



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Utenlandsk eierskap i norsk hvitfiskindustri

Investeringsmotiver og lønnsomhetsstrategier

Martin Mogård-Jansen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi – juni 2019



Forord

Denne oppgaven markerer slutten på et erfarings basert mastergradsstudium i strategisk ledelse og økonomi. Prosessen med å skrive oppgaven har vært utfordrende, lærerik og engasjerende.

Jeg ønsker å takke min veileder Bernt Arne Bertheussen for god hjelp med utforming av problemstilling i oppgavens tidlige fase, og for ærlig og konstruktiv tilbakemelding gjennom oppgaveskrivingen. Videre skal Bjørn Inge Bendiksen fra Nofima også takkes for å bidra med verdifull informasjon om utenlandsk eierskap i norsk hvitfiskindustri i oppgavens startfase. Selvsagt er jeg også takknemlig overfor informantene som har vært villige til å bidra i denne oppgaven.

Til slutt skal min kone Sigrid Mogård-Jansen ha et stort takk for sparring i forbindelse med utforming av oppgaven, og for å føre den røde pennen når det danske språket har sniket seg inn i denne oppgaven, og andre oppgaver gjennom studiet. Og ikke minst takk for støtten.

Tromsø, mai 2019

Martin Mogård-Jansen

Sammendrag

Norsk hvitfiskindustri har tidligere vært en næring i sammenhengende krise. Hard konkurranse om knappe ressurser har ført til konsolideringer. Allikevel har en rekke utenlandske bedrifter investert i Norge i perioder med dårlig lønnsomhet. Bedriftene har levert ulike økonomiske prestasjoner i analyseperioden. Fokuset for denne oppgaven har vært å finne ut hvilke motiver som ligger til grunn for investeringene som er gjort i Norge, samt finne årsakene til de ulike økonomiske prestasjonene mellom bedriftene.

Med utgangspunkt i etablert teori ble bedriftenes investeringsmotiver avdekket gjennom dybdeintervju med fire bedrifter. I tillegg ble lønnsomhetsforskjeller over en 5-års periode analysert og forklart med utgangspunkt i strategifagets dominerende teoriretninger. Strategianalysene og deres påvirkning på lønnsomhet ble foretatt på bakgrunn av intervjuene og offentlig tilgjengelig informasjon.

Funnene viste at utenlandske investeringer er drevet frem av ønsket om råstofftilgang, vekst og en lovgivning som skaper grunnlag for enklere markedstilgang enn det tre av casebedriftene har opplevd på Island.

Funnene i oppgaven peker på tre indikatorer for økt lønnsomhet; vertikal integrasjon mot fangstleddet, eierens tilstedeværelse i den daglige driften, samt nasjonalitet.

Nøkkelord: hvitfiskindustri, investeringsmotiver, strategi, konkurransefortrinn.

INNHALDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING	1
1.1	PROBLEMSTILLING	2
1.2	AVGRENSNING	2
2	TEORI	4
2.1	INVESTERINGSMOTIVER	4
2.1.1	<i>Direkte utenlandsinvesteringer (FDI)</i>	4
2.1.2	<i>OLI Rammeverket</i>	5
2.1.3	<i>Fire investeringsmotiver</i>	7
2.2	STRATEGI OG LØNNSOMHET.....	8
2.2.1	<i>Posisjoneringsskolen</i>	8
2.2.2	<i>Det ressursbaserte perspektivet</i>	9
2.2.3	<i>Mangfold i styrerommet</i>	13
2.2.4	<i>Lønnsomhet og nøkkeltall</i>	13
2.2.5	<i>Tentativ teoretisk modell</i>	15
3	METODE	16
3.1	VALG AV UNDERSØKELSESPLEGG	16
3.2	KVALITATIV METODE	16
3.3	UTVALG.....	17
3.3.1	<i>Case 1</i>	17
3.3.2	<i>Case 2</i>	17
3.3.3	<i>Case 3</i>	18
3.3.4	<i>Case 4</i>	18
3.3.5	<i>Frafallsanalyse</i>	18
3.4	INFORMANTER.....	20
3.5	INTERVJUGUIDE OG INTERVJUPROSESS	20
3.6	ANALYSE AV DATA	20
3.7	GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET	21
3.7.1	<i>Intern gyldighet</i>	21
3.7.2	<i>Ekstern gyldighet</i>	21
3.7.3	<i>Pålitelighet</i>	21
4	RESULTAT	23
4.1	MOTIVER FOR INVESTERING.....	23
4.2	STRATEGI	26
4.2.1	<i>Generisk strategi</i>	26
4.2.2	<i>Ressursportefølje</i>	27
5	DRØFTING	31
5.1	INVESTERINGSMOTIVER	31
5.1.1	<i>Lokasjon Norge</i>	31
5.1.2	<i>Attraktiv lovgivning</i>	32
5.2	STRATEGIVALG	34
5.2.1	<i>Porters 5 krefter</i>	34
5.2.2	<i>Eierskap, produkt og markedsstrategi</i>	37
5.2.3	<i>VRIO</i>	37
5.2.4	<i>Styrets sammensetning</i>	41
5.3	ÅRSAKER TIL LØNNSOMHETSFORSKJELLER.....	42
5.3.1	<i>Vertikal integrasjon</i>	43
5.3.2	<i>Eiers nærhet</i>	44
5.3.3	<i>Nasjonalitet</i>	44
5.4	BEGRENSINGER	44
6	KONKLUSJON	46
6.1	FREMTIDIG FORSKNING	47

REFERENSELISTE	48
VEDLEGG	54
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE PÅ ENGELSK.....	54

TABELLISTE

Tabell 1. Nøkkeltall for teoretisk utvalg.....	18
Tabell 2. Nasjonalitet hos teoretisk utvalg	19
Tabell 3. Oversikt over informanter	20
Tabell 4. Viktigste årsaker til investering.....	23
Tabell 5. Poeng fordeling mellom motivasjonsfaktorer	24
Tabell 6. Rangering i forhold til OLI rammeverket	25
Tabell 7. Case 1 sin økonomiske utvikling og nøkkeltall.....	27
Tabell 8. Case 2 sin økonomiske utvikling og nøkkeltall.....	28
Tabell 9. Case 3 sin økonomiske utvikling og nøkkeltall.....	29
Tabell 10. Case 4 sin økonomiske utvikling og nøkkeltall.....	30
Tabell 11. Case 1 sine ressurser	39
Tabell 12. Case 2 sine ressurser	40
Tabell 13. Case 3 sine ressurser	40
Tabell 14. Case 4 sine ressurser	40
Tabell 15. Styrets sammensetning.....	41
Tabell 16. Korrelasjoner	41
Tabell 17. Nøkkeltall for industri og utvalg	42

FIGURLISTE

Figur 1. Porters fem krefter.....	8
Figur 2. SWOT-Matrix	11
Figur 3. Tentativ teoretisk modell.....	15
Figur 4. Investeringsmotiver	25
Figur 5. Kvantitet vs. kvalitet	26
Figur 6. Kostnadsleder vs. differensiering.....	26

1 Innledning

Siden 2013 har Norges Sjømatråd hvert år meldt at eksporten av norsk sjømat slår nye rekorder og øker på nytt. Siden 2007 har eksporten økt med 157% fra 36,8 mrd. NOK til 94,5 mrd. NOK i 2017 (Norges Sildeslagslag, 2018). Med disse tallene burde det være mulig å oppnå god lønnsomhet for en bedrift i fiskeindustrien, men dessverre er realiteten annerledes. Stabiliteten i konkurransearenaene som kjennetegnet 60- og 70-tallet er avløst av øke usikkerhet. Noen av drivkreftene bak dette er globalisering, teknologi og innovasjoner (Dreyer & Grønhaug 2004, s. 484).

Raske endringer i omgivelsene forekommer og ressursmessige forutsetninger varierer (Nilssen, Bertheussen & Dreyer, 2014, s. 1-2). Et godt eksempel på dette er norsk fiskeindustri, spesielt den delen som produserer filet av hvitfisk (torsk, hyse og sei). Strukturendringene har vært voldsomme, og mange ser på denne delen av næringen som «en sammenhengende krise» (Finstad, Henriksen & Holm, 2012, s. 33). Røde tall og stort frafall har kjennetegnet bransjen. Bare i perioden 1996-2006 ble antallet av bedrifter redusert med 30% og antall sysselsatte ble også redusert med 3 000 i samme periode. Redusert tilførsel av råstoff og svak lønnsomhet gjennom flere år er viktige forklaringer til denne utviklingen (Bendiksen, 2006). De siste ni årene har man også sett en reduksjon i antall bedrifter i hvitfiskeindustrien, men sysselsettingen har vært stabil (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015). En utredning fra 2011 beskriver videre en konsolidering i fiskeindustrien (NOU 2011: 4, s. 59), altså blir det færre, men større bedrifter.

Historisk sett har lønnsomheten i norsk fiskeindustri vært svak sammenlignet med øvrig norsk næringsliv. Norsk næringsliv hadde en resultatmargin på 15%, og en kapitalavkastning på 10% i gjennomsnitt i perioden 2001-2014. Fiskeindustrien kan over samme periode vise til en gjennomsnittlig resultatmargin på knappe 1% og en kapitalavkastning på cirka 7%. Et vektet gjennomsnitt av resultatmarginen i hvitfiskeindustrien for de siste 22 årene beregnes til ca. 0,7%. (Nyrud, Bendiksen 2017).

I perioden 2001-2014 har benchmark indekset OSEBX på Oslo Børs hatt en vekst på 289 % (Oslo Børs 2018). Fiskeindustriens sin gjennomsnittlige kapitalavkastning på 7% vil akkumulert over samme perioden gi en avkastning på 141%. Investering i fiskeindustrien som

helhet kan derfor objektivt anses som en dårlig investering. Isoleres hvitfiskindustrien vil investeringen se enda dårligere ut.

1.1 Problemstilling

Til tross for de svake resultatene i næringen, har utenlandske investorer fortsatt investert i norsk hvitfiskindustri. Ifølge tall fra Nofima (Bendiksen, B. I., personlig kommunikasjon, 27. februar 2018) har utenlandske investorer hatt eierskap i 20 bedrifter i norsk hvitfiskindustri fra 1995 til 2015. Av disse 20 selskapene har kun åtte hatt aktivitet i driftsåret 2015 og de resterende 12 er avviklet, endret, oppløst eller gått konkurs. Samtidig ses også svært store forskjeller i lønnsomheten hos de overlevende bedrifter. Det er denne adferden og observasjonen som er grunnlaget for denne masteroppgaven, og jeg fremsetter da følgende problemstillinger:

”Hvilke motiver ligger til grunn for utenlandske investeringer i norsk hvitfiskindustri?”

og

”Hvilke strategiske valg sikrer best lønnsomhet blant de bedriftene som fortsatt er igjen?”

1.2 Avgrensning

Masteroppgaven er begrenset til hvitfiskindustrien, og den er avgrenset til de bedriftene som fortsatt er aktive i hvitfiskindustrien. Det ville vært interessant å høre om investeringsmotive og strategier til de bedriftene som i dag ikke er aktive, men det er vurdert for utfordrende å forsøke å få kontakt med nøkkelpersonene i disse bedriftene.

Overordnet sett kan investeringer deles inn i to grupper. I den ene gruppen ligger utelukkende finansielle motiver. OECD (2008) benevner dette som porteføljeinvestering, som er plasseringer av kapital med håp om fortjeneste, men uten ønske om å utøve kontroll. I den andre gruppen ligger en rekke motiver som gjelder i forbindelse det litteraturen betegner som FDI – Foreign Direct Investment. FDI kan defineres som en etablering av en ny bedrift i et fremmed land, enten i form av oppkjøp, nyetablering eller fusjon (Dunning & Lundan, 2008 s. 36). Denne oppgaven tar ikke for seg motiver for porteføljeinvesteringer i norsk hvitfiskindustri og fokuserer utelukkende på motivene for FDI. Denne avgrensningen er foretatt da analyse av porteføljeinvesteringer ikke er formålet for denne oppgaven.

I oppgaven er økonomiske prestasjoner i forhold til strategi også diskutert. For noen organisasjoner kan beskatning i Norge i forhold til hjemlandet ha påvirkning på strategien og de økonomiske prestasjonene (Arntzen, 2000). Jeg har ikke forholdt meg til strategivalg knyttet til beskatningsspørsmål.

2 Teori

I dette kapittelet presenteres relevant teori som vil danne grunnlaget for analysene som gjøres senere i oppgaven. Investeringer eller oppkjøp vil ifølge Boye & Meyer (2008, s. 97) sjeldent drives av et motiv alene, men vil være en blanding av eier og- ledelsesdrevne motiver for å støtte opp om bedriftens strategi. Kapitlet er følgelig inndelt i to delkapitler som omhandler investeringsmotiver, og strategi og lønnsomhet.

2.1 Investeringsmotiver

Investering i et spesifikt land er resultatet av en strategiprosess hvor forventede inntekter og kostnader er nøye vurdert. Viten om det aktuelle landet kan redusere både usikkerhet og kostnadsnivå, og sikre en langsiktig lønnsom investering. Sammenlignet med en bedrift som kun opererer i eget land er det en lang rekke kostnader og utfordringer forbundet med etablering i et fremmed land. Ekstra utfordringer kan eksempelvis være språk, annen lovgivning, ulike arbeidskulturer og fraktkostnader. Det må derfor være en rekke fordeler som i det minste oppveier for disse kostnadene, ellers vil multinasjonale selskaper ikke kunne eksistere (Ruhl, 2016, s 1-3).

2.1.1 Direkte utenlandsinvesteringer (FDI)

Foreign Direct Investment (FDI) er en fysisk etablering av et foretak i et fremmed land. FDI er finansielle, fysiske og menneskelige kapitaloverføringer med den hensikt å kontrollere ledelse og avkastning. FDI defineres av SSB som en investering over landegrenser der investors hensikt er å etablere varig økonomiske forbindelse og utøve innflytelse på bedriften i et investeringsobjekt (Statistisk sentralbyrå, 2015). Definisjonen følger internasjonale retningslinjer på området. Videre går skillet mellom direkte investering og porteføljeinvestering på en 20% eierandel. Lavere eierandel enn 20% anses som porteføljeinvestering og over 20% som en direkte investering.

Dunning (1993, s. 116) sitt studie opererer med to hovedtyper av FDI: horisontal og vertikal. Begrepene refererer til hvor i verdikjeden til den utenlandske direkte investering ligger. Investering i aktiviteter på samme nivå i verdikjeden som morselskapet defineres som horisontale investeringer, mens aktiviteter i et annet steg i verdikjeden defineres som vertikale investeringer. Aktuelt for denne oppgaven og hvitfiskindustrien kan en horisontal investering for en bedrift som driver med tørking av fiskehoder være å etablere en ny bedrift til tørking i

et nytt land. En vertikal investering kan være en filetfabrikk som investerer i fiskebåter og starter aktiviteter i fangstleddet.

2.1.2 OLI Rammeverket

I et forsøk på å skape et rammeverk for motivene bak multinasjonale selskapers investeringer i utlandet fremsatte Dunning (1977) OLI rammeverket. Bakgrunnen for rammeverket var å slå sammen en rekke ulike teorier om internasjonal økonomi i en tilnærming på direkte utenlandsinvesteringer (FDI). Dunning argumenterte for at tre vilkår måtte være oppfylt før en investering i utlandet ville være å foretrekke fremfor joint venture, lisensiering eller eksport. Disse tre vilkår er Ownership (eierskap), Location (lokalisering) og Internalization (internalisering); tre potensielle kilder til konkurransefortrinn som ligger til grunn for en bedrifts beslutning om å investere i en utenlandsk bedrift. Teoriene bak rammeverket var ikke nye siden eierskapsfordeler stammer fra bedriftsrelaterte teorier, lokasjonsfordeler stammer fra vertslandsteorier og internaliseringsfordeler fra teorier om ufullkomne markeder. Men rammeverket med nødvendige og tilstrekkelige forutsetninger for FDI var nytt. Saad, Noor & Nor (2014, s. 9) sin studie påpeker at selskaper foretar FDI når de har visse eierskapsfordeler (O), som de utnytter gjennom internaliseringsprosess (I) i land som tilbyr de nødvendige lokaliseringfordeler (L). Rugman (2010, s. 3-5) argumenter for at O og I er firmaspesifikke fordeler.

Eierskap

Eierskapsfordeler er til stede når en bedrift har en rekke firmaspesifikke fordeler.

Eierskapsfordeler eksisterer når et selskap har fordeler i forhold til andre selskaper grunnet spesielle egenskaper ved selskapet som produkt, teknologi eller varemerke (Dunning, 2000, s. 168). Eksempelvis kan et patent på et legemiddel sikre at andre aktører ikke kan produsere samme legemiddel og dette gjør det mulig å ta høyere priser som kan øke selskapets inntjening.

Lokalisering

Per definisjon opererer en multinasjonal bedrift i mer enn et land. For at dette skal ha en verdi må det være en eller flere fordeler forbundet med det nye landet/lokasjonen.

Lokasjonsfordeler kan være markedsstørrelse, altså tilgang til et større marked. For mange produksjonsbedrifter i land med høye lønninger vil det også være lokasjonsfordeler forbundet med produksjon i land med lavere lønninger. Politiske fordeler forbundet med gjeldende

lovgivning i den bransjen bedriften opererer i, kan gjøre adgangen til råvarer enklere enn i bedriftens hjemland, og toll kan også gjøre en spesifikk lokasjon attraktiv.

Internalisering

Internalisering er et fortrinn som handler om en rekke fordeler forbundet med å beholde internasjonal ekspansjon innenfor selskapet. Internaliseringsfordeler oppstår eksempelvis når et firmas aktiver er enkle å kopiere, og for å unngå dette foretar man oppkjøp eller investerer fremfor å samarbeide med lokale aktører. Å holde produksjon innenfor selskapet fremfor eksempelvis å la et fremmed selskap produsere, er med på å sikre bedriftens aktiver. Det kan også i noen tilfeller være enklere å ha full kontroll over produksjonen, fremfor å samarbeide med en annen bedrift.

Kritikk

OLI rammeverket har fått kritikk for å kombinere mange elementer fra ulike områder. Alle tre former for konkurransefortrinn er avhengige av kontekst. Dette gjelder spesielt eierskapsfordelen hvor Dunning inkluderer immaterielle eiendeler som blant annet kunnskap, merke, organisasjonsstruktur og ledelseevner. Grensen mellom eierskapsfordeler og internaliseringsfordeler er også uklar, og mengden av eierskapsfordeler som er nødvendig for FDI er også uklar (Rugman 2010, s. 3-5). Rammeverket har også et snevert fokus utelukkende på organisering av global produksjon i datterselskaper eid av multinasjonale organisasjoner (Pedersen 2003, s. 7). Modellen har siden den først ble presentert gjennomgått en rekke revideringer og tilføyelser, og er fortsatt mye brukt til å identifisere FDI til et land.

Tidligere empiri

Nilsen (2007, s. 76-78) har forsket på motiver for norske investeringer og etableringer i Nordvest-Russland. Studiet konkluderte med lavkostproduksjon som hovedmotivet for etablering i utlandet og valget på Nordvest-Russland grunnet vekstpotensiale og nærhet til hjemmemarkedet. Sidoryuk (2006, s. 1) undersøkte motiver for norske fiskeribedrifter som har etablert seg i Russland. Dette studiet konkluderte med at motivene for etablering var tilgang til et vekstmarked med økende etterspørsel etter fisk.

2.1.3 Fire investeringsmotiver

OLI rammeverket har anerkjent lokaliseringsfordelene som en viktig faktor for utenlandsk etablering (Dunning, 2000), og lokaliseringsfaktorene bør defineres vidt og inneholde et bredt spekter av faktorer. Han viser til fire hovedmotiver for å investere i en spesifikk lokasjon. Motivene som danner grunnlaget til utenlandssatsingen er ofte flere og sammensatte.

Ressursmotiv

Ressurstilgang kan være et motiv for investering i utlandet. Ressurser kan være arbeidskraft, teknologi, naturressurser, innsatsfaktorer og kompetanse. Bedrifter med et ressursmotiv investerer for å få tak i en ressurs i bedre kvalitet eller til lavere pris enn i hjemlandet, hvis det overhodet er mulig å få tak i det i hjemlandet. Formålet er selvsagt økt lønnsomhet som følge av økte konkurransefortrinn i markedet som man er på eller vil inn på. Dunning (1993) differensierer mellom tre former for ressursmotiver. Det første er fysiske ressurser, der det investeres for å få kontroll over forsyningen og reduksjon av kostnader. Det andre motivet er tilgang til rimelig og motivert ufaglært og semi-faglært arbeidskraft. Det er ofte bedrifter i land med høye lønninger som investerer i datterselskaper. Det tredje motivet er når det investeres for å få tilgang på teknologisk kompetanse, ledelse, markedsførings- og organisasjonsekspertise.

Markedsmotiv

Bedrifter med markedsmotiver investerer i et bestemt land eller region for å levere varer eller tjenester til markeder i disse eller i nærliggende land. I de fleste tilfeller har disse markedene blitt håndtert gjennom eksport fra den investerende bedrift, men grunnet avgifter eller andre kostnadsøkende barrierer kan det nå forsvares å iverksette lokal produksjon.

Effektivitetsmotiv

Motivene for denne formen for investering er rasjonalisering av allerede etablerte ressursbaserte eller markedsbaserte investeringer. Bedrifter som investerer med dette motivet er ofte store og diversifiserte multinasjonale selskaper.

Strategisk motiv

Bedrifter i den siste gruppen av motiver investerer for å sikre og forbedre deres langsiktige strategiske mål. Dette oppnås gjennom oppkjøp av en organisasjons aktiver i et nytt land. En slik investering vil komplementere den oppkjøpende bedriftens globale portefølje av fysiske aktiver og menneskelige kompetanser eller i andre tilfeller svekke deres konkurrenter.

2.2 Strategi og lønnsomhet

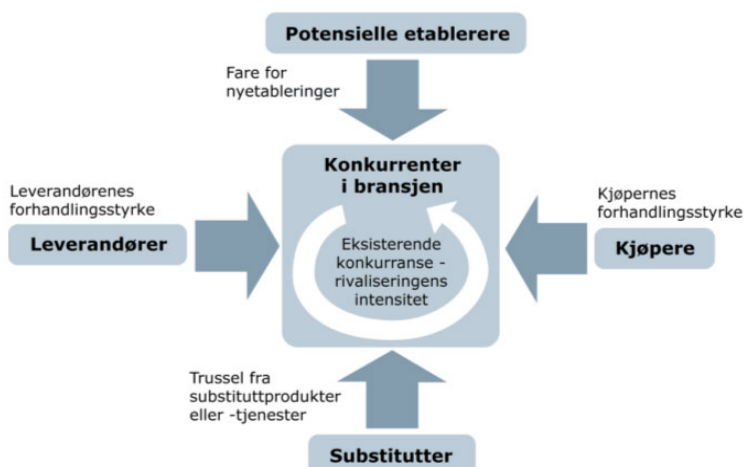
Målsetningen bak strategi er å treffe en rekke valg som sikrer bedriftens overlevelse og vekst, samtidig som man sikrer avkastning på kapitalen som er investert. To teoriretninger har lenge dominert strategifaget for å forklare forskjeller i lønnsomhet. Den ene teori er Porters posisjoneringskole (1980), den andre er Barneys ressursbaserte perspektiv (1991). I nyere tid har en tredje teori, som omfatter styrets diversitet vunnet frem for å forklare lønnsomhetsforskjeller.

2.2.1 Posisjoneringskolen

Porters teori om hvorfor det oppstår lønnsomhetsforskjeller ser etter trekk i konkurransearenaen for å forklare økonomiske prestasjoner. Lønnsomheten i en gitt næring er ifølge Porter (1979) avhengig av de fem krefter som påvirker konkurransen i næringen:

- Rivalisering mellom konkurrenter påvirkes av antall bedrifter i industrien, diversiteten blant dem, kvalitetsforskjeller og vekst i bransjen.
- Trusler fra nye inntrengere påvirkes av økonomiske og politiske adgangsbarrierer, stordriftsfordeler og tilgang til distribusjonskanaler.
- Trusler fra substitutter påvirkes av antall tilgjengelige substituerende produkter og produktets differensiering.
- Forhandlingsmakten til kunder påvirkes av antall kunder, deres ordrestørrelse, prissensitivitet og kundenes evne til å bruke andre leverandører.
- Forhandlingsmakten til leverandører påvirkes av antall leverandører og deres størrelse samt differensieringen i det produkt de leverer.

Porters fem krefter kan visualiseres i følgende modell:



Figur 1. Porters fem krefter

Ifølge Porters teori må en bedrift vurdere arenaen og tilrettelegge egen generisk strategi for å sikre varige konkurransefortrinn. Avhengig av bedriftens størrelse og markedet det opereres i er det tre generiske strategier for å oppnå resultater som over gjennomsnittet i en bransje:

1. Kostnadsleder
2. Differensiering
3. Fokus

De to primære strategier som Porter definerer produserer henholdsvis standardvarer til lavere kostnader (kostnadslederstrategi) eller differensierer sine produkter slik kundene er villig til å betale mer for dem (differensieringsstrategi). Fokusstrategien er forskjellig fra de andre strategier da den kun sikter mot et mindre segment i en bestemt bransje. Hver generisk strategi involver ulike måter til å oppnå konkurransefortrinn. Ifølge Hoff (2016, s. 27) har bedrifter i hovedsak tre strategiske valg for å posisjonere seg i forhold til konkurrenter og marked:

1. Verdiene må skapes til lavere kostnad enn konkurrentene.
2. Verdiene må skapes på en slik måte at selskapet oppnår produkt- og prisdifferensiering i forhold til konkurrentene.
3. Verdiene må skapes gjennom fokusering på enkelte markedsnisjer eller kundesegmenter.

Kritikk

Teorien til Porter forutsetter at bedriftene baserer strategivalg på identisk informasjon om industrien og tolker denne på samme måte. Teorien har vært utsatt for kritikk fra flere sider da den kun fokuserer på elementer i konkurransearenaen og ikke hos hver enkelt bedrift. Barney (1991, s. 99-100) kritiserer teorien for å forutsette at ressurstilgangen mellom bedrifter i populasjonen er lik og strategisk posisjonering vil derfor gjennomføres på samme informasjonsgrunnlag, noe som vil føre til kopiering og utvisking av lønnsomhetsforskjeller.

2.2.2 Det ressursbaserte perspektivet

I 1991 presenterte Barney sin teori om hvordan lønnsomhetsforskjeller oppstår. Hans teori fokuserer, i motsetning til Porter, på at ressurser internt i bedriften skaper grunnlag for varige konkurransefortrinn. Ifølge Barney er bedrifter helt ulike da de har forskjellige ressurser internt i organisasjonen, og argumenterer for at bedrifter som kontinuerlig presterer over

gjennomsnittet anvender en portefølje av ressurser som er heterogen og immobil mellom bedrifter. Dette inkluderer alle fysiske, menneskelige og organisatoriske ressurser og evnen til å kombinere disse for å oppnå bedriftens målsettinger (Amit & Shoemaker, 1993 s. 37-39).

Ressurser er kjernen i dette perspektivet, og Barney & Hesterley (2010) bruker i tillegg til de tre ressursene ovenfor også finansielle ressurser.

De fysiske ressurser inkluderer produksjonsanlegg og utstyr, geografisk plassering og råvaretilgang. Menneskelige ressurser inkluderer de ansattes erfaring, innsikt, kompetanse og nettverk. Finansielle ressurser inkluderer inntekter, gjeld, egenkapital og likviditet.

Organisatoriske ressurser er bedriftens formelle struktur, samt formelle og uformelle kontroll- og styringssystemer. Ressurser kan både være styrker og svakheter for en bedrift, og for å vurdere dette utviklet Barney (2007) VRIO-rammeverket.

Formålet med VRIO er å analysere bedriftens ressurser for å se om de kan skape varige konkurransefortrinn. Rammeverket tar for seg fire egenskaper en ressurs må besitte for å kunne gi varige konkurransefortrinn:

- **Verdifull.** Ressursen må være verdifull og gjøre bedriften i stand til å agere i forhold til eksterne trusler og muligheter. Samtidig må den gi bedriften mulighet til å utvikle eller implementere strategier som øker effektiviteten eller produktiviteten. Ressurser som ikke oppfyller disse kravene kan regnes som svakheter for bedriften.
- **Sjelden.** Ressursen må også være sjelden. For å gi varige konkurransefortrinn kan ikke alle bedrifter stille med samme ressursportefølje. Da vil alle bedrifter være homogene og ingen vil ha varige konkurransefortrinn. Hvor sjelden må ressursen være for å gi konkurransefortrinn? Hirshleifer, Glazer & Hirshleifer (2005, s. 191) sier at så lenge antallet som innehar en verdifull ressurs er mindre enn antall firma som behøves for å gi perfekt konkurranse i en bransje, har ressursen potensiale for å oppnå konkurransefortrinn.
- **Imiterbar.** Ressursen må være vanskelig å imitere. Er det vanskelig å kopiere, og vil det være betydelig kostnader for et firma som prøver å skaffe, utvikle eller kopiere ressursene vil det være grunnlag for konkurransefortrinn. Om ressursen er sosialt komplekst, tvetydig eller bygget rundt historiske forhold vil det ha barrierer mot imitasjon (Barney, 1991, s. 107-108).
- **Organisering.** Bedriften må være organisert på en slik måte at den kan trekke det fulle konkurransemessige potensialet ut av sine ressurser.

Jo flere ja-svar en får på disse spørsmålene, jo sterkere er bedriftens ressurser. For å kunne oppnå varige konkurransefortrinn må bedriften ta utgangspunkt i de mest verdifulle og minst mobile ressurser når strategien for bedriften skal planlegges (Barney & Clark, 2007, s. 98).

Kritikk

Det ressursbaserte perspektivet har på samme måte som posisjoneringsskolen også vært utsatt for kritikk. Endringer på konkurransearenaen kan også endre verdien av ressursporteføljen til en bedrift. Endringer i etterspørsel, lovgivning eller teknologi kan gi drastiske endringer i verdien av bedriftens ressurser og dermed også grunnlaget for varige konkurransefortrinn. Barney vurderer selv at begrepet ressurs er vanskelig å operasjonalisere, hvilket gir metodiske utfordringer. Dreyer (1998, s. 68) mener også at om perspektivet benyttes til å forklare utviklingen i en konkret kontekst, så kreves det høy detaljeringsgrad og kunnskap om settingen.

Relasjonen mellom teoriene

En vanlig strategiprosess i bedrifter inkluderer visjoner og mål, og en intern og en ekstern analyse før en strategiretning settes. Den interne analysen ser på bedriftens sterke og svake sider, og gjennomgår på den måten bedriftens ressurser. Den eksterne analysen tar for seg mulighetene og truslene i markedet, altså forhold på konkurransearenaen.

	Styrker	Svakheter
Interne		
	Muligheter	Trusler
Eksterne		

Figur 2. SWOT-Matrix

Fremfor å være motsetninger kan teoriene til Porter og Barney være komplementære i forhold til å vurdere en bedrifts samlede konkurranseevne. Kobles det ressursbaserte perspektivet sammen med posisjoneringsskolen utgjør de SWOT-rammeverket (Spanos & Lioukas, 2001,

s. 911). S & W står for styrker og svakheter som utgjør bedriftens interne ressurser, og O og T står for muligheter og trusler som utgjør konkurransearenaen.

Tidligere empiri

Schmalensee (1985, s. 349) undersøkte amerikanske produksjonsselskapers lønnsomhet i et regnskapsår og fant at det var forhold på konkurransearenaen som var årsaken til lønnsomhetsforskjeller i de ulike bedriftene. I sin forskning var bedriftenes eneste målestokk for heterogenitet deres markedsandel i bransjen. Rumelt (1991, s. 183) utvidet Schmalensee sin forskning. Fra kun å bruke et regnskapsår tok han med fire år i sin forskning. Samtidig brukte han også flere nivåer enn kun markedsandeler for å vurdere om det er industrispesifikke eller bedriftsspesifikke ressurser som danner grunnlag for lønnsomhet og konkurransefordeler. Rumelt kunne med sin forskning vise til annerledes resultater enn Schmalensee, og i hans forskning var det bedriftsspesifikke ressurser som skapte grunnlag for konkurransefortrinn.

I nyere tider, og mer spesifikt for denne oppgaven, har Nilssen (2013, s. 60) forsket på lønnsomheten blant filetbedriftene i norsk hvitfiskindustri. Her ble ulike strategiske valg vurdert som grunnlaget for å skape varige konkurransefortrinn. Blant de mest verdifulle egenskaper er ferske leveranser fra kystflåten, spesielt fra krokredskap som leverer råstoff av høy kvalitet. Denne forskningen peker på at det er interne ressurser som skaper grunnlag for varige konkurransefortrinn i tråd med Barneys teori. Björgvinsson (2014, s. 75) forsket på lønnsomhetsforskjeller mellom Island og Norge i hvitfiskindustrien. Han fant at de islandske bedriftene, grunnet de strategiske valg de har gjort, oppnår bedre lønnsomhet enn de norske. Han forklarer dette med en differensieringsstrategi med fokus på fersk fisk. Samtidig nevnes det også at den samlede fangsten var høyere i Norge enn på Island, men at den i Norge var mer ujevn over sesongen, mens den på Island var mer stabil. Dette gir islendingene mer stabil kapasitetsutnyttelse som igjen skaper grunnlag for en mer profitabel produksjon. Denne forskningen peker på at eksterne faktorer som fiskens vandremønster kan påvirke lønnsomheten, noe som er i tråd med Porters teori. Samtidig er strategivalg i forhold til fangstmetode og redskap, samt markedsføring også viktige faktorer for varige konkurransefortrinn i tråd med Barneys teori.

2.2.3 Mangfold i styrerommet

Mangfold i et styre kan bidra positivt som en kilde til både innovasjon og kreativitet og kan ha positiv innflytelse på bedrifters prestasjoner. Antakelsen bygger på at mangfoldets ulike erfaringer vil gi et større informasjonsgrunnlag for beslutningstakere. Håndteres mangfoldet ikke med rette virkemidler kan det på den annen side være kilde til konflikt og skape trege beslutningsprosesser. I 2006 trådte en endring i allmennaksjeloven (§6-11a) i kraft med et krav om minimum 40% av hvert kjønn i styret som et virkemiddel for økt likestilling i næringslivet. Kvoteringsloven fikk internasjonal oppmerksomhet da den ble innført (Riise, 2018), og det har blitt forsket på effektene av mangfold i styret. Tidligere empiri har hatt fokus på tre former for diversitet; kjønn, alder og utdanning. Carter, Simkins, D'Souza & Simpson (2003, s. 22) undersøkte sammenhengen mellom styrediversitet og selskapsverdi blant selskapene på Fortune 1000 listen. Studiet viste en positiv sammenheng mellom kvinneandelen og minoriteter i styrerommene og selskapenes verdi. Ifølge Strøm, D'Espallier, & Mersland (2014, s. 60) eksisterer det en positiv sammenheng mellom styrer med kvinnelige styreledere og lønnsomhet i mikrofinansielle institusjoner. Flere studier (Adams & Ferreira, 2009, s. 291. & Bøhren & Strøm, 2010, s. 1281) har funnet at effekten av kjønnsdiversitet påvirker lønnsomheten negativt, og lav kjønnsdiversitet skaper merverdi for eierne. Ahmad, Naveed & Fazal (2018, s. 62) undersøkte effekten av diversitet i forhold til alder og kjønn blant 154 selskaper på Børsen i London og fant ingen korrelasjon mellom variablene og de økonomiske prestasjonene.

2.2.4 Lønnsomhet og nøkkeltall

For at bedriftene skal eksistere på over lengere perioder må de drives lønnsomt. Lønnsomhet kan vurderes ut fra regnskapsanalyser, som er bearbeiding av regnskapsdata og forteller noe om bedrifters økonomiske situasjon og utvikling (Eklund & Knutsen, 2011, s. 12). For denne oppgaven har jeg valgt bruttofortjeneste, driftsmargin, total kapitalrentabilitet, egenkapitalandel og likviditetsgrad som nøkkeltall.

Bruttofortjeneste i %

Bruttofortjeneste er differansen mellom inntekter og varekostnad. Nofima bruker ordet verdiskaping om bruttofortjeneste, og det er den delen av bedriftens omsetning som går til arbeidskraften i form av arbeidsgodtgjørelse, til investert egen- og fremmedkapital i form av avkastning og renter, og til det offentlige i form av skatter og avgifter.

Formel: $((\text{salgsinntekter} - \text{varekostnad}) \times 100) / \text{salgsinntekter}$

Driftsmargin

Driftsmarginen forteller hvor mye bedriften tjener per omsatte krone og gir et bilde av hvordan bedriften drives uten å ta hensyn til måten den er finansiert på.

Formel: $(\text{driftsresultat} \times 100) / \text{driftsinntekter}$

Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabiliteten er et uttrykk for hvor mye avkastning bedriften får på den samlede kapital, inklusiv egenkapital og gjeld i bedriften.

Formel: $(\text{driftsresultat} + \text{finansinntekter}) \times 100 / \text{gjennomsnittlig totalkapital}$

Egenkapitalandel

Egenkapitalandel er et uttrykk for hvor mye av bedriftens eiendeler som er finansiert av egenkapital. Denne forteller dermed hvor mye av eiendelene som kan gå tapt før kreditorenes fordringer kommer i fare.

Formel: $(\text{egenkapital} \times 100) / \text{egenkapital og gjeld}$

Likviditetsgrad

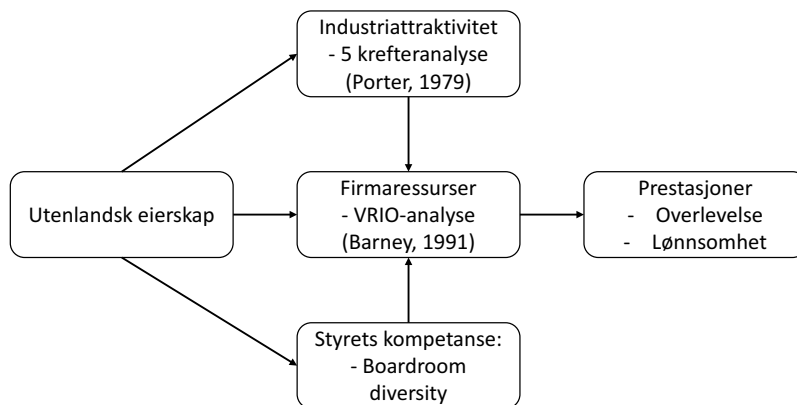
Det finnes flere måter å måle likviditetsgrad på. Jeg har valgt en formel som forteller noe om bedriftens evne til å dekke sine økonomiske forpliktelser når disse forfaller. Denne bør være over 1,5.

Formel: $(\text{omløpsmidler} + \text{ubenyttet kassekreditt}) / \text{kortsiktig gjeld}$

2.2.5 Tentativ teoretisk modell

En rekke ulike faktorer kan påvirke lønnsomheten i bedrifter. Prestasjonene til utenlandsk eide fiskebedrifter kan avhenge av industriattraktivitet, firmaressurser og styrets kompetanse. Dette illustreres i følgende modell:

Tentativ teoretisk modell



Figur 3. Tentativ teoretisk modell

Som det er illustrert i ovenstående modell er det en sammenheng mellom alle tre teorier om lønnsomhet. Kjernen til overlevelse og lønnsomhet ligger i firmaressursene og hvordan disse anvendes. Bedriftens ressurser er resultatet av strategiske valg. Avhengig av strategien som er valgt for å anvende bedriftens ressurser best mulig, vil industriattraktiviteten påvirkes. Bedriftens organisering, forhold til leverandører og kunder og produktet bedriften produserer vil alle påvirke attraktiviteten og lønnsomheten i bedriften. En styresammensetning med kompetanse og diversitet kan også være en ressurs for bedriften. Styret kan aktivt bidra til oppfølging av strategien og dette kan bidra til lønnsomhet.

3 Metode

I denne delen av masteroppgaven presenteres undersøkelsesopplegget som blir brukt. Jeg vil også redegjøre for metode, utvalg, intervjuguide og intervjuprosessen, samt hvordan jeg analyserer dataen. Til slutt vil jeg kommentere gyldigheten og påliteligheten til undersøkelsen.

3.1 Valg av undersøkelsesopplegg

Denne oppgaven ønsker å finne motivene bak utenlandske investeringer i norsk hvitfiskindustri, samt å forklare lønnsomhetsforskjeller med utgangspunkt i ressursene til bedriftene. Antallet av bedriftene i hvitfiskindustrien med utenlandsk eierskap er begrenset og kun få undersøkelsesopplegg er passende. Jeg har valgt et multiple case design for dypere forståelse av motiver og strategier for utenlandske investeringer i norsk hvitfiskindustri. Problemstillingene er preget av åpne spørsmål, og derfor har jeg valgt en eksplorerende undersøkelse. «En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som får frem nyanserte data, går i dybden og er følsom for uventede forhold» (Jacobsen, 2016, s. 64). Metoden har ofte få undersøkelsesenheter som bidrar med nyansert viten om et gitt fenomen. Informasjonen jeg samler inn vil da være av kvalitativ karakter.

3.2 Kvalitativ metode

Jeg vurderte at det individuelle intervju vil være det mest passende, da jeg ønsket informasjon fra enkelte individer i ulike bedrifter, og jeg mente dette skal gi meg tilstrekkelig informasjon til å besvare min problemstilling. Grunnet geografiske avstander er intervjuene gjennomført per telefon.

I forkant av intervjuene ble en intervjuguide utarbeidet. Jeg har valgt å bruke middels strukturingsgrad på intervjuene. Denne graden av struktur baserer seg på en liste over emner som intervjueren ønsker å dekke, men intervjuet er likevel preget av stor frihet for både informant og intervjuer. Informanten står fritt i hvordan den ønsker å svare, og intervjueren kan stille oppfølgingsspørsmål der hvor det er nødvendig (Bryman & Bell, 2007, s. 93).

I tillegg til intervjuene er det anvendt offentlig tilgjengelig informasjon om regnskap, ledelse, styresammensetning og eierforhold, for å belyse eierskapets påvirkning på lønnsomheten. Jeg har for denne oppgaven valgt en analyseperiode på 5 år. Bedriftene i det faktiske utvalget har vært aktive i mellom 6 og 11 år. Tidsperspektivet er derfor begrenset av antallet av år som

bedriftene har vært aktive i industrien. Analyseperioden er avgjørende for å spore konkurransefortrinn og jeg forutsetter at det kan spores ved høyere total kapitalrentabilitet i den gjeldende periode.

3.3 Utvalg

Oppgavens problemstilling gir en umiddelbar begrensning i utvalget. Nofima har hentet ut data fra 1995 og frem til 2015 for å se hvor mange selskaper som har hatt utenlandsk eierskap i perioden. Totalt har 20 selskaper i hvitfiskindustrien hatt utenlandske eiere i perioden 1995-2015.

Ifølge informasjon jeg mottok fra Nofima er 12 av de 20 selskapene avviklet, endret, oppløst eller gått konkurs. Litt undersøkelse på de åtte resterende bedriftene i industrien viste enda en konkurs i januar 2018 (Proff, 2018). Av de syv resterende bedrifter ønsket ikke tre av dem å delta i undersøkelsen.

I det følgende presenteres informasjon om oppgavens faktiske utvalg. Informasjonen om de fire cases i denne oppgaven vil være en del av grunnlaget for analysen som gjøres senere.

3.3.1 Case 1

Case 1 er 100% eiet fra Island. Bedriften ligger i Finnmark og har vært aktiv siden 2010. Bedriften har egen flåte med fire båter, og et fiskemottak hvor det produseres fersk filet. Informanten er daglig leder i bedriften, og hun har jobbet der i de siste tre årene. Hun har ingen aksjeandeler i bedriften, men hun er gift med eieren.

3.3.2 Case 2

Case 2 er eiet av en portugisisk bedrift. Bedriften ligger i Nordland og hadde sin oppstart i 2010. Bedriften kjøper råstoff fra kystflåten som foredles på fiskemottaket. I et samarbeid med en lokal aktør ble et konkursslått mottak overtatt i 2010, og i 2016 ble den lokale aktøren kjøpt ut. Informanten er daglig leder i bedriften og har ingen aksjeandeler.

3.3.3 Case 3

Case 3 sine eiere er fra Island. Denne bedriften opererer med tørking av fiskehoder og annet avskjær fra filetindustrien i Finnmark. Tre brødre eier 95% av bedriften med henholdsvis 37,5%, 37,5% og 20% fordelt mellom seg, og salgssjefen eier de siste 5%. Bedriften ble startet i 2008 da eierne startet på nytt etter et mislykket samarbeid med en større norsk aktør. Samarbeidet med den norske aktøren ble startet i 2005, da en ny fabrikk ble bygget. Denne gikk konkurs i 2007. Informanten er styreleder og forretningsutvikler i bedriften, og eier 20%.

3.3.4 Case 4

Case 4 er 100% eiet av case 3. Bedriften ligger også i Finnmark og hadde sin oppstart i 2012 da man overtok en fabrikk og renoverte den med nyeste og beste utstyr. Bedriften opererer på samme måten som case 3 med tørking av fiskehoder og annet avskjær som selges til det nigerianske marked. Informanten er samme person som hos case 3, og han er også styreleder og forretningsutvikler for denne bedriften.

3.3.5 Frafallsanalyse

Frafallet på tre av syv bedrifter gir en frafallsprosent på 43%. For å vurdere om det er stort avvik mellom det teoretiske utvalget og det faktiske utvalget har jeg innhentet offentlig tilgjengelig informasjon om de tre bedriftene som ikke har ønsket å delta i denne oppgaven. Frafallsbedriftene har jeg kalt case 5, 6 og 7. Case 5 har russiske eiere. De holder til i Finnmark og har vært aktive i industrien siden 2008. Case 6 er islandsk eiet. Denne bedriften holder til i Møre og Romsdal og har vært aktiv i Norge siden 2003. Case 7 har eiere fra Frankrike, som har vært aktive i Norge siden 1995. Bedriften holder til i Finnmark. Sammenlignes nøkkeltall fra det faktiske utvalg og det teoretiske utvalget ses en rekke avvik.

Tabell 1. Nøkkeltall for teoretisk utvalg

	<i>Frafallsbedrifter</i>					Snitt frafall utvalg	Snitt teoretisk utvalg
	Snitt faktisk utvalg	Case 5	Case 6	Case 7	Snitt		
Driftsinntekter 2017 (i 1000kr)	74'	50'	174'	78'	101'	85'	
Snitt vekst i driftsinntekter 2013-2017	90 %	59 %	74 %	7 %	47 %	71 %	

Snitt driftsmargin 2013-2017	8 %	-4 %	-1 %	0,3 %	-1,57 %	4 %
Snitt TKR 2013-2017	26 %	-5 %	-1 %	2 %	-1,33 %	15 %

Tabell 2. Nasjonalitet hos teoretisk utvalg

Nasjonalitet	Snitt faktisk utvalg				Snitt frafall utvalg	Snitt teoretisk utvalg
	Case 5	Case 6	Case 7			
% Island	75 %	0 %	100 %	0 %	33 %	57 %
% andre europeiske land	25 %	100 %	0 %	100 %	67 %	43 %

Av tabellen kan det ses at de gjennomsnittlige driftsinntekter i 2017 for det teoretiske utvalget er 11,4 MNOK høyere enn i det faktiske utvalget. Dette skyldes at case 6 med islandske eiere hadde driftsinntekter som var 70 MNOK høyere enn noen av de andre i det teoretiske utvalget. I de siste fem årene har veksten vært 19% høyere i det faktiske utvalget enn i det teoretiske utvalget. Dette skyldes begrenset vekst hos bedriften med fransk eierskap.

Den gjennomsnittlige driftsmargin i det faktiske utvalget har ligget på 8% over de siste fem årene. De tre frafallene bedrifter har prestert driftsmarginer på mellom 0,3% og -3,6% over 5-års perioden, og alle tre bedriftene har levert negative resultater i de siste to årene. Dette gjør at den gjennomsnittlige driftsmargin over de siste 5 årene for det teoretiske utvalget ligger på 4%. Totalkapitalrentabiliteten har for det faktiske utvalget hatt et gjennomsnitt på 26% siden 2013. For det teoretiske utvalget er gjennomsnittet 15%. Årsakene til det lavere gjennomsnittet kan finnes i negative resultater i 2016 og 2017 hos de tre bedriftene i frafallsutvalget.

Det teoretiske utvalget inkluderer fire bedrifter med islandsk eierskap, og tre bedrifter med eierskap i henholdsvis Russland, Frankrike og Portugal. De islandske bedrifter representerer dermed 57% av det teoretiske utvalget. I det faktiske utvalget utgjør bedrifter med islandsk eierskap 75%.

Oppsummert så er det en rekke avvik mellom det teoretiske og faktiske utvalg. Avvikene er ikke store, men grunnet frafallets samlede andel av populasjonen skal man være forsiktig med å generalisere. Noe man uansett må være med et lite utvalg.

3.4 Informanter

Oppgavens problemstilling omhandler investeringsmotiver og strategi. Dette er temaer som håndteres av ledelse og styre. Jeg har derfor valgt at mine informanter enten skal være daglig leder eller styremedlem.

Tabell 3. Oversikt over informanter

	Land	Rolle	Ansiennitet i bedriften
Case 1	Island	Daglig leder (gift med 100% eier)	3 år
Case 2	Portugal	Daglig leder (ingen eierskap)	8 år (siden oppstart)
Case 3	Island	Styreleder, aksjonær (20%)	11 år (siden oppstart)
Case 4	Island	Styreleder, aksjonær (20%)	6 år (siden oppstart)

3.5 Intervjuguide og intervjuprosess

For å sikre at jeg kom inn på de temaene som oppgaven ønsker å belyse utarbeidede jeg en intervjuguide i forkant av intervjuene. Intervjuguiden besto av totalt 27 spørsmål. Siden tre av de fire informantene ikke snakket norsk ble en engelsk intervjuguide også utarbeidet.

Intervjuguiden ble sendt per e-post til informantene i forkant av intervjuene og et spesifikt tidspunkt for intervjuet har vært avtalt for å sikre at informantene har avsatt tid til intervjuet. Under intervjuene oppholdt jeg meg ved et skrivebord i et lukket rom. Intervjuene er gjennomført per telefon i april og august 2018. Intervjuene har alle hatt en varighet på 25-30 minutter. Det er tatt notater underveis i intervjuene og i umiddelbar etterkant av intervjuene er svarene renskrevet og eventuelle tanker notert.

3.6 Analyse av data

Etter intervjuene var gjennomført analyserte jeg de innsamlede data. Formålet med analysen var å sammenstille intervjuene for å finne mønstre, spesielle avvik eller underliggende årsaker (Jacobsen, 2016). Gjennom analysen reduserte jeg også dataen for å fokusere på de temaer

som er sentrale for min oppgave. Oppgavens problemstilling og intervjuguiden skaper en overordnet systematisering og dataen er følgelig inndelt i to kategorier: motiver for investering og strategi. Informantenes svar på mine spørsmål er redusert i forhold til relevans for besvarelse av problemstillingen og presentert i resultatavsnittet. I drøftingskapittelet forsøker jeg å forklare resultatene med bakgrunn i studiens teoretiske rammeverk.

3.7 Gyldighet og pålitelighet

Gjennom oppgaven har jeg forsøkt å forholde meg objektivt til informasjonen som informantene har bidratt med under intervjuene, og forsøkt å vurdere all data med samme kritiske tilgang. Jacobsen (2016) nevner tre spørsmål som er relevante for å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet.

3.7.1 Intern gyldighet

Det første som må drøftes er om jeg har fått tak i det jeg ønsket å fa tak i?

Jeg har i oppgaven valgt å bruke informanter i ledelse og/eller styre for å sikre tilgang til informasjon fra førstehåndskilder. Eierskap i en bedrift kan gjøre at den er blitt forsøkt fremstilt i et bedre lys, men jeg har ikke ved gjennomgang av regnskap og annen tilgjengelig informasjon funnet avvik mellom de svar jeg har fått fra mine informanter og den offentlig tilgjengelige informasjon. Jeg vurderer derfor den interne gyldighet som høy.

3.7.2 Ekstern gyldighet

Det annet som må drøftes er om jeg kan overføre mine funn til andre sammenhenger?

Min valgte problemstilling og avgrensning til aktive bedrifter i hvitfiskindustrien med utenlandsk eierskap ga et begrenset teoretisk utvalg til denne oppgaven. Kun syv bedrifter bestod det teoretiske utvalg av. Av de syv bedrifter var det kun fire som ønsket å delta i denne oppgaven. Min frafallsanalyse viste noen marginale avvik fra det teoretiske utvalget til det faktiske utvalget i forhold til økonomiske prestasjoner og nasjonalitet. Jeg har hatt en respons på 57% i denne oppgaven, men det er uansett kun fire bedrifter som har deltatt, hvilket gjør det vanskelig å generalisere. Jeg vurderer den eksterne gyldighet til middel.

3.7.3 Pålitelighet

Det siste som må drøftes er om jeg kan stole på den data jeg har innsamlet?

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt intervjuguiden slik at de var forberedt på spørsmålene som vil komme. Intervjuene og dermed sannsynligvis også en god del av svarene

har derfor vært planlagt. Samtidig så er spørsmålene som ble stilt i intervjuene ikke av en slik karakter at jeg vurderer at svarene vil ha vært annerledes om intervjuguiden ikke ble tilsendt i forkant av intervjuet. Jeg føler at intervjuene ble gjennomført i god tone og mistenker ikke at noen av mine informanter har forsøkt å tilbakeholde eller skjule informasjon. Samtidig er svarene i intervjuene nedtegnet løpende og i umiddelbar etterkant av intervjuene blitt renskrevet og eventuelle tanker og kommentarer nedfelt. Jeg vurderer derfor at påliteligheten er høy.

4 Resultat

Jeg har i de gjennomførte intervjuene forsøkt på best mulig måte å få belyst mine forskningsspørsmål ”Hvilke motiver ligger til grunn for utenlandske investeringer i norsk hvitfiskindustri?” og ”Hvilke strategiske valg sikrer best lønnsomhet blant de bedriftene som fortsatt er igjen?”. I dette avsnittet presenteres de sentrale resultater som kom fram i løpet av intervjuene og ved gjennomgangen av offentlig tilgjengelig informasjon. Resultatene er inndelt i to grupper; motiver for investering og strategi.

4.1 Motiver for investering

Informantene ble bedt om å nevne de tre viktigste årsaker for å investere i norsk hvitfiskindustri. Svarene pekte på de samme fire viktige årsakene.

Tabell 4. Viktigste årsaker til investering

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Tilgang til råstoff	X	X	X	X
Vekst/forretningsmulighet	X	X	X	X
Lovgivning	X		X	X
Kontroll over egen produksjon		X		

For alle fire bedriftene gjelder det at man har ønsket tilgang til råstoff. Den unike tilgangen til fisk er et av de viktigste konkurransefortrinn i næringen, og en viktig årsak for alle aktører før etablering i Norge.

Alle fire bedriftene nevner også vekst, eller i case 1 sitt tilfelle forretningsmulighet, som et viktig motiv for investeringen. For case 1 sin del satt eierne med kompetanse og utstyr, men på grunn av de vanskelige markedsforholdene grunnet kvotelovgivningen på Island ble det til nyetablering i Norge. På denne måten kan investeringen ikke betegnes som hverken horisontal eller vertikal. For case 2 sin del var eierne aktive med bedrifter både i Portugal og Brasil, og ønsket høyere volum og vekst gjennom investeringen i case 2. Da case 3 ble etablert var det som følge av økt etterspørsel fra det nigerianske marked. Etterspørselen kunne ikke imøtekommes gjennom den fabrikkorganisasjonen drev på Island grunnet kvotelovgivningen og den medfølgende mangel på råstofftilgang. Det ble derfor sett på

alternativer utenfor Island og med investeringen i case 3 kunne man nå en rekke vekstmålsetninger og imøtekomme etterspørselen fra Nigeria. Investeringen i case 4 ble foretatt i 2012 for at sikre fortsatt vekst i organisasjonen. Hos case 2, 3 og 4 har morselskapene allerede aktivitet i verdikjedenivået det investeres i, men morselskapene har også aktivitet i salgsleddet. I forhold til Dunning's definisjon på typer av investering betegnes disse som horisontale investeringer.

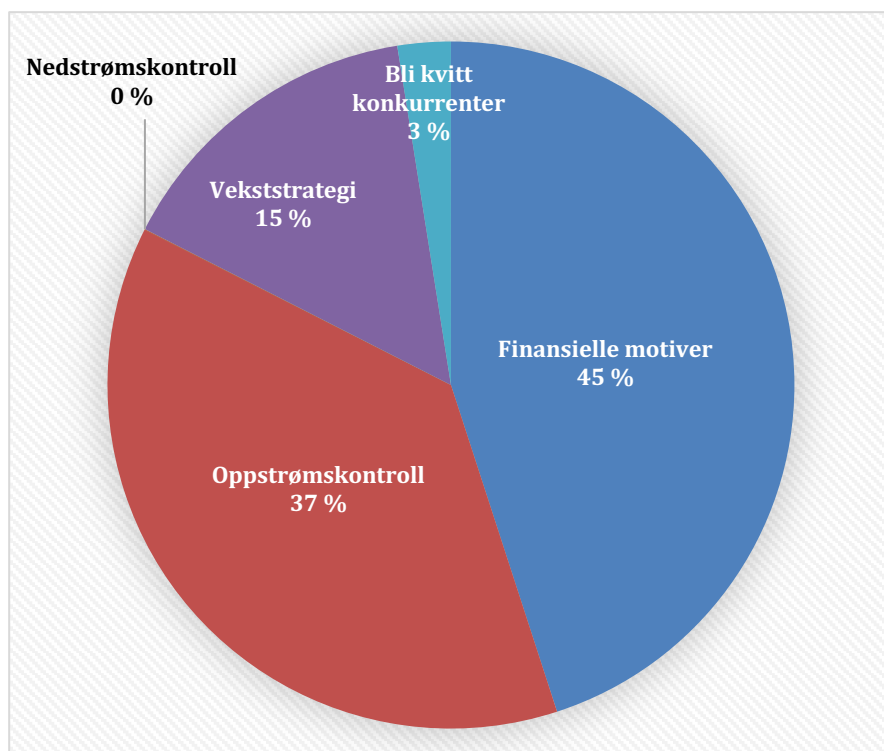
Bedriftene med islandsk eierskap nevner alle tre at kvotelovgivningen på Island gjør det vanskelig å få tilgang til markedet og råstoffet på Island og det var derfor de søkte mot Norge. Case 2 nevner økt kontroll over produksjonen som en av de tre viktigste årsakene til investeringen og dette skyldes at organisasjonen bak case 2 ønsket mindre avhengighet av andre leverandører.

Informantene ble bedt om å fordele 100 poeng mellom seks ulike motivasjonsfaktorer for å investere i norsk hvitfiskindustri. Informantene fordelte poengene på følgende måte:

Tabell 5. Poeng fordeling mellom motivasjonsfaktorer

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Finansielle motiver	100	20	30	30
Oppstrøms kontroll		50	50	50
Nedstrøms kontroll				
Vekststrategi		20	20	20
Bli kvitt konkurrenter		10		
Annet				

Her ble poengene fordelt slik at finansielle motiver med 45% av de tildelte poeng ble vurdert som viktigst for investeringen. Med 37,5% av poengene ble oppstrøms kontroll over egen verdikjede også vurdert som svært relevant for investeringen. Med 15% av poengene er vekst også en faktor for investering i industrien. De to siste alternativene 'bli kvitt konkurrenter' og 'nedstrøms kontroll over verdikjeden' fikk henholdsvis 2,5% og 0% av poengene.



Figur 4. Investeringsmotiver

Informantene ble også bedt om å rangere den viktigste årsak bak investeringen sett i forhold til Dunning's OLI rammeverk. For alle fire bedriftene var lokasjonen den viktigste årsaken til investeringen. Internalisering har blitt hos alle fire bedriftene rangert som den nest viktigste årsaken til investeringen. Og som minst viktige årsak til investeringen er eierskap.

Tabell 6. Rangering i forhold til OLI rammeverket

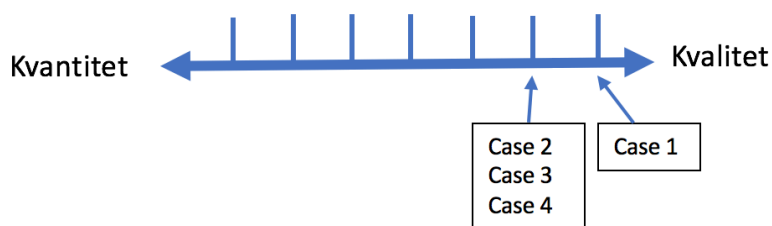
	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Eierskap	3	3	3	3
Lokalisering	1	1	1	1
Internalisering	2	2	2	2

4.2 Strategi

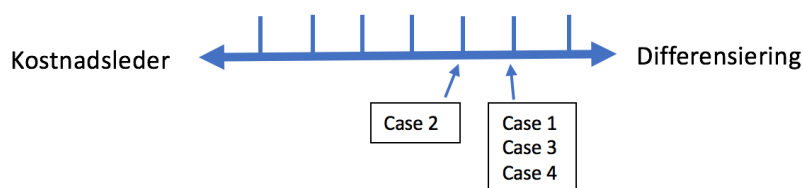
De fire bedriftene har satset på ulike strategier for å sikre lønnsomhet og varige konkurransefortrinn. Strategivalgene er foretatt i forhold til en vurdering av konkurransearenaen og i forhold til de ressurser investoren har kunnet bidra med. I det følgende presenteres informantenes vurdering av bedriftenes generiske strategi, bedriftenes ressurser og styrets sammensetning.

4.2.1 Generisk strategi

For å vurdere hvordan de fire bedriftene har posisjonert seg i forhold til Porters teori om generiske strategier ble informantene bedt om å plassere deres bedrift på en 7 punkts Likert skala. Bedrifter med fokus på kvalitet skaper konkurransefortrinn ved å produsere differensierte produkter som kundene er villige til å betale for. Bedrifter med fokus på kvantitet skaper konkurransefortrinn ved lave produksjonskostnader.



Figur 5. Kvantitet vs. kvalitet



Figur 6. Kostnadsleder vs. differensiering

Felles for alle bedriftene er at de vurderer egen strategi likt i forhold til Porters teori om generiske strategier. Alle tre informanter nevnte i forbindelse med svarene til Likert skalaen at de hadde moderne produksjonsutstyr som sikrer høy produksjonsvolum til lave kostnader, men at det var et naturlig konkurranseparameter.

4.2.2 Ressursportefølje

Oppgavens faktiske utvalg har prestert ulike økonomiske resultater gjennom de siste fem årene. Jeg skal i det følgende avsnitt redegjøre for ressursene for de fire bedriftene. Felles for bedriftene er moderne produksjonsutstyr som sikrer lavere produksjonskostnader, og plassering langs kysten nært rike fiskefelt.

Case 1

Med egne fiskebåter har bedriften selv kontroll over forsyningen av råstoff til filetfabrikken. På filetfabrikken produseres fersk filet som selges til norske grossister eller eksporteres til Sverige, England og USA. Eieren i denne bedriften er synlig i den daglige driften og har over 20 års erfaring. Ifølge informanten er det også et sterkt fokus på å ha fornøyde ansatte og unngå utskifting blant de ansatte. Organisatorisk er bedriften vertikal integrert i fangstleddet med fire fiskebåter, og inngår ikke i en større organisasjon. Bedriften fikk i 2014 Dagens Næringslivs Gazellepris for å være en svært fremgangsrik fiskeribedrift (Hage, 2014). Styret i case 1 består av den islandske eieren som er 47 år gammel, og hans kone på 50 år som er daglig leder i bedriften.

De siste fem årene har driftsinntektene økt med 107%. Bruttoavansen har gjennomsnittlig vært på 40%. Den gjennomsnittlige driftsmarginen har i perioden ligget på 15%, mens totalkapitalrentabiliteten har hatt et gjennomsnitt på 54%. Bedriften er finansiert med 62,3% egenkapital, og har en likviditetsgrad på 1,4.

Tabell 7. Case 1 sin økonomiske utvikling og nøkkeltall

	2017	2016	2015	2014	2013
Salgsinntekter	74 976	71 192	58 308	43 192	36 138
Vareforbruk	43 003	40 429	30 767	28 042	24 495
Driftsresultat	8 746	13 727	9 844	6 218	3 806
Årsresultat	6 463	8 880	7 204	4 544	2 755
Bruttoavanse	43 %	43 %	47 %	35 %	32 %
Driftsmargin	11,7 %	19,3 %	16,9 %	14,4 %	10,5 %
TKR	21,5 %	39,0 %	42,9 %	61,9 %	104,5 %

Case 2

Denne bedriften kjøper råstoffet sitt av kystflåten til gjeldende markedspriser i konkurranse med andre aktører i området. På en sesong har de 40-50 ulike leverandører. Bedriften er eid fra Portugal og forsyner den portugisiske organisasjonen med foredlet råstoff som selges i Portugal og Brasil under egne varemerker. Den største kunden til case 2 er morselskapet i Portugal. Eieren har jobbet i industrien siden 70-tallet. Bedriften har i tillegg til daglig leder, som har jobbet der siden 2010, fem fastansatte og cirka 40 sesongarbeidere. Styret i case 2 er sammensatt av to portugisiske brødre på henholdsvis 65 og 55 år, og den enes datter på 38 år. Styret jobber fra hovedkontoret i Portugal. Daglig leder i denne bedriften er norsk.

De siste fem årene har driftsinntektene økt med 158%. Bruttoavansen har hatt et gjennomsnitt på 17%. Den gjennomsnittlige driftsmarginen har i samme periode ligget på 1%, mens total kapitalrentabiliteten har hatt et gjennomsnitt på 1,4%. For 2017 har likviditetsgraden ligget på 0,6. Bedriften er finansiert med 65% egenkapital.

Tabell 8. Case 2 sin økonomiske utvikling og nøkkeltall

	2017	2016	2015	2014	2013
Driftsinntekter	103 399	69 848	54 489	49 038	40 127
Vareforbruk	90 062	61 355	46 199	38 988	30 539
Driftsresultat	1 206	361	-1 011	1 152	1 170
Årsresultat	-4	-390	-1 570	430	135
Bruttoavanse	13 %	12 %	15 %	20 %	24 %
Driftsmargin	1,2 %	0,5 %	-1,9 %	2,3 %	2,9 %
TKR	2,9 %	0,8 %	-2,1 %	3,0 %	2,4 %

Case 3

Bedriften har avtale med en nærliggende filetfabrikk om kjøp av fiskehoder og annet avskjær. Fiskehodene tørkes enten naturlig eller i kontrollerte tørkeforhold på fabrikk. Avtalen inngås for en 5 års periode med rammer for volum, kvalitet og pris. Produktene selges i 30 kilos poser under navnet ASK til storkunder i Nigeria som kjøper hele containere eller skipslast. ASK er kjent som et kvalitetsmerke i markedet. Bedriften ble etablert i 2007 og folkene bak har 35 års erfaring. Bedriften har cirka 25 ansatte. Bedriften inngår i en organisasjon som styres fra Island med kontorer og produksjon i England, Marokko og

Nigeria. Styret i case 3 er sammensatt av de tre største aksjonærene i bedriften, som sitter på organisasjonens hovedkontor på Island. Daglig leder i denne bedriften er også av islandsk opprinnelse. De tre styremedlemmene er menn i alderen 53-60 år.

De siste fem årene har driftsinntektene økt med 70%. Bruttoavansen har hatt et gjennomsnitt på 41% og driftsmarginen har hatt et gjennomsnitt på 5% i samme periode, mens total kapitalrentabiliteten har ligget på 22%. Bedriftens eiendeler er finansiert med 60,6% egenkapital. Likviditetsgraden for 2017 har ligget på 1,4.

Tabell 9. Case 3 sin økonomiske utvikling og nøkkeltall

	2017	2016	2015	2014	2013
Driftsinntekter	82 799	49 924	97 714	103 613	48 623
Vareforbruk	57 132	30 790	52 671	61 071	25 069
Driftsresultat	1 575	-1 010	13 057	9 176	575
Årsresultat	1 229	-762	4 373	6 236	471
Bruttoavanse	31 %	38 %	46 %	41 %	48 %
Driftsmargin	1,9 %	-2,0 %	13,4 %	8,9 %	1,2 %
TKR	7,7 %	-2,7 %	54,3 %	43,8 %	7,3 %

Case 4

På lik linje med case 3 kjøper denne bedriften også råstoff i form av fiskehoder og annet avskjær fra nærliggende filetfabrikker. Avtalene inngås også her for en 5 års periode. Produktene eksporteres på samme måte til samme marked som case 3. Bedriften hadde sin oppstart i 2012, da en gammel fabrikk ble overtatt og satt i stand med nytt og toppmoderne produksjonsutstyr. Bedriften har 20 ansatte. Styret i case 4 er sammensatt på samme måten som case 3. Daglig leder i denne bedriften er også av islandsk opprinnelse.

Bedriftens inntekter har økt med 25% de siste fem årene. Bruttoavansen har hatt et gjennomsnitt på 69%. Driftsmarginen har i samme periode ligget på 10% i gjennomsnitt, mens total kapitalrentabiliteten har hatt et gjennomsnitt på 28%. Eiendelene er finansiert med 63,5% egenkapital. I 2017 hadde bedriften en likviditetsgrad på 2,2.

Tabell 10. Case 4 sin økonomiske utvikling og nøkkeltall

	2017	2016	2015	2014	2013
Driftsinntekter	33 987	25 274	34 084	39 298	27 182
Vareforbruk	10 691	5 857	13 134	11 927	9 201
Driftsresultat	2 649	1 308	4 182	7 333	1 411
Årsresultat	1 980	857	2 908	5 307	1 193
Bruttoavanse	69 %	77 %	61 %	70 %	66 %
Driftsmargin	7,8 %	5,2 %	12,3 %	18,7 %	5,2 %
TKR	14,2 %	7,8 %	27,7 %	63,2 %	25,5 %

5 Drøfting

I det følgende vil informasjonen fra intervjuene og innhentet offentlig tilgjengelig informasjon bli drøftet i forhold til teorien i kapittel 2. Strategivalg i forhold til konkurransearenaen og egne ressurser vil bli analysert, og det vil bli vurdert om styrets sammensetning påvirker lønnsomheten for de fire casebedriftene.

5.1 Investeringsmotiver

I et svar til Stortinget angående norsk produksjon som flyttes til utlandet og utenlandske virksomheter som investerer i Norge skriver daværende nærings- og handelsminister Trond Giske (Stortinget, 2011) at «*investeringsmotivene kan være mange og sammensatte, som for eksempel å få tilgang til kunnskap og kompetanse; komme inn på markeder for innsatsfaktorer, produkter og tjenester; og å drive forretningsutvikling og restrukturering*». For bedriftene i denne oppgaven er motivene bak investeringen i norsk hvitfiskindustri i dårlige tider også mange og sammensatte. Dette stemmer overens med teorien til Boye & Meyer (2008, s. 97) som sier at investeringer sjeldent drives av et motiv alene. Svarene fra informantene bidrar på den måten ikke med store overraskelser. Lang erfaring fra hjemlandet og en god strategi for å lykkes har sikret positive driftsresultater og totalkapitalrentabilitet for alle fire bedriftene i analyseperioden.

5.1.1 Lokasjon Norge

I forhold til Dunning's OLI rammeverk er det enstemmige svar fra casebedriftene at etableringen i Norge er foretatt da lokasjonen bidrar med noe verdifullt; nemlig råstoff. Lokasjonsfordelen blir vurdert som viktigst i forhold til eierskapsfordeler og internaliseringsfordeler. Dunning har anerkjent lokasjonsfordelen som den viktigste av de tre fordelene, og følgelig definert fire motiver for å investere i en spesifikk lokasjon; ressurs, marked, effektivitet og strategi.

Av disse fire motivene er det ressursmotivet som veier tyngst da alle bedriftene har etablert seg for å få tilgang til råstoff. Dunning (1993) differensierer mellom tre former for ressursmotiver. Det første er fysiske ressurser, der det investeres for å få kontroll over forsyningen, dette motivet har vært viktig for alle bedriftene. Videre har strategi, herunder vekst og produksjonskontroll også vært grunner for investeringen. Dunning skriver at oppkjøp eller investering i et nytt land kan være et motiv for å sikre og forbedre langsiktige vekstmål.

Ifølge casebedriftene har ikke markeds- og effektivitetsmotiver hatt relevans for investeringene.

5.1.2 Attraktiv lovgivning

Tre av de fire bedriftene i denne oppgaven har islandsk eierskap. For disse bedriftene har lovgivningen vært en avgjørende faktor for investeringen. Dunning's OLI rammeverk (1977) sier at lovgivningen i spesifikk bransje kan gjøre adgangen til råvarer enklere enn i bedriftens hjemland. Alle de tre islandske bedriftene opplever lovgivningen i Norge som annerledes, og mer attraktiv enn på Island da det er enklere tilgang til råstoff.

På Island ble kvotesystemet ITQ innført i 1984 for å oppnå et bæredyktig fiskeri og forhindre overfisking. Systemet regulerer mengden av fisk som kan fiskes og sier også at en bedrift maksimalt kan eie 12% av kvotene, og i tillegg kan kvotene kjøpes og selges. Det islandske systemet har vært vellykket, da fiskebestanden er blitt gjenopprettet (Winsløw, 2017).

Kvotesystemet har betydd at bedriftene må være kreative i bearbeidningen og foredlingen for å øke verdien av deres kvote. Island er anerkjent for deres utnyttelse av fisken, hvor skinn blir til sårbehandlingsmiddel og tekstilt lær, innvoller og ben blir til medisin, fiskeolje og kalsium. Mens fiskehoder tørkes og eksporteres til afrikanske land. Ingen annen fiskeindustri utnytter så mye av fisken som Island (Sigfusson, 2016), men systemet kritiseres også. Kritikken kommer av at mesteparten av kvotene i dag eies av få store aktører. Dette har ført til økt sentralisering og mange småsamfunn blir lagt øde (Guttorm & Kalvemo, 2007), (Måsø, 2015).

I Norge er det deltakerloven som regulerer adgangen til ervervsmessig fiske og fangst av villlevende marine ressurser. Lovens formål inkluderer bærekraftig utnyttelse av ressurser, økt lønnsomhet og verdiskaping samt tilrettelegging for at høstingen av marine ressurser skal komme kystbefolkningen til gode (Deltakerloven, 1999, §1). Loven sikrer også at kvotene ikke ender på utenlandske hender da fartøyene må være norske, og avhengig av lengden også må eies av personer bosatt i Norge. Det stilles også krav til fartøxføreren og mannskapets bosetning, for å sikre arbeidsplasser i kystsamfunnene.

Case 1 kom til Norge da det ikke var mulig å få markedstilgang da kvoteprisene er høye i hjemlandet. For case 3 og case 4 var det ikke mulig å få mer råstofftilgang til fabrikkene på Island og eierne søkte derfor mot Norge, da lovgivningen her sikrer jevnere fordeling av fiskekvotene.

I Norge er det også i noen grad mulig å omsette fiskekvoter, men kvotene følger fartøyet og ved salg av fartøy må nye eiere søke om ny adgang til fiske og fangst. I praksis blir det da fartøyet man kjøper.

I 1972 vedtok Stortinget, grunnet en vanskelig ressursituasjon, deltakerloven. Loven har opp gjennom årene blitt justert og tilpasset skiftende omgivelser. I 2015 ble et utvalg oppnevnt med det formål å se på hvordan kvotesystemet bør innrettes for fremtiden. Bakgrunnen for oppnevningen var sjømatindustriutvalgets utredning av sjømatindustriens rammevilkår. Utredning fra sjømatindustriutvalget påpekte at *«Dagens strukturkvoteordning begrenser flåteleddets innovasjonsevne, samt muligheten for effektiv kapasitetsutnyttelse og høyere lønnsomhet, herunder realisering av grunnrenten. Dette elementet representerer etter all sannsynlighet den største potensielle positive økonomiske effekten for verdikjeden som helhet. Dermed begrenses også mulighetene for innovasjoner i vertikal koordinering med sjømatindustrien, og slik også lønnsomhet og verdiskaping i foredlingsleddet»* (NOU 2016: 26, s. 9).

I rapporten «et fremtidsrettet kvotesystem» presenterer utvalget i 2016 en lang rekke forslag til endringer i dagens lovgivning. Et av forslagene omhandler en felles markeds plass for utleie og leie av kvoter innenfor et fiskeår. Dette har vært årsak til mye debatt og gjeldende lovgivning på Island har vært brukt i debatten. På den ene side står de som frykter at kvotene skal havne i hendene til stadig færre personer. En islandsk fisker sa følgende til NRK da han hørte at Norge vurderte å innføre samme lovgivning som på Island: *«Jeg håper Gud vil redde dere, ingen andre vil gjøre det. Dette systemet har knekt småbåtfiskere og småsamfunnene på Island. Dette er absolutt crazy»* (Måsø & Aslaksen, 2018). På den andre siden argumenteres det for at en slik endring kan fjerne begrensningen for vertikal koordinering og dermed skape økt lønnsomhet. Sjefen for Islands største fiskebedrift Vilhjalmur Vilhjalmsson beskriver systemet som vellykket og sier at HB Grandi er et resultat av sammenslåing av 15 småbedrifter til et stort selskap. Bedriften eier 12% av landets kvoter.

Debatten om endringer i kvotesystemet pågår fortsatt og Nærings- og fiskeridepartementet arbeider med oppfølgingen av forslagene, med sikte på å fremme en stortingsmelding for behandling i vårsesjonen 2019.

At islandske fiskere som det er tilfellet i denne oppgaven har søkt mot Norge da det er enklere å få tilgang til råstoff her i landet, er noe lovgivere bør være oppmerksom på. Systemet på Island har lagt til rette for de største, og som tidligere skrevet så er det i dag få men store aktører som kontrollerer kvotene på Island. En endring i norsk lovgivning ville på sikt kunne føre til identiske tilstander og politikere bør være oppmerksomme på om man ønsker økt dominans til de største bedriftene eller fortsatt aktivitet i mindre fiskebruk langs kysten.

5.2 Strategivalg

5.2.1 Porters 5 krefter

Ifølge Porters teori må en bedrift vurdere arenaen og tilrettelegge egen generisk strategi for å sikre varige konkurransefortrinn. For å vurdere om årsakene til ulik lønnsomhet skyldes eksterne faktorer i industrien skal Porters fem krefter analyseres i forhold til hver enkel bedrift.

Trussel fra substitutter

Ingen av bedriftene har en reel trussel fra substitutter, da fisk ikke blir erstattet av en annet produkt. Men det er fortsatt en rekke faktorer som kan oppfattes som mulige trusler. Folks spisevaner endrer seg og dette kan endre etterspørselen til fisk. Etterspørselen etter fisk kan muligens påvirkes av nyhetsbildet som gjerne preges av historier om al den plast som finnes i magen til ulike fiskearter. Oppdrettsfisk kan også ta markedsandeler fra kystfiske der det er mer usikkerhet på vandringsmønstre og kvoter. Jeg vurderer uansett denne markedskraft til å ha lav påvirkning på lønnsomheten til bedriftene.

Trusler fra nye inntrengere

Flere faktorer påvirker trusselnivået fra nye inntrengere. Blant annet oppstartskostnader, lovgivning, og teknologi. Regnskapene til de fire casebedriftene viser at den gjennomsnittlige verdi av eiendelene er på 35 MNOK. Dette er en relativ høy oppstartskostnad som setter noen begrensninger for direkte konkurranse fra nye inntrengere.

Fangst og salg av marine ressurser er regulert i Norge. Fangsten reguleres i deltakerloven og stiller en rekke krav til både fartøy, aktivitetsnivå, bosted og nasjonalitet. Case 1 er den eneste i denne oppgaven med aktivitet i fangstleddet, og har fått tilgang til dette ved å bosette seg i

Norge. Mengden av fisk som kan høstes reguleres i havressursloven for å sikre bærekraftig og samfunnsøkonomisk lønnsom forvaltning av de villlevende marine ressurser. Etter ilandføring er det også en rekke krav som stilles i forbindelse med førstehåndsomsetning. Disse kravene er regulert i fiskesalgslagsloven og inkluderer krav om råstoffkvalitet, dokumentasjon på råstoffuttaket og kontrollansvar. I tillegg er det også dynamiske minstepriser på torsk, hyse og sei som kalkuleres hver 14. dag. Prisene reguleres i et samarbeid med Norges Råfisklag og industrien. Lovgivningen begrenser trusselen fra nye inntrengere.

Industrien har som tidligere nevnt historisk sett vært i sammenhengende krise, og lønnsomheten har vært dårlig, men i de siste årene har nyhetsbildet vært preget av historier om rekordår for norsk fiskeeksport. Dette kan øke trusselen fra nye inntrengere. Oppsummert så vurderer jeg at trusselen fra nye inntrengere som kan påvirke lønnsomheten til casebedriftene til å være lav.

Rivalisering mellom konkurrenter

Hvitfiskindustrien som helhet bestod i 2015 av 153 bedrifter (Bendiksen & Nyrud, 2018). Disse 153 er bedriftene er fordelt i en rekke underkategorier som inkluderer: klippfiskprodusenter, saltfiskprodusenter, tørrfiskprodusenter, fryserier, filetfabrikker, ferskfiskpakning og øvrig hvitfiskindustri. Når disse 153 bedriftene plasseres i hver sin sektor og opp gjennom en langstrakt kyst begrenser det rivaliseringen mellom konkurrentene. I tillegg er minsteprisene på råstoffet også med til å sette en begrensning på rivaliseringen, da pris som konkurranseparameter mellom rivaler blir begrenset. Jeg vurderer derfor rivaliseringen mellom konkurrenter som lav.

Forhandlingsmakten til kunder

Bedriftene har med deres strategivalg et ulikt samarbeid i forhold til sine kunder. Case 1 selger til grossister i Norge eller til eksportmarkeder i Sverige, England og USA. Case 2 forsyner den portugisiske organisasjonen med foredlet fersk fisk, som selges under egne varemerker til markeder i Portugal og Brasil. Hovedkunden til case 2 ligger derfor innenfor samme organisasjon. Case 3 og 4 selger sine produkter til storkunder på det nigerianske marked som kjøper enten hele containere eller skipslast.

De strategiske valgene de fire bedriftene har foretatt i forhold til omsetning av sine produkter gir ulik forhandlingsmakt til de respektive kundene. Case 1, 3 og 4 selger til kunder på et

åpent marked i store kvantiteter, og dette kan forventes å medføre noen diskusjoner om rabatter og forhandlingsmakten til kundene kan forventes å ha noe påvirkning på prisen. Case 2 har som forsyningsledd til egen organisasjon i Portugal en noe annerledes posisjon. På en måte er det ikke noen forhandlingsmakt til kunden, men samtidig er det kanskje den bedriften med mest forhandlingsmakt til kunden da organisasjonen i Portugal trolig ønsker å betale minst mulig for produktet. Case 2 er den av de fire bedriftene som har minst volatilitet i bruttoavanse, driftsmargin og totalkapitalrentabilitet i analyseperioden. Omsetningsveksten på 158% som case 2 har hatt i perioden, har ikke skapt like store variasjon i nøkkeltallene som veksten har hos de tre andre casebedriftene. Nøkkeltallene påvirkes av innkjøpspriser og salgspriser, og de lave variasjonene gir mistanke om at produktene selges til akkurat den prisen som er nødvendig for at bedriften overlever. For case 2 vurderer jeg at forhandlingsmakten til kunden er stor.

Forhandlingsmakten til leverandør

Bedriftene har ulike avhengighetsforhold til sine leverandører. Case 1 er vertikal integrert i fangstleddet og høster selv eget råstoff. Som resultat er bedriften i en unik posisjon i forhold til denne faktoren og trenger ikke å forholde seg til forhandling med leverandører. Case 2 har, som tidligere beskrevet, 40-50 leverandører i løpet av en sesong. Disse fiskere kan velge å levere til andre mottak i nærheten, som ønsker å betale mer for fisken, og dermed er forhandlingsmakten til leverandørene stor for case 2. Case 3 og 4 kjøper deres råstoff i form av fiskehoder og annet avskjær fra en av de største aktører i industrien. Avtalen reforhandles hvert femte år og på den måten er begge bedriftene kun utsatt for leverandørenes forhandlingsmakt hvert femte år. Om leverandøren ser hvor mye avkastning case 3 og 4 gir, er det mulig at de kan vurdere å heve prisene på råstoffet. For case 3 og 4 vurderes forhandlingsmakten til leverandører som lav til middels.

Oppsummering av strategi i forhold til eksterne faktorer

De fire bedriftene har foretatt ulike strategiske valg for å sikre seg mot eksterne forhold. Case 1 har med vertikal integrasjon i fangstleddet eliminert forhandlingsmakten til leverandører. Case 2 har som forsyningsledd i en portugisisk organisasjon fjernet forhandlingsmakten fra kunder, men dette må også ses på som en svakhet for å drive lønnsomt. Case 3 og case 4 har med mangeårige avtaler også i noen grad sikret seg mot forhandlingsmakten til leverandører.

5.2.2 Eierskap, produkt og markedsstrategi

De avgitte svar i forhold til generisk strategi viser at eierne har vurdert at norsk fisk skal selges som et kvalitetsprodukt med egenskaper som man kan ta seg godt betalt for. Men bedriftene har valgt ulike produkter og salgskanaler. Forskjellene i råstoffet som bedriftene foredler skaper også en forskjell i produktene som selges. De ulike produktene bedriftene produserer møter også ulik etterspørsel i de globale markedene.

Case 1 produserer ferskfilet, case 2 produserer ferskiset fisk, mens case 3 og case 4 produserer en rekke ulike produkter som inkluderer tørrfisk, tørkede fiskehoder og annet tørket avskjær fra fisken. Her avspeiles eierskapet tydelig. Case 1 har med eierskap av fire fiskebåter kontroll over fisken fra fangst, gjennom foredling på egen fabrikk og ut til markedet. Case 1 har satset på høy kvalitet i sitt produkt som de tar seg betalt for. Case 2 sine produkter avspeiles i behovene til å forsyne den portugisiske organisasjonen med fersk fisk, som inngår i flere produktlinjer. Case 3 og 4 har en produktmiks som i all hovedsak består av produkter skapt av fiskehoder og annet avskjær fra filetfabrikker.

Fersk filet av høy kvalitet er etterspurt i globale markeder. Case 1 har høy bruttoavanse (43% i 2017) på sine produkter. Dette skyldes enten lave kostnader på råstoff, som oppnås da bedriften fanger eget råstoff. Eller høye salgspriser som oppnås gjennom satsingen på høy kvalitet, men mest sannsynlig en kombinasjon av de to. Case 2 produserer fersk-iset fisk til produkter som blant annet bacalao som spises mye i Portugal og i tidligere portugisiske kolonier som eksempelvis Brasil. Det er disse 2 landene som er de største markeder for avsetning av den fisk som case 2 forsyner neste ledd i verdikjeden med i Portugal. Case 3 og case 4 sender all sin produksjon til Nigeria. Landet er Afrikas mest folkerike og tradisjonene for tørket fisk stammer tilbake fra slavetiden da man var på leting etter et produkt som ikke trengte nedkjøling (Åsberg, 2015).

5.2.3 VRIO

Som beskrevet i teorikapitlet kan ressursene kan være verdifulle (V), sjeldne (R), ikke kopierbar (I) og utnyttet (O). Graden av konkurransefortrinn avhenger av hvor mange av punktene som er oppfylt. Oppfylles alle fire krav har bedriften konkurransefortrinn. I det følgende vurderes bedriftenes ressursportefølje i forhold til disse fire kravene.

Har bedriftene verdifulle ressurser?

For å svare på dette må man se på hvor i verdikjeden verdiene skapes. Alle bedriftene driver med produksjon av hvitfisk. Råstoffpriser og salgspriser påvirker bruttoavansen. Lavere råstoffpriser eller høyere salgspriser for det foredlede produkt vil øke bruttoavansen, og dermed også avkastningsgraden. Bruttoavansen har i de siste fem årene ligget på henholdsvis 40%, 17%, 41% og 69% for de fire bedriftene. For case 2 er bruttoavansen lav i forhold til konkurrentene og dette påvirker alle nøkkeltallene til bedriften. Case 2 er også bedriften som har prestert svakest i forhold til resultatmargin og total kapitalrentabilitet i analyseperioden. Organisatorisk er bedriftene som tidligere nevnt ulike. Organiseringen av case 1 er verdifull da den gir kontroll over ressursene. For case 2 blir organiseringen en svakhet da de er et forsyningsledd til en større utenlandsk organisasjon. Jeg oppfatter det slikt at det ville være mulig for bedriften å få bedre betalt for sine produkter om de ble solgt utenfor organisasjonen. Den gjennomsnittlige driftsmarginen og total kapitalrentabiliteten på henholdsvis 1,0% og 1,4% i analyseperioden der bedriften samtidig har økt omsetningen med 158% gir mistanke om at morselskapet ikke ønsker å levere for bra resultater i Norge. For case 3 og case 4 er organisasjonen også verdifull da den gir bedriftene et marked å selge sine produkter i.

De menneskelige og fysiske ressurser vurderer jeg til å være like verdifulle for bedriftene. Alle bedriftene er drevet av erfarne folk og det brukes moderne produksjonsutstyr. Om noe skal fremheves er det at case 1, 3 og 4 er islandsk eid, og som tidligere nevnt har de en unik evne til å skape verdi av råstoffet.

Finansielt er det ikke stor forskjell på egenkapitalandelen til de fire bedriftene, men likviditeten er noe dårligere hos case 2, og bedriften har i forhold til dette nøkkeltallet vanskelig ved å betjene sin kortsiktige gjeld. Samtidig er det verdt å notere seg at organisasjonen bak case 2 i 2016 kjøpte ut den partneren de hadde hatt på mottaket siden starten i 2010. Jeg tolker det slikt at bedriften til tross for de svake resultatene har et solid økonomisk fundament i ryggen. Case 1, 3 og 4 har med flotte årsresultater i analyseperioden verdifulle økonomiske ressurser.

Har bedriftene sjeldne ressurser?

Som tidligere nevnt har hvitfiskindustrien gjennomgått store strukturendringer siden 70-tallet. Dårlig lønnsomhet har ført til konsolideringer med de stordriftsfordeler dette innebærer. Dette har medført at ressurskontrollen er samlet på færre, men større hender. I tillegg er den årlige

mengde hvitfisk kvoteregulert. På den måten har alle fire bedriftene en sjelden ressurs i råstoffet de har tilgang til. Case 1 har, som den eneste bedriften, egne fiskekvoter fordelt på fire båter og følgelig mest kontroll og påvirkningskraft på deres sjeldne ressurs. For case 2, 3 og 4 gjelder det at ressurstilgangen er avhengig av samarbeid med henholdsvis kystflåten og filetfabrikker.

Har bedriftene imiterbare ressurser?

De fire casebedriftene har eiendeler på mellom 19 og 47 MNOK. Denne summen indikerer at det krever betydelig kapital å starte opp i denne industrien. I tillegg er fangst av råstoffet regulert ved lov. Disse to faktorene og det faktum at ressurskontrollen er samlet på færre hender enn tidligere, gjør at det vil være vanskelig og medføre betydelige kostnader for andre bedrifter å kopiere ressursene.

Er bedriftene organisert til å utnytte ressursene?

Bedriftene utnytter alle deres ressurser etter beste evne. Men eierskapet og de organisatoriske valgene påvirker de økonomiske prestasjonene til bedriftene. For case 1, 3 og 4 med eierskap fra Island blir ressursene utnyttet hensiktsmessig og resulterer i lønnsomhet over gjennomsnittlig industrinivå. For case 2 resulterer organiseringen, med kjøp av råstoff fra kystflåten i konkurranse med andre aktører, og videresalg til egen organisasjon i Portugal, i lønnsomhet under gjennomsnittlig industrinivå. Bedriften er ikke godt organisert til å levere gode resultater i Norge.

Mine vurderinger av de fire bedrifters konkurransefortrinn oppsummeres i de nedenfor stående tabeller.

Tabell 11. Case 1 sine ressurser

Case 1 sine ressurser			
Verdifull?	Sjelden?	Kostbart å imitere?	Organisert for å utnytte det?
Ja	Ja	Ja	Ja

Resultat: Case 1 har konkurransemessige fortrinn, og over gjennomsnittet økonomiske prestasjoner

Tabell 12. Case 2 sine ressurser

Case 2 sine ressurser			
Verdifull?	Sjelden?	Kostbart å imitere?	Organisert for å utnytte det?
Nei	Ja	Ja	Nei
Resultat: Case 2 har konkurransemessige svakheter, og økonomiske prestasjoner under gjennomsnittet			

Tabell 13. Case 3 sine ressurser

Case 3 sine ressurser			
Verdifull?	Sjelden?	Kostbart å imitere?	Organisert for å utnytte det?
Ja	Ja	Ja	Ja
Resultat: Case 3 har konkurransemessige fortrinn, og over gjennomsnittet økonomiske prestasjoner			

Tabell 14. Case 4 sine ressurser

Case 4 sine ressurser			
Verdifull?	Sjelden?	Kostbart å imitere?	Organisert for å utnytte det?
Ja	Ja	Ja	Ja

Resultat: Case 4 har konkurransemessige fortrinn, og over gjennomsnittet økonomiske prestasjoner

5.2.4 Styrets sammensetning

For å analysere om styrets diversitet i forhold til alder og kvinneandel har påvirkning på lønnsomheten, er et 5 års gjennomsnitt på total kapitalrentabiliteten, styrets gjennomsnittsalder og andel kvinner i styret analysert.

Tabell 15. Styrets sammensetning

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
5 års gjennomsnitt total kapitalrentabilitet	54%	1%	5%	10%
Styrets gjennomsnittsalder	48 år	53 år	56 år	56 år
Prosentandel kvinner i styret	50%	33%	0%	0%

Tabell 16. Korrelasjoner

Korrelasjon mellom total kapitalrentabilitet og alder:	-0.870
Korrelasjon mellom total kapitalrentabilitet og kjønn:	0.695

Den negative korrelasjon mellom total kapitalrentabilitet på -0.870 forteller at det ikke finnes noen sammenheng mellom de økonomiske prestasjonene og gjennomsnittsalderen i styret. Den positive korrelasjon mellom kjønn og total kapitalrentabilitet på 0.695 forteller at andel kvinner i styret har positiv effekt på total kapitalrentabiliteten.

Funnene som bekrefter at kvinner har positiv effekt på lønnsomheten er i tråd med funnene til Carter et al. (2003) og Strøm et al. (2014). Mens funnene som ikke finner sammenheng mellom alder og lønnsomhet er i tråd med funnene til Ahmad et al. (2018). Men det må utvises forsiktighet med å bekrefte eller avkrefte hypoteser om sammenheng mellom lønnsomhet og styrets diversitet på bakgrunn av denne oppgaven.

Oppgaven her er begrenset til et utvalg på fire cases, mens studiene det refereres til har hatt et større utvalg som gir et bedre grunnlag for generalisering. Det begrensede utvalg gjør at

dataen blir veldig spredt i forhold til gjennomsnittsverdien av total kapitalrentabiliteten. Videre består styret i de fire casebedrifter kun av 2 eller 3 personer, mens det i større internasjonale børsnoterte bedrifter gjerne kan være sammensatt av mer enn seks personer. En må også være oppmerksom på at eiere og styre i alle fire cases er samme personer. Noe som også er forskjellig i forhold til større børsnoterte organisasjoner, der eierskapet er fordelt på mange større og mindre aksjonærer.

Det fantes ingen korrelasjon mellom total kapitalrentabilitet og alder i denne oppgaven. Dette må ses på med forsiktighet da gjennomsnittlig alder på styret i de fire cases kun varierer med åtte år.

Korrelasjonen mellom total kapitalrentabilitet og kjønn er også sterkt påvirket av case 1. Denne bedriften har best lønnsomhet blant de fire bedriftene. Samtidig består styret i denne bedriften kun av to personer; en mann og en kvinne. Dette gir en 50% kvinneandel i styret. Lønnsomheten og prosentandelen av kvinner i styret i denne bedriften påvirker det samlede resultat i stor grad, og uten denne bedriften vil det ikke ha vært en positiv sammenheng.

5.3 Årsaker til lønnsomhetsforskjeller

Hvitfiskindustrien som helhet hadde en gjennomsnittlig bruttoavanse på 27,5% og en resultatmargin på 2,6 % i 2015. Et veid gjennomsnitt for alle 153 bedrifter i hvitfiskindustrien gir en total kapitalrentabilitet på 11,4% (Bendiksen, Nyrud 2018).

Tabell 17. Nøkkeltall for industri og utvalg

	Hvitfiskindustrien		Case 1		Case 2		Case 3		Case 4	
	gjennomsnitt 2015		2015	13-17	2015	13-17	2015	13-17	2015	13-17
Bruttoavanse	28 %	47 %	40 %	15 %	17 %	46 %	41 %	61 %	69 %	
Resultatmargin	3 %	17 %	15 %	-2 %	1 %	13 %	5 %	12 %	10 %	
TKR	11 %	43 %	54 %	-2 %	1 %	54 %	22 %	28 %	28 %	

Sammenlignes de økonomiske nøkkeltallene til de fire casebedriftene med hverandre og industrien danner det seg et bilde av store forskjeller.

Bruttoavansen hos case 1, 3 og 4 er høyere enn i industrien generelt både i 2015 og i hele analyseperioden. Mens den for case 2 er lavere enn gjennomsnittet for industrien i 2015 og i hele analyseperioden. Samme fordeling gjør seg gjeldende for resultatmarginen. Her ligger case 1, 3 og 4 over gjennomsnittet for industrien i 2015 og i hele analyseperioden. Forrentningen av den samlede investerte kapitalen fordeler seg også etter samme mønster. Case 1 presterer nesten fire ganger bedre enn industrigjennomsnittet i 2015, og enda bedre over de siste fem årene. Case 2 presterer dårligere enn gjennomsnittet i 2015, men har levert marginal positiv avkastning over de siste 5 årene. Case 3 og 4 presterer begge langt over gjennomsnittet i 2015, og har hatt gjennomsnittlig totalkapitalrentabilitet på henholdsvis 22% og 28% i analyseperioden.

Nøkkeltallene forteller at tre av bedriftene presterer over industrigjennomsnittet i 2015 og generelt leverer disse 3 bedriftene over industrigjennomsnittet i analyseperioden. Bedriftene har med andre ord hatt konkurransefortrinn i analyseperioden. En rekke indikatorer kan forklare årsakene bak dette. Disse indikatorene vil bli redegjort for i de kommende underkapitlene.

5.3.1 Vertikal integrasjon

Som beskrevet i teorikapitlet kan vertikal integrasjon føre til økt lønnsomhet. Case 1 er den bedriften som presterer best i utvalget. Av de fire bedriftene er det kun case 1 som er vertikalt integrert med aktivitet i både fangst og foredling. Denne kontrollen over råstofftilgangen gir bedriften økt grunnlag for sesongplanlegging, og eliminerer samtidig forhandlingsmakten til leverandører. Dette fører trolig til økt lønnsomhet for denne bedriften. I utgangspunktet er det kun aktive fiskere som kan eie fiskebåter, men det kan gjøres unntak fra aktivitetskravet og det er på den måte at case 1 har eierskap i fire båter som alle er forpliktet til å levere sin fangst til fabrikken.

Nilssen (2013) sitt studie så på om variabelen vertikal integrasjon mot flåteleddet kunne forklare prestasjonsforskjeller i filetindustrien. Hans forskning viste at variabelen gav en dårlig forklaring på prestasjonsforskjeller i filetindustrien.

5.3.2 Eiers nærhet

Av de fire bedriftene er det kun hos case 1 at eieren er synlig i den daglige driften. For case 2, 3 og 4 gjelder det at eieren og styret oppholder seg på Island eller i Portugal, langt unna den daglige driften. Den nærheten som eieren har i case 1 gir økt kontroll over den daglige driften. Dette medfører mulighet til effektiv strategioppfølging og gjør beslutningshierarkiet kort. Dette bidrar trolig til økt lønnsomhet.

5.3.3 Nasjonalitet

Björgvinsson (2014) sitt studie konkluderte at islandsk hvitfiskindustri hadde oppnådd konkurransefortrinn over sine norske konkurrenter grunnet strategivalg. Sigfusson (2016) skriver at ingen annen fiskenasjon utnytter så mye av fisken som Island. Grunnet utvalgets størrelse i denne oppgaven skal en være forsiktig med å generalisere, men uansett så presterer alle tre islandske bedrifter bedre enn bedriften med portugisisk eierskap. På den måten bekrefter de funnene til Björgvinsson og Sigfusson.

5.4 Begrensinger

Intervjuene som danner datagrunnlaget for denne oppgaven er foretatt per telefon og har hatt en varighet på 25-30 minutter. Å gjennomføre intervju per telefon gjør at man går glipp av nærheten og dynamikken som kan oppnås ved et personlig intervju, men kostnadene forbundet med reise til Island, Nordland og Finnmark har satt sine naturlige begrensninger. Intervjuene er gjennomført i arbeidstiden til informantene. Jeg har ikke følt at informantene har vært stresset av andre oppgaver mens intervjuene foregikk. Jeg opplevde at alle intervjuene godt kunne ha vært litt lengere. Hadde intervjuene vært gjennomført personlig ville trolig vært lengere og kanskje hadde gitt informasjon jeg ikke fikk per telefon. Dette er en svakhet ved metoden.

Intervjuene med de islandske informanter er foretatt på engelsk. Mens intervjuet med informanten for case 2 er gjennomført på norsk. Personlig behersker jeg det engelske språket veldig bra, men de islandske informantene var ikke like trente i det engelske språket. I intervjuet med informanten for case 2 var rollene byttet om. Jeg behersker ikke det norske språket like bra som informanten, da det ikke er mitt morsmål. Uansett språklige utfordringer så opplevde jeg ikke på noe tidspunkt mangel på forståelse eller tap av informasjon.

Regnskapsperioden er begrenset til 5 år. Optimalt ville en lengere periode være å foretrekke for å definere begrepet varige konkurransefortrinn, men bedriftenes oppstart utelukker muligheten for dette. Dette kan oppfattes som en svakhet i oppgaven.

6 Konklusjon

Temaet for denne oppgaven er utenlandsk eierskap i norsk hvitfiskindustri. Gjennom flere dybdeintervju og regnskapsanalyser ble følgende problemstillinger undersøkt og analysert:

«Hvilke motiver ligger til grunn for utenlandske investeringer i norsk hvitfiskindustri?»

og

«Hvilke strategiske valg sikrer best lønnsomhet blant de bedriftene som fortsatt er igjen?»

Mine funn viser at tre primære motiver har skapt grunnlagt for utenlandske investeringer i norsk hvitfiskindustri. Vekstplaner i tre organisasjoner og forretningsmulighet for en ny bedrift har rettet søkelyset mot Norge. Som lokasjon har Norge et råstoff langs kysten som er ettertraktet. Fisk fra Norge er kjent for å være av høy kvalitet og er etterspurt i betalingsvillige markeder. Som lokasjon tilbyr Norge også en enklere markedstilgang enn det som tre av bedriftene i denne oppgaven har opplevd på Island.

Ifølge informantene opererer alle fire bedrifter etter en differensieringsstrategi, der fokus er på å produsere høy kvalitet som kundene er villige til å betale for. Trolig er dette strategiske valget med på å sikre bedriftenes overlevelse.

Til tross for identisk generisk strategi har bedriftene prestert ulikt i analyseperioden. Bedriftene har med hver sin unike ressursportefølje gjort strategiske valg for å posisjonere seg i forhold til konkurransearenaen og skape konkurransefortrinn.

Tre av bedriftene har i analyseperioden prestert over gjennomsnittet for industrien. Jeg konkluderer med at disse tre bedriftene har hatt konkurransefortrinn i perioden. En av de tre bedriftene har prestert langt over gjennomsnittet, og har også mottatt Dagens Næringsliv's Gaselle-pris. Vertikal integrasjon mot fangstleddet, eiers nærhet i den daglige driften og nasjonalitet er trolig årsakene til lønnsomhetsforskjellene. Styrets sammensetning vurderes for denne oppgaven å ikke ha hatt påvirkning på lønnsomheten.

6.1 Fremtidig forskning

Etter min oppfatning har denne oppgaven rørt overflaten på flere interessante emner, som har potensiale for fremtidig forskning. Jeg har begrenset denne oppgaven til bedrifter med utenlandsk eierskap i norsk hvitfiskindustri. Dette har begrenset utvalget i oppgaven. I tillegg har jeg grunnet utvalget vært nødt til å begrense analyseperioden i fem år, noe som gjør at begrepet varige konkurransefortrinn skal brukes forsiktig. Oppgaven har vist at råstofftilgangen og lovgivning har vært de største motivasjonsfaktorer for å investere i norsk hvitfiskindustri. Forskning som tar steget videre til andre deler av fiskeindustrien, og ser på om de samme motivasjonsfaktorene gjør seg gjeldende der, kunne være interessant.

Grunnet analyseperiodens varighet, har jeg vært forsiktig med bruken av ordet «varig» om konkurransefortrinn. Uansett har jeg funnet en rekke indikatorer som bidrar til økt lønnsomhet. Disse inkluderer vertikal integrasjon, eiers nærhet og nasjonalitet. Nilssen (2013) sitt studie har forsket på vertikal integrasjon i hvitfiskindustrien, og Bjørgvinsson (2014) har forsket på lønnsomhetsforskjeller mellom Island og Norge. Den norske kvotelovgivningen er oppe til debatt i disse dager - fra Stortinget til de små kystsamfunn. Dypere forskning som ser på effektene vertikal integrasjon og omsetning av kvoter, som systemet er på Island, bør gjennomføres før nye lover vedtas. I tillegg kunne forskning som ser på lønnsomhetseffekter av eiers synlighet i den daglige driften over en 10-års periode også være interessant.

Referenseliste

- Adams, R. B. & Ferreira, D. (2009). *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*. Journal of Financial Economics, 94, 291-309.
<http://personal.lse.ac.uk/ferreird/gender.pdf>
- Ahmad, N., Naveed, A & Fazal A. (2018). *An empirical analysis of boardroom diversity on firm performance*. Review of economics and finance. 13:3, 62-76.
<http://www.bapress.ca/ref/ref-article/1923-7529-2018-03-62-15.pdf>
- Almennaksjeloven. (1997). *Lov om Allmennaksjeselskaper*. LOV-1997-06-13-45. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45/KAPITTEL_6-1#KAPITTEL_6-1
- Amit, R. & Shoemaker, P. J. H (1993). *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal. 14:1, s. 33-46.
- Arntzen, T. (2000). *Internasjonal skatteplanlegging*. Magma. 6/2000.
- Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). New Jersey Pearson.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage* (1st ed.) New York. Oxford University Press.
- Barney, J. B. & Hesterley, W.S (2010). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases* (3rd ed.). New Jersey. Pearson.
- Bendiksen, B. I. (2006, September). *Norsk hvitfiskindustri i endring*. Nofima.
Hentet fra <https://nofima.no/en/pub/1238557/>
- Bendiksen B. I. & Nyrud, T. (2017). *Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien – Driftsåret 2014*.

- Nofima. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2430052/Rapport%2B01-2017.pdf?sequence=1>
- Bendiksen, B. I. & Nyrud, T. (2018). *Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien – Driftsåret 2015*. Nofima. Hentet fra <https://nofimaas.sharepoint.com/sites/public/Cristin/Rapport%2031-2018.pdf>
- Björgvinsson, D. B. (2014). *The Competitive Advantage of Nations – Has the Icelandic whitefish fillet industry created and sustained superior performance over the Norwegian industry?* (Masteroppgave). Handelshøgskolen UIT. Tromsø.
- Boye, K. & Meyer, C. B. (2008). *Fusioner og oppkjøp*. Cappelen Akademiske forlag. Oslo.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*. 2. utg. New York. Oxford University Press.
- Bøhren, Ø. & Strøm, R. Ø. (2010). *Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room*. Journal of Business Finance & Accounting, 37(9-10), 1281- 1308. https://www.bi.edu/globalassets/forskning/centre-for-corporate-governance-research/publications/boards_and_politics_jbfa_37_dec_2010.pdf
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. & D'Souza F. (2003). *Corporate governance, board diversity, and firm value*. Financial Review, 38:1, s. 33-53. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/7874/33ee9a477ff269451d27ac8651dc5feb7a89.pdf>
- Deltakerloven (1999). *Lov om retten til å delta i fiske og fangst* (LOV-1999-03-26-15) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-15>
- Dreyer, B. & Grønhaug, K. (2004). *Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage*. Journal of Business Research, 57, 484-94.
- Dunning, J. (1977). *Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: a search for an eclectic approach*. Macmillan. London.

Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley. New York.

Dunning, J. H. (2000). *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*. *International business review*, 9, 163-190.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.

Eklund, T. & Knutsen, K. (2011). *Regnskapsanalyse: aktiv bruk av regnskapet*. Oslo. Gyldendal akademisk.

Finstad, B. P., E. Henriksen & P. Holm (2012). *Fra krise til krise – forventninger og svik i norsk fiskerinæring*. *Økonomisk fiskeriforskning*, 22, 35-54.

Guttorm, K. A. & Kalvemo J. E. (2007, 17. april). *Kvotekrig på Island*. NRK Sápmi. Hentet fra <https://www.nrk.no/sapmi/sma-fiskekvoter-pa-island-1.2247195>

Hage, Ø. (2014, 11. november). *Frykter islandske tilstander i Finnmark*. *Fiskeribladet*. Hentet fra <https://fiskeribladet.no/nyheter/?artikkel=38769>

Hirshleifer, J., Glazer, A. & Hirshleifer, D. (2005). *Price theory and applications*. Seventh edition. Cambridge University Press.

Hoff K.G. (2016). *Strategisk økonomistyring*. 2. Utg. Oslo. Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo. Cappelen Damm Akademisk.

Måsø, N.H (2015, 26. februar). *Island: Dette kan også skje i Norge*. NRK Sápmi. Hentet fra https://www.nrk.no/sapmi/island_-_dette-kan-skje-ogsaa-i-norge-1.12231088

Måsø, N.H & Aslaksen, E., A. (2018, 15. oktober). *Reiser fra Sameland til Island for å lære*

mer om fiske. NRK Sápmi. Hentet fra <https://www.nrk.no/sapmi/sametingstopper-reiser-til-island-for-a-snakke-med-fiskere.1.14248028?fbclid=IwAR28nYb0CQPcCPKD-NQFVha0HzIHifT1C02yPvIMNsOGEqPdZJvMz3qQl3I>

Nilssen, E. L. (2007). *Motiver og barrierer for norske bedriftsetableringer i Nordvest-Russland. En analyse av to bedrifters etablering i Murmansk* (Masteroppgave). Institutt for samfunns- og markedsfag. Norges fiskerihøgskole Universitetet i Tromsø.

Nilssen, J. (2013). *Strategivalg i usikre omgivelser – Sentrale egenskaper for økt lønnsomhet i norsk filetindustri* (Masteroppgave). Norsk Fiskerihøgskole. UIT. Tromsø.

Nilssen, J., Bertheussen, B. A. & Dreyer B. (2014). *Hvilken råstoffstrategi er mest lønnsom for norske filetbedrifter?* Økonomisk fiskeriforskning, 24, 1-17.

Norges Sildesalgslag (2018, 8. januar). *Sjømateksport for rekordhøye 94,5 milliarder i 2017*. Hentet fra <https://www.sildelaget.no/no/media/nyhetsarkiv/arkiv/2018/januar/sjoemateksport-for-rekordhoeye-94-5-milliarder-i-2017/>

NOU 2011: 4 (2011). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a46b6fc6d9e44882a47be0621ed899a4/no/pdfs/nou201120110004000dddpdfs.pdf>

NOU 2016:26 (2016). *Et fremtidsrettet kvotesystem*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/3716cc15332f4cf683f01a50159d712a/no/pdfs/nou201620160026000dddpdfs.pdf>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2015). *En konkurransekraftig sjømatindustri*. (Meld. St. 10 (2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/99e4e593b03442a29e454f39fb7fe5a5/no/pdfs/stm201520160010000dddpdfs.pdf>

OECD (2008). *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, fourth edition. 2008. Hentet fra <http://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf>

Oslo Børs (2018, 1. april). *Benchmark index*. Hentet fra

https://www.oslobors.no/ob_eng/markedsaktivitet/#/details/OSEBX.OSE/overview

Pedersen, K. (2003). *The eclectic paradigm: A new deal?* The Aarhus School of business.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York. Free Press.

Proff.no (2018). *Arktika Norge AS*. Hentet fra

<https://www.proff.no/nyheter/arktika-norge-as/dyffjord/produsenter/IF3AZDO016D/>

Riise, K. V. (2018, 22. april). *Kvoteringslov ga ikke flere kvinner i toppen*. Dagens

Næringsliv. Hentet fra <https://www.dn.no/arbeidsliv/kjonnsdelt-arbeidsliv/kjonnskvotering/sissel-jensen/kvoteringslov-ga-ikke-flere-kvinner-i-toppen/2-1-311464>

Rugman, A. M. (2010). *Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm*. The Multinational Business Review, 18, 1-12.

Ruhl, K. J. (2016). *The Ownership-Location-Internalization Framework*. Pennstate. Hentet fra http://static1.squarespace.com/static/562636cfe4b043d43a7492bf/t/57bb4d1e6a49633024cf9f12/1471892766774/note_oli.pdf

Rumelt, R.P. (1991). *How much does industry matter?* Strategic management Journal, 12:3, s. 167-185.

Saad, R.M. Noor, A.H.M., & Nor, A.H.S.M (2014). *Developing Countries' Outward Investment: Push Factors for Malaysia*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 130: 237-246.

Schmalensee, R. (1985). *Do markets differ much?* American Economic Review. 75:3, s. 341-351.

Sigfusson T. (2016, 17. august). *Introducing the incredible fish value machine*. Sjavarklasinn. Hentet fra <http://www.sjavarklasinn.is/en/introducing-the-incredible-fish-value-machine/>

Spanos, Y.E. & Lioukas, S. (2001). *An examination into the casual logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective*. Strategic Management Journal, 22, s. 907-934.

Statistisk sentralbyrå. (2015, 14. Januar). *Direkteinvesteringer, beholdninger og avkastning*. 2013. Hentet fra <https://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/di/aar/2015-01-14?fane=om#content>

Stortinget (2011). *Skriftelege spørsmål fra Per Roar Bredvold (FrP) til nærings- og handelsministeren*. Dokument nr. 15:562 (2010-2011)
Hentet fra <https://www.stortinget.no/nn/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/skriftelege-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=48785>

Strøm, R. Ø., D'Espallier, B. & Mersland, R. (2014). *Female leadership, performance, and governance in microfinance institutions*. Journal of Banking and Finance, 42, 60-75.
<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/80922.pdf>

Winsløw. A. A. (2017). *Fiskeri i Island*. Udenrigsministeriet. Hentet fra <https://docplayer.dk/55708371-Udenrigsministeriet-fiskeri-i-island-foraaret-andrea-albertsen-winsloew.html>

Åsberg, A. R. (2015, 16. juli). *Dette er en delikatesse i Nigeria*. NRK. Hentet fra <https://www.nrk.no/nordland/dette-er-en-delikatesse-i-nigeria-1.12459259>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide på engelsk

Interview guide

The questions are divided into specific themes. The questions must be considered as guidance. Some of the questions will be more relevant than others. If you believe something is left out, I would like you to inform me of that. The review of the questions will help me gain a better understanding of the motives behind the investment in the Norwegian white fish industry and the reasons for your continuously good performances. First, I will use 3-5 minutes to present and explain the purpose of my master-thesis.

Personal background information

1. What is your name?
2. What is your role in the company?
3. How many years have you been working here?
4. Do you own shares in this company?

Business background information

5. What is the name of the company?
6. Who owns the company?
7. How long has the company been operating?
8. Did the company take over a business that was already there or was it a new factory?
9. Did the owners have experience from this industry before?
10. Which other businesses are the owners involved in? (if any)

Motives

11. The company had its start-up here in xxxx. Do you know which motives were behind the owners wish to invest in this industry?
12. Which pros and cons did you consider prior to investing in this business?
13. List the three main reasons for investing in this business/this place:
 1. _____
 2. _____
 3. _____

14.

Investment motives:	Allocate 100 points:
a. Financial motives	
b. Gaining more upstream control of your value chain	
c. Gaining more downstream control of your value chain	
d. Achieving corporate growth goals	
e. Getting rid of competitors	
f. Others (specify)	

15. Was there a quantitative goal with the acquisition/investment?

16. Has this goal been reached?

Value chain

17. How does the business function:

- a. How many employees are there?
- b. How many divisions is the company divided into? (production, sales, marketing)
- c. Input?
- d. Creation of value?
- e. Output?
- f. Service?

18. How does the value chain look for the company?

19. Do you have any control or influence on the fish being delivered here for processing?

20. Describe your cooperation with the vessels that deliver the fish?

21. Place this business in the value chain of its owners?

Strategy

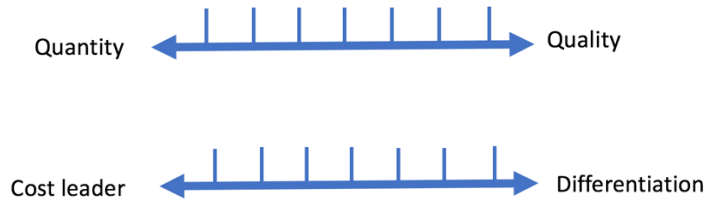
22. This business has produced good returns since its beginning. In your opinion what are the main reasons for this? Explain.

23. Do you do things here in this business that differs from other companies in the same business? Explain.

24. Do you possess resources here that no one else in the industry has access to?

25. Comparing this company with its Norwegian competitors, do you believe that you have a competitive advantage or disadvantage being internationally owned?

26. Place your business along these two lines?



Thoughts on benefits of investing in this business

27. Which of these three conditions do you believe are the most important for the investment in this business? Rank in order from 1-3

A. Ownership: ___

The owner/company has a patent or copyright that generates enough value to make up for the cost of the investment

B. Location: ___

The specific location of this business generates value that cannot be found elsewhere

C. Internalization: ___

Keeping control of production within a cooperation to retain control of the production process

Thank you for your cooperation!