

Utnyttelse av muligheter: Hvorfor er det så vanskelig - og hva skal til for å lykkes?

Geir Grundvåg Ottesen og Kjell Grønhaug

Innen strategi- og markedsføringslitteraturen hevdes det ofte at for å lykkes må bedrifter utnytte muligheter og unngå trusler. Denne anbefalingen er lett å forstå, spesielt for bedrifter som opererer i turbulente omgivelser karakterisert ved hurtige og uventede endringer og hvor nye trusler og muligheter stadig oppstår. I slike omgivelser vil bedriftenes "skjebne" i stor grad være bestemt av deres evne til å oppdage og utnytte muligheter og unngå trusler. Det å utnytte muligheter på en lønnsom måte er imidlertid lettere sagt enn gjort. Forskning viser for eksempel at de fleste nye produkter og bedrifter mislykkes (Duchesneau & Gartner, 1989; Stevens & Burley, 2003). De mange mer eller mindre mislykkede forsøkene på oppdrett av "nye" marine arter er et godt eksempel (Ottesen & Grønhaug, 2004b). En viktig årsak til at mange mislykkes er at bedriftene og deres ledelse må fatte beslutninger basert på antagelser om en usikker fremtid – for eksempel at det ved tidspunkt "t+1" vil være mulig og omsette et nytt produkt til priser som gjenspeiler investeringer basert på forutsetninger gjort på tidspunkt "t". Det er mange grunner til at slike forutsetninger kan endre seg *etter* at investeringer er gjennomført. For eksempel kan konkurrenter overraske ved å tilby bedre og/eller billigere produkter (jfr. Kinas inntreden i frossenfiskmarkedet), råstoffsituasjonen kan endre seg og viktige kunder kan av ulike årsaker trekke seg. Når slike forhold endrer seg i uventet retning vil satsninger gjerne resultere i tap. I tillegg kan forutsetninger som ligger til grunn være basert på feilaktige antagelser om markedet, slik tilfellet har vært for en del blåskjelloppdrettere (Ottesen & Grønhaug, 2004b; 2004c). Til tross for at mange bedrifter mislykkes i sine forsøk på å utnytte antatte muligheter er det likevel noen som lykkes – og det oftere enn hva som er tilfeldig. Dette kan tyde på at de har utviklet en eller annen form for kompetanse i å vurdere og utnytte nye muligheter.

I denne artikkelen spør vi hvorfor så mange bedrifter mislykkes og så få lykkes i sine forsøk på å utnytte muligheter. Innsikt knyttet til dette spørsmålet er viktig fordi det vil kunne bidra til at flere bedrifter lykkes i sine satsinger. Resten av artikkelen er organisert på følgende måte: I neste avsnitt klargjør vi begrepene "mulighet" og "trussel". Her vektlegger vi også faktorer som kan bidra til at det tilsynelatende er så vanskelig å lykkes. Deretter rapporterer vi observasjoner vedrørende investeringsatferd blant bedrifter i filetindustrien hvor det til tross for store investeringer er få bedrifter som tjener penger. Vi fokuserer på investeringer fordi disse er relatert til bedriftenes oppfatning av muligheter og trusler. Investeringene er mer eller mindre irreversible og når de slår feil resulterer de i tap. Basert på tallmateriale fra driftsundersøkelsen ved Fiskeriforskning (Bendiksen, 2003) sammenligner vi en svært suksessrik bedrift med gjennomsnittstall for filetindustrien. Observasjonene som fremkommer hjelper oss til å stille viktige spørsmål for vår påfølgende diskusjon av hvorfor bare noen få bedrifter lykkes og så mange mislykkes i

sine bestrebelser for å utnytte muligheter. Til slutt diskuterer vi praktiske implikasjoner av våre funn.

Hva er muligheter og trusler?

Selv om begrepet "mulighet" ofte blir benyttet i faglitteraturen blir det sjelden definert. En gjennomgang av litteraturen om "trusler og muligheter" viser at disse begrepene ofte blir brukt som tomme "merkelapper" for å studere hvordan bedriftsledere kategoriserer viktige hendelser eller tendenser i omgivelsene, det vil si hvorvidt slike hendelser blir oppfattet som trusler eller muligheter (Dutton & Jackson, 1987; Jackson & Dutton, 1988). I denne artikkelen tar vi utgangspunkt i at en mulighet oppfattes som positivt og attraktivt for bedriften mens en trussel oppfattes som noe negativt for bedriften.

Oppfatningen av muligheter og trusler har vanligvis utgangspunkt i en eller flere observasjoner, for eksempel at en bedrift mottar en uventet forespørsel om å betjene en kunde, eller at de observerer at etterspør-

selen og/eller prisene for deres produkter stiger. Slike hendelser og observasjoner er ikke muligheter eller trusler i seg selv, men de kan *oppfattes* slik. Dette innebærer at muligheter og trusler er et resultat av oppfatning og fortolkning. For eksempel vil bedriftsledere kunne variere i hva eller i hvilken grad de oppfatter en hendelse som en trussel eller mulighet.

En viktig side ved muligheter og trusler er at de er relatert til fremtiden, og derfor innebærer antagelser, for eksempel: "ved å gjøre sånn-og-sånn vil følgende skje". Hvis en aktør var fullstendig rasjonell som den idealiserte "economic man" ville det være uproblematisk å utnytte en mulighet fordi alle fremtidige forhold og konsekvenser vil være kjent. Bedriftsledere har imidlertid (som alle andre) begrenset mental kapasitet, det vil si at de har begrenset kapasitet til å samle inn, fortolke og gjøre nytte av informasjon (Simon, 1957). Slike begrensninger kan "forstyrre" oppfatningen av muligheter. For eksempel kan fortolkningen av observasjoner (eksempelvis at prisene stiger) oppfattes som en mulighet (at prisene vil stige eller være høye i fremtiden og at dette kan utnyttes av bedriften) som ikke nødvendigvis er knyttet til hva som vil skje i fremtiden (prisen kan av årsaker som er ukjent for bedriften synke). Av dette følger det at oppfattede muligheter kan være basert på svært usikre og upålitelige prediksjoner om forhold som ligger i fremtiden. I tillegg kan oppfatninger om muligheter bli påvirket av forhold som at tidligere suksess gjerne leder til den konklusjonen at resultatet av en ny lignende situasjon vil være tilnærmet likt resultatet i en tidligere situasjon (Bazerman, 1998; Tversky & Kahneman, 1974). I tillegg kan oppfatningen av muligheter bli påvirket av andre bedrifters suksess, hvor bedriften tror at ved å imitere andre vil man kunne oppnå samme resultat (Haveman, 1993). Dette tilsier at oppfattede muligheter innebærer fortolkninger og prediksjoner som på grunn av begrenset kognitiv kapasitet og påvirkning av tidligere erfaringer og observasjoner av andre, kan resultere i feilaktig oppfattelse av muligheter.

Dette kan bidra til å forklare at mange bedrifter mislykkes i sine bestrebelser etter å utnytte antatte muligheter. Et eksempel er alle bedriftene som investerte innenfor e-handel, som bare for noen få år siden ble betraktet som en sikker investering med høy avkastning, men hvor mange led store tap.

Som nevnt betinger det å forfølge muligheter, ofte investeringer eksemplvis i nytt produksjonsanlegg eller en produksjonslinje, som i tillegg til finansielle ressurser krever at bedriften setter av tid og menneskelige ressurser til planlegging og gjennomføring. Slike investeringer er irreversible. For eksempel vil et mislykket forsøk på å gå inn i et nytt marked gjerne resultere i at all oppmerksomhet, tid og finansielle ressurser som ble benyttet må betraktes som "sunk costs", det vil si at innsatsen og ressursene er tapt. Av dette følger det at muligheter også innebærer en "trussel". Hvis en investering er mislykket vil det lede til tap. Dersom trusselsiden ved en mulighet oppfattes som større enn antatte fordeler vil ledere som oftest avstå fra å investere. Det skal også nevnes at når beslutninger tas – for eksempel om å utnytte en antatt mulighet, er ikke alternativer og konsekvenser gitt, de må søkes eller oppdages (March & Simon, 1958). Dette kan være vanskelig fordi alternativer og konsekvenser ofte fremkommer over tid og etterhvert som investeringer eller andre tiltak gjennomføres (Cyert *et al.*, 1956). Dette gjør at det er vanskelig å vurdere trusselsiden ved en mulighet *før* bedriften har gjennomført planlagte investeringer.

Trusler kan også innebære muligheter. Selv om en trussel er knyttet til noe negativt, kan en trussel lede til endring i måten bedrifter og deres ledere og ansatte tenker og handler, noe som kan gi positive resultater. For eksempel, når en ny sterk konkurrent kommer inn i markedet (en trussel) kan det lede til at etablerte bedrifter forbedrer sine produkter og tjenester og på den måten styrker sin konkurransevne. Slike forbedringer vil ofte være et resultat av at bedriften har adoptert et positivt syn på fremtiden

– til tross for at de i utgangspunktet sto overfor en trussel (Dutton, 1993). Et godt eksempel er de mange japanske bedriftene som forbedret sin innovasjonsevne for å overkomme sin mangel på naturressurser (Porter, 1990). Når bedrifter adopterer et slikt "mulighetsbilde" eller positivt syn på fremtiden vil dette ofte lede til økt følelse av kontroll som øker motivasjon og gir styrke til "å komme seg videre" (Dutton, 1993; Taylor, 1989). En annen konsekvens er at positiv informasjon om en mulighet kan overskygge annen relevant informasjon (Kiesler & Sproull, 1982).

Muligheter kommer og går, og kan beskrives som "mulighetsvinduer" som er åpen bare for en kortere periode (Abell, 1978). Dette innebærer at "timing" er viktig ved utnyttelse av en mulighet. Hvis for eksempel en bedrift lanserer et nytt produkt for tidlig, vil kanskje ikke potensielle kjøpere være "klar". På den annen side, om bedriften kommer for sent kan konkurrenter ha bygd opp lojalitet som gjør det vanskelig å komme inn. Forskning omkring "timing" for lansering av nye produkter er imidlertid uklar med hensyn på fordeler ved å være tidlig i markedet og fokuserer også i liten grad på forhold som kan bidra til å forklare hva som skiller vellykket fra mislykket timing (Bayus *et al.*, 1997; Carpenter & Nakamoto, 1989; Golder & Tellis, 1993).

Utnyttelse av muligheter i filetindustrien

Produksjon av filetprodukter er basert på

avansert teknologi. Produksjonskostnadene kan reduseres ved investeringer i ny og forbedret teknologi. Nye produkter og pakke-måter kan bare realiseres ved investeringer i teknologi. Dette betyr at enten bedriftene utnytter muligheter for å redusere kostnader eller for å differensiere sine produkter fra konkurrentene (slik som kinesiske produsenter) vil dette komme til uttrykk gjennom deres investeringer i ny teknologi. Slike investeringer gir derfor en indikasjon på bedriftenes forsøk på å utnytte antatte muligheter. I Tabell 1 presenteres nøkkeltall for alle filetbedriftene, inkludert deres investeringer og økonomiske ytelse.

Tabell 1 viser flere interessante forhold. For det første ser vi at gjennomsnittlig omsetning for bedriftene har vært relativt stabil gjennom hele 11-års perioden fra 1993 til 2003. Tabellen viser også at fortjenesten (total kapitalrentabiliteten) har vært dårlig med unntak av årene 1997 og 1998. Vi kan også se at gjennomsnittlig egenkapitalandel har økt gjennom hele perioden og at gjennomsnittlige investeringer har vært økende med tydelige toppe i 2001 og 2002, men med sterk nedgang i 2003. Som påpekt av Dreyer & Bendiksen (2003) har investeringstakten i stor grad fulgt torskefangstene. Tabellen viser at lønnsomheten har vært dårlig de siste fem årene og at antall bedrifter ble redusert fra 18 i 2001 til bare 12 i 2003 noe som tilskrives konkurser. De dårlige resultatene de siste årene tilskrives nedgang i landinger av torsk, en sterk kronekurs, høyt rentenivå og konkurranse fra lavkostland samtidig som bedriftene har hatt høy gjeldsgrad (Bendiksen, 2003).

Tabell 1 Nøkkeltall filetindustrien

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Antall bedrifter	18	19	18	15	17	19	18	16	18	13	12
Omsetning (NOK mill)	84	98	94	104	111	114	108	119	111	116	96
Total kapitalrentabilitet (%)	1,6	4,8	-1,3	1,5	8,3	10,4	-4,1	-3,7	-3,5	-1,5	1,0
Egenkapitalandel (%)	10,7	18,7	14,7	18,0	19,9	22,6	25,7	24,2	29,9	27,5	35,9
Investeringer (NOK mill)	2,42	2,96	3,98	7,52	5,02	5,36	5,38	8,20	10,18	15,46	2,37

Et interessant forhold er at bak gjennomsnittstallene i Tabell 1 skjuler det seg noen få bedrifter som har gjort det langt bedre enn gjennomsnittet. En av disse er en bedrift som vi har valgt å kalle Alfa. Denne bedriften har i den samme 11-års perioden mer enn doblet sin omsetning samtidig som den hele tiden har vært langt mer lønnsom enn gjennomsnittet. Alfa's lønnsomhet var også akseptabel de siste vanskelige årene. I den samme perioden har Alfa doblet sin egenkapitalandel som i 2003 var over 50 % noe som også indikerer en svært solid bedrift. Høy egenkapitalandel er viktig fordi det er et uttrykk for bedriftens evne til å tåle nedgangstider (Dreyer & Grønhaug, 2004). Alfa har i perioden 1993-2003 gjennomført relativt få investeringer som totalt sett beløper seg til 12-13 millioner kroner, mens gjennomsnittet for de andre bedriftene i den samme perioden var på hele 69 millioner kroner. Dette viser at Alfa har vært langt mer konservativ i sine investeringer enn andre – men også at dette har gitt svært gode resultater.

Analyse

For å forsøke å avsløre hvorfor Alfa har vært så suksessfull samtidig som mange andre bedrifter har gjort det svært dårlig stiller vi en rekke spørsmål knyttet til våre observasjoner. For det første viser våre observasjoner at mange bedrifter investerer mye i perioder med vekst i torskefangster noe som resulterer i et syklisk mønster i investeringene. Det å hoppe på slike investeringsbølger ser imidlertid ut til å være nært knyttet til svake resultater – og ved å være mer konservativ i investeringene unngås tap. Investeringer leder ofte til høyere produksjonskapasitet (Dreyer & Bendiksen, 2003). Når fangstene synker, er resultatet at mange bedrifter har stor overkapasitet, høye faste kostnader, med risiko for betydelige tap eller konkurs. Er det mulig å forklare hvorfor mange bedrifter investerer som om pengene "brenner i deres hender", når de samtidig i prinsippet burde være klar over

at før eller senere vil torskefangstene synke? Hvorfor lærer ikke bedriftene fra tidligere erfaringer eller observasjoner av det lett synlige og sykliske fangstmønstret for torsk og den relaterte industrivekst og -nedgang? Og hvorfor var Alfa så tilbakeholden i sine investeringer? For å besvare disse spørsmålene besøkte vi en rekke filetbedrifter og intervjuet ledelsen. Disse intervjuene var inspirert av Flanagans (1954) intervjueteknikk som tar utgangspunkt i kritiske hendelser hvor målet er å avdekke hvilke resonnement som lå til grunn for investeringsbeslutninger – uten i for stor grad å "invitere" intervjuobjektene til etterrasjonalisering. Vi starter med å diskutere hvorfor så mange bedrifter hoppet på investeringsbølgen.

Hvorfor hopper bedriftene på investeringsbølgen?

Når landingene av torsk er høye eller øker blir bedriftene påvirket på flere måter. For eksempel innebærer økte landinger forbedret forhandlingsposisjon for bedriftene overfor fiskerene, høyere kapasitetsutnyttelse og høyere omsetning. Dette leder til høyere profitt og mer solide bedrifter, noe som igjen betyr at bedriftene er i en bedre finansiell posisjon til å tåle fremtidige tap og til å utnytte nye muligheter. Når bedriftene gjør det bra, øker bankenes og finansinstitusjonenes vilje til å låne ut penger.

En annen mulig årsak til at mange bedrifter investerer mer eller mindre samtidig er at høye torskefangster ser ut til å lede til en "klondikestemning" hvor mange bedrifter synes å tro at alt vil fortsette "å vokse inn i himmelen". Våre intervjuer viste flere eksempler på hvordan slik "klondikestemning" hadde påvirket bedriftenes investeringsatferd. En av bedriftslederne for en tidligere suksessrik bedrift fortalte oss følgende:

"Det vi ser er at de investeringene vi tok da, de knekker oss nå. Vi har så stor gjeldsbyrde, og med de forutset-

*ningen som vi la til grunn da de investeringene ble gjort – det var jo jappetid da det ser vi jo nå i lakse-
næringen og det Svartnesanlegget i
Vardø – overalt var det liksom ikke
måte på."*

Dette sitatet viser at denne bedriftslederen ikke var klar over eller bevisst "jappeatmosfæren" på tidspunktet investeringene ble gjort. Sitatet viser også at bedriften ble påvirket av "jappeatmosfæren" og store optimistiske investeringer i andre bedrifter.

Tendensen til at bedriftene investerer samtidig kan også forklares av andre faktorer enn høye eller økende landinger av torsk og optimismen det medfører. Ett slikt forhold er at bedriftene opererer i en sosial kontekst som innebærer at de både påvirker og blir påvirket av andre (Ottesen & Grønhaug, 2004a). Det faktum at banker og andre finansinstitusjoner er positive og ofte mer enn villig til å låne ut penger, innebærer positiv feedback som kan bidra til at bedriftene og deres ledelse blir sikrere i sine avgjørelser og handlinger. Bedriftsledere snakker også med hverandre. En av de vi snakket med sa for eksempel følgende:

"Vi møtes minst en gang i måneden. På det meste møtes vi en gang i uka. Vi har mye diskusjoner, og vi diskuterer oss frem til enighet. Men noen ganger kan det selvfølgelig være litt harde tak. Vi er rimelig åpne med hverandre så vi blir orientert om muligheter."

Sitatet viser at bedriftsledere som møtes på denne måten påvirkes av hverandre og gjennom slike diskusjoner får de informasjon om nye muligheter.

Forskning har vist at bedrifter i samme industri har en tendens til å studere hverandre i sin søken etter forbedringer og muligheter, noe som gjenspeiler seg i såkalte "suksessoppskrifter" og ved at bedriftene imiterer hverandre (Galaskiewicz & Wasserman, 1989; Haveman, 1993). Innen fiskeindustrien ser bedriftene også ut til å imi-

tere hverandre i det de investerer i samme type teknologi (Bendixsen & Richardsen, 2004).

En annen faktor som kan forklare at bedriftene investerer i samme tidsperiode er at når et økende antall bedrifter investerer vil de som ikke investerer kunne føle et press mot å følge strømmen. For eksempel når konkurrenter forbedrer sin effektivitet og utvikler nye forbedrede produkter som blir verdsatt av kundene vil dette over tid påvirke de gjestående bedriftenes markedsposisjon på en negativ måte. Bedriftene vil føle press fra kunder som ønsker lavere priser og/eller bedre produkter lik det de kan få hos andre bedrifter.

Investeringspress kan også komme fra andre bedrifter. Vi observerte at bedriftene i filetindustrien varierer med hensyn på hvor hurtig de adopterer ny teknologi. En av bedriftslederne vi snakket med sa for eksempel følgende:

"Vi er alle hermebedrifter og de siste 10 årene vil jeg si at vi har vært de mest innovative. Det trur jeg at jeg kan si uten å skryte."

De som er raske til å adoptere ny teknologi kan oppnå fordeler ved å være først (Lieberman & Montgomery, 1988). Man samtidig innebærer tidlig adopsjon av ny teknologi også teknologisk usikkerhet og store kostnader forbundet med prøving og feiling (Chew *et al.*, 1991; Lieberman & Montgomery, 1988; March, 1991). De som venter med å adoptere ny teknologi kan dra nytte av redusert teknologisk usikkerhet (Lieberman & Montgomery, 1988). Daglig leder ved en bedrift som ofte er av de siste til å adoptere ny teknologi sa følgende:

"Vi blir beskyldt for å være gratispassasjer",

noe som indikerer sosialt press fra bedriftene som leder an (og som må ta mye av oppstartskostnadene forbundet med adopsjon av ny teknologi).

Det er også tenkelig at bedrifter som venter med å adoptere ny teknologi føler et sosialt press fra omgivelsene om å "gjøre noe" – spesielt når mange bedrifter i omgivelsene tjener på sine investeringer. Denne type sosialt press er godt beskrevet av Barth (1966) i hans fascinerende studie av det høyst usikre sildefisket på 60-tallet. Barth fant ut at mange skipperne fulgte andre tilsynelatende suksessfulle skipperne noe som resulterte i at omtrent alle båtene endte opp med fiske i det samme området. Dette forklarte han med sosialt press på skipsbroen hvor alle kunne se hva som skjedde, inkludert hva de andre båtene foretok seg. I filetindustrien (som i de fleste andre industrier) er de ulike aktørene i industrien (produksjonsbedrifter, leverandører, banker og så videre) mer eller mindre avhengig av hverandre (Pfeffer & Salancik, 1978). Hva bedriftene gjør – eller ikke gjør – er derfor viktig for andre aktører i bransjen. Det er derfor sannsynlig at de samme aktørene vil utveksle synspunkter angående hva bedriftene gjør eller ikke. Dette kan resultere i sosialt press mot å nærme seg det som anses som "normalt" (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Selv om noen bedrifter motstår slikt sosialt press (som blir diskutert nærmere i neste avsnitt) vil mange bedrifter bli påvirket i sin tenkemåte og handlinger (jfr. Haveman, 1993).

Kan Alfas motvilje mot å følge de andre forklares?

Med utgangspunkt i en "rosenrød" optimistisk atmosfære, lett tilgjengelige finansielle midler, en tilsynelatende sterk sammenheng mellom investeringer og gode resultater, og sosialt press fra andre, kan man undre seg over hvorfor Alfa i liten grad har fulgt de andre bedriftene i sine investeringer. Alfas bedriftsleder ga følgende forklaring:

"Jeg har sagt mange ganger at det at det har gått så bra som det har gjort så er min beste kvalifikasjon at jeg er

fra fattige kår på landsbygda. Jeg har satt tæring etter næring bestandig."

Bedriftslederen tar ikke risiko – eller med hans egne ord: "Vi er ikke noen gamblere.", og videre: "Den tidligere eieren som jeg kjøpte bedriften fra for over 20 år siden sa dette:"

"Sørg for at du har så mye midler at du kan tåle 3 dårlige år - for de kommer!" Og det har han jaggu rett i. Det er jo bare å se på laksenæringen, folk ble jo tullete når de fikk 40 kroner kiloen for laksen. De trodde jo at alt gikk til himmels. Og hvor er de hen nå?"

Disse sitatene gir indikasjon om en "dyp" kunnskap og læring som kan bidra til å forklare hvorfor Alfa motsto presset til å hoppe på investeringsbølgen. Bedriftslederen reduserer eller unngår risiko selv om risikoen ikke nødvendigvis oppfattes som sterk når alt ser ut til å vokse inn i himmelen. Men som diskutert ovenfor har alle investeringer en trusselside. Sitatene viser imidlertid også at bedriftslederen har forstått fallgruvene forbundet ved "Klondikestemningen" og overoptimisme som han hadde observert innen lakseoppdrett. Men Alfas bedriftsleder ser ut til å være en av svært få ledere innen filetindustrien som har tatt lærdom av kollapsen innen lakseoppdrett.

Det enkle rådet "Sørg for at du har så mye midler at du kan tåle tre dårlige år - for de kommer!" som Alfas bedriftsleder fikk fra sin tidligere sjef og bedriftseier reflekterer svært nyttig kunnskap – eller bedre: en enkel leveregel som "leder" bedriften i dens vurdering av muligheter i svært usikre omgivelser. Det er en svært nyttig leveregel og innebærer at bedriften bør bygge opp tilstrekkelig kapital – som er den eneste måten en relativt liten bedrift kan overleve negative resultater over flere påfølgende år. Alfas høye egenkapitalandel reflekterer denne kunnskapen. Rådet fra den tidligere eieren av bedriften reflekterer også en forståelse av at i denne næringen er fremtiden

uviss – og at det eneste som er sikkert – er at før eller senere vil dårlige tider komme. Denne visdommen synes enkel og forstå men Alfa er en av svært få filetbedrifter som legger den til grunn ved vurdering av muligheter.

Det må bemerkes at Alfa gjennomfører investeringer men at disse er relativt moderate sammenlignet med andre. Men Alfa's investeringsstrategi er interessant og bidrar nok også til bedriftens gode økonomiske resultater. Ikke overraskende kan Alfa karakteriseres som en bedrift som er sen å adoptere ny teknologi. Den er også karakterisert som en gratispassasjer av andre bedrifter som leder an i utviklingen. Men dette er bevisst og som forklart av Alfas bedriftsleder:

"Vi blir beskyldt for at de andre får feilene og vi hopper på seinere. Og det er bevisst også – at vi ikke er de første som hopper på ny teknologi. For vi vet av erfaring – og har sett av erfaring – at det er jammen mye som ikke virker når det blir satt i produksjon – ting som på langt nær er ferdig utviklet, så vi har vært nokså konservativ."

Disse erfaringene og observasjonene samsvarer godt med forskning som viser at tidlig adopsjon av ny teknologi kan være problemfylt og kostbart (Chew *et al.*, 1991). Men til tross for å være sen til å adoptere teknologi, ser Alfa likevel ut til å klare seg godt og til å tjene på sine investeringer. Daglig leder ved en av nabobedriftene fortalte oss for eksempel følgende:

"Du kan si at Alfa er det perfekte – de har på en måte vært med på en del av

utviklingen. Selv om de ikke har vært først ute så har de vel 80 % av det (teknologien) xxx har (en ledende bedrift), men de har ikke gjeld."

Det skal bemerkes at Alfas strategi i stor grad bygger på at andre prøver ut og reduserer risikoen ved ny teknologi.

Konklusjon

Våre funn tyder på at i usikre omgivelser preget av oppgangs- og nedgangstider slik som i filetindustrien påvirkes bedrifters oppfattelse og utnyttelse av muligheter av overoptimisme, andre bedrifters suksess og sosialt press for å følge "flokkene". Vi har og vist at enkle og robuste leveregler for å "skjære gjennom" kan lede til suksess. Hvilke implikasjoner kan vi så trekke av dette? For det første - enkle bastante råd fra faglitteratur som "Utnytt muligheter!" bør ikke slukes rått, men vurderes nøye. En annen implikasjon av våre funn er at bedrifter og deres ledere som opererer i turbulente omgivelser som er vanskelig å forutse blir påvirket av kognitive svakheter og utsatt for sosialt press fra andre næringsaktører. Under slike forhold kan positiv informasjon lett overskygge den reelle risikoen ved å forfølge tilsynelatende opplagte muligheter. Dette betyr ikke at bedrifter ikke bør ta risiko, men heller at muligheter og trusler må vurderes nøye og kanskje særlig når alt ser ut til å "vokse inn i himmelen". "Dyp" industrikunnskap som demonstrert av Alfa er også viktig. Når det eneste som er mulig å forutse er at ting går opp og ned trenger bedriftene et "sikkerhetsnett" som det å ha tilstrekkelig kapital til å tåle flere dårlige år.



Referanser

- Abell, D.F. (1978). Strategic windows. *Journal of Marketing*, **42**: 3, pp. 21-26.
Barth, F. (1966). Models of social organization. Occasional Paper No. 23, Royal Institute of Great Britain and Ireland.

- Bayus, B.L., S. Jain & A.G. Rao (1997). Too little, too early: introduction timing and new product performance in the personal digital assistant industry. *Journal of Marketing Research*, **XXXIV**: 1, pp. 50-63.
- Bazerman, M.H. (1998). *Judgement in Managerial Decision Making*. New York: John Wiley & Sons.
- Bendiksen, B.I. (2003). Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien - oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2002. Rapport nr. 15, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Bendiksen, B.I. & R. Richardsen (2004). Investeringer i hvitfiskindustrien. Norsk Fiskerinæring's høstkonferanse, Oslo.
- Carpenter, G.S. & K. Nakamoto (1989). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*, **XXVI**: 3, pp. 285-98.
- Chew, W.B., D. Leonard-Barton & R. E. Bohn (1991). Beating Murphy's law. *Sloan Management Review*, **32**: 3, pp. 5-16.
- Cyert, R.M., H.A. Simon & E.B. Trow (1956). Observation of a business decision. *Journal of Business*, **29**: 4, pp. 237-48.
- DiMaggio, P. & W.W. Powell (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, **48**: April, pp. 147-60.
- Dreyer, B. & B.I. Bendiksen (2003). Kapasitetstilpasning i hvitfiskindustrien. Rapport nr. 9, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Dreyer, B. & K. Grønhaug (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, **57**: 1, pp. 484-94.
- Duchesneau, D.A. & W.B. Gartner (1989). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, **4**: 5, pp. 297-312.
- Dutton, J.E. (1993) The making of organizational opportunities: an interpretive pathway to organizational change. *Research in Organizational Behavior*, **15**, pp. 195-226.
- Dutton, J.E. & S.E. Jackson (1987). Categorizing strategic issues: links to organizational action. *Academy of Management Review*, **12**: 1, pp. 76-90.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, **51**: 4, pp. 327-58.
- Galaskiewicz, J. & S. Wasserman (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: an empirical test. *Administrative Science Quarterly*, **34**: September, pp. 454-79.
- Golder, P.N. & G.J. Tellis (1993). Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend. *Journal of Marketing Research*, **XXX**: May, pp. 158-70.
- Haveman, H.A. (1993). Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, **38**: 4, pp. 593-627.
- Jackson, S.E. & J.E. Dutton (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, **33**: 3, pp. 370-87.
- Kiesler, S. & L. Sproull (1982). Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, **27**: 4, pp. 548-70.
- Lieberman, M.B. & D.B. Montgomery (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, **9**: 5, pp. 41-58.
- March, J.G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, **2**: 1, pp. 71-87.
- March, J.G. & H.A. Simon (1958). *Organizations*. New York.
- Meyer, J.W. & B. Rowan (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, **83**: 2, pp. 340-63.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004a). Exploring the dynamics of market orientation in turbulent environments: a case study. *European Journal of Marketing*, **38**: 8, pp. 956-73.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004b). (Over)optimisme og utvikling av nye næringer. *Magma*, **7**: 1, pp. 81-87.
- Ottesen, G.G. & K. Grønhaug (2004c). Perceived opportunities and pursued strategies in an emerging industry: The case of Norwegian blue mussel farming. *Aquaculture Economics and Management*, **8**: 1/2, pp. 19-40.
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillian Press.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New York: Wiley.
- Stevens, G.A. & J. Burley (2003). Piloting the rocket of radical innovation. *Research Technology Management*, **46**: 2, pp. 16-26.
- Taylor, S.E. (1989). *Positive Illusions: Creative Self-Deception and the Healthy Mind*. New York: Basic Books.
- Tversky, A. & D. Kahneman (1974). *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*. *Science*, **27**, pp. 1124-31.