

Fra ferskfisk til bygdeutvikling

av

Ingvild Rydningen



**Masteroppgave i fiskerifag
- studieretning innovasjon, organisasjon og ledelse
(60 stp)**

Institutt for samfunns- og markedsfag

Norges fiskerihøgskole

Universitetet i Tromsø

Juni 2007

Forord

Den 20. september 2006, etter 30 minutter på hurtigbåten Mårøy, ankommer jeg Kårhamn og Lean Fish AS for første gang. På kaia står en gammel mann og venter på dagens tilførsel av dagligvarer og post. Han frakter de få kalliene til butikken som ligger like ved. Ved ankomst til butikken kommer flere hjelpende hender til. Alle som er til stede bistår med å plassere varene i butikken, også jeg. Butikken er liten, men innholdsrik. Fra butikken går turen til fiskemottaket. Veien går i en hesteskoform gjennom bygda der husene ligger tett på rad og ender ved fiskemottaket. Stedet virker svært idyllisk med fjord, fjell og måseskrik. Måseskrik er det mye av denne dagen. Lean Fish har nettopp fått landet 30 tonn sei, og det er stor aktivitet ute på brygga. Seien er kjøpt på auksjon. Den er fanget for en måned siden, men lagret levende i pose. Jeg får vite at som vanlig er det mindre mengder og mindre størrelse på fisken enn det som var sagt på forhånd. I tillegg er fartøyet forsinket. Da de endelig skal til å losse, oppstår det feil i lossemekanismen.

Slik opplevde jeg det første personlige møte med Kårhamn og bedriften Lean Fish. Observasjonene mine illustrerer en vanlig dag i den lille bygda, med liv og røre både i butikk og på brygga. Jeg kan bare tenke meg hvordan bildet hadde forandret seg, hvor stille og nedlagt bygda hadde virket dersom det ikke var drift i fiskebruket. Dette møtet gjorde at jeg satt igjen med større fascinasjon for etablererne og de valg de har tatt. Jeg vil i den forbindelse rette en takk til eierne av Lean Fish for at dere har satt deres tid til disposisjon slik at jeg kunne utføre denne oppgaven.

Jeg vil også takke min veileder, Pål Christensen, for kyndig og god veiledning gjennom hele prosessen, fra idé til ferdig produkt.

Denne oppgaven er en markering på slutten av min utdanning ved Norges fiskerihøgskole. Det har vært fem krevende men givende år som vil bli husket med glede. I tillegg til kompetanse har årene gitt meg et stort nettverk som jeg vet jeg vil få bruk for. Spesielt vil jeg takke mine studiekamerater og gode venninner, Karoline og Guro, for all samarbeid, støtte og oppmuntring. Disse årene ville aldri vært de samme uten dere.

Ellers vil jeg takke mine nærmeste. Min samboer Ken Rune og mine to gutter Fabian og Odin. Takk for at dere de siste fem årene har holdt ut med en mamma som både måtte studere og jobbe. Sist men ikke minst vil jeg takke tante May-Tove for all din støtte.

Tromsø, 5.6.2007

Ingvild Rydningen

Sammendrag

For vel fire år siden startet et ungt og velutdannet bergenspar bedriften Lean Fish AS. Bedriften hadde base i Kvalfjord som ligger ytterst i Altafjorden. Her drev selskapet et lite fiskemottak som hadde stått tomt siden begynnelsen av nittitallet. Lean Fish tok imot alle typer fisk fra den lokale flåte. Den sjarkfangede fisken ble pakket og solgt videre til det europeiske markedet. Visjonene var å levere dagfanget fisk til et kvalitetsbevisst marked. Bedriften satset på miljømerking der historien bak produktene var viktig.

Paret gikk imot strømmen og flyttet til ei befolkningsfattig lita bygd i distriktet, et sted som de ikke hadde noen tilknytning til. Til tross for sine solide utdannelse valgte de seg bort fra karrierejag og godt betalte jobber. De gikk inn i en næring der mange har måtte gi tapt i de siste årene. Siden oppstart har det skjedd store endringer i Lean Fish AS. Bedriften har flyttet og er i dag lokalisert i Kårhamn i Hammerfest kommune. Konseptet er forandret fra å basere seg på ferskfisk til i dag produksjon av tørrfisk.

I denne masteroppgaven har jeg fulgt en bedrift over et tidsforløp, og studert hvordan den forholder seg til endringer i omgivelsene. Det blir en historie fra Finnmark der formell kunnskap møter "taus kunnskap". Hvordan går det når aktører med høy formell kompetanse møter ei næring som de ikke vet så mye om? Hvordan forholder de seg til næringen og hva skjer når de erverver kompetanse fra erfaringer? Alt blir sett ut fra et entreprenørskaps- og innovasjonsperspektiv.

Det er ikke tilstrekkelig å skylde på at høye råstoffpriser, lave eksportpriser og politiske barrierer som årsak til at enkelte sliter i næringen. Bedrifter må ta rammebetingelsene som de er og jobbe ut fra dette. De må se muligheter og være endringsdyktige. Lean Fish har med sine formelle kunnskaper og erfaringer fra næringen vist en enorm evne til å omstille seg etter endringer i marked og omgivelser. Dette er kanskje et resultat av kombinasjonen høy utdanning og erfaringsbasert kunnskap i tillegg til svakere tilknytning til tradisjoner og sted. Dette gjør at de har mindre terskel for å flytte på seg og endre eksisterende produksjon.

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	V
Innholdsfortegnelse	VII
1. Innledning	1
Bakgrunnsopplysninger om Finnmark	2
Bakgrunn for valg av teoretisk perspektiv	4
Avgrensning av problemstilling	5
Metode	5
Kvaliteten på casestudien	7
2. Teoretisk perspektiv	9
Nyskapning	9
Entreprenørskap	10
Innovasjon	11
Innovasjonssystemer	12
Kunnskap og læring	13
Nettverk	14
3. Etableringen og de første driftsåra	17
Lean Fish AS blir etablert	17
Visjon	17
Gründerne	17
Kvalfjord	18
Sysselsatte	19
Kompetanse	19
Kvalfjord i krise	20
Hvorfor Kvalfjord?	20
Produkt og marked	21
Sporing som ledd i markedsføring	21
Finnes det innovasjoner i Lean Fish?	22
4. Fra Kvalfjord til Kårhamn	27
Kårhamn	28
Visjon	30
Produkt og marked	30

Sysselsatte	31
5. Strategiske valg	35
Ny lokalitet.....	35
Lojalitetsbånd	35
Fra ferskfisk til tørrfisk	36
Kvalitet framfor kvantitet.....	39
Merkevarebygging	39
Kampen om råstoff.....	41
Aktiv bruk av media.....	42
6. Prøving og feiling.....	45
Giftige blåskjell.....	45
Sølfisk.....	45
Tørrfisklager.....	46
Utvikling gjennom erfaring.....	46
7. Nettverk og støtteapparat	49
Kvinnenett Nord.....	49
Eksportutvalget for fisk.....	49
Bolystrådet	49
FHL Tørrfiskforum	50
Hammerfest kommune	50
Norsk tradisjonsfisk.....	50
Innovasjon Norge	51
8. Videre nyskapning.....	55
Fisketurisme	55
www.leanfish.no.....	55
Fremtiden	59
9. Hva viste analysen?.....	61
Kildehenvisninger	65

Innledning

Høsten 2004 skrev jeg en semesteroppgave i kurset Næringsorganisering og ressursforvaltning ved Norges fiskerihøgskole. Semesteroppgaven var en casestudie av et nystartet fiskemottak i Finnmark og hadde tittelen: *"Lean Fish AS – liten enhet med millionomsetning. Er nytenkning og kompetanse nøkkelen til suksess i fiskerinæringen?"*. Jeg syntes at caset var så unikt og spennende at det ville være interessant å følge bedriften videre. Dette ville også være en mulighet til å kunne utføre en casestudie med tanke på min masteroppgave. Derfor har jeg siden den gang fulgt Lean Fish AS.

For vel fire år siden startet et ungt og velutdannet bergenspar bedriften Lean Fish AS.¹ Bedriften hadde base i Kvalfjord som ligger ytterst i Altafjorden. Her drev selskapet et lite fiskemottak som hadde stått tomt siden begynnelsen av nittitallet. Lean Fish tok imot alle typer fisk fra den lokale flåte. Den sjarkfangede fisken ble pakket og solgt videre til det europeiske markedet. Visjonene var å levere dagfanget fisk til et kvalitetsbevisst marked. Bedriften satset på miljømerking der historien bak produktene var viktig.

Siden oppstart har det skjedd store endringer i Lean Fish AS. Bedriften har flyttet og er i dag lokalisert i Kårhamn i Hammerfest kommune. Konseptet er forandret fra å basere seg på ferskfisk til i dag produksjon av tørrfisk.

Min interesse for nettopp denne bedriften startet da jeg leste en artikkel i Nordlys med tittel *"Tjener millioner på sjarkfanget fisk. Altabedrift satser på kvalitetsfisk."* Jeg selv er utflyttet altaværing og ble fascinert av dette paret som gikk imot strømmen og flyttet til ei befolkningsfattig lita bygd i distriktet, et sted som de ikke hadde noen tilknytning til. Til tross for sine solide utdannelser valgte de seg bort fra karrierejag og godt betalte jobber. De gikk inn i en næring der mange har måtte gi tapt i de siste årene. Dette var ei næring som de trolig ikke hadde noen kjennskap til eller kunnskap om. Jeg ville vite hva som drev dem til skrittet å flytte fra storbylivet, kulturtilbudene, venner og familie. Var det en nostalgisk og romantisk drøm om et liv fri for byens stress der de kunne ha tid sammen og leve av naturens ressurser?

¹ Hentet fra egen semesteroppgave i kurset Næringsorganisering og ressursforvaltning ved Norges fiskerihøgskole. *"Lean Fish AS – liten enhet med millionomsetning. Er nytenkning og kompetanse nøkkelen til suksess i fiskerinæringen?"* som jeg skrev høsten 2004. Videre i oppgaven refereres den som semesteroppgaven.

Eller hadde de ideer og kunnskaper som de ønsket å realisere? Historien om Lean Fish stod dessuten i et positivt tegn i en ellers så deprimerende finnmarkstatistikk.

Bakgrunnsopplysninger om Finnmark

Finnmark er truet av sin perifere beliggenhet med store avstander. Fylket har lavt folketall og har også lavest grad av utdannede. Siden 1950 har antallet yrkesaktive i Norge økt betraktelig. Primærnæringene har samtidig hatt en sterk nedgang. De mest perifere områdene har vært mest skadelidende. Tall fra SSB viser at Finnmark fylke har lavere sysselsettingsgjennomsnitt enn ellers i landet (KRD St.meld.nr.8, 2003-2004). Samtidig viser tallene at fylkets sysselsetting innen primærnæringene er høyere enn i andre fylker. I 2001 var elleve prosent av alle sysselsatte i tiltakssonen innenfor feltene fiskerinæring og havbruk, mot 1,2 prosent i landet for øvrig (KRD St.meld.nr.8, 2003-2004). Statistikk viser at antallet bedrifter i hvitfiskindustrien fra 1995 til 2005 har hatt en reduksjon på 30 prosent (Bendiksen 2006). Finnmark hadde i perioden en reduksjon på 18 prosent og var et av fylkene med lavest nedgang. Til tross for dette hadde fylket desidert størst endring i antall sysselsatte. Antallet sysselsatte falt med 1300 fra 1995 til 2005. Dette utgjør en reduksjon på 60 prosent.

En viktig dimensjon av verdiskapning i fiskerinæringen er hvor stor andel den utgjør i forhold til total verdiskapning i fylket (Bendiksen og Isaksen 2002). I 1997 hadde Finnmark en verdiskapning på 10,8 prosent generert fra fiske, oppdrett og foredling. Av disse prosentene hadde fiskeforedling en andel på nesten fem prosent. Altså nesten halvparten av all verdiskapning innen næringen i Finnmark. Slike tall illustrerer hvor viktig fiskerinæringen er for de nordligste områdene og bosetningen langs kysten, spesielt i Finnmark. Men til tross for at ressursgrunnlaget er til stede, har de fleste kommunene opplevd nedleggelse av foredlingsindustri og fiskebruk.

Sysselsetting og befolkningstall har lenge vært på agendaen i politiske debatter. Det har blitt iverksatt tiltak for områdene i "distrikts- Norge" som skal kunne snu den negative trenden med fraflytting og dårlig næringsutvikling. "Tiltakssonen i Finnmark og Nord-Troms" ble for eksempel iverksatt i 1990 (KRD Pressemelding nr.169/2003).² Tiltakene for å gjøre

²Tiltakssonen gjelder både Finnmark og Nord-Troms. Se forklaringen lengre ned.

regionen mer attraktiv er nedskrivning av studielån, høyere barnetrygd, lavere skatt og null arbeidsgiveravgift. Fiskeri- og kystdepartementet ser det som sin oppgave å gi folk i distriktene mulighet til et godt livsgrunnlag, at det også her skal være en mulighet for å drive lønnsom næringsvirksomhet (FKD Pressemelding nr.43/2004). Virkemidlene er ordninger og tilskudd som skal gjøre det attraktivt for befolkningen å bo og drive næringsvirksomhet i regionene. Kommunal- og regionaldepartementet mener at det i tillegg til slike støtteordninger må andre virkemidler til for å sikre en bedre næringsutvikling og opprettholdelse av bosetningen i distriktene. De mener det må drives et holdningsskapende arbeid som skal øke interessen for nyskaping og entreprenørskap (KRD 2003 "Fra idé til verdi."). Fiskeri- og kystdepartementet sier i sin visjon at Norge skal ha en levende kyst som skal være preget av et dynamisk og bærekraftig næringsliv (FKD Stm.nr.19, 2004-2005). Den bærekraftige næringen skal bestå av lønnsomme og omstillingsdyktige foretak med høy innovasjons- og nyskapingsevne. Dette skal gjennomføres med blant annet strukturtilpasning for flåte, havbruk og foredling.

Fiskeindustriens evne til omstilling og til stadig tilpasning til endringer i konkurransevilkår vil avgjøre om fiskeforedling fortsatt skal være en viktig del av næringslivet i Finnmark (Bendiksen og Isaksen 2000). I nyhetsbildet får vi ofte høre om store organisasjoner og deres endringer og omstillingsprosesser. Små bedrifter er sjelden i media når det gjelder slik dekning til tross for at små bedrifter utgjør i overkant av 95 prosent av det totale antall foretak i Norge (Foss og Nordhaug 2005).³ Derfor synes jeg det er interessant å se på en liten enhet i den næringen som kanskje har de største utfordringer da den opplever trykk fra flere hold. Marin sektor er preget av usikkerhet og turbulens i begge ender av verdikjeden (FKD St.mld.nr.19, 2004-2005). På den ene siden står de overfor en ustabil biologisk høstning og på den andre siden handelshindringer i form av tollbarrierer og dumpingsanklager.

I denne masteroppgaven vil jeg ha en unik mulighet til å kunne se på en liten enhet som står som en motsetning til "trenden" i Finnmark med nedleggelse av fiskebruk og fraflytning fra utkantene. Det at jeg har fulgt bedriften fra etableringen gjør at jeg spesielt kan undersøke de utfordringer den har møtt i løpet av de første driftsåra og de strategiske tilpasningene eierne og driverne har gjennomført. Det blir et møte med virkeligheten, med fakta og utfordringer innen fiskerinæringa i Finnmark.

³ Bedrifter med mindre enn 20 ansatte får betegnelsen små bedrifter.

Bakgrunn for valg av teoretisk perspektiv

Fra 1980-tallet har vi fått en ny forståelse av næringsutvikling og økonomisk vekst (Arbo 2005). Vi har hatt en overgang fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet. Her blir innovasjon sett på som grunnlaget for konkurransedyktighet og verdskapning. Grunnen til dette er ifølge Arbo (2005) det økonomisk-politiske paradigmeskiftet, der vi har en mer dynamisk oppfattelse av de økonomiske utviklingsprosessene. Fra å se på markedsøkonomien i et likevektssystem blir økonomien i dag sett på som en kontinuerlig forandringsprosess. Den viktigste faktor i forandringsprosessen blir knyttet til introduksjon og spredning av innovasjoner. Innovasjoner kan være nye produktet, nye prosesser, ny bruk av innsatsfaktorer, ny form for organisering eller nye kombinasjoner av kjente elementer. Forutsetningen for en innovasjon er at "det nye" utnyttes kommersielt. Dermed kan man si at innovasjon forutsetter entreprenørskap. Entreprenørskap er selve handlingsforløpet der aktører ser nye muligheter, er handlingsdyktige og villige til å ta risiko. Innovasjon og entreprenørskap er igjen knyttet til utvikling, anvendelse og spredning av kunnskap. Læring blir sett på som den viktigste aktiviteten og kunnskap som den viktigste ressursen. Kunnskapsoverføring og læring er en interaktiv prosess som skjer via nettverk.

Det teoretiske perspektivet jeg har valgt for oppgaven har bakgrunn i dette økonomisk-politiske paradigmeskiftet. Jeg skal se på de faktorene som blir hevdet å være avgjørende for suksess og overlevelse i dagens konkurranseutsatte marked. Bedrifter opplever økt konkurranse som fører til at kompetanseutvikling og nyskaping blir viktige suksessfaktorer (Jacobsen og Thorsvik 2002). Vi lever i en tid der organisasjoner må mestre læring, innovasjon og omstilling. Det foregår hele tiden utvikling av nye produkter, produksjonsprosesser, organisasjonsformer og markeder (Isaksen 1997). Økonomien er i en kontinuerlig forandringsprosess der den viktigste faktor for endring er introduksjon og spredning av innovasjoner. Derfor vil jeg i teorikapitlet utrede begrepene entreprenørskap, innovasjon, innovasjonssystem, læring og nettverk.

Avgrensning av problemstilling

I denne masteroppgaven har jeg fulgt en bedrift over et tidsforløp, og studert hvordan den forholder seg til endringer i omgivelsene. Det blir en historie fra Finnmark der formell kunnskap møter "taus kunnskap". Hvordan går det når aktører med høy formell kompetanse møter ei næring som de ikke vet så mye om? Hvordan forholder de seg til næringen og hva skjer når de erverver kompetanse fra erfaringer? Alt blir sett ut fra et entreprenørskaps- og innovasjonsperspektiv.

Formålet med oppgaven, der jeg bruker Lean Fish AS som case, er å analysere bedriften fra etableringen og til i dag med hensyn på utfordringer både internt og i omgivelsene. Jeg skal se på hvordan bedriften har tilpasset seg omgivelsene og vurdere valgene eierne har tatt. I en slik sammenheng er det mest hensiktsmessig å utføre en kvalitativ forskningsmetode. Metoden gjør det mulig å forstå helheten, der handlinger sees i sammenheng med de omgivelsene de foregår i (Foss og Nordhaug 2005). Nedenfor kommer en kort beskrivelse av casemetoden, hvordan jeg har utført datainnsamling og kvaliteten på undersøkelsen.

Metode

Masteroppgaven er en caseundersøkelse av bedriften Lean Fish AS. Casestudie er en kvalitativ forskningsteknikk som er mye brukt i sosialvitenskapelige undersøkelser (Yin 1989). Metoden er passende for undersøkelser der en vil oppnå kunnskap fra praksis og siden kunne utvikle teorier om hendelser. Studiet gir mulighet for undersøkelser der en ønsker å oppnå helhetlige og meningsfulle karakteristikk på "real-life" hendelser. Den unike styrken til en casestudie er muligheten for å få varierte data i form av dokumenter, artefakter, intervju og observasjon.

Jeg har brukt følgende kilder for å innhente informasjon: Primærkilden består av personlig intervju av de tre eierne av Lean Fish, Eierne er Lene Waagsbø Wiese, gründer, aksjonær og administrativ leder i Lean Fish AS, Andreas Wollnick Wiese, gründer, aksjonær og daglig leder i Lean Fish AS og Kjetil Leknes, gründer og aksjonær. Denne teknikken for datainnsamling er valgt da den gir mulighet for en helhetlig og nøyaktig kommunikasjon

mellom undersøker og informant (Berg 1995). Sekundærdata er innhentet via bedriftens nettside, avisartikler og forretningsplan.

Intervjumaterialet er innhentet ved flere anledninger. I hovedsak har jeg hatt kontakt med Lene W. Wiese. De første intervjuene ble gjort via e-post høsten 2004. Dette var i forbindelse med egen semesteroppgave. De neste intervjuene ble utført høsten 2006 da jeg var på bedriftsbesøk i Kårhamn. Bedriftsbesøket varte i én dag, der jeg overnattet en natt i en av fiskebrukets hybler. Intervjuene ble i løpet av besøket utført ved fire forskjellige tidspunkt. Første intervju foregikk på hurtigbåten fra Hammerfest til Kårhamn. Det andre ble utført hjemme hos Lene og Andreas W. Wiese. Intervju nummer tre foregikk på hurtigbåten på retur fra Kårhamn og det siste etter ankomst til Hammerfest. Intervjuene hadde en åpen, ustrukturert form. Denne formen for intervju passet best da jeg på forhånd ikke visste hva som ville bli fokus i undersøkelsen. Det at intervjuene foregikk ved fire forskjellige tidspunkt gjorde at jeg fikk tid til å reflektere over informasjonen jeg hadde fått og dermed kunne utdype de tema jeg ville ha mer informasjon på. Etter bedriftsbesøket har jeg hatt jevnlig kontakt med Lene W. Wiese, både via e-post og telefon, for å få utdypende svar underveis i skriveprosessen.

På grunn av en uventet landing av 30 tonn sei, hadde verken Andreas W. Wiese eller de øvrige ansatte tid til intervju da jeg var hos bedriften. Men jeg fikk omvisning på bruket, og var ellers til stede under prosessen fra landing til sperring av fisk. Ved hjelp av direkte observasjon ble omgivelser og atferd observert. Slik uverbal informasjon kan generere nyttig tilleggsinformasjon om feltet som undersøkes. Jeg fikk i tillegg delta i den uformelle samtale mellom de ansatte under arbeidet. Andreas W. Wiese som er daglig leder jobber også i produksjonen på lik linje med de ansatte. Informasjon fra dette var interessant og ga meg innblikk i miljøet både de ansatte imellom samt når det gjaldt forholdet mellom ansatte og leder. I ettertid av bedriftsbesøket har jeg hatt kontakt med Kjetil Leknes via e-post.

En stor del av det datamaterialet jeg har innsamlet består av avisartikler. Data hentet fra perioden mellom høst 2004 til høst 2006 består for det meste av slik informasjon da jeg ikke utførte noen intervju i løpet av denne tiden. Denne informasjonen ser jeg som viktig fordi den gir informasjon som ikke kommer direkte fra nøkkelinformanten.

Kvaliteten på casestudien

Kvaliteten på undersøkelsen avgjøres hvorvidt kravene til validitet og reliabilitet er overholdt i den metodiske prosessen (Moldenæs 1999).

Den interne validitet, eller riktighet, går på samsvaret mellom empiri og de tolkningene som foreligger (Foss 2002). Graden av riktighet kan blant annet avgjøres ut fra om informanten finner tolkningene riktige. For å kvalitetssikre denne delen har jeg sendt mine innsamlede data om bedriften til Lene W. Wiese slik at hun kunne korrigere uriktige opplysninger.⁴ Dette er viktig da mye av informasjonen kommer fra andre kilder som avisartikler og nettsteder. Samtidig fikk jeg da bekreftet at min forståelse av dataene var kommet frem riktig og at det etiske aspektet ble ivaretatt. Jeg har i tillegg brukt sitater som gir en meningsbærende struktur i tillegg til å vise at informanten virkelig blir hørt. Det er i midlertidig viktig å understreke at ut fra de data jeg har innsamlet er det mine egne tolkninger som kommer fram under analysen av bedriften. Jeg er slik ikke blitt et talerør for informanten.

Ekstern validitet, eller overførbarhet, går på om funnene i studien er generaliserbare (Foss 2002). For at teori utledet fra en singelcase skal kunne generaliseres må liknende case lede til samme teori. Dette vil si at tidligere teorier brukes som mal for å sammenlikne resultater fra metoden. En case er ikke en kvantitativ "samplings- metode" og derfor er ikke målet å kunne gjøre en statistisk generalisering fra resultatene (Yin 1989). Målet er heller å kunne utføre en "analytisk" generalisering og slik kunne ekspandere teorier.

Konstruksjonsvaliditet går på graden av korrekte data og er det som har fått mest kritikk i forbindelse med case undersøkelser (Yin 1989). Kritikken går ut på at det er lett å gjøre feil i utviklingen av tilstrekkelige og funksjonelle observasjoner, og at det er lett at subjektive vurderinger kommer frem under datainnsamling. De tre måtene forsker bruker for å øke validiteten på dette nivået er å skaffe flere datakilder, "kjeder" av data og at en av nøkkelinformantene kan vurdere et utkast av undersøkelsen. Dette har jeg forsøkt gjennom å sjekke dataene ved eksterne kilder. Jeg har kontaktet Hammerfest kommune og Innovasjon Norge for å få bekrefte eller avkrefte innhentede opplysninger. Nettet har vært flittig brukt for

⁴ Lene W. Wiese fikk tilsendt utkast av mine innsamlede data fra intervju, avisartikler, nettsted og andre dokumenter. Mine tolkninger er utført etter at jeg har korrigert for faktafeil. Tolkningene er ikke lest av informanten.

å utdype informasjon om blant annet bedriftens nettverk. I tillegg har jeg innhentet data fra medeier Kjetil Leknes. Denne dobbelsjekkingen av data er utført fordi jeg under hele prosessen har forsøkt å være kritisk til alle innsamlede opplysninger, og fordi eventuell sammenfallende informasjon fra flere kilder styrker validiteten.

Reliabilitet eller pålitelighet går på hvorvidt man oppnår samme resultat om man hadde foretatt undersøkelsen en gang til (Foss 2002). Graden av etterprøvnbarhet er kanskje en svakhet i min studie. De personlige intervjuene ble ikke tatt opp på bånd noe jeg i ettertid ser kunne styrket påliteligheten. Underveis i intervjuene ble det tatt notater som jeg nedtegnet så nøyaktig som mulig rett etter at innsamlingen var over. De intervjuene som ble sendt på e-post ble svart i samme form og er dermed nedskrevet ordrett. For å øke reliabiliteten bør det opprettes caseprotokoll og casedatabase (Yin 1989). Disse metodene for redegjørelse og ”bokføring” av datamaterialet øker evnen til etterprøving. Dette kunne jeg utført bedre. Til mitt forsvar er det noen innen nyere kvalitativ forskning som mener at det i et fortolkende metodeperspektiv ikke er et poeng at forskerens funn skal kunne replikeres av andre (Foss 2002).

Videre er oppgaven oppbygd som følgende. Kapittel to består av oppgavens teoretisk perspektiv der jeg gjør rede for begrepene nyskaping, entreprenørskap, innovasjon, innovasjonssystemer, læring og nettverk. Etter dette, fra kapittel tre til åtte, følger det empiriske materialet samt analyse av bedriften Lean Fish AS. Jeg har valgt å analysere empirien underveis for å få en bedre flyt i oppgaven. Til slutt følger en avsluttende del der jeg vil avrunde oppgaven med hva analysen forteller og slik besvare problemstillingen.

1. Teoretisk perspektiv

Bedrifter og foretak endrer seg stadig, og for å overleve må bedriften tilpasse seg endringene. De må unngå trusler og utnytte muligheter. Informasjon spiller en viktig rolle. Bedriften har en kontekstuell rasjonalitet. Dette betyr at bedrifter trenger kunnskap og informasjon om forhold i omgivelsene som igjen vil ha betydning for bedriftens handlinger. For å utvikle strategier trengs informasjon. Strategi er en beskrivelse på hva man tenker å gjøre for å realisere sine mål. Begrepet er relatert til læring og har en handlingskomponent og en kunnskapskomponent. Det avgjørende for å redusere usikkerhet ved strategiske valg er at beslutningstakerne får informasjon, til rett tid og rett sted. Informasjon er som ofte lett tilgjengelig, men blir ofte oversett da det er en tendens at en ofte er bundet i tidligere erfaringer. Dersom utviklingen i omgivelsene som har vært bestemmende for strategi endrer seg og ikke blir tatt hensyn til, vil organisasjonen få overlevelsproblemer i forhold til omgivelsene. Dette gjelder særlig innen omgivelser som stadig forandres. Viktigheten av Strategiske analyser og valg kan ikke overvurderes.

Nyskapning

Nyskapning blir sett på som kjernen i utviklingsprosessen og en viktig del av det som driver utviklingen fremover. Begrepet kan brukes som et samlebegrep for alt som knyttes til det å gjøre noe nytt (Spilling 2002). Det å gjøre noe nytt kan skje på mange måter; alt fra utvikling av et nytt produkt eller en ny tjeneste, organisering av virksomhet på nye måter, anvendelse ny teknologi, markedsføring på nye måter eller nye måter å kombinere forskjellige elementer. Dette kan enten skje i forbindelse med oppstart av ny virksomhet eller ved endringer i eksisterende virksomhet. Ifølge Spilling (2005) setter bruken av begrepet krav til at nyskapningen skal være relevant i forhold til økonomisk utvikling og næringsutvikling. Kommersialisering blir slik en sentral del av nyskappingsarbeidet. For at det skal være av interesse må nyskapningen føre til en form for forretningsmessig aktivitet. Evnen til å se forretningsmuligheter blir drivkraften. Slik blir entreprenørskap og innovasjon sentrale elementer i tilknytning til som faller inn under begrepet nyskapning.

Begrepene entreprenørskap og innovasjon har gitt opphav til to forskjellige forskertradisjoner. Entreprenørskapsforskningen er orientert mot de individuelle aktørene og prosessene rundt oppstart av nye etableringer. Innovasjonsforskningen er mer systemorientert der en ser på

hvordan nyskaping skjer innenfor rammen av innovasjonssystemer. Den har en tendens til å være knyttet til hva som skjer i eksisterende foretak og er utydelig på at mye av nyskapingen skjer gjennom utviklingen av nye foretak.

Entreprenørskap

Entreprenørbegrepet ble kjent gjennom den tyskøsterrikske økonomen Joseph A. Schumpeter (Lange 1982). Schumpeter var opptatt av nyskaping og dens rolle i økonomisk utvikling. Nyskaping ble sett som faktoren som fører til økonomisk endring og vekst. Nyskapingen kalte han for innovasjoner. Innovasjonene ble introdusert av en spesiell type mennesker, entreprenører. Entreprenørene var villige til å foreta handlinger med usikkert utfall. De var i foregangsmenn som testet ut usikkerheter. Begrepet ble brukt om en persons evne til å foreta strategiske valg som bryter med rutinemessig foretningsførsel. Vedkommende bryter med det vanlige mønsteret og finner fram til nye premisser å arbeide ut fra. Dette krever et spesielt talent. Talentet til entreprenøren handler om intuisjon, selvsikker foretaksomhet og vilje. Entreprenøren er en rasjonell person med gjennomtenkte handlinger.

Schumpeters risikotakende entreprenør og vedkommendes handlingsvalg er basert på at en økonomisk aktør ikke alltid har full informasjon om alle forhold i et marked (Amdam 2001). Grunnlaget for entreprenørenes handlinger er ofte at de har unik informasjon, eller at de tolker informasjonen på en annen måte enn andre.

Schumpeters entreprenør er blitt tolket forskjellig. Noen mener at entreprenøren er en kalkulerende visjonær som handler uavhengig av de økonomiske konjunktorene og at profitten er drivkraften (Amdam 2001). Andre mener at det ikke er profitt som er motivasjonen bak handlingen (Lange 1982). Den tradisjonelle forretningsatferden der målet er å oppnå så stort overskudd som mulig er ikke til stede hos entreprenøren. Drivkraften er en sammenheng av gleden over å lykkes og over å gå foran og skape noe eget. Når entreprenøren lykkes kan det være svært inntektsbringende, men ofte går det galt. Det er her entreprenøren skiller seg ut fra andre. De tør å handle selv med usikkert utfall. På grunn av denne usikkerheten trengs teft og tro på at handlingen slår rett vei. Entreprenøratferden viser altså et samspill mellom rasjonell kalkyle, kreativ intuisjon og sterk selvtillit. Entreprenøren staker ut en ny kurs, og når andre ser at dette lønner seg, tar de etter. Med innovasjonen

kommer etteraperne, de hermer innovasjonen og sprer den. Det blir en diffusjon. Denne diffusjonen gjør at produksjonsgrunnlaget i økonomien forandres. Slik skaper entreprenøratferden økonomisk vekst (Amdam 2001).

Entreprenørskap brukes i dag som et begrep på prosesser knyttet til oppstart av ny forretningsmessig virksomhet (Spilling 2002). Det skapes noe nytt som settes ut i praksis. Entreprenøren er den som setter det nye ut i livet, men han trenger ikke nødvendigvis være den som finner opp eller utvikler det nye. Vedkommende ser kommersielle muligheter, og dette blir den viktigste egenskapen til entreprenøren. Ny forretningsmessig virksomhet betyr ikke at det er nødvendig å skape et nytt foretak. Det kan likeså godt etableres et nytt forretningsområde i en eksisterende bedrift. Dette betegnes ofte intraprenørskap. Spilling (2005) definerer intraprenørskap som utvikling av ny forretningsmessig virksomhet basert på innovasjon, men innenfor rammen av en etablert virksomhet.

Schumpeter mente at det var viktig å skille mellom økonomisk vekst og grunnlaget for økonomisk vekst. I "de gode tidene" settes gode investeringer i gang, men det er ikke i "de gode tidene" det skapes nye tekniske eller organisatoriske løsninger (Amdam 2001). Han mente at kriser gir grunnlaget for nyskapninger. Kriser gir handlingsrom for entreprenøren. Schumpeters teorier om entreprenøren, innovasjoner og økonomiske sykluser henger sammen i et system der krisene er et tegn på at økonomien trenger fornying.

Innovasjon

Begrepet innovasjon brukes i likhet med begrepet entreprenørskap om å gjøre noe nytt som har økonomisk betydning (Amdam 2001). Schumpeter beskrev begrepet innovasjon i tilknytning til begrepet entreprenørskap der innovasjon var betegnelsen på selve nyskapningen. Han snakket om entreprenøriell innovasjon. I praksis er begrepet brukt mer om det å gjøre nye ting i eksisterende virksomheter (Spilling 2005). I innovasjonsteori skiller man mellom radikale og inkrementelle innovasjoner. De vanligste innovasjonene er de inkrementelle med små stegs utvikling der prøving og feiling genererer nye erfaringer. Dette kan kalles eksperimentell læring.

Ifølge Isaksen (1997) har vi en innovasjon når bedrifter setter ut i livet produkter, produksjonsmetoder og måter å organisere virksomheten på som er nye for dem, men nødvendigvis ikke nye for andre foretak. Spilling (2005) utvider dette teoriperspektivet ved å definerer innovasjon som det å skape noe nytt og få det til å virke i praksis. Dersom det nye har vært gjort av andre bedrifter tidligere kaller han det imitasjon og ikke innovasjon. Han skiller mellom imitativ etablering og imitativ ekspansjon. Imitativ etablering er når det etableres ny forretningsmessig virksomhet som er en etterligning av andre virksomheter. Imitativ ekspansjon er der en etablert virksomhet utvikler et forretningsområde som er nytt for bedriften, men etterlikner andre. Evne til innovasjon er i flere sammenhenger blitt brukt om endringer bedrifter har utført som heller passer inn under kategorien imitasjon. Endringene tilfører ikke noe nyskapende. I en rapport fra Norut Samfunn er fenomenet beskrevet som en bedrifts evne til å være fleksibel (Mikkelsen og Rydningen 2001). Evnen til fleksibilitet blir en ressurs for bedriften. Bedriften kan med en slik ressurs skifte eller bytte mellom produksjon av kjente varer gjennom kjente prosesser alt etter hva markedet etterspør.

Innovasjonssystemer

Schumpeter blir sett på som "innovasjonstenkingens far"(Amdam 2001). Fra midten av 1970-årene og inn i 1980-årene ble det større interesse for Schumpeters tanker avløst av stagnasjon i økonomien, og behovet for nye vekstimpulser var sterkt. En lang vekstperiode i etterkrigstida var ... sikres grunnlag for vekst, og innovasjoner ble sett på som en nødvendighet. Denne interessen for innovasjoner og deres betydning har siden 1980-tallet bare økt. Dette fenomenet karakteriseres som ny-schumpeterianisme. Ny-schumpeterianismen videreutvikler entreprenørteorien, der en ikke bare ser på entreprenøren som en "ensom ulv", men også ser på miljøet og rammen entreprenøren handler innenfor. Nyskapning blir analysert innenfor en systemforståelse (Spilling 2002a). Det legges vekt på at innovativ aktivitet som regel foregår i samarbeid mellom aktører og omgivelsene (Isaksen 1997a). Interaksjonen skaper et miljø i økonomien der små og store samfunn av bedrifter og institusjoner samarbeider (Amdam 2001). Samarbeidet skal frembringe innovasjoner. Slike miljøer kalles innovasjonssystemer. Ifølge Isaksen (1997a) er det slike systemer som er kjernen til økonomisk utvikling. Systemene er avgjørende for den teknologiske konkurransekraften til en nasjon eller region. Aktørene kan variere, men består gjerne av bedrifter, universiteter og forsknings- og utviklingsinstitusjoner, offentlige og private

institusjoner som gir fagopplæring, myndigheter og finansieringsinstitusjoner. Alle leddene i systemet kan bidra til å heve hverandres nivå og sammen gjøre slik at bedriftene greier å fornye seg.

Kunnskap og læring

Innovasjoner og innovativ aktivitet blir sett på som avgjørende for at bedrifter skal kunne opprettholde sin konkurransestyrke over lengre tid (Isaksen 1997). Forklaringer på suksesshistorier har i økende grad lokale og ikke-økonomiske faktorer. En av faktorene er innovativ aktivitet som springer ut fra uformell og erfaringsbasert kompetanse. Erfaringsbasert kunnskap vil synliggjøre områder bedrifter søker forbedringer på. Kunnskapen som opparbeides i det daglige kan for eksempel løse flaskehals og gi indikasjoner på hvilke løsninger som kan finnes på ulike problemer. Slike aktiviteter omfatter begreper som "learning-by-doing", "learning-by-using" og "learning-by-interacting". De to første kan kalles en uformell, praktisk og "taus" kunnskap. Grunnlaget for den siste utgjør lokalt kodet kunnskap og sees som en mer avansert form for læring. Dette er kunnskap som ligger forankret i miljøet som for eksempel normer og regler for hvordan forretningsførsel skal utføres.

Kunnskap blir sett som den mest fundamentale ressursen, og læring som den viktigste prosessen i økonomien (Isaksen 1997a, Spilling 2002a). Produksjon og overføring av kunnskap blir da en viktig produksjonsfaktor. Læring blir en avgjørende aktivitet i innovasjonssystemet. Læring anses å være interaktiv og dermed en sosial prosess som omfatter samhandling mellom aktører. Det fordrer til et samarbeid mellom foretak, samt mellom foretak og FoU-institusjoner.

Det har vært økt fokus på forskning og utvikling (FoU) i politiske debatter. Temaet blir ofte omtalt når det er snakk om nyskapning. Viktig kunnskapsutvikling skjer gjennom slike aktiviteter (Spilling 2002a). Kunnskapen skal bidra til nyskapning og slik gi grunnlag for endring i næringslivet. Men endringer i næringslivet skjer først når kunnskapen blir kommersialisert gjennom forretningsmessig virksomhet. Ifølge Spilling (2002b) har man liten kunnskap om betydningen FoU har på evnen til nyskapning i næringslivet. Økt satsing på

FoU krever et virkemiddelapparat som får hele innovasjonssystemet til å virke. Systemet er blitt kritisert for at forskningen i liten grad fører fram tilsjelden gene kommersielle produkter.

Studier har vist at FoU-sektoren ikke er den viktigste kilden til nye innovasjoner i små- og mellomstore bedrifter (Asheim og Isaksen 1997). I boken "NyskapningsNorge" var det bare et fåtall av foretakene som hadde gjort sin nyskapning i direkte samarbeid med FoU-institusjoner (Spilling et.al. 2002). En viktig beskrivelse av foretaks innovative aktivitet er hvilke informasjonskilder de benytter i innovasjonsprosessen (Isaksen 1997b). Nasjonale innovasjonsundersøkelser har vist at flest foretak mener at det er de interne kildene og eksterne markedsmessige kildene som har størst og mest avgjørende betydning for innovasjonsaktiviteten i bedriftene. Nettverket av kunder og leverandører er dermed en viktig ekstern informasjonskilde for foretak.

Læring gir grunnlag for nye løsninger. Dette medfører at organisasjonen endres med tanke på rutiner, prosedyrer, systemer og symboler (Arbo 2005). Den kunnskapen som aktører tilegner seg, enten den er uformell eller lokalt kodet, blir etter hvert tilgjengelig for omverdenen. Alle bedrifter er kunnskapsbaser som er avhengige av informasjon og andre ressurser. Dette må de innhente gjennom omgivelsene. Ifølge Arbo skjer læring, kunnskapsoverføring og ressursmobilisering gjennom nettverk.

Nettverk

Tidligere forskning har vist at nettverk er av betydning for oppstart og vekst i foretak (Foss og Bye 2002). Nettverk blir blant annet sett på som nødvendig for bedrifters yteevne og evnen til å hevde seg på konkurranseutsatte markeder (Foss og Grønhaug 2005). Når det snakkes om begrepet legges det nesten alltid vekt på at nettverk er fordelaktig og positivt for bedrifter. Dette er ikke bestandig tilfelle. Studier har vist at nettverk kan binde og forblinde. I tillegg krever det tid og oppmerksomhet av aktørene.

Nettverk blir sett på som et bånd eller sett med relasjoner mellom aktører, enten på individnivå eller organisasjonsnivå (Foss og Grønhaug 2005). En relasjon innebærer at det er kontakt mellom to parter. Det kreves at kontakten har en viss varighet. I tillegg er det vanlig å anta at relasjoner er frivillige og at det er sammenfallende interesser mellom partene.

Relasjoner er dynamiske ved at funksjonen forandres over tid. Partene må se nytten av relasjonen for at den skal vare.

For å forstå hvorfor det å bygge relasjoner og nettverk er viktig for bedrifter, kan en se på det samme aspektet som nevnt i avsnittet om Schumpeters risikotakende entreprenør. En aktør har aldri fullstendig informasjon om markedet (Foss og Grønnhaug 2005). All informasjon er aldri fullt tilgjengelig slik at aktører trenger kanaler for å innhente data. Dette gjøres blant annet gjennom nettverk. Informasjonen kan deles i en offentlig og en privat del. Den offentlige informasjonen er dokumenterte data og tilgjengelig for alle aktører. Aktører har en begrenset rasjonalitet. Det vil si at aktører har begrenset kapasitet til å registrere, tolke og bruke data. Data blir først informasjon når de er tolket og gitt mening. Når aktører tolker og gir mening til offentlige data oppnår de privat informasjon. Denne informasjonen er udokumentert og dermed en viktig grunn til å bygge nettverk.

Sosiologiske studier viser også at faktorer som utdanning og sosial status har en klar sammenheng med størrelsen, bredden og sammensetningen på nettverket (Foss og Bye 2002). Det har vist seg at personer med høy utdanning har større og bredere sammensatte nettverk.

Aslesen (2002) hevder at vekst i foretak er avhengig av spesialisert og unik kunnskap. Mangfoldet i et nettverk bygger tilgangen på denne kunnskapen. Et mangfoldig nettverk består av både sterke og svake bånd. De svake båndene består av nettverk som ikke er av personlig karakter, som offentlige organisasjoner, kunder, leverandører osv. Personlige relasjoner, som venner og familie, blir betegnet som sterke bånd. Styrken i nettverket ligger i de svake båndene. Nettverk som inkluderer slike upersonlige relasjoner genererer mer mangfoldig informasjon. I tillegg sikres bedre sirkulasjon av informasjon mellom de forskjellige aktørene.

Innovative miljøer defineres som uformelle sosiale nettverk innenfor et geografisk begrenset område (Isaksen 1997). Det foregår utveksling av uformell kunnskap, utvikles en felles forståelse innen området for hvordan næringsvirksomhet skal drives. Nettverkene bidrar til lokal samhørighet, som igjen øker den lokale innovative kapasiteten gjennom kollektive læreprosesser.

2. Etableringen og de første driftsåra

Lean Fish AS blir etablert

”Målet er å drive en bedrift så bra som vi ønsker og som har livets rett.”⁵

Lean Fish AS startet som et lite fiskebruk lokalisert i Kvalfjord i Alta kommune. Det ble drevet av Andreas Wollnick Wiese og Lene Waagsbø Wiese.⁶

Lean Fish Andreas Wiese, (enmannsforetak), ble stiftet i januar 2003. Bedriften fikk sin første landing 17. mars samme år. To måneder senere, 30. april 2003, ble Lean Fish AS etablert. Lene og Andreas W. Wiese satt med 70 % av aksjene. Kjetil Leknes hadde de resterende.⁷ Aksjekapitalen var på 100 000 kroner. Styrets leder var Andreas W. Wiese, Lene W. Wiese var nestleder og Kjetil Leknes styremedlem. De begynte å drive som AS i oktober 2003. Forretningsideen var å selge fersk fisk basert på et variert og skiftende råstoffgrunnlag, der bedriften selv skulle stå for salg og eksport.

Visjon

Den bedriftsmessige visjonen for LeanFish AS var å selge fersk fisk fra sjarker. Sjarker får mindre fangster som håndteres manuelt. Dette gir fisk av beste kvalitet. Den ferske fisken skulle selges til et kvalitetsbevisst marked.

Gründerne

Lene Waagsbø Wiese ble født i 1976.⁸ Hun har bakgrunn fra studier innen økonomi og japansk fra Norges Handelshøgskole og Universitetet i Stirling i Skottland. I dag jobber hun med det administrative og alle økonomiske aspekter i Lean Fish AS.

Andreas Wollnick Wiese er også født i 1976. Han har bakgrunn fra studier innen sammenliknende politikk og samfunnsøkonomi fra Universitetet i Bergen og Universitetet i

⁵ Sitat fra Lene Waagsbø Wiese, 10.04.07.

⁶ Dataene om Lean Fish AS er innhentet vha. intervju med aksjonær og administrativ leder, Lene Waagsbø Wiese, oktober 2004.

⁷ Nærmere omtale av Kjetil Leknes kommer i avsnitt under gründerne.

⁸ Informasjon om gründerne hentet fra forretningsplan ”*Forretningsutvikling i Kårhamn*” laget av Lean Fish AS.

Stirling i Skottland. Han har ansvaret for den daglige driften og bedriftsutvikling i Lean Fish AS.

Kjetil Leknes er født i 1954. Han har bakgrunn fra studier ved Norges fiskerihøgskole i Tromsø og Norges Handelshøgskole. I tillegg har han erfaring som fisker. Til daglig er han amanuensis i fiskerifag ved Høgskolen i Finnmark. Hans bidrag til Lean Fish AS er prosjektbasert i tilknytning til bedriftsutvikling. Han er også medeier i bedriften.

Lene W. Wiese og Andreas W. Wiese styrer den daglige driften av mottaket. Begge er fra Bergen. Ingen av dem hadde tilknytning eller erfaring fra fiskerinæringen da de startet opp.⁹ Lene W. Wiese, som hadde studert japansk, så en mulighet til å få brukt språket innen eksport til Japan. Andreas W. Wiese hadde en porsjon eventyrlyst og et ønske om å drive noe selv. De mente at Nord-Norge hadde potensialer med sine mange nedlagte fiskebruk og unike fiskeressurser. Her var det muligheter. Gjennom Kjetil Leknes fant de ut at det gamle fiskemottaket i Kvalfjord var til leie.

Det personlige motivet til oppstart var å ha en engasjert og utfordrende hverdag. Samtidig ville de ha et liv der de kunne tilbringe tid sammen. Andreas W. Wiese var nyutdannet sosialøkonom og ennå ikke i jobb. Lene W. Wiese var ansatt i det britiske IT-firmaet Accenture. IT-jobben var økonomisk lukrativ. Den medførte "fine vaner" som hotellovernattinger, dyre middager og ellers et liv preget av materialisme. Hun hadde kontor i London og pendlet til Bergen. Suget etter å gjøre noe meningsfylt og komme seg ut av tidsklemma gjorde at de brøyt opp med storbylivet. Slik endte de opp som fiskekjøpere og eksportører på finnmarkskysten.

Kvalfjord

Kvalfjord ligger på Stjernøya i Alta kommune. Avstanden fra Alta er én time med bil og 40 minutter med skyssbåt. Bygda hadde rundt 60 innbyggere da Lean Fish AS etablerte seg der i 2003.¹⁰ Av annen næringsvirksomhet fantes det en liten butikk. Skolen hadde elleve elever. Mottaket i Kvalfjord var sist i bruk tidlig på 90-tallet. Da ble det drevet av Alf Pedersen og

⁹ Intervju med Lene Waagsbø Wiese via e-post oktober 2004. Materialet er hentet fra semesteroppgaven

¹⁰ Alle dataene på denne siden er fra intervju med Lene Waagsbø Wiese, høsten 2004, semesteroppgaven.

var leveringssted for Loppa Fisk i Øksfjord.¹¹ Dette er det eneste fiskemottak i Alta kommune. Bygda hadde 15 fiskere. Da Andreas W. Wiese kom til bruket, var det fylt av skrot og langt fra godkjent for mottak og salg av fisk.

Sysselsatte

I begynnelsen var det bare Lene og Andreas W. Wiese som jobbet full tid med mottak, pakking og salg av fisken. Etter hvert som kundemassen og etterspørselen ble større ble bemanningen økt til sju årsverk. Av disse var fem fast ansatte. To av dem jobbet i mottaket og tre jobbet på kontoret. I tillegg brukte de ekstrahjelper som til sammen utgjorde to årsverk. Alle var bosatt i Kvalfjord.

Kompetanse

Eierne i Lean Fish er alle universitetsutdannede. De har en bred kompetanse i språk. Samlet behersker de engelsk, tysk, fransk, japansk og spansk. I tillegg har de kompetanse innen økonomi, regnskap, finans, IKT, statsvitenskap og fiskerirelaterte fag. Lene W. Wiese mener at deres bakgrunn som økonomiutdannede gjør at de har større kontroll over økonomien i selskapet. Hun tror også at utdannelsene gjør det lettere for dem å få et bedre overblikk, analysere og ta de rette grepene. Utdannelsen gir i tillegg større selvtillit til å gå direkte på kundene i utlandet fremfor å gå via norske meklere. De har også ervervet seg kulturforståelse av lengre tids utenlandsopphold. Kompetansen er heller ingen ulempe når det gjelder å skaffe goodwill og støtte hos de ulike aktørene som banker, kommunen, Norges Råfisklag, Innovasjon Norge osv.

Som nevnt i innledningen har fiskerinæringen stor betydning for bosetningsmønsteret langs kysten. Næringen har lenge stridt med nedleggelse av industri og fiskebruk. I flåteleddet har det blitt færre utøvere og færre fartøy. Sysselsettingen innenfor næringen har minsket dramatisk. Fra 1995 til 2005 ble for eksempel antall sysselsatte i hvitfiskindustrien i Finnmark redusert med nesten 60 prosent (Bendiksen 2006). Slike endringer gjør at distriktene står i fare for å bli avbefolket. Til tross for at eksportverdien for sjømat er høyere enn aldri før¹², har enkelte segmenter i næringen problemer.

¹¹ Intervju av Lene W. Wiese, høst 2004, hentet fra semesteroppgaven.

¹² Eksportverdien på norsk sjømat 35,6 milliarder NOK i 2006. Tall hentet fra "Tall og Fakta 06. Statistisk overblikk på norsk sjømat verden rundt." Eksportutvalget for fisk.

Kvalfjord i krise

Før Lean Fish etablerte seg i Kvalfjord var bygda i krise. Fiskebruket hadde stått tomt i lang tid. De lokale fartøyene var nødt til å gå i sju timer til nærmeste mottak for å få landet sine fangster.¹³ Bygda med sine få innbyggere og lite næringsvirksomhet virket dødsdømt. Det virket som det ikke fantes noe optimisme og håp for fremtiden. Schumpeter mente at entreprenøren fikk spillerom i krisetider (Amdam 2001). Slikt spillerom fantes i Kvalfjord. Her var det ledige lokaler og lokale fiskere. Ressursgrunnet var også til stede. Det fantes rom for entreprenørskap.

Hvorfor Kvalfjord?

Lene og Andreas Wiese hadde ingen tilknytning til plassen Kvalfjord. En kan spørre seg hvorfor de valgte akkurat dette etableringsstedet. Lene W. Wiese hadde ønske om å bruke språkkunnskapene sine på eksport til Japan. Andreas W. Wiese ønsket å starte egen bedrift. I tillegg hadde de kunnskapen om et marked som blir mer bevist på kvalitet, miljø og bærekraft. Med et ønske om å drive eksport til Japan, kan en lett trekke slutningen til at forretningen måtte ha noe med sjømat å gjøre.¹⁴ Eksport av sjømat er en av de viktigste eksportvarene fra Norge. Med lite startkapital er det hensiktsmessig å drive fiskemottak for fersk fisk da en ikke trenger de store investeringene. I tillegg vil fersk fisk fra sjarker gi høy kvalitet. Fisken høstes på en miljøvennlig og bærekraftig måte. Dette er i tråd med markedsbehovene. Lene og Andreas W. Wiese mente at Nord-Norge hadde potensial med sine fiskeressurser. Det at Kjetil Leknes var stasjonert i Alta kan ha vært en av årsakene til at de havnet i Finnmark. Men det kan også tenkes at fordelene med å etablere seg i tiltaksone hadde innvirkning. Da tenker jeg på nedskrivning av studielån, lavere skatt og null arbeidsgiveravgift som utslagsgivende faktorer. Lene W. Wiese var blant annet med på å fremme en kampanje i regi av Finnmark- og Troms fylkeskommune. Kampanjen hadde til hensikt å markedsføre Finnmark og Nord-Troms.¹⁵ Dermed vil jeg anta at valg av etableringssted i Kvalfjord kan sies å være tilfeldig, men at valg av fylke trolig var gjennomtenkt.

¹³ Utsagn fra lokal fisker, Alf Pedersen, til Faktor NRK 01.11.04. Hentet fra semesteroppgaven.

¹⁴ (red.bem.)

¹⁵ Nettside tiltaksone.no, utgitt av Finnmark- og Troms fylkeskommune. "Fra Bergen til fiskeeventyr i Finnmark." av Henriksen, T.M.

Produkt og marked

Produktene de solgte i starten var hovedsakelig torsk, men også hyse, kveite, uer, sei, brosme, rødspette og lange.¹⁶ Det var her snakk om hel, fersk fisk som ble solgt via auksjon i Danmark. Etter hvert gikk de også i gang med tørrfiskproduksjon og produkter av torskehoder som tunger og kjaker. Produkt av torskehoder var ifølge Lene W. Wiese uvanlig, og dermed ikke lett å selge.

Bedriften tok imot alle typer fiskeslag. Ingen fangst var for liten og ingen fiskeslag uønsket. Produktene ble eksportert ut i det europeiske markedet, direkte til grossister. De opparbeidet seg etter hvert faste kunder i Sverige, Danmark og Frankrike. Markedet ble opplevd som vanskelig da alle prisene bestemmes av spotmarkedet. Spotmarkedet fører med seg usikkerhet og lite forutsigbarhet da selger aldri vet sikkert hva prisen på produktene blir. Bedriften kan dermed ikke lage eksakte kalkyler for hva de vil tjene.

Company Information	Lean Fish AS	9531 Kvalfjord	Norway
Contact	Andreas Wiese	Tel +4778438191	Mob
Company ID	F-478		
General information			
The fish in this box comes from "Kvalfjord" a small fishing village situated at the Island "Stjørnøya" on the coast of Finnmark. There are 12 fishing vessels in Kvalfjord ranging from 50 to 25 feet. The distance to the fishing grounds are short; about an hour - and time from bringing the fish onboard until landing is on average about 5 hours.			
Product information			
Species	Halibut, Kveite, Hellefisk		
Date of Capture	5. March 2003		
Temp Control before landing	Stored in seawater tanks for 6 hours before landing	Temp. Control after landing	Iced And Refrigerated
Fishing method	Gill net	Soak time	4 hours
Vessel name, vessel ID and name of skipper	"Trine"	F-161-A	Håkon Pedersen
Transporter	Nor-Cargo		
Destination	Oslo		
Information on further details of this product (fish handling procedures, temperature regime control etc). can be obtained by contacting Lean Fish AS.			

Sporing i Lean Fish - første forsøk.¹⁷

Sporing som ledd i markedsføring

Lean Fish var i starten opptatt av å spore fisken, fra båt til kunde.¹⁸ Kunden skulle om ønskelig få hele handlingsforløpet for produktet.

¹⁶ Intervju via e-post av Lene W. Wiese. Høst 2004. Hentet fra semesteroppgave.

¹⁷ Kilde: Seminar Havbruksakademiet, Alta, 16-17.01.07. Kjetil Leknes. Tillatelse fra Lean Fish AS.

¹⁸ Lene W. Wiese, intervju høsten 2004. Hentet fra semesteroppgaven.

Sporing vil si å registrere å rapportere alle ledd ved produksjonen, bearbeiding og distribusjon av en vare.¹⁹ Formålet er å kunne trekke tilbake produkter som kan være helsefarlige.

Arbeidet med sporing ble ikke opplevd som enkelt hos Lean Fish fordi det forutsetter at håndteringsforløpet også skal dokumenteres i de leddene man ikke har kontroll over.²⁰ Det er vanskelig å få folk til å rapportere avvik. Men mest vanskelig er det å få alle i verdikjeden til å jobbe sammen. Derfor arbeider nå bedriften i større grad med miljømerking. Her er produktets historie viktig. Fortellinger om lokalsamfunn, båter og fiskere kombineres med sporing. Sporingen blir en viktig del for å gjøre fortellingen troverdig. Produktene som markedsføres på denne måten appellerer til forbrukere som verdsetter småskaladrift, bærekraftig høsting og miljø.

Tall fra Brønnøysundregisterene viste at Lean Fish AS hadde inntekt på 593 000 kroner i 2003 og 8 128 000 kroner i 2004.²¹ Begge åra gikk bedriften med et lite underskudd.

Finnes det innovasjoner i Lean Fish?

Som nevnt i teorikapitlet er innovasjonene kilden til økonomisk vekst og utvikling. Innovasjonene er teknologiske eller organisatoriske endringer der innsatsfaktorer blir brukt på en ny måte (Lange 1982). Etablererne av Lean Fish hadde ikke oppfunnet eller tatt i bruk noen ny teknologi på utstyrfronten. De opererte med det samme produksjonsutstyret som ble brukt tidligere. Produktene var tradisjonelle. De hadde heller ikke gjort noen nye oppdagelser innen økonomien i sjarkfisket i forhold til trålfisket. Lene og Andreas W. Wiese drev som eksportører og opparbeidet seg faste kunder i utlandet. Transportkanalen var tradisjonell, og det samme kan sies om markedet. Det fantes verken produkt-, prosess- eller markedsinnovasjon så langt i historien om Lean Fish. Ifølge Spilling (2005) kalles denne type forretningsmessig aktivitet imitativ etablering.

På høsten i 2004 gikk bedriften inn et nytt prosjekt, videreforedling av blåskjell.²² Blåskjellene skulle leveres av Sjømatklynge Nord og eksporteres til Japan.

¹⁹ Informasjon hentet fra nettstedet til Mattilsynet.

²⁰ Intervju av Lene W. Wiese, 20.09.06.

²¹ Nettsted Brønnøysundregisteret.

²² Intervju av Lene W. Wiese, høst 2004, samt artikkel i lokalavisen Altaposten 08.10.04.

Sjømatklynge Nord var et prosjekt som skulle bidra til kunnskap og næringsutvikling innenfor oppdrett av skjell og kråkeboller.²³ Prosjektet var en del av et utviklingsprogram kalt ”Arena - Innovasjon i nettverk”. Hensikten var å stimulere til økt innovasjon og verdiskapning gjennom samarbeid og nettverk mellom bedrifter, FoU-miljø, virkemiddelapparat og forvaltning. Offentlige aktører i prosjektet Sjømatklynge Nord besto av Innovasjon Norge, Finnmark fylkeskommune, Norut NIRB Finnmark, Høgskolen i Finnmark, Fiskeriforskning, Alta kommune og Origo Nord AS. Det var også etablert kontakter med utenlandske kompetansemiljøer. Lean Fish var en av bedriftene som jobbet opp mot prosjektet.

Ny-schumpeterianismen legger som nevnt vekt på at innovasjoner kan institusjonaliseres. Her er innovasjoner et resultat av manges innsats (Amdam 2001). Sjømatklynge Nord kan kalles et regionalt innovasjonssystem. Her er Finnmark betraktet som en region. Den omfatter bedrifter, FoU-institusjoner, høyskole, regionale myndigheter og uformelle institusjoner som alle er lokalisert i Finnmark. Hensikten til en slik institusjon er at innovasjoner utvikles i samarbeid mellom aktørene. En forutsetning for å være en del av systemet er at aktørene har kompetanse til å snakke med FoU-aktørene og gjerne kunne utføre FoU-arbeid selv (Asheim og Isaksen 1997).

Statistikk viser at typiske fiskerikommuner har lavere utdanningsnivå enn landsgjennomsnittet. Dette fører igjen til at det blir færre gründere og mindre nyskaping.²⁴ I fiskerinæringen har det vært uvanlig med formell kunnskap. De forskjellige yrkene i næringen har gått i arv der kunnskap utvikles gjennom erfaringer, eller det som blant andre Isaksen (1997) betraktet som ”taus” kunnskap. Forskere som kommer inn hos bedrifter i forbindelse med forskningsprosjekter har blitt møtt med mistro (Foss og Moldenæs 2005). De ”erfaringslærde” har ikke helt tro på skolelærdom og ”teoriryttene” fordi de mener den praktiske kunnskapen er viktigst. Slik holdning kan føre til at bedrifter bygger barrierer mot å gå inn som aktører i et innovasjonssystem. Et annet aspekt er at aktørene ikke snakker samme ”språk”. Kommunikasjonen blir et hinder for interaksjon mellom bedrifter og forskningsaktører.

²³ Informasjon fra nettsted til Sjømatklynge Nord.

²⁴ Jonny Finstad .Distriktforum.net. Hentet fra semesteroppgaven.

Lean Fish AS var som nevnt en av aktørene i prosjektet Sjømatklynge Nord. Bedriften skulle opptre som mottaks- og salgsapparat i nettverket. Både Kjetil Leknes og Lene og Andreas W. Wiese har høyere utdanning. De har dermed kompetansen som er en forutsetning for samhandling mellom de forskjellige aktørene.

Lene og Andreas W. Wiese har solide kunnskaper innen økonomi. Dette gjør at de har anledning til å håndtere det meste selv, som lønnsomhetsanalyser, budsjettering, økonomistyring, prospekter, søknader, salg osv. Begge har i tillegg, etter flere år i utlandet, gode språkkunnskaper og kulturforståelse. Denne kombinasjonen er en stor fordel i et eksportmarked med stor konkurranse. Bedriften solgte i starten fisken på spotmarkedet som blir styrt av priskonkurranse gjennom auksjon. Etter hvert avanserte bedriften og startet med salg direkte til kunder i utlandet. Direktesalg er basert på kontrakter og stiller bedriften overfor andre krav enn salg via auksjon. Her blir god markedskontakt og markedsforståelse viktige suksessfaktorer. Fiskeeksport på denne måten er en kunnskapsindustri som krever mye kompetanse innen logistikk, lovgivning, markeds kunnskap, kundebehandling og evne til å lytte til markedssignaler.²⁵

Hos Schumpeter er det som nevnt den risikotakende entreprenørens handlingsvalg basert på at aktøren ikke alltid har all informasjon om alle forhold i et marked (Amdam 2001). Kompetansen innad i Lean Fish vil antakelig gjøre det lettere for dem å analysere informasjon om markedet og omgivelsene. Erfaringer Lean Fish har opparbeidet seg viser at markedet stadig etterspør kvalitet. En ny tendens er også at kunder blir mer bevisst på miljømerking av produkter. Visjonen for Lean Fish er nettopp å tilfredsstille kundenes etterspørsel på disse punktene.

Schumpeter mente at motivet og drivkraften bak entreprenøratferden er profitt (Amdam 2001). Andreas Wiese har selv sagt at de er kommet til Kvalfjord for å tjene penger.²⁶ Han sier at: "Norsk ferskfisk er verdens sunneste og reineste mat. Og kan man ikke tjene penger på det kan man ikke tjene penger på noe". Målet for oppstart var profitt.

²⁵ Jeg må si meg enig i det Strøksnes, M. A. (2006) sier i boken "Hva Skjer i Nord-Norge?" Fiskeeksport er en kunnskapsindustri.

²⁶ Faktor NRK, "Folk tror vi er gale." 01.11.04.

Lene og Andreas W. Wiese kom som en gavepakning til det lille lokalsamfunnet i Finnmark, og i bagasjen hadde de kompetanse, handlingsdyktighet, vågemot, selvsikkerhet, optimisme og ikke minst vilje.²⁷ Her finner jeg flere av karaktertrekkene som er definert hos Schumpeters entreprenør og vedkommendes "talent". En del av "talentet" til etablererne er trolig et resultat av deres utdannelser som har gitt dem større selvsikkerhet. Kompetansen er til stor nytte når det kommer til å skaffe kunder. Som økonomer vil de ha et større grep om de økonomiske sidene i bedriften. Men kanskje viktigst er kunnskapen de har om markeder og hvordan man på en best mulig måte forholder seg til det. Essensen i bedriften er kvalitet, miljømerking og merkevarebygging. Alle disse punktene belyser nye tendenser i markedet og er kjent kunnskap for markedsorienterte.

Lean Fish AS er et tradisjonelt fiskebruk som drives av unge mennesker med høy kompetanse. Dette er ikke vanlig innen små enheter i distriktene. Lene og Andreas W. Wiese har drivkraften og "talentet" for entreprenørskap. Innovasjonen hos bedriften ligger i det organisatoriske som her representerer noe nytt. Med økonomisk kompetanse har etablererne helt andre forutsetninger for å styre driften. Etablererne er innovativ i seg selv. Jeg mener at innovasjonen bygger på nye kombinasjoner av kjent kunnskap. Kjent kunnskap innen økonomi og marked kombineres med kjent kunnskap om kystfisket i Finnmark. Lene og Andreas W. Wiese har altså evnen til å ta kunnskap og kompetanse i bruk og kombinere dem på nye måter. Dette vil jeg betegne entreprenøriell innovasjon.

²⁷ Hentet fra semesteroppgaven.

3. Fra Kvalfjord til Kårhamn

Som nyetablert mottak opplevde Lean Fish ingen problemer med å få tak i råstoff.²⁸ Den lokale sjarkflåten var lojal fra første stund. De leverte alle fiskeslag de fikk tak i. Bruket i Kvalfjord hadde en kapasitet på landing av tolv tonn fisk i døgnet. Denne kapasiteten var bare fullt utnyttet i sesongen (mars). Dette var på grunn av at lokaliteten til bruket var for langt inne i fjorden for å få landinger fra fiskefeltene lenger ute.

Med faste kunder økte etterspørselen, og etter en tid klarte ikke Lean Fish å levere det kvantumet kundene etterspurte. Dette gjorde at bedriften begynte å opptre som meklere der de kjøpte og solgte fisk fra andre fiskebruk.

På grunn av skjevheten mellom etterspørsel og kapasitet fikk etablererne ideen om å ekspandere til flere fiskebruk. På lengre sikt ønsket de å drive flere små fiskebruk langs hele kysten av Nord-Norge. Hovedbasen skulle ligge i Kvalfjord. Blant annet "annonserte" Andreas W. Wiese gjennom Lofotposten den 28.9.2004 ønsket om å drive fiskemottak i Lofoten.

I januar 2005 kjøpte Lean Fish AS det mer moderne fiskemottaket i Kårhamn.²⁹ Bruket var tidligere eid av Johs. H. Giæver, som hadde drevet fra flere lokaliteter i Finnmark siden 1968.³⁰ Året 2003 ble det satt stopp for fiskekjøp ved bruket og driften i Finnmark ble innstilt for å unngå store tap. Dette resulterte i at viktige arbeidsplasser gikk tapt. I Kårhamn gjaldt dette fem til åtte arbeidsplasser

Lean Fish var fremdeles leietakere av bruket i Kvalfjord. Hensikten var at det skulle driftes fra begge brukene.³¹ Avtalen om overtakelse og opprusting av bruket i Kvalfjord var under utarbeidelse. Men på grunn av uenigheter med eier av Kvalfjordbruket, Altafjord Oppdrett, gikk ikke planene som ønsket. Den 1. februar 2005 skrev lokalavisen Altaposten "Lean Fish forlater Kvalfjord". Dagen etter kunne en igjen lese "Kvalfjord i skvis".³² Når Lean Fish nå

²⁸ Lene W. Wiese, høst 2004. Hentet fra semesteroppgaven.

²⁹ Lokalavisen Altaposten, 26.01.05.

³⁰ Finnmark Dagblad, 25.08.03.

³¹ Altaposten, 01.02.05.

³² Altaposten, 02.02.05.

satte ”kroken på døren”, ville Alta kommune på nytt bli stående uten et eneste mottak for lokale fiskere.

Nesten to år etter etableringen startet Lean Fish et nytt kapittel, i nye omgivelser og nye lokaler. De gav opp bruket i Kvalfjord og flyttet driften til Kårhamn i begynnelsen av februar 2005.³³

Med Andreas og Lene som nye eiere var fiskemottaket i Kårhamn igjen i helårs drift.

Den første landingen på mottaket bestod av 56 kg torsk fra lokal fisker.



Bildet viser bygda i Kårhamn - tatt fra kaia hos Lean Fish³⁴

Kårhamn

Kårhamn er et lite fiskevær på øya Seiland like utenfor Hammerfest. Bebyggelsen består i en klynge med gjenreisningshus, en butikk med postfilial, en skole, et fiskemottak, noen naust

³³ Finnmark Dagblad, 19.02.05.

³⁴ Kilde: Utviklingsplanen ”Forretningsutvikling i Kårhamn” med tillatelse fra Lean Fish AS.

og en kai. Hurtigbåten er det eneste transportmidlet og samband med fastlandet. Kårhamn har 46 registrerte innbyggere.³⁵ Av disse er 24 personer over 51 år. Skolen blir betegnet som landets minste og har skoleåret 2006/2007 to elever. Bygda er registrert med ni bedrifter under betegnelsen hav- og kystfiske.³⁶

Fiskemottaket i Kårhamn er større og mer moderne enn i Kvalfjord.³⁷ Til forskjell fra Kvalfjord finnes det her flekkemaskin og mulighet for produksjon av saltfisk. Hele andre etasje er innredet med hybler og et stort fellesrom med stue og kjøkken. Dette blir brukt av ansatte i bedriften. I tillegg til produksjonslokalene finnes det et egnebuanlegg med kai og flere store fiskehjeller. Lean Fish disponerer to traktorer. Bedriften eier også en gammel kutter fra 1939. Denne er egnet til fjordfiske med juksa og line.

³⁵ Samtale med Grethe Johannesen, leder ved eDialog24, Hammerfest kommune.

³⁶ Nettguiden click24.

³⁷ Intervju med Lene W. Wiese, 20.9.2007.

Visjon

”Opprinnelig ville vi selge fersk fisk, men nå satser vi mest på tørrfisk”³⁸

Ved å basere seg på tørrfisk er visjonene til Lean Fish forandret med tanke på produktene bedriften tilbyr. Leveransene skal fortsatt komme fra den nære sjark- og kystflåten. Produktene skal produseres av førsteklasses råstoff. Bedriften er opptatt av at den fisken som selges fersk virkelig skal være fersk, og at tørrfisken skal tørkes ute på hjeller etter tradisjonell naturmetode.



Bildet viser fiskemottaket i Kårhamn.³⁹

Produkt og marked

Som nevnt tidligere satset bedriften i hovedsak på salg av fersk fisk da de var lokalisert i Kvalfjord. I dag er situasjonen en helt annen. Strategien endret seg etter oppkjøpet i Kårhamn og hovedproduktet er i dag tørrfisk produsert av torsk, sei og brosme.⁴⁰ Denne selges til norske eksportører. Bedriften har ikke bundet seg til noen og selger til høytydende fra gang til gang. Tørrfisk av torsk går til Italia og tørrfisk av sei går til Nigeria. I tillegg kjøper USA og Øst-Europa diverse tørrfisk av sei, brosme og hyse. Lean Fish AS har en mindre produksjon av saltfisk og klippfisk. Disse produktene selges til Portugal via personlig kontakt med agent. Ferskfisk eksporterer de selv. Produktet går til Sverige, der mesteparten selges til

³⁸ Sitat Andreas W. Wiese, 20.09.06

³⁹ Kilde: Utviklingsplanen ”Forretningsutvikling i Kårhamn” med tillatelse fra Lean Fish AS.

⁴⁰ Intervju av Lene W. Wiese, 20.09.06.

én stor kunde. Ellers går den fineste linefisken til egen fiskebod i Hammerfest. Bedriften har også fått til omsetning av villaks. Laksen selger de til Frankrike der de har kontakt med en grossist som produserer røykalaks.

Tørrfisk er av den natur at den selges kun en gang i året. Derfor har de hittil solgt alt til en kunde, av praktiske grunner. I fremtiden ønsker de å selge direkte til mindre grossister av gangen. Foreløpig er de avhengige av å selge alt til en kunde som er kredittverdig.⁴²

”Vi har fått henvendelser fra italienske importører og grossister på tørrfisk av torsk, og ønsker å selge direkte til disse så snart vi kan. Det kommer blant annet an på om banken gir oss lang nok kreditt, og om prisene er bra nok. Ved å sende et forskuddsbetalt prøveparti holder vi dem ”på gress” inntil vi finner ut om de er seriøse eller ei.”⁴³

Tall fra Brønnøysundregisteret viser at bedriften hadde en inntekt på 11 448 000 kroner i 2005.⁴⁴ I 2006 ble det solgt 37 tonn tørrfisk, et par hundre tonn saltfisk og ca. 50 tonn ferskfisk. Den totale omsetningen ble ca. 12 millioner kroner. 2006 er det første året med et lite overskudd. Aksjekapitalen er økt til 1 526 000 kroner.

Sysselsatte

Lean Fish sysselsatte sju årsverk i Kvalfjord. Antallet på ansatte har holdt seg stabilt, også etter flyttingen. Bedriften sysselsetter fremdeles sju årsverk.⁴⁵ Halvannen stilling jobber med administrative gjøremål. Ellers er resterende i produksjonen. I sesongene tar bedriften inn ekstra arbeidskraft. To av dagens ansatte jobbet tidligere hos Johs H. Giæver. Den ene av disse er i dag formann på Lean Fish. Han har også kjøpt aksjer i bedriften. En av de ansatte

⁴¹ Intervju av Lene W. Wiese, 16.04.07.

⁴² Lean Fish har som strategi å ha kontraktsalg på fisken før den blir prosessert. Da det tar tid å produsere tørrfisk går det lang tid fra fisken er kjøpt fra fisker til den når markedet. Først da får bedriften inntjening. Det blir et slags salg på kreditt. Kredittverdig kunde er sitert Lene W. Wiese. Egentlig er det bedriften Lean Fish som må være kredittverdig for finansieringsinstitusjoner, dette for å ha mulighet til å kjøpe råstoff som først bringer inntjening etter flere måneder (red.bem.).

⁴³ Sitat Lene W. Wiese, 10.04.07.

⁴⁴ Nettsted Brønnøysundregisteret.

⁴⁵ Intervju av Lene W. Wiese ved bedriftsbesøk 20 september 2006.

ble med fra Kvalfjord. På grunn av at gjennomsnittalderen i Kårhamn er høy hentes arbeidskraften stort sett utenifra. Derfor har det vært nødvendig å søke via Aetat etter arbeidskraft. Fire av dagens stab er fra Somalia. De ansatte lønnes med timebetaling foruten formann på bruket som har fast lønn.

”Av lokalbefolkningen som var her før vi kom er det nå bare to som jobber for oss. De fleste er blitt for gamle. De som er i ”passende alder” er for det meste fiskere, og det ønsker vi jo. Bedre med fiskere enn ansatte da det er lettere å finne ansatte andre steder.”⁴⁶

Tilgang på arbeidskraft er en av de største utfordringene for Lean Fish. Bedriften har hatt en del ansatte som kommer som tilreisende for en liten periode. Dette medfører stor gjennomtrekk i arbeidsstokken og skaper ustabilitet. ”Nye hender” må stadig opplæres. Da jeg var på bedriftsbesøk i september 2006 var det blant annet ansatt et par hos Lean Fish. Hun var fra Tønsberg og han fra Italia. Disse to ønsket å kjøpe hus i bygda, noe som tyder på at de hadde tenkt å bli en stund.⁴⁷ Et problem med Kårhamn er at det står flere tomme hus, men ingen vil selge. Når de gamle går bort vil arvingene beholde husene til feriested. Dermed blir det ekstra vanskelig å få unge til å bosette seg. Paret jobber ikke lenger hos Lean Fish og er flyttet fra bygda. Som erstatning for disse to er det kommet til to menn.⁴⁸ Den ene av dem har tatt med seg kone og et barn.

Andreas W. Wiese føler at det er vanskelig å jobbe aktivt med organisasjonskulturen når arbeidsstokken er så liten og at det i tillegg ofte er utskiftninger.⁴⁹ Han har daglig informasjonsflyt med de ansatte da han selv arbeider på ”gulvet”. Dermed får de ansatte hele tiden informasjon angående driften og ellers det som er av betydning. Lene W. Wiese er mer avskjermet fra de ansatte da hun bare jobber med det administrative. Grunnen til dette er at det i 2004 ble familieførøkelse i familien Wiese. Da det ikke finnes noen barnepass i Kårhamn må barnet være med på jobb. Kombinasjon barn jobb lar seg vanskelig gjøre i produksjonen. For at dattera skulle få omgang med andre barn startet hun i barnehage i Hammerfest høsten 2006. Dette gjorde at Lene W. Wiese var lokalisert i Hammerfest tre

⁴⁶ Sitat Lene W. Wiese 16.04.07

⁴⁷ Greiner, I. (2006) Finnmark Dagblad 11.03.06.

⁴⁸ Intervju av Lene W. Wiese, 10.04.07.

⁴⁹ Intervju av Andreas W. Wiese, 20.09.06.

dager i uken. I dag er Lene ute i ny svangerskapspermisjon. Familien økte til fire i november 2006.

”Skulle gjerne hatt en forsterkning administrativt siden jeg nå er ute i fødselspermisjon, men det er vanskelig å finne lokalt...”⁵⁰

Til forandring fra Kvalfjord har arbeidsdagen i Kårhamn blitt mer strukturert.⁵¹ Her er arbeiderne vant med at arbeidsdagen starter klokken 07.30. Dette er både en fordel og en ulempe da det hender at de ikke har arbeid å gjøre på denne tiden. Arbeidsmengden varierer etter landing av råstoff.

I Kvalfjord var alle ansatte hentet fra lokalbefolkningen. Dermed hadde ikke bedriften de samme utfordringer med tanke på arbeidskraft som de nå opplever i Kårhamn. Da Lean Fish kom, økte antall arbeidsplasser i bygda, men bare to av lokalbefolkningene ble direkte sysselsatt. Likevel skaper etableringen ringvirkninger. De lokale fiskerne får et mottak, butikken får større grunnlag for fortsatt drift og befolkningen vokser. Det at bedriften har to ansatte med lokal tilhørighet i tillegg til erfaring fra fiskeforedling gjør at bedriften kan høste både uformell og lokalt kodet kunnskap. Den lokalt kodet kunnskapen er ifølge Isaksen (1997) en mer avansert form for læring som går på normer og regler hvordan forretningsførsel gjøres i miljøet. Et eksempel er arbeiderne som fra tidligere har innarbeidet rutiner på at arbeidsdagen starter klokken halv åtte og overfører dette videre i driften til Lean Fish. Den uformelle, erfaringsbaserte kunnskapen kommer også til anvendelse gjennom at de ansatte overfører sin erfaring fra produksjon av tørrfisk, klippfisk og saltfisk. En kan stille spørsmål ved hvor sterk overføringen av uformell, erfaringsbasert kunnskap kan være i Kårhamn når det kun er to av de ansatte som har tidligere erfaring fra slik produksjon.

Lokal og lojal arbeidskraft blir i fiskeindustrien sett på som en viktig faktor for bedrifters konkurransevne, på grunn av den stabilitet og effektivitet det medfører (Ingilæ 2007). De ansatte blir en ressurs for bedriften etter hvert som erfaring tilegnes. Ved stor gjennomtrekk i arbeidsstokken bruker bedriften stadig vekk ressurser i form av tapt effektivitet på opplæring.

⁵⁰ Sitat Lene W. Wiese, 16.04.07.

⁵¹ Intervju av Andreas W. Wiese, 20.09.06.

En kan si at stabil arbeidskraft skaper ressurser for bedriften og ustabil arbeidskraft bruker ressurser. Problemet ustabil arbeidskraft er antakelig et usikkerhetsmoment Lean Fish må belage seg på også framover. Elementer som dårlig infrastruktur og mangel på boliger blir barrierer mot å få unge til å bosette seg i bygda.

4. Strategiske valg

Ny lokalitet

Det at Lean Fish flyttet til Kårhamn er et viktig strategisk valg av bedriften.⁵² Etablererne så begrensninger i lokaliteten i Kvalfjord. De ønsket å ekspandere til flere bruk. Ved å kjøpe det mer moderne bruket i Kårhamn kunne bedriften utvide sin produktportefølje med saltfisk. Bedriften fikk i tillegg bedre forhold for tørrfiskproduksjon. Lokaliteten var også nærmere samarbeidspartneren som skulle dyrke og levere blåskjell. Den opprinnelige strategien var som nevnt at Lean Fish også skulle kjøpe bruket i Kvalfjord. Slik gikk det som ikke. Ifølge Lene W. Wiese gikk planene i vasken på grunn av uenighet på prisen eier skulle ha for anlegget.⁵³ Beslutningen om å legge ned driften i Kvalfjord er dermed tatt ut fra andre forhold enn det som gjelder bedriftens virksomhet. Den sårbare infrastrukturen i Kvalfjord var ikke en årsak for kjøp i Kårhamn. Kårhamn har det samme problemet. Pris på bruket i Kårhamn var heller ingen faktor for flytting. Ifølge Andreas W. Wiese ble bruket kjøpt ut fra en markedspris. Ifølge eier av Kvalfjordbruket, Kyrre Olsen, må et slikt fiskebruk være lokalt eid for å sikre varig drift.⁵⁴ Han mente at det ikke vil gå med folk som kommer utenfra. Dette vitner om at partene stod langt fra hverandre og at stemningen dem imellom var negativ. Strategisk var nok flytting et riktig valg av Lean Fish.

Lojalitetsbånd

Flyttingen til Kårhamn var mest dramatisk med tanke på det lille samfunnet i Kvalfjord og ”sviket” av dem.⁵⁵ Flere unge familier ble arbeidsledige. I forhold til kunder var det bare adresseendring som skulle til og førte ikke til noe problem. Leverandører i form av fiskere fikk bedriften i første omgang med seg fra Kvalfjord. Innen fiskemottaket i Kvalfjord ble åpnet igjen, hadde Lean Fish tilknyttet seg nok lokale fiskere i Kårhamn.

⁵² (red.bem.)

⁵³ Intervju med Lene W. Wiese 20.09.06. Hun var ikke tydelig i direkte årsak men nevnte at eier først kom med en kontrakt med pris som Lean Fish godtok. Men etter at den var underskrevet ville ikke eier gå med egen kontrakt. Opplysningen om uenighet på pris kom også frem i Altaposten, ”Kvalfjord i skvis”, 02.02.05.

⁵⁴ Halvorsen 2005, Altaposten 06.04.05.

⁵⁵ Intervju av Lene W. Wiese, 10.04.07.

”Personlig var det ganske ”traumatisk” å flytte, spesielt den siste måneden da alle visste vi skulle dra, men det var mest dårlig samvittighet. Da vi endelig flyttet følte det som en lettelse og vi er sikker på at vi tok rett avgjørelse, både strategisk og privat.”⁵⁶

Lean Fish føler at de har tilført Kårhamn mye.⁵⁷ De unge som er i bygda i dag er hentet utenfra og ansatt i bedriften. Lene W. Wiese ser for seg at butikken i Kårhamn vil legges brakk dersom fiskebruket legges ned. I en slik situasjon antar hun at de eldre må flytte.

”Føler at vi har oppnådd mer her. I Kvalfjord fikk vi liksom bare så vidt begynt før vi måtte flytte.”⁵⁸

Sitatene over illustrerer at lojalitetsbåndene til Kvalfjord ikke var så sterke at bedriften lot det gå ut over det forretningsmessige. Andreas W. Wiese sa tidlig at de ikke var kommet til Kvalfjord for å redde en liten bygd.⁵⁹ Følelsene da de flyttet var av personlige samvittighetskvaler for lokalbefolkningen. Flyttingen fikk ikke negative konsekvenser for bedriften. Plassen hadde heller ingen betydning for produktene. Dette viser at Lene og Andreas W. Wiese klarer å skille det private fra det forretningsmessige. Sterke bånd til tradisjoner, lokalbefolkning og lokalitet kan være en hemsko for endring, utvikling og nyskaping hos bedrifter. Lene W. Wiese sier at bedriften har et sterkere lojalitetsbånd til Kårhamn. Hun ser for seg store negative konsekvenser for bygda dersom bedriften legger ned.

Fra ferskfisk til tørrfisk

”Vi startet med ferskfisk. Det er enklest og har stor omløphastighet slik at driftskapitalbehovet er lite. I dag er vi i hovedsak en tørrfiskprodusent.”⁶⁰

⁵⁶ Sitat Lene Waagsbø Wiese, 10.04.07.

⁵⁷ Intervju av Lene W. Wiese, 10.04.07.

⁵⁸ Sitat Lene Waagsbø Wiese, 10.04.07

⁵⁹ Faktor NRK, 01.11.04.

⁶⁰ Sitat Kjetil Leknes, 11.04.07.

Beslutningen av å gå fra ferskfisk til tørrfisk kom fordi bedriften ønsket det.⁶¹ Tørrfisk gir bedre marginer og er et mer unikt produkt. Etablererne liker tørrfisk som produkt og konkurransefordelen er stor. Produktet kan vanskelig etterliknes andre steder i verden, i motsetning til eksempel saltfisk og klippfisk. Produksjon av tørrfisk var tilrettelagt på stedet. Bruket i Kårhamn har store fiskehjeller med kapasitet på om lag 600 tonn rå fisk. Transporten er i tillegg mindre risikofylt. Lean Fish har en stor utfordring når det gjelder transport til fastlandet. Hurtigbåten er det eneste transportmidlet til Hammerfest.

“Det er en helt klar forandring av konsept og strategi. Men vi så begrensningene av å drive kun med fersk fisk når vi lå på en liten øy med få muligheter til å få fisken til fastlandet i uka.”⁶²



Kartet viser lokalitetene Kårhamn og Kvalfjord ⁶³

⁶¹ Intervju av Lene W. Wiese, 20.09.06.

⁶² Sitat Lene Waagsbø Wiese, 10.04.07

⁶³ Kilde: NordAtlas

Da Lean Fish tok steget og flyttet bedriften til Kårhamn, fikk de større mulighet til å produsere tørrfisk. På grunn av den vanskelige transporten så bedriften begrensninger med å selge ferskfisk. Dette er ikke uvanlige problemer for næringer i utkantene. Tidligere forskning har vist at infrastruktur blir rangert høyest på listen over de faktorene som har mest betydning for bedrifters konkurransevne (Wiig 1997). Kvalitet ved transport og telekommunikasjon blir sett på som viktigst. Lean Fish har allikevel ikke satt problemet med transport som den avgjørende faktor for å forandre strategi. Tørrfisk har større konkurransefordeler i markedet fordi produksjonen krever klimatiske forhold som ikke så lett lar seg etterlikne. Det at fisken i tillegg høstes fra det rene vannet i nord, og på tradisjonelt vis, gjør at bedriften lett kan markedsføre den som noe bedre. Produktet har også lengre holdbarhet enn ferskfisk og gjør transporten mindre risikabel. Produksjon av tørrfisk krever heller ikke like høy kvalitet på råstoff som produksjon av ferskfisk gjør.

Tørrfiskproduksjon var den mest lønnsomme sektor innenfor konvensjonell hvitfiskindustri i 2004 (Bendiksen 2005). Høye eksportprisene var en av årsakene til økt lønnsomhet. En kunne også se en dreining mot produksjon og eksport av fersk filet. Eksport av fersk filet av torsk, hyse og sei økte med nesten 60 prosent i 2004. Den nye ”innovasjonen” i fiskernæringen ble å prosessere av ferskt råstoff istedenfor frossent. Dette medfører at det blir større konkurranse om leverandørene. Da det stort sett er kystflåten som leverer ferskt, vil presset på denne flåten øke.

Selv om det var et økende marked for ferskfisk gikk Lean Fish i retning av den tradisjonelle tørrfiskproduksjonen. Lean Fish så kanskje begrensninger i form av økt konkurranse på råstoff da det ble flere aktører som produserte ferskt. Det at tørrfisk tåler dårligere kvalitet på råstoff ville antakelig gjøre det lettere for bedriften å få leveringer. En kan også tenke seg at de mulige konsekvensene av den globale oppvarming kan ha hatt innvirkning på endring av strategi. Det er et faktum at havet og luften blir varmere. Fisken trekker mot Finnmark⁶⁴, og har skapt gode fangster for flåten de siste månedene. Når temperaturen i luften stiger vil Finnmark få bedre forhold for tørking av fisk, Lofoten dårligere.⁶⁵ Vil denne oppvarmingen ta særegheten fra Lofoten som i alle år har vært tørrfiskens hjemland?

⁶⁴ Nordlys, 14.03.07.

⁶⁵ (red.bem.)

Kvalitet framfor kvantitet

Lean Fish AS har helt fra starten hatt høy fokus på kvalitet. Derfor tar de imot landinger fra den minste flåten. Kvaliteten på produktene er først og fremst avhengig av hvordan råvaren blir behandlet i første ledd. Derfor samarbeider de med fiskerne ved å fortelle hva de vil ha levert og betaler deretter.⁶⁶ I starten ville Andreas W. Wiese ikke ta imot garnfisk da han mente denne fisken hadde dårligere kvalitet en juksafisk.⁶⁷ Nå har han forandret syn og tar imot også denne fangsten. Lene W. Wiese mener at fiskerne som leverer fast hos Lean Fish har høy yrkes stolthet. Fiskerne ønsker å levere det beste de kan. Fra fire års erfaring som fiskekjøpere merker bedriften forbedring hos mange fiskere.

”Kanskje det også har noe med økte minstepriser å gjøre? Vi skal ikke ta all æren. Samtidig kan vi, nå som mesteparten av torsken går til hending, godta en viss kvalitetsreduksjon ettersom tørrfisk ”tåler” mer skadet fisk”⁶⁸



Bildet viser en av logoene til merkevaren fra Lean Fish AS⁶⁹

Merkevarebygging

Markedet blir stadig mer kvalitetsbevisst. Derfor har Lean Fish AS det siste det siste året jobbet for å bygge opp en ny merkevare for tørrfisk.⁷⁰ Essensen i merkevaren er fisk fra det

⁶⁶ Intervju av Andreas W. Wiese, 20.09.06.

⁶⁷ Altaposten, 26.01.05.

⁶⁸ Sitat Lene W. Wiese, 10.04.07.

⁶⁹ Kilde: Lean Fish AS

kalde rene vannet i Barentshavet. Høstningsformen gir kvalitetsprodukter samtidig som den utnytter naturressursene på en bærekraftig måte. Forretningsideen er ”Stochfish from Finnmark – unchanged for a thousand years”. Logoen har navnet ”Prima Finnmarken”. Dette er som kjent den øverste kvaliteten ved klassifisering av tørrfisk.

”Vi ønsker å gjenopplive tørrfisk fra Finnmark som et OK produkt i Italia, slik det var i gamle dager.”⁷¹

Gjennom merkevarebygging og i samarbeid med nettverket Norsk Tradisjonsfisk forsøker bedriften å komme inn på markedet for tørrfisk i Italia. Italia var det største markedet for tørrfisk fra Norge tidligere men har hatt en synkende tendens de siste årene. Kjetil Leknes og Andreas W. Wiese var i Italia i starten av mai 2007.⁷² Her var de deltakere på en fiskerimesse og for å knytte kontakter med eventuelle kunder. Merkevaren ble godt mottatt og de fikk solgt hele årets produksjon av tørrfisk til en kunde. Salget vil føre til større margin på produktet da bedriften ikke trenger å betale agent. Utgiften spart er ca. ti kroner kiloen.



Bildet viser en av logoene til merkevaren fra Lean Fish AS.⁷³

⁷⁰ Intervju av Lene W. Wiese, 03.05.07.

⁷¹ Sitat Lene W. Wiese. Om sitatet stemmer med virkeligheten er usikkert (red.bem.) Tørrfisk fra Finnmark har ikke hatt et like godt rykte i Italia som det tørrfisk fra Lofoten har. Produktene har også vært solgt i forskjellige regioner. Dette vil jeg ikke komme mer inn på da det blir for omfattende for oppgaven.

⁷² Intervju av Lene W. Wiese, 03.05.07.

⁷³ Kilde: Lean Fish AS, med tillatelse fra Lene W. Wiese.

Kampen om råstoff

Råstofftilgang er den største utfordringen for Lean Fish.⁷⁴ Som mange andre mottak annonserer de med gode fiskepriser for å skaffe seg leverandører. Det som differensierer dem i denne markedsføringen er at de i tillegg skriver ”ingen storhundre”. Dette er et gammelt begrep innen næringen som stammer fra da fiskekjøper betalte fisker per fisk. En storhundre var måleenheten på 120. Fiskekjøper betalte for 100 fisk, men fikk 120. I dag går begrepet på juks med fangstmengde. Fisker lander en større mengde enn det som blir ført på seddelen. Dette gjør at fiskeren på papiret har fått bedre betalt for kiloet og i tillegg har mer igjen av sin kvote. Fiskekjøperen har fått billigere fisk. Lean Fish er av idealistiske hensyn imot slik handel. De er opptatt av at handelen skal gå redelig for seg og at en ikke skal overbeskatte bestander. I tillegg skaper slik juks forvridde konkurransefordeler og straffer dem som vil være rederlige. Dette har skapt furore i deler av næringen som ikke vil vedkjenne seg at begreper eksisterer i dag. Andreas W. Wiese mener at innspillet har fått flere til å leverer hos dem nettopp på grunn av dette synet. Den harde råstoffkampen i Vest-Finnmark vil ifølge Andreas W. Wiese bare tilspisse seg mer i tiden som kommer på grunn av reguleringer og ved at det er planlagt flere store industrianlegg.⁷⁵ Han mener at dette vil bety slutten for enkelte da det ikke vil være råstoff nok til alle.

Det ser ut til at Andreas W. Wiese fikk rett med tanke på sine ”visjoner” om råstoffkampen. I den siste tiden har Lean Fish og andre bedrifter i Vest-Finnmark opplevd en tilspisset situasjon i kampen om råstoff. Bedriftene har fått erfare en priskrig mellom anlegg og det spesielt etter at det nye Fjordlaks anlegget i Tufjord ble etablert. I media kunne en lese at Fjordlaks betalte 27 kroner for ”loddetorsken”.⁷⁶ De andre aktørene mistenkte at denne overprisen av råstoff kun var et middel slik at den nye bedriften skulle komme seg inn hos flåten. De små anleggene så det som en umulig oppgave å holde tritt med denne prisen i lengden. Som konsekvens har Lean Fish med denne priskrigen mistet to til tre båter.

⁷⁴ Intervju av Lene W. Wiese, 20.09.06.

⁷⁵ Ifølge Andreas W. Wiese, Fiskeribladet, 07.09.06.

⁷⁶ Klo, A. (2007) Finnmark Dagblad 20.03.07, Ivertorp, L. (2007) Fiskeribladet 20.03.07

KÅRHAMNBROKET - VESTFINNMARK

Vi har egne buer, bunkers post & butikk

Gode priser på fisk,
spesielt BROSME - SEI

INGEN STORHUNDRE



LEAN FISH AS, 9657 KÅRHAMN

TLF: 784 19711 - mob: 992 26 240 / 908 67 905

Annonsen i Fiskeribladet 2. september 2006

Aktiv bruk av media

Lene og Andreas W. Wiese har med bedriften Lean Fish fått en mengde oppmerksomhet fra media. Det består i en rekke artikler i lokalaviser så vel som mer landsdekkende aviser. Bedriften har vært case for TV-programmet Faktor på NRK, fått spalteplass i populærmagasiner⁷⁷ og blitt brukt som eksempel i boken "Hva skjer i Nord-Norge?".⁷⁸ Stor medieoppmerksomhet ble det også etter at statsminister Jens Stoltenberg nevnte dem i nyttårstalen for 2007.⁷⁹

Andreas W. Wiese, som er "politikeren" i bedriften, er ofte ute i media med sine synspunkter. Dette er ideologiske holdninger der han er imot storskalafiske og det han kaller amerikanske

⁷⁷ Et eksempel er artikkelen "Fra fashion til fiskeslo" som stod i jentemagasinet mag utgave 10/2004

⁷⁸ "Hva skjer i Nord-Norge?" er skrevet av idéhistoriker, journalist og forfatter Morten Andreas Strøksnes, 2006. Dette er en bok om "mulighetens land". Forfatteren har brukt bedriften Lean Fish som eksempel på en liten enhet som går godt til tross for at slike småanlegg har vært "umulige å drive".

⁷⁹ Nyttårstalen til statsminister Jens Stoltenberg fikk mye omtale for dårlig forarbeid da han hadde med feil navn på gründerne i Kårhamn. Dette ble kommentert i flere lokale og landsdekkende medier den 02.01.07. En av dem hadde tittel "Andreas ble Bente", Finnmark Dagblad 02.01.07.

stordriftsidealer.⁸⁰ Hans uredde utsagn kom også til uttrykk etter at bedriften brakte det gamle begrepet ”storhundre” på banen.⁸¹ Det kan være risiko forbundet med å stikke hodet fram i media på en slik måte. Det kan lett føre til at en får fiender i næringen som er uenige. Disse er antakelig de aktører som ikke har rent mel i posen selv.

Ifølge Lene W. Wiese bruker bedriften all eksponeringen de får i media i sin markedsføring. Markedsføring bærer som kjent store kostnader, og all omtale bedriften får er gratis reklame. I tillegg har slik redaksjonell plass en annen kredibilitet enn for eksempel annonser. Annonser er konstruert av bedriften selv. Bedriften trekker fram det positive og dermed kan det anses som skryt. Lesere har større tro til det journalister skriver i artikler. Journalisten oppleves som mer objektiv og dermed mer troverdig. En kan spørre seg om medieomtale er god reklame ettersom omtalen stort sett er nasjonal og Lean Fish satser internasjonalt. Men bedriften får fortalt Norge at ”her er vi”. Dette kan virke positivt inn på deres arbeid med utenforstående nettverksbygging. Eksponeringen i media er antagelig også grunnen til at Andreas W. Wiese er plukket ut til å sitte i Bolyst-rådet til Kommunal- og regionaldepartementet.⁸²

De fleste sakene i media som omhandler Lean Fish har vært ”solskinshistorier” om småkalasatsing og kvalitet som genererer god inntjening. Hva når den negative omtalen en dag kommer?

Den 14. april 2007 kunne en lese ”Mattilsynet stengte Lean Fish”.⁸³ Mattilsynet stengte all produksjon av fisk i Kårhamn på grunn av dårlig renhold. Ifølge Lene W. Wiese skjønnte Andreas W. Wiese hva som kom til å skje da han så mattilsynet kom.⁸⁴ Etter en periode med rikelig tilgang på råstoff, var all kapasitet på bruket satt i produksjonen. Bedriften hadde dermed ikke vært nøye nok med renholdet. I tillegg var det enkelte ting ved bygningen som lenge skulle ha vært utbedret. Da mottaket ble stengt fikk bedriften tillatelse til å henge sei som allerede var kjøpt inn. Med utbedringsarbeid og litt produksjon var det dermed ingen av

⁸⁰ Meninger i Dagbladet 16.09.04 ”Sjarkfiskere som markedshåp.” av Andreas Wollnick Wiese, Lean Fish AS.

⁸¹ Fiskeribladet 07.09.06 ”Comeback for storhundra”.

⁸² Se omtalen om Bolyst-rådet under avsnittet nettverk lenger ned.

⁸³ Finnmark Dagblad 14.04.07.

⁸⁴ Intervju av Lene W. Wiese den 03.05.07.

de ansatte som måtte permitteres. Lene W. Wiese mente at det egentlig var bra at mottaket ble stengt, slik at de fikk anledning til å ta unna det forefallende utbedringsarbeidet. Hun regner med at bruket kommer til å holde stengt til i midten av mai. Ellers trodde ikke Lene W. Wiese at konsekvensene av stengningen og medieomtalen ville ha så stor betydning for kundene. I utlandet vil saken sikkert ikke komme opp, men overfor de innenlandske agentene er det noe annet. Ifølge Lene W. Wiese vil tiden vise hvilke konsekvenser saken får.

Eierne har mottatt sympati- og støtteerklæringer fra andre i næringen.⁸⁵ Enkelte mener at de har sett ”verre” mottak som ikke har blitt stengt, at Lean Fish ikke burde godta stengningen og heller klage til mattilsynet. Det kan virke som at det innad i næringen er en mobilisering mot ”den store stygge ulven”, her mattilsynet.⁸⁶ Av holdningen til saken virker det som stengning ikke er alvorlig. Holdningen er undringsverdig da bedriften tufter sin eksistens rundt kvaliteten på produktene. Bedriften er opptatt av kvalitetsfangst, men vel så viktig for å unngå kvalitetforringelse er nettopp best mulig hygiene under produksjon.

⁸⁵ Intervju av Lene W. Wiese den 03.05.07.

⁸⁶ (red.bem.)

5. Prøving og feiling

Giftige blåskjell

Som tidligere omtalt gikk Lean Fish inn som aktør i Sjømatklynge Nord høsten 2004. Dette prosjektet skulle være med på å sikre stabiliteten i bedriften. Prosjektet der bedriften skulle stå for videreføring og pakking av blåskjell, medførte at de måtte investere i ny pakkelinje. Denne satsningen skulle sikre bedriften inntekter gjennom hele året. Våren 2005 startet første gjennomkjøring av verdikjeden med blåskjell fra Finnmark.⁸⁷

Men satsingen gikk ikke som forventet. Etersom blåskjellene stort sett har inneholdt gift har dette prosjektet heller vært mislykket.⁸⁸ Bedriften som skulle dyrke og levere blåskjellene fikk i tillegg dårlig vekst. Lean Fish har dermed ikke hatt noe produksjon på produktet etter at de investerte i 2004. Avkastningene de håpet på uteble og er en av grunnene til de dårlige resultatene i 2004 og 2005.

”Her føler vi oss litt lurt av det offentlige støtteapparatet som garanterte at dette ikke skulle gå ut over den ordinære driften.”⁸⁹

Lene W. Wiese tror ikke bedriften vil satse mer på blåskjell. Pakkelinjen er ikke egnet til annen produksjon og dermed en ren feilinvestering. Bedriften investerte også i en kutter. Denne skulle brukes til henting av blåskjell fra dyrkingslokaliteten. Investeringene gjorde at bedriften en stund slet med kontantstrømmen. Bedriften fikk erfare at det å være i forkant av utviklingen kan føre store kostnader.

Saltfisk

I Kårhamn fikk de mulighet til å salte fisk. Dette så de for seg som en buffer i perioder med lave priser på fersk fisk i markedene.

⁸⁷ Nettsted, SjømatklyngeNord.

⁸⁸ Intervju av Lene W. Wiese, 20.09.06.

⁸⁹ Sitat Lene W. Wiese, 10.04.07

Denne strategien har ikke gått som forventet. Lean Fish solgte hele saltfiskproduksjonen i 2006 med tap.⁹⁰

*”Grunnen for at vi tapte penger på saltfisken var for høye råstoffpriser og for lave priser i Portugal. Selv FHL sa at det ikke kan tjenes penger på saltfisk med hensyn til innkjøpspris og arbeidskostnader. De som likevel tjente penger på det opererte muligens med ”storhundre”, dvs. juks ved innveining av fisken.”*⁹¹

I 2007 har det derimot vært et reelt godt marked for saltfisk, men bedriften har valgt å salte minst mulig fordi de fremdeles ser best inntjening i tørrfisk.⁹²

Tørrfisklager

Lean Fish har også tapt en del penger på tørrfiskproduksjonen.⁹³ De har i dag problemer med lagringsplass for fisken. En del av produksjonen har ikke stått tørt nok og dermed blitt skadet. Dermed satser bedriften på å bygge et nytt tørrfisklager som kan ivareta et volum på 100 tonn tørrfisk. Dette tilsvarer produksjonsvolumet for én sesong. I dag har bedriften en kapasitet til å henge 600 tonn råfisk i året. I løpet av 2007 har de planlagt å bygge nye hjeller slik at kapasiteten kommer opp på 800 tonn.⁹⁴ Dette vil utgjøre 200 tonn tørrfisk. Når klimaet ikke egner seg for tørking av fisk vil de salte og videreforedle til klippfisk.

Utvikling gjennom erfaring

*”Vi viste ikke om alt som ikke gikk.”*⁹⁵

⁹⁰ Intervju av Lene W. Wiese, 10.04.07.

⁹¹ Sitat Lene W. Wiese. Nøkkelpersoner i FHL har ifølge Lene W. Wiese bekreftet bedriftens antakelser om at også ”storhundre” har noe å gjøre med tapet på saltfisk.

⁹² Intervju av Lene W. Wiese 10.04.07.

⁹³ Intervju av Lene W. Wiese 20.09.06.

⁹⁴ Forretningsplan ”Forretningsutvikling i Kårhamn” av Lean Fish AS.

⁹⁵ Sitat Lene W. Wiese, 20.09.07.

Lene og Andreas W. Wiese hadde liten kunnskap om fiskerinæringen da de startet. De startet med blanke ark og viste lite om fiskearter, produksjon og alle reguleringer næringen er underlagt. De opplevde hverdagen utfordrende der de lærte noe nytt hver dag. Det de har tilegnet seg av kunnskap fra fiskerinæringa har de selv erfart, på godt og vondt.

”Jeg mener at i Lean Fish skjer endringene i stor grad etter hvert som vi i ledelsen tilegner oss mer erfaring. Andreas er av typen som helst skal prøve ut alt selv, så på den måten har vi ikke så mye overført kompetanse fra andre i næringen (selv om jeg skulle ønske det av og til).”⁹⁶

Som en ser i avsnittene og sitatet over har bedriften tilegnet seg mye kunnskap gjennom det som teorien betegnet eksperimentell læring (Hauge 2000). Prøving og feiling gjør at bedriften tilegner seg erfaringsbasert kunnskap. Kunnskap fra egen erfaring vil antakelig føre til at en går på flere ”smeller” enn om man får overført kunnskap fra andre. Lean Fish har ikke ansatte med fagbrev og de fleste har heller ikke tidligere erfaring fra næringen. Selv om to av de ansatte har erfaring virker det ikke ut fra sitatet som eierne ser på dem som en ressurs. Bedriften ser ikke på mangel på kunnskap som noe problem da flere av de eldre fra Kårhamn har mer enn 20 års erfaring med saltfisk og tørrfisk.⁹⁷

”Kjetil var den av oss som kunne noe om fisk og var veldig aktiv i begynnelsen. Han lærte oss mye om fiskemetoder, kvalitet etc. Selv har han fått utprøvd noen av sine teorier fra Fiskerihøgskolen. Nå er han, foruten styremedlem, en sparringspartner ved nye prosjekter, og veldig konstruktiv og løsningsorientert dersom vi ringer ham med problemer. Han er jevnlig i Kårhamn og tar i et tak også.”⁹⁸

⁹⁶ Sitat Lene W. Wiese, 10.04.07.

⁹⁷ Intervju av Lene W. Wiese, 10.04.07.

⁹⁸ Sitat Lene W. Wiese, 10.04.07.

6. Nettverk og støtteapparat

Lene og Andreas W. Wiese har et stort og mangfoldig nettverk. Foruten aktørene i de nære omgivelsene som familie, venner, leverandører, kunder og lokalbefolkning har de jobbet aktivt med nettverksbygging. Nedenfor følger flere av nettverkene.

Kvinnenett Nord

Lene W. Wiese er med i nettverket Kvinnenett Nord. Dette er et nettverk for kvinner i Finnmark som gjennom yrke eller utdanning er tilknyttet fiskeri- og havbruksnæringen.⁹⁹ Formålet er å bidra til at kvinner i Finnmark får delta aktivt i næringslivet gjennom ledende stillinger, styreverv eller bedriftsetableringer i fiskerinæringa.

Eksportutvalget for fisk

Lene W. Wiese sitter også som en del av markedsgruppene i Eksportutvalget for fisk (EFF).¹⁰⁰ Markedsgruppene er et rådgivende organ for arbeidet EFF utfører. Disse gruppene skal bidra til at prioriteringer i EFFs markedsarbeid samsvarer med det aktørene i bransjen ønsker. Medlemmene er oppnevnt på grunn av sin erfaring og kompetanse. De representerer næringen og blir på denne måten trukket aktivt med i de planer og aktiviteter som gjennomføres av EFF. Lene sitter i to grupper. Disse er markedsgruppen for hvitfisk og markedsgruppen for Norge.

Bolystrådet

Andreas W. Wiese sitter som medlem i Bolystrådet.¹⁰¹ Dette er et rådgivende organ under Kommunal- og regionaldepartementet, og ble opprettet i 2006. Medlemmene er håndplukket til rådet ut fra at de har utmerket seg på sitt felt, og har stått frem i media med sterke meninger eller har kreative evner. Rådet skal drøfte hva som er viktig for å få til en utvikling i distriktene, og som vil gjøre det attraktivt for unge å bosette seg her i framtiden. Alle

⁹⁹ Hentet fra nettstedet www.kvinnenettnord.no

¹⁰⁰ Hentet fra nettsiden til Eksportutvalget for fisk (EFF).

¹⁰¹ Hentet fra nettsiden til Kommunal- og regionaldepartementet (KRD).

politikkområdene som er viktige for unge kan bli et tema i rådet, og alle innspill vil bli videreformidlet til statsrådene som har ansvar på de ulike områdene.

FHL Tørrfiskforum

Lesn Fish AS er medlem i FHL Tørrfiskforum som ble etablert i 2002. Dette nettverket skal bidra til kompetanseutvikling og økt lønnsomhet i tørrfisknæringa.¹⁰² Hensikten er at forumet skal fungere som en arena der forskningsbehov drøftes og FoU-arbeid formidles. Det skal i tillegg være en møteplass for, forskere, bedrifter og leverandørindustri. FoU-aktiviteter i forumet går på marked, produkt, prosess og kompetanse. To ganger i året holdes det bedriftsamlinger. I tillegg får medlemmene jevnlig tilsendt forskningsresultater. FHL Tørrfiskforum tilbyr også vrakerutdanning.

Hammerfest kommune

Lean Fish har inngått et samarbeid med kommunen om å skaffe flere unge familier til Kårhamn. Målet er å legge til rette slik at unge vil satse på sjarkfiske og etablere seg her. Ifølge næringssjef i Hammerfest kommune er Lean Fish en meget viktig aktør i kommunens småsamfunnsatsning¹⁰³. Kommunen er opptatt av helheten når det gjelder utvikling i distriktene. Lean Fish er viktig for Kårhamn og bedriften blir utad et bevis på at det er mulig å få til noe i distriktene. Kommunen har vært inne med ulike tilskuddsordninger for å støtte opp om Lean Fish og deres ideer for Kårhamn. Næringssjefen ser ikke bort ifra at kommunen i framtiden vil samarbeide med Lean Fish for å utvikle større prosjekter som tar for seg problemene rundt distriktsutvikling.

Norsk tradisjonsfisk

Lean Fish AS er med i nettverket Norsk tradisjonsfisk. Nettverket består av tradisjonsfiskebedrifter der alle bygger sin virksomhet rundt tradisjoner, lokale ressurser,

¹⁰² Hentet fra nettsiden til FHL. www.fhl.no

¹⁰³ Utsagn fra næringssjef i Hammerfest kommune, Trond Rismo, via e-post 26.04.07.

kystfiske, ferske råvarer, håndverksmessig kvalitet og den gode historie.¹⁰⁴ Alle disse aspektene skal brukes i kvalitetsmerking av produktene.

Norsk tradisjonsfisk har sammen med seks av bedriftene fått støtte til pilotprosjektet ”Verdiskapnings- og visningssentra i Norge”. En av bedriftene er Lean Fish AS. Aktive aktører i prosjektet er lokalsamfunnene, fiskarlagene og fiskematbedriftenes organisasjoner. De samarbeider med forskning innen merkevarebygging og identitet ved NHH, og skal også inn i et prosjekt under Marint Innovasjonsprogram.

Prosjektet skal utvikle verdiskapnings- og visningssentre i tilknytning til fiskeindustribygg. Formålet er kunnskapsformidling, historiske utstillinger, matopplevelser, salg og andre former for verdiskapning. Slik vil sentrene bidra til bedre resultater for de berørte bedriftene, øke verdiskapningen i lokalsamfunnet, skape kulturopplevelser, øke oppmerksomhet rundt de lokale næringene og tradisjonene. Et av målene er å øke rekrutteringen til fiskeyrket og fiskeindustrien gjennom å bedre opplæringstilbudet for elever. Det skal også øke omstillingsevnen til fiskeindustrien og ta vare på og videreutvikle de lokale tradisjonene og lokale fiskeriene. Det skal stå som et godt eksempel på innovasjon og verdiskapning med utgangspunkt i kystkulturarven.

Innovasjon Norge

Lean Fish har mottatt støtte fra Innovasjon Norge ved flere anledninger. Første gang var 26. mars 2004.¹⁰⁵ Oppsummert har de mottatt 525 000 kroner i bedriftsutviklingstilskudd, 120 000 kroner i investeringstilskudd, 1 080 000 kroner i distriktsrettede risikolån og 500 000 kroner i lavrisikolån. I tillegg ble de i slutten av 2006 tildelt et entusiasimestipend.¹⁰⁶ Formålet med stipendet er at mottakeren skal kunne reise ut for å hente ny inspirasjon for videre utvikling.

¹⁰⁴ Nettsted til Riksantikvaren.

¹⁰⁵ Opplysninger hentet fra nettstedet til Innovasjon Norge.

¹⁰⁶ Finnmark Dagblad (2006) ”Entusiasme sponses” (14.11.06)

Som nevnt i teoridelen er nettverk viktig for bedrifter både for etablering og vekst (Foss og Bye 2002). I starten hadde Lean Fish et stort nettverk i form av familie og venner. Både Lene og Andreas W. Wiese har foreldre som er selvstendignæringsdrivende, henholdsvis regnskapsfører og advokat.¹⁰⁷ Faren til Lene W. Wiese er i dag styreleder og regnskapsfører for Lean Fish. Kjetil Leknes kom de i kontakt med gjennom familien. Eierne av Lean Fish hadde i tillegg kjenninger i Fiskeridirektoratet i Bergen, Havforskningsinstituttet og Sjømatsenteret. I ettertid har bedriften jobbet aktivt med å bygge relasjoner og nettverk med forskjellige organisasjoner.¹⁰⁸

Nettverk av familie og nære venner blir betegnet som sterke bånd. Denne type nettverk er en nyttig ressurs ved oppstart av bedrifter fordi den ”er der” og ikke krever å bearbeides for å virke (Foss og Bye 2002).

En kan se på nettverket til Lean Fish at det er bredt sammensatt med aktører fra forskjellige organisasjoner. Nettverket i form av offentlige organisasjoner og bekjente betegnes som svake bånd da det ikke er noen personlige relasjoner mellom aktørene. Ifølge Aslesen (2002) er det de svake båndene som genererer til mest informasjon og at informasjonen sirkulerer bedre mellom aktørene. Styrken ligger i at de svake bånd bidrar på en annen måte enn de sterke bånd (Foss og Bye 2002). Svake bånd gir tilgang på personer som ikke er lik en selv og muligheten er større for at en får informasjon som en ikke allerede har. Lene W. Wiese sier at de nære relasjonene har vært utrolig viktig for oppstart av bedriften.¹⁰⁹ Nettverket av de bekjente i organisasjonene i Bergen har i tillegg vært pådrivere for at bedriften skulle bli med i Tradisjonsfisk.

Fordelen med å ha et stort og bredt nettverk er at bedriften kan tilegne seg store mengder informasjon. Ulempen med å ha mange aktører i sitt nettverk er som nevnt i teoridelen at det krever tid og ressurser for å opprettholde relasjonene. Det kan også tenkes at det på grunn av lokaliteten til Lean Fish krever ekstra ressurser da det vil bli mye dødtid i form av reising til møter og liknende. Bedriften vil dermed på grunn av dårlig infrastruktur bruke mye ekstra ressurser på nettverkene.

¹⁰⁷ Intervju av Lene W. Wiese, 03.05.07.

¹⁰⁸ Se avsnittene over om de forskjellige aktørene i nettverket.

¹⁰⁹ Intervju av Lene W. Wiese, 03.05.07.

Ifølge Lene W. Wiese er nettverket Kvinnenett.nord et nyttig nettverk der hun treffer kvinner innen fiskerinæringen i Finnmark.¹¹⁰ Dialogen mellom aktørene er åpen og de deler på erfaringer. Til hennes forbauselse har aktørene ganske likt syn på fiskeripolitikk. Ellers synes hun at det er mye ”snakk” og lite handling i flere av de offentlige nettverkene. Lene W. Wiese er ikke imponert over Innovasjon Norge, til tross for at de har mottatt støtte fra organisasjonen. Hun mener at mye tid går bort i konsulenttimer og forskjellige tidkrevende formaliteter. I tillegg nevner hun at lånene bedriften har fått av organisasjonen har en rente som er høyere enn hos andre finansieringsinstitusjoner. Lene W. Wiese er mer fornøyd med nettverket bedriften har i Hammerfest kommune. Her har bedriften mottatt 100 000 kroner. Når en tenker at kommunen jobber for distriktene, og for at det skal være ”lys i husan”, er ikke dette beløpet det store.

¹¹⁰ Intervju av Lene W. Wiese, 03.05.07.

7. Videre nyskapning

”Andreas og Kjetil kaster seg med glede over et hvert nytt prosjekt og ser stort sett bare oppsiden, mens jeg og styreleder holder igjen og er mer skeptisk til endring. Ikke nødvendigvis fordi vi er så fornøyd med status quo, men fordi det er som oftest ganske stor risiko forbundet med nye prosjekter. Vi ender som oftest med en mellomting.”¹¹¹

*”Det som ikke endrer seg så mye er målene vi har med å drive Lean Fish. Det er bare veien til målet vi ikke alltid er enig om...”*¹¹²

Fisketurisme

For tiden er de i planleggingsstadiet med å rette seg inn på fisketurisme.¹¹³ Ved å bruke sine kontakter vil de i første omgang gå inn på det italienske markedet. Konseptet går ut på ”fisk og heng din egen tørrfisk”. Dersom de får dette til vil de innhente merverdi i form av at turistene kommer tilbake for å hente sin fisk når den er tørr. Dette konseptet fikk de testet i slutten av april 2007. Da kom en gruppe fra Norge som skulle henge fisk, som de siden skal lage til lutefisk. Bedriften regner med å ha et turisttilbud på plass i 2009.¹¹⁴

”Pilottesten” av prosjekt fisketurisme gikk ikke på skinner.¹¹⁵ Den gamle kutteren til bedriften gikk avundas i tillegg til at turistene fikk lite fisk. Lene W. Wiese mener at dersom turistene får små fangster kan problemet løses med at de får kjøpe fisk av bedriften. Turistene var ellers positive til prosjektet og hadde en flott tur i Kårhamn.

www.leanfish.no

Lean Fish har fra starten hatt egen nettside. Den laget av en grafisk designer og bekjent av Lene W. Wiese.¹¹⁶ Nettsiden er per i dag ikke oppdatert på produkter. I følge

¹¹¹ Sitat Lene W. Wiese, 10.04.07.

¹¹² Sitat Lene W. Wiese, 10.04.07.

¹¹³ Intervju av Lene W. Wiese, 20.09.06.

¹¹⁴ Kjetil Leknes intervju via e-post, 11.04.07.

¹¹⁵ Intervju av Lene W. Wiese, 03.05.07.

¹¹⁶ Intervju av Lene W. Wiese, 20.09.06.

produktporteføljen produserer bedriften kongesnegl, blåskjell og kråkeboller. Dette er produkter de i utgangspunktet ville selge. Kongesneglen viste seg å være for stor for det europeiske markedet. Blåskjellene har som nevnt ikke vært noen suksess. Foredling av kråkeboller har de ikke lagt på hylla. Produktet er delikatesse i Japan og Lene W. Wiese ønsker å jobbe mot dette markedet igjen.

”Etter en stund fant vi ut at vi ikke trengte å lete med lys og lykte etter egnede sjømatprodukter i området når vi har mer enn nok å gjøre med tørrfisken.”¹¹⁷

Lean Fish ønsker å utnytte hjemmesiden i større grad. Mangel på tid gjør at den ikke er blitt til det verktøyet den var ment som. Bedriften vil i fremtiden bruke den mer aktivt til å selge "historien" til produktene. Lene W. Wiese tenker og opprette en blogg til dette formålet.

Internett er en kommunikasjonskanal som skiller seg fra andre kanaler ved at det er digitalt (Framnes og Tjømmøe 2002). Plassen for informasjon er ubegrenset. Kanalen er internasjonal og kan nå ut til hele verden. Den er i tillegg tilgjengelig 24 timer i døgnet. Et viktig skille mellom Internett og andre medier er at det her er kunden som må finne frem til selgeren og ikke omvendt. Det er ikke klart om denne måten for reklame er effektiv. Effekten er vanskelig å måle. Metoden er også kritisert for den enorme mengden informasjon og de vansker dette medfører når en skal finne fram til nettsiden. Lean Fish sin nettside er i dag under kategorien elektronisk brosjyre. Bedriften har opplevd at kunder har ”oppdaget” bedriften via nettsiden. Et annet element ved å ha en nettside er å være med i tiden. Lean Fish har fra starten hatt egen nettside. Dette har antakelig ikke vært vanlig i de små tradisjonelle bedriftene innen fiskerinæringa.¹¹⁸

Forretningsidé og konsept for utvikling av Lean Fish og lokalsamfunnet Kårhamn.

Kårhamn har en unik historie. Det har vært drevet fiskekjøp og skipsekspedisjon i Kårhamn siden slutten av 1800-tallet.¹¹⁹ Bygda hadde i løpet av 1900-tallet og frem til andre

¹¹⁷ Sitat Lene W. Wiese, 16.04.07.

¹¹⁸ Egen antakelse etter å ha lest masteroppgaven ”Innovasjon og tradisjon” av Ingæle. Da han skulle sende e-post til utvalget av bedrifter var det bare noen få som hadde nettsted.

¹¹⁹ Forretningsplan ”Forretningsutvikling i Kårhamn” av Lean Fish AS. Opplysningene er i tillegg sjekket i Jacobsen, R. (1983) *Sjørøysund lokalhistorie*.

verdenskrig en allsidig drift basert på fiske, fiskekjøp, gårdsdrift, handel, slipp, skole, internat, skipsekspedisjon, kull-lager for hurtigruten og kafédrift. Det ble avholdt en rekke kurs i hushold og veving.¹²⁰ Kårhamn hadde skytterlag, sanitetsforening, ungdomslag, arbeiderpartiforening og kirkekomité. Mye av utviklingen var det Alf Hofseth som stod for. Han prøvde stadig nye ting for å aktivisere bygda. Kårhamn så ut til å bli et nytt industrifelt i Finnmark. Da finnmark ble evakuert og brent gikk mye av infrastrukturen tapt. Etter krigen var det bare fiskebruket og litt gårdsbruk som ble tatt opp igjen.

Lean Fish forventer å nå optimal størrelse i løpet av 2007. For å skape ytterligere vekst i verdiskapning og sysselsetting er de dermed avhengig av å finne ny virksomhet i tillegg til fiskebruket.¹²¹ Dette vil de realisere gjennom en modell basert på tre elementer som fiskebruk, gårdsdrift og reiseliv. Det er tatt utgangspunkt i Kårhamn slik det var før andre verdenskrig.

Lean Fish skal fungere som en hjelpemotor for å realisere de to andre elementene i planen. De skal i samarbeid med Tradisjonsfisk videreutvikle satsingen på tradisjonell tørrfisktradisjon og bygge visningssenter. Her er hensikten å vise tilreisende at produksjonen i det gamle og det nye lageret er identisk i materialvalg og produksjonsprosess. Lageret skal slik illustrere at tørrfisk er et historisk produkt som produseres på samme måte som før. Historien Kårhamn skal også bli gjort tilgjengelig ved fortelling som skal presenteres i visningssenteret. Visningssenteret blir å fungere som et lokalt museum.

Gårdsbruket skal ta opp sauehold som var en viktig del av Kårhamns historie. Det skal også anskaffes to til tre hester. Gårdsdriften skal legges til rette for opplevelsese- og undervisningstilbud knyttet til kystens historie og tradisjoner.

Reiselivsproduktet skal tilby en rekke opplevelser i tilknyttet fiskeværet. som fisketurisme, tørrfiskproduksjon, tur- og jaktmuligheter og tradisjonell gårdsdrift. Fiskeværet skal slik kunne danne ramme for undervisningstilbud om kystens historie. Det er også tenkt å kunne tilby opplevelsesturisme uten fokus på fisk. Da med aktiviteter som turgåing, bær-plukking,

¹²⁰ Jacobsen, R. (1983) *Sørøysund lokalhistorie*.

¹²¹ Alle opplysningene om forretningsidé og utvikling av Kårhamn er hentet fra bedriftens (Lean Fish AS) prosjektbeskrivelse "Forretningsutvikling i Kårhamn".

syltetøy- og saftlaging, håndarbeid og mattilbereding. Her vil de lokale ressursene blant innbyggerne komme til nytte.

Hele forretningsmodellen vil utløse store synergieffekter. Felles markedsføring i form av webside, logo og reklamemateriell gjør markedsføringsarbeidet for hvert produkt enklere. De tre virksomhetene vil gjensidig styrke merkevaren som bygges opp. Slik vil alle aktørene hente inn merpris på produktene. Innsatsfaktorer i form av arbeidskraft, driftsutstyr og maskiner vil kunne brukes av de tre virksomhetene etter behov.

Lean Fish har satt en gjennomføringsperiode på tre år på forretningsmodellen. Det må til en rekke byggeprosjekter i form av visningssenter, rom for overnatting og sesongmessig kafédrift i andre etasje på egnebuanlegget, hyblene i fiskebruket må pusses opp og det må bygges driftsbygning for saushold. Reiselivsproduktet, visningssenter, og gårdsbruk regnes å være etablert våren 2008.

Lean Fish vil etablere et samarbeid med aktører som har kompetanse innen museumsfag for å innhente og presentere Kårhamns historie. Bedriften har etablert kontakt med Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Bergen. I tillegg er Kårhamn bygdelag en partner i prosessen. Bygdelaget vil bidra med lokal kunnskap, dugnadsarbeid og lønnet arbeid under prosjektet.

Økt omsetning av fiskekvoter vil gi tyngre omstillingsprosesser for lokalsamfunn som er fiskeriavhengige.¹²² Nedbygging av fiskeflåten vil gi lokale ringvirkninger i form av mindre arbeid på land. Strukturordningen har fjernet 330 sjarker fra fisket på fire år. 98 av disse er over ti meter. I dag er det 562 sjarker over elleve meter i gruppe én. Det antas at dette antall kan bli halvert. Fiskeri- og kystdepartementet sier at enkeltes valg om å bruke strukturordningen vil kunne ha lokale virkninger (KRD St.meld.nr.21, 2006-2007). Et redusert antall fiskefartøy vil kunne føre til redusert aktivitet på land og dermed kunne få konsekvenser for fiskeriavhengige samfunn.

Endringer i etterspørselsmønster og konkurransebetingelser kan undergrave eksistensen til bedrifter (Borch 2005). Dersom en fortsetter for lenge innenfor det mønsteret en har tilpasset seg i og ikke tar hensyn til endringene i omgivelsene kan det få alvorlige konsekvenser for

¹²² Grytås, G. (2007) "Varsler tøffe tider for fiskerisamfunn" Fiskeribladet (20.03.07)

bedriften. Eierne i Lean Fish viser en utrolig evne til å omstille og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Kapasiteten til bruket, ressursgrunnlaget, den økte konkurransen på råstoff og struktureringen gjør at Lean Fish ser sine begrensninger. Bedriften venter som nevnt å produsere til maksimalpunktet i løpet av 2007. Derfor ser de seg om etter nye markeder og andre inntektskilder. Bedriften satser på å utvikle Kårhamn gjennom den steds spesifikke særegenhet bygda har. Særegenheten er skapt av historie, tradisjoner og kultur. Målet blir å utvikle et miljø som sammen skal gi en felles produksjonskultur på stedet. Dette kan kalles en egenbasert næringsutvikling hvor lokale aktører tar i bruk lokale muligheter (Hauge 2000). Ved egenbasert næringsutvikling vil bedrifter tilegne seg kunnskap basert på egne og brukers erfaring med produkter, produksjon og drift. Ved å utvikle bygda vil plassen også bli mer attraktiv for bosetting.

Ifølge Nils-Jonny Larsen, spesialrådgiver ved Innovasjon Norge Finnmark, representerer kombinasjon fiskemottak, gårdsdrift og turisme noe nyskapende.¹²³ Alle elementene i planen er gjort av andre tidligere men kombinasjonen er ny. Kombinasjon av fisketurisme og tørrfiskproduksjon og blogg på nettsted representerer også noe nytt. Som nevnt i teoridelen vil ingen av disse nytenkningene kalles innovasjoner. Den betegnelsen får de først når forretningsideene blir utnyttet kommersielt, når de er blitt forretningsmessig virksomhet (Spilling 2005).

Fremtiden

Lene W. Wiese sier at de ønsker å drive bedriften videre i fremtiden.¹²⁴ Hun ser for seg at administrasjonen kanskje blir flyttet til en mer sentral plass på grunn av det sosiale aspektet og for et bedre skoletilbud til deres to barn. Dersom dette blir en realitet vil de beholde huset. De ønsker å kunne være tilstede på bruket i sommer månedene, og ellers i de største sesongene.

¹²³ Telefonsamtale med Nils-Jonny Larsen den 08.05.07

¹²⁴ Intervju av Lene W. Wiese, 21.09.06.

8. Hva viste analysen?

Da Lean Fish AS etablerte seg i Kvalfjord var det til stor forundring blant mange. Etablererne hadde ingen tilknytning til plassen og ingen kjennskap til fiskerinæringen. To unge, høyt utdannede personer som velger å bosette seg i ei befolkningsfattig liten bygd er ikke daglig kost. Hadde de noen spesielle intensjoner med forretningen eller så de noe ingen andre hadde oppdaget? Etter å ha gått inn i dybden av historien om bedriften finner jeg ingen slike ”nye oppdagelser”. Valg av det spesifikke etableringsstedet var antakelig tilfeldig, men plasseringen i Finnmark mer gjennomtenkt. Lene og Andreas W. Wiese brakte nytt liv til bygda. De skapte nye arbeidsplasser og slik også skatteinntekter til lokalsamfunnet. Inntektene kom ved å utnytte Finnmarks unike beliggenhet. Her er det til forskjell fra andre kystområder i Norge bestandig fisk. Råvaren ble høstet fra sjarker som gir ”finere” fisk og som dermed genererer høyere pris. Metoden er mindre effektiv og vil derfor appellere til et marked som er blitt mer opptatt av at beskatning skal være bærekraftig for ressursene. Denne kunnskapen brukte bedriften aktivt i markedsføring av produktene. Næringen har lidd av for stort fokus på høyt volum og masseproduksjon. Dette har gjort bedrifter lite fleksible og nedtyngt i gjeld. Lean Fish er en aktør som ikke vil gå i ”stordriftsfella”. Selve forretningsdriften var tradisjonell med tanke på produkter, prosesser og marked. Det som var innovativt med bedriften var etablererne selv. De kom inn i en næring der mange hadde gitt tapt. I bagasjen hadde de ingen finansiell styrke, lokal tilknytning eller unik informasjon om fiskerinæringen. Etablererne manglet den erfaringsbaserte, ”tause”, kunnskap som er vanlig for slike bedrifter. Ressursen de bar var formell kompetanse, handlingsdyktighet, vågemot, selvsikkerhet, optimisme og ikke minst vilje. Flere av disse karaktertrekkene finnes i Schumpeters beskrivelse av entreprenørens ”talent”. Antakelig har utdannelsen til etablererne av Lean Fish gitt dem selvsikkerhet. Kompetansen er til nytte når det gjelder å skaffe kunder. Som økonomer vil de ha større grep om de økonomiske aspektene i bedriften, samt bedre evne til å analysere informasjon om marked og omgivelser. Bedriften var tidlig ute med sporing av produkter og tidlig ute med eget nettsted. Etablererne var markedsorienterte. De fokuserte på de nye tendensene i markedet som kvalitet, bærekraft og miljømerking. Lean Fish var innovativ. Innovasjonen bygger på nye kombinasjoner av kjente elementer. Kjent kunnskap innen økonomi og marked ble kombinert med kjent kunnskap innen fiskerinæringen i Finnmark.

Bedriften var også tidlig ute med å gå inn som aktør i et innovasjonssystem. Dette henger kanskje sammen med at de selv kommer fra miljø der kompetanse og forskning er kjent og at de har personlige relasjoner til personer i forskningsmiljø. En ny studie av suksessfaktorer for forskningssamarbeid har vist at uformelle nettverk og personlige relasjoner er av stor betydning for etablering av forsknings- og innovasjonssamarbeid. Enkeltindivider i forskningsmiljø og deres personlige relasjoner til personer i næringslivet er avgjørende. Det har også vist seg at slike prosjekter sjelden blir etablert før det åpner seg mulighet for finansiering. Dette gir mulighet for innovasjon som er forholdsvis risikofri, der bedriften i liten grad trenger å bruke egne økonomiske ressurser.

I begynnelsen av 2005 tok selskapet et viktig strategisk valg som skulle forandre både lokalitet og prod innretning. Lean Fish AS flyttet til Kårhamn. Valget ble tatt på grunn av andre forhold enn det som var direkte knyttet til driften. Det var ikke på grunn av å få bedre infrastruktur og dermed mer effektiv transport, heller ikke var bruket i Kårhamn underpriset. Årsaken til flyttingen var uenighet med eier av bruket i Kvalfjord. Bedriftens strategi ble endret etter at bedriften kom til Kårhamn. Her fikk de andre muligheter. Bruket hadde stor kapasitet for prod av tørrfisk. Tørrfisk ble oppfattet som et mer unikt produkt, hadde bedre marginer på inntjening og mindre risiko ved transport. Til tross for at bedriften har en markedsorientert strategi har de gått over til å bli mer produktorientert. Etablererne tar sikte på å få mest mulig inntjening på innkjøpt råstoff og sonderer markedet etter hva som gir best margin. Lean Fish AS har evnen til å endre produkt og prosess etter hva som lønner seg. Evnen til fleksibilitet gir bedriften et konkurransefortrinn.

Valget med å forlate Kvalfjord var mest dramatisk med tanke på lokalbefolkningen og de som ble uten arbeid. Etablererne følte dårlig samvittighet, men dro allikevel. Båndene til samfunnet var dermed ikke sterke i avgjørende grad. Sterke bånd kan være en barriere for endringer. Lean Fish var ikke bundet i "tradisjonens makt" og hadde ingen tilknytning til plassen. Derfor var det antakelig lettere for eierne å ta valget med å legge ned driften og forlate stedet enn ville vært for aktører med sterkere tilknytning. Aktører med slik sterk tilknytning ville trolig følt nedleggelsen mer som et "nederlag" med ledsagende tap av prestisje.

I Kårhamn fikk bedriften en ny utfordring i form av arbeidskraft. Plassen hadde høy gjennomsnittsalder og ansatte måtte hentes utenfra. Infrastrukturen er en barriere for å skaffe

ansatte. Bedriften sliter dermed med stor gjennomtrekk i arbeidsstokken. Dette fører igjen til at mye ressurser går til stadig ny opplæring. Bedriften oppnår heller ingen overføring av erfaringsbasert kunnskap som er regnet som en suksessfaktor for innovasjon i fiskeribedrifter. Ansatte med sterke bånd til bedriften kan føre til interne barrierer mot forandring. Dette blir ikke et problem for Lean Fish. Studier har vist at mangel på kvalifisert arbeidskraft en av barrierene for innovasjon blant bedrifter i Finnmark (Isaksen og Spilling 1996). Mangel på kvalifisert arbeidskraft er ikke en barriere for innovasjon hos Lean Fish. Det mangfoldige nettverket til bedriften genererer informasjon. Bedriften har store menneskelige ressurser hos eierne som gjør at informasjonen blir godt analysert. Selv om arbeidskraft er en stor utfordring for Lean Fish, er råstoffkampen større. Lene W. Wiese mener det er lettere å finne arbeidskraft andre steder enn kompetente fiskere.

Kårhamn hadde bedre muligheter for tørrfiskproduksjon. Trusler i form av den harde råstoffkampen både på grunn av flere aktører som var ute etter ferskt råstoff og på grunn av strengere offentlige reguleringer. Lean Fish så på sine ressurser. Store hengemuligheter. Dette betydde ikke at de trengte å vike fra sine verdier og mål. De ville fremdeles basere seg på ferske leveringer som høstes på den samme miljøvennlige og ressursbevarende måte. De gikk tilbake til det tradisjonelle. Faktum at det de siste år har vært bedre inntjening på tørrfisk enn andre konvensjonelle produkter spilte også inn. Vi ser at Lean Fish fortsetter å henge tørrfisk fremfor å salte fordi de ser at det har best inntjening. Den fineste fisken går til egen fiskebod og til Sverige.

Det er ikke tilstrekkelig å skylde på at høye råstoffpriser, lave eksportpriser og politiske barrierer som årsak til at enkelte sliter i næringen. Bedrifter må ta rammebetingelsene som de er og jobbe ut fra dette. De må se muligheter og være endringsdyktige. Lean Fish har med sine formelle kunnskaper og erfaringer fra næringen vist en enorm evne til å omstille seg etter endringer i marked og omgivelser. Dette er kanskje et resultat av kombinasjonen høy utdanning og erfaringsbasert kunnskap i tillegg er de lite bundet i tradisjonens makt og klarer å skille det personlige fra det bedriftsmessige. Dette gjør at de har mindre terskel for å flytte på seg og endre eksisterende produksjon. De viser enorm vilje til omstilling og ser hele tiden nye muligheter.

Kildehenvisninger

Amdam, R. P. [et al.] (2001) ”Joseph Alois Schumpeter - profeten for den kreative kapitalismen.” *Markedsøkonomiens utvikling*. kap.12, Bergen: Fagbokforlaget

Arbo, P. (2005) ”Sterke regioner i et næringslivs- og innovasjonsperspektiv”

Asheim, B.T., A. Isaksen (1997) ”Regionale innovasjonssystemer – en teoretisk diskusjon.” i: A. Isaksen (red.) *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand S: Høgskoleforlaget AS.

Asheim, B. T., A. Isaksen (1997) ”Regionale innovasjonssystemer – en teoretisk diskusjon“ i: A. Isaksen (red.) *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand S.: Høgskoleforlaget AS.

Aslesen, S. (2002). ”Forskning om entreprenørskap og kjønn – en litteraturstudie.” i: N.G. Berg, L. Foss (red.) *Entreprenørskap. Kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Bendiksen, B.I., J.R. Isaksen (2000) ”Fiskerinæringen i Finnmark – Analyse av verdiskapning og råstoffomsetning.” Rapport 12/2000 Fiskeriforskning, Tromsø.

Bendiksen, B.I., J.R. Isaksen (2002) ”Fiskeindustrien i Troms og Finnmark – strukturendringer og verdiskapning.” Rapport 18/2002 Fiskeriforskning, Tromsø.

Bendiksen, B.I. (2006) *Norsk hvitfiskindustri i endring*. Rapport 21/2006, Fiskeriforskning, Tromsø.

Bendiksen, B.I. (2005) *Driftsundersøkelse i fiskeindustrien – Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2004*. Rapport 19/2005, Fiskeriforskning, Tromsø

Borch, O.J. (2005). ”Strategivalg i innovative foretak” i: L. Foss & O. Nordhaug (red.) *Bedriftsutvikling i teori og praksis*. Oslo: forlag 1.

Framnes, R., H.M. Thjømmøe (2002). "E-markedsføring". *Markedsføringsledelse*. 2 opplag, 6 utgave. Oslo: Universitetsforlaget (2001)

Foss, L. (2002). "Vedlegg 1 – Data og metode." i: N.G. Berg & L. Foss (red.) *Entreprenørskap. Kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Foss, L., K. Grønnhaug (2005). "Nettverk: Å styre eller bli styrt." i: L. Foss & O. Nordhaug (red.) *Bedriftsutvikling i teori og praksis*. Oslo: forlag 1.

Foss, L. T. Moldenæs (2005), "Refleksjon over forskerrollen: Hva lærte vi?" i: L. Foss og O. Nordhaug (red.). *Bedriftsutvikling i teori og praksis*. Oslo: forlag 1.

Foss, L., O. Nordhaug (2005), "Bedriftsutvikling: Faglige perspektiver." i: L. Foss og O. Nordhaug (red.). *Bedriftsutvikling i teori og praksis*. Oslo: forlag 1.

Hauge, E.S. (2000), "Egenbasert næringsutvikling i fiskeriregioner i Finnmark, Nordland, Møre og Romsdal." Notat 2/2000, Kystnæringscenteret, Honningsvåg.

Ingilæ, O.E. (2007) "Innovasjon og tradisjon i fiskeindustrien" Masteroppgave, NFH, Tromsø <http://www.ub.uit.no/munin/handle/10037/629>

Isaksen, A. (1997a) "Innovasjonssystemer og politikk – en introduksjon", i: A. Isaksen (red.) *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand S: Høgskoleforlaget AS.

Isaksen, A. (1997b) "Innovasjoner i geografisk perspektiv: en oversikt.", i: A. Isaksen (red.) *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand S: Høgskoleforlaget AS

Jacobsen, R. (1983) *Sørøysund lokalhistorie*, Hammerfest: Sørøysund kommune.

Lange, E. (1982). "Teknologisk endring, økonomisk utvikling og Joseph Schumpeters teorier." i: F. Sejersted (red.) *Vekst gjennom krise*, Oslo, Bergen, Tromsø: Universitetsforlaget

Mikkelsen, E.I., A. Rydningen (red.) (2001). "Innovasjon og omstilling i fiskeindustrien. Case-studier fra Troms og Finnmark." Rapport Norut Samfunn, SF 06/2001.

Moldenæs T. (1999) Mellom tradisjon og modernitet. En sammenlignende casestudie av to fiskeindustribedrifters handtering av kvalitetssikring. Avhandling for graden doktor rerum politicarum, Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

Spilling, O.R. (2002a) "Hva er nyskaping", i: O.R. Spilling (red.) *NyskappingsNorge*, Bergen: Fagbokforlaget.

Spilling, O.R. (2002b) "Hva nå, NyskappingsNorge?", i: O.R. Spilling (red.) *NyskappingsNorge*, Bergen: Fagbokforlaget.

Spilling, O.R. (2005) "Entreprenørskap i et evolusjonært perspektiv." Arbeidsnotat 19/2005, Oslo, NIFU STEP.

Strøksnes, M.A. (2006) *Hva skjer i Nord-Norge?* Oslo: Kagge Forlag.

Wiig, H. (1997) "Innovativ aktivitet og innovasjonssystemer i Møre og Romsdal og Finnmark" i: A. Isaksen (red.) *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand S.: Høgskoleforlaget AS.

Yin, R. K. (1989) *Case studie research. Design and Methods*. London: Sage Publications.

Avisartikler

Altaposten (2005) "Kvalfjord i skvis." (02.02.05)

Berglund, E.L. (2007) "Skreien rømmer nordover" Nordlys (14.03.07)

Finnmark Dagblad (2003) "Finnmarkgjedda prises for høyt" (25.08.03)

Finnmark Dagblad (2006) "Entusiasme sponses" (14.11.06)

Finnmark Dagblad (2007), "Andreas ble Bente" (02.01.07)

Fiskeribladet (2006) ”Comeback for storhundra.” (07.09.06)

Grytås, G. (2005) ”God historie blir bedre.” Fiskeribladet (29.01.05)

Halvorsen, F. (2005) ”Kvalfjord-kvinner vil åpne fiskebruket” Altaposten (06.04.05)

Halvorsen, F. (2005) ”Mangedobler satsingen” Altaposten (26.01.05)

Halvorsen, F. (2005) ”Forlater Kvalfjord” Altaposten (01.02.05)

Isaksen, O. (2007) ”Mattilsynet stengte Lean Fish.” Finnmark Dagblad (14.04.07)

Ivertorp, L. (2007) ”Knallhard priskrig i nord” Fiskeribladet (20.03.07)

Johansen, M. (2004) ”Noen som har bruk for meg” Lofotposten (28.09.04)

Klo, A. (2007) ”Priskrig om torsken” Finnmark Dagblad (20.03.07)

Lunde, A. (2007) ”Ler av Stoltenberg-bom.” (02.01.07)

Rein, M (2004) ”Tjener millioner på sjarkfanget fisk” (Nordlys 22.09.04)

Skoglund, T. (2004). ”Eventyret i Kvalfjord.” Altaposten (30.10.04).

Østvik, H. (2005) ”Ei framtid for Kårhamn.” Finnmark Dagblad (19.02.05)

Leknes, K. (2007). Intervju via e-post
Wiese, W. L. (2004). Intervju via e-post oktober 2004
Rismo, T (2007). Intervju via e-post 26.04.07
Larsen, N.J. (2007) Intervju via telefon 08.05.07
Lean Fish AS, Prosjektbeskrivelse "Forretningsutvikling i Kårhamn"
mag (2004) "Fra fashion til fiskeslo" 10/04
Bedriftsbesøk ved Lean Fish AS, 20-21. september 2006.

Nettsted

Bedriftsdatabasen As,

<http://www.bedriftsdatabasen.no/default.aspx?qType=FirmaSok&custid=03933604&fsok1=&fsok2=krhamn>

btno/na24, <http://www.bt.no/na24/article328186.ece>

eDialog24, Hammerfest kommune, <http://www.hammerfest.no/index.asp?>

Eksportutvalget for fisk, <http://www.godfisk.no/page?id=221>

FHL , <http://www.fhl.no/article995.html>

Innovasjon Norge, <http://www.innovasjon norge.no/Fylke/Finnmark/Siste-vedtak/>

Kvinnenett Nord, <http://www.kvinnenettnord.no/index.htm>

KRD, <http://www.regjeringen.no/nn/dep/krd/Dokument/Tidsskrift-og-nyheitsbrev/2006/Regionalnytt-nr-9-2006.html?id=449222>

Leknes, K. (2007) Sporing som instrument i markedsføring. Seminar Sjømatakademiet, Alta.
http://www.havbruksakademiet.no/doc/Foredrag_Alta_seminar/Sporing_som_instrument_i_markedsforing.pdf

Mattilsynet, <http://www.mattilsynet.no>

Nettguiden click24, <http://www.click24.no/fylker/20/9657/>

Riksantikvaren,

<http://www.riksantikvaren.no/?module=Articles;action=Article.publicOpen;ID=4129>

Sjømatklynge Nord, <http://www.sjomatklynge.no/>

tiltakssonen.no, http://www.tiltakssonen.no/index.php?page_id=10&article_id=39

Fjellheim, S.(2004). ”Fikk napp på det gode liv i nord.” Dagbladet (01.11.04)

FKD (2004). Pressemelding nr. 43/2004

<http://odin.dep.no/fkd/norsk/aktuelt/nyheter/pressem/008051-070065/dok-bn.html>

FKD (2004). Stortingsmelding nr. 19, 2004-2005. RMV. ”Forslag til strategi for marin verdiskapning.”

<http://odin.dep.no/fkd/norsk/publ/rapporter/008011-220005/dok-bn.html>

Jakobsen, R. (2004). ”Folk tror vi er gale.” Faktor NRK (01.11.04).

KRD (2003). Plan ”Fra idé til verdi.” <http://odin.dep.no/filarkiv/190481/fraidetilverdi.pdf>

KRD (2003). Pressemelding nr.169/2003. ”Om tiltakssonen i Finnmark og Nord-Troms.”

<http://odin.dep.no/krd/norsk/aktuelt/nyheter/016061-070175/dok-bn.html>

KRD (2003-2004). Stortingsmelding nr.8. <http://odin.dep.no/krd/norsk/publ/stmeld/016001-040013/inn-bn.html>