

Suksesskriterier i norsk fiskeindustri

Bent Dreyer

Artikkelen oppsummerer de konklusjonene som kan trekkes av ulike studier som har hatt som mål å finne forklaringer på den store spredningen i lønnsomhet blant fiskeforedlingsanlegg. Artikkelen er basert på en artikkelserie som ble publisert i bladet "Fiskeindustri" våren og sommeren 1996.

Med jevne mellomrom blir oppmerksomheten i pressen rettet mot økonomiske problemer i norsk fiskeindustri. Problemer i fiskeindustrien blir ofte knyttet til eksterne forhold, og ikke til interne forhold i den enkelte bedrift. To forhold nevnes ofte - for høy råstoffpris og for lav markedspris. Disse to forholdene blir selvfølgelig trukket inn i den næringspolitiske debatten, hvor særlig råfiskloven får hard medfart, men også handelspolitiske forhold og eksportlovgivningen står sentralt i debatten.

Den næringspolitiske debatten omkring fiskerinæringen har aldri vært fri for paradokser, og i forbindelse med lønnsomhetsproblemene våren 1996 ble det også trukket fram et slikt paradoks - "krisen" i fiskeindustrien kom i en periode da det ble landet rekordstore kvanta. I så måte kunne ikke råstoffmangel benyttes som en avgjørende forklaring på problemene.

I lys av denne type debatt vil jeg forsøke å trekke inn resultater fra de årlige Driftsundersøkelsene som Fiskeriforskning gjennomfører. Dette kan være med på å illustrere at hva som gir økonomisk suksess eller fiasko innenfor foredling av fiskeråstoff er langt mer nyansert og komplisert enn hva man ofte kan få inntrykk av. Jeg vil rette søkelyset på ulike alternative forklaringer til variasjonen i lønnsomheten innad i bransjen. Først vil jeg rette fokus mot bedriftsstørrelse og integreringsgrad. Deretter vil jeg diskutere forholdet mellom eierskap og ledelse. I den tredje delen vil jeg analysere spesialiseringsgrad og til slutt bedriftenes investeringsadferd.

Et liv mellom barken og veden, for ikke å si mellom skinnen og beinet

Norsk fiskeindustri er ikke ukjent med "kriser". Industrien er i sitt vesen karakterisert ved store svingninger i lønnsomhet (Dreyer, 1994). Industrien lever av å produsere et råstoff som den ikke har noe kontroll med. Basis for råstoffet er en biologisk produksjon som i svært liten grad kan kontrolleres og predikeres. I tillegg kommer forhold som at fisken ikke alltid er tilgjengelig for fangst, og når man er så heldig at den kan fanges, er det langt fra sikkert at den er av en slik kvalitet som er ønskelig hverken før eller etter fangst (Dreyer, 1995).

Foruten biologisk og klimatisk usikkerhet er industrien underlagt en del bransjespesifikke institusjonelle sperrer. Industrien er delvis ekskludert gjennom deltakerloven fra å kunne integrere mot fangstleddet, og råfisklovens minsteprissystem setter sperrer for fri prisfastsetting på råstoffet.

Et annet usikkerhetsforhold er den interne konkurransen i industrien. Industrien består av mange ulike bedriftsenheter som internt konkurrerer seg imellom i et åpent råvaremarked med minstepriser. Produktene eksporteres i hovedsak inn i et av de mest krevende markedene - det internasjonale matvaremarkedet. Der er landbrukssektoren dominerende og nasjonale landbruksprodukter er gitt konkurransefortrinn dels gjennom subsidier og dels gjennom handelspolitiske restriksjoner.

Denne artikkelen ble opprinnelig publisert i *økonomisk Fiskeriforskning* nr. 6:1. I tilknytning til dette opptrykket av artikkelen har forfatteren skrevet en kort kommentar som finnes på side 293

Mangfoldet er stort i foredlingsleddet. Bedriftene er forskjellig med hensyn på skala og integreringsgrad (både mot fangst og marked). De er forskjellige med hensyn på hvilke råstoffbaser de anvender, hvilken sesongprofil de har i produksjonen og hva de produserer. Ja, de er til og med lokalisert på ulike plasser langs hele vår langstrakte kyst.

Hvordan har vi fått en slik fiskeindustri? Noen skoler vil kalle den strukturelt primitiv, andre skoler vil kalle den strukturelt svært avansert og dynamisk. Noen vil fokusere på de institusjonelle forholdene som en viktig forklaring på dette "kaos". Andre igjen vil påpeke at i en verden med svært skiftende betingelser for tilgang på råstoff og et bredt produktspekter, vil det være rom for mange ulike tilpasningsformer. Tilpasningsformer som i en skiftende verden vil ha ulike betingelser på ulike tidspunkt.

Stor spredning i økonomisk resultat

Denne artikkelserien er basert på analyser som karakteriserer de bedriftene som overlever økonomisk innenfor den delen av fiskeindustrien som foredler villfanget kvitfisk. Tallmaterialet er avgrenset til perioden 1977-1993, og omfatter i hovedsak bedrifter lokalisert innenfor Norges Råfisklags distrikt.

Gjennom de årlige Driftsundersøkelsene har vi observert at det er stor spredning i økonomisk resultat fra år til år i bransjen. Videre har vi observert at enkelte bedrifter har den gode egenskapen at de år etter år går igjen blant de bedriftene som oppnår best økonomisk resultat. Samtidig har vi en annen del av bedriftene som har en lei tendens til å havne i gruppen av bedrifter med dårligst økonomisk resultat uavhengig av driftsår. Det kan ikke bare skyldes eksterne forhold ettersom den interne plassering blant bedriftene er rimelig stabil fra år til år.

En nærmere analyse av dette fenomenet kan være viktig fordi det har vært nærmest fraværende i dagens debatt. Samtidig er det nødvendig for å forstå hvorfor enkelte bedrifter er mindre utsatt for skift i eksterne forhold rundt næringen enn andre. Det kan også bringe oss nærmere et svar på hva de beste gjør bedre i denne bransjen.

Jo større jo bedre, eller?

En av de enkleste måtene å få igang en debatt i norsk fiskerinæringen, er å framsi sterke meninger om hvordan næringsstrukturen bør være med hensyn på størrelsen på enhetene. Tillater man seg å mene at næringen bør få større enheter, får man de minste enhetene og deres næringspolitiske allianser på nakken. Mener man at store enheter neppe er noen farbar vei, får man de største enhetene og deres næringspolitiske allianser på nakken. Argumentene som anvendes er ofte koblet mot egen tilpasning og politisk ideologi.

Klarer man imidlertid å koble seg vekk fra fag og politikk og egen tilpasning, og inntar den fatalistiske holdningen til Trond Kirkvaag, forkledd som Vidar Teisen, - "det bare er sånn", kan man i en slik debatt ta utgangspunkt i fasitsvaret - dagens industristruktur med hensyn på størrelse og økonomiske prestasjoner. I likhet med andre dimensjoner med næringen, finner vi også her et mylder av tilpasningsformer. Fra den minste mottaksstasjonen med noen få hundre tusen kroner i omsetning til internasjonale selskap med omsetning på flere hundre millioner kroner. Sammenlignet med andre fiskerinasjoner må det nok bemerkes at selv de største anleggene i Norge blir små i en internasjonal sammenheng. Men da må vi samtidig ile til å si at knapt noen fiskerinasjon kan påberope seg å ha så mange bedrifter og med en slik spredning i størrelse som det vi finner her på berget.

En hovedkonklusjon om forholdet mellom lønnsomhet og skalatilpasning, er at størrelse på anleggene er en dårlig forklaringsfaktor for variasjon i lønnsomhet (Bjørndal & Kim, 1991; Driftsundersøkelsene, ulike år; Toft & Bjørndal, Vassdal, 1982; Vassdal, 1988). I den grad vi har funnet noe mønster over tid, er det at de største og de minste anleggene har en tendens til å presentere dårligere resultat enn gjennomsnittet. Samtidig ser de mellomstore anleggene ut til å fremvise en lønnsomhet som er bedre enn gjennomsnittet. I en rapport fra Fiskeriforskning der skalatilpasning og økonomisk resultat i denne delen av industrien ble analysert, var en av konklusjonene..... *i denne bransjen er det få som er blitt rike i kraft av at de har utnyttet stor-driftsfordeler* (Ágústsson & Dreyer, 1994).

Vertikal integrasjon - nøkkelen til suksess?

Et viktig element i strukturdebatten er behovet for mer vertikal integrering i foredlingsleddet. En fløy i debatten fremhever at dersom fiskeindustrien får eie og drive fartøy, vil de få bedre kontroll med tilgang på råstoffet og dermed bedre betingelse for å drive lønnsomt. En annen fløy mener at vertikal integrasjon neppe er avgjørende for lønnsomhet. De er av den oppfatningen at det å være en god fisker/reder ikke er noen garanti for at denne vil være en dyktig produsent og vice versa.

Ved å se på hvordan virkelighetens verden ser ut, finner vi at heller ikke denne faktoren gir noe entydig svar. Takket være det mangfoldet vi har i norsk fiskeindustri fins det bedrifter som er nært integrert mot fartøyleddet og bedrifter som er fullstendig frikoblet fartøyleddet. Analyser av lønnsomheten i fiskeindustrien har ikke vist noen konsekvens i retning av at produsenter som er integrert mot fartøyleddet er mer lønnsomme enn de frikoblede produsentene. I den grad vi kan trekke noen konklusjon, må det gå i retning av at integrerte bedrifter ser ut til å presentere resultater som over tid ligger under snittet for bransjen. En slik konklusjon må imidlertid ikke trekkes for langt. Det er en del kompliserende forhold ved denne faktoren. Først og fremst er det et måleproblem å finne ut om en eventuell integreringsgevinst blir tatt ut i fartøyleddet eller i foredlingsleddet i et integrert konsept. Et annet element i denne debatten er at vi i Norge har institusjonelle sperrer for hvem som kan eie fartøy gjennom deltakerloven. Dermed har et vertikalt konsept mellom fartøy og foredling bare blitt testet ut på tre områder; Fartøyeide foredlingsbedrifter - såkalte samvirkebedrifter, fryseri/ferskfisktråler og fartøy som driver ombordproduksjon.

Når det gjelder de fartøyeide samvirkebedriftene, har de ikke vært noen suksess og bedriftstypen er så godt som borte fra bransjen. Ferskfisktråler som leverer til fryseri som i hovedsak produserer ulike frosne filetprodukter har heller ikke vært noen entydig økonomisk suksess. Til dette er det å si at det hverken er den mest lønnsomme delen av fartøygruppen eller foredlingsgruppen

som er kombinert i et integrert konsept. Derfor gir heller ikke dette spesielt lønnsomme foredlingsanlegg.

En sammenligning mellom ombordproduksjon og produksjon på land er svært vanskelig på grunn av helt forskjellige produksjonsbetingelser. Ettersom jeg har fokus på landanlegg er ikke ombordproduksjon tema her, men det er vel riktig å si at ombordproduksjon ser ut til å øke i omfang.

Vår observasjon når det gjelder vertikal integrasjon og lønnsomhet er at en rekke av anleggene med de beste økonomiske resultatene ikke er spesielt sterkt integrert mot fangstleddet.

Eierskap og ledelse

Et forhold som er dårlig dokumentert gjennom Driftsundersøkelsen er eierskap og ledelse. Dette er et forhold som ofte berøres når variasjon i lønnsomhet mellom bedrifter diskuteres. En systematisk analyse av sammenhengen mellom eierskap/ledelse og økonomisk resultat i fiskeindustrien bør derfor gjennomføres. I påvente av en slik, vil jeg i denne artikkelen trekke fram en del observasjoner fra Driftsundersøkelsen som berører nettopp eierskap og ledelse i fiskeindustrien.

I norsk fiskeindustri er det fortsatt vanskelig å skille mellom eierskap og ledelse, fordi anleggene i hovedsak har vært, og er familieeide med eierne som sentral ledelse av den daglige drift. I denne industrien er det med andre ord tradisjon for en bedriftsledelse hvor eier og daglig leder er identisk. Dette er eierskap og ledelse som ofte har sterke forankringer i det samfunnet hvor bedriften er lokalisert. Styret består gjerne av nære familiemedlemmer.

Det finnes en rekke bransjemessige forhold som kan være med på å forklare dette fenomenet. Noen vil hevde at eksterne investorer "skyr" næringen på grunn av de institusjonelle beskrankninger som er lagt på næringen. Andre vil hevde at denne bransjen ikke gir en fornuftig avkastning på investert kapital, og at alternative plasseringer gir langt bedre avkastning både på kort og på lang sikt. Videre vil enkelte hevde at usik-

kerhet og kompetansemessige barrierer vil "beskytte" næringen mot eksterne investorer fra å gå inn på eiersiden.

Ettersom mangfoldet karakteriserer denne industrien, er det også eksempler på andre organisasjonsformer med et eksternt styre og en ledelse som ikke er identisk med eierne, og hvor eierne hverken har sterke tradisjoner knyttet til lokalsamfunn eller næring. Dette er langt fra noen vanlig bedriftsform, men snarere unntaket som bekrefter regelen. Mellom disse to ytterpunktene finnes det en rekke organisasjonsformer som kombinerer ulike elementer fra de to organisasjonsmodellene.

Laber interesse for fiskeindustrien

I den perioden vi har analysert har en rekke anlegg vært til salgs av ulike grunner. Prisen på anleggene avspeiler interessen for å investere i fiskeindustrien. Markedet preges av at anleggene har vært omsatt til en svært lav pris, og det har i påfallende liten grad vært eksterne investorer frikoblet næringen inne i dette markedet. Annenhåndsmarkedet bærer preg av strategiske oppkjøp fra eksisterende bedrifter i bransjen i gode tider og gjeldssanering/refinansiering slik at tidligere eiere kommer inn på eiersiden igjen i dårlige tider (Dreyer, 1991a). Felles for begge disse formene for restrukturering, er at inngangsbilletten er svært lav i forhold til de investeringene som er gjennomført like før anleggene går konkurs.

Hvorfor dominerer den familieeide bedriften?

En nær kobling mellom eier, styre og ledelse har sine fordeler i fiskeindustrien. Kommandolinjene og maktstrukturen er klar og tiltak og beslutninger kan hurtig implementeres i den daglige driften. Det er en fordel i denne bransjen å kunne fatte raske strategiske valg og hurtig forandre kursen i den daglige driften. En slik organisasjonsmodell har sine åpenbare fordeler i en verden hvor endringene kommer raskt og uventet.

En annen fordel med eierskap sterkt forankret i lokalsamfunnet og næringen, er at

det ikke eksisterer et like sterkt og kortsiktig avkastningskrav som det en vil finne hos eksterne investorer som er frikoblet fra slike bindinger. Vern om et livsverk og egen arbeidsplass kommer ofte foran krav til avkastning på investert kapital og egeninnsats. Samtidig vil ofte ledelsen i en slik organisasjonsmodell besitte et tett nettverk og kompetanse knyttet til næring og lokalsamfunn som det har tatt lang tid, ofte generasjoner, å etablere. Dette er nettverk som bidrar til sterke koblinger både til ansatte og flåte.

En sårbar organisasjonsmodell

Denne organisasjonsmodellen har imidlertid også sine svakheter, noe vi lett kan finne igjen blant de bedriftene som har falt fra bransjen opp gjennom årene. Her finner vi ofte familieeide bedrifter, der eierne er ledere for den daglige driften og har nære familiemedlemmer i styret. Det er særlig to forhold som synes å være problematisk. I slike bedrifter vil ofte sterk ekspansjon i seg selv bidra til å sprengte en slik modell. På et tidspunkt må makt og beslutninger delegeres til andre, og det blir problematisk å holde oversikten for å kunne trekke de riktige beslutningene på riktig tidspunkt. Samtidig vil ekspansjon ofte skje ved å låne penger framfor å tilføre kapital gjennom å trekke inn nye eiere. På denne måten bevares kontroll og styring i bedriften, men gjeldsgraden og faren for konkurs øker.

Et annet forhold er den sterke avhengigheten til en person. Hvor sårbar og personavhengig en slik organisasjonsform er, blir ofte illustrert ved generasjonsskifte. Innenfor fiskeindustrien, som i andre næringer hvor familieeide selskap dominerer, har det vært problemer med å få arvinger til å drive bedriften videre. Samtidig kan den økonomiske ryggraden i bedriften bli satt på prøve i forbindelse med arveoppgjør.

Ledelse/eierskap og økonomisk suksess

I den akademiske verden strides teoretikerne omkring hvilke organisasjonsformer som er best. Striden er basert på at ulike empiriske

studier gir ulike svar på om det er en fordel for en bedrift med et eierskap som er identisk med styret og ledelsen av bedriften. Ofte blir forklaringen på de ulike resultatene knyttet til at det er ulike bransjer som er studert i ulike land, med ulik størrelse og i ulike tidsepoker. I et slikt perspektiv kan det derfor være interessant å se nærmere på hvilke organisasjonsformer vi finner som de mest fremtredende innenfor fiskeindustrien. Dagens eier- og ledelsesstruktur danner et slags fasitsvar på hva som har vært de mest vellykkede organisasjonsmodellene, og de ulike bedriftstypene som har falt fra er på mange måter identisk med konsepter som ikke har vært vellykkede.

Nå er naturligvis ikke økonomisk suksess innenfor fiskeindustrien bare knyttet til koblingen mellom eierskap og ledelse, men det er likevel påfallende hvor sterkt den familieeide og -ledede bedriften dominerer i dagens bedriftsstruktur. Dette gjelder også blant de bedriftene som i dag fremstår som de mest vellykkede. Den mer "moderne" og mer "profesjonaliserte" bedriftsmodellen ser ut til å ha hatt langt vanskeligere for å oppnå økonomisk suksess i denne industrien.

Vårt tallmateriale fra Driftsundersøkelsen tyder på at de bedriftene som over tid har prestert de beste økonomiske resultatene domineres av familieeide bedrifter der det er en nær kobling mellom eierskap og ledelse. Vi kan ikke entydig konkludere med at dette er den beste organisasjonsmodellen, fordi vi også finner denne type bedrift blant de bedriftene som forsvinner fra bransjen.

Å gjøre ting riktig, eller gjøre de riktige tingene

I Driftsundersøkelsen har vi ofte benyttet endringer i marginene til ulike produkter for å forklare endringer i lønnsomhetsbildet i bransjen. I dette avsnittet vil vi undersøke hvordan produksjonsmønsteret i den enkelte bedrift kan forklare den store spredningen i lønnsomhet blant bedriftene i foredlingsledet.

I en diskusjon omkring lønnsomhet blir det ofte tatt som en selvfølge at den som er mest effektiv er den som er mest lønnsom.

Ettersom vi tidligere har vist at debatten omkring lønnsomhet i foredlingsleddet er omspunnet med en rekke dogmer som empirien gjør alt den kan for å punktere, kan det også være verdt å se litt nærmere på om dette er tilfelle også når det gjelder effektivitet.

I sin streben etter å gjøre ting riktig må bedriften velge en strategi som går i retning av å bli spesialist på et smalt felt. Dersom en slik strategi blir valgt, vil man på et eller annet tidspunkt stå i fare for å miste sin fleksibilitet og muligheten til å kunne sysle med mange forskjellige ting. I økonomisk litteratur blir ofte effektivitet satt opp mot fleksibilitet. Spissformulert blir det strategiske dilemmaet som følger: "å gjøre ting riktig, eller å gjøre de riktige tingene".

Vi har ved vårt institutt vært opptatt av dette dilemmaet, og vi har gjennomført ulike studier spesielt omkring effektivitet, både med hensyn på skalaeffektivitet og rein teknisk effektivitet og en kombinasjon av disse (Ágústsson & Dreyer, 1996). Den siste tiden har vi også forsøkt å utvikle et fleksibilitetsmål tilpasset fiskeindustrien.

Bransjemessig usikkerhet og strategiske valg

I de teoretiske modellene blir ofte det økonomiske resultatet av å velge mellom de to strategiske retningene - generalist eller spesialist - koblet mot bransjespesifikk usikkerhet (Cyert & March, 1961; Thompson, 1967). I næringer hvor usikkerheten er stor, blir ofte generalisten spådd å komme best ut. I bransjer med stabile forhold og lite usikkerhet blir derimot spesialisten spådd en god framtid. I lys av en slik teoretisk tilnærming kan vi spissformulere vår problemstilling ved å spørre om det er viktig å gjøre ting riktig, eller det er viktig å gjøre de rette tingene innenfor fiskeforedling.

Et bransjemessig særtrekk for fiskeindustrien er den store usikkerheten på mange områder. Det gjelder biologiske forhold som råvaretilførsel og råvarekvalitet. Det gjelder konkurranseforhold både i råvaremarkedet og i de ulike produktmarkedene (Dreyer, 1994). Og det gjelder politisk usikkerhet knyttet til det institusjonelle rammeverket rundt det å foredle fisk. I tillegg vil mange

peke på usikkerheten knyttet til internasjonale handelspolitiske forhold. Det er med andre ord en rekke forhold rundt næringen som peker i retning av at generaliststrategien vil bære større frukter enn spesialiststrategien.

Bredt produktspekter

En annen bransjemessig betingelse for at det skal være interessant å diskutere generalist- og spesialistrollen, er om det er mulig å tenke seg en differensiert produksjon. Innenfor bransjen bør det være en viss bredde på produktspekteret. Hos den delen av fiskeindustrien som vi her studerer er det åpenbart at denne betingelsen er til stede. Med basis i kvitfisk finnes det et mylder av ulike produkter som baserer seg på forskjellig teknologi og råvarebase, og ikke minst finnes det et vidt spekter av ulike produkter for spesifikke markedsnisjer.

Mål på effektivitet og fleksibilitet

I våre analyser har vi sett på effektivitet og fleksibilitet som to forklaringer på den interne spredning i lønnsomhet i bransjen. Effektivitet har vi målt ved å undersøke hvor stor produksjonsverdi en bedrift klarer å få ut av innsatsfaktorene; råstoff, arbeidskraft og kapital. Effektivitet er målt som forholdet mellom produksjonsverdi og innsatsforbruk. Et slikt effektivitetsmål klarer over tid i liten grad å forklare den store interne spredningen i lønnsomhet som vi finner i denne populasjonen.

Fleksibilitetsmålet vi har brukt i våre analyser er tilpasset denne industrien og sammensatt av ulike elementer. Volumfleksibilitet er et element som måler svingningene i de årlige kvanta råstoff som bedriften kjøper. Produksjonsfleksibilitet, som måler hvilke produkter bedriften velger å produsere av det råstoffet de kjøper, er et annet element. Videre har vi studert hvor mye arbeidskraftforbruket varierer fra det ene året til det andre. Et fjerde element er bedriftens finansielle fleksibilitet.

Spesialiseringsgrad og økonomisk suksess

I en analyse av hva som skiller konkursbedrifter fra de bedriftene som overlever på sikt, finner vi at konkursbedriftene har en strategi som i liten grad kan kalles for fleksibel. Blant annet har konkursbedriftene stabil tilførsel av råstoff. Det årlige kvantum råstoff de mottar er mer stabilt enn det vi finner blant de bedriftene som over år presenterer de beste økonomiske resultatene. En annen observasjon er at de beste bedriftene har langt større variasjon i produktspekteret fra år til år enn konkursbedriftene. Dette betyr at konkursbedriftene har en stabil fordeling av råstoffet til de ulike hovedanvendelsene. Samtidig har konkursbedriftene en høyere andel av råstoffet som går til bedriftens basisfelt enn hva vi finner hos de bedriftene som på sikt overlever.

Med andre ord tyder våre resultater på at spesialistene har vanskeligere for å lykkes enn generalistene i denne bransjen (Agustsson & Dreyer, 1996). Dette kan i neste omgang være med på å forklare hvorfor teknisk effektivitet i liten grad klarer å forklare den interne spredningen i økonomisk resultat i vårt utvalg av bedrifter.

Fiskeindustrien har hatt ord på seg for å benytte permisjoner av arbeidsstokken i perioder med dårlig råstofftilgang. Blant de bedriftene som presenterer de beste resultatene finner vi ikke like stor variasjon i arbeidskraftforbruk som vi finner i råstoffmottak. Variasjon i arbeidskraftforbruket ser i det hele tatt ikke ut til å være særlig viktig når spredning i økonomisk resultat skal forklares. Den intuitive forklaringen på dette kan være at de beste bedriftene i perioder med dårlig råstofftilgang prioriterer en mer arbeidsintensiv produksjon enn i perioder med god råstofftilgang.

Ikke overraskende prioriterer de bedriftene som overlever i denne bransjen å holde størst mulige reserver i form av likvid kapital i bedriften. Dette ser ut til å være et viktig element for å implementere fleksibilitet i bedriften. Om de lykkes med det er, som vi skal se i neste avsnitt, nært koblet til bedriftenes investeringsadferd og evnen til å beholde eventuelle overskudd i bedriften (Dreyer, 1991b).

Konklusjon - å gjøre ting riktig, eller gjøre de riktige tingene

Våre analyser tyder på at bedriftenes evne til å endre produksjonen hurtig med lave kostnader er en viktig strategi for å overleve i denne bransjen. I et strategisk perspektiv ser det ut til at generalistene på sikt i langt større grad enn spesialistene havner blant de mest lønnsomme bedriftene. Dette er kanskje ikke overraskende når vi ser hvilke rammer bedriftene arbeider under med hensyn på usikkerhet. En sterk spesialisering synes å være en svært risikoutsatt strategi når det er knyttet stor usikkerhet til markedspriser og lønnsomheten i konkurrerende produksjonsområder. Disse foreløpige resultatene synes også å være viktige når vi skal forsøke å forklare hvorfor vi i liten grad kan finne økonomiske gevinster av stordrift i denne bransjen. En strategi i retning av store dimensjoner og spesialisering for å redusere produksjonskostnadene viser seg å ha vært lite vellykket i analyseperioden.

I vårt materiale har vi hatt mulighet for å analysere hvilke strategiske tilpasninger som har dannet grunnlaget for økonomisk suksess eller fiasko. Våre analyser viser at fleksibilitet i langt større grad forklarer den interne spredningen i lønnsomhet enn hva effektivitet gjør. Det synes med andre ord å være viktigere å gjøre de riktige tingene enn å gjøre ting riktig i denne bransjen. Mye tyder på at det er viktig å produsere riktig produkt til rett tidspunkt, og til riktige markeder basert på riktig råstoffbase, for å overleve økonomisk.

Bransjespesifikk usikkerhet og investeringsadferd

Den bransjespesifikke usikkerheten rundt fiskeindustrien er stor. Dette påvirker investeringsadferden ved at de forutsetningene som lå til grunn på investeringstidspunktet ikke vil holde særlig lenge. Et annet problem er at investeringer i fiskeindustrien ofte er irreversible. Det skyldes at annenhåndsmarkedet for salg av bedrifter eller

utstyr ikke gir håp om å få tilbake mye av investeringsbeløpet ved salg. I tillegg kommer at det er uvanlig å innhente ny kapital til investeringer gjennom aksjeutvidelse i fiskeindustrien. De bransjemessige betingelsene for et høyt investeringsnivå og god kapitaltilflyt er med andre ord ikke de beste for fiskeindustrien.

Det viser seg da også at de bedriftene som overlever i denne bransjen skiller seg markant fra de bedriftene som går konkurs nettopp når det gjelder investeringsadferd. En sentral årsak til konkurser i fiskeindustrien er ofte investeringsbeslutninger som i ettertid viser seg å være feil.

Sette tæring etter fiskerinæring

Fleksibilitet er viktig i denne bransjen, og et viktig element for å kunne være fleksibel er å sørge for en god kapitalbuffer til den daglige driften. De bedriftene som overlever på sikt klarer å opparbeide en slik buffer ved å kombinere erfaring om at lønnsomheten varierer mye fra år til år og en aversjon mot gjeld. Dette avspeiles i deres investeringsadferd. Et viktig håndgrep for å overleve ligger i å tilpasse investeringene til inntjeningsvev i produksjonen. Et utsagn som ofte gjentas i disse bedriftene er; ”vi investerer aldri en krone før vi har tjent den!”

Blant konkursbedriftene finner vi en annen adferd. Investeringene er i liten grad tilpasset bedriftens egen inntjening. Over en årrekke gjennomfører disse bedriftene investeringer som overstiger egne overskudd. Bedriftene må derfor enten tære på egne reserver eller øke gjeldsgraden.

Investeringsadferden gir derfor en god forklaring på den dramatiske forverringen i kapitalstrukturen og økningen i finanskostnadene hos konkursbedriftene. Samtidig forklarer den også at en stadig mindre del av driftsoverskuddet tilfaller bedriftene, men går til å betjene gjeld. Den forklarer også hvorfor disse bedriftene blir mer og mer sårbar for negative svingninger både på markeds- og råstoffsidene.

Strategiske elementer ved investeringene

Også når det gjelder hva det investeres i, og hensikten med dem, finner vi systematiske forskjeller mellom de to gruppene. Det gjelder blant annet hvordan bedriftene gjennomfører sin kapasitetstilpasning. Betydelige deler av investeringene i fiskeindustrien går til å øke kapasiteten, men dette skjer i hovedsak i de bedriftene som etter hvert går konkurs. Konkursbedriftene synes å ta tunge investeringer knyttet til utvidelse av kapasiteten konsentrert over en kort periode. Ekspansjon har altså vært en problematisk strategi i den perioden vi har analysert. I den grad de som overlever utvider kapasiteten, skjer det gradvis. Samtidig klarer de å utvide kapasiteten i den eksisterende bygningsmassen, og utvidelsen er ofte knyttet til oppgradering av produksjonsutstyret.

Skulle skomakeren ha blitt ved sin lest?

Investeringsstallene viser at konkursbedriftene har hatt en tilbøyelighet til å rette investeringene bort fra sitt kjerneområde - fiskeforedling - og mot alternative områder i langt større grad enn hva vi finner blant de bedriftene som overlever. Det gjør at ordtaket; "skomaker bli med din lest" treffer godt.

De bedriftene som overlever - i motsetning til konkursbedriftene - har altså ikke hatt en ekspansiv investeringsadferd hverken når det gjelder kapasitetsoppbygging eller mot annen aktivitet enn fiskeforedling. Et sentralt spørsmål blir derfor hva disse bedriftene har investert i. Svaret er at de i hovedsak retter sine investeringer mot oppgradering og vedlikehold av eget anlegg. Disse bedriftene bruker langt større andel av sine investeringer til å vedlikeholde sine anlegg enn konkursbedriftene. Dette gjelder både utstyr og bygningsmasse. Det indikerer at konkursbedriftene i mindre grad klarer, eller prioriterer, å vedlikeholde egne anlegg.

At prioritering av vedlikehold har vært en vellykket strategi kan ha sammenheng med at det er viktig for å unngå stopp i produksjonen når betingelsene for god inntjening er til stede. Samtidig er investeringer i vedlikehold rettet mot en kjent verden.

At konkursgruppen ikke prioriterer vedlikehold i like sterk grad kan ha sammenheng med at det er langt vanskeligere å legitimere et lånebehov til vedlikehold enn til andre former for investeringer, og at tunge vedlikeholdsoppgaver ikke har de beste finansieringsbetingelsene blant eksterne finansieringskilder. Det har i hvert fall ikke sammenheng med liten bygningsmasse å vedlikeholde i konkursgruppen.

Det offentlige A- og B-laget

Det er betydelige forskjeller på hvordan investeringene finansieres i de to bedriftsgruppene. Konkursgruppen finansierer sine investeringer i hovedsak fra eksterne kilder, mens de som overlever i langt større grad benytter egne midler.

Det er underlig at bedriftene i konkursgruppen klarer å stable på beina ekstern finansiering til sine investeringer. Generering av overskudd og kapitalstrukturen i disse bedriftene gir ikke rom for de investeringene de gjennomfører med mindre tilgangen på ekstern finansiering er god. At konkursbedriftene betaler lavere rente på sine lån enn bedriftene som overlever, indikerer at de ikke kan ha hatt problemer med tilgang på ekstern kapital.

I en bransje med sterk intern konkurranse mellom de enkelte enhetene, og med mer eller mindre konstant overkapasitet, blir det derfor interessant å stille spørsmål ved hvilke aktører som har vært inne og finansiert investeringer med en slik høy risikoprofil, og hvilke motiver de har hatt.

SND gjennomførte i 1993 en gjennomgang av utlånsmassen fra offentlige finansieringsinstitusjoner til fiskeindustri og oppdrett, og konkluderte med at den utgjorde omlag 1,3 milliarder kroner (SND, 1994). Det offentlige engasjementet på lånesiden er med andre ord høyt i denne industrien. Dette avspeiler seg også i vårt tallmateriale. Vi finner at det offentliges engasjement på lånesiden har vært større blant konkursbedriftene enn blant de bedriftene som overlever. Dette gjelder både langsiktig og kortsiktig gjeld. Private låneinstitusjoner har også bidratt til finansiering av investeringene blant konkursbedriftene.

De bedriftene som overlever har også en betydelig andel av sine lån knyttet opp mot offentlige låneinstitusjoner, men de har en lav gjeldsgrad, noe som medfører at volumene på lånene til denne gruppen av bedrifter er små.

Videre finner vi at nivået på offentlig tilskudd knyttet til investeringene er høyere blant konkursbedriftene enn de bedriftene som overlever. Det indikerer at konkursbedriftene i større grad enn de bedriftene som overlever får offentlig støtte til å gjennomføre sine investeringer, og at de blir gitt et konkurransefortrinn. Et fortrinn som kanskje på kort sikt forsterket den interne konkurransen i bransjen, men som på sikt ikke kunne hindre at bedriftene gikk konkurs.

Konklusjon - bransjespesifikk usikkerhet og investeringsadferd

Studien av investeringene indikerer at en "normal" konkurs i fiskeindustrien har følgende karakteristika; høy risikoprofil på

investeringene over tid ved at investeringsnivået er langt høyere enn inntjeningen, høyt offentlig «engasjement» gjennom lån med gunstig rente og direkte tilskudd rettet mot investering og gjeldshåndtering, feilslått innretning på investeringene med ekspansjon i kapasitet og mot annen virksomhet enn fiskeforedling (Dreyer, 1991b).

I kontrast til en slik skjebne finner vi investeringsadferden til de bedriftene som overlever i perioden. Deres investeringer karakteriseres ved at de har en svært lav risikoprofil først og fremst ved at investeringsnivået til en hver tid harmonerer med bedriftens inntjening. Investeringene er for en stor del rettet mot vedlikehold og perfektionering av bedriftens basisaktivitet - fiskeforedling- og det offentlige "engasjement" er mer eller mindre fraværende når det gjelder spesiell støtte til håndtering av gjeld gjennom lav rente på lån og kontanttilskudd. En slik investeringsadferd synes langt på vei å ha lagt grunnlaget for disse bedriftenes økonomiske suksess i perioden.



Referanser

- Ágústsson B. & B. Dreyer (1994). Skalatilpasning i fiskeindustri. Oppdragsrapport, Fiskeriforskning, 15.09.
- Ágústsson, B. & B. Dreyer (1996). Konkurs og teknisk effektivitet. Paper til *FIBE IV*, Bergen 05.01.
- Bjørndal, B. & M. Kim (1991). Cost of production and productivity in the Norwegian fish-processing industry. Institute of Fisheries Economics, Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Cyert, R.M. & J.G. March (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Driftsundersøkelsen - ulike år, FTFI-rapporter og rapporter Fiskeriforskning.
- Dreyer, B. (1991a). Strukturutvikling i fiskeindustri 1986-1990. Fiskeriforskning arbeidsnotat, 30.05.91.
- Dreyer, B. (1991b). Investeringer i fiskeindustrien - fra krise til krise? Fiskeriforskning-arbeidsnotat, 29.02.
- Dreyer B. (1994). The Norwegian Fish Processing Industry- Strategies Under Shortage of Raw Materials. Paper Presented at *IIFET's 7 th. International Conference* in Taipei 18. - 21. July.
- Dreyer, B. (1995). Endringer i reguleringsregimet-konsekvenser for foredlingsleddet. Rapport fra Fiskeriforskning, 9/1995, juni.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in actio*. New York: McGraw-Hill.
- SND, (1994). En markedsorientert strategi for fiskerinæringen, 01.10.
- Vassdal, T. (1982). Optimal bedriftsstørrelse i nord-norsk fiskeforedlingsindustri. Diskusjonsnotat nr. 3/1982. Norges Handelshøyskole, Fiskerøkonomisk Institutt.
- Vassdal, T. (1988). Måling av produktivitet. En sammenligning av ulike metoder, med spesiell vekt på Data Envelopment Analysis. Avhandling for den filosofiske doktorgrad, Noreges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø, 1988.

Kommentar: Suksesskriterier i norsk fiskeindustri – fem år senere

Spådommer om framtidig økonomisk suksess er som regel basert på tilbakeskuede empiri. Å bygge framtidig suksess på samme oppskrift som har gitt suksess tidligere er ofte dømt til å slå feil. Dette er det lett å finne dokumentasjon på. Robert Pascale drøftet dette på en elegant måte i sin bok kalt *Managing on the edge*. Det Pascale gjorde var å studere skjebnen til bedrifter som Peters & Waterman (1982) hadde definert som "excellent" i sin berømte studie publisert i boken *In search for excellence*. Han konkluderte med at to tredjedeler av disse bedriftene hadde tapt sin fremskutte konkurranseposisjon. Ja, faktisk var det slik at en fjerdedel av disse bedriftene var i store økonomiske problemer bare fem år etter at Peters & Waterman hadde trukket dem fram som de bedriftene som hadde de beste forutsetningene for å overleve framtidens mange utfordringer. Et annet slående eksempel på at det ikke alltid er like lett å holde seg i front, er å følge skjebnen til enkelte bedriftsledere etter at de har blitt kåret til "Årets leder" eller lignende.

Den artikkelen som nå trykkes på nytt beveger seg inn i det samme problemområdet. Som en introduksjon til artikkelen kan det derfor være interessant å velge Pascale sin tilnærming og analysere skjebnen til de bedriftene som var det empiriske grunnlaget for artikkelen. Analysen hentet tallmateriale fra perioden 1977 fram til 1995. Alle som følger fiskerinæringen vet at det kan skje mye på fem år. De analysene som lå til grunn for artikkelen var basert på å sammenligne 35 bedrifter som hadde vært i drift fra 1977 til 1995 uten økonomiske problemer med 35 bedrifter som hadde gått konkurs i løpet av samme periode. Det kan derfor være nyttig å undersøke hva som har skjedd med de 35 bedriftene som ble definert som "de beste i klassen" i årene etter at analysen ble avsluttet. Resultatene fra en slik analyse er oppsummert i Tabell A

Tabell A Økonomisk status i suksessbedriftene 5 år etter analysen

Økonomisk status	Antall	
Fortsatt i front	15	
Fortsatt i front – gjennomført generasjonsskifte	7	
Fortsatt i front – endringer i eierstrukturen	3	25
Fiskeproduksjon avvirket pga prioritering av annen aktivitet	3	
Avviklet i forbindelse med generasjonsskifte	3	
Avviklet på grunn av nye investeringskrav	2	8
Avviklet på grunn av økonomiske problemer	1	
Eierskifte på grunn av økonomiske problemer	1	2

Tabellen illustrerer at den store dynamikken fortsatt er til stede i fiskeindustrien. Av de 35 bedriftene som var definert inn som suksessfulle bedrifter, ser vi at det bare er 2 av disse som har mistet sin konkurransemessige posisjon og havnet i store økonomiske problemer. En er lagt ned, mens den andre er overtatt av andre eiere. Et annet påfallende trekk ved tabellen er at 8 av bedriftene er lagt ned uten at dette skyldes økonomiske problemer. Vi ser at 3 av bedriftene har valgt å trekke seg ut av fiskeforedling og heller konsentrere seg om annen og mer lønnsom aktivitet. Dette gjelder i hovedsak spesialisering innenfor oppdrett. Fiskeindustrien har de siste årene blitt pålagt ulike krav knyttet til standard på produksjonsanleggene, og vi ser at 2 av bedriftene er avvirket etter at det ikke er funnet forsvarlig å foreta sli-

ke tunge investeringer. Videre viser tabellen at 3 av bedriftene er avviklet på grunn av at eier/leder er blitt for gammel til å drive anlegget, og at ingen av arvingene har funnet det interessant å drive bedriften videre. Symptomatisk er samtlige av de bedriftene som er avviklet i perioden er relativt små bedrifter.

Til tross for den relative store avskallingen av bedrifter, ser vi at 25 av bedriftene fremdeles er i økonomisk front i denne industrien. Dette til tross for at 7 av bedriftene har vært gjennom generasjonsskifte og 3 har vært gjennom endringer på eiersiden.

Det modellapparatet som ble lagt til grunn for vår analyse var basert på at de økonomiske suksesskriteriene i denne industrien ble skapt med basis i særtrekk ved konkurransearenaen til bedriftene. Derfor kan det være naturlig å vurdere om det har skjedd vesentlige endringer på konkurransearenaen som kan ha bidratt til at egenskaper som tidligere var verdifulle nå har fått redusert sin betydning. I forhold til situasjonen for fem år siden, er det to forhold som har endret seg. Det ene er at råvaremarkedet er blitt langt mer globalisert enn hva det var i perioden 1977-1995. Mer av råstoffet som landes er frosset, og infrastrukturen er lagt til rette for at aktører, uansett hvor de er lokalisert, kan kjøpe dette råstoffet. Denne endringen har bidratt til at konkurransefortrinn knyttet til bedrifters lokalisering er i endring. Foreløpig ser det ut til at denne utviklingen i liten grad har endret suksesskriteriene i fiskeindustrien. Det er nok særlig de bedriftene som har hatt lavest inntjening og produserer produkter som er sterkest eksponert mot global konkurranse som har merket den skjerpede råvarekampen.

Den andre endringen, som i større grad har sammenheng med kunnskapskapitalen i bedriftene, er at svært mange av bedriftene har vært gjennom generasjonsskifte. Familiebedrifter, som denne industrien er dominert av, er svært sårbare akkurat i en slik fase. Det har sammenheng med en rekke forhold. Blant annet kan bedriftens gjeldsgrad øke i forbindelse med arveoppgjør, og dermed vil den finansielle fleksibiliteten reduseres. Videre kan interessen for å overta og drive bedriften videre være liten. Den største trusselen for bedriften, er imidlertid at det er vanskelig å beholde verdifull erfaring og kunnskap i bedriften når det er så sterkt knyttet til enkeltpersoner som i disse bedriftene. Også her ser vi at fiskeindustrien er svært heterogen. Tabellen viser at i 10 av bedriftene har sentrale personer i bedriftene, både på eier og ledersiden, forlatt roret de siste 5 årene. Dette har gitt ulikt utfall. I de fleste har driften blitt videreført uten at bedriftens konkurranseposisjon har blitt svekket, mens 3 har konkludert med at det har vært naturlig å avvike driften.

Det som imidlertid er mest påfallende med de siste fem årene er de mange likhetstrekk vi finner fra perioden 1985-1990. Både 1987 og 1997 er markerte topper for landinger av hvitfisk, samtidig som vi i årene etter fikk markerte fall i landingene. Det indikerer at volumfleksibilitet fortsatt er en viktig egenskap. Samme likhetstrekket ser vi når det gjelder investeringsadferden. Flere bedrifter og bedrifts-konjunksjoner har vært gjennom ulike investeringsstrategier for å posisjonere seg i forbindelse med volumtoppen. Et påfallende trekk er investeringer rettet mot å skaffe seg bedre kontroll på fangstsiden og horisontal integrering. Resultattallene fra Driftsundersøkelsen de siste fem årene indikerer imidlertid at behovet for finansiell fleksibilitet fortsatt er stort fordi lønnsomheten, både på produkt- og bedriftsnivå, svinger om mulig like mye som den har gjort. I så måte blir det spennende å studere hvor suksessfull de ulike investeringsstrategiene som ble satt ut i livet på slutten av 90-tallet har vært. Regnskapstallene for 1999 tyder på at det heller ikke på dette området har vært grunnlag for å endre hovedkonklusjonene med hensyn på suksessfulle investeringsstrategier som ble trukket for perioden 1977-1995 (Bendiksen & Isaksen, 2000).

Denne lille gjennomgangen indikerer altså at konklusjonene som ble trukket for 5 år siden omkring suksesskriterier i fiskeindustrien fortsatt har sin gyldighet. Dette til tross for at industrien har møtt store endringer på sine konkurransearenaer og

innad i den enkelte bedrift. En viktig forklaring på dette er selvfølgelig at det viktigste suksesskriteriet som ble fremhevet var bedriftenes omstillingsevne, og utviklingen de siste 5 årene har ikke bidratt til å gjøre denne egenskapen mindre verdifull.



Referanser

- Bendiksen, B.I. & J. R. Isaksen,(2000). Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien – Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 1999, Rapport nr. 20, desember, Tromsø: Fiskeriforskning.
- Pascale, R. (1990). *Managing on the edge – How successful companies use conflict to stay ahead.* London: Penguin Books Ltd.
- Peters, T.J. & R. H. Waterman (1982). *In search for excellence – Lessons from America's best-run companies.* New York: Harper & Row, Publishers.