prosjektene todelt. Vi skulle prosessmessig bidra til å utvikle produktalternativer og noen av disse alternativene skulle så testes for å kartlegge det kommersielle aspektet.

Tørrfisk og klippfisk er produkter som må vannes ut før konsum. Dette gjør at produktene kan oppfattes som ubekvemme og kanskje mindre attraktive i dagens marked. Et innlysende alternativ i så måte er å utvikle produkter som er mer lettvinle/ gryteklare og dermed lettere tilgjengelig.

Problemet med både klippfisk og tørrfisk er at begge produktene har meget kort holdbarhet i utvannet og kjølt tilstand. Det byr derfor på både produksjons- og markedsmessige utfordringer å kunne frembringe slike produkter til det norske markedet.

Tørrfiskprosjektet hadde eksempelvis tre hovedmålsettinger:

- Identifisere mulige konserveringsmetoder som kan forlenge holdbarheten i kjølt tilstand.
- Identifisere hvilke kvalitetsegenskaper kjøkkensjefene stiller til utvannet tørrfisk.
- Kartlegge hvilket potensial utvannet tørrfisk har i norske restauranter.

Første hovedmålsetting foregikk dels på Fiskeriforskning og dels ute hos de kommersielle partene. Andre og tredje hovedmålsetting ble gjennomført ved hjelp av spørreskjema og intervju slik som beskrevet tidligere.

Både klippfisk- og tørrfiskprosjektet er gode eksempler på sammenkobling mellom marked, produkt og prosess. Når det i tillegg fantes kommersielle aktører som kunne nyttiggjøre seg resultatene må disse prosjektene karakteriseres som særdeles vellykkede. Ikke vellykkede i den forstand at man etter prosjektenes avslutning hadde utviklet et salgbart produkt, men fordi man i prosjektet fikk avdekket og synliggjort hvilke styrker og svakheter som ligger både på den prosessmessige, den produktmessige og den markedsmessige siden.

## Konklusjon

Markedstest i restaurantsegmentet gir muligheten til å teste nye produkter i et kommersielt miljø. Gjennom å la kjøkkensjefer teste produkter i sitt eget kjøkken får man verdifull informasjon om hvordan nye produkter "presterer" i naturlige omgivelser.

Den metoden som er tatt i bruk hos Fiskeriforskning består av en kvantitativ

del (spørreskjema) og en kvalitativ del (intervju) og samlet mener vi at dette materialet gir et meget godt bilde av sentrale forhold rundt kjerneproduktet og omliggende forhold. Dette betyr at undersøkelsene ikke kun søker å avdekke kvaliteten på kjerneproduktet, men også bruksmåter, substitutter, posisjon og så videre.

Til sist vil vi påpeke at slike undersøkelser og prosjekter synliggjør på en ut-

merket måte de tverrfaglige mulighetene som ligger i Fiskeriforsknings organisasjon. Instituttet har personell som behersker fagområder som eksempelvis er nyttig i en produktutviklingsprosess. Dette kan gjelde råstoffkvalitet, prosess, sensorikk og markedskompetanse.



## Referanser

---

- Losnegard, N, E. Langmyhr & D. Madsen (1986). *Farmed cod, quality and utilisation*. Chemical composition as a function of seasons. NFFR nr V-709.001. Directorate of Fisheries no. 11/86.
- Meiselman, H. L. (1996). *The contextual basis for food acceptance, food choice and food intake: the food, the situation and the individual*. I Meiselman and MacFie (eds). *Food choice acceptance and consumption* (1 ed.). Blackie Academic and Professional, pp. 239-263.

# 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 tilpassing. 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*

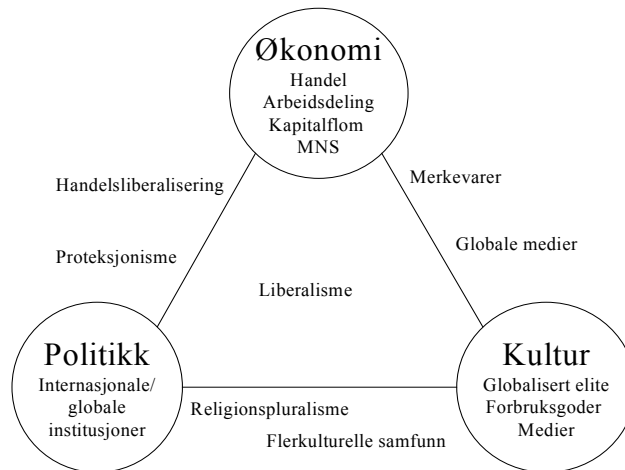
Både nasjonale og internasjonale endringer av rammebetingelsene har hatt stor betydning for utviklingen i norsk fiskerinæring. For norsk landbasert fiskeindustri har vi fokusert på endringer i fryseteknologi og landingsmønster. Innenfor oppdrettsnæringen hadde man fra begynnelsen av 1990-tallet en periode 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

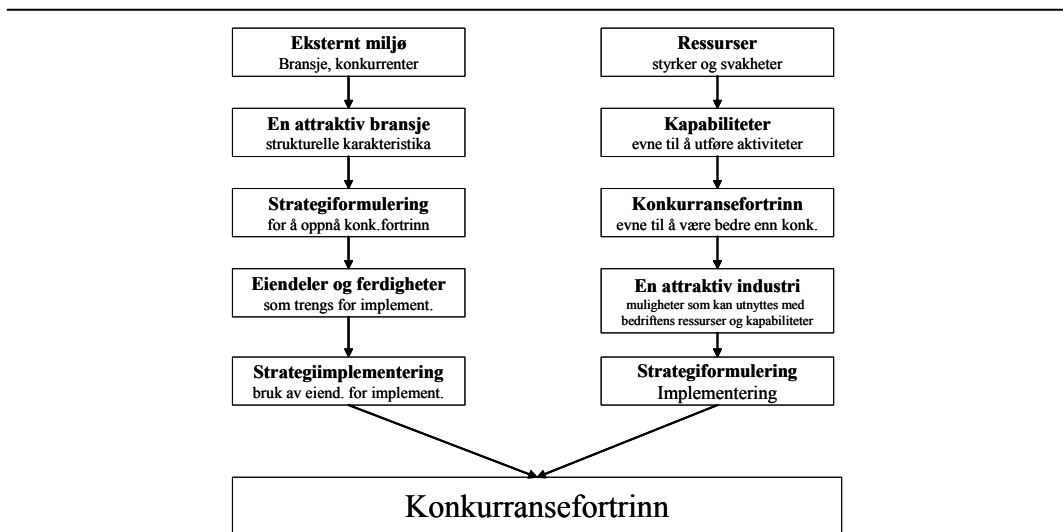
I denne delen vil jeg gi en rask oversikt over de teorier vi har brukt for å forstå bedriftenes strategiske valg.

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 høyere avkastning, forklart av to teoriretninger (Hitt, Ireland *et al.* 2001)

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

### *Porter og posisjoneringsskolen*

Posisjoneringslitteraturen 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 ulike 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 (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

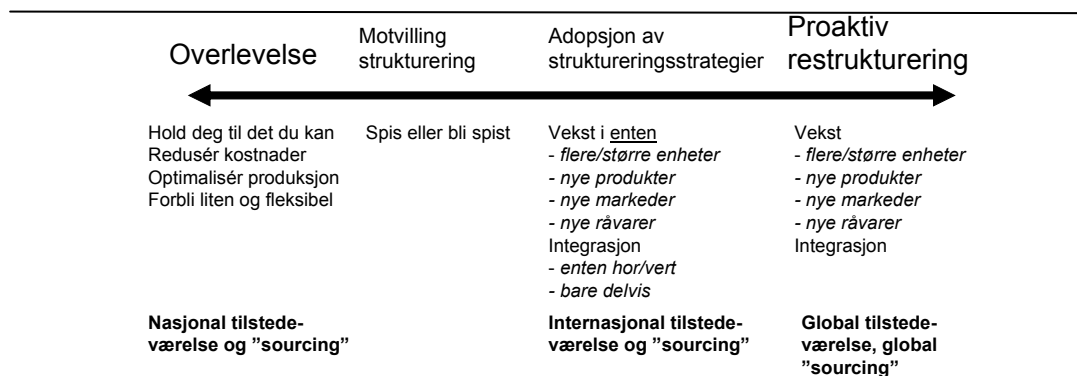
globaliseringen, mens en del større bedrifter ser muligheter til å påvirke strukturen i fremtidens globale forsyning av sjømat. Noen bedrifter, i hovedsak små bedrifter, ser ut til å etterstrebe en evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, mens en del større bedrifter søker stabile relasjoner 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 helt andre 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 en allerede vel stor kapasitet 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. Dette gjelder spesielt tilfeller hvor manuelle operasjoner utgjør flaskehalsen.

#### *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 kostnadsoptimalisering 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.

*Verdikjedeforbedring.* 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 reduse-

rer transaksjonskostnader ved å koordinere for eksempel kvalitetskontroller og salg/innkjøp (ved at selger samarbeider tettere med kjøpers produksjonsledelse kan man 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 en viss 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 kvoteiere/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 tilskrives de ulikheter i ressurser og kom-

petanse 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 satser 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 (hordan 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 å heve inngangsbarrierene. Mange av de strategiske tiltak man har sett i fiskeri-

næringen 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 produkttegenskaper som det rene (og gjerne norske), det arktiske og så videre. Man finner også eksempler på det Porter kaller *skalauavhengige kostnadsulempere*, 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 Oslo eller Bergen, 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 lokaliseringsfaktorer 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 leverandørrelasjoner 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 etter-

lyst 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 konkurranseposi-

sjon, 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 fellestrekk, 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 råer 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 fangstrettinger 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 resul-

tatenes 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?

### *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. En annen ressurs som kan miste sin verdi som lokaliseringsfortrinn er den lokale erfaringsbaserte kunnskap. Men her ligger det også et potensiale for å bygge konkurransefortrinn som ikke lar seg kopiere, ved nettopp å ta i bruk denne kunnskapen i nisjeproduksjon eller bruke den til å bygge videre på produkter med regionale identiteter.

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.

# Nye rapporter og publikasjoner fra Avdeling for økonomi og marked

Listen nedenfor omfatter offentlige tilgjengelige arbeider publisert siden *økonomisk Fiskeriforskning* nr. 2002. Fullstendig oversikt over rapporter fås ved henvendelse til instituttets arkivansvarlig. Listen omfatter ikke publikasjoner som er *in press* ved redaksjonens avslutning. Den omfatter heller ikke oppdragsrapporter. Bidragsyttere som ikke er ansatt ved instituttet er markert med \*.

## Rapporter

Olsen, J.-V. & O. Johnsen

### *Fra biprodukt til hovedprodukt. Eksempler på nye konsumprodukter fra biprodukter av laks og hvitfisk*

Rapporten beskriver innledningsvis generelle utviklingstrekk i sjømatmarkedet. Hovedformålet er å vise eksempler på produktutvikling hvor anvendelse av biprodukter som filetavskjær og rygger har gitt nye produkter med aksept i markedet.

Hovedmengden av laksefisk eksporteres ubearbeidet eller som halvfabrikata, enten fersk eller fryst. Næringen står overfor en rekke utfordringer i takt med økt produksjon av laks og ørret. Veksten vil blant annet føre til større mengder biprodukter (avskjær, rygger, slog og utsortert fisk) som må håndteres etter gitte retningslinjer. Det vil bli viktig også i fremtiden å søke etter alternative anvendelser av biprodukter som rygger, filetavskjær, hoder og slog for å oppnå bedre lønnsomhet enn ensilasjeproduksjon. *Hva etterspør så markedene i dag?* En rekke markedsundersøkelser har vist at konsumenter i godt betalende markedene etterspør mer lettvinde, gryteklare og lett tilgjengelige produkter, som har riktig smak, kvalitet, tilfredsstillende holdbarhet og som er trygge å spise. Disse signalene fordrer økt fokus på utvikling av produkter med de rette egenskapene for ulike markeder. Det er som kjent liten tradisjon i å videreforedle råstoff til mer bearbejdede produkter i Norge sammenlignet med internasjonale aktører. Argumenter for ikke å drive bearbejding i Norge er blant annet tollbarrierer, liten erfaring med utvikling av nye produkter, lang avstand til hovedmarkedene og liten markedsrett. Fordelen er derimot at norsk fiskeri- og oppdrettsnæring har de beste forutsetninger for å bearbejde "blodferskt" råstoff samt opprettholde stabil leveranse av ferske produkter (hoved- og biprodukter) til markeder.

På næringsmiddelmessene i Belgia og Tyskland er det registrert hvilke trender som er i markedene i dag. For det første presenteres produkter med høy bearbejdingsgrad. Produktene tilfredsstillende trender i markedene hvor konsumenter i større grad krever gryteklare, lettvinde produkter framfor tidkrevende retter. For det andre presenteres produkter som er emballert på en innbydende måte (blikkfang). Sist men ikke minst presenteres det en rekke produkter som er tilsatt ulike smaksvarianter.

I denne rapporten er det vist at en stor andel av muskelen som sitter på ryggbeinet til fisk samt avskjær kan benyttes som ingrediens i produksjon av en rekke spennende, gryteklare retter. Men det må presiseres at å lage gode produkter er oftest lettere enn å finne de rette markedene for dem.

ISBN 82-7251-511-3  
Fiskeriforskning: Rapport nr. 2/2003

\*Olsen, B.-I., Olsen, S.O. & P. Honkanen  
*Segmentering av det norske ungdomsmarkedet for  
middagsmat, fisk og fiskeretter*

Målsettingen med denne rapporten har vært å identifisere og drøfte mulige segmenter i det norske ungdomsmarkedet for fisk, fiskeretter og andre sentrale middagsretter. Resultatene er basert på en landsomfattende og representativ spørreundersøkelse gjennomført i utvalgte skoler over hele landet. Vi kom frem til tre sentrale segmenter basert på en klassifisering av ungdoms interesser, holdninger, aktiviteter og livsstil. Det største segmentet (40 % av utvalget) fikk navnet "De sunne og aktive", og er blant annet kjennetegnet av en positiv holdning til fisk. De andre to segmentene, "De nytelsesorienterte" og "De passive" var derimot mer negative til fisk og fiskeretter som middagsmat. Våre resultater viste også signifikante forskjeller mellom segmentene med hensyn til kjønn, alder, bosted og geografi. Praktiske implikasjoner for hvordan en bør møte ungdommens behov, holdninger og livsstil i produktutvikling og markedsføring av fisk er drøftet i rapportens siste del.

ISBN 82-7251-514-8

Fiskeriforskning: Rapport nr. 4/2003

Richardson, R & J. Østli  
*Norwegian Trout in Japan. Consumer Preferences,  
Perceptions and Competitors*

Consumer preferences on 7 product of salmon and trout were evaluated using blind tests in 2 (two) different product categories: Smoked and Sashimi. This preference test was conducted as a Central Location Test in Tokyo and Osaka. 240 married women were recruited as participants evenly distributed in age groups between 30 to 60 years of age. Product testing was also done by a Japanese expert sensory panel.

In the product category of smoked, Japanese consumers ranked the Norwegian trout as the best! Smoked products based on frozen Norwegian trout were ranked on top, followed by smoked from fresh Norwegian trout. Frozen Atlantic salmon, both of Norwegian and Chilean origin, together with frozen Chilean trout were evaluated as the second best group. The poorest ranking in the smoked category was given to products made from fresh Tasmanian salmon and fresh Atlantic salmon.

The Norwegian trout scored high on good (natural) red colour, firm texture of the flesh, distinct fishy flavour, a high fat content, including good (fat) marbling, i.e. white stripes in the meat.

Rather surprisingly, Norwegian trout for use as sashimi also achieved a good score with the consumers. From what we could expect, fresh Norwegian salmon and fresh Tasmanian salmon were also evaluated well by the consumers. Tasmanian salmon in particular scored much better for use as sashimi than as a smoked product. Conversely, we see that frozen Chilean salmon came out significantly poorer than the six remaining products tested.

Preference Mapping indicates that a high fat content, "oily" aftertaste, "sweetness", "melting texture"/elastic texture, and distinct/visible white stripes (marbling) "can explain" why some products were evaluated more attractive than others.

ISBN 82-7251-516-4

Fiskeriforskning: Rapport nr. 6/2003

Heide, M, Johnsen, O., Tobiassen, T, Østli, J. & \*S. Hamnvik  
*Opplevd kvalitet og image til oppdrettet og oppfôret torsk i  
det norske og engelske restaurantsegmentet*

Rapporten omfatter resultatene fra en markedsundersøkelse der et utvalg på 60 norske og engelske kjøkkensjefer har vurdert kvaliteten på oppdrettet og oppfôret torsk.

De 30 norske kjøkkensjefene mente at den oppdrettede og oppfôrede torsk som ble testet hadde god kvalitet. Den sensoriske kvaliteten til oppdrettet torsk ble oppfattet som like bra eller litt bedre enn oppfôret torsk som hel fisk og filet. Etter tilberedning oppfattes de to prøvene som like gode. Oppdrettstorsk av den kvalitet som her ble testet må, på grunnlag av resultatene, sies å ha et betydelig markeds potensial såfremt produktet kan konkurrere med villtorsk på eksempelvis pris. De kjøkkensjefene som deltok ønsket primært å kjøpe hel torsk med hode og betalingsvilligheten synes å være ca 50 kr/kg levert fra grossist.

De 30 engelske kjøkkensjefene testet kun oppdrettstorsk (ikke oppfôret torsk). Samlet vurdering av hel fisk var gjennomsnittlig ca 6 (7 er maks), hvilket er meget høyt i slike undersøkelser. Selv om mange gjennomsnittsverdiene for egenskaper knyttet til filet og tilberedt vare er noe lavere, innebærer dette allikevel et meget positivt totalinntrykk. Enkelte av deltagerne reagerte negativt på den mørke skinnfargen. Flere av kjøkkensjefene syntes at prøve C hadde for nøytral smak. Smaken på prøve D var mer entydig positiv. Kjøkkensjefene ønsket primært å kjøpe fileten, og betalingsvilligheten synes å ligge på rundt 7 £/kg levert fra grossist.

ISBN 82-7251-518-0

Fiskeriforskning: Rapport nr. 8/2003

Breyer, B. & B.I. Bendiksen

*Kapasitetstilpasning i hvitfiskindustrien*

Denne rapporten er resultatet av et prosjekt der Fiskeridepartementet har bedt om en nærmere analyse av hvordan produksjonskapasiteten har utviklet seg i norsk hvitfiskindustri. Dette sammendraget oppsummerer de viktigste konklusjonene fra prosjektet. Innledningsvis gis en sammenfatning av hovedfunnene fra den delen av prosjektet som har analysert hvordan endringer i makroøkonomiske forhold har påvirket den norske hvitfiskindustriens konkurransevne. Deretter blir de viktigste funnene omkring kapasitetsutviklingen presentert og det blir redegjort for konklusjonene om hvor viktig graden av kapasitetsutnyttelse er for bedriftenes økonomiske prestasjon. Sammendraget avsluttes med en oppsummering fra den delen av prosjektet som har rettet oppmerksomheten mot virkemidler for å få til en bedre kapasitetstilpasning i norsk hvitfiskindustri.

ISBN 82-7251-519-9

Fiskeriforskning: Rapport nr. 9/2003



Heide, M. & I. Bjørkevoll  
*Markedstest av gryteklar klippfisk*

Rapporten omfatter resultatene fra en markedsundersøkelse der et utvalg på 15 norske kjøkkensjefer har vurdert kvaliteten på to typer gryteklar klippfisk, Graudo og Cresido.

Resultatene viser at gryteklar klippfisk har et forbedringspotensiale kvalitetsmessig, særlig gjelder dette kvaliteten etter tilberedning. Tradisjonelle utvanningsmetoder gir klippfisk med varierende saltinnhold, noe som trekker helhetsinntrykket til produktet ned. Ved å produsere klippfisk med stabil kvalitet og forutsigbart saltinnhold er det sannsynlig at flere kjøkkensjefer vil kjøpe dette produktet. Dette bekreftes av at kjøkkensjefene som deltok i testen primært ønsket å kjøpe gryteklar klippfisk i fremtiden.

ISBN 82-7251-520-2

Fiskeriforskning: Rapport nr. 10/2003

Rånes, S.A.  
*Spesielle kvoteordninger: Iverksetting og foreslåtte enhetskvoteordninger i norske fiskerier*

Moderne ressursforvaltning innen fiskeriene har som sin overordnede oppgave å avpasse fangstkapasiteten til ressursgrunnlaget. Et av de mest sentrale tiltakene som anvendes til dette formålet i norsk fiskeriforvaltning er ulike former for spesielle kvoteordninger (Enhetskvoter), som fastsettes med hjemmel i Saltvannsfiskeoven § 5a. I denne rapporten blir det gjort rede for de ulike ordninger som har blitt, eller er foreslått, iverksatt for de ulike flåtegruppene i de norske fiskerier.

ISBN 82-7251-521-0

Fiskeriforskning: Rapport nr. 11/2003

Isaksen, J.R., Dreyer, B. & S.A. Rånes  
*Kappfiske etter loddetorsk – en dyd av nødvendighet eller ressursøding?*

Funnene som presenteres i denne rapporten er en del av prosjektet; Markedstilpassede høstingsstrategier, som har en målsetting om å bringe fram kunnskap om hvordan vi gjennom fangstreguleringer kan fremme en fangstatferd som øker verdien av våre fiskeressurser. Vi har valgt å rette oppmerksomheten mot loddetorsk fordi dette uttaket representerer en høstingsstrategi som er vanskelig å forstå ut fra et markedsstrategisk perspektiv hvor den fisken som har høyest verdi blir landet. Ut fra et slikt perspektiv representerer loddetorsken en rekke ulemper. På grunn av intensiv beiting forringes kvaliteten på dette råstoffet svært lett, samtidig er fisken liten. Begge parametrene indikerer at fangstleddet taper store verdier på grunn av at prispotensialet er dårlig utnyttet.

De siste 2-3 årene har vi sett en utvikling mot at en stadig større del av torskekvoteene blir tatt på et svært ugunstig tidspunkt for kvalitet og produksjon. I dette notatet dokumenteres hvor omfattende dette kappfisket har vært, hvilke underliggende faktorer som kan forklare denne fangstatferden og hvilke aktører som er sentrale i dette fisket.

ISBN 82-7251-524-5

Fiskeriforskning: Rapport nr. 14/2003

Bendiksen, B.I.

## *Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien – Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2002*

Tall fra 451 norske fiskeindustribedrifter viser at 2002 ble et av de vanskeligste årene for norsk fiskeindustri på svært lenge. Med få unntak var lønnsomheten betydelig svakere i alle sektorer sammenlignet med året før. Bedriftene innenfor konsumindustrien hadde et samlet tap på 700 millioner kroner. Over 60 prosent av bedriftene gikk med tap i 2002, og samlet underskudd i disse beløp seg til over én milliard kroner. Størst var tapene i pelagisk konsumindustri med et samlet underskudd på omlag 400 millioner kroner. Også bedriftene innenfor hvitfisksektoren gikk med et betydelig tap i 2002, og svakest var resultatene blant saltfisk- og tørrfiskprodusentene. Store tap preget også resultatene i rekeindustrien. Samlet sett var lønnsomheten høyest i klippfiskindustrien, samtidig som det her var svært stor variasjon mellom bedriftene. Industrien som foredler laks klarte seg også bedre enn gjennomsnittet, men også her økte forskjellene mellom bedriftene betydelig. Utvalget av bedrifter som har aktivitet innenfor flere sektorer hadde også resultater som var bedre enn industrien ellers.

Lavere bruttomarginer bidro også til at industriens samlede verdiskaping ble redusert med 25 prosent fra året før. Industriens avkastning på total kapital ble en halv prosent, men avkastningen på egenkapitalen var minus 21 prosent. Investeringene i industrien falt med 25 prosent fra året før, men utgjorde likevel 1,1 milliarder kroner.

Som i 2001 var det sildemel- og sildoljeindustrien som hadde best lønnsomhet, men et ordinært resultat før skatt på over fire prosent av driftsinntektene. Blant fiskeeksportørene og andre engrosbedrifter falt inntjeningen i 2002. Ordinært resultat før skatt utgjorde 0,1 prosent av driftsinntektene, mot 1,4 prosent året før.

ISBN 8-7251-525-3

Fiskeriforskning: Rapport nr. 15/2003

## *Publikasjoner*

### *Brukerrettede/populærvitenskapelig*

- Dreyer, B. (2003). Til det filosofiske spørsmål om hvor stor en større mengde er! *Norsk fiskerinæring*, nr. 8, pp. 18-19.
- Dreyer, B. (2003). Fra hodeløs optimisme til grenseløs pessimisme (Del 1). *Fisk, Industri og Marked*, nr. 8, pp. 44-45.
- Dreyer, B. (2003). Fra grenseløs pessimisme til hodeløs optimisme – igjen? (Del 2). *Fisk, Industri og Marked*, nr. 9, pp. 16-17.
- Heide, M. & I. Bjørkevoll (2003). Gryteklar klippfisk – for dårlig for det norske markedet? *Fisk, Industri & Marked*, pp. 24-25.
- Heide, M. & J. Østli. Kjøkkensjefer i Norge og England vil gjerne bruke oppdrettstorsk. *Norsk Fiskeoppdrett, temanummer om torskeoppdrett*, nr. 21, pp. 6-8.
- Ottesen, G.G. (2003). Markedsfokus blant blåskjeloppdrettere. *Norsk Fiskeoppdrett*, 7, pp. 26-28.
- Richardsen, R. (2003). Har vi for mye penger til FoU i marin sektor? *Fisk, Industri & Marked*, 5.
- Richardsen, R. & \*P. Aandahl (2003). Fryst ørret – best til røyking. *Fisk, Industri & Marked*, 3.
- Richardsen, R. & \* P. Aandahl (2003). Norsk ørret til topps. *Norsk fiskeoppdrett*, 10, pp. 40-43.

- Østli, J. (2003). Seafood Prix D'elite og Octopuscarpaccio. *Fisk, Industri & Marked*, **4**.  
Østli, J. (2003). Marks & Spencer satser på oppdrettstorsk. *Norsk Fiskeoppdrett*, **15**.  
Østli, J. (2003). Marks & Spencer satser på oppdrettstorsk, *Norsk Fiskeoppdrett*, Tema-  
nummer om torskoppdrett, **21**.

## Kronikker

- Iversen, A. (2003). Hvem tjener på MTB? *Fiskaren*, 9. april.

## Bokbidrag

- Nilssen, F. (2003). *Economic Co-operation in the Barents Region: Russian- Norwegian Trade in the Fishing Industry*. In The NEBI Yearbook 2003, North European and Baltic Sea Integration, Hedegaard, L. & B. Lindström (eds.), pp. 151-164. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Norberg, H.M. & \*Ø. Myrland (2003). *The influence of collective trademarks in Consumers' buying decision process*. In Quality of Fish from Catch to Consumer. Labelling, Monitoring and Traceability. Luten, J.B., Oehlenschläger, J. & G. Olafsdóttir (eds.), pp. 413-428. Wageningen Academic Publisher, The Netherlands.

## Internasjonal m/referee

- Bendiksen, B.I. & B. Dreyer (2003). Technological changes – the impact on the raw material flow and production. *European Journal of Operational Research*, **144**:2, pp. 237-246.
- Bendiksen, B.I., Dreyer, B. & \*K. Grønhaug (2003). First Mover (Dis)advantages exploiting New Supply Sources. In Striving for Leading Edge Logistics, Faculty of Economics and Business Administration, Juga, J. (ed.). University of Oulu. Pp. 128-143.
- Olsen, S.O. (2003). Understanding the Relationship between Age and Seafood Consumption: The mediating Role of Attitude, Health Involvement and Convenience. *Food Quality and Preference*, **14**:3, pp. 199-209.
- Ottesen, G.G., \*Foss, L. & \*K. Grønhaug (2003). Exploring the Accuracy of SME Managers' Network Perceptions. *European Journal of Marketing*, in press.
- Ottesen, G.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.
- Ottesen, G.G. & \*K. Grønhaug (2003). Exploring the Dynamics of Market Orientation in Turbulent Environments: A Case Study. *European Journal of Marketing*, in press.

## Konferansepapers/proceedings

- \*Esaiassen, M., Joensen, S., \*Prytz, K. Carlehög, M. & J. Østli (2003). *Brining of Cood: Effects of yield and sensory properties*. In proceedings of the *TAFT 2003 Conference. First Joint Trans-Atlantic Fisheries Technology Conference, 33rd WEFTA Meeting and 48t Atlantic Fisheries Technology Conference*, 11-14 June. Icelandic Fisheries Laboratories, pp. 106-107.
- \*Kole, A, Luten, J.B. \*Schelvis, R., Heide, M., Carlehög, M., Akse, L. & R. Richardsen (2003). Consumer perception of wild and farmed cod under different information conditions: Two in-home consumer studies. In proceedings of the *TAFT 2003 Conference. First Joint Trans-Atlantic Fisheries Technology Conference, 33rd WEFTA Meeting and 48t Atlantic Fisheries Technology Conference*, 11-14 June. Icelandic Fisheries Laboratories, p. 111.

- \*Matear, S., Ottesen, G.G., \*Gray, B. & P. Osborne (2003). Disseminating Marketing Research to Practitioners: Exploring the usefulness different Dissemination Modes. Proceedings, *Academy of Marketing Conference*, Aston Business School, Birmingham, UK, July 8-12.
- \*Medlin, C., Ottesen, G.G. & L. Foss (2003). Adaptive versus Exchange Interactions by Individuals in an Industrial Network. In *ANZMAC 2003 Conference Proceeding*, pp. 993-999. Kennedy, R. (ed.). University of South Australia, Australia.
- Nilssen, F. (2003). An Institutional Perspective to Organisational Buying Behaviour. *Proceedings from EMAC 2003 Conference*. Glasgow, UK, May 22.
- Norberg, H.M. (2003) Quality assurance schemes for seafood – structure and implementation. *VIIIth IIFET Proceedings*, 20 pages. CD-ROM, Casablanca, Morocco: Office National des Pêches (ONP).
- Ottesen, G.G. & \*K. Grønhaug (2003) The Influencing Manager: An Exploratory Study of Market Driving Behaviour. In *ANZMAC 2003 Conference Proceeding*, pp. 1080-1086. Kennedy, R. (ed.). University of South Australia, Australia.
- Østli, J., Joensen, S., Carlehög, M., \*Prytz, K. & \*M. Esaiassen (2003). *Brining of Cood: Enhancing consumers' preferences*. In proceedings of the *TAFT 2003 Conference. First Joint Trans-Atlantic Fisheries Technology Conference, 33rd WEFTA Meeting and 48th Atlantic Fisheries Technology Conference*, 11-14 June. Icelandic Fisheries Laboratories, pp. 108-110.

### Brukerrettede/populærvitenskapelig foredrag

- Bendiksen, B.I. (2003). Struktur og lønnsomhetsutvikling i hvitfiskindustrien. Foredrag for styret i Vanna AS, 26. mars.
- Bendiksen, B.I. & R. Richardsen (2003). Investeringer i hvitfiskindustrien. Foredrag på "Qua vadis?" Om investeringsaktivitetene i fiskeri- og havbruksnæringen i 2004 og 2005. Norsk Fiskerinærings høstkonferanse, Holmenkollen Park hotell, Oslo 27. oktober.
- Dreyer, B. (2003). Lønnsom fiskeindustri – er det mulig? Foredrag for representanter fra Fiskeridepartementet, Fiskeriforskning, Tromsø, 19. mars.
- Dreyer, B. (2003). Hva gjør (gjorde) norske fiskeindustribedrifter konkurransedyktige? Foredrag for styret i Vanna AS, 26. mars.
- Dreyer, B. (2003). Marin sektor – muligheter og trusler for Kyst-Norge. Foredrag på miniseminar "Kystutvikling – med vekt på petroleumssektor og marin sektor", Hammerfest, 25. juni.
- Dreyer, B. (2003) Kapasitetstilpasning i hvitfiskindustrien – fra visjon til konsolidering. Foredrag for ansatte i Fiskeridepartementet i seminarrekken Næringspuls, Fiskeridepartementet, Oslo, 7. oktober.
- Dreyer, B. (2003). Fangstreguleringene – et viktig virkemiddel for å bedre råstoffkvalitet? Foredrag på Hvitfiskdagene, Rica Hell Hotell, Hell, 21.-22. oktober.
- Dreyer, B. (2003). Kapasitetstilpasning i hvitfiskindustrien. Foredrag holdt på kontaktmøte mellom Fiskeriforskning og SND, 24. oktober.
- Dreyer, B. (2003). Om kapasitet og kvalitet. Foredrag på FNLs avdelingmøte, Tromsø, 18. november.
- Dreyer, B. (2003). Kapasitet i hvitfiskindustrien – Fra hodeløs optimisme til grenseløs pessimisme. Foredrag på Fiskeriforskningens onsdagsseminar, Fiskeriforskning, Tromsø, 19. november.
- Dreyer, B. (2003) Samlekvoter – hvilke problemer løser de og hvilke nye utfordringer skaper de? Foredrag på Fisk 2003-konferansen, Rica Ishavshotell, Tromsø, 1.-2. desember.
- Dreyer, B. & B.I. Bendiksen (2003). Kapasitetstilpasning i norsk fiskeindustri. Foredrag for referansegruppen til kapasitetsprosjektet, Fiskeridepartementet, 19. februar.

- Heide, M. (2003). Utvannet tørrfisk i det norske restaurantsegment. Presentasjon på workshop FHL Tørrfiskforum, 18. februar.
- Heide, M. (2003). Markedstest av gryteklar klippfisk. Presentasjon for Bacalaoforum, 18. juni.
- Heide, M. (2003). Med fokus på kvalitet, markedstest av gryteklar tørrfisk. Fordrag på Vrakerseminar, 8. oktober.
- Isaksen, J.R. (2003). Kappfiske etter loddetorsk: En dyd av nødvedighet eller ressursøding? Foredrag for referansegruppa for prosjektet "Markedsbaserte høstingsstrategier", Fiskeriforskning, Tromsø, 10. september.
- Isaksen, J.R. (2003). Seireguleringen – drahjelp eller hemske for markedsarbeidet? Foredrag for referansegruppa for prosjektet "Markedsbaserte høstingsstrategier", Fiskeriforskning, Tromsø, 10. september.
- Isaksen, J.R. & S.A. Rånes (2003). Fangst- og rettighetsregister. Foredrag for referansegruppa for prosjektet "Markedsbaserte høstingsstrategier", Fiskeriforskning, Tromsø, 10. september.
- Nilssen, F. (2003). Russisk tradisjon og kultur i den russiske markedsøkonomien. Foredrag på møte mellom norske og russiske fagforeningsledere, LO Finnmark, Kirkenes, 24. januar.
- Nilssen, F. (2003). Våre naboers fiskeriforvaltning. Foredrag på temakveld i Tenkeboksen på Hermetikken Næringshage, Vadsø, 12. mars.
- Nilssen, F. (2003). Norges utfordringer i Nordområdene. Innenfor det norsk-russiske fiskerisamarbeidet. Foredrag på møte i Nordområdeutvalget, Norsk Polarinstitutt, Tromsø, 21. mai.
- Richardson, R. (2003). Marked for oppdrettstorsk. Foredrag på kurs i torskeoppdrett i regi av Norsk Sjømatcenter, Bergen, 11.-12. februar.
- Richardson, R. (2003). Oppdrettet torsk som gourmetmat? Foredrag på torskenettverkskonferanse, Bergen, 12.-14. februar.
- Richardson, R. & B.I. Bendiksen (2003). Verdiskaping i pelagisk sektor – får fisker sin andel? Foredrag på Norges Sildesalgslags representantskapsmøte, Bergen, 5.-6. juni.
- Richardson, R. & M. Heide (2003). Markedstester av oppdrettet torsk. Foredrag på Workshop oppdrettstorsk, Eksportutvalget for fisk, Tromsø, 29. oktober.
- Richardson, R. & M. Heide (2003). Fersk oppdrettstorsk: Kvalitet som konkurransefortrinn. Foredrag ved intert seminar, Gadus AS, Bodø, 27. november.
- Østli, J. (2003). Produktutvikling i "Filetforum" – metoder og resultater fra markedsundersøkelser og test av merkevare. Foredrag på Filetforums samling, Tromsø, 26.-27. mars.
- Østli, J. (2003). God ryggrad for nye proukter. Foredrag på konferansen Sjømat og verdiskaping – Fra idé til innovasjon, Fiskeriforum Vest, Grieghallen, Bergen 28.-29. august.
- Østli, J. (2003). Tilsynelatende ferske fiskeprodukter. Et alternativ for norsk dagligvarehandel. Foredrag på konferansen Sjømat og verdiskaping – Fra idé til innovasjon, Fiskeriforum Vest, Grieghallen, Bergen 28.-29. august.
- Østli, J. (2003). Konsument preferanser. Hva kan det brukes til og hvordan kan det måles? Foredrag på samling for fiskematbedriftene i NSL, Oslo, 10. oktober.
- Østli, J. (2003) Markedstesting av "nye" fiskeprodukter. Metoder og resultater. Foredrag på onsdagsseminar Fiskeriforskning, Tromsø, 13. oktober.

### Nasjonale konferanser

- \*Grønhaug, K. & G.G. Ottesen (2003). Networks and Competitive Advantage in the New Economy. Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner (FIBE), Norges Handelshøyskole, Bergen, 9.-10. januar.

Iversen, A. (2003) Workforce stability and experience – a resource-base perspective. Paper presentert på FIBE, Bergen, 9.-10. januar.

### Internasjonale konferanser

- \*Grønhaug, K. & G.G. Ottesen (2003). Internationalization of Competence-Intensive Services: An Analytical Approach. Paper presented at The 17th Nordic Conference on Business Studies, Reykjavik, August 14-16.
- Isaksen, J.R., Dreyer, B. & \*K. Grønhaug (2003). Vertical Integration and Performance – the Impact of Measurement and Industry. Paper presented at the 15th NOFOMA Conference, Oulu, Finland, June 12-13.
- Iversen, A. (2003) Chair at session "Frame, segment, cognition – visualizing the global marketplace". 23rd Strategic Management Society Conference, Baltimore, USA, November.
- Iversen, A. (2003). Strategies for meeting globalization – coping or proactive restructuring. Paper presented at 23rd Strategic Management Society Conference, Baltimore, USA, November.
- Luten, J.B., & H. Nilsen (2003). Chair persons/Moderators at session K2 Development of new, functional fish products to promote human health and well being. TAFT 2003 Conference. First Joint Trans-Atlantic Fisheries Technology Conference, 33rd WEFTA Meeting and 48th Atlantic Fisheries Technology Conference, Iceland, June 11-14.
- Luten, J.B., & H. Nilsen (2003). Chair persons/Moderators at session K3 Consumer perceptions to fish consumption. TAFT 2003 Conference. First Joint Trans-Atlantic Fisheries Technology Conference, 33rd WEFTA Meeting and 48th Atlantic Fisheries Technology Conference, Iceland, June 11-14.
- Nilssen, F. (2003). An Institutional Perspective to Organisational Buying Behaviour. Presentation av EMAC 2003 Conference, Glasgow, UK, May 22.
- Nilssen, F. (2003). Consumer Perceptions of Farmed Salmon – A European Experience. Presentation at the 16th Annual Atlantic Aquaculture Exposition Conference and Fair, Collaboration in Research and Technologies Between Canada and Norway, St. Andrews, Canada, June 11-13.
- Richardsen, R. (2003). Consumer preferences of trout and salmon in Japan. Oral presentation at NSEC Conference, Tokyo Fisheries Wsposition, Tokyo, Japan, July 16-17.
- Østli, J., Joensen, S., Carlehög, M., \*Prytz, K. & \*M. Esaiassen (2003). Brining of Cood: Enhancing consumers' preferences. Oral presentation at the TAFT 2003 Conference. First Joint Trans-Atlantic Fisheries Technology Conference, 33rd WEFTA Meeting and 48th Atlantic Fisheries Technology Conference, Iceland, June 11-14.

### Undervisning UoH

- Dreyer, B. (2003). F-247 – Næringsøkonomisk analyse. Hovedansvarlig og foreleser på kurs, Norges fiskerihøgskole, UiTø, Våren 2003.
- Nilssen, F. (2003). Bed 2004. Industriell markedsføring. Hovedansvarlig og foreleser på kurs, Norges fiskerihøgskole, UiTø, høsten 2003.
- Østli, J. (2003). F-355 – Sensorisk analyse og konsumentpreferanse: Konsumentadferd og analyse av forbrukermarkedene, Norges Fiskerihøgskole, UiTø, våren 2003.
- Østli, J. (2003). 21950-001 – Sjømat og produktutvikling, Distriktshøgskolen i Bodø, avdeling for fiskerifag, våren 2003.

Innhold i årgang 11nr 2001 og årgang 12 nr 2002

<u>Årgang 11 nr 2001</u>	<u>desember 2001</u>
<i>Moderniseringsprosesser i kystflåten – Om teknologisk endring og institusjonsutforming</i>	
Dag Standal .....	1
<i>Geografisk forankring og markedsstrategi: Brudd og kontinuitet i fiskeindustrien i Måløy i Vågsøy kommune</i>	
Hans Petter Eide og Arnt Fløysand .....	16
<i>Holdning til oppdrettet fisk hos et utvalg av kjøkkensjefer i eksklusive restauranter</i>	
Jan Arvid Johansen .....	29
<i>Hva kan vi forvente av det tyske markedet</i>	
Oddrun Johnsen og Frode Nilssen .....	34
<i>Lakebehandling av fiskefilet</i>	
Jens Østli .....	43
<i>Benchmarking som metode i bedriftsutvikling</i>	
Jarle Løvland og Audun Iversen .....	55
<i>Strategisk (ny)orientering og organisatorisk (re)strukturering i norsk sjømatindustri</i>	
Torgeir Edvardsen .....	67

<u>Årgang 12 nr 2002</u>	<u>desember 2002</u>
<i>Kan oppdragsforskningen gjøres mer nyttig? En analyse av 86 oppdragsprosjekter gjennomført ved Fiskeriforskning</i>	
Geir Grundvåg Ottesen, Kjell Grønhaug og Oddrun Johnsen .....	1
<i>"Strategiske salg av fiskebåter til Russland ved Bareboat-charter kontrakter: En råstoff-strategi for norsk industri eller kapasitetsreduksjon i norske rederi?"</i>	
Carina Esaiassen og Frode Nilssen .....	11
<i>Lovløs fisk</i>	
Vjatsjeslav Zilanov .....	28
<i>Markedsorientering i "perfekte" sjømatmarkeder</i>	
Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug .....	32
<i>Hva bestemmer politiske beslutninger – politikk eller økonomi? – En vurdering av lakseavtalen</i>	
Carsten Lyngje Jensen .....	40
<i>Evaluation of wild cod versus wild caught, farmed raised cod from Norway by Dutch consumers</i>	
Joop Luten, Adriaan Kole, Rian Schelvis, Martine Veldman, Morten Heide, Mats Carlehög og Leif Akse .....	44
<i>Markedstilpasning blant oppdrettere av marine arter</i>	
Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug .....	61

---

KOPIERING AV ARTIKLER

Copyright-koden nederst på første side i artiklene indikerer at copyright-eieren gir tillatelse til kopiering av artikkelen uten copyright-avgift under forutsetning at dette er for personlig bruk, for internt bruk i en organisasjon, eller for bruk overfor spesifikke klienter.

økonomisk Fiskeriforskning ISSN 0803-6799

Ettersendes ikke ved varig adresseendring  
men sendes tilbake til Fiskeriforskning  
med opplysning om den nye adressen  
**Fiskeriforskning, Postboks 6122, 9291 Tromsø**



**Fiskeriforskning**

Norsk institutt for  
fiskeri- og havbruksforskning AS