

økonomisk Fiskeriforskning

Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S
Strategi – Økonomi – Marked

2004

Fjortende årgang

<i>Flere veier fører til Rom</i> John R Isaksen, Bent Dreyer og Kjell Grønhaug.....	1
<i>Utnyttelse av muligheter: Hvorfor er det så vanskelig – og hva skal til for å lykkes?</i> Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug.....	7
<i>Laks i det russiske markedet – en studie av forbrukeratferd</i> Gøril Voldnes.....	15
<i>Markedsbasert produkt differensiering – En utfordring for norsk lakseindustri</i> Oddrun Johnsen.....	25
<i>Preferanse for klippfisk i Lisboa, Portugal. Segmentering og muligheter for produkt optimalisering</i> Morten Heide og Jens Østli.....	31
<i>Jevn råstofftilgang – Kvotear, kvotebank og fangstbasert havbruk</i> Stein Arne Rånes.....	37
<i>Hvordan lederfaktorer påvirker eksportatferd og eksportprestasjon</i> Kjell Toften.....	48

Nye rapporter og publikasjoner fra Avdeling for strategi, økonomi og marked



Fiskeriforskning

økonomisk Fiskeriforskning

Forskningsinformasjon fra Avdeling for strategi, økonomi og marked ved
Norsk institutt for fiskeri- og havbruksforskning A/S

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:
Bjørn Eirik Olsen

Redaksjonssekretær:
Heidi Katrine Trige

Redaksjonsråd:
B.I. Bendiksen, B. Dreyer, M. Heide, P. Honkanen, J.R. Isaksen, A. Iversen, O. Johnsen,
J. Luten, F. Nilssen, H.M. Norberg, G.G. Ottesen, S.A. Rånes, K. Toften, G. Voldnes, J. Østli

økonomisk Fiskeriforskning utgis en gang årlig.

Besøksadresse: Universitetsområdet, Breivika, Tromsø
Postadresse: Fiskeriforskning, Postboks 6122, 9291 Tromsø

Telefon 77 62 90 00, Telefax 77 62 91 00
e-mail: oeke@fiskeriforskning.no
http://www.fiskeriforskning.no/fiskeriforskning/publikasjoner/konomisk_fiskeriforskning
Redaksjonen avsluttet:
31. desember 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 disiplinene, politikere og medarbeidere innen det offentlige og korporative 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 © 2004 Norwegian Institute of Fisheries and Aquaculture 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.

Flere veier fører til Rom¹⁾

John R. Isaksen, Bent Dreyer og Kjell Grønhaug

Bedrifter som virkelig kjenner sin konkurransearena – og som makter å utforme sine strategier basert på egne forutsetninger kan oppnå økonomisk suksess. Her rapporteres funn fra en undersøkelse som viser at bedrifter innenfor samme industri oppnår varige konkurransefortrinn ved å rendyrke ulike strategier som utnytter deres særfortrinn. Artikkelen retter oppmerksomheten mot hvordan ulike strategier kan anvendes for å møte de utfordringene som usikker tilgang på essensielle råvarer skaper.

Den optimale strategi

I strategilitteraturen blir ofte analysen av konkurransearenaen sett på som avgjørende for hvilke strategivalg som er de rette. Fagmiljøet rundt Michael Porter er sterke eksponenter for dette tankegodset. Inngående analyser av konkurransearenaen gir ofte entydige og sterke anbefalinger om hva som vil være den optimale strategi. ”*Fortell meg hvilken konkurransearena du opptrer på, og jeg skal fortelle deg hvilken strategi som vil gi deg en problemfri økonomisk tilværelse*” – er refrenget.

Med et slikt perspektiv vil bedrifter som står overfor stor usikkerhet knyttet til tilførsel av essensielle råvarer bli anbefalt å kjøpe opp underleverandører av råstoffet – såkalt oppstrøms vertikal integrering. De faglige rådene ifølge denne tenkemåten er entydig til landbasert norsk fiskeindustri – kjøp opp fangstrettigheter for å få kontroll med tilgangen på fisk.

Dette tankegodset har imidlertid vært utsatt for sterk kritikk i faglitteraturen de siste årene. Det har dels sammenheng med at tunge empiriske analyser av økonomisk prestasjon, uavhengig av bransje og nasjon, ikke gir entydige svar i form av positiv sammenheng mellom strategiske valg og økonomisk prestasjon. Dette var også tilfellet da vi på slutten av 90-tallet ved Fiskeriforskning gjennomførte en grundig analyse av sammenhengen mellom grad av vertikal integrering (eierskap i flåteleddet) og lønnsomhet i fiskeindustrianlegg.

Ulike forutsetninger påvirker strategivalg

En viktige faglig forklaring på de til dels forvirrende empiriske funnene er at de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for analysene i for liten grad vektlegger at bedriftene er forskjellige og dermed har ulike forutsetninger for å lykkes med en strategi. Blant annet stilles det store krav til bedriftenes evne til å endre seg, og Porters anbefalinger er ofte strategier som er vanskelige å gjennomføre for bedrifter med begrensede ressurser og iboende motstand mot endring. Denne type kritikk har hatt sin faglige forankring i det ressursbaserte perspektivet, som Jay Barney er en av de sterkeste talsmenn for. I følge det ressursbaserte perspektivet vektlegges det at bedrifter, selv innenfor samme bransje, er forskjellige og derfor må velge strategier som balanserer egne forutsetninger opp mot hvilke utfordringer som er rådende på konkurransearenaen. Med et slikt perspektiv vil ulike strategier være mulig, og økonomisk resultat vil i like stor grad være avhengig av hvor godt strategivalget er forankret i egne forutsetninger som i hvilke utfordringer som konkurransearenaen gir.

Vertikal integrering versus fleksibilitet

Innenfor strategilitteraturen er det anbefalt to diametralt forskjellige strategier for håndtering av usikkerhet; en proaktiv stra-

tegi hvor bedriften søker å oppnå kontroll og styring (les vertikal integrering) og en hvor bedriften snarere enn å søke kontroll prøver å tilpasse seg usikkerhet gjennom aktiv bruk av markedet for å sikre seg råvarer (les fleksibilitet). Dersom noen bedrifter lykkes med den siste strategien og andre lykkes med første, er det heller ikke overraskende at de empiriske resultatene er forvirrende. Da vil vi finne at både bedrifter som er helt frikoblet tilstøtende ledd av verdikjeden og bedrifter med høy grad av vertikal integrering oppnår gode økonomiske resultater samtidig. Denne hypotesen er i liten grad drøftet i litteraturen, og få har hatt muligheter for å analysere den. I denne artikkelen presenteres våre funn fra testen av denne hypotesen i fiskeindustrien.

Forskningsdesign

Denne artikkelen bygger på en inngående studie av to suksessbedrifter i en setting med stor usikkerhet i råvaretilgangen. Innenfor strategilitteraturen blir ofte vertikal integrering nevnt som et viktig virkemiddel for å øke lønnsomheten på konkurransearenaer hvor det er stor usikkerhet i for eksempel tilgangen på råvarer. Samtidig anbefales en strategi tuftet på tilpasningsevne som nyttig for en slik konkurranseenhet.

Bedriftene som gjennom sine økonomiske resultat lenge har dokumentert at de har konkurransemessige fortrinn, er ulikt organisert i forhold til råvaremarkedet – en bedrift er tungt inne på eiersiden i fiskeflåten, mens den andre ikke har eierskap i flåten. Begge bedriftene er lokalisert i samme region, er like i størrelse og har over tid vist at de er blant de mest lønnsomme bedriftene i norsk fiskeindustri.

Analysene bygger på tallmateriale hentet fra bedriftenes regnskap for to år – 2001 og 2002. Ettersom de to bedriftene vi studerer er blant de som gjør det best, vil vi relatere funn i disse til hva som er det normale i bransjen basert på Driftsundersøkelsens tall. Samtidig er det observert over en lengre

periode at de to bedriftene er i front i industrien når det gjelder økonomisk resultat.

Vi har ikke ønsket å fokusere på hvem bedriftene er, men snarere på hvilken effekt vi finner i bedriftenes kostnads- og inntektsstruktur når de lykkes med å rendyrke ulike strategier. Vi vil derfor ikke her gå nærmere inn på verdiene på de enkelte variablene i de to bedriftene som er studert i undersøkelsen.

Arbeidshypoteser

I strategilitteraturen er det gjort en grundig gjennomgang av fordelene og ulempene ved vertikal integrering og fleksibilitet. Med dette som utgangspunkt ble det utviklet en rekke arbeidshypoteser om hvordan de ulike strategiene som her studeres vil gi seg utslag i bedriftenes kostnads- og inntektsstruktur. Begge bedriftene beviser gjennom sine økonomiske resultater at de lykkes med sine strategier. Bedriftene klarer altså å utnytte fordelene som strategiene gir, samtidig som de unngår ulempene knyttet til strategiene som er valgt.

En sentral fordel med vertikal integrering i et turbulent mellommarked er at det gir muligheter både for å styre råvarestrømmen og ikke minst et godt utgangspunkt for å sette en råvarepris som ligger under den til enhver tid rådende markedsprisen. Samtidig ligger den fristilte bedriftens muligheter i å ha et bredt spekter av underleverandører for å kompensere for manglende styring og kontroll. Begge forholdene indikerer at bedriften vil kunne oppnå lavere transaksjonskostnader enn hva en fristilt bedrift klarer. Oversatt til fiskeindustri er det derfor forventet følgende:

- Den vertikalt integrerte bedriften har jevnere råstoffleveranser enn den fristilte bedriften.
- Den vertikalt integrerte bedriften betaler mindre for råstoffet enn den fristilte bedriften.

- Den vertikalt integrerte bedriften har færre underleverandører enn den fristilte bedriften.

Dette leder selvsagt til at den fristilte bedriften vil ha tilsvarende ulemper med høye transaksjonskostnader, mange underleverandører og må betale dyrt for råvarene.

I strategilitteraturen er det imidlertid påpekt at vertikalt integrering også innebærer en del ulemper. Blant annet påpekes det at en slik strategi har en tendens til å låse bedriften til et sterkt spesialisert og snevert produksjonsmønster som er drevet fram gjennom at de to leddene i verdisystemet skreddersys for hverandre. Samtidig er vertikalt integrerte bedrifter sårbare ved at finansielle ressurser lett bindes i produksjonsutstyr, noe som gir lite rom for endring.

En bedrift som velger en strategi rettet mot å benytte markedet aktivt for å skaffe råvarer, vil imidlertid i langt større grad gjennomføre investeringer i teknologi som tar hensyn til mange underleverandører med ulikt råstoff. Samtidig må en slik bedrift være konkurransedyktig i et åpent råvaremarked – noe som betinger høy finansiell fleksibilitet og evne til å skifte produkt både i forhold til svingende produktmarginer og manglende evne til å kontrollere og styre underleverandører. En bedrift som ønsker å rendyrke sin tilpasningsevne til et svingende råvaremarked må altså være i en posisjon med lave kapasitetskostnader og høy grad av finansiell fleksibilitet. Samtidig må både utstyr og stab være egnet til å endre produksjonsmønster raskt. Denne argumentasjonen leder til at vi forventer å finne at:

- Den fristilte bedriften har lavere kapasitetskostnader enn den vertikalt integrerte bedriften.
- Den fristilte bedriften har høyere finansiell fleksibilitet enn den vertikalt integrerte bedriften.
- Den fristilte bedriften har høyere produksjonsfleksibilitet enn den vertikalt integrerte bedriften.

Et uklart spørsmål i litteraturen er hvordan de ulike strategiene vil påvirke effektivitet i produksjonen. En ulempe med manglende kontroll og styring av underleverandører er, ifølge faglitteraturen, at bedrifter som følger en slik strategi vil ha lav effektivitet i produksjonen fordi de ikke har de samme muligheter til å skreddersy stab og teknologi mot et smalt produktspekter og få underleverandører. Den vertikalt integrerte bedriften har derimot langt større mulighet til å få til en slik koordinering. På den andre siden er det i litteraturen nevnt at vertikalt integrerte selskap har en tendens til å utvikle en overdimensjonert administrativ stab, og at hard intern konkurranse kan oppstå i kampen om ressurser og fastsetting av interpris. Ettersom et av hovedargumentene med vertikal integrering er knyttet til bedre koordinering og bedre muligheter for planlegging både på kort og lang sikt har vi følgende forventning når det gjelder effektivitet:

- Den vertikalt integrerte bedriften har høyere produksjonseffektivitet enn den fristilte bedriften

I det neste avsnittet skal vi se nærmere om våre antagelser stemte når vi gikk nærmere inn i regnskapstallene til de to bedriftene.

Resultater

En viktig dimensjon i vårt analyseopplegg var å velge to bedrifter som over tid presterer godt innenfor en avgrenset industri. Gjennom formelle analyser ble dette bekreftet – de to bedriftene vi studerte hadde økonomiske resultat som plasserte dem blant de 25 % beste bedriftene i bransjen i en periode på over 20 år. Det gjaldt selvsagt også de årene vi valgte ut for en mer detaljert analyse av bedriftene (les: regnskapsårene 2001 og 2002).

Så skal vi gå nærmere inn på våre funn knyttet til de enkelte arbeidshypotesene framsatt i avsnittet over. Når det gjelder forhold knyttet til vertikal integrering som

en strategi for å øke styring og kontroll med råstofftilgangen, ble samtlige arbeidshypoteser i vår studie bekreftet. Den vertikalt integrerte bedriften har jevnere råstofftilgang, målt som landet kvantum per måned, enn den fristilte bedriften. Den fristilte bedriften har langt større variasjon i månedlige landinger, og svingingene i denne bedriften er faktisk større enn gjennomsnittet for hele industrien. Sagt på en annen måte – den vertikalt integrerte bedriften klarer å utnytte fordelene med vertikal integrering i form av mer stabil tilgang på råvarer. Den fristilte bedriften har en ulempe ved at den har store svingninger i råvaretilgang fra måned til måned. Resultatet er ikke overraskende i forhold til hva vi kunne forvente.

Ser vi på prisstatistikken bekrefter også den våre forventninger – den vertikalt integrerte bedriften betaler en lavere pris for sitt råstoff enn den fristilte bedriften. Sammenligner vi med markedsprisen, finner vi at den fristilte bedriften betaler en pris på råstoffet som ligger tett opp til hva som til en hver tid er gjennomsnittet for industrien. Den vertikalt integrerte bedriften klarer altså også på dette området å utnytte de fordelene som vi forventer ut fra faglitteraturen.

Dersom vi legger til at den fristilte bedriften har langt flere enkeltleveranser fra langt flere underleverandører med mindre kvanta enn den vertikalt integrerte bedriften, blir en viktig hovedkonklusjon at den vertikalt integrerte bedriften har langt lavere transaksjonskostnader enn den fristilte bedriften.

Går vi videre og ser nærmere på kapasitetskostnadene, finner vi at det er liten forskjell i kapasitetskostnadene i de to bedriftene. Det må imidlertid tilføyes at begge bedriftene har langt lavere kapasitetskostnader enn hva som er gjennomsnittet for industrien. Konklusjonen vår blir at bedrifter som gjør det godt i denne bransjen har lave kapasitetskostnader. Dette er i tråd med hva tidligere analyser av bransjen viser. Samtidig er det viktig at den vertikalt integrerte bedriften – til forskjell fra mange andre vertikalt integrerte bedrifter – klarer å

unngå en av de store ulempene ved vertikal integrering – høye kapasitetskostnader.

Hvordan klarer så den fristilte bedriften å kompensere for de åpenbare ulempene den har med dyrt råstoff og høye transaksjonskostnader? Ser vi på våre fleksibilitetsmål, finner vi at den kompenserer ved å utnytte muligheter i et åpent råvaremarked. Denne bedriften er langt mer fleksibel og mindre spesialisert i sitt innkjøp av råstoff. Vi har tidligere nevnt at den kjøper råstoff fra mange underleverandører. Samtidig er råstoffet bredere sammensatt med hensyn på art og hvilke redskap det er fanget med. Med andre ord et bredt spekter av råstoff langs mange dimensjoner. Samtidig får vi bekreftet at bedriften har langt større finansiell fleksibilitet enn den vertikalt integrerte bedriften. Dette blir understreket når vi sammenligner med resten av bransjen langs denne dimensjonen. Vi finner også at den vertikalt integrerte bedriften har langt større andel av sine aktiva bundet opp i produksjonsutstyr enn hva som er vanlig i bransjen – og spesielt i forhold til den fristilte bedriften. Både kapasitetskostnadene, likviditeten og råstoffgrunnet i den fristilte bedriften viser at den er posisjonert for å være aktiv i råvaremarkedet, og utnytter disse forutsetningene til å kompensere for manglende kontroll og styring med råvareflyten.

Så langt er altså våre funn helt i tråd med hva vi kunne forvente fra vår litteraturgjennomgang. Når vi derimot ser nærmere på produktivitetstallene, får vi oss en liten overraskelse. Med utgangspunkt i teorien, og for så vidt også i forhold til våre funn knyttet til råstoffgrunnet i de to bedriftene, er det svært overraskende at den fristilte bedriften har langt høyere produktivitet enn den vertikalt integrerte bedriften (og også resten av bransjen). Dersom vi ser på salgsinntektene i forhold til både arbeidskraftkostnadene og kvantum produsert, er konklusjonene entydige – den fristilte bedriften oppnår høyere pris på sine produkter og produserer mer effektivt. Dette klarer de til tross for at de har et langt mer sammensatt råstoffgrunnlag og større svingninger i råstofftilgangen fra måned til måned. Det

indikerer en svært verdifull stab, ikke bare i forhold til effektivitet og fleksibilitet men også i forhold til å gjøre riktige produktvalg.

Implikasjoner

Våre funn bekrefter at det på samme konkurransearena vil være grunnlag for å rendyrke ulike strategier for å oppnå det som i litteraturen kalles *varige konkurransefortrinn*. Her har vi vist at det i en industri med usikker råstofftilgang vil være mulig å oppnå slike fortrinn ved enten å søke kontroll og styring (gjennom vertikal integrering) eller ved å utvikle høy tilpasningsevne til et svingende råvaremarked (fleksibilitet). Vi har samtidig vist at det er fordeler og ulemper ved begge strategiene.

Vertikalt integrerte bedrifter oppnår bedre kontroll med råvareflyten og lavere råvarekostnader. De klarer å utnytte dette gjennom en sterk spesialisering av produksjon. Ulempen er imidlertid at bedriften blir låst fast til et snevert produksjonsmønster og blir dermed sårbar for endring i marginene for ulike potensielle produkter.

Den fleksible bedriften sliter med høye transaksjonskostnader og har et uensartet råstoff. Mye tyder imidlertid på at dette presser bedriftens stab til å utvikle svært verdifulle egenskaper som gir høy produktivitet – uavhengig av endring i produksjonsmønster – og kunnskap som gir markedsriktige produktvalg. Dette er mulig dels gjennom kompetanse i staben, men også gjennom en bevisst investeringsstrategi som gir stor grad av finansiell frihet og lave kapasitetskostnader. I faglitteraturen er dette observert i flere studier som har studert vellykkede fleksible bedrifter – som gjennom stadig endring utvikler en unik kompetanse til å håndtere endringen effektivt internt i bedriften.

Begge bedriftene som ble studert oppnår svært gode økonomiske resultat – med basis i diametralt ulike strategier. Vår analyse viser at de klarer dette først og fremst ved å

utnytte fordelene ved de valgte strategiene. Samtidig må det tilføyes at en del av forklaringen på deres suksess også er at de samtidig klarer å dempe de store ulempene som også er knyttet til de valgte strategiene.

En viktig side ved våre funn er de metodiske og teoretiske implikasjonene de har. Selv om vi kun har studert to vellykkede bedrifter i en spesiell setting, gir våre resultater viktige bidrag til å forklare de tvetydige empiriske funn rapportert i faglitteraturen omkring sammenhengen mellom strategivalg og økonomisk prestasjon. De forvirrende resultatene som for eksempel er rapportert om sammenhengen mellom grad av vertikal integrering og økonomisk resultat kan selvsagt skyldes at noen fristilte bedrifter oppnår gode økonomiske resultat ved å være svært tilpasningsdyktig til et svingende råvaremarked. Samtidig er det åpenbart at en del av de vertikalt integrerte bedriftene ikke klarer å utnytte fordelene, og blir sterkt rammet av ulempene ved å være vertikalt integrert.

Våre funn har også implikasjoner for hvilke velmente råd bedrifter får fra eksterne aktører. Selv om konkurransearenaen analyseres inngående – og konklusjonene omkring utfordringer og muligheter som trekkes er entydige – er det ikke sikkert at alle bedriftene i industrien bør velge den optimale strategien. En viktig innvending mot at samme strategi er den beste for alle, er at bedriftene er forskjellige langs mange dimensjoner som er avgjørende for hvordan en slik optimal strategi vil slå ut i den enkelte bedrift. En annen innvending er selvsagt at dersom alle aktørene konkluderer likt i den eksterne analysen, og velger samme strategi, er det tvilsomt at en slik strategi gir rom for at noen av aktørene klarer å generere noen ekstra profitt. En tredje innvending er selvsagt at det ikke bare fins en vei, men flere, som fører til Rom.



Noter

- 1) Denne artikkelen bygger på følgende artikkel: Isaksen, J.R., B. Dreyer & K. Grønhaug (2004) "How to secure critical supply? Market exchange or vertical integration", in Aronsson, H. (ed.) Nofoma 2004 - Challenging Boundaries with Logistic, Proceedings of the 16th annual conference for Nordic researchers in logistics, University of Linköping, pp 307-322.

Utnyttelse av muligheter: Hvorfor er det så vanskelig - og hva skal til for å lykkes?

Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug

Innen strategi- og markedsføringslitteraturen hevdes det ofte at for å lykkes må bedrifter utnytte muligheter og unngå trusler. Denne anbefalingen er lett å forstå, spesielt for bedrifter som opererer i turbulente omgivelser karakterisert ved hurtige og uventede endringer og hvor nye trusler og muligheter stadig oppstår. I slike omgivelser vil bedriftenes "skjebne" i stor grad være bestemt av deres evne til å oppdage og utnytte muligheter og unngå trusler. Det å utnytte muligheter på en lønnsom måte er imidlertid lettere sagt enn gjort. Forskning viser for eksempel at de fleste nye produkter og bedrifter mislykkes (Duchesneau & Gartner, 1989; Stevens & Burley, 2003). De mange mer eller mindre mislykkede forsøkene på oppdrett av "nye" marine arter er et godt eksempel (Ottesen & Grønhaug, 2004b). En viktig årsak til at mange mislykkes er at bedriftene og deres ledelse må fatte beslutninger basert på antagelser om en usikker fremtid – for eksempel at det ved tidspunkt "t+1" vil være mulig og omsette et nytt produkt til priser som gjenspeiler investeringer basert på forutsetninger gjort på tidspunkt "t". Det er mange grunner til at slike forutsetninger kan endre seg *etter* at investeringer er gjennomført. For eksempel kan konkurrenter overraske ved å tilby bedre og/eller billigere produkter (jfr. Kinas inntreden i frossenfiskmarkedet), råstoffsituasjonen kan endre seg og viktige kunder kan av ulike årsaker trekke seg. Når slike forhold endrer seg i uventet retning vil satsninger gjerne resultere i tap. I tillegg kan forutsetninger som ligger til grunn være basert på feilaktige antagelser om markedet, slik tilfellet har vært for en del blåskjelloppdrettere (Ottesen & Grønhaug, 2004b; 2004c). Til tross for at mange bedrifter mislykkes i sine forsøk på å utnytte antatte muligheter er det likevel noen som lykkes – og det oftere enn hva som er tilfeldig. Dette kan tyde på at de har utviklet en eller annen form for kompetanse i å vurdere og utnytte nye muligheter.

I denne artikkelen spør vi hvorfor så mange bedrifter mislykkes og så få lykkes i sine forsøk på å utnytte muligheter. Innsikt knyttet til dette spørsmålet er viktig fordi det vil kunne bidra til at flere bedrifter lykkes i sine satsinger. Resten av artikkelen er organisert på følgende måte: I neste avsnitt klargjør vi begrepene "mulighet" og "trussel". Her vektlegger vi også faktorer som kan bidra til at det tilsynelatende er så vanskelig å lykkes. Deretter rapporterer vi observasjoner vedrørende investeringsatferd blant bedrifter i filetindustrien hvor det til tross for store investeringer er få bedrifter som tjener penger. Vi fokuserer på investeringer fordi disse er relatert til bedriftenes oppfatning av muligheter og trusler. Investeringene er mer eller mindre irreversible og når de slår feil resulterer de i tap. Basert på tallmateriale fra driftsundersøkelsen ved Fiskeriforskning (Bendiksen, 2003) sammenligner vi en svært suksessrik bedrift med gjennomsnittstall for filetindustrien. Observasjonene som fremkommer hjelper oss til å stille viktige spørsmål for vår påfølgende diskusjon av hvorfor bare noen få bedrifter lykkes og så mange mislykkes i

sine bestrebelser for å utnytte muligheter. Til slutt diskuterer vi praktiske implikasjoner av våre funn.

Hva er muligheter og trusler?

Selv om begrepet "mulighet" ofte blir benyttet i faglitteraturen blir det sjelden definert. En gjennomgang av litteraturen om "trusler og muligheter" viser at disse begrepene ofte blir brukt som tomme "merkelapper" for å studere hvordan bedriftsledere kategoriserer viktige hendelser eller tendenser i omgivelsene, det vil si hvorvidt slike hendelser blir oppfattet som trusler eller muligheter (Dutton & Jackson, 1987; Jackson & Dutton, 1988). I denne artikkelen tar vi utgangspunkt i at en mulighet oppfattes som positivt og attraktivt for bedriften mens en trussel oppfattes som noe negativt for bedriften.

Oppfatningen av muligheter og trusler har vanligvis utgangspunkt i en eller flere observasjoner, for eksempel at en bedrift mottar en uventet forespørsel om å betjene en kunde, eller at de observerer at etterspør-

selen og/eller prisene for deres produkter stiger. Slike hendelser og observasjoner er ikke muligheter eller trusler i seg selv, men de kan *oppfattes* slik. Dette innebærer at muligheter og trusler er et resultat av oppfatning og fortolkning. For eksempel vil bedriftsledere kunne variere i hva eller i hvilken grad de oppfatter en hendelse som en trussel eller mulighet.

En viktig side ved muligheter og trusler er at de er relatert til fremtiden, og derfor innebærer antagelser, for eksempel: "ved å gjøre sånn-og-sånn vil følgende skje". Hvis en aktør var fullstendig rasjonell som den idealiserte "economic man" ville det være uproblematisk å utnytte en mulighet fordi alle fremtidige forhold og konsekvenser vil være kjent. Bedriftsledere har imidlertid (som alle andre) begrenset mental kapasitet, det vil si at de har begrenset kapasitet til å samle inn, fortolke og gjøre nytte av informasjon (Simon, 1957). Slike begrensninger kan "forstyrre" oppfatningen av muligheter. For eksempel kan fortolkningen av observasjoner (eksempelvis at prisene stiger) oppfattes som en mulighet (at prisene vil stige eller være høye i fremtiden og at dette kan utnyttes av bedriften) som ikke nødvendigvis er knyttet til hva som vil skje i fremtiden (prisen kan av årsaker som er ukjent for bedriften synke). Av dette følger det at oppfattede muligheter kan være basert på svært usikre og upålitelige prediksjoner om forhold som ligger i fremtiden. I tillegg kan oppfatninger om muligheter bli påvirket av forhold som at tidligere suksess gjerne leder til den konklusjonen at resultatet av en ny lignende situasjon vil være tilnærmet likt resultatet i en tidligere situasjon (Bazerman, 1998; Tversky & Kahneman, 1974). I tillegg kan oppfatningen av muligheter bli påvirket av andre bedrifters suksess, hvor bedriften tror at ved å imitere andre vil man kunne oppnå samme resultat (Haveman, 1993). Dette tilsier at oppfattede muligheter innebærer fortolkninger og prediksjoner som på grunn av begrenset kognitiv kapasitet og påvirkning av tidligere erfaringer og observasjoner av andre, kan resultere i feilaktig oppfattelse av muligheter.

Dette kan bidra til å forklare at mange bedrifter mislykkes i sine bestrebelser etter å utnytte antatte muligheter. Et eksempel er alle bedriftene som investerte innenfor e-handel, som bare for noen få år siden ble betraktet som en sikker investering med høy avkastning, men hvor mange led store tap.

Som nevnt betinger det å forfølge muligheter, ofte investeringer eksemplvis i nytt produksjonsanlegg eller en produksjonslinje, som i tillegg til finansielle ressurser krever at bedriften setter av tid og menneskelige ressurser til planlegging og gjennomføring. Slike investeringer er irreversible. For eksempel vil et mislykket forsøk på å gå inn i et nytt marked gjerne resultere i at all oppmerksomhet, tid og finansielle ressurser som ble benyttet må betraktes som "sunk costs", det vil si at innsatsen og ressursene er tapt. Av dette følger det at muligheter også innebærer en "trussel". Hvis en investering er mislykket vil det lede til tap. Dersom trusselsiden ved en mulighet oppfattes som større enn antatte fordeler vil ledere som oftest avstå fra å investere. Det skal også nevnes at når beslutninger tas – for eksempel om å utnytte en antatt mulighet, er ikke alternativer og konsekvenser gitt, de må søkes eller oppdages (March & Simon, 1958). Dette kan være vanskelig fordi alternativer og konsekvenser ofte fremkommer over tid og etterhvert som investeringer eller andre tiltak gjennomføres (Cyert *et al.*, 1956). Dette gjør at det er vanskelig å vurdere trusselsiden ved en mulighet *før* bedriften har gjennomført planlagte investeringer.

Trusler kan også innebære muligheter. Selv om en trussel er knyttet til noe negativt, kan en trussel lede til endring i måten bedrifter og deres ledere og ansatte tenker og handler, noe som kan gi positive resultater. For eksempel, når en ny sterk konkurrent kommer inn i markedet (en trussel) kan det lede til at etablerte bedrifter forbedrer sine produkter og tjenester og på den måten styrker sin konkurransevne. Slike forbedringer vil ofte være et resultat av at bedriften har adoptert et positivt syn på fremtiden

– til tross for at de i utgangspunktet sto overfor en trussel (Dutton, 1993). Et godt eksempel er de mange japanske bedriftene som forbedret sin innovasjonsevne for å overkomme sin mangel på naturressurser (Porter, 1990). Når bedrifter adopterer et slikt "mulighetsbilde" eller positivt syn på fremtiden vil dette ofte lede til økt følelse av kontroll som øker motivasjon og gir styrke til "å komme seg videre" (Dutton, 1993; Taylor, 1989). En annen konsekvens er at positiv informasjon om en mulighet kan overskygge annen relevant informasjon (Kiesler & Sproull, 1982).

Muligheter kommer og går, og kan beskrives som "mulighetsvinduer" som er åpen bare for en kortere periode (Abell, 1978). Dette innebærer at "timing" er viktig ved utnyttelse av en mulighet. Hvis for eksempel en bedrift lanserer et nytt produkt for tidlig, vil kanskje ikke potensielle kjøpere være "klar". På den annen side, om bedriften kommer for sent kan konkurrenter ha bygd opp lojalitet som gjør det vanskelig å komme inn. Forskning omkring "timing" for lansering av nye produkter er imidlertid uklar med hensyn på fordeler ved å være tidlig i markedet og fokuserer også i liten grad på forhold som kan bidra til å forklare hva som skiller vellykket fra mislykket timing (Bayus *et al.*, 1997; Carpenter & Nakamoto, 1989; Golder & Tellis, 1993).

Utnyttelse av muligheter i filetindustrien

Produksjon av filetprodukter er basert på

avansert teknologi. Produksjonskostnadene kan reduseres ved investeringer i ny og forbedret teknologi. Nye produkter og pakke måter kan bare realiseres ved investeringer i teknologi. Dette betyr at enten bedriftene utnytter muligheter for å redusere kostnader eller for å differensiere sine produkter fra konkurrentene (slik som kinesiske produsenter) vil dette komme til uttrykk gjennom deres investeringer i ny teknologi. Slike investeringer gir derfor en indikasjon på bedriftenes forsøk på å utnytte antatte muligheter. I Tabell 1 presenteres nøkkeltall for alle filetbedriftene, inkludert deres investeringer og økonomiske ytelse.

Tabell 1 viser flere interessante forhold. For det første ser vi at gjennomsnittlig omsetning for bedriftene har vært relativt stabil gjennom hele 11-års perioden fra 1993 til 2003. Tabellen viser også at fortjenesten (total kapitalrentabiliteten) har vært dårlig med unntak av årene 1997 og 1998. Vi kan også se at gjennomsnittlig egenkapitalandel har økt gjennom hele perioden og at gjennomsnittlige investeringer har vært økende med tydelige toppe i 2001 og 2002, men med sterk nedgang i 2003. Som påpekt av Dreyer & Bendiksen (2003) har investeringstakten i stor grad fulgt torskefangstene. Tabellen viser at lønnsomheten har vært dårlig de siste fem årene og at antall bedrifter ble redusert fra 18 i 2001 til bare 12 i 2003 noe som tilskrives konkurser. De dårlige resultatene de siste årene tilskrives nedgang i landinger av torsk, en sterk kronekurs, høyt rentenivå og konkurranse fra lavkostland samtidig som bedriftene har hatt høy gjeldsgrad (Bendiksen, 2003).

Tabell 1 Nøkkeltall filetindustrien

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Antall bedrifter	18	19	18	15	17	19	18	16	18	13	12
Omsetning (NOK mill)	84	98	94	104	111	114	108	119	111	116	96
Total kapitalrentabilitet (%)	1,6	4,8	-1,3	1,5	8,3	10,4	-4,1	-3,7	-3,5	-1,5	1,0
Egenkapitalandel (%)	10,7	18,7	14,7	18,0	19,9	22,6	25,7	24,2	29,9	27,5	35,9
Investeringer (NOK mill)	2,42	2,96	3,98	7,52	5,02	5,36	5,38	8,20	10,18	15,46	2,37

Et interessant forhold er at bak gjennomsnittstallene i Tabell 1 skjuler det seg noen få bedrifter som har gjort det langt bedre enn gjennomsnittet. En av disse er en bedrift som vi har valgt å kalle Alfa. Denne bedriften har i den samme 11-års perioden mer enn doblet sin omsetning samtidig som den hele tiden har vært langt mer lønnsom enn gjennomsnittet. Alfa's lønnsomhet var også akseptabel de siste vanskelige årene. I den samme perioden har Alfa doblet sin egenkapitalandel som i 2003 var over 50 % noe som også indikerer en svært solid bedrift. Høy egenkapitalandel er viktig fordi det er et uttrykk for bedriftens evne til å tåle nedgangstider (Dreyer & Grønhaug, 2004). Alfa har i perioden 1993-2003 gjennomført relativt få investeringer som totalt sett beløper seg til 12-13 millioner kroner, mens gjennomsnittet for de andre bedriftene i den samme perioden var på hele 69 millioner kroner. Dette viser at Alfa har vært langt mer konservativ i sine investeringer enn andre – men også at dette har gitt svært gode resultater.

Analyse

For å forsøke å avsløre hvorfor Alfa har vært så suksessfull samtidig som mange andre bedrifter har gjort det svært dårlig stiller vi en rekke spørsmål knyttet til våre observasjoner. For det første viser våre observasjoner at mange bedrifter investerer mye i perioder med vekst i torskfangster noe som resulterer i et syklisk mønster i investeringene. Det å hoppe på slike investeringsbølger ser imidlertid ut til å være nært knyttet til svake resultater – og ved å være mer konservativ i investeringene unngås tap. Investeringer leder ofte til høyere produksjonskapasitet (Dreyer & Bendiksen, 2003). Når fangstene synker, er resultatet at mange bedrifter har stor overkapasitet, høye faste kostnader, med risiko for betydelige tap eller konkurs. Er det mulig å forklare hvorfor mange bedrifter investerer som om pengene "brenner i deres hender", når de samtidig i prinsippet burde være klar over

at før eller senere vil torskfangstene synke? Hvorfor lærer ikke bedriftene fra tidligere erfaringer eller observasjoner av det lett synlige og sykliske fangstmønstret for torsk og den relaterte industrivekst og -nedgang? Og hvorfor var Alfa så tilbakeholden i sine investeringer? For å besvare disse spørsmålene besøkte vi en rekke filetbedrifter og intervjuet ledelsen. Disse intervjuene var inspirert av Flanagans (1954) intervjueteknikk som tar utgangspunkt i kritiske hendelser hvor målet er å avdekke hvilke resonnement som lå til grunn for investeringsbeslutninger – uten i for stor grad å "invitere" intervjuobjektene til etterrasjonalisering. Vi starter med å diskutere hvorfor så mange bedrifter hoppet på investeringsbølgen.

Hvorfor hopper bedriftene på investeringsbølgen?

Når landingene av torsk er høye eller øker blir bedriftene påvirket på flere måter. For eksempel innebærer økte landinger forbedret forhandlingsposisjon for bedriftene overfor fiskerene, høyere kapasitetsutnyttelse og høyere omsetning. Dette leder til høyere profitt og mer solide bedrifter, noe som igjen betyr at bedriftene er i en bedre finansiell posisjon til å tåle fremtidige tap og til å utnytte nye muligheter. Når bedriftene gjør det bra, øker bankenes og finansinstitusjonenes vilje til å låne ut penger.

En annen mulig årsak til at mange bedrifter investerer mer eller mindre samtidig er at høye torskfangster ser ut til å lede til en "klondikestemning" hvor mange bedrifter synes å tro at alt vil fortsette "å vokse inn i himmelen". Våre intervjuer viste flere eksempler på hvordan slik "klondikestemning" hadde påvirket bedriftenes investeringsatferd. En av bedriftslederne for en tidligere suksessrik bedrift fortalte oss følgende:

"Det vi ser er at de investeringene vi tok da, de knekker oss nå. Vi har så stor gjeldsbyrde, og med de forutset-

*ningen som vi la til grunn da de investeringene ble gjort – det var jo jappetid da det ser vi jo nå i lakse-
næringen og det Svartnesanlegget i
Vardø – overalt var det liksom ikke
måte på."*

Dette sitatet viser at denne bedriftslederen ikke var klar over eller bevisst "jappeatmosfæren" på tidspunktet investeringene ble gjort. Sitatet viser også at bedriften ble påvirket av "jappeatmosfæren" og store optimistiske investeringer i andre bedrifter.

Tendensen til at bedriftene investerer samtidig kan også forklares av andre faktorer enn høye eller økende landinger av torsk og optimismen det medfører. Ett slikt forhold er at bedriftene opererer i en sosial kontekst som innebærer at de både påvirker og blir påvirket av andre (Ottesen & Grønhaug, 2004a). Det faktum at banker og andre finansinstitusjoner er positive og ofte mer enn villig til å låne ut penger, innebærer positiv feedback som kan bidra til at bedriftene og deres ledelse blir sikrere i sine avgjørelser og handlinger. Bedriftsledere snakker også med hverandre. En av de vi snakket med sa for eksempel følgende:

"Vi møtes minst en gang i måneden. På det meste møtes vi en gang i uka. Vi har mye diskusjoner, og vi diskuterer oss frem til enighet. Men noen ganger kan det selvfølgelig være litt harde tak. Vi er rimelig åpne med hverandre så vi blir orientert om muligheter."

Sitatet viser at bedriftsledere som møtes på denne måten påvirkes av hverandre og gjennom slike diskusjoner får de informasjon om nye muligheter.

Forskning har vist at bedrifter i samme industri har en tendens til å studere hverandre i sin søken etter forbedringer og muligheter, noe som gjenspeiler seg i såkalte "suksessoppskrifter" og ved at bedriftene imiterer hverandre (Galaskiewicz & Wasserman, 1989; Haveman, 1993). Innen fiskeindustrien ser bedriftene også ut til å imi-

tere hverandre i det de investerer i samme type teknologi (Bendixsen & Richardsen, 2004).

En annen faktor som kan forklare at bedriftene investerer i samme tidsperiode er at når et økende antall bedrifter investerer vil de som ikke investerer kunne føle et press mot å følge strømmen. For eksempel når konkurrenter forbedrer sin effektivitet og utvikler nye forbedrede produkter som blir verdsatt av kundene vil dette over tid påvirke de gjestående bedriftenes markedsposisjon på en negativ måte. Bedriftene vil føle press fra kunder som ønsker lavere priser og/eller bedre produkter lik det de kan få hos andre bedrifter.

Investeringspress kan også komme fra andre bedrifter. Vi observerte at bedriftene i filetindustrien varierer med hensyn på hvor hurtig de adopterer ny teknologi. En av bedriftslederne vi snakket med sa for eksempel følgende:

"Vi er alle hermebedrifter og de siste 10 årene vil jeg si at vi har vært de mest innovative. Det trur jeg at jeg kan si uten å skryte."

De som er raske til å adoptere ny teknologi kan oppnå fordeler ved å være først (Lieberman & Montgomery, 1988). Man samtidig innebærer tidlig adopsjon av ny teknologi også teknologisk usikkerhet og store kostnader forbundet med prøving og feiling (Chew *et al.*, 1991; Lieberman & Montgomery, 1988; March, 1991). De som venter med å adoptere ny teknologi kan dra nytte av redusert teknologisk usikkerhet (Lieberman & Montgomery, 1988). Daglig leder ved en bedrift som ofte er av de siste til å adoptere ny teknologi sa følgende:

"Vi blir beskyldt for å være gratispassasjer",

noe som indikerer sosialt press fra bedriftene som leder an (og som må ta mye av oppstartskostnadene forbundet med adopsjon av ny teknologi).

Det er også tenkelig at bedrifter som venter med å adoptere ny teknologi føler et sosialt press fra omgivelsene om å "gjøre noe" – spesielt når mange bedrifter i omgivelsene tjener på sine investeringer. Denne type sosialt press er godt beskrevet av Barth (1966) i hans fascinerende studie av det høyst usikre sildefisket på 60-tallet. Barth fant ut at mange skipperer fulgte andre tilsynelatende suksessfulle skipperer noe som resulterte i at omtrent alle båtene endte opp med fiske i det samme området. Dette forklarte han med sosialt press på skipsbroen hvor alle kunne se hva som skjedde, inkludert hva de andre båtene foretok seg. I filetindustrien (som i de fleste andre industrier) er de ulike aktørene i industrien (produksjonsbedrifter, leverandører, banker og så videre) mer eller mindre avhengig av hverandre (Pfeffer & Salancik, 1978). Hva bedriftene gjør – eller ikke gjør – er derfor viktig for andre aktører i bransjen. Det er derfor sannsynlig at de samme aktørene vil utveksle synspunkter angående hva bedriftene gjør eller ikke. Dette kan resultere i sosialt press mot å nærme seg det som anses som "normalt" (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Selv om noen bedrifter motstår slikt sosialt press (som blir diskutert nærmere i neste avsnitt) vil mange bedrifter bli påvirket i sin tenkemåte og handlinger (jfr. Haveman, 1993).

Kan Alfas motvilje mot å følge de andre forklares?

Med utgangspunkt i en "rosenrød" optimistisk atmosfære, lett tilgjengelige finansielle midler, en tilsynelatende sterk sammenheng mellom investeringer og gode resultater, og sosialt press fra andre, kan man undre seg over hvorfor Alfa i liten grad har fulgt de andre bedriftene i sine investeringer. Alfas bedriftsleder ga følgende forklaring:

"Jeg har sagt mange ganger at det at det har gått så bra som det har gjort så er min beste kvalifikasjon at jeg er

fra fattige kår på landsbygda. Jeg har satt tæring etter næring bestandig."

Bedriftslederen tar ikke risiko – eller med hans egne ord: "Vi er ikke noen gamblere.", og videre: "Den tidligere eieren som jeg kjøpte bedriften fra for over 20 år siden sa dette:"

"Sørg for at du har så mye midler at du kan tåle 3 dårlige år - for de kommer!" Og det har han jaggu rett i. Det er jo bare å se på laksenæringen, folk ble jo tullete når de fikk 40 kroner kiloen for laksen. De trodde jo at alt gikk til himmels. Og hvor er de hen nå?"

Disse sitatene gir indikasjon om en "dyp" kunnskap og læring som kan bidra til å forklare hvorfor Alfa motsto presset til å hoppe på investeringsbølgen. Bedriftslederen reduserer eller unngår risiko selv om risikoen ikke nødvendigvis oppfattes som sterk når alt ser ut til å vokse inn i himmelen. Men som diskutert ovenfor har alle investeringer en trusselside. Sitatene viser imidlertid også at bedriftslederen har forstått fallgruvene forbundet ved "Klondikestemningen" og overoptimisme som han hadde observert innen lakseoppdrett. Men Alfas bedriftsleder ser ut til å være en av svært få ledere innen filetindustrien som har tatt lærdom av kollapsen innen lakseoppdrett.

Det enkle rådet "Sørg for at du har så mye midler at du kan tåle tre dårlige år - for de kommer!" som Alfas bedriftsleder fikk fra sin tidligere sjef og bedriftseier reflekterer svært nyttig kunnskap – eller bedre: en enkel leveregel som "leder" bedriften i dens vurdering av muligheter i svært usikre omgivelser. Det er en svært nyttig leveregel og innebærer at bedriften bør bygge opp tilstrekkelig kapital – som er den eneste måten en relativt liten bedrift kan overleve negative resultater over flere påfølgende år. Alfas høye egenkapitalandel reflekterer denne kunnskapen. Rådet fra den tidligere eieren av bedriften reflekterer også en forståelse av at i denne næringen er fremtiden

uviss – og at det eneste som er sikkert – er at før eller senere vil dårlige tider komme. Denne visdommen synes enkel og forstå men Alfa er en av svært få filetbedrifter som legger den til grunn ved vurdering av muligheter.

Det må bemerkes at Alfa gjennomfører investeringer men at disse er relativt moderate sammenlignet med andre. Men Alfa's investeringsstrategi er interessant og bidrar nok også til bedriftens gode økonomiske resultater. Ikke overraskende kan Alfa karakteriseres som en bedrift som er sen å adoptere ny teknologi. Den er også karakterisert som en gratispassasjer av andre bedrifter som leder an i utviklingen. Men dette er bevisst og som forklart av Alfas bedriftsleder:

"Vi blir beskyldt for at de andre får feilene og vi 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 jammen mye som ikke virker når det blir satt i produksjon – ting som på langt nær er ferdig utviklet, så vi har vært nokså konservativ."

Disse erfaringene og observasjonene samsvarer godt med forskning som viser at tidlig adopsjon av ny teknologi kan være problemfylt og kostbart (Chew *et al.*, 1991). Men til tross for å være sen til å adoptere teknologi, ser Alfa likevel ut til å klare seg godt og til å tjene på sine investeringer. Daglig leder ved en av nabobedriftene fortalte oss for eksempel følgende:

"Du kan si at Alfa er det perfekte – de har på en måte vært med på en del av

utviklingen. Selv om de ikke har vært først ute så har de vel 80 % av det (teknologien) xxx har (en ledende bedrift), men de har ikke gjeld."

Det skal bemerkes at Alfas strategi i stor grad bygger på at andre prøver ut og reduserer risikoen ved ny teknologi.

Konklusjon

Våre funn tyder på at i usikre omgivelser preget av oppgangs- og nedgangstider slik som i filetindustrien påvirkes bedrifters oppfattelse og utnyttelse av muligheter av overoptimisme, andre bedrifters suksess og sosialt press for å følge "flokket". Vi har og vist at enkle og robuste leveregler for å "skjære gjennom" kan lede til suksess. Hvilke implikasjoner kan vi så trekke av dette? For det første - enkle bastante råd fra faglitteratur som "Utnytt muligheter!" bør ikke slukes rått, men vurderes nøye. En annen implikasjon av våre funn er at bedrifter og deres ledere som opererer i turbulente omgivelser som er vanskelig å forutse blir påvirket av kognitive svakheter og utsatt for sosialt press fra andre næringsaktører. Under slike forhold kan positiv informasjon lett overskygge den reelle risikoen ved å forfølge tilsynelatende opplagte muligheter. Dette betyr ikke at bedrifter ikke bør ta risiko, men heller at muligheter og trusler må vurderes nøye og kanskje særlig når alt ser ut til å "vokse inn i himmelen". "Dyp" industrikunnskap som demonstrert av Alfa er også viktig. Når det eneste som er mulig å forutse er at ting går opp og ned trenger bedriftene et "sikkerhetsnett" som det å ha tilstrekkelig kapital til å tåle flere dårlige år.



Referanser

- Abell, D.F. (1978). Strategic windows. *Journal of Marketing*, **42**: 3, pp. 21-26.
Barth, F. (1966). Models of social organization. Occasional Paper No. 23, Royal Institute of Great Britain and Ireland.

- Bayus, B.L., S. Jain & A.G. Rao (1997). Too little, too early: introduction timing and new product performance in the personal digital assistant industry. *Journal of Marketing Research*, **XXXIV**: 1, pp. 50-63.
- Bazerman, M.H. (1998). *Judgement in Managerial Decision Making*. New York: John Wiley & Sons.
- Bendiksen, B.I. (2003). Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien - oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2002. Rapport nr. 15, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Bendiksen, B.I. & R. Richardsen (2004). Investeringer i hvitfiskindustrien. Norsk Fiskerinæring's høstkonferanse, Oslo.
- Carpenter, G.S. & K. Nakamoto (1989). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*, **XXVI**: 3, pp. 285-98.
- 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. 237-48.
- DiMaggio, P. & W.W. Powell (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, **48**: April, pp. 147-60.
- Dreyer, B. & B.I. Bendiksen (2003). Kapasitetstilpasning i hvitfiskindustrien. Rapport nr. 9, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Dreyer, B. & K. Grønhaug (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, **57**: 1, pp. 484-94.
- Duchesneau, D.A. & W.B. Gartner (1989). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, **4**: 5, pp. 297-312.
- Dutton, J.E. (1993) The making of organizational opportunities: an interpretive pathway to organizational change. *Research in Organizational Behavior*, **15**, pp. 195-226.
- Dutton, J.E. & S.E. Jackson (1987). Categorizing strategic issues: links to organizational action. *Academy of Management Review*, **12**: 1, pp. 76-90.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, **51**: 4, pp. 327-58.
- Galaskiewicz, J. & S. Wasserman (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: an empirical test. *Administrative Science Quarterly*, **34**: September, pp. 454-79.
- Golder, P.N. & G.J. Tellis (1993). Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend. *Journal of Marketing Research*, **XXX**: May, pp. 158-70.
- Haveman, H.A. (1993). Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, **38**: 4, pp. 593-627.
- Jackson, S.E. & J.E. Dutton (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, **33**: 3, pp. 370-87.
- Kiesler, S. & L. Sproull (1982). Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, **27**: 4, pp. 548-70.
- Lieberman, M.B. & D.B. Montgomery (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, **9**: 5, pp. 41-58.
- March, J.G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, **2**: 1, pp. 71-87.
- March, J.G. & H.A. Simon (1958). *Organizations*. New York.
- Meyer, J.W. & B. Rowan (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, **83**: 2, pp. 340-63.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004a). Exploring the dynamics of market orientation in turbulent environments: a case study. *European Journal of Marketing*, **38**: 8, pp. 956-73.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004b). (Over)optimisme og utvikling av nye næringer. *Magma*, **7**: 1, pp. 81-87.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004c). Perceived opportunities and pursued strategies in an emerging industry: The case of Norwegian blue mussel farming. *Aquaculture Economics and Management*, **8**: 1/2, pp. 19-40.
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillian Press.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New York: Wiley.
- Stevens, G.A. & J. Burley (2003). Piloting the rocket of radical innovation. *Research Technology Management*, **46**: 2, pp. 16-26.
- Taylor, S.E. (1989). *Positive Illusions: Creative Self-Deception and the Healthy Mind*. New York: Basic Books.
- Tversky, A. & D. Kahneman (1974). *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*. *Science*, **27**, pp. 1124-31.

Laks i det russiske markedet - en studie av forbrukeratferd

Gøril Voldnes

I denne artikkelen presenteres noen funn fra en studie¹⁾ av holdninger, preferanser (*evoked set*) og forbruk av laks i det russiske markedet. Målet med studien var å undersøke om det var grunnlag for en segmentering av det russiske markedet for laks. Underliggende mål var å undersøke om laksens opprinnelsesland hadde betydning for valg av produkt og se på sammenhengen mellom holdninger, preferanser og faktisk forbruk av laks. Dette er gjort ved hjelp av multivariate analysemodeller; lineær- og ikke-lineær regresjon.

"For Europa er Russland en av sfinksens gåter, og vesten vil før finne opp en perpetuum mobile og en eleksir for evig liv enn den vil utgrunne russiskhetens liv"

(Dostojevskij, F.M).

Russland er i dag Norges 4. største sjømatmarked etter Danmark, Frankrike og Japan (EFF, 2004). Importen av blant annet fersk og fryst laks har hatt en formidabel vekst i dette markedet og det har ført til at markedsfokus har blitt rettet mot dette enorme riket i øst i mye større grad enn tidligere. Laks er altså blitt et av de største produktene som selges til Russland fra Norge.

I dagens konkurransesamfunn med uoverkommelig mange aktører og et stort tilbud av varer og tjenester er det viktig å i størst mulig grad forstå forbrukernes atferd. Det er viktig å bruke informasjon om forbrukernes holdninger, preferanser og valg i markedsføringsstrategien for å kunne skille seg fra konkurrentene ved å tilfredsstille de ulike forbrukernes ønsker og behov. Men det å forstå forbrukernes atferd er ingen enkel oppgave. Dynamikken i forbrukernes valg gjør atferden vanskelig å forutsi og vanskelig å forklare med rasjonalitet alene. Russland, som historisk sett har holdt seg lukket fra resten av omverdenen, er et gåtefullt og lite utforsket marked.

Datainnsamlingen ble foretatt av et konsulentbyrå, IMCA, i 2001 på oppdrag fra Eksportutvalget for fisk. Vi har benyttet disse dataene for å finne karakteristikker som kjennetegner russiske forbrukere med høyt/lavt forbruk av laks. Ulikhetene i rus-

sernes sosiodemografi, holdninger, preferanser og forbruk av laks har blitt undersøkt for å se om det var grunnlag for en segmentering av det russiske markedet for laks. Det russiske markedet er her representert med de to største byene, henholdsvis Moskva og St. Petersburg. På tross av denne betydelige begrensningen antas disse to byene å være representative for den urbane europeiske delen av Russland (Honkanen, 1998). Preferansebegrepet ble operasjonalisert gjennom en forbrukeratferdsteori kalt *evoked set*. En løs definisjon av dette konseptet er "de produktalternativene en forbruker vil overveie i en kjøpsituasjon" (Howard & Sheth, 1969). Det ble særlig lagt vekt på betydningen av laksens opprinnelsesland siden eksportstatistikk på norsk laks til Russland viste en økning på 41 prosent fra 2001 til 2002, og Russlands import av fersk laks har økt med hele 63,5 prosent (intrafish, 2003), og for 2004 forventes en vekst på 35-40 prosent (TCG, 2004). Man ønsket også å undersøke samsvaret mellom russernes holdninger og preferanser til laks og faktisk forbruk av laks da det i forskning er reist tvil om denne sammenhengen (Ajzen & Fishbein, 1980; Kraus, 1995; Kardes, 1999; Myrland *et al.*, 2000).

Hva gjør Russland til et utfordrende marked

Russland har siden oppløsningen av Sovjetunionen i 1991 vært gjennom en periode med kraftige svingninger. Perioden har vært

preget av stor usikkerhet, blant annet på grunn av manglende lovverk, skiftende politiske regimer, uoversiktlig eierskap og stor statlig delaktighet i eierskap og drift av bedrifter. Overgangen fra en sentralstyrt økonomi til markedsøkonomi, fra statlig til privat eierskap, fra ettpartistat til demokratisk styring har overhodet ikke vært enkel. Selv om målene har vært eksplisitt uttalt – et fritt marked basert på markedsøkonomiske prinsipper – har lite blitt gjort med de fundamentale reformene som skulle sikre dette. Derfor har oppgang og stabilitet uteblitt og handel med Russland har vært svært risikofyllt (pers. med. Svein Ruud, 2002). Et hovedproblem ved overgangen til det nye regimet med en markedsbasert økonomi har vært at "systemet" – de institusjonelle rammene i det nye Russland – ikke har vært tilpasset forutsetningene for at en markedsbasert økonomi skal fungere. Blant annet har ikke kapitalmarkedet og bankvesenet fungert som forutsatt i en markedsbasert økonomi (Nilssen, 2000).

Russland som marked for sjømat er ekstra utfordrende og vanskelig, og krever langsiktighet og betydelige ressurser. Det som har kjennetegnet det russiske markedet er mangel på sammenhengende distribusjonssystem for næringsmidler. Markedskanalen har vært preget av ekstrem fragmentering, særlig på detaljleddet og mellommarkedet. Detaljleddet har bestått av en mengde uavhengige enheter og mellommarkedet, som består av grossister, produsenter og meglere, har vært tilsvarende fragmentert. Fragmenteringen har gjort markedet meget uoversiktlig og vanskelig for norske eksportører (særlig nye) å forholde seg til. Det er store likviditetsproblemer i næringen og varestrømmene har gått både oppover, nedover og på tvers av markedskanalene, der andre varer eller tjenester kan være betalingsmidler (Honkanen, 1999). Markedskanalene er nå under sterk utvikling, der et knippe sterke supermarkedskjeder vokser frem og tar grep om detaljhandelen – dog skjer dette i første rekke i Moskva og St. Petersburg. I regionene er det fortsatt mange små aktører som etterspør små vo-

lumer med høy frekvens for lokal foredling. Dette virker inn på organiseringen av markedskanalene og skaper rom for flere ledd av mellommenn.

Etter rubelkollapsen i august 1998 har det vært en svært positiv økonomisk utvikling i Russland. Den gjennomsnittlige økonomiske veksten i landet har vært på ca 6,5 prosent årlig i disse årene, og den kumulative veksten over samme tidsrom er beregnet av OECD til å være 38 prosent (Verdensbanken, 2004). Samtidig har økonomien stabilisert seg fra hyperinflasjon på 1990-tallet til dagens nivå på ca 2,5 prosent årlig. For den gjennomsnittlige russiske forbruker har dette gitt seg utslag i økt disponibel inntekt og dermed økt kjøpekraft. Gjennomsnittlig inntekt er mer enn doblet siste tre år og kjøpekraften har økt med 20-23 prosent i løpet av samme periode (TCG, 2004). Nyetableringer i Russland skjer månedlig samtidig som utenlandsk eksport til dette markedet stadig øker. Den gode utviklingen i russisk økonomi gjenspeiles også i at russere spiser oftere på restaurant. I Moskva er det rundt 3.000 restauranter og bare i 2002 økte antallet med 400 stykker (EFF, 2003). I tillegg kan vi se at fiskeforbruket øker, og nedgangen i fangst fra egen flåte gjør at behovet for import av fisk og sjømat stadig stiger (TCG, 2004). Denne økningen i fiskeforbruket kan forklares med nye livsstilstrender blant russiske forbrukere. De russiske forbrukerne fokuserer nå mer og mer på helse, fersk mat, kvalitet og høyforedledede produkter.

De siste par årene har det vært en betydelig økning i antall hypermarkeder, store kjøpesenter med et konglomerat av butikker, og i en størrelse som er ukjent for Norge. Innenfor denne sektoren er det et enormt potensial for norsk fisk. Hovedutfordringen for norsk fiskerinæring i det russiske markedet er å sikre at norsk laks har plass i det voksende antall supermarkeder og hypermarkeder. Det er også en utfordring å få inn norsk laks på de ulike restaurantmenyer. Samtidig er det viktig å merke norsk laks med opphav i butikkene slik at

den skiller seg fra konkurrerende produkter (EFF, 2003).

Analyseopplegg og konseptuell modell

Som sagt innledningsvis er det i dagens konkurransesamfunn, hvor forbrukerne står overfor et stort utvalg produkter og tjenester, mer og mer viktig med markedsforskning for å kunne lykkes med sine markedsbeslutninger. Valg av kunder er kanskje den viktigste beslutningen en leverandør foretar seg. Ved bruk av markedsinformasjon vil markedsføreren kunne lede utviklingen av bedriftens ressurser i markedskompetanse, produkttilbud, distribusjonskanaler, priser, kommunikasjon og kunderelasjoner i retning av behovene, preferansene og kjøpsprosessene til de utvalgte kundene og posisjonere seg deretter (Biong & Nes, 1999).

Å dele opp en stor heterogen kundemasse inn i mindre homogene enheter er en sentral markedsstrategisk beslutning, og er det som kalles segmentering. Vi kan med relativ stor enkelhet peke på at det er forskjeller i markedet, men problemet er å finne ut hva forskjellene består i og hvilke kriterier markedene skal inndeles etter (Olsen & Kristoffersen, 1999). Segmentering – "dividing a market into distinct groups of buyers with different needs, characteristics or behaviour, who might require separate products or marketing mixes" (Kotler *et al.*, 1999:379). Grunnlaget for segmentering er forskjellene i verdier, behov, forbruksvaner og mediavaner blant forbrukere (Myers, 1996). Produsenter kan på denne måten unngå direkte konkurranse ved å differensiere produktspekteret i markedet, samt drive ulike former for posisjonering og målrettet markedskommunikasjon. Denne segmenteringen foregår med å benytte seg av enkelte baser for å dele opp forbrukerne. Det ble i denne studien benyttet sosiodemografi, holdninger, preferanser (*evoked set*) og forbruk som baser.

Sosiodemografi (S) er målbare karakteristikk for en populasjon som for eksempel alder, kjønn, inntekt, utdanning, religion, rase, geografisk tilhørighet og nasjonalitet (Peter & Olson 1999). *Holdning (B)* er av Schiffman og Kanuk (1997) definert som "en lært tendens til å evaluere og forholde seg enten positivt eller negativt til et bestemt objekt." Sammenhengen med at en forbruker med positive holdninger til et produkt vil kjøpe/forbruke et produkt, mens en med negative holdninger ikke vil kjøpe produktet virker kanskje opplagt. Men det er ikke alltid slik (Lien *et al.*, 1998). Historisk sett har det vært reist tvil om sammenhengen mellom holdninger og atferd, og hvordan holdninger kan brukes til å beskrive atferden (Kraus, 1995). Sammenhengen mellom en bestemt holdning og en bestemt handling på matområdet er kompleks og påvirkes av en rekke ulike forhold. *Preferanse* defineres som det å foretrekke et objekt eller et produkt fremfor et annet. At en har preferanser for et produkt betyr at en liker produktet. Mange ulike forskere har undersøkt denne påstanden, og funnet et positivt forhold mellom preferanser og forbruk (Axelson & Brinberg, 1989). Preferanse for laks må sees i sammenheng med vist preferanse ("revealed preference") for laks, som er en atferdsrelatert variabel målt i hvor mye og ofte den russiske forbruker faktisk spiser laks. Preferansebegrepet ble i analysen operasjonalisert ved hjelp av *evoked set*. *Evoked set (ES)* er av Solomon, Bamossy og Askegaard (1999: 497) definert som følgende: "Those products already in memory plus those prominent in retail environment that are actively considered during a consumer's choice process". Nyten av *evoked set*-konseptet sett fra et markedsføringsperspektiv ligger i to forhold: 1) når et produktalternativ er ekskludert fra *evoked set* er det ikke sannsynlig å bli valgt, og 2) sannsynligheten for valg av et bestemt produkt fra *evoked set* avhenger av både egenskapen og antall alternativ i *evoked set* (Kinnucan *et al.*, 1993). Det er *forbruk (F)* som til syvende og sist er det essensielle. Det er først når forbruker foretar et faktisk

kjøp at produsenten tjener penger, og det er derfor ikke tilfredsstillende å kun vite om forbruker har positive eller negative holdninger til eller preferanser for et bestemt produkt.

Vi ønsket i studien også å se hvilken betydning *opprinnelsesland (COO)* hadde for den russiske forbrukeren når det gjaldt forbruk av laks. Opprinnelsesland er interessant fordi begrepet brukes i mange tilfeller til å forenkle beslutningsprosessen ved kjøp av forbruksvarer. En vanlig strategi er bruk av såkalte "tommelfingerregler" eller erstatningsmål for kvalitet når beslutningsprosessen oppleves som vanskelig. Eksportutvalget for fisk fremmer merking av laks med opphav som en av hovedutfordringene for lakseeksporten til det russiske markedet (EFF, 2003). Dette er viktig for å skille ut norsk laks fra konkurrerende produkter.

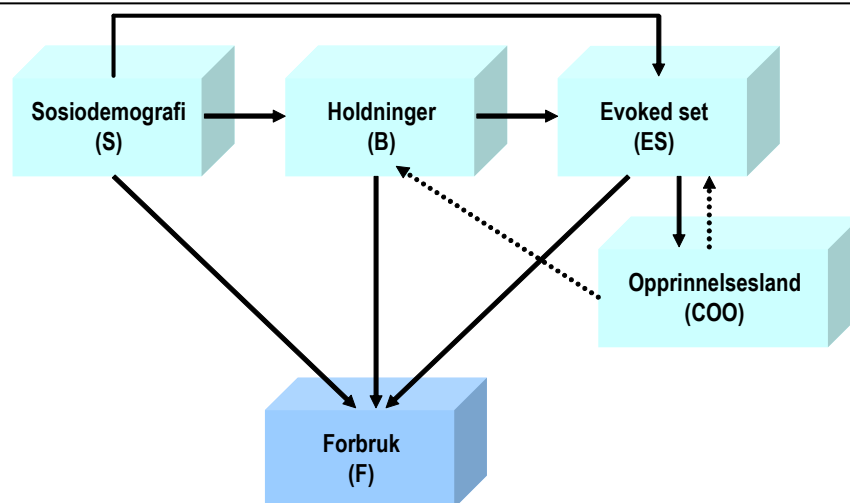
Som illustrert i

Figur 1 ønsket man å undersøke sosiodemografiske variabelers effekt på holdninger og *evoked set*, opprinnelsesland sin effekt på den russiske forbrukeren holdninger og *evoked set*. *Evoked set* er de produktalternativer en forbruker vil overveie i en kjøpsituasjon (Howard & Sheth, 1969:211). *Evoked set* inneholder det begrensede antall merker/produkter som forbrukeren er kjent

med, husker og finner akseptabel. Uansett antall produkter i en produktkategori, er forbrukerens *evoked set* ganske lite – ofte inneholder det kun tre eller fire merker (Schiffman & Kanuk, 1997). Vi ønsket så til slutt å se på både sosiodemografi, holdninger, opprinnelsesland og *evoked set* sin effekt og innvirkning på det faktiske forbruket av laks i det russiske markedet. Hele piler indikerer direkte effekt mens stiplede piler indikerer indirekte effekt. Alle variablene som ble benyttet i analysen er listet opp i vedlegget.

Metode

Datainnsamlingen ble foretatt av et konsulentbyrå, IMCA. De innhentet informasjon ved hjelp av en kvantitativ metode med bruk av personlige intervjuer basert på et strukturert spørreskjema. Det var totalt 1.600 respondenter, henholdsvis 800 i Moskva og 800 i St. Petersburg. Alle var kvinner mellom 18 og 69 år som hadde ansvaret for husholdets innkjøp. Disse dataene ble kodet, det vil si tillagt tallverdier, og lagt inn til maskinell behandling og analyse ved hjelp av statistikkprogrammene SPSS (10.0) og LIMDEP (7.0).



Figur 1 Strukturell forbruksmodell

Analyseteknikk

Multipel regresjonsanalyse er en metode brukt for å beskrive sammenhengen mellom en avhengig variabel og et sett med uavhengige variabler. Hensikten er å undersøke hvorvidt og i hvilken grad et sett av variabler er årsaker til variasjonen i en annen variabel – den avhengige variabelen. Hovedpoenget er med andre ord å finne frem til parametere som uttrykker sammenhengen mellom de aktuelle uavhengige variablene og den avhengige variabelen. En slik sammenheng testes ved hjelp av hypotesetesting.

Signifikans kan vi forenklet si handler om hvorvidt vi kan konkludere med at den aktuelle uavhengige variabelen har en signifikant effekt på den avhengige variabelen. Dette testes ved hjelp av t-tester for hver enkelt regresjonsparameter. Det er i denne analysen valgt et signifikansnivå på 0,15 som er ganske høyt, men som er legitimt for samfunnsvitenskaplige analyser.

I denne analysen var det flere avhengige variabler som skulle undersøkes, og de avhengige variablene var på både metrisk og ikke-metrisk måleskala. Det gjør at det i analysen ble benyttet både lineær og ikke-lineær regresjon. For de metriske variablene ble det benyttet lineær regresjon, mens for den ikke-metriske variabelen ble en ikke-lineær regresjon benyttet, nærmere bestemt en "ordered" probitmodell siden den var på ordinal skala.

"Ordered" probitmodellen er utviklet av McKelvey og Zavoina (1975) og har følgende generelle form:

$$y_i = \beta'x_i + \mu_i$$

Den ordinale skalaen for forbruksvariabelen er som følgende: $y_i = 0, 1, 2, \dots, 6$ etter hvor ofte respondenten spiser laks til hjemmeforbruk. $y_i^* = 0$ for aldri, $y_i^* = 1$ for sjelden, $y_i^* = 2$ for 2-3 ganger i året, $y_i^* = 3$ for ca hver tredje eller fjerde måned, $y_i^* = 4$ for ca en gang i måneden, $y_i^* = 5$ for 2-3 ganger i måneden og $y_i^* = 6$ for ca 1-2 ganger i uken eller oftere.

"Ordered" forbruksmodell = $\beta_0 + \beta_1$ highedu + β_2 someedu + β_3 moskva + β_4 midincom + β_5 highinco + β_6 midage + β_7 oldage + β_8 singi + β_9 married + β_{10} widow + β_{11} student + β_{12} manuel + β_{13} director + β_{14} housewif + β_{15} success + β_{16} prepare + β_{17} differen + β_{18} taste + β_{19} value + β_{20} cook + β_{21} inexp + β_{22} exp + β_{23} impressi + β_{24} freshtex + β_{25} smoketex + β_{26} feel + β_{27} sophisti + β_{28} nourishi + β_{29} fat + β_{30} ES + β_{31} Russia + β_{32} Norway.

En klassifikasjon er eliminert fra hver gruppe av de binære variablene for å unngå problemer med perfekt multikollinearitet. Dersom alle X er lik 0, sitter vi altså igjen med det som kjennetegnes som basis for modellen. Basisgruppen av respondenter i denne studien er en person som bor i St. Petersburg, er ung, har ingen utdanning og lav inntekt. Personen er singel, bor hjemme og er arbeidsledig.

Vi analyserte i studien følgende strukturelle modeller:

$$B = f(S) \quad (1)$$

$$B = f(S, COO) \quad (1a)$$

$$ES = f(S, B) \quad (2)$$

$$ES = f(S, B, COO) \quad (2a)$$

$$F = f(S, B, COO, ES) \quad (3)$$

Modell (1) hadde til hensikt å undersøke de ulike sosiodemografiske variablenes (S) påvirkning på holdningene (B). I den forbindelse er alle de femten holdningsvariablene i spørresettet analysert mot de ulike sosiodemografiske variablene. I modell (1a) ble preferanse for opprinnelsesland inkludert. I modell (2) ble hvilke sosiodemografiske faktorer (S) og holdningsfaktorer (B) som har betydning for om den russiske forbrukeren har laks i sitt *evoked set* (ES) analysert. Og i modell (2a) ble det foretatt tilsvarende analyse, men tillagt variabelen opprinnelsesland (COO) for å undersøke dens effekt på russernes preferanser (*evoked set*). Til slutt i modell (3) ble sosiodemografiske faktorer (S), holdningsfaktorer (B), opprinnelsesland (COO) og *evoked set* (ES) sin effekt på lakseforbruket (F) undersøkt.

Resultater

I modell 1 og 1a så vi om ulike sosiodemografiske variabler, som kjønn, alder og så videre, hadde noen effekt på ulike holdninger til laks. Det var de respondentene som bodde i Moskva, som hadde høy inntekt og var eldre som viste seg å ha størst positiv effekt på ulike holdningsvariabler. De med høy utdanning viste seg derimot å ha mest negativ effekt på holdningsvariablene. Inkludering av opprinnelsesland i modell 1a viste seg ikke å medføre noen spesiell endring i effekten av de ulike sosiodemografiske variablene, men opprinnelsesland viste seg å ha positiv effekt på enkelte holdninger.

I modell 2 og 2a undersøkte vi sosiodemografiske variablers, holdningers og opprinnelseslands effekt på *evoked set*. Her fant vi også at de som bor i Moskva hadde positiv effekt på om de russiske forbrukerne hadde laks i sitt *evoked set* eller ikke. Høy inntekt viste seg derimot ikke å ha signifikant betydning her, men det hadde derimot de med middels inntekt. Og de eldre viste seg å ha negativ effekt på *evoked set*, og samsvarte derfor ikke med holdningsresultatene. I tillegg fant vi at de respondentene som er gift/samboende og/eller arbeider som direktør har større tilbøyelighet for å ha laks i sitt *evoked set* enn de som er single og arbeidsledige. Når det gjaldt holdningsvariablenes effekt på *evoked set* fant vi at laks smaker godt, laks får deg til å føle deg som en bra kokk, det er imponerende å servere laks og laks er næringsrikt, hadde positiv effekt. Og både Russland og Norge som opprinnelsesland hadde positiv effekt på om laks var å finne i respondentenes *evoked set* eller ikke.

Selve forbruket er den viktigste faktoren i enhver markedsanalyse. Det er, som nevnt ikke opplagt at preferanser for et produkt og positive holdninger til et produkt resulterer i forbruk av produktet. Det er positivt at en forbruker har positive holdninger til et produkt og har produktet i sitt *evoked set*, men det er først når en forbruker kjøper et produkt at vi virkelig forstår deres atferd. Når

det gjelder den russiske forbrukeren sitt forbruk og sine forbruksvaner av laks så viser undersøkelsen at majoriteten av respondentene spiser laks hjemme, som igjen betyr at laks til hjemmeforbruk er en viktig målgruppe. Ved å se på hyppigheten av hjemmeforbruket av laks viser det seg å være betydelig lavere enn hyppigheten av hvor ofte russerne spiser fisk generelt. Det tyder på at det ligger en stor utfordring i å få den russiske forbruker til å erstatte tradisjonelle fiskesorter som torsk og makrell med laks. Sild spises det jo også mye av i Russland, men den har en særskilt posisjon i det russiske kostholdet og betegnes ofte som en nasjonalrett. Den har helt spesiell smak og egenskaper som gjør det vanskelig å erstatte den med andre matvarer (Honkanen, 1999). Når det gjelder type laks i forbruket var røkt eller saltet laks den mest prefererte. Denne informasjonen kan utnyttes på to ulike måter. For det første kan man satse mer på å tilby og markedsføre røkt og saltet laks slik den russiske forbrukeren sier han prefererer. Eller man kan skape større oppmerksomhet rundt andre typer laks, som for eksempel fersk laks, i forsøk på å endre preferansene hos de russiske lakseforbrukerne. Man kan jo i dag se en betydelig vekst i norsk eksport av fersk laks til Russland (EFF, 2004), og dette viser at markedsfokus på fersk laks har nådd frem til forbrukerne. Når det gjelder anledning det spises laks viste det seg å være ganske variabelt. Det er positivt at laks kan finnes på tallerken både til hverdags og til fest, og majoriteten spiser laks uten at det er noen spesiell anledning. Laks som hverdagsmat resulterer i hyppigere og større forbruk enn om laks kun blir brukt ved spesielle anledninger. Av rapport fra TCG (2004) viser det seg derimot at dette avhenger av inntektsgruppe. Laks blir av middelklassen oppfattet som en vanlig, trendy og smakfull rett, mens lavere inntektsgrupper fremdeles ser på norsk laks som delikatessemat som spises til fest.

Når det gjaldt analysen av det faktiske lakseforbruket i modell 3 ble igjen de som bor i Moskva funnet å ha en positiv effekt på forbruket av laks. De med høy inntekt

viste seg også å ha positiv effekt på sannsynligheten for å spise laks. Og de eldre viste seg her, tilsvarende som for *evoked set* variabelen, å ha negativ effekt på lakseforbruket. For holdningsvariablene fant vi at de som synes det er enkelt å oppnå suksess med laks, at laks kan tilberedes på mange ulike måter, at laks smaker godt, at laks er billig sammenlignet med annen mat og at laks er fristende hadde større tilbøyelighet for å spise av laks. Begge opprinnelseslandsvariablene viste seg også her å ha positiv effekt.

Konklusjon

Resultatene viste altså at det finnes karakteristikk som kjennetegner den russiske forbrukeren med høyt/lavt forbruk av laks. Og man kan med basis i dette konkludere med at det er grunnlag for en segmentering av det russiske markedet for laks. Resultatene viste en del likheter blant effektene av de ulike uavhengige variablene når en ser på holdninger, *evoked set* og forbruk, men også noen avvik. Det gjør at segmenteringen vil være litt ulik avhengig av om en baserer segmenteringen på holdningsvariablene, *evoked set*-variablene eller forbruksvariablene. Men en gruppe som skiller seg ut i positiv retning er de som bor i Moskva, har høy inntekt og er relativt unge mennesker. Det at Moskva skiller seg ut når det gjelder forbruk av laks er ikke spesielt overraskende. Moskva er i særstilling som et økonomisk- og handelssentrum i Russland. Et vanlig "tommelfingeranslag" er at Moskva har 10 prosent av befolkningen og 75 prosent av kapitalen i Russland. Med andre ord er det her kapitalen ligger, og deres forbruksvaner er ikke helt representativ for det resterende Russland.

Vi fant videre en sammenheng mellom de russiske forbrukernes holdninger, *evoked set* og faktisk forbruk av laks ved at disse viste en signifikant effekt på den avhengige forbruksvariabelen. Det betyr at det er, i dette tilfellet, nyttig å se på forbrukernes holdninger og preferanser for laks da det er

knyttet opp til det faktiske forbruket av laks. Opprinnelsesland så også ut til å ha betydning for russerne. Og Norge som opphavsland så ut til å virke svært positivt på den russiske forbrukeren for hans valg av laks. Norge som opprinnelsesland viste seg, overraskende nok, å ha mer positiv effekt på holdningene enn Russland. Av teorien skulle man kanskje forvente å finne omvendte resultater da det er en generell tendens at et lands produkter verdsettes høyere i hjemlandet enn på eksportmarkedene (Olsen, 1990; Olsen, 1994a,b; Biong & Nes, 1999; Iversen, 1999). Det ville da være mer nærliggende å finne at Russland som opprinnelsesland hadde størst effekt på holdningene. Honkanen (1999) sier at norsk laks er blitt et begrep hos de russiske forbrukerne som oppfattes som noe eksklusivt og kvalitetsmessig på topp, i motsetning til sild der opprinnelsesland ikke ser ut til å ha særlig stor betydning fordi sild oppfattes så "erkerussisk" at det tas for gitt at sild er russisk. Det må i denne sammenheng kommenteres at sammenligningen mellom russisk og norsk laks kan diskuteres ved at det er to vidt forskjellige produkter.

Informasjon som dette kan utnyttes i markedsføringssammenheng ved å fokusere på disse gruppene som har positive holdninger til laks, har laks i sitt *evoked set* og har høyt forbruk av laks, og skreddersy promoteringen til disse gruppene. Det er som sagt respondenter som bor i Moskva, har høy inntekt og er ung eller middelaldrende. Eller man kan utnytte denne informasjonen med å rette større fokus og innsats mot de gruppene som ikke har like positive holdninger til laks, ikke har laks i sitt *evoked set* og ikke har et høyt forbruk av laks, i håp om å endre deres holdninger, preferanser og forbruk. Det er de som bor i St. Petersburg, de med lavere inntekt, er eldre og så videre. Dette kan gjøres ved å prøve å snu eventuelle negative synspunkter om laks til noe positivt, eller i større grad legge vekt på og fremheve attributter som disse gruppene synes er viktige for deres valg.

Målet med denne studien var å generere informasjon om de russiske forbrukeres generelle preferanser, holdninger og forbruk av laks, for så å kunne utnytte denne informasjonen i en eventuell segmentering av markedet og tilpasse markedsstrategien rettet mot det russiske markedet bedre. I følge Wilkie (1994) kan formålet med segmentering beskrives som følgende: "En tilpasningsdyktig strategi som forsøker å oppnå konkurransemessige fordeler ved å tilfredsstille forbrukernes ulike krav på best mulig måte." I 2003 investerte norsk fiskerirøring – gjennom Eksportutvalget for fisk – 9 millioner kroner i markedsutviklingen for norsk sjømat i Russland. Norsk laks er markedsledende med en andel på 92 pro-

sent, men for å opprettholde posisjonen arbeides med reklame i magasiner og fjernsyn, utdeling av oppskrifter i butikk samt merking av produkter og opplæring av kokker (EFF 2003). For å optimalisere effekten av slikt markedsarbeid er det viktig med studier som frembringer kunnskap og informasjon om hva som er viktig/uviktig for forbrukerens valg. Uten slik informasjon kan markedsføringen være nytteløs og mange penger være bortkastet. En trend som skiller seg ut i så måte blant de russiske forbrukerne, og som bør utnyttes i dagens markedsføring, er den økte fokuseringen på helse og sunnhet og forene dette med fisk og norsk laks.



Referanser

- Agrawal, J. & W. Kamakura (1999). Country of origin: A competitive advantage? *International Journal of Research in Marketing*, **16**, pp. 255-267.
- Ajzen, I. & M. Fishbein (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Axelson, M.L. & D. Brindberg (1989). *A social-psychological perspective on food-related behavior*. New York: Springer-Verlag Inc.
- EFF (Eksportutvalget for fisk), 23.01.2003; <http://www.seafood.no/Eff/effnews.nsf/viewluNews/89441658209F1F24C1256CB6002>
- EFF (Eksportutvalget for fisk) Intrafish 12.10.2004.
- Biong, H. & E. Nes (1999). *Markedsføring på bedriftsmarkedet - Industri, tjenesteyting og offentlig virksomhet*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Gujarati, D.N. (1988). *Basic econometrics*. 2nd ed. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Honkanen, P. (1998). Sild i russiske husholdninger – en studie blant forbrukere i Murmansk, St. Petersburg og Moskva. Rapport nr. 14, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Honkanen, P. (1999). Norsk eksport av sild til Øst-Europa – videreføring. Rapport nr. 25, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Howard, J.A. & J. Sheth (1969). *The theory of Buyer Behavior*. New York: Wiley Press.
- Intrafish (2003). <http://www.intrafish.no/artikkel.php?articleID=32790&l=104764317&s=1>
- Kardes, F.R. (1999). *Consumer Behavior and Managerial Decision Making*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Educational Publishers, Inc.
- Kinnucan, H., R. Nelson & J. Hiariy (1993). U.S. Preferences for Fish and Seafood: An Evoked Set Analysis, *Marine Resour. Econ.*, **8**: Fall, pp. 273-91.
- Kotler, P., G. Armstrong, J. Saunders & V. Wong (1999). *Principles of Marketing*. 2nd European ed., Milan: Prentice Hall.
- Kraus, S.J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior – A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **21**: 1, pp. 58-75.
- Lien, M.E., E. Bjørkum & E.K. Bye (1998). Kjøtt, holdninger og endringer. Rapport nr. 4, Statens institutt for bruksforskning, Oslo.
- McKelvey, R.D. & W. Zaviona (1975). A statistical model for the analysis of ordinal level dependent variables. *Journal of Mathematical Sociology*, **4**, pp. 103-120.
- Myers, J.H. (1996). *Segmentation and Positioning for Marketing Decisions*. Chicago, II: American Marketing Association.
- Myrland, Ø., T. Trondsen, R.D. Johnston & E. Lund (2000). Determinants of Fish Consumption in Norway: lifestyle, revealed preferences, and barriers to consumption. *Food Quality and Preference*, **11**, pp. 169-188.

- Nilssen, F. (2000). Markedskanaler for næringsmidler i Russland. Status og mulige utviklingsbaner. Rapport nr. 2, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Olsen, S.O. (1990). Betydningen av nasjonal profil for produktvalg. FTFI-rapport nr. A65, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Olsen, S.O. (1994 a). Norges profil blant tyske og franske innkjøpere av sjømat. Rapport nr. 6, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Olsen, S.O. (1994 b). Norges profil blant svenske innkjøpere av sjømat. Rapport nr. 3, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Olsen, S.O. & E.M. Kristoffersen (1999). Sjømat i norske husholdninger: Forbruk, anskaffelse og holdninger til fersk fisk versus frosset fisk. Rapport nr. 19, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Peter, J.P. & Olson, J.C (1999). *Consumer behavior and marketing strategy*. 5th ed., I Boston: rwin/McGraw-Hill.
- Peterson, R.A. & A.J.P. Jolibert (1996). A meta-analysis of country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies*, **26**, pp. 883-895.
- Ringdal, K. (2002). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvanitativ metode*. Oslo: Bokforlaget.
- Solomon, M., G. Bamossy & S. Askegaard (1999). *Consumer Behavior – A european perspective*. Barcelona: Prentice Hall.
- Schiffman, L., D. Bednall, E. Cowley, A. O’Cass, J. Watson & L. Kanuk (2001). *Consumer behavior*. 2nd ed.. Prentice Hall.
- Shiffman, L.G. & L.L. Kanuk (1997). *Consumer Behavior*. 6th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- SPSS for Windows, Rel 10.0. (2000). Chicago, SPSS Inc.
- TCG (2004). Markedsundersøkelse for laks og ørret i 4 store byer i Russland på oppdrag fra Eksportutvalget for fisk.
- Wilkie, W.L. (1994). *Consumer behavior*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Svein Ruud, Norges Eksportråds utsending i Moskva, (2003), kontakt per mail.

Noter

- ¹⁾ Denne artikkelen baserer seg på Fiskerikandidatoppgave av Gøril Voldnes aug. 2004. "Laks i det russiske markedet – en studie i forbrukeratferd." Norges Fiskerihøgskole – Universitetet i Tromsø.

Vedlegg

Oversikt over alle brukte variabler i analysen

Variabel navn	Beskrivelse	N=1600	\bar{X}
highedu	1 hvis høyere utdanning; 0 ellers		0,336
someedu	1 hvis ikke fullført høyere utdanning; 0 ellers		0,057
noedu	1 hvis ingen utdanning; 0 ellers		0,6
moskva	1 hvis fra Moskva; 0 ellers		0,5
st.peter	1 hvis fra St. Petersburg; 0 ellers		0,5
lowincom	1 hvis lav inntek; 0 ellers		0,232
midincom	1 hvis middels inntekt; 0 ellers		0,381
highinco	1 hvis høy inntekt; 0 ellers		0,243
young	1 hvis alder mellom 18-34; 0 ellers		0,325
midage	1 hvis alder mellom 35-49; 0 ellers		0,33
oldage	1 hvis alder mellom 50-69; 0 ellers		0,348
singh	1 hvis singel og bor hjemme hos foreldrene; 0 ellers		0,0928
singi	1 hvis singel og ikke bor hjemme hos foreldrene; 0 ellers		0,091
married	1 hvis sivilstatus er gift; 0 ellers		0,5512
widow	1 hvis sivilstatus er enke eller skilt; 0 ellers		0,2649
student	1 hvis student; 0 ellers		0,0473
unemploy	1 hvis arbeidsledig; 0 ellers		0,0141
manuel	1 hvis du har et manuelt arbeid; 0 ellers		0,0969

director		1 hvis du har en form for sjefs stilling; 0 ellers	0,0121
housewif		1 hvis du er husmor; 0 ellers	0,1668
success	B ₁	Det er enkelt å oppnå suksess med laks	0,629
prepare	B ₂	Laks er enkelt å tilberede	0,816
differen	B ₃	Laks kan tilberedes på mange ulike måter	0,866
taste	B ₄	Laks smaker godt	0,956
value	B ₅	Laks gir deg god verdi for pengene	0,731
cook	B ₆	Laks får deg til å føle deg som en god kokk	0,682
inexp	B ₇	Laks er ikke dyrt sammenlignet med annen mat	0,337
exp	B ₈	Laks er dyrt/luksusmat	0,84
impressi	B ₉	Det å servere laks er imponerende	0,943
freshtex	B ₁₀	Fersk laks har en god fast konsistens	0,859
smoketex	B ₁₁	Røkt/saltet laks har en god fast konsistens	0,844
feel	B ₁₂	Du føler for å spise det/det er fristende	0,951
sophisti	B ₁₃	Laks er sofistikert	0,915
nourishi	B ₁₄	Laks er næringsrikt/sunt	0,875
fat	B ₁₅	Laks er feit/tung	0,05
ES		Uttrykker respondentens evoked set på en skala fra 1-12	0,887
Russia		1 hvis de normalt kjøper laks i fra Russland, 0 ellers	0,25
Norway		1 hvis de normalt kjøper laks i fra Norge, 0 ellers	0,81

Markedsbasert produktdifferensiering – En utfordring for norsk lakseindustri

Oddrun Johnsen

Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening (FHL) og Norske sjømatbedrifters landsforening (NSL) har hatt ansvaret for å utarbeide en handlingsplan for lakseindustrien i Norge (på oppdrag fra Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF)). I den forbindelse har Fiskeriforskning i samarbeid med SINTEF Fiskeri og Havbruk fått i oppdrag å kartlegge forskningsbehovet i laksenæringen. Syv bedrifter ble bedt om å komme med innspill om hvilke problemstillinger de anså som mest kritiske, og hvor FoU-midlene burde rettes. I denne artikkelen presenteres resultatene fra intervjuer med ledelsen i disse bedriftene.

I arbeidet med handlingsplanen for laks, har det vært ønskelig at næringen selv skulle få uttale seg om hvor de opplevde det største behovet for FoU. Når bedriftene selv kan beskrive egne utfordringer, har forskningsinstitusjonene bedre mulighet til å frembringe mer anvendbar og nyttig forskning. Resultatene fra undersøkelsen som ble gjennomført skal brukes i utarbeidelsen av en handlingsplan for lønnsom foredling av laks, som igjen legger føringer for hvordan FHF bør anvende sine forskningsmidler. Følgende forskningsspørsmål ble diskutert med ledelsen i de syv bedriftene:

- Hvilke hovedutfordringer står norsk lakseindustri overfor?
- Hvilke utfordringer står de ulike ledd i verdikjeden overfor?
 - i. Produksjonssiden (fra slakteri)
 - ii. Foredlingsleddet
 - iii. Logistikk/distribusjon
 - iv. Marked/salg
- Hvor bør FoU-midlene rettes for størst avkastning?

I undersøkelsen var det viktig at så mange utfordringer som mulig ble avdekket. For å oppnå denne målsettingen ble bedrifter fra hele verdikjeden inkludert. Bedriftene har spesialisert seg enten innen ett eller flere ledd i verdikjeden, hvor enkelte bedrifter var integrerte selskaper som produserte, foredlet og solgte fisken selv, mens andre foredlet eller drev salgs-/markedsarbeid. Informantene var daglig leder eller produksjons-/kvalitetsansvarlig i bedriftene. Både

store og mellomstore bedrifter deltok i undersøkelsen. Omsetningen varierte fra 300 millioner til 4 milliarder, og antall ansatte fra 49 til 3000. De ulike leddene i verdikjeden for laks er dermed godt ivaretatt i undersøkelsen. Intervjuene hadde en varighet på ca 1,5-2 timer, og ble i hovedsak gjennomført i bedriftenes egne lokaler. De første intervjuene som ble gjennomført ga mye ny innsikt i problemområdet. Etter hvert som nye bedrifter ble inkludert i studien ble færre nye forhold oppdaget. Etter syv bedriftsintervju kom det til et punkt hvor nye intervjuer i liten grad kastet nytt lys over forskningsspørsmålene. Syv bedrifter synes derfor tilstrekkelig for å kunne identifisere forskningsbehovet sett fra næringens ståsted.

Resultat

Undersøkelsen hadde et verdikjedeperspektiv, og inkluderte produksjon (fra slakteri), foredling, distribusjon, markedsføring og salg. Utover dette var det viktig å få kartlagt hvilke utfordringer som ble oppfattet som viktigst, inkludert hvor bedriftene selv mente FoU-ressursene burde settes inn.

I neste avsnitt gjennomgås hovedutfordringene for laksenæringen. Deretter presenteres resultatene fra de ulike leddene i verdikjeden. Avslutningsvis vil industriens egne prioritering av FoU-innsats gjennomgås, før det gis en kort oppsummering.

Hovedutfordringer for laksenæringen

Markedsutfordringene var det de fleste bedriftene nevnte når de blir bedt om å si hva som var hovedutfordringene for laksenæringen. Her var det snakk om problemer knyttet til markedsadgang og trusselen om redusert markedsadgang¹⁾. Utover rammebetingelsene for industrien mente bedriftene at de største utfordringene var å utvikle nye markeder/nisjemarkeder og at markeds-kunnskapen i bedriftene burde økes. Det sistnevnte skyldes at mye av kunnskapen om markedene finnes hos noen få ledd (eksportører/importører), mens produksjonsbedriftene i mindre grad har kontakt med kundene og markedet.

Bedriftene vektlegger også at verdiene burde vært bedre ivaretatt, og at produktutvikling og -differensiering kan muliggjøre dette. Produktdifferensiering betyr å produsere noe annet enn en standardvare, eksempelvis økologisk laks. Videre utfordringer ble knyttet til prosessutvikling, hvor kostnadsnivået i Norge trekkes eksplisitt frem. I tillegg er det en del manuelle prosesser innen foredling av laks, som gir høyere produksjonskostnader for norske aktører enn våre konkurrenter. Andre forhold som ble nevnt var forbedring av slakteprosessene (optimal bedøving/avlivning/utblødning).

Mange informanter medgir at lakseindustrien er for produksjonsorientert, og for fokusert på biologi og tekniske løsninger. Samtidig er de opptatt av å effektivisere og forbedre slaktelinjene. Et eksempel er at samtlige bedrifter nevnte at dersom man får ut tykkfiskbeinet i prerigor filet så vil mange dører åpnes for norske laksebedrifter. Enkelte nevnte også at dette er nøkkelen til foredling i Norge.

Hovedutfordringene kan summeres opp i følgende punkter: (punktene er listet opp etter hvor mange ganger det er nevnt, det vil si at punktet øverst ble nevnt av flest informanter.)

- Markedsforhold: Informantene snakket om markedsadgang og trusselen om re-

duisert markedsadgang som hovedutfordring. Videre var utvikling av markedet/nisjemarkeder og manglende markeds-kunnskap relevante forhold.

- Prosessutvikling: Det norske kostnadsnivået er for høyt, samt at en del manuelle prosesser innen foredling fordyrer produksjonen. Bedøving/avlivning i slakteprosessene var heller ikke optimal.
- Lakseindustrien er for produksjonsorientert.
- Reduksjon av konkurransemessige ulemper (dette knyttes blant annet til bedret tilgang til EU-markedene).
- Må ta bedre vare på verdiene – produktutvikling og differensiering.
- Logistikk: Bør undersøke sjøtransport.
- Matvaresikkerhet og dyrevelferd.

I det videre vil artikkelen peke på mer spesifikke utfordringer i de ulike ledd i verdikjeden.

Utfordringer/mulige løsninger på produksjonssiden (fra slakteri)

Undersøkelsen avdekket en rekke forhold knyttet til produksjonssiden (fra slakteri, det vil si at produksjon i sjø ikke er tatt med i undersøkelsen). Det punktet som ble nevnt flest ganger var å få etablert en hensiktsmessig kategorisering og standardisering basert på kvalitet. I dag fanges ikke farge-nyanser, fettinnhold og så videre opp i kvalitetssorteringen, og dette burde vært gjort annerledes. Dette henger også sammen med forrige avsnitt med hensyn til økt differensiering av produktene.

Når det gjaldt produksjonstekniske forhold mente mange at slaktelinjen burde vært hurtigere, og at enkelte prosesser innen avlivning, kjøling og utblødning kunne effektiviseres/automatiseres. Det burde også utvikles skjæremaskiner for gjellekapping. Andre forhold var av hygienemessig karakter, og knyttet til bakteriologiske aspekter og matvaretrygghet. Også her ble betydningen av å ha en automatisert linje nevnt,

slik at den manuelle kontakten med fisken blir minst mulig.

For øvrig burde også den interne logistikken bedres, siden mye fisk fraktes rundt omkring på anleggene. Bedret håndtering av biprodukter var også et kjerneområde.

Utfordringene på produksjonssiden kan summeres opp i følgende punkter: (Også her står det som er nevnt flest ganger øverst.)

- Bør etablere en hensiktsmessig kategorisering/standarder basert på kvalitet.
- Bør få en hurtigere linje: avlivning – kjøling – utblødning.
- Hygieneforhold: bakteriologiske aspekter (ugunstig definering av kimtall) og matvaretrygghet.
- Avlivningsmetodene bør bedres – mer etisk avlivning.
- Bedre intern logistikk – Bør unngå å frakte fisken rundt omkring på anleggene.
- Mer automatisering i slakteprosessen.
- Skjæremaskiner for gjellekappede produkter.
- Utnytte biprodukter.

Foruten dette mente en rekke bedrifter at man går mot færre, men større slakterier, og at en slik konsolidering vil bli tvunget frem av seg selv.

Utfordringer for foredlingsleddet

Mange informanter sa at dersom man skal foredle fisk i Norge må lønnsomhetsaspektet bli bedre ivaretatt. Grunnet høye lønnskostnader er det ikke mulig å fortsette med manuelle prosesser.

Utover dette er produktutvikling sentralt og nevnes av samtlige aktører. Dette henger også sammen med produkt differensiering. Norsk laks er en "commodity", det vil si standardvare, og man opererer i et prissensitivt marked. Gjennom økt differensiering og verdiøkning på produktene ønsker man å

øke marginene i produksjonen av laks. Markedsbasert produktutvikling var dermed oppgitt som en strategi for å øke verdiskapningen. I denne sammenheng nevnte produsentene at det var viktig å øke produktspekteret for prerigor laks. Blant annet vil en beinfri prerigor filet (uten pinbone) kunne bli løsningen for å flytte foredlingen til Norge.

Nedenfor en punktvis oppsummering av utfordringene i foredlingsleddet:

- Produktutvikling og fleksibilitet: Det er muligheter for å utvikle nye prekokte og prerigor ferdigretter. Det poengteres at produktutviklingen må være markedsbasert.
- Utvide produktspekteret av prerigor, samt få bein ut av prerigor fileten.
- Produktdifferensiering.
- Automatisering i pakke- og foredlingsprosessene. Mye håndtering – dette bør reduseres med blant annet automatisering i kvalitets sorteringen.
- Bygge kvalitetsvarer.
- Kostnadsproblem med å foredle i Norge.
- Utnytte biprodukter.
- Bedre hygiene gjennom maskinell håndtering.

Utfordringer i logistikk/distribusjon av laks

Det var flere informanter som nevnte at det var en stor utfordring å få lakseproduktene ut til markedet og samtidig sikre at produktene holdt høy kvalitet. Kjø skaper problemer for leveranser som har fast leveringstidspunkt. Derfor mente en rekke informanter at sjøtransport var "veien å gå", siden kapasiteten på veinettet snart vil være sprengt. Sjøtransport vil bli tvunget frem på grunn av gitte begrensninger på veinettet. De fleste informantene var også kjent med at det foregikk en del forskningsprosjekter angående sjøtransport.

Utvikling av nye emballaseløsninger ble også sett på som en viktig utfordring. Hen-

sikten med nye emballeringsformer var å unngå bruk av isopor. Det har blitt gjennomført noen prosjekter på kartlegging av emballasjebruk, men disse undersøkelsene er ofte utført for enkeltbedrifter. Videre knyttet det en del kostnader til bruk av is, ikke minst transportkostnadene forbundet med isbruk. Det har også vært gjennomført prosjekter med alternative former for kjøling, men disse resultatene er heller ikke allment tilgjengelig.

Noen bedrifter nevnte også at man burde kartlegge kostnadene med transport innad i anleggene og regionalt. Det finnes en del transportetapper innad i bedriftene som kan automatiseres, samt at fisken fraktes mye på "kryss og tvers" av landet. Slik unødvendig transport er kostbart.

Utover de forannevnte punkter nevnte flere bedrifter at man burde ha større foredling i Norge, og at det lå en del kostnader knyttet til transport av avskjær og biprodukter.

Nedenfor følger en liste over hvilke utfordringer laksebedriftene så i forhold til distribusjon og transport av laks (listet etter hvor mange ganger temaet har blitt nevnt):

- Sjøtransport ble nevnt av flere. Slike løsninger vil tvinges frem på grunn av kapasiteten på veinettet.
- Nye emballaseløsninger for å unngå bruk av isopor.
- Kostnader forbundet med isbruk, og eventuelt andre kjølingsmetoder.
- Utfordring å få produktene inn på markedet, samt å sikre god kvalitet.
- Foredlede produkter reduserer transportkostnadene.
- Fleksibilitet mellom ulike transportformer.
- Bedre intern organisering, samt regional organisering.
- Kostnadsfokus.

Utfordringer på markeds- og salgssiden

Markedsmessige forhold var det som ble karakterisert som hovedutfordringen for bedriftene i undersøkelsen. Som nevnt tidligere var en del av dette knyttet til rammebetingelser, og markedsadgang til de viktigste markedene. Informantene ble også bedt om å spesifisere hvilke utfordringer de så på markeds- og salgssiden. Det punktet som flest nevnte var markedsbasert produktutvikling. Produktutviklingen bør foregå på markedets premisser. Samtidig nevnte flere at FoU-innsatsen bør bidra til økt kunnskap om nisjemarkeder for nye produkter. Informantene mente også at differensiering av produktene ville bli nødvendig, og produktpreferanser i ulike markeder/nisjemarkeder bør dermed undersøkes.

En del bedrifter kom inn på at kunnskapen om kundene er for dårlig. Kontakten med kundene foregår ofte via mellomledd (eksempelvis importører), og derfor er kundekunnskap et område informantene mente det burde forskes mer på.

Videre ble sporbarhet trukket frem som viktig for kundene, og kunnskap og informasjon om miljøparametre inngikk spesifikt. I forlengelsen av dette punktet ble det også sagt at man burde hatt en beredskapsplan for å håndtere kriser i fiskerieringen. Til tross for at Eksportutvalget for fisk har kriseplaner, var ikke alle aktørene kjent med dette. PCB-saken på laks ble spesifikt nevnt i denne sammenheng. Enkelte nevnte også at matvaretryggheten og beredskap bør håndteres av næringsaktører og myndigheter i tospann.

Biprodukter ble også nevnt innenfor markedsmessige utfordringer. Det ble sagt at markedspotensiale for biprodukter er stort, ikke minst fordi anvendelsen av biprodukter i dag i hovedsak er ensilasje.

Følgende punkter oppsummerer utfordringene på markeds- og salgssiden: (Det som er nevnt flest ganger står øverst.)

- Markedsbasert produktutvikling, samt se på nisjemarkeder for nye produkter.
- Økt differensiering av produkter, og å undersøke produktpreferanser i for eksempel nisjemarkeder.
- Merkevarerbygging og markedsadgang for norske merker.
- Markedsadgang og markedskontakt. Bør i større grad kjenne kundene sine.
- Matvaretrygghet og beredskap bør håndteres av aktører og myndigheter i samarbeid.
- Sporbarhet blir stadig viktigere overfor kunder. Her inngår også kunnskap/informasjon om diverse miljøparametre.
- Beredskap for å håndtere "kriser".
- Biprodukter har et enormt markedspotensial.

Hvor vil FoU-midlene gi best avkastning

Bedriftene fikk også anledning til å komme med innspill til hvor de mente FoU-ressursene ville gi best avkastning. Produktdifferensiering var et stikkord som ble gjentatt av flere informanter, og "rett fisk til rett kunde" var et illustrerende utsagn. Det som ofte ble nevnt var økt bearbeiding i retning av prerigor og trimmede fileter. Det å kunne gradere og kvalitetssortere fisken på bakgrunn av kundekrav var et forhold som burde undersøkes nærmere. Produktutvikling var også et sentralt stikkord.

I tråd med de markedsmessige utfordringer burde FoU-midlene bidra til økt markedsorientering. På produksjonssiden bør ressursene rettes inn mot produksjonslinjen, og hvordan man kan få automatisert en del prosesser.

Nedenfor følger en liste over lakseindustriens prioritering av ressursene (det som står øverst er nevnt flest ganger):

- Økt bearbeiding – i retning av prerigor og mer trimmede fileter.

- Produktdifferensiering – rett fisk til rett sted.
- Produktutvikling.
- Bli mer markedsorientert.
- Linjer med bedre flyt.
- Pakkeprosessen kan bedres (reduere transportkostnader knyttet til isopor- og isbruk).
- Bedre avlivning og bløgging.
- Bedre samarbeid mellom FoU og bedrift, og mellom FoU-institusjoner.

Konklusjon

Denne undersøkelsen har hatt som formål å avdekke behovet for FoU-midler i lakse-næringen. Resultatene fra undersøkelsen inngikk i "Handlingsplan for lønnsom foredling av laks", utarbeidet av FHL og NSL. Innspillene fra næringen vil derfor bidra til å kaste lys over hvor FoU-innsatsen bør rettes de nærmeste årene. Ved at næringsaktørene selv var bidragsyttere, er sannsynligheten stor for at forskningen blir mer målrettet og relevant. Samtlige bedrifter som deltok i undersøkelsen var svært engasjert og syntes at det var et viktig og riktig initiativ at de ble inkludert i denne prosessen.

Markedsorientering, markedsbasert produktutvikling og produktdifferensiering er sentrale begreper som har gått igjen i undersøkelsen. Å bli markedsorientert, samt å skape nye produkter er en utfordring som har mange fasetter. De strategiske valgene i bedriften må endres, man må ha større fokus på kunde- og forbrukerkrav, og utvikle produkter i tråd med disse kravene. Samtlige bedrifter sa selv at de var for produksjonsorientert, noe som også vises ved at de produksjonstekniske forholdene ble relativt høyt prioritert i intervjuene.

For at bedriftene skal bli mer markedsorientert kreves at de markedsmessige utfordringene blir prioritert i bedriftene både med hensyn til tid og ressurser som blir lagt ned i markedsarbeidet. Ikke minst er det viktig å undersøke hva kundene faktisk vil ha, hvilke markedssegmenter/-nisjer som kan defineres og utnyttes, og ikke minst en

markedsbasert produktutvikling, hvor markedets krav imøtesees i produktutviklingen. En markedsbasert strategi vil også være svært viktig for å få en hensiktsmessig produkt differensiering.

Det å automatisere flere prosesser fra slakteri til foredling var viktig både i et økonomisk og et kvalitetsmessig perspektiv. Matvaretrygghet var sentralt i dette øyemed. Videre ble biprodukter trukket frem som særdeles viktig. I dag utnyttes ikke biprodukter optimalt – barrierer for bruk av disse bør derfor kartlegges.

De økonomiske forutsetningene for å foredle laks i Norge har blitt verre de senere år. Norge er et høykostland og dette vil

neppe bedres de nærmeste årene. utfordringene blir derfor å hente mest mulig ut av markedene, gjennom å bygge merverdi i produktene, og å utvikle noe som vanskelig kan kopieres av våre konkurrenter. Å utvikle en prerigor filet uten tykkfiskbeinet ble ansett som nøkkelen til foredling i Norge. "Rett fisk til rett kunde" var et begrep som gikk igjen, og utvikling av prerigor fileter er en måte å differensiere produksjonen av laks. Videre var produktutvikling særskilt nevnt, og bedriftene skisserte både produksjonsmessige og markedsmessige muligheter for differensiering.



Noter

- 1) Det bør poengteres at undersøkelsen ble foretatt parallelt med Safeguard Measure-saken på laks, hvor EU-kommisjonen drøftet beskyttelsestiltak mot norsk laks.

Preferanse for klippfisk i Lisboa, Portugal

Segmentering og muligheter for produktoptimalisering

Morten Heide og Jens Østli

Produktoptimalisering, det vil si at man til en hver tid søker å ha et best mulig samsvar mellom de preferansene konsumenten har til et produkt og produktets innfrielse i forhold til de samme preferanser, burde være et mål for enhver matvareprodusent. Konsumentenes produktaksept, i sær når vi snakker om mat, er avhengig av forskjellige faktorer som kan relateres til produktet, konsumenten eller situasjonen produktet konsumeres i (Meiselman, 1996). Spesielt den sensoriske appellen og det visuelle utseende til innpakningen av produktet påvirker konsumenten ved at det skapes forventninger (Cardello, 1994) Et produkts sensoriske egenskaper bidrar derfor til å bekrefte eller avkrefte forventningene konsumentene har skapt seg med bakgrunn i eksempelvis utseende, pris eller erfaring. For å skape et optimalt produkt bør produsenten derfor forsøke å forstå hvordan de sensoriske egenskapene til en matvare påvirker konsumentpreferansen.

I dette prosjektet har vi sett på hvilke preferanser konsumenter fra Lisboa hadde til et utvalg klippfiskprodukter. Dette for å finne eventuelle sammenhenger mellom den sensoriske profilen til klippfiskproduktene og hvordan konsumentene likte de samme produktene. Videre så vi på om konsumentene kunne segmenteres med bakgrunn i deres preferanser og om demografiske variabler kunne bidra til å forklare eventuelle forskjeller mellom segmentene. Dette ble så brukt for å se hvilken sensorisk profil den ideelle klippfisk burde ha for at "matchen" mellom preferanse og faktisk opplevelse ble best mulig for et av segmentene.

Metode og utvalg

Prøvematerialet

Vi som konsumenter greier å avgi fornuftige smaksvurderinger på et begrenset utvalg av produkter. Antall produkter i denne testen ble derfor begrenset til 10. Fire ble lagd på Fiskeriforskning (merket med bokstaven F). Råstoff og produksjonsmetode for disse ble variert når det gjaldt råstoffets alder (ferskhet), saltemetode og om råstoffet var ferskt eller fryst. Videre var et av produktene garantert vellagret, det vil si 1 år (merket OLD). De 5 siste ble kjøpt i portugisiske supermarkeder (merket P). Prøvematerialet var tjukkfisken som var skjært i ca 1,5 cm bredde, vannet ut i 24 timer på kjølerom, dampet og servert varm.

Sensorisk analyse

De 10 klippfiskproduktene ble individuelt vurdert av 10 trente dommere på 23 sensoriske attributter relatert til utseende, lukt, smak og tekstur/konsistens. Prøvene ble vurdert langs en 9-punkts intensitetsskala hvor 1 = ingen intensitet og 9 = tydelig intensitet. Prøvene ble servert i randomisert

rekkefølge med hensyn på dommer, gjentak og produkt.

Konsumentenes evalueringer

Dette prosjektet skulle prøve å avdekke mulige preferanser som kvalifiserte klippfiskspisere i Lisboa, Portugal hadde. Når vi sier kvalifiserte så betyr det at de som deltok spiste klippfisk i gjennomsnitt en gang pr uke (10 % sa at de spiste klippfisk mer enn 2 ganger pr uke), de kjøpte hel klippfisk som de tilberedte (vannet ut og kokte/stekte) og spiste hjemme. Aldersmessig var de fra 25 til 65 år, halvparten var over 50 år. 20 % var menn. Det totale antallet var 118 konsumenter.

Konsumentene smakte på alle de 10 klippfiskprøvene og ga preferansekarakter på en 9 punkts hedonisk skala (1 = liker ikke i det hele tatt, 9 = liker svært godt). Serveringsrekkefølgen var balansert for å ta hensyn til "first order" og "carry-over" effekter (MacFie *et al.*, 1989). Demografiske data og informasjon relatert til innkjøpsatferd ble innhentet fra alle respondentene.

Statistisk analyse:

Dataene ble analysert ved hjelp av XLSTAT, SPSS og UNSCRAMBLER.

Resultat og diskusjon

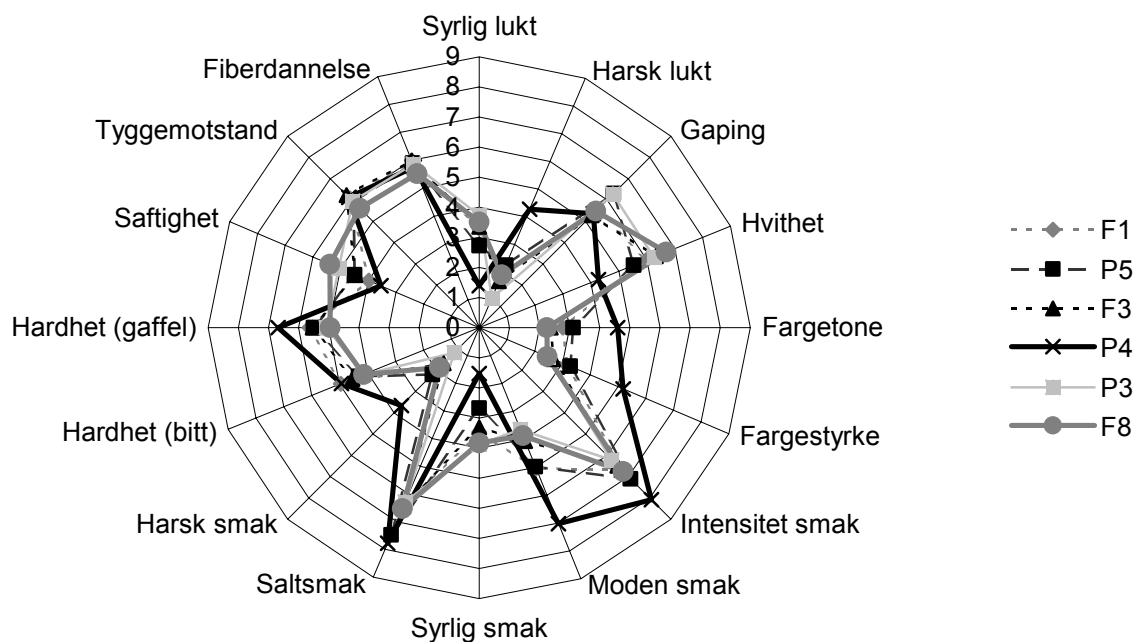
Sensorisk profil

I Figur 1 ser vi resultatet av den sensoriske profilen for 6 av de 10 produktene på noen utvalgte egenskaper. Vi ser at noen produkter skiller seg fra andre på enkelte sensoriske egenskaper, mens på andre egenskaper synes produktene å være nokså like. Eksempelvis ser vi at P4 (sort heltrukket stripe) har den høyeste "intensitet smak", men den laveste "syrlig lukt". F8 (mørkegrå heltrukket stripe) er "hvitest", scorer relativt høyt på "saltsmak" og "saftighet", men lavt

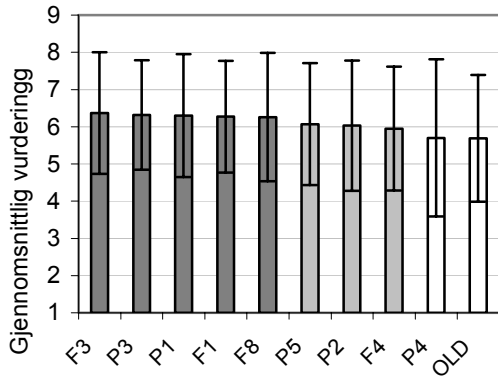
på eksempelvis "harsk lukt" og "harsk smak".

Konsumentbedømmelse

Hver konsument avga en karakter fra 1 til 9 for totalvurdering av det enkelte produkt. Vi kjenner derfor hvordan hver enkelt konsument vurderte hvert produkt, men først presenterer vi den gjennomsnittlige vurderingen av de ti produktene. Disse resultatene er gjengitt i Figur 2. Standardavviket, som er et mål på hvor stor spredning det var i vurderingen til konsumentene er markert med streken gjennom hver søyle. Dess lengre strek, dess større uenighet. Som vi ser av figuren, var det til dels stor variasjon i svarene, det vil si at de forskjellige konsumentene hadde ulik preferanse for de ulike produktene.

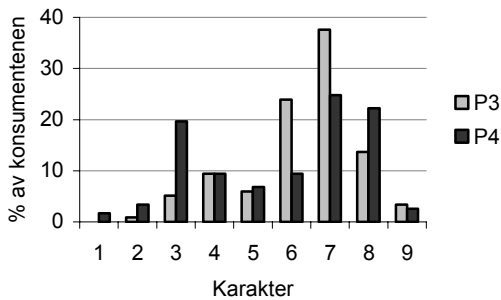


Figur 1 Den sensoriske profilen til de 10 produktene



Figur 2 Konsumentenes gjennomsnittlige karaktergivning sortert i synkende rekkefølge

Når vi ser på det enkelte produkt, kan gjennomsnittsbedømmelsen "kamouflere" spredningen i karaktergivningen. Et eksempel på dette er vist i Figur 3. Vi ser i figuren den prosentvise karakterfordelingen for produktene P3 (grå) og P4 (sort), det betyr at summen av de sorte søylene er 100 % og summen av de grå søylene er 100 %. Vi ser at P3 i det vesentligste er høyrefordelt, det vil si at det store flertallet ga produktet en karakter på 6 eller bedre. Når det gjelder P4 ser vi at produktet har en "topp" på venstre side, på tross av at flertallet ga produktet en positiv karakter.



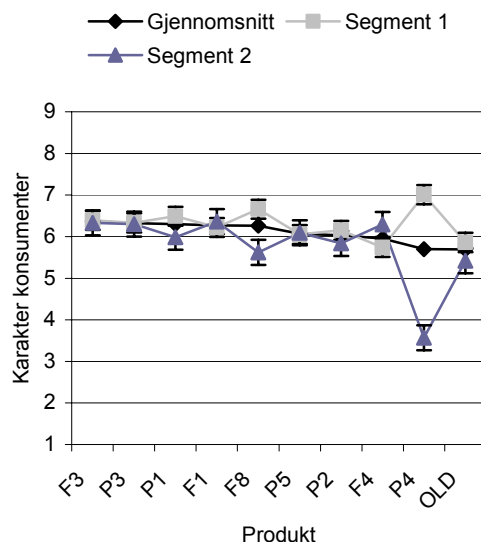
Figur 3 Den prosentvise og gjennomsnittlige karakteren for produktene P3 og F4

Når en bedrift skal velge hvilket produkt det skal satses på, er det ofte interessant å se hvor stor andel av målmarkedet som har (høy) preferanse for produktet. I dette prosjektet var målmarkedet et utvalg konsumenter fra Lisboa. Basert på gjennomsnittsverdiene de enkelte produktene fikk

kan det se ut som om produktene merket med mørkegrått i Figur 2 er de mest lovente kandidatene fordi de i utgangspunktet hadde høyest gjennomsnittskarakter. Men det er ikke utelukkende den høyeste gjennomsnittskarakteren som bør vurderes. Først må man se om det er mulig å segmentere, det vil si å dele deltagerne opp i grupper som har tilnærmet lik preferanse.

Segmentering

Resultatene så langt har vist at klippfisk-konsumentene hadde forskjellig preferanse, men at alle produktene ble akseptert av en (større eller mindre) gruppe konsumenter etter tilberedning. Som vi ser i Figur 3 kan produkter som P4 være utgangspunktet for en slik segmentering fordi karakterfordelingen var polarisert. (det ligger i sakens natur at man ikke kan segmentere hvis karakterfordelingen er for homogen). Basert på segmenteringsanalysen (XLSTAT) fant vi det mest naturlig å dele konsumentene i to segmenter. Disse to segmentenes gjennomsnittsvurdering er vist i Figur 4. Vi ser at i tillegg til P4, synes de å ha noe ulik vurdering av P1, F8 og OLD ($P \leq 0.05$). Produktene F1, F3, F4, P2, P3, og P5 blir vurdert likt.



Figur 4 Gjennomsnittsvurdering for hvert produkt fordelt på segment 1 og segment 2

Vi har kunnet segmentere de 118 deltagerne i to segmenter, men foreløpig vet vi ikke hvem de er. 73 personer falt inn i segment 1, mens 45 falt inn i segment 2. Når vi bruker noen av de andre data som ble samlet inn, får vi segmentene tilstrekkelig karakterisert til at man i operativ markedsføring lettere kan treffe de man ønsker å nå. En oppsummering av disse finnes i Tabell 1.

Tabell 1 Karakteristika for segment 1 og segment 2

Segment 1	Segment 2
Består hovedsakelig av eldre konsumenter	Har den største andel av yngre konsumenter
73 konsumenter	45 konsumenter
50 % tjener >2000 €/mnd	40 % tjener >2000 €/mnd
Opprinnelse viktig for 71 %	Opprinnelse viktig for 56 %

Fra den sensoriske profilen kan vi hente det som er mest karakteristisk for hvert av de 10 produktene som inngår, og hvis vi ser særlig på de produktene hvor det er forskjell i vurderingen mellom de to segmentene (Tabell 2), kan vi grovt sagt si følgende (se Tabell 2) Segment 1 liker klippfiskprodukter med sterk smak og lukt, bløt eller myk konsistens og de vil ha produkter som er lyse i fargen. Med lys farge menes noe som er et sted mellom hvit og gul farge.

Segment 2 liker ikke sterk smak og lukt, konsumentene vil heller ha mer nøytral, gjerne syrlig smak. Videre ser det ut til at segment 2 aksepterer en hardere og tørrere konsistens og de vil ha hvite produkter.

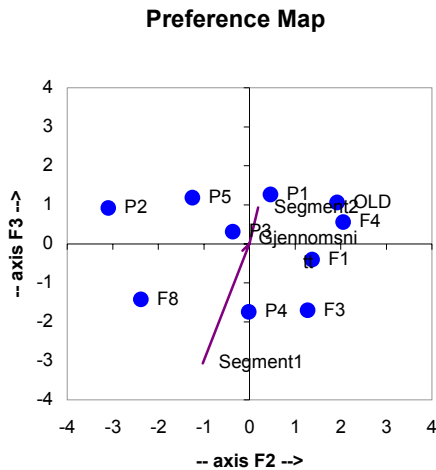
Tabell 2 De to segmentenes preferanser når det gjelder sensoriske egenskaper

Segment 1 (De eldre)	Segment 2 (De yngre)
Liker sterk smak og lukt	Liker ikke sterk smak og lukt
	Liker syrlig smak og lukt
Liker bløt og myk konsistens	Aksepterer en hardere og tørrere konsistens
Liker lyse produkter, vil ikke ha gule produkter	Liker hvite produkter, vil ikke ha gule produkter

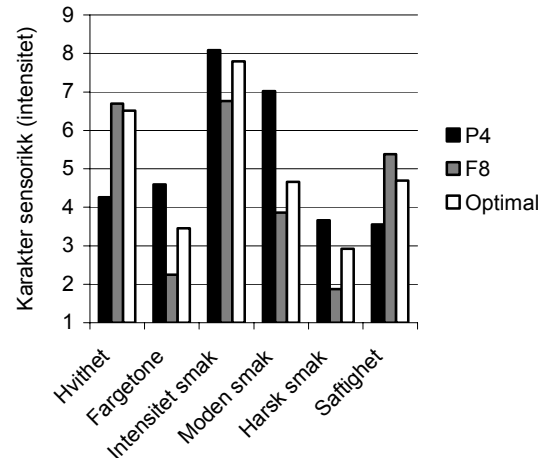
Produktoptimalisering

Med bakgrunn i preferansen konsumentene hadde til produktene, kan man se på hvilke sensoriske egenskaper i produktene som kan forbedres. Det begrensede utvalg av produkter i dette prosjektet, sammen med at vi kun kjenner historien til 4 produkter, gjør at vi her kun kan demonstrere hvilke mulighetene for produktoptimalisering som denne type metodikk gir. Vi vil i dette eksemplet konsentrere oss om et klippfiskprodukt som skal tilpasses eller optimaliseres for segment 1.

Resultatet fra segmenteringsanalysen (clusteranalyse) viser at preferansen til segment 1 kan forklares ut fra en vektormodell (Figur 5). Dette betyr at produkter som ligger langs denne vektoren (streken merket segment 1) vil ha høy preferanse blant konsumentene i segment 1. Jo lengre ut på vektoren, jo mer "optimalt" vil produktet være. Produktene P4 og F8 er de mest optimale for segment 1 i og med at de ligger nærmest vektoren. Dette stemmer overens med at disse to har fått høyest gjennomsnittskaraktter blant konsumentene i segment 1 (figur 4). Hvis vi så plasserer et tenkt produkt, O1, relativt langt ute på denne vektoren, vet vi fra segmenteringsmodellen at dette produktet vil ha en høyere preferanse enn de nærmeste og kjente produktene P4 og F8. Siden vi kjenner preferansen og den sensoriske profilen til alle produktene kan vi ved å bruke lineær regresjon beregne den sensoriske profilen til O1.



Figur 5 Vektormodell som viser hvilken retning preferansen til segment 1 går. Dess lengre ut på vektoren (lengre fra origo) dess høyere preferanser



Figur 6 Sammenligning av noen gitte sensoriske egenskaper for produktene P4, F8 og det teoretiske produktet O1

Resultatene av denne analysen er for noen sensoriske egenskaper, vist i (Figur 6). Vi ser at modelleringen viser at for hvithet er P4 for lite hvitt, mens F8 har en tilnærmet lik hvithet som det optimale produktet. For fargetone, som er et mål på gulhet, er det optimale noe mellom P4 og F8, et produkt som ikke er gult eller helt hvitt, men har en lys farge. Intensiteten i smak for P4 er tilnærmet optimal, F8 har for lite smaksintensitet og så videre.

De forskjellene vi her ser, kan i følge modellen bidra til at produktet O1 kan bli bedre likt av segment 1, enn de to alternativene P4 og F8. For F8 kjenner vi produkt- og prosesshistorie, mens for P4 vet vi svært lite. Det er derfor ikke mulig, på basis av disse resultatene, å utvikle en oppskrift for hvordan klippfisk med høyere preferanse i et gitt målmarked/segment skal produseres. Dette er noe vi håper å komme tilbake til.

Konklusjon

Preferansen til de 10 klippfiskproduktene som ble testet var forskjellig. Videre ga forskjellig råstoff og produksjonsmetode forskjellig sensorisk profil. Alle produktene ble likt av en relativ stor andel av konsumentene i Lisboa etter tilberedning. Dette markedet aksepterer med andre ord en viss variasjon i råstoffgrunnlag og produksjonsmetode.

Konsumentene kunne segmenteres i to grupper med forskjellig demografi og preferanse.

Prosjektet viser at det er mulig å optimalisere klippfisk med basis i hvilken preferanse forskjellige grupper av konsumenter i Lisboa hadde til de forskjellige produktene. Dette forutsetter imidlertid mer forskning på hvilke sensoriske egenskaper som er viktigst samt at man må fremskaffe mer kunnskap om hvordan ulikt råstoff og produksjonsmetoder påvirker produktenes sensoriske egenskaper.



Referanser

- Cardello, A.V. (1994). Consumer expectations and their role in food acceptance. I MacFie & Thompson (eds), *Measurements of food preferences*. Blackie Academic Press, pp. 253-297.
- Meiselman, H. L. (1996). The contextual basis for food acceptance, food choice and food intake: the food, the situation and the individual. In Meiselman & MacFie (eds), *Food choice acceptance and consumption (1 ed.)*, Blackie Academic and Professional, pp. 239-263.

Jevn råstofftilgang?¹⁾

Kvoteår, kvotebank og fangstbasert havbruk

Stein Arne Rånes

Hvordan sikre industrien jevn tilgang på ferskt råstoff av høy kvalitet? Dette er i dag et sentralt spørsmål i norsk fiskerinæring. I denne artikkelen skal vi se nærmere på dette spørsmålet og drøfte i hvilken grad omlegging av kvoteår, kvotebank og fangstbasert havbruk kan tjene som aktuelle tiltak for å ivareta behovet for jevnere råstoffleveranser og økt verdiskaping.

Hvordan sikre industrien jevn tilgang på ferskt råstoff av høy kvalitet? For fiskeindustrien er forutsigbarhet og stabilitet med hensyn til råstoffleveranser av stor betydning for å sikre rasjonell produksjon, samtidig som det er viktig for å kunne opptre rasjonelt i markedsarbeidet. Store volumsvingninger i råstoffleveransene – et karakteristisk trekk ved norsk fiskerinæring – er derfor problematisk for flere produksjonsformer. Det gjelder ikke minst i forhold til produksjon av ferske produkter hvor en jevnere råstofftilgang over året er nødvendig dersom markedsmulighetene skal realiseres. Men også i forhold til produsenter av frosne og konvensjonelle produkter som ønsker å basere hele sin produksjon på ferskt råstoff.

Når reguleringene av fisket utformes, har en vanligvis forsøkt å ivareta industriens behov for jevn råstofftilgang gjennom bruken av periodisering, der en del av de tildelte kvotene på gruppe- eller fartøynivå holdes igjen for fiske utenom fiskets hovedsesong(er). Dette har bidratt til å spre aktiviteten over året og sikre leveranser av fisk utenom hovedsesongene. Men samtidig er periodisering et tiltak som har mange negative effekter. Periodisering på fartøynivå hindrer aktørene i å drive effektivt og fangstkostnadene øker. Samtidig viser erfaringene de siste årene i torske- og sildefisken at periodisering på gruppenivå har medført et kappfiske, med tildels dårlig kvalitet på fisken, og mye uro i forbindelse med avviklingen av fiske.

I løpet av de siste årene har en ved utformingen av de årlige fangstreguleringene valgt å gå bort fra bruken av periodisering i

flere fiskerier og for flere flåtegrupper. Det skyldes ikke bare de negative effektene ved dette reguleringstiltaket, men også at en i reguleringen av stadig flere fiskerier har gått over fra maksimalkvoter²⁾ til fartøykvoter. Siden fartøykvoteregulerte fiskerier, i motsetning til hva som er tilfelle innenfor fiskerier regulert med maksimalkvote, gir fartøyeierne en garanti for at deres tildelte kvoter fritt kan fiskes innenfor det tidsrommet som kvotene er tildelt for uten fare for at fisket kan stoppes, var det forventet at stadig flere fartøyeiere ville legge om til å fiske større deler av sin tildelte kvote utenfor de store sesongene. Disse forventningene synes så langt ikke å ha blitt innfridd. Det gjelder ikke minst i kystfisket etter torsk, der overgangen til fartøykvoter har bidratt til å forsterke, snarere enn å dempe, sesongsvingningene³⁾.

Selv om det selvfølgelig er for tidlig å trekke noen endelige konklusjoner over fartøykvotenes bidrag til å sikre jevnere råstoffleveranser, er det likevel god grunn til å starte arbeidet med å vurdere andre mulige tiltak som kan bidra til å spre fangsten ut over større deler av året. Et av de tiltakene som har blitt foreslått i den forbindelse har vært å endre kvoteåret. I forprosjektet "Hvordan sikre industrien jevnere tilgang av ferskt råstoff?", som var finansiert av Fiskeri- og Havbruksnæringens Forskningsfond (FHF) sammen med Norges Råfisklag, har vi sett nærmere på ulike tiltak som kan bidra til å dempe sesongsvingningene i fisket (Rånes, 2004). I dette prosjektet har det å belyse mulige konsekvenser av å endre kvoteåret stått sentralt. Men vi har også sett nærmere på andre mu-

lige tiltak og våre ambisjoner har i særlig grad vært knyttet til å belyse fremtidig kunnskapsbehov. I denne artikkelen vil vi gi en kort presentasjon av resultatene fra dette prosjektet i forbindelse med spørsmålet om kvoteår, kvotebank og fangstbasert havbruk. Dette er noen av de tiltakene som vi har sett nærmere på og som kan tjene til å dempe sesongsvingningene i fiskeriene.

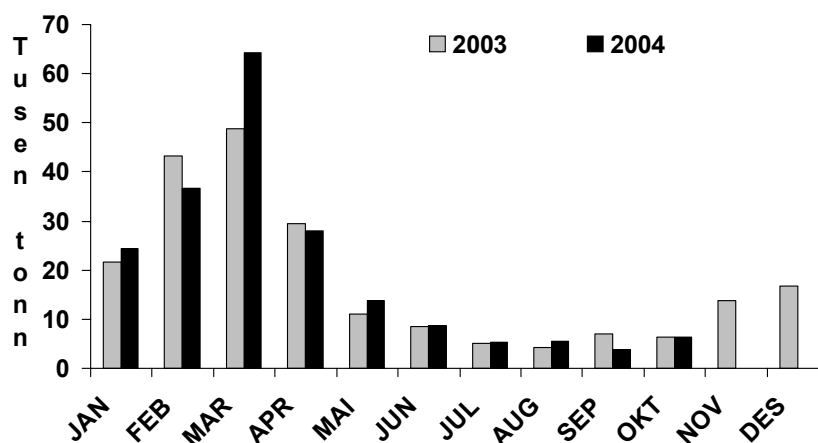
Sesongsvingninger

Store sesongvariasjoner i de ulike fiskeriene er et karakteristisk trekk ved norsk fiskerier næring. En viktig årsak til dette er at vandringmønsteret til de viktigste fiskebestandene i norske fiskerier er preget av gyte- og beitevandring. Dette fører til at bestandene er tilgjengelige langs kysten i begrensede deler av året, noe som har gitt grunnlag for store og konsentrerte sesongfiskerier. Det gjelder ikke bare innen torskefiskeriene, men innen de fleste norske fiskerier mer generelt.

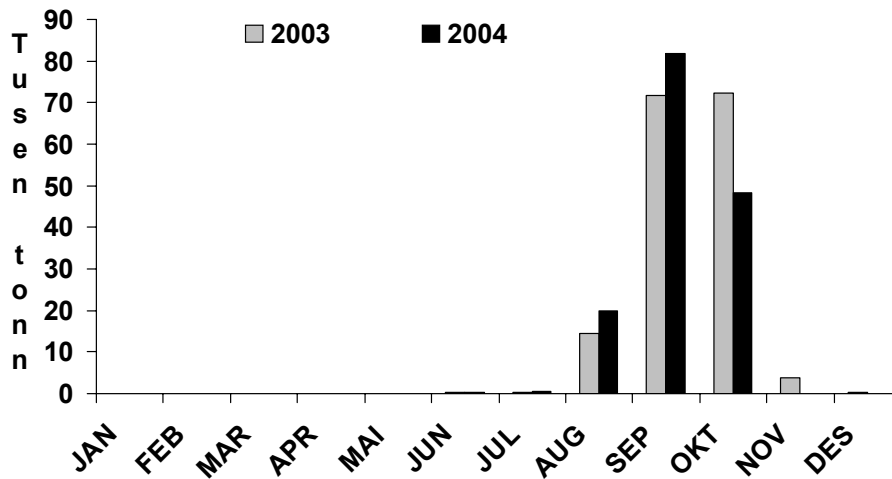
For torsken – som er en av våre viktigste fiskebestander – gir dette seg utslag i et landingsmønster over året som er preget av store variasjoner. Som det fremgår av figur 1 blir om lag 70 prosent av de samlede lan-

dingene av torsk fra norske fartøy levert i løpet av de første månedene av kalenderåret. Og som vi videre ser har sesongsvingningene blitt forsterket i 2004 i forhold til hva de var i 2003. Dette til tross for at det de siste årene har vært en stadig større etterspørsel og bedre pris på torsk levert utenfor hovedsesongen. Og kanskje det mest overraskende er at den store kystflåten, som i 2004 ble regulert med garanterte fartøyskvoter, ikke har forsøkt å utnytte denne muligheten.

For det økende antall fiskeindustribedrifter som har utviklet produksjonsformer som fordrer kontinuerlige leveranser av ferskt torskeråstoff i løpet av året er det liten tvil om at de store sesongsvingningene i torskefisket er problematiske, og at de representerer en viktig barriere for lønnsom produksjon og økt verdiskaping. Men som tidligere nevnt er det ikke bare i torskefiskeriene at en finner store sesongvariasjoner. Tvert i mot er sesongprofilen i mange av våre pelagiske fiskerier langt mer markante enn det vi finner i torskefiskeriene. Et eksempel på dette er makrellfisket der om lag 90 prosent av de samlede landingene fra norske fartøy skjer i løpet av september og oktober. (se figur 2).



Figur 1 Leveranser av torsk N62°N fra norske fartøy. Kilde: Fiskeridirektoratet



Figur 2 Leveranser av makrell fra norske fartøy. Kilde: Fiskeridirektoratet

De store sesongsvingningene i makrellfisket er til forskjell fra det som er tilfelle i torskefisket i liten grad å betrakte som en barriere for lønnsomhet og økt verdiskaping. Tvert i mot kan en her snarere hevde at de er en viktig forutsetning for både lønnsomhet og økt verdiskaping. Hovedårsaken til dette finner vi i forholdet mellom markedskrav og biologi. I de best betalende markedene for makrell, så vel som for de øvrige pelagiske fiskeslagene, er kravene til fettinnhold og størrelse så strenge at fisket som følge av biologiske forhold bare kan foregå i begrensede perioder av året. Mens fiske etter norsk vårgytende sild (NVG) i forhold til markedskrav kan strekke seg over en periode på opp mot et halvt år, vil andre pelagiske fiskerier være begrenset til en uke eller to. Et eksempel på det sistnevnte er konsumfiske etter lodde.

Med basis i et markedsbasert perspektiv der utgangspunktet er å øke fiskerinæringens samlede verdiskaping er det derfor grunn til å argumentere for at utfordringen knyttet til utformingen av reguleringsystemer i de pelagiske fiskeriene kanskje først og fremst er knyttet til å legge til rette for markedsriktige sesongfiskerier, snarere enn å dempe sesongsvingningene. Det innebærer selvsagt ikke at det ikke er utfordringer knyttet til å sikre den pelagiske industrien stabile og forutsigbare råstoffleveranser. Det skulle være nok å vise til utviklingen av

et olympisk kappfiske etter norsk vårgytende sild (NVG) de siste årene for å synliggjøre dette behovet. Poenget her er at markedskrav og biologi setter klare begrensninger for mulighetene for å utjevne råstoffleveransene, og der behovet for stabile og jevne råstoffleveranser utover de rammer som markedskrav og biologi setter raskt vil kunne komme i konflikt med målet om økt verdiskaping.

De samme begrensninger i forholdet mellom markedskrav og biologi finner vi også innenfor mange av de konvensjonelle produktene basert på torsk. Under vinteren har torsken en særegen kvalitet og er av en slik størrelse at den er svært attraktiv i mange markeder. Videre har torsken på dette tidspunktet en lang rekke verdifulle biprodukter, som blant annet lever og rogn, som ytterligere bidrar til å øke dens potensial for verdiskaping. Men i tillegg er torsken av en slik kvalitet over hele året at den også er svært attraktiv i markedene for ferske fiskeprodukter. En årsak til dette er at torskefisk, i motsetning til pelagisk fisk, lagrer fett i leveren og ikke i fiskekjøttet. Dette gjør at kvaliteten på selve fiskemuskel er relativt stabil over året. Her er det således ikke markedskrav og iboende biologiske egenskaper som setter begrensninger, men snarere vår manglende evne til å utvikle ett effektivt samspill mellom de ulike ledd i verdikjeden med utgangspunkt i

de muligheter som ligger i markedene og derigjennom bidra til økt verdiskaping.

De siste årene har vi sett en økende etterspørsel og betalingsvilje i markedene for ferske torskeprodukter, og det synes i dag å være liten uenighet om at det ligger et betydelig potensial i disse markedene for økt verdiskaping. For norsk fiskerinæring vil en realisering av disse markedsmulighetene være av stor betydning. Det skyldes ikke bare fordi vi i disse markedene kan utnytte et av våre viktigste fortrinn, tilgangen til fisk med høy ferskhetsgrad og god kvalitet. Men også fordi en med dette kan bidra til å møte den stadig sterkere konkurransen fra lavkostland som hovedsakelig produserer fiskeprodukter med utgangspunkt i frosset torskeråstoff. En sentral forutsetning for å lykkes i dette markedet er knyttet til å dempe sesongvariasjonene i torskefiskeriene, og det er liten tvil om at dette vil være en av de mest sentrale utfordringene for norsk fiskerinæring i årene som kommer.

Hva representerer så denne utfordringen? For å gi et lite bilde av den utfordringen som vi står overfor i forsøket på å realisere verdiskapingspotensialet i markedene for ferske torskeprodukter kan det være hensiktsmessig å vende blikket mot Island.

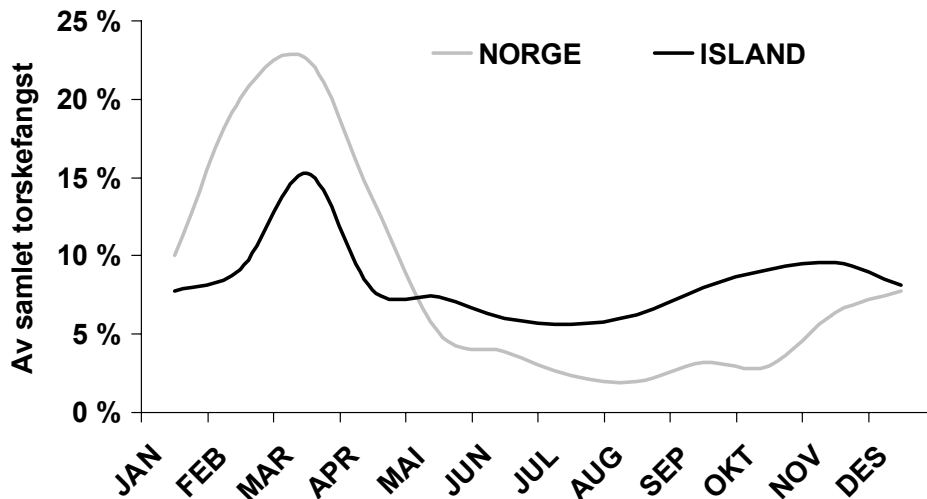
Islands suksess

Island er den fiskerinasjonen som så langt har hatt størst suksess i markedet for ferske torskeprodukter. Fra Island har man over flere år satset og eksportert ferske produkter til de europeiske ferskfiskmarkedene og i 2003 var eksporten oppe i om lag 14.000 tonn. Dette utgjør mer enn syv ganger den norske eksporten av fersk torskefilet. Det er derfor liten tvil om at Island vil representere en av våre viktigste konkurrenter i dagens og fremtidens kamp om de høyt betalende markedene for ferske fiskeprodukter.

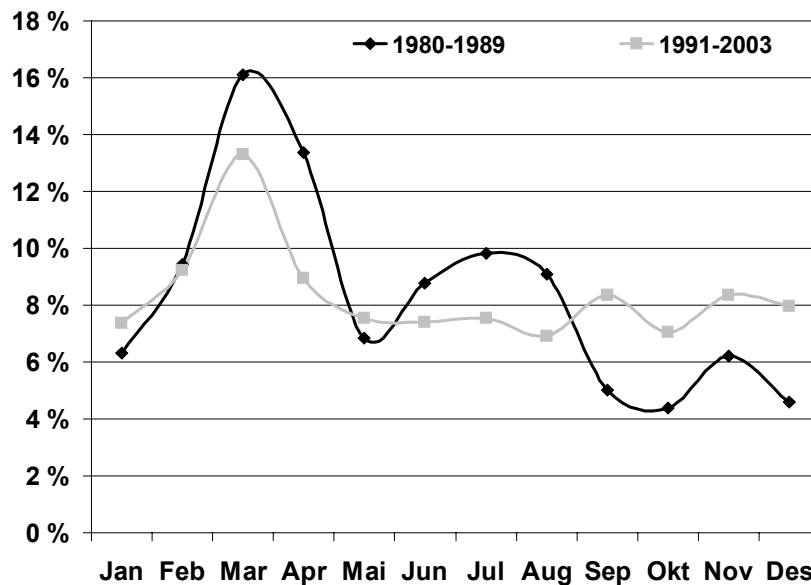
Hva er så forklaringen på Islands suksess i markedene for ferske torskeprodukter?

Selv om det selvfølgelig er mange årsaker til dette er det likevel liten tvil om at selve grunnlaget for suksessen ligger i at Island har klart å sikre fiskeindustrien tilgang til relativt jevne og stabile leveranser av fersk torsk over hele året. Hvis en sammenligner landingsmønsteret av torsk på Island og i Norge ser man at det islandske landingsmønsteret er langt jevnere over året enn det som er tilfelle i Norge (se figur 3). Det er derfor ingen overdrivelse å si at Island med sitt relativt jevne landingsmønster av torsk over året har et konkurransefortrinn i forhold til Norge når det gjelder å realisere potensialet i de internasjonale markedene for fersk torskefilet. Det gjelder ikke bare i forhold til å sikre en rasjonell og kontinuerlig produksjon, men også i forhold til å oppetre i markedene. Siden mange kunder i disse markedene legger særlig vekt på stabile og kontinuerlige leveranser av ferske fiskeprodukter, vil det med en slik sammenligning som vi har gjort i figuren nedenfor, være relativt enkelt å argumentere hvorfor kundene bør velge en leverandør fra Island fremfor en fra Norge.

Den store forskjellen på landingsmønsteret av torsk mellom Island og Norge har av mange blitt forklart med henvisning til at en på Island opererer med et annet kvoteår i reguleringen av fisket enn i Norge. Til forskjell fra Norge, der kvoteåret følger kalenderåret, har Island siden 1990 praktisert et kvoteår som går fra 1. september til 31. august. Hovedargumentet er at Island, ved å legge om sitt kvoteår, både har skapt seg ett fortrinn i form av at de kan opptre som tilnærmet eneleverandør av blant annet ferske torskeprodukter til de internasjonale markedene i høstmånedene, samtidig som det har gitt muligheten til å utnytte dette fortrinnet ved å legge til rette for relativt jevne råstoffleveranser over året.



Figur 3 Landingsmønster av torsk i 2003 på Norge og Island. Kilde: Fiskeridirektoratet; Útvegur; Fiskifélag Íslands



Figur 4 Landingsmønster av torsk på Island før og etter 1990. Kilde: Fiskeriministeriet. Island

En analyse av det islandske landingsmønsteret av torsk før og etter omleggingen av kvoteåret i 1990 synes å støtte opp under denne forklaringen. Som det fremgår av figur 4 nedenfor har landingsmønsteret i perioden 1991-2003 vært betydelig jevnere enn det som var tilfelle i perioden 1980-1989. Og som vi videre kan lese av figuren har landingene i løpet av vinter- og sommermånedene blitt redusert til fordel for økte landinger i løpet av høstmånedene. Mens det årlig ble landet et kvantum på

47.000 tonn i løpet av høstmånedene i perioden 1980-1989, har de i perioden 1991-2003 vært på 77.000 tonn, noe som tilsvarer en forflytning av om lag 30.000 tonn årlig fra vinter- og sommermånedene til høstmånedene.

Men selv om det er liten tvil om at det har funnet sted en betydelig endring i det islandske landingsmønsteret av torsk før og etter 1990 er det likevel problematisk å forklare den utjevningen av torskeleveransene som har funnet sted med henvisning til om-

leggingen av kvoteåret alene. Dette fordi endringen av kvoteåret bare er ett av en lang rekke forskjellige tiltak som Island har innført i løpet av denne perioden. Det er her nok å nevne utviklingen av et omsettelige kvotesystem, et kvotebanksystem og et auksjonssystem. Men selv om vi har lite kunnskap om hvordan de ulike tiltakene har bidratt til å generere dagens landingsmønstre på Island, er det likevel liten tvil om at omleggingen av kvoteåret har vært et viktig tiltak i den forbindelse.

Endring av kvoteåret i Norge

Reguleringene av fisket i Norge følger til forskjell fra Island kalenderåret.⁴⁾ Det har fra enkelte hold blitt fremmet forslag om at Norge på samme måte som Island bør legge om reguleringsåret, og sentrale næringsorganisasjoner har gitt uttrykk for at mulige fordeler og ulemper ved et slikt tiltak burde utredes nærmere. Dette er imidlertid ikke første gang at spørsmålet om å endre kvoteåret har blitt satt på den fiskeripolitiske agendaen i Norge. Spørsmålet var oppe til behandling i den såkalte Strukturmeldingen (St.meld.nr. 58, 1991-92, "Om struktur og reguleringspolitikk overfor fiskeflåten") og i den såkalte Perspektivmeldingen (St.meld.nr. 51, 1997-98 "Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring"). Her ble spørsmålet om en eventuell omlegging av kvoteåret behandlet på generelt grunnlag, og det ble konkludert med at en omlegging av reguleringsåret i Norge ville være vanskelig fordi en ville komme i uttakt med de internasjonale avtalene, og med den vitenskapelige rådgivningen fra det internasjonale havforskningsråd ICES.⁵⁾ En valgte derfor ikke å gå videre med dette spørsmålet og gjøre det til gjenstand for grundigere analyser og vurderinger.

Siden spørsmålet om en eventuell omlegging av kvoteåret sist ble drøftet har det Internasjonale havforskningsråd ICES valgt å flytte sin behandling av de mest sentrale bestandene i nord fra høstmøtet til vårmøtet

i ICES rådgivende komité for fiskeriforvaltning ACFM. Det innebærer at Norge får kvoteråd for de mest sentrale bestandene i Barentshavet i juni⁶⁾, og at det for disse bestandene nå kan være mulig å endre kvoteåret uten at en kommer i uttakt med den vitenskapelige rådgivningen. I lys av dette tok Norges Råfisklag et initiativ til å få gjennomført en grundigere analyse av mulige fordeler og ulemper ved å endre kvoteåret for torsk, hyse og sei nord for 62°N. Utgangspunktet for dette var at en ved å endre kvoteåret til for eksempel 1. september sannsynligvis ville kunne øke landingene av torsk om høsten betydelig. Dette ville ut fra markeds- og omsetningsmessige vurderinger være gunstig og kunne bidra til å øke verdiskapingen i alle ledd.

Innenfor rammen av forprosjektet "Hvordan sikre industrien jevnere tilgang til fersk råstoff?" har vi ved Fiskeriforskning blant annet foretatt en analyse av mulige fordeler og ulemper ved en slik omlegging av kvoteåret for torsk, hyse og sei nord for 62°N. I følge vår vurdering er det sannsynlig at en omlegging av kvoteåret vil medføre at landingene av torsk i løpet av høstmånedene vil kunne øke med et kvantum på mellom 15.000 og 25.000 tonn torsk, et kvantum som hovedsakelig vil forflyttes fra 1. kvartal. Siden det samlede torskekvantumet som ble levert i høstmånedene i 2003 var på 29.000 tonn, kan en uten overdrivelse si at en omlegging av reguleringsåret vil kunne bidra til en betydelig økning av torskelandingene i løpet av høstmånedene.

Videre vil en omlegging av kvoteåret etter vår vurdering være forbundet med en rekke øvrige fordeler og ulemper. Blant fordelene er økt utnyttelse av sei og hyse, bedre priser på førstehånd, enklere driftsplanlegging og mindre problemer med bifangst. Blant ulempene finner vi større variasjoner i råstoffkvalitet, økte fangstkostnader og økt uttak av kysttorsk. Samlet sett synes fordelene ved en omlegging av kvoteåret etter vår vurdering å fremstå som klart større enn ulempene. Samtidig er det også slik at noen av de ulempene som kan være forbundet med en slik omlegging også

vil være mulig å unngå. Det gjelder ikke minst ulempen knyttet til økt beskatning av kysttorsk. Dette fordi det er grunn til å forvente at dagens dårlige situasjon for kysttorskebestanden er forbigående og at en i løpet av noen år har klart å gjenoppbygge disse. I tillegg er det også grunn til å anta at en i løpet av relativt kort tid vil være i stand til å utvikle et reguleringsregime som både ivaretar behovet for å gjenoppbygge og sikre bestandene av kysttorsk og mulighetene til å utøve et rasjonelt og helårig fiske langs kysten.

Men selv om en omlegging av kvoteåret i følge vår vurdering vil kunne være et effektivt tiltak for å dempe sesongsvingningene i torskefiskeriene, er det samtidig klart at dette er et tiltak som vanskelig lar seg innføre på kort sikt. Dette fordi en endring av kvoteåret i de aller fleste norske fiskerier vil være beheftet med omfattende praktiske og formelle problemer. Dette skyldes at de norske fiskeriene, til forskjell fra Island, foregår på bestander som Norge forvalter i samarbeid med andre land. En omlegging av kvoteåret for de sentrale bestandene i Barentshavet vil derfor kreve at det er en stor kabal som må gå opp for at dette skal la seg gjennomføre. Og i dagens situasjon, med de omfattende problemene knyttet til overfiske og manglende kontroll i Barentshavet, er det et spørsmål om den innsatsen som vil være nødvendig å sette inn for å få gjennomslag for dette tiltaket hos våre medforvaltere vil være en riktig prioritering av ressurser. Uavhengig av hva svaret på dette spørsmålet vil være så synes det klart at en omlegging av kvoteåret er et tiltak som bare vil kunne la seg gjennomføre på lengre sikt. På kort sikt er det derfor behov for å se på alternative eller supplerende tiltak. I den forbindelse har forslaget om kvotebank blitt lansert.

Kvotebank

Hva er en kvotebank? Med kvotebank refereres det her til en ordning hvor en åpner opp for overføringer av kvoter mellom re-

guleringsår. Et element i en slik ordning er at deler av en kvote som er tildelt for ett år kan overføres og fiskes det neste. Et annet element er at deler av neste års kvoter kan forskutteres og fiskes i inneværende år. Et tredje element er at deler av kvoter kan lånes eller byttes innenfor kvoteåret. Det kan finne sted mellom flåtegrupper eller enkeltfartøy, avhengig av om kvotebanken etableres på gruppe eller individnivå.

En kvotebank som åpner opp for kvoteoverføringer mellom reguleringsår forutsetter på samme måte som en endring av kvoteåret at en får aksept fra de øvrige avtalepartnerne om at prinsippet om at de nasjonale kvotene skal utnyttes innenfor det enkelte reguleringsår kan fravikes. Selv om det også vil kreve en betydelig innsats for å oppnå en slik aksept hos våre avtalepartnere, vil dette trolig være langt enklere og kunne gå mye raskere enn hva som vil være tilfellet når det gjelder å få aksept for å endre kvoteåret.

Spørsmålet om å innføre en kvotebank har også vært oppe til behandling tidligere. Men utgangspunktet for denne behandling, som ble foretatt i forbindelse med den såkalte Perspektivmeldingen (St.meld.nr. 51, 1997-98, "Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring"), var imidlertid radikalt forskjellig i forhold til dagens utgangspunkt. Da ble forslaget lansert og vurdert med utgangspunkt i en situasjon som hadde oppstått som følge av at enkelte flåtegrupper på grunn av skiftende naturforhold – fiskens tilgjengelighet og værforholdene – ikke klarte å fiske sine tildelte kvoter. Med henvisning til behovet for å utnytte de fastsatte totalkvotene, ble kvotene refordelt innad i flåtegruppene, så vel som mellom flåtegrupper. Dette resulterte i at det i enkelte tilfeller oppsto et betydelig avvik mellom opprinnelig tildelte kvoter og den faktiske fangsten. I forhold til de ressursfordelingsvedtakene som var blitt vedtatt av Norges Fiskarlag skapte dette mye debatt og uro, noe som resulterte i at Norges Fiskarlag foreslo innføringen av en kvotebank som hadde som sitt overordnede formål å sikre at de ulike flåtegruppene faktisk

fikk fiske det kvantumet de var blitt tildelt (Norges Fiskarlag, 1996). Forslaget fikk imidlertid ikke gjennomslag i Fiskeridepartementet som argumenterte for at det etter deres oppfatning ikke var nødvendig med særskilte tiltak for å omfordele kvoter mellom flåtegrupper for å bringe uttaket i samsvar med opprinnelig fordelingsvedtak.

Utgangspunktet for dagens forslag om kvotebank er derimot å vurdere om dette er et tiltak som kan bidra til å utjevne råstoffleveransene, og derigjennom legge til rette for et effektivt samspill mellom de ulike leddene i verdikjeden med utgangspunkt i de muligheter for økt verdiskaping som ligger i markedene. Et eksempel på hvordan dette kan fungere har vi fra sildefiskeriene. På slutten av 1990-tallet var det et par år at man med henvisning til behovet for å forsyne konsummarkedet på høsten, valgte å forskuttere noe av påfølgende års sildekvote i en situasjon da kystflåten hadde fisket opp sin gruppekvote. Dette kan på mange måter betraktes som den enkleste formen for kvotebank der en åpner opp for kvoteoverføringen på gruppenivå. For å vurdere en mer omfattende kvotebankmodell som går på fartøynivå kan det være aktuelt å se nærmere på ordninger som praktiseres i andre land. På Island har man for eksempel en ordning som gir adgang til overføring mellom kvoteår, bestemmelser om hva som skal regnes med i kvote og adgang til et visst kvotebytte mellom de enkelte fiske­slag. Og i British Columbia i Canada, har de en ordning i kveitefisket der andeler av kvoten kan leies ut mellom rettighetshavere innenfor det enkelte reguleringsår. Det sistnevnte fiskeriet representerer kanskje det mest suksessfulle eksemplet på markedsbaserte reguleringer (Casey *et al.*, 1995; Wilen, 2004).

En av de største fordelene med å innføre en kvotebank i norsk fiskerinæring er sannsynligvis at dette vil bidra til å gi det eksisterende reguleringsregimet en betydelig større grad av fleksibilitet i forhold til hva som er tilfelle i dag. Med dette vil en kunne redusere usikkerheten i fisket, for eksempel i forhold til mulighetene for å kunne fiske

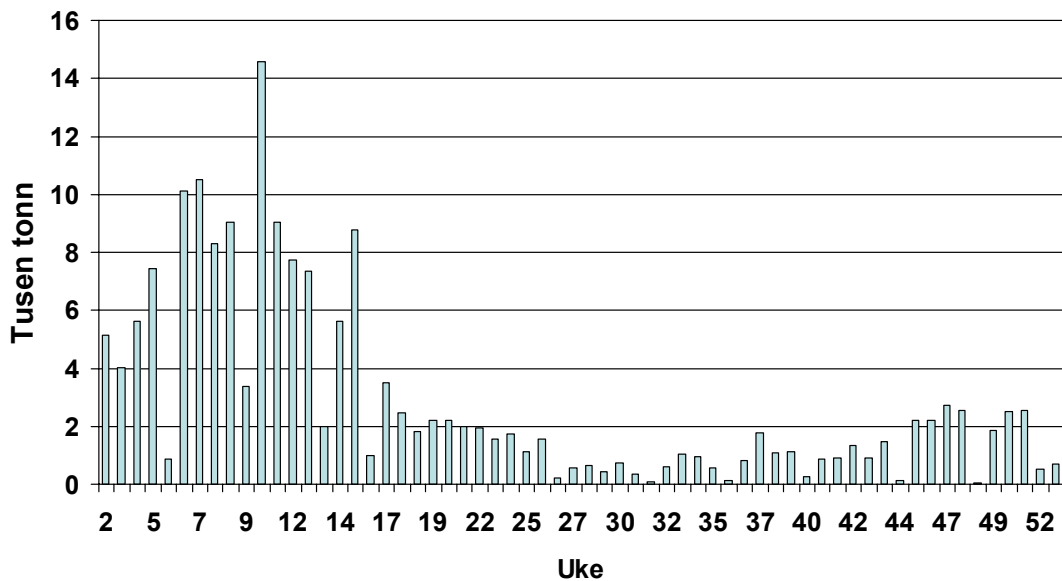
den delen av kvoten som er avsatt til fisket på høsten, og således bidra til å forenkle planleggingen og utøvelsen av fisket. For den enkelte fisker vil dette innebære langt bedre muligheter for å legge opp til et mer markedsriktig fiske. Men for å belyse og eventuelt realisere de mulighetene som ligger i en kvotebank vil det ikke være tilstrekkelig å se på hvilke ordninger som fungerer i andre lands fiskerier. I tillegg til dette ligger det en betydelig utfordring i å utvide vår kunnskap omkring fangstatferden i de norske fiskeriene og hvilke forhold som influerer på denne. Det er så langt utført lite forskning på dette området, og den eksisterende kunnskapen er i stor grad knyttet til hva som genererer markedsfeil fangst, som for eksempel kappfiske etter loddetorsk (Isaksen, *et al.*, 2003). For å kunne utvikle og vurdere hvilke tiltak som kan bidra til å stimulere til en mer markedsriktig fangst er det viktig med kunnskap om hva som kjennetegner og motiverer de som leverer rett type råstoff av riktig kvalitet. Hvem gjør de riktige tingene? Hvorfor gjør de det de gjør? Hva mener de er barrierene for at ting kan gjøres bedre? Kunnskap omkring disse spørsmålene kan uten overdri­velse sies å være av stor betydning i det videre arbeidet knyttet til å utforme mer markedsbaserte reguleringer.

Fangstbasert havbruk

Det er liten tvil om at det ligger et betydelig potensial for økt verdiskaping i norsk fiskerinæring gjennom å utforme mer markedsbaserte reguleringer rettet inn mot å optimalisere alle ledd i næringen i relasjon til de muligheter som ligger i forholdet mellom marked og biologi. Og som vi har sett vil denne utfordringen i enkelte fiskerier og produktformer være knyttet til å legge til rette for mer markedsriktige sesongfiskerier, mens den i andre fiskerier og for andre produktformer vil være knyttet til å utforme reguleringer som sikrer jevnere råstoffleveranser.

I torskefiskeriene ligger det som vi har sett en betydelig mulighet til å dempe sesongsvingningen over året gjennom introduksjonen av ulike reguleringstiltak. Og med de riktige reguleringstiltakene er det liten tvil om at det tradisjonelle fangstleddet kan spille en sentral rolle som en relativt stabil leverandør av fersk torsk over en langt større del av året. Men samtidig er det også på

det rene at den norske fiskeflåten alene ikke kan sikre en jevn tilgang på fersk torsk av høy kvalitet hver uke i løpet av året. Til det er dagens norske fiskeflåte fortsatt i betydelig grad underlagt skiftende naturforhold – som fiskens skiftende tilgjengelighet og værforhold – noe variasjonene i de ukentlige torskelandingene i 2003 i figur 5 nedenfor illustrerer.



Figur 5 Ukentlige landinger av torsk N62N fra den norske fiskeflåten. Kilde: Norges Råfisklag

Det ligger selvfølgelig muligheter for å redusere den sårbarheten som dagens norske fiskeflåte har ved å legge til rette for strukturelle endringer i form av en overgang til større og mer robuste fartøyer. En potensiell ulempe med dette kan være at en da vil kunne redusere et av de konkurransefortrinn som vi i dag har overfor Island i ferskfiskmarkedene. Nærmere bestemt det fortrinnet vi har i form av at vi har tilgang til torsk av meget høy ferskhetsgrad. Dette skyldes at en relativt stor andel av torsken som fiskes i Norge landes mindre enn ett døgn etter at den har blitt fanget. Dette til forskjell fra Island der en stor del av den torsken som går til fersk anvendelse landes først etter tre fangstdøgn. For Norge er dette et fortrinn som kan være meget viktig i kampen om ferskfiskmarkedene, og det vil derfor være

viktig å se nærmere på de mulighetene som er knyttet til dette fortrinnet.

En annen mulighet som kan bidra til å bygge opp under og forsterke det fortrinnet som vi kan ha i ferskfiskmarkedet i forhold til Island er å legge til rette for utviklingen av fangstbasert havbruk. Nærmere bestemt å stimulere til å realisere det potensialet som ligger i mellomlagring og oppføring av villfanget torsk, samt øvrige fiskeslag. Selv om det i dag bare er et begrenset kvantum torsk som går til mellomlagring og oppføring, er det forventet at det i løpet av fem år vil være et årlig torskquantum på mellom 10-12.000 tonn som går gjennom et havbruksledd på veien fra fiskefartøy til produsent. Dette vil i kombinasjon med et mer markedsbasert fangstledd ikke bare kunne gi oss et betydelig fortrinn i forhold til å kunne tilby ferske torskeprodukter av høy

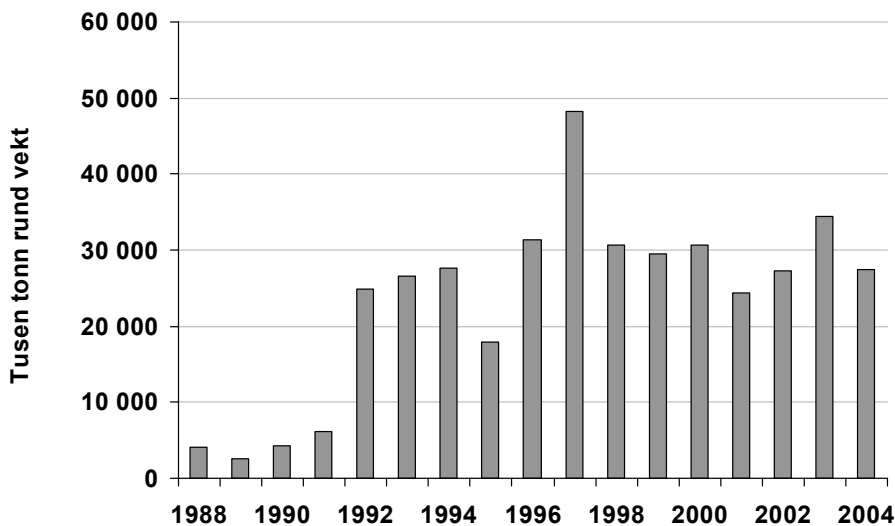
ferskhetsgrad. Men det vil også kunne gi oss et fortrinn i form av langt på vei å kunne garantere jevne og kontinuerlige leveranser av ferske torskeprodukter til markedene over hele året.

For å kartlegge og realisere de mulighetene som vi har i forhold til markedene for ferske torskeprodukter er det selvsagt behov for å utvikle og dra nytte av kunnskap innenfor en lang rekke forskjellige disipliner og områder. Og et av de områdene hvor vi i dag mangler kunnskap om er knyttet til de økonomiske, organisatoriske og institusjonelle sidene ved fangstbasert havbruk. Så langt har kunnskapsutviklingen på dette området nærmest utelukkende vært rettet inn mot biologiske og teknologiske forhold. Med utgangspunkt i en forståelse av at fiskerinæringen er en verdikjede som genererer sine inntekter i markedet er det viktig at kunnskap omkring markedene for ferske torskeprodukter utgjør et sentralt element i det videre arbeidet innenfor dette området. Videre vil kunnskap omkring økonomiske,

organisatoriske og institusjonelle forhold ved fangstbasert havbruk spesielt, og av fiskerinæringen mer generelt, være av stor betydning for våre muligheter til økt verdiskaping gjennom en effektiv og robust kombinasjon av markedsriktig fangst og fangstbasert havbruk.

Hva om vi lykkes med torsken?

Som en av avslutning på denne artikkelen har jeg valgt å reise følgende spørsmål: Hva om vi lykkes med torsken? Hva om vi gjennom en kombinasjon av markedsriktig fangst og fangstbasert havbruk på samme måte som Island klarer å forflytte om lag 30.000 tonn torsk fra vinteren til høsten. Hvordan vil norsk fiskerinæring da se ut? Ja, jeg vet ikke. Men det jeg derimot vet, og som figur 6 nedenfor viser, er at norsk fiskerinæring årlig har eksportert om lag 30.000 tonn hel fersk torsk siden begynnelsen av 1990-tallet.



Figur 6 Norsk eksport av hel fersk torsk. Kilde: Eksportutvalget for fisk

Et karakteristisk trekk ved denne eksporten er at størstedelen av kvantumet eksporteres i løpet av årets fire første måneder. Således synes eksporten over året langt på vei og følge samme mønster som det vi ser i lan-

dingsmønsteret av torsk. Samtidig ser vi at det store kvantumet som eksporteres i løpet av vintermånedene oppnår en betydelig lavere pris enn det som er tilfellet øvrige deler av året. Faktisk har en i løpet av de

siste årene oppnådd en pris i markedet i løpet av høstmånedene som er over 50 % høyere enn den prisen en har fått i løpet av vintermånedene. Det skyldes ikke bare et økende prispress i løpet av vintermånedene som følge av det store og konsentrerte kvantumet som eksporteres. Men det er også et resultat av at størstedelen av denne eksporten går via Danmark, hvor den ferske og relativt billige norske torsken danner utgangspunkt for sysselsetting og verdiskaping i dansk fiskeindustri.

En viktig årsak til denne råstoffeksporten – som uten overdrivelse kan sies å være markedsfeil i lys av målet om økt verdiskaping – finner vi i dagens landingsmønster av torsk. I løpet av de siste årene har vi sett at en stadig større andel av de samlede norske torskefangstene landes i løpet av vintermånedene. Selv om dette har bidratt til en forbedring av råstofftilgangen til den konvensjonelle sesongbaserte industrien, har den også bidratt til å skape et betydelig råstoffoverskudd i løpet av disse vintermånedene. Og det er således først og fremst det som kan karakteriseres som overskuddsråstoff fra den konvensjonelle sesongbaserte industrien spesielt, og den øvrige industrien mer generelt, som har blitt eksportert ut av landet som hel og fersk torsk.

Det er derfor liten tvil om at hvis vi klarer å forflytte leveransene av denne "overskuddsfisken", både ved å fordele fangsten

jevnere ut over året og å la deler av den sesongbaserte fangsten gå til mellomlagring og oppforing, så ligger det et stort potensiale for å øke verdiskapingen i norsk fiskerinæring. Det gjelder ikke minst i forhold til de markedsmulighetene som i dag synes å ligge innenfor ferske torskeprodukter. Og samtidig ser vi at det vil være mulig å realisere dette uten at det nødvendigvis trenger å gå på bekostning av det råstoffet som er nødvendig for å realisere de mulighetene som ligger i markedene for konvensjonelle torskeprodukter.

Hvis vi klarer å la denne fisken, som er overskuddsfisk i produksjonen, få anledning til å være i havet frem til høsten, innenfor eller utenfor notvegger, så vil det gi betydelig mulighet for økt verdiskaping i norsk fiskerinæring. Og dette er muligheter som vi kan få uten at det nødvendigvis trenger å gå på bekostning av de mulighetene som kan realiseres i markedene for de konvensjonelle produktene. Men forutsetningen for at dette skal la seg realisere er at en klarer å utvikle og etablere en forutsigbar og rasjonell omsetning og distribusjon av råstoff mellom flåte og industri. Dette vil også uten tvil være et av de sentrale spørsmålene i norsk fiskerinæring i årene som kommer.



Referanser

- Casey, K.E. *et al.* (1995). The Effects of Individual Transferable Quotas in the British Columbia Halibut Fishery. *Journal of Marine Resources Economics*, **10**: 5, pp. 211-230.
- Norges Fiskarlag (1996). Modeller for kvoteoverføringer mellom reguleringsår og kvotelån mellom fartøygrupper. Innstilling fra arbeidsgruppe.
- Fiskeridepartementet (1992). Om struktur- og reguleringspolitikk overfor fiskeflåten (Strukturmeldingen), Oslo, Departementet.
- Fiskeridepartementet (1998). Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring (Perspektivmeldingen), Oslo, Departementet.
- Isaksen, J.R. *et al.* (2003). Kappfiske etter loddetorsk – en dyd av nødvendighet eller ressursøding? Rapport nr. 14, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Rånes, S.A. (2004). Omleggingen av reguleringsåret i torskefisket – mulige fordeler og ulemper. Arbeidsnotat, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Wilwn, J.E. (2004). Property Rights and the Texture of Rents in Fisheries, *Evolving Property Rights in Marine Fisheries*. D.R. Leal. New York: Rowman & Littlefield Publishers, pp. 49-67.

Noter

- 1) Artikkelen er basert på et foredrag holdt på Fisk 2004 i Tromsø.
- 2) En individuell kvote bestemt etter fartøystørrelse, som viser det maksimale kvantumet som fartøyet kan fiske. Siden summen av maksimalkvoter til fartøyer i en flåtegruppe er større enn den gruppekvote som denne flåtegruppen disponerer, kan fisket stoppes før alle har tatt sin maksimalkvote. Dette til forskjell fra fartøyskvoter der alle fartøy får anledning til å fiske sin tildelte kvote innenfor et bestemt tidsrom.
- 3) For eksempel har kystflåten mellom 15 og 28 meter, per uke 33 fisket 97 % av sin torskvote for 2004 mot 74 % på samme tid i 2003.
- 4) Dette gjelder samtlige fiskerier med ett unntak hvor en i dag opererer med avvikende kvoteår. Det er i fiske etter lodde ved Jan Mayen, Island og Grønland. Her gjelder kvoteåret fra 1. juni til 30. april påfølgende år.
- 5) Med unntak av kvotebefalingene for norsk vårgytende sild.
- 6) Med unntak av kvotebefalingene for lodde i Barentshavet.

Hvordan lederfaktorer påvirker eksportatferd og eksportprestasjon

Kjell Toften

Denne artikkelen tar sikte på å belyse hvilke lederfaktorer som påvirker firmaers eksportatferd og prestasjon. De lederfaktorene som i første rekke ser ut til å påvirke eksportatferd er utdanningsbakgrunn, språkkunnskaper, utenlandsopphold, risikotoleranse, innovasjonsevne, fleksibilitet og risiko- og kostnadsoppfatning. Profesjonell erfaring, språkkunnskap og forpliktelse til eksportbeslutningen ser ut til å være nært knyttet til eksportprestasjon. Artikkelen er basert på en gjennomgang av litteraturen innenfor temaet og bygger på en prøveforelesning i forbindelse med en doktorgradsdisputas innenfor internasjonal markedsføring.

De siste tre tiårene har det vært gjennomført mye forskning på blant annet eksportaktiviteter, eksportprestasjon, eksportatferd og lederfaktorer. Hvordan kan så denne forskningen oppsummeres? Hvilke lederfaktorer ser ut til å påvirke firmaers eksportatferd og eksportprestasjon, og på hvilken måte? En systematisk litteraturstudie som identifiserer disse faktorene vil være nyttig for både foretaksledere og offentlige forvaltere, samt for teoriutvikling innenfor dette området. Kunnskap om ulike lederfaktorer er viktig for å sette sammen lederteam som kan forbedre eksportatferden eller -prestasjonen. Resten av denne artikkelen tar sikte på å belyse dette ved å bruke tilgjengelig forskningslitteratur på området.

Den økte globaliseringen tvinger firmaer til å lete etter muligheter internasjonalt for å overleve (Sousa, 2004) og eksportaktiviteter er viktige for både firmaer (Leonidou & Katsikeas, 1996) og den nasjonale velstanden (Leonidou *et al.*, 1998). Eksport krever minimale finansielle, menneskelige og andre ressurser sammenliknet med alternative måter å få innpass på internasjonale markeder. Eksport gir firmaet høy grad av fleksibilitet og er en kostnadseffektiv måte for raskt å penetrere internasjonale markeder (Leonidou, 1995; Leonidou & Adams-Flourou, 1999). Parallelt har det de siste tre tiårene vært en oppblomstring av forskning knyttet til internasjonal markedsføring og eksportaktiviteter (Shoham, 1998).

Det meste av forskningen tidlig i denne perioden beskriver firmaers internasjonaliseringsprosesser (Bilkey & Tesar, 1977;

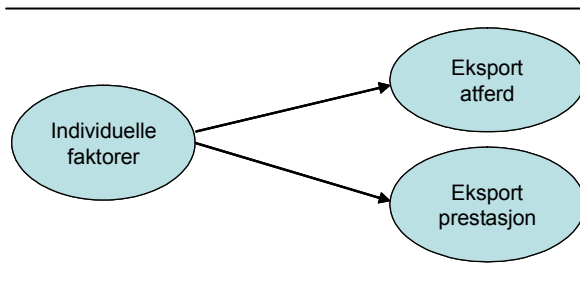
Cavusgil, 1982; Czinkota & Johnston, 1981). Etter hvert som temaet modnet har en rekke forskere studert eksportatferd i form av stimuli og barrierer for eksportaktiviteter, evaluering av eksport promosjonsprogrammer, valg av internasjonale målmarkeder, valg av internasjonal markedsføringsstrategi og eksportutviklingsmodeller (Miesenböck, 1988; Leonidou *et al.*, 1998). Videre har temaet eksportprestasjon og hvordan eksportprestasjon kan påvirkes blitt ett av de mest utbredte temaene for forskning innen internasjonal markedsføring (Katsikeas *et al.*, 2000).

Flere av disse forskningsbidragene har pekt på at ledelsen i firmaene er kritisk og avgjørende for å utvikle en suksessrik eksportvirksomhet. Dette har medført at forskere har undersøkt hvordan ledere virker inn på viktige eksportdimensjoner, i form av rollen som pådrivere eller bremseklosser, og hvilke faktorer som best kan karakterisere disse lederne.

Denne artikkelen fortsetter i det følgende med å avklare de viktigste begrepene; eksportatferd, eksportprestasjon og lederfaktorer, samt forklare et rammeverk av lederfaktorer som påvirker eksport. Videre presenterer artikkelen de empiriske resultatene og kategoriserer dem i henhold til rammeverket, og en del praktiske implikasjoner diskuteres. Avslutningsvis oppsummeres resultatene, begrensninger i forskningen drøftes og forslag til fremtidig forskning legges frem.

Begrepsavklaring og analysemodell

Artikkelen tar sikte på å belyse effekten av lederfaktorer på henholdsvis eksportatferd og eksportprestasjon, som illustrert i Figur 1. Vi er særlig opptatt av om det påvises at individuelle lederfaktorer påvirker eksportatferd eller eksportprestasjon, og eventuelt hvilke og hvordan. Alle identifiserte lederfaktorer er antatt å kunne påvirke en eller flere dimensjoner i eksportatferd og eksportprestasjon.



Figur 1 Konseptuell modell

Lederfaktorer

Lederfaktorer har vært definert og operasjonalisert på ulike måter. Menon & Varadarajan (1992) brukte begrepet "individual factors" som videre ble operasjonalisert til "prior dispositions", hvor individuelle ulikheter med hensyn til erfaring, kunnskapsnivå, kognitiv stil og beslutningsnivå utgjorde innholdet i begrepet. Her var da dette en kategori av faktorer som påvirket informasjonsbruken i firmaer, i tillegg til andre faktorer som oppgavekompleksitet og organisatoriske, omgivelsesmessige og informasjonsmessige faktorer. Andre forskere har brukt betegnelsen "rationality of decision style" (Low & Mohr, 2001), som innebærer i hvor stor grad overveielse og kalkulering ligger til grunn for beslutninger som tas. Innenfor eksportlitteratur har begrepet "managerial characteristics" (Leonidou *et al.*, 1998; Zou & Stan, 1998) blitt brukt, hvor ulike demografiske, erfaringsmessige, holdnings- og atferdsfaktorer er inkludert.

Som man ser av disse definisjonene er det en del likheter og overlapping av begre-

pet, men i resten av artikkelen vil definisjonen til Leonidou *et al.* (1998) bli anvendt, siden denne begrepsbruken er innarbeidet i eksportlitteraturen. Videre er det viktig å understreke at nivået som ligger til grunn for begrepet lederfaktorer er individet. Begrepet berører ikke foretaks-, avdelings- eller produktnivå.

Litteraturgjennomgangen av Leonidou *et al.* (1998) fant 26 lederkarakteristikker som hadde en mulig effekt på eksportatferd og/eller eksportprestasjon, som etter hvert ble redusert til en liste med 17. Denne reduksjonen fant sted på grunn av overlapp mellom karakteristikkene, svært sjeldne rapporteringer eller lite relevans til ledelse.

Noen av faktorene viste seg å referere til ulike personlige, kulturelle og andre *objektive* karakteristikker av ledere som hadde en mulig effekt på eksport, som aldersgruppe, erfaring, utdanning og utenlandsopphold. Et annet sett med faktorer var av en mer *subjektiv* karakter, som omhandlet karakteristikker relatert til oppfatninger, holdninger og atferd av lederen. Eksempler her kan være risikotoleranse, kvalitet og dynamikk (det vil si: Ekspertise, ferdigheter og kompetanse) og kostnads- og profittoppfatninger knyttet til internasjonale markeder.

En del lederfaktorer har en *spesifikk* internasjonal tilknytning. Eksempler på dette er beherskelse av flere språk, utenlandsreiser og lengre utenlandsopphold. Videre refererte en del faktorer seg til oppfatninger av risiko knyttet til utenlandske markeder i forhold til innenlandske markeder. Andre karakteristikker var av en relativt sett mer *generell* natur, på den måten at de ikke nødvendigvis utelukkende hadde en effekt på eksport, men også på andre aktiviteter. Eksempler her er i hvilken grad beslutningstakerens utøvelse av ledelse kan karakteriseres som innovativ eller fleksibel, og hvor stor grad av forpliktelse lederen føler til beslutningen om å eksportere.

Disse to typologiene, objektiv/subjektiv og spesifikk/generell, kan kombineres i et rammeverk av fire kategorier av lederfaktorer, som vist i Tabell I: Generelle-objektive, generelle-subjektive, spesifikke-objektive og spesifikke-subjektive.

Tabell 1 Kategoriseringsoppsett med to typologier

		Nivå	
		Generelle	Spesifikke
Mål	Objektive	Aldersgruppe Utdanningsnivå Profesjonell erfaring	Etnisk opprinnelse Språkferdigheter Utenlandsopphold Utenlandsreiser
	Subjektive	Risikotoleranse Innovasjonsevne Fleksibilitet Forpliktelse Kvalitet og dynamikk	Risikooppfatning Kostnadsoppfatning Profittoppfatning Vekstoppfatning Kompleksitetsoppfatning

Kilde: Leonidou *et al.* (1998).

Det er i første rekke fire årsaker til at et slikt rammeverk er egnet for bruk i denne sammenhengen (Leonidou *et al.*, 1998). For det første gir en slik tabell en klar og funksjonell struktur som tillater en utvetydig kategorisering av en lang liste med lederkarakteristikker. For det andre er tabellen tilstrekkelig omfattende til å inkludere de karakteristikkene i de mange studier som er gjennomført. For det tredje hjelper en slik tabell med å bestemme fokus og område og lederfaktorenes kollektive innvirkning på eksport. For det fjerde har komponenter av en slik kategorisering vært brukt tidligere med hell i forbindelse med å relatere ledelse til eksport (Dichtl *et al.*, 1983; Holzmüller & Kasper, 1990).

Eksportatferd

Mange har forsøkt å forklare hvorfor noen produsenter ikke eksporterer i det hele tatt og forblir passive, mens andre er engasjerte og suksessrike eksportører. Alle firmaer er eksponert mot en rekke faktorer som stimulerer eller hindrer initiering av eksportaktiviteter. En bevissthet om disse stimuliene eller barrierene er riktignok ikke en tilstrekkelig betingelse for firmaets beslutning om å eksportere eller ikke, men deres innvirkning varierer innenfor konteksten av de positive eller negative følelsene og forhåndsoppfatninger som beslutningstake-

ren(e) har til eksport (Leonidou *et al.*, 1998).

Når et firma har opprettet eksportvirksomhet, er ledelsen ansvarlig for mange eksportrelaterte oppgaver, som å sette eksportmål (Barrett & Wilkonson, 1986), samle internasjonal markedsinformasjon (Reid, 1983) og implementere eksportmarkedsføringsstrategier (Koh, 1991). Likevel kan den spesifikke ledertilnærmingen til eksport karakteriseres enten som aggressiv, det vil si en systematisk og målorientert atferd, eller passiv, som indikerer en opportunistisk og halvhjertet tilnærming (Leonidou *et al.*, 1998).

Videre er ledelsen også ansvarlig for retning og hastighet for firmaets progresjon langs eksportutviklingsstadiene. I de fleste modeller av eksportutviklingsstadier er beslutningstakeren ansett som en nøkkelfaktor for et firmas progresjon fra et stadium til et annet (Leonidou *et al.*, 1998).

Eksportprestasjon

Firmaledelsens deltakelse i eksportaktiviteter vil uunngåelig påvirke firmaets prestasjon i eksportmarkeder (Leonidou *et al.*, 1998). Eksempler på dette kan være måten eksportledere velger ut eller ekspanderer i internasjonale markeder, utformer eksportmarkedsføringsstrategier og overvåker forretningsaktiviteter med internasjonale kunder som før eller siden vil påvirke firmaets

eksportprestasjon. Av denne grunn nevner flere forskere at suksessfull implementering av disse oppgavene for en stor del avhenger av ferdigheter, kunnskap og erfaring til beslutningstakeren(e) innenfor eksportfirmaet (Gomez-Mejia, 1988; Axinn, 1989; Evangelista, 1994). Til tross for at det ikke eksisterer en internasjonalt akseptert definisjon på eksportprestasjon, har mange forskere antydning at begrepet er flerdimensjonalt. Eksempler her kan være salg, profitt og endring (Madsen, 1987), eller effektivitet, produktivitet og tilpasningsevne (Katsikeas *et al.*, 2000).

Metode

Den mest omfattende internasjonale studien er gjennomført av Leonidou *et al.* (1998). Dette var en litteraturstudie basert på fem kriterier: De relevante studiene måtte undersøke effekten av lederfaktorer på eksport, studiene måtte være på foretaks-, avdelings- eller aktivitetsnivå, det ble fokusert på studier av produksjonsfirmaer, kun empirisk forskning ble vurdert og de ulike studiene måtte rapportere tilstrekkelig om metodisk forhold. De fleste studiene var publisert i *Journal of Business Research*, *International Marketing Review* og *Journal of International Business Studies*.

Litteraturstudien til Leonidou *et al.* (1998) viste at enkeltstudier på temaet var nesten enerådende, med kun ett tilfelle av replikasjon. Videre var samtlige studier tverrsnittsundersøkelser. Med hensyn til geografisk fokus viste det seg at samtlige studier undersøkte ett enkelt land eller et enda mindre geografisk område. Halvparten av studiene var utført i Nord Amerika (spesielt USA) og de fleste forskerne var tilknyttet institusjoner i denne regionen. Resten av studiene var tilnærmet delt mellom Europa og andre deler av verden. Nesten ingen studier tok for seg utviklingsland.

Omtrent to tredjedeler av studiene undersøkte flere næringer under ett, mens noen studier undersøkte et fåtall næringer eller enkelt næringer. Det anvendte analyse-

nivået var hovedsakelig produksjonsfirmaer som ble differensiert på bakgrunn av status som eksportør eller ikke-eksportør. En overveldende majoritet av studiene konsentrerte seg om små og mellomstore firmaer.

Utvalgsprosedyrene ble kun i begrenset grad rapportert, men av de rapporterte gjorde omtrent halvparten bruk av sannsynlighetsutvalg. Den andre halvparten brukte ikke-sannsynlighetsutvalg basert på vurderings-, kvote- eller bekvemmelighetsutvalg. Svarprosenten varierte fra 7 % til 94 %, med et gjennomsnitt på omtrent 35 %. Den rapporterte utvalgsstørrelsen varierte fra 9 til 1156, to tredjedeler av studiene rapporterte en utvalgsstørrelse på over 100. Den mest vanlige datainnsamlingen var postalt spørreskjema, med enkelte innslag av personlig dybdeintervju. Under halvparten av studiene identifiserte nøkkelinformantene sine, men av de oppgitte var det vanligvis administrerende direktør, markedsføringsansvarlig eller eksportansvarlig.

Videre er det en del måleproblemer. Spesielt eksportprestasjoner har vært målt på mange ulike vis, som eksportsalg, eksportvekst, eksportprofitt, forholdet mellom eksportsalg og totalt salg, økning i viktighet, eksportinvolvering og holdning til eksport (Cavusgil & Zou, 1994). En nylig litteraturstudie av Sousa (2004) identifiserte rundt 50 indikatorer på eksportprestasjon som har vært anvendt de siste seks årene. Andre forskere har brukt en rekke andre kategoriseringer som økonomiske versus ikke-økonomiske (Shoham, 1996; Katsikeas *et al.*, 2000) eller objektive versus subjektive mål (Sousa, 2004). Som en oppsummering kan det sies at begrepet eksportprestasjon har vært behandlet på en lite homogen måte, men at det ser ut til å være stor enighet om at begrepet eksportprestasjon har mange fasetter og bør måles ved hjelp av flere mål.

Resultater

Denne delen presenterer de empiriske funnene som kommer frem i studien av Leonidou *et al.* (1998). I Tabell 2 er resultatene presentert på bakgrunn av kategoriseringsoppsettet av lederfaktorer som vist i Tabell 1.

Generelle-objektive faktorer

Av de generelle-objektive lederfaktorene viser det seg at det ikke finnes noen entydig mønster i studiene som støtter hypotesen om at alder har en effekt på eksportdimensjonene. Av 17 studier som utforsker denne sammenheng finner kun seks studier en

signifikant sammenheng mellom alder og eksport, mens 11 studier ikke finner noen. Utdanningsnivå ser ut til å ha en sammenheng med eksport. Av 25 identifiserte studier viser 10 en positiv signifikant sammenheng med eksporttilbøyelighet, mens de øvrige studiene ikke viser noen klar tendens. Av 12 studier som ser på sammenheng mellom profesjonell erfaring og eksport viser 4 studier en positiv sammenheng mellom erfaring og eksporttilbøyelighet, mens tre studier ikke finner signifikante relasjoner. Derimot viser tre studier en positiv sammenheng mellom erfaring og eksportprestasjon.

Tabell 2 Empiriske resultater av studier på lederfaktorerens innvirkning på eksport

		Eksportdimensjon											
		Eksport tilbøyelighet			Eksport aggressivitet			Eksport utvikling			Eksport prestasjon		
Lederfaktorer	Total	+	0	-	+	0	-	+	0	-	+	0	-
Generelle-objektive	54	15	15	3	1	1		2	5	2	6	4	
Alder	17	1	7	3					3	1	1	1	
Utdanningsbakgrunn	25	10	5			1		2	1	1	2	3	
Profesjonell erfaring	12	4	3		1				1		3		
Spesifikke-objektive	50	18	14	1	1	2		3			6	5	
Etnisk opprinnelse	6	1	2					1				2	
Språkferdigheter	20	9	4	1		1					4	1	
Utenlandsopphold	17	6	4		1	1		1			2	2	
Utenlandsreiser	7	2	4					1					
Generelle-subjektive	40	24	3		1	3	1	2	2		3	1	
Risikotoleranse	12	8	2						1		1		
Innovasjonsevne	7	7											
Fleksibilitet	6	6											
Forpliktelse	4	1				1					2		
Kvalitet og dynamikk	11	2	1		1	2	1	2	1			1	
Spesifikke-subjektive	42	5	6	8	2	7		3	6	2	1		2
Risikooppfatning	11		1	4		2			2	1			1
Kostnadsoppfatning	5		1	4									
Profittoppfatning	17	4	4		1	3		2	2		1		
Vekstoppfatning	7	1			1	2		1	2				
Kompleksitetsoppfatning	2									1			1
Total	186	62	38	12	5	13	1	10	13	4	16	10	2

+ = Positiv relasjon rapportert, 0 = Ingen eller veldig svak relasjon rapportert, - = Negativ relasjon rapportert.

Tallet indikerer kun antall ganger relasjonen (frekvensen) mellom de to variablene ble rapportert.

Kilde: Leonidou *et al.* (1998).

Generelle-subjektive faktorer

Av de generelle-subjektive faktorene viser 12 studier at risikotoleranse har en tilsynelatende sammenheng med eksport. Åtte studier viser en positiv sammenheng mellom risikotoleranse og eksporttilbøyelighet, mens to ikke finner noen signifikante sammenhenger. Videre har syv studier forsket på sammenhengen mellom risikotoleranse og innovasjonsevne, og samtlige konkluderer med at det er en positiv sammenheng. Også mellom fleksibilitet og eksporttilbøyelighet vises en entydig sammenheng hvor alle seks studiene indikerer en positiv signifikant sammenheng. En studie viser en positiv sammenheng mellom forpliktelse og eksporttilbøyelighet, mens to studier viser en sammenheng mellom forpliktelse og eksportprestasjon. Studiene av kvalitet og dynamikk viser ingen klare trekk.

Spesifikke-objektive faktorer

Her viser seks studier ingen klare trekk med hensyn til sammenheng mellom etnisk opprinnelse og eksport. Derimot ser det ut til å være en klar sammenheng mellom språkerferdigheter og eksporttilbøyelighet, med ni studier som konkluderer med en positiv sammenheng, fire som ikke finner noen signifikante sammenhenger og en studie som viser en negativ sammenheng. Videre har fire studier konkludert med en positiv sammenheng mellom språkerferdigheter og eksportprestasjon mens en studie ikke finner signifikante relasjoner.

Av 17 studier som har undersøkt forholdet mellom utenlandsopphold og eksport viser seks studier en positiv sammenheng mellom utenlandsopphold og eksporttilbøyelighet, mens fire studier ikke fant noen signifikant sammenheng. Ellers var det ingen klare funn for utenlandsopphold. To studier som har undersøkt sammenhengen mellom utenlandsreiser og eksporttilbøyelighet konkluderte med en positiv sammenheng, mens fire andre studier som undersøkte det samme ikke fant noen sammenheng.

Spesifikke-subjektive faktorer

Av 11 studier som studerte risikooppfatning i forbindelse med eksport viser fire studier en negativ sammenheng mellom risikooppfatning og eksporttilbøyelighet, mens en studie ikke kunne påvise noen sammenheng. De samme resultatene ble konklusjonen for sammenhengen mellom kostnadsoppfatning og eksporttilbøyelighet. Når det gjelder profitt- (17 studier), vekst- (7 studier) og kompleksitetsoppfatning (2 studier) er det vanskelig å trekke noen klare konklusjoner.

Praktiske implikasjoner

Norsk fiskerinæring karakteriseres ved mange små og mellomstore firmaer med begrensede finansielle og menneskelige ressurser. Derfor er studier som kan effektivisere bruken av disse begrensede ressursene viktige. Videre har næringen et stort eksportomfang, hvor 80 til 90 % av omsetningen kommer fra eksport og firmaledelsen ofte er eksportorientert. Til sammen betyr disse forholdene at forskningsstudier som tar for seg eksportaktiviteter, eksportatferd og eksportprestasjon og søker å belyse hvilke faktorer som påvirker disse har høy relevans for næringen.

Hva kan så sjømateksportørene lære av studiene som er gjennomført på dette temaet? Hvis det er interessant å påvirke firmaets eksportatferd eller eksportprestasjon, bør det settes fokus på ledernes egenskaper og bakgrunn. Det er neppe nødvendig at hver enkelt leder i firmaet har alle de ønskede karakteristikkene, men det vil være formålstjenlig at det opprettes et lederteam som til sammen har disse ønskede kvalifikasjonene.

Vi vet fra tidligere studier at utdanningsbakgrunn har en positiv sammenheng med eksporttilbøyelighet. I tilfelle det er ønskelig å bedre firmaets holdning til eksport og ønske om å eksportere, kan det dermed være nyttig å ansette høyt utdannede ledere. Videre vil ledere som har gode språkkunnskaper og/eller som har hatt lengre uten-

landsopphold bak seg, bidra på samme måte. Videre kan det være nyttig å undersøke en del holdninger til ledere eller potensielle ledere. Vi vet at generell risiko-holdning kan knyttes til eksportatferd, hvor ledere med høyere toleranseterskel for risiko lettere begynner å eksportere. Ledernes evne til nytenkning og fleksibilitet eller smidighet virker også inn, og hvis det er ønskelig å påvirke firmaets tilbøyelighet til å eksportere bør slike holdninger prioriteres for eksempel ved ansettelse. Dessuten har en del ledere en lavere risikooppfatning og kostnadsoppfatning av eksportering, og ledere med slike karakteristikk er også mer tilbøyelig til å eksportere. Derimot ser det ikke ut som om ledernes alder, etnisk bakgrunn eller kortere utenlandsreiser betyr noe for tilbøyeligheten til å eksportere.

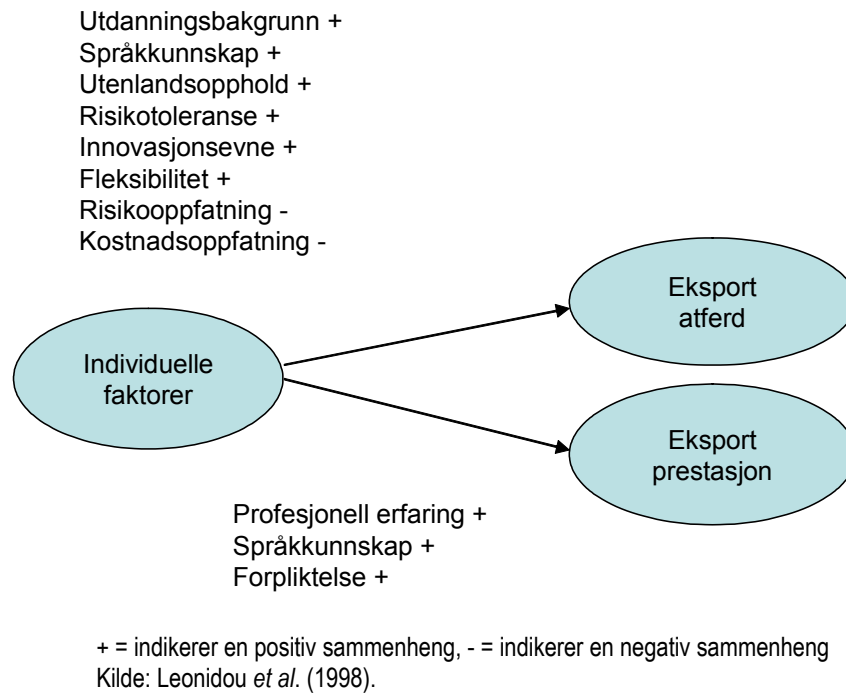
Hvis det er ønskelig å bedre firmaets eksportprestasjoner kan det være formålstjenlig å sette sammen et lederteam som innehar en del sentrale lederkarakteristikk. Det er for eksempel en sammenheng mellom eksportprestasjon og profesjonell erfaring. Det betyr at det er viktig for bunnlinjen at ledere har en viss relevant erfaring i form av tidligere arbeidsforhold, teknisk ekspertise eller produktkunnskap, og gjerne i en internasjonal sammenheng. Videre er også her språkkunnskaper viktige, og det antas at dette bidrar til å etablere sosiale kontakter og forretningskontakter internasjonalt, forbedrer kommunikasjon og interaksjon med internasjonale kunder, hjelper i forståelsen av internasjonale forretnings-skikker og forenkler planlegging og kontroll i internasjonale markeder. Dessuten ser det ut som om ledere som har en sterk forpliktelse til eksportbeslutningen oppnår bedre eksportresultater. Det vil derfor normalt være ønskelig å inkludere ledere med en slik karakteristikk. En slik forpliktelse kommer til uttrykk ved en sterk interesse for, og tilstrekkelig tildeling av, markedsførings-, produksjons- og personellressurser til eksportaktiviteter.

Konklusjon, forskningsbegrensninger og forslag til videre forskning

Denne litteraturgjennomgangen har hatt som mål å belyse hvordan individuelle lederfaktorer påvirker eksportatferd og eksportprestasjon. Av opprinnelige 26 foreslåtte faktorer står vi altså tilbake med 10 ulike lederfaktorer som har en virkning på eksportatferd og eksportprestasjon.

Gjennomgangen antyder at utdanningsbakgrunn, språkferdigheter, utenlandsopphold, risikotoleranse, innovasjonsevne og fleksibilitet har en positiv sammenheng med eksportatferd, mens risiko- og kostnadsoppfatning ser ut til å ha en negativ sammenheng med eksportatferd. Det er også verdt å merke seg at disse lederfaktorene kun ser ut til å ha en sammenheng med eksporttilbøyelighet, og i liten eller ingen grad med de øvrige eksportatferdsdimensjonene eksportutvikling og eksportaggressivitet. Videre virker det som om profesjonell erfaring, språkkunnskap og forpliktelse til eksportbeslutningen har en positiv sammenheng med eksportprestasjon. Disse resultatene er oppsummert i Figur 2.

Med slike litteraturstudier er det generelt sett ofte metodiske problemer. I de fleste underlagsstudiene var fokuset en enkelt næring eller et fåtall sektorer, et begrenset antall variabler ble undersøkt, og det var mange ulike operasjonaliseringer av de aktuelle variablene eksportprestasjon, eksportatferd og lederfaktorer. Dette gjør det vanskelig å sammenlikne resultater, selv om resultatene for hver enkelt studie likevel kan være korrekte. Med basis i disse metodiske problemene vil det være naturlig å strebe etter å bedre operasjonaliseringen av begrepene, og spesielt for eksportprestasjon. Det er viktig at det dannes en generell aksept for hva begrepet inneholder og hvordan det kan måles. Videre kan man se på langsiktige virkninger. Langt de fleste studiene benytter tverrsnittsanalyser, i motsetning til tidsrekkeanalyser, på grunn av ressursbegrensninger forskere gjerne har.



Figur 2 Oppsummering

Videre vil ofte valg av forklaringsmodeller legge begrensninger på hvor oppmerksomheten rettes. For eksempel ser man gjerne på direkte effekter, og i mindre grad på mellomliggende variabler, som markedsføringsstrategier (Katsikeas *et al.*, 2000) eller innvirkning fra andre områder av virksomheten som finans, forskning og utvikling eller produksjon (Leonidou *et al.*, 1998). Dessuten kan retningen av de kausale effekter diskuteres i slike studier. For eksempel studerer man gjerne effekten av lederfaktorer på eksportprestasjon, mens man i mindre grad tar hensyn til at effekten også kan gå motsatt vei, spesielt over tid. Fremtidige studier kan søke å utvikle et mer omfattende teoretisk rammeverk, hvor lederfaktorene er inkludert både som en uavhengig og avhengig variabel, og dermed bidra til ytterligere teoriutvikling på dette området. Interessante variabler som kan trekkes inn er bruk av eksportmarkedsinformasjon (Diamantopoulos & Souchon, 1999; Souchon & Diamantopoulos, 1996), og omgivelses- og organisasjonsfaktorer (Menon & Varadarajan, 1992). Videre kan man kontrollere for

spesielle nærings- og konkurransefortrinn, for dermed å kunne isolere de mer allmenngyldige teoritrekkene.

Videre bør det forskes mer på nærings- tilknyttede problemstillinger. Et eksempel her kan være sammensetningen av lederteam i fiskerinæringen og hvilke lederfaktorer som dominerer denne næringen, og om slike faktorer er like viktige her som i andre internasjonalt orienterte næringer. Ellers kan det være nyttig å undersøke hvilke faktorer som påvirker næringens eksportprestasjoner spesifikt, og om det er ulikheter mellom deler av næringen, for dermed å kunne effektivisere disse faktorene. Dessuten kan det være formålstjenlig å sammenlikne eksportmarkedsstrategiene til ulike firma i næringen, som valg av markeder, produkter, prissetting, distribusjonskanaler og markedskommunikasjon, for å identifisere mulige optimale strategier.



Referanser

- Axinn, C.N. (1989). Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?, *International Marketing Review*, **5**: 2, pp. 67-71.
- Barret, N.I. & I.F. Wilkinson (1986). Internationalization Behavior: Management Characteristics of Australian Manufacturing Firms by Level of International Development, in Turnbull, P.W. & S.J. Paliwoda (eds), *Research in International Marketing*, London: Croom Helm, pp. 213-233.
- Bilkey, W.J. & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, **8**: 1, pp. 93-98.
- Cavusgil, S.T. (1982). Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages, in Czinkota, M.R. & G. Tesar (eds), *Export Management: An International Context*, New York: Praeger Publishers, pp. 276-285.
- Cavusgil, S.T. & S. Zou (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export ventures, *Journal of Marketing*, **58**, pp. 1-21.
- Czinkota, M.R. & W.J. Johnston (1981). Segmenting U.S. Firms for Export Development, *Journal of Business Research*, **12**, pp. 353-365.
- Diamantopoulos, A. & A. Souchon (1999), Measuring Export Information Use: Scale Development and Validation, *Journal of Business Research*, **46**, pp. 1-14.
- Dichtl, E., M. Leibold, H.-G. Köglmayr & S. Müller (1983), The Foreign Orientation of Management as a Central Construct in Export-centred Decision Making Processes, *Research for Marketing*, **10**: 1, pp. 7-14.
- Evangelista, F.U. (1994). Export Performance and its Determinants, in Axinn, C.N. (ed) *Advances in International Marketing*, **6**, Greenwich: JAI Press, pp. 207-229.
- Gomez-Meija, L.R. (1988). The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, **9**, pp. 493-505.
- Holzmueller, H.H. & H. Kasper (1990). The Decision-maker and Export Activity: A Cross-national Comparison of the Foreign Orientation of Australian Managers, *Management International Review*, **3**: 3, pp. 217-230.
- Katsikeas, C.S., L.C. Leonidou & N.A. Morgan (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**: 4, pp. 493-511.
- Koh, A.C. (1991). Relationships among Organizational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance, *International Marketing Review*, **8**: 3, pp. 46-60.
- Leonidou, L.C. (1995). Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions, *International Marketing Review*, **12**: 1, pp. 4-25.
- Leonidou, L.C. & A.S. Adams-Florou (1999). Types and Sources of Export Information: Insights from Small Business, *International Small Business Journal*, **17**: 3, pp. 30-48.
- Leonidou, L.C. & C.S. Katsikeas (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models, *Journal of International Business Studies*, **27**: 3, pp. 517-551.
- Leonidou, L.C., C.S. Katsikeas & N.F. Piercy (1998), Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions, *Journal of International Marketing*, **6**: 2, pp. 74-102.
- Low, G. & J. Mohr (2001). Factors Affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing Communications Productivity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **29**: 1, pp. 70-88.
- Madsen, T.K. (1987). Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings, in Cavusgil, S.T. (ed), *Advances in International Marketing*, **2**, Greenwich: JAI Press, pp. 177-198.
- Menon, A. & P.R. Varadarajan (1992). A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, *Journal of Marketing*, **56**: October, pp. 53-71.
- Miesenböck, K.J. (1988). Small Businesses and Exporting: A Literature Review, *International Small Business Journal*, **6**: January, pp. 42-61.
- Reid, S.D. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, *Journal of International Business Studies*, **2**, pp. 44-56.
- Shoham, A. (1996). Marketing Mix Standardization: Determinants of Export Performance, *Journal of Global Marketing*, **10**: 2, pp. 53-73.
- Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment, *Journal of International Marketing*, **6**: 3, pp. 59-81.
- Souchon, A. & A. Diamantopoulos (1996). A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, **4**: 3, pp. 49-71.
- Sousa, C.M.P. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature, *Academy of Marketing Science Review*, **9**, pp. 1-22.
- Zou, S. & S. Stan (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, **15**: 5, pp. 333-356.

Nye rapporter og publikasjoner fra Avdeling for strategi, økonomi og marked

Listen nedenfor omfatter offentlige tilgjengelige arbeider publisert siden *økonomisk Fiskeriforskning* nr. 2003. Fullstendig oversikt over rapporter fås ved henvendelse til instituttets arkivansvarlig eller på <http://www.fiskeriforskning.no>. 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

Bjørkevoll, I., Heide, M. & J. Østli

Kvalitetsanalyser og markedstest av gryteklar tørrfisk

Rapporten omfatter resultatene fra en kvalitetsanalyse av utvannet tørrfisk og en markedsundersøkelse med fokus på utvikling av utvannet tørrfisk som et produkt for det norske restaurantsegmentet.

Med utgangspunkt i resultatene fra kvalitetsanalysen ble 2 grupper utvannet tørrfisk brukt i markedstesten. Den første gruppen ble etter utvanning og vakuumpakking fryselagret i 5 døgn ved -30 C. Den andre gruppen ble etter utvanning vakuumpakket (ca. 99 %) og kjølelagret. Gruppen som ble fryst ble lagt til tining slik at den var opptint når den andre gruppen var ferdig utvannet. Begge gruppene ble så distribuert ut i "fersk" tilstand, slik at kjøkkensjefene skulle vurdere 2 "like" produkter i markedstesten.

Resultatene fra markedstesten viser at erfaring påvirker evalueringen av gryteklar tørrfisk. Erfarne kjøkkensjefer vurderte produktene til å ha meget tilfredsstillende kvalitet, mens uerfarne kjøkkensjefer vurderte produktene til å ha middels kvalitet. Det ble registrert forskjeller i evaluering av det fryste og tinte produktet. Noen mulige forklaringer er at det fryste produktet hadde høyere vanninnhold enn det ferske og/eller at frysing påvirker produktkvaliteten negativt.

For å øke aksepten for gryteklar tørrfisk bør man:

1. Forbedre holdbarhet i kjølt tilstand.
2. Øke kunnskapen om bruk av tørrfisk blant kjøkkensjefer som er uerfaren med produktet.

ISBN 82-7251-533-4

Fiskeriforskning: Rapport nr. 2/2004

Østli, J. & M. Heide

Markedstest av oppdrettet torsk i det spanske restaurantsegmentet

Denne rapporten beskriver resultatene av en markedstest av oppdrettsorsk gjort hos ca 30 spanske kjøkkensjefer i november 2003. Eksportutvalget for fisk var oppdragsgiver og samarbeidspartner i studien. Resultatene foreligger i form av spørreskjema og intervju.

Hovedkonklusjonen er at fersk oppdrettsorsk som produkt synes å ha store muligheter i det lavere og midlere restaurantsjikt samt som hverdagsmat. Våre informanter i Spania tilhørte i de aller fleste tilfeller den gastronomiske elite, og oppdrettsfisk generelt synes å ha liten plass i disses kjøkken. På tross av dette ble oppdrettsfisken vurdert som et godt (til

dels meget godt) produkt. Ved en eventuell markedsføring av torsk i Spania møter man på en betydelig utfordring når det gjelder navnevalg. Torsk heter bacalao på spansk, men ordet bacalao synes å være svært sterkt assosiert med fullsaltet fisk, saltfisk.

ISBN 82-7251-535-0
Fiskeriforskning: Rapport nr. 4/2004

***Egeland, I.M.**

Distribusjonssystemet i Moskva for pelagisk fisk

Denne rapporten, som er den første av i alt tre rapporter fra markedsstipendiaten i Moskva, omhandler distribusjonssystemet for sild og makrell i Moskva. Rapporten baseres på resultatene fra 14 dybdeintervjuer med Moskva-baserte importører, tradere, grossister og/eller produsenter i perioden oktober til desember 2003. Studien er geografisk begrenset til Moskva by og fylke. Gitt at Moskva er det politiske og økonomiske navet i Russland foregår mye av eksporten av fisk via Moskva, og det er derfor grunnlag for å hevde at resultatene gir et forholdsvis oppriktig bilde av distribusjonssystemet for sild og makrell i Russland. Hovedformålet med studien var å kartlegge sentrale aktører og funksjoner innenfor distribusjonsstrukturen for sild og makrell til og fra Moskva. Siden eksport av sild til Russland er betydelig større enn eksport av makrell ble det naturlig at hovedfokus ble rettet mot sild. Allikevel er det riktig å anta at de fleste resultat og konklusjoner også vil gjelde for eksport og distribusjon av makrell, da de aktørene som beskjeftiger seg med sild i de fleste tilfeller også driver med import og/eller produksjon av makrell.

ISBN 82-7251-538-5
Fiskeriforskning: Rapport nr. 7/2004

Herland, H., Heide, M. & E. Tidemann

Tørkede fiskehoder. Etablering av en produksjonslinje for tørkede fiskehoder

Totalutnyttelse av fisk er i fokus. Fiskehoder er ett av biproduktene som utnyttes dårlig i Norge. Mesteparten havner på sjøen mens bare en svært liten andel tørkes utendørs og selges. Island derimot har industrialisert denne prosessen, og produserer store kvanta tørkede hoder som selges til Nigeria for 243 millioner NOK (2002). Råstoffet som benyttes er torsk, sei og hyse. Det kunne i 2002 for eksempel vært levert ett volum på 5.600 tonn hoder til Vest-Finnmark (benyttes som modell), som igjen kunne gitt 1.120 tonn tørkede hoder til en verdi på mellom 15 og 20 millioner NOK.

Ved bruk av rimelig energi, som spillvarme, vil det være godt grunnlag for etablering av en industrialisert prosess. Flaskehalsen for lønnsom produksjon vil være å sikre en god råstoffbase, produsere den kvaliteten og produktsortimentet som markedet vil ha, holde produksjonskostnadene lave og opprettholde betalingsvilligheten i det nigerianske markedet.

ISBN 82-7251-542-3
Fiskeriforskning: Rapport nr. 11/2004

Egeland, I.MDistribusjonssystemene for pelagisk fisk i Murmansk og St. Petersburg*

Denne rapporten er den andre av i alt tre rapporter om det russiske markedet for pelagisk fisk, som i første rekke tar sikte på å kartlegge distribusjonsstrukturer og rammebetingelser for norsk sild i Russland. Mens den første rapporten, som ble publisert i mars 2004, beskriver distribusjonssystemet slik det fremstår i Moskva, beskriver denne rapporten distribusjonssystemene i de to andre hovedinnfallsportene for sild og pelagisk fisk i Russland; Murmansk og St. Petersburg.

I store deler av Russland kan markedet med rette karakteriseres som underutviklet, både hva angår kjøpekraft, logistikk, distribusjon og detaljiststruktur. Videre bidrar forskjeller i lover, regler og normer til at det russiske distribusjonssystemet og fiskeindustrien har andre rammebetingelser enn hva man finner i land som Norge. Effekten av ulike rammebetingelser i form av bakenforliggende politiske, juridiske, økonomiske og logistiske faktorer diskuteres i lys av resultatene fra intervjuundersøkelsene.

ISBN 82-7251-543-1

Fiskeriforskning: Rapport nr. 12/2004

Bendiksen, B. I.*Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien. Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2003*

Etter å ha tapt over 700 millioner kroner i 2002 bedret fiskeindustriens inntjening seg betydelig i fjor. Industriens samlede resultat i 2003 gikk likevel ut i null.

Fjoråret ble et langt bedre år for store deler av fiskeindustrien, men store underskudd i mange bedrifter innebar likevel at 2003 ble et svakt år for industrien som helhet. Betydelig lavere priser på råstoff og svakere norsk valuta bidro sterkt til fremgangen.

Bedring i lønnsomheten gjaldt de fleste sektorene i fiskeindustrien, og som ofte før var det blant klippfisk- og tørrfiskprodusentene at lønnsomheten var best. For tørrfiskprodusentene var bedringen i 2003 svært markant, noe som sto i sterk kontrast til situasjonen i hvitfisknæringen ellers. Lønnsomheten blant saltfiskprodusentene trekkes kraftig ned av en stor aktør og deler av den øvrige hvitfiskindustrien hadde igjen et svært vanskelig i år i 2003.

Filetindustrien og rekeindustrien gikk på ny med tap. Sildolje- og sildemelindustrien fikk et kraftig fall i inntjeningen etter svikt i råstofftilførselen og hadde sitt svakeste år siden 1991.

Norsk fiskeindustri har de siste årene vært preget av stadig svakere økonomiske resultater, og et svært vanskelig år i 2002 med store tap i mange selskaper utløste en lang rekke konkurser og avviklinger i industrien. Resultatet har vært en betydelig nedskalering av industrien, med færre bedrifter og sysselsatte. I løpet av to år er antall arbeidsplasser i fiskeindustrien redusert med om lag 2.000.

ISBN 82-7251-546-6

Fiskeriforskning: Rapport nr. 14/2004

Publikasjoner

Brukerrettede/populærvitenskapelige artikler

- Dreyer, B. (2004). Innovasjon – Hvorfor og i hvilken retning?. *Fisk, Industri & Marked*, **4**, pp. 21-22.
- Ottesen, G. (2004). Når kundeønsker leder bedrifter på villspor. *Fisk, Industri & Marked*, **7**, pp. 20-21.
- Østli, J. & P. Honkanen (2004). Oppdrett av fisk og konsumentholdninger. *Norsk fiskeoppdrett*, **3**.
- *Sparboe, L. & J.A. Johansen (2004). Oppdrett av flekksteinbit - lønnsomt likevel? *Norsk Fiskeoppdrett*, **4**, pp. 48-53.

Brukerrettede/populærvitenskapelig foredrag

- Bjørkevoll, I. & M. Heide (2004). Markeds- og produktutvikling av gryteklar tørrfisk i det norske restaurantsegmentet. Foredrag for Tørrfiskforum, FHL, Bodø.
- Dreyer, B. (2004). Hva skjer i fiskeindustrien? Foredrag for Grønnevet-gruppen. Tromsø, 30. januar.
- Dreyer, B. (2004). Markedstilpassede fangstreguleringer. Foredrag på Årsmøte FHL Industri og eksport, Royal Garden hotell, Trondheim, mars.
- Dreyer, B. (2004). Markedsorientert verdiskapning i fiskeforedling. Foredrag på Næringslivsdagene 2004, Scandic Hotell, Tromsø, 24.-26. mars.
- Dreyer, B. (2004). Muligheter og trusler for marin sektor i Nordland. Foredrag på Miniseminar - Nordland fylkeskommune, Bodø, 29.april.
- Dreyer, B. (2004). Muligheter og trusler for norsk marin sektor. Foredrag for styringsgruppen i den Blå-/grønne matalliansen. Tromsø, 14. mai.
- Dreyer, B. (2004). Regulerer en vekk verdiene? Foredrag på konferansen Sjømat for alle, Bergen, 3. september.
- Dreyer, B. (2004). Marin sektor – muligheter og trusler for Finnmark. Foredrag på miniseminar i regi av Innovasjon Norge, Honningsvåg, 14.september.
- Dreyer, B. & B.I. Bendiksen (2004). Teknologit utvikling i marin sektor – muligheter og trusler for Kyst-Norge. Foredrag for Teknologirådet, Tromsø, 20. januar.
- Heide, M. (2004). Markedet for nye marine arter med folus på torsk. Foredrag på Forskningsdagene 2004 under arrangementet "Bærekraftig utvikling av havbruksnæringen i Midt-Troms", Rubbestad havbruksområde, Vangsvik, 18. september.
- Heide, M. (2004). Resultatene fra avsluttet prosjekt "Markedsutvikling for utvannet tørrfisk i det norske restaurantsegmentet". Presentasjon på Tørrfiskforums samling, Radisson SAS hotel, Bodø, 7.mai.
- Isaksen, J.R. (2004). Markedsbaserte reguleringer. Gull av gråstein eller Keiserens nye klær? Foredrag på konferansen Håp i Havet, Norges fiskerihøgskole, Tromsø, 25. februar.
- Isaksen, J.R. (2004). Vertikal organisering av matvareproduksjon. Konsekvenser for kvalitetskontroll og innovasjonsevne 2004-2006. Foredrag på Programkonferanse Marked og samfunn, Rainbow Hotel Arena, Lillestrøm, 16.-17. mars.
- Johnsen, O. (2004). Utfordringer for norsk lakseindustri. Presentasjon på Filetforums samling, SAS-hotellet, Gardermoen, 2 juni.
- Johnsen, O. (2004). Utfordringer for norsk lakseindustri. Foredrag på internt seminar hos Eksportutvalget for fisk, Tromsø, 3. september.
- Luten, J. (2004). Health aspects of seafood consumption. Invited speaker at a business Val'Ocean meeting, Lorient, France, 23-24. november.
- Nilssen, F. (2004). Kjøpskriterier og leverandørval i Russland. Foredrag på Programkonferanse Marked og samfunn, Rainbow Hotel Arena, Lillestrøm, 16.-17. mars.

- Nilssen, F. (2004). Markedsvurderinger, fisk i Russland. Foredrag på Internasjonaliseringsdag i Tromsø, Innovasjon Norge, Linken møtesenter i Forskningsparken, Tromsø, 18. mars.
- Nilssen, F. (2004). Produkt- og markedstilpasning av pelagisk fisk i det russiske markedet. Foredrag på FHL-Pelagisk Forum og Norges Sildesalgslags faglig samling, Bergen, 25.-26. august.
- Nilssen, F. (2004). Utviklingen av russiske landinger av fisk i dag og i årene som kommer. Foredrag på møte med tema "Forvitrer den tradisjonelle fiskerinæringen i Tromsø?" arrangert av Tromsø kommune ved Plan og næring, Tromsø, 29. september.
- Norberg, H.M. (2004). Merkeordninger for sjømat. Presentasjon på rådslagningsmøte for Verdimerkeprogram (i regi av Norges fiskarlag og FHL industri og eksport), Norges Råfisklag, Tromsø, 8. juni.
- Olsen, B.E. (2004) Marin FoU: Nasjonal strategi mot framtiden?". Foredrag for Økonomigruppa i Fylkestinget i Troms, Tromsø, 2. november.
- Ottesen, G.G. (2004). Marketing competencies in the seafood industry. Foredrag på Forskningsrådets programkonferanse Marked og samfunn, Lillestrøm, 16-17. mars.
- Rånes, S.A. (2004). Jevn råstofftilgang: Endring av kvoteår, kvotebank og mellomlagring/oppføringsmuligheter. Foredrag på FISK 2004 konferansen, Rica Ishavshotel, Tromsø, 29.-30. november 2004.
- Østli, J. (2004). Fisk og kvalitet: Hva mener forbrukerne? Eksempler fra Norge og Portugal. Foredrag på Forskningsdagene 2004 under arrangementet "Et godt sjyvér", Senjahopen, 17.september.
- *Sundheim, E. & F. Nilssen (2004). Trender og markedsmessige utfordringer for norsk sjømateksport til Europa. Foredrag ved Workshop om transport av sjømat fra Nordland/Nord-Trøndelag. Landsdelsutvalget, Bodø, 15.-16. januar.

Norsk u/referee

- Ottesen, G.G. & *K. Grønhaug (2004). (Over)optimisme og utvikling av nye næringer. *Magma*, 7: 1, pp. 81-87.
- Ottesen, G.G. & *K. Grønhaug (2004) Kundeønsker som krever endring: Lønner det seg å lytte? *Magma*, 7: 4, pp. 55-59.

Kronikker

- Dreyer, B. (2004). Marin sektor bondefanges. *Dagens Næringsliv*, 2 desember 2004, p.4.

Bokbidrag

- Isaksen, J.R., Dreyer, B. & *K. Grønhaug (2004). *How to secure critical supply? Market exchange or vertical integration*. In: Aronsson, H. (ed.) Proceedings of the 16th Annual Conference for Nordic Researchers in Logistics, NOFOMA 2004, Challenging Boundaries with Logistics, pp. 307-322. Linköping, Sweden, June 7-8.

Kursforedrag/undervisning

- Dreyer, B. (2004). BED-2008, Strategisk næringsøkonomisk analyse. Forelesninger på Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø, våren.
- Dreyer, B. (2004). Marin sektor – kampen for tilværelsen på et hav av muligheter. Forelesning på kurs i samfunnsplanlegging i regi av SAMPLAN, Tromsø, 1. juni.

Nasjonale konferanser

- Dreyer, B. (2004). Markedstilpassede høstningsstrategier for fisket. Foredrag på Norges forskningsråds programkonferanse for Marked og Samfunn, Rainbow Hotel Arena, Lillestrøm, 16.-17. mars.
- Dreyer, B. (2004). Råstoffhotell – til velsignelse eller forargelse? Foredrag på Norges forskningsråds forskerkonferanse, Lillestrøm, 17. mars.
- Heide, M. (2004). Markedet for oppdrettstorsk. Finnes det barrierer? Foredrag på Norsk Sjømatcenters konferanse "Sats på torsk", Rica ishavshotell, Tromsø, 12.-13. februar.
- Ottesen, G. & *K. Grønhaug (2004). Positive illusions and new business venturing. Foredrag på fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner (FIBE), Bergen, January 8-9.

Internasjonal m/referee

- Dreyer, B. & *K. Grønhaug (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, **57**, pp. 484-494.
- Esaiassen, M., Østli, J., *Elvevoll, E., Joensen, S., *Prytz, K. & R. Richardsen (2004). Brining of cod fillets: influence on sensory properties and consumers liking. *Food Quality and Preference*, **15**, pp. 421-428.
- Esaiassen, M., Østli, J., Joensen, S., *Prytz, K., Olsen, J.-V., *Elvevoll, E.V. & R. Richardsen (2004). Brining of cod fillets: Effects of phosphate, salt, glucose, ascorbate and starch on yield, sensory quality and consumers liking. *Lebensmittel-Wissenschaft und -Technologie/Food Science and Technology*. Available online at www.sciencedirect.com
- Honkanen, P. & *B. Verplanken (2004). Understanding attitudes towards genetically modified food: The role of values and attitude strength. *Journal of Consumer Policy*, **27**: 4, pp. 401-420.
- Honkanen, P., *Olsen, S.O. & *Ø. Myrland (2004). Preference-based segmentation: A study of meal preferences among Norwegian teenagers. *Journal of Consumer Behaviour*, **3**: 3, pp. 235-250.
- Iversen, A. (2004). Responding to globalisation: strategic options in the Norwegian seafood industry. *European Business Journal*, **16**:1, pp. 32-45.
- Ottesen, G.G. & *K. Grønhaug (2004). Barriers to practical use of academic marketing knowledge. *Marketing Intelligence & Planning*, **22**: 5, pp. 520-530.
- Ottesen, G.G. & *K. Grønhaug (2004). Exploring How Managers Conceive and Practice Market Orientation in Near to "Perfect" Food Commodity Markets. *Journal of Food Products Marketing*, in press.
- Ottesen, G.G. & *K. Grønhaug (2004). Exploring the dynamics of market orientation in turbulent environments: a case study. *European Journal of Marketing*, **38**: 8, pp. 956-973.
- Ottesen, G.G. & *K. Grønhaug (2004). Perceived Opportunities and Pursued Strategies in an Emerging Industry: The Case of Norwegian Blue Mussel Farming. *Aquaculture Economics and Management*, **8**: 1/2, pp. 19-40.
- Ottesen, G.G., *Foss, L. & *K. Grønhaug (2004). Exploring the accuracy of SME managers' network perceptions. *European Journal of Marketing*, **38**: 5/6, pp. 593-607.
- Toften, K. & S.O. Olsen (2004). The Relationships Among Quality, Cost, Value, and Use of Export Market Information: An Empirical Study. *Journal of International Marketing*, **12**: 2, pp. 104-131.
- *Fox, T., *van d.H.E., *Atherton, C.H.E., *Dainty, J.H.E., *Lewis, D.H.E., *Langford, N.H.E., *Crews, H.H.E., Luten, J.H.E., *Lorentzen, M.H.E., *Sieling, F.H.E., *van A.S.P., *Hoek, M.S.P., *Kotterman, M.S.P., *van D.P.P. & D.P.P. (2004). Bioavailability of selenium from fish, yeast and selenate: a comparative study in humans using stable isotopes. *European Journal of Clinical Nutrition*, **58**, pp. 343-349.

Internasjonale konferanser

- Dreyer, B. (2004). Entry order and financial implications. Paper presented at the conference "Strategic Balance", Puerto Rico, November.
- Isaksen, J.R., Dreyer, B. & *K. Grønhaug (2004). How to secure critical supply? Market exchange or vertical integration. Presentation at the 16th Annual Conference for Nordic Researchers in Logistics, NOFOMA 2004, Linköping, Sweden, June 7-8.
- Iversen, A. (2004). The Globalisation of the salmon farming industry. Paper presented at IIFET 2004 Conference, Tokyo, Japan, July.
- Luten, J. (2004). Health aspects of seafood consumption. Invited speaker at a business Val'Ocean meeting on the theme "Seafood and Health" during the session "Health arguments of seafood products", Lorient, France, November 23-24.
- Nilssen, F. (2004). Consumers and Aquaculture. New Products - New worries - Market perspectives for farmed salmon in three European markets. Presentation at "Aquaculture, Innovation and Social Transformation", Hotel Omni, Montreal, Canada, August 18-20.

Konferanserapporter/proceedings

- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004). Customer Responsiveness: Exploring why Things og Wrong. In Wiley, J. (ed.) ANZMAC 2004 Conference, Wellington, New Zealand, 29. nov.-1. desember.
- *Roos, G., *Dulsrud, A. & H.M. Norberg (2004). The meaning of information on traceability of fish for establishment of consumer trust. Paper to the 2nd International Seminar on Political Consumerism, Oslo, August 26-29.

Doktoravhandlinger

- Toften, K. (2004). Export market information use: Antecedents and consequences. Doktorgradsavhandling for graden Dr. scient at Department of Marketing and Social Scienced, The Norwegian College of Fishery Science, University of Tromsø, Norway, 19. november.

Bidrag til eksterne rapporter

- Iversen, A. & G.G. Ottesen (2004) Lovverk, teknologi og etableringsbetingelser i norsk havbruk: Fase 1, Bidrag til rapport 01/04, Stiftelsen for samfunn- og næringslivsforskning, Bergen.
- Toften, K. (2004). Assessing Growth Potentials for Salmon in France. Bidrag til rapport for Eksportutvalget for fisk, 9. juli.

Årgang 12 nr 2002	desember 2002
<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

Årgang 13 nr 2003	desember 2003
<i>Strategisk endring i fiskeindustrien: Hvorfor går det ikke alltid som planlagt?</i> Geir Grundvåg Ottesen	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

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.

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**