

Strategivalg i usikre omgivelser

Sentrale egenskaper for økt lønnsomhet i norsk filetindustri

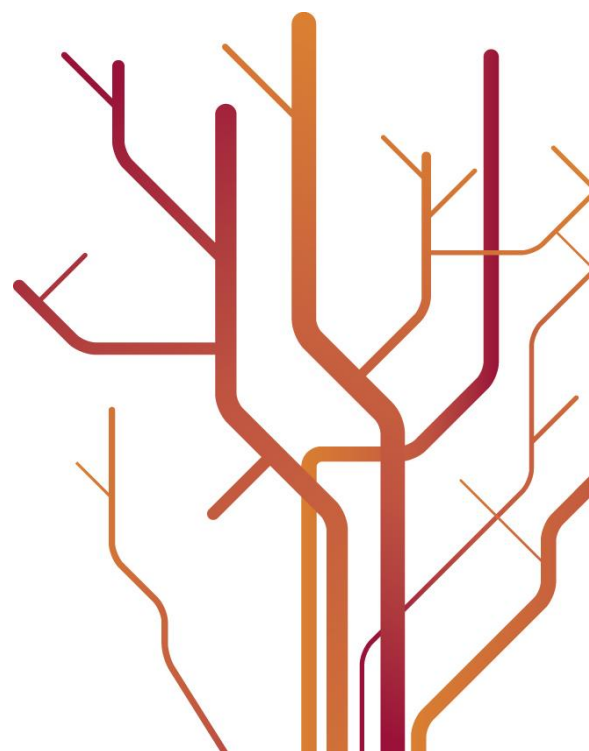


Jon Nilssen

Mastergradsoppgave i fiskeri- og havbruksvitenskap

Studieretning - Bedriftsøkonomi (30 stp)

Mai 2013



Forord

Etter fem år er tiden kommet for å avslutte fiskerifagsstudiet ved Norges fiskerihøgskole. Tiden har gått utrolig fort, noe jeg må takke mine flotte medstudenter for. Det har vært meg en fornøyelse å studere sammen med dere. Interne konkurranser om å prestere best, sosiale tiltak og ikke minst solide mengder kaffe har fylt meg med lærdom og det som verre er.

Gjennom det siste halvåret har jeg fått et glimt av hva som kreves når en masteroppgave skal skrives. Som en «jypling» innen akademia startet jeg i januar med blanke ark og masse tanker. Frem til mai har jeg gjennom opp og nedturer lært utrolig mye som jeg vil dra nytte av i tiden fremover. I den forbindelse vil jeg rette en stor takk til mine veiledere, Bent Dreyer & Bernt A. Bertheussen. Takk for konstruktive tilbakemeldinger og motivasjon når det trengtes som mest. Videre må min kjære samboer, Ylva, få en god porsjon av æren for at jeg har maktet å bli ferdig.

Avslutningsvis vil jeg takke familie og venner for oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Tromsø, mai 2013

Jon Nilssen

Sammendrag

Norsk filetindustri av hvitfisk er for mange sett på som en næring i sammenhengende krise. Industrien kjennetegnes av hard konkurranse om knappe ressurser, hvor den største usikkerheten knyttes til råstoffet som i svært liten grad kan kontrolleres og predikeres. I en bransje med så turbulente omgivelser vil bedriftens strategiske valg være avgjørende for om den overlever eller faller fra. I denne oppgaven har fokuset vært rettet mot å vurdere om det finnes bedrifter som har utviklet verdifulle egenskaper tilpasset råstoffusikkerhet.

Med utgangspunkt i strategifagets to dominerende teoriretninger har konkurransearenaen blitt analysert, hvor det er konstruert spesifikke variabler for å forklare forskjeller i prestasjon. Funnene viste at det i løpet av en ti års periode var enkelte bedrifter som konsekvent leverte økonomiske resultat over gjennomsnittet for populasjonen. Disse bedriftene sies derfor å ha det litteraturen omtaler som varige konkurransefortrinn.

Videre ble en rekke dimensjonert relatert til underleverandører undersøkt. Funnene fra oppgaven indikerer at de beste bedriftene til tross for ulike ressursporteføljer har ervervet seg de samme verdifulle egenskapene. De konkrete egenskapene som er funnet verdifull for norsk filetindustri baserer seg på ferske leveranser fra kystflåten, spesielt fra krokredskap som leverer råstoff av høy kvalitet. Gjennom en slik tilpasning klarer bedriftene å senke kostnadene på råstoff, samt øke produktopsjonene som produseres.

Nøkkelord: egenskaper, lønnsomhet, filetindustri, konkurransefortrinn

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	3
1.3 Oppgavens oppbygning	4
2. Teori.....	5
2.1 Posisjoneringsskolen	5
2.2 Ressursperspektivet	8
2.3 Sammenhengen mellom perspektivene	11
2.4 Ekstern usikkerhet	12
2.5 Empiriske funn	14
2.5.1 Sammenhengen mellom varige fortrinn og lønnsomhet	14
2.5.2 Sammenhengen mellom usikkerhet og prestasjon	15
2.6. Valg av teoretisk og analytisk perspektiv	17
2.6.1 Teoretisk perspektiv	17
2.6.2 Analytisk perspektiv	18
2.6.3 Forsknings spørsmål	19
3. Metode	21
3.1 Forskningsdesign	21
3.2 Metode.....	23
3.2.1 Kvantitativ	23
3.2.2 Kvalitativ	23
3.2.3 Metodevalg	24
3.3 Empirisk kontekst.....	25
3.3.1 Institusjonelle forhold	26
3.3.2 Markeds- og produksjonsforhold	27
3.3.3 Strukturelle forhold.....	30
3.3.4 Oppsummering.....	31
3.4 Populasjon, utvalg og tallmateriale.....	32
3.5 Operasjonalisering	33
3.5.1 Prestasjonsmål.....	33
3.5.2 Sentrale egenskaper - arbeidshypoteser	34
4. Resultater	39
4.1 Populasjon og utvikling	39
4.2 Finnes det bedrifter med varige konkurransefortrinn?	40
4.3 Sentrale egenskaper for økt lønnsomhet	43
4.3.1 Størrelse	44
4.3.2 Lokalisering	44
4.3.3 Variasjon i volum.....	45
4.3.4 Vertikal integrering	46
4.3.5 Kostnad	48
4.3.6 Ferskt råstoff	49
4.3.7 Kvalitet.....	50
4.3.8 Kystflåten.....	51
5. Diskusjon.....	53
5.1 Sentrale empiriske funn	54
5.2 Implikasjoner	62
5.2.1 Næringsmessige implikasjoner	62
5.2.2 Metodiske implikasjoner.....	63
5.2.3 Teoretiske implikasjoner.....	64
5.3 Begrensninger og videre forskning.....	65

6. Referanser	67
Vedlegg	72
Vedlegg 1: Operasjonalisering av prestasjonsmålet	72
Vedlegg 2: Andeler av viktigste arter i perioden 2002-2011.....	73

Figurliste

Figur 1: Sammenhengen mellom den ressursbaserte analysemodell og industrimodeller for analyse av attraktiviteten til industrier (Barney & Clark 2007)	11
Figur 2: Oppsummerende modell av usikkerhet i omgivelsene (Jauch & Kraft, 1986)	13
Figur 3: Samlet kvantum av årlige leveranser til filetindustrien i perioden 2002 til 2011	28
Figur 4: Gjennomsnittlig månedlige leveranser av torsk til filetindustrien i perioden 2002 til 2011 (egne data).....	28
Figur 5: Gjennomsnittlig pris på torsk, hyse og sei levert til filetindustrien i perioden 2002 til 2011 (egne data)	29
Figur 6: Utviklingen av antall bedrifter i filetindustrien i perioden 2002-2011 (egne data)	31
Figur 7: Oppsummering av den empiriske analysemodellen med forventede resultat.....	38
Figur 8: Totalrentabiliteten til prestasjonsgruppene i perioden 2002-2011	42
Figur 9: Sesongfiskeri fordelt på viktigste arter over året (tilpasset fra Dreyer, 2008).....	45
Figur 10: Andel av bedrifter som er vertikalt integrert i flåteleddet	46
Figur 11: Mottatt mengde råstoff fra trålere.....	47
Figur 12: Gjennomsnittlig andel ferske leveranser hos prestasjonsgruppene i perioden 2002-2011. ...	49
Figur 13: Gjennomsnittlig andel årlige landinger fra krokredskap (line og andre krokredskaper)	50
Figur 14: Andel leveranser fra kystflåten (alle redskap utenom trål og autoline) i perioden 2002-2011.	51
Figur 15: Empiriske analysemodellen med innarbeidede analyseresultat	61

Tabelloversikt

Tabell 1 Operasjonalisering av forklaringsvariablene.....	37
Tabell 2 Utvikling av antall bedrifter som har deltatt hvert enkelt regnskapsår.	39
Tabell 3 Bedriftenes relative lønnsomhetsfordeling i perioden 2002-2011	40
Tabell 4 Relativ lønnsomhetsindikator i de tre prestasjonsgruppene som sammenlignes.....	41
Tabell 5 Årlig volum for prestasjonsgruppene	44
Tabell 6 Oversikt over lokalisering av bedriftene	44
Tabell 7 Landingsmønsteret til de tre prestasjonsgruppene i perioden 2002 – 2011 (egne data).....	45
Tabell 8 Pris på viktigste arter og årlig omsetning per bedrift i perioden 2002-2011	48
Tabell 9 Eksempel på betydningen av forskjeller i innkjøpspris på torsk.....	48
Tabell 10 Oppsummering av variabler, empiriske hypoteser og resultater	54
Tabell 11 Fordeling av viktigste arter i perioden 2002-2011	73

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Innenfor fagfelt som markedsføring og strategi eksisterer det en konsensus om at bedrifter må identifisere og utnytte konkurransefortrinn for å overleve og utvikle seg over tid (Sogn-Grundvåg et al., 2008). Tilnærmingen for hvordan oppnå dette har vært drøftet i faglitteraturen, hvor ulike perspektiver relatert til strategivalg og økonomisk prestasjon har blitt presentert. Disse teoretiske perspektivene er myntet på kombinerte eller særegne forklaringsfaktorer for å forklare dette fenomenet, hvor en rekke inndelinger kan gjøres. Fellesnevneren ligger i oppskriften på hvorfor og hvordan enkelte bedrifter evner å overleve og samtidig sikre en avkastning som på lang sikt er større enn konkurrerende bedrifter (Iversen, 2003). En slik forskjell i økonomisk prestasjon omtales innen strategifaget som *konkurransemessig fortrinn*. Peteraf & Barney (2003) forklarer fenomenet slik:

An enterprise has a Competitive Advantage if it is able to create more economic value than the marginal (breakeven) competitor in its product market (Peteraf & Barney, 2003: 314).

De strategiske valgene en bedrift foretar seg vil derfor være avgjørende for om de overlever eller faller i fra. Inkorporert i dette omtales bedriftens evne til å tilpasse seg omgivelsene ved å minimere eksterne trusler og utnytte mulighetene som essensielt for å oppnå langvarig suksess (Porter, 1985). Selv om bedriftene påvirkes av de samme omgivelsene er det dermed ikke sagt at forutsetningene hos hver enkelt aktør er lik. Bedriftene må kjenne sine interne styrker og svakheter. I tillegg må de kjenne til forholdene som råder på konkurransearenaen. Hvis bedriftene tar høyde for denne kombinasjon når strategiske valg implementeres vil man kunne oppnå konkurransefortrinn (Barney, 2007).

De siste tiårene er det hovedsakelig to teoriretninger innen strategifaget som har dominert; *Posisjoneringsskolen* og *det ressursbaserte perspektivet* (Iversen, 2003). Disse to har forskjellige utgangspunkt i sin måte å forklare årsaken til prestasjonsforskjeller. Michael Porter (1980;1985) ses på som fremdriveren av posisjoneringsskolen. Porter (1980) hevder at økonomisk prestasjon avhenger av hvordan aktørene posisjonerer seg i forhold til truslene og mulighetene på konkurransearenaen. En inngående analyse av omgivelsene som aktørene opererer i vil derfor kunne avlede klare anbefalinger for hva som er den foretrukne strategi,

hvor en «problemfri» økonomisk tilværelse avhenger av hvor godt strategivalget var forankret i de rådende forholdene i konkurransearenaen (Isaksen et al., 2004). Som en kritikk mot omgivelsesfokuset og forklaringsfaktorene til Porter vokste det ressursbaserte perspektivet frem. Dens faglige forankring har sin opprinnelse hos talsmenn som Wernerfelt (1984) og Barney (1991). Her ble fokuset rettet mot bedriftens interne ressurser. Ut fra et slikt perspektiv er det først og fremst bedriftenes ulike forutsetninger som vil påvirke strategivalgene (Barney, 2007).

Selv om perspektivene forklarer prestasjonsforskjeller ulikt, er fellesnevneren målsettingen om varige konkurransefortrinn. Begge perspektivene vektlegger at strategiske beslutninger må ta hensyn til nærliggende omgivelser, hvor fokuset bør ligge innen industrien, sektoren eller markedet bedriften opererer i (Johnson et al., 2011). Her defineres en bransje som den gruppen av bedrifter som produserer produkter som er nære substitutter for hverandre (Porter, 1980). Videre må det påpekes at de strategiske valgene som tas ofte baserer seg på at omgivelsene sjelden er statiske (Ottesen & Grønhaug, 2003). For å overleve er bedrifter derfor nødt til å oppdage, tolke og respondere på endringer på konkurransearenaen (Iversen, 2003). Selv om samme informasjon om konkurranseforholdene er tilgjengelig for bedriftene, vil den kunne oppfattes forskjellig. Endringer vil derfor for enkelte ses på som en mulighet, mens andre ser på det som en trussel. Resultatet er at man kan se et bredt spekter av ulike strategier.

Det at omgivelsene i en bransje er under endring gjør at den må behandles som en dynamisk enhet, hvor konkurranseforholdene vil forandre og utvikle seg over tid (Johnson et al., 2011). Enkelte bransjer vil være mer utsatt for endringer i omgivelsene enn andre. Dette får implikasjoner for hvordan aktørene tilpasser seg de opplevde usikkerhetsmomentene. De siste tiårene har konkurransearenaen blitt utsatt for større usikkerhet, hvor drivkrefter som globalisering, teknologi og nye innovasjoner har katalysert utviklingen i en rekke bransjer (Dreyer & Grønhaug, 2004). Endringer i omgivelsene kan skje hurtig og være overraskende for de fleste. Her balanserer bedriftene på en knivegg for hvordan å reagere på slike endringer, samt når og hvordan. Derfor vil vellykkede strategiske valg være vanskelig i turbulente omgivelser (Ottesen & Grønhaug, 2003). Til tross for dette, er det dokumentert at det i en populasjon preget av stor usikkerhet i omgivelsene eksisterer bedrifter som over tid overlever og er i front i industrien når det gjelder økonomisk resultat (for eksempel Dreyer, 1998; Isaksen et al., 2004).

Det er denne erkjennelsen som er utgangspunkt for valg av tema for denne oppgaven. Med bakgrunn i dette vil jeg i det neste avsnittet presentere avhandlingens tema og problemstilling, samt belyse og begrunne de viktigste avgrensningene som er foretatt.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Med utgangspunkt i eksisterende teori har oppgaven til hensikt å undersøke om det eksisterer bedrifter innen en populasjon som presterer bedre enn andre over tid, og hvilke egenskaper og strategiske valg disse bedriftene har som kan forklare prestasjonsforskjellen. For å illustrere dette har jeg valgt i studere en industri som er preget av stor usikkerhet i omgivelsene. Dette for å avkrefte eller bekrefte om det finnes bedrifter som i en næring med hyppige skift i omgivelsene klarer å oppnå vedvarende bedre økonomiske resultat enn de øvrige bedriftene i en bransje. Med bakgrunn i dette reises følgende problemstilling(er):

Klarer bedrifter over tid å oppnå bedre lønnsomhet enn andre bedrifter i samme populasjon?

Hvilke egenskaper kjennetegner bedrifter som innen samme populasjon genererer større økonomiske overskudd enn andre over tid?

Dersom en bedrift evner å etablere og utnytte et sett suksesskriterier til å oppnå et bedre økonomisk resultat enn gjennomsnittet kan man si at den har et konkurransefortrinn. Ofte viser det seg at varige konkurransefortrinn i en turbulent næring kan knyttes til bedriftsformer hvor størrelse, alder og organisering mellom ledd i verdikjeden kan ha betydning for lønnsomheten. Videre kan evnen til å justere aktiviteten i forhold til eksisterende konkurransevilkår ses på som en viktig egenskap å inneha i omgivelser med hyppige skift på konkurransearenaen (Dreyer, 1998).

Det teoretiske rammeverket som er valgt for å svare på problemstillingen tar utgangspunkt i strategifagets to dominerende perspektiv, nemlig posisjoneringsskolen og det ressursbaserte perspektivet. Det ressursbaserte perspektivet tar hensyn til at bedrifter innen samme populasjon er heterogene og dermed har ulike forutsetninger for å skape økonomisk overskudd (Barney, 1991). Videre gir perspektivet en forklaring på hvorfor enkelte bedrifter innen samme populasjon presterer bedre enn andre over tid. Michael Porter (1980,1985) er en eksponent for retningen rundt strategisk posisjonering. Det som kjennetegner denne tankeretningen er fokuset på de eksterne konkurransekrefter som industrien opererer i. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som er blitt introdusert i innledningen har det blitt utviklet et analytisk perspektiv som søker å kombinere disse to perspektivene i søken på å forklare hvorfor enkelte bedrifter presterer bedre enn andre over tid. Bakgrunnen for dette er at det antas at det vil være hensiktsmessig og viktig å ta hensyn til både interne ressurser og eksterne påvirkningsfaktorer. Her vil det ressursbaserte perspektivet være en eksponent for det førstnevnte, mens Porters perspektiv legger hovedvekten på bedriftens omgivelser. Begge er naturligvis viktige forklaringsforhold som de to perspektivene tar implisitt inn over seg. I dette arbeidet har det vært ønskelig å synliggjøre at man vil hensynta begge forholdene eksplisitt.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygget opp på følgende måte: Introduksjon, teori, metode, resultater og drøfting. Introduksjonen har til hensikt å redegjøre for oppgavens problemstilling, samt dens teoretiske forankring. I teorijennomgangen vil en inngående beskrivelse av de benyttede perspektivene bli gjennomført, samt hva tidligere studier har funnet ved bruk av perspektivene. I kapittelets avslutning vil valg av perspektiv og presentasjon av forskningsspørsmål for avhandlingen presteres og avgrenses. I metodekapitlet vil oppgavens rammeverk presenteres, herunder forskningsdesign, metodevalg og empirisk kontekst. Kapitlet vil avsluttes med en presentasjon av empiriske arbeidshypoteser. Resultatdelen vil presentere avhandlingens empiriske funn, hvor resultatene vil bli vurdert i samsvar med det valgte teoretiske utgangspunktet og design. Resultatene vil i siste kapitlet diskuteres, hvor implikasjoner i forhold til det valgte undersøkelsesopplegget vil vurderes.

2. Teori

Hensikten med dette kapittelet er å gi en nærmere presentasjon av de teoretiske perspektivene som er valgt for å svare på oppgavens problemstilling. Valg av teoretiske perspektiv er begrunnet gjennom å betrakte tidligere empiriske funn. Dette er spesielt sentralt etter som ulike perspektiv vektlegger ulike forklaringsfaktorer på prestasjonsforskjeller. Empiriske studier har forsøkt å teste perspektivenes evne til å forklare fenomenet som skal undersøkes og drøftes i denne oppgaven ved å måle effekten industri og bedriftsstruktur har på økonomisk prestasjon (Mauri & Michaels, 1998). I de neste avsnittene vil jeg presentere de viktigste bidragene innen strategilitteraturen som forsøker å forklare dette fenomenet.

2.1 Posisjoneringskolen

Et perspektiv som tar utgangspunkt i å forklare forskjeller i økonomisk prestasjon ut i fra et industrinivå er Michael Porter (1980;1985) sitt rammeverk bestående av de fem konkurransekrefter. Porters perspektiv har røtter tilbake til den klassiske økonomien og industriell organisering som argumenterte for at strategi og prestasjon i stor grad var avhengig av bransjen bedrifter befant seg i. Her kunne lønnsomhet vedlikeholdes ved å øke inngangsbarrierene til bransjen (Mauri & Michaels, 1998). En av de første teoretiske modellene med dette tankegodset ble utviklet på 1930-tallet og kalles S-C-P-modellen (Barney, 2007). Modellen besto av tre komponenter, ”structure”, ”conduct” og ”performance” (Struktur-Adferd-Prestasjon), som var designet for å evaluere konkurranseforholdene i en industri med den hensikt å kartlegge hvor attraktiv bransjen var (Barney & Hesterly, 2010). S-C-P-rammeverket hadde et makroøkonomisk syn på bransjer, hvor motivet var å søke løsninger som skapte perfekt konkurranse i markedet.

Porter og andre vitenskapsmenn snudde denne tankegangen «på hodet» og utviklet med utgangspunkt i S-C-P-rammeverket modeller for å beskrive attributter til industrier som skapte imperfekt konkurranse (Fahy, 2000). Dette åpnet muligheten for bedrifter til å søke kilder til konkurransefortrinn (Barney, 2007). På bakgrunn av dette presenterte Porter (1980) modellen om de fem krefter som påvirker konkurranseforholdene i en bransje. Rammeverket uttrykte at følgende fem krefter påvirket konkurranseforholdene og attraktiviteten til en industri:

- *trusler fra nye aktører,*
- *trusler fra leverandører,*
- *trusler fra kjøpere*
- *substitutter*
- *rivalisering mellom eksisterende konkurrenter*

Med dette lå den fundamentale forutsetningen om at den største driveren til lønnsomhet var på industrinivå. Gjennom å benytte rammeverket bestående av fem konkurransekrefter vil styrken av truslene bestemme potensialet for lønnsomheten og si noe om hvor og hvordan best konkurrere og posisjonere seg innen en industri (Porter, 1991). Innbakt i posisjoneringsperspektivet ligger to forutsetninger fra den neoklassiske tradisjonen til grunn. For det første er bedriftene homogene med tanke på ressursene de besitter og strategiene som velges. Det andre er at en heterogenitet kun er midlertidig på grunn av at ressursene er mobile og fritt kan kjøpes å selges i et faktormarked (Barney, 1991). For den konkurrerende bedrift er dermed essensen med rammeverket å forstå industristrukturen, og deretter implementere strategier som utnytter egen styrke gjennom å ta i bruk mulighetene i omgivelsene, og samtidig nøytralisere eksterne trusler som demper eksponeringen av egen svakhet (Svorken & Dreyer, 2007). Oppnår bedriften dette, vil potensialet for å oppnå konkurransefortrinn være til stede.

Porter (1985) presenterer her tre generiske strategier som bedrifter kan benytte for å oppnå bedre resultat enn konkurrerende bedrifter i populasjonen over tid:

- *Kostnadslederstrategi*
- *Differensieringsstrategi*
- *Fokuseringsstrategi*

Kostnadslederskap oppnås ved å produsere standardvarer til lavere kostnader enn konkurrentene. Her pekes det på fire drivere for å oppnå en slik posisjon: kostnader på innsatsfaktorer, stordriftsfordeler, erfaring og produktdesign (Johnson et al., 2011). Den andre generiske strategien er differensiering og tilsier at varen eller tjenesten som tilbys er av en slik dimensjon at betalingsvilligheten øker. Siste strategiretningen er fokusstrategi som karakteriseres av at bedriften fokuserer på et nærliggende segment i form av en spesiell kjøpergruppe, produktlinje eller geografisk marked (Porter, 1980). Videre presiseres det at

strategiene er gjensidig utelukkende, hvor en bedrift sjeldent vil lykkes med å kombinere strategiene. Porter (1980) omtaler denne situasjonen som ”Stuck in the Middle”, bedrifter i en slik situasjon vil kunne lide av konkurranseulempen og svak lønnsomhet sammenlignet med bedrifter som har posisjonert seg innenfor én av de generiske strategiene.

Hovedformålet med strategivalgene er å oppnå konkurransefortrinn som er varige. Her må den enkelte bedrift treffe ulike valg i forhold til hva slags fortrinn den søker, og hvordan dette nås (Porter, 1980). Her er det to måter å oppnå konkurransefortrinn; Enten gjennom lavere kostnader eller ved differensiering. Gjennom å posisjonere seg riktig på arenaen vil man dermed kunne øke kostnadene for, eller redusere inntekten til bedrifter med en svakere posisjon slik at konkurransefortrinnet vedvarer (Dreyer, 1998). Oppsummert uttrykker Porter (1991) at varige fortrinn avhenger av tre steg. Først må man velge en attraktiv industri eller en industri hvor strukturen kan påvirkes. Deretter må man posisjonere seg gjennom å implementere én av de tre generiske strategiene, og til slutt styre aktivitetene i verdikjeden godt.

Kritikk

Porter (1985) gir en grundig forklaring for hvordan å prestere over gjennomsnittet i populasjonen. Likevel har dette perspektivet vært utsatt for kritikk. Grant (1991) nevner at teknologi- og etterspørselsendringer forekommer hyppigere og er i stadig utvikling. Et analysenivå som Porter og andre neoklassiske vitenskapsmenn tar utgangspunkt i vil derfor ikke danne et godt nok grunnlag for å formulere langsiktige strategier. Videre argumenterer han at empiriske studier ikke har klart å støtte opp relasjonen mellom attraktive industrier og lønnsomhet. Barney (1986) uttrykker at eksterne analyser av omgivelsene ikke er tilstrekkelig for å oppnå konkurransefortrinn som varer over tid. Årsaken til dette ligger i at modellene som bedriftene legger til grunn for de strategiske valgene baserer seg på informasjon som er åpen og offentlig tilgjengelig. Dette gjør at bedrifter vil samle inn stort sett samme informasjon, og dermed komme frem til de samme potensielle strategivalgene. Ved kun å rette fokus mot posisjonering innen en bransje, og forutsette at ressurstilgangen mellom bedriftene i populasjonen er lik, vil en slik prosess føre til at bedrifter på sikt vil kunne kopiere hverandre og forskjellen i lønnsomheten vil viskes ut (Dreyer, 1998).

Empiriske studier har også kritisert Porter for å forutsette at de generiske strategiene er gjensidig utelukkende. Studier har vist at bedrifter som har kombinert lavkost- og

differensieringsstrategier har generert konkurransefortrinn (Miller & Friesen, 1986). I tillegg har det blitt stilt spørsmål ved Porters (1985) detaljerte situasjonsanalyse, scenarier og strategiplaner i usikre omgivelser etter som bedrifter i slike situasjoner har dårlig tid og må handle hurtig (Ottesen & Grønhaug, 2003). Det er også et viktig poeng at alle bedrifter ikke har samme ressursmessige forutsetninger til å velge og implementere ulike strategier. Ofte må det gjøres kompromisser mellom tempo, kostnader og kompetanse.

2.2 Ressursperspektivet

Med dette i bakhånd vokste det i løpet av 1990-tallet frem en annen forklaring på konkurransefortrinn, der fokuset gikk fra eksterne faktorer («outside-in») til bedriftsspesifikke faktorer («inside-out»). Hovedelementet i dette perspektivet tok for seg ressursene i den enkelte bedrift. Porter og posisjoneringsskolen ble kritisert for å være for statisk i det å knytte bedrifter til bransjer og anta at alle i populasjonen hadde lik tilgang til ressursene (Barney, 1991). Det ressursbaserte perspektivet tok dermed utgangspunkt i at den enkelte bedrifts langsiktige strategi må basere seg på de bedriftsspesifikke ressurser og kapabiliteter som er tilgjengelig, og at disse danner grunnlaget for den potensielle inntjeningen (Grant, 1991).

Tanken om å studere bedrifters ressurser går tilbake til blant annet Edith Penrose (1959) og hennes studium av hvorfor enkelte organisasjoner vokste mer enn andre (Wernerfelt, 1984). Fokuset lå her på å forklare at forskjeller i lønnsomhet skyldes ulike ressurskombinasjoner og at enkelte sammensetninger foretrekkes over andre (Combs & Ketchen, 1999). Et slikt utgangspunkt snur om på det neoklassiske synet på ressurser og forutsetter i stedet at ressurser kan være heterogene og bedriftsspesifikke. Den andre forutsetningen som ligger til grunn har røtter tilbake til Ricardo (1817) og Selznick (1959), hvor enkelte bedrifter besitter ressurser som er sjeldne og som enten ikke er tilgjengelig for alle eller kostnaden for å kopiere dem vil være høy (Barney & Hesterly, 2010). Dette elementet ble begrunnet med at det kan eksistere imperfekte forhold i faktormarkedet som gjør at bedrifter ofte har ulike ressursporteføljer (Barney, 1986). Hvis et fåtall bedrifter besitter ressurser i sin portefølje som kan utnytte muligheter eller nøytralisere trusler, og de er vanskelig å kopiere, vil de kunne styrke bedriften og potensielt være en kilde til varige konkurransefortrinn (**Peteraf, 1993**).

I så måte er begrepet *ressurs* svært sentralt innenfor det ressursbaserte perspektivet. Problemet er at litteraturen er ”stappfull” av definisjoner og tilnærminger til attributtene bedriftene har som gjør de i stand til å implementere lønnsomme strategier (Ray et al., 2004).

Termer som ressurser (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), kjernekompetanser ('core competencies'), kompetanser og kapabilitet har blitt benyttet (Barney & Clark, 2007). Felles for termene er at de representerer kritiske uavhengige variabler som påvirker bedriftens prestasjon. For å forhindre forvirring rundt begrepene vil jeg videre i avhandlingen bruke kapabiliteter og ressurser om hverandre etter som de er attributter som kan ses på som enten styrker eller svakheter for bedriften (Wernerfelt, 1984). Videre vil jeg klassifisere ressursene tilgjengelig for bedriftene i fire kategorier:

- *Finansielle*
- *Fysiske*
- *Menneskelige*
- *Organisatoriske*

De finansielle ressursene inkluderer bedriftens inntekt, gjeld, egenkapital og opptjent egenkapital (retained earnings). I de fysiske inngår bedriftens produksjonsanlegg med tilhørende produksjonsutstyr, geografisk plassering og tilgang til råvarer. De menneskelige ressursene inkluderer trening, erfaring, vurderingsevne, intelligens, nettverk og innsikt hos den enkelte leder og ansatte i bedriften. Organisatoriske attributter omfatter bedriftens formelle struktur, dens formelle og uformelle planleggings-, kontroll- og styringssystemer og nettverket både internt og eksternt til bedriftens medarbeidere (Barnet & Hesterley, 2010).

De ulike ressursene kan som nevnt fungere som både styrker og svakheter til en bedrift, men det sentrale i oppgaven er å kartlegge hvilke ressurser og elementer ved disse som evner å skape varige fortrinn. Etter som definisjonen av ressurs og kapabilitet, samt forutsetningene om ressursheterogenitet og ressursimmobilitet er relativt abstrakte og vanskelige å håndtere er det utviklet et rammeverk for å analysere varige konkurransefortrinn (Barney & Hesterly, 2010). VRIO-rammeverket(annen modell?) består av fire spørsmål for å kartlegge om ressursenes attributter kan danne grunnlaget for varige konkurransefortrinn (Barney, 2007).

- "Valuable" – *Besitter bedriften ressurser eller kapabiliteter som gjør det mulig å nøytralisere trusler og/eller utnytte muligheter i omgivelsene?*
- "Rarity" – *Kontrolleres ressursen av et fåtall konkurrerende bedrifter?*
- "Imitability" – *Er ressursen vanskelig å imitere?*
- "Organization" – *Har bedriften organisert strategier og prosedyrer som støtter ressursene som er verdifull, sjelden og vanskelig å kopiere?*

Dess flere ”ja” en får på spørsmålene, dess større styrke representerer ressursen for bedriften. Ved å foreta strategivalg med utgangspunkt i verdifulle ressurser med begrenset mobilitet vil en kunne oppå konkurransefortrinn (Barney & Clark, 2007). Slike forhold skaper barrierer for imitasjon etter som det er usikkerhet ovenfor hvilke egenskaper som er driveren for bedre ytelse, noe som omtales som kausal tvetydighet (Barney & Hesterly, 2010). Videre vil bedrifter som besitter en verdifull ressurs eller kombinasjon av ressurser kunne anvende det konkurransemessige fortrinnet de har til å forsterke ressursen(e) og øke avstanden til konkurrentene. Det overskuddet som da skapes på basis av egne ressurser omtales ofte som effektivitetsrente (Amit & Schoemaker, 1993). Midlertidig er det ikke forutsatt at en bedrift vil kunne ha et fortrinn som er varig, til tross for at konkurrenter ikke klarer å kopiere strategien. Radikale skift (*for eksempel*, teknologiske nyvinninger) kan endre forholdene på konkurransearenaen og forelde tidligere kilder til konkurransefortrinn. Dette fenomenet er i litteraturen beskrevet som en Schumpetersk prosess (*Schumpeterian process*) (Rothaermel, 2001).

Kritikk

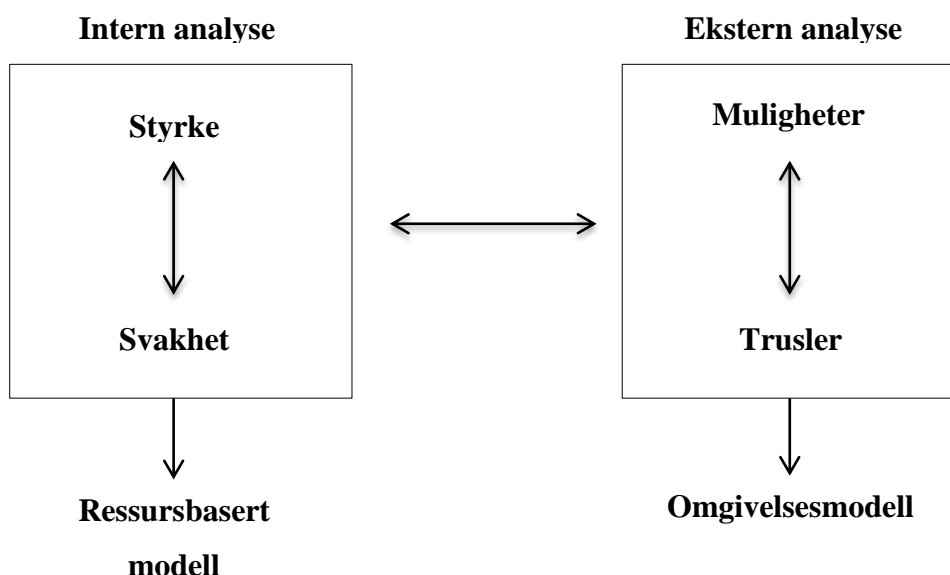
Gjennom teoridelen har man sett at det ressursbaserte perspektivet gir en troverdig forklaring på forskjeller i økonomisk prestasjon innen samme industri (for eksempel Combs & Ketchen, 1999). Til tross for dette har også dette perspektivet vært utsatt for kritikk. Barney et al. (2001) uttrykker at et tilbakevendende tema innen ressursbasert teori er relatert til metodiske utfordringer. Her nevnes det blant annet at begrepet ressurs er vanskelig å operasjonalisere, og at de empiriske undersøkelsene som har gjort dette har forankret det i den spesifikke populasjonen som er studert (Barney & Zajac, 1994). En slik operasjonalisering svekker dermed den eksterne validiteten. På den andre siden må motivet bak undersøkelsen tas i betraktning. Hvis ønsket er å benytte perspektivet til å forklare utviklingen i en konkret kontekst, vil høy detaljeringsgrad og kunnskap om settingen være til fordel (Dreyer, 1998).

I artikkelen ”*Is the resource-based ”view” a useful perspective for strategic management research?*” (Priem & Butler, 2001) kritiserer artikkelforfatterne det ressursbaserte perspektivet på flere områder. Det første punktet er at ressursbasert teori er tautologisk. Det vil si at perspektivet baserer seg på et sirkelresonnement hvor bedriftene besitter verdifulle ressurser som muliggjør konkurransefortrinn som igjen benyttes for å skape verdifulle ressurser (Spanos & Lioukas, 2001). Som et svar på denne artikkelen sier Barney (2001) at

Priem & Butler (2001) kun reformulerer den ressursbaserte teorien slik at den blir tautologisk, men ikke at argumentasjonen er det. Videre nevner han at det ressursbaserte perspektivet har vært gjenstand for empiriske tester. Et annet forskningsspørsmål som har blitt belyst er om det eksisterer konkurransefortrinn som er varige. Begrepet har blitt nevnt av blant annet Barney (2007), hvor termen varig ikke omfatter en viss kalenderperiode, men heller forklares som muligheten for eller i hvilken grad ressurser kan kopieres.

2.3 Sammenhengen mellom perspektivene

Ut i fra gjennomgangen kan perspektivene i første øyekast virke motstridende, men på mange områder vil de faktisk komplementere hverandre. Wernerfelt (1984) hevder at Porters rammeverk og det ressursbaserte perspektivet utgjør hver sin side av samme mynt. Felles for begge teoriretningene er at de har ambisjoner om å forklare hvorfor bedrifter presterer ulikt. Det ressursbaserte perspektivet legger vekt på hvordan bedrifter utvikler og kombinerer ressursene de besitter for å oppnå konkurransefortrinn, mens Porters (1980) omgivelsesfokus tar høyde for de trusler og muligheter som er rådende på konkurransearenaen og hvordan bedrifter best mulig kan posisjonere seg med hensyn på de rådende konkurransekrefter som karakteriserer industristrukturen. Ved å koble disse perspektivene sammen utgjør de SWOT-rammeverket (Spanos & Lioukas, 2001).



Figur 1 Sammenhengen mellom den ressursbaserte analysemodell og industrimodeller for analyse av attraktiviteten til industrier (Barney & Clark 2007)

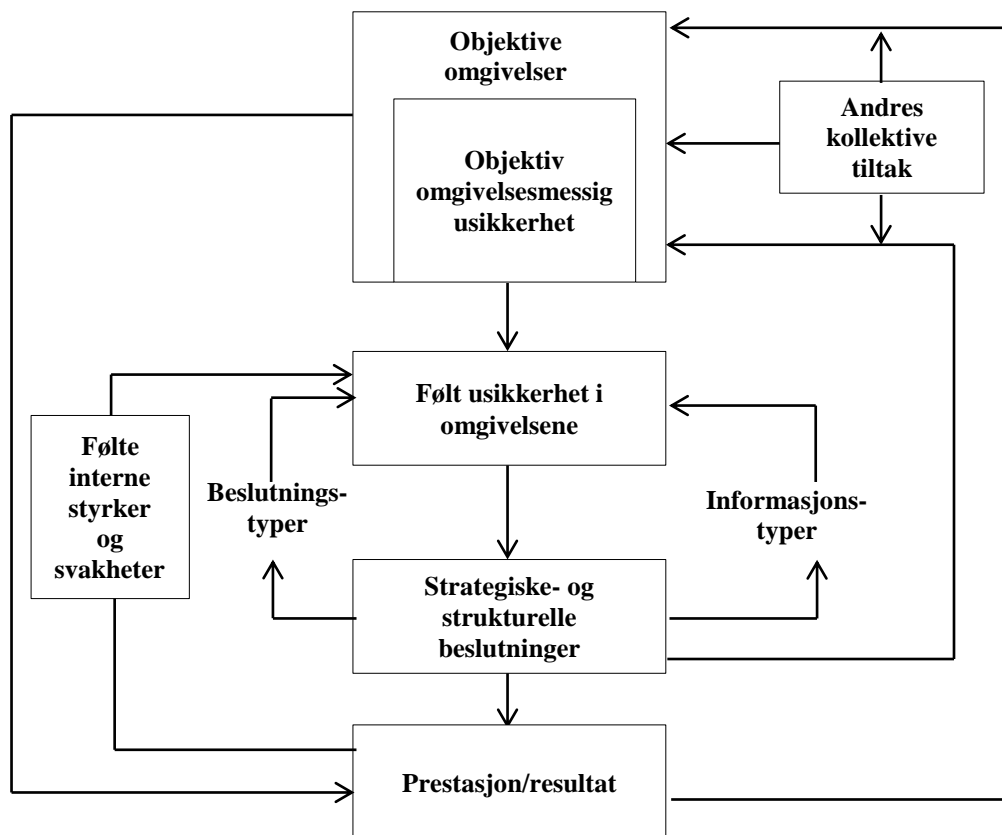
Her vil bedriftens lønnsomhet avgjøres av hvordan de best utnytter sine interne styrker og minimerer svakheter, samtidig som den tar hensyn til de muligheter og trusler som er rådende på konkurransearenaen (Grant, 1991). I så måte vil perspektivene være komplementerende kun fordi de dekker ulike aspekter for hvordan å oppnå konkurransefortrinn (Barney, 1991). Et videre argument som knytter bånd mellom teoriretningene er at begge forklarer prestasjonsforskjeller ut i fra at enkelte bedrifter har konkurransefortrinn som gjør det mulig å generere unormal høy profitt. Dette oppnås gjennom produkter som produseres til en lavere kostnad eller har økt betalingsvillighet (Spanos & Lioukas, 2001). Formålet med denne gjennomgangen er ikke å forsøke å uttrykke at perspektivene er forenelig på alle områder, men illustrere at de kan benyttes sammen. En modell som integrerer elementer fra begge perspektivene vil dermed kunne svare på store deler av kritikken de enkelte perspektivene har vært utsatt for, samt gi en bedre forståelse for hvorfor bedrifter innen samme populasjon presterer ulikt.

2.4 Ekstern usikkerhet

Et viktig moment som påpekes i strategilitteraturen er at omgivelsene i en industri sjeldent er statiske, og at bedrifter i mange industrier utsettes for stor usikkerhet med tanke på hvordan industristrukturen vil endre seg i fremtiden (Porter, 1985). Både for posisjoneringsskolen og det ressursbaserte perspektivet presiseres det at aktørene må ta hensyn til usikkerheten knyttet til omgivelsene når strategier utformes. Men innen litteraturen er det tvetydige svar for hva som ligger i begrepet omgivelsesmessig usikkerhet og hvordan det måles (Jauch & Kraft, 1986).

En debatt som har vært pågående er hvorvidt usikkerheten i omgivelsene er *følt* eller *objektiv* (Newell & Swamidass, 1987). Her har Milliken (1987) forklart følt usikkerhet ut i fra tre elementer: *tilstanden i omgivelsene*, *effektusikkerhet* og *responsusikkerhet*. Det første elementet uttrykker den manglende evnen til å anslå sannsynligheten til ulike fremtidige hendelser. Det andre elementet, effektusikkerhet, er mangel på informasjon om årsaks-virkningsforhold. Til slutt nevnes den manglende evnen til å forutse hva som vil bli resultatet av en beslutning. Innen strategifaget er dette en tilnærming til usikkerhet som er hyppig benyttet (Dreyer, 1998). Her ligger fokuset på hvordan den enkelte beslutningsfatter gjør en personlig vurdering av usikkerheten han eller hun er utsatt for. Den andre typen usikkerhet i omgivelsene er objektiv usikkerhet. Den kan måles ved å finne særtrekkene ved den enkelte industri for å kartlegge hvor usikker omgivelsene er (Dreyer, 1998). En modell som på en god

måte redegjør for sammenhengen mellom usikkerhet i omgivelsene, strategivalg og prestasjon ble skissert av Jauch & Kraft (1996).



Figur 2 Oppsummerende modell av usikkerhet i omgivelsene (Jauch & Kraft, 1986)

Modellen er sammensatt av ulike elementer som alle har sin påvirkende kraft. Her uttrykkes det at objektiv usikkerhet i omgivelsene er viktig, hvor bedriftene må ta hensyn til forholdene i konkurransearenaen. Bedriftenes ressurser må ses i samspill med de rådende forholdene når strategiske og strukturelle beslutninger tas. Videre er det også knyttet en direkte sammenheng mellom den objektive usikkerheten i omgivelsene og hvor godt bedrifter kan prestere. Modellen tar også hensyn til at de kollektive tiltakene fra konkurrentene vil dempe graden av strategivalg og resultat som preger omgivelsene og dens usikkerhet (Jauch & Kraft, 1986).

Innen ulike perspektiv er det ulike anbefalinger for hvordan å håndtere ekstern usikkerhet (Isaksen, 2007). I det omgivelsesbaserte perspektivet ses vertikal integrering på som en mulighet for å dempe usikkerheten i omgivelsene (Porter, 1980). For eksempel vil man ved å integrere oppstrøms i verdikjeden kunne sikre seg viktige råvarer i perioder med vanskelig tilgang på innsatsfaktoren (Dreyer & Svorken, 2007). Ved å overkomme usikkerheten i omgivelsene vil derfor vertikal integrering kunne skape konkurransefortrinn. For eksempel vil

man kunne redusere kostnadene i deler av verdikjeden etter som man styrer unna markedet (Isaksen, 2007). For det ressursbaserte perspektivet er ikke vertikal integrering en like rigid anbefaling i usikre omgivelsene. Fokuset ligger her på bedriftenes heterogene ressurser. Her må man konstruere, velge, iverksette og justere strategier ut i fra egne forutsetninger, samt hvilken kontekst bedriftene deltar i (Dreyer, 1998).

2.5 Empiriske funn

I denne delen vil jeg kort gå i gjennom enkelte empiriske studier som har vært gjennomført med den hensikt å forklare forskjeller i lønnsomhet. Videre vil jeg med utgangspunkt i anbefalinger fra litteraturen kunne begrunne valg av perspektiv.

2.5.1 Sammenhengen mellom varige fortrinn og lønnsomhet

Flere studier innen strategifaget og andre teoriretninger har forsøkt å forklare effekten av prestasjonsforskjeller mellom bedrifter. Her har spesielt søkelyset vært rettet mot å forklare effekten på henholdsvis bedrifts- og industrinivå (Barney & Clark, 2007). Schmalensee (1985) var en av de første som utførte en studie på dette området. Gjennom å sammenligne lønnsomheten til en rekke selskaper for et regnskapsår fant han at industrieffekten var viktigere enn bedriftseffekten når det kom til lønnsomhetsmålet totalrentabilitet (Barney & Hesterly, 2010) Dette funnet taler i mot den ressursbaserte teorien som fokuserer på at bedriftsspesifikke effekter har en større effekt på prestasjon enn industriattributter. Imidlertid viste en studie utført av Rumelt (1991) det motsatte. Her kritiserte han funnene til Schmalensee etter som operasjonaliseringen og tidsperspektivet ikke var tilstrekkelig gjennomført. I ettertid har også en rekke andre empiriske studier bekreftet at bedriftseffekter er viktige for å forstå lønnsomhetsforskjeller (Barney & Clark, 2007). Ut i fra dette bør et design ta hensyn til at det eksisterer forskjeller på både industri- og bedriftsnivå som kan påvirke lønnsomheten. Videre må man også vurdere tidsperspektivet i studiet som studeres.

Flere studier som har undersøkt prestasjonsforskjeller mellom bedrifter har gjort dette med utgangspunkt i ressursbasert teori. En av undersøkelsene med et slikt perspektiv var Miller & Shamsies (1996) analyse av filmstudioer. Her undersøkte de den samme populasjonen i to forskjellige tidsperioder med ulik grad av turbulens. Funnene deres indikerte at i stabile omgivelser ville eiendomsbaserte ressurser kunne være kilder til superior lønnsomhet, mens i omgivelser preget av usikkerhet var kunnskapsbaserte ressurser fordelaktig (Isaksen, 2007). Deres analyse illustrerer betydningen av å ta omgivelsene i betraktning når man skal vurdere

hvilke ressurser som bidrar til å skape varige konkurransefortrinn. Videre må også konteksten som studeres vurderes, herunder valg av én eller flere industrier.

Et annet funn som er observert i litteraturgjennomgangen er at det ressursbaserte perspektivet ofte kombineres med andre teoretiske tilnærminger i søken på å forklare kilder til varige konkurransefortrinn. Barnett et al. (1994) kombinerte perspektivet med organisasjonsøkologi og evolusjonsøkonomi. Her søkte de å forklare hvorfor enkelte banker i USA under resesjonen utkonkurrerte andre banker i samme industri og til samme tid (Barney & Clark, 2007). Gjennom studiet demonstrerte de at de bankene som over tid hadde prestert best og overlevd også presterte best i ettertiden. Noe som impliserte at disse bankene hadde et sett av ressurser og egenskaper som ble ervervet over tid, og som var kritisk for å overleve og blomstre. Det at flere empiriske studier med basis i ressursbasert teori er gjort i kombinasjon med andre teoretiske tilnærminger kan ses i lys av at perspektivet fokuserer på den enkelte bedrift, mens fenomenet som studeres, varige konkurransefortrinn, tvinger fokuset over på populasjonsnivå for å kunne sammenligne prestasjonene til bedrifter (Dreyer, 1998). Her vil et design som tar hensyn til bedriftsspesifikke forhold, kombinert med tilnærminger som vektlegger omgivelsene, kunne benyttes.

Et annet område som har vært fokusert på i analyser av prestasjonsforskjeller er hvilke(t) mål som skal benyttes som prestasjonsmål. En av de mest anvendte har vært regnskapsbaserte mål som for eksempel total kapitalrentabilitet og egenkapitalrentabilitet (Isaksen, 2007). Venkatraman & Ramanujam (1986) hevder at anvendbarheten til slike finansielle mål er passende i studier som tar for seg én industri. Likevel er det usikkerhet rundt valg av prestasjonsmål, hvor både tidsperspektiv og empirisk kontekst må tas hensyn til.

2.5.2 Sammenhengen mellom usikkerhet og prestasjon

Når strategiske beslutninger skal gjennomføres er det viktig å finne en match mellom forholdene i omgivelsene og bedriftenes kapabiliteter og ressurser, etter som dette vil være betydningsfullt for bedriftens økonomiske prestasjon (Bourgeois, 1985). En rekke ulike tilnærminger til sammenhengen mellom usikkerhet og prestasjon har vært gjennomført, hvor fokuset innen strategifaget har vært rettet mot om usikkerhet har en positiv eller negativ effekt på bedrifters lønnsomhet.

Jauch & Kraft (1986) påpeker i sitt studium viktigheten av objektive omgivelser, hvor interaksjoner mellom strategiske og strukturelle beslutninger og omgivelsene vil påvirke prestasjon. Derfor bør prestasjon ses på som en avhengig variabel i forholdet usikkerhetsstrategi – struktur - prestasjon. Et viktig moment i denne sammenhengen er at den eksterne usikkerheten kan reduseres ved å skaffe kunnskap om omgivelsene. Bourgeois (1985) konkluderte i sin analyse at sammenfall mellom følt og objektiv usikkerhet viste en positiv relasjon med prestasjon. I hans undersøkelse nevner han også at litteraturen er nokså forenelig om at den mest passende måten å måle industrikarakteristikk er gjennom produkt-markedsforhold og teknologiske karakteristikk. Andre deler av litteraturen anbefaler også å operasjonalisere objektiv usikkerhet ved å kartlegge strukturell turbulens i populasjonen (Dreyer, 1998)

Andre arbeid innen strategiutforming hevder at forholdene i omgivelsene kombinert med bedriftsinterne forhold påvirker lønnsomhet (Jauch & Kraft, 1986). Blant annet nevner han at Christensen & Montgomery (1981) og Rumelt (1982) trekker frem diversifisering i sammenheng med markedsforhold å influere lønnsomhet. Videre nevner Jauch & Kraft (1986) at Lenz (1980) fant at ulike omgivelsesforhold, strategier og bedriftsstrukturer påvirket lønnsomheten.

En oppsummering av de empiriske funnene uttrykker at en rekke forhold må tas hensyn til ved valg av teoretiske perspektiv for å forklare prestasjonsforskjeller mellom bedrifter. Empirien uttrykker at både industri- og bedriftsspesifikke effekter bør inkluderes. I tillegg har man funnet at omgivelsens karakter må kunne måles og er påvirkende for bedrifters prestasjon. For å gjøre dette i kombinasjon har flere gjennomført analyser basert på én industri.

2.6. Valg av teoretisk og analytisk perspektiv

Hensikten bak de foregående kapitlene har vært å skaffe en oversikt over eksisterende teori og empiri innenfor det valgte problemområde. Dette for å kunne posisjonere analysen til et teoretisk perspektiv. Ut i fra teorigjennomgangen har man sett at perspektivene vektlegger ulike forklaringsfaktorer for hvorfor enkelte bedrifter oppnår bedre lønnsomhet enn andre. Denne delen vil dermed søke å avklare hvilke elementer som vektlegges i koblingen mellom de to teoretiske perspektivene og usikkerhet i omgivelsene. Videre vil jeg ved valg av analytisk perspektiv gjøre konkretiseringer angående forhold som fokuseres på for å forklare forskjeller i prestasjon.

2.6.1 Teoretisk perspektiv

Ved å ta hensyn til hva de ulike perspektivene sier om prestasjonsforskjeller, samt kritikken som har vært rettet mot de ulike teoriretningene, har jeg valgt et teoretisk perspektiv som tar hensyn til at både bedriftene og industrien kan påvirke prestasjonen til bedrifter. Gjennom teorigjennomgangen har jeg funnet at tilnærming som kombinerer Porters (1980) omgivelsesteori med ressursbasert teori vil kunne svare på den reiste problemstillingen på en tilfredsstillende måte. Gjennom sammenligningen av perspektivene har det blitt vist at teoriene er sammenfallende på en rekke områder. Likevel er det illustrert at perspektivene forklarer prestasjonsforskjeller ulikt. Spesielt to områder fremheves her: Forklaringsfaktorene for bedrifter prestasjon, samt analysenivå. Det er derfor viktig å gjøre klare valg for hvilke perspektiv jeg legger til grunn på områder de skiller seg fra hverandre.

For å forklare forskjeller i prestasjon retter Porter (1980) fokus mot forholdene på konkurransearenaen og hvordan bedrifter posisjonerer seg relativt til konkurrentene. Her dekomponeres bedrifters lønnsomhet til industri- og posisjoneringseffekter (Porter, 1991). Dette oppnås gjennom kunnskap om industristrukturen hvor de fem konkurransekrefter er sentral, samt gjennom å posisjonere seg med utgangspunkt i én av de generiske strategiene. En slik forklaring på konkurransefortrinn har som nevnt i teorigjennomgangen vært utsatt for kritikk. Jeg vil derfor basere meg på det ressursbaserte perspektivet som forklarer lønnsomhetsforskjeller ut i fra bedriftenes unike ressursporteføljer. Et slikt syn betyr at bedriften vil være analysenivået i denne oppgaven. Her forventes det at forskjeller oppstår som følge av imperfeksjoner i faktormarkedet og at enkelte egenskaper er vanskelige å kopiere (Barney, 1986). Til tross for at det teoretiske perspektivet fokuserer på det interne må det komplimenteres med de eksterne omgivelsene for å forstå hvilke ressurser som best

påvirker prestasjonen (Amit & Schoemaker, 1993). Her vil de ressurser som alene eller i kombinasjon skaper egenskaper som klarer å imøtekomme utfordringene på konkurransearenaen være verdifulle (Bharadwaj et al., 1993). På denne måten inkluderes både Porters omgivelsesfokus og ressursbasert teori i det teoretiske perspektivet. Gjennom å benytte Porter til å kartlegge omgivelsene vil jeg kunne finne viktige egenskaper som deltagende bedrifter må forholde seg til. Videre vil jeg kunne benytte meg av ressursbasert teori for å spore om bedriftene besitter ressurskombinasjoner som er verdifulle i den valgte kontekst. Videre tar perspektivet utgangspunkt i ressursbasert teori som forutsetter at bedrifter som besitter verdifulle egenskaper vil forsøke å skape «ubalanse» gjennom å fornye og videreutvikle seg slik at imitasjonsfaren minker. Dette gjør at bedriftene vil behandles som dynamiske enheter.

2.6.2 Analytisk perspektiv

Hensikten med dette avsnittet er å presentere det analytiske perspektivet som benyttes i oppgaven, herunder egenskaper som vurderes som viktige for å svare på den reiste problemstillingen. Disse vil fremstilles som forskningsspørsmål i avslutningen av kapittelet, operasjonaliseres i metoddelen og presenteres i oppgavens resultatdel. Den valgte analysemodellen har i stor grad videreført de viktigste elementene som er presentert i det teoretiske perspektivet, hvor det antas at de bedriftene som best klarer å utnytte sine ressurser i harmoni med de rådene omgivelsene antas å ha konkurransefortrinn som vil generere høyere lønnsomhet enn de aktørene i populasjonen som ikke klarer det. Her antas det at suksesskriteriene til bedriftene er bunnet i deres evne til å generere økonomisk verdi.

Det analytiske perspektivet forutsetter at bedrifter er forskjellige, har ulike egenskaper og dermed oppnår forskjellig økonomisk resultat. Her vil oppgaven avgrenses ved å vektlegge sentrale egenskaper som påvirker lønnsomheten. Det vil si at spesifikke ressurser internt i bedriften ikke vil undersøkes. Dette er i tråd med det ressursbaserte perspektivet som antar at basisen for prestasjon spores tilbake til ressursene (Barney, 1991). Videre tar modellen høyde for at verdifulle egenskaper avhenger av omgivelsene i den konkrete kontekst. I så måte ligger det en forventning om at de beste bedriftene evner å håndtere usikkerheten på konkurransearenaen på en bedre måte. Analysemodellen konkretiserer her usikkerhet i omgivelsene til det litteraturen kaller *objektiv usikkerhet*. Dette begrunnes med at denne formen for usikkerhet er felles for aktørene. Gjennom å analysere hvilke former for objektiv usikkerhet som bedriftene er eksponert for, vil man kunne utlede sentrale egenskaper som er

viktig for å håndtere usikkerheten. Disse vil kunne ses på som kilder til konkurransefortrinn. Dog vil usikkerheten i omgivelsene i følge perspektivet kunne oppfattes ulikt hos bedriftene etter som de besitter heterogene ressursporteføljer. For å karakterisere den objektive usikkerheten vil oppgaven følge anbefalinger fra litteraturen om å studere produkt-marked, strukturelle og institusjonelle forhold. De bedrifter som over tid evner å levere resultat over gjennomsnittet for populasjonen antas å ha det litteraturen omtaler som *varige konkurransefortrinn*. Her har jeg i tråd med litteraturen valgt å studere bedriftene i en periode over flere år. Det vil si at konkurransefortrinn kan ses på som en konsekvens av at enkelte bedrifter besitter ressurser som genererer egenskaper som er særlig verdifulle på den konkurransearenaen de opererer i.

2.6.3 Forskningsspørsmål

I denne delen vil forskningsspørsmålene som jeg med utgangspunkt i teoretiske perspektiv og analytisk modell ønsker å undersøke presenteres. Disse vil bli fremstilt som overordnede forskningsspørsmål, men vil i metodedelen av avhandlingen utdypes i form av arbeidshypoteser som er relatert til den empiriske konteksten. I utviklingen av forskningsspørsmål for å forklare forskjeller i økonomisk prestasjon har jeg valgt å rette fokus på hva som har vært gjort i tidligere studier innen bransjen som studeres, samt hva strategilitteraturen sier om forskjeller i lønnsomhet.

Finnes det bedrifter med varige konkurransefortrinn?

Det ressursbaserte perspektivet knytter lønnsomheten til hver enkelt bedrift opp i mot de ressurser de besitter og hvorvidt disse kan generere konkurransefortrinn som er varige, og dermed være en kilde til økt lønnsomhet (Barney, 1991). Videre påpeker Porter (1980) at forholdene på konkurransearenaen må analyseres for å utvikle strategier som kan gi konkurransefortrinn. Varigheten til konkurransefortrinnene har vært diskutert innen strategifaget, men koblingen mellom varige fortrinn i en næring preget av turbulente omgivelser har ikke vært studert i like stor grad (Dreyer, 1998). Derfor vil det være interessant å studere om det eksisterer bedrifter som i presterer bedre enn andre i usikre omgivelser:

Finnes det bedrifter som over tid presterer bedre enn andre i usikre omgivelser?

Sentrale egenskaper for økt lønnsomhet

Litteraturen byr på ulike løsninger for hvordan hankses med usikkerhet i omgivelsene, blant annet vertikal integrering og fleksibilitet (for eksempel Porter, 1980; Barney, 2007). Innen det ressursbaserte perspektivet har det vært gjort studier som forsøker å peke på betydningen av enkelte egenskaper for å tilpasse seg usikkerhet. For å forhindre problemer med operasjonaliseringen av variabler, bør man vektlegge egenskaper som antas å være viktig i den valgte kontekst (Miller & Shamsie, 1996). Bedrifter som suksessfullt klarer å tilpasse seg forholdene på konkurransearenaen forventes å kjennetegnes av reduserte kostnader eller bedre fortjenestemarginer og større handlefrihet i form av finansielle ressurser. Med utgangspunkt i dette stilles følgende forskningsspørsmål:

Besitter de beste bedriftene egenskaper som er bedre tilpasset omgivelsene sammenlignet med de øvrige i populasjonen?

3. Metode

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å analysere problemstillingen i avhandlingen. Vitenskapelig metode forklares som de teknikker og prosedyrer som brukes for å samle inn, analysere og gi svar på forskningsspørsmål (Saunders et al., 2009). Det betyr at perspektivet som er valgt vil være drivende for oppgavens undersøkelsesdesign og metodevalg. Perspektivet legger opp til at det må velges og analyseres en konkurransearena som er preget av usikkerhet i omgivelsene, hvor jeg må detektere egenskaper som antas å være viktig for å generere varige konkurransefortrinn (økonomisk prestasjon) i den spesifikke kontekst. Jeg vil i dette kapitlet begrunne valg av forskningsdesign, metodisk tilnærming og empirisk kontekst. Avslutningsvis vil kapitlet ende opp i empiriske arbeidshypoteser som søker å svare på den overordnede problemstillingen.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan forklares som rammeverket som brukes til innsamling og analyse av data for å svare på forskningsspørsmål, herunder valg av datakilder, innsamlingsmetoder og analyseteknikker (Saunders et al., 2009). Her må man vurdere problemets natur, hensikten med studiet, eksisterende teori innen problemområdet og passende teknikker for å analysere problemet (ibid).

Valg av problemområdet baserer seg på å studere fenomenet: forskjeller i prestasjon innen en industri. Valg av problemstilling og teoretisk perspektiv legger klare begrensninger i valg av design. For det første representerer de to teoretiske perspektivene ulike tilnærminger til problemet. Det ressursbaserte perspektivet retter fokus mot det bedriftsspesifikke (**internt**), sammenlignet med omgivelsesteorien som ser på konkurransearenaen med de muligheter og trusler (**eksternt**) som eksisterer (Barney, 2007).

Innen begge disse retningene er det behov for detaljerte og presise data fra både bedrifts- og populasjonsnivå for å kunne måle prestasjonsforskjeller (Dreyer, 1998). Dette trengs for å kunne si noe om de sentrale muligheter og trusler i omgivelsene bedriftene opererer i. Kun med basis i dette vil det genereres en forståelse for hvilke egenskaper som vil forbedre prestasjonen. Videre må det konstrueres gode variabler som kan måle disse egenskapene for samtlige bedrifter i populasjonen. Her er det viktig å analysere sammenhengen mellom økonomisk prestasjon over tid og de egenskapene bedriftene har ervervet seg. Det trengs også

gode variabler som kan måle den relative prestasjonen til samtlige bedrifter i populasjonen over tid. Dette siden analysemodellen ser på økonomisk prestasjon som en avhengig variabel.

En anbefaling som er vurdert til å imøtekomme de kravene som stilles for avhandlingen er foreslått av Reed & DeFillippi (1990). Her anbefales det at empiriske undersøkelser knyttet til varige konkurransefortrinn bør gjennomføres i to trinn. Først vil en studere utvalget i en populasjon for å se om det eksisterer bedrifter som oppnår resultater tilsvarende det som forventes med varige konkurransefortrinn. Deretter kan bedrifter som oppnår slike fortrinn sammenlignes med bedrifter innenfor samme populasjon som ikke oppnår slike fortrinn. Et slikt design vil drives frem av problemstillingen som er reist, samt begrunne valget av analysenivå. Videre vil en ved å sammenligne prestasjonsgrupper kunne gå detaljert til verks for å spore sentrale faktorer som forklarer prestasjonsforskjeller. Dette designvalget er også forenelig med de undersøkelsesoppleggene som er gjort tidligere (les; empiriske funn). Miller & Shamsie (1996) uttrykte at det var viktig å ta forholdene i omgivelse i betraktning ved valg av forklaringsvariabler, hvor man bør begrense seg til én industri for å sikre seg at de eksogene forholdene er lik for bedriftene som sammenlignes.

På grunn av tidsbegrensninger har det også vært behov for å redusere mengde i form av tidsperspektiv og størrelse på utvalg. Dette håndteres ved å velge én industri. Ved å gjøre dette økes den interne validiteten etter som bedriftene er utsatt for like omgivelser. I tillegg vil antall bedrifter reduseres. Dette gjør at fokuset kan rettes mot mer detaljerte forhold i den enkelte bedrift, noe som også er i tråd med anbefalingene fra litteraturen. Bakteppet er at resultatene vil være mindre generaliserbare. Likevel må det poengteres at intensjonen har vært å studere om det er mulig å oppnå varige konkurransefortrinn i en spesifikk kontekst preget av usikkerhet i omgivelsene. Derfor vil den interne validiteten være viktigere enn den eksterne. Fokuset må ligge på faktorer som tilgang på detaljrik data, utvalg og en populasjon som lar seg adskille fra andre.

3.2 Metode

Saunders et.al. (2009) sier at valg av teoretisk perspektiv og inngangsvinkel på problemformuleringen vil få implikasjoner for hvilke metodiske tilnærminger en kan benytte. Videre uttrykkes det at forskningsprosjektet kan være enten *eksplorerende*, *beskrivende*, *forklarende* eller en kombinasjon av disse.

Innenfor samfunnsvitenskapen skiller man ofte mellom to metoder; *kvalitative* og *kvantitative* (Gripsrud et al., 2004). Den enkleste skillelinjen mellom disse metodene er hvordan de forholder seg til tall. Kvantitative metoder baserer seg på numerisk data, mens kvalitative metoder er «ikke-numerisk». Et slikt skille legger begrensninger for hvilke taktiske valg en står ovenfor med tanke på design, dog er skillelinjen noe diffus, og metodene blir ofte benyttet i kombinasjon (Saunders et al., 2009). Derfor vil jeg i de to neste avsnittene vie plass til å forklare hovedforskjellene mellom metodene, samt begrunne valget av metodisk tilnærming i denne oppgaven.

3.2.1 Kvantitativ

Utgangspunktet ved kvantitative analyser vil generelt være positivistisk med en deduktiv tilnærming (Saunders et al., 2009). Det vil si at man benytter tilgjengelig empiri for å teste eksisterende teori. Her er fokuset ofte å studere sammenhengen mellom variabler ved hjelp av en rekke statistiske teknikker, hvor relasjonen måles numerisk. Slike studier er ofte av en beskrivende og/eller forklarende art. En beskrivende del vil ofte være en forløper til enten eksplorerende studier eller forklarende (Saunders et al., 2009). Den sistnevnte vil søke å etablere en kausal sammenheng mellom variabler, for eksempel en egenskap og økonomisk prestasjon.

3.2.2 Kvalitativ

Eksplorerende studier har ofte en induktiv tilnærming, hvor fokuset er å skaffe seg økt innsikt angående et interessefelt (Gripsrud et al., 2004). Denne typen benyttes ofte i kvalitative studier. Her søker en gjerne å utfordre og videreutvikle eksisterende teori, hvor det ofte benyttes et rammeverk bestående av en rekke teknikker og analytiske fremgangsmåter (Saunders et al., 2009).

3.2.3 Metodevalg

Mitt metodevalg vil i så måte basere seg på en deduktiv tilnærming for å forklare eksisterende teori innenfor strategifaget om lønnsomhetsforskjeller i en bransje. De teknikker som er benyttet for å svare på problemformuleringen vil være av en kvantitativ art. Bokholderidata i form av rensede årlige regnskap fra alle bedrifter i populasjonen vil være det viktigste datagrunnlaget for å svare på om det eksisterer prestasjonsforskjeller i populasjonen. Denne informasjonskilden baserer seg på sekundærdata og defineres som data innhentet til et annet formål, sammenlignet med primærdata som er samlet inn for å besvare oppgavens spesifikke forskningsspørsmål (Gripsrud et al., 2004). Videre har offentlig tilgjengelig statistikk om bransjen vært benyttet der det er vurdert relevant. Avslutningsvis har jeg vært så privilegert å få tilgang til volumtall for industrien fra Nofima AS, som gjør at jeg kan konstruere gode variabler på egenskaper som påvirker prestasjon.

Fordelen med å velge en skrivebordundersøkelse hvor data allerede er innhentet er at det er mindre tidkrevende. Videre gir dataene meg muligheten til å studere bedriftenes historiske prestasjoner over tid, samt kartlegge årsaker til prestasjonsforskjellene (Langli, 2010). Regnskapene til de ulike aktørene i den valgte populasjonen er dessuten formålstjenlig å bruke etter som de gir detaljert informasjon om økonomisk prestasjon på bedriftsnivå. Jeg har derfor ikke funnet det nødvendig å sette av ressurser til å samle inn kvalitative data (for eksempel, intervju) hos aktørene.

Til tross for dette må en være klar over at det eksisterer begrensninger og fallgruver ved kun å benytte seg av sekundære kilder (Langli, 2010). Regnskapet som informasjonssystem har en rekke svakheter etter som aktørene kun står ovenfor retningslinjer i regnskapsloven, og dermed kan manipulere regnskapet. Denne risikoen blir tatt høyde for ved å velge en bransje som er underordnet samme regnskapsstandard, samt studere populasjonen over tid for å minimere risikoen hvor ekstraordinære hendelser kan påvirke resultatet. Videre er kunnskap om bransjen som studeres viktig for å forstå den historiske utviklingen og hvilke strategier selskapene står ovenfor (Kristoffersen, 2006). I den sammenheng har jeg valgt en bransje som jeg gjennom studieretningen har kjennskap til.

Som følge av det valgte design vil derfor analysene som gjennomføres ta utgangspunkt i om forskjellige variabler har ulike verdier i de ulike gruppene jeg har delt populasjonen inn i. Grafiske presentasjoner og tabeller basert på kostnads- og inntektsstrukturer,

nøkkeltallberegninger og produksjonsstatistikk som viser forskjeller i variablenes verdi vil være fundamentet i oppgaven. Et supplement som har vært vurdert er statistiske tester som kan måle om det eksisterer signifikante forskjeller mellom prestasjonsmålet og enkeltvariablene hos aktørene i populasjonen. Dette har jeg valgt å ekskludere etter som populasjonen som studeres består av for få enheter enn det som anbefales (Gripsrud et al., 2004). Før jeg går inn på operasjonaliseringen av variablene jeg har benyttet, vil jeg presentere den empiriske settingen som er valgt for å svare på oppgavens problemstilling.

3.3 Empirisk kontekst

Valg av setting er allerede begrenset gjennom avhandlingens problemstilling, teoretiske perspektiv og valg av analysemodell. Et viktig krav til valg av empirisk kontekst er at den er preget usikkerhet i omgivelse, populasjonen lar seg skille fra andre populasjoner, samt at undertegnede besitter kunnskap om populasjonen som studeres. Videre vil valg av design ha innvirkning på hvilken setting som benyttes for å belyse fenomenet etter som tilgang på detaljert data, helt ned på bedriftsnivå, er nødvendig. I tråd med anbefalingene i litteraturen har jeg valgt å fokusere på én industri. Den populasjonen som er valgt er norsk fiskeindustri som driver produksjon av hvitfiskfilet. Aktørene i denne industrien lever av å kjøpe, videreforedle og selge fisk i form av filetprodukter, hvor leddene i verdikjeden lett lar seg skille fra hverandre (Dreyer, 1998).

Produksjon av hvitfiskfilet startet for alvor under andre verdenskrig da tyskerne bygget flere store fryserier i Nord-Norge (Lynum, 2005). Oppfatningen av at framtiden lå i filetproduksjon og distribusjon av frosne produkter var stor. Gjennom et ambisiøst moderniseringsprosjekt av den nordligere landsdelen ble det etablert en filetindustri som skulle løfte landsdelen ut av fattigdom og bidra til økt sysselsetting og aktivitet langs kysten (Finstad et al., 2012). Statlige støtteordninger, tilpasninger i rammebetingelsene og andre virkemidler ble lagt til grunn for å skape denne industrien. Til tross for dette har filetindustrien gradvis tapt terreng i en næring preget av stor konkurranse. Fra storhetstiden på 1970-tallet og frem til 2012 har antall bedrifter med fokus på filetproduksjon blitt redusert fra 100 til 10 (Finstad et al., 2012). Flere faktorer kan forklare den objektive usikkerheten næringen er preget av. Litteraturgjennomgangen har vist at det er anbefalt å fokusere på tre forhold for å operasjonalisere og kartlegge objektiv usikkerhet i en populasjon. Disse elementene er produkt-markedsforhold, strukturell utvikling og institusjonelle forhold. I det neste avsnittet vil jeg derfor redegjøre for de viktigste forholdene som karakteriserer konkurransearenaen.

3.3.1 Institusjonelle forhold

Filetbedrifter er en del av en industri som bærer preg av et rigid institusjonelt rammeverk. Mye av dette kan spores tilbake til at næringsaktiviteten er basert på en i prinsippet biologisk fellesressurs, hvor aktiviteten til enkelte aktører må reguleres (Dreyer, 1998). Det eksisterer i dag en rekke regelverk innen både fangst og produksjon som kan berøre bedriftenes valg av strategier (Isaksen, 2007). I det neste avsnittet vil jeg derfor vie plass til enkelte lover som kan få konsekvenser for hvordan bedriftene må tilpasse seg til omgivelsene.

Et sentralt lovverk er *Lov om retten til å delta i fiske og fangst av 26. Februar 1999* (Deltakerloven, 1999). Gjennom Deltakerloven settes det begrensninger for hvem som får tillatelse til å eie driftsmidler, hvor hovedregelen er at eier skal være aktiv fisker (Deltakerloven, 1999). Imidlertid har det blitt gitt dispensasjon etter lovens § 6 tredje ledd, hvor enkelte rederier kan eies av produksjonsbedrifter på land. I populasjonen som analyseres er dette tilfelle for enkelte bedrifter. Rent politisk har det også vært en debatt rundt retten til å fiske, hvor flere hevder at en viktig premis for å bedre lønnsomheten i foredlingsleddet er å integrere mot fartøyleddet (Dreyer, 1998). Dette begrunnes med at man vil få en økt balanse mellom produksjonskapasiteten på land og fangstkvantumet som landes i gjennom året.

I tillegg til sperrer rundt deltakelse i fisket er også fangsten regulert gjennom et konsesjonsregelverk der de største fartøyene må ha konsesjoner (tillatelser) for å delta i ulike fiskerier, herunder redskapstyper og historiske rettigheter (Dreyer & Svorken, 2007). Videre er fangsten i seg selv regulert gjennom forskrifter som varierer fra år til år. Uttaket styres her av at årlige uttak skal være biologisk forsvarlig, både med tanke på kvalitet og antall fiskefartøy (ibid). Som jeg skal illustrere i neste avsnitt svinger fangsuttaket og ressursituasjonen mye fra år til år over en rekke dimensjoner (for eksempel kvotefordelinger, kvalitetsforskrifter, redskapsgrupper, minstemål på fisk og havdeling mellom redskap). En konklusjon som i dette øyemed kan trekkes er at det råder stor usikkerhet over stabiliteten til årlige kvoter som tildeles.

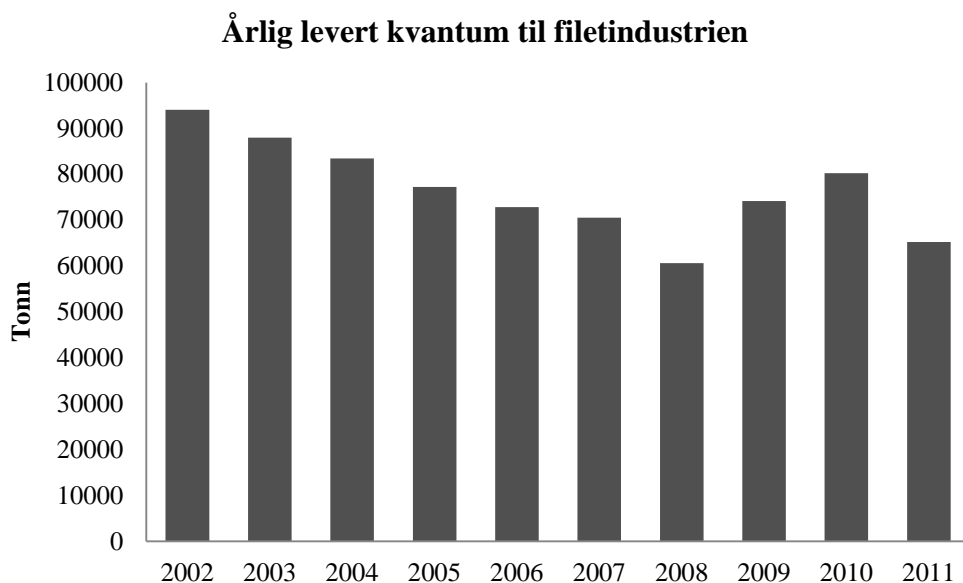
Et annet institusjonelt forhold som kan få konsekvenser for filetbedrifter er hvordan kjøp av fangster på første hånd er regulert. Gjennom *Råfiskloven av 14. Desember 1951* er det nedfelt at all omsetning av fangster skal gjøres gjennom salgslag (Råfiskloven, 1951). Reguleringen er formet slik at salgslagene etter samtaler med kjøpernes organisasjoner fastsetter en minstepris for hver art. Denne prisen justeres normalt tre ganger i året, men kan også endres

innen den enkelte prisperioden (Isaksen, 2007) Hensikten er å sikre fiskerne en minimumspris, samt stabilisere prisene igjennom året. Til tross for dette kan prisdifferensieringer forekomme, noe som normalt er knyttet til kvalitetsparametere som størrelse og ferskhetsgrad (Dreyer & Svorken, 2007).

Historisk har det også vært vedtatt enkelte lover som senere har blitt opphevet. Blant annet var produksjonsleddet i fiskerinæringen, som filetbedrifter er en del av, tidligere underlagt en konsesjonsplikt på lik linje med fangstsiden. Denne ble på midten av 80-tallet opphevet, noe som har senket inngangsbarrierene (Dreyer, 1998). Videre ble deler av filetindustrien tidligere subsidiert med den hensikt å sikre arbeidsplasser og stabil råvaretilgang. Helt frem til 2004, men spesielt på 1980-tallet, har aktører mottatt statlige støtteordninger (Finstad et al., 2012). Som en konsekvens av dette har fiskeindustrien vært preget av en overkapasitet, hvor det etter subsidieringen opphørte ble observert en ytterligere reduksjon i antall bedrifter (Isaksen, 2007). Som illustrert i dette avsnittet har filetindustrien både direkte og indirekte vært omfattet av ulike reguleringer. Hovedsakelig har hensikten vært å styre uttaket av den biologiske ressursen. Et relevant område å trekke frem for filetindustrien er dispensasjonen fra Deltakerloven. Her er enkelte filetbedrifter i perioden som studeres begunstiget i form av eierskap i trålere. Hvor hensikten er å stabilisere råvaregangen gjennom året, slik at industrien utfordring på råstoffsidene kan overkommes.

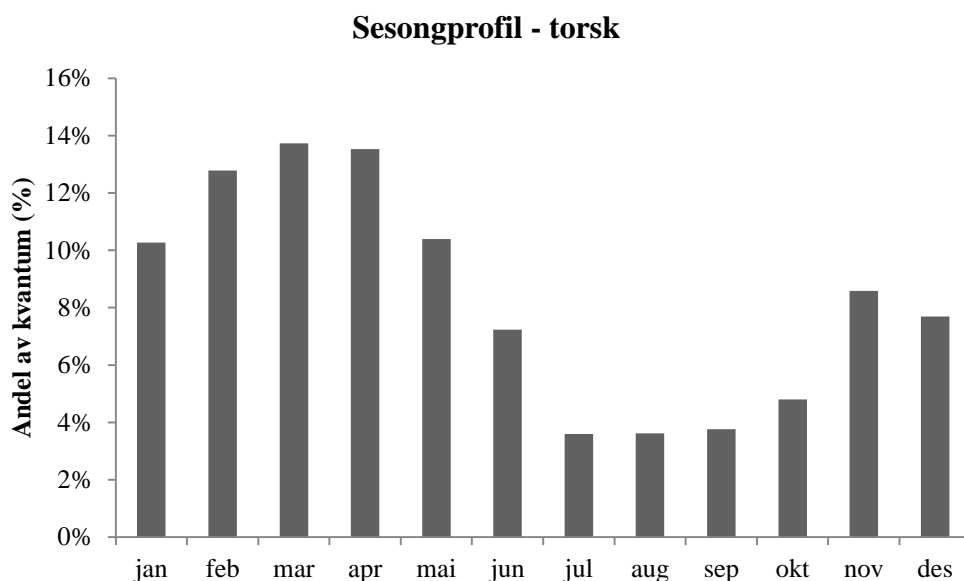
3.3.2 Markeds- og produksjonsforhold

Utgangspunktet for tilnærmingen til usikkerhet i markeds- og produksjonsforholdene er å kartlegge hvorvidt bedriftene i populasjonen må forholde seg til at omgivelsene skifter mye. For å belyse dette har jeg i all hovedsak tatt utgangspunkt i fangststatistikk for populasjonen, hvor grafiske plott er fundamentet i fremstillingen. Et element som gjør denne industrien uforutsigbar er at den baserer produksjonen på en biologisk ressurs, nemlig fisk, hvor de viktigste artene er torsk, hyse og sei. Til tross for at en rekke virkemidler gjennom lover og forskrifter forsøker å jevne ut årlige variasjoner kan industribedrifter på land aldri være sikre på hvor mye råstoff som landes hvert år. Tidligere studier som har undersøkt norsk fiskeindustri har karakterisert usikkerheten i omgivelsene til å ligge i volum av landinger og arter (Dreyer, 1998; Ottesen & Grønhaug, 2003; Dreyer & Grønhaug, 2004; Isaksen, 2007). For å illustrere den biologiske usikkerheten har jeg derfor plottet årlige landinger av alle bestander som er levert til filetindustrien i perioden 2002 til 2011.



Figur 3 Samlet kvantum av årlige leveranser til filetindustrien i perioden 2002 til 2011

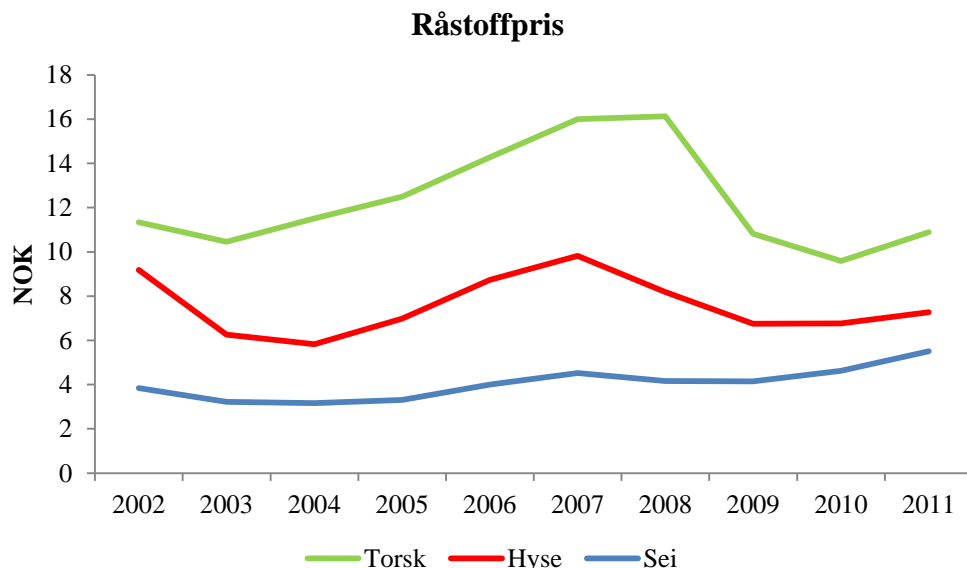
Figur 3 viser at årlig kvantum som leveres til industrien varierer mye fra år til år, hvor variasjon mellom største og minste kvantum i perioden tilsvarer en forskjell på 36 %. Det kan heller ikke spores noe mønster i utviklingen, noe som tilsier at bedriftene i denne industrien har en turbulent og lite forutsigbar råvaretilgang fra år til år. Det vil derfor være viktig å inkludere dette usikkerhetsmomentet når man vurderer bedriftenes evne til å håndtere store svingninger i tilgangen på årlig råstoff. I tillegg til årlige variasjoner må også bedriftene tilpasse produksjonen sin etter månedlige variasjoner i råstofftilførselen. En slik variasjon kan spores tilbake til biologi-, fangstregulering og markedsmessige forhold som for eksempel værforhold, tilgjengelighet og kvalitet.



Figur 4 Gjennomsnittlig månedlige leveranser av torsk til filetindustrien i perioden 2002 til 2011

Figur 4 viser at den største andelen av landinger skjer i vintermånedene, og illustrerer dimensjonsproblemene til industrien for den viktigste arten, torsk, i gjennom året. Den største månedlige landingen i perioden var på 17 % av årlige leveranser (10 tusen tonn), mens den minste var på 5 % (847 tonn). Dette tyder på at bedrifter møter usikkerhetsmomenter med tanke på innsatsfaktorene både årlig og månedlig. Dog skal det nevnes at selv om sesongmønsteret varierer igjennom året, er turbulensen av biologiske og fangstmessige årsaker nok så forutsigbar (Isaksen, 2007), Uansett gir figurene en god illustrasjon på de problemene denne industrien har i forhold til en forutsetning om jevn og stabil råvaretilgang. For mange bedrifter vil det være vanskelig å drive en sesongbasert produksjon, med produksjonsstopp over lengre perioder, spesielt for aktører som retter seg mot markeder som ønsker stabil råvaretilgang.

Et annet element som er sentralt for den objektive usikkerheten i omgivelsene er prisen på viktige innsatsfaktorer. Dagens omsetningssystem er laget for å dempe prissvingninger, spesielt i løpet av året. Til tross for dette vil priser på råstoff være svært avgjørende for bedrifter i filetindustrien etter som kostnadene på råstoff ligger mellom 60 og 85 % av de totale kostnadene (egne data).



Figur 5 Gjennomsnittlig pris på torsk, hyse og sei levert til filetindustrien i perioden 2002 til 2011

Figur 5 viser at prisforskjellen på de viktigste artene kan være relativt store fra år til år. Prisene fra måned til måned er derimot ikke like varierende, noe som kan skyldes minsteprissystemet som fungerer som et stabiliserende element. Likevel vil årlige variasjoner i pris på råstoff

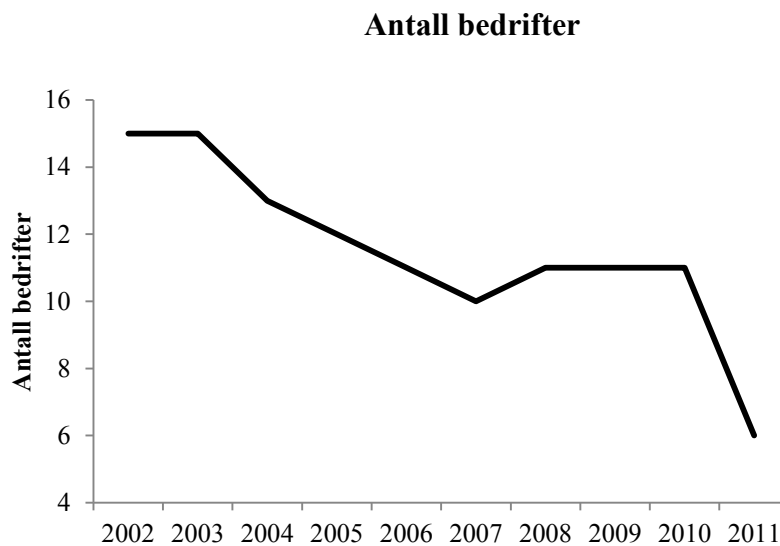
være et problem for mange bedrifter. For torsk var den høyeste årlige prisen på NOK 16,1 per kilo kontra den minste prisen på NOK 9,6 per kilo. Dette er en forskjell på over 40 %, noe som kan være hardt for enkelte bedrifter å takle. Et forhold som figuren ikke illustrerer er forholdet mellom pris kvalitetsforskjeller. Fangstene som leveres er dokumentert å være av varierende kvalitet, noe som har betydning for produktopsjonene og produksjonskostnadene for filetbedriftene på land (Dreyer & Svorken, 2007).

Et problem med matvareproduksjon er at de viktigste innsatsfaktorene gjerne er biologiske hvor kvalitet og tilgjengelighet svinger i løpet av året. I fiskeindustrien er imidlertid ikke den største utfordringen å tolke hva markedet etterspør, problemet ligger i å tilfredsstille kravene markedet ønsker (for eksempel kvalitet og kontinuitet) (Dreyer & Svorken, 2007). Blant annet er ulike ferske fiskeprodukter høyt etterspurt i enkelte betalingsvillige marked (Lorentzen et al., 2006). Slik dagens institusjonelle rammeverket og fangstadferd er formet ses fiskeindustrien på som en volumprodusent, noe som går på bekostning av kvalitet (Isaksen, 2007). En rekke undersøkelser har blant annet vist at ferske produkter av høy kvalitet gir gode produktopsjoner, samt bedre pris i markedet (Henriksen & Sogn-Grundvåg, 2011; Henriksen & Svorken, 2011; Heide & Henriksen, 2013). Her blir det av produsenter og eksportører pekt på at krokanget fisk gir best kvalitet og minst variasjon i kvaliteten, noe som gjør det til et attraktivt råstoff for filetbedrifter (Henriksen & Svorken, 2011). Dette tyder på at fokus på ferskhet og størrelse kan være viktige egenskaper både for produksjonsleddet og sluttmarkedet. Det er dog påpekt at en strategi som sikter på å dreie produksjonen mot ferske produkter ikke er en problemfri prosess, men for bedrifter som suksessfullt har klart det kan det være en kilde til konkurransefortrinn (Sogn-Grundvåg et al., 2008).

3.3.3 Strukturelle forhold

Både tilgangen og prisen på råstoffet vil naturlig nok henge sammen med konkurransesituasjonen i markedet. De siste tiårene har industrien blitt påvirket av en rekke strukturelle endringer som har fått konsekvenser for konkurranseposisjonen til filetbedriftene. På 1990-tallet opplevde industrien en rekke konkurser som følge av svikt i torskebestanden (Dreyer & Svorken, 2007). Akkumulerte tap over en lengre periode, samt en styrket krone utløste deretter en ny konkursbølge i 2002 og 2003 (Bendiksen, 2004). I løpet av denne perioden har også en rekke oppkjøp og fusjoner vært gjennomført. Videre er det viktig å presisere at denne råstoffkilden gir flere produktmuligheter enn kun filetprodukter, noe som gjør råstoffet attraktivt for internasjonale konkurrenter så vel som fra andre nasjonale aktører.

Både råstoff og produkter eksporteres i stor grad, hvor industrien møter tøff konkurranse på en global arena (Dreyer, 2000). Ut i fra antall konkurser og nedgangen av bedrifter bekrefter



Figur 6 Utviklingen av antall bedrifter i filetindustrien i perioden 2002-2011 (egne data)

Figur 6 at filetbedriftene deltar i en bransje preget av stor konkurranse om knappe ressurser. Videre har globaliseringen av råvaremarkedet også fått implikasjoner for teknologiutviklingen. Ny teknologi har gjort det mulig å organisere produksjonen i land som har lavere arbeidskraftkostnader (Henriksen & Bendiksen, 2008). I tillegg har fangstsiden tilpasset seg det voksende internasjonale markedet ved å investere i nyutviklet fryseteknologi om bord på fartøyene som gjør at frosne produkter kan konkurrere med ferske. Grundvåg et al. (2008) fremhever dette i sin artikkel hvor de nevner at et av de største komparative fortrinnene til norske industribedrifter som var nærhet til fiskeressursene, forvitrer som følge av endringer i teknologi og distribusjon. Ut i fra dette kan de strukturelle forholdene i filetindustrien karakteriseres av en hard konkurranse om ressursene, hvor posisjonering på konkurransearenaen er essensielt for overlevelse.

3.3.4 Oppsummering

Gjennomgangen av den empiriske settingen viser at turbulensen i analyseperioden kan karakteriseres som høy. Dette uttrykkes blant annet gjennom det store frafallet av bedrifter i analyseperioden. Primært kan den største usikkerheten spores til tilgangen på råstoff, hvor både variasjon i pris og kvantum har vist seg å variere årlig og månedlig. Den underliggende usikkerheten har gitt rom for en rekke strategiske tilpasninger for å optimere verdien av råvaren. Noe som gjenspeiles av et bredt spekter av ulike strategier (Iversen, 2003).

Eksempler på dette er langs dimensjoner som kapasitet, produktmikks, spesialiseringsgrad og integreringsgrad (Dreyer, 1998). I tillegg har gjennomgangen av de institusjonelle forholdene illustrert at det gjennom prisbestemmelser på førstehåndsomsetning eksisterer imperfeksjoner i markedet. Dette kombinert med dispensasjoner fra lovverket om retten til å fiske (Deltakerloven) motiverer for en strategisk tilpasning om å integrere vertikalt. Andre forhold som begrunner valget av empirisk kontekst ligger i at det eksisterer en god tilgang på datamateriale i denne industrien. En rekke rapporter og studier av norsk filetindustri har påpekt usikkerhetsmomentene bedrifter har i forhold til råstoffsidene. Dette ses på mange måter som den største utfordringen for industrien per dags dato, og vil være viktig å legge vekt på videre i oppgaven. I neste avsnitt vil jeg derfor dreie fokus over på tallmaterialet og populasjonen.

3.4 Populasjon, utvalg og tallmateriale

Settingen er begrenset ved at den tar for seg en spesifikk populasjon med en karakteristisk produksjonsform som hører til et ledd i verdikjeden. Populasjonen er geografisk avgrenset til å omfatte bedrifter i Norge og kjennetegnes av få enheter med en heterogen sammensetning i form av størrelse, produkter og prestasjon. Fordelen med å velge en populasjon bestående av få enheter med likhetstrekk gjør det mulig å sammenligne enhetene over tid, samt spore forklaringsvariabler for å belyse avhandlings problemområde i tråd med det teoretiske perspektivet. Etter som dette er en industri som har vært preget av et stort frafall de siste tiårene har jeg tatt for meg et utvalg som representerer hele populasjonen i perioden 2002 til 2011. Størrelsen på utvalget er $n = 15$ (2002) og reduseres til $n = 6$ i 2011.

Analysene i avhandlingen bygger som sagt på tallmateriale fra bedriftenes rensede regnskap og produksjonsstatistikk i perioden 2002 til 2011. Disse er en del av Driftsundersøkelsen og er levert i form av en Excel-fil. Fordelen med å benytte seg av data som strekker seg over tid, samt inneholder hele populasjonen, er at man får analysert hvordan utviklingen har vært på bedriftsnivå. Her har jeg valgt å inkludere alle som i perioden har drevet og falt fra, samt de som fortsatt driver produksjon av hvitfiskfilet. Frafallspromatikk vil ikke være et problem i denne avhandlingen siden det er ønskelig å se hvorfor enkelte bedrifter i en populasjon presterer bedre enn andre over tid. Her antas det at de som presterer dårligst trolig vil falle fra i løpet av perioden. For bedrifter som av enkelte årsaker (for eksempel oppkjøp, lav bokført

verdi, ingen leveranser) påvirker prestasjonsgruppene vil det gjøres en vurdering på om bedriften skal utelates hele og/eller deler av perioden.

3.5 Operasjonalisering

3.5.1 Prestasjonsmål

Et av de største problemene ved å studere prestasjonsforskjeller med utgangspunkt i strategiske valg ligger i å velge riktig(e) prestasjonsmål (Isaksen, 2007). I denne avhandlingen har jeg valgt et av de mest anvendte forholdstallene, *total kapitalrentabilitet* (Penman, 2013). Dette resultatmålet er hentet fra bedriftenes årlige regnskap og sier noe om hvor godt bedrifter forvalter ressursene sine for å skape økonomisk verdi. Total kapitalrentabilitet og andre regnskapsbaserte forholdstall har dog blitt påpekt å ha svakheter. For det første vil det svikte i å indikere graden av overensstemmelse mellom integrerte mål til bedriften og lønnsomhet. Det andre punktet er at bedriftene i en industri kan ha eiendeler som er anskaffet ved ulike tidspunkt hvor den bokførte verdien vil variere. Et tredje punkt er at regnskapstall på kort sikt ikke vil gi et korrekt mål som følge av immaterielle ressurser og kapabiliteter. Videre må en forvente at det kan ta tid å implementere strategier, samt spore effekten i årsregnskapet (Isaksen, 2007).

Reed & DeFillippi (1990) foreslår i den sammenheng at lønnsomheten bør sammenlignes med andre bedrifter i samme industri. Videre er det viktig at man tar hensyn til at strategivalg kan ta tid å implementere, hvor man må vurdere inntjeningen over tid. I så måte har jeg tatt hensyn til disse forslagene ved å basere meg på en operasjonalisering benyttet av Dreyer (1998). Her vil bedriftene rangeres etter lønnsomhetsmålet, total kapitalrentabilitet, hvert enkelt år i perioden, hvor de gis verdier fra 1 til 4 ut i fra det kvartilet de tilhører. Her vil 4 tilsvare de 25 % beste og så videre. Deretter vil et gjennomsnitt for hele perioden beregnes for hver enkelt bedrift. Dette vil gi en indikasjon på den relative lønnsomheten over tid.

Videre har jeg delt utvalget inn i tre grupper etter lønnsomhetsindikatoren. Disse vil heretter omtales som *best*, *middels* og *dårlig*. Der analyseres prestasjonsgruppene og sammenlignes med hverandre for å vurdere om de beste bedriftene besitter ressurskombinasjoner som gir verdifulle egenskaper i den valgte kontekst. Med et slikt utgangspunkt vil man kunne overvinne flere av svakheterne som påpekes ved bruk av regnskapsmessige lønnsomhetsmål.

I tråd med tidligere empiriske funn forventes det derfor å finne enkelte bedrifter som i de fleste og/eller alle år plasseres i det mest lønnsomme kvartilet. Det vil si at de har en «score» nær eller lik fire.

3.5.2 Arbeidshypoteser

Ved utviklingen av variabler for å spore egenskaper som bedrifter med superior lønnsomhet besitter, følger jeg anbefalinger fra litteraturen om å utvikle disse med hensyn på den settingen som studeres (Miller & Shamsie, 1996). I henhold til det analytiske perspektivet rettes oppmerksomheten mot hvordan egenskaper påvirker bedriftenes økonomiske resultat, og hvordan disse vedlikeholdes over tid. Anbefalinger fra litteraturen vektlegger å fokusere på de spesifikke usikkerhetsmomentene forklaringsvariabler skal konstrueres. For denne industrien har gjennomgangen av den empiriske konteksten illustrert at usikkerheten i stor grad er knyttet til underleverandørene og tilgangen på råstoff. Bedriftene er utrolig sårbare for endringer rundt råstofftilførselen, hvor tilpasningen til råstoffusikkerheten antas å være avgjørende for prestasjonen. Jeg vil derfor legge vekt på denne relasjonen i oppgaven. Med et slikt utgangspunkt har jeg kombinert tall fra årsregnskapene til bedriftene med produksjonsstatistikk og konstruert variabler som dekker flere strategiske dimensjoner relatert til underleverandører (les; tilgang på råstoff).

Et område som til nå ikke har vært viet så mye oppmerksomhet er hvorvidt bedrifters størrelse har noe å si for lønnsomheten. I en klassisk næringsøkonomisk tilnærming antas det at bedrifter i en industri er lik over en rekke viktige dimensjoner, bortsett fra størrelse (Porter, 1979). Blant annet nevner (ibid) at enkelte strateger har vurdert at markedsakt er bedriftsspesifikk og avhengig av bedrifters markedsandel. Noe som insinuerer at lønnsomheten øker i tråd med størrelse som følger av skalafortrinn. Dreyer (1998) nevner i sin avhandling at andre studier basert på andre tilnærminger, tidligere har konkludert med at stordriftsfordeler ikke kan avdekkes i fiskeindustrien (som filetindustrien er en del av). Likevel kan ikke markedsandel og bedrifters størrelse utelukkes. Blant vitenskapsmenn eksisterer det en konsensus om at størrelse ses på som et resultat av de konkurransemessige prosessene innad i en industri. Hvor de mest lønnsomme bedriftene vil kunne reinvestere og skaffe seg en større base, som impliserer økt vekst (Barney & Hesterley, 2010). I den sammenheng reises derfor følgende arbeidshypotese:

Hypotese 1: *«De beste bedriftene er større enn de øvrige i populasjonen»*

For den landbaserte industrien har det vært en nødvendighet å tilpasse seg råvaremarkedet gjennom produksjon og marked (Dreyer & Svorken, 2007). Et av de viktigste fortrinnene til norsk filetnæring er den unike tilgangen til fisk (Sogn-Grundvåg et.al, 2008). I så måte vil det forventes at bedriftene i filetindustrien har en lokaliseringsstrategi som plasserer dem nært rike fiskefelt, slik at tilgangen på råstoff er tilrettelagt for produksjonen. Følgende hypotese reises:

Hypotese 2: *«De beste bedriftene er lokalisert nært rike fiskefelt»*

Gjennomgangen av empirisk setting har vist at det råder stor usikkerhet i tilgang på råstoff. På grunn av sesongsvingninger, som påvirker både volum og kvalitet, er en av de største utfordringene å fremskaffe nok og egnet råstoff for produksjon hele året (Lorentzen et al., 2006). Bedrifter som klarer dette uten at det går på bekostning av andre forhold (for eksempel kvalitet og pris), vil kunne oppnå gode økonomiske resultat. Her antas det derfor følgende:

Hypotese 3: *«De beste bedriftene har mer stabile leveranser av råstoff over hele året sammenlignet med de øvrige i populasjonen»*

I henhold til omgivelsesteori gjør de store svingningene i råstofftilførselen det aktuelt å implementere strategier som sikrer jevnere råvaretilførsel. Porter (1980) nevner blant annet vertikal integrering som et virkemiddel for å oppnå konkurransefortrinn (Isaksen, 2007). De institusjonelle forholdene i næringen har gjennom dispensasjoner og prismekanismer også lagt til rette for at enkelte bedrifter kan integrere oppstrøms i verdikjeden, mens andre ikke har muligheten til å gjøre dette. En slik eiendomsbasert ressurs kan være verdifull hvis få aktører har rettigheter til den. Videre blir det innen strategilitteraturen fremhevet at høy grad av vertikal integrering mellom ledd i verdikjeden kan bedre kvalitetskontrollen og senke kostnadene (Dreyer & Svorken, 2007). Dette kan være en fruktbar organiseringsstruktur for å sikre seg ferskt råstoff, som innen industrien ses på som en viktig vei å gå for å differensiere seg fra internasjonale og konvensjonelle aktører. Derfor reises følgende antagelse:

Hypotese 4: *«De beste bedriftene er vertikalt integrert mot fangstleddet»*

Råstoffkostnader utgjør den største kostnadsposten for bedrifter i denne populasjonen, hvor prisene på de viktigste artene varierer fra år til år. Dette kan få store økonomiske konsekvenser for bedrifter i populasjonen. Derfor er det viktig at bedriftene gjennom

relasjoner til fiskere og sesongtilpasninger fokuserer på å minimere råstoffkostnadene. I den sammenhengen antas det at:

Hypotese 5: *«De beste bedriftene betaler mindre for råstoffet enn øvrige i populasjonen»*

Gjennomgangen av forholdene i omgivelsene hos filetbedrifter har illustrert at flere dimensjoner rund fiskens kvalitet, størrelse og råstoffmiks kan påvirke filetbedriftene. Et av områdene relateres til valg av redskap ved fangst av råstoff. Tidligere undersøkelser av fiskeindustrien uttrykker at krokfanget fisk oppfattes som et velegnet råstoff til produksjon av filet sammenlignet med store hal fra snurrevad og trål (Heide & Henriksen, 2013). Slike redskap er mer spesifikke med tanke på størrelsen på fisken, noe som er viktig etter som størrelse bestemmer anvendelsesområde (Lorentzen et al., 2006). For filetindustrien er liten og mellomstor fisk det optimale, siden filetmaskiner ikke tar for stor fisk (Dreyer & Svorken, 2007). Videre hevdes det at krokredskaper gir en stabilt god kvalitet, og dermed øker produktopsjonene. Det forutsettes derfor at:

Hypotese 6: *«De beste bedriftene har en større andel leveranser fra krokredskap sammenlignet med andre bedrifter i populasjonen»*

På grunn av de høye produksjonskostnadene som er i Norge sammenlignet med andre lavkostland som for eksempel Kina, er det også viktig å produsere produkter som det ikke er mulig for konkurrerende land å kopiere. Fryst filet er et «globalisert» produkt som kan produseres over hele verden, og er derfor vanskelig å differensiere i markedet (Dreyer & Svorken, 2007). Videre er det største fortrinnet til internasjonale aktører lave arbeidskraftkostnader (Dreyer, 2000). Dette gjør de mer konkurransedyktig på pris. I den sammenheng antas det at de bedrifter som i den valgte populasjon gjør det best i stor grad baserer produksjonen på ferske produkter. Følgende arbeidshypotese er derfor konstruert:

Hypotese 7: *«De beste bedriftene har en større andel ferske leveranser enn de øvrige i populasjonen»*

Tidligere studier av norsk fiskeindustri har indikert at betalingsvillige marked ønsker ferske produkter av høy kvalitet. Et flåtesegment som kan levere dette er den norske kystflåten. Denne flåten operer i områder nært kysten, hvor bedrifter som er strategisk posisjonert rundt

viktige fiskefelt vil søke ferske produkter fra kystflåten. Med dette reises følgende arbeidshypotese:

Hypotese 8: «De beste bedriftene mottar en høyere andel av leveransene fra kystfartøy sammenlignet med de øvrige i populasjonen»

Tabell 1 oppsummerer arbeidshypotesene, samt hvordan de er operasjonalisert. Disse vil benyttes for å svare på hvilke egenskaper som kjennetegner de beste bedriftene i populasjonene, og som dermed kan vurderes å være kilder til konkurransefortrinn i den empiriske kontekst som er under lupen.

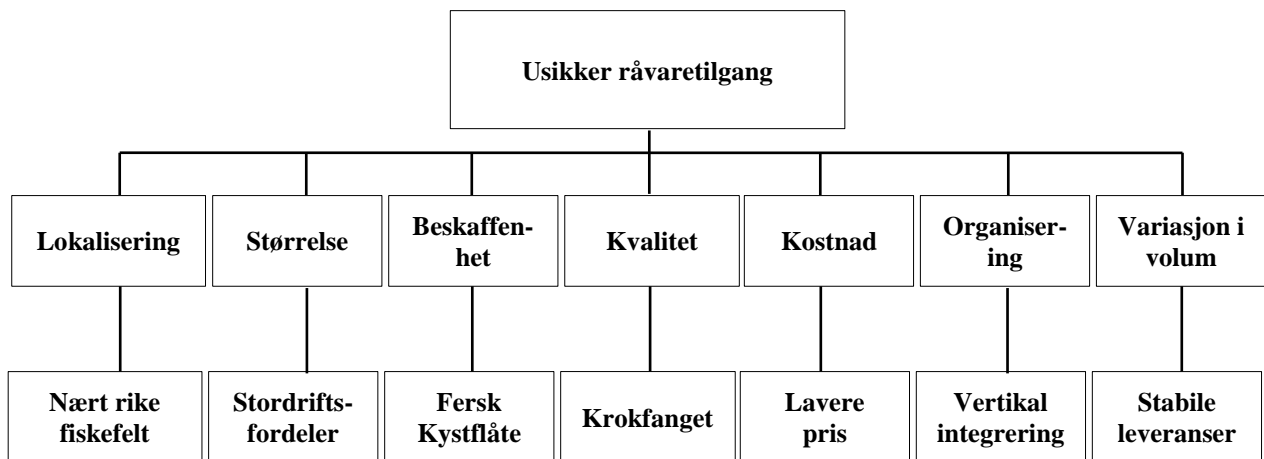
Tabell 1 Operasjonalisering av forklaringsvariablene

Variabler	Dimensjoner	Forklaring
Størrelse	Volum (tonn)	Gjennomsnittlig kvantum i prestasjonsgruppene Gjennomsnittlig standardavvik av kvantum
Lokalisering	Fylke	Inndeling etter fylke
	Sesongbasert fiskeri	Fiske etter torsk, hyse og sei igjennom året
Kontroll på råstoff	Sesongvariasjon	Gjennomsnitt av månedlig standardavvik (eksl. juli måned)
	Råstoffmiks	Andel av torsk, hyse og sei over året
Vertikal integrering	Antall	Har bedriften tilknytning til fartøy? (Ja/Nei)
	Andel trålfanget råstoff	Gjennomsnittlig andel trålleveranser / totale leveranser
Pris	Råstoffpris viktigste arter	Årlig råstoffverdi per art / årlig kvantum per art
Kvalitet	Krokredskap	Årlig leveranse fra krokredskaper (line og krok ellers) / totale årlige leveranser
Beskaffenhet	Andel av ferske leveranser	Årlig andel ferske leveranser / totale årlige leveranser
	Kystflåte	Årlige leveranser fra kystflåten (alle redskap minus trål og autoline)
Prestasjon	Relativ lønnsomhet	Totalkapitalrentabilitet relativt til resten av industrien

I tråd med den empiriske gjennomgangen har jeg konstruert variabler som skal dekke ulike dimensjoner knyttet til råstoffusikkerhet. Et punkt som må nevnes er variabelen på vertikal integrering. Jeg har ikke hatt tilstrekkelig tilgang på data for å kunne måle graden av eierskap i fartøy til de enkelte bedriftene som har integrert seg mot fartøyleddet. Jeg har derfor behandlet dette som en dikotom variabel, hvor bedriftene enten er, eller ikke er integrert. Videre har jeg studert andelen av årlige leveranser fra trål opp i mot totale leveranser. En

annen justering som er gjort er relatert til operasjonaliseringen av sesongvariasjon. Her har jeg ekskludert juli måned, på grunn av ferieavvikling.

Med utgangspunkt i arbeidshypotesene har jeg laget en figur som oppsummerer dimensjonene knyttet til usikkerhet i råvaretilgangen, og hvilke forventede egenskaper de beste bedriftene besitter som kan forklare forskjeller i prestasjon. I det neste avsnittet vil resultatene fra analysen presenteres.



Figur 7 Oppsummering av den empiriske analysemodellen med forventede resultat

4. Resultater

Resultatdelen er bygget opp slik at utviklingen og inndelingen av populasjonen presenteres først. Deretter vil hovedtallene fra den sammenlignende analysen presenteres. Her vil jeg presentere resultatene i tråd med anbefalingene fra Reed & DeFillippi (1990), hvor jeg først vurderer om det eksisterer bedrifter som kan sies å ha varige konkurransefortrinn. Deretter dreier fokuset seg mot det neste forskningsspørsmålet i søken på å forklare hvordan dimensjonene relatert til underleverandører påvirker prestasjon. Her vil resultatene presenteres i en rekkefølge som gjør det påfølgende kapittelet, diskusjon, mer sammenhengende.

4.1 Populasjon og utvikling

Av Tabell 2 kan man se at populasjonen i 2002 besto av 15 enheter. I løpet av perioden frem til 2007 ble populasjonen redusert til 10 aktører før den økte med én bedrift i 2008. År 2011 er noe spesielt etter som det ble foretatt en konsolidering hvor fire bedrifter ble samlet i ett regnskap. Uavhengig av dette viser analysen at det største frafallet av bedrifter var i starten av perioden, noe som henger sammen med akkumulerte tap hos en rekke bedrifter. Videre ser man at det er gruppen «dårlig» som preges av størst endringer i antall bedrifter. Fra 2007 er det kun én bedrift gjenværende frem til 2009. Deretter skjer den en økning til tre bedrifter. Dette henger sammen med endringer i tre bedrifter, som da ble registrert under nye navn. Disse bedriftene tilhørte tidligere gruppen «middels», men siden lønnsomhetsmålet påvirket prestasjonsgruppen har jeg behandlet de som egne enheter.

Tabell 2 Utvikling av antall bedrifter som har deltatt hvert enkelt regnskapsår.

Antall bedrifter	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Best	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Middels	8	8	7	7	6	6	7	7	6	4
Dårlig	4	4	3	2	2	1	1	1	3	-
Totalt	15	15	13	12	11	10	11	11	11	6

Videre må det bemerkes at det i perioden er total 26 forskjellige bedrifter som har vært med i minimum ett driftsår. Det vil si at i et enkelt år kan ha kommet inn en eller flere nye bedrifter og samtidig ha forsvunnet enkelte aktører. Dette taler for at den strukturelle turbulensen har vært større enn hva Tabell 2 antyder. Analysen bekrefter dette i form av at majoriteten av bedriftene som har falt fra i perioden ikke har klart å generere store nok overskudd i perioden. Videre spores inn- og utgangen til den dårligste gruppen. Ut i fra den strukturelle utviklingen

blant bedriftene i populasjonen støtter dette opp valget av en industri som skulle være preget av turbulente omgivelser.

4.2 Finnes det bedrifter med varige konkurransefortrinn?

Prestasjonsbegrepet som er benyttet i oppgaven har sitt utgangspunkt i utvalgets totalrentabilitet for tidsperioden 2002 til 2011. Tabell 3 under uttrykker den relative lønnsomhetsfordelingen til bedriftene etter en kvartilvis inndeling. Totalt ser en at det er 26 bedrifter som har vært inne i minimum ett driftsår i tidsperioden. Av disse var det én bedrift som samtlige år ble plassert i det mest lønnsomme kvartilet. Videre er det en annen bedrift som i store deler av perioden har vært i det øverste kvartilet, men som har vært nede i det nest øverste kvartilet enkelte år.

Relativ lønnsomhetsindeks	Antall bedrifter
1	8
1-2	3
2-3	8
3-4	6
4	1

Totalt utgjør disse 7,7 % av populasjonen i perioden. Videre er det én bedrift, som siden 2005 har vært i det mest lønnsomme kvartilet, men på grunn av perioden før dette havner den i det nest øverste kvartilet. På den andre siden ser man at 10 bedrifter blir plassert i det minst lønnsomme kvartilet, disse karakteriseres av ett eller veldig få driftsår. Likevel er det én bedrift i denne populasjonen som har overlevd fra år 2002 og frem til 2009. Årsaken til at den har klart å overleve til tross for negativ totalrentabilitet i syv av åtte år skyldes økende langsiktige og kortsiktige lån. Denne bedriften er også underlagt den samme eieren som tre av de andre selskapene i populasjonen, og kan dermed bli holdt i drift på grunn av dette.

Konklusjonen man kan trekke så langt er at det i perioden fra 2002 til 2011 har vært enkelte bedrifter som konsekvent oppnådde bedre lønnsomhet enn andre bedrifter innenfor samme populasjon. Dette samsvarer med analysemodellens forutsetning om at enkelte bedrifter besitter ressursporteføljer som genererer et økonomisk resultat over gjennomsnittet. Etter som prestasjonsforskjellene varer over tid i en så turbulent sektor kan det være en indikasjon på at de beste bedriftene har egenskaper som i følge Barney (1991) gir varige konkurransefortrinn.

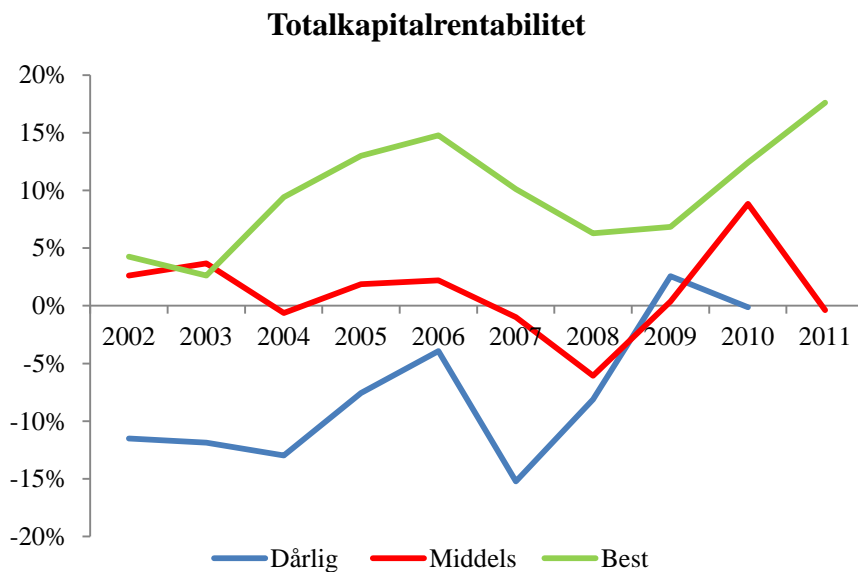
Videre ser man at bedriftene beveger seg mellom kvartilene, noe som gjør det mulig å behandle konkurransefortrinn som en dynamisk variabel sammenlignet med en dikotom variabel som kun måler to utfall (for eksempel, overlevelse eller frafall). Dette indikerer også at aktørene kan besitte ressurser eller kombinasjoner av ressurser som opprettholdes og videreutvikles over tid.

Resultatene fra den relative lønnsomhetsindikatoren gir dermed et empirisk grunnlag for å gjennomføre en systematisk analyse av eksistensen av varige konkurransefortrinn. Her kan bedrifter med gode resultat sammenlignes med aktører som presterer dårligere for å vurdere egenskaper som generer økt lønnsomhet over tid. Tabell 4 viser gruppeinndelingen som er foretatt basert på verdiene fra den relative lønnsomhetsfordelingen. Det skal nevnes at en skjønnsmessig vurdering er gjort, hvor bedrifters overlevelsestid i den gitte tidsperioden også er tatt med i betraktningen. Dette siden overlevelse over tid er en forutsetning for å oppnå konkurransefortrinn som er varige. Tabellen viser at kriteriene jeg har benyttet for å velge ut bedrifter etter prestasjon gir en god inndeling. Forskjellene mellom gruppene er store, samtidig som spredningsmålet i form av standardavvik indikerer akseptabel spredning innad i gruppene.

Tabell 4 Relativ lønnsomhetsindikator i de tre prestasjonsgruppene som sammenlignes

	Best		Middels		Dårlig	
	Snitt	Stdav	Snitt	Stdav	Snitt	Stdav
Relativ lønnsomhetsindikator	3,73	0,319	2,43	0,456	1,08	0,15

I det neste avsnittet vil jeg presentere en mer detaljert oversikt over lønnsomhetsutviklingen til de tre prestasjonsgruppene i tidsperioden.



Figur 8 Totalrentabiliteten til prestasjonsgruppene i perioden 2002-2011

Figur 8 ovenfor viser at den beste prestasjonsgruppen leverer resultat over gjennomsnittet gjennom stort sett hele perioden. Det eneste unntaket er år 2003, hvor gruppen middels så vidt presterer bedre enn den beste gruppen. Dette kan forklares av at én av bedriftene i den beste gruppen dro ned gjennomsnittet frem til 2004. Fra år 2004 og ut perioden fikk denne bedriften nye eiere. På grunn av eierskifte og den gode veksten har jeg derfor valg å inkludere bedrifter i den beste gruppen. Videre indikerer lønnsomhetsmålet at bedriften ikke har gått med underskudd noen av årene.

Det beste resultatet for gruppen var i 2011 med en totalrentabilitet på 17,6 %, sammenlignet med gruppens gjennomsnitt for hele perioden som tilsvarte 9,7 %. Innad i gruppen eksisterer det variasjoner i lønnsomheten fra år til år, men standardavviket i resultater ligger foruten to driftsår mellom 4 til 6 %. I motsatt ende preges den dårligste gruppen i perioden av negativ lønnsomhet. Dette skyldes i hovedsak at resultatene i denne perioden påvirkes sterkt av svake resultater hos enkelte bedrifter som gradvis forsvinner ut av populasjonen. Fra 2007 til 2009 observeres det en kraftig øking i lønnsomhetsmålet, noe som kan forklares av at det kun er én gjenværende bedrift som «bærer» prestasjonsgruppen. Denne scorer høyt som følge av økende kortsiktig gjeld som gir et «kunstig» lønnsomhetsmål. Jeg har likevel valgt å beholde denne siden jeg ønsker å sammenligne alle prestasjonsgruppene med forklaringsvariablene i perioden. Gruppen middels preges i store deler av perioden av svak inntjening, med en

gjennomsnittlig totalkapitalrentabilitet på 1,2 %. Det beste året var i 2010 med en totalrentabilitet på 8,8 %. Her var det to bedrifter som dro opp lønnsomheten for gruppen.

Ved å ta utgangspunkt i lønnsomheten til industrien i sin helhet karakteriseres den som lite attraktiv i form av svak inntjening i store deler av perioden. Likevel har avhandlings analyse indikert at bildet er mer nyansert enn hva aggregerte tall antyder. Det er observert at sektoren preges av stor spredning i lønnsomhet, hvor enkelte bedrifter presterer over gjennomsnittet i hele den valgte perioden. Kombinasjonen av større inntjening per krone omsatt, samt en økning i effektivitet i form av samme resultat med mindre bruk av kapital kan forklare forskjellene mellom gruppene. Videre vil prestasjonene til spesielt den dårligste gruppen i starten av perioden påvirkes av aktører som forsvinner som følge av dårlige økonomiske resultat. Det vil si at de beste bedriftene evner å tilpasse seg usikkerhetsmomenter i omgivelsene på en bedre måte, noe som kan vurderes som viktig i en konkurransearena preget av turbulente omgivelser. I det neste avsnittet vil jeg derfor presentere resultatene fra arbeidshypotesene som ble konstruert i kapittel 3.

4.3 Sentrale egenskaper for økt lønnsomhet

Det som kjennetegner bedriftene i gruppen som over tid har prestert best er at to av tre har vært i drift i hele perioden og kan på mange måter ses på som ryggraden i populasjonen. Denne gruppen kan ses i kontrast med gruppen ”dårlig” som karakteriseres av få driftsår og en økonomisk prestasjon under gjennomsnittet. Videre reduseres antallet i gruppen utover tidsperioden, hvor det fra 2007 til 2009 kun er én bedrift som utgjør prestasjonsgruppen. Den middelmådige gruppen er en kombinasjon av de overnevnte, hvor fire av sju bedrifter er registrert med ni eller flere sammenhengende driftsår. Den kjennetegnes av enkelte bedrifter som varierer i prestasjon fra år til år, samt noen som leverer jevne resultat. I den neste delen vil forklaringsvariablene for prestasjon presenteres.

4.3.1 Størrelse

Tabell 5 Årlig volum for prestasjonsgruppene

	Produksjonsår	Volum (tonn)			
	Snitt	Snitt	Stdav	Min	Maks
Dårlig	2,3	5 137	6 975	410	11 799
Middels	5,5	7 232	3 801	1 634	13 398
Best	9,3	7 367	3 483	2 758	13 810

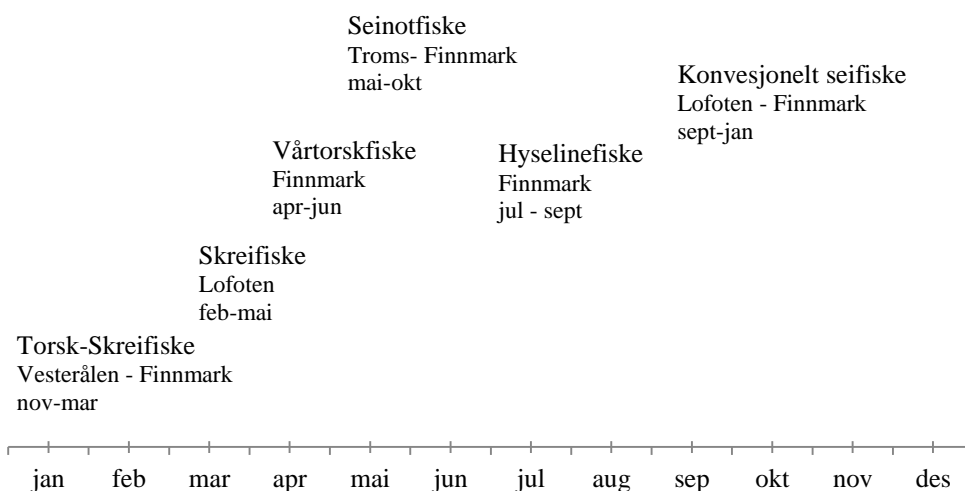
Tabell 5 viser at det er noe forskjell mellom prestasjonsgruppene når det kommer til årlig omsetning og kvantum råstoff levert. Videre indikerer både standardavviket, maksimum- og minimumsverdiene at det er store forskjeller i størrelse innad i prestasjonsgruppene. På grunn av dette er det lite som tyder på at de bedriftene som presterer best gjør det i kraft av skalafordeler. Men hvis en antakelse må gjøres antyder tabellen at små bedrifter har en tendens til å prestere dårligere enn mellomstore selskap. Men etter som spredningen i volum blant bedriftene er stor, er det derfor rimelig å anta at det eksisterer andre forklaringsfaktorer for hva de beste bedriftene gjør bedre i industrien. Videre er det observert at volumet på leveranser varierer årlig for alle prestasjonsgruppene, noe som tilsier at den optimale tilpasningen endrer seg fra år til år, for ikke å si fra måned til måned. Antagelsen om at de beste bedriftene er større enn de øvrige i populasjonen kan derfor avkrefte.

4.3.2 Lokalisering

Tabell 6 Oversikt over lokalisering av bedriftene

Fylke	Antall bedrifter				
	2002-2011	2011	Best	Middels	Dårlig
Sogn og Fjordane	2	1	-	2	-
Møre og Romsdal	1	-	-	-	1
Nordland	6	1	-	3	3
Troms	2	-	-	2	-
Finnmark	15	4	3	5	6

Tabell 6 viser fordelingen av bedrifter i perioden 2002 til 2011. En ser en tydelig konsentrasjon av filetbedrifter i de tre nordligste fylkene, hvor nesten 60 % av bedriftene har posisjonert seg i Finnmark. Som illustrert av Figur 9 kan man se at disse bedriftene er lokalisert i fylker nært rike fiskefelt. Det indikerer lokaliseringmessige fortrinn, hvor posisjonering nært råstoffkilden er viktig. Til tross for dette må det påpekes at mange av bedriftene som faller fra og/eller presterer dårlig også er lokalisert nært gode fiskefelt.



Figur 9 Sesongfiskeri fordelt på viktigste arter over året (tilpasset fra Dreyer, 2008)

En årsak til dette ligger i at globaliseringen har ført til at fortrinnet gjennom nær tilgang til fisk i forvitret. Det lokaliseringmessige fortrinnet kan derfor sies kun å være delvis utnyttet blant bedriftene, hvor andre egenskaper må ses i kombinasjon med lokaliseringsfortrinn.

4.3.3 Variasjon i volum

Tabell 7 Landingsmønsteret til de tre prestasjonsgruppene i perioden 2002 – 2011 (egne data)

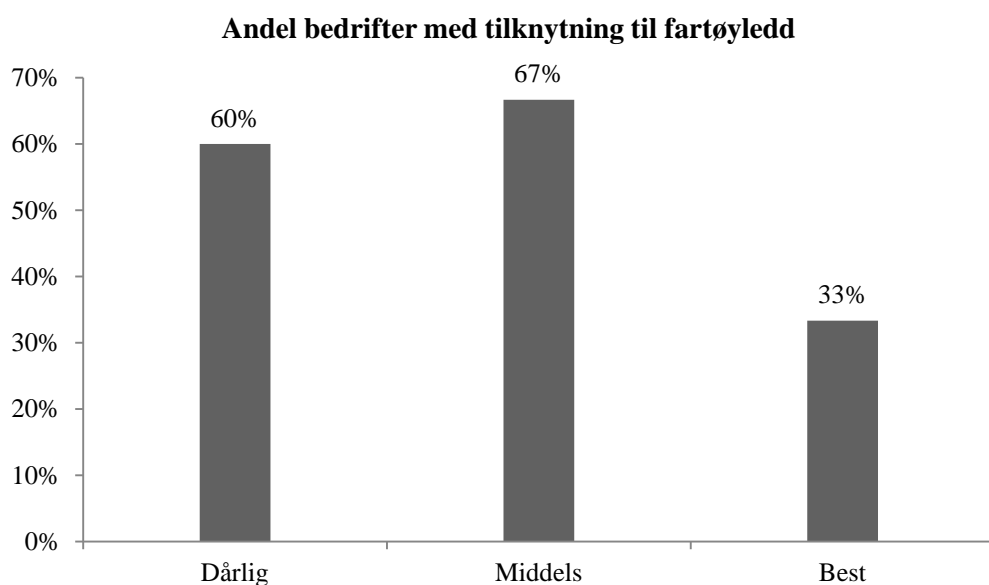
	Andel av viktigste arter (Snitt)			Sesongvariasjon Standardavvik (ekskludert juli)	
	Torsk	Hyse	Sei	Torsk	Viktigste arter
Dårlig	61 %	20 %	10 %	6,9 %	5,7 %
Middels	54 %	15 %	25 %	7,5 %	5,2 %
Best	62 %	24 %	9 %	6,6 %	4,8 %

Antagelsen om at bedriftene som presterer best økonomisk har de mest stabile leveransene i gjennom året kan av Tabell 7 bekreftes. Målverdien som er benyttet er standardavviket for de viktigste artene (torsk, hyse og sei), samt torsk. Her observeres det at den beste gruppen kommer best ut i å stabilisere råvaretilgangen over året både for torsk og de viktigste artene samlet. Likevel må det påpekes at alle gruppene har et sesongbasert fiskeri, noe som bekreftes

av at standardavviket på månedlige landinger av torsk er høyere enn for de viktigste artene samlet. Her er de største landingene, i tråd med sesongfiskeriet Figur 9, registrert i vintermånedene med hovedvekt i januar til mars.

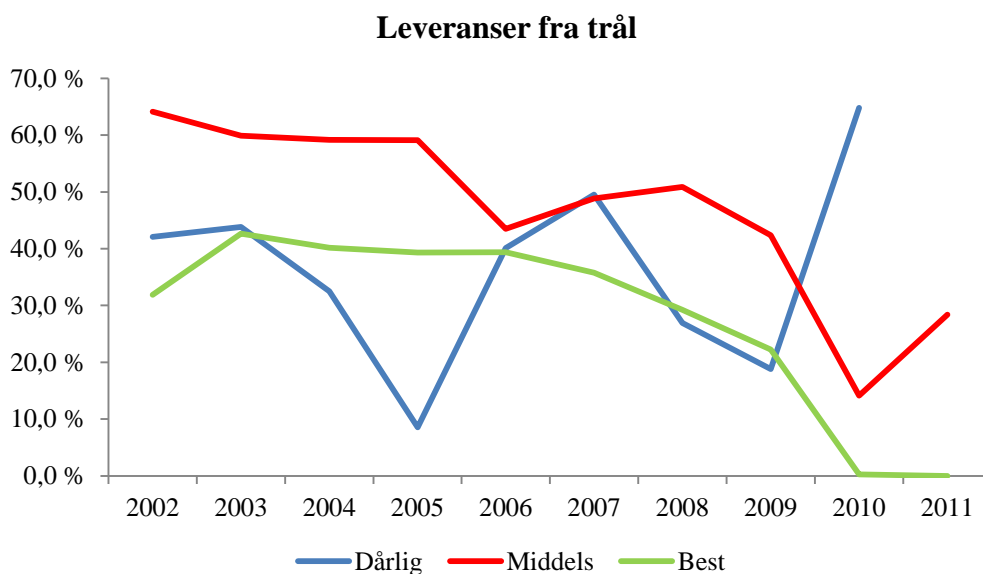
Videre uttrykker tabellen at den viktigste arten i filetproduksjon er torsk. Produksjonsmønsteret er her basert på at torsk leveres i vintermånedene, for så å dreie produksjonen over på hyse (vedlegg på sesongmønster). Sei utgjør en mindre andel av leveransene og er avtagende ut over analyseperioden, men benyttes som supplement for de to andre artene i sommermånedene. Oppsummert klarer alle prestasjonsgruppene å kjøpe råstoff av ulike arter slik at sesongsvingningene for torsk dempes. Likevel observeres det forskjeller i månedlige leveranser blant prestasjonsgruppene, hvor resultatene antyder at bedriftene i den beste gruppen klarer å stabilisere råstofftilførselen bedre enn de andre prestasjonsgruppene. Av produktmiks tyder det på at filetproduksjonen som gir størst suksess baserer seg på torsk og hyse. Andelen av sei blir mindre betydningsfull for alle gruppene utover perioden. Likevel kan ikke forskjellene mellom gruppene sies å være store. Det er her rimelig å tro at noe av suksessen til den beste gruppen er at de klarer å gjennomføre slike skift i både volum og art på en mer effektiv måte.

4.3.4 Vertikal integrering



Figur 10 Andel av bedrifter som er vertikalt integrert i flåteleddet

Figur 10 viser at det er bedrifter som er vertikalt integrert mot flåteleddet i alle prestasjonsgruppene. Faktisk har over halvparten av bedriftene tilknytning til fartøyleddet, noe som viser at dette er en populær organisasjonsstruktur blant aktørene i populasjonen. Hovedargumentet for å integrere mot flåteleddet er derimot å øke lønnsomheten. Siden de vertikalt integrerte bedriftene befinner seg i ulike prestasjonsgrupper indikerer derfor mine funn at denne variabelen gir en dårlig forklaring på prestasjonsforskjeller i filetindustrien. Likevel er det én bedrift i den beste gruppen som har lykket med en slik strategi, samt enkelte integrerte bedrifter i gruppen «middels» som leverer resultat på høyde med bedrifter som ikke er integrert.



Figur 11 Mottatt mengde råstoff fra trålere.

Den andre dimensjonen som forklarer oppstrøms vertikal integrering ser på mottatt mengde råstoff fra trålere. Figur 11 viser at trenden for både gruppen «middels» og «best» er at andelen leveranser fra trålere synker ut over perioden. For den dårligste går utviklingen motsatt vei. Dette kan indikere at de bedriftene som presterer best vektlegger andre fartøygrupper, og kun supplerer produksjonen med trålfanget råstoff.

4.3.5 Kostnad

Tabell 8 viser gjennomsnittlig råstoffpris for de tre viktigste artene i filetproduksjon. Resultatene uttrykker at den beste gruppen gjennomsnittlig betaler mindre per kilo råstoff for artene torsk og hyse sammenlignet med prestasjonsgruppene middels og dårlig.

Tabell 8 Pris på viktigste arter og årlig omsetning per bedrift i perioden 2002-2011

Grupper	Omsetning (NOK mill.)		Pris/kg (NOK)		
	Snitt	Stdav	Torsk	Hyse	Sei
Dårlig	111	39	12,36	7,57	4,04
Middels	191	133	12,53	7,76	3,93
Best	131	69	12,1	7,32	4,35

I løpet av analyseperioden har den beste gruppen betalt den gjennomsnittlige laveste prisen i sju av ti år på torsk, og seks av ti år for hyse. Her utgjør prisdifferansene mellom gruppene fra et par øre og opp til én krone. En slik prisforskjell kan forklare mye av prestasjonsforskjellene i en næring preget av knappe marginer og konkurranse om råstoffet. Videre antyder tabellen at prisforskjellene i liten grad kan forklares ut i fra stordriftsfordeler. Bedriftene i den beste gruppen har en gjennomsnittlig omsetning som er lavere enn for eksempel bedriftene i gruppen middels. Videre er det også variasjoner innad i gruppene som tilsier at mindre bedrifter oppnår lavere priser på råstoff enn større bedrifter.

For å illustrere betydningen av små forskjeller i råstoffpris har jeg laget en prisberegning basert på torsk som vises i Tabell 8. For all enkelhets skyld er det benyttet årlig gjennomsnittlig kvantum av torsk for prestasjonsgruppene i perioden. Deretter har gjennomsnittlig pris på torsk i perioden blitt benyttet, hvor prisdifferansen mellom prestasjonsgruppene er multiplisert med gjennomsnittlig volum per bedrift.

Tabell 9 Eksempel på betydningen av forskjeller i innkjøpspris på torsk

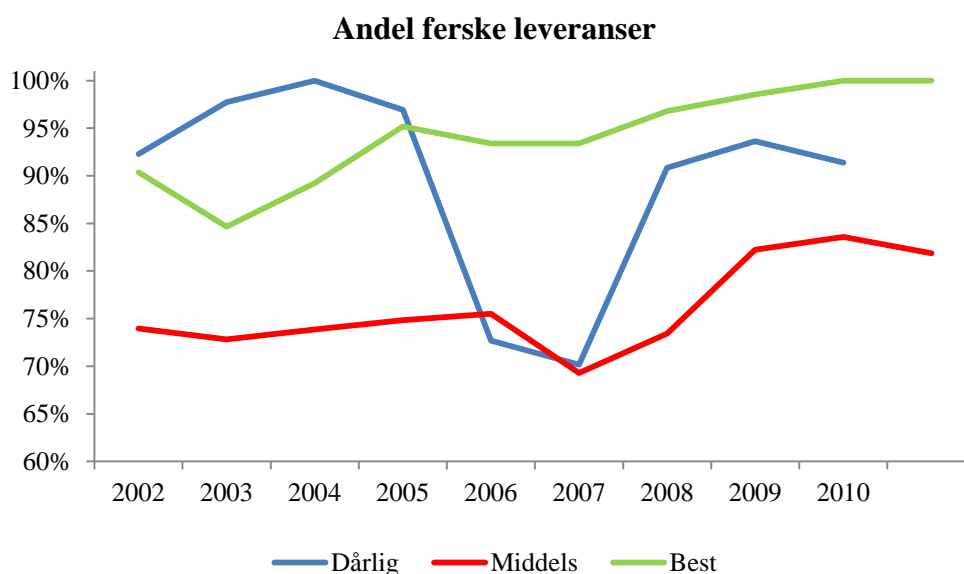
Torsk	Gj.snittpris (kr per kg)	Årlig volum per bedrift for perioden 2002-2011 (tonn)
Dårlig	12,36	3 208
Middels	12,53	3 947
Best	12,10	4 561
Prisdifferanse (kr)	<i>Dårlig</i>	<i>Middels</i>
<i>Best</i>	<i>0,26</i>	<i>0,43</i>
*Volum (tonn)	5 137	7 233
NOK (mill)	0,83	1,7

Av tabellen ser man at bedriftene i gruppen «dårlig» årlig vil betale NOK 834 tusen mer enn de bedriftene som tilhører den beste gruppen. For gruppen «middels» utgjør prisdifferansen en merkostnad på NOK 1,7 millioner per bedrift. Det må bemerkes at jeg i dette eksempelet ikke har tatt hensyn til at årlige variasjoner i pris og volum for de enkelte bedriftene kan variere, men har benyttet aggregerte tall for prestasjonsgruppene. Som nevnt tidligere er det vist at bedrifter er heterogene i størrelse, men hensikten med dette eksempelet er kun å illustrere hvordan små prisdifferanser kan forklare hvordan de beste bedriftene presterer bedre enn andre aktører i populasjonen. Denne forskjellen i råstoffpris kan også observeres for arten hyse.

For den siste arten, sei, er ikke resultatene det samme som for torsk og hyse. Her oppnår bedriftene i gruppen middels den laveste gjennomsnittsprisen på 3,96. For den dårligste gruppen ligger prisen på 4,04, og til slutt den beste gruppen som betaler 4,35 per kilo sei. For å oppsummere dette avsnittet kan man konkludere med at pris på råstoff er betydningsfullt for hvor godt bedriftene i denne industrien presterer. Råstoff er den største kostnadsposten og basisen for all produksjon, hvor små prisdifferanser vil være avgjørende for bedrifter i en næring med knappe marginer. Videre kan det tyde på at en strategi som fokuserer på lavere råstoffpris for artene torsk og hyse er viktigere enn for arten sei.

4.3.6 Ferskt råstoff

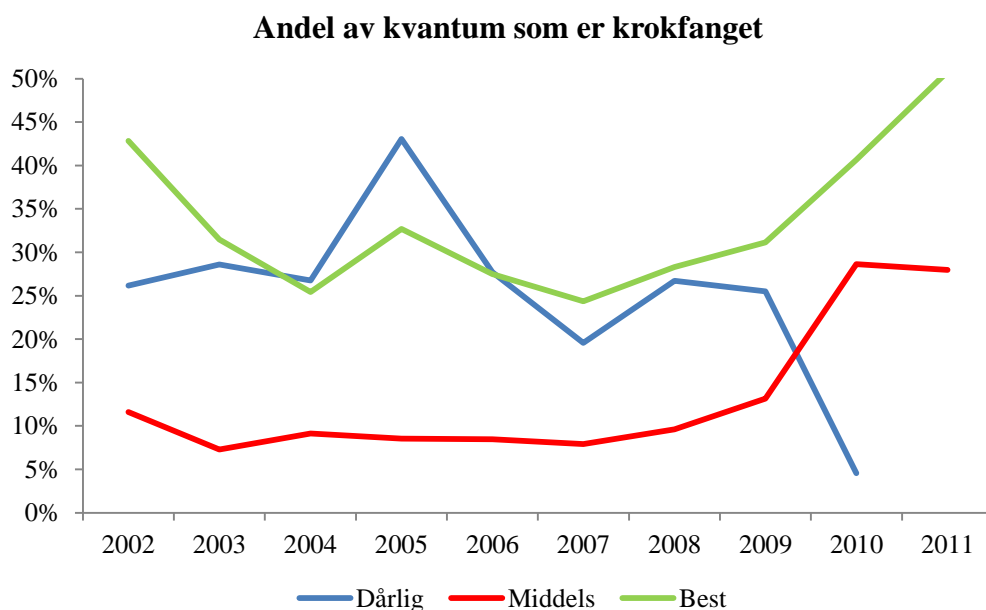
Som nevnt tidligere kan villfanget fisk ha kvalitetsfeil som reduserer verdien på videreforedlet råstoff. En faktor er råstoffets beskaffenhet (ferskt eller fryst). Her antas det at ferskt råstoff av høy kvalitet vil kunne gi flere opsjoner og økt verdi sammenlignet med frosset råstoff.



Figur 12 Gjennomsnittlig andel ferske leveranser hos prestasjonsgruppene i perioden 2002-2011.

Figuren bekrefter arbeidshypotesen om at de bedriftene som presterer best har en strategi som baserer seg på ferskt råstoff. Gjennom hele perioden har den beste gruppen av bedrifter en andel av råstoff som ligger mellom 85 og 100 %. For gruppen middels er utviklingen utover perioden nokså lik som for den beste gruppen, men andelen ferskt råstoff er betydelig lavere og ligger fra 69 til 84 %. Denne gruppen har en strategi som kombinerer ferske og frosne leveranser. For den dårligste gruppen observeres de største variasjonene. Noe av forklaringen ligger som sagt i at denne prestasjonsgruppen omfattes av strukturelle endringer, hvor bedrifter forsvinner fra populasjonen og nye som kommer inn. Til tross for dette har denne gruppen vært preget av stor variasjon i andel ferskt råstoff. For den beste gruppen er alle leveransene av sei fersk, videre er trenden at både hyse og torsk i økende grad leveres fersk til denne prestasjonsgruppen. Dette bekrefter som sagt arbeidshypotesen om at de mest lønnsomme bedrifter har en strategi som baserer seg på produksjon av fersk fisk.

4.3.7 Kvalitet

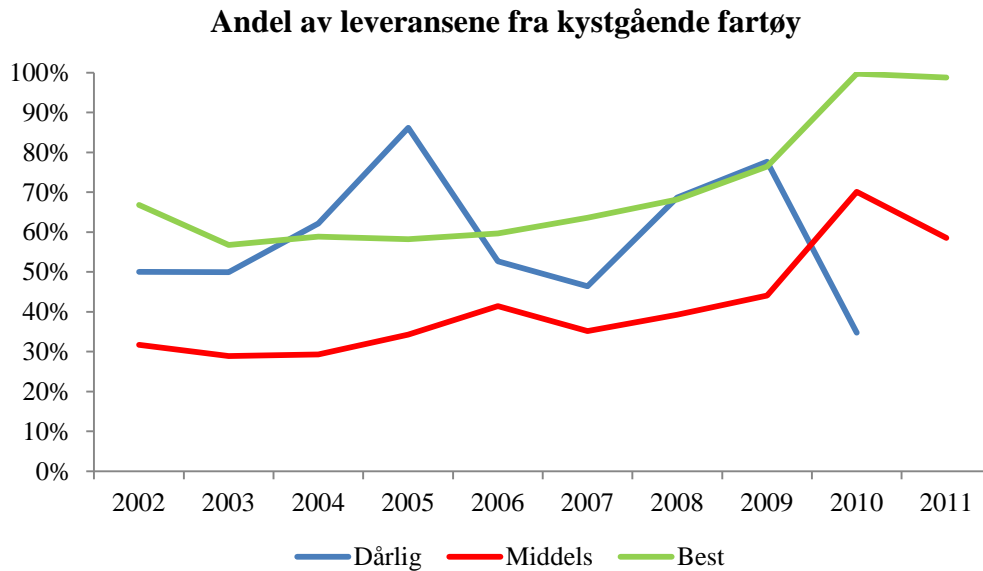


Figur 13 Gjennomsnittlig andel årlige landinger fra krokredskap (line og andre krokredskaper)

Figur 13 ovenfor viser at andelen av landinger fra krokredskaper øker ut over perioden for den beste gruppen. Ut i fra dette bekreftes hypotesen om at redskapsvalg er betydningsfullt for bedrifters prestasjon. Figuren illustrer at den beste gruppen tydelig har fokusert på en slik strategi, etter som andelen av leveranser fra krokredskap har økt i løpet av perioden. I år 2011 utgjør andelen ca. 50 % av alle leveranser for den beste prestasjonsgruppen. For gruppen middels kan den samme tendensen som er observert hos den beste gruppen spores, men med

betydelig lavere andel av råstoff. For den dårligste gruppen observeres den motsatte utviklingen, andelen avtar utover perioden. Variasjonen i denne gruppen er dog påvirket av stor inn- og utgang av bedrifter fra år til år.

4.3.8 Kystflåten



Figur 14 Andel leveranser fra kystflåten (alle redskap utenom trål og autoline) i perioden 2002-2011.

Figur 14 viser at bedriftene i den beste prestasjonsgruppen i store deler av perioden mottar den største andelen av leveransene fra kystflåten. De to siste årene i analyseperioden er stort sett all fisken levert fra kystflåten. For gruppen middels ligger andelen mellom 32 til 70 %, med en jevn økning frem til 2010. For den dårligste gruppen varierer andelen en del, noe som kan forklares av stor inn- og utgang av bedrifter i perioder. Resultatene indikerer at den viktigste leverandøren av råstoff for de beste bedriftene er kystflåten. Arbeidshypotesen kan dermed bekreftes.

5. Diskusjon

Denne oppgaven er drevet frem av et spørsmål knyttet til hvorfor enkelte bedrifter innen samme populasjon, år etter år oppnår økonomiske resultat over det som er normalt i populasjonen. Motivet for å analysere dette spørsmålet har blant annet vært å vurdere hvordan usikkerhet, i dette tilfellet knyttet til underleverandører, påvirker strategivalgene til aktører i en populasjon. Et annet motiv har vært å komme med fornyet kunnskap som kan være verdifull for bedriftene i den spesifikke kontekst. I denne delen vil jeg derfor drøfte hvordan mine funn bidrar med kunnskap om bedrifts- og næringsutviklingen i den konkrete populasjonen. Videre må også fokuset rettes mot hvilke implikasjoner resultatene har for teori- og metodeutviklingen. Her vil kapittelet deles inn i to deler. Den første delen vil fokusere på filetindustrien, hvor mine sentrale empiriske funn drøftes. Deretter vil jeg løfte resultatene mine opp et nivå for å drøfte hvilken betydning mine funn har for valg av teoretisk perspektiv, metodisk tilnærming og industrien.

En viktig motivasjon for valg av problemstilling var å bidra med kunnskap for hvordan bedrifter i norsk filetindustri av hvitfisk kan forbedre lønnsomheten. Valg av næring begrunnes med at det i lang tid har vært en «*næring i krise*» (Finstad et al., 2012). Videre er denne industrien påvirket av svært usikre omgivelser. I gjennomgangen av den empiriske konteksten er det vist at bedriftene er utrolig sårbare ovenfor den viktigste innsatsfaktoren, fisk. Her er det observert stor turbulens over dimensjoner som produkt-marked-, institusjonelle- og strukturelle forhold, hvor svak lønnsomhet og stor utskiftning av bedrifter kjennetegner industrien. Likevel er det observert at enkelte bedrifter i populasjonen konsekvent har prestert bedre enn andre. I min søken på å forklare denne prestasjonsforskjellen har jeg kombinert de to mest dominerende perspektivene innen strategifaget de siste tiårene: Omgivelsesteori (Porter, 1980;1985) og det ressursbaserte perspektivet (Barney, 1991). Dette valget har vært tuftet på at bedriftene, for å være suksessfull, må basere sine strategiske valg ut i fra deres bedriftsinterne ressurser så vel som forholdene på konkurransearenaen.

For å avdekke hvilke sentrale egenskaper som kan være kilder til det litteraturen omtaler som varige konkurransefortrinn, har jeg studert alle bedriftene i norsk filetindustri i perioden 2002-2011. Her har jeg i tråd med anbefalinger fra litteraturen og de teoretiske forankringene til oppgaven analysert omgivelsene på konkurransearenaen og funnet at usikkerhet rundt råvaretilgangen påvirker prestasjonen til bedriftene i den spesifikke kontekst. Med dette som

utgangspunkt ble det konstruert variabler over flere dimensjoner med den hensikt å forklare prestasjonsforskjeller i populasjonen. Som prestasjonsmål benyttet jeg et relativt lønnsomhetsmål som tidligere har vært anvendt (for eksempel Dreyer, 1998; Isaksen 2007). Videre ble bedriftene i populasjonen rangert etter prestasjonsmålet. Her har hensikten vært å studere hva de «beste» har gjort for å håndtere usikkerheten rundt råvaretilgangen. I det neste avsnittet vil jeg derfor vie plass til å diskutere funnene mine, hvor jeg vil avslutte med å presentere en modell som har integrert mine sentrale funn.

5.1 Sentrale empiriske funn

I Tabell 10 er mine arbeidshypoteser, forventede svar og empiriske funn gjengitt.

Tabell 10 Oppsummering av variabler, empiriske hypoteser og resultater

Variabler	Empiriske hypoteser	Forventede funn	Empiriske funn
Prestasjon	«Finnes det bedrifter med varige konkurransefortrinn i populasjonen?»	Ja	Ja
Størrelse	«De beste bedriftene er større enn de øvrige i populasjonen»	Ja	Nei
Lokalisering	«De beste bedriftene er lokalisert nært rike fiskefelt»	Nært rike fiskefelt	Nei
Variasjon i volum	«De beste bedriftene har mer stabile leveranser av råstoff over året sammenlignet de øvrige i populasjonen»	Liten sesongvariasjon	Delvis
Organisering	«De beste bedriftene er vertikalt integrert mot fangstleddet»	Vertikalt integrert	Nei
Kostnad	«De beste bedriftene betaler mindre for råstoffet enn øvrige i populasjonen»	Lavere råstoffpris	Delvis
Kvalitet	«De beste bedriftene har en større andel leveranser fra krokredskap sammenlignet med andre bedrifter i populasjonen»	Krokredskap (line, juksa)	Ja
Beskaffenhet	«De beste bedriftene har en større andel ferske leveranser enn de øvrige i populasjonen»	Ferske leveranser	Ja
Beskaffenhet	«De beste bedriftene mottar en høyere andel av leveransene fra kystfartøy sammenlignet med de øvrige i populasjonen»	Kystflåte	Ja

Av tabellen ser man at resultatene fra analysen i til en viss grad er overensstemmende med de antakelser som er gjort i arbeidshypotesene. Mitt første forskningsspørsmål ønsket å svare på om det eksisterer bedrifter som i en populasjon preget av usikkerhet kan oppnå varige konkurransefortrinn. Svaret på dette spørsmålet er: Ja. Mine funn har bekreftet at enkelte bedrifter i norsk filetindustri konsekvent presterer bedre enn konkurrentene i perioden 2002-2011. Dette funnet støttes opp av tidligere undersøkelser som har benyttet fiskeindustrien som empirisk kontekst (for eksempel Dreyer, 1998; Dreyer & Grønhaug, 2004).

Mitt neste forskningsspørsmål tok videre for seg *hvilke* egenskaper som er sentral for å forklare disse prestasjonsforskjellene. Gjennom teorigjennomgangen og valg av perspektiv ble det her fokusert på hvordan bedriftene tilpasser seg usikkerhet i omgivelsene. Her var usikkerheten konkretisert til å omfatte underleverandører.

Størrelse

Resultatene i oppgaven har vist at de ulike prestasjonsgruppene har en heterogen størrelsesfordeling. Ut i fra dette kan man konkludere med at størrelse i liten grad er avgjørende for om en bedrift i denne populasjonen oppnår varige konkurransefortrinn. Blant bedriftene i den beste gruppen er det observert forskjellige størrelser, til tross for at de alle tre ligger i samme prestasjonsgruppe. Det vil derfor være vanskelig å anta hva en optimal størrelse vil være. Videre har jeg i oppgaven vist at det foregår store skift i både råvaretilgangen og på markedssiden, noe som antyder at størrelsen vil variere årlig og innad i året. Mine funn støtter i så måte opp tidligere undersøkelser innen industrien, hvor det heller ikke er funnet noen sammenheng mellom størrelse og prestasjon (for eksempel Dreyer, 1998).

Lokalisering

Antagelsen om at de beste bedriftene har lokalisert seg nært rike fiskerier kan bekreftes. Men i et ressursbasert syn vil ikke dette konkurransefortrinnet være særegent for kun de beste bedriftene i populasjonen. Faktisk er det observert at alle bedriftene i perioden har posisjonert seg i områder som sikrer tilgang til råstoffet. Det vil si at lokalisering i seg selv ikke forklarer forskjeller i prestasjon. Tidligere var dette ansett som et av de viktigste fortrinnene for norske filetbedrifter, men som påpekt av Sogn-Grundvåg et al. (2008) har dette forvitret. Dette kan først og fremst forklares av endringer i teknologi og distribusjon av råstoff. Det som en gang var et lokalt råvaremarked har gjennom endringer innen overnevnte punkt ført råstoffet inn på det internasjonale markedet (Dreyer, 2000). Her møter aktørene i industrien tøff konkurranse fra konvensjonelle bedrifter og internasjonal industri som er villig til å betale en høy pris på

råstoffet (Lorentzen et al., 2006). Til tross for dette kan filetindustriens lokalisering gi fortrinn i forhold til internasjonale aktører. Grunnet geografiske avstander og høye transportkostnader er internasjonale aktører tvunget til å operere i råstoffmarkedet på frosset fisk. Analysen har vist at for å være suksessfull må bedriftene utnytte de mulighetene som nærhet til råstoffet gir. Her er et suksesskriterium å gjennomføre skift i produksjonen ved å differensiere seg fra frosne produkter som er et «globalisert» råstoff.

Råstofftilførsel

En annen, og svært viktig, dimensjon som har vært studert er hvordan bedriftene evner å stabilisere råvaretilførselen igjennom året. Analysen har vist at de beste bedriftene i tillegg til å være lokalisert i områder hvor sesongfiskerier på de viktigste artene (torsk, hyse og sei) foregår, også demper sesongvariasjonene best. Dette er en viktig egenskap for å kunne tilby leveranser til markeder som ønsker kontinuitet. Videre har analysen vist at de beste bedriftene i tillegg til å dempe råstofftilførselen også baserer produksjonen på sesongfiskerier på hovedsakelig torsk og hyse. Det vil si at råstoffmiksen igjennom året varierer, hvor forhold som fiskens naturlige vandringsmønster, kvalitet og tilgjengelighet påvirker produksjonsmønsteret. I utgangspunktet vil en slik sesongvariasjon i fangstmønsteret føre til at det blir et «kappfiske» når fisken er nært kysten (Lorentzen et.al., 2006). Funnene fra denne oppgaven indikerer imidlertid at de beste bedriftene har et sett verdifulle ressurser hvor de evner å implementere regimer som demper sesongvariasjonene. Her er det observert at det er variasjoner i både størrelse, lokalisering og integreringsgrad hos de beste bedriftene. Det vil si at bedriftene oppnår den samme verdifulle egenskapen med utgangspunkt i egne ressurser og konkurranseposisjon. Et slikt funn er i tråd med forventningene til det ressursbaserte perspektivet. Likevel må det poengteres at det for alle gruppene er variasjoner i løpet av året, noe som indikerer at dette fortrinnet kun er delvis utnyttet.

Vertikal integrering

Mine funn tilsier at vertikal integrering ikke nødvendigvis fører til økt lønnsomhet i forhold til konkurrentene. Av de integrerte bedriftene viser funnene mine at det kun er én bedrift som har lykket med en slik strategi. Hva årsaken til dette er vil være vanskelig å spore etter som jeg ikke har hatt tilstrekkelig nok data for å måle graden av integrering. En antakelse kan være at de bedriftene som er integrerte ikke klarer å utnytte fordelene ved en slik organisering fullt ut. Dreyer & Svorken (2007) nevner graden av kontroll bedriftene utøver over fartøyene som et eksempel. Hvis andelen av leveransene fra trålerflåten leveres frosne kan dette minimere

marginene til filetbedriftene, noe som gjør at de vil styre unna et slikt råstoff (Dreyer et al., 2006). Videre viser resultatene at andelen av trålerleveranser for prestasjonsgruppen «best» og «middels» er avtagende utover perioden, samtidig som andelen ferske leveranser øker. Dette kan tyde på at flere av bedriftene i prestasjonsgruppene har en strategi som går bort fra råstoff levert fra trålflåten. En annen interessant observasjon er at over halvparten av bedriftene i analyseperioden har valgt å integrere seg mot flåteleddet. I et ressursbasert perspektiv vil en i utgangspunktet beskyttet eiendomsbasert ressurs som enkelte har fått gjennom Deltakerloven kunne være verdifull. Men siden så mange filetbedrifter har eierskap i fartøy vil denne ressursen antas å være mindre verdifull.

Beskaffenhet

Videre har de beste filetbedriftene i tråd med Porters (1980) omgivelsesteori vist at de har kunnskap om truslene og mulighetene i omgivelsene. Her har de sett endringen i råstoffmarkedet og i økende grad fokusert på ferskfisk for å unngå konkurranse fra internasjonale aktører (Ottesen & Grønhaug, 2003). På en slik måte har de utnyttet lokaliseringmessige fortrinn på råstoffsidene, samt bidratt til å skape imperfeksjoner i fiskemarkedene. Det sistnevnte punktet er sentralt etter som konsumentene i sluttmarkedet har ulik kjøpekraft og preferanser (Dreyer, 2000). En klar ferskfiskstrategi vil derfor minimere truslene fra internasjonale aktører som baserer produksjonen på frosset råstoff. Videre vil ferske produkter som sagt differensiere seg fra de globaliserte frossenfiskproduktene. Her er det mulig for produksjonsleddet å hente en økt prispremie dersom man klarer å skape produkter som etterspørres i betalingsvillige marked og er vanskelige å kopiere.

Likevel er det en rekke utfordringer som kan gjøre det vanskelig å utnytte fortrinnet en ferskfiskstrategi kan ha. Lorentzen et.al. (2006) nevner to forhold: Jevn tilgang på råstoff av høy ferskhetsgrad og kvalitet. I analysen har man observert at de beste bedriftene evner å dempe sesongvariasjonene bedre enn de andre prestasjonsgruppene, samtidig som de har dreid produksjonen over på ferskt råstoff. Den dårligste gruppen har også hatt en høy andel av ferske leveranser i frem til 2005, samt etter 2007. Her har faktisk andelen av ferske leveranser vært høyere enn gruppen «middels». Likevel har de ikke klart å dempe sesongvariasjonene i like stor grad som de beste bedriftene. Dette kan gi bedrifter et kapasitetsproblem i enkelte deler av sesongen. Andre forklaringsfaktorer er at bedriftene i denne gruppen har akkumulerte tap, hvor de i perioden har vært under hardt finansielt press. Det betyr at bedriftens ressurser og kapabiliteter legger føringer for bedriftens strategiske opsjoner (Iversen, 2003). Det å

forsøke og kopiere de beste bedriftene er derfor ikke ensbetydende med suksess. I den sammenheng er det derfor observert en jevn utgang av bedrifter i den dårligste gruppen.

Fra perioden 2005-2007 var det en stor nedgang i andelen ferske leveranser for denne gruppen. Dette kan forklares av at gruppen består av få bedrifter som «bærer» den dårligste gruppen, hvor blant annet én aktør med tilknytning til trålerflåten dominerer prestasjonsgruppen. Fra 2007 og ut perioden er det tydelig at denne bedriften har dreid produksjonen mot ferske produkter på en mer «riktig» måte. Dette gjenspeiles i lønnsomhetsmålet, hvor en tydelig økning i totalkapitalrentabiliteten registreres for gruppen i denne perioden. Fra år 2007 og frem til 2010 har det vært en økning i ferske leveranser for både gruppen middels og dårlig. Samtidig er det i denne perioden også observert en økning i lønnsomheten til bedriftene. Dette kan tyde på at en omstilling mot ferskfiskproduksjon kan være rette veien å gå. Videre er det andre faktorer, som pris og kvalitet som også må tas med i bildet.

Kostnad

Resultatene fra analysen bekreftet også arbeidshypotesen om at de beste bedriftene betaler mindre for råstoffet. Dette gjelder dog ikke for arten sei. Men denne arten er blitt mindre viktig for alle gruppene utover analyseperioden. Årsaken til at den gjennomsnittlige andelen av sei for gruppen middels er høyere sammenlignet med de to andre prestasjonsgruppene (24 %) skyldes at én av bedriftene mottar majoriteten av leveransene for denne arten. Likevel har jeg valgt å beholde bedriften i populasjonen etter som jeg ønsker å studere hele populasjonen i analyseperioden. Videre er det ikke en stor prisdifferanse å spore for de viktigste artene mellom denne bedriften og de andre i prestasjonsgruppen.

For torsk og hyse har resultatene vist at den beste gruppen betaler en gjennomsnittlig lavere pris på råstoffet sammenlignet med gruppen dårlig og middels. En forklaring på dette kan ligge i at de beste bedriftene bevisst styrer unna det dyreste råstoffet. Blant annet har rundfrossen torsk en høyere pris på første hånd enn fersk torsk (Dreyer et al., 2006). Ved å fokusere på ferske leveranser vil man derfor hindre kjøpepress fra konvensjonelle og internasjonale aktører som ønsker frosset råstoff. For gruppen middels registreres den høyeste andelen av frosne leveranser, noe som kan forklare hvorfor de har den høyeste råstoffprisen på torsk og hyse i perioden. Denne gruppen har også en høyere andel av råstoffet fra trålflåten hvor store andeler av fangsten leveres frossen.

En annen forklaringsfaktor på prisen er fiskestørrelse. Stor fisk er lite ønsket i filetindustrien, men betales godt for i den konvensjonelle produksjonen av saltfisk, klippfisk og tørrfisk (Egeness et al., 2011). Her vil derfor filetbedrifter som kjøper liten eller mellomstor fisk fra enkelte redskapsgrupper betale mindre for råstoffet. Dermed kan de beste bedriftene betale «ekstra» for kvaliteten på råstoffet fra fartøy som leverer ferskt råstoff av mindre fiskestørrelse, og likevel vil ikke råstoffprisen overstige den gjennomsnittlige prisen aktørene betaler for frossen og større torsk. Dette fører oss videre inn på neste funn.

Redskap

Egeness et.al (2011) uttrykker at krokfanget fisk er et foretrukket råstoff. Videre gjennomførte de i sin studie intervjuer med eksportører, hvor det ble nevnt at mange markeder for ferskfisk i Europa etterspør liten og mellomstor fisk. Videre fant Henriksen & Sogn-Grundvåg (2011) at krokfanget torsk og hyse oppfattes som den beste fisken i viktige europeiske ferskfiskmarkeder. Dette er i tråd med resultatene i denne oppgaven, hvor de beste bedriftene «kaprer» de høyeste andelene av krokfanget fisk. Mot slutten av perioden øker forskjellen mellom gruppene, hvor de beste bedriftene opplever en kraftig økning i andelen krokfanget råstoff sammenlignet med de to andre prestasjonsgruppene. Samtidig som dette er det vist at kystlinefiske er på tilbakegang i norske fiskerier (Henriksen & Sogn-Grundvåg, 2011). Dette er en faktor som kan gi de beste bedriftene flere fortrinn i markedet.

På grunn av den stabilt gode kvaliteten dette råstoffet gir, har bedriftene mer fleksibilitet i produktene som tilbys. Videre vil fersk fisk av god kvalitet også gi et økt produktutbytte og dermed lavere enhetskostnader i produksjonen (Dreyer & Svorken, 2011). Samtidig er det som sagt vist at fersk fisk fra den norske kystline- og juksaflåten i gjennomsnitt oppnår dårligere priser på råstoffet enn andre konvensjonelle redskap (Henriksen & Sogn-Grundvåg, 2011). For de beste bedriftene vil dette være en verdifull ressurs etter som de kan kvalitetspremiere kystfartøy som leverer kvalitetsråstoff, og likevel ikke overstige prisen på stor frossenfisk. Årsaken til at gruppen middels har en lav andel ferske leveranser kan være at enkelte bedrifter opplever barrierene for legge om til en ferskproduksjon som store. Dette kan gjelde tidligere investeringer i tinemaskiner for å kunne ta i mot frosset råstoff, integrering mot trålerflåten, samt hvordan lederne oppfatter konkurransearenaen.

Kystflåten

Den siste dimensjonen relatert til underleverandører er fra hvilke leverandører bedriftene i populasjonen fokuserer på. Her observerte jeg at de beste bedriftene i stor grad mottar råstoff fra kystgående fartøy. Dette er et interessant funn i den forstand at de institusjonelle rammebetingelsene historisk har forsøkt å knytte bånd mellom den havgående flåten (trål) og filetindustrien. Argumentasjonen for dette var tilbake på 50-60-tallet å stabilisere råvaretilgangen, hvor enkelte landanlegg fikk dispensasjon fra Deltakerloven gjennom å eie fangstrettigheter (Finstad et al., 2012). Til tross for dette viser funnene mine at de beste aktørene i næringen lander en økende andel av leveransene fra kystflåten. Sett i sammenheng med at vertikal integrering i verdikjeden blir sett på som en riktig strategi for å sikre stabilitet i leveransene på innsatsfaktoren, taler mine funn i mot en slik strategi. De beste bedriftene evner å dempe variasjonene innad i året, samtidig som kvaliteten på råstoffet øker.

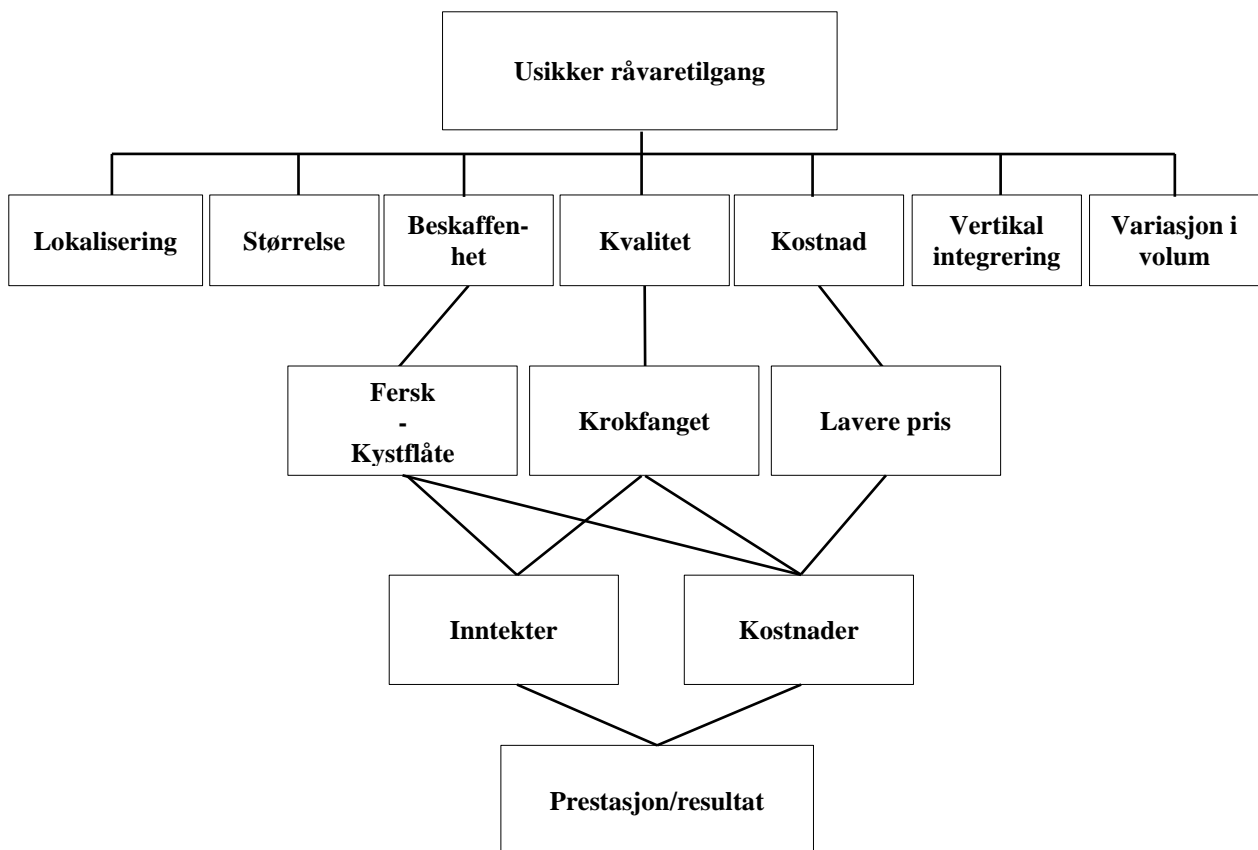
Oppsummering

For å oppsummere de viktigste funnene mine i søken på å forklare prestasjonsforskjeller i filetindustrien har jeg videreutviklet den empiriske analysemodellen som jeg presenterte i avslutningen av kapittel 3. Her har jeg funnet at de beste bedriftene har en ferskfiskstrategi som baserer seg på økte andeler av råstoff levert fra kystflåten, hvor krokfanget fisk er ønsket. Videre har de beste bedriftene klart å utnytte fortrinnet som nærhet til råstoffet gir ved å følge sesongfiskeriene til kystflåten. I tillegg til økende andeler av leveransene fra krokredskap, klarer den beste gruppen av bedrifter å dempe fangstene i gjennom året. På en slik måte har de delvis klart å overkomme barrierene som en ferskfiskstrategi har (for eksempel kontinuitet).

Jeg finner støtte i mine funn fra tidligere undersøkelser som har studert suksesskriteriene for en lønnsom filetindustri (Dreyer, 2000; Lorentzen, 2006). Her er det vist at krokfanget råstoff har en gjennomgående bedre kvalitet, hvor differensierte produkter kan tilbys til konsumenter med høyere betalingsvilje. Videre er det per i dag lavere råstoffkostnader for ferskt råstoff og liten og mellomstor fisk, som gjør at disse bedriftene betaler mindre for råstoffet de kjøper. Her har de muligheten til å tilby en prispremie på kvalitet, og likevel ikke overstige prisen på frosset torsk av stor størrelse som er etterspurt av internasjonale og konvensjonelle aktører.

Funnene har også indikert at en ferskfiskstrategi kan være vanskelig å implementere som følge av utfordringer i jevn tilførsel av råstoff og gjennomgående god kvalitet. Derfor er det observert at flere bedrifter som ikke har klart å takle slike utfordringer har forsvunnet fra

populasjonen, samtidig som andre bedrifter som har en økt andel frossent råstoff har overlevd. Man har derfor sett at selv om bedriftene opplever de samme endringer i omgivelsene, likevel har forskjellige strategiske tilpasninger. Valgene som tas er derfor tuftet på hvilke ressurser hver enkelt bedrift har tilgjengelig, samt hvordan den enkelte leder oppfatter omgivelsene. Til tross for dette har man sett at enkelte bedrifter evner å generere de samme verdifulle egenskapene selv om de er forskjellig i størrelse, integreringsgrad og lokalisering. For å oppsummere mine funn har jeg innarbeidet de viktigste egenskapene som er funnet i resultatene i den empiriske analysemodellen.



Figur 15 Empiriske analysemodellen med innarbeidede analyseresultat

Figur 15 viser at fire dimensjoner er verdifulle i den valgte kontekst. Ferskt råstoff fra kystflåten, med hovedvekt på krokfanget råstoff. Dette råstoffet har også lavere kostnader, hvor de bedriftene som klarer å basere produksjonen på ferskfisk vil kunne kvalitetspremiere råstoffet. For næringen har mine funn enkelte implikasjoner. I neste avsnitt vil jeg gå nærmere inn på disse.

5.2 Implikasjoner

5.2.1 Næringsmessige implikasjoner

Mine funn har vist at det til tross for forskjeller over dimensjoner som størrelse og integrering er en rekke egenskaper som forklarer prestasjonen til bedrifter i filetindustrien i perioden 2002-2011. Likevel vil det være vanskelig å gi entydige anbefalinger for hvilke konkrete tiltak bedriftene skal gjøre for å bedre lønnsomheten. For det første begrunnes dette med at bedriftene i tråd med det ressursbaserte perspektivet har ulike ressurser tilgjengelig, som dermed vil sette begrensninger for hvilke strategiske opsjoner de har (Iversen, 2003). For det andre forutsetter rådene mine at usikkerheten rundt råstofftilførselen vil fortsette å være drivkraften bak egenskaper som gir økonomisk suksess.

Når det er sagt tyder funnene mine på at suksesskriteriene for å lykkes i denne populasjonen ligger i produktsammensetningen. Et fokus på å produsere råstoff med høy ferskhetsgrad og kvalitet synes å være den mest fruktbare kilden til konkurransefortrinn. I følge mine funn oppnås dette gjennom leveranser fra kystflåten herunder krokredskap. En slik kombinasjon vil styrke posisjonen til norsk filetindustri, hvor man kan differensiere seg fra internasjonale konkurrenter ved å tilby et vidt spekter av produkter. De bedriftene som har varige konkurransefortrinn i den valgte populasjonen har hatt et tydelig fokus på dette, og ved hjelp av verdifulle ressurser klart å overvinne utfordringene som en slik ferskfiskstrategi har. Blant annet er det observert at disse bedriftene evner å stabilisere tilførselen av råstoff over året bedre enn konkurrentene, til tross for at majoriteten av leveransene kommer fra kystflåten. Dette funnet strider i mot den offentlige debatten som søker å stabilisere råvaretilgangen gjennom integrering mot den havgående flåten som kan levere over hele året.

I så måte tyder funnene mine på at eiendomsbaserte ressurser ikke er noen garanti for suksess. Mine funn finner heller mer støtte i Miller & Shamsie (1996) sin modell om at kunnskapsbaserte ressurser vil danne varige konkurransefortrinn i omgivelser preget av stor usikkerhet. Det kan virke som at de beste bedriftene gjennom kompetanse og erfaring skjønner hvordan utviklingen i omgivelsene foregår, og raskt klarer å implementere suksessfulle strategier. Spørsmålet er så hva som skjer i fremtiden? I dag har det institusjonelle rammeverket gjennom dispensasjoner lagt til rette for at filetbedrifter kan integrere seg mot den havgåendeflåten (les; trålere) gjennom en leveringplikt. Samtidig som dette tyder funnene mine på at de beste bedriftene baserer seg på leveranser fra den

kystgående flåten, herunder krokredskaper som juksa og line, som har vist seg å være et foretrukket produkt i markedet (Egeness et. al, 2011). Hvis det da skulle skje institusjonelle endringer hvor bedrifter med eierskap i trålerflåten får flyttet rettighetene over på kystflåten, kan det få konsekvenser for de bedriftene jeg har karakterisert som å ha varige konkurransefortrinn.

5.2.2 Metodiske implikasjoner

Undersøkelsesopplegget som er gjennomført har vært datakrevende, hvor høy detaljeringsgrad har vært en forutsetning for å konstruere gode variabler for å måle egenskapene til bedriftene langs en rekke dimensjoner. Oppgaven har forsøkt å studere hvordan bedriftene i populasjonen har tilpasset seg innsatsfaktoren, og hvordan dette kan påvirke prestasjonen. En forutsetning for å «treffe» på variablene er det en forutsetning at man kjenner til industrien som studeres, og hvordan omgivelsene kan påvirke bedriftens strategiske valg. Et slikt valg har påvirket meg til å avgrense undersøkelsen til å omfatte én industri, noe som hever den interne validiteten. Med dette har jeg fått kontroll på industrieffekten etter som alle bedriftene i populasjonen er påvirket av de samme omgivelsene. Dette er en metodisk styrke i oppgaven sett opp i mot det teoretiske perspektivet som forutsetter at forskjeller i prestasjon kan forklares av forskjeller internt i bedriften, samt hvordan de tilpasser seg forholdene på konkurransearenaen. Videre vil dette perspektivet overvinne problematikken med forskjeller innen de tre prestasjonsgruppene jeg har delt populasjonen inn i, siden jeg i tråd med ressursperspektivet forutsetter at forskjeller eksisterer. Det å avgrense undersøkelsen til å omfatte en spesifikk populasjon i en avgrenset konkurransearena har også gjort det lettere å detektere verdifulle egenskaper som kan påvirke prestasjonen til bedriftene i populasjonen.

På den andre siden vil et slikt undersøkelsesopplegg ha liten ekstern validitet, spesielt siden det har blitt konstruert variabler som relateres til den spesifikke kontekst. For andre populasjoner eller i et annet tidsrom vil enkelte dimensjoner være av liten relevans, og dermed vanskeligere å generalisere. Likevel har jeg benyttet meg av et undersøkelsesopplegg som er anbefalt i litteraturgjennomgangen, hvor det antas å kunne kopieres i studier av andre populasjoner. Dette gjelder både hvordan å forklare prestasjonsforskjeller, valg av prestasjonsmål og hvilke former for usikkerhet som burde fokuseres på i tråd med teoretiske perspektiv. Spesielt finner jeg styrke i valg av prestasjonsmålet. Ved å konstruere et mål som studerer den relative prestasjonen gjennom hele perioden, tar jeg hensyn til at strategiske

endringer ikke spores i løpet av ett driftsår, men over tid. Likevel må det påpekes at en svakhet ved å basere seg på et finansielt måltall i denne konteksten vil være at regnskapene baserer seg på årsstatistikk, mens bedriftene har vist seg å ha kontantstrømmer som varierer periodevis i løpet av året (Isaksen, 2007). På grunn av begrenset tilgang på data er dette likevel et område jeg har vært nødt å forholde meg til.

5.2.3 Teoretiske implikasjoner

Oppgavens problemstilling er et hyppig diskutert fenomen innenfor strategifaget. Gjennom de siste tiårene har en rekke teoretiske retninger forsøkt å forklare prestasjonsforskjeller, hvor alle kan ses på som normative utsagn. Det vil si at ulike skoler vektlegger forskjellige områder i sin søken på å forklare hva bedrifter må gjøre for å oppnå deres mål. Hunt & Derozier (2004) uttrykker dette på en god måte ved å si at de strategiske valgene bedrifter må gjennomføre for å oppnå konkurransefortrinn er «*betinget av hvilken tankeretning man støtter seg til*». I mitt tilfelle vil perspektivet forklare bedriftsprestasjon ut i fra omgivelsesfaktorer (Porter, 1980), samt bedrifters interne ressurser (Barney, 1991).

Gjennom denne oppgaven har jeg funnet at integreringen av perspektivene har vært verdifull. Mine funn gir støtte til eksistensen av det begge perspektivene omtaler som varige konkurransefortrinn, og at bedrifter i en populasjon preget av stor usikkerhet i omgivelsene kan oppnå dette. En basisantagelse i det ressursbaserte syn på bedrifter er at bedrifters ressursheterogenitet vil føre til ulike strategier. Dette finner bred støtte i mitt materiale, hvor de bedriftene som oppnår varige konkurransefortrinn er ulike langs en rekke dimensjoner. Blant de beste bedriftene finnes det aktører som er integrert i flåteleddet, har ulik størrelse (omsetning og årlig levert kvantum) og har ulik organisasjonsstruktur. Til tross for dette har de beste bedriftene utviklet samme verdifulle egenskapene ved hjelp av ulike ressursporteføljer.

Funnene mine støtter også opp begge perspektivene ved at bedriftene behandles som dynamiske enheter som utvikler og vedlikeholder egenskapene sine for å opprettholde deres konkurranseposisjon. Likevel er det områder der det omgivelsesbaserte perspektivet er lite beskrivende for norske filebedrifter. Blant annet forutsettes det at ressurstilgangen er homogen mellom bedriftene. Dette er en antagelse som ikke holder i denne settingen. Likevel valgte jeg i mitt teoretiske perspektiv å støtte meg til det ressursbaserte perspektivet på dette området. Videre har omgivelsesteori vært viktig for å analysere forholdene på

konkurransarenaen. Ved å utelate betydningen av omgivelsene som karakteriserer konkurransarenaen vil det være vanskelig, om ikke umulig, å spore viktige egenskaper i den spesifikke populasjon.

5.3 Begrensninger og videre forskning

Etter som denne oppgaven har hatt tidsmessige rammer har jeg vært nødt til å gjøre en del begrensninger som kan påvirke gyldigheten til resultatene. Blant annet har jeg vært nødt til å avgrense oppgavens omfang ved valg av perspektiv, undersøkelsesopplegg og operasjonalisering av variabler. Problemområdet som har vært under lupen bærer preg av å være sterkt empirisk forankret. Som nevnt er de uavhengige variablene relatert til den spesifikke kontekst, noe som har gått ut over den eksterne validiteten. Dette valget begrunnes med at litteraturgjennomgangen fra tidligere empiriske studier har anbefalt å legge større vekt på den å finne ulike mål som er tilpasset den konkrete kontekst. Videre har problemområdet mitt ønsket å studere én konkret populasjon preget av usikkerhet i omgivelsene. Her har avgrensninger i tidsrom, samt forklaringsfaktorer vært gjennomført. Her har hensikten vært å vurdere hvordan bedriftene tilpasser seg usikkerhet rundt råstoffet, og hvilke egenskaper som i den sammenheng er sentrale for å oppnå varige konkurransefortrinn. Denne avgrensningen er gjort både med tanke på tid og tilgjengelighet av data. Likevel må det vurderes om det eksisterer andre forklaringsfaktorer som påvirker prestasjonen til bedrifter. Til mitt forsvar er valg av empirisk kontekst basert på at relevante forklaringsfaktorer skal velges. En rekke tidligere undersøkelser basert på det samme datasettet har blitt gjennomført, hvor jeg har kunnet kontrollere for variablene underveis (Isaksen et al., 2004).

Dreyer (1998) nevner at et forhold som kan trekkes inn er hvorvidt utvalget er representativt for populasjonen. I mitt tilfelle vil ikke dette være et problem etter som jeg har avgrenset undersøkelsen til å omfatte én industri som lett lar seg definere, samt har studert den totale populasjonen. Et motargument mot mitt undersøkelsesopplegg kan imidlertid være at jeg har delt populasjonen inn i prestasjonsgrupper, i stedet for å undersøke hver enkelt bedrift. Her må det påpekes at min intensjon har vært å komme med fornyet kunnskap om hvilke konkrete egenskaper som kjennetegner de bedriftene som går best. Hvor jeg, til tross for forskjeller i ressursporteføljene, har funnet at de beste bedriftene har de samme verdifulle egenskapene som påvirker prestasjonen.

Et annet argument som kan påpekes er gyldigheten i andre perioder av filetindustriens historie. Mine funn forutsetter at drivkraften bak de strategiske valgene ligger rundt usikkerheten på råstofftilgangen. Hvis konkurransebetingelsene skulle endre seg i form av teknologiutvikling og institusjonelle forhold vil dette få konsekvenser for mine konklusjoner rundt verdifulle egenskaper. Likevel har jeg valgt et tidsrom som har inkludert en rekke omgivelsesmessige endringer (for eksempel finanskrisen, prisvariasjon, råvarekvantum), noe som styrker mine resultat.

Angående videre forskning er det ulike innfallsvinkler å bygge videre på. Min oppgave har søkt å forklare prestasjonsforskjeller innen samme populasjon. Her har jeg funnet sentrale egenskaper som genererer det litteraturen omtaler som varige konkurransefortrinn. En fremtidig undersøkelse som forsøker å studere hvilke ressurser som skaper de viktige egenskapene kan være en vei å gå. Tidligere i diskusjonen nevnte jeg blant annet at det kunne ligge noe i de kunnskapsbaserte ressursene, som Miller & Shamsie (1996) har antatt å være viktig i turbulente omgivelser. En annen innfallsvinkel kan være å heve den eksterne validiteten ved å gjøre tilsvarende analyse i en annen populasjon eller et annet tidsrom. Her anbefales det å følge Miller & Shamsies (1996) råd om å «oversette» forklaringsvariablene til den spesifikke kontekst. Men relasjonen mellom usikkerhet knyttet til underleverandører kan føres videre.

6. Referanser

- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rent." *Strategic Management Journal*, **14**(1), s. 33-46.
- Barnett, W.P, Greve, H.R. & Park, D.Y. (1994), "An evolutionary model of organizational performance," *Strategic Management Journal*, **15**, s. 33-46.
- Barney, J.B. (1986), "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy," *Management Science*, **32**(10), s. 1231-241.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of management*, **17**(1), s. 99-120.
- Barney, J.B. (2001), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes," *Academy of management review*, **26**(1), 41-56.
- Barney, J.B. (2007), *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed). Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
- Barney, J. B. & Clark, D.N. (2007), *Resource-based theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage* (1st ed), Oxford University Press, Oxford, New York.
- Barney, J.B. & Hesterley, W.S. (2010), *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*, (3rd ed). Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Barney, J.B., Wright, M. & Ketchen Jr., D.J. (2001), "The resource-based view of the firm: ten years after 1991," *Journal of Management*, **27**(6), s. 625-41.
- Barney, J. B. & Zajac, E.J. (1994), "Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, **15**, s. 5-9.
- Bendiksen, B.I. (2004), "Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien - Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2003," Fiskeriforskning, Tromsø.
- Bharadwaj, S.G, Varadarajan, P.R. & Fahy, J. (1993), "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions," *The Journal of Marketing*, **57**(4) s.83-99.
- Bourgeois III, L.J. (1985), "Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments," *Academy of Management Journal*, **28**(3), s. 548-73.
- Combs, J.G. & Ketchen, D.J. (1999), "Explaining interfirm cooperation and performance; toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics," *Strategic Management Journal*, **20**, s. 867-88
- Dreyer, B. (1998), *Kampen for tilværelsen - et studium av overlevelsesstrategier i fiskeindustrien*, Dr. Scient-avhandling, Universitetet i Tromsø, Norges fiskerihøgskole.

- Dreyer, B. (2000), "Globalisering av råvaremarkedet – strategiske utfordringer for lokal fiskeindustri," *økonomisk Fiskeriforskning*, **10**(2), s. 115-25
- Dreyer, B. & Grønhaug, K. (2004), "Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage," *Journal of Business Research*, **57**(5), s. 484-94.
- Dreyer, B., Isaksen, J.R., Bendiksen, B.I. & Rånes, S.A. (2006), "Evaluering av leveringsplikten.," Rapport 1/2006, januar. Fiskeriforskning, Tromsø.
- Dreyer, B. & Svorken, M. (2007), "Vertikal integrering – en strategi for å kvalitetssikre råstoff?," Rapport 9/2007, mai. Fiskeriforskning, Tromsø
- Egeness, F-A., Bendiksen, B.I., Nilssen, F. & Nøstvold, B.H. (2011), "Fersk fisk fra Nord-Norge til Europa – forutsetninger, vareflyt, barrierer og markedsmuligheter," Rapport 9/2007, mai. Nofima, Tromsø
- Fahy, J. (2000), "The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage," *Journal of European industrial training*, **24**, s. 94-104.
- Finstad, B.P., Henriksen, E. & Holm, P. (2012), "Fra krise til krise – forventninger og svik i norsk fiskerinæring," *Økonomisk fiskeriforskning*, **22**(1), s. 114-35
- Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation," *California Management Review*, **33**(3), s. 114-35.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2004), *Metode og dataanalyse – med fokus på beslutninger I bedrifter* (2. oppslag), Høyskoleforlaget – Norwegian Academic Press, Kristiansand.
- Heide, M. & Henriksen, E. (2013), "Variabel kvalitet i verdikjeden – Hvordan påvirker kvalitet lønnsomhet?," Rapport 3/2013, februar. Nofima, Tromsø.
- Henriksen, E. & Bendiksen, B.I. (2008), "Rammebetingelser for lønnsomhet i norsk fiskeforedling – Empiriske funn og kunnskapshull," Rapport 7/2008, april. Nofima, Tromsø.
- Henriksen, E. & Sogn-Grundvåg, G. (2011), "Linefisk fra kystflåten: Høyt etterspurt i markedet, men kan vi levere?," Rapport 49/2010, januar. Nofima, Tromsø.
- Henriksen, E. & Svorken, M. (2011), "Fangstregulering og råstoffkvalitet i kystflåten – ferskt råstoff til fiskeindustrien i Nord-Norge," Rapport 25/2011, juni. Nofima, Tromsø
- Hunt, S.D. & Derozier, C. (2004), "The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory," *Journal of Business & Industrial Marketing*, **19**(1), s. 5-22.

- Isaksen, J.R. (2007), *Upstream vertical integration and financial performance – The case of the Norwegian fish processing industry*, Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø, Norges fiskerihøgskole.
- Isaksen, J. R., Dreyer, B. & Grønhaug, K. (2004), “Flere veier fører til Rom,” *Økonomisk fiskeriforskning*, **14**, s.1-7.
- Iversen, A. (2003), “Globalisering og strategier i norsk fiskerinæring,” *Økonomisk fiskeriforskning*, **13**, s. 53-68
- Jauch, L.R. & Kraft, K.L. (2003), “Strategic management of uncertainty,” *Academy of Management Review*, **11**(4), s. 777-90
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011), *Exploring strategy* (9th ed.), Pearson Education Limited, Essex.
- Kristoffersen, T. (2006), *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring* (2.utgave), Fagbokforlaget, Bergen.
- Langli, J. C. (2010), *Årsregnskapet* (9. utgave), Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Lynum, L. (2005), *Videreforedling av fisk*, Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.
- Mauri, A. J. & Michaels, M. P. (1998), “Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination,” *Strategic Management Journal*, **19**(3), 211-19.
- Milliken, F.J. (1998), “Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty,” *Academy of Management Journal*, **12**(1), s. 133-43.
- Miller, M. & Friesen, P.H. (1986), “Porter’s (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data : Part I: Testing Porter,” *Organization Studies*, **7**(1), s. 37-55.
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996), “The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965,” *Academy of Management Journal*, **39**(3), 519-43.
- Ottesen, G. G. & Gønhaug, K. (2003), “Strategisk endring i fiskeindustrien: Hvorfor går det ikke alltid som planlagt,” *Økonomisk Fiskeriforskning*, **13**, s.1-11.
- Penman, S. H. (2013), *Financial statement analysis and security valuation*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Peteraf, M. A. (1993), “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view,” *Strategic Management Journal*, **14**, s. 179-91.
- Peteraf, M.A. & Barney, J.B (2003), “Unraveling the Resource-based Triangle,” *Managerial and Decision Economics*, **24**, s.309-23.

- Porter, M.E. (1979), "The Structure Within Industries and Companies' Performance," *The Review of Economics and Statistics*, **61**(2), s. 214-27.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy," *Strategic Management Journal*, **12**(S.I.), s. 95-117.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001), "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?," *Academy of Management Review*, **26**(1), s. 22-40.
- Ray, G., Barney, J. B. & Muhanna, W. A. (2004), "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view," *Strategic Management Journal*, **25**, s. 23-37.
- Reed, R. & DeFillippi, R.J. (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, **15**(1), s. 88-102.
- Rothaermel, F. T. (2001), "Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: an empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry," *Research Policy*, **30**, 1235-51.
- Rumelt, R.P. (1991), "How Much Does Industry Matter?," *Strategic Management Journal*, **12**(3), s. 167-85.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012), *Research methods for business students* (6th ed.), Pearson Education Limited, Essex.
- Schmalensee, R. (1985), "Do Markets Differ Much?," *The American Economic Review*, **75**(3), s. 341-51.
- Sogn-Grundvåg, G., Lorentzen, T., Bendiksen, B.I. & Grønhaug, K. (2008), "Når konkurransefortrinn forvittr: Er det mulig å gjenvinne profitable markedsposisjoner?," *Magma*, **11**(2), s. 74-82.
- Spanos, Y.E. & Lioukas, S. (2001), "An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective," *Strategic Management Journal*, **22**(10), s. 907-34
- Swamidass, P.M. & Newell, W.T. (1987), "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model," *Management Science*, **33**(4), s. 509-24.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches," *The Academy of Management Research*, **14**(4), s. 801-14

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), s. 171-180.

Internettkilder:

Deltakerloven. (1999). *Lov om retten til å delta i fiske og fangst av 26.mars 1999 nr.15*. Hentet 29.april 2013 fra <http://lovdata.no/cgi-wift/wiftdles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-19990326-015.html>

Råfiskloven. (1951). *Lov om omsetning av råfisk av 24.desember1951*. Hentet 29.april 2013 fra <http://lovdata.no/cgi-wift/wiftdles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-19511214-003.html>

Vedlegg

Vedlegg 1: Operasjonalisering av prestasjonsmålet

Tabell 1 viser inndelingen av den relative lønnsomhetsindikatoren. For hvert enkelt år gis hver enkelt bedrift en verdi fra 1 til 4 avhengig av hvilket kvartil de havner i. Deretter regnes et gjennomsnitt av kvartilsverdien for alle driftsårene.

Tabell 1 Grunnlag for beregning av relativ lønnsomhet

Kvartil	Gruppeinndeling	Verdi
	75-100 %	4
Q1: 25 % av data er mindre	50 - 75 %	3
Q2: 50 % av data er mindre	25 - 50 %	2
Q3: 75 % av data er mindre	0 - 25 %	1

Vedlegg 2: Andeler av viktigste arter i perioden 2002-2011

Tabellen viser fordelingen av arter hvert driftsår for prestasjonsgruppene. Legges ved ettersom verdiene er nevnt i oppgaven.

Tabell 11 Fordeling av viktigste arter i perioden 2002-2011

	Dårlig			Middels			Best		
	Torsk	Hyse	Sei	Torsk	Hyse	Sei	Torsk	Hyse	Sei
2002	61 %	12 %	10 %	49 %	11 %	33 %	72 %	20 %	5 %
2003	38 %	14 %	30 %	47 %	9 %	38 %	61 %	25 %	12%
2004	58 %	16 %	11 %	53 %	11 %	30 %	64 %	25 %	8 %
2005	60 %	32 %	4 %	54 %	12 %	29 %	61 %	28 %	7 %
2006	62 %	29 %	5 %	55 %	13 %	25 %	59 %	23 %	15%
2007	67 %	25 %	6 %	55 %	14 %	24 %	59 %	24 %	13%
2008	58 %	22 %	9 %	58 %	15 %	21 %	56 %	26 %	10%
2009	78 %	11 %	2 %	59 %	17 %	18 %	70 %	15 %	8 %
2010	66 %	20 %	12 %	52 %	24 %	19 %	59 %	25 %	11%
2011				54 %	28 %	12 %	59 %	34 %	3 %
Snitt	61 %	20%	10%	54 %	15%	25%	62 %	24 %	9 %

