

Strategi og markedstilpasning i oppdrettsnæringen

Geir Grundvåg Ottesen

Markedsorientering har blitt et populært begrep som ofte knyttes til bedrifters konkurransevne. Behovet for økt markedsorientering i Norsk næringsliv blir hevdet å være stort (Grønhaug, 1991; Selnes & Hårvik, 1991). Med tanke på oppdrettsnæringen er det blant annet fra politisk hold uttrykt en målsetting om økt markedsorientering og verdiskapningen i Norsk oppdrettsnæring (Fiskeridepartementet, 1998; SND, 1994). Hvordan enkeltbedrifter i en bransje velger å tilpasse seg til sine omgivelser er imidlertid en funksjon av hvilke muligheter og begrensninger som foreligger både internt i bedriftene og i deres omgivelser. Formålet med studien som rapporteres i denne artikkelen er derfor å kartlegge sentrale aspekter ved hvordan bedriftene i oppdrettsnæringen har tilpasset seg sine markeder. Det står sentralt å avdekke i hvilken grad ulike tilpasninger gir lønnsomhet.

Hvilke strategier benyttes i oppdrettsnæringen og har de innvirkning på bedriftenes lønnsomhet? Hvilken rolle spiller markeds-kunnskap for bedriftens lønnsomhet? Og, bør de være markedsorienterte? For å besvare denne type problemstillinger fordres det studier av enkeltaktører, deres strategier, tenkemåte, atferd og lønnsomhet. Som påpekt av Grønhaug (1996) er slike studier nærmest fraværende innen norsk havbruksforskning. Hovedvekten av havbruksforskningen har vært av en teknisk/naturvitenskaplig karakter. Ved Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og Nordlandsforskning er det imidlertid nylig gjennomført flere relevante studier (eg. Bakke *et al.*, 1995; Borch & Aker, 1997; Grønhaug, 1996; Hovrud, 1997; Johnsen & Lines, 1996). Disse studiene har alle i større eller mindre grad diskutert og studert strategiske tilpasninger i oppdrettsnæringen.

Studien som rapporteres i denne artikkelen skiller seg fra flere av de nevnte studiene ved at det er inkludert bedrifter fra alle de tre sentrale funksjonene i verdikjeden for laks og ørret, nemlig oppdrett, foredling og eksport. I tillegg til en kartlegging av strategier i næringen og hvilken effekt disse har på bedriftenes lønnsomhet, studeres også hvorvidt markedsorienterte bedrifter har bedre markeds-kunnskap enn andre bedrifter, og til sist, i hvilken grad markeds-kunnskap og markedsorientering har en direkte effekt på bedriftenes lønnsomhet. Kunnskapen som fremkommer bør ha næringsmessig relevans

ikke minst fordi det tidligere ikke er gjennomført studier av denne typen i oppdrettsnæringen.

Artikkelen er bygd opp på følgende måte: I neste avsnitt redegjøres det for innsamling og analyse av datamateriale. Deretter foretas en "kartlegging" av strategier i oppdrettsnæringen. I det påfølgende avsnittet formuleres 5 hypoteser som utleder sammenhenger mellom sentrale variabler i studien, det vil si, strategi, markeds-kunnskap, markedsorientering og lønnsomhet. Deretter presenteres og diskuteres resultater av hypotesetesting.

Metode og data

En forundersøkelse bestående av 10 semi-strukturerte intervjuer med bedriftsledere i oppdrettsnæringen ble gjennomført med det formål å fange opp særegne forhold ved industrien, å identifisere relevante hypoteser, samt å konstruere/validere sentrale begreper i undersøkelsesmodellen. Dette siste er nødvendig for å tilpasse "generelle" måleinstrumenter til den virkelighet bedriftene i laksenæringen står overfor. Dybdeintervju sikrer forståelse av respondentens egen tolkning av bedriftens omgivelser, og bidrar til å øke forskerens mulighet til å forstå underliggende forhold. Bedriftslederne som ble intervjuet representerer et utvalg bedrifter med; ulik grad av videreforedling, er ulike med hensyn på grad av vertikal integrasjon, og har ulik plassering i verdikjeden (opp-

dretter, produsent, eksportør). Dette inkluderer en stor oppdrettsbedrift, en eksportør, to oppdrettereide samarbeidsselskap, 5 vertikalt integrerte selskap og en videreforedlingsbedrift uten eget oppdrett.

Etter en gjennomgang av relevant faglitteratur, sekundærdata (*i.e.*, bransjeblader, bedriftsinterne aviser, og lignende), og en innholdsanalyse av intervjudata (Ottesen & Grønhaug, 1999a; 1999b) ble det formulert 5 hypoteser. Disse er utledet i neste avsnitt. For å teste disse hypotesene ble det gjennomført en spørreundersøkelse til oppdrettsnæringen (oktober 1999). Denne studien inkluderer bedrifter involvert i oppdrett, foredling og/eller eksport av laks og/eller ørret. Fordi det ikke var mulig og oppdrive en liste som inneholdt alle disse bedriftene var det nødvendig å "sy" sammen en liste fra ulike kilder (Eksportutvalget for fisk, Organisasjoner i fiskerinæringen, Fiskeridepartementet). Etter å ha kontrollert listen opp mot telefonkatalogen var antallet bedrifter 330. Tabell 1 viser bortfall i undersøkelsen og endelig svarprosent.

Tabell 1 Bortfall i undersøkelsen

Totalt antall bedrifter	330
Definert utenfor populasjon	29
Svart tidligere ("dubletter")	15
Antall bedrifter i utvalget	286
Respondent ikke tilgjengelig/nådd i intervjuperioden	70
Nektet å delta	39
Antall svar	177 (62%)

Datainnsamlingen ble foretatt av et markedsanalysebyrå ved hjelp av telefonintervju (CATI) i uke 40 og 41, oktober 1999. På forhånd var spørreskjemaet testet for å luke bort eventuelle problemer knyttet til formuleringer og rekkefølge. Dette ble gjort blant kolleger ved Fiskeriforskning og Norges Handelshøyskole med god kjennskap til både fagfelt og bransje. I Tabell 2 er listet en del karakteristika ved utvalget og Tabell 3 viser hvordan bedriftene i utvalget fordeler seg i verdikjeden.

Tabell 2 Kjennetegn ved utvalget

Respondent (daglig leder/adm. dir.)		Variasjon	n = 177
Utdannelse:			
Folkeskolenivå	1,1%		
Ungdomsskole/Realskolenivå	12,4%		
Videregående skole/Gymnasnivå	29,4%		
Universitetsnivå	57,1%		
Antall år i bransjen (gjennomsnitt)	14,6 år	1 – 50 år	
Antall år i bedriften (gjennomsnitt)	10,1 år	1 – 42 år	
Alder (gjennomsnitt)	42,3 år	25 – 71 år	
Nøkkeltall			
Etableringsår (gjennomsnitt)	1978	1900 – 1998	n = 177
Omsetning (gjennomsnitt)	119,8 mill.	1 – 1800 mill.	
Antall årsverk (gjennomsnitt)	32,8 årsverk	1 – 600 årsverk	
Totalrentabilitet (gjennomsnitt 1998) (n = 162)	10,23%	-24,5% – 51,2%	
Aktiviteter			
Andel laks/ørret av total omsetning (gjennomsnitt)	80,2%		n = 177
Andel bedrifter involvert i smoltproduksjon	40,7%		
Andel bedrifter involvert i oppdrett av laks/ørret	67,2%		
Andel bedrifter involvert i foredling av laks/ørret	51,4%		
Andel egen eksport av omsetning (gjennomsnitt)	42,4%		
Foredling			
Andel foredlet laks/ørret (gjennomsnitt)*	40,1%		n = 91
Forventet andel om tre år (gjennomsnitt)*	47,3% (18% økning)		

*All laks og ørret utover sløyging og pakking

Tabell 3 Respondentbedriftenes fordeling i verdikjeden

Verdikjedeaktiviteter	Antall bedrifter
Smolt	3
Oppdrett	33
Foredling (ut over sløyging)	40
Smolt + oppdrett	35
Smolt + oppdrett + foredling	34
Oppdrett + foredling	18
Eksport	11
Andre	3
Sum	177

Datasettet bestående av 177 besvarelser ble tilrettelagt for videre analyse blant annet ved å kontrollere for ekstreme verdier. Variablene som inngår i studien ble konstruert ved hjelp av faktoranalyse og/eller ved å summere verdiene for de aktuelle spørsmålene og dele på antallet. Deskriptiv analyse av variablene ble benyttet blant annet for å kontrollere at sentrale variabler var normalfordelt, en viktig forutsetning for regresjonsanalyse. De sentrale variablene i studien ble videre analysert ved korrelasjoner mellom variablene, som blant annet viser hvilke variabler som kan skape kollinearitetsproblemer i regresjonsanalyse. For å teste hypotesene ble multipl regressjonsanalyse benyttet.

Strategier i oppdrettsnæringen

Alle bedrifter har en strategi, enten den har utviklet seg implisitt gjennom bedriftens aktiviteter og historie eller gjennom en eksplisitt planleggingsprosess (Mintzberg, 1987; Porter, 1980). Foretaksstrategi handler ofte om å finne en unik posisjon som kan beskyttes mot konkurranse og innebærer derfor en sammenkobling og utvikling av bedrifters unike ressurser og egenskaper på en slik måte at en utnytter muligheter og unngår trusler i bedriftenes omgivelser.

I strategilitteraturen er det vanlig å skille mellom to generelle strategier, lavkost og

differensiering. Bedrifter som følger en lavkost strategi søker å oppnå en posisjon hvor bedriftens total kostnader er lavere enn hos konkurrentene. Dette impliserer en kontinuerlig leting etter kostnadsreducerende tiltak uten at det går nevneverdig ut over kvalitet og/eller markedspris på sluttproduktet. Lavere kostnader vil dermed lede til høyere lønnsomhet enn konkurrentbedriftene. To forhold er avgjørende for mulighetene for differensiering; karakteristika ved produktet og karakteristika ved brukerne av produktet (Hill, 1988). Et produkt kan betraktes som en samling attributter som kan kombineres på unike måter for å differensiere et produkt (se for eksempel Levitt, 1980). Homogene produkter som frosne fiskeblokk eller sløyd laks har relativt få attributter og gir derfor mindre muligheter for differensiering enn produkter med flere attributter. Likevel kan homogene produkter differensieres hvis produktet har ulike bruksområder, blir solgt til forskjellige brukergrupper (for eksempel supermarked, catering, videreforedling), hvis de psykologiske karakteristika hos forbrukere innenfor og på tvers av brukergrupper varierer, og hvis kombinasjoner av disse markedsmessige forholdene eksisterer (Hill, 1988). Økt fortjeneste ved differensieringsstrategier fremkommer ved at høyere priser i markedet overstiger kostnadene ved å lage "unike" produkter (eller samlinger av attributter), eller ved å identifisere og utnytte markedsmessige differensieringsmuligheter.

Mens Porter (1980) anbefalte at bedrifter fulgte en av de to strategiske hovedretningene er det senere argumentert for at disse to strategiene egentlig er to dimensjoner hvor en bedrift kan ha høy eller lav score (Miller & Friesen, 1986) og at de med fordel kan følges samtidig (Miller, 1992; Murray, 1988). I 1985 sier Porter selv:

If a firm can achieve cost leadership and differentiation simultaneously, the rewards are great because the benefits are additive – differentiation leads to premium prices at the same time that cost leadership implies lower costs (Porter 1985:18).

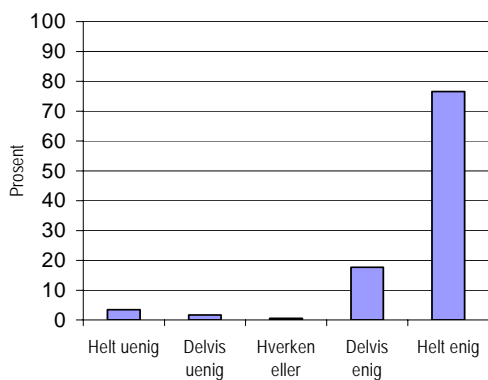
En bedrift som er dyktig i å differensiere sine produkter, og som samtidig er blant de mest kostnadseffektive i sin bransje, vil derfor ha de beste forutsetninger for å oppnå bedre lønnsomhet enn konkurrentene. De to

strategiske hoveddimensjoner er dermed ikke gjensidig utelukkende.

Hvilke forhold er avgjørende for bedriftens valg av strategi? Bedriftens tilgjengelige ressurser og kapabiliteter (evne til å koble sammen ressurser på en fornuftig måte) står sentralt. I hvilken grad bedrifter forsøker å differensiere seg og sine produkter avhenger også av "potensialet" for differensiering. Dette potensialet varierer fra bransje til bransje, og er avhengig av produktkarakteristika og brukerkarakteristika (Hill, 1988). Laks og ørret (og ulike produktvarianter av disse) er i utgangspunktet relativt homogene produkter. Heterogene preferanser kan imidlertid gi rom for å skreddersy produkter til ulike kundegrupper.

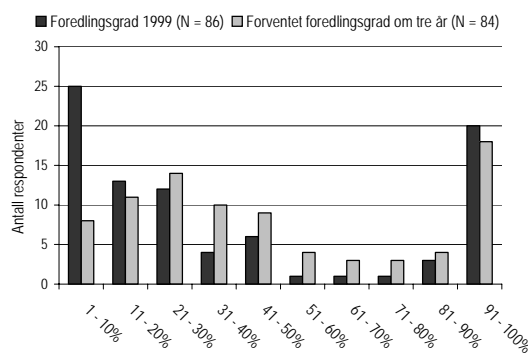
Hvilke strategier finnes så i dagens oppdrettsnæring? Dybdeintervjuene som ble gjennomført ga et klart inntrykk av at lavkoststrategi er svært utbredt i oppdrettsnæringen. Dette er i overensstemmelse med tidligere funn (Bakke *et al.*, 1995; Borch & Aker, 1997; Grønhaug, 1996; Hovrud, 1997; Johnsen og Lines, 1996). I tråd med Hill (1988) kan en mistenke oppdrettsnæringen for å representere en industri hvor et sterkt kostnadsfokus betraktes som en forutsetning for å overleve i bransjen. Det fremgår av

Figur 1 at et stort flertall av respondentene anser at lave kostnader er en forutsetning for å overleve i bransjen. Dette tyder på at lavkoststrategi er en svært sentral "konkurranseoppskrift" i oppdrettsnæringen (jmfør Huff, 1982; Spender, 1989).



Figur 1 "I denne bransjen er lave kostnader en forutsetning for å overleve" (n = 175).

Tidligere studier har indikert at differensieringsstrategi ikke har fått et like sterkt fotfeste som konkurranseoppskrift i næringen (Bakke *et al.*, 1995; Borch & Aker, 1997; Grønhaug, 1996; Johnsen & Lines, 1996). Det kan være mange årsaker til dette. For mange aktører innebærer adopsjon av differensieringsstrategi en endring i bedriftens strategisk fokus. Som påpekt av Grønhaug (1996) er en endring i strategi både tidkrevende og vanskelig og få til, og så lenge man har andre alternativ som tilsynelatende fungerer bra vil man kun endre fokus når man ser seg tjent med det. I tillegg kan det ikke ses bort fra at "potensialet" for differensiering fortsatt er relativt lavt. Dybdeintervjuene ga imidlertid indikasjoner på et ønske om å endre fokus mot økt bearbeidingsgrad. Figur 2 viser en relativt klar tendens i retning av at foredlingsgraden (blant de som allerede er involvert i foredling) i oppdrettsnæringen forventes å øke i de tre neste årene. Fordi økt foredlingsgrad ofte vil innebære mer kundetilpassede produkter er økt foredlingsgrad en indikasjon på en dreining mot differensieringsstrategier.



Figur 2 Oppgitt foredlingsgrad og forventet foredlingsgrad. (86 av 177 Bedrifter oppga at de ikke var involvert i foredling ut over sløyting og pakking av laks og ørret).

Hvilken utbredelse har så differensiering blant ulike "funksjoner" i verdikjeden? Som vist i Tabell 4 er det signifikant forskjell mellom gjennomsnittlig score på differensieringsstrategi for bedrifter som er involvert i ulike verdikjedeaktiviteter. Spesielt er forskjellen mellom rene oppdrettere (2.93) og rene foredlingsbedrifter (3.90) stor. Dette

virker logisk og kan blant annet forklares med at foredlingsaktiviteter fordrer at bedriften forsøker å beskytte sin posisjon med andre virkemidler enn pris. Når det gjelder lavkoststrategi er det ingen signifikant forskjell i gjennomsnittlig score mellom ulike verdikjedeaktiviteter. Dette tolkes på den måten at lavkostoppskriften er viktig også for bedrifter som er involvert i foredling (differensiering) av laks og ørret. Dette indikerer en kombinasjon av differensiering og lavkost (janfør Miller, 1992; Murray, 1988).

Tabell 4 Utbredelse av strategier i verdikjeden (Skala 1-5, hvor 1=laveste score og 5=høyeste score)

Verdikjedefunksjon	Differensiering (SD)	N	Lavkost (SD)	N
Smolt	3.77 (.769)	3	4.50 (.866)	3
Oppdrett	2.93 (1.142)	29	3.74 (1.187)	27
Foredling	3.90 (.898)	33	3.06 (1.418)	31
Oppdrett + smolt	3.03 (1.162)	31	3.60 (1.16)	32
Oppdrett + foredling	3.30 (1.278)	33	3.80 (1.03)	34
Smolt + oppdrett + foredling	3.26 (1.183)	15	3.55 (1.04)	17
Eksport	2.25 (.811)	8	3.10 (1.431)	5
Totalt	3.25 (1.174)	152	3.56 (1.208)	149
	F = 3.704**		F = 1.689	

* = p.<0.05, ** = p.<0.01, *** = p.<0.001

Utleddning av hypoteser

I dette avsnittet utledes fem hypoteser omkring bedrifters egenskaper (markeds kunnskap og markedsorientering), strategier og lønnsomhet i oppdrettsnæringen.

Strategi og lønnsomhet

Det ble i forrige avsnitt vist at lavkoststrategi er en svært dominerende konkurranseoppskrift i oppdrettsnæringen. Mange bedrifter i oppdrettsnæringen selger i hovedsak standardiserte produkter (sløyd/frossen laks)

hvor pris er en svært viktig konkurransevariabel. Dette betyr at kostnadsreduksjoner er et svært viktig middel for å forbedre lønnsomheten. Under slike omstendigheter vil lavkoststrategi være utbredt og avgjørende for lønnsomhet. Dette gir følgende hypotese:

Hypotese 1:

Lavkoststrategi har en positiv effekt på lønnsomhet.

Når det gjelder differensieringsstrategi er det flere indikasjoner på at "potensialet" for differensiering er tilstede. Foreløpige resultater fra en stor markedsundersøkelse i Tyskland og Frankrike indikerer at forbrukere i disse markedene varierer med hensyn på hvilke produktattributter de synes er viktig (Olsen, 1999). I tillegg viste studien Kristoffersen (1998) gjennomførte blant innkjøpere i Tyskland at noen kundegrupper uttrykker betalingsvilje for ekstra kvalitet. For de aktørene i oppdrettsnæringen som utnytter dette "differensieringspotensialet" bør det gi resultater i form av lønnsomhet. På denne bakgrunn er følgende hypotese formulert:

Hypotese 2:

Differensieringsstrategi har en positiv effekt på lønnsomhet.

Strategi, markeds kunnskap og lønnsomhet

Huff (1982) påpeker at strategi virker som et "filter" som skiller det viktige fra det mindre viktige. Bedrifter vil derfor (mer eller mindre bevisst) bygge opp en kunnskapsbase som er relevant for deres strategi. Markeds kunnskap bør stå sentralt i en slik kunnskapsbase. Kunnskap om bedriftens markedsomgivelser er sentral for utforming av en strategi som på en mest mulig hensiktsmessig måte kobler bedriftens interne styrker og svakheter til muligheter og trusler i markedsomgivelsene. Det antas derfor at bedriftens strategi har en positiv effekt på bedriftens markeds kunnskap. Uavhengig av hvilken type strategi en bedrift følger vil det være behov for "bred" kunnskap om markedsforhold slik at muligheter og trusler i markedsomgivelser hele tiden kan vurderes.

For di bedrifter har begrenset kapasitet til å samle inn og tolke data fra sine omgivelser er det relevant å spørre om bedrifter som har ulik strategi har behov for ulik markeds-kunnskap. Dersom kunnskapsbehovet varierer bør bedriftenes databehandlingsaktivi-ter justeres tilsvarende. I strategilitteraturen er det hevdet at mens implementering av en lavkoststrategi innebærer et hovedfokus på interne forhold innebærer en differensieringsstrategi et hovedfokus på eksterne forhold (White, 1986). Det betyr likevel ikke at bedrifter som følger en lavkoststrategi ikke har behov for markeds-kunnskap. De må for det første være i stand til å fange opp muligheter og trusler i sine markedsomgivelser. I tillegg kan det argumenteres for at de har behov for å forstå sine kunders interne "verdi-aktiviteter" slik at de kan bidra til å redusere kundens "brukskostnader" for det aktuelle produktet (Jaworski og Kohli, 1996). Lavkostbedrifter har også behov for å følge med hva konkurrenter (eller andre bedrifter i bransjen) gjør med hensyn på for eksempel kostnadsreducerende tiltak. Selv om det ikke bestandig er lett å forstå bedriftsinterne årsaksforhold (Reed og Defillippi, 1990) har omfattende forskning vist at bedrifter ofte forsøker å imitere hverandre (Galaskiewicz og Wasserman, 1989; Haveman, 1993). En forlengelse av denne diskusjonen er at de bedriftene som har best markeds-kunnskap har de beste forutsetningene til å oppnå lønnsomhet, uavhengig av hvilken strategi de forfølger. På bakgrunn av diskusjonen er følgende hypotese utledet:

Hypotese 3:
Markeds-kunnskap har en positiv innvirkning på be-driftens lønnsomhet.

Markeds-kunnskap og markedsorientering

Gitt at markeds-kunnskap har en positiv innvirkning på lønnsomhet følger det at markeds-kunnskap er en verdifull ressurs. Det er derfor viktig å forstå hvorfor noen bedrifter har bedre markeds-kunnskap enn andre. I markedsføringslitteraturen er det gjentatt nærmest til det kjedsommelige at markedsorienterte bedrifter oppnår bedre lønnsomhet enn andre mindre markedsorienterte bedrif-

ter fordi de har overlegne evner til å fange opp, fortolke og respondere på endringer i sine markeder (eg. Day, 1994; Slater & Narver, 1995). Til tross for at markeds-kunnskap er utgangspunktet for beslutninger vedrørende bedriftens markedsstrategi eksisterer det lite empirisk forskning som tar for seg sammenhengen mellom markedsorientering og markeds-kunnskap (for et unntak se, Grønhaug & Sandvik, 1998). I markedsføringslitteraturen er markedsorientering ofte betraktet som et "atferdsmessig" fenomen med et sterkt fokus på innsamling, spredning og respons på markedsinformasjon (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Det er derfor grunn til å tro at markedsorienterte bedrifter vil være i bedre stand til å fange opp og forstå endringer i markedet, enn mindre markedsorienterte bedrifter. Grønhaug og Sandvik (1998) viste i sin undersøkelse av et utvalg norske hoteller og deres gjester at markedsorienterte hoteller hadde bedre og mer korrekt kunnskap om sine gjester enn mindre markedsorienterte hoteller.

På bakgrunn av diskusjonen over er følgende hypotese utledet:

Hypotese 4:
Markedsorientering har en positiv effekt på bedriftens markeds-kunnskap.

Markedsorientering og lønnsomhet

I markedsføringslitteraturen er det fremført relativt solide bevis for at det å være markedsorientert lønner seg. En rekke empiriske studier har demonstrert en positiv sammenheng mellom markedsorientering og diverse mål på bedriftens lønnsomhet (eg. Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; Pelham & Wilson, 1996; Selnes *et al.*, 1996). Pelham og Wilson (1996) lister en rekke argumenter for at markedsorientering har en direkte innflytelse på bedriftens lønnsomhet. For eksempel argumenterer de for at markedsorientering gjennom normer rettet mot å tilfredsstille kunder, skaper konsistens og gir retning for beslutningstakere i bedriften. Og videre at markedsorientering leder til bedre koordinering og samarbeid på tvers av

funksjoner, og bedre forståelse av kunders behov som igjen fører til færre reklamasjoner og bedre tilpassede produkter. Dersom markedsorientering har en direkte innvirkning på bedrifters lønnsomhet er det svært interessant å avdekke om denne sammenhengen også er tilstede i oppdrettsnæringen. Det kjennes ikke til noen studier som har undersøkt denne sammenhengen innen norsk oppdrettsnæring. Følgende hypotese er derfor utledet:

Hypotese 5:
Markedsorientering har en direkte positiv effekt på bedriftens lønnsomhet.

Operasjonalisering av begreper

Før hypotesene kan testes er det nødvendig å operasjonalisere begrepene som inngår i analysene. En del av målevariablene i denne studien kan måles direkte. Dette gjelder bedriftenes omsetning og lønnsomhet. De andre variablene er imidlertid vanskelig å måle direkte, de representerer såkalte uobserverbare eller latente variabler. Dette gjelder "strategi", "markedsorientering" og "markedskunnskap". For å kunne svare på mange av problemstillingene må det finnes frem til måter å måle disse begrepene. Et viktig utgangspunkt i så måte har vært en gjennomgang av relevant litteratur. Et generelt poeng som fremkom som et resultat av denne gjennomgangen er imidlertid at de aktuelle begrepene i litteraturen er behandlet på et nokså abstrakt nivå. Dette er naturlig fordi begrepene skal kunne ha gyldighet i mange bransjer og på tvers av bransjer. Dette ser imidlertid ut til å gå på bekostning av innholdet i begrepene som blir relativt lavt. Fordi formålet med denne studien er å forstå fenomen (strategisk tilpasning) i en enkelt bransje kan det tillates å gi begrepene et mer bransjetilpasset innhold. Dette betyr ikke at det er sett bort fra det teoretiske innholdet i begrepene, men heller at innholdet er korrigert for særegenheter ved industrikonteksten. På denne måten er det forsøkt å konstruere presise målevariabler (høy reliabilitet) som i størst mulig grad fanger opp det sanne innholdet i begrepene (høy validitet). Forun-

dersøkelsen bestående av 10 dybdeintervju med ledere i ulike typer bedrifter i oppdrettsnæringen (oppdrett, foredling, eksport) var et viktig instrument for å tilpasse målevariablene. Sekundærdata i form av artikler i bransjeblader (eg. Norsk fiskeoppdrett) og tidligere forskningsrapporter ga også et viktig grunnlag.

Strategi

For å finne ut hvilken strategisk tilpasning bedriftene i undersøkelse benytter ble det laget fem påstander som omfatter typiske kjennetegn for lavkost og differensiering i bransjen (se Tabell 3). Respondentene ble så bedt om å angi i hvilken grad de var enig i de ulike påstandene (1 = helt enig og 5 = helt uenig, 6 = ikke relevant, 7 = vet ikke). Tabell 5 viser at faktoranalysen av strategiskalaen som forventet gir en løsning med to faktorer hvor faktor 1 representerer differensieringsstrategi og faktor 2 representerer lavkoststrategi. Denne løsningen forklarer 65,6% av den totale variansen i datamaterialet. Av Tabell 5 kan det også sees at alle spørsmålene lader svært lavt (mindre enn, eller lik 0.152) på den andre faktoren, et forhold som indikerer at det er to svært "rene" faktorer. Chronbachs alfa er benyttet som en indikator på reliabilitet, eller et mål på hvor godt de ulike spørsmålene i faktoren "henger sammen". Maksimal alfa er 1.0, men en alfa på 0.7 er betraktet som akseptabel (Nunnally og Bernstein 1994). Lavkost har en lav alfaverdi, et forhold som blant annet kan tilskrives at variabelen bare består av to spørsmål.

Tabell 5 Faktoranalyse av strategiskala

	Faktor 1	Faktor 2
Vi har et bedre omdømme i markedet enn andre bedrifter i bransjen	0,816	0,152
Vi utmerker oss med å produsere varer for spesielle markeder	0,803	0,050
Vi selger produkter som er spesielle i forhold til våre konkurrenter	0,770	-0,064
Vi er mer kostnadseffektive enn andre bedrifter i bransjen	0,071	0,831
Vår produksjonsteknologi er sterkt spesialisert for å oppnå stordriftsfordeler	0,014	0,809
Eigenvalue	1,966	1,316

Forklart varians	39,3%	26,3%
Chronbachs alfa	.6738	.4918

Principal Component Analysis. Varimax rotasjon

Markedskunnskap ($\alpha = .831$)

Markedskunnskap ble målt som topplederens vurdering av bedriftens markedskunnskap. På bakgrunn av forundersøkelsen ble det utviklet 11 spørsmål hvor formålet var å fange opp ulike aspekter ved markedet, for eksempel "forbrukeratferd", "konkurrenters strategier", "prisutvikling i viktige markeder", etc. Alle disse aspektene ble vurdert som viktige for en eller flere "typer" bedrifter i oppdrettsnæringen (eg. matfiskoppdrett, foredling, eksport). Respondentene ble bedt om å angi bedriftens markedskunnskap på en skala fra 1-5, hvor 1 betyr svært lav kunnskap og 5 svært god kunnskap. Respondentene hadde også mulighet til å svare "vet ikke", dette for å unngå at de ble presset inn i en svarkategori.

Markedsorientering ($\alpha = .694$)

Innholdsanalyse av dybdeintervju indikerte at praktisering av markedsorientering påvirkes av en kontekst preget av sterk konkurranse hvor aktørene i stor grad er "pristakere" som tilbyr relativt lavt differensierte produkter (for detaljer for innholdsanalyse se, Ottesen & Grønhaug 1999a; 1999b). For alle de 10 lederne som ble intervjuet var det å "vite hva som skjer" et viktig element av markedsorientering. Dette korresponderer godt med litteraturen, spesielt informasjonsbehandlingsperspektivet til Kohli & Jaworski (1990) og Narver & Slater (1990). Lederne som ble intervjuet skiller seg imidlertid fra dette perspektivet på minst to andre områder. Først, ved at de samler inn informasjon på en svært uformell måte, et forhold som stemmer dårlig med spørsmålene i MARKOR (Kohli *et al.*, 1993). For det andre har lederne et "bredere" eksternt fokus enn det en ofte finner i litteraturen (les: kunder og konkurrenter). Denne observasjonen samsvarer for øvrig godt med resultatene fra en svensk studie av hvordan ledere oppfatter fenomenet markedsorientering (Söderlund, 1993). Med utgangspunkt i disse "innspille-

ne" ble det utviklet 20 påstander som syntes å dekke sentrale deler av markedsorientering slik fenomenet ble oppfattet av ledere i oppdrettsnæringen. Respondentene ble bedt om å angi i hvilken grad de var enig i de ulike påstandene (1 = helt enig og 5 = helt uenig, 6 = ikke relevant, 7 = vet ikke). For å forbedre den interne konsistensen i målet ble fem spørsmål fjernet.

Lønnsomhet

Aker (1998) avdekket så store forskjeller i verdsettelse av fiskebeholdningen hos matfiskbedrifter at det kan reises spørsmål ved om det er mulig å foreta meningsfulle sammenligninger mellom bedrifter basert på offentlige regnskaper. I utvalget i denne studien er 67% av bedriftene involvert i oppdrett. For å redusere denne potensielle feilkilden ble det benyttet en kombinasjon av to "objektive" og et subjektivt lønnsomhetsmål. De to "objektive" lønnsomhetsmålene, totalkapitalrentabilitet (ROI) og resultat før ekstraordinære poster (REP) er basert på tallmateriale for 1998 fra Dun og Bradstreet. Det subjektive lønnsomhetsmålet fremkom ved følgende spørsmål: "I hvilken kategori mener du din bedrift befinner seg hva angår avkastning på totalkapitalen i forhold til de andre bedriftene i bransjen? blant de laveste 20%, blant de nest laveste 20%, blant de midterste 20%, blant de nestøverste 20%, blant de øverste 20%"

Det er relativt høy korrelasjon mellom det subjektive og de to objektive lønnsomhetsmålene (se Tabell 6) noe som tyder på at regnskapsmanipulasjon ikke bør være et stort problem i våre data. Tidligere studier har også vist høy korrelasjon mellom objektive og subjektive mål for bedrifters lønnsomhet (Dess & Robinson, 1984).

Resultater

Tabell 6 viser deskriptiv statistikk og korrelasjon mellom variablene som inngår i de fem hypotesene. Tabell 6 viser at markedsorientering og lavkoststrategi er signifikant og positivt korrelerte med alle de tre lønnsomhetsmålene. Markedskunnskap er kun signifikant og positivt korrelert med ROI

(subjektiv), mens differensieringsstrategi REP. kun er signifikant og positivt korrelert med

Tabell 6 Deskriptiv statistikk og korrelasjon mellom variablene i analysen (n = 177)

	Gj.snitt	Std.av.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Markedskunnskap	3.40	0.59	1.00						
2. Markedsorientering	3.94	0.52	.427***	1.00					
3. Differensiering	3.26	1.17	-.020	.268**	1.00				
4. Lavkost	3.55	1.20	.299***	.406***	.086	1.00			
5. ROI (subjektiv)	3.54	1.13	.266***	.276**	.123	.267**	1.00		
6. ROI (objektiv)	10.23	10.93	.081	.318**	.000	.196*	.456***	1.00	
7. REP (objektiv)	1707.55	4038.86	.157	.360**	.169*	.212*	.427***	.608***	1.00

= p.<0.05, ** = p.<0.01, *** = p.<0.001

Tabell 7 Standardiserte beta verdier

	ROI (subjektiv)	ROI (objektiv)	REP (objektiv)	Markedskunnskap
Markedskunnskap	.170*	-.026	.036	-
Markedsorientering	.099	.197*	.243**	.310***
Differensiering	.083	-.053	.094	-
Lavkost	.170*	.134	.097	-
	R ² justert = .095 F-verdi = 5.637***	R ² justert = .044 F-verdi = 3.015*	R ² justert = .090 F-verdi = 5.329***	R ² justert = .091 F-verdi = 18.629***

* = p.<0.05, ** = p.<0.01, *** = p.<0.001

Tabell 7 viser standardiserte beta verdier for fire regresjonsmodeller som alle er signifikante. I disse modellene finner vi støtte for fire av fem hypoteser. Lavkoststrategi, markedsorientering og markedskunnskap har alle signifikant og positiv innvirkning på ett eller to av lønnsomhetsmålene. Markedsorientering har signifikant og positiv innvirkning på markedskunnskap. Dette gir støtte for hypotesene 1, 3, 4 og 5. Vi finner ikke støtte for hypotese 2, at differensieringsstrategi har en positiv effekt på lønnsomhet.

Diskusjon

Analysen indikerer at lavkoststrategi har en positiv effekt på lønnsomhet. Dette stemmer overens med funnene til Bakke *et al.* (1995) og tyder på at lavkostoppskriften fortsatt er viktig i oppdrettsnæringen. All den stund næringens hovedprodukt (sløyd laks) er å betrakte som et standardprodukt vil kostnadsreduksjoner være svært viktig for å øke

marginene. Dette resultatet er derfor ikke spesielt overraskende. Andre aspekter ved resultatene har kanskje større interesse. For eksempel indikerer analysen at markedsorientering både har en direkte positiv sammenheng med lønnsomhet og en indirekte sammenheng med lønnsomhet gjennom markedskunnskap. Markedsorientering synes derfor å være en viktig "egenskap". Et relevant spørsmål er derfor hvordan markedsorientering praktiseres? Faglitteraturen gir få svar på dette spørsmålet (Jaworski & Kohli, 1996) som også faller utenfor problemstillingen i denne artikkelen. To arbeider som nylig er gjennomført ved Fiskeriforskning bidrar imidlertid til å belyse dette spørsmålet (Ottesen & Grønhaug, 1999a; 1999b).

Et annet relevant spørsmål som følger av resultatene presentert ovenfor er hvorfor hypotesen om en positiv sammenheng mellom differensieringsstrategier og lønnsomhet ikke støttes? Dette er et relevant spørsmål, ikke minst fordi mange, både næringsutøvere og politikere, "ønsker" at opp-

drettsnæringen i større grad skal videreføre sine produkter. Den forklaringen som kanskje er lettest "tilgjengelig" er rett og slett at differensiering ikke lønner seg i oppdrettsnæringen. Resultatet av denne studien kan tyde på det. Et svært viktig element i denne diskusjonen er imidlertid at det i dag eksisterer et fåtall bedrifter som har høy foredlingsgrad (differensiering) og god lønnsomhet. Fossen AS er en slik bedrift, som ofte har blitt profilert som en dyktig videreførelsesbedrift (se for eksempel Fiskaren 26. mars, 1999; Norsk Fiskeoppdrett nr. 12, 1997; Norsk Fiskerinæring, nr. 5, 1998). Det kan derfor være interessant å se litt nærmere på hva som kan forklare at denne bedriften tilsynelatende har suksess med en strategi som få bedrifter har lyktes med (slik våre data indikerer). Viktige stikkord for denne bedriften er nøkternhet, spesialisering og nisjemarkeder. I følge en artikkel i bladet Norsk Fiskeoppdrett (nr.12, 1997) uttalte far og sønn Nils-Emil og Jan-Emil Johannessen blant annet følgende:

Nøkkelen til vår suksess ligger i vår nøkternhet. Vi har aldri tatt flere steg enn vi har maktet. Og aldri fulgt saueflokket blindt for å vokse som alle andre. Vår vekst har kommet naturlig gjennom nitid arbeid i markedet. Vår strategi er faktisk å ikke gjøre som alle andre. Vår eksport til EU er marginal – noe som er bemerkelsesverdig i forhold til resten av næringen. Vi selger ikke fersk laks, men kun foredlede produkter. Dessuten er vi tung på foredling av ørret, der de fleste satser på laks. (Norsk Fiskeoppdrett, nr.12, 1997, side 18).

De oppgir videre å ha personlig kontakt med de fleste kjøperne, noe daglig leder Nils-Emil Johannessen hevder koster både i form av tid, penger og oppfølging, men at det er verdt strevet. Bedriften har et tydelig fokus på å tillegge sine produkter "ekstra" attributter slik det fremkommer av følgende sitat:

Vi tilsetter ekstra farge, har lengre sultetid, sorterer oftere og gir personlige kvalitetsgarantier til samtlige kunder. Derfor bruker vi tid på å fortelle kundene dette. Kvalitet er veldig viktig. Ferske råstoffer og røyking på gamlemåten er viktige stikkord. Vi salter dessuten med tørrsalt og lar fisken tørke godt selv om den mister vekt. (Norsk Fiskeoppdrett, nr.12, 1997, side 18).

Og videre:

En av mine kjepphester er nettopp at allfor mange har vært fiksert på volum i tonn og kroner, og for lite

på inntjening og driftsmarginer. Vi har funnet det rasjonelt å ha en oversiktlig produksjon med få produkter, fremfor å utvide spekteret. Det er en strategi vi tror på, men du vet det er bare de ti bud som er hogget i stein. Den dagen kan komme da vi foredler flere fiskeslag og lager andre produkter. Vi er store i en liten nisje og trives der. Men det er ikke fastlåst for all fremtid. (Norsk Fiskeoppdrett, nr.12, 1997, side 18).

Disse sitatene viser at bedriftsledelsen tror på det de gjør. De er likevel åpen for endring om situasjonen skulle kreve det. Fra disse sitatene fremgår det også med all mulig tydelighet at den måten bedriften "bygger" ekstra attributter rundt sine produkter er forbundet med ekstra kostnader. Likevel kan bedriften fremvise en lønnsomhet som trolig ligger over gjennomsnittet for foredlingsbedrifter. Fossen AS er derfor en bekreftelse på at differensieringsstrategier kan lønne seg innen oppdrettsnæringen. Hvorfor klarer få andre bedrifter det samme? Et viktig moment i så måte kan være det faktum at Fossen AS har vært involvert i foredling av laks og ørret i omkring 20 år. Dette er svært lenge sammenlignet med mange andre foredlingsbedrifter. Kanskje er det slik at det tar lang tid å bygge opp den kompetansen som er nødvendig for å lykkes med differensieringsstrategier. Andre bedrifter som forsøker å differensiere seg har kanskje (foreløpig) kommet for kort på læringskurven.

Et teoretisk og metodisk poeng som bør nevnes til slutt er at vi i denne studien har tatt utgangspunkt i et perspektiv i strategilitteraturen (Porter, 1980) som har blitt kritisert for å være for generelt eller bredt (Hill, 1988; Miller, 1992), for mangel på hensyn til ulike markedsomgivelser (Dess et al., 1990; Murray, 1988), og for å benytte for enkle mål på strategi (Day and Wensley, 1988). Selv om det her er gjort forsøk på å tilpasse strategimålene til næringskonteksten er det mulig at det i denne studien er benyttet for enkle og overfladiske mål på strategi. Dette vil i så fall bety at denne studien ikke i tilstrekkelig grad har klart å fange opp differensieringsstrategier slik disse praktiseres i oppdrettsnæringen. For å imøtegå deler av denne kritikken mot generiske strategier kan fremtidige studier kartlegge aktørenes strategi på et mer detaljert nivå (se (Borch, 1999; Borch, 1997)) for eksempler på en slik tilnærming fra landbrukssektoren). En mer

detaljert og kontekstspesifikk tilnærming bør også kunne resultere i mer anvendbar kunnskap for ledere i oppdrettsnæringen.



Referanser

- Aker, H. (1998). Oppdrett og verdsettelse. En analyse av valg av regnskapsprinsipper og regnskapsmanipulasjon. SNF-rapport 42/98.
- Bakke, M., B.E. Johnsen & R. Lines (1995). Kritiske suksessfaktorer i oppdrettsnæringa. En analyse av lederne egne antakelser. SNF-rapport 45/95.
- Borch, O.J. (1997). From local fragmentation to global integration of markets - successful business strategy response to food market transition. 27th European Small Business Seminar: Change & Innovation: The Challenge for Small Firms, Rhodes, Greece.
- Borch, O.J. & H. Aker (1997). Markedsdifferensiert produktkvalitet i lakseoppdrett. Nordlandsforskning, Bodø, NF-rapport 6/97.
- Borch, O.J. (1999). Business strategy in transitional industries: Globalization challenges within a regional-based, fragmented industry. In *Globalization and Emerging Business-Strategies for the 21st Century*. JAI Press, 7, pp.101-130.
- Day, G.S. (1994). Continuous Learning About Markets. *California Management Review*, 36 (4), pp. 9-31.
- Dess, G.G. & R.B.Jr Robinson (1984). Measuring Organisational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 265-273.
- Fiskaren (1999) 26. mars.
- Fiskeridepartementet (1998). Perspektiver på norsk fiskerinæring. Stortingsmelding nr.51.
- Galaskiewicz, J. & S. Wasserman (1989). Mimetic Processes within an Interorganizational Field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 454-479.
- Grønhaug, K. (1991). Innovasjon, markedsorientering og konkurransevne. *Praktisk økonomi og ledelse*, 7 (3), pp.77-86.
- Grønhaug, K. (1996). Konkurrans- og strukturendringer i oppdrettsnæringen. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. SNF-rapport 33/96.
- Grønhaug, K. & K. Sandvik. (1998). Do You Know Your Customers? The Moderating Effect of Market Orientation. AMA Winter conference.
- Haveman, H.A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38 (December), pp. 593-627.
- Hill, C.W. (1988). Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 401-412.
- Hovrud, B. (1997). Læring og vekst i oppdrettsbedrifter. NF-rapport 27/97.
- Huff, A.S. (1982). Industry Influences on Strategy Reformulation. *Strategic Management Journal*, 3, pp.119-131.
- Jaworski, B.J. & A.K. Kohli. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 53-70.
- Jaworski, B.J. & A.K. Kohli. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market Focused Management*, 1, pp. 119-135.
- Johnsen, B. E. & R. Lines (1996). Ressursbasert teori og lønnsomhet i oppdrettsnæringa. SNF-rapport 41/96.
- Kohli, A.K. & B.J. Jaworski (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), pp. 1-18.
- Kohli, A.K., B.J. Jaworski & A. Kumar (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, XXX (November), pp. 467-477.
- Kristoffersen, E. (1998). Referanser for fersk laks hos tyske røykerier. *Økonomisk Fiskeriforskning*, 8 (1), pp. 23-45.
- Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation - of Anything. *Harvard Business Review*, (January-February), pp. 83-91.
- Miller, D. (1992). The Generic Strategy Trap. *The Journal of Business Strategy*, (January/February), pp.37-41.
- Miller, D. & P.H. Friesen (1986). Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter. *Organization Studies*, 7 (1), pp. 37-55.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, (July-August).
- Murray, A.L. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". *Academy of Management Review*. 13 (3), pp. 390-400.
- Narver, J.C. & S.F. Slater (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (October), pp. 20-35.
- Norsk Fiskeoppdrett (1997). nr. 12.
- Norsk Fiskerinæring (1998). nr. 5.
- Nunnally, J.C. & I.H. Bernstein (1994). *Psychometric Theory*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill
- Olsen, S.O. (1999). Personlig meddelelse. I. amanuensis Norges fiskerihøgskole.

- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (1999a). Exploring the Practice of Market Orientation. Paper submitted for presentation at EMAC 2000, 23-26 may 2000, Rotterdam.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (1999b). Market Orientation and Uncertain Supply in Highly Competitive Markets. Paper akseptert for presentasjon på Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner (FIBE XVII), 6-7 January 2000, NHH, Bergen.
- Pelham, A.M. & D.T. Wilson (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **24** (1), pp. 27-43.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Reed, R. & R.J. DeFillippi (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, **15** (1), pp. 88-102.
- Selnes, F. & H. Hårvik (1991). Stort behov for økt markedsorientering i norske bedrifter. *Praktisk Økonomi og Ledelse*, **7** (3), pp.47-52.
- Selnes, F., B.J. Jaworski & A.K. Kohli (1996). Market Orientation in United States and Scandinavian Countries. A Cross-Cultural Study. *Scandinavian Journal of Management*, **12** (2), pp. 139-157.
- Slater, S.F. & J.C. Narver (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, **59** (July), pp. 63-74.
- SND (1994). En markedsorientert strategi for fiskerinæringen. Statens nærings- og distriktsutviklingsfond.
- Spender, J.C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Basil Blackwell.
- Fiskeridepartementet (1998). Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring. Stortingsmelding nr. 52. Det Kongelige Fiskeridepartement.
- Söderlund, M. (1993). The firm and its market orientation. A critical incident approach to decision makers' perceptions of consequences of market orientation. EFI Research Paper no. 6522. Stockholm.
- White, R.E. (1986). Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal*, **7** (3), pp. 217-231.