

Læringsevne og lønnsomhet i fiskeindustrien¹⁾

Geir Grundvåg Ottesen

Bedrifter kan ikke lære om alt som foregår i dens omgivelser, de har begrenset evne til å søke, samle inn, lagre, behandle, og gjøre nytte av data. Bedriftens evne til å lære om sine omgivelser er imidlertid fundamental for dens overlevelse og vekst. Dette fordrer at bedriften søker å kompensere for sin begrensede læringskapasitet. Særlig synes det viktig at bedriften retter sin oppmerksomhet mot strategisk viktige forhold som er ukjent eller i endring. Det har liten hensikt å lære om forhold som allerede er godt kjent. Dette kan illustreres ved at fiskeindustribedrifter som omsetter standardiserte produkter med vel etablerte og godt kjente egenskaper har relativt lavt behov for å overvåke sine kunders preferanser. I stedet argumenteres det for at markedsorienterte fiskeindustribedrifter er bedrifter som forstår å utnytte fortjenestemuligheter som oppstår i ulike produktmarkeder. Dette fordrer at de retter sin oppmerksomhet mot bedriftens råstofftilgang, ressursmobilitet, og ikke minst mot forhold som påvirker prisene i ulike produktmarkeder. Det er mye som tyder på at læring om slike forhold er en fremtredende egenskap i lønnsomme fiskeindustribedrifter.

Bedrifter som i liten grad klarer å tilpasse sitt tilbud til kunders preferanser, eller i tilstrekkelig grad å endre kundens preferanser i favør av sitt tilbud, overlever neppe på sikt. Dette fordrer at bedriften tilegner seg kunnskap om hva kunden ønsker, hvordan kundens behov og preferanser endrer seg, samt hvordan den best mulig kan skape verdi for kunden. Kundens krav påvirkes av hvilke valgmuligheter denne har for å møte sine behov. Som oftest kjemper flere leverandører om de samme kundenes gunst. Fordi konkurrenters adferd er viktig for hvilke valgmuligheter kunder har, må bedriften forholde seg også til hva konkurrenter foretar seg. Kunnskap om kundens ønsker og konkurrenters handlinger blir dermed sentral i utvikling av bedriftens egne ytelser. Bedrifter har i tillegg behov for kunnskap om andre sektorer som besitter viktige ressurser, for eksempel råstoffleverandører, utstyrsleverandører, og kvalifiserte arbeidstakere.

Leverandørmarkeder endrer seg, nye kunder og konkurrenter kommer til, kunders preferanser endrer seg, myndigheters reguleringer innføres og fjernes, og så videre. Bedriftens ressursgrunnlag og avsetningsmuligheter er derfor sjelden statisk. For å fremskaffe relevante ressurser er det derfor viktig at bedriften forstår endringer i sine omgivelser. En slik forståelse er fundamental for bedriftens overlevelse og vekst. Det er rimelig å anta at dess hardere konkurransen blir, dess større blir behovet for effektiv ressurs-

utnyttelse. Fordi bedrifter lærer når de evner å fange opp, og forstå konsekvensen av endringer i sine omgivelser (Fiol & Lyles, 1985), har bedriftens læringsevne blitt fremstilt som den kanskje viktigste faktoren for å lykkes i et konkurranseutsatt marked (eg. Dickson, 1992; Garvin, 1990; Senge, 1990; Slater & Narver, 1995 og 1997; Stata, 1989).

Artikkelen er lagt opp på følgende måte: I neste avsnitt ser vi nærmere på betydningen av bedriftsleders kognitive begrensninger for bedriftens læringsevne. En underliggende antagelse er at bedriftsleder har betydelig innflytelse på bedriftens atferd (eg. Finkelstein & Hambrick, 1996), et forhold som trolig forsterkes når bedriften er liten. Bedriftens læring er derfor nært knyttet til leders evne til å lære. I det påfølgende avsnittet stiller vi spørsmålet: Hva skal bedriften lære om? Dette er et viktig spørsmål fordi bedriften ikke kan lære om alt som foregår i dens omgivelser - den må velge hvordan den skal bruke sin begrensede oppmerksomhetskapasitet. Deretter spør vi om det alltid er nødvendig å overvåke kundene. Dette er et sentralt spørsmål fordi overvåkning er en viktig del av bedriftens læring, og fordi kunden ofte spiller en avgjørende betydning for bedriften. Før vi trekker konklusjoner og diskuterer implikasjoner, tar vi for oss betydningen av at fiskeindustribedriften evner å fange opp, og utnytte fortjenestemuligheter som oppstår i ulike produktmarkeder, såkalt "strategiske vindu".

Kognitive begrensninger for bedrifters læring

Overfor understreket vi betydningen av at bedrifter kontinuerlig oppdaterer sine kunnskaper om omgivelsene. Et forhold som gjør dette vanskelig er at ledere og bedrifter har begrenset kognitiv kapasitet. Det vil si at de har begrenset evne til å søke, samle inn, lagre, behandle, og gjøre nytte av data. Det er dette som kalles begrenset rasjonalitet. Dette "prinsippet" bygger på det faktum at ledere står overfor langt mer data enn de noensinne kan forstå til fulle. Konsekvensen av begrenset kognitiv kapasitet, eller begrenset rasjonalitet er at: (1) bedriftsleder har begrenset synsfelt, det vil si de er fraskåret fra å se i alle retninger, eller høre på alle tenkelige nyheter; (2) de er selektive i sine oppfatninger, det vil si at bare en del av all stimuli blir lagt merke til; (3) de har ofte en særegen måte å fortolke, eller tillegge data mening.

Av dette ser vi at det finner sted en form for "filtreringsprosess". Det vil si at leders måte å tenke på påvirker deres synsfelt (hva de ser etter), hva de legger merke til, og hvordan de fortolker det de ser (eller hører). Utfallet av disse filtreringsprosessene både påvirker og påvirkes av deres mentale modeller. Med mentale modeller forstås de "kart" og tenkemåter som påvirker deres oppfatninger. For bedriften og dens leder(e) vil slike kart hjelpe til for å forstå konkurranselandskapet, inkludert bedriftens posisjon. I slike kart inngår antagelser om ulike årsak-virknings sammenhenger. Det er viktig å legge merke til at slike kart ofte er høyst personlige oppfatninger og at de derfor gjerne betegnes som lederes personlige teorier (eg. Argyris & Schön, 1978; Zaltman *et al.*, 1982). For eksempel har de fleste ledere en oppfatning om hvordan pris bestemmes av svingninger i tilbud og etterspørsel. Noen ledere har stor tro på suksess gjennom lavkoststrategier, mens andre mener bedriften er best tjent med differensieringsstrategier. Ledere har mentale modeller for alle relevante problemer og forhold de står overfor (Isenberg, 1984).

Selv om en i utgangspunktet kan forvente at ledere utvikler særegne mentale modeller, har det vist seg at ledere i samme bransje,

over tid og gjennom utveksling av informasjon og felles problemer (eg. teknologi, råstoff og marked), til en viss grad utvikler modeller som ligner hverandre (Hodgkinson, 1997). Dette kan lede til utvikling av en felles oppfatning for hvordan en bør konkurrere for å oppnå suksess. Et eksempel på dette er oppdrettsnæringens sterke fokus på kostnadsreducerende tiltak og effektiv produksjon.

Forskning har vist at mentale modeller ikke nødvendigvis er i samsvar med den "objektive" virkelighet (Milliken, 1990; Pfeffer & Salancik, 1978). Dette er et fundamentalt punkt fordi virkeligheten for ledere er den de opplever. Dette innebærer at lederes tenkemåte eller kognisjon er en viktig forklaring på bedriftens atferd (Söderlund, 1993; Day & Nedungadi, 1994). Lederes tenkemåte og mentale modeller står også helt sentralt når det gjelder å forstå hvordan bedriften lærer. Dette fordi lederes mentale modeller er avgjørende for hvordan bedriften handler. Resultatet av bedriftens handlinger leder til samsvar eller mangel på samsvar med forventninger nedfelt i eksisterende mentale modeller. En bedrift lærer når leder (eller andre bedriftsmedlemmer) påviser og korrigerer feil i sine mentale modeller. Dette er en sykklisk prosess fordi ledere lærer ved å oppdatere sin tro på ulike årsak-virknings sammenhenger og på den måten korrigeres bedriftens adferd.

Fordi leders oppfatning ofte har direkte innvirkning på bedriftens konkurranseferd, kan feiloppfatninger få alvorlige følger. Det er for eksempel ikke uvanlig at bedrifter feilvurderer markedspotensiale ved introduksjon av nye produkter (Urban & Hauser, 1993). Et annet viktig forhold ved lederes mentale modeller er at de har en tendens til å være rigide. Dette skyldes gjerne en overdreven tro på tidligere suksess (eg. Pfeffer & Salancik, 1978). Manglende evne til å revidere mentale modeller utgjør en sentral barriere for at læring skal finne sted. Dette fenomenet har vært omtalt med mange ulike merkelapper av mange organisasjonsforskere, helt tilbake til Cyert & March (1963). For at læring skal kunne finne sted er det ofte viktig først å avlære. Begrepet avlæring (Hedberg, 1981) henspiller på det å kvitte seg med utdaterte mentale modeller. Avlæring starter når en er i stand til å utfordre

etablerte oppfatninger av hva som er viktig for suksess (Starbuck, 1996). Som påvist ovenfor kan etablerte og fastgrodd mentale modeller virke som en alvorlig hemsko for læring. Dess lengre en type mentale modeller har fått råde i en bedrift dess vanskeligere blir den å forandre, eller avlære (Bettis & Prahalad, 1995).

Begrenset kognitiv kapasitet og lite hensiktsmessige mentale modeller betinger at ledere forsøker å imøtegå og kompensere for slike svakheter slik at bedriften kan opptre hensiktsmessig. Nyere forskning har vist at suksessfulle bedrifter er preget av åpenhet og nysgjerrighet både med hensyn på informasjonskilder, informasjonstype og tolkning (eg. Barabba, 1995; Barabba & Zaltman, 1991; Day, 1994; Slater & Narver, 1995). Bedriftsledere kan for eksempel aktivt søke å utfordre sine oppfatninger gjennom å diskutere aktuelle tema med personer som tenker annerledes. I en fiskeindustribedrift kan slike diskusjonspartnere finnes innen produksjon, økonomi og salg. Diskusjoner med personer fra andre bedrifter, utstyrsleverandører, forskningsmiljøer, organisasjoner, og til og med andre bransjer kan også være fruktbart. Hovedpoenget er at leder er nysgjerrig og villig til aktivt å søke situasjoner hvor dennes personlige teorier settes på prøve (se for eksempel Barabba, 1995; Barabba & Zaltman, 1991).

Bedrifter som er i stand til å utfordre sin egen oppfattelse av seg selv og sine omgivelser har gode læringsegenskaper. Et annet viktig forhold er følgende: Bedrifters begrensede oppmerksomhetskapasitet har avgjørende betydning for hva den kan lære. Dette tilsier at bedriften fordeler sin oppmerksomhetskapasitet på en hensiktsmessig måte, et forhold som diskuteres nærmere i neste avsnitt.

Bedriftens læringsfokus

I dag er det en vanlig oppfatning at det er viktig for bedrifter å være markedsorienterte. Denne egenskapen har spesielt vært knyttet til det å overvåke og forstå sine kunder (eg. Kohli & Jaworski, 1990). Det er ingen tvil om at kundene utgjør en svært viktig, om ikke den viktigste, sektoren i bedriftens

omgivelser. Det er tross alt her bedriftene får betalt for sine produkter og tjenester. Det er imidlertid mye som tyder på at det kan være fornuftig med et (mer) reflektert, eller balansert syn på bedriftens overvåkning av kunder og andre relevante sektorer i omgivelsene. Dette skyldes ikke minst at en sektor (eg. kundene) vanskelig kan betraktes isolert fordi andre sektorer (leverandører, myndigheter, etc) også besitter ressurser bedriften har behov for. For å skaffe nødvendige ressurser (råstoff, kapital, arbeidskraft, inntekt, etc) må bedriften forstå hva som skal til for å imøtekomme relevante sektorer. Slik forståelse fremkommer gjennom læring om de aktuelle sektorene.

Dette betyr at det oppstår en "konkurranse" om bedriftens begrensede oppmerksomhetskapasitet. Det er lite hensiktsmessig å allokere oppmerksomhetskapasitet til å forstå kundene uten at andre viktige sektorer tas i betraktning. Et eksempel som illustrerer dette er følgende: I fiskeindustrien står bedriftene overfor store og til dels uforutsigbare variasjoner i råstofftilgangen. Gjennom samtaler med bedriftsledere i fiskeindustribedrifter fremkom det at slike variasjoner har store konsekvenser for bedriftens evne til å møte etterspørselen i ulike produktmarkeder, noe følgende sitat understreker:

"...et viktig moment hele tiden er råstofftilgangen...man må tilpasse produksjonen i begge ender - for det første hva man får på land av råstoff og så hva man får solgt, i hvilken form og til hvilken pris. Vi er nødt til å bygge produktmiksen basert på de begrensningene vi har i begge endene. Det er ofte avvik mellom det vi har tilgang på av råstoff og det markedet etterspør." (Daglig leder, produksjonsbedrift, fersk og frossen hvitfisk).

"For det første så har vi jo et marked to veier. Hvis det hadde vært så enkelt at vi fikk så mye råstoff som vi ønsket hver uke og til den tiden vi ønsket, ja så hadde det vært greit å definere markedet videre. Men alt det her det går så i bølger, vår herre lager styggevær i beste sesongen, så markedsorientering for oss har vært veldig mangesidig. Det har vært vel så viktig å se utfor kaikanten som innover landet." (Daglig leder, produksjonsbedrift, saltfisk og laks).

Av sitatene ovenfor ser vi at det å forstå råstoffmarkedet er viktig for å forstå hvordan kunders preferanser og ønsker kan imøtekommes. Bedriften har behov for å rette sitt læringsfokus mot flere sektorer for å være i stand til å skape kundeverdi. Det er

viktig å forstå kundens preferanser og behov, men det er sjelden tilstrekkelig. Kritikkere av markedsføringsperspektivet har sågar hevdet at et for sterkt fokus på kunden kan være uheldig (eg. Austen, 1983; Sharp, 1991). Som regel er det viktig at bedriften forstår andre sektorer for at verdiskapningsprosessen frem til det ferdige produktet skal bli vellykket. Av det overstående følger også at bedriftens behov for å lære primært er knyttet til endringer i strategisk relevante omgivelser. Dette poenget utvikles videre i neste avsnitt hvor vi diskuterer bedriftens behov for overvåking av sine nåværende og fremtidige kunder.

Er det alltid viktig å overvåke kundene?

Det å overvåke kunder oppfattes ofte å være av avgjørende betydning. Dette ikke minst fordi det har en avgjørende betydning for å kunne betjene kundene på en hensiktsmessig måte. Er det alltid viktig å overvåke kundene? Det sentrale er å kunne fange opp endringer. Hvis en vet at ting er tilnærmet stabile er overvåking nærmest bortkastet. Dette stemmer godt med Pfeffer & Salancik (1978) som er av den oppfatning at overvåking av sektorer i bedriftens omgivelser bare er meningsfylt når bedriften opplever usikkerhet i form av uforutsigbare endringer i disse. Empirisk forskning har også vist at bedriftsledere trapper opp sin overvåking av omgivelser når bedriften står overfor usikre omgivelser (eg. Daft *et al.*, 1988; Lines, 1992). Dette fordi informasjon bidrar til å redusere usikkerhet og gjør ledere i stand til å ta bedre beslutninger (Pfeffer & Salancik, 1978). Usikkerhet er gjerne forbundet med høy endringstakt i omgivelser, men det er først og fremst når endringer er uforutsigbare at de genererer usikkerhet, og informasjonsbehov (*ibid.*).

Norsk fiskeindustri omsetter i stor grad standardiserte produkter til godt kjente kunder som har velkjente og relativt stabile produktpreferanser. Eksempler på slike produkter er saltfisk, frossen fiskeblokk, og fryst og fersk laks. Ved omsetning av slike produkter kan det stilles spørsmål ved behovet for inngående overvåking av kunders adferd,

behov og preferanser, slik det vanligvis forutsettes av markedsorienterte bedrifter (eg. Kohli & Jaworski, 1990). Gjennom samtaler med bedriftsledere i bedrifter som gjennom lang tid har klart seg godt og som følgelig skulle være markedsorientert (Narver & Slater, 1990) fremkom blant annet følgende:

“Det er jo prisutviklinga, det er den som er viktig. Å vite hva andre aktører gjør og hvordan andre aktører posisjonerer seg. Vite pris og valg av kunder. Også har du da kvantumsutvikling - blir det for mye produkter da bryter markedet sammen. Da er det viktig å vite hva som skjer på de forskjellige markeder, eller hva skjer med produktstrømmen til en vare. Det får større og større betydning å vite hva som skjer andre plasser enn her. For eksempel, hvorfor er torskeblokka blitt bedre betalt nå enn den var i fjor [1996]? Ingen av aktørene forutså dette i januar. Det har å gjøre med tilførslene til markedet og de store innkjøperne, de store bedriftene, eller konsernens produksjonsplaner.” (Daglig leder, produksjonsbedrift, saltfisk).

“Det er å få rett informasjon om pris på de forskjellige produktene. At du kan få maksimalt ut av det råstoffet du har. Hvis du tar torsken som eksempel, så må vi spørre oss om vi skal selge fersk, om vi skal salte eller fryse den ombord i tråler.” (Daglig leder, produksjonsbedrift, vidt spekter av arter og produksjonsformer).

“Det er jo priser, om markedet er på «tur» opp eller ned, det er jo alfa og omega å vite. Det har jo med lønnsomheten å gjøre.” (Daglig leder, produksjonsbedrift, saltfisk).

Det er verd å merke seg at ingen av disse lederne snakker om kunders preferanser og behov. For disse bedriftslederne er det derimot svært viktig å forstå hvordan markedet fungerer slik at de kan omsette de rette produktene i de rette markedene til rett tid. En egenskap som trolig vil være avgjørende for prisene som oppnås og dermed også lønnsomheten. (dette ser vi nærmere på i neste avsnitt).

Selv om mange fiskeindustribedrifter har operert i de samme markedene i mange år skjer det en viss utskiftning av kundemassen. Når nye, og for bedriften ukjente kunder kommer inn i bildet, har bedriften et visst behov for å lære vedkommende å kjenne. Fordi produktpreferanser ofte er godt etablerte knyttes det først og fremst usikkerhet til utviklingen i forholdet mellom kjøper og selger (eg. Dwyer *et al.*, 1987). Kjøper-selger forhold kan deles inn i mange typer avhengig av hvor “tett” de er (eg. Webster,

1992). Dess tettere et slikt forhold utvikles dess større blir behovet for at partene lærer hverandre å kjenne. Dette fordi tettere relasjoner ofte innebærer flere transaksjonsspesifikke investeringer (eg. bruk av tid og menneskelige ressurser, spesialtilpasset produksjonsutstyr). Kunnskap om, og forståelse av kjøpers tenkemåte og adferd reduserer sjansen for at slike investeringer skal være bortkastet. Det er imidlertid langt fra bestendig at det er hensiktsmessig å engasjere seg i tette relasjoner (Low, 1996), og når bedriften eksempelvis opererer i spotmarkeder fremskaffes de viktigste opplysningene om kundene (betalingsevne) gjennom banker, som dessuten ofte overtar bedriftens risiko ved selve transaksjonen. Det synes da spesielt viktig at bedriften lærer å utnytte fortjenestemuligheter som oppstår i ulike produktmarkeder.

Når kundens produktpreferanser er ustabile genereres usikkerhet. I tråd med vår argumentasjon har selger da behov for å rette sitt læringsfokus mot både konkurrenter og kunder. Dette fordi bedriften får behov for stadig å tilpasse (posisjonere) sitt tilbud slik at kunden velger det aktuelle produktet fremfor konkurrerende alternativer. Under slike forhold vil den "konvensjonelle" forståelsen av begrepet markedsorientering (eg. Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) være relevant fordi bedriftens mentale modeller da har et velegnet fokus rettet mot det å overvåke og forstå endringer i kundens preferanser og atferd (Slater & Narver, 1995).

Strategiske vindu

I avsnittet over viste vi at fiskeindustribedriftens evne til å omsette de rette produktene i de rette markedene til rett tid trolig er avgjørende for dens lønnsomhet. Dette understrekes av følgende sitat:

"Det gjelder å få best pris. Finner du det markedet som gir best pris så går det vel ikke an å være mer markedsorientert. Altså finner du den rette kunden så vil du oppnå best pris. Det er jo det markedsorientering etter mitt skjønn dreier seg om. Det er å få mest mulig ut av det du skal produsere og selge." (Daglig leder, produksjonsbedrift, saltfisk).

I dette sitatet legger vi merke til den implisitte antagelsen om at også fiskemarkeder kan være imperfekte (jmfør, Dickson, 1992). I "perfekt" fungerende markeder forutsettes blant annet full informasjon om priser. I tillegg forutsettes det at ressurser lett kan flyttes mellom bransjer og bedrifter, slik at bedriften hurtig kan respondere på prissignaler i ulike markeder. På denne måten kan bedrifter tilby den produktmiks som til en hver tid gir størst avkastning.

Bedrifter som opererer i fiskemarkedene opplever trolig ofte at disse forutsetningene svikter. For det første er full informasjon om priser ikke alltid realistisk, blant annet fordi ledere har begrenset kapasitet til å innhente og tolke data. For det andre svikter forutsetningen om fri flyt av ressurser på flere områder. Bedrifter i fiskeindustrien har tilpasset seg ulikt. Noen er svært fleksible, det vil si at de kan prosessere råstoffet på flere måter (eg. salting, frysing, fersk) til en rekke produktvarianter, mens andre bedrifter er langt mindre fleksibel og uten de samme valgmulighetene. I tillegg vil det alltid være en viss treghet i bedriftens omstilling fra en produksjonsform (ressursanvendelse) til en annen. I tillegg til tekniske beskrankninger er det sannsynlig at slik treghet (eller mangel på reaksjon) kan skyldes at bedriften ikke har relevant informasjon. Det kan og tenkes at rigide eller lite hensiktsmessige mentale modeller fører til at data gis tolkninger som resulterer i treghet, mangel på respons, eller i verste fall uheldige disposisjoner.

Disse forholdene ser ut til å være særlig viktig med hensyn på fiskeindustribedrifters markedsorientering og lønnsomhet. Eksempelvis har flere nordnorske saltfiskprodusenter de siste årene bygd opp til dels svært store produksjonsanlegg for å kunne tørke saltfisk til klippfisk. Dette betyr at de, med utgangspunkt i markeds- og råstoffutviklingen kan velge å produsere klippfisk eller saltfisk, avhengig av hva som gir de største fortjenestemulighetene. Denne formen for ressursmobilitet er utbredt i fiskeindustrien, og kan betraktes både som et resultat av at det eksisterer markedssegmenter med ulik tilbuds- og etterspørselsstruktur, samt at det finnes en rekke produksjonsmuligheter for en råvare som er svært uensartet. Det siste henspeiler på det faktum at fiskeråstoffet

foreligger i mange arter, kvaliteter og størrelser.

En konsekvens av dette er at selger på et gitt tidspunkt ofte står overfor flere valgmuligheter med hensyn på i hvilke produktmarked han kan kanalisere sine produkter. I tråd med Abell (1978) vil vi kalle fortjenestemuligheter som oppstår for strategiske vindu. Et svært sentralt punkt er at slike vindu ofte er begrenset i tid og rom, de kommer og går. Dette dynamiske aspektet betyr at bedriften bare vil tjene penger dersom den evner å oppdage muligheten på et tidlig stadium, samt at den evner å utnytte det strategiske vinduet før det "lukkes" ved at for mange konkurrenter søker den samme fortjenestemuligheten.

Dette betyr at det er viktig at bedriften samler inn og bruker relevante data om forhold som påvirker markedsprisen for aktuelle produkter i ulike markedssegment. Dette kan være informasjon om konkurrenters produksjonsprofil, -volum og eksisterende og fremtidige omsetningskanaler, lagerhold hos konkurrenter og mellomledd, substitutters ytelse, samt andre tilbuds- og etterspørselsforhold i alle relevante produktmarkeder. Det er all grunn til å tro at noen aktører er flinkere enn andre til å samle inn, tolke og omsette slik informasjon i effektive tiltak. Dette tilsier også at de har bedre læringsegenskaper enn andre.

Diskusjon

Denne artikkelen har forsøkt å vise at bedrifter først og fremst har behov for å lære når det skjer endringer i forhold som oppleves som viktig for bedriften. Dette er viktig fordi bedrifters læringsevne er begrenset av minst to forhold: Bedriftsledere (og andre bedriftsmedlemmer) har begrenset kapasitet til å behandle data. De utsettes for langt mer stimuli enn de noensinne har mulighet til å fange opp og forstå til fulle, og, de har ofte rigide mentale modeller som setter grenser for hvilken informasjon som anses som relevant samt hvordan data tolkes og forstås.

Våre observasjoner tyder på at bedrifter med gode læringsegenskaper er bedrifter som evner å kompensere for sine kognitive besk-

rankninger. For fiskeindustribedrifter som omsetter standardprodukter kommer dette til uttrykk ved at bedriften søker å lære om fortjenestemuligheter, eller strategiske vindu, som oppstår, samt forhold som forbedrer deres evne til å utnytte disse. Dette fordrer at de retter sin (begrensede) oppmerksomhet mot bedriftens råstofftilgang (*i.e.* tilgjengelighet av arter, størrelse, kvalitet), ressursmobilitet (*i.e.* evne til å endre produksjonsform og produktmiks) og ikke minst mot forhold som påvirker prisene i ulike produktmarkeder. Bedriftens evne til å koble sammen slik informasjon i effektive tiltak er trolig avgjørende for dens lønnsomhet. Fordi strategiske vindu er i kontinuerlig bevegelse er det også en forutsetning at bedriften handler hurtig. Slike vindu lukkes når tilstrekkelig mange konkurrenter har kommet til. Dette er et intrikat "spill" som bare markedsorienterte bedrifter evner å utnytte.

I markedsføringslitteraturen er det å forstå kundens preferanser, behov og adferd fremstilt som problematisk. Det er derfor antatt at suksessfulle bedrifter har overlegne evner til å forstå, og tilfredsstille sine kunders behov. Dette kommer til uttrykk ved at markedsorientering er forstått som fokus på overvåkning av kunders behov og preferanser (*eg.* Kohli & Jaworski, 1990). I henhold til vår argumentasjon er det ikke bestandig slik at det er vanskelig å forstå kundene. Vi har derimot indikasjoner på at fiskeindustribedrifter når de omsetter standardprodukter legger langt mer vekt på å forstå andre forhold i omgivelsene. Fordi produktpreferanser for standardprodukter er vel etablert og fordi kunden ofte er godt kjent for bedriften er behovet for læring tilsvarende lavt. Likevel er det liten tvil om at mange bedrifter som selger standardprodukter er markedsorientert i den forstand at kundens behov blir effektivt møtt. Jaworski & Kohli (1996:131) understøtter dette poenget:

"An argument is sometimes made that firms that position themselves as selling "commodities" are not market oriented since they are only concerned about price, and do not add extra features, service, and relationships. Our position on this issue is that if the firm's target customers care primarily about price and little else, the firm is very market oriented - it understands its customers' value function and is responsive to it."

Vi er enige med Kohli og Jaworski, men er av den oppfatning at når kundens produkt-preferanser er stabile, og når kunden er godt kjent minsker behovet for overvåkning. Det som synes kritisk for fiskeindustribedrifter, når de omsetter standardprodukter, er dens

evne til å lære om, og utnytte fortjenestemuligheter som oppstår i markedet. Markedsorienterte fiskeindustribedrifter forstår at dens råstofftilgang og ressursmobilitet er kritisk for å utnytte slike strategiske vindu.



Referanser

- Abell, D. (1978). Strategic Windows, *Journal of Marketing*, **37**, July, pp. 21-26.
- Argyris, C. & D.A. Schön. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Austen, A. (1983). The Marketing Concept - is it Obsolete?, *The Quarterly Review of Marketing*, Autumn, pp. 6-8.
- Barabba, V.P. (1995). *Meeting of the Minds. Creating the Market-Based Enterprise*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Barabba, V.P. & G. Zaltman. (1991). *Hearing the Voice of the Market. Competitive Advantage Through Creative Use of Market Information*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Bettis, R.A. & C.K. Prahalad. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension, *Strategic Management Journal*, **16**, pp. 5-14.
- Cyert, R.M. & J.G. March. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Second Edition. Blackwell.
- Daft, R.L., J. Sormunen, & D. Parks. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study, *Strategic Management Journal*, **9**, pp. 123-139.
- Day, G.S. (1994). Continuous Learning About Markets, *California Management Review*, **36**:4, pp. 9-31.
- Day, G.S. & P. Nedungadi. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, **58**, April, pp. 31-44.
- Dickson, P.R. (1992). Toward a General Theory of Competitive Rationality, *Journal of Marketing*, **56** January, pp. 69-83.
- Dwyer, R.F., P.H. Schurr, & S. Oh. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, **51**, April, pp. 11-27.
- Finkelstein, S. & D.C. Hambrick (1996). *Strategic Leadership. Top Executives and Their Effects on Organizations*. West Publishing Company.
- Fiol, C.M. & M.A. Lyles (1985). Organizational Learning, *Academy of Management Review*, **10**: 4, pp. 803-813.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn, in Nysrøm, P& W.H. Starbuck (eds.). *Handbook of Organizational Design*, **1**, pp. 3-27. NY: Oxford University Press.
- Hodgkinson, G.P. (1997). Cognitive Inertia in a Turbulent Market: The Case of UK Residential Estate Agents, *Journal of Management Studies*, **34**: 6, pp. 921-945.
- Isenberg, D.J. (1984). How Senior Managers Think, *Harvard Business Review*, November-Desember. pp. 81-90.
- Jaworski, B.J. & A.K. Kohli. (1996). Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, *Journal of Market-focused Management*, **1**: 2, pp. 119-135.
- Kohli, A.K. & B.J. Jaworski. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, **54**, April, pp. 1-18.
- Lines, R. (1992). Environmental Orientation of Managers in two Norwegian Industries: The Construct and its antecedents. Doktorgradsavhandling (Dr.Oecon). Institutt for markedsøkonomi. NHH.
- Low, B.K.H. (1996). Long-Term Relationship in Industrial Marketing. Reality of Rhetoric, *Industrial Marketing Management*, **25**, pp. 23-35.
- Milliken, F. (1990). Perceiving and Interpreting Environmental Change: An examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics, *Academy of Management Journal*, **33**, pp. 42-63.
- Narver, J.C. & S.F. Slater. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, **54**, October, pp. 20-35.
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Senge, P.M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-23.
- Sharp, B. (1991). Marketing Orientation: More than Just Customer Focus, *International Marketing Review*, **8**: 4, pp. 20-25.
- Slater, S.F. & J.C. Narver. (1995). Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, **59**, July, pp. 63-74.

- Slater, S.F. & J.C. Narver. (1997). Information Search Style and Business Performance in Dynamic and Stable Environments: An Exploratory Study. Marketing Science Institute. Report No. 97-104.
- Starbuck, W.H. (1996). Unlearning Ineffective or Obsolete Technologies, *International Journal of Technology Management*, **11**, pp. 725-737.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning - The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, **30**, Spring, pp. 63-74.
- Söderlund, M. (1993). Market orientation and the role of customers in decision makers' cognitive maps: An explorative study of causal attribution. EFI Research Paper 6515. Stockholm.
- Urban, G.L. & J.R. Hauser. (1993). *Design and Marketing of New Products*. Second Edition. Prentice Hall International Editions.
- Webster, F.E.Jr. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, **56**, October, pp. 1-17.
- Zaltman, G., K. LeMasters & M. Heffering. (1982). *Theory Construction in Marketing*. NY: John Wiley & Sons.

Noter

- 1) Forfatteren takker Odd Jarl Borch, Bent Dreyer, Torgeir Edvardsen og spesielt Kjell Grønhaug for konstruktive kommentarer og diskusjoner.