

Strategisk (ny)orientering og organisatorisk (re)strukturering i norsk sjømatindustri

Torgeir Edvardsen¹⁾

Den konvensjonelle strategiske visdom, slik som vi finner den innenfor industriell økonomikk er blitt utfordret av andre syn som betrakter strategi som et fremvoksende fenomen snarere enn som en singel-loop-læringsprosess. Forståelse av hvordan slike prosesser virker og hvilken innvirkning de har på organisasjoner, individer og i siste instans samfunnet er et område med økende oppmerksomhet.

Denne artikkelen innleder med en beskrivelse og drøfting av sentrale perspektiver innen strategifaget (voluntarisme og determinisme; prosess og posisjon) som ender opp med en argumentasjon i favør av en pluralistisk forståelse og tilnærming. Deretter drøftes noen strategiske imperativer og handlingsmuligheter for industrielle aktører innen norsk sjømatindustri.

Produksjon av matvarer har historisk skjedd nært den som spiser maten. I dagens mer globaliserte omsetningssystemer produseres og konsumeres også mat i stor (større) avstand fra hverandre. Faktor- og produktmarkedene for matvarer globaliseres med andre ord. Dette har flere konsekvenser, ikke minst med hensyn til konkurransen på faktorsiden, hvor, eksempelvis, høyt lønnsnivå i en region gjør at arbeidsintensive (og kompetansepede) prosesser får sterke incentiver for å plasseres i regioner med lavere lønnsnivå (eg. filetering av råstoff fra Barentshavet i Kina for det europeiske marked; frossent globalt marked for torsk, sammen med ny fryse- og tineteknologi, åpner et vindu for produksjon av saltfisk fra frossent råstoff i Portugal). Fiskeindustrien i (Nord-) Norge har, med sin nærhet til fangstede fiskeressurser, i utgangspunktet et konkurransefortrinn. Frysing av fisk, endog ombord på fartøyene, som for kort tid siden var en ny teknologi muliggjør imidlertid lønnsom "videreforedling" i andre geografiske områder som har relative faktorfortrinn på andre felter (eg. arbeidskrafttilgjengelighet og -pris, produktmarkedsnærhet, alternativ/konkurrerende kunnskaper og kapabiliteter). Dette impliserer problematiske strategiske valg for lokal industri – særlig når betydelige deler av foretakets produktmarkeder befinner seg i stor (eg. geografisk) avstand fra foretaket (vel 90% av norsk fiskeindustri omsetning går til eksportmarkeder med, eg., fremmed språk, fremmed valuta og fremmede smaks-

preferanser). I tillegg består matvareprodukter i økende grad av tjenester, image, tilhørighetssymboler - mens de fysiske elementene representerer en stadig mindre verdikomponent. Matvareindustribedrifter blir derfor i stadig større grad kompetanse- og tjenestebasert, hvor verdier skapes av mennesker og deres ekspertise, snarere enn av råvarer, maskiner og andre fysiske ressurser.²⁾

Samtidig, tiden strategiske vinduer er åpne for utnyttelse av overlegen kunnskap er, i den "nye økonomien", stadig kortere - på grunn av stadig raskere utvikling og raskere emulering av kunnskap. Dette fordrer organisasjoner som kontinuerlig evner å skape og å implementere (ny) kunnskap som styrker konkurranseposisjonen. I slike "hjerne-drevne" foretak blir relasjoner og synergier mellom individer en kritisk faktor for verdiskapning, fordi kunnskapsutvikling og -akkvisisjon er kontrollert av individet (eller grupper av individer). Dette leder til behov for en annen type styring enn den tradisjonelle "command and control"-styring. En strategisk løsning på dette for det enkelte foretak vil kunne være å legge mer av vanskelig emulerbar kunnskap og kompetanse/ferdigheter inn i produktene eller legge mer av andre verdiøkende og vanskelig kopierbare attributter inn i produktene, samt utvikling av nye styrings- og kontrollstrukturer.

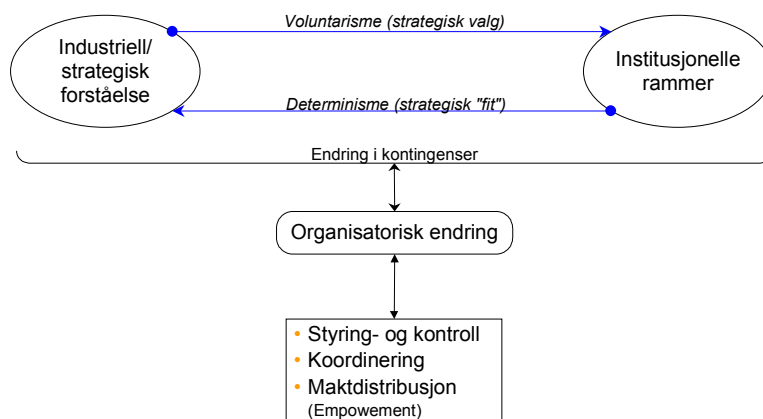
Innen sjømatindustrien i Norge reflekteres dette i noe som synes å være en industri-

ell logikk som tilsier at det er innbringende å bevege seg ut av produksjonen av rå- og halvfabrikata (som fiskeblokk) og over på det man kaller "spesialprodukter" (som er et bredt spekter av produkter med ulik videreforedlingsgrad). Sammen med andre, og for store deler av fiskeindustrien nye, måter å komme seg nærmere markedet på med produksjon av "private labels"; forsøk på å skape egen identitet for ens produkter (merkevarer); introduksjon av økt responsevne overfor kunder (markeds- og kundeorientering på alle plan i bedriften). Det synes i dag å være bred enighet i bransjen om at verdiskapningen i norsk sjømatindustri må øke, men ettersom norsk fiskerinæring fangstmessig befinner seg nært kapasitetsgrensen av hva ressursene kan tåle, er det små muligheter for å øke verdiskapningen ved å øke fangsten (i nasjonale farvann). Det er følgelig begrensede kilder hvorfra økt verdiskapning i sjømatindustrien kan komme.³⁾ Selv om oppdrett, kunnskapsproduksjon og nye bioteknologiske produkter og prosesser vil representere betydelige verdiskapningspotensialer i fremtiden vil den tradisjonelle sjømatindustri basert på villfanget fisk utgjøre en strategisk kjerne i norsk fiskerinæring. Ikke dessmindre vil ventelig mange av disse foretakene i fremtiden inkorporere flere av disse nye produkter og prosesser. Med andre ord: Det foregår, og forventes fortsatt en gjennomgripende strukturrendring i norsk matindustri i løpet av de nærmeste årene - både internt i bedriftene og innen bransjen som helhet.

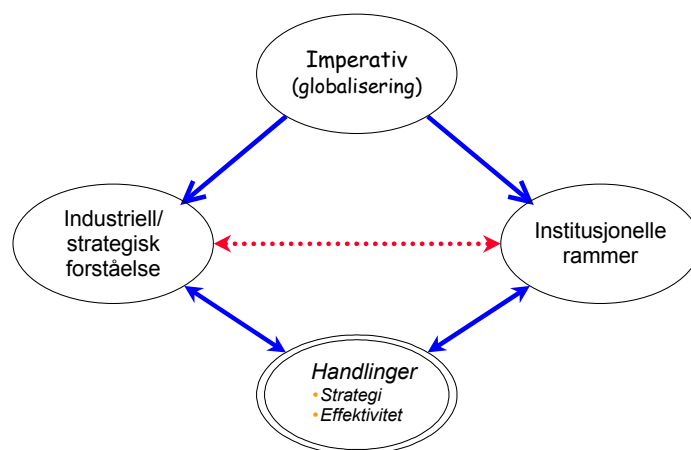
Determinisme og voluntarisme i industrialisters aksjonsrom

I modellen nedenfor er industrialisters aksjonsrom illustrert ved at de på den ene siden er bundet opp av et institusjonelt rammeverk som former tilpasning, og på den annen side at de er aktive i å endre dette institusjonelle rammeverk for å bedre/evne mulighetene for strategiske valg. Disse kontingensene er selvfølgelig mange og mangartede - og gir ulike manifesteringer i de ulike organisasjoner, men sentralt er at de har innflytelse over hvordan organisasjoner blir strukturert, hvilke systemer de implementerer og ventelig også hvilke effekter og hvilken effektivitet organisasjonene oppnår (figur 1).

Lengre opp i resonnementskjeden kan disse kontingensenes kilde illustreres ved de i tiden eksisterende oppfatninger og verdensanskuelser som former industriell/strategisk forståelse og institusjonelle rammer. I dette tilfellet er fenomenet globalisering valgt som eksempel. Det synes som at det er en utbredt oppfatning at globalisering vil lede til økt konkurranse og dermed økte krav til og press mot organisatorisk effisiens. Gitt et slikt resonnement vil det skapes et driv mot intern organisatorisk endring og samtidig påvirkning av de institusjonelle rammer organisasjonene arbeider innenfor. Dette er illustrert i figur 2 nedenfor.



Figur 1 En samsvarsfaktormodell for institusjonelle sammenhenger



Figur 2 Globale/lokale imperativers innflytelse på handling

Mot en integrering av strategiske paradigmer?

I konvensjonell forståelse er strategi noe som legges av organisasjonens mandanter; implementeres, styres og kontrolleres av de samme. I dag må man imidlertid erkjenne at organisasjoner ikke bare er toppstyrte systemer; de består også av selvstyrte enheter og derfor både består av ledelsesstyring og kontroll og av individers og gruppers selvregulering. Den stabilitet som man kan observere i organisasjoner er med andre ord ikke utelukkende resultatet av et overordnet design av styring og kontroll, men snarere et resultat som emergerer fra kollektive interaksjoner mellom aktørene, rettferdiggjørelse, forhandlinger og konfrontasjon mellom dem (eg. Dermer, 1988; Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, 1994a).

Selv om begrepet strategi benyttes i mange forståelser synes det å ha festet seg to hovedretninger. Det ene å betrakte strategi som *posisjon*; det andre betrakter strategi som *prosess*, noe som imidlertid ikke er noe nytt: allerede de tidlige strategiske proponenter (eg Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971/1987) erkjente distinksjonen mellom strategi som prosess og dens innhold. Denne distinksjonen har i mellomtid tendert til å splitte strategiforskningen i to leire. Om man betrakter strategi som en

posisjon så involverer konseptet arbeidet med å lokalisere en organisasjon i dens omgivelser; strategi blir en posisjoneringskraft for å kople organisasjon og dens eksterne omgivelser. I økologiske termer snakker man da om strategi som en "nisje"; i økonomiske termer om et sted som genererer "rente" og i ledelsesfaglige sammenhenger om et produkt-markeds-domene (stedet i omgivelsene hvor ressurser er konsentrert).

Forskningsarbeidet rettet mot å forstå hvordan strategi skapes og implementeres har hovedsakelig blitt gjort innenfor det jeg her kalte den prosessorienterte tilnærming; mens strategiens innhold (hva som er bestemt) synes å tilhøre den posisjonsorienterte strategiforskning. Når det gjelder spørsmål som "hvorfor oppstår strategier" så har slike blitt adressert av begge grupper - men på ulik måte: posisjonsforskningen har vært opptatt av forretningsenhetene (SBU'ene - Strategic Business Unit); prosessforskningen har vært mer opptatt av individet og gruppen.

Det kan argumenteres for at denne splittingen har ledet til at begge posisjoner svekkes teoretisk (Schendel, 1992; Berry *et al.* 1995) men samtidig synes det å eksistere en bred enighet om at det er behov for en forsoning av de to retningene (eg. Pettigrew, 1992) - i tillegg til at det i realitetenes verden ikke er noen slik distinksjon: prosesser og posisjoner blir i praksis integrert. Eksem-

pelvis, tidligere strategiinnhold påvirker den aktuelle strategiprosess - og tilsvarende; at strategiprosesser påvirker strategiske valg av posisjoner (Andrews, 1971/1987). Med andre ord at prosesser og posisjoner er gjensidig påvirket, tildels bestemt, av hverandre. Dette leder til en forståelse av strategi som en (kontinuerlig og iterativ) prosess med aksjon og reaksjon - eller som Ralph Stacey sier et slags spill som folk spiller (Stacey, 1993) hvor elementer beveger seg i relasjon til hverandre. Dette gir en begrepsforståelse hvor strategi er mønstre av tidligere handlinger og et kaotisk⁴ sett av bevisste og ubevisste fremtidsvisjoner – altså ikke et objekt, men en merkelapp som individer setter på bestemte handlingsmønstre, hvor ulike individer setter ulike "merkelapper" og har ulike foki på ulike attributter. Med andre ord: multiple realiteter eksisterer, og derfor også multiple rasjonaliteter.

Hvordan og av hvem skapes strategi i organisasjoner?

Alfred Chandler la frem formodningen om M-formens fremvekst skjedde som en respons på økende organisatorisk kompleksitet. Senere videreutviklet og formaliserte Oliver Williamson Chandler's arbeide (Chandler, 1962; Williamson, 1970, 1975; Williamson & Ouchi, 1981). Innenfor denne litteraturen hevdes det at M-form integrerer konseptene marked og hierarki i organisasjonen (Ezzamel & Hart, 1987) og at økt effektivitet i komplekse organisasjoner oppnås med en arbeidsdeling hvor de enkelte divisjonene konsentrert om de daglige aktivitetene mens det overordnede organ (hovedkontoret) setter strategiene for divisjonene. Williamson hevder videre at en sammenblanding av de to beslutningsnivåene (strategiske og operasjonelle beslutninger; HK og divisjon) kan lede til suboptimale beslutninger og en reduksjon i organisatorisk effektivitet.

Ideen om at strategi er et domene og en aktivitet for konsern- eller toppledelsen alene - som gjennom systematisk vurdering av organisasjonen og omgivelsene, kan identifisere strategier som sørger for at organisasjo-

nen er i dynamisk likevekt med dens omgivelser – har sin logiske følge i at implementering og kontroll av strategi er avhengig av at det er til stede en egnet organisasjonsstruktur; en styrings- og kontrollstruktur som kan oppfatte organisatorisk og omgivelsesmessig endring, gjøre valg, og sette valgene i handling. Dette fordrer organisasjoner preget av adferdsmønstre med karakter av orden, regularitet og konsensus rundt et stabilt anskuelsessystem.

Pascale (1990) trekker imidlertid frem, på basis av empiri, argumentet om at slik harmoni både kan være en styrke, men også en kilde til organisasjonens undergang ved at doktrineringen av paradigmet blir for sterkt; organisasjonen konsentrerer seg om å gjøre bedre eller mer effektivt det som den allerede gjør godt. Miller (1990), som refererer til dette som Icarus paradoks, trekker frem at adferd som bygger på det som opprinnelig hadde suksess får et fokus på orden, mål(settinger) og planlegging (gjøre det samme, bare bedre) – og derfor blokkerer for alternativer, kreativitet og innovasjon. På slagords form kan man godt si at: "Den som følger oppgatte stier, finner sjelden nye veier". Problemet er altså at organisasjoner trenger både å opprettholde de gamle stier og å finne nye veier, de trenger både stabilitet og diskontinuitet på en gang fordi innovative strategier følger ikke av sentralisert systematisk planlegging men derimot fra en kompleks læringsprosess. Pascale ser det som et paradoks at organisasjoner trenger både "fit" (koherens mellom enheter, sentral kontroll og synergi) og "split" (desentralisering, differensiering, varietet og rivaleri) – samtidig.

Det eksisterer altså et rivaliserende syn på organisasjoner som kan benevnes "pluralistisk". Innenfor dette perspektivet betraktes ikke konflikt utelukkende som noe negativt; tvert i mot kan det være en kilde til konstruktiv fornying; konflikt bærer med seg noe godt, noe konstruktivt. Her er det imidlertid viktig å understreke at konflikt og konsensus må balanseres, i det for sterk grad av konflikt kan være skadelig – på lik linje som at for mye konsensus kan være en destruktiv kraft for organisasjonen (se Edvardsen, 1996b).

Denne alternative forståelse av strategi, det pluralistiske perspektiv, fokuserer på hva

organisasjonen og dens aktører faktisk gjør; ikke på aktørens (ledernes) intensjoner (eg Mintzberg (1994 a, b) som benevner det som fremvoksende strategier). Sentralt i denne forståelsen er at strategi er utfallet av organisatorisk maktkamp.⁵⁾ Dette retter søkelyset mot organisasjoner som arenaer for konflikt (eg. interesse- realitetsforståelses-, rasjonalitet-) og politisk aktivitet. Ikke sjelden portretter organisasjoner som harmoniske konsensusorienterte enheter hvor enkeltindivider og grupper søker å oppnå felles mål - i Skandinavia trekkes dette (søken etter konsensus) endog frem som et karakteristisk kulturtrekk og en kilde til differensiering. I en slik setting synes det naturlig at konflikt er uønsket og må gis en patologisk forklaring. Lederes oppgave i en slik forståelse må bli å harmonisere og å løse konflikter mellom underordnede enheter. I virkelighetens verden er det nok ikke slik harmoni. Hvilket har den positive effekt av å være en barriere mot, eg., "gruppetenkning" (Allison, 1971; Janis, 1972); "organisatoriske forsvarsmekanismer" (Argyris, 1985, 1990); ubestridt tiltro til egen ufeilbarlighet (organisasjonens og ledernes) og de negative aspekter ved narsissisme generelt (eg. Elmes & Barry, 1999) - hvilket reduserer organisasjonens evne til læring, systematisk likevektskopling til omgivelsene og innovasjon. Dette kan forsterkes idet såkalte krisetilbøyelige foretak synes å utvikle en serie feilaktige antakelser om seg selv og omverdenen (Greening & Johnson, 1996). En naturlig følge blir ofte minimering av trusler og ignorering av omgivelsesmessige skift hvilket leder til ineffektiv kommunikasjon, informasjonsproblemer og svikt i isomorpiske egenskaper (evnen til å identifisere lignende eller identiske situasjoner oppstått andre steder) (Elliott *et al.* 2000)⁶⁾.

Det pluralistiske perspektivet tar utgangspunkt i at organisasjoner er ansamlinger av ulike interessegrupper hvilket impliserer ulike paradigmer, ulike fortolkninger og tolkingsrom og hva som tar signifikans (eg. Jeremy Dent (1991) som portretterer ulikheten i miljøer preget av "ingeniører" versus de som er preget av "økonomer" og hvordan ulik realitetsoppfattelse, rasjonalitet og semiotikk preger organisasjonen og dens handlinger og blir en drivkraft for endring). Med ulike interesser følger ofte dissonans og

konflikt – for eksempel den klassiske konflikt mellom produksjon og salg/marketing fordi de ulike individer og grupperinger gir responser konsistent med gruppenes verdensforståelse og (egen-)interesser. Hvis slik konflikt ensidig løses med "konfliktløsning" fra et overordnet organ eller funksjon, så vil viktige læringsmuligheter kunne gå tapt. Alternativet til slik overordnet konfliktløsning, om de ulike grupperinger selv gis ansvaret for å løse konflikten og følgelig må interagere og å finne felles løsninger har, samtidig, det biprodukt at nye forståelser vil kunne oppstå: i dialogen mellom ulike paradigmer og fortolkninger vil nye forståelser kunne vokse frem og gjennom dette oppstår en ny forståelse av strategiske problemstillinger (Brunsson & Olsen, 1993; March & Olsen, 1976). Dette er selvfølgelig ikke bare knyttet til konflikter og maktkamp - annen type koordinering og personlige nettverk vil begge fostre ny forståelse. Det som i praksis skjer i slike konfliktsituasjoner er at de ulike gruppene argumenterer for sine syn, søker å bygge koalisjoner (med de mer mektige) og når tilstrekkelig støtte er oppnådd, skjer handling; den nye forståelsen blir en del av den strategiske agenda (Dermer, 1988). Slike drøftinger internt, med kunder, endog konkurrenter må ha implikasjoner for deltakernes paradigmer og for at "de gamle" mentale modellene modifiseres; hvilket kan bli utspringet for ny strategisk orientering – ny struktur, nye systemer. Dette tar imidlertid tid og betinger mulighet for endringer i de politiske allianser og den relative maktfordeling hvilket kan skape resiprok motstand fra de som ser sine interesser truet.

Denne typen egenorganisering gir implikasjoner for ledelse og er i tråd med hva Katz & Kahn påpekte allerede for snart 25 år siden, at organisasjoner både bør, og faktisk har, "opprettholdelsessystemer" ("maintaining systems" som isolerer fra endring og vedlikeholder/gjør varig status quo) og "adaptive systemer" (som stimulerer innovasjon og eksperimentering). Ledelsesimplikasjonene av dette kan knyttes til organisasjoners behov for både stabilitet og ustabilitet; planlegging og innovasjon; koordinering og læring; effekt og effektivitet – hvilket er det motsatte av arven fra Burns & Stalker (1961): enten/eller-tenkning. Sentralt for proaktiv ledelse må derfor bli å bruke sin

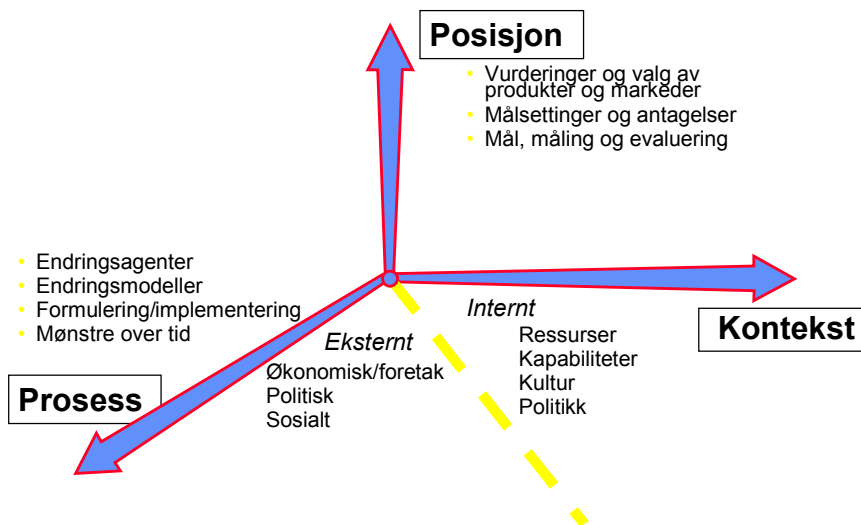
posisjon og makt til å influere på de strukturelle arrangementene og dynamikkene i organisasjonen, hvilket impliserer å skape balanse mellom stabiliteten i planlegging og monitorering; og diskontinuitet i form av læring og politisk adferd.

Dette illustreres i figur 3 nedenfor, som søker å argumentere for en integrering av de strategiske perspektivene nevnt ovenfor. Sentralt i denne forståelsen er at strategier både planlegges (av overordnede ledere) og de vokser frem som resultater av eksperimenteringer, læring og innsikt fra enkeltindivider og grupper i organisasjonen. Strategiske initiativ som "vokser frem" som et produkt av de organisatoriske prosesser må, for proaktive organisasjoner, bli et særlig område for oppmerksomhet fra ledelsens side idet barrierene mot endring må designes slik at de blir "passe" høye samtidig som det sikres at (de beste) innovative ideer ikke blir vraket til fordel for mindre geniale men ført til torgs med oppfinnsom og oppmerksomhetsvekkende intern markedsføring (Latour & Woolgar, 1986; Pfeffer & Sutton, 1999).

Norsk sjømatindustri

Mange små og mellomstore fiskeindustribedrifter i Norge er i dag inne i betydelige strategiske omstillingsprosjekter. Fra en posisjon hvor mange av dem måtte karakteriseres som produksjonsanlegg (i.e. produksjon etter ordrer fra et sentralt (ofte felleseid) salgs- og markedsføringsselskap) med svake relasjoner både til kunder og til leverandører av råstoff, søker mange nå å utvikle seg til å bli industribedrifter med sterke relasjoner til kunder, leverandører og andre interessenter som omkapsler organisasjonen. Denne utviklingen impliserer betydelige interne lærings- og omstillingsprosesser med hensyn til å skaffe seg kontroll med hele, eller store/større deler av verdiskapningskjeden.

Sentralt i denne endringsprosessen er å etablere nye strukturer, strategier og prosesser som er tilpasset den nye virkelighet foretakene eksponeres for, såvel med hensyn til intern utvikling som til formelle og uformelle samarbeid med leverandører, kunder og konkurrenter. Samtidig utvikles nye relasjoner til tradisjonelle interessepartnere i den enkelte industribedrift (e.g. lokalsamfunn, regionale myndigheter, ansatte, aksjons- og pressgrupper).



Figur 3

Et pluralistisk perspektiv på strategiutvikling (basert på Pettigrew & Whipp, 1991:26)

Slike omstillinger reiser en rekke utfordringer for disse bedriftene som tradisjonelt har hatt lavt volum på ledelsesmessige og administrative ressurser. Den nye virkelighet reiser også behov for annen kompetanse i bedriftene. Mens man tidligere kunne være vel tjent med erfaringsbasert bransjekunnskap er det i dag større behov for kompetanse på områder som, *eg.*, språk og kulturkunnskap, salgs- og markedsføringskunnskap, ledelsesteknologi. For mange norske sjømatbedrifter impliserer dette at nye ledelsesmønstre må utvikles. Karakteristisk for denne utviklingen av nye mønstre, er at de ofte vil ha karakter av simultan utvikling og internalisering av de nye ideologier, strukturer og systemer; fordi det er tale om fremvekst av nytt virkelighetssyn, nye visjoner, nye kulturer - aspekter ved organisasjoner som vanskelig kan installeres eller implementeres; de utvikles (Bartlett & Ghoshal, 2000). Dette som også kan avleses som en søken etter kompetanse og eksperimenteringer med ulike organisasjonsmodeller, strategier og strukturer, er mange bedrifter i full gang med.

Verdiskapning i norsk sjømatindustri

For matvareprodusenter er det avgjørende å skape merverdi i produktene 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 bare øker svakt. For alle produsenter under ett er det derfor svært vanskelig å maksimere profitt ved å øke omsatt volum. I et (frikonkurrans-)marked er en nærliggende løsning for å maksimere profitt å legge til mer verdi til råvaren eller i produktet. Flere alternativer kan velges for å øke produktenes salgsverdi. Få av disse valgene er imidlertid åpenbare eller selvsinnlysende. Grovt kan det sondres mellom de introverte (strategi: øke bearbeidingsgraden, videreforedlingsgraden) og de extroverte (strategi: varemerkeverdi - tillit, gjenkjennelse, preferanser).

For fisk og mange andre matvarer vanskeliggjøres dette av det forhold at fisk både er en ferdigvare og innsatsvare. Primærpro-

duzenten konkurrerer derfor ofte med egne kunder når råvarene gis større foredlingsgrad. Dette vil ofte være uheldig markeds- og konkurransemessig. Videre vil mange produsenter stå overfor dilemmaet om man skal produsere for andres merkevarer (private labels) eller om man skal søke å utvikle egne merkevarer. Produsenter av matvarer må derfor finne måter å øke verdien av sluttproduktet og som maksimerer råvarens verdi uten at egne kunders konkurranseposisjon undermineres. Løsningen på disse dilemmaer er ikke gitt, hvorfor eksperimenteringer i bedriftene med slike strategiers innhold og prosess er påkrevet.

Logikken bak ønsket om større verdiskapning og merverdi i produktene synes å gå som dette: Et marked eller en markedsnisje med høye profittmarginer samtidig som entringsbarrierene til markedet er lave, inviterer inntrengere. Hvis den teknologiske kompleksitet er lav samtidig som profittmarginene er relativt høye, må man forvente at nye aktører entrere markedet og konkurrerer på pris. Derfor synes det å være fornuft i å bevege seg mot økt kompleksitet (*eg.* i produktet, produksjonsteknologisk, markedsmessig, organisatorisk) for derved å beskytte seg mot inntrengere, priskonkurranse og å skape konkurransefortrinn. Noe av begrunnelsen for dette er at profittmarginene er betydelig større for de produkter som oppviser enerådende kapabiliteter som kunder etterspør; mens stapelvarer, bulkvarer og halvfabrikata generelt genererer lave marginer (Bartlett & Ghoshal, 2000; Edvardsen, 2000). Logikken er at der er en sammenheng mellom hvor profitabelt et produktsegment er og de kapabiliteter som trengs for å konkurrere i segmentet.⁷⁾ Derfor synes det å måtte bli en viktig strategisk oppgave for organisasjoner å bevege seg oppover kapabilitetskurven og (stadig) legge mer kunnskap, kompetanse og kapabilitet inn i produktene - som derved blir mer komplekse. To distingte alternativer i norsk fiskerinæring er i så måte identifisert: Den ene, å utvikle videreforedledde merkevarer for "eget" salg (til mellomledd, butikker, institusjonelle kjøpere) synes å bli foretrukket av store foretak, mens mindre (ofte familieeide) foretak synes å foretrekke salg gjennom salgsselskaper (andre større fiskeriselskaper, meglere) både for innenlandssalg og eksport.

Generelt er det hevdet at teknologisk kompleksitet øker brutto profittmarginer (se Edwardsen, 2000). Stilt overfor denne problemstillingen er det relativt overraskende svar fra små familieeide foretak at nei, "økt videreforedling [= økt kompleksitet] gir ikke høyere marginer" (toppleder, mellomstor fiskeindustribedrift, sommeren 2001). Informantens argument er at kompleksiteten er så kostbar at marginene ikke øker, og derved mangler dekning for den økte ressursbruk ved videreforedling. Med andre ord: *videreforedling lønner seg ikke (ibid.)*. Blant store foretak synes oppfatningen å være den motsatte, marginene øker ved økt teknologisk kompleksitet i marked, produkt og organisasjon.

Hvorfor øker ikke marginene i de små foretakene i tilstrekkelig grad til å gjøre videreforedling interessant? Det er flere faktorer som påvirker dette. En er at som relativt liten produsent, med tilhørende liten forhandlingsstyrke og markedsrett, maktet ikke foretaket å forhandle frem tilstrekkelig høye priser på det videreforedledte produkt. En annen forklaring er knyttet til næringens struktur hvor foredlingsbedriftene har svært lik råstoffbase, teknologi, markeder og produktpekter. Dersom én produsent oppdager og starter å eksplorere en ny og lønnsom nisje, utvikler ny teknologi eller et nytt produkt, tar det svært kort tid før kunnskap om denne innovasjonen spres til konkurrenter og emuleringene tar til. Den enkelte produsent, eller innovatør, kan i dette systemet vanskelig beskytte sin innovasjon. Er innovasjonen i tillegg lett å kopiere rent teknisk, tar det svært kort tid før konkurransen mellom konkurrentene dreier seg om pris. Et godt eksempel på diffusjon som dette er produksjon av saltfilet som eksploderte for et par tre år siden, etter at en islandsk idé ble tatt til Norge, og i løpet av kort tid skulle *alle* produsere salt filet.

En annen forklaringsfaktor kan kanskje være at mange av disse bedriftene har spesialisert seg på en enkel produksjon av teknologisk simple halvfabrikata. Spesialisert (volum-) prosessering gir normalt små marginer. Lang og kostbar innarbeidingstid for videreforedledte produkter gjør omlegging til slik produksjon vanskelig for et slikt volumsspesialisert foretak. Både fordi det fordrer store og usikre investeringer, krever

tålmodig kapital og fordi det krever langsiktig strategi. Følgelig må det synes lettere å hoppe over fra en stapelvareproduksjon til en annen ved skift i etterspørselens preferanser og betalingsvillighet. Når i tillegg den viktigste kostnadskomponent (direkte material - råfisk i dette tilfellet) har en global markedspris og den merverdi som legges til produktet under produksjonen er relativt liten blir bedriftens styrbare kostnader som andel av de totale produktkostnader svært små.

Det er imidlertid i tillegg et annet stort problem knyttet til denne produksjonen ved at teknologien lett kan kopieres og kunder lett vinnes med pris som konkurranseelement. Konkurransefortrinnene kan derfor lett eroderes av en produsent som kan utnytte fortrinn innen andre kostnadsfaktorer enn RM (eg. direkte lønn). Følgelig er det kanskje en idé å *øke kostnadene* snarere enn å konkurrere om å redusere dem.

Norsk sjømatindustri har i lang tid hatt et komparativt fortrinn ved å ligge nært råstoffkildene. Den senere tids fremvekst av såkalte *frysehoteller* og økte landinger av frossent råstoff, eksponerer imidlertid lokale norske fiskeprodusenter for global konkurranse om råstoff. For fiskeflåten åpner frysehotellene verdensmarkedet for frossen fisk - det blir flere potensielle kunder som kan konkurrere om varen, fordi når fisken først er frosset inn kan den selges og videreforedles *hvor som helst* i verden, siden transport (også av frossen vare) er relativt billig. Det er også en vare med relativt lang hylletid, i alle fall sammenlignet med den kjølte (eller superkjølte) ferske vare. Produksjonsskopet er med andre ord relativt stort, også i tid.

Så fort fisken er fryst, landet og gjort tilgjengelig for verdensmarkedets budgivning kan aktører med andre komparative fortrinn (eg. lavere arbeidskraftskostnader, produktmarkedskunnskap) trenge seg inn og konkurrere prismessig med de lokale etterspørere etter råfisk. Bedrifter som en gang var ene-etterspørere etter råfisk må nå konkurrere med for eksempel portugisiske produsenter av saltfisk og kinesisk filetindustri om råstoff landet i Norge. Foredlingsbedrifter som en gang hadde et komparativt fortrinn i lokalsering nært fiskeressursene, mister dette og blir eksponert for et globalt

råvaremarked, med globale RM-priser. Andre konkurransefortrinn enn geografisk nærhet til råvarene blir altså viktige - eksempelvis lønnskostnadsnivå. Tabellen under, med data for norsk og kinesisk filetproduksjon, gitt av en norsk fiskeindustrileder, illustrerer dette.

Tabell 1 Produksjonskostnader for norsk og kinesisk foredlingsindustri (Kilde: Johnsen, 2001)

	Norge/Finmark	Kina
Råstoffkostnader	20,-	20,-
Utbytte	50%	60%
Råvarekostnader	40,-	33,33
Bearbeiding og frakt	15,-	5,-
Salgspris	55,-	38,33
Markedspris ferdigvare	45,-	45,-
Gevinst/tap	-10,-	6,67

Som man ser er produksjonskostnadene vesentsforskjellige. Det er to årsaker til dette: Et høyere utbytte ved håndfiletering og lavere kostnader til bearbeiding og frakt (særlig lavere arbeidskraftkostnader) i den kinesiske produksjonen.

For norsk fiskeindustri med små styrbare kostnader (og lav bearbeidingsgrad /produksjonsmessig merverdi) vil en kostnadsdrevet priskonkurranse på dette nivå for å frembringe en stapelvare være svært vanskelig. En kilde til løsning på dette strategiske problem, som det kan synes som deler av norsk fiskeindustri søker, er effektivisering av produksjonen ved hjelp av mer kapitalintensive prosesser (eg. automatiserte trimmelinjer). Selv om man ved dette kanskje kan få til en bedring i konkurransesituasjonen, er jeg redd dette bare vil representere en temporær utsettelse av problemet og bare utsette den større omstilling som må komme. Begrunnelsen for dette er flersidig. En er at om den nye kapitalintensive produksjonsteknologi er lønnsom for norsk industri i en global faktor- og produktmarkedskonkurranse, så vil den på kort tid finne seg veg også til konkurrentene i Kina (kanskje finansiert av en norsk fiskeindustribedrift eller investor), og dermed har man *rykket tilbake til start*. Normalt er teknologi svært mobil og derfor, skal man lykkes med dette fordres

det beskyttelse mot teknologidiffusjon - noe jeg desverre ikke tror er mulig i denne situasjonen.

Et annet viktig moment å være oppmerksom på er at denne kostnadskonkurransen ikke stopper med dette. Så langt har kineserne i hovedsak filletert billig råstoff (pollock) til blokkprodukter for videreføring i andre land. Det skal ikke mye fantasi til å se for seg en utvikling både mot andre råstofftyper (eg. torsk) og til videreførdede konsumentprodukter. I det siste tilfellet vil det ventelig legges mye av den komparative fordelene inn i produktet - det vil altså bestå av mye direkte lønn, som andre med en kostnadsulempe hva gjelder arbeidskraftskostnader vanskelig kan matche. Med andre ord: konkurransen introduserer kontinuerlig kostnadsreduksjon i systemet (ikke bare ny likevekt). Dette er drevet av økende konkurranse i sluttmarkedene, press for profitt, og ikke minst representerer det et radikalt skift i kostnadsstruktur bort fra produktkostnader og mot kostnadene til å skape og vedlikeholde *brandr*.⁸⁾

Denne delen av norsk foredlingsindustri har i tillegg mer nære konkurrenter enn kinesernes filetering av fisk: Norske fiskere fileterer i stadig større grad fisk selv. Når, *ikke hvis*, landingene av fisk i Norge i betydelig større grad enn i dag ikke består av rundfrossen fisk, men av frossen filet, vil store deler av dagens aktivitet på fiskebrukene være flyttet offshore (ut til havs og til lavkostland). Det vi står overfor her er profittmaksimering i én del av verdikjeden, som kan representere en suboptimalisering for systemet eller kjeden som helhet, fordi synergieffekter som man vil kunne ha med integrerte løsninger går tapt. Dette eksemplet er med andre ord en illustrasjon av at markeder mellom leddene i en verdikjede kan lede til suboptimaliseringer og bortfall av synergieffekter i (del-) systemet. Lagt under et felles management vil transaksjonskostnadene være sentrale for allokering av oppgaver, aktivitet og betalingsstrømmer. Med separate økonomiske enheter og assymetrisk maktfordeling vil tilpasningene bli fundert i strategisk kapring av betalingsstrøm. Ved stor etterspørsel etter fisk vil det bety makt til fiskeren; ved overskuddstilbud av fisk vil det gi makt til førstehåndskjøpe-

ren. For tiden er det høy etterspørsel etter råfisk.

Norske små og mellomstore fiskeprodusenter konkurrerer, som de alltid har gjort, med hverandre (med svært lik råstoffbase, teknologi, markeder og produktspekter). Nytt er at de nå også i større grad konkurrerer med

- norske fiskere om filetering, med
- utenlandske produsenter om primærprosessering (filetering), og med
- utenlandske produsenter om produksjon av videreforedlede produkter.

Denne konkurransen, både på faktor- og produktmarkedene, har kostnadseffektivitet og pris som viktigste attributter, og er en følge av økt konkurranse og globalisering. Denne konkurransen vil radikalt endre dagens produksjons- og distribusjonsgeografi, herunder mønstre av underleveranser og samarbeidsstrukturer som til sammen vil være avhengig av mobilisering av nye informasjonsstrømmer internt i og eksternt mellom foretakene.

Norsk sjømatindustri står derfor fremfor store kostnads-, strategi- og strukturutfordringer. Overfor ble det nevnt at en mulig strategi kanskje kunne være å øke kostnadene - for å konkurrere med konkurrenter som har lavere kostnader. En slik strategi kan kanskje være håndfiletering (som for øvrig ikke bare Kina, men også et relativt høykostland som New Zealand har hatt suksess med - med lønnskostnader lik annen newzealandsk industri og sammenlignbart med

norsk lønnsnivå - se Edvardsen, 1999). Gitt at håndfiletering gir bedre råstoffutnyttelse (høyere filetutbytte) og samtidig et (eller i alle fall mulighetene for et) kvalitetsmessig bedre produkt - burde mulighetene være til stede for å skape lignende produkter som Sealord Ltd. har gjort med ferske hoki-produkter for det japanske marked.

En annen strategi på markedssiden kan kanskje være å sørge for en god differensiering av ens ferdigvareprodukt og dets råstoffbase: Hvis for eksempel det er slik at torsk har et positivt konsumentbilde som en kvalitetsmessig bedre fisk enn polloc, kan det kanskje være en idé å differensiere disse. Det vil si; mange bruker i dag begrepet *hvit fisk* både om torsk og polloc. Et slikt generisk begrep gir styrke og økt prominens til svake eller billige produkter (polloc) - samtidig som det alminneliggjør og svekker imaget til det sterke og kostbare produkt (torsk). For *eiere* av torsk (eller, *eg.* skrei) er det kanskje en idé å differensiere den sterkt fra andre billigfisker som *eg.* polloc og hoki, og ikke bruke uttrykk som *hvit fisk* om torsk eller andre torskeprodukter.

Erkjentlighet

Jeg takker Norges forskningsråd som gjennom prosjekt nr 135847/140 har finansert dette arbeidet.



Referanser

- Andrews, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (2nd ed.). Homewood Ill.: Irvin.
- Ansoff, I. (1965[1987]). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Argyris C. (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*. Cambridge MA.: Ballinger.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning*. Boston, MA.: Prentice-Hall.
- Bartlett, C.A. & S. Ghoshal (2000). Going Global: Lessons from Late Movers. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 132-142.
- Berry, A.J., J. Broadbent & D.T. Otley (1995). *Management Control: Theory, Issues and Practices*. London: Macmillan.
- Brunsson, N. & J.P. Olsen (1993). *The Reforming Organization*. London: Routledge.
- Burns, T. & G.M Stalker (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge MA.: MIT Press.

- 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. (1988). Control and Organizational Order, *Accounting, Organizations and Society*, **13**:1, pp. 25-36 (reprinted in Emmanuel, C., D. Otley & K. Merchant (1992). *Readings in Accounting for Management Control*. London: Chapman and Hall).
- Edwardsen, T. (1996a). Kaosteori og ledelse: systemperspektiver i postmoderne ledelselitteratur. *økonomisk Fiskeriforskning*, **6**:1, pp. 53-71.
- Edwardsen, T. (1996b). On the Possibilities of Managing Corporate Culture, Working Note, Tromsø: Fiskeriforskning.
- Edwardsen, T. (1999). Markedsorientering og intern styring: En komparativ studie av fiskeindustriledelse i Finnmark og New Zealand. *økonomisk Fiskeriforskning*, **9**:1, pp. 37-75.
- Edwardsen, T. (2000). Strategi, styring og kontroll av organisasjonsendringer i norsk sjømatindustri. *økonomisk Fiskeriforskning*, **10**:1, pp. 50-60.
- Elliott, D., D. Smith & M. McGuinness (2000). Exploring the Failure to Learn: Crisis and the Barriers to Learning. *Review of Business*, **22**:2-3, pp. 17-24.
- Elmes & Barry (1999). Deliverance, denial, and the death zone: A study of narcissism and regression in the May 1996 Everest climbing disaster. *The Journal of Applied Behavioral Science*, **35**:2, pp. 163-187.
- Emmanuel, C., D. Otley & K. Merchant (1990). *Accounting for Management Control*. (Second ed.) London: Chapman and Hall.
- Ezzamel, M. & H. Hart (1987). *Advanced Management Accounting - An Organisational Emphasis*. London: Cassell.
- Greening, D.W. & R.A. Johnson (1996). Do managers and strategies Matter? A Study in crisis. *Journal of Management Studies*, **33**:1, pp. 25-51.
- Janis I.L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Johnsen, J.K. (2001). Fangst og foredling: Hva leder utviklingen? Foredrag ved Teknologibedriftenes landsforenings årskonferanse, Tromsø 2001.
- Latour, B. & S. Woolgar (1986). *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. Princeton NJ.: Princeton University Press.
- March, J.G. & J.P. Olsen (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Miller D. (1990). *The Icarus Paradox: How Excellent Organizations Can Bring About Their Own Downfall*. New York: Harper Business.
- Mintzberg, H. (1994a). Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review*, **36**:1, pp. 11-26.
- Mintzberg, H. (1994b). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. & J. Waters (1985). On strategies Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, pp. 25-37.
- Pascale, R.T. (1990). *Managing on the Edge: How Successful Companies use Conflict to Stay Ahead*. Simon & Sluster (reference here to Penguin Books edition, London, 1991).
- Pettigrew, A. & R. Whipp (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A.M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, **13**:Special Issue (Winter 1992), pp. 5-16.
- Pfeffer, J. & R.I. Sutton (1999). The Smart-Talk Trap. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 135-142.
- Schendel, D. (1992). Introduction to the Winter 1992 Special Issue on Fundamental Themes in Strategy Process research. *Strategic Management Journal*, **13**:Special Issue (Winter 1992), pp. 1-3.
- Shermata, W. (2000). Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development Under Time Pressure. *Academy of Management Review*, **25**:2, pp. 389-408.
- Stacey, R. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London: Pitman.
- Williamson, O.E. (1970). *Corporate Control and Business Behaviour*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. & W. Ouchi (1981). The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects, in Van de Ven & Joyce (eds.) *Perspectives on organization Design and Behavior*, New York: Wiley, pp. 347-70.

Noter

- 1) Adresse: SINTEF Fiskeri og havbruk, Pirsenteret, 7465 Trondheim, e-mail: torgeir.edwardsen@fish.sintef.no.
- 2) Fra et konkurransemessig ståsted blir følgelig anskaffelsen (og "managementet") av mennesker, kunnskap og kapabiliteter av større interesse for foretakene, og interessen for innovasjon og kunnskapsutvikling fra et konkurransemessig ståsted øker i aksjonssystemene: Etoset synes i dag å være at sentralt for foretaks langsiktige vitalitet er at de skaper og vedlikeholder verdier gjennom kunnskap og kapabilitet som er overlegen relativt til konkurrentene. Relativt begrenset er imidlertid kunnskap om den *måten* foretak skaper slik kunnskap og hvordan dette manifesterer seg i (ny) teknologi, prosesser og hele foretaksresepter.

- 3) Eksempler på kilder til økt verdiskapning kan være:
 - " økt merverdi fra det eksisterende volum av råvarer;
 - " økt merverdi fra en bedre og bredere utnyttelse av råvarene
 - " økt import av råstoff for merverdiskapning innenlands;
 - " økt fangst i andre lands farvann;
 - " økt biproduksjon (oppdrett av tradisjonelle og nye arter);
 - " økt eksport av kompetanse;
 - " utenlandsetablering og joint-ventures hvor ens egen sjømatteknologi og kunnskap kan selges eller settes i drift.
- 4) Se Edvardsen, 1996 for en drøfting av kaosteori og de ledelsesmessige føring som følger av dette.
- 5) Nå har vel ordet maktkamp en viss negativ konnotasjon, men her må det forstås slik at det ikke nødvendigvis impliserer at det ligger "lik" langs veien.
- 6) Slik kognitiv innskrenkning, hendelsesfiksering, fornektelse og ignorering av "de andre" (outsiders) skaper grobunn for rigiditet i kjerneantagelser og - verdier. Samtidig synes det i slike foretak å vokse frem en sentralisering av ekspertise og fokus på 'single loop' (én-årsaks-læring). I sum blir altså adaptasjonene det stikk motsatte av hva krisetilbøyelige organisasjoner og organisasjoner i krise bør gjøre: desentralisere - men også sentralisere for å kunne respondere raskt (Shermata, 2000). Organisasjoner må med andre ord evne å gjøre ting samtidig som kan være i konflikt med hverandre.
- 7) Eller, snudd på hodet: om det ikke kreves noen særlige kapabiliteter for å konkurrere i et segment, så er det mange som kan entre segmentet; mange vil entre med like eller lignende kapabiliteter og konkurransen vil lett dreie seg om pris; suksesskriteria blir da (intern) produksjonseffektivitet.
- 8) Det norrøne ordet *brandr* som betyr å brennmerke er kanskje opphavet for det i dag mer kjente uttrykket >branding= og >brands= (Kapital 22/2001:110).