

Markedsorientering og intern styring: En komparativ studie av fiskeindustriledelse i Finnmark og New Zealand

Torgeir Edvardsen

Mange anklager norsk fiskeindustri for at den er lite "markedsorientert" og etterlyser mere slik orientering i bransjen. Hensikten med denne artikkelen er derfor å drøfte kontingente betingelser for, og implikasjoner av, økt markedsorientering med hensyn på styring og kontroll. Det empiriske grunnlaget for arbeidet er intervjuer med fiskeindustriledere i New Zealand og Finnmark. Forut for denne drøftingen gis det en oversikt over den newzealandske samfunnsutvikling og fiskeindustrien i landet, for derved å belyse likhetstrekk og forskjeller mellom de to strata med hensyn til markedsorienteringens implikasjoner.

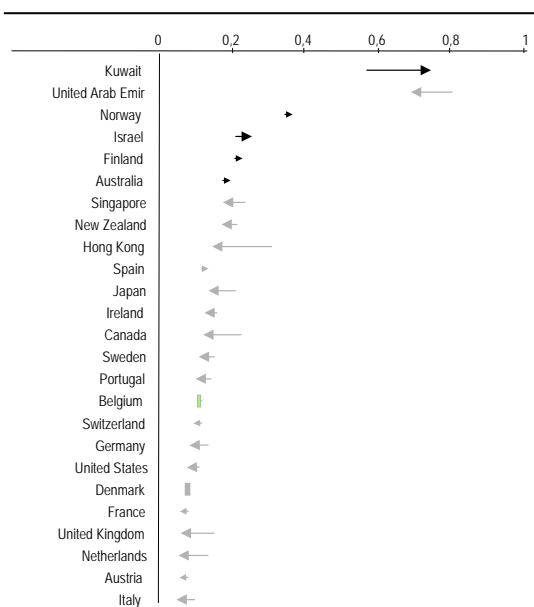
Etter å ha konstatert at 70% av omsetningsverdien for tørrfisk eksportert fra Norge til Italia tilfaller italienske aktører mens det til norske fiskere og produsenter/eksportører tilfaller henholdsvis 16% og 14% hevder Martinussen *et al.*, (1994:54-55) at dette "skyldes både manglende organisering av norske aktører [...] samt uhensiktsmessig atferd blant eksportørene. [...] Bedre organisering og disiplinering vil kunne gi mer stabile og høyere priser som gir en jevnere fordeling av omsetningsverdien mellom Norge og Italia." Dette er en konstatering av forhold ved norsk eksport som verken er spesielt for eksport av fisk eller en ny situasjon.

For å ta det siste først; nyheten i dette: i 1936 skrev Erling Holst: "Ingen europeisk nasjon bringer i almindelighed så meget fisk til land som Norge. Men ingen nasjoner får så dårlige priser på sin fisk som Norge"¹⁾.

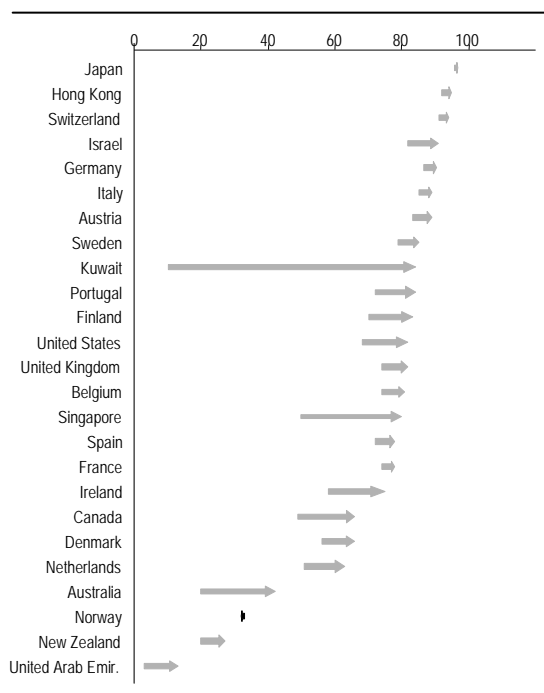
Norsk eksport av varer er konsentrert om noen få produkter, og de eksporteres med liten foredlingsgrad. De to figurene illustrerer dette: den ene figuren illustrerer i hvilken grad et lands eksport er konsentrert om noen få produkter og den andre figuren illustrerer hvilken grad av bearbeiding de eksporterte produkter har fått i eksportørlandet.

Den første figuren viser at Norge har en av de høyeste eksportkonsentrasjonene blant de 25 rikeste land i verden. Som man ser er det bare Kuwait og De Forente Arabiske Emirater som har sterkere konsentrasjon av eksporten om noen få produkter enn oss. I

t tillegg er det få land, av de som vi kan sammenligne oss med, som har en *vekst* i eksportkonsentrasjonen fra 1984 til 1992 (indikert med pil til høyre i figuren). De aller fleste land har redusert eksportkonsentrasjonen i dette tidsintervallet. Mange vil til dette tenke at "ja, ja" dette er vel oljen som gjør dét. Mye sant i det, men ikke hele sannheten, for om man ekskluderer olje, har Norge fortsatt meget høy eksportkonsentrasjon.



Figur 1 Indeks for eksportkonsentrasjon; høykostland; endringer fra 1984 til 1992 (Kilde: data bearbeidet fra Verdensbanken (1995) tabell 3)



Figur 2 Eksport av foredlede varer (manufactures) som % av total eksport; endringer 1980 til 1993; høyinntektsland (Kilde: data bearbejdet fra Verdensbanken (1995) tabell 15)

Figur 2 viser i hvilken grad det er råvarer eller foredlede varer som eksporteres.

Som man ser er det bare New Zealand og FAE som eksporterer råvarer i større grad enn Norge. Det er bare for Norges vedkommende at andelen av foredlede varer går ned; alle de andre landene reduserer råvareeksporten; vi reduserer ferdigvareandelen – riktignok ikke så mye (fra 32% i 1980 til 31% i 1993) men dog, det er bemerkelsesverdig. Igjen, heller ikke her kan vi bare skylde på oljen.

Både Norge og New Zealand har relativ stor eksport av matvarer. Men mens matvareeksporten fra Norge hovedsakelig er sjømat, domineres newzealandsk eksport av meieri-produkter og kjøtt (omlag en tredjedel av total eksport). New Zealands eksport av sjømat er allikevel betydelig med omlag 5% av total eksport og befinner seg på en slags tredjeplass i eksportstatistikken sammen med frukt, trevirke og trevarer, ull og fibrer – som alle står for 4-6% av total eksport (New Zealand Treasury, 1998:43)². Land-

bruksbaserte produkter er altså totalt dominerende i newzealandsk eksport.

De to landene synes å ha lignende problemer med å skape merverdi i form av foredlede produkter av de råvarer man utviner og høster. For New Zealand kan følgende vurdering, som også viser at problemforholdet ikke er spesielt for Norge, stå som en illustrasjon: *"The success of New Zealand exporting can be judged by a visit to any of our major ports. When one views the railway wagons full of coal, the huge piles of pine logs, wood chips and limestone, the bales of wool, the thousands of sheep carcasses, and the squid being transshipped from squid jiggers into reefer vessels, it appears that we are very effective at exporting jobs from the New Zealand economy. To be exporting such a wide variety of New Zealand resources as unprocessed commodity products at a time when New Zealand has significant unemployment is a crying shame."* (Rhoades, 1993:1). Den som uttaler dette var tidligere direktør i Sealord Group – New Zealands største sjømatprodusent med omlag 1.500 ansatte og omsetning (fiskalår 1997/98) på 384 millioner NZD (TOKM, 1999) (omlag 1,7 milliard NOK).

I begge land utgjør altså foredlede varer en svært liten del av eksporten, relativt til andre land. Norge har i tillegg en av de høyeste konsentrasjonene om noen få produkter; New Zealand en relativt høy, men noe lavere eksportkonsentrasjon enn Norge. Noe av forklaringene til dette kan ligge i nasjonens markeds- og salgsorientering – hvor Norge som kjent figurerer meget lavt (salgsorienteringen i Norge er den tredje dårligste blant 30 land det er naturlig å sammenligne med, og New Zealand noe under middels;³ *loc. cit.* Hampden-Turner, 1990).

Sitatene bringer oppmerksomhet til både nasjoners og bransjers utfordringer med hensyn til å utnytte naturressursene til å skape arbeidsplasser; lønnsomme, gode og stabile virksomheter. I sitatene synes det også å ligge en forståelse av økonomisk underlegenhet og manglende evne til å legge hånd på en "rettmessig" del av verdiskapningen. Og det ligger en forståelse av hvor problemløsningen ligger: å skape merverdi gjennom økt industrialisert bearbejding av råvarer.

Særlig for matvareprodusenter er dette avgjørende siden det er en naturlig begrensning i hvor mye mat som kan konsumeres og matkonsumet i den rike (og betalingsdyktige og -villige) del av verden øker bare svakt. For alle produsenter under ett er det derfor svært vanskelig å maksimere profitt ved å øke omsatt volum. I et (frikonkurrans-)marked må løsningen for å maksimere profitt bli å legge til mer verdi på råvaren eller produktet, med andre ord "prosessere" eller "fabrikkere" produktene maksimalt. Derfor må produsenter av matvarer finne måter å øke verdien av sluttproduktet som maksimerer råvarens verdi. Poteten, som vi nordmenn faktisk spiser minst av i Europa (Eriksen, 1993), er et godt eksempel på hvordan det er mulig å øke det økonomiske utbytte av råvaren. Det er begrenset hvor mye poteter vi spiser, og faktisk, ettersom vi blir mer velstående så reduseres potetforbruket. Med mindre man finner andre anvendelser og/eller videreførelingspotensialer for potet vil produsentene ha små muligheter for økonomisk ekspansjon. Potetprodusentene har vært ganske oppfinnsomme i så måte: Mens en kilo råpotet koster 10-12 kroner per kilo oppnås omlag en dobling dersom råvaren selges skjært i skiver, tørket og tilsatt litt salt.⁴⁾

Likeledes, om vi et øyeblikk går tilbake til fisk: ettersom både Norge og New Zealand fangstmessig befinner seg på kapasitetsgrensen av hva ressursene kan tåle er der ingen mulighet for å øke verdiskapningen ved å øke fangsten (i nasjonale farvann). Det er dermed begrensede kilder hvorfra økt verdiskapning i sjømatindustrien kan komme; *eg.*

- økt merverdi fra det eksisterende volum av råvarer;
- økt import av råstoff for merverdiskapning innenlands;
- økt fangst i andre lands farvann;
- utenlandsetablering og joint-ventures hvor ens egen sjømatteknologi og kunnskap kan selges eller settes i drift.

I avsnittet "Styring og kontroll" blir ulike strategier i forhold til disse problemstillingene drøftet. Før dette drøftes kort noen aspekter av endrede maktrelasjoner i markeder og potensielle implikasjoner av dette for styring og kontroll. Siden denne

artikkelen publiseres på norsk for norske lesere har jeg valgt å inkludere to korte beskrivende avsnitt om forholdene i den komparative empiri for dette arbeidet: det newzealandske samfunn og newzealandsk fiskeindustri.

Markedsmakt - markedsorientering - kundeorientering

Hvis man, som jeg, tror at bedrifter i dag må være sterkt markedsorientert og stadig bedre sin responsevne overfor kunder og markeder – så melder det enkle, men allikevel nesten svimeslående spørsmålet seg: Hvordan?

Markedsresponsivitet er ikke noe som kan vedtas, det må skapes. Hvordan dette kan skapes finnes det ikke noe enkelt, enhetlig og evigvarende svar på – det fordrer eksperimenteringer. Denne artikkelen skal se nærmere på noen slike. Hovedfokus er *a)* de nasjonale eksperimenteringer og restruktureringer for å vinne markeder som er gjennomført i New Zealand fra omlag 1984, og *b)* eksperimenteringer med markedsorientering eller å kundefokusere fiskeindustribedrifter i New Zealand. Hensikten med dette er å skape kontraster til tilsvarende strategier i Finnmark og i fiskeindustribedrifter i Finnmark.

Kjedekonsentrasjonene øker blant annet på det europeiske matvaremarkedet – og med den økte konkurransen blir samtidig også marginene i detaljistleddet presset. Lengre opp i produksjonskjeden presses leverandørene: De norske leverandørene av fisk presses, og forsøker i sin tur å presse sine leverandører (fiskerne). Størrelse og økt prispress leder også til endringer i forhandlingsstyrken mellom aktørene. Dette er ikke forhold som fiskeindustrien er alene om. I de siste ti-femten årene har det i hele den vestlige verden gått en bølge av restrukturering av foretak for å bringe dem på linje med de nye maktstrukturene i markedene hvor kunder har vunnet makt og leverandører mister makt.⁵⁾ Det ville være påfallende om ikke også bedrifter i sterke frikonkurransemarkeder skulle bli merket av slik mar-

kedsmessig strukturtilpasning. Norsk (og newzealandsk) fiskeindustri er en slik bransje som opptrer på internasjonale markeder hvor internasjonale kutymer, betingelser og priser gjelder – i tillegg til at mange land også forsøker å beskytte egen (fiskeforedlings-) industri. Imidlertid, i den grad produsenter makter å skape en identitet og tilleggsattributter for sine produkter så er det større muligheter for å fri seg fra primær- og råvaremarkedenes store substitusjonsmuligheter mellom produkter og leverandører – og derigjennom oppnå en bedre forhandlingsposisjon og mindre prisfølsomhet for produktene.

Interne virkninger av endringer i maktrelasjonene

Når omgivelsene blir mer turbulente så synes det som at organisasjoner øker intensiteten av planlegging; implisitt med en forventning om at større grad av, eller bedre, koordinering skal gi økonomisk gevinst. Dette er et paradoks fordi det er nettopp når omgivelsene blir turbulente og truende for organisasjonen at den trenger flere og mer kreative responsmuligheter til disse omgivelsene – ikke mer struktur, mer regulering, mer styring, mer kontroll (Edwardsen, 1996a). Økt planlegging, som nødvendigvis må ta utgangspunkt i noen mål, kan derfor i slike situasjoner få motsatt virkning av den tilsluttede (og blir kontraproduktive) nettopp gjennom et for sterkt fokus på, og doktrinering av målene (Edwardsen, 1996b). Når organisasjoner trenger mer kreativitet, og når kreativitet ofte kommer nedenfra, er det nærmest selvinnsynende at mer *styring og regulering* (både hierarkisk eller "top-down" og lateral) ikke er løsningen på problemer i komplekse organisasjoner. Planlegging, og kanskje først og fremst strategisk planlegging, er således basert på en grunnleggende gal antakelse – nemlig at eksterne omgivelser kan predikeres. Det kan de ikke; omgivelsene er alltid upredikable, følgelig hviler ideen om muligheten av planlegging og strategi på "*the illusion of control*" (Mintzberg, 1993; Dermer & Lucas, 1986). Imidlertid, det å drive med strategisk planlegging og ledelse er ikke nødvendigvis et uttrykk for (stor) tro på forutsigbarhet, fordi

prosessen skaper blant annet en høyere beredskap for endringer ved at den avdekker ny innsikt og gir (ny) ferdighetsorientering.

Følgelig blir det å holde en *beredskap* for mulige (omgivelsesmessige og for øvrig også interne) endringer, sammen med kapabilitet til raske omskiftninger, sentralt for strategisk kontroll. Eksempelvis: når West-Fish-Aarsæther A/S følger samme driftsopplegg i 1999 som i 1998 og dermed planlegger å fiske på Finnmarksysten så lenge filetfabrikken trenger råstoff, og så legge om til seifiske i Nordsjøen frem til 1. juli, så eksponerer de seg for mange risiko utenfor deres kontroll. Hva om fisket i Nordsjøen blir stoppet før de kommer seg dit? I 1999 ble dette fisket stoppet 5. april uten at West-Fish-Aarsæther A/S hadde fanget en eneste sei i Nordsjøen. Resultatet var oppfiske av 80% av torskekvoten (frem til 1. oktober) og tre trålere i opplag mens den fjerde forsøkte noen turer etter uer og blåkveite i engelsk sektor – heller ikke det regningssvarende (Fladmark, 1999). Kjøp av russekvoter for torsk (til omlag USD 800/tonn) er en mulighet, men det blir et langt landligge for flere fartøyer frem til seifisket i Nordsjøen igjen åpnes (1. oktober).

Et fundamentalt spørsmål som tvinger seg på i tilknytning til dette eksemplet er: hva om konsernet hadde hatt større kontroll og styringsrett over når det skal fiskes, hvor? Dette ville imidlertid bare ha løst *et* av de problem som kunne oppstå (det som skjedde). Det fundamentale er at også mange andre problemer kunne ha oppstått, og derfor er det essensielle spørsmål hvorvidt det i det hele tatt er mulig å bringe struktur for alle mulige endringskonstellasjoner inn under organisatorisk kontroll – til en akseptabel kostnad? Hvis ikke, må det reverteres til den samme løsningsmetodikk: skape responsmessig beredskap i forhold til mulige konstellasjoner.

Dette er ikke det samme som å gjøre seg til talsmann for planløse og ikke-koordinerte organisasjoner. Organisasjoner trenger strategisk og taktisk planlegging og koordinering, men mindre så ut fra gårsdagens realiteter og verdensforståelse enn i relasjon morgendagens ikke-kjente og ukjente⁶⁾ trusler og muligheter. Den store utfordringen for ledere er å dosere beredskapen fordi for mye tilsier sløsing med ressurser; for lite er å

sløse med muligheter (ved at de, i verste fall, går tapt). Med andre ord, det organisasjoner trenger er nøyaktig tilstrekkelig beredskap – i tillegg til at det må være en tett sammenheng mellom karakteren i (de truende) omgivelser og den organisatoriske responsberedskapen som etableres.

Omgivelsene til foretak *er* blitt mer turbulente. Det skifte i verdensøkonomien som vi har sett siden krigen, fra overskuddsetter spørrel til overskuddstilbud innebærer også et skifte i markedsrett fra leverandører til kunder; fra foretak til individer. Konsekvensene av et slikt maktskifte er blant annet at kriteriene for en effektiv organisasjon også endres: Mens man i den gamle tid med overskuddsetter spørrel kunne rette fokus på det å produsere med lave kostnader, så er dette nå ikke tilstrekkelig – kundene vil ikke lengre ha alt som produseres (relativt effektivt). Nå blir suksess knyttet til det å være effektiv i å finne ut hva kunden vil ha, tilfredsstille dette og å beskytte denne markedsinnsikten: Fokuset for effektivitet skifter fra innover i organisasjonen (produksjonsfokus) til utad (markeds-/kundefokus). Det har med andre ord skjedd et skifte også i hva som bestemmer organisatorisk effektivitet: fokuset er nå snarere på ”å gjøre de riktige tingene” (effectiveness) enn på ”å gjøre tingene effektivt” (efficiency). Og da blir ikke lengre de hierarkiske, byråkratiske organisasjons- og ledelsesmodeller som ble utviklet på den tid da selgere hadde monopolrett og følgelig kunder lite rett, de mest hensiktsmessige. Hierarkiske organisasjoner med sentral koordinering og kontroll er med andre ord dårlig utrustet til å gi organisasjonen større responsivitet (requisite variety⁷) noe de trenger når omgivelsene blir mer turbulente.

Denne re-fokusering utad i organisasjonen og på kunder har i mange organisasjoner pågått over en rekke år nå og det er også fanget opp som en endret doktrine blant ledelsesteoretikere. Det kanskje mest strålende eksempel fra praksis er SAS (Carlzon, 1989), men også en rekke andre har vært inne i en slik prosess, ja endog kommuner forsøker å endre sitt interne fokus mer i retning av ”kundene” – terminologien er imidlertid forskjellig, i bedrifter snakker man om reorganisering, innen det offentlige om reformer (Czarniawska-Joerges, 1993). Det

sentrale poenget for (hierarkiske) organisasjoner er at det parallelt med endret fokus (fra produksjon til kunde) må skje et tilhørende skift i de styrings- og kontrollstrukturer som foretaket benytter fordi kriteriet for suksess nå ligger utenfor organisasjonen. Mandantene kan ikke lengre på samme måte styre; han eller hun må ha flere responsmuligheter overfor markedet enn det som han selv kan finne ut av. Skiftet i fokus for mandantene, til at det er kundens behov som må tilfredsstilles, innebærer fornyet oppmerksomhet på de kundebehovstilfredstillende aksjoner som må implementeres, hvor det nå fordres en kontinuerlig prosess med innsats fra hele organisasjonen – ikke bare selgere.

Slik kan en si at den relative distribusjon av markedsrett i samfunnet influerer på hvordan de dominerende organisasjonsstrukturene vil se ut, og at det er en sammenheng mellom den rett som kunder har, og de mønstre eller strukturer av maktrelasjoner som karakteriserer organisasjoner. Parallelt til skiftet i markedsrett skjer det altså et skifte til et postmoderne organisatorisk paradigme⁸) som er mer fleksibelt og kreativt, og derfor mer konkurransedyktig under situasjoner med økende kundemakt, enn modernistiske, hierarkiske systemer er. I en slik situasjon vil et nytt paradigme, basert på desentralisering av rett, økt medarbeiderinnflytelse, lateral og/eller horisontal kommunikasjon i stedet for hierarkiske informasjonskanaler, være bedre tilpasset disse markedsbetingelsene og som hierarkiske mønstre neppe er i stand til å konkurrere effektivt med. Mange av de omstendigheter som har overført rett til kunder har med andre ord også overført større rett, eller i det minste potensialet for dette, til arbeidere.

En for sterk grad av ”top-down” ledelseskontroll (for eksempel ved for sterkt fokus på MBO, adferdskongruens, og lignende) vil, med den turbulensen en slik organisasjon vil og må ha, ødelegge organisasjonens vitalitet. Den primære rollen for ledere i postmoderne organisasjoner må derfor bli å støtte de kreative tiltakene til underordnede, gi oppmuntring, sørge for tilgjengeligheten at de nødvendige ressurser og for koordinering med andre grupper i hele organisasjonen og utenfor organisasjonen. Kontroll i slike organisasjoner må gjennomføres ved

helt andre enn hierarkiske, byråkratiske teknikker – for eksempel ved overordnet fokus på å tjene kundenes behov (eg. ”kundenisentrum”; beslutningsmakt til frontlinjepersonalet cfr. Carlzon, 1987). Dette vil kunne integrere strømmen av ideer til å skape nye organisasjons- og adferdsmønstre, nye produkter, med videre.

Når dette er nødvendig så er det ikke underlig at kreative bedrifter, for å få ideer om styring, i dag ser hen til hvordan styring og kontroll foregår i organisasjoner som tradisjonelt har vært avhengige av kreativitet – organisasjoner hvor kreativitet er en sentral del av organisasjonenes livsbetingelse og -berettigelse. Med andre ord: Hvordan man kan styre ved hjelp av ”mindre styring”. Tradisjonelt har universiteter, forlagshus og teatre vært typiske eksponenter for hva som i det overflatiske kan oppfattes som fravær av styring og kontroll [*sic*] gjennom de verdier som tillegges kunstnerisk/vitenskapelig frihet, legitimiteten og rasjonaliteten i og av (faglig) konflikt, livslange ansettelsesforhold. I en rekke organisasjoner forsøker man å tilpasse slike ideer til organisasjonen i et forsøk på å øke organisasjonens kreativitet, adaptasjons- og handlingsevne. (eg. ved 3M er det en uskrevet regel at forskerne kan bruke opptil 15% av sin tid til å arbeide med en idé uten godkjenning fra overordnede (DeSimone, 1995)).⁹⁾

Når det gjelder universitetenes styringsformer kan det kanskje innvendes at disse er lokalisert i omgivelser som ikke har tradisjon for å drives av markedsstyring, og at når universitetenes omgivelser skifter, så skifter også deres styringsmodeller. Jeg skal ikke gå for dypt inn på dette her, men bare kort nevne at dette neppe er en innvending mot argumentet, men snarere en konfirmasjon av at det ”å la seg styre av markedet” for det første er forskjellig fra ”å la seg styre av kunder” og forskjellig fra styringsbehovene når virksomheten bedriver søken etter ”det nye” og (den nye) ”sannhet” hvilket i karakter både er revolusjonært og destruktivt¹⁰⁾ i form og konsekvens.

Når det gjelder de to andre eksemplene, forlagshus og teatre så lever disse ikke i den samme ”markedsbeskyttede” tilværelse som universitetene. Tvert i mot, de er sterkt avhengig av (positiv) respons i markedet. I tillegg leverer de til stadighet (nye) produk-

ter, produkter som ofte har betydelige investeringer før de tilbys (en teateroppsetning (og et bokprosjekt, en plateutgivelse eller en filmminnspilling) innebærer ofte betydelige investeringer) – og organisasjonens overlevelse er avhengig av positiv tilbakebetaling av investeringene. Her synes det snarere å være regelen enn unntaket at markedet *ikke* forteller hva det ønsker – rett og slett fordi markedet ikke *vet* hva det ønsker. Dette illustreres ved mange bok- og plateutgivelser; de som ved lanseringen fortøner seg aparte, men som siden blir store suksesser – hvilket understreker behovet for kreativitet og nødvendigheten av *eksperimentering*.

Tromsø (og verden) synes i disse dager å ha fått en ny komet (og kanskje stjerne) – unge Lene Marlin: hvordan i all verden skal man kunne budsjettere og byråkratisk styre en slik produktlansering; hvordan skal man velge ut produktene for lansering; og gitt dette valg, hvilken erfaring fra tidligere kan man ta med seg (fjorårets gjennomsnittlige oppmerksomhet/salg pluss, 5%?): Nei, regnskap, *styring* og byråkratiske ressurser er her til liten hjelp. Hva som fordres er eksperimenteringer (her: valg av produkt) og et tilstrekkelig arsenal med responsmuligheter og -kapabiliteter når produktet først er brakt til markedet. Men fortvil ikke: der er teknikker. Men de er annerledes enn de konvensjonelle. Dette er imidlertid ikke tema for denne artikkelen, så dette tema forlattes her.

Det sentrale argumentet her er knyttet til organisasjoners behov for å eksperimentere for derved å lære. Organisasjoner som ved prøving og feiling finner nye forståelser og som derved utvikler kapabiliteter har antakelig et betydelig konkurransemessig fortrinn over de organisasjoner som ikke lærer, og som bare kopierer (så godt de kan, men neppe noen gang lytefritt) det som ser ut for å være heldige forretningsresepter eller organisasjonsoppskrifter. Denne typen bedriftslæring krever imidlertid et annet enn det byråkratiske etos – det krever fokus på ”det unike”, det som er annerledes, og det fordrer antakelig betydelig organisatorisk toleranse for dissonans. Med andre ord: prosesser for organisatorisk eksperimentering, bedrifts- eller organisasjonslæring påvirkes (kanskje skapes) av ledere og av ledelse; og sikkert kan det drepes av ledere og av ledelse.

Orientering setter agenda og gir legitimitet

Flere har anklaget fiskeindustrien for at den er lite "markedsorientert" og etterlyser mer "markedsorientering" i bransjen. Få av de som anklager sier imidlertid noe om *hva markedsorientering er*, og enda mindre om hvordan det kan skapes eller anskaffes. Ett viktig aspekt av dette er selve begrepsbruken.

Så langt har jeg talt om *markedsorientering* og *kundeorientering* uten å presisere begrepene nærmere. På et overflatisk plan er vel termene i og for seg selvforklarende. Hva de fleste ligger i begrepene synes i første rekke knyttet til en (organisatorisk) ideologi om, eller en orientering mot responsivitet overfor preferanser og preferanseendringer i markeder. Med andre ord, et generelt uttrykk for ønsket attityde, ønskede holdninger og ønsket (bedrifts-) kultur. Så langt kan det synes som at det er lite substansiell forskjell mellom de to begrepene. Spørsmålet er imidlertid om ledere (og andre organisatoriske innflytelsesagenter) i praksis må legge mer presise forståelser til grunn, fordi, begrepet markedsorientering kan, i visse tilfeller, gi svake, endog gale, signaler og veiledning for handling i organisasjoner. I den grad markedsorientering dreier seg om og er en merkelapp for generell attityde og kultur er bruken av dette begrepet mindre problematisk. Men når det i praksis kommer ned til strategier, taktikk og konkrete enkelthandlinger er det et spørsmål om "markedsorientering" gir en hensiktsmessig forståelse og derfor om det er et hensiktsmessig begrep å benytte.

De fleste markeder er meget sammensatt, med så mange ulike preferanser at man ved en orientering mot *markedet* som intern aksjonsveiledning kan komme i skade for ikke å legge merke til og forspille muligheter – med mindre alle preferanser kan uttrykkes pekuniært. Tror man at all informasjon formidles ved priser, er det kanskje mulig for et foretak å bli "markedsorientert" ved å tilby produkter et eller annet sted på markedets etterspørselskurve. I praksis kan dette gjøres innen stapelvarer (commodities). Imidlertid går kanskje kunder enda mindre i flokk nå enn tidligere – og hvis så, blir det kanskje utålelig mange flere marke-

der og klareringspriser å forholde seg til for tilbyderne. I tillegg er det slett ikke sikkert at pris formidler alle preferanser og er bærer av all informasjon.

Markedsorientering, i forståelse som denne, kan med andre ord skygge for det fokuset som man ønsker. Nå er det vel ingen foretak som ikke har fokus på "kunden" og utelukkende fokuserer på endringer i aggregerte markedsforhold, man allikevel er det et spørsmål om ikke begrepene; språket man fører i organisasjoner, har betydning for hva som gis oppmerksomhet og prioritet. Eksempelvis, (langsiktige) relasjoner kan man ha med kunder; i markeder *opererer* man: hvis man betrakter det som viktig for egen utvikling å ha resiproke relasjoner med kunder vil kanskje en ledelsesmessig forkusning på "markedsorientering" ikke fremme dette. Poenget er at om man (ledere og andre som setter organisasjonens foki) setter fokus på kunden, så følger det legitimitet for handling med dette fokus, og det åpner seg mulighet(er) for medarbeiderne til å handle i relasjon til organisasjonens ønskede fokus.

Videre, der er en substansiell forskjell mellom markeds- og kundeorientering.

Kunder tiltrekker man seg ved forventninger, image, omdømme; og beholder ved å gi tilfredsstillelse. Kundetilfredshet kan neppe en markedsføringsavdeling alene skape. Derfor impliserer kundetilfredsstillelse, i motsetning til kundeakkvisisjon, at hele organisasjonen må involveres i "markedsarbeidet".

Nå kan det synes som at mange bedrifter satser mer på å skaffe seg *nye kunder* enn på å pleie, utvikle og beholde de man har (eg. banker og forsikringsselskaper som gir bedre betingelser til nye kunder enn til gamle og lojale kunder). Antakelig skjer det ut fra en idé om at stor markedsandel gir stor profit, hvilket i og for seg kan være korrekt nok. Bare ikke hvis fokuset på kundeakkvisisjon blir så stort at pleien av eksisterende kunder blir lidende og man induserer en uønsket turnover av kunder, skaffer seg uprofitable kunder og ikke evner å kvitte seg med ulønnsomme kunder og de man ikke kan tilfredsstille. I tillegg kommer at mange endog ikke vet *hvem* de ulønnsomme kundene er (eg. Reite & Edvardsen, 1996).

Som et kontrast og alternativ til den kundeprospektering mange bedrifter gjør, skal

jeg senere i artikkelen trekke frem hvordan en bedrift flyttet fokuset fra kundeprospektering til kundepleie og -utvikling. I tilknytning til dette gis det også eksempler på hvorfor og hvordan kundeorientering, i motsetning til markedsorientering, nødvendigvis må angå og involvere hele organisasjonen – ikke bare de som arbeider i markedsføringsavdelingen.

Når stadig flere foretak nå ønsker å bevege seg ut av stapelvarer, blir det et spørsmål om "markedsorientering" i det hele tatt gir særlig mye av verdi for styring i form av setting av retning, indusere forståelse og prioritet, og at man derfor, i praksis, må legge andre og mer presise forståelser til grunn. Hvis man ønsker å markedsføre unike produkter (egne merker) har man altså flyttet fokuset bort fra stapelvareproduksjon og markeder for homogene produkter – og et større behov å identifisere også "unike kunder" (for de unike produktene) oppstår. I arbeidet med å avdekke (og å utvikle!) disse unike kundenes preferanser (og egne kapabiliteter) er det et spørsmål om det ikke også er fordelaktig å endre den interne forståelsen ved å endre språk, begreper eller de ord man benytter – for bedre å reflektere den ønskede oppmerksomhet. Fordi, språk som kjent har den effekt at det henleder oppmerksomhet og regulerer hva som sosialt oppfattes som relevante problemstillinger og er derfor en sentral vehikkel for endring i organisasjoner (Edwardsen, 1996b).

Markedsorientering innebærer en forståelse av *markedet* – det vil si et fokus på aggregerte størrelser og "det generelle". Kundeorientering signaliserer på den andre siden et sterkere fokus på forståelse av *kunden* – det vil si disaggregerte størrelser og "det unike". Markedsteknikkene for kundeorientering er forskjellige avhengig av kundens karakter: sluttbrukerkunden tilnærmer man seg på en annen måte enn man tilnærmer seg mellomleddkunden. Eksempelvis, når bilprodusenter i dag designer nye modeller, så starter man med en beskrivelse av kunden og hans/hennes verdier, preferanser, følelser, betalingsvillighet, mv; man bygger seg et image av kjøperen og dette bildet legges til grunn for design og markedsføring av produktet – man er med andre ord orientert mot en bestemt gruppe av kunder – man er *kundeorientert*. For hyppige gjenkjøpsprodukter

synes bygging av kundelojalitet og sterke merkevarer som adskiller seg fra de øvrige tilbud, å være prefererte strategier for mange foretak (eg. bensin; tobakk).

Produsenter med kunder i mellommarkeder (for fisk, eg., restauranter, flyselskaper, fiskehandlere) har den fordel at antallet kunder er såvidt begrenset at det er mulig å markedsføre direkte og bli kjent med kunden – og inngå samarbeid over lengre tid; bygge lojalitetsbånd og resiproke relasjoner. I slike samarbeid kan en fruktbar arbeidsdeling og utnyttelse av komplementære kunnskaper og kapabiliteter bli en synergerende kilde til profitt for alle parter. Et særlig område for slike samarbeid med klare ansvarsfordelinger mellom de samarbeidende selskaper finner man eksempelvis innen produkt- og markedsutvikling (eg. M&S og Young's; Sealord og Nissui).

Nå er ikke hensikten her å propagandere for en annen forståelse og bruk av begrepene markeds- og kundeorientering – de er hver for seg på sin plass i ulike situasjoner. Og, selv om man erstatter markedsorientering med kundeorientering er der fortsatt ulike (eg. kostnads- og kvalitets-) preferanser hos den enkelte kunde: flyselskaper serverer ulike produkter på de ulike klasser; konsumenter har ulike preferanser avhengig av om produktene skal benyttes til festmat, dagligmat eller som mat for barn *versus* mat for voksne. Preferansene er altså avhengig av bruken av produktene. I tillegg så utvikler preferansene seg; eg. flyselskapenes menyer er i stadig utvikling og endring som et ledd i selskapenes prosesser for å tiltrekke seg kunder og derfor både influert av egne valg og av konkurrenters valg – menyene blir derfor et ledd i et slags strategisk og taktisk spill mellom aktørene (Staacy, 1993). Dette understreker at organisasjoners kunderespons må være i kontinuerlig endring og utvikling – det må hele tiden skapes nye tilbud, nye tilfredsstillelser: ny innsikt – ny kunnskap. Det må med andre ord hele tiden læres. Denne læringen gis et godt klima om den skjer i dialog og samarbeid med kunder. I avsnittet "Styring og kontroll" skal jeg gi et eksempel på en endret begrepsbruk (fra markedsorientering til kundeorientering) og som understreker viktigheten av sontring mellom disse to begrepene.

Problemtilnærming

Som nevnt ovenfor, når omgivelsene er turbulente så leder dette ofte til økt behov for, og krav om, mer styring og planlegging (mens det som det er behov for i virkeligheten er tilstrekkelig varietet eller det som Ashby kalte "requisite variety"). Det kan imidlertid være noe godt i dette konformitets- og risikoreduserende driv fra organisasjonsmedlemmer fordi slik adferdsnormering og fokus på adferdskongruens forsterker problemene/turbulensen. Siden organisasjoner ofte "driver" ut av sin pasning med omgivelsene (Miller & Friesen, 1980) inntil turbulensen/problemene/mispassningen blir åpenbar for alle og ubærelig, kan en utvikling som øker hastigheten på denne "drift" gi raskere rekonfigurering av systemene, *ie* krisen kommer tidligere enn den ellers ville ha gjort.

Det er et stort problem at tradisjonell ledelses- og organisasjonsteori verken har vært i stand til å gi en dypere forståelse av naturen i de kreftene som nevnes ovenfor (endring i markedsrett og konsekvensene for organisasjoner), eller teori/konsepter for å forklare dem. Et aspekt av dette er at "godt" utdannede forskere, universitetslærere, konsulenter og ledere lever i en tvangstrøye av tradisjonell teori: Den "gode" utdannelsen har sørget for å åpne opp noen perspektiver for disse menneskene, men samtidig så har de gjennom utdannelsen blitt utsatt for et meget sterkt press mot konformitet til de herskende paradigmer; utdannelsen tjener med andre ord både til å åpne og lukke øynene til menneskene¹¹). Derfor er bedriftslederne sene til å forstå naturen i den endrede markedsstruktur – og den konsekvensmessige endring i foretaksstruktur som er påkrevet. Følgelig så kan heller ikke de empiriske forskere se den (fordi studieobjektene ikke har sett dem). I tillegg kommer at også forskerens verdensforståelse i stor grad er preget av et rasjonelt, organisatorisk instrumentelt, paradigme.

Når også de nye organisasjonene, paradigmen, ofte vokser ut av kaotiske, simultane transformeringer som virker synergistisk gjennom hele organisasjonen, så kan ikke de nye (*eg.* "lean & mean") organisasjonsstrukturene analyseres ved å se på den strategiske orientering, adaptasjoner til kon-

kurrentenes handlinger, teknologiske endringer, intern maktdistribusjon, struktur og hierarki, eller dets organisatoriske komponenter. Hver enkelt endring trekker på variert (formell og uformell) informasjon og brede informasjonskilder som i form er en integrert struktur som ikke kan disaggregeres eller bli analysert annet som et integrert hele. På den andre siden, i det postmoderne paradigme så er systemet som helhet den fundamentale analyseenheten siden interaksjonen mellom dens fundamentale/grunnleggende deler resulterer i et "hele" som er større enn, og forskjellig fra, summen av delene.

Når mange anklager fiskeindustrien for at den er lite "markedsorientert" og etterlyser mere "markedsorientering" i bransjen er det aspirasjonen for denne artikkelen å bidra til grunnleggende forståelse av endrede omgivelser og hvilken betydning dette vil ha for styring i og av foretak – fordi mange av de som anklager sier lite om *hva markedsorientering er*, og enda mindre om hvordan det kan skapes eller anskaffes. Dette søkes gjort ved en beskrivelse av fiskeindustriledelse i Finnmark og i New Zealand med et analyseopplegg som bærer preg av forståelsen ovenfor. Men, som nevnt, først et kort eksposé av New Zealand og dets fiskeindustri.

New Zealand

New Zealand er et egalitært og progressivt samfunn, hvilket avspeiler seg i en rekke forhold som for eksempel kjønnsspørsmål¹²), ideologier med hensyn til ønskelighet av multikulturelle og -etniske samfunn og adferd overfor etniske minoriteter¹³). Idéene om offentlig velferd og sosialdemokrati synes å ha en høy posisjon selv om disse idéene nok har falmet noe under 1980 og 1990 tallet – der som her. Til sine tider har også New Zealand hatt sin del av krig, langvarige streiker og sosial ustabilitet¹⁴). Ikke desto mindre, idéene om uavhengighet og egalitet ser ut for å holdes høyt hevet: Det kan også spekuleres på om ikke dette kanskje har sin opprinnelse i de tidlige år med immigrasjon til New Zealand. De unge

menn som kom til New Zealand på 1840 og 1850-tallet hadde ofte sterke idéer, idealer og visjoner om å skape et nytt og bedre samfunn enn de europeiske som de kom fra; mange av immigrantene var yngre barn av aristokratiske familier (spesielt fra Irland) med sterke idealer om ære og samfunns- eller borgerplikt – noe som de fant en ekvivalent av i maoriens ideer om *mana* (spirituell makt eller prestisje).

På en bakgrunn som dette er det ikke overraskende at New Zealand ble en av, om ikke den første, velferdsstat i verden. Samtidig er det ikke overraskende at New Zealand skulle komme til å bli den første *post*-velferdsstat og et laboratorium for økonomisk eksperimentering, særlig i årene mellom 1984 og 1993.¹⁵⁾

Generelt kan det vel sies at velferdsstater, på den ene siden søker å beskytte borgerne¹⁶⁾ mot urettferdige eller utilbørlige markeds-krefter; og på den annen søker å kompensere de som blir for sterkt negativt berørt av markeds-kreftene – slik at deres levestandard blir ”anstendig” uten hensyn til deres status i arbeidsmarkedet. Slik politikk impliserer intervensjoner fra myndighetene.

Ettersom økonomi og velstand vokste sterkt i mange land etter andre verdenskrig, så kom stadig flere aspekter av menneskers liv under skopet for samfunnsmessige intervensjoner – i den gode hensikt å øke velferden for statens borgere. På 1970 og 1980-tallet erfarte man imidlertid i mange velferdsstater en rekke (økonomiske) problemer som truet den etterhvert altomfattende sosiale velferd, og en restrukturering var nødvendig. Men, dette var også noe mer enn en justering av velferdsstatens service overfor borgerne. I tiåret mellom 1980 og 1990 skjer det et ideologisk klimaskifte i hele Vest-Europa hvor blant annet ”markedet” i sterkere grad kommer inn som politisk honnørord til erstatning for ”politisk styring”. I Norge virker kanskje bruddet med det gamle å komme senere og mer brått enn i resten av Europa, men trekkene er de samme: solidaritet og lojalitet mister sin attraksjon samtidig som det gamle samfunnets hierarki og autoritet svekkes: det blir stuerent å sette spørsmålstejn ved etablerte samfunnsinstitusjoner og -monopoler – kanskje best illustrert ved at ”eteren blir fri”; lokalradio utenfor NRK-

monopolet kommer. Det er en oppbruddstid fra det gamle som varsler oppbruddet fra industrialismen og inngangen til det postindustrielle. I Danmark startet denne justeringsprosessen allerede tidlig på 1970-tallet – i Sverige så seint som på 1990-tallet. I Norge startet restruktureringsprosessen i slutten av 1980-årene med Brundtland-regjeringene. I New Zealand startet prosessen med Lange-regjeringen i 1984 (muligens med et frø sådd i 1972 da Storbritannia gikk inn i EEC). Før jeg går inn på dette, noen ord om veien frem til 1984.

I 1945 var utsiktene lyse for New Zealand. Helt siden introduksjonen av kjøleteknologien på det tidlige 1880-tallet hadde New Zealand utviklet en høyproduktiv eksportorientert februkssektor basert på sau og kveg. Eksporten av ull, kjøtt og meieriprodukter gikk hovedsakelig til Storbritannia: mellom 1920 og 1950 besto 90% av eksporten av disse produktene (Easton, 1997b:3). New Zealand var med andre ord en monokultur for ”foredlet gress” – gress prosessert til kjøtt, til ull, til melk

Økonomien var solid, og den var i vekst. Sosial velferdstankegang og -ideologi var sterk i New Zealand allerede før verdenskrigen. Eksempelvis ble importkontroll (for å beskytte innenlandske produsenter) introdusert allerede i 1938, og dette ble understøttet med priskontroll og lisensieringsarrangementer. Både under og etter krigen gikk man videre langs de samme linjer (eg. allerede i 1944 New Zealand Airways nasjonalisert; minimumslønn var på plass i 1947) og newzealenderne var overbevist om at ”*the welfare state, full employment and guaranteed prices for their farm produce were theirs by right*” (Bohan, 1997:98f) – den skattefunderede velferdsstat, inklusive en kortere arbeidsuke enn noen i verden var en naturgitt rettighet.

Eksportmarkedet for kjøtt og meieriprodukter var altså Storbritannia med hvem man hadde en volum- og verdimesig stor handelsavtale som i 1952 ble fornyet frem til 1967. I 1962 gikk 83% av produksjonen av kjøtt og meieriprodukter til Storbritannia; i 1971 var det redusert til 50%, men viktig nok, 87% av smøret gikk fortsatt til Storbritannia (Bohan, 1997:110). Men ikke bare disse for New Zealand så viktige produktene

ble eksportert til Storbritannia: av total newzealandsk eksport gikk 65,5% til Storbritannia i 1952. Førti år senere, i 1994, var det tilsvarende tallet 6,0%. Dette dramatiske bortfall av eksportmarked, for en liten eksportorientert økonomi, skal jeg komme tilbake til. Nå først litt om utviklingen videre utover 1950 og 1960-tallet.

Tabell 1 Destinasjoner for newzealandsk eksport: % av total eksport (Kilde: bereget fra Easton 1997b:5)

	1952	1965	1994
Britain	65,5	50,8	6,0
Other EU	12,0	17,1	9,5
USA	11,4	12,3	11,3
Australia	1,5	4,7	20,9
Japan	1,5	1,3	14,6
China	0,0	0,7	7,7
Other Asia	0,9	1,2	12,8
Middle East	0,0	0,1	3,4
Oceania	0,6	1,2	4,0
Other	6,6	7,6	9,8
	100,0	100,0	100,0

Alle i New Zealand følte seg sikre på at deres meieriproduksjon, ull og sauekjøtt alltid skulle ha sitt godt betalte marked i Storbritannia – og at man skulle få subsidier fra myndighetene for å holde på med å produsere dette. Det var nok (i alle fall økonomisk) en lykkelig tid for mange; man hadde subsidier og garanterte markeder – og man hadde en av de høyeste levestandardene i verden. Men spørsmålet er om det ikke også ledet til en sosial (selv)tilfredshet i etterkrigstiden – som før eller senere måtte få seg et skudd for baugen. Ingen kunne vel imidlertid forestille seg at det skulle skje så fort og så kraftig som det kom til å skje tidlig/midt på 1980-tallet. Men i 1950 så var Storbritannia fortsatt avhengig av New Zealands produksjon av mat. I tillegg åpnet andre markeder seg: da Nord-Korea i 1951 invaderte Sør-Korea skapte dette en boom i verdensmarkedsprisene for ull – og i New Zealand subsidierte man industri og full sysselsetting enda mer.

Mot slutten av 1960-tallet begynte ullprisene å falle og arbeidsløsheten i New Zealand økte. Den newzealandske dollaren måtte

devalueres, bensinavgiften ble økt sammen med økte avgifter på biler, alkohol og sigaretter (Bohan, 1997:101). Den store kollapsen kom i 1966 med et skarpt fall terms-of-trade (Easton, 1997b), men fortsatt syntes New Zealand å være et rikt land (hjulpet av at verdensmarkedsprisene for stapelvarer generelt steg i 1972-73) og New Zealand hadde handelsoverskudd (Bohan, 1997) – den newzealandske dollaren ble til og med revaluert med 10%. I 1973 kom som kjent olje-embargoen og krisen satte inn. Resultatet var et handelsunderskudd på NZD 1.000 millioner i 1975 og betydelige låneopptak ble gjort (\$863 millioner i 1975). Kombinert med en inflasjon på over 10% (i midten av 1976 var den hele 18%) så fulgte devaluering, arbeidsløshetsøkning og priskontroll. Ikke desto mindre ble subsidiene på ull, melk og kjøtt opprettholdt; subsidiene til postverket og jernbanen ble til og med øket.

Fallende kjøttpriser og den fulle virkning av at Storbritannia entret EEC i 1973 og dermed adopsjon av EECs proteksjonistiske politikk, sparket beina under den sterkt eksportorienterte newzealandske økonomien, med sterk konsentrasjon både med hensyn til produkter og eksportmarkeder.¹⁷⁾ Ikke desto mindre så økte statsminister Muldoon subsidiene "until there was so much surplus meat that much had to be turned into fertilizer" (Bohan, 1997:104); prisene på realaktiva, (eg. priser for landbruksarealer), økte og prisene innen supportområder som elektrisk kraft ble tilslørt med enda mere subsidiering. I takt med at nasjonens gjeld stadig økte, så gjorde også inflasjonen og da den var på sitt høyeste ble pris og lønnsstopp innført sammen med begrensinger i hvor store beløp som kunne føres ut av landet. På tross av at Muldoon selv hadde en ekstrem antipati mot kommunisme; i hans regjeringstid ble New Zealand et av de mest gjennomregulerte land i den ikke-kommunistiske del av verden med en øyensynlig urokkelig tro på statlig styring og "big government" (Bohan, 1997).

New Zealand var altså i meget store problemer; en eksportorientert økonomi som over natten mister mesteparten av det markedet som inntil da avtok godt over 50% av eksporten. I 1952 gikk 77,5% av eksporten til Storbritannia og andre land som senere er blitt til EU; i 1965 var dette redusert til

67,9% og i fiskalåret 1997 er dette redusert til 13,5% (Easton, 1997b; New Zealand Treasury, 1998).

Det som nå skjer i New Zealand er spektakulært på mange måter. Restrukturering må selvfølgelig komme og strategien som fulgte er klar: "borrowing and spending the country out of the crisis" og det nasjonale slagordet blir: "Think Big"¹⁸⁾. Det var to ting som var viktig: for det første finne andre markeder enn Storbritannia, og for det annet å diversifisere ut av pastoral-landbruk. Landbrukssektoren diversifiserte i alle sine bransjer (eg. farmere gikk inn i hortikulturelle produkter (eg. alle kjenner kiwi-frukten, men det var også andre) og andre dyreslag ble gjenstand for oppdrett (eg. venison (vilt; hjortedyr) og geit). Innenfor videreførelsen ble det fokusert på innenlandsk å skape økt verdi av råvarene med mer videreføring (eg. skrottene ble til utbeinet kjøtt, ull ble renset og meieriindustrien produserte et variert spektrum av ost, kasein, desserter og melkebaserte farmasøytika; innen landbrukets service- og inputvareorganisasjoner ble det funnet markeder for newzealandskprodusert meieriutstyr, konsulent- og rådgivningsvirksomhet ble en eksportartikkel, og dataprogrammer og -systemer for landbruk ble også produkter for eksport. Dette skjedde samtidig som at de tradisjonelle produktene i stor grad er opprettholdt¹⁹⁾ og de nye er blitt til store suksesser (eg. kiwi er blitt et verdensprodukt, kopiert av mange andre land; eksporten av de nye kjøttslagene vokser og er blitt til en betydelig inntektskilde²⁰⁾). I sum, den nye jordbruksbaserte industri i New Zealand (organisert rundt ulike "producer boards") kan i dag, igjen, betraktes som en av verdens mest konkurransedyktigeindustrien hadde sin egen spektakulære historie – som jeg skal kommentere nærmere nedenfor.

Men, det var en annen side av dette: "Think Big" involverte også en serie av regjeringsinitierte, energiintensive, eksportorienterte utviklingsprosjekter – "most of which was fairly clearly going to a disaster in terms of their economic and development objective" (Wallace, 1995). I regjeringskvartalene kom det mektige utviklingsavdelinger som stampet igjennom en rekke u-

ulønnsomme prosjekter (eg. nedbrenning av urskog og replanting med barskog, i enkelte tilfeller med en avkastning på betydelig mindre enn en dollar for hver 12 dollar investert (*ibid.*)). Den intervenserende stat kom i kraftig miskreditt også hjulpet av at styringen var ad hoc, klossete og at opposisjon ble slått ned på og brakt til taushet med hård hånd. Tidens etos var åpenbart *utvikling* noe som ble forstått som *industrialisering*; drevet av ideer om tilbud, snarere enn av etterspørsel.

Tilgjengeligheten av hydroelektrisk kraft økte på Sørøya, og oppdagelsen av Maui-gassfeltet på slutten av 60-tallet (på den tiden det fjerde største i verden) gjorde at det var rikelig tilgang på elektrisk kraft – hvor det ble oppmuntret til etablering av energiintensive industrier (eg. aluminiumsverkene, basert på importert bauxitt, ble ekspandert). Vurderinger av risiko og oljeprisene skulle falle og dermed et komparativt fortrinn i energi(priser) forsvinne, synes det ikke som det ble tatt tilstrekkelig hensyn til. Og da disse prisene senere falt, var det "det offentlige", og ikke de private investorer som bar tapene. Det ble også gjort forsøk på å ekspandere gass-sektoren ved eksplorasjoner og det var kostbare eksperimenteringer med alternativer til bensin, spesielt metanol.

Kostnadene med eksperimentene til den intervensjonsglade regjeringen var enorme og mange av eksperimentene var feilslåtte. Forbrukere og de diversifiserende (landbruksbaserte) eksportindustriene ønsket liberalisering av markedet, men intervensjonene fortsatte i hovedsak, selv om noen liberaliseringer ble gjennomført²¹⁾. Lønns- og prisstoppen som ble pålagt i juni 1982 var meget sterk og vidtrekkende, og varte i to år. Inflasjonen var likevel høy og utenlandsgjelden gikk til værs med rakettfart (8.226 millioner og budsjettunderskudd på 3.100 millioner i 1984).

Muldoon, som bare hadde ett setes majoritet i parlamentet (og som lett kunne bli kastet om det skulle bli nødvendig med et suppleringsvalg) utlyste nyvalg i 1984. Han tapte²²⁾ og en ny regjering av unge velutdannede mennesker kom inn med David Lange som statsminister. 1960-tallets studentgenerasjon var endelig ved makten, og de var meget forskjellige fra de som måtte gå: de var anti-

Keynes-dogmatikere, anti-nukleære, anti-amerikanske, miljøbevisste, influert av feministiske ideer og de var bestemt på å opplive tradisjonell maori selvsikkerhet og -idealer. Landet var imidlertid på bankerottens rand og The Reserve Bank (nasjonalbanken) var tvunget til å låne 1.700 millioner umiddelbart (til og med før den nye regjeringen hadde tatt sete etter valget). Da de så tok sete gjennomførte den nye Labour-regjeringen en fullstendig turnaround med en ny makroøkonomisk politikk: lønnsstopp, all kontroll med renter ble opphevet, offentlige utgifter kraftig beskåret, subsidier fjernet; og i 1985 ble dollaren latt flyte, importlisenser avskaffet og den største skatteomlegging siden 1891 ble implementert;²³ det offentlige byråkrati ble fullstendig reorganisert og departementer og statlige avdelinger ble til korporasjoner forpliktet til å skape profitt.²⁴ Det var også en sterk kommitering for å tilbakebetale utenlandsgjelden så raskt som mulig og, i alle fall frem til 1990, forpliktet regjeringen seg til å gjøre noe med de naturskadene som man arvet.

Som en nesten øyeblikkelig virkning av alt dette ble det en bonanza på børsen og der var vilt race for å tiltrekke seg kapital; rentene steg. Det nye økonomiske regimet, kalt "Rogernomics" etter finansministeren Roger Douglas, virket. I 1987 hadde New Zealand budsjettoverskudd for første gang på over en generasjon og Lange ble gjenvalgt – med 19 seters økt majoritet. Imidlertid, 1987 brakte oktober-krasjet på New York-børsen som ga gjenlyd over hele verden. I New Zealand steg renter og inflasjon på nytt og mange selskaper gikk konkurs (bonanzaen hadde ikke bare skapt seriøse foretak: rettssaker mot de mer lysskye selskaper og transaksjoner gjorde at "several dazzling names of the Auckland business and social scenes found themselves behind bars" (Bohan, 1997: 108)). Arbeidsledigheten var høy og den sosiale lidelse var stor for enkelte. I 1988 ønsket Lange å ta en pause i restruktureringen (eller som det så sjarmerende sies på engelsk: det var "time for a cup of tea"). Men finansministeren og andre i regjeringen hadde ikke tid for "tea". Finansminister Douglas måtte i turbulensen gå, og sterke disputer innen partiet fulgte. Langes egen posisjon ble etterhvert uholdbar og han trakk seg. I 1990 tapte Labour valget, men den

nye finansminister Ruth Richardsen fortsatte den økonomiske restruktureringen; inflasjonsbekjempelse og tilbakebetaling av utenlandsgjeld var fortsatt hovedfokus. Samtidig ble det gjennomført enda mer radikale reformer innenfor velferd, sosialomsorg og helse: prinsippet om universelle sosialrettigheter ble avskaffet og bare de mest verdige skulle kunne få hjelp fra samfunnet. Det var nye lidelse.

I 1991 var arbeidsledigheten 10,3% og inflasjonen 2,9% (SNZ, 1997). I 1996 var de respektive tallene 6,2% og 2,0% (*ibid.*).

Det tok altså lang tid før tiltakene kunne sies å ha begynt å virke. I 1991 skriver OECD om den newzealandske økonomien at den hadde en: "*disappointing output and employment performance, despite major microeconomic reform and notable progress in reducing macroeconomic imbalances*" (OECD, 1991:79). OECD var ikke alene om disse oppfatningene: Etter å ha beskrevet de høye forventningene til restruktureringsprosessen i New Zealand skriver Moody's Investor Services: "[...] *many expected that the reform process would be relatively short and painless. As it has turned out, the reform process has proved somewhat tortuous and quite painful for many segments of New Zealand society [...]*" (Moody's (1994); *loc. cit.* Kelsey, 1997:7), men de er av den oppfatning at "*economic fundamentals are solid, and both major traditional parties seem to be committed to the existing parameters of policy [... og at de i fremtiden] will probably not want to reverse the virtuous cycle presently in place*" (*ibid.*). I siste OECD-rapport om New Zealand bekreftes Moody's oppfatning om at økonomien nå var inne i en bedringsfase: "*following virtual stagnation during the early years of reform, the economy recovered strongly, expanding at an annual average rate of over 3,5% during 1992-97. [...] total factor productivity growth is still below that of other well performing economies and lower than the rate required to close New Zealand's substantial per capita income gap relative to the OECD average.*" (OECD, 1999).

Andre gir mer positive vurderinger av begivenhetene. Etter å ha konstatert at den newzealandske økonomi siden 1991 hargitt økt BNP med 3,5% pr år i gjennomsnitt,

arbeidsledigheten blitt redusert, inflasjonen holdt omkring 2% og man har hatt budsjettoverskudd i fire påfølgende år hvilket har redusert nettogjelden med 50% (til 27% av BNP): sier IMF-styret: "Over the past decade, innovative policy reforms have resulted in an outward-oriented, competitive, and dynamic economy." (IMF, 1998). Selv om det er valgår i år i New Zealand og at politikere posisjonerer seg i forhold til dette er det allikevel også verd å merke seg fiskeriministerens bemerkning om at veksten på over 3% det siste decennium er betydelig bedre enn de 15 foregående års vekst på 1% og inflasjonen er den laveste på 30 år (Luxton, 1999b). (At han samtidig legger frem som positivt at rentenivået også er det laveste på 30 år tyder i alle fall ikke på en overopphet økonomi i øyeblikket. Han glemmer også at nivået på de kortsiktige rentene, som i andre halvår av 1998 falt fra nesten 10% til 4,5%, neppe kan opprettholdes på lengre sikt når slakken i økonomien blir mindre og kommer seg noe bedre etter Asia-krisen.)

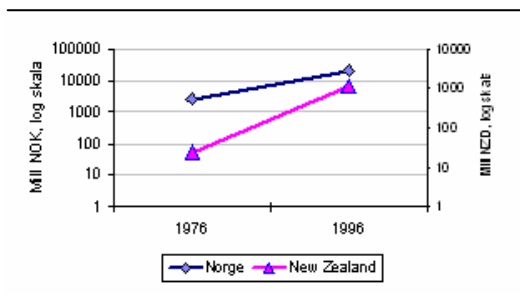
Dette understreker, i beste fall, den lange tid det tar for at økonomisk adferd endres relativt til en ny politikk og nye incentivstrukturer – i verste fall var det økonomiske eksperiment i New Zealand preget av feilaktig analyse, diagnose og/eller gal medisinerings. OECD er åpenbart av den oppfatning at analyse og medisinerings i hovedsak var korrekt, men at en mer konsistent implementering kunne ha bedret utfallene – det vil si at forbedringene kunne kommet tidligere. Ikke alle vil være enige i det (se for eksempel Jane Kelseys utmerkede kritiske drøfting), men det vil føre for langt for denne artikkelen å gå nærmere inn på en mer detaljert drøfting av hvorvidt "The New Zealand Experiment" var en suksess – det er kanskje også for tidlig å trekke sikre konklusjoner.²⁵⁾ Imidlertid, OECD (1999) trekker i en oppsummering frem tre generelle lærdommer fra New Zealands restrukturering, som mange vil kunne være enige i: 1) nytten av både endret makro- såvel som mikropolitikk er tilbøyelig til å ta lang tid, og der er ingen perfekt sekvensiering av reformer, 2) det er viktig å gi økonomiske aktører en følelse av stabile og predikable "rules of the game" mens man samtidig 3) reduserer skopet for monopolistisk adferd (unndra seg markedets lover ved rent-seeking).

Fiskeindustri i New Zealand

Frem til 1978 da New Zealand deklarererte sin eksklusive økonomiske sone under FN-konvensjonen var der praktisk talt ingen fiskeindustri i New Zealand. Det lille som var, var nesten utelukkende basert på kystfiske (Wallace, 1998), med en liten eksport på ca 25 millioner NZD i 1976 (NZSIC, 1998). I 1977 var det totalt lisensiert 5.178 newzealandske fartøyer og av disse var det bare 13 fartøyer over 30 meter (National Research Council, 1980:44; *loc. cit.* Wallace, 1998:638). Det fisket som fant sted i det havområdet som skulle bli New Zealands økonomiske sone ble i det store og hele gjort av ikke-newzealandske fartøyer (eg. russiske og japanske). Den sonen som ble etablert er på hele 2,25 millioner km² eller 1.300.000 nautiske kvadratmil (Shallard, 1998) og derved den femte største i verden; til sammenligning er den norske sonen på omlag 2 millioner km² om vi tar med vernesonene rundt Jan Mayen og Svalbard. Imidlertid, New Zealand har en meget liten kontinental-sokkel og mye av sonen har lav biologisk produktivitet. 72% av sonen er dypere enn 1.000 meter, 22% mellom 200 og 1.000 meter og bare 6% er mindre enn 200 meter dyp (*ibid.*).

Havfisket og fiskeforedlingsindustrien er altså en meget ung industri i New Zealand (bare vel 20 år gammel) og svært mange bedrifter er derfor i første generasjon. Første generasjon har her to betydninger: dels at grunnleggeren fortsatt er toppleder og at grunnleggeren av mange av bedriftene innvandret til New Zealand etter andre verdenskrig.

Fiskeforedlingsindustrien i New Zealand med sine omlag 150 produksjonsanlegg sysselsetter ca 5.110 mennesker på full tid²⁶⁾ (1995) og i flåten (med sine nesten 1.800 fartøyer) er det ca 4.841 årsverk – i 1965 var der under 2.000 ansatte i industrien (Luxton, 1997b). I dag har fiskeeksporten vokst fra de nevnte 25 millioner NZD i 1976 til 1.147,4 millioner NZD i 1996 (SNZ, 1997) hvilket tilsvarer ca 5.163,3 millioner NOK – en vekst på nesten 4.500% (norsk vekst i sjømateksport var i samme periode omlag 700%). Figur 3 illustrerer.



Figur 3 Vekst i eksport av fisk; 1976 til 1996; New Zealand og Norge

I årene siden deklarereringen av 200 milsgrensen har landet gradvis bygget opp sin flåte og sin kompetanse på havfiske. Fiskerne ble på slutten av 1970-tallet oppfordret til å kjøpe større fartøyer og flytte fisket ut på dypere vann. Delvis var nok dette en følge og som en del av "Think Big"-programmet, men det var også et ledd i et forsøk på å redusere fangsttynnsatsen i kystfisket. Det ble også oppfordret til inngåelse av joint-ventures med utenlandske større fartøyer for fiske i newzealandsk farvann, men etter hvert er andelen av utenlandske fartøyer som fisker i charter for newzealandsk industri stadig blitt mindre og fisket med egne fartøyer tilsvarende større.

I april 1983 ble en prøveordning med kvoter introdusert for dypvannsfisket etter noen få arter og mer intense forsøk ble gjort for å redusere kystfisket: 80% av fartøyene ble utestengt fra fisket etter et kriterium om at de som hadde mindre enn 80% av sin inntekt fra fiske, eller tjente mindre enn \$10.000 i fiske, mistet sine lisenser (Wallace, 1995; 1998). Effekten var imidlertid at fangsttynnsatsen bare ble redusert med 5% (Wallace, 1995). Siden dette ble gjort uten noen form for kompensasjon ble de mindre operatørene hardt rammet (Cooper, 1988; Memon & Cullen, 1992; Waitangi Tribunal, 1992; *loc. cit.* Wallace, 1998); hvilket i hovedsak var ulike maorisamfunn (som i mange generasjoner hadde drevet med kystnært fiske og deling av fangst etter andre sosiale mønstre enn de vestlige kapitalistiske mønstre for velferdsomfordeling).

I oktober 1986 innføres så et kvotesystem med individuelle omsettbare kvoter for 26 specier i 10 geografiske regioner. Det finnes

en rekke utmerkede beskrivelser av dette kvotesystemet og dets utvikling (Annala, 1996; Clark & Duncan, 1986; *eg.* Clement, 1997; Gaffney, 1997; Sharp, 1997; Wallace, 1997), så her gis bare en kort oversikt.

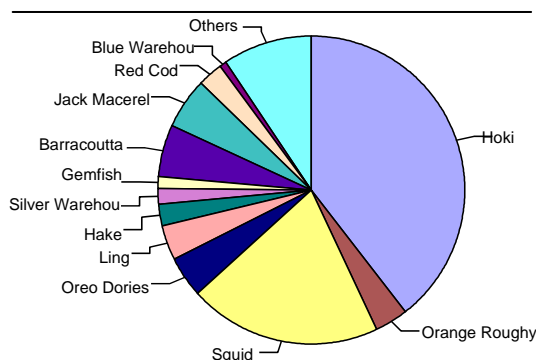
Ved introduksjonen av kvotesystemet ble kvoter gitt til de aktive fiskerne i henhold til deres gjennomsnittlige fangst i de to beste av de tre siste årene. At kvotene skulle deles ut på dette grunnlag var kjent i lang tid på forhånd av selve implementeringen, og posisjonering i forhold til dette var utbredt. Alt i alt synes oppfatningene allikevel å være at overgangen til det nye kvotesystemet ble allment akseptert. Noe av grunnene til dette var at komiteen som håndterte klager på tildelingene opptrådte liberalt og "nesten alle som klagde fikk økt sine tildelinger" (Stevens, tidligere fisker, personlig meddelelse). Men baksiden av dette var at i ettertid ble allokeringene sett på å være for store. Staten kjøpte derfor tilbake omlag 15.000 tonn av kvotene til en kostnad av \$42,3 millioner.

I dette første kvotesystemet ble kvotene gitt som et absolutt fangstvolum i tonn. Dette ble senere endret slik at kvotene nå utgjør en prosentdel av TACC (Total Allowable Commercial Catch). Det er Fiskeridepartementet som fastsetter den totalt tillatte kommersielle fangst, og den enkelte kvotierer får ta sin prosentandel av dette.

Med det nye kvotesystemet fikk fiskerne eiendomsrett til, først en absolutt tonnasje av, senere en relativ andel av TACC. Dette var selvfølgelig en overdraging av velstand fra samfunnet og til de aktive fiskere av betydelig økonomisk verdi (som for eksempel tilbakekjøpsprisen ovenfor indikerer).²⁷⁾

For maoriene, som alltid hadde drevet fiske, var ikke dette noen god handel. De hevdet at Waitangi-traktaten gir dem fiskerettigheter, og i en avtale med staten ble maoriene gitt 10% av TACC allokert kollektivt til maoriene ved den nye organisasjonen "Te Ohu Kaimoana" (Treaty of Waitangi Fisheries Commission - TWFC) som representerer maoriernes interesser. De ble også gitt løfte om at de skulle få 20% av alle fremtidige kvoteallokeringer når nye specier tas inn i kvotesystemet. Samtidig, og som en del av avtalen, kjøpte staten 50% av det største fiskeriselskapet i New Zealand; Sealand Group som også ble gitt til Te Ohu

Kaimoana. Ved ikke å omfordele lisensieringsinntektene fra kvoteeierskapet (kommisjonen fisker ikke selv) har kommisjonen hatt midler til videre oppkjøp av kvoter slik at i dag er situasjonen den at maoriene (med sine 14% av befolkningen²⁸⁾) kontrollerer 40% av kommersielle fangstrettigheter i New Zealand²⁹⁾ (NZSIFS, 1998) – og det er estimert at iwi (maoriens stammer) nå kontrollerer 55-60% av totale aktiva i næringen (Luxton, 1997b). TWFC kontrollerer for øvrig Moana Pacific Fisheries Ltd som er New Zealands største eksportør av kjølte sjømatprodukter (omsetning rundt 80 millioner NZD=360 millioner NOK).³⁰⁾ I tillegg er maoriene garantert eksklusive ikke-kommersielle fiskerettigheter. Dette har ledet til en viss debatt i New Zealand hvor enkelte hevder at maoriene har "fått for mye". De fleste synes imidlertid å ta den holdningene at dette var et ledd i en historisk oppgjørelse med maoriene og at det derfor er akseptabelt.



Figur 4 New Zealandske TACC, fordeling på spesier, viktigste fiskeslag

Den totale TACC av de viktigste fiskeslagene tilgjengelig for fiskeindustrien i New Zealand, eller som bransjen fra omkring 1995 er blitt kalt: "sjømatindustrien" (NZSIFS 1998), ligger på mellom 600.000 og 650.000 tonn.³¹⁾ Distribusjonen på de ulike fiskeslag går frem av fotnoten og i figur 4.

Antallet kvoteeiere varierer fra år til år på grunn av omsetning av kvoter. De tre største selskapsgruppene eide imidlertid 56,7% av de totale kvotene ved utgangen av 1995,

men på grunn av lisensiering av kvoter kan hvert enkelt foretak ha tilgang til enda større kvoter enn indikert her. De 30 største kvoteeierne eier til sammen ca 97,1% av TACC.³²⁾ De tre største individuelle operatørene (Sealord Products Ltd, Sanford Limited, Amalgamated/Talleys) volum og andel av TACC er (1995):

Tabell 2 De største operatørene TACC

	%-andel	Volum
Sealord	24,3%	141 723
Sanford	21,1%	123 233
Amalgamated/Talleys	11,3%	65 798
	56,7%	330 754
Total		583 340

(Kilde: NZFIB, 1996)

Når ressursen er blitt privatisert gir det, i alle fall for newzealendere, liten mening i at det offentlige skal betale for forvaltningen av slike ressurser. Videre, maoriene bestred at staten hadde eiendomsrett til ressursene og at den derfor ikke hadde noen legitim rett til å kreve betaling for utnyttelsen av ressursen. Press fra maoriene og fiskeindustrien ledet til at myndighetene ga opp forsøkene på å kreve inn ressursrente – hvilket uansett aldri hadde gitt inntekter på det nivå som myndighetene hadde håpet på. Når det så gjelder kostnadene til drift av fiskeriforvaltningen ble det i 1995 introdusert et system hvorved forvaltningskostnadene skulle inndeckes ved gebyrer hvor fiskeindustrien betaler 70% av kostnadene assosiert med fiskeriforvaltning og -forskning – i 1997 ble \$16,4 millioner av de totale \$48,9 millioner kostnadene dekket av staten; \$32,5 millioner av fiskerinæringen (Luxton, 1997a). For tiden er dette under debatt i New Zealand (blant annet med et "White Paper" (stortingsmelding) under forberedelse) og fra fiskerihold hevdes det naturlig nok at dette er "urettferdig" så lenge som fiskeri er den eneste primærsektor med et slikt kostnadsinnvinningsregime.

På den andre siden, når industrien betaler en betydelig del av kostnadene bør de kanskje også ha noen innflytelse på hvordan midlene benyttes; og det er hva industrien krever, blant annet med slagordet "user pays means

user says” (Wallace, 1998). Dette, samt på hvilken prinsipiell basis avgiftene skal innkreves: ”unngåelige kostnader” (avoidable cost), eller et effektivitetsprinsipp hvor den som bruker en tjeneste, betaler for kostnaden hvilket kanskje kan kalles ”kostnads-tilordning” (attributable costs) er nå under debatt og utredning (Hartvelt, 1998). Industriens synspunkter synes å ha parlamentarisk støtte siden det eksisterer en majoritetsanbefaling om at industrien både bør gis mer kontroll og at den bør gis anledning til å utføre noe av forvaltningsoppgavene selv (Primary Production Select Committee, 1998; *loc. cit.* Wallace, 1998). Andre motsetter seg denne ideen (*i.e.* miljøvernere, fritidsfiskere og vitenskap). Et av argumentene fra disse gruppene er at kvoteeierskap ikke synes å gi bedre husholdning med ressursene (*i.e.* redusere fisket på de fiskeressursene som kan være under MSY) og at presset (fra industriens side) mot å sette kvotene for høyt fortsatt synes å være tilfelle. Et unntak fra dette synes imidlertid å være hoki, hvor industrien synes tilbakeholden med å øke fangsten, og faktisk i perioder har redusert den faktiske fangst i forhold til ITQ/TACC ut fra en frykt om at økt volum vil presse prisene og senke det totale økonomiske utbyttet. Til dette kommenterer Cathrine Wallace at denne adferd indikerer at industriens diskonteringsrenter er høye (høyere enn for andre ekstraksjonsbrukere og ikke-ekstraksjonsbrukere av fiskeressursene). Det understreker også New Zealands betydelige problem med bestandsestimering.

Selv om det fortsatt er manglende kompetanse på havfiske og at en rekke newzealandske fartøyer derfor i dag har utenlandsk skipper (mange av dem norske) er det klart uttrykt på alle plan i newzealandsk samfunnsliv at det er en sentral utfordring å videreforedle så mye som mulig av landets råvarer.

Blant fiskeindustri lederne betraktes råstoff og risiko i den forbindelse å være den største utfordringen for industrien. Industri lederne i New Zealand betrakter det å eie kvotene som essensielt for å kunne drive industrien effektivt. Denne oppfatningen om omsettbart kvoteeierskap synes i stor grad å bli delt av resten av det newzealandske samfunnet – ingen av de mange jeg snakket med

uttrykte noe annet. Argumentene som gis i favør av kvoteeierskap er blant annet:

- Eierskap til kvoter gir kundene sikkerhet for levering og bedrer forhandlingsposisjonen til selskapet.
- Kvotene gir soliditet til selskapet (*eg.* for Sealords vedkommende utgjør verdien av kvotene ca 50% av totale aktiva) – hvilket er av stor finansiell betydning.
- Kvoteeierskap gir full styringsrett med hensyn til når det skal fiskes, når det skal leveres, hvilke fiskeslag det skal fiskes på etc. – hvilket anses å være viktig for å tilfredsstille kunder med hensyn til kvalitet, leveringsfrekvens og leveringssikkerhet.
- Kvoteeierskap anses for nødvendig for langsiktig produksjons- og markedsplanlegging.
- Det hevdes at kvoteeierskap gjør det mulig for foretak å ta et lengre perspektiv og at en viktig barriere mot utvikling er de kortsiktige tilpasningene som gjør seg gjeldende i mange sektorer.
- Kvoteeierskap gir muligheter for bedre husholdning med ressursene. Som eksempel trekkes det frem at fisket etter hoki er redusert ut fra en betraktning av at mindre utbud av hoki øker prisene i markedene. Denne strategien er kommet i stand etter enighet mellom kvoteeierne. (Eierne av kvoter har for de viktigste speciene egne samarbeidsforeninger som også konsulteres av myndighetene i forbindelse med forvaltning av ressursen.)

Tilgang på fisk har også motivert for søken etter råstoff utenfor New Zealands grenser. Sealord, som ble nevnt ovenfor og som eier ca en tredjedel av TACC for orange roughy, har for eksempel gjennom et joint venture sikret seg kontroll over 50% av Namibias TACC for orange roughy hvilket i volum er omlag det dobbelte av hva de fisker på sin newzealandske kvote. Dette råstoffet fiskes av namibisk-registrerte fartøyer og videreforedles ved anlegg i Namibia. (Jeg skal nedenfor komme tilbake til denne strategien i relasjon til tilsvarende akkvisisjonsstrategier i Finnmark som retter seg mot import av utenlandsk (russisk) råstoff for foredling i Finnmark.) Andre med parallelle strategier er for eksempel Simunowich Fisheries som også opererer i Namibia, mens atter andre

som for eksempel United Fisheries har interesser i en fangstoperasjon i Australia.

Når ett selskap alene (Sealord) kontrollerer ca 30% av fangsten av hoki og ca 30% av fangsten av orange roughy gir dette selvfølgelig større muligheter til å posisjonere produktet med tyngde i markedene enn om man ikke hadde noen kontroll over ressursen i det hele tatt og til enhver tid måtte konkurrere med alle andre produsenter om råvaren – i tillegg til at fangst- og markedsstrategier på en helt annen måte kan integreres og profileres i markedene. En annen åpenbar fordel er at samarbeid mellom bedriftene har større muligheter når få i stedet for mange skal samarbeide, rett og slett fordi det blir lettere å ekskludere fri-ryttere i samarbeidet.

Nå må det vel også nevnes at det finnes andre fiskeressurser enn orange roughy og hoki i New Zealand, og som andre selskaper enn de tre lokomotivene nevnt ovenfor kontrollerer betydelige deler av. Eksempelvis kontrollerer Simunowich Fisheries praktisk talt hele ressursen av en bestemt scampi og de har gitt den sitt eget navn: "SimuScampi". Denne meget velsmakende reken eksporteres over hele verden til relativt høye priser. I Europa er inngangsmarkedet Spania hvor selskapet har et representasjonskontor like utenfor Bilbao som betjener det spanske og europeiske markedet.

Fiskeeksporten fra New Zealand (ca. 90% av verdi) går i hovedsak til Japan, USA (stabilt volum), Australia (økende volum) og Europa (økende volum). Verdimessig er hvitfiskene hoki og orange roughy de viktigste hver med vel 10% av total eksportverdi. Blekksprut, rock lobster og GreenshellTM utgjør hver i underkant av 10% av total eksportverdi.

Det er et tydelig trekk at "alle" forsøker å eksportere varene under eget varemerke, hvilket både gjelder de tre store nevnt ovenfor og mindre bedrifter med under 300 ansatte. Besøksfrekvensen i markedet er meget høy og til dels har foretakene (de største) egne representasjoner, men det normale synes å være at selskapene domicilierer markedsføringspersonalet hjemme – av hensyn til informasjonsdelingen internt i foretakene. Det er videre bemerkelsesverdig i hvilken grad andre ansatte enn markedspersonale deltar direkte i markedsføring –

eksempelvis oppholder produksjonssjefen hos en av de mellomstore bedriftene (ca 400 ansatte i fiske, foredling og avledet virksomhet) seg hos nasjonale og oversjøiske kunder hele 3 måneder av året. Begrunnelsen for dette er at kundene ønsker å snakke med den som "lager produktene" og at det er viktig for produksjonsledelsen å kjenne kundenes preferanser og ideer i detalj. I tillegg var han av den oppfatning at markedspersonale bare var opptatt av en ting: "å selge" og at de kunne altfor lite om fisk; hvilket illustrerer de kjente forskjellene mellom ingeniør- og merkantile kulturer som eksisterer i mange bedrifter verden over.

Denne sterke markedsorienteringen setter fokus også for intern styring i foretakene. Et godt eksempel i så henseende er Sealord Ltd som utviklet seg fra å ha et produktfokus til, gjennom flere stadier, å ende opp med hva de kaller kundefokus. Det første viktige var å etablere en forståelse av at de ikke var et fiskeriselskap, men en markedsfører av sjømat. Det var, i følge den tidligere konsernsjefen, en fullstendig mangel på forståelse av hva det vil si å la seg styre av marked og kunder – de fleste mellomlederne trodde lenge at det ville si at man ble styrt av markedsføringsavdelingen. Det tok lang tid å innarbeide en forståelse av at markedsføring inkluderer hele organisasjonen fra fiskerivirksomheten, gjennom produksjon og til skipningen til kundene – og at enhver medarbeider i foretaket er en del av markedsføringsavdelingen.

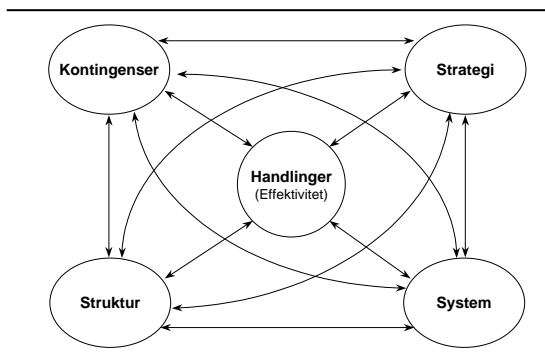
Dette fokuset ga i sin tur strategisk nyorientering på en rekke felter, først og fremst innenfor markeds- og kundeanalyse, men også innen intern styring og kontroll: hvilket er tema for neste avsnitt.

Styring og kontroll

Kontingenser, struktur, strategi og systemer er, om ikke bestemmende for organisasjoners effektivitet, så er de sterkt influerende. Nedenfor skal jeg se nærmere på manifesteringer av disse elementene i fiskeindustrien i New Zealand og Finnmark – for derved gi et bidrag til økt forståelse av bedrifters effektivitet. Det modellmessige perspektiv for ana-

lyseopplegget indikeres av figur 5. Denne modellen inkorporerer to ideologiske perspektiver på styring og kontroll: det deterministiske perspektiv og det voluntaristiske. Det deterministiske perspektiv vil hevde at kontingenser (som, *eg.*, størrelse, alder, kultur) er bestemmende for organisasjoners struktur og de systemer som etableres. Sammen determinerer dette hvilke handlinger som finner sted i organisasjoner, eksempelvis målt som organisasjonens effektivitet. Det voluntaristiske perspektiv hevder på den andre siden at organisasjoner ikke bare tilpasser seg sine omgivelser, de faktisk skaper sine omgivelser gjennom de strategiske valg de gjør. Derfor er organisasjonens strategi den som bestemmer den form organisasjonen får med hensyn til struktur og systemer – hvilket igjen er determinerende for organisasjonens handlinger.

Begge disse perspektiver er svært forenklede bilder av virkeligheten. Kanskje først og fremst fordi tankesettet er implikativt; struktur og systemer *impliserer* handlinger. Imidlertid, og som illustrert i figurmodellen, er det ikke utenkelig at påvirkningene også går den andre veien, *eg.*, at handlinger påvirker struktur og system. Derfor er figuren fremstilt som et komplekst hele med påvirkningspiler som går begge veier og som kople opp alle elementene i modellen. Dette illustrerer også at organisasjoner er for komplekse til at de kan analyseres ad reduksjonistisk vei og at man derfor analytisk må betrakte helheten. For en nærmere drøfting av perspektivene determinisme, strategiske valg og ikke-lineær dynamikk eller kompleksitetsteori som dette analyseopplegget bærer preg av, se Edvardsen (1994; 1996a) for en nærmere beskrivelse.



Figur 5 Modellskisse for analyseopplegg

Struktur og kontingenser: Systemisk risikoeksponering og hedging

Det er mange felles oppfatninger mellom fiskeindustriledere i Finnmark og New Zealand. En av disse er i forhold til hvilke risika industrien er eksponert for. Hvis man ser bort fra funksjonsorienterte foki i forbindelse med risiko (*eg.* finansdirektøren som først og fremst trekker frem valutarisiko; produksjonssjefen som er opptatt av risikoen for bakteriell kontaminering)³³⁾ er den altoverskyggende risiko i ledernes forståelse knyttet til anskaffelse av råstoff og dermed risiko i forhold til marked og priser. Hedgingstrategiene i forhold til markedet er også temmelig parallelle: risikohedging ved å betjene flere kunder og flere markeder.³⁴⁾

Når det gjelder råstoffsidene er naturlig nok forskjellene store idet bedriftene i New Zealand normalt eier det vesentlige av kvotene for den fangst de håndterer og dermed ventelig er eksponert for en større unik risiko knyttet til egen fangst (-evne), mens bedriftene i Finnmark hovedsakelig opererer i et marked og derfor er eksponert for en markedsrisiko snarere enn en unik risiko i forbindelse med råstoffakkvisisjon.

På den tiden da datamaterialet til denne studien ble samlet inn var det relativt store utfordringer knyttet til råstofftilgang og ferdigvarepriser i fiskeindustrien i Finnmark. Massemedia fokuserte på dette som en krise knyttet til ressurser, mens lederne mer var opptatt av at problemene var knyttet til transaksjonssystemet i markedet for råfisk – med en oligopol-/monopoltilbyder av fisk (fiskerne) som har sterke legale institutter som regulerer omsetningen: "Det er ikke i fiskeindustrien eller bedriftene som er i krise. Etter min mening har vi en systemkrise, hvor rammebetingelsene som er i industrien gjør at det blir krise. Enkelt skissert går det rett og slett på å bli styrt av markedsliberalismen. Og så har du i andre enden monopol, slik som Norges Råfisklag som suverent fastsetter råstoffprisene. Det er der hele feilen ligger. Pluss dette med flåte og delta-kerloven, hvor industrien i utgangspunktet ikke har anledning til å eie fartøy. Der er krisen. Sånn kommer det til å være helt til

noen får myket opp i lovgivningen.” [fabrikksjef, mellomstort fryseri]

Man føler med andre ord at man befinner seg mellom barken og veden og med svake muligheter til å gjøre det som oppfattes som rasjonelle valg i forhold til å bestemme organisasjonens grenser. Ett tradisjonelt sett av vurderingsparametre med hensyn til organisering av transaksjonene er valget om hvorvidt transaksjonene skal foregå innenfor et hierarki eller innenfor et marked (ofte med vurderingsparametre som transaksjonenes hyppighet, risiko og graden av kapitalspesifisitet) er bare én side: Her er det i tillegg institusjonelle rammer (særlig deltakerlov, men også bestemmelser med hensyn til fastsetting av transaksjonsprisene og kjøpeplikt) som begrenser deres muligheter som industrialister. Som informanten sier: *”Da [om man hadde eid fartøyene] kunne vi ha styrt flåten når det skal fiskes, hvor det skal leveres og knyttet leveringsbetingelser opp til anleggene. Vi hadde hatt anledning til å inngå langsiktige leveringsavtaler. Det gjør jo blant annet at når vi har sesongfiskeriet, og vi blir overkastet med båter fra andre regioner som forventer at vi skal stå klare til å ta i mot råstoff. Mens vi på den andre siden på grunn av usikkerhet, kan ha bundet oss opp mot russisk råstoff – og da blir det ei krise. Det har vi opplevd to år på rad. I tillegg har vi lengre perioder med for lite tilgang på fisk”* [fabrikksjef, mellomstort fryseri].

Institusjonelle rammer er med andre ord med på å determinere den struktur og strategi bedriftene har; eller får. Et indisium på denne determinisme i systemet er at struktur og strategi er påfallende homogene mellom flertallet av fiskeindustribedriftene i Finnmark (eg. de fleste bedriftene er relativt små, produksjonsteknologien svært lik, markeds- og produktvalgene varierer lite mellom bedriftene). I en slik situasjon skulle en kanskje forvente at de blir nokså likt rammet ved turbulenser i faktor- og produktmarkedene, og slik er det tildels, men ikke helt: *”Når det gjelder priser så er alle likt rammet. Når det gjelder leveringsavtaler, så er de jo best stillet som har egne båter. De som ikke har det, har det verst. Jo større du er, jo verre er du stilt. Større produksjonskapasitet, større avtaler. Så har du selvføl-*

gelig dette med valutaen, styrking av krona.” [fabrikksjef, mellomstort fryseri].

Med andre ord, uttalelsen synes å indikere at i gode fiske-år er det av mindre betydning ”å ha” egne båter; det er når krisen (med hensyn til råstoff) kommer at det er en fordel å ha egne fartøyer. Og, denne ulempen av ikke å ha egne båter blir større jo ”større du er”. Uttalelsen indikerer også at ”noen” har klart å bevege seg ut av determinismens jerngrep og har kunnet foreta noen strategiske valg; i dette tilfellet komme i en posisjon hvor en ”har” ”egne” båter.

Den første setningen i utsagnet illustrerer også flere andre sider av problemet. For det første synes informanten å være av den oppfatning at størrelse ikke påvirker forhandlingsstyrken til produksjonsbedriften – alle er likt ”rammet” når det gjelder priser; store som små. Videre og kanskje viktigere: siden markeder, teknologi og produktmiks er svært lik bedriftene imellom ”kan ingen” spesialisere seg innenfor produkt eller råstoff; ”alle” forsøker å produsere de produkter som i øyeblikket gir de beste marginer – om nå dette er frossen filet i konsumpakkninger, i blokk eller saltfisk. Konsekvensen av dette er at de alle konkurrerer med hverandre og ingen kan regne med å få ha en nisje ”i fred” – er den lønnsom, er der praktisk talt ingen entringsbarrierer for (norske/lokale) konkurrenter. Dette fenomenet kan karakteriseres som ”det strategiske vindu”³⁵ hvor poenget er at bare hvis muligheter oppdages tidlig, og at en, da, evner å utnytte det strategiske vindu ”før det lukkes” ved at for mange konkurrenter entrer vinduet (nisjen), kan konsistent profitabilitet skapes (Ottesen, 1998). Dette betyr intens overvåking av konkurrenters aktiviteter for å avdekke mulige innovasjoner som kan kopieres så tidlig som mulig. Det betyr også intens speiding etter alternative (bedre betalende) kunder og markeder enn de eksisterende (fordi i dag, med overskuddstilbud og statuerte markeder, står ikke kundene i kø utenfor bedriftene). Fokuset kan da bli ensidig på ”prospektering” av kunder og samtidig en nølende og vinglete pleie av eksisterende kunder. Dette fenomen er antakelig også med på å forhindre at det i bransjen oppstår et bransje-internt marked for råfisk (råfisk-intermarked) noe som kunne ha gitt grunnlag for spesialisering, kanskje særlig

for de volummessige mindre fangstene og bifangstene. Det er mulig kjøpeplikten til hele laster også kan ha medvirket til at alle kjøper alt de kan komme over av alle råfiskarter og produserer som best de kan av dette. Imidlertid, det er bifangster, noen ganger av svært små kvanta, som videreproduseres av mange bedrifter uten at noen av dem synes å klare å skape spesialprodukter og "egne" nisjer i markedene. Uer er et slikt eksempel, med "fangster" og landinger ned til 50 kg/dag. Det synes da rimelig å forvente at dette skulle kunne ha skapt et "interfiskeindustri-marked" for rå-uer, eller et inter-råfiskmarked generelt. Så har ikke skjedd. Hvorfor ikke, er et åpent spørsmål.

På den andre siden er det å forvente at denne produksjonsmessige homogeniteten vil lede til høy produksjonsmessig effektivitet, siden dette er det sentrale konkurranseparameter bedriftene i mellom. Produksjonsmessig effektivitet er imidlertid ikke det samme som foretaksmessig effektivitet og profitabilitet. Dette illustreres av det poeng som Berry *et al.* (1985; cfr. Hopper *et al.*, 1986) i sin studie av kullgruvedrift trekker frem og som de benevner "coal-getting culture": å få ut mest mulig kull blir det viktigste, selv om mere kull ikke er det som gir de beste økonomiske resultater. Dette forstyrrer forholdet mellom operasjonelt og strategisk lederskap i den grad at økonomisk styring stopper ved jordoverflaten; den trenger ikke ned under jorden til de operasjonelle enhetene som graver ut kull. Her kan det synes som om at det er snakk om en "fish-getting" kultur som gjennomsyrer organisasjonen og som blender for andre handlingsalternativer.³⁶⁾ Konsekvensene av dette er at alle industribedriftene i regionen gjør det samme; kjøper samme råstoff, produserer samme ferdigvarer – og konkurrerer først og fremst med hverandre – om å ha de laveste produksjonsomkostningene. Videre, i det øyeblikk en bedrift kan skape en innovasjon med økonomisk potensiale (for eksempel ett nytt produkt, et nytt marked), så kan alle andre bedriftene i regionen med svært små relative kostnader kopiere innovasjonen. I denne industrielle struktur synes det med andre ord svært vanskelig å bygge entringsbarrierer.

I New Zealand synes kvoteeierskapet og antallet aktører innen hver specie til en viss

grad å hindre slik adferd ved at konkurransen mellom selskapene med hensyn til fisk og produkter er mindre.

Uttrykket "[...] *er de jo best stillet som har egne båter. De som ikke har det, har det verst.*" indikerer også det sentrale i løsningsforståelsen, hvor det synes å ligge under en forståelse om at bare man kan få egne båter og styringsrett over båtene så vil problemene minske. En av informantene på New Zealand bringer også dette på banen. Selskapet som diversifiseringsstrategisk ikke ønsker å ekspandere inn i andre bransjer, fanger i dag 40-45% av kvotene sine selv og ønsker ikke å ekspandere fangstsiden av hensyn til hedging: *"my perspective is that the resource issues aren't well understood yet – such that we have very good hedging strategies in place. I think that up to very recently, for instance the hoki fishery and the ling fishery and some others have been considered that because the quota was there, it was always catchable. I think that the experiences the last few years have put more uncertainty and more variability into those catches so that now I think New Zealand industry is only just starting to understand that they may have to allow for more variability and uncertainty than they thought of previously. So we're just trying to understand that at the moment ourselves, and is saying 'what does that mean for us?' I think that it definitely means, we're definitely decided that we don't want to invest in any more vessels ourselves and that we therefore got to make very judicious use of charter vessels to manage the variabilities and uncertainties. But even then, even within one single fishing year, you might get some uncertainties; we got to factor that into our forecasts and say [...] 'what should this business allow for in terms of uncertainty,' if you like."* [finansdirektør, meget stor gruppe, min utheving]

I dette selskapet som har økt andelen av fisk fanget med egne fartøyer fra ca 20% til 40-45% betraktes ikke løsningen utelukken å ligge oppstrøms gjennom fangst med egne fartøyer. Viktig å være oppmerksom på her er at det er tale om selve fiskeaktiviteten idet selskapene i hovedsak eier kvotene til den fisk som blir landet, og bare i mindre grad kjøper fisk fanget under kvoter fra andre kvoteeiere.

En annen hedgingsstrategi i forhold til råstoffakkvisisjon som synes å være sterkt fremme i New Zealand men fraværende i Finnmark er etablering av fiske og foredling i utlandet. Eksempelvis: en av newzealands største aktører innenfor orange roughy har etablert seg i Namibia hvor de fisker omlag det dobbelte av sin newzealandske kvote av orange roughy i namibiske farvann; prosesserer produktene i Namibia og selger dem under sitt varemerke hovedsakelig på USA og Europa. På den annen side importerer Finnmark betydelige mengder råstoff for prosessering hvilket New Zealand nesten ikke gjør i det hele tatt.

Der er risiko knyttet til råstoffakkvisisjon. Hedgingsstrategiene i forhold til disse risiki er ulike mellom de to strata, dels som følge av legale institutter. Allikevel, forståelsen av hva de effisiente hedgingsstrategiene bør involvere er temmelig lik: bringe kontingen- sen innenfor organisasjonens grenser og dermed under organisatorisk kontroll. Samtidig synes det som at de som har en viss erfaring med dette (fiskeindustrien i New Zealand) stiller seg tvilende til om det mest ønskelige er full integrasjon. De synes å lete etter en optimal kombinasjon av marked og hierarki.

Kontingenser - Strategi - Systemer

Midt på 80-tallet rettet fiskeindustrien i New Zealand for alvor oppmerksomheten mot hoki. I utgangspunktet ble spesien betraktet som "katte-fisk" – av flere grunner. I industrielt perspektiv er det en vanskelig fisk som lett blir bedrevet med mindre den behandles meget varsomt gjennom hele produksjonskjeden. Kommersielt og bedriftsøkonomisk lønnsomt kunne den fanges bare i to måneder av året. Men, siden stjerne-produktet orange roughy hadde begrenset vekstpotensiale på grunn av begrensede ressurser, var det om å gjøre å finne andre råstoffkilder og produkter. Problemet var bare at kundene ikke ville ha hoki. Sealord Group (og andre) forsøkte derfor å: *"force hoki down the throats of American customers by refusing to sell orange roughy unless customers would also take a container of hoki along with it. Basically we said: 'this is our prod-*

uct, come and get it' – and were immensely surprised when nobody did." (Rohades, 1993:4)

Produktet måtte altså utvikles. Utstyrt med konvensjonell forståelse av hvordan og hvor produktutvikling skjer satte man i gang en egen produktutviklingsavdeling og lagde seg interne mål om å gjøre hoki til et profitabelt produkt i løpet av tre år. De utviklet et spektrum av hoki-baserte videreforedledede produkter og igjen sa de *"to the world, 'here are our wonderful products, come and buy them' – and once again, nobody did. The company still had a product focus, but it simply wasn't working, despite the fact that we had a very good product."* (ibid.) Gjennombruddet kom etter at ledelsen på et internt strategiseminar over noen dager forsto at selskapet måtte bli "markedsstyrt" (siden har terminologien endret seg til "kunde-fokusert"). En slik endring av fokus er av ulike årsaker ofte svært vanskelig å implantere i en organisasjon. Så også i Sealord: i ettertid sier konsernsjefen: *"it is hard to believe the incredible battle we had at the time to have the words 'market led' accepted by managers in the various divisions"* (ibid.). Han fortsetter: *"There was a total lack of understanding of what it means to have one's company led by the marketplace. [...] There was a need to understand that marketing includes the production and supply of the goods and services which the customer wants, and therefore effectively everybody in the company was part of the marketing department."* (Rohades, 1993:5; utheving i original). Med andre ord: den viktigste vehikkelen for produktutvikling er kanskje ikke det fysiske produktet og de teknologiske produktutviklings- og produksjonsprosesser – snarere en endring i mentalitet; i problem- og virkelighetsforståelse. Denne innsikten finner vi også i Finnmark: *"Innovasjon og det egentlige grunnlaget for omstilling er at man gjør noen brudd, altså man bryter en linje i forhold til å gå til en annen linje. [...] teknologisk innovasjon – det er like så mye å endre virkelighetsforståelsen til folk, eller endre kultur – altså endre synsfeltet til folk og markedsforståelse og sånne ting. Det er ikke nødvendigvis en ny maskin eller nye vinduer - sånn sett. Men nu er det kanskje dét andre knytter til begrepet innovasjon."* [direktør, mellomstor fiske-

industribedrift] Informanten har så rett så rett; men han var den eneste av våre informanter i Finnmark som knyttet noe annet enn hard-teknologi til begrepet innovasjon.

I organisasjoners evolusjon er språk en sentral endringsagent: Introduksjon av et nytt språk, eller bare nye sentrale ord, i en organisasjon bringer med seg en redefinisjon hvor det nye språk kan bibringe organisasjonen signifikant ny og annerledes forståelse. Språket opererer som kilden og vehikkelen for kreativ og adaptiv ny adferd – og det er grunnlagt på evnen til å konstruere og å redefinere mening og forståelse. Litteraturen om hvordan språk redefinerer organisatorisk mening, forståelse og strategi begynner etter hvert å bli ganske omfattende (eg. Dent, 1991; Ingilæ & Edvardsen, 1998; Preston, 1991/95). I dette prosjektet, og sentralt for denne artikkelen, har en vært opptatt av bedre å forstå hvordan ”økonomispråk” og ”marketerspråk” er med på å definere organisasjonens forståelse av realiteter og hvordan dette er med på å forme, eg., adferd, strategier, organisasjonsstrukturer.

Ovenfor er det kort indikert at en (nødvendig?) følgesvenn til det nye ordet i hvilket den nye organisatoriske forståelsen er innkapslet, var nødvendigheten av å endre maktstrukturene i organisasjonen – slik at kreativitet, som oppstår spontant, ikke blir hindret. Fokuset blir å skape de strukturer, prosesser og handlinger som holder opsjoner åpne og som styrker den innovative evnen. En implikasjon av dette er at vi må akseptere at kreativitet basalt er en destruktiv kraft som utfordrer de som ser sine interesser tjent av å opprettholde status quo i organisasjonen. Derfor bør alle prosesser (ikke bare endringsprosesser) i organisasjoner betraktes som politiske konstitusjoner som ofte finner sted utenfor den formelle organisasjon. For individene i en organisasjon vil introduksjonen av en ny forståelse (eg. markedsorientering) bibringe nye kollektive mentale modeller (som for individer gir en følelse av trygghet som motvekt mot destabiliserende positiv tilbakekopling). I den grad organisasjoner er en samling av sub-grupper og sub-kulturer vil en ny og monolitisk kultur kunne utløse motkrefter fra (enkelte av) disse fag eller yrkesgruppene (occupational communities). Hvordan nye styrings- og kontrollsys-

temer introduseres, og motarbeides, i organisasjoner blir derfor sentralt for ledere og andre som introduserer slike.

I mange produksjonsorienterte eller teknisk fokuserte organisasjoner benyttes altså språk for å skape endring. Eksempelvis i Jeremy Dent's studie av British Rail (Dent, 1991) var det økonomene som forandret organisasjonen fra å være ingeniørfokusert (hvor det viktigste var “these great engines” og deres ve og vel; hvor, eg., kunder og dekningsbidrag pr profittenhet var av underordnet betydning) til å bli en kunde- og profitorientert organisasjon. I en slik økonomi- og markedsorientert verden blir regnskap viktig.³⁷⁾ Når det gjelder fiskeindustrien, både i Finnmark og i New Zealand er det slående hvor insignifikant det tradisjonelle regnskap er, og i de newzealandske bedrifter som her er studert fikk heller ikke regnskap økt prominens i forbindelse med etableringen av det nye markedsfokus og kundeorientering. Snarere var dette akkompagnert av en annen forståelse av medarbeiderens potensiale og at dette kan utnyttes til bedriftens fordel. I påtakelig tråd med det distribuerte entreprenørskap som Percy Barnevik (tidligere konsernsjef i ABB) beskrev som ”radikal desentralisering” (se figur 7; Bartlett & Ghoshal, 1993) har Sealord søkt gjøre bedriften mer markedsorientert ved en ny større sensitivitet overfor medarbeidere og å utnytte medarbeidernes evner og kapabiliteter i større grad. Dette begrunner den tidligere konsernsjef Sealord Group, Brian Rhoades, slik: “*There are 1400 brains in this company, and each of these brains knows better than mine what is the task to be done, how best to do it, and what resources are needed to do it.*” (Rhoades, 1993:8) – hvilket til forveksling kan ligne Percy Barneviks: “*There is tremendous unused potential in our people. Our organizations ensure they use 5 to 10 percent of their abilities to work. [...] We have to learn how to recognize and employ that untapped ability*” (loc. cit. Ghoshal & Bartlett, 1998) og Jack Welchs (konsernsjef i General Electric): “*The talents of our people are greatly underestimated and their skills are underutilized. Our biggest task is to fundamentally redefine our relationships with our employees [...] to build a place where people have the freedom to be creative [...] – a place that brings out*

the best in everybody." (*ibid.*). I Finnmark er det derimot ikke uvanlig å høre: "De som står ved skjærebrettet er opptatt først og fremst av jobben sin og hva de får i lønningssposen. I tillegg tror jeg at de har i bakhodet at de ønsker at denne bedriften skal klare seg." [fabrikksjef, mellomstort fryseri]. Slike holdninger som den siste, reflekterer de menneskesyn som Fredrik Taylor og Harold Geneen var eksponenter for og som Douglas McGregor klassifiserte som X. Det er heller tvilsomt om de har fremtiden for seg.

Hvis vi skal gjøre bedrifter mer markedsorientert er en ny større sensitivitet overfor medarbeidere en alternativ rute til Taylor/Genens med å forsøke å gjøre folk like så predikable og kontrollerbare som de kapitalressurser de opererer.

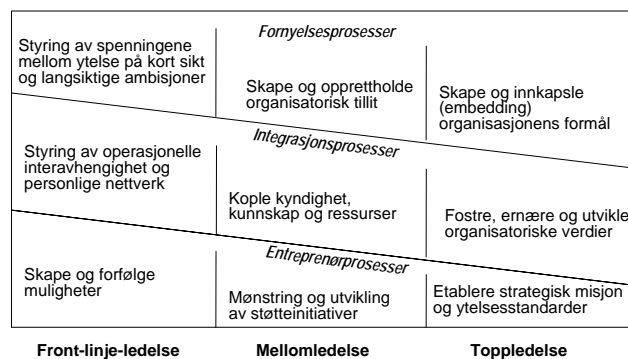
Historien over viser også noe annet: at den konvensjonelle tilnærming til produktutvikling også her hadde dårlige muligheter for suksess: heller ikke her virket konseptet med en produktutviklingsavdeling avskjermet fra produksjon og marketing. Heller ikke her virket produkt- og produksjonsfokus.

En annen observasjon verd å merke seg er holdningen i dette selskapet til industriell bransjebasert felles produktutvikling. Den tidligere konsernsjefen Brian Rhoades sier det slik: "we can't conceive of centralized product research activity such as that undertaken by some producer boards [...] the competition which exists between the various New Zealand seafood companies is pushing up the overall standard of perform-

ance of our industry as a whole, and there are opportunities for each company to develop unique competitive strengths and to secure particular market niches." (Rhoades, 1993:7-8). Dette synes ikke å være en oppfatning som man bare finner hos de største aktørene: også flere mindre aktører dekket av denne studien er svært aktive i å utvikle egne produkter/markedsnisjer – som oftest i samarbeid med kunder.

Kontingenser - strategi; kunder og markeder

I 1959 sa Harald Throne-Holst til Erik Brofoss: "Vi investerer på spesielle markeder og må holde dem. Skal vi gå fra marked til marked blir det hele fliset opp, og vi blir ikke innarbeidet noe sted." (*loc. cit.* Jacobsen, 1996:125). Kanskje kan det også være en fruktbar strategi å gå inn i kunde/leverandørforhold med den intensjon at relasjonen skal være. Svein Ottar Olsen tar opp dette spørsmålet i et intervju med *Fiskaren* i 1987 (Forberg, 1997) hvor han påpeker at etter innføringen av straffetollen i USA, er norsk fiskeeksport til, dette verdens største næringsmiddelmarked, ikke engang blant våre 10 viktigste eksportmarkeder med en eksport på bare 7-800 millioner NOK pr år (1997) – mens eksporten til dette markedet for 10-12 år siden utgjorde 14% av vår samlede fiskeeksport og til en verdi av ca 3 milliarder NOK: "Det er neppe tvil om at norske lakseeksportører var for raske til å hoppe av



Figur 6 Fornylsesprosessen (Basert på Bartlett & Ghoshal, 1993:38)

karusellen da det ble innført straffetoll på hel laks, [...] næringa valgte løsninger som var enklere og mest lønnsomme på kort sikt. En annen strategi ville vært å tilpasse seg de nye tollsatsene som bare gjaldt på hel fisk. [...] Bare det å kunne spille på Norsk Laks fra Norge, eller utvikle Norwegian Farmed Salmon med kvalitets- og opprinnelsesgaranti, vil vi kunne skaffe oss et utgangspunkt mange bare kan misunne oss". Mulighetene for norsk eksport av laks til USA burde altså fortsatt ha vært gode. Hvorfor trakk man seg ut av dette markedet? "Jeg har inntrykk av at når det buttrer imot i ett marked, adopterer man den gamle strategien til nye markeder: Avsetning av stort volum på kort tid i et prisfølsomt bulkvaremarked" sier Olsen, og fortsetter: "Selv om mye har blitt bedre på kvalitets- og markedssiden de senere år, har fiskeindustrien fortsatt mye å lære av andre bransjer og andre nasjoner. Dette gjelder spesielt langsiktig satsing på produkt- og markedsutvikling. Chilenerne har for eksempel gjort den tilpasningen med laksefilet på USA som Norge ikke gjorde, og Island har aldri mistet tålmodigheten på USA. Da Amerika opplevde at japanske biler i stor skala konkurrerte ut amerikanernes egne merker, innførte de proteksjonistiske tiltak i form av skyhøye krav til kvalitet og sikkerhet. Japanerne bakket ikke ut. Derimot intensiverte de innsatsen og utviklet biler som ikke bare tilfredstilte kravene, men forbedret minimumsspesifikasjonene med gode marginer". La oss se på en kontrast til dette.

Ovenfor ble det nevnt viktigheten av sondring mellom begrepene markeds- og kundeorientering. Nedenfor følger et eksempel på effekter av endret fokus fra markeds- til kundeorientering fra ett av casene i denne studien. Eksemplet fokuserer også på de langsiktige relasjoner og deres gevinster.

En av bedriftene (Sealord) kom etterhvert til den erkjennelse at meglere, importører og distributører er massive barrierer mellom produksjonsbedriften og de endelige kundene. I bedriften mente man at disse mellomleddene faktisk underminerer produksjonsbedriftens evne til å forstå hva kundene egentlig vil og ønsker. Rent prinsipielt er det selvfølgelig nettopp dette som er ønskelig

sett fra disse mellommennenes posisjon: det er på basis av manglende kompetanse og/eller evne hos produsentene til selv å betjene kunder som mellommennene henter sin profit. Tradisjonell rasjonell logikk tilsier derfor at når dette er forretningsgrunnlaget, vil det være i deres interesse å beskytte dette forretningsattributt – ved å hindre produsentene tilgang til kunnskap, kompetanse og kapabilitet på disse plan. I tillegg, jo mer volatil og kaotisk dette mellommarkedet kan gjøres, og tilsvarende, jo mer ineffisient markedene er; jo større er skopet for fortjeneste i disse mellomliggende sektorer. Fra dette selskapets side hevdes det at den volatilitet som man finner i stapel eller commodity-markeder nettopp er kilden til profit for mellommenn og i -markeder: Det er i meglernes interesse å skape slik prisvolatilitet og derfor søker man å forsterke både oppadgående og nedadgående pristrender. Er det en svikt i priser, forsterkes dette ved at "alle sitter på gjerdet" og venter til at prisene når bunnivå før man "trader". Konsekvensen er at markeder i perioder legges helt døde hvorunder varebehov akkumuleres. Etter en tid kommer omsetningen igjen igang, nå til stadig høyere priser – til de igjen faller.³⁸⁾ Disse svingningene er altså meglere tjent med, men er leverandører og kunder tjent med dem? Nei, ikke for dette selskapet: Følgende utsagn flombelyser problemstillingen og gir veiledning for organisatorisk handling: "Meglere, importører og distributører er massive barrierer mellom oss og de endelige kundene. De underminerer vår evne til å forstå hva kundene egentlig vil."

Utstyrt med denne innsikten gikk man løs på de tilsynelatende enkle spørsmålene: "Hvem er kundene våre?" og "Hva er det kundene ønsker av oss og av våre produkter?" De krevende og for bedriften attraktive kundene ble derfor oppsøkt og man gikk inn i drøftinger med flyselskaper, hospitaler, restauranter og annet. Konklusjonen selskapet dro av disse drøftingene var at kundene hadde fått nok av og var (og her må leseren ha meg unnskyldt for å følge terminologien til informantene:) drittlei av prisvolatilitet og avbrudd i leveranser. De ville ha: konsistent porsjonsstørrelse, konsistens i leveranser, konsistens i kvalitet, konsistens i pris. Altså, de var snarere ute etter en service enn etter

et produkt. Denne service kunne meglermarkedet ikke på noen måte tilfredsstille (blant annet fordi det ville stride mot meglernes økonomiske interesser).

Ikke svært revolusjonerende kunnskap om kundepreferanser, dette. Men det viktige her er ikke informasjonen eller kunnskapen: det er hvordan man behandler og agerer relativt til den som er avgjørende – det er kompetansen. Problemet er videre at det ikke er uproblematisk å agere i forhold til konsumentønskene – deri ligger kapabilitetsproblemet. Eksempelvis: siden villfanget fisk ikke kommer i standard størrelser betyr kundenes krav om standard størrelser og porsjoner betydelig bearbeiding av råvaren – og større mengder biprodukter av relativt lav verdi. Derfor, for å kunne oppfylle kundepreferansene var det nødvendig med intenst forsknings- og utviklingsarbeid; både på teknologi og for å skape større merverdi i biproduktene – og markedsføre dem.

Den kundefokuserte organisasjon og produktutvikling må selvfølgelig ta utgangspunkt i kunder og deres preferanser. Da må man selvfølgelig først av alt identifisere kunden, og så sørge for å komme i kontakt med ham – for å identifisere hvilke ønsker kunden har. Og det er nøyaktig hva dette selskapet gjorde: man *valgte seg* kunder med et langsiktig potensiale. Ved en slik strategi blir det selvfølgelig av uvurderlig verdi å kunne velge ut slike kunder, men gitt at man klarer det kan avkastningen (økonomisk, operasjonelt og i forhold til risikoreduksjon) bli meget stor. Sealords tilnærming til sine kunder i så måte beskrives godt av det følgende: *“With a rifle shot, rather than a shotgun approach to marketing, we have a very limited number of customers to service, and we can afford to take the time to understand their needs and develop products to their specifications.”* (Rhoades, 1993).

Med de utvalgte kundene inngikk man pris og leveringsavtaler for de nærmeste tolv måneder. Kort tid etter disse kontraktsinngåelsene gikk markedsprisen for hvitfisk ned, og, mens meglerne ventet på at prisene skulle nå absolutt bunnivå, forsvant all etterspørsel. Sealord holdt fast ved den avtale som var inngått og avsto å redusere pris. Kunde-

ne brakte endel, men fortsatte å ta det avtalte volum/pris.

Men som alle kunne forutsi: ikke lenge etter gikk prisene opp på nytt på grunn av normale markedskrefter i stapelvaremarkeder. Nå befant Sealord seg i en situasjon hvor de solgte hoki signifikant under markedspris, men også denne gang holdt Sealord prisene på det avtalte nivå (i den grad at selskapets aksjonærer begynte å murre). Men nå kom kundene og ønsket større volum til de stabile (og i øyeblikket lave) prisene. Hva viktig var, var forståelsen, både hos leverandør og kunde, om at en gjensidig avhengighet mellom dem eksisterer. Denne forståelsen er viktig i neste omgang når man skal gjøre nye langsiktige avtaler med det fokus å skape stabilitet for både leverandør og kunde.

Konsekvensene eller resultatet av en strategi som ovenfor skissert belyses av uttalelsen nedenfor som dreier seg om hvorfor og hvordan man opptrer på messer, og viser en formidabel plattform for å bygge en bærekraftig industribedrift: *“We are there primarily to show our five or ten customers in that market that we care enough about them to have a presence and we really have no intention to sell any product from the stand. Our market managers stand in front of a display showing the pure New Zealand environment, like everybody else, but which is devoid of product samples, cooking demonstration or piles of company brochures. On the side there is a small meeting room, and from time to time our major customers arrive at pre-arranged times for meetings with our marketing staff, to see some product samples that have been brought to the show for that specific customer, and to enjoy some of the contents of the meeting room fridge. [...] The seafood brokers come to our stand as well as those of our competitors and ask us our price for hoki loins or some other product. They are usually most surprised to find that we don't have a price, despite that they know we are large producers of that product. They then ask why they don't see our brand in the market very often, and why they can't buy it, and are most surprised to receive the response that we have sold it all. They leave their card asking if they can buy from us in the future, and are generally told*

that we are sorry but we have committed all our product for the next couple of years and it is unlikely that we will be able to do business with them." (ibid.). Blant de kundene man valgte seg finner vi McDonalds, Cathay Pacific og Shoney's Inc (en av de største fiskekjøperne i verden) for salg av de såkalte "Shoney's Portions" (utviklet i fellesskap) gjennom de mer enn 600 "Captain D"-restaurantene. Sealords normale 12-måneders kontrakter, og meldingen til potensielle kunder om at produksjonene for de neste to årene allerede er solgt står for eksempel i skarp kontrast til de 2-måneders kontrakter som synes vanlig for norsk lakseeksport (Moy, 1999).

Kontrasten til denne måten å velge ut langsiktige kunder finner vi hos svært mange av fiskeindustribedriftene i Finnmark: bedrifter som opererer i et spotmarked på produktsiden og som selger sine produkter fordi man på kort sikt *må selge* av hensyn til likviditet. Den kortsiktige likviditetsstyringen synes med andre ord å styre salgs- og markedsstrategi. En bedriftsleder sier det slik: "Vi er en bedrift som er **helt** avhengig av å klare å omstille oss. [...] i dag er vi avhengig av en type kunder, som er veldig lite stabil, veldig lite lojal. Og et marked som er veldig labilt." [direktør, mellomstor fiskeindustribedrift]. Begrepet omstilling blir her brukt i forhold til råvarer, ferdigvareprodukter, markeder og kunder. Omstilling, eller i alle fall omstillingsevne, er vel et positivt ladet begrep; en god egenskap. Men, her er det vel snarere snakk om at man vinner og taper kunder; at man hopper fra tue-til-tue. Forklaring til dette kan kanskje være at "det er lett å finne substitutter og det er lett å finne leverandører på de samme produktene. Det er veldig få fiskeindustriprodusenter som har unike produkter – selv de som i dag har veldig spesialisert produksjon" (ibid.).

Men der er også flere kontraster. Olsen trekker frem følgende: "[.....] norsk fisk har et positivt renommé i USA. På den negative siden husker amerikanerne at **norske rekeeksportører presset rekeprisen til over 100 kroner kiloet under konjunkturtopp da McDonalds startet sin satsing på reker på 80-tallet. Amerikanske kunder betaler gjerne høy pris og kan godta tap i perioder dersom**

man på lang sikt kan være sikret kvalitet og stabilitet i leveransene. Men lojaliteten blir svekket dersom dersom leverandørene driver en utstrakt spekulasjon eller forsøker å ta både de langsiktige gevinstene og ekstragevinstene ved å skumme fløten når det topper seg eller mulighetene byr seg." (Forberg, 1997). En daglig leder i en produksjonsbedrift for saltfisk sier: "Det gjelder å få best pris. Finner du det markedet som gir best pris 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." (loc. cit. Ottesen, 1998:19) I tillegg til at utsagnet illustrerer problemet mange har med sonndring mellom begrepene markeds- og kundeorientering viser det ideologien, logikken og retorikken bak adferden med å hoppe fra tue til tue; kundeprospektering snarere enn kundepleie og -utvikling.

Slik kan norske sjømateksportører fortsette – eller de kan endre adferd. Fortsetter man på samme vis som veidemann og med kortsiktig opportunistisk adferd er min prediksjon at Erling Holsts konstatering for mer enn seksti år siden (se artikkelens første side), fortsatt vil være gyldig. Men når slikt sies må det samtidig understrekes at de strategiske valg ikke utelukkende er industriledernes; fordi deres valgmuligheter er begrenset.

Struktur

Siden fiskeindustrien i New Zealand generelt eksporterer det alt overveiende av sin produksjon kan en løsning på problemet med å danne seg oppfatninger og få en forståelse av kundens behov og krav være å etablere salgskontorer eller -selskaper i de utenlandske markedene; men det synes å være ulike strategier for dette. I ett av selskapene som har valgt ikke å ha salgskontorer i utlandet, fokuseres det på meget utstrakt reisevirksomhet for å besøke kundene. Til og med fabrikk sjefen har utstrakt reisevirksomhet, selv så anslår han at han er borte på reise 3 måneder i året, og han forklarer arbeidsoppgavene sine slik: "My main role is planning, I plan the manufacturing at the

site, I've got to liaise with marketing, so I know what is coming, what to expect, **I deal a lot with our customers, to find out what they really want.** As marketing people sell products, I make it to what they want. It's easy for marketing people to say 'do this, do that', but often that's not what the customer wants. **So I liaise closely with customers and we build our relations with customer so {that} they have confidence in what we do.** And if there's problems, they talk to me and say 'we got a problem', and I can explain or help or adjust things or whatever. So my main role is overall planning of all factory, manufacturing, right from raw materials, the fishing, processing here and right through to marketing." [fabrikksjef, større fryseri, min utheving]. Hans rolle i selskapet er med andre ord ikke bare å produsere effektivt etter ordre fra salg. Han besøker kunder for å skaffe og opprettholde innsikt i kunders problemstillinger og behov, men samtidig er han en ambassadør for bedriften – og en selger. Gjennom sin kontakt med kundene skaffer han seg førstehånds kunnskap om kundenes preferanser; det er ikke annenhånds kunnskaper prosessert av en "marketing person", men han legger til: "... marketing people spend time in the factory as well; so we try to get as broad knowledge as we can for everybody. Because it's very easy for marketing people to say one thing which is not correct. And you lose confidence; customer loses confidence." (ibid.)

Et annet selskap har enkelte regionkontorer i utlandet men i tillegg til å besøke kundene legges det vekt på å møte kunden i andre situasjoner som ved å invitere dem med på messer, og å bringe kundene på besøk til et av anleggene eller fartøyene. Ved besøk av store kunder er konsernsjefen guide, hvilket indikerer i hvilken grad man legger vekt på å ta vare på eksisterende kunder. I et tredje, noe mindre selskap, er tilnærmingen å besøke "every customer minimum once a year, if possible more – and of course in New Zealand we like to visit our customers more regularly." Informanten snakker videre om det amerikanske markedet: "If I put up a representative there, they would do exactly what we do now – you know to go around to visit people. [...] I will not create my own facility and distribute from there. I think, you get the importers or

the agents to do a better job for you, because if they don't do a good job, then you get another [...]. If you create your own corner and put your own people there – on that I am not sure." [direktør; mellomstort fryseri] Flere av hans kundeforhold går tilbake til da bedriften ble startet (1969/1970) og med dagens kommunikasjonsteknologi mener han at informasjons- og kommunikasjonsstrømmen går meget lett: "We talk to most of our customers, we visit them once a year, or twice a year – but we talk to most of them once a week, by phone." [ibid.]

Mitt generelle inntrykk fra intervjuene i Finnmark er at fokuset på kunde- og salgsorientering er langt mindre enn det tilsvarende i newzealandsk industri. Variasjonene mellom bedriftene er imidlertid relativt store, men det synes som at flere har hyppigere kontakt med kunder enn før. Illustrativt, men ikke generelt dekkende i så måte er følgende svar på spørsmålet "besøker du kunder noen ganger?": "Jeg har vært på besøk hos et par av våre kunder." [fabrikksjef, mellomstort fryseri].

Når så mye er sagt, så må det også understrekes at for å forstå kundens ønsker, preferanser og betalingsvillighet er det ikke tilstrekkelig med utstrakt kontakt: ofte forstår ikke kunden seg selv i den forstand at han vet hvilke ønsker, behov og preferanser han har. Det var i en erkjennelse av dette at Toyota tok i bruk antropologer i sine design-team for å skape produkter som kunder ville foretrekke. Poenget var å inkludere attributter i produktet som potensielle kunder ikke selv var seg bevisst eller visste om at de ønsket. Tilsvarende teknologi synes i dag å være meget utbredt i mange bransjer hvor man ved produktutvikling i første rekke konsentrerer seg om å skape seg et bilde av den potensielle kunden til produktet og hvilke etos man bør legge inn i det som attributter. Mye av dette er vel semiotikk i en eller annen forstand, men det er allikevel et aspekt som synes å få stadig større betydning for dagens industriprodukter – også når kunden er institusjonell kjøper eller videreforhandler og ikke selv sluttbruker av produktet.³⁹⁾

Kommunikasjon og setting av retning (for eksempel markedsorientering) er både integrasjons- og fornyelsesprosesser, hvor toppledelsens rolle er å fostre organisasjo-

nens verdier, skape og kapsle dens formål i tillegg til etablering av den strategiske misjon. I et mindre foretak i New Zealand kan dette illustreres ved at stor grad av åpenhet og kontakt med de ansatte betraktes som essensielt. Her har også mellomledelsen en rolle å spille: som en informant beskriver jobben sin: *“Just basically keeping everybody busy. We're looking after the quality of everything, looking after the people, the personnel, handling their problems – [I'm] more of a psychologist than any bloody thing. Just looking after the people and the product, that's 99% of my job.”* [produksjonssjef; mellomstort fryseri].⁴⁰⁾ I det store foretaket besøker toppsjefen produksjonsavdelinger og fartøyer jevnlig, enten sammen med betydningsfulle kunder eller egne styremedlemmer: *“I would be in a factory every two weeks, maybe. We have of course many factories and not all of them are in New Zealand, a lot of them are overseas. I would be on a trawler every 10 days or something. [...] I would generally be going either to take a major customer or my board of directors or that sort of things if I'm within the Group or otherwise I would be going there by myself just in terms of familiarization and understanding the issues.”* På mitt spørsmål: *“Is there an element of influencing behaviour also in your contact with the people onboard the ships, say?”* svarer informanten: *“Yes I regularly give talks to all the crew and they would generally be assembled on the vessel so when I'm talking to all the crew and all the officers, then that will be on the vessel, so; yes.”* [konsernsjef; meget stor fiskeindustrigruppe]. I et tredje, mellomstort, selskap er ideen med å benytte kunder til å influere adferd i produksjonssystemet tatt enda litt lengre. Her oppfordres kunder til på egen hånd å snakke med produksjonspersonale, som direktøren sa: *“[...] when we get the buyers coming here, one of the things I like to do, is to actually get the buyers to go around and talk to people. It does not happen very often, because not many buyers want to do that. But if I can; I have buyers here that tell me 'you have a very good product' or whatever, [then] I say: 'you go and tell them' – you go and tell the managers, you go and tell the boys. [...] We produce fish for people, and they come here, they say 'you have done a very good*

job' [then] I say 'you go down there to the factory and you go and tell the people of the, you know, the knife; tell them that you are very happy with what they do for you’. [direktør, mellomstort fryseri].

Et aspekt av dette er at for å få til reorientering og endring må det skapes muligheter for initiativ og endring hvilket lett kan blokeres (av de som ser sine interesser tjent ved opprettholdelse av status quo) i organisatoriske og administrative systemer. Mulighetene for å forbigå det formelle systemet og kunne ta direkte kontakt med toppledelsen kan i en slik sammenheng være essensielt. I et av de mellomstore selskapene (ca 400 ansatte) er ideologien i så måte denne: *“I hold my door open to anybody in the company, from the top to the guy who sweeps the floor. [...] if it is anything they believe is not happening properly; the first people to take that up with is their immediate boss or person in charge of them; then they can go to their managers; and if they still are not very happy with the answers they get; then the door is open for them to come and see me.”* [toppleder, mellomstor fiskeindustribedrift].

Systemer

Jeg skal her ta opp bare ett aspekt av dette: systematikk. Det synes som at evnen til systematisk arbeid er betydelig bedre utviklet i New Zealand enn i Norge - og det systematiske arbeid synes å lede til systemiske prosesser.

En av informantene i Finnmark fokuserer problemet: for det første var han opptatt av mangel på kapital til restrukturering og endringsarbeid, og så sier han: *“den neste barrieren – det er på ledelsessiden; altså en ressurs som er den mest ekstreme, jeg sa vi manglet pæng; vi mangler også tid. For de som kan, altså mellomledere og meg selv, så skorter det alltid på tid. Lista over oppgaver som skal gjøres hver dag den er jo nesten uendelig – du føler i alle fall at den er uendelig. Så det å både strukturere seg, det er kanskje en ting, men en annen ting å få på plass den kompetansen som skal til for å lede slike prosjekter som er omstillingsrettet – det er én ting. Det andre er at det skal ikke rare omstillingen til, før det plutselig blir en organisering, en koordinering, en organisering*

ringsoppgave. [...] Du skal på en måte trokle deg gjennom dette bruddet vi pratet om i sted [restruktureringen]. Og ikke minst på salg, må få produktene ut, ikke sant, ikke få reklamasjoner; få cash-flow opp å gå – før liksom alle pengene er svidd av.” Informanten dette sitatet er hentet fra er relativt ny som direktør for et mellomstort fryseri og kommer med hjertesukket: ”... så er det faktisk litt mindre tid til å lene seg tilbake og eksperimentere enn jeg hadde ønsket. Jeg skulle ønske at det var mere tid til det” men samtidig så peker han på noe av årsakene til dette: ”Vi bruker jo aldri; vi sitter jo og diskuterer sånn ustrukturert, eller halvstrukturelt. Om det går an å bruke en eller annen; det finnes jo mange sånne rare teknikker ikke sant – problemtre og sånn der; hvor man på en måte bruker en slags strukturert tilnæringsmåte til et problem. Såne ting, det skorter det på. Der er vi kraftig på minussiden.” [direktør, mellomstort fryseri].

I et mellomstort fryseri i New Zealand er ett aspekt av dette angrepet på følgende måte: Styling og kontroll av *tid* synes å være meget viktig. I dagsrapportene som inneholder de vanlige styrings- og kontrollparametrene blir også tidsbruken ratet. Målet er selvfølgelig 100% utnyttelsesgrad men av ulike årsaker oppnås ikke det alltid. Da rapporteres størrelsen på tapet (tapte innsatsvarer og tapt tid for mennesker og maskiner) og årsaken til tapene – slik at man vet nøyaktig hvor/hva alle innsatsvarer og tid er medgått. Hva gjør man så med alle disse rapportene? Svar: ”*They all go on to a computer. And then, maybe, every quarter we analyze where all our down-time is coming from. There might be 20 different reasons why, or 100 different reasons why; but often we find patterns; maybe, one machine is a particular problem and are showing up many many times or we target the top six time-wasters. And then we try, maybe, put process improvement into that to try and find out why and maybe buy new machinery, maybe problem or defect; we can pick up patterns.*” [fabrikksjef, mellomstort fryseri].

Prosess- og forbedringsteamene som informanten her snakker om er team som settes sammen for å bekjempe spesifikke problemer i produksjonen, men de har også et videre formål: de skal også bidra til å skape kommunikasjon og eierfølelse blant

de ansatte. Teamene opererer slik; om der er et problem “*say in the coating lines: so we bring in staff from the three shifts, night-shift, day-shift and twilight; we bring in, maybe, an quality control person, we bring in maybe an engineer, we bring in maybe, only one, of management - and we combine as a team, and trying to create a team to solve a problem. {This approach} has been really good, because what you get is a cross section of the staff; working together, solving their own problems – and that flow on to the rest of the staff, so it has been very successful. Currently we run about three different teams, process-improvement-teams for certain products; one is for foreign matter, one is for bacterial and one was for ...*” (ibid.). Et programvarehus i Tromsø med utspring fra Fiskeriforskning har utviklet et slikt registrerings og analyseprogram som produksjonssjefen ovenfor beskriver som “the computer”. Selskapet har en rekke kunder, og produktet har mellom 20 og 30 industrielle brukere; to av dem er fiskeindustribedrifter (Krane, 1999). Bare i Norges Råfisklags distrikt er det 251 bedrifter.

Handlinger - effekter

Ovenfor ble produkt- og markedsutviklingen for fiskeslaget hoki kort beskrevet. Arbeidet med produktutvikling av denne spesien startet i 1988. Da var New Zealands totale salg av hoki omlag \$44 millioner; fire år seinere var salget på topp med \$233 millioner hvorav Sealord alene la hånd på godt over \$100 millioner. Senere har volum og verdi falt; i 1996 var eksporten knappe \$140 millioner (omlag 630 millioner NOK) – blant annet som følge av en avtale mellom kvoteeierne om redusert fangst (ITQ ikke oppfisket) for ikke å presse prisene.

Viktigere enn dette er imidlertid lære- og kompetanseeffekten: de *kapabiliteter* man bygger opp. De erfaringer man skaper ved å utvikle et produkt fra grunnen og å ta det til markedet kan gjenbrukes – og jo flere ganger man gjør det; jo raskere går det, jo mer predikabelt er utfallet, jo mer kostnadseffektivt er det. Sealord synes å ha tatt anbefalingene fra Stalk *et al.* (1992) og Hamel & Prahalad (1989) til sitt hjerte: skaff deg evne til å mestre teknologien (for å skape og å

bringe et bestemt produkt til markedet); ta så den samme teknologien i bruk for andre produkter; andre markeder. I første rekke gjorde de med squid og oreo dories; noe av det siste er videreutvikling av fersk hoki for det japanske marked og spesialprodukter for Shoney's Inc.

Konklusjon

Fiskeindustrien i de to strata er delvis sterkt forskjellig og delvis har de sammenfallende trekk. Eksempelvis kan det sies at selv om de to industriene er svært forskjellige når det gjelder bedriftenes størrelse, integrasjonsgrad (flåte, prosess, markedsføring), historie og ledernes bakgrunn så synes lederfoki og forståelse av omverden å være svært lik. Eksempelvis betraktes råvareakkvisisjon som den viktigste strategiske faktor i begge strata. Håndtering av usikkerhet, implementering av hedgingsstrategier viser fellestrekk og med hensyn til ekspansjonsstrategier – i begge strata legges det fokus på kjerneaktivitet.

En leser familiær med norsk fiskeindustri vil av avsnittene ovenfor øyne flere paralleller mellom fiskeindustriene i de to land. Enda et som viser parallellene er målene og visjonene på industrielt plan som vises av teksttabellen nedenfor.

Tabell 3 Industrielle mål og visjoner i newzealandsk og norsk fiskeindustri

Newzealandsk visjon	Norsk visjon
To be the preferred supplier of high quality seafood products to discerning world seafood markets.	Norsk fiskerinæring skal være en internasjonalt ledende næringsmiddelprodusent og markedsfører av sjømat og andre produkter avledet av sjømatproduksjon.
<i>This will be achieved through sustainable and innovative use of seafood resources sourced from a clean and sustainably managed marine environment, to meet customer requirements in high value world markets.</i>	<i>Målet med programmet er å styrke det kunnskapsmessige fundamentet og de holdninger som skal til for å skape en konkurransedyktig norsk fiskerinæring basert på markedsorientering og økt, lønnsom verdiskapning.</i>
(NZSIFS, 1998:5)	(FNL, 1999)

Et annet eksempel på ideologiske paralleller, men samtidig forskjellig konsekvens eller følgeriktighet er hvordan offentlig innsyn praktiseres i de to land: Norsk ideologi om et gjennomiktig og åpent samfunn har blant annet gitt at selskapers regnskaper i prinsipp skal være åpent tilgjengelig for alle som måtte ha interesse av dette. Således har uansvarlige selskap i lang tid hatt et krav om at årsregnskap og årsrapport skulle sendes inn til Regnskapsregisteret hvorfra de er allment tilgjengelige. I New Zealand er dette i prinsipp nokså likt (ønskeligheten av transparens), men samtidig annerledes når det gjelder konsekvens. Et privat selskaps regnskaper betraktes ikke å ha offentlighetens interesse og regnskapstall er derfor noe man ikke lar utenforstående – eller endog ansatte få tilgang til.⁴¹⁾ “We [fabrikksjefen og hans produksjonssjefer] get production records, we get sales analyses. But, we get anything we really want. Financial accounts – I see them, but the staff wont see them. Being a private company it's privileged information. But certainly any information most of them need is available if they wish.” [fabrikksjef, større fryseri]. Mange bedrifter lager en slags årsrapport, men uten at regnskapsinformasjon gis – årsrapporten blir en slags profileringsdokument. For børsnoterte selskaper er selvfølgelig dette annerledes og årsrapporter fra newzealandske børsnoterte selskaper inneholder informasjon tilsvarende den vi finner vanlig.

På den andre siden, i Norge behandles informasjon om enkeltaktørers fangster og leveringer eller kjøp av fisk som hemmelige. I New Zealand betraktes informasjonen (inklusive prisinformasjon) om kvoteeierskap, leie/leasing av kvoter, kjøp og salg av kvoter, landinger, mv som informasjon av offentlig interesse og er fritt tilgjengelig.

Selv om en artikkel som dette selvfølgelig bare kan bestå av partielle bilder av en virkelighet synes det å eksistere noen klare paralleller og noen klare ulikheter som kan trekkes frem. For eksempel, der er klare paralleller knyttet til at vel 90% av produksjonen eksporteres av begge industrier; produksjonsteknologien er nærmest identisk – til dels foregår produksjonen i New Zealand med de samme maskiner som i Norge (men de har ingen fileteringsmaskiner på landanleggene; filetering skjer for hånd på land

eller med maskiner ombord); i reklame inngår bruk av ord som "krystallklart vann" "iskaldt vann" med konnotasjoner til renhet, helsegodt og lignende sentralt i begge strata; i begge industrier er stor grad av ufaglært arbeidskraft; markedene er til dels parallelle – og der er en rekke andre fellestrekk.

Men ulikhetene er også betydelige – for eksempel at de enkelte bedriftene i New Zealand:

- selger sine produkter selv og under egne varemerker
- har kontinuerlig produksjon av frosne og ferske/kjølte varer; stabil produksjon ingen permittering (begrepet "permittering" er ukjent og intervjueren må forklare hva det betyr)
- bedriftene eier fiskekvoter og er vertikalt integrerte
- entreprenørene er svært ofte innvandrere i 1. og 2. generasjon og som oftest uten tidligere erfaring fra fiskerinæring
- nesten alle bedriftene er svært unge
- bedriftene er større og det er færre av dem enn i Finnmark
- alle lederne er meget bereiste
- om enn stor variasjon, så har ansatte ledere ofte variert industriell bakgrunn fra flere bransjer og til dels har de meget høy utdannelse
- bedriftene har finansiell og kunnskapsmessig styrke til å gjennomføre proprietær (produkt)utvikling internt og i samarbeid med sine kunder.

Men den største forskjellen er kanskje at fiskeindustrien i New Zealand er lønnsom⁴²⁾. I tillegg til et høyt investeringsnivå i fartøyer og industrianlegg pålegges bedriftene en betydelig "ressursrente": faktisk dekker industrien det alt vesentlige av kostnadene for å drive fiskeriministeriet, fiskerirelatert forskning og bestandsestimering. (Fiskeindustrien er den eneste av naturressursnæringene som har et slikt kostnadsinnvinningsregime over seg.)

Det at der er færre, men større og sterkere bedrifter med høy kompetanse og øyensynlig kapabilitet på de fleste felt, samt sikkerheten for tilgjengelig råstoff gjør at de kan

inngå trygge leveringsavtaler over lang sikt med sine kunder – og gjør at spesialiseringer og etablering av entringsbarrierer er mulig i sjømatindustrien i New Zealand. De kan med andre ord beskytte sine investeringer i en helt annen grad enn hva bedriftene i Finnmark kan gjøre.

Bare for noen få år siden hadde ikke norske fiskeforedlingsbedrifter flest lov til å markedsføre og å selge sine produkter selv – det skulle foregå gjennom selskaper med "eksportrett". Heller ikke hadde de lov til å sikre seg råvarer ved å eie fiskefartøyer eller endog inngå leveringsavtaler med fiskerne. Det kan fremføres gode argumenter for begge disse to institusjonelle rammene. De uheldige sidene og strukturer dette gir opphav til, eller i alle fall medvirker til, nå under andre markeds- og konkurransebetingelser, er imidlertid betydelige. Derfor er mange av disse restriksjonene og begrensningene for fiskeforedlingsindustrien nå langt på vei endret.

Strukturelle/institusjonelle forhold som dette får selvfølgelig betydelig virkning for den enkelte bedrift eller den enkelte strategiske foretaksenhet på nær sagt alle plan; fra foretaksstruktur og bransjestruktur, kompetansebehov og -akkvisisjon – endog kanskje betydning for entreprenørers evne og lyst til initiativ og nyskapning, til entreprenørers, ledes og arbeideres selvfølelse og -aktelse. Samtidig kan strukturer som dette fungere som barrierer mot inntrengere fra andre bransjer noe som kan skape et lukket, initiativløst og selvtilfreds klima i bransjen. På den andre siden: Om vi lar operatørene/aktørene utrede dette selv med minimum av offentlig/legal intervensjon vil vi kunne få en betydelig bedre dynamikk og dynamisk passing mellom enheter og omgivelser som markeder og kunder. En konsekvens av en slik strategi vil selvfølgelig være at de sterkeste vinner. Etter mitt skjønn bør samfunnet intervensjon bare i de tilfellene og i den grad at vi finner at den sterkeste *ikke bør vinne*.



Erkjentlighet

Min dypeste takk til alle de 17 topp og mellomledere i Finnmark og New Zealand som stilte sin tid til disposisjon slik at dette arbeidet kunne gjennomføres. Stor takk går også til Norges forskningsråd som har finansiert dette arbeidet. Kollega Bjørn Kjensli (Nordlandsforskning; da Finnmarksforskning), som de fleste intervjuene av lederne i Finnmark ble gjennomført i samarbeid med, skal ha stor takk for sine mange nyttige og verdifulle innspill og kommentarer. Det samme gjelder Jarle Løvland og Geir Ottesen som ga det første artikkelutkastet sin kritiske vurdering. En spesiell takk til Bjørn Inge Bendiksen som velvillig har gitt meg mye statistisk underlagsmateriale om fiskeindustri i Finnmark.

Referanser

- Abell, D. (1978). Strategic Windows, *Journal of Marketing*, **37** (July), pp. 21-26.
- Alvesson, M. (1995). The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism: Some Ironic Remarks, *Organization Studies*, **16**:6, pp. 1047-1075.
- Annala, J.H. (1996). New Zealand's ITQ system: Have the first eight years been a success or a failure? *Reviews in Fish Biology and Fisheries*, **6**, pp. 43-62.
- Ashby, W.R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Bartlett, C.A. & S. Ghoshal (1993). Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, **14**:special issue, pp. 23-46.
- Bartlett, C.A. & S. Ghoshal (1995b). Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 132-142.
- Berry, A.J., T. Capps, D. Cooper, P.Ferguson, T. Hopper & E.A. Lowe (1985). Management Control in an Area of the NCB - Rationales of Accounting Practice in a Public Enterprise, *Accounting, Organizations and Society*, **10**:1, pp. 3-28.
- Bohan, E. (1997). *New Zealand: The Story So Far: A Short History*. Auckland: HarperCollins.
- Boston, J., J. Martin, J. Pallot & P. Walsh (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. New York: Ballinger Publishing.
- Chomsky, N. (1996). Old wine in new bottles: A bitter taste; Symposium on 'The New Zealand Experiment', *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, **2**:1 [online] Available from: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/erjrot.htm> [Accessed 20/10/98]
- Clark, I. & A. Duncan (1986). New Zealand's Fisheries Management Policies - Past, Present and Future, Alaska Sea Grant Report 84-4, Fairbanks: University of Alaska.
- Clement (1997). *New Zealand Fisheries: The Guide to the Quota Management System*. Taranga: Clement.
- Cooper, R.D. (Ed.) (1988). Fishery Management Planning - Te Runanga a Tangaroa, Proceedings of the National Fisheries Hui 1985, FMP series, Wellington: MAFFish.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993). Swedish Management: Modern Project, Postmodern Implementation, *International Studies of Management & Organization*, **23**:1 pp. 13-27.
- Dent, J.F. (1991). Accounting and Organizational Cultures: A Field Study of the Emergence of a New Organizational Reality, *Accounting, Organizations and Society*, **16**:8, pp. 705-732.
- Dermer, J.D. & R.G. Lucas (1986). The Illusion of Managerial Control, *Accounting, Organizations and Society*, **11**:6, pp. 471-482
- DeSimone, L.D. (1995). How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive?, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 183-192.
- Donaldson, L. (1987). Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defence of Organization Theory, *Journal of Management Studies*, **24**:1, pp. 1-24.
- Dreyer, B., B.I. Bendiksen, A. Iversen & J.R. Isaksen (1998). Vertikal integrering - er det veien å gå? Rapport 22/98, Tromsø: Fiskeriforskning.
- Easton, B. (1997a). In *Stormy Seas: The Post-War New Zealand Economy*. Dunedin, New Zealand: Otago Press.
- Easton, B. (1997b). *The Commercialisation of New Zealand*. Auckland: Auckland University Press.
- Easton, B. (1996). On Dogma and Dealers; Symposium on 'The New Zealand Experiment', *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, **2**:1 [online] Available from: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/erjrot.htm> [Accessed 20/10/98]

- Edwardsen, T. (1994). Vitenskapsforståelse og metode - satsingsområdet bedriftsøkonomi og organisasjon, *økonomisk Fiskeriforskning*, **4**:1, pp. 3-21.
- Edwardsen, T. (1996a). Kaosteori og ledelse: systemperspektiver i postmoderne ledelseslitteratur, *Økonomisk Fiskeriforskning*, **6**:1, pp. 53-71.
- Edwardsen, T. (1996b). On the Possibilities of Managing Corporate Culture, Working Note, Tromsø: Fiskeriforskning.
- Eriksen, T.H. (1993). *Typisk norsk*. Oslo: C. Huitfeldt Forlag.
- Esping-Andersen, (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Featherstone, M. (1988). In Pursuit of the Postmodern: An Introduction, *Theory, Culture and Society*, **5**, pp. 195-215.
- Fladmark, O. (1999). Ferskfisktrålere i opplag, *Nyheter fra West Fish - Aarsæther*, 2/99, p. 10.
- FNL (1999). *Plan for forskning og utvikling i fiskeindustrien 1999-2004*. Tromsø: Fiskerinæringens landsforening.
- Forberg, B.T. (1997). Tida er inne for satsing på norsk laks i USA, *Fiskaren*, 12/8 1997.
- Gafney, K.R. (1997). Property Rights Based Fisheries Management: Lessons for New Zealand's Quota Management System, Unpublished MCA Thesis, Victoria University of Wellington.
- Ghoshal, S. & C.A. Bartlett (1998). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. London: Heinemann.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review* May/June, pp. 63-67. [Also in *Harvard Business Review* (1994). *Global Strategies - Insights from the World's Leading Thinkers*, Harvard Business Review Book, pp. 3-27.]
- Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*. Hutchinson Business Books, London.
- Hartvelt, P. (1998). *Fishing for the Future: Review of the Fisheries Act 1996*. New Zealand Ministry of Fisheries/PricewaterhouseCoopers.
- Holst, E. (1936). *Fisk og havner: Er en fremtidsplan for fiskerbedriften mulig?* Oslo: Nasjonalforlaget.
- Hopper, T., D. Cooper, T. Lowe, T. Capps & J. Mouritsen (1986). Management Control and Worker Resistance in the National Coal Board: Financial Controls in the Labour Process, pp. 109-141 in D. Knights & H.C. Willmott (eds.) *Managing the Labour Process*. London: Gower.
- IMF (1998). IMF Concludes Article IV Consultation with New Zealand, International Monetary Fund, Press Information Notice No. 98/1, January 12, 1998.
- Ingilæ Vålitalo, A.V. & T. Edwardsen (1997). Formelle systemer for styring og kontroll i fiskeindustri, *økonomisk Fiskeriforskning*, **7**:1-2, pp. 34-58.
- Ingilæ Vålitalo, A.V. & T. Edwardsen (1998). Uformelle systemer og prosedyrer for styring og kontroll i fiskeindustri - en empirisk studie av beslutningsprosesser, *økonomisk Fiskeriforskning*, **8**:2, pp. 157-174.
- Jacobsen, A.R. (1996). *Fra brent jord til klondyke: Historien om Findus i Hammerfest og norsk fiskeripolitikk elendighet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kelsey, J. (1997). *The New Zealand Experiment: A World Model for Structural Adjustment?* Auckland: Auckland University Press.
- Kirkman, B.L. & B. Rosen (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, **42**:1, pp. 58-74.
- Krane, L. (1999). Personlig meddelelse.
- Krugman, P. (1995). Cycles of conventional wisdom on economic development, *International Affairs*, **71**:4 (October).
- Luxton, J. (1997a). Dedication of Sealords \$28 Million Rehua, Address by Hon John Luxton, Minister of Fisheries, Nelson, 24 March May 1997. (New Zealand Executive Government Speech Archive - [<http://www.executive.govt.nz/minister/luxton/jls2403.htm>])
- Luxton, J. (1997b). Address by Hon John Luxton, Minister of Fisheries, to the Treaty of Waitangi Fisheries Commission Maori Fisheries Conference; Wellington 13 May 1997. (New Zealand Executive Government Speech Archive - [<http://www.executive.govt.nz/minister/luxton/jls305.htm>])
- Luxton, J. (1999a). Capitalising on Food Safety, New Zealand Institute of Food Science and Technology Symposium, The Plaza International, Wellington 1 July 1999. (New Zealand Executive Government Speech Archive - [<http://www.admin.executive.govt.nz/cgi-bin/BodyDisplay?id=842&type=speech>])
- Luxton, J. (1999b). Debate Topic: Farming in the New Millennium - Should Government Involvement be More or Less? Southland Federated Farmers Conference, Ivercargill Working Mens Club, 20 July 1999. (New Zealand Executive Government Speech Archive - [<http://www.admin.executive.govt.nz/cgi-bin/BodyDisplay?id=876&type=speech>])
- Martinussen, T. R. Richardsen og S. Ulve (1994). Tørrfiskeeksport til Italia, *økonomisk Fiskeriforskning*, **4**:1, pp. 46-55.
- Memon, P.A. & R. Cullen (1992). Fisheries Policies and their Impact on the New Zealand Maori, *Marine Resource Economics*, **7**, pp. 153-167.
- Miller, D. & P.H. Friesen (1980). Momentum and revolution in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, **24**, pp. 591-614.
- Mintzberg, H. (1993). The Pitfalls of Strategic Planning, *California Management Review*, **36**:1, pp. 32-47.
- Moy, R. (1999). Omsetning av laks i spotmarkedet: Plagsomt salgssystem. (intervju med Lars Liabø), *Aftenposten*, 11. februar.

- New Zealand Treasury (1998). *New Zealand - Economic and Financial Overview*. The New Zealand Treasury Office. Available from: http://www.treasur.govt.nz/pubs/nzdmoe/efo_98/toc_efo.htm [Accessed 14/02/99].
- Moody's (1994). *New Zealand Sovereign In-Depth Analysis*. New York: Moody's Investor Services.
- NZFIB (1996). *The New Zealand Seafood Industry: Economic Review 1994-1996*. Wellington: New Zealand Fishing Industry Board.
- NZSIC (1999) Total Export, NZ Seafood Industry Council. Available from: <http://www.seafood.co.nz/exports.htm> [Accessed 23/04/99].
- NZSIFS (1998). *New Zealand Seafood Industry Foresight Strategy*. Wellington: New Zealand Seafood Industry Council.
- OECD (1991). *OECD Economic Surveys - New Zealand*. Paris: OECD.
- OECD (1993). *OECD Economic Surveys - New Zealand*. Paris: OECD.
- OECD (1999). *OECD Economic Surveys - New Zealand*. Paris: OECD.
- Ottesen, G.G. (1998). Læringsevne og lønnsomhet i fiskeindustrien, *økonomisk Fiskeriforskning*, **8**:1, pp. 15-22.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations - A Critical Essay* (3rd. ed.). New York: Random House.
- Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, (May-June), pp. 79-91
- Preston, A.M. (1991 [1995]). Budgeting, Creativity and Culture, in Ashton, D., T. Hopper & R.W. Scapens (Eds.) *Issues in Management Accounting* (second edition). Hemel Hempstead: Prentice Hall, pp. 273-297.
- Reite, S. og T. Edvardsen (1996) Aktivitetsbasert styring og kontroll i fiskeindustri en empirisk studie av potensiålet av ABC/M innen norsk fiskeindustri, *økonomisk Fiskeriforskning*, **6**:2, pp. 173-195.
- Rhoades, B.L. (1993). Lessons from seafood: Our billion dollar export winner, Memorial lecture, Massey University, Occasional Publication No. 13.
- Shallard, B. (1998) Comparative Approaches to Fisheries Management in New Zealand and Papua New Guinea and the Future of the ITQ Property Rights Approach, Preliminary Proceedings, IIFET98, Tromsø 1998, pp. 578-587.
- Sharp, B.M.H. (1997). From Regulated Access to Transferable Harvesting Rights: Policy Insights from New Zealand, *Marine Policy*, **21**, pp. 501-517.
- SNZ (1997). *New Zealand Official Yearbook 1997*. Wellington: Statistics New Zealand and GP Publications.
- Stalk, G., P. Evans & L.E. Shulman (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, **70**:2 (March-April), pp. 57-69
- Stevens, P. (1997). Managing Editor: Seafood New Zealand/NZ Professional Fisherman (NZ Seafood Industry Magazine Ltd.). Personlig meddelelse, 15/12-1997.
- TOKM (1999). 1998-1999 TOKM Annual Report Shows a Continued Growth of Assets, *Tangaroa* (The newsletter of the Treaty of Waitangi Fisheries Commission - Te Ohu Kai Moana), **48**, April 1999. Available from: [wysiwyg://20http://www.maori-fisheries.org.nz/newsletters/48-apr99/page6.shtml](http://www.maori-fisheries.org.nz/newsletters/48-apr99/page6.shtml) [Accessed 01/07/99].
- Turner, P., J. Williams, N. Keller & T. Wheeler (1996). *New Zealand: A Lonely Planet Travel Survival Kit*. Hawthorn (AU): Lonely Planet.
- Waitangi Tribunal (1992). Ngai Tahu Sea Fisheries Report, Wai 27, Wellington: Waitangi Tribunal.
- Wallace, C. (1995). Managing Resources in New Zealand, Inaugural Ecological Economics Conference, Coffs Harbour, NSW, November 19-23, 1995. (References here are taken from the homepage of the Resource Renewal Institute, <http://www.rri.org/>).
- Wallace, C. (1997). New Zealand Fisheries Quota Management System Assessed, Paper to the Australian New Zealand Society for Ecological Economics, Melbourne, December 1997.
- Wallace, C. (1998) Tradeable Quota in Practice: Decision making, Institutions and Outcomes- the New Zealand Experience over 11 years, Preliminary Proceedings, IIFET98, Tromsø 1998, pp. 637-648.
- World Bank (1995a). *Monitoring Environmental Progress - A Report on Work in Progress*. The World Bank, September 1995.
- World Bank (1995b). *Global Approach to Environmental Analyses*. The World Bank.

Noter

- 1) (*loc. cit.* Jacobsen, 1996:15). Det gjennomsnittlige økonomiske utbytte pr kg var på denne tiden 8 øre i Norge, i Tyskland 25 øre, i Storbritannia 32 øre og i Danmark 39 øre.
- 2) Total eksport fra New Zealand pr 31. desember 1998:

Største eksportprodukter	Eksportverdi (FOB) millioner NZD	Prosent
Meieriprodukter	\$ 3,953	18%
Kjøtt	\$ 2,893	13%
Trevirke	\$ 1,400	6%
Sjømat	\$ 1,233	5%
Ull	\$ 973	4%
Frukt	\$ 865	4%
Annet	\$ 11,174	50%
Total	\$ 22,491	100%

Kilde: New Zealand Seafood Industry Council (NZSIC, 1999)

- Om eksporten klassifiseres som mat/ikke-mat, står matvarer og drikkevarer for omlag 50% av newzealandske eksportinntekter (Luxton, 1999).
- 3) Hentet fra EMF's undersøkelse med nesten 2.000 respondenter hvor 30 land portretteres.
 - 4) Hos Kræmer i Tromsø kostet en kg potet kr 11,95 (mars 1999); skjært i skiver, tørket og tilsatt litt salt er prisen for 250 gram kr 19,95; 100 grams pakke 10,95. Siden poteter med et høyt tørrstoffinnhold (omlag 30%) egner seg best til produksjon av chips blir den korresponderende kilopris for poteten ca kr 24,-. Tilsvarende oppnås en betydelig prisøkning om potetene selges som kjølte og vakuumpakkede fløtebakke poteter; som tørkede miks-produkter for fremstilling av ulike potetretter; etc. (Dette er et ganske nøyaktig regnestykke. Mange flere faktorer burde man ta hensyn til, *eg.* større svinn for den ferske potet og derfor høyere relativ utsalgspris, større lagrings- og transportkostnader; faktorprisene er ikke særlig nøyaktig estimert, etc. Men, dette forsterker bare bildet av et betydelig potensiale for å legge merverdi på råvaren ved å prosessere den mer.)
 - 5) Det har vært tildels kraftige restruktureringer særlig for monopolister og oligopolister (*eg.* transportindustrien; flyselskaper (ofte monopolister på hjemmemarkedet og oligopolister på de internasjonale rutene), jernbanselskaper, postverk, etc.). Annen delvis konkurranseutsatt industri har og blir for tiden også kraftig restrukturert (*eg.* landbruksindustrien i Norge). Også i norsk fiskeindustri kan vi se tilsvarende tendenser til at de minste blir borte og at flere bedriftssammenslåinger finner sted.
 - 6) Ikke-kjent: det eksisterer, men jeg kjenner ikke (til) det; ukjent: ingen kjenner til det.
 - 7) *Requisite Variety* (Ashby, 1952/56). Variety er et mål på kompleksitet. Requisite variety betyr at en organisasjons struktur bare bør være så kompleks som kompleksiteten i omgivelsene er. Å være mindre kompleks reduserer organisasjonens evne til adaptasjon; å være mer kompleks betyr sløsing (Perrow 1986:209). Ashby's uttrykk "*Only variety can destroy variety*" betyr at løsningen på kompleksitet er å øke kompleksitet – med andre ord løsningen på omgivelsesmessig kompleksitet er å øke kompleksitet (og dermed evne til respons) i organisasjonen.
 - 8) Selv om begrepet postmodernisme kan sies å inneholde mange inkompatible, glatte eller sleipe forståelser (Alvesson, 1995), noe som gjør det vanskelig å uttrykke noe meningsfullt med termen (cfr. Featherstone, 1988), gir den likevel en idé om noe karakteristisk annerledes enn hva man forbinder med modernisme. Disse karakteristika er knyttet til diskusjonene omkring rollen og naturen i språk, tekster, kultur, rasjonalitet. Når det gjelder organisasjoner retter det seg mot, *eg.*, en uklar lokalisering av makt, brede kommunikasjonskanaler, kaotisk idé- og informasjonsflyt.
 - 9) Paradokset er at på den samme tiden som kreative bedrifter forsøker å emulere universitetenes styringsformer, så går universitetene og forskningsinstitusjonene (forskningsråd, institutter) den stikk motsatte vei: Mere (overordnet eller "top-down") styring (*eg.* politisk bestemte forskningsmessige mål og programmessige finansieringsstrukturer, universitetsadministrasjonenes økte grad av styring og kontroll av de ansatte), reduksjon av konflikt (*eg.* konsensuskonferanser), andre mandanter for virksomheten (*eg.* "brukere"), med videre. Med andre ord, det er et paradoks at mens man søker etter "mindre styring" i næringsliv, så søker man *mer* styring i universitetsverdenen (i tillegg til at nye og andre mandanter (brukerne) introduseres).
 - 10) For å skape "det nye" må "det gamle" destrueres.
 - 11) Denne utdanningen foregår selvfølgelig ikke bare på skoler og universiteter, men også i samfunnet og i de organisasjonene menneskene er medlemmer av.
 - 12) New Zealand var det første land i verden hvor kvinner ble gitt stemmerett (19. september 1893); allerede i 1890-årene var halvparten av studentene ved newzealandske universiteter kvinner og den første kvinnelige borgermester i det britiske imperium ble valgt i New Zealand (Bohan, 1997:67).
 - 13) Det er en mengde, både anekdotisk og i form av harde fakta som understøtter dette, *eg.*:
 - Europeere portretterte på attenhundretallet maoriene som 'splendid noble savages' som levde i samfunn mer perfekt enn de man kunne finne i Europa på denne tiden; James Cook la merke til deres ferdigheter i krig, fiske og hagebruk og han beundret deres våpen og husholdsredskaper; James Michener forteller i sin *Return to Paradise* om hvordan hvite newzealendere ble opprørt over amerikanske soldater som under andre verdenskrig forsøkte å behandle maorier på samme måte som de behandlet amerikanske sorte.
 - Waitangi-traktaten i 1840 ga maoriene de samme rettighetene og privilegiene som britiske borgere (vel, for å være presis; de mannlige – stemmeretten for kvinner kom ikke før i 1893) (Turner *et al.* 1996:32). I rettferdighetens navn skal det sies at disse rettighetene nok ble ignorert i årene som fulgte, noe som maoriske parlamentsmedlemmer har minnet myndighetene om siden 1867 (Bohan, 1997:23).
 - Selv om maoriene og Pakeha'ene (maorienenes navn på europeere) levde adskilt var ekteskap mellom maorier og hvite vanlig (Turner *et al.* 1996:32).
 - 14) Selv om New Zealand nok hadde mindre av sosial ustabilitet under Depresjonen enn mange andre land, så ble forretninger plyndret etter at John Lee på et møte med 7.000 mennesker i 1932 hadde oppfordret til 'revolusjon' (Bohan, 1997:81). De såkalte "Waterfront"-strekene i 1951 involverte 20.000 arbeidere og varte i fem måneder, skadet New Zealands økonomi betydelig og etterlot seg en bitter arv med hensyn til kriminalisering av de streikende (*ibid.*: 99). I 1981 da Syd-Afrikas rugby-team kom på gjesting og turnerte New Zealand var det igjen voldelige uroligheter (de største siden 1951) og et spesielt opprørspoliti ble da skapt. Bakgrunnen for dette var at i 1976 da New Zealands rugby-team 'All Blacks' gjestet Syd-Afrika ble det et problem siden flere av spillerne var maorier (som ble løst ved at maoriene ble klassifisert og benevnt som 'honorære hvite'(!). I 1981 var det svært få newzealendere som støttet apartheid-regimet i prinsipp, men mange hadde svært

stor lyst til å se 'All Blacks' spille mot det syd-afrikanske laget – derfor de store urolighetene (Bohan, 1997:104).

- 15) Velferdsstaten er ikke fokus for denne artikkelen, men det synes på sin plass å nevne noen av de attributtene som kjennetegner velferdsstater.

Velferdsstater kommer i mange former og dekker en rekke områder for offentlig politikk fra det å sikre minimumslønn for alle til å beskytte borgerne mot, *eg.*, seksuell diskriminering og/eller forulempning. Verktøyene er også mange, fra å beskytte inntekt og sysselsetting med importvern og eksportfremmende tiltak, offentlige arbeidsprogrammer, helse og sikkerhet i arbeidslivet, etc. I hvilken grad disse midlene tas i bruk varierer også betydelig mellom land, men det er mulig å dikotomisere mellom den liberale (eller noen ganger kalt residuale) velferdsstater som USA eller England og de sosialdemokratiene man finner i skandinaviske land – og selvfølgelig finne man mellom disse ekstremiteter noen som faller imellom (*eg.* Belgia, Nederland, Tyskland). Typologisering av velferdsstater tar i alminnelighet disse fire aspektene med i vurderingen (Esping-Andersen, 1990):

- full sysselsetting
- inntektsomfordeling
- universelle velferdsgoder
- graden av solidaritet eller sosial stratifisering.

- 16) Både de som deltar i arbeidslivet og de som ikke er i stand til å arbeide (de syke, de gamle) – og til og med, i noen land, til visse tider; de som ikke ønsker å arbeide.

- 17) Fellesskapets subvensjonerende landbrukspolitikk (til og med i Storbritannia begynte man å støtte landbrukssektoren) ledet til overproduksjon av landbruksvarer som i sin tur ble dumpet på verdensmarkedene. Dette førte til fall i verdensmarkedsprisene for landbruksvarer og rammet den spesialiserte newzealandske økonomien hardt, og deres ToFT falt. I tillegg ble prisene på ull underminert av syntetiske substitutter, og smørprisene ble underminert av margarin: slik oppsummerer Brian Easton det: "*prices for processed grass were under pressure in the post-war era.*" (Easton, 1997a)

- 18) Frasen ble til i 1980, men forhistorien begynner lenge før det (Easton, 1997a).

- 19) New Zealand er for eksempel fortsatt verdens største eksportør av sauekjøtt og sto i 1996 for 64% av verdens eksport av dette produkt (SNZ, 1997:439).

- 20) I 1995 ble det for eksempel eksportert 14,2 millioner kg Cervena venison til en verdi av 150 millioner NZ\$ (omlag NOK 675 millioner).

- 21) Restriksjonene på innenlands transport (som favoriserte jernbanen) ble hevet; handel med valuta ble åpnet opp for flere og der kom i stand en handelsavtale med Australia (CER - Closer Economic Relations) som promoterte frihandel.

- 22) *Nasjonal* fikk 37 seter og *Social Credit* beholdt sine to mens *Labour*, "whose politics was almost unknown to the electorate" vant overlegent med 56 seter.

- 23) Merverdiavgift på 10% (senere 12,5%) ble introdusert; inntektsskatten redusert fra 48% til 33%.

- 24) Etoset innen byråkratiet var ikke ulikt det man finner i de fleste andre sosialdemokratiske land: upartisk lojalitet til den enhver tid sittende regjering og strengt upolitisk (både i utnevelser og i karrierestrukturer). Dette inkluderte også absolutt jobb-sikkerhet hvilket gir lite incentiv verken til å være innovativ eller å være hensynsfull og omtenksover for publikum. Som en konsekvens vokste statsadministrasjonen kraftig – departementene var "overstaffed, inefficient, fat and lazy" (Bohan, 1997). Antallet ansatte innen statsadministrasjonen nådde sitt høydepunkt i 1983 med 66.102 personer; i 1994 var dette redusert til 34.505 personer (Boston *et al.*, 1966).

- 25) Paul Krugmans poengtering av at kunnskap om økonomisk utvikling er meget begrenset og at mesteparten av økonomisk vekst derfor må tilordnes "residualen" (det som Robert Solow kalte "the measure of our ignorance") – gjør at uttrykket "for tidlig" kan være et betydelig understatement (Krugman, 1995). Krugman anbefaler derfor "humility" i forhold til den begrensede forståelse og advarer mot "sweeping generalizations". Bare udogmatisk fremtidig drøfting kan gi oss håp om å lære noe vesentlig om økonomisk utvikling fra 'The New Zealand Experiment' – sikre konklusjoner kan vi kanskje aldri trekke. Imidlertid, det siste av de fem poengene Krugman trekker frem i forbindelse med studier av økonomisk utvikling er at "bad ideas flourish because they are in the interest of powerful groups", synes å ha noe for seg også i dette tilfellet. Jane Kelsey, og andre (*eg.* Chomsky, 1996; Easton, 1996), påviser således at foretakssektoren både var en betydelig pådriver til prosessene – og en betydelig høster av restruktureringsgevinster: "the benefits of [the economic liberalisation policies] rapidly accrued to the corporate sector" og setningen fortsetter slik: "and the strategic influence of that sector [the corporate sector] in the restructuring process is manifest".

Hvorvidt dette er "galt" eller ikke er et politisk spørsmål, og blir ikke drøftet her. Derimot: den siste delen av sitatet synes å bekrefte at muligheten av strategisk valg, i forståelsen av at kontingenser ikke bare blir tilpasset, men også aktivt søkt endret – er til stede i det økonomiske systemet i New Zealand. Det synes også som at Donaldsons SARFIT-modell, som er mer eksplisitt i forhold til hvorfor behovet for strategisk endring eksisterer enn strategic choice, passer denne restruktureringsprosessen: "the need for structural change arises from *substandard performance* which comes from mismatch between contingency and structure" (Donaldson, 1987) – hvorfor organisasjonene, i dette tilfellet, søkte å endre kontingensene. Og dermed hadde man en prosess i gang som også influerte på organisasjonsstrukturene, på strategiene – og på organisasjonenes effektivitet.

- 26) *KiwiCareers* (en del av arbeidsformidlingen) oppgir at der er mer enn 15.000 ansatte i sjømatindustrien, men da er "Seafood Retail and Marketing" inkludert.
- 27) Dagens verdi av kvoter er offentlig kjent idet overdragelsespriser må innrapporteres til ministeriet.
- 28) Ved folketellingen i 1996 var det 524.031 maorier i New Zealand; 14,5% av totalbefolkningen. Dette er en økning fra folketellingen i 1986 da 12,4% oppga å ha maorisk bakgrunn.
- 29) Selv så estimerer "Treaty of Waitangi Fisheries Commission" sin portefølje til å utgjøre 50% av TACC i 1998 (Wallace, 1998).
- 30) Andre selskaper i TWFCs eie er blant annet Prepared Foods Group Ltd et selskap som prosesserer og markedsfører "paua" (*Haliotis iris* – som er også kjent under navnet "abalone" et skjell som høstes av dykkere som ikke har lov til å benytte snorkel eller andre pustemidler; det blå-grønne skallet benyttes til smykkeproduksjon) hovedsaklig som hermetikkk (omsetning rundt 5 millioner NZD=22 millioner NOK); Chatham Processing Ltd - hovedsaklig produksjon og markedsføring av rock lobster og wetfish (omsetning rundt 5 millioner NZD=22 millioner NOK), Pacific Marine Farms Ltd (omsetning rundt 11 mill NZD=50 millioner NOK), og Salmund Smith Biolab Ltd.
- 31) Følgende specier er for tiden under kontroll under the Quota Management System: Alfonsino, Barracouta, Blue Cod, Blue Moki, Blue Warehou, Bluenose, Dredge Oysters, Elephant Fish, Flatfish, Gemfish, Grey Mullet, Gurnard, Hake, Hoki, Hapuku & Bass, Jack Mackerel, John Dory, Ling, Oreos, Orange Roughy, Packhorse Rock Lobster, Paua, Red Cod, Rig, Scallop, School Shark, Silver Warehou, Snapper, Spiny (red) Rock Lobster, Squid, Stargazer, Tarakihi, Trevally.
- For de viktigste fiskeslagene er dette kvotene :

	Total TACC 1996	Total TACC 1997
Hoki	240 010	250 010
Orange Roughy	21 330	21 330
Squid	123 332	123 332
Oreo Dories	26 160	25 654
Ling	22 111	22 111
Hake	13 997	13 997
Silver Warehou	9 884	9 884
Gemfish	7 480	4 862
Barracoutta	33 202	34 233
Jack Mackerel	32 546	60 546
Red Cod	16 066	16 066
Blue Warehou	4 512	4 512
Others	57 202	58 528
Total	607 832	645 065

TACC = Total Allowable Commercial Catch

- I tillegg er følgende specier anbefalt inkludert i kvotesystemet: Ruby Fish, Cardinal Fish, Ghost Shark, Southern Blue Whiting, Yellow Eye Mullet, Sea Perch, Ribaldo, Trumpeter, Frostfish, Porae, Leatherjacket, Parore, Red Moki.
- 32) Til sammenligning, de 8 største fiskeindustriforetakene i Norges Råfisklags distrikt avtar mellom 30 og 35% (eller mellom 140.000 og 150.000 tonn) av det totale kvantum; de 243 øvrige bedriftene/foretakene i populasjonen resten: 65-70%. (Dreyer *et al.*, 1998:51)
- 33) Følgende sitater kan underbygge dette: "*The risks of buying fish and trading and selling is no risk at all. The only risk, I believe, is poor service; poor product; you know, bacterial contamination - just basic things that make a business good.*" [fabrikksjef, større fryseri]. På den andre siden, finansdirektører er ikke bare opptatt av priser, valuta og renter – som følgende sitat viser: "[T]he resource risk is obviously the biggest one, in terms of catch-ability of the quota species. Market risks. To some extent we have been able to reduce the market risks, by having our own market offices and that has put some stability to the prices; much more so than they used to. Catching availability, the availability of charter and contract vessels – again we catch around 40-45% of our quota ourselves now compared to less than 20% a few years ago. So again we have been able to reduce that risk. Substantially. Foreign exchange, of course is a continuous risk for us. Interest rates, to some extent because we are fairly highly geared; having said that, we have some pretty strong hedging in place for interest rates." [finansdirektør, meget stor gruppe]
- 34) Som skarp kontrast til den newzealandske eksportkonsentrasjonen på land/marked referert ovenfor går dagens fiskeeksport til mer enn 50 ulike land (NZSIC, 1999).
- 35) "Strategiske vindu" et begrep som intenderer å beskrive med metaforen vinduer (som åpnes og lukkes) de fortjenestemuligheter som oppstår og blir borte (Abell, 1978).
- 36) Denne tilnærmingen er heller ikke ukjent i New Zealand: "In the 1960's and 1970's we mined the sea, and there was an almost total concentration on getting as much volume as we could." (Luxton, 1997b).
- 37) Både som retorisk instrument og som ammunisjon for argumenter for eksempel ved organisatoriske prioriteringer og beslutningsfattelse. Ved hjelp av regnskap blir investeringer og forretningsmessig oppmerksomhet rettet mot a) de områdene som (lettst) kan la seg måle (med regnskapets målefoki og -metoder), og dernest; b) de områdene med høyest pay-back. Andre forretningsområder, som kan være vanskelig å måle/estimere og derfor vanskelig å argumentere for, kan miste organisasjonens oppmerksomhet.
- 38) Tilsynelatende kan dette se ut som at teori ikke stemmer med realitet: ideen er at perfekte markeder blant annet skal stabilisere priser ved at stabile likevektspriser oppstår. I mellommannmarkedet for fisk kan det

imidlertid se ut som at "alle" går i flokk – kanskje fordi de har en oliarkisk fellesinteresse (i å skape volatilitet). Markedet er med andre ord ikke perfekt.

- 39) Særlig nytt er det neppe, heller ikke for fiskeindustrien; jamfør de diskusjonene som pågikk på 1950-tallet i Norge om hva man skulle kalle frosne produkter og hvor språkforskere sto sentralt i debatten (fryst, frosne, dypfryst; Harrods kaller dem fortsatt "frosted"); termen "dypfryst fisk" ble valget og det ble markedsført med tyngde av blant andre Rolf Kirkvaag som leder av "Dypfrysingskontoret".
- 40) Hvor viktig dette med "looking after the people" er i dette familieselskapet understrekes av selskapets direktør (og far til denne produksjonssjefen): "[...] *I am a socialist - I care for people. To me, people; they are more important than money. You know, I never worked for money. Money is a byproduct with success. **People**; they are important to me. That is why I said before, you know, it gives me pleasure when I walk through the supermarket and someone say "hello boss, how are you" or come and say "boss, how are you today" or ... To me that's more important than anything else.*" [direktør, mellomstort fryseri]. Litt lengre ut i intervjuet sier sønnen: "*People they have problems; they come to me for everything. From the problems back at home to finances, they want some advise. [...] It's a **very** big part of the job. You must look after the people; you get what you give; you look after them, they look after you – and that's the way the world works. It's very much; very much; this is what we work on. You look after them.*"
- 41) Ikke bare det, siden dette er informasjon som betraktes som privilegert kan det bli et element som kan benyttes for å vise hvilken status og posisjon man har i en organisasjon. Den herværende eksplorative studien var imidlertid ikke fokusert på denne problemstillingen og har ikke data som kan underbygge slik status-manifesterende bruk av informasjon.
- 42) Som nevnt ovenfor, generelt legger man i NZ vekt på transparens i samfunnet. Dette gjelder imidlertid ikke ikke-børsnoterte selskapers økonomiske forhold. Lønnsomhetsforhold er derfor vanskelig estimere. Når det derimot gjelder børsnoterte selskaper er forholdene som i Norge, hvorfor Sealords resultater gjengis som eksempel: selskapets driftsinntekter er i overkant av 300 millioner NZ\$ (omlag 1.350 millioner NOK); profitt marginen omlag 10%. I 1996 var resultat før renter og skatt (EBIT) omlag 30 millioner NZ\$ – et resultat som ble betraktet som tilfredsstillende gitt vekslingskurser og signifikante engangskostnader (Årsrapporten):

	1995	1996	1997
Operating revenue	331.681	313.978 ¹⁾	350.900
EBIT	32.552	30.300	26.800
Profit margin	9,81 %	9,65 %	7,64 %
Total assets	413.979	481.922	504.700
Equity	242.465	251.351	265.000

1) I tillegg: 35.3 millioner NZ\$ i salg på vegne av andre produsenter.