

Innovasjon og tradisjon i fiskeindustrien.



Fiskerikandidatoppgave (60 stp)

Odd-Eilert Ingilæ

Institutt for samfunnsfag og markedsføring
Studieretning Innovasjon organisasjon og ledelse

Norges fiskerihøgskole/Universitetet i Tromsø

Tromsø, desember 2006

Forord

Denne kandidatoppgaven er avslutningen på Fiskerikandidatstudiet og markerer slutten på min studietid ved Norges Fiskerihøgskole. Det har vært en meget lærerik og intens periode i mitt liv. Det føles deilig å bli ferdig med noe så stort, men samtidig skummelt å vite at jeg nå skal ut i et yrkesaktivt liv, noe jeg aldri har gjort før.

Under studietiden på NFH har jeg fått mange gode venner som jeg håper å treffe igjen og kan dra nytte av i det yrkesaktive livet som nå starter.

For å kunne gjennomføre denne oppgaven har jeg hatt stor hjelp fra min veileder Svein Jentoft. Han fortjener en stor takk for de innspill og tips han har kommet med.

Jeg vil også takke de ni bedriftene i bedriftsutvalget som villig stilte opp på intervju. Det var morsomt, skummelt og lærerikt på samme tid.

Den største takken skal min kjære Anne-Kari ha, som det siste halvåret nærmest har vært alenemor til to, pluss høygravid og mor til nummer tre helt på tampen før innlevering. Uten hennes støtte og tålmodighet hadde dette ikke lat seg gjøre.

Til slutt vil jeg rette en takk til mine foreldre, søsken og svigersøsken som har stått for både korrekturlesning, barnepass og støtte under hele perioden.

Tromsø, desember 2006.

Odd-Eilert Ingilæ

Sammendrag.

Verden blir stadig mindre ved at handelen over landegrensene blir lettere, transport blir mer effektiv og billigere, og datateknologien gjør det lettere å kommunisere med, og skaffe seg informasjon om hva som skjer internasjonalt. Samtidig som globalisering skaper nye muligheter for den norske tradisjonelle fiskerinæringen, så blir den stadig også mer presset fra utenlandske konkurrenter. I tillegg har ressurstilgangen vært svingende, og skapt store utfordringer for fiskeindustrien. Derfor stilles det kontinuerlig krav om tilpassning, fornyelse og endring. De bedrifter som satser bevisst og kontinuerlig på innovasjon og utvikling i fornyelse, er også de som vil ha de beste muligheter til å hevde seg.

Vinteren 1996 sank prisene på den norskproduserte fisken så drastisk at en krise, den andre på under ti år, var i anmarsj. Denne gangen var det markedskrise, istedenfor ressurskrise i 1989, som var et faktum. På nytt var det mange som måtte legge inn årene og slå seg konkurs. Det vi ser er at vi fortsatt har en fiskeindustri i Norge. Disse har klart seg gjennom de to store krisene og den vanskelige tiden etter dette. Spørsmålene jeg i denne oppgaven har prøvd å finne svar på er; hva er det bedriftene gjør annerledes i dag i forhold til for ti år siden? Hva skjer av nyskaping innenfor tradisjonell fiskeindustri? Og hvordan legger bedriftene i den tradisjonelle fiskeindustrien til rette for nyskaping?

Denne oppgaven er blitt til gjennom dybdeintervju av lederne i ni bedrifter i Troms og Finnmark. Svarene jeg får tyder på at det er en rasjonell strategi å holde på det tradisjonelle ved å bevare båndene til lokalsamfunnet og den lokale flåten. Slik sikrer bedriftene seg stabil kompetanse i produksjon med at arbeiderne er lojale mot arbeidsplassene og at bedriftene sikrer seg en stabil resurstillgang fra en lojal hjemmeflåte. Samtidig er de nødt til å innse at den lojale arbeidsstokken er den viktigste resursen for at nyskaping skal fremmes og lykkes. Her synes det imidlertid å svikte. I tillegg er bedriftene nødt til å fokusere på hva kundene ønsker og kvalitet. Det siste er noe bedriftene har blitt flinke til og har resultert i at det i mange tilfeller har skjedd en omlegging fra frossenproduksjon til ferskproduksjon og mindre forbrukerpakninger. Dette har ført til at bedriftene har fått en høyere pris for den fisken som de produserer. Høyere pris per kilo fisk, er noe bedriftene må fokusere på også i fremtiden siden fiskebestandene i havet er truet av global overfiske og -miljøproblemer. Slik lar innovasjon og tradisjon seg kombinere på en god måte, ved å holde på det som fungerer og

endre på det som krever endringer, nemlig det å lytte til det markedets ønsker og det å ha en moderne ledelsesstrategi i forhold til synet på de ansatte. Dette er med på å gjøre bedriften mer endringsorientert og innoverende, og samtidig bevare de bånd til de lokale omgivelsene rundt bedriften.

Innholdsfortegnelse.

Forord.....	I
Sammendrag.....	III
Innholdsfortegnelse.....	V
Kapittel 1.....	1
1.1 Innledning.....	1
1.1.1 Endringer i fiskerinæringen gjennom 50 år.....	2
1.2 Innovasjoner i fiskerinæringen.....	5
1.3 Implementering av innovasjon i fiskerinæringen.....	7
1.4 Undersøkelsen.....	8
1.5 Disposisjon.....	8
Kapittel 2. Metode.....	11
2.1 Innledning.....	11
2.2 Kriterier for bedriftsutvelgelse.....	11
2.3 Kontakt med bedriftene.....	12
2.4 Om å tolke og analysere historier.....	14
2.5 Kvaliteten på forskningen.....	15
Kapittel 3. Teori: nyskaping, barrierer og bedriftsutvikling.....	17
3.1 Innledning.....	17
3.2 Innovasjon og intraprenørskap.....	18
3.2.1 Produktinnovasjon.....	19
3.2.2 Markedsinnovasjon.....	20
3.2.3 Prosessinnovasjon.....	20
3.2.4 Administrativ innovasjon.....	21
3.2.5 Innovasjonssyklus.....	21
3.3 Innovasjonsbarrierer.....	23
3.3.1 Human kapital.....	24
3.3.2 Fysisk kapital.....	24
3.3.3 Offentlige bestemmelser.....	25
3.3.4 Velvilje for endringer.....	25

3.4 Bedriftsutvikling.....	26
3.4.1 Human relation og scientific management.....	27
3.4.2 Grad av beslutningsmyndighet.....	29
3.5 Sammendrag.....	30
Kapittel 4. Empirisk data.....	31
4.1 Innledning.....	31
4.2 Bedriftsbeskrivelsene	31
4.2.1 Bedrift A: Liten konsernbedrift, saltfisk produsent.	31
4.2.2 Bedrift B: Ny tørrfiskprodusent. Drev tidligere med lakseoppdrett.....	35
4.2.3 Bedrift C: Tradisjonell, liten familiebedrift.	38
4.2.4 Bedrift D: Mellomstor kvalitetsfokusert filetbedrift i et større konsern.	42
4.2.5 Bedrift E: Stor filetbedrift i et konsern med egne trålkonsesjoner.....	46
4.2.6 Bedrift F: Stor klippfisk produsent.....	49
4.2.7 Bedrift G: Tradisjonell og fleksibel familiebedrift	52
4.2.8 Bedrift H: Tradisjonell stor filetbedrift	54
4.2.9 Bedrift I: Stor filetbedrift med trålkonsesjoner og gode relasjoner til lokalflåten. .	57
Kapittel 5. Diskusjon og sammenfatning av bedriftene.	61
5.1 Innledning.....	61
5.2 Innovasjoner i den tradisjonelle fiskerinæringen.	62
5.2.1 Nye produkter som innovasjon.	62
5.2.2 Nye markeder eller markedsarbeid som innovasjon.	64
5.2.3 Nye produksjonsprosesser som innovasjon.....	65
5.2.4 Innovasjoner i administrasjonsarbeid.....	66
5.2.5 En brutt innovasjonssyklus?.....	68
5.3 Barrierer for innovasjon.	70
5.3.1 Mangel på human kapital.	70
5.3.2 Mangel på fysisk kapital.	71
5.3.3 Mangel på legitimitet fra offentlige myndigheter.	72
5.3.4 Mangel på velvilje for endringer.....	73
5.4 Tradisjon versus innovasjon. Spørsmål om hva som er rasjonelt eller irrasjonelt.....	73
5.5 Bedriftsutvikling.....	77
5.6 Oppsummering	80

Kapittel 6. Avslutning og konklusjon.	81
6.1 Innledning.....	81
6.2 Hovedfunnene i undersøkelsen.	82
6.3 Implikasjoner.....	86
Vedlegg 1: Brev til bedriftsutvalget	89
Vedlegg 2: Intervjugaid.....	90
Referanser:	95

Kapittel 1

1.1 Innledning

I følge Statistisk Sentralbyrå har det siden 2001 vært en stor oppgang i antall bedrifter i Norge. I fiskeindustrien har det derimot vært en kraftig nedgang i antall bedrifter de siste årene. Hele 10 % av alle fiskeforedlingsbedriftene ble slått konkurs i 2002 og 2003. Til tross for en eksplosiv kapasitetsøkning, nedgang i antall sysselsatte og bedrifter, gikk lønnsomheten samlet sett i næringen, i null i 2003 (Bendiksen 2004). Dette gjør at mange velger utveier som å slå seg konkurs, legge ned produksjonen eller trekke seg ut av næringen. De fleste nyetablerere vil også lett vegre seg mot å etablere seg i fiskerinæringen, som ofte får ord på seg å være en medgangsnæring.

Grunn til reduksjonen er antakelig mange. En årsak er akkumulerte tap over flere år som kom etter at russisk råstoff, som mange hadde investert og dimensjonert anleggene etter, uteble mot slutten av 90 tallet. I tillegg er det en del eksterne forhold som påvirker den norske fiskerinæringen som konkurranse fra lavkostland, og ulike rammebetingelser sammenlignet med nærliggende konkurranseland som Island, Færøyene og Danmark. Markedsbarrierer og et høyt norsk kostnadsnivå. Ulike særtrekk ved fiskerinæringen forsterker også utfordringene for industrien, som usikkerhet i råstofftilgangen, fiskerier som er preget av store sesongsvingninger og store variasjoner i råstoffkvalitet. Sterk kronekurs utgjør at prisen på norsk fisk blir for konkurranseutsatt i forhold til lavkostland, i tillegg til at det blir mindre fisk på den enkelte aktør (Bendiksen 2004).

Til tross for nedgang i antall bedrifter i fiskerinæringen, har vi fortsatt en del som klarer å holde tritt med endringene i omgivelsene. Mange bedrifter klarte å vise til pene overskudd i den vanskeligste perioden 2002-2003. Disse bedriftene har vist en omstillingsevne på en måte som andre ikke har klart, og er forutseende ovenfor endringer slik at de kan parere dem på en lettest mulig måte. Bedrifter som hev seg på det russiske råstoffet og som trudde de hadde brukt strategien ”first mover advantages”, utviklet seg til å bli ”first mover disadvantages” (Barney 2002:114-115). De utnyttet muligheten til å slå seg opp, og investerte i nye anlegg,

men fikk likevel ikke fordelene av å være først som de hadde håpet på. I stedet satt de igjen med et anlegg som de ikke kunne skaffe nok råstoff til (jfr. Svartnesanlegget i Vardø).

2004 var et oppgangår i fiskeri-Norge. Ikke siden 1998 har lønnsomheten vært høyere i fiskeindustrien. Spesielt var det en markert fremgang i hvitfiskeindustrien med tørrfisk, saltfisk og filetindustrien som de fremste. Dette er den delen av fiskeindustrien jeg vil betegne som den opprinnelige ”tradisjonelle fiskeindustri”. Tradisjonell fordi det er dette de små kyst samfunn ble bygget opp rundt, i Nord-Norge, der det var sterke forbindelser mellom samfunnet, fiskeindustribedriftene og fiskebåtene (Apostle et al. 1998)

Bedriftene innenfor denne fiskerinæringen har gått gjennom tider med store svingninger i omgivelsene og har derfor vært nødt til å tenke i nye baner for å holde følge med disse svingningene. Det innebærer endringer for den enkelte bedrift, noe som ikke alltid er enkelt å gjøre i en etablert bedrift, som gjerne har drevet med en type produksjon i mange år. Dette krever at en prøver å forstå de strukturer og prosesser som ligger til grunn, for at mennesker kan samarbeide for å nå ønskede mål for bedriften (Levin og Klev 2004: s 19).

Innovasjon og bedriftsutvikling er temaet for denne oppgaven. Jeg vil også se på barrierer for endringer i den tradisjonelle fiskerinæringen, samt hvordan tradisjon og nyskaping lar seg kombinere.

1.1.1 Endringer i fiskerinæringen gjennom 50 år

Fiskerinæringen er en næring som mange ser på som tradisjonell. Fisket har vært inntektsgivende for folk i landet siden 1000 tallet. Den gang var det god tilgang på fisk, og det lot seg godt kombinere med jordbruk. Dette har vært folkets livs grunnlag i Nord-Norge opp igjennom tiden og er muligens den viktigste årsaken til at det har bodd folk i landsdelen siden da.

Ser man nærmere etter på hva som har skjedd det siste halve århundret, kan man se at fiskerinæringen, på lik linje med mange andre næringer, har endret seg. Det har foregått en formidabel utvikling innenfor teknologi, både i industrien og i fangstleddet. Staten Norge

kjørte moderniseringsmodeller på 1950 og 1960-tallet der et av virkemidlene de satte i gang var subsidiering gjennom hovedavtalen mellom Norges Fiskarlag og Staten. Dette ga en kunstig oppgang til næringen i form av friskt kapital til å utvikle redskap og mer effektive fiskefartøy. Oppfatningen den gang var at havet var utømmelig for fisk og at det var om å gjøre å ”bryte” mest mulig fisk opp av havet. Også industrien nøt godt av dette. Med tilgang på nok råstoff til en rimelig pris, kunne de også øke sin kapasitet og utvikle fryseteknologien. Etter en stund innså man at havet allikevel var tømmelig og om man fortsatte ”rovfisket” slik som på 60 og 70-tallet, ville det snart gå mot kollaps i bestandene. Regulering måtte til, og da trengte Norge kontroll på ressursene. Derfor kom innføringen av Norsk økonomisk sone i 1977 på 200 nautiske mil ut fra kystlinjen. Slik skaffet man seg kontroll over ressursene og det ble mulig å drive en form for forvaltning av fisken. Til tross for dette fortsatte storskalafiske med høyt kvotenivå, og på slutten av 80-tallet gikk fiskeriene på en smell. Loddas forsvant først, deretter torsken. Loddens biologiske svingninger i bestanden kan ha vært en mulig årsak, men mange mener at dette i tillegg skyldes overfiske. Fiske på småtorske førte til kollaps også i torskebestanden (*Gadus morhua*). Strengere forvaltning måtte komme og mange bedrifter la inn årene. Dette førte til fartøykvoteordningen i 1990, som mange mente var første skritt i retning av utestenging av allmenningen. Begrunnelsen til denne påstanden var at Statens subsidier, 46,4 milliarder direkte inn i næringen har i dag ført til at verdien til en liten torskekvote kan være verd 3 - 4 millioner kroner. Dette er noe eierne av kvotene fikk gratis da fartøykvoteordningen trøt i kraft. Inngangsbarrieren for fiskere er følgelig stor. Da Norge undertegnet EØS avtalen på begynnelsen av 90-tallet, ble subsidiering betegnet som konkurransevridning og derfor ulovlig. Etter dette har man trappet subsidiene gradvis ned og hovedavtalen ble oppsagt med virkning 1. januar 2005.

Fisket tok seg opp igjen etter kollapsen på slutten av 80-tallet, og i 1994 var den totale kvoten på over 300 000 tonn, noe den ikke hadde vært siden begynnelsen av 80 tallet. I tillegg begynte russiske fartøy å levere fisk til bedrifter i Norge. Til tross for den gode tilgangen på fisk, kom en ny krise vinteren 1996. Denne gangen var det prisene som falt drastisk og konkursraten ble skyhøy igjen. Krisen var forandret fra ressurs til markedskrise (Arbo og Hersoug 1997). Båndene mellom bedriftene og den lokale flåten ble også svekket da produksjonsanleggene foretrakk billig torskeråstoff fra de russiske fartøyene. Dette viste seg å bli et problem da de russiske fartøyene fikk bedre fryseteknologi om bord, og kunne frakte fisken til bedre betalende marked nede i Europa mot slutten av 90-tallet.

Et annet problem som dukket opp da russisk råstoff uteble, var at mange norske bedrifter hadde brukt dette til å ekspandere, og brukte en strategi som vi har kalt "First mover advantages" (Barney 2002: s 114-115) der det var viktig og være de første til å få tak i nytt verdifullt råstoff. Store investeringer skulle vise seg å være skjebnesvanger. Bedriftene satt med store lån som ikke lot deg betjenes, og konsekvensene ble at mange måtte slå seg konkurs etter år 2000. Fordelen ved å være først, ble en ulempe.

Effekten av globaliseringen har skapt store endringer for fiskerinæringen, blant annet at produktene sendes med stadig større hastighet ut på markedene over hele verden, og til stadig lavere kostnader. Dette fører igjen til at frossen fisk kan bli fraktet blant annet til Kina for et par kroner per kilo. Der blir råstoffet tint, bearbeidet for hånd og sendt tilbake til Europa. Produksjonskostnadene blir langt billigere enn om fisken skulle blitt bearbeidet i Norge. Globaliseringen fører også til at flere markeder blir tilgjengelig, og i mange land blir kjøpekraften, og dermed etterspørselen etter fisk større.

Det tradisjonelle med fiskeindustrien så ut til å forsvinne ved at de sterke båndene mellom samfunnet, bedriftene og fartøyene begynte å slå sprekker. I følge Apostle et al. (1998) ble det etter den første krisen på slutten av 80-tallet en trend at eier andelene ble fraktet ut av de lokale samfunnene. I tillegg ble lederstillingene i bedriftene lagt til personer som kom utenifra. De som jobbet i bedriftene følte ikke den samme tilfredshet og friheten de hadde fra før, når ikke lederne kjente bakgrunnen til de ansatte. De nye eierne følte heller ikke det samfunnsansvaret som "normativt" lå på bedriftens hender. I tillegg ble, som sagt, forholdet til den lokale flåten svekket ved den ulojale behandlingen de fikk fra bedriftene under perioden med russiske landinger til anleggene.

Slike svingninger har den norske fiskeindustrien vært nødt til å håndtere. På mange måter kan det se ut til at det er vanskelig å drive en tradisjonell fiskeindustri i et land som Norge. Til tross for alle vanskeligheter, har vi fortsatt en fiskeindustri som ennå gjør det bra, og det er grunn til å anta at det i den forbindelsen har foregått en endring de siste årene. Spørsmål som kan stilles er følgende:

- A) Hva gjør bedriftene annerledes i dag i forhold til for ti år siden?
- B) Hva skjer av nyskaping innen for tradisjonell fiskeindustri?
- C) Hvordan legger bedriftene i den tradisjonelle fiskeindustrien til rette for nyskaping?

I henhold til disse problemstillingene vil jeg presentere to hypoteser som kan forklare hvorfor vi ennå har en tradisjonell fiskeindustri i Norge, hvilke utfordringer den står ovenfor og hva som må til for at den skal bevares.

Hypotese A) En mulig grunn til at det ennå finnes en tradisjonell fiskeindustri i Norge er at den har vært i stand til å kombinere tradisjon og nyskapning.

Hypotese B) Norske fiskeindustribedrifter driver ikke ut fra ledelsesprinsipper der de ansatte vurderes som den viktigste ressursen, Derfor vil de trolig ikke være nok endringsdyktige i fremtiden.

1.2 Innovasjoner i fiskerinæringen

Jeg vil i oppgaven se på hva den tilsynelatende tradisjonelle fiskerinæringen gjør som er nytt eller innovativt.

I følge Nærings- og Handelsdepartementet defineres innovasjon på følgende måte:

Innovasjon kan forståes som et nytt produkt, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjon for å skape økonomiske verdier (HD 2003).

Innovasjon inntreffer spesielt ved utvikling av ny kunnskap, eller ved å anvende kombinasjoner av allerede kjent kunnskap. Den nye kunnskapen kommer ved praktisk erfaring eller FoU (Forskning og utvikling) og resulterer i enten marginale eller mer radikale endringer. Slik er det vanlig å dele opp begrepet på, nemlig radikale og marginale innovasjoner. Med radikale innovasjoner menes det at det er så store endringer i bedriften at den endrer selve næringsgrunnlaget, for eksempel endring av produkttype fra tradisjonell fiskeri til helsekost produkter fra marine organismer, eller havbruk. Disse endringene kan ofte være krevende å gjennomføre. Marginale innovasjoner er derimot mindre endringer som er

lettere og gjennomføre. Dette kan være endringer innenfor nye produkter, tilgang på nye marked eller ny markedsføring, eller endringer i organisasjonen.

Slik som fiskerinæringen ble drevet for 10 – 15 år siden, ser det ut for at vi ikke klarer å konkurrere med land som har en brøkdel av lønnskostnadene som vi har i Norge. Vi har fortsatt en hvitfisk industri her til lands og noen av dem lykkes med det de gjør. Derfor vil jeg anta at de konkurrerer på andre områder enn på pris. Jeg hevder at det er noe nytt som er skjedd med næringen i den første hypotesen min. Slike nyvinninger som er dukket opp kan kalles innovasjoner i eksisterende bedrifter og som er kommet fra allerede kjent kunnskap, men som er anvendt på en annen måte. Dette kalles intraprenørskap, eller som de kaller det i amerikansk litteratur ”corporate entrepreneurship” som direkte oversatt betyr bedrifts-entreprenørskap. Intraprenørskap er et fenomen der eksisterende bedrifter innfører innovasjoner i den eksisterende bedriften (Huse 17/1994). Det kan være internt eller eksternt orientert. Jeg vil i denne oppgaven se på det som er internt orientert, siden jeg er opptatt av hva som er skjedd internt i bedriftene. Derfor vil et av forskningsspørsmålene mine være: ***Hva er det som kan være nytt i en så tilsynelatende tradisjonsbundet næring som fiskerinæringen?***

Samtidig som jeg skal se på hvilke innovasjoner som har vært i næringen, vil jeg også se på hvilke barrierer bedrifter står ovenfor ved innføring av innovasjon. Alt etter om det er marginal eller radikal innovasjoner det er snakk om, kreves det små eller store endringer i en eksisterende bedrift. Disse endringene skaper ofte problemer eller motstand fra forskjellige hold, både interne og eksterne. Å bevege seg bort fra noe som er kjent og trygt, til noe ukjent og usikkert, er ofte årsaken til motstanden. Det kan også være mangler som forhindrer innovasjoner. Det andre forskningsspørsmålet mitt for denne oppgaven blir da følgende.

Hvorfor er det ofte problematisk å få i gang innovasjon, selv om ideene bedriften sitter inne med har livets rett?

Skyldes det for eksempel: A) mangel på human kapital, B) mangel på fysisk kapital, C) begrensinger i forhold til offentlige myndigheter, D) eller kanskje dette skyldes motstand mot endring internt i bedriften?

1.3 Implementering av innovasjon i fiskerinæringen.

Denne hypotesen vil jeg utdype slik. Et organisasjonsbilde, er for de fleste et stillbilde av stabile strukturer og relasjoner. Mange har oppfattet det uforanderlige som det stabile. Forskere har tidligere vært opptatt av ”stillbildene” og ikke ”filmen” av en organisasjon i stadig omstilling (Levin og Klev 2004: s 16). Dette er forskere i Norge blitt mer oppmerksom på. Det samme kan jeg ikke si om aktørene i den tradisjonelle fiskerinæringen i Norge. Omgivelsene forandrer seg i stadig større hastighet, som for eksempel at russisk råstoff plutselig uteblir, eller at den norske kronekurs forandres, eller nye konkurrenter kommer til med mer effektiv teknologi og kan levere bedre kvalitet enn oss. Hele tiden er det forandringer en må ta hensyn til. Derfor må bedriftene utvikle seg i takt med omgivelsene. Endringer i en bedrift innebærer at det er mennesker som ser og griper sjanser.

Organisasjonsutvikling er en planlagt aktivitet (Levin og Klev 2004: s 17). Det er da ikke sagt at det er noen styring eller kontroll over utviklingen. Derimot menes det at det blir lagt til rette for prosesser i organisasjonen som skal kunne fremme læring, endring og utvikling.

Det finnes flere modeller på hva organisasjonsutvikling er. Jeg vil benytte meg av samskapt læringsmodellen for å forklare det. Men jeg vil også tilføye at, læring ikke bare fører til kunnskapsutvikling, men at læring også fører til innovasjoner, og at innovasjoner fører til ny læring. Dette blir presentert som ”Innovasjonsspiralen” i teorikapittelet. Den samskapte læringsmodellen må forstås som felles læring av hele organisasjonen, der en aktør har ansvar for gjennomføringen av organisasjonsutviklingsprosessen. Denne aktøren kan være en konsulent, en fra bedriften som har erfaring fra en tidligere organisasjonsutviklingsprosesser i en annen bedrift, eller en pådriver, internt eller eksternt i bedriften. Det er ikke sagt at denne personen skal gjennomføre hele organisasjonsutviklingsprosessen (OU-prosessen) alene. Tvert imot er det hele bedriften som skal stå for selve prosessen. Det er det som er hele poenget med en slik samskapt læringsprosess. Det er vanlig å dele organisasjonsutvikling inn i tre faser; problemavklaring, OU-prosessen og til slutt læringsspiralen (Levin og Klev 2004: s 74). Dette vil jeg forklare nærmere i teorikapitelet.

For at en slik samskapt læring i en OU-prosess skal finne sted, må den grunnleggende holdning fra ledelsen være at de ser på de ansatte som menneskelige ressurser, og ikke brikker

i et maskineri. Den fjerde hypotesen er en antakelse om at de ansatte er en ressurs, ikke er den grunnleggende holdningen i den tradisjonelle fiskerinæringen. Dette gjør at næringen ikke er nok fleksibel ovenfor svingningene i omgivelsene. Derfor vil forskningsspørsmålet til denne hypotesen være: *Hva kan bedriftene gjøre for å takle de barrierene som dukker opp når bedriftene skal endres?*

1.4 Undersøkelsen

For å kunne bekrefte eller avkrefte hypotesene og finne svar på forskningsspørsmålene, har jeg gjort en kvalitativ undersøkelse av ni bedrifter som opererer i den tradisjonelle fiskerinæringen. Undersøkelsesbedriftene ligger i Troms og Finnmark, og undersøkelsen fant sted våren og sensommeren 2006. På grunn av tid og penger fikk jeg ikke anledning til å gjennomføre undersøkelsen langs hele kysten. Dette kan være en svakhet, i og med at dette kanskje ikke er et god nok representativt utvalg for hele den norske tradisjonelle fiskerinæringen. Likevel tror jeg at studien kan være egnet til å avdekke hva som preger innovasjon og nyskappingsprosesser, og hvilke muligheter og barrierer som finnes i en tradisjonell næring som fiskeindustrien. At den er tradisjonell, betyr ikke nødvendigvis at den er dømt til å være gammeldags. Det er et spørsmål om hva som er rasjonelt i hver enkelt situasjon. Men det kan være en utfordring til et senere studie, om det blir aktuelt for det en annen gang. Nærmere beskrivelse av metoden, har jeg skrevet om i kapittel 2.

1.5 Disposisjon

Oppgaven består av en teoretisk og empirisk del. Etter denne presentasjonen av temaet og hypotesene, vil jeg i kapittel 2, redegjøre for hvordan jeg gikk frem med innsamlingen av empirien. Jeg vil også si noe om kvalitet på datamaterialet i en kvalitativ forskning.

I kapittel 3 vil jeg redegjøre for de teoriene som jeg vil bruke i denne oppgaven. Sentrale stikkord vil være innovasjon, barrierer for innovasjon og bedriftsutvikling. Herunder vil jeg konsentrere meg om innovasjoner som kommer fra eksisterende bedrifter, noe som blir kalt intraprenørskap. Jeg vil også presentere en selvkomponert innovasjonssyklus, der innovasjon skal føre til læring og som igjen skal føre til nye innovasjoner.

I kapittel 4 vil jeg presentere de ni fiskeindustribedrifter som ble besøkt vår og sensommeren 2006.

I kapittel 5 vil jeg med utgangspunkt i de ni bedriftsbeskrivelsene i kapittel 4, belyse temaene jeg gikk igjennom i teorikapitlet. For det første skal jeg se på hva slags innovasjoner de forskjellige bedriftene har vært igjennom, hva slags motiver de hadde for disse, og hva som påvirket innovasjonene i de forskjellige bedriftene. Herunder vil jeg se på hvilke barrierer de har stått ovenfor under disse prosessene. For det andre vil jeg se på hvordan de forskjellige bedriftene ser på organisasjonen, og hvordan dette kan ha påvirket de forskjellige endringsprosessene som har vært i bedriftene. I begge tilfeller vil jeg drøfte om det nye er rasjonelt eller irrasjonelt i forhold til det tradisjonelle, eller om det lar seg kombinere.

Som avslutning på oppgaven, vil jeg i kapittel 6 komme med konklusjoner og sluttbetraktninger. En smakebit av dette er nevnt nedenfor.

- Den største innovasjonen i næringen er overgangen fra frossenfisk produksjon, til fersk produksjon.
- Bedriftene må holde på det tradisjonelle i forhold til lokalsamfunnet og den lokale fiskeflåten for å bevare en stabil kompetanse i bedriften og et stabilt råstoffgrunnlag.
- Uten endring i lederprinsippene til aktørene i næringen, vil de sannsynligvis ikke klare å holde på den stabile erfaringsbaserte kompetansen som kreves i fremtiden.

Kapittel 2. Metode.

2.1 Innledning

Metode er de teknikker og prosedyrer som brukes når vi leter etter og analyserer data i forbindelse med et forskningsprosjekt. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvordan jeg gikk frem under datainnsamlingen til oppgavens empiriske del. Hvordan jeg gikk frem for å få kontakt med bedriftene, hvordan intervjuene ble planlagt og gjennomført.

2.2 Kriterier for bedriftsutvelgelse.

Det første jeg måtte gjøre var å finne ut hva slags typer bedrifter som ville gi et mulig svar på mine forskningsspørsmål. Fra før av visste jeg at det var få av disse bedriftene langs kysten i det område jeg ønsket å se på. Jeg visste også at det var for mange til å intervju alle, derfor følte jeg det hensiktsmessig ut ifra tid og penger å velge ut ti bedrifter i Troms og Finnmark. Bedriftene skulle drive det jeg karakteriserer som tradisjonell fiskeindustri i Nord-Norge. Jeg listet opp hvilke kriterier de måtte ha, og det ble slik. Utvalget skulle:

- drive med videreforedling av hvitfisk.
- være enten fra konvensjonell sektor eller filetbedrifter.
- være innenfor målområdet Troms og Finnmark.
- ta i mot fisk fra første ledd i verdikjeden, nemlig fisker.
- kunne ta i mot fisk fra kystflåten, havflåten eller begge deler.

Det har vært en stor avskaling av slike bedrifter de siste ti årene. For å finne disse bedriftene brukte jeg internett og søkte på ord som kunne generere til treff på bedrifter som kunne være aktuelle. Til min store forbauselse var det få som hadde egne internettsadresser. Jeg benyttet meg derfor også av telefonkatalogens gule sider. Der fant jeg yterligere noen til. Da jeg hadde

funnet ti bedrifter ut ifra disse kriteriene, anså jeg det som tilfeldige bedrifter. I ettertid har jeg innsett at dette kan være en svakhet, i og med at det kan fortsatt være noen små bedrifter som ikke har satt noen spor på internett, eller at jeg ikke har sett på de rette nøkkelordene på gule sider.

Ut ifra mine hypoteser laget jeg et verktøy som skulle hjelpe meg igjennom intervjuet, for å få med meg alt som var av interesse i forhold til det som enten skulle bekrefte eller avkrefte mine hypoteser. Det var viktig å stille de samme spørsmålene til alle bedriftene for å få best mulig reliabilitet, eller at datamaterialet er bekreftbart som det heter i samfunnsfaget.

2.3 Kontakt med bedriftene

Da jeg mente jeg hadde funnet intervjubedriftene, skrev jeg et brev der jeg ba om å få besøke bedriftene og intervju dem. Jeg skrev samtidig om hva slags oppgave jeg holdt på med, og litt om hva intervjuet skulle handle om. Planen var å sende dette på e-post til bedriftene. Dette viste seg å være vanskelig siden det bare var et fåtall av bedriftene som hadde internettdresser der jeg kunne finne e-postadressene deres. Derfor brukte jeg den tradisjonelle posten og sendte brevet som vanlig brev. En uke etter at brevene var sendt, tok jeg kontakt med bedriftene på telefon. Det var ingen av bedriftene som avsto om å være med på undersøkelsen i første omgang. Tidspunkt for møtene ble så avtalt. Fire av bedriftene ligger i Troms, mens seks av bedriftene ligger i Finnmark.

Jeg valgte å starte med bedriftene i Troms fylke. Siden jeg var en uerfaren intervjuer, valgte jeg å sette intervjuene med noen dagers mellomrom. Da hadde jeg god margin hvis noe skulle skjære seg. I tillegg ringte jeg bedriftene dagen før jeg skulle møte dem. Jeg erfarte at det lønte seg å gjøre det. Den første avtalen var grei og gikk bra, bortsett fra at jeg personlig var nervøs under intervjuet. Den andre avtalen gikk også greit og jeg var litt mindre nervøs. Den tredje og fjerde avtalen gikk ikke etter planen. Dette kom av at det nå var gått nesten fjorten dager siden jeg pratet med de på telefon. På den tredje bedriften var daglig leder reist bort da jeg ringte bedriften for å minne dem på at jeg kom. Han skulle være på reise i to, tre uker. På

den fjerde bedriften hadde daglig leder et viktig møte den dagen, slik at han ikke hadde mulighet til å ta imot meg som avtalt. Vi avtalte da at jeg skulle ta kontakt med disse to bedriftene etter at jeg var kommet tilbake fra intervjurunden i Finnmark.

Ettersom det var meningen at jeg skulle trene meg på de bedriftene i Troms, hadde jeg planlagt bedriftsbesøkene i Finnmark på løpende bånd. Jeg ringte dem, og fikk avtalt besøkene slik at jeg fikk gjort dem unna på litt over en uke. På grunn av avstandene i Finnmark, måtte ruten legges opp og følges til punkt og prikke. I to tilfeller planla jeg to intervju på en dag. Den første bedriften i Finnmark gikk som planlagt, men ikke den andre. Da jeg ringte bedriften dagen før intervjuet skulle finne sted, kjente ikke daglig leder til at han selv hadde vært med å avtale tidspunktet på intervjuet. På spørsmål om jeg kunne komme allikevel, svarte han at han ikke ville ha besøk på bedriften, men han stilte gjerne opp på et telefonintervju ved en senere anledning. Resten av intervjuene i Finnmark gikk etter planen.

Etter Finnmarksturen og sommerferien var over, tok jeg igjen kontakt med de to bedriftene fra Troms som jeg hadde igjen. Den tredje bedriften ville da ikke ha besøk av meg, og ville heller svare på mine spørsmål på telefon. Dette var jeg nødt til å akseptere. Da jeg ringte bedriften var det ikke daglig leder som svarte på spørsmålene mine, men en av eierne. Dette var greit, men det viste seg å bli en dårligere kvalitet på intervjuet. Å møte opp personlig å prate med intervjuobjektet ansikt til ansikt gjør det lettere å føre en dialog, slik at du som intervjuer lettere kan spinne videre på et spor, og få tak i flere detaljer. Dette intervjuet var desidert det korteste intervjuet. Mens de andre varte fra 35 til 90 minutter, var dette intervjuet gjort unna på 18 minutter. Det intervjuet som var planlagt som nummer fire i Troms gikk uten problemer. Bedriftslederen beklaget at han ikke kunne stille på det første intervjuet på grunn av et viktig møte. Jeg fikk også en omvisning på denne bedriften, noe jeg satte pris på. Etter som at jeg følte det gikk så dårlig med telefonintervjuet ved bedrift nummer tre i Troms, så jeg ikke hensikten med å intervju den siste bedriften i Finnmark som hadde avvist meg tidligere, på telefon. Derfor ble dette skrinlagt og jeg sitter derfor igjen med ni dybde intervju. Jeg føler allikevel jeg har fått svar på det meste jeg lurte på med disse ni.

Intervjuene la jeg opp som en samtale mellom meg og informanten. Informanten fikk fortelle fritt, mens jeg prøvde å lede intervjuobjektet inn på de temaene jeg ville ved hjelp av intervjuguiden. I alle tilfellene utenat det intervjuet som ble gjort på telefon, foregikk intervjuet i bedriftens lokaler. I flere av tilfellene var bedriftene bekymret over at det skulle ta

lang tid. Men da jeg kom, ble jeg tatt godt imot og det virket ikke som om de hadde det travelt i det hele tatt. Ved ett tilfelle fikk jeg maks en time på meg. Det som skjedde var at intervjuet ble gjort unna på en time, og vi ble sittende å prate videre i ytterligere en og en halv time.

Det var ingen av informantene som hadde noe imot at samtalen ble tatt opp på lydbånd. Jeg forklarte før intervjuet at jeg ville presentere hvert av intervjuene i oppgaven, på tre til fire sider. Disse sidene skulle bedriftene bli tilsendt slik at de skulle få godkjenne de. Da kunne jeg sikre meg mot at det ikke var noe jeg hadde misforstått eller ikke fått med meg. Dette ble gjort, og jeg fikk konstruktiv tilbakemelding fra fire av bedriftene. De fem andre, regnet jeg med ikke hadde noe å sette fingeren på, og presentasjonen ble stående som de var.

2.4 Om å tolke og analysere historier.

I løpet av intervjuet fortalte informantene historier og episoder fra bedriftens utvikling de siste ti årene. Disse historiene er en fortolkning av virkeligheten. Den sier noe om det som har skjedd og slik som informantene har oppfattet situasjonene. Det er slik samfunnsfaget er. En analyse av små historier fra det som andre tolker av virkeligheten. Disse små historiene er narrativer som blir fortalt av en informant som har en oppfatning av hvordan virkeligheten er. Det er gjennom fortellingen og dens plott at kunnskap og forståelse etableres, mening skapes, og sosiale identiteter konstrueres. Plottet indikerer årsaksrelasjoner mellom fortellingens ulike hendelser og handlinger, og gir fortellingen retning og mening (Moldenæs 2006: s 15). En fortolkning av det andre har fortolket gjennom historier eller narrativer, er det som kalles den dobbelte hermeneutikk. Det er dette diskusjonskapittelet også handler om. Her vil jeg tolke og drøfte hva mine informanter forteller i et faglig perspektiv, slik det presenteres i teorikapittelet.

2.5 Kvaliteten på forskningen.

Vurdering av kvaliteten på et forskningsarbeid er i kvantitative studier knyttet til begrepene reliabilitet, validitet, og generalisering. I kvalitative studier erstattes disse begrepene av troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Når det gjelder troverdighet i kvalitative studier der mennesker forholder seg til hverandre, vil ikke en forskningslogikk være holdbar. En må i stede redegjøre for konteksten innsamlingen av data inngår i, hvordan relasjonene til informantene har vært, og om noe i denne relasjonen kan influere på den informasjonen jeg som forskeren får. Hvordan har forskningsprosessen utviklet seg? Har relasjonen til informanten vært preget av åpenhet, eller har forskeren fått begrenset og overfladisk informasjon?

I forhold til mitt feltarbeid har jeg følt at relasjonene til informantene har vært åpen og fortrolig i nesten alle tilfeller. Det skal sies at dette ene telefonintervjuet føltes som om at informanten ble tvunget til svare på spørsmålene jeg hadde. Dette løsnet litt på seg, og det ble en bedre flyt på intervjuet etter hvert. Dette kan ha sammenheng med at det er vanskeligere å få en fortrolig samtale på telefon. Ved å møtes ansikt til ansikt får man anledning til å bli kjent med hverandre og da kan samtalen være mer fortrolig. I tillegg følte jeg ved enkelte tilfeller at informantene bar preg av at de følte de ikke hadde gjort noe nytt de siste ti årene. Men at de kun fulgte utviklingen. Derfor la de stor vekt på at de har vært forsiktig og nøktern ved innføring av nye ting.

Bekreftbarhet er knyttet til det som er kommet frem i fortolkningen av resultatene i undersøkelsen. Dette innebærer om hvorvidt undersøkelsens resultater kan bekreftes av en annen forskning. Videre må forskeren spesifisere hvordan han er kommet frem til forståelsen forskningen resulterte i. Den forståelsen jeg har opparbeidet meg, er kommet etter studie av teorier om temaet og samtale med ni av bedriftene i den tradisjonelle fiskerinæringen. I møte med alle disse menneskene har jeg i ettertid fått for meg, at de historiene eller narrative de fortalte først var analysert av dem selv. Min egen analyse og forståelse vil selvsagt være preget av dette. Jeg vil påpeke at i alle tilfeller, foruten en, var relasjonene mellom meg og mine informanter simpleks. Det vil si at vi ikke har noen annen forbindelser til hverandre enn det å være forsker og informant. I det ene tilfellet der relasjonen mellom meg og informanten

var multiplekst, kjente informanten min far godt. Dette viste jeg ikke før jeg kom på bedriften og hilste på informanten.

Det siste kvalitetsstemplet på en kvalitativ undersøkelse er spørsmålet om overførbarhet. I naturvitenskapen heter det repeterbarhet. Dette betyr at forskjellige forskere kan utføre undersøkelsen på forskjellige tidspunkt og finne de samme svarene. I samfunnsfagene er dette mer vakt, og det er vanskeligere og oppfylle. Overførbarhet er at man i det minste får et lignende svar, eller et svar som gjør at man får en bredere forståelse av temaet, hvis man utfører undersøkelsen en gang til, og da gjerne med et større bedriftsutvalg.

Kapittel 3. Teori: nyskapning, barrierer og bedriftsutvikling.

3.1 Innledning

Endring er grunnleggende for at bedrifter skal overleve. Men i praksis er mye av innsatsen som rettes mot utvikling av organisasjoner, preget av teknikker og verktøy som ikke er forankret i et faglig gjennomtenkt rammeverk rundt hvilke prosesser man setter i gang, og hvordan man som leder bør arbeide med utviklings- og endringsprosesser.

Det er viktig å erkjenne at organisasjoner er i kontinuerlig utvikling. En grunnleggende misforståelse i tenkningen om organisasjoner, er at det alltid er et ønske om å skape stabile strukturer og relasjoner. Mange har oppfattet det uforanderlige som det stabile. De har vært opptatt av ”stillbildene” og ikke av å forstå og tolke ”filmen” om organisasjoner i stadig omskiftning (Levin og Klev 2004: s 16). Det er tvert i mot det foranderlige som er det stabile.

Fiskerinæringen er tradisjonelt en næring der det er få entreprenører som starter opp ny virksomhet. Allikevel er det ting som skjer i næringen av mer eller mindre innovativ karakter. I dette kapitlet vil jeg forsøke å gjøre rede for hva innovasjonsbegrepet vil si i den tradisjonelle fiskerinæringen. En næring som består av bedrifter som ikke nødvendigvis ser selv at det de gjør er innovativt. Derfor vil jeg gjøre rede for begrepet intraprenørskap, barrierer for innovasjon i en etablert næring, og hvilken organisasjonstankegang som jeg hevder ikke rår i den tradisjonelle fiskerinæringen. Jeg vil kort forsøke å redegjøre for de teoretiske perspektivene når det gjelder innovasjon, barrierer for innovasjon og bedriftsutvikling. Disse perspektivene vil ligge til grunn for den analysen av empirien i diskusjonskapitlet. Det skal være med på å sette forskningsspørsmålene i en teoretisk sammenheng.

3.2 Innovasjon og intraprenørskap.

Det er i dag ingen universelt akseptert definisjon av innovasjon eller intraprenørskap. I amerikansk litteratur anvendes ”corporate entrepreneurship”. Dette betyr direkte oversatt ”bedrifts entreprenørskap”, og refererer innovasjon til prosessen med å skape ny virksomhet innen eksisterende bedrifter. Innovasjon innebærer blant annet det å skape forretning ved å redefinere bedriftens produkter, eller ved å utvikle markedene. Redefinering av bedriftens produkter innebærer revisjon av bedriftens forretningsideer, eller utvikling av nye produkter, tjenester eller teknologier. Revidering av virksomheten skjer gjennom å legge ny forretning til en bedrifts portefølje gjennom oppkjøp, joint ventures eller gjennom indre utvikling, introduksjon av nye produkter, og gjennom administrative tiltak, som for eksempel utvikling av organisasjon

Innovasjon kan være internt eller eksternt orientert (Huse 17/1994: s 6, etter Macmillan, Block & Narashima 1986). Interne innovasjoner dekker utviklingen innen en organisasjon av interne markeder med relativ små og uavhengige enheter, for å skape innovative stabstjenester, teknologier eller produksjonsmetoder innen organisasjonen. Det vil si produktinnovasjon, markedsinnovasjon, prosessinnovasjon og administrativinnovasjon. Intern innovasjon kan også betegnes som marginale innovasjoner. Eksterne innovasjoner er derimot mer radikale. Dette kan omfatte fusjon, joint ventures og oppkjøp.

Enten innovasjon har intern eller ekstern karakter, så kan selve utførelsen av innovasjonen være formell eller uformell (Huse 17/1994: s 6, etter Burgelman & Sayles 1986). Selv om bedrifter har en ansvarsperson for innovasjonsaktiviteter, kommer likevel ikke all innovasjon fra slike. Uformell innovasjon kan skje i bedrifter uten at dette verken er planlagt eller ønskelig. Slikt kan dukke opp over tid, og etter hvert vil det bli en integrert del av forretningsvirksomheten. Derfor må en definisjon av innovasjon dekke både formelle og uformelle aspekter. Huse velger da å definere innovasjon slik:

”Innovasjon er både formelle og uformelle aktiviteter i et foretak som tar sikte på å skape ny virksomhet gjennom etablerte bedrifters (a) produkter, (b) markeder, (c) prosesser og (d) administrative rutiner. Innovasjonsaktivitetene kan være (a) egenutviklet, (b) tilegnet eller (c) imitert” (Huse 17/1994: s 6).

Dette sier noe om hva slags innovasjoner vi har og hvor de kommer fra. Det den ikke sier noe om er hva det er som fremmer innovasjon. Bedriftens eksterne omgivelser, strategi og organisasjon vil kunne påvirke de forskjellige innovasjonsaktivitetenes intensitet. Omgivelsene påvirker aktiviteten ved at den konstant er i forandring, og bedriftene må tilpasses omgivelsene for å holde tritt med tiden. Mulighetene kommer gjennom politiske, teknologiske, økonomiske og økologiske forandringer som kan berike bedriften. Men omgivelsene trenger ikke bare være vennligsinnet i form av at den bestandig lager muligheter for en bedrift. Den kan også være fiendtlig slik at den direkte tvinger frem innovasjoner. Omgivelsene kan skape trusler for bedriften gjennom økt konkurranse eller mindre etterspørsel etter bedriftens varer eller tjenester. Slike trusler vil tvinge bedriftene til å tenke i nye baner. Negative faktorer med situasjonen i bedrifter som tvinger frem innovasjon kalles ”push”-faktorer. Er bedriften derimot motivert av ”pull”-faktorer, har man gjerne gode alternative inntektsmuligheter. Med dette menes det at man har en god ide eller lyst til å prøve noe nytt og annerledes (Aslesen etter Bolkesjø og Brun 1997 I; Berg og Foss 2002: s 66.). Derfor kan det forventes at konkurransen, mangfoldet, fiendtlighet og bevegelse i omgivelsene, vil kunne være positivt forbundet med innovasjonsaktiviteter. Jeg vil i de neste avsnittene gå nærmere inn på de forskjellige innovasjonstypene, og også si litt om når og hvordan de forskjellige innovasjonene inntreffer.

3.2.1 Produktinnovasjon

Produktinnovasjon innebærer å utvikle og introdusere et nytt produkt i et marked. Dette er ofte en prosess som er forbundet med høy risiko. Det er knyttet en spenning omkring hvordan varen vil bli mottatt av markedet, især hvis det er knyttet store investeringer til produktet. Samtidig vil nye produkter kunne skaffe en bedrift konkurransemessige fortrinn. Hvis du er først ute med et nytt produkt i et marked, kan prisen på varen være høy. Muligheten til å lage barrierer for andre som vil følge etter er tilstede. Det kan være at kundene har tilpasset seg din bedrift slik at det kan innebære kostnader ved å bytte leverandør. Bedrifter som kommer etter kan også finne ut at det er ulønnsomt å følge etter (Barney 2002: s 111 - 114). I enkelte bransjer er det til stadighet helt nødvendig med nye produkter. For eksempel i bedrifter som produserer datautstyr, kan et foretak tape all konkurransekraft hvis de ikke kommer med nye

produkter som skal kunne tilfredsstille behovet til forbrukerne. Kort sagt vil produktinnovasjon være orientert om å introdusere nye eller modifisere eksisterende produkter.

3.2.2 Markedsinnovasjon

Ved produktinnovasjon vil også markedsinnovasjon ofte følge etter. Med nye produkter har du mulighet til å nå nye markeder. Markedet kan for eksempel bli utvidet, produktet kan stimulere til vekst og føre til større differensiering i produktporteføljen til bedriften, slik at du når nye kundegrupper med det nye produktet. Markedsinnovasjoner krever også at bedriftene kontinuerlig søker etter nye og bedre måter å markedsføre varene på. Bedrifter som overser nye og bedre måter å markedsføre sine produkter på, vil til slutt miste sine kunder til konkurrentene (Kotler et al 2002: s 61). Derfor er dette særdeles viktig, spesielt i etablerte bransjer som fiskeribransjen. Markedsinnovasjon innebærer at man skaper nye markeder gjennom å sette sammen eksisterende og eller ny kunnskap på nye måter.

3.2.3 Prosessinnovasjon

Dette er innovasjoner som resulterer i ny eller vesentlig forbedret teknologi eller andre endringer i produksjonsprosessen. Prosessinnovasjon skal påvirke produksjonsnivå, produktkvalitet eller kostnader ved produksjon og distribusjon. Eksempel på dette kan være energibesparende tiltak, effektivisering eller robotisering. Prosessinnovasjon vil altså være knyttet til utvikling av ny teknologi og produktrelatert utvikling. På samme måte som markedsinnovasjon, vil også prosessinnovasjon følge etter produktinnovasjoner, men på et senere tidspunkt. Med et nytt produkt kommer ofte behovet for å finne passende prosesser i fremstillingen av det nye produktet, eller justeringer av det produksjonsutstyret de har. Dette er innovasjoner som ofte er forbundet med store kostnader. Teknologi er dyrt, og det er ofte "barnefeiler" i ny teknologi som kan forårsake stopp i produksjonen. Derfor er det viktig å forsikre seg om at det nye utstyret fungerer tilfredsstillende før det tas i bruk. Spesielt i produksjon der en stans i produksjonen fører til store tap.

3.2.4 Administrativ innovasjon

Mens produkt- og prosessinnovasjoner er knyttet til hovedaktivitetene til bedriften, er administrativ innovasjon knyttet til ledelsen av bedriften. Dette er det som endrer en bedrifts struktur og administrative prosess. Endringene i struktur og administrasjon har til hensikt å forbedre bedriftens beslutningstaking, som for eksempel lederutvikling og ledersystemer. Herunder organisasjonsstruktur og belønning for å fremme innovasjon.

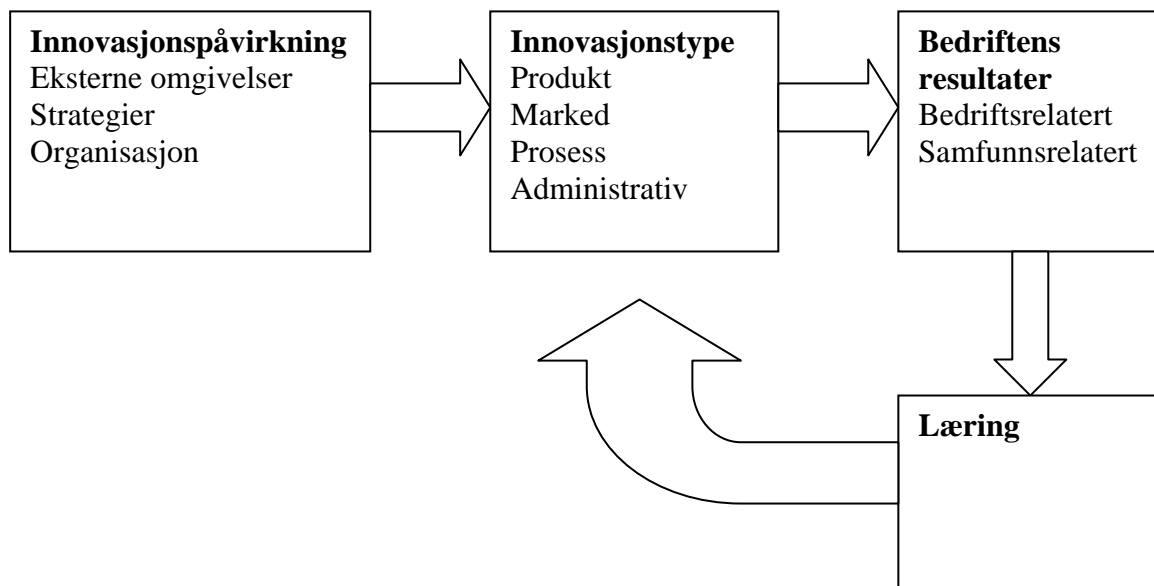
Administrativ innovasjon kan bli opplevd som spesielt viktig fordi den påvirker iverksetting av de andre innovasjonstypene (Huse 19/1994 s 20, etter Mahajan, Sharma og Bettis 1988). Derfor er det slik at de andre innovasjonene ikke vil lykkes fullt ut, om de organisatoriske faktorene er oppdatert. Administrative innovasjoner blir derfor sett på som svært viktig for organisasjonens ytelse og grad av suksess i andre innovasjoner (Huse 19/1994: s 20 etter Damanpour 1987).

I dag er det en klar trend i tankegangen blant forskere på feltet, for hva som fremmer nytenkning, innovasjon og omstilling. Dette er tanken om en desentralisert organisasjonsstruktur. Innovasjon og omstilling er blitt en integrert del av strategisk planlegging, og mange organisasjoner er i dag opptatt av å utvikle strategi for kontinuerlig forandring, som en integrert del av den faglige virksomheten. Dette krever at ledelsen har en Human relations organisasjonstenkning fremfor en klassisk strukturell organisasjonstenkning. Dette vil jeg komme tilbake til i avsnittet om organisasjonsutvikling.

3.2.5 Innovasjonssyklus.

Her vil jeg redegjøre for en syklus som bedrifter bør ha for å parere globaliseringen som fører til at omgivelsene forandres, i stadig høyere hastighet. Levin og Klev (Levin og Klev 2004: s 73 - 84) fremstiller den kontinuerlige læringsspiral der læring fremmer læring. For at dette skal gjøre seg gjeldene må en human relation tankegang omkring organisasjon være en forutsetning. Jeg vil låne litt av deres tankegang og konstruere en spiral der den samme forutsetningen er, men i tillegg til at læring fremmer læring, fremmer læring også innovasjoner.

Figur1:



Figur 1: Innovasjonsspiral og dens påvirkninger. Samskapt læring fremmer læring, som igjen fremmer nye tanker og ideer i bedriften. Det fører også til nye innovasjoner (Min antydning).

For i det hele tatt at en bedrift skal være innovativ ved for eksempel et nytt produkt, bør utgangspunktet før produktinnovasjon være at bedriften må være anlagt for administrativ innovasjon (jfr. 3.2.4 administrativ innovasjon). Det vil si at bedriften har en human relation tankegang om organisasjonen.

Human relation må stå i fokus gjennom hele produktets levetid. Når produktet er oppfunnet, blir det da ofte naturlig å finne nye markeder, rekke nye eller flere kunder, eller finne nye måter å markedsføre det eller de nye produktene på. Dersom de organisatoriske faktorene er basert på human relation, vil ikke andre former for innovasjon lykkes fullt ut. Administrativ innovasjon blir derfor sett på som svært viktig for organisasjonens ytelse og grad av suksess i andre innovasjoner (Huse 1994:20 etter Damanpour 1987).

Har administrasjonen fortsatt et åpent sinn når det gjelder forslag og involvering fra de ansatte, vil dette muligens føre til at bedriften må endre på produksjonsprosessen. Når produktet er lansert og godtatt av markedet skal det da være tid for prosessinnovasjon. I den tidlige fasen er det ofte lite ressurser tilgjengelig. Derfor er prosessinnovasjon lite vektlagt i den tidlige fasen. Når bedriften går over fra vekst til modningsprosessen, vil bedriften få

produksjonskostnadene ned og derfor kan det investeres i ny eller forbedret teknologi som skal effektivisere produksjonen. Enten i form av energibesparende tiltak eller automatisering. I produktets tilbakegangsfase, vil interessen for prosessinnovasjon falle igjen fordi lønnsomheten blir redusert siden produktet er utdatert.

Når resultatet av innovasjonene er telt opp, er det duket for å reflektere over hva bedriften har lært av denne prosessen, og da er det muligheter for å utnytte denne lærdommen til å utvikle nye ideer. Da har vi å gjøre med en syklus, der innovasjoner fører til læring, og at læring fører igjen til nye innovasjoner.

Produktutvikling og raske produktendringer vil være avgjørende i enkelte bransjers konkurranseevne, spesielt for teknologiintensive bedrifter som produksjon av datamaskiner og liknende. Men det er også en generell trend i hele forbrukerverden at varene, og da spesielt merkevarer som produseres har en kortere livsløp ute på markedet enn før (Kotler et al 2002: s 519). Derfor er det som beskrevet over, viktig å introdusere nye produkter, og ha de forutsetningene som må til for å være innovativ. Det er her at det foranderlige er det stabile (jfr. 3.1 innledning på dette kapitlet). Uten at en bedrift følger med endringene i omgivelsene og endrer seg etter den, vil bedriften ofte ikke ha livets rett. Dette vil jeg komme tilbake til.

3.3 Innovasjonsbarrierer.

Alt etter om det er marginal eller radikal innovasjoner det er snakk om, kreves det små eller store endringer i en eksisterende bedrift. Det viser seg imidlertid for mange å være vanskelig å gjennomføre endringer i en bedrift, på grunn av at mange ikke liker å bevege seg bort fra noe som er kjent og trygt til noe ukjent og usikkert.

Innovasjons barrierer er hindringer eller terskler som må bestiges for å kunne endre noe eller starte noe nytt i en bedrift. Det kan være A) mangel på human kapital, B) mangel på fysisk

kapital, C) begrensinger i forhold til offentlige myndigheter, eller kanskje D) dette skyldes motstand mot endring internt i bedriften.

Disse manglene skal jeg beskrive nærmere i de neste avsnittene. I og med at mitt datamateriale kun er hentet fra eksisterende bedrifter, vil jeg behandle, og ta eksempler fra dette som om det kun gjaldt slike tilfeller.

3.3.1 Human kapital

Human kapital er menneskelige ressurser i denne sammenheng. I del kapittelet over beskrev jeg hvordan innovasjon førte til læring og at læring førte igjen til nye innovasjoner. I neste del kapittel om bedriftsutvikling vil jeg behandle læring i organisasjon, og at dette er med på å fremme endringer i organisasjonen. Læring er å tilegne seg kunnskap, og kunnskap er noe som menneskene i en organisasjon har. Hvis det er mangel på kunnskaper i en organisasjon, kan dette være en stor barriere for endringer. I tillegg til mangel på kunnskap, kan en stor barriere for innovasjoner også være undervurdering av kunnskap og ferdigheten til de ansatte, og muligheter som bedriften har (Länsisalmi et al. 2004). Dette har å gjøre med lederskapet og hvilke syn de har på de ansatte. Det er ikke lenger bare kunnskapen til de ansatte det er noe galt med, men kunnskapen til ledelsen som ikke klarer å se hvilke muligheter de står ovenfor, ved å involvere de ansatte både med forslag og beslutninger som skal gjøres i bedriften. Med involvering av de ansatte vil det føre til en samskapt læring i organisasjon. Dette vil jeg også komme tilbake til i del kapittelet om bedriftsutvikling.

3.3.2 Fysisk kapital.

Fysisk kapital er regnet som investeringsmidler. Ofte er ny kunnskap, produksjonsutstyr eller endring i seg selv meget dyrt og ressurskrevende. Det er alltid et usikkerhetsmoment med noe nytt som ingen har prøvd ut før uten garantert finansiering fra investorer. Derfor kan bedrifter ofte vegre seg for å starte opp med nye planlagte virksomheter. I tillegg ved oppstart av noe nytt i en bedrift, er en ofte nødt til å kjøre med to system, det gamle og det nye, til det nye er

tilstrekkelig gjennomkjørt. Dette er selvsagt dyrt, især hvis det er snakk om prosessinnovasjoner.

3.3.3 Offentlige bestemmelser.

Myndighetene har ofte av etiske eller miljømessige årsaker, satt hindringer ved hjelp av enten avgifter, eller forbud mot ulike typer produksjon. I fiskerinæringen er det kanskje kvotespørsmålet som er den største barrieren for innovasjon som skyldes offentlige bestemmelser eller reguleringer (se bedriftsutvalget). En stadig større etterspørsel etter mer råstoff til landanleggene gjør at det for noen, ikke blir nok råstoff til å gjennomføre endringer i bedriften. Derfor er mange nødt til å legge planer om større investeringer på is. Jeg vil i motsetning til bedriftene si at dette ikke er en barriere som har konsekvenser for næringen på lang sikt. Dette er tvert imot en nødvendighet i og med at dette handler om forvaltning av fiskeressursene. I følge en nylig publisert artikkel i tidsskriften Science, er nemlig strengere forvaltning av fisken en nødvendighet for at vi fortsatt skal ha en høstbar fiskebestand i verden om 40-50 år (Worm et al. 2006).

3.3.4 Velvilje for endringer.

For å sette ”det nye” ut i livet må det nødvendigvis være en endring i bedriften, enten det er marginale eller mer radikale innovasjoner. Endringer i en bedrift møter ofte motstand. Dette kommer av at endringene truer noe som allerede er kjent, og som man mener er godt og riktig (Jakobsen og Thorsvik 2002:356). Det kan også være at lønnsomheten er for god til at bedriftene vil gjøre nye ting (Jentoft 1981:37, Länsisalmi et al. 2004), og derfor holder seg til det (for dem) stabile (men i virkeligheten det ustabile...) gamle. Mange hevder at man taper identitet ved å gjøre store endringer, spesielt i organisasjonsstrukturen. Maktforholdene kan endres, den opparbeidede meningsbærende symbolikken i bedriften endres, det blir krav om nye investeringer, to systemer som muligens må fungere i en overgangsperiode og så videre. Jo mer omfattende endringene er, jo mer motstand kan man vente seg og møte enten fra de ansatte, ledelsen eller eierne av bedriften.

3.4 Bedriftsutvikling.

Som nevnt, omgivelsene i fiskerinæringen forandrer seg i stadig større hastighet. Eksempel på dette i fiskerinæringen, er at russisk råstoff uteblir, at den norske kronkurs forandres, nye konkurrenter kommer til med mer effektiv teknologi og kan levere bedre kvalitet enn oss, konkurranse fra lavkostland, og så videre. Hele tiden er det forandringer en bedrift må ta hensyn til. Derfor må bedriftene utvikle seg i takt med omgivelsene. Endringer i en bedrift innebærer at det er mennesker som ser og griper sjanser.

Det sentrale i organisasjonsteorien har vært å lære seg hvordan aktører forholder seg til hverandre, hvordan ledelse utøves og hvordan oppgaver koordineres. Hvilke organisasjonsstruktur som er best egnet til enhver arbeidsoppgave, og hvilken organisasjonstype og ledelsesform som er best egnet gitt bestemte kriterier fra omgivelsene (Levin og Klev 2004: s 19).

Organisasjonsutvikling er en planlagt aktivitet (Levin og Klev 2004: s 73). Samtidig er det ikke slik at man bestandig har noen styring eller kontroll over utviklingen. Med planlegging, menes det at det blir lagt til rette for prosesser i organisasjonen som skal kunne fremme læring, endring og utvikling. Jeg vil benytte meg av samskapt læringsmodellen for å forklare hva organisasjonsutvikling er. Denne læringsmodellen må forstås som felles læring av hele organisasjonen, der det er en aktør som har ansvaret for gjennomføringen av organisasjonsutviklingsprosessen (heretter kalt OU-prosess). Denne aktøren kan være en konsulent, en fra bedriften som har erfaring fra en tidligere OU-prosesser i en annen bedrift, eller en pådriver, internt eller eksternt i bedriften. I Levin og Klevs bok fra 2004, beskriver de hvordan samskapt læring blir til i en OU-prosess. Et sammendrag av dette er gjort i fortsettelsen.

Den første fasen er problemavklaring. Her er det meget viktig å involvere de ansatte tidlig, slik at de problemene som blir avklart, kjennes igjen av de ansatte. Utfordringen i problemavklaringsfasen er å få frem ulike synspunkter. Dialog mellom de ansatte, ledelsen og ansvarsperson kan allerede i denne fasen bringe frem læringsmuligheter for alle parter ved at de lærer å tenke som en bedrift og ikke som enkeltpersoner.

Neste fase er starten av selve OU-prosessen. Her er det viktig å legge de gamle holdningene som er av hierarkisk preg, en byråkratisk og maskinmessig tankegang slik som den klassiske organisasjonstenkningen. I stede skal det fremdyrkes at alle de ansatte i bedriften skal bli aktivt engasjert i å styre sin egen arbeidssituasjon. I starten av dette er det lurt å ”trene” på dette med små oppgaver som relateres til problemavklaringen i første fase, og er raske å løse.

Etter hvert skal dette føre til den tredje fasen i OU-prosessen, nemlig læringsspiralen. De små oppgavens løsninger skal være konkrete løsninger på problemene som alle aktørene i prosessen ser. Dette igjen skal gi opphav til kollektiv refleksjon som skal utvikle ny innsikt og gi grunnlag til nye tiltak. Slik blir det til en spiral, der læring fører til læring. Samtidig kan denne læringen føre til nye ideer av innovativ karakter. Derfor fører læring også til innovasjon jfr. innovasjonsspiralen.

For at dette skal være mulig å gjennomføre, må alle parter i bedriften som sagt ha en tanke om at flere hoder tenker bedre enn ett. Derfor må de hierarkiske linjene viskes ut og de ansatte må sees på som likesinnede personer, og hver og en, regnet som en resurs for bedriften. Ikke en mekanisk del i et maskineri, som blir styrt av en sterk leder, slik Fredrik Taylor fremstilte tanken om klassisk strukturell organisasjonstenkning på begynnelsen av 1900 tallet. Jeg vil i de neste avsnittene redegjøre for de to ytterpunktene i organisasjonstenkning, human relation og scientific management. For å beskrive tankegangene bedre, vil jeg også se på beslutningsmyndighet i bedrifter der sentralisering og desentralisering er sentrale stikkord.

3.4.1 Human relation og scientific management.

Scientific management er en tenkning som tidligere nevnte Taylor lanserte, gjennom en bok der han argumenterte for at dersom vitenskapelig metode legges til grunn for arbeidsoperasjoner, og ved at arbeiderne utfører jobben etter forutbestemte kriterier og regler, er det et stort potensial med tanke på forbedring av bedriftens effektivitet og fortjeneste. Slik kunne man også øke lønningene og bedre helsen til arbeiderne (Levin og Klev 2004: s 23). Taylor mente man burde studere hver minste arbeidsoperasjon i hvert enkelt ledd i bedriften, for så å finne den raskeste måten å gjøre arbeidsoperasjonen på. Deretter skulle man liste dette opp i en manual som arbeiderne måtte følge til punkt og prikke. Slik var det meningen å få en

organisasjon til å gjennomføre rasjonelle beslutningsprosesser. Det ville også kreve et klart definert autoritetshierarki, slik at alle vet hvem som er over deg i systemet og at det skilles klart mellom det å ta beslutninger og planlegging, og selve utførelsen av arbeidet. Sagt med litt andre ord, en sentralisert beslutningsmyndighet. Essensen i denne forståelsen handler først og fremst om evne til effektiv og rasjonell produksjon, mens endringsevne eller endringsprosesser i organisasjon blir helt nedprioritert. Scientific management omtales ofte som klassisk strukturell organisasjonstenkning, eller taylorisme av kritikerne.

Som en kritikk mot scientific management fremsto tanken om human relation, også kalt human resources, eller på norsk, menneskelige ressurser. Mange mener at scientific management ble for gammeldags, selv om det viser seg i dag at det fortsatt er mange større organisasjoner, både offentlige og private, som er basert på den klassiske strukturen. Det er et paradoks når vi vet at det å kunne være dynamisk og endringsdyktig, er en forutsetning for å kunne takle alle endringene som skjer i bedriftenes omgivelser (Levin og Klev 2004, og Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik 2002). Kritikken mot scientific management gikk spesielt ut på at en slik tenkning ble fremmedgjørende, umenneskeliggjørende og dermed også mindre effektiv. Human Relation legger vekt på at arbeiderne ikke er maskiner, men må sees som mennesker med ulike motiver og verdier. Her vil man skape bedre arbeidsmiljø gjennom å åpne for mer sosial kontakt, for eksempel ved å la folk samarbeide eller jobbe i team. I tillegg skape mer motiverte arbeidere gjennom å bedre relasjonene mellom arbeidere og ledere. Når arbeiderne får innflytelse over sin egen arbeidssituasjon, fører det til at de ansatte får en følelse av at de er en del av bedriften, og gjennom det, yte mer slik at bedriften oppnår bedre resultater. Human relation tenkningen legger ikke spesielt vekt på endring og utvikling i organisasjon, men snarere individuell læring. Det må derfor legges tilrette for arbeidssituasjoner som har utfordringer som kan gi grunnlag til læring for arbeiderne (Levin og Klev 2004). Dette er et argument som står i sterkt kontrast til den klassiske tanken der alle arbeidsoppgavene er rutinebasert. Et slikt argument fører også den slutning med seg, at læring nesten blir en nødvendig betingelse for trivsel i organisasjonen. Human Relation legger som sagt kun vekt på individuell læring. Det er ikke nok for å kunne få til kontinuerlig utvikling i organisasjonen. Derfor er det i tillegg nødt til å ligge en forståelse for hvordan forandring på et kollektivt nivå også må finne sted. Det er her samskapt læringsmodellen kommer inn, der læring fremmer læring.

3.4.2 Grad av beslutningsmyndighet.

Jeg vil se på grad av beslutningsmyndighet og hva som er fordeler og ulemper med de to ytterpunktene, sentralisert og desentralisert beslutningsmyndighet. I en human relation tankegang er beslutningsmyndigheten desentralisert. Dette er, som nevnt tidligere, noe som er med på å fremme nytenkning, innovasjoner og omstilling (jfr. 3.2.4 Administrativ innovasjon).

En sentralisert beslutningsmyndighet er at alle beslutninger i bedriften skal gjøres av ledelsen. Dette for å sikre at arbeiderne skal kunne konsentrere seg kun om sine arbeidsoppgaver. En slik oppfatning var Frederic Taylor talsmann for (Jakobsen og Thorsvik 2002, Levin og Klev 2004). Han mente det til en hver tid skulle være klart hva hver enkelt arbeider skulle foreta seg. Det skulle være planlagt til minste detalj, minst en dag i forveien hva de skulle gjøre. Fordelene med sentralisert beslutningsmyndighet er som følger: Man kan gi klare styringssignaler, sikre en ensartet praksis og personalpolitikk, som igjen fører til forutsigbarhet i bedriftens virksomhet. De viktigste ulempene er, informasjonsproblemer på grunn av dårlige kontakt mellom de ansatte, lite motiverte arbeidere på grunn av lite utfordring, og svekket ansvarsfølelse som et resultat av at de ikke er med å bestemme over sin egen arbeidssituasjon.

Andre teoretikere har på den andre siden argumentert for en mer desentralisert beslutningsmyndighet, der arbeiderne står friere til å ta egne beslutninger i sine arbeidsoppgaver (Levin og Klev 2004). Det er da med forbehold om at arbeidsoppgavene er av en slik karakter som trenger raske beslutninger, for at bedriften skal kunne tilpasse seg eksterne forhold, og at arbeiderne er i stand til å vurdere disse oppgavene. Fordelene til desentralisert beslutningsmyndighet er som følger: Utnyttelse av den kunnskap og erfaring som de underordnede har, det fremmer fleksibilitet, rask tilpasning til omgivelsene, stimulerer de ansatte til å jobbe kreativt, og styrker de ansattes ansvarsfølelse. Det vi kan legge merke til er at, det som er fordeler med sentralisering, er ulempen med desentralisering, og omvendt.

3.5 Sammendrag.

For å få bekreftet eller avkreftet hypotesene mine vedrørende innovasjon i dagens tradisjonelle fiskerinæring, har jeg i dette kapitlet skissert teoretiske verktøy for å analysere mitt empiriske materiale. I den første hypotesen er det snakk om det som er nytt i dagens industri. Derfor har jeg valgt å behandle teorier om innovasjon og intraprenørskap, herunder hvilke typer innovasjoner som oppstår. I denne sammenheng har jeg også behandlet hvilke barrierer som oppstår før det skjer en innovasjon i bedriftene. Innovasjon fører til endringer, og det er ikke bestandig lett å få til endringer i bedrifter som har drevet en stund. I den andre hypotesen, handler det om bedriftsutvikling og hvordan endringsprosessene må håndteres. Her har jeg hevdet at det er nødvendig at en organisasjon der den generelle holdningen i hele bedriften er basert på "human relation", involverer alle de ansatte i de endringsprosessene og at det er en desentralisert beslutningsmyndighet i bedriften.

Kapittel 4. Empirisk data

4.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg presentere de ni bedriftene som er eksempler på de endringene som har vært i den tradisjonelle fiskerinæringen gjennom de ti siste årene. Jeg vil se på hvilke barrierer de har stått ovenfor og hvordan de har gjort disse endringene. For å ikke identifisere bedriftene er beskrivelsene gitt i anonym form.

Beskrivelsene er utarbeidet ut i fra besøk på bedriften og intervju av ledelsen. Spørsmålene som ble stilt er gjengitt i intervjuguiden i appendikset bak i oppgaven. Intervjuguiden ble brukt som hjelpemiddel, og ikke fulgt slavisk. Derfor er ikke alle punkter tatt med. Intervjuet startet med generelle spørsmål om bedriften, bedriftens hovedaktiviteter og bedriftens utvikling frem til i dag. Deretter gikk det over til innovasjoner som har funnet sted i bedriftene de siste ti årene, samt barrierene en har møtt i innovasjonsprosessene. I den andre delen, ble intervjuet dreiet over på bedriftsutvikling, hvordan de ansatte er involvert og hvilke forutsetninger de har for å være involvert i innovasjonsprosessene.

Ut over i teksten er intervjuobjektene i de aktuelle bedriftene sitert.

4.2 Bedriftsbeskrivelsene

4.2.1 Bedrift A: Liten konsernbedrift, saltfisk produsent.

Dette er en liten bedrift lokalisert til ei lita bygd med ca. 200 innbyggere som eies av et større konsern på Vestlandet. Bedriftens hovedaktivitet er saltfisk (torsk, sei og brosme), i tillegg har de pelagisk sildeproduksjon og rundfrysing. Torsk sei og hyse kommer fra den lokale flåten,

og noe fra auksjon hos Råfisklaget, mens all pelagisk fisk får de gjennom auksjon i sildelaget. Bedriften har ikke skaffet seg noen nye samarbeidspartnere de siste årene. I de travleste sesongene er det ca.15 ansatte, mens det normalt er 12. Alle varene går til eksport, saltfisken går til Portugal, Spania og Hellas, mens silda går for det meste til Øst-Europa.

Fra gammelt av var dette et anlegg som var eid av lokale hender. De drev en kombinasjon av rekepilling, saltfiskproduksjon og tørrfisk. I 1973 overtok et firma fra vestlandet, og virksomheten ble da dreid inn på saltfiskproduksjon. I 1989 prøvde de seg på pelagisk produksjon, rundfrysing av sild i tillegg til saltfisk, noe de driver med den dag i dag. Bedriften har også produsert noe sildefilet, men da de store sildefabrikkene begynte med dette, var de ikke konkurransedyktige nok, og la derfor ned. Det totale produksjonsvolumet har variert mye, spesielt når det gjelder hvitfisk på grunn av tilgangen på råstoff som har variert fra 1500 tonn til rundt 4000 tonn.

Det har ikke vært noen eierskifter i bedriften siden 1973, navneendringer har det derimot vært i forbindelser med nyetablering av et nytt bygg. I en periode ble bedriften drevet med et eierselskap og et driftselskap som i dag er slått sammen til ett selskap. Bedriften har hatt samme leder de ti siste årene.

Saltfisk er fra gammelt av en enkel og billig måte og konservere fisken på. Men de siste ti-femten årene har det skjedd endringer i måten å produsere på. Produktet er ikke endret nevneverdig annet enn at saltfisken er pakket i 500 kilos pakker istedenfor 1000 kilos pakker. Bedriften forsyner konsernet på Vestlandet med halvfabrikat. Konsernet har derimot eksperimentert på forbrukerpakker med klippfisk, et opplegg med utvanning av klippfisk til mikro tilberedelse. Norge et dyrt land og produsere i og det er vanskelig å konkurrere med Portugal på gryteklare produkter. Derfor er dette mer eller mindre lagt på is.

Bedriften har eksperimentert mye med hvordan de kan korte ned produksjonstiden og i tillegg få til et produkt som faller i god smak hos kunden. Produksjonstiden er spesielt viktig med tanke på forholdene med et vinterhalvår der det er stor tilgang på fisk med særdeles god kvalitet og dette må produseres og omsettes hurtig. Metoder som har vært prøvd ut er lakesprøyting, lakefortynning og rosmarintilsetning. Kundene i de forskjellige landene har varierende ønsker angående tilberedelse av produktet. Portugal vil ha en tørr og fast saltfisk, mens Spania og Hellas vil ha mykere og mer vanninnholdig fisk.

Markedsføringen blir ikke prioritert fra bedriftens side. Alt dette foregår fra hovedkontoret i konsernet. Det er også de som tar seg av eksporten. Det er ingen nye markeder som er utnyttet de siste ti årene på saltfisk. Bedriften har ingen bindende avtaler med kunder, men man utvikler etter hvert et samarbeid med enkelte kunder i de forskjellige markedene som man foretrekker fremfor andre. De ser ikke bort ifra at mer langsiktige avtaler i fremtiden kan være aktuelt. I dag opererer bedriften mest på spott markedet der de får best mulig pris. Det er et begrenset marked, slik at det er et ganske oversiktlig. Bedriften prøvde seg for noen år siden å sende en container i året med saltfisk til Australia, men det er de spansktalende landene som er de typiske "saltfisklandene".

"Jeg kalles nå for daglig leder, men er egentlig bare en produksjonssjef". Men han sier at de i alle år har hatt en veldig tett dialog med hovedkontoret og at de tar avgjørelsene i felleskap. *"Det synes jeg for min del er veldig greit. Det føles som at man er i et fellesskap i konsernet".*

Kortsiktige avtaler inngås fra sesong til sesong med den lokale flåten og de som ikke er inne på auksjonssystemet. Man ser at de større båtene går mer og mer over til å selge fangst for fangst og binder seg ikke til ett anlegg på hele kvoten. Derfor må bedriftene være mer aktiv i å få tak i fartøy. De ser for seg at det kan bli tøft å drive bedriften om ti år hvis dagens kvotesystem fortsetter.

Det viser seg langs hele kysten at eierinteressene forsvinner sørover, noe som får negative konsekvenser for lokalsamfunnene rundt omkring.

Beslutninger om investeringer blir tatt i felleskap av ledelsen, eierne og de ansatte. Ledelsen i bedriften er åpen for forslag og hører på de ansatte når avgjørelser skal taes, for eksempel når det gjelder utbygging eller større investeringer, så lenge forslagene holder seg innenfor rimelighetens grenser. De er av den oppfatning at det er mange som er kreativ og jo flere som tenker, jo bedre sluttresultat.

Når det gjelder produksjonsarbeidere er det mange som ikke jobber der hele året og det er flere som blir hentet fra utlandet i de travleste sesongene. Det er nesten umulig å få tak i arbeidsfolk i lokalområdet. Derfor har bedriften brukt bemanningsselskap for å forsyne dem med arbeidskraft, som oftest folk fra utlandet. Da er det sjelden at det er folk med en formell

utdanning innenfor fiskeindustrien som kommer. At de har brukt svensker og litauere i produksjonen har vært med på å gi inspirasjon og nærmest en innsprøyting til de få lokale arbeiderne som er igjen. *”De har brakt med seg en helt annen kultur på det å jobbe”*.

Ledelsen har vært positivt overasket over hva det har tilført bedriften. Bedriften har bare lovord om disse arbeiderne. *”Men det er jo et tankekors at man ikke skal få norsk ungdom i arbeid”*, legger de fort til. *”Det er mulig de er der, men de er ikke villige til å ta slikt arbeid”*.

Bedriften hadde visjoner om å bli en stor sildeprodusent, men da de hadde fått klarlagt tomteforhold og alt var lagt til rette for utbygging, ble det en endring i fangstingen. Lodda falt bort og det ble en markedsendring. Det gikk mer over til filetproduksjon. Derfor ville ikke den investeringen være forsvarlig for det som var fremtidsutsiktene på pelagisk fisk. Prosjekteringen var på rundt 20 millioner, men den ble som sagt lagt på is.

”På et slikt lite anlegg må man være både daglig leder og maskinfører slik at kunnskapsnivået blant de som er på anlegget blir utnyttet på best mulig måte”. Cirka halvparten av de ansatte har fagbrev innenfor fiskerifaget, men ledelsen savner er at de ansatte kan litt mer om markedet og hva kundene ønsker.

Når det gjelder teknologiske investeringer har bedriften gått til anskaffelse av blant annet lakesprøyte og saltstrøanlegg, noe som er blitt vanlig i dagens industri. Daglig leder i bedriften ser det som ”et must” at de må fornye maskinparken hvis de fortsatt skal drive bedriften om ti år. Mer bruk av roboter i driften vil gjøre at produksjonen kan gå uten stans. Hvis han ser for seg produksjonslinjen om ti år har de nye flekkemaskiner og en robot legger. *”Det er det vi må ha for å overleve. Selvsagt må disse robotene være betjent, slik at vi fortsatt vil ha behov for like mange ansatte”*, sier daglig leder. For å forsvare disse investeringene er man avhengig av å øke råstofftilførselen, men det virker som at det er vanskelig med de kvotene vi har i dag. De har også prøvd å produsere saltfisk av oppforet torsk, men de klarte ikke å få samme kvalitet på den fisken som fra naturlig fanget fisk, selv om den i utgangspunktet var villfangst, og foret opp. Bedriften har ingen tro på at oppdrettet torsk skal kunne erstatte den villfangede torsken til bruk i saltfiskproduksjon. Oppdrettstorsk vil heller bli brukt til å mette ferskfisk-markedet, men da med en lavere status enn den villfangede.

I forhold til det med saltfiskproduksjon, ser bedriften på seg selv som en innovativ bedrift. De har prøvd ut en del metoder for å få raskest mulig produksjonstid. Da næringen begynte å

injisere saltfisken, var bedriften en av de første til å prøve ut dette. I tillegg har bedriften hatt kontakt med forskjellige forskningsinstitusjoner for utprøving av diverse produksjonsmetoder. *”Vi har forsøkt å være med der det har skjedd nye ting”.*

Bedriften tror det alltid vil være behov for saltfisk i de markedene de har nå, der saltfisk er en tradisjon, slik som i Brasil, Spania, Portugal, og Hellas. *”De vil sikkert i mange hundre år frem i tid etterspørre saltfisk. Et annet spørsmål er om en slik bedrift som denne har livets rett”*, avslutter daglig leder.

4.2.2 Bedrift B: Ny tørrfiskprodusent. Drev tidligere med lakseoppdrett.

Bedriftens hovedaktivitet er ferskfisk, tørrfisk og kongekrabbe. Råstoffet kom tidligere nesten bare fra lokal flåte. Siden hvitfisk har vært nedprioritet og lakseoppdrett har vært i vinden, er den lokale flåten blitt mindre, derfor får de ca 60 % av råstoffet fra fremmed flåte som kystflåten leverer. (I dag er lakseoppdrett borte fra bedriftens sysler.) Bedriften har tre faste ansatte og noen som trår til i de travleste sesongene i året. Den er for liten til å drive med eksport på egenhånd derfor har de to - tre meglere de forholder seg til som selger der de får best pris. Noe av krabben blir solgt på innlandet og noe blir eksportert gjennom eksportører. I fjor var den første sesongen de solgte tørrfisk, en virksomhet som er gjenopprettet etter 20 års pause. Produktet ble solgt gjennom en eksportør til Italia.

Bedriften var opprinnelig en familiebedrift. Den ble slått konkurs på slutten av 80-tallet. I 1990 ble bedriften kjøpt opp av en investor som eier 100 prosent av bedriften. Fra starten og til 2004 ble det satsset på lakseoppdrett. Bedriften har blitt drevet av samme leder siden oppkjøpet i 1990.

Eierskifte innebar ikke noen nye ideer i bedriften. Eieren tar seg kun av økonomien, mens det er daglig leder som tar seg av alt det praktiske og utviklingen av bedriften. Det var daglig leder som bygget opp lakseslakteriet og det ble gjort store investeringer i den forbindelsen. Etter at produksjon av laks forsvant har bedriften gjort en del for å omstille seg tilbake til det tradisjonelle.

Krabbe startet bedriften med i 2001. Til nylig har bedriften bare solgt rå, frossen krabbe. *”Men fra og med i år, skal vi prøve å få til et nisjeprodukt med dette”* sier daglig leder. I tillegg har bedriften planer om å få til et nisjeprodukt av ferskfisk. Tørrfisk startet de som nevnt tidligere med i 2005. *”Det var markedet som var slik at vi så det som en mulighet til å lykkes med dette”*. I tillegg er en del av fangstene som blir levert garnfanget fisk og det egner seg bedre til tørrfisk enn til ferskfiskprodukter. Høsten 2004 bygget bedriften nye fiskehjeller. Ellers benytter de seg av utstyr fra den tiden de holdt på med lakseslakting. Dette innebærer et moderne pakkeanlegg og et isanlegg.

Markedsføringsarbeidet har bedriften drevet lite med. Det er stort sett eksportører og meglere som tar seg av det. Når det gjelder krabbeproduktene er bedriften med i en merkevareforening. Medlemmene av denne foreningen er for øvrig de eneste samarbeidspartnere bedriftene har. Så langt har ikke det gått slik de håpet med krabbeproduksjon. Det er et mer langsiktig prosjekt som var et initiativ fra Innovasjon Norge. *”Det er meningen at satsingen skal konsentrere seg om fordelene med at vi har en større krabbe å tilby markedet enn andre i verden”*.

Med nye produkter, har også nye markeder dukket opp. Tørrfisken går som sagt til Italia og ferskfisken går til Danmark og England.

I administrasjonen har bedriften kun daglig leder og litt kontorhjelpe ved behov. Styret består av daglig leder og investor. I tillegg har de en formann, og andre ansatte har de kun ved behov og det er stort sett lokale arbeidere.

Bedriften har ingen faste avtaler med flåten. *”Vi prøver istedenfor å legge til rette for at det skal være attraktivt å levere til bruket”*. Det går mye på infrastrukturtiltak der kommunen også har vært med.

De endringene som har vært, har ikke bare gått knirkefritt. *”Det har vært litt komplisert det med økonomien i mange ting”*. Laksen var meget viktig for bedriften en periode men bedriften hadde et anstrengt forhold til miljøvernmyndigheter angående lokalitetene. Det kom etter hvert på plass, men da bedriften gikk konkurs, ville de nye eierne av konsesjonene starte opp en annen plass.

Det som bedriften har lært av de endringene som har vært, er at det er viktig å se muligheter fremfor problemer. Bedriften drev med tørrfisk tidligere, men da var tilgjengelighet på råstoff bedre. Da i tillegg fundamentet i bedriften forsvant med laksen var det lett å bare se problemer. *”Men vi har tru på det vi holder på med. Siden vi ikke har mye gjeld, så skal det ikke så mye til for at hjulene holdes i gang”*.

De faste ansatte har vært med hele veien i alle de endringene som har vært. De har kommet med forslag og vært med i samarbeidet.

Daglig leder har tatt det gamle gymnaset, handelskolen, og kurs i bedriftsøkonomi, statens fagskole for fiskeindustri og ellers ”livets skole”. De ansatte har ikke noe spesielt annen utdanning enn det obligatoriske. I de travleste sesongene får bedriften hjelp av utenlandsk arbeidskraft, og da er det spesielt finlendere og svensker som kommer å jobbe i kortere perioder. Bedriftslederen er av den oppfatning av at to og tre hoder tenker bedre enn ett, slik at han benytter seg av råd også fra de ansatte.

Der finnes ting i bedriften som kunne hvert utnyttet bedre, og de er i gang med en del av det. De ansatte er med på å gjøre alt vedlikehold og utbygging av anlegget slik at ferdighetene og kapasiteten til de ansatte er utnyttet bra. Produktutvikling og mer avanserte ting er noe daglig leder tar seg av på egenhånd.

Bedriften ser for seg at de skal drive med en del nisjeprodukter som de får godt betalt for i fremtiden. Derfor trenger det ikke å dreie seg om så store volumer. *”Og i tillegg kan vi klare å holde en jevn produksjon over hele året”*. Slik det er nå er det kun sesongbasert virksomhet på anlegget.

Med dette har bedriften behov for kompetanse, spesielt med tanke på produktutvikling. De trenger å finne produkter som ikke er for dyre å produsere, men likevel skape lønnsomhet og aktivitet på plassen. Bedriften ser ikke på seg selv som en innovativ bedrift.

Måten å drive en slik bedrift har endret seg masse siden daglig leder begynte. Spesielt det med offentlige myndigheter, rapporteringer, behov for datakunnskaper, kontakten med banker og andre instanser er mye tettere. *”Men alt dette blir innarbeidet etter hvert”*.

Det nye i dagens tradisjonelle fiskeindustri er overgangen fra frossenindustri til ferske produkter. Dette har ikke bedriften merket nevneverdig, siden de ikke har vært med på denne endringen. For denne bedriften sin del, er det råstoffsidene som er problematisk. Flåten er for sårbar. *”Når det ikke er fisk på fjordene, blir kystflåten for liten til å dra så langt av sted for å komme tilbake hit for å levere”*.

I fremtiden blir det kamp om arbeidskraften. Næringen blir å endre seg mer mot oppdrett av og levende lagring av hvitfisk. Og da må det være et apparat på land som kan ta imot dette. *”Mat er jo noe som vi må ha, og det er ikke akkurat overflod av det i verden”*. En næring som fiskeri vil derfor aldri forsvinne. *”Det må komme nye ting og muligens folk med høyere kompetanse for å drive næringen slik at den kan være bæredyktig og lønnsom”*.

4 2 3 Bedrift C: Tradisjonell, liten familiebedrift.

Dette er en tradisjonsrik familiebedrift der eierskapet og drifta har gått i arv i fire generasjoner. Bedriften ble stiftet i 1896 av daglig leders tippoldefar. I dag er bedriftens hovedaktivitet produksjon av saltfisk, tørrfisk, frysing av blåkkeite og fersk fisk. I tillegg har de en del biprodukter slik som frysing av lever til det russiske markedet, rogn og rognkjeksrogn til Sverige. Av saltfisken, går ca. 70-80 % til det portugisiske markedet, mens noe blir solgt til Danmark, Tyskland, Nederland og Belgia. Til Frankrike og England eksporteres en del ferskfisk. Bedriften har i tillegg har et greit innenlandsmarked, blant annet for lutefisk på høsten. Råstoffet kommer fra den lokale flåten og de har stort sett faste leverandører fra kystflåten. Det er åtte årsverk pluss et par sesongarbeidere i bedriften og de er i drift hele året.

I år har bedriften 110 års jubileum og de prøver drive slik at de til en hver tid har full oversikt og kontroll over det de holder på med. Bedriften må verken være for stor eller for liten og de har ingen eksterne investorer. Bedriftens forrige daglige leder, far til nåværende leder, synes det er ganske unikt at ungdommer vil satse på små bedrifter, siden avskalering av små bedrifter har vært stor i dagens industri. *”Grunnen til dette er at det er en så enormt*

spennende næring du driver i, der det kan være djupe bølgedaler der man må jobbe mye og ikke får igjen noen ting, mens andre ganger kan det være høye topper der man får igjen for strevet. Man kan jo ikke si at, i år kan vi ikke kjøpe fisk for det gikk så dårlig i fjor. Fordi at neste år, kan jo situasjonen være helt annerledes.” Etter at han overlot stillingen sin til sin sønn har den avgåtte daglige lederen fått nye oppgaver som innebærer at bedriften fra nå av kan ta vare på kundene i større grad enn tidligere. Han har oppholdt seg mye i de landene som de har kunder i, spesielt Portugal, dette for å lære kulturen bedre å kjenne. Bedriften er nå sammen med kunden når de mottar leveransene. *”Slik får bedriften en nærhet til kundene og det er også noe som de har satt stor pris på.”* Selv om at de er en liten bedrift, har de erfart at de kan få en bedre pris på fisken ved å gjøre dette. *”Med det volumet bedriften produserer, vil 50 øre per kilo i merpris ha mye å si for sluttresultatet.”*

Det har ikke skjedd noen endringer med produktsammensetningen de siste ti årene, men de prøver å få en høyere pris per kilo ferdigprodukt. Et eksempel på dette er forbrukerpakker av lutefisk til innlandsmarkedet. Tidligere var lutefisk pakket i bulkforpakninger. Endringen kom etter en anmodning ifra kunden om at de ikke hadde kapasitet til å dele disse bulkforpakningene selv. Dette begynte de med i 1999/2000. Bedriften har ikke hørt om at andre bedrifter fra første ledd pakker lutefisk i forbrukerpakker.

Selve oppskriften på ferdigproduktene har de ikke gjort noe med siden bedriften startet for 110 år siden. *”Det er den samme gamle utvelging av fisk, saltforhold, og tørkeprosess slik den har vært i alle år.”* Men bedriften har derimot gjort en del med teknologien de siste årene. Anleggets bygninger pluss en del utstyr ble oppgradert i 1998-99 for ca 9 millioner. De har fått ny flekkelinje, nytt mottak og pakkelinja for både salt og ferskfisk er automatisert. Ny greider for å sortere fisken i ulike størrelser er også nytt fra de ti siste årene. Alt dette er kommet for å effektivisere driften og gjøre det lettere for de ansatte. *”De som tar initiativ og avgjørelsene om de forskjellige nyanskaffelsene er fullt og helt vi i ledelsen. Om det kommer ønsker fra de ansatte, blir de som oftest hørt. Selvsagt innenfor rimelighetens grenser.”* Et eksempel på dette er et nytt saltstrøanlegg. Tidligere kunne en ansatt stå å måke 10-15 tonn med salt hver dag midt i sesongen. Mange planer er lagt på is, men det er også slik det må være. De prøver hele tiden å utvikle bedriften både produktmessig og bygningsmessig.

I tillegg til at en person er begynt til å reise ned til Europa for å være nær kunden, har de vært med i kvalitetskonkurranser for lutefisk der de har vunnet 1. pris for beste lukt, konsistens og farge. *”Det gir bedriften en god markedsføring ved at kundene har fått resultatene og vil ha vår fisk.”* De har erfart at det er bedre å satse på best mulig kvalitet istedenfor å blåse mest mulig vann i fisken. *”Kvalitet er et absolutt ”must” i fiskerinæringen!”* påpeker daglig leder.

I de senere årene har bedriften begynt å sende ferskfisk i mindre forbrukerpakninger, blant annet til Nederland og Frankrike. Dette er på grunn av at markedet på saltfisk er blitt et mindre lønnsomt marked enn for ferskfisk. Bedriften prøver å få mest mulig per kilo fisk til enhver tid. Siden prisene på saltfisk var synkende, kunne bedriften enkelt legge om produksjonen av mer ferskfisk. De mener at når kundene sier de vil ha et annet produkt, kan bedriften omstille seg ganske greit og rimelig slik at de kan imøtekomme markedes behov. Bedriften har ingen formelle samarbeidspartnere, annet enn den gode kontakten og samarbeidet med kundene. Bedriften prøver å selge til dem som gir best pris, men samtidig er de interessert i å holde seg til de kunder de kjenner, og mener det er enklere å forholde seg til disse. *”Man slipper å kredittsjekke dem, noen kan prøve å lure deg eller liknende. Å drive og hoppe fra kunde til kunde fra dag til dag, kan føre til at man mister litt ansikt utad.”*

Bedriften har ingen eierforhold til flåten og har ikke tenkt i de banene foreløpig. De registrerer at kystbåtene sammenslår kvoter. *”Hvis man får et godt tilbud fra kystflåten som hører til området om å overta for å beholde kvoten til plassen, så er det klart at det å gå inn med en prosentandel kan diskuteres.”*

Dette er en liten bedrift og de ansatte og lederne spiser i lag, slik at kommunikasjonen mellom de ansatte og ledelsen er kontinuerlig. *”Vi i ledelsen oppdager fort hvor skoen kan trykke og er det noe som ikke er helt bra, blir det rettet opp der og da.”* De mener dette er grunnen til at de har folk som har vært i bedriften i flere tiår. Kunnskapen til de ansatte er opparbeidet etter mange års erfaring. Bedriften har lagt til rette for at alle de ansatte har fått møte kundene nede i Portugal. De har fått sett på anleggene, og fått et nærmere forhold til dem de produserer for, og dermed også et nærmere forhold til arbeidet de holder på med. De har fått kursing i form av bedriftsbesøk, prat om hvordan produktet skal være, og behandles.

Ledelsen er fornøyd med det meste og føler ikke at det er noe som kan utnyttes bedre i bedriften. Men i fremtiden, med et perspektiv på 10 -15 år når også flåtestrukturen er endret,

vil det være en stor utfordring å få inn kompetansen de trenger slik som bedriften driver i dag. *”Da er det ikke snakk om høyt utdannede folk, men produksjonsarbeidere som kan lære av de eldre mens de eldste enda er på plass.”* Det har aldri vært i bedriftens tanke å ansette utenlandsk arbeidskraft, og produsere for fullt i sesongen for så å hive dem ut når sesongen er ferdig. Derimot satses det på å ha en stabil arbeidsstokk som har arbeid hele året.

Bedriften ser på seg selv som en innovativ bedrift. Da daglig leder overtok hadde han mange tanker om nye ting han hadde lyst til å gjøre og også ideer han kommer til å gjennomføre. *”Vi er en bedrift som kan endre oss på ganske kort tid. Hvis det ikke er et godt marked for saltfisk, kan vi fort ”svitsje” over på filet eller henging av fisk eller pakking til porsjonspakninger. Vi er ikke låst fast til noen produkter som andre store anlegg.”* De hevder det nye i dagens fiskeindustri må være at alt er mer effektivisert. Man går mer bort ifra handkraft og over til maskiner.

”Har vi ikke en fiskeindustri om 20 år, kan man spørre seg om hvordan Norge vil se ut. Så lenge ressursene forvaltes riktig og næringen ikke blir slik at det er ett anlegg i Finnmark, ett i Troms og ett i Nordland, så vil kystsamfunnene være slik de er i dag.” *”Vi ser jo en dreining over på større fartøy”.* Bedriften håper på at denne trenden snur, slik at det kommer inn mer moderne en- og tomannsbåter, en moderne kystflåte. En kystflåte som drar ut om natta og leverer fangsten på dagen. *”Da vil man få en fersk kvalitetsfisk som kan leveres til slike anlegg som dette langs kysten. Da vil også kysten blomstre opp og ungdommen komme tilbake til distriktet”.* En annen ting som fremtidens fiskeindustri kan nyte godt av er å putte levende fanget fisk i merd for å fore den opp til den størrelsen man vil ha, eller lagre den til perioder det er vanskelig å få tak i fisk. Det er en ting de har stor tro på.

”Disse endringene har vært gjennomført uten spesiell motstand fra noen hold siden de endringene som har vært gjort og de som vil komme, bestandig vil være i en slik karakter at det vil være til de ansattes beste. De endringene som har vært er vel utenkt og planlagt.” *”I denne næringen er det så djupe daler og høye topper at vi er nødt til å tjene penger før man investerer, derfor investerer vi aldri i nedgangstider.”* Det er en gammel tenkemåte, men det er også derfor denne bedriften er så gammel som den er. *”Å tjene to kroner før du kan bruke en, og ikke motsatt.”*

4.2.4 Bedrift D: Mellomstor kvalitetsfokuset filetbedrift i et større konsern.

Denne bedriften har 56 ansatte. Den har hatt to eiere før den ble kjøpt opp av dagens eiere i 2005. De har drevet med tradisjonelle produkter fra begynnelsen, saltfisk og filetproduksjon. Hovedaktiviteten er fersk filet, loins og hel filet. Råstoffet kommer fra kystflåten som består av lokale båter, noen fra Lofoten og noen fra Troms. Kundene er i Frankrike, Tyskland, Spania, Portugal, USA og England.

”Dagens eierskifte er ennå av så ny ”årgang” at det er vanskelig å si om det har ført noe nytt inn i bedriften”. Daglig leder begynte i bedriften i 1998 og har vært meget opptatt av kvalitet på produktene. Han har jobbet mye for å forbedre saltfisken og gått inn for å kartlegge produksjonen ved hjelp av målinger og bruk av statistikker. ”Målet har vært å se kvaliteten på fisken med samme øyer som kunden. Det har vi også fått god tilbakemelding for fra både kunder og konkurrenter”. Bedriften har også begynt å kjøre mer offensivt på blankiset fisk for å få et ekstra anvendelsesområde av råstoffet. De har strebet etter å ligge innenfor 5 % avvik både på vekt og kvalitet.

Bedriften gikk over til produksjon av ferske produkter i 2000-2001. Den tradisjonelle blokkproduksjonen er mer og mindre borte. *”Ideen om å gå over på fersk produksjon var vel en kombinasjon av etterspørsel fra kundene og at vi var giret på å finne andre produkter å drive med siden blokkproduksjon ikke ga noen særlig gevinst.”* Et produkt som bedriften har tilbudt markedet er fersk hyseloins. De spurte salgsapparatet om de kunne prøve produktet og fikk et tilbud om at de kunne levere 30 kilo i uken. De aksepterte ikke tilbudet og sa det måtte være minimum 300 kilo. *”Dette ble solgt og i dag er det flere aktører som har begynt å selge ferske hyseprodukter. Og den er meget godt mottatt i markedet. Dette kan ha sammenheng med at den er lysere i fisken.”*

Når det gjelder saltfisk produksjon har bedriften lagt om en del rutiner og modernisert utstyret. Det er slutt med løfting, bæring og bruk av spader for å salte. Tidligere var det opp i 40 kilos løft som måtte utføres i en arbeidsoperasjon. Produksjonsflyten er langt bedre nå. *”Det er jo et forholdsvis nytt saltfiskanlegg som vi tok i bruk i 1998”.*

Det har vært et prosjekt der folk fra alle ledd i produksjon, alt fra fiskere til eksportører ble tatt med på tur til kundene der de fikk forslag fra kunden om hvordan de kunne gjøre ting bedre.

På filetsiden er det ikke gjort de store endringene de siste ti årene. *”Det er jo et forholdsvis dyrt utstyr.”* Bedriften har gjort en del med ferskfiskproduksjonen, men på langt nær nok. Blant annet har bedriften kjørt prosjekter hvor de har hatt folk med gode kunnskaper om behandling av fersk råstoff på besøk. Disse kunne veilede de ansatte og fiskerne i den lokale flåten, hvordan man skulle behandle ferskt råstoff. *”Anlegget var opprinnelig bygget med tanke på blokk produksjon, slik at hensynet til kvaliteten på fisken er ikke god nok”.*

Bedriften har mer direktekontakt med kundene nå enn tidligere. De har flere kundebesøk og er bevisst på hvordan de skal jobbe opp mot kundene. *”Nye markeder er jo kommet inn ved ferskfisken, i tillegg er det kommet inn nye markeder ved kongekrabben”.* Angående saltfisk har bedriften begynt å jobbe opp mot Italia. De er mer kresne på kvalitet i enn portugiserne. (Dette kunne de gjøre i og med at de har hevet standarden på anlegget.)

Bedriften har vært i en nedbemanningsprosess, også i administrasjon og i ledelsen. De har den filosofien at de må bryte de barrierene som næringen har slitt med hvor det har vært båser mellom blant annet fiskemottak og filetavdelingen. *”Vi har fjernet ”veggene” mellom, slik at avdelingen kan jobbe tettere”.* Det forventes at alle må ha kunnskap om hva som skjer på de forskjellige avdelingene. Dette har bedriften på langt nær kommet i mål med. *”Det er fortsatt mye å ta tak i, det har mye med holdninger å gjøre fra gammelt av, og det er ikke gjort i en håndvending å endre på.”* De største hindringene til endringer har nettopp vært holdningene til de ansatte. *”Generelt er denne bransjen meget ”sirumpa”, da mener jeg det ikke bare i denne bedriften, men i hele næringen, både utvikling av utstyr, ledere og de ansatte,”* sier daglig leder.

Bedriften har ca 20 ansatte med fagbrev fra fiskeindustrien, og ellers mange ansatte som har lang erfaring, og som er flinke til å lære nye folk opp i det de skal gjøre. Bedriften har ikke et spesielt system som skal fange opp ideer fra de ansatte. Det har vært prøvd ut tidligere, da fordi argumentet fra de ansatte var at *”det bestandig er dårlige ideer som kommer fra ledelsen...”*, men daglig leder poengterer at det ikke var særlig vellykket. I enkelte tilfeller

kommer de ansatte direkte til daglig leder med innspill til forbedringer. *”Dette er selvfølgelig positivt og det kunne være ønskelig at det skjedde flere ganger.”*

Etter at bedriften ble kjøpt opp i 2005, har bedriften fått bedre kontakt med de andre selskapene i konsernet. Utveksling av erfaringer nesten daglig er en god fordel. Bedriften har tidligere kjøpt fisk fra bedrifter i Lofoten og Vesterålen som de fortsatt holder kontakten med. *”Råstoff og utveksling av erfaringer på produksjonsmetoder er man avhengig av, og det er den største fordelene med å være en del av et konsern.”*

Bedriften har avtaler med noen båter om leveranser, men kunne ønsket seg flere. De samarbeider med Råfisklaget om å få til håndfaste avtaler som skal være til fordel for både fiskere og kjøper, slik kan det bli lettere og beregne hva man får tak i av råstoff. Men det viser seg at det er en hard nøtt å knekke. Som et ledd i å skape relasjoner til flåten har bedriften begynt å lage en serie av kaffekrus til båter som leverer på anlegget. *”Det er mange som har satt pris på dette og har derfor kommet igjen for å levere året etter.”*

Etter disse endringene som har vært de ti siste årene er bedriften blitt stødigere og sikrere på kvalitet. De har fått et bedre og nærmere forhold til kundene. Tidligere var kunden nødt til å komme og kontrollere partiet de ønsket å kjøpe før bedriften sendte det av gårde. Dette trengs ikke mer, på grunn av at kunden stoler mer på at det er god kvalitet bedriften leverer.

Daglig leder mener at om fem-ti år vil det mest sannsynlig finnes færre båter på grunn av struktureringen i fiskerinæringen, og det vil derfor også bli vanskeligere å få tak i råstoff. Et magert råstoffmarked gjør at det blir desto viktigere å ivareta høy kvalitet på fisken i alle ledd, slik kan man i fremtiden kan få samme betaling med mindre fisk. Bedriften får nå ikke tak i råstoff hele året i og med at det er kystflåten de kjøper ifra. Slik det er i dag begynner kvoteåret i januar og alle fisker når det er høy tilgjengelighet på fisk. Prisen blir deretter, og det samme blir det med kvaliteten. *”Hvis kvoteåret hadde vært annerledes enn den er i dag, at den hadde startet på høsten når kvaliteten på fisken er på topp, ville det ha vært helt annerledes.”*

Behovet for endringer i bedriften er tilstedeværende hele tiden. Markede snur seg til stadighet og kundene har høyere og høyere krav til hvordan produktet skal se ut. *”Uansett om man er en tradisjonell bedrift er det ingen grunn til å ikke tenke annerledes og nytt.”* Bedriften ser på

seg selv som mindre innovativ enn den ønsker å være, og begrunner det med at det skorter på tid og penger. *”Slik systemet er nå er bedriften inne i et konsern og man kan tenke seg at innovasjon og nytenkning er et sentralt tema for konsernet, og ikke for den enkelte bedrift”,* sier daglig leder. Men han legger til at det ikke er sikkert at det trenger å være slik.

Ut ifra daglig leders syn har måten å drive en slik fiskeribedrift endret seg mye i løpet av ti år. Det har vært en enorm fokusering på kvalitet og intern kontroll som krever systemer. *”Det kreves at alt skal være i ordnede former, derfor har vi lagt opp en god del rutiner for å sikre og dokumentere produksjonen. Det har vært en tung prosess, og den er ikke ferdig ennå på grunn av at det hele tiden er fornyinger underveis”.* Bedriften har nylig fått skryt fra kunder og flere offentlige instanser over god kontroll og dokumentasjon, men de selv er fortsatt ikke fornøyde. Daglig leder mener at *”næringen reflekterer for lite over at det er mat de produserer. Hvis de var klar over hvor privilegert de var som fikk holde på med mat, ville det blitt mye lettere å endre den dårlige holdningen som er i fiskerinæringen”.* Han nevner et eksempel der han hadde sett en trucksjåfør, kjøre over en fisk som ramlet av fiskekaret mens han kjørte. Han stoppet sjåføren og spurte om han hadde stoppet for og plukket opp en penn, hvis han hadde mistet den. Sjåføren sa ja og hadde ikke tenkt over at prisen på et kilo fisk mest sannsynlig var mer verd enn en penn.

Daglig leder betrakter endringene i fiskerinæringen som dramatisk. *”Det nye i dagens fiskeindustri er nærmest en revolusjon, da med tanke på det med ferske produkter. I tillegg er det blitt mye mer fokus på kvalitet, både på ferske og frosne produkter.”*

”Fiskeindustrien om tjue år er slik at volumet går i gal retning, nedover. Slik at vi må ta bedre vare på hver eneste kilo fisk. Når det er slik at det er gull når vi drar den over rekka, hvorfor skal det ikke være gull hele veien til varen selges i fiskedisken?” undres daglig leder. *”Hvis man hadde tenkt slik, ville vi fortsatt ha en fiskeindustri om 20 år i beste velgående, forutsatt at vi også klarer å få en jevnere tilgang på råstoff.”*

4.2.5 Bedrift E: Stor filetbedrift i et konsern med egne trålkonsesjoner.

På 70-tallet var det opp mot 1400 ansatte inkludert fiskefartøyer som var kontrollert av denne bedriften. Etter dette har det vært en gradvis nedgang i antall ansatte i forbindelse med blant annet omorganiseringer, som endringer i produksjon og vanskeligere tilgang på råstoff. I 2001 ble bedriften kjøpt opp av det konsernet som eier bedriften i dag. I 2002 flyttet bedriften inn i et nytt og moderne anlegg til 150 million kroner og 1/1 2006 skiftet bedriften navn. I dag er det en plass mellom 120 og 130 ansatte, og dens hovedaktiviteter er filet, fersk, noe blokk og noe IQF singelfrosset (Individual Quick Frozen).

En stor del av råstoffet kommer fra egen flåte og noe blir kjøpt. Fordelingen er ca. 50-50. At de sitter som eiere av en del trålere gjør at de kan ha en viss kontroll over det råstoffet de trenger, og samtidig være trygg på vite hva og hvor båtene fisker. *"I tillegg kan du styre båtene ut i tider av året når det er dårlig med annen fisk å få tak i"*, sier daglig leder. På den måten sikrer bedriften en jevn tilgang på råstoffet hele året. Bedriften har en del mottaksstasjoner i konsernet der de kjøper over kai og dette er stort sett fisk i fra den minste flåten, kystflåten. Det aller meste av produktene blir eksportert til de største markedene som er i Sverige, Frankrike, Belgia, Tyskland og Spania, men det blir også solgt fisk til andre deler av Europa.

Tidligere, før Kina kom inn på banen med billigere arbeidskraft, var det store avdelinger på det gamle anlegget som holdt på med produksjon av fiskepinner, frityrsteking og annen bearbeiding av produktene. Det ble ikke mulig å konkurrere med Kina på pris og derfor har de vært nødt til å finne andre måter å tjene penger på. Rundt år 2000 dreide de produksjonen over på IQF produkter eller singelfrossen filet produkter som det også kalles. De to-tre siste årene har de gått mer over på produksjon av ferske filetprodukter, og det er denne varen de produserer mest av og tjener penger på. All fisk som har den kvalitet som skal til i et ferskt produkt, blir produsert som ferskt. Det som har litt dårligere kvalitet, går til IQF produkter, mens det som har for dårlig kvalitet til dette går til blokkproduksjon. Bedriften har prøvd seg på pakking av filet i modifisert atmosfære for det norske og svenske markedet, noe som viste seg å være meget komplisert i forhold til holdbarhet på fisken i de små forpakningene. Bedriften hevder de fikk det til, men markedet var ikke mottakelig for produktet. Tidligere hadde de et samarbeid med Fjordland der bedriften produserte små filetstykker av torsk og sei

som var pakket i modifisert atmosfære. Det er vanskelig å si om disse endringene kom som følge av nye eiere eller lederskifte i bedriften. Informanten sier: *”Endringene kom av at vi i den tiden hadde større muligheter til å drive med produktutvikling. Vi var flere folk, og hadde mer kapital. Produktutvikling i dag skjer etter forespørsel fra markedet.”*

Det nye som har skjedd med bedriftens produkter er som sagt overgang fra frosten til ferske produkter. Med dette oppnår de høyere pris per kilo fisk. På grunn av bedriftens beliggenhet til råstoffmarkedet er det relativt få konkurrenter på ferske produkter. Island og Danmark er med i kappløpet, mens produktene fra Kina stort sett er dobbelt frosne varer. Det vil si at varene har vært frosset før og etter bearbeiding. *”På dette anlegget har vi til nu bare produsert fra ferskt råstoff”*, med andre ord aldri jobbet med frossent fisk før videreforedling.

Nå det gjelder endringene gjort i produksjonen handler det stort sett om kontroll, styring av produksjonen slik at rett kvalitet går til rette produkter. Dette nettopp på grunn av dreiningen over på ferske produkter. Hvis fisk av dårlig kvalitet blir brukt til fersk loins, blir holdbarheten dårligere, enn hvis det hadde vært fisk med god kvalitet. *”Ellers er det ikke skjedd så mye på produksjonsutstyret annet enn pakkelinjen er blitt mer automatisert. Så er dette med sporbarhet også kommet mer inn”*, sier informanten og antyder at kontrollen er blitt mer komplisert enn tidligere.

All fisk som blir produsert på anlegget blir solgt via konsernet. Tidligere var det salgsapparatet som bestemte hva som skulle produseres, mens nå bestemmer anleggene dette selv. Denne friheten gjør at bedriften kan produsere det som gir best pris for den bestemte kvaliteten på råstoffet. Produktene blir som regel solgt til store kjeder i Europa, som stiller krav til godkjenning av kvalitet på bygg og anlegg, i tillegg til varen. *”De sender opp kontrollører som går igjennom hele anlegget og sjekker om du kan det du holder på med, at det ikke er noe risiko med å kjøpe varene fra ditt anlegg”*. Videre sier han at anlegget deres er BRC sertifisert og at bedriften må ha kontrollører på anlegget hvert år for å sjekke om de gjør god nok jobb angående kvalitetssikringen.

Når fisken begynte å føres til Kina, ble næringen påtvunget endringer. *”Vi hadde ikke fisken alene lenger. I tillegg foregår det sannsynligvis et omfattende tyvfiske og fisk som blir ført østover som vi møter igjen i markedet til priser vi ikke klarer å konkurrere mot. Her er timelønnen høyere enn i Kina, og prisen på råstoffet er mye høyere hos oss enn hos de som*

kjøper ulovligfanget eller svart råstoff. Hvis det ikke hadde vært ulovlig fiske, ville både fartøy og landanleggene sattet igjen med mye mer!” resonnerer daglig leder. Han poengterer videre at de har vært nødt til å foreta dreiningen mot ferske produkter for å håndtere den harde konkurransen.

I de siste ti årene har antall ansatte blitt redusert betraktelig. Mer avansert utstyr har ført til at behovet for folk er blitt redusert. I fjor skiftet bedriften fra to til ett skift og de har derfor vært nødt til å tegne organisasjonskartet på nytt. Samtidig er strukturen blitt flatere ved at noen ledersjikt er fjernet. Dermed får hver enkelt produksjonsarbeider mer ansvar og lederne et breiere ansvar. Drifter er enklere i dag, med at ting er blitt mer datadrevet. Alle endringer som skjer blir foretatt gjøres i samhandling med fagforeningen. Fagforeningens representanter er med i styret, og ingen vedtak blir tatt uten at de er med på det.

Slik situasjonen er nå har bedriften vært nødt til å minske arbeidsstokken ytterligere. Dette har i hovedsak skjedd med naturlig avgang. De som er igjen har lang erfaring med det de holder på med, i tillegg har rundt halvparten av dem fagbrev. *”Men hvordan det blir fremover når disse begynner å gå av med pensjon, om det da blir mulig å rekruttere folk med de kunnskapene som trengs, er en utfordring for fremtiden”*. Informanten ser også at det kan bli rift om arbeidskraft, spesielt ifra nærområdene. Da kan det bli aktuelt med å gjøre som andre bedrifter å se etter arbeidskraft ifra utlandet. Muligheten for det regnes som sannsynlig.

Gjennom bedriftens forslagskasser har de ansatte mulighet til å komme med forslag til nye endringer, men disse blir lite brukt. De ideene som kommer, er ideer via verneombud apparatet. *”Det er jo helst det som går på arbeidsmiljøet de ansatte kommer med. Det med forslag på endringer på produkter har ikke de ansatte bidratt til, men det kan hende bedriften ikke har et god nok apparat til å fange opp slike ting”*.

Ut ifra slik bedriften fungerer i dag, synes informanten at det meste blir utnyttet bra. Skulle det skje noe nytt, blir det alltid tatt hensyn til økonomi. For eksempel er det en del arbeidsfolk som jobber med trimming av fisken etter filetmaskinen. Det finnes nytt utstyr på markedet som kan effektivisere dette slik at noen blir overflødige i denne operasjonen, men utstyret har etter testing ikke fungert tilfredsstillende og må forbedres om bedriften skal benytte seg av det. Derfor har bedriften foreløpig arbeidet på den tradisjonelle måten med handkraft. *”Om*

fem år frem i tid, er det mulig det vil skje en del på utstyrsiden med de arbeidsoppgavene som er mest rutinepreget i dag,” antar informanten.

Bedriften ser ikke på seg som en spesielt innovativ bedrift. De har ingen egen avdeling som driver med forskning og utvikling. *”Men vi er likevel åpen for det kundene ønsker, og tar imot nye produktideer kundene kommer med!”* Det er for dyrt og risikabelt å mislykkes med en vare. Derfor prøver bedriften ikke på å utvikle nye produkter selv for å prøve å få salg på det. *”I det en begynner og produsere et nytt ferdigprodukt, kan det være at du kommer til å konkurrere med en av dine egne kunder. Et eksempel på det var at en bedrift bygde et stort klippfisktørkeri. I tillegg til å selge saltfisk til en annen klippfiskprodusent skulle de nå også selv produsere klippfisk. I det øyeblikket de startet produksjonen, kom de følgelig i konkurranse med en av sine største saltfisk kunder.”* Bedriften mener de er innovativ når det gjelder ny teknologi. De er med i forskjellige fora og prosjekter for utprøving av nytt produksjonsutstyr.

Bedriften gjør det de er best på og det som er kostnadmessig mulig å gjøre. *”Prisen på ferske produkter er noe av de best betalte produktene, derfor ser vi ingen hensikt med å drive så mye med produktutvikling på egenhånd.”*

Generelt i dagens fiskeindustri, hevder informanten at det nye er dreiningen over på ferske produkter. *”Og der har vi som ligger nært både fiskefeltene og markedet en stor fordel!”*

4.2.6 Bedrift F: Stor klippfisk produsent.

Tidligere lå denne bedriften på lokale hender, men ble slått konkurs og kjøpt opp av nåværende eiere 31.12.2003. Bedriften er i dag en av verdens største klippfiskfabrikker, med fire store tørketunneler med en kapasitet på 528 vogner. Fabrikken ble bygget i 1996. Det er to primærproduksjonsanlegg i nærområdet som bedriften eier, i tillegg har de et primærproduksjonsanlegg et stykke unna. Eierskiftet hadde ikke så veldig mye å si for nye ideer i bedriften, annet enn at det ble økt fokus på kvalitet og kunder. Det er de samme folkene som driver bedriften i dag, som det var under de forrige eierne.

Bedriften selger saltfisk til Spania og Portugal, klippfisk til Karibien, Portugal, Brasil og Afrika, og tørrfisk til Nigeria. I tillegg litt ferskfisk til Europa og litt rogn til Sverige. Råstoffet kommer fra den lokale flåten og en del fra større, havgående flåte, linebåter og notbåter. Det er 85 faste ansatte, men i de største sesongene er de oppe i 130.

Heller ikke produktene har endret seg de siste ti årene annet innføring av nye forpakninger og økt fokus på kvalitet. Produksjonsmetoden er den samme. Det bedriften har gjort av store investeringer er et sporingssystem der fisken kan spores fra fiskedisk til hvor fisken er fisket og av hvem. *”På markedsføring er det gjort en del søking etter kunder som aksepterer vår kvalitet og vår måte og produsere klippfisk på”*. Bedriften har plukket ut en til to kunder i hvert marked, og servet dem med det volumet de har behov for, samtidig som de konkurrerer med pris til en hver tid. *”Disse markedene er tradisjonelle markeder som har vært der i lang tid, og det er bare nyanser som skiller dem”*. For å skape nye samarbeidspartnere er de i en stadig prosess etter å skaffe nye kunder, båter og leverandører.

Bedriften har vært igjennom en kontinuerlig endringsprosess på ledelsesstrukturen de siste fem årene, både i styre og daglig ledelse. *”Dette kommer av at det hele tiden er et jag etter å prestere best mulig. Enkelte takler det bra og andre takler det mindre bra.”*

Bedriften har gode relasjoner til flåten. Avdelingslederne på mottaksanleggene er daglig i kontakt med båter, og med fremtidige leveranser. *”Det som skjer er at vi ringer de båtene som kommer oppover langs kysten for å fiske på høsten og avtaler pris før de kommer. Det er en syklisk næring der man ikke kan beregne hvor mye råstoff man får tak i.”* Han poengterer at følgene av dette er vanskeligheter med planlegging av bemanning på anlegget, og at de derfor er nødt til å ha en fleksibel arbeidsstokk.

De største barrierene for endringer er sammenhengen mellom råstoffpris og salgspris. Dette danner grunnlaget for endringer. *”Kjøper du råstoff for dyrt eller selger varene for billig, får du problemer. Næringen er kjent for at det er mange ”cowboyer” som driver på, folk med lang erfaring som alltid følger magesfølelsen i alle ting. Disse kan ha en tendens til å tenke kortsiktig. Hvis det er lønnsomt å drive én type produksjon et år, kan man være sikker på at det er mange som følger etter neste år!”* konkluderer informanten, og sier videre at i slike tilfeller er kunsten å være først. Det trenger ikke nødvendigvis å være nytt, det kan være

prøvd ut tidligere men at det ikke var marked for det da. *”En blanding av magesfølelse, litt gambling, dyktighet og en liten del teori er det som skal til for å lykkes!”*

Det er sjelden at de ansatte er involvert i andre endringer enn det som har med det produksjonstekniske. Når det er snakk om typer marked eller produkt, så er det ledelsen som tar seg av dette fullt og helt. En del av de ansatte har fagbrev, noen har også utdanning på høyskole og universitetsnivå, *”Dette er menn som ønsker å ikke være på toppen av ledersjiktet, men som ønsker å jobbe fra halv åtte til halv fire og litt overtid innimellom.”* De ansatte går på akkordbetaling. Bedriften har månedlige møter med de ansatte der det blir formidlet informasjon om hvordan situasjon bedriften er i til en hver tid og anledning til å komme med innspill og forslag til endringer. I tillegg brukes tillitsvalgte flittig med et kort møte en gang i uken, eller ved behov.

Det bedriften mangler er forutsigbarhet på råstoff. Markedet er der, men det er en stor utfordring å kunne vite om man har råstoff nok til å forsyne kundene med ferdigprodukter. *”Råstoffkampen er hard og den vil hardne til ytterligere i tiden som kommer.”* Bedriften har jobbet med levende lagring av råstoff, men har erfart at det ikke lønner seg med de markedene de opererer på i dag. Om de skulle det må de legge om strategien og satse på ferske produkter og de markedene som er aktuelle for dette. Det ville kreve en del investeringer, en del kunnskap og konsesjon for å drive med dette. Denne fisken kan ikke brukes i salt eller klippfiskproduksjon. Til det vil det være for dyrt råstoff.

Bedriften har som sagt også en ferskfiskproduksjon. Dette er noe de har drevet med mer eller mindre i lange tider. Det er prisen som avgjør om de tar enkelte deler av fisken, iser den i kasser og får den sendt ut av landet. Prisen varierer mye, ofte fra dag til dag.

Bedriften ser på seg selv som innovativ innad, men ikke så mye utad. De er forsiktige med å gå ut med informasjon eller være med på innovative prosjekter. Flere ganger har de blitt forespurt av Fiskeriforskning om å være med på ulike prosjekter og forsøk, men avstått fra tilbudet. Eksportutvalget For Fisk har kontaktet bedriften for å samarbeide rundt markedsarbeid, men også her har de valgt å stå utenfor. *”... vi har funnet det mest hensiktsmessig å jobbe med våre egne prosjekter innad i bedriften. Slik vil vi prøve å komme konkurrentene i forkjøpet.”* De ser for seg at de om fem år har fått kontrollen over mer råstoff.

Enkelte avdelinger i bedriften er samlet under en stor avdeling og de har søkt etter allianser med andre bedrifter i regionen for å samarbeide om å få et kvalitetstempel.

Det nye i dagens tradisjonelle fiskeindustri er at fisken ligger på få hender, de små bedriftene overlever på at de har en god og jevn kvalitet på fisken de leverer fra seg. I tillegg er det stor fokus på kvotekjøp og flytting av kvoter. Regjeringen ikke klarer å bestemme seg for et veivalg, mener daglig leder og sier: *”De endrer kurs til stadighet med den politikken som drives. Dette skjer fortere og fortere siden vi har den informasjonsflyten vi har i dag. Slik blir ting for lite forutsigbart, for eksempel det med distriktskvoteordningen, og det er fortsatt ingen som vet hvordan det blir. Om 15-20 år er det i hvert fall ikke ”lys i hvert hus” langs kysten hvis utviklingen fortsetter slik den gjør i dag”*. Videre tror han at mye vil bli samlet under større enheter, og at det i fremtiden muligens vil bli flere mottaksstasjoner, men færre produksjonsanlegg. *”Det vil fortsatt være enkelte små bedrifter igjen, men de er nødt til å underlegge seg de store.”* Denne bedriften tar mål på å bli en av de største i Nord-Norge. *”Vi har vært stor før, hvorfor skal vi ikke kunne bli stor igjen? Vi har det som trenges, alt utenat nok råstoff!”* avslutter daglig leder.

4.2.7 Bedrift G: Tradisjonell og fleksibel familiebedrift

Denne bedriften ble etablert i 1936 og blir i dag drevet av tredje generasjon. Det siste lederskiftet var på 1970-tallet. De er ca 50 ansatte litt varierende etter hvilken sesong de er i. De har i alle år drevet både med saltfisk produksjon og ferskfisk, og har ikke endret produktene nevneverdig de siste ti årene. Teknologien i produksjonsprosessene derimot er endret til å bli mer datastyrt. Innføring av greidere og mer datastyring på ferskvare pakkingen er de to største endringene. Nå driver de på med hvitfisk, saltfisk og ferskfisk og litt laksefiletproduksjon. Råstoffet henter de for det meste fra den lokale flåten. Selv driver de ikke noe markedsføring, men overlater dette til eksportøren. Når bedriften har solgt all saltfisken og ferskfisken til disse går varene videre til markedet i Norge og noe direkte til eksport.

Bedriftsstrukturen har endret seg en del, ved at de har delt bedriften opp i flere enheter. I dag er det et driftsselskap, et eiendomsselskap og et holdingselskap. Motivene for dette er informanten ikke kjent med.

Bedriften har ikke fått noen nye allianser eller samarbeidspartnere, annet enn nye kunder, de siste ti årene. De har noe eierforhold til flåten, og heller ingen faste avtaler med den, men hjemmeflåten er stabil. *”For å holde på den, har vi tilbudt lån til nyinvesteringer av båter på stedet.”* Det er blitt større konkurranse på råstoffet, noe som har ført til prispress de siste årene. *”I den sammenheng har vi vært inne på tanken med levende lagring av fisk.”* Dette har bedriften prøvet ut for en tid tilbake, men kom fram til at før de skal prøve på nytt må metoden bli bedre utviklet enn den er nå.

De ansatte er alltid med på råd når det er snakk om investering i ny teknologi. Bedriften har en del produksjonsarbeidere med fagbrev i fiskeindustrien og på mellomledernivå har alle fagbrev. *”I og med at vi, eiere, er på stedet, får vi en daglig kontakt med de ansatte. Derfor har vi ikke noe formelt system til å fange opp ideer fra dem. Er det noen som har en god ide for endringer, taes det opp med oss på en uformel måte.”*

De største barrierene for endringer de siste ti årene kan nevnes slik: Ekstra lave kvoter til båtene har ført til råstoffmangel i perioder, vanskelig infrastruktur har innvirkning på den daglige driften, som for eksempel vei, strøm og data og bankenes syn på fiskerinæringen og deres vilje til finansiering har gått i bølgedaler. Til tross for dette poengterer han optimismen på stedet. *”Det har vært en optimisme på stedet som har ført til at lokale fiskere har gått til anskaffelse av egne båter. Derfor er det knyttet en viss spenning omkring hva regjeringens strukturvalg finner ut om hvordan strukturen på fiskeflåten skal se ut.”*

Bedriften ser for seg at de ennå eksisterer i fremtiden. Om tjue år mener de fiskeindustrien vil bestå av både store og små bedrifter slik som det er i dag. Det er vanskelig å spå om det er ferskfisk, saltfisk eller begge deler de må satse på, og sier dette vil variere fra år til år. *”Et år er det saltfisk som genererer penger i kassen, mens et annet år er det fersk fisk.”*

De ser ikke på seg selv som en spesielt innovativ bedrift. *”Tidligere var vi mer åpen for å prøve ut ting, men vi har erfart at det er bedre å vente med å investere til det har vært prøvet*

ut av andre. Det er ganske dyre investeringer det er snakk om, slik at det er viktig å vite om det er lønnsomt å innføre nytt dyrt utstyr.”

Informanten mener det nye i dagens fiskeindustri er det store fokuset på ferske varer. Industrien er kommet et steg videre og nærmere forbrukerne ved overgangen til forbrukerpakninger. Bedriftene er blitt utsatt for mer regulering enn tidligere, og det er blitt stadig viktigere å holde seg oppdatert på informasjon fra de ulike offentlige instansene, instanser som er med på å styre hverdagen til bedriften.

4.2.8 Bedrift H: Tradisjonell stor filetbedrift

Det har vært mottak av fisk på dette anlegget i nesten 150 år. Daglig leder overtok i 1981, da hadde bedriften ca. 40 ansatte og de produserte kun frossen filet. Årsomsetning var på ca. 25 millioner. Siden har det vært en jevn økning i både omsetning og antall arbeidere. Når det gjelder eierforhold har daglig leder eid 100 % av aksjene inntil i 2005 da en person kjøpte seg inn med 10 %. Nesten all produksjonsutstyr er blitt oppgradert siden 1994 samt at en del ombygging ble foretatt i 1997. De to som eier bedriften i dag, sier de tenker noenlunde likt i måte å drive på og at de ikke har gjort noe revolusjonelt så langt. *”Vi holder en forsiktig investeringspolitikk og gjør oppgraderinger etter hvert som inntjeningen kommer. Derfor har vi aldri måtte slått oss konkurs eller vært i gjeldsannonseringer siden vi begynte.”*

Bedriften har nå ca. 70 årsverk og dens hovedaktivitet er som det alltid har vært, filetproduksjon. I tillegg driver de med biprodukter som blankises, og krabbekjøp. De eier ingen trålere selv, så råstoffet kommer fra lokal flåte, fremmed flåte og litt fra russiske trålere. 95 % av varene blir eksportert til de tradisjonelle filetkundene. Utviklingen har vist at kunder som før kjøpte frossenprodukter, som for eksempel USA, har falt ut og blitt erstattet med ferskfisk-kunder fra Europa; Frankrike, Nederland og Belgia. De fryste produktene som ennå er igjen går i hovedsak til Storbritannia. Eksporten skjer for det meste gjennom eksportører. Bedriften har også et lite marked i Norge med noen fiskeforhandlere. Markedsføringen går gjennom en salgsorganisasjon. De tror bedriften er for liten til å ha en egen salgsavdeling og regner med at de får større pris for fisken enn om de solgte gjennom eget salgsapparat.

Det har skjedd endringer på produktene de siste ti årene. I 1994 investerte bedriften i nytt singelfryseanlegg og spesialiserte seg på dette. Dette hadde de prøvd ut tidligere, men i langt mindre skala. I de senere årene har bedriften gått mer over til ferske produkter. *”Det er noe vi prøver å øke så mye som mulig,”* sier informantene og bemerker at de bestandig har et lager av frossen råstoff, slik at de i tider når det er vanskelig å få tak i ferskt råstoff kan produsere av dette. *”På den måten slipper vi å permittere folk i rolige tider,”* sier han. Det viser seg at det beklageligvis ikke er en lønnsom metode og derfor er utfordringen stadig i å få tak i nok ferskt råstoff til å drive kontinuerlig produksjon.

Bedriften startet med noe ferskfisk allerede i 1997 og da med en samarbeidspartner som hadde kunder i Belgia. Siden har det bare økt i omfang og det vil det fortsette å gjøre. Det var markedet som først etterspurte ferskfisk og bedriften så at det var interessante priser i forhold til frosne produkter. *”Den største utfordringen i omleggingen til ferskt, var å få til logistikken. Dette har gått seg til, og nå går det tre-fire trailere i uken med ferske produkter ut fra anlegget.”* Bedriften er også blitt mer bevisst på å utnytte bi-fangst som ferske produkter. *”Tidligere ble dette frosset ned, samlet opp og solgt til en billig penge. Dette blir nå iset og solgt ferskt til mye høyere pris enn tidligere.”*

De har kjøpt et mottaksanlegg en annen plass i regionen, der råstoffet blir landet og transportert inn til hovedanlegget. I tillegg har de kjøpt et fortøyningsanlegg som etter hvert skal brukes til levende lagring for sei og torsk.

Bedriften har et samarbeid med en annen bedrift som i begynnelsen solgte ferskfisk for intervjubedriften. Det samarbeidet ble utvidet til at samarbeidspartneren kjøper all kongekrabben som blir landet på anlegget. I tillegg har bedriften kjøpt aksjer hos samarbeidspartneren slik at de har eierandeler også der.

Forholdet til fiskeflåten er godt. *”Vi har et godt omdømme både hos den lokale og den fremmede flåten, noe som vi er avhengig av siden vi ikke har egne trålere som kan levere, og siden kampen om råstoff er hard. Struktureringen som har skjedd med kystflåten har tilspisset kampen om råstoffet som allerede i utgangspunktet var tøff. Det som før var tre båter er*

kanskje bare en båt nå. At de er store, gjør at de kan fiske der det er mye fisk å få tak i. De er mer mobil og kan levere på andre plasser.”

Det kan se ut som om bankene anser det som et tapsprosjekt å investere i fiskeindustrien. Denne holdningen begrenser bedriftene i sin utvikling. *”Slik Innovasjon Norge holder på med, å gi støtte til de mest risikofylte prosjektene og som kanskje river bedriften ned, synes vi er meningsløst. Hvorfor ikke gi støtte til noe man vet, vil lykkes?”* spør eierne av bedriften.

Ut i fra de endringene som har skjedd, føler bedriften at de har lært å takle endringer bedre. *”Det er det som er spennende med denne næringen, at det hele tiden skjer endringer og at man klarer å takle utfordringene når de kommer. Nesten ingenting blir til ren rutine!”* De ansatte har vært med i endringsprosessen. Bedriften har aldri gått til anskaffelse av dyrt utstyr uten at det har vært opp til flere allmøter om det. *”Alle kan jo ikke være fornøyd med alle ting, men stort sett er alle enige når vi gjør endringer i bedriften.”* Det er godt forhold mellom ledelsen og de ansatte. De er ikke større enn at de møtes hele tiden når det er behov for det og informasjonsflyten i bedriften er jevn og god. Nå har bedriften en arbeidsstokk som har vært i bedriften lenge og som bryr seg om arbeidsplassen sin og bedriften. Det fører igjen til at de er aktiv med å komme med innspill til forbedringer og de trenger heller ikke å vente til neste møte. *”De kommer med det med en gang og det blir tatt opp til vurdering der og da. Derfor har vi en arbeidstokk som er lojal og føler en tilhørighet til bedriften”.* Mange har fagbrev for fiskeindustri og ledelsen føler at de utnytter kapasiteten til bedriften på en bra måte.

Eierne føler ikke at de trenger å endre så mye på bedriften i fremtiden. *”Selvfølgelig blir vi å følge med den utviklingen som skjer!”* sier de og håper på å få tak i mer råstoff både fra mottakene de har og fra en fremtidig levende lagring, slik at de kan betjene et marked som vil ha jevn tilgang på ferske varer. *”Utover det tror vi ikke at bedriften vil være noe annerledes enn den er i dag”.* De ser at utfordringen i fremtiden er å få kontroll over råstoffet og konkluderer med at *”Får man ikke det, er muligheten for at vi må bli mindre enn det vi er i dag!”*

4.2.9 Bedrift I: Stor filetbedrift med trålkonsesjoner og gode relasjoner til lokalflåten.

De første bygningene i dette fiskerianlegget er fra begynnelsen av 1900 tallet, blant annet er et trandamperi fra hvalfangsttiden bygd om til egnebuer. Bedriften ble den gang drevet av to brødre. De har vært gjennom flere konkurser og ble overtatt av en stor bedrift der lederen ble byttet ut i 2004. I 2005 ble bedriften kjøpt opp av konsernet som eier i dag. Med dette fikk de mer kapital og dermed større handlefrihet.

Bedriftens hovedaktivitet er ferske og fryste filetprodukter, i tillegg har de en liten saltfisk produksjon. De kjøper også kongekrabbe når det er sesong for det. Ca 30 % av råstoffet får de fra to ferskfisktrålere som de selv eier. 40 % kommer fra kystflåten, som er fra stedet, eller blir kjøpt fra andre plasser og transportert med bil til anlegget. 6-700 tonn råstoff blir kjøpt fra utenlandske trålere. I tillegg fyller bedriften på med 6-700 tonn frossent råstoff for å holde produksjonen gåendes i tider når det er lite ferskt å få tak i. Bedriftens arbeidsstokk varierer fra 80 til 90 ansatte, litt etter sesong. Frossen filet blir solgt til England, Canada og USA. Ferskfisk går for det meste til Frankrike, mens saltfisken går til Italia, Spania og Portugal. Med de trålerne bedriften eier, har de mulighet til å levere fersk fisk 365 dager i året, noe som utgjør et fortrinn de er fornøyde med.

Ledelsen vært like fokusert som de forrige eierne var til å legge om til ferskproduksjon, noe som har foregått i en treårs periode. I de siste årene har de også startet med ferske og vakuumpakkede varer. *”Til nå har det vært fersk loins fra torsk (som nærmest har solgt seg selv) vi har satsset mest på, men vi vil også se om man kan lage ferske produkter av resten av fileten.”* Bedriften begynte med å sende ut prøver på ferske varer til markedet, og det viste seg å falle kunden i god smak. Etter det har salget bare økt og nå har de utvidet til ferske produkter fra hyse som viser seg også å være en stor suksess. Nå har bedriften som mål at halvparten av produktene skal være fersk. Det er det bedriften tjener penge på, og de ser for seg etterspørselen etter ferske produkter vil fortsette å øke i årene som kommer.

”Produksjonsmåten er den samme som for ti år siden, men pakkingen har forandret seg.” Der de tidligere hadde IQF singelfrosne produkter, pakker de nå rett på isopor og produktet blir fersk-iset. Teknologien er heller ikke endret. De har brukt vell en million på pakke linjen.

Bedriften ser for seg at det er nytt utstyr som er på trappen til å lanseres som er mer spesialisert til ferskfisk produksjon.

Markedsføringen er nå tatt over av et eget salgsselskap som består av to avdelinger; en avdeling for salg av ferskfisk og en for frosne produkter. Dette er noe bedriften begynte med før de ble kjøpt opp i 2005 og som de nye eierne valgte å videreføre. Bedriften fikk et nytt marked i Frankrike da de startet med ferske produkter. Når det gjelder frosne produkter har de vært lenge på markedet både i England og USA. Italia er markedet for saltfisken og er også forholdsvis nytt.

Bedriften har ønsker og ambisjoner om å få flere nye samarbeidspartnere på råstoffsidene. De har ikke noen bindende avtaler med kystflåten som de får råstoff fra. Likevel ser de en økning i antall kystbåter som ønsker å levere til bedriften. *”Dette kommer av økt satsing på kystbåtene i form av å legge ting til rette for at fremmede båter skal kunne trive her, hus, leiligheter, buanlegg osv”*. Angående russisk ferskfisk har de gjennom agenter jobbet med å skape gode relasjoner til båtene. I tillegg er det ordnet et system som kan ta seg av papirjobben og tollproblematikken som dette resulterer i.

Under endringer bedriften har gjennomgått har det ikke alltid vært dyktighet som bidratt til resultatet de har i dag. Et eksempel på det var at de tidligere hadde planer om å investere stort på frossenfisk, og den gang gikk halvparten av produksjon med frossent råstoff. I den forbindelse investerte de penger i vakuumpakkeanlegg for dette formålet, noe som viste seg å være en suksess i frossenproduksjon, men som heldigvis fungerer det godt også til dagens ferskfiskproduksjon. *”Nå er frossenproduksjon nede i 10-15 % og vi ønsker å få prosenten enda lavere.”*

Ikke alle endringer har vært like enkel å gjennomføre. Samtidig med produktendringene, har bedriften også hatt en del nedskjæringer på de faste kostnadene og da spesielt på antall ansatte. De har tidligere hatt tre stykker på kontoret, nå er det bare en igjen. Flere mellomlederstillinger er blitt borte selv om det er de samme arbeidsoppgavene som skal utføres. *”I produksjonen har vi gått fra to til ett skift. I den sammenhengen har vi redusert fra 120-130 ansatte til 80-90. Dette er på grunn av at det er vanskelig å skaffe råstoff nok til en slik aktivitet.”*

Daglig leder mener de har et godt forhold til de ansatte og føler de blir tatt med i de forskjellige ulike avgjørelsene bedriften tar. Dette skyldes at bedriften er aktiv med informasjon til de ansatte. *”Tidligere når bedriften sleit med å presentere gode tall og sleit med lønnsomheten var det ikke like lett. Nå når tallene er positiv gjør det noe med de ansatte slik at de blir inspirert til å fortsette å jobbe hardt.”* At bedriften ble kjøpt opp i 2005 av konsernet, gjør at de ansatte føler en større trygghet, fordi de ved å være medlem av et større konsern kan regne med nok av kapital i tyngre tider. *”Vi har også klart å få nedbemanningsprosessen til å gå gjennom naturlige avganger og at folk har gjort det frivillig.”* Den formelle kunnskapen til de ansatte varierer en del. En del av de ansatte har fagbrev innenfor fiskeindustri som de har tatt enten i regi av bedriften eller på egenhånd. Noen av de ansatte er fra Finland, en del fra stedet og noen er tamilere.

Daglig leder føler de enda kan bli bedre på å fange opp ideer fra de ansatte. Bedriften har to forslagskasser som brukes ganske aktivt. I tillegg har de en del bransjeutvalg der det kommer inn forslag fra de ansatte og en del som kommer inn også direkte gjennom avdelingsledelsen. *”Det siste vi har innført er avviksblokker der de ansatte rapporterer avvik og forslag til endringer.”* Rapportene er viktige for å fortsatt opprettholde en god kommunikasjon.

”Bedriften sammen med konsernet burde vært flinkere til å finansiere kystflåten enten i form av kystbåtrederi eller med penger, mot at det blir bindende avtaler om leveringer!” mener daglig leder. Bedriftene i konsernet har snakket mye om dette, men det er ikke kommet frem til hvordan det skal fungere. *”En annen forbedring i bedriften kunne ha vært å få til mer fleksibel arbeidstid. Når en bil med ferdigprodukter har en deadline for å nå et marked, så burde de ansatte kunne trå til å jobbe litt ekstra en dag, for å få fri en annen dag”.* Dette mener han ville vært en stor bestyrkelse for bedriften. Bedriften har ikke mulighet til det i dag, på grunn av reglene i arbeidsmiljøloven. *”Tidligere var ikke dette noe problem da vi kun holdt på med frossen fisk”.* Ellers føler bedriften at de har medvinn, de har hatt overskudd de siste to årene og det ser bra ut i forhold til budsjettet i år også.

I fremtiden ser bedriften for seg at de kjører ca 50-60 % råstoff i ferskproduksjon og at det blir mindre på frossen fisk. De håper og tror de har et helt nytt buanlegg klart om et par år. Da har de potensial til å få inn mer kystbåter og de kan fylle ut sesongen bedre. Det er også et håp i å få oppgradert bygningene på anlegget. De nyeste bygningene ble bygd på midten av 1980-

tallet og vedlikeholdet har vært noe nedprioritert. Målet med oppgraderinger er at bedriften kan bli BRC godkjent for da å kunne sikte seg inn på de store supermarkedkjedene i Europa.

”Vi ser ikke på oss selv som en spesielt innovativ bedrift, men det er vel kanskje naturlig å tenke seg slikt når man holder på med et så konvensjonelt produkt som fisk”.

Det er det ferske som er det virkelig nye i dagens tradisjonelle fiskeindustri. Det har vært en enorm avskalning i antall anlegg. *”Det er nesten slik at man kan telle antall filetanlegg på en hånd i Norge. Å produsere slik det ble gjort for noen år siden med frosne produkter er vi ikke konkurransedyktige nok til å gjøre. Derfor må vi satse på det vi har som særfortrinn og det er kombinasjon av nærhet til Barentshavet og nærhet til markedene. To dager i trailer fra anlegget til fiskediskene i Europa er ingenting i forhold til Island og Færøyene som må frakte varene med fly (og dermed dyrere) hvis de skal klare det. Får vi kontroll med overfiske, så har vi en ressurs som vil vare til evig tid hvis vi forvalter den rett.”*

Det har blitt mye vanskeligere å få tak på råstoffet i dag kontra for ti år siden. Da var det nærmest overflod av fersk fisk å få tak i fra den russiske flåten. Siden den russiske flåten nærmest sluttet å levere mot slutten av 1990-tallet, ble leveransene store frosne forsyninger. *”Nå er det mange små ferske leveranser, og vi har mange flere ordrer å operere med. I dag er det slik at du jobber på deadline, alt skjer fort.”* Det var ikke nødvendig tidligere da bedrifter drev med frossenproduksjon.

På spørsmål om hvordan industrien ser ut om tjue år, mener daglig leder at det vil finnes enda færre anlegg enn det vi har i dag og at de største vil bli enda større. *”De anleggene som da er igjen må eie eller ha kontroll over råstoffet selv. Enten at du eier et trålrederi eller har eierskap i kystflåten.”* Han tror også at vi i fremtiden vil se mer til torskeoppdrett eller levende lagring av torsk eller sei til foredling, i perioder der det er vanskelig å få tak i vilt råstoff.

Kapittel 5. Diskusjon og sammenfatning av bedriftene.

5.1 Innledning

Med utgangspunkt i de ni bedriftsbeskrivelsene foran vil jeg i dette kapitlet belyse temaene jeg gikk igjennom i teorikapitlet. For det første skal jeg se på hva slags innovasjoner de forskjellige bedriftene har vært igjennom, hva slags motiver de hadde for disse og hva som påvirket disse i de forskjellige bedriftene. Her under skal jeg se på hvilke barrierer de har stått ovenfor under disse prosessene. Til sist vil jeg se på hvordan de forskjellige bedriftene ser på organisasjonen og hvordan dette kan ha påvirket de forskjellige endringsprosessene som har vært i bedriftene. Generelt er jeg opptatt av forholdet mellom tradisjon og innovasjon og hvordan dette lar seg kombinere, og om nyskapning alltid er bedre enn det tradisjonelle.

Den første hypotesen jeg formulerte i kapittel 1 var: Grunnen til at det ennå finnes en tradisjonell fiskeindustri i Norge er at den har vært i stand til å kombinere tradisjon og innovasjon.

Dette begrunnet jeg med at det har vært så store endringer i omgivelsene, at det ikke kunne la seg gjøre å fortsette med det store fokuset på frosne produkter, samtidig med det store lønns- og kostnadsnivået vi har i Norge.

Den andre hypotesen som jeg presenterte var at: Norske fiskeindustribedrifter driver ikke ut fra lederprinsipper der de ansatte vurderes som den viktigste ressursen. Derfor vil de ikke være nok endringsdyktige i fremtiden.

Grunnen til det er at det er en sentralisert beslutningsmyndighet i bedriftene og det er liten involvering av de ansatt i de forskjellige endringsprosessene.

.

5.2 Innovasjoner i den tradisjonelle fiskerinæringen.

Innovasjon i den tradisjonelle fiskerinæringen må sees på som utvikling av erfaringsbaserte nyskapingner, og ikke forskningsbasert utvikling. Huse (1994) kaller dette for intraprenørskap. Innovasjonsbegrepet vil da omfatte utvikling av produkter, prosesser, marked/markedsarbeid og administrasjon. Jeg skal forsøke å belyse hva som har skjedd innefor disse områdene de ti siste årene i de bedriftene jeg har data fra.

5.2.1 Nye produkter som innovasjon.

I den tradisjonelle fiskerinæringen er det en begrenset mulighet til å være innovativ når det er snakk om produkter og radikale endringer på dette område. For å være en bedrift i den tradisjonelle fiskerinæringen, er det hvitfisk som er ”hovedingrediensen” i produktet (min definisjon). Men for å være innovativ på produkt trenger man, som sagt i teorien, ikke å gjøre radikale endringer, men små justeringer eller redefinering av bedriftens produkter. Det vil si at man kan bruke de samme ingrediensene, men på en annen måte. Eksempel på dette, er en filet som tidligere ble frosset, nå blir pakket fersk. Eller fisk som tidligere var pakket i store bulk pakker, nå er pakket i porsjonspakninger.

Over halvparten av bedriftene har gjort endringer på hovedproduktene de siste ti årene. Dette er bedriftene B, D, E, H og I. Kun en av disse, bedrift B, har endret radikalt ved å gå over fra laks til hvitfisk produksjon. To andre bedrifter (bedrift C og F), har også gjort mindre endringer på produktsammensetningen, men hovedaktiviteten til disse er den samme som for ti år siden. Dette vitner om at dagens fiskerinæring er og har vært under endring de siste ti årene. Syv av ni bedrifter har begynt med fersk fisk produksjon de siste fem, seks årene. I tillegg har en av de to resterende drevet med ferskt i en lengre periode. Mer generelt viser dette at det har skjedd en stor dreining over på ferske produkter, især for de som drev tidligere med frosne produkter. De bedriftene som driver hovedsaklig konvensjonelt, det vil si med saltfisk, tørrfisk, eller klippfisk, har hatt de minste endringene (bedrift A, B, C, F, og G). Men også disse har begynt å lukte på ferskfisk produkter, dog som en bigeskjeft til hovedaktivitetene i bedriftene. For disse konvensjonelle produsentene er den største endringen skjedd på forpakningene og kvaliteten på produktene. Det har også vært et fokus på

mindre forbrukerpakninger. Det er kun tre av bedriftene som ikke oppgir at de har noen form for forbrukerpakker av sine produkter. Dette er bedrift A, F og G. Bedrift B sier de ennå ikke har det, men i fremtiden har de planer om dette, både for kongekrabbe og ferskfisk. Bedrift C har satset på forbrukerpakninger av lutefisk til innenlands markedet. Dette har vist seg å være en suksess, og de oppgir at de muligens er den eneste førsteleddsprodusent som gjør dette. Bedriftene D, E, H, I, produserer forbrukerpakninger av loins (tykkeste delen av fiskefileten), og de hevder det er dette som genererer best lønnsomhet.

Endringene på produktene har ikke voldt stor risiko, slik jeg antydte de kunne i teorikapitlet. Dette kommer av at, i de fleste tilfellene har det vært kundene som har etterspurt varene. I kun et av tilfellene, har bedriftene kommet med et tilbud til markedet, om å produsere fersk loins av hyse (bedrift D). Dette viste seg å være vellykket. Etter hvert var det flere bedrifter som fulgte etter og la om fra fryste til ferske produkter (bedrift I).

Det har heller ikke vært knyttet store investeringer til disse nye produktene. Råstoffet er det samme, produksjonen er i mange tilfeller den samme (for de som drev med frysing tidligere), men i stedet for å fryse varen, så er den pakket fersk. Det var ingen av de spurte bedriftene som hevdet at de var først ute på markedet med fersk fisk. Derfor er det ingen av dem som har noen konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter her til lands, slik innføring av nye produkter i et marked kan ha (Barney 2002). Tenker vi derimot nasjonalt, pekte flere av bedriftene på at vi i Norge har konkurransemessige fortrinn i forhold til våre utenlandske konkurrenter, i og med at vi har god tilgang på ferskt råstoff, kombinert med kort vei til markedene. Fiskefeltene er ikke mange timers gange fra fiskebrukene langs kysten. Og derfra er det bare to, tre dager i trailer, før fisken ligger i diskene langt nede i Europa. De landene som vi regner som våre konkurrenter er, Island, Færøyene, til dels Danmark og ikke minst Kina. Både Island og Færøyene må frakte den ferske fisken med fly, hvis de skal få fisken ut på markedene med samme hastighet (bedrift I). Danmark derimot har ikke den gode tilgangen på råstoff i umiddelbar nærhet til foredlingsanleggene. Kina, som muligens har vært fiskerinæringens største trussel den siste tiden med den lave kostnaden på transport i verden og det lave lønnsnivået som er der, har ingen mulighet å konkurrere på ferske produkter, på grunn av fisken må således fraktes med fly begge veier. Dette er mye dyrere logistikk, enn i en frysekonteiner på en båt.

Når det gjelder konvensjonelle produkter og de endringene som er gjort der, er det mer kvalitetsfremmende arbeid som det har vært fokusert på. Dette ved å bevisstgjøre alle leddene fra fisker til kunde (bedrift C og D) om at det er mat de produserer og derfor må behandle den deretter. Dette har gitt positive virkninger med at de ansatte får et slags forhold til de som de produserer for, og dermed er mer inspirert til å gjøre en grundigere jobb med fisken.

Disse endringene er ikke av den dyre arten, slik det ble beskrevet i teorien. Å lage seg konkurransefordeler i forhold til andre bedrifter i Norge, er vanskelig i og med at hver enkelt aktør har disse fordelene med for eksempel nærhet til både fiskefeltene og til markedet. For at dette skal stemme med teorien er jeg nødt til å løfte dette opp på et nasjonalt nivå. Den norske tradisjonelle fiskerinæringen, og da spesielt filetindustrien har konkurransefortrinn i forhold til konkurrenter som Island, Færøyene, Danmark og Kina, med at vi i Norge har kort vei både til fiskefeltene og til markedet.

Tidligere ble bi-fanget fisk frosset og lagt på lager for å samle et stort volum som kunne bli solgt på en gang. Dette har blant annet bedrift H gjort annerledes med å sende den fersk ned til de samme kundene som mottar fersk torsk. Slik får bedriften en atskillig høyere pris for denne bi fangede fisken, enn tidligere.

5.2.2 Nye markeder eller markedsarbeid som innovasjon.

Disse nye produktene har resultert i at bedriftene når nye markeder. På konvensjonelle produkter er det få endringer. Der er det i de tradisjonelle landene som Spania, Portugal, Italia og Brasil som bedriftene finner de største kundene. Det vil de sannsynligvis også gjøre i uoverskuelig fremtid. I disse landene er saltfisk og tørrfisk en tradisjon som sitter så dypt i kulturen at det skal mye til for at disse kundene ikke vil etterspørre disse varene i fremtiden. I noen av bedriftene som har gjort endringer ved at de har forbedret kvaliteten har det ført til at de har fått kunder i Italia også. Italienerne er nemlig mer kresen på saltfisken enn portugiserne (bedrift D).

Med overgang til ferske produkter er det derimot skjedd store endringer. Her er nye markeder blitt tilgjengelig. Markeder som er kommet sterkere til etter overgangen til ferske produkter er

land i Europa, så som Danmark, Frankrike, Nederland, Belgia og Tyskland. Mens markedene som det før ble eksportert mye frossenfisk til, er blitt mer nedprioritert etter overgangen. Disse er i hovedsak USA og England. Når det gjelder nye måter å markedsføre varene på er dette i de aller fleste tilfellene gjort av andre enn bedriftene (bedrift A, B, D, E, G, H og I). Da er det enten eksportørene eller egne salgsselskap for de som er med i et større konsern, som tar seg av markedsføringen. For de to bedriftene som har valgt å gjøre dette selv (bedrift C og F), har de hatt en positiv erfaring med det nye de har gjort. Det ene er at bedrift C har valgt å ha en person, nede i de landene som fisken går til for å bygge relasjoner mellom kunde og bedriften. Slik mener de at de får en bedre pris for hvert kilo fisk de sender nedover til kundene. Med de volumene som blir eksportert, vil en liten oppgang i pris ha stor virkning på sluttresultatet. Dette er noe som muligens flere bør kopiere. Det andre denne bedriften (C) har valgt å gjøre med sitt markedsføringsarbeid, er at de er med i diverse kvalitets konkurranser på innenlands markedet for lutefisk der resultatene blir opplyst til kundene. Slik har produktene deres fått PR og god omtale. Den andre bedriften (F) som har valgt å gjøre markedsarbeidet selv, er atskillig større, både volummessig og kapitalmessig. For denne bedriften har det vært viktig å ha en eller to store kunder i hvert land de selger fisk til. Det har vært et mål å klare å forsyne disse med det volumet de har behov for, til en gunstig pris. Slik har de klart å skaffe seg et godt omdømme i de forskjellige markedene, ved at de er en pålitelige og seriøs leverandør.

5.2.3 Nye produksjonsprosesser som innovasjon.

Med disse endringene på produktene har bedriftene vært nødt til å gjøre en del med produksjonsutstyret. Det er allikevel ikke radikale endringer som følge av endringene i produktene. Produktet ser i de fleste tilfellene ut som de gjorde, før endringene. Forskjellen er at istedenfor å fryse produktet er det enten lett iset eller pakket i forbrukerpakninger. Derfor er det pakkeriene som har vært utsatt for mest endringer, og de største kostnadene har vært. Det som ellers har skjedd med produksjonsutstyret er at det har vært en gradvis oppdatering av anleggene og produksjonsutstyret de siste ti årene. I flere bedrifter har det imidlertid vært en politikk at de skal tjene to kroner før de bruker en krone (bedrift C og H). På konvensjonell produksjon er det også skjedd en gradvis forbedring av produksjonsutstyret. Det er effektivisering og robotisering (overgang fra håndkraft til maskinelt utstyr) som er det mest

sentrale (bedrift A, C, D, G, og I). Også sporbarhet er kommet inn som en endring de siste ti årene (bedrift E og F). På en av bedriftene fikk jeg se helt nye fiske hjeller (bedrift B). Sjøl om dette ikke kan sies å være en ny ting i næringen, synes jeg det er morsomt å nevne det siden det står i kontrast til det nye og maskinelle som for eksempel industritørking av fisk. Det å finne tilbake til tradisjonelle metoder, kan i seg selv være en innovasjon, særlig dersom en er alene om å gjøre det. Sperring av fisk (henge på fiskehjeller) er noe som i stor grad blir gjort i Lofoten og Vesterålen, men ikke så langt nord, som denne bedriften ligger.

Noe som er kommet sterkere inn ved overgangen til fersk er også kontroll og styring av produksjonen. Det vil si å styre råstoffet slik at rett kvalitet går til rette produkter. Dette kommer av at det er viktig å produsere de ulike produktene ut fra hvordan kvalitet det er på råstoffet (bedrift D og E). Den beste kvaliteten går til fersk produksjon, mens den dårligste går fortsatt til frysing. Slik får de best utnyttelse av råstoffet på grunn av at de får bedre betalt for den ferske fisken. Samtidig er det ikke all råstoffet som er egnet til fersk produksjon på grunn av holdbarhet og utseende på sluttproduktet. Flere av bedriftene etterlyser mer moderne utstyr som er bedre tilrettelagt for ferskfisk produksjon (bedrift E og I). Det har vært lansert slikt utstyr, men dette er for dyrt og for lite effektiviserende i forhold til prisen på utstyret. Disse maskinene har for mange barnefeil til at det er lønnsomt å satse på (bedriftene E og I).

5.2.4 Innovasjoner i administrasjonsarbeid.

Nå har jeg gjort rede for endringene som har vært knyttet til hovedaktivitetene til bedriftene i bedriftsutvalget. Nå vil jeg se på hva som er gjort nytt, eller innovasjoner som er knyttet til struktur, og på de administrative prosessene som skal fremme innovasjon.

I kun tre av bedriftene, er det lokale eiere (bedrift C, G og H), men det er syv av bedriftene som har lokale ledere (bedrift A, B, C, D, G, H og I). Fem av de ni bedriftene er knyttet opp til et konsern (bedrift A, D, E, F og I), hvorav bare en av dem (bedrift A) har vært i samme konsern under hele det tidsrommet jeg har sett på (ti siste årene). Samtidig er det bare denne ene konsernbedriften som føler den ikke har den fulle kontrollen over hva som er dens hovedaktivitet. De hevder dog at dette føles trygt og at de føler de er en del av et større fellesskap. De andre fire konsernbedriftene føler de har det fulle ansvaret over hva de

produserer, og det er slik de ønsker å ha det. Konsernbedriftene mener de har store fordeler med å være i et konsern. De har større økonomisk frihet enn de hadde tidligere og i tillegg kan de samarbeide om fordeling av råstoff, erfaringsutveksling og strategier. Slik er det mulig at de har konkurransemessige fortrinn i forhold til de andre bedriftene. At det er en desentralisert makt i konsernet er en motiverende faktor for nye ideer, og at nye ideer lettere lar seg gjennomføre (jfr. 3.4.2 Grad av beslutningsmyndighet).

På grunn av råstoffmangel har flere av bedriftene kjøpt opp mottaksstasjoner andre plasser for å sikre seg råstoff (bedrift E, F og H). Dette er noe de hevder de sannsynligvis må utvide hvis de skal få tak i nok råstoff i fremtiden.

Når det gjelder de ansatte og deres formelle kunnskapsnivå, er dette varierende. Flere av bedriftene har vært nødt til å ansette utenlandske produksjonsarbeidere på grunn av mangel på arbeidskraft i Norge. I og med at det er store svingninger i råstofftilgangen i Norge, der største parten av volumet blir tatt på land fra januar til mai, er det et godt alternativ å ta inn utlendinger i de sesongene der behovet er større enn ellers i året (bedrift A, B og F). Dette har i flere bedrifter vært sett på som en positiv sak i og med at disse ofte har en bedre kultur på det å jobbe hardt. Slikt smitter over på de norske produksjonsarbeiderne slik at produksjonen blir mer effektiv. Denne utenlandske arbeidskraften er som regel uten formell kompetanse innenfor fiskeindustrien. Av de ni bedriftene er det tre av bedriftene som ikke har noen produksjonsarbeidere med fagbrev innenfor fiskeindustrien. Dette er de tre bedriftene med færrest ansatte (bedrift A, B og C). Samtidig ble det nevnt i flere tilfeller at en formell utdanning i fiskeindustrien, ofte blir mindre verdsatt enn praktisk erfaring. I en av bedriftene (som jeg lovet å ikke oppgi navnet på), ble det til og med ymtet frem på at det var en fordel om produksjonsarbeiderne ikke hadde fagbrev, siden fagarbeidere har krav på høyere lønn.

De fleste bedriftene har et ønske om at de ansatte skal være mer villig til å komme med forslag til endringer, men det er bare fire av de ni bedriftene som har et formelt system som skal prøve å fange dette opp (bedrift E, F, H og I). De resterende mener de har et så godt forhold til de ansatte, at de ikke trenger et system på dette. Hvis det er noen som har et forslag til forbedringer, kommer de direkte til ledelsen og det blir vurdert der og da.

En av bedriftslederne (bedrift D) hevder at hele næringen har slitt med at det eksisterer ”vanntette skott” mellom de forskjellige avdelingene på fiskebrukene. Han peker på at de

forskjellige avdelingene ikke vet nok om hva som foregår på de andre avdelingene. De har prøvd å gjøre noe med dette, men ikke nok. Dette skaper små subkulturer rundt om på anleggene, og det er ikke med på å fremme en total forståelse om hva som foregår på et fiskebruk. Med andre ord, det er med på å forhindre en felles læring i organisasjonen, og således en barriere for nye innovasjoner (jfr. 3.2.5 innovasjonssyklusen). Bedriftslederen i denne bedriften hevder det er noe med holdningen til de ansatte som han også hevder er noe slapp, som skaper disse ”skottene”. En annen bedriftsleder hevder de har et godt arbeidsmiljø, men at det er fult og helt bedriftens ledelse som bestandig diskuterer og avgjør eventuelle endringer i bedriften. Men han hevder samtidig at det aldri vil bli gjort endringer som er i strid med arbeidsstokkens interesser (bedrift C). I de fleste tilfeller der det er snakk om endringer, er de ansatte sjelden involvert med mindre det er snakk om det produksjonstekniske. For eksempel er det de færreste av de ansatte som har et forhold til kundene som de produserer for. I kun to tilfeller har de ansatte fått være med å treffe kundene i markedet (bedrift C og D). På en annen side er ledelsene flinke til å informere om den økonomiske situasjonen bedriftene er i, til en hver tid. Dette er med på å gi en inspirasjon til de ansatte til å stå på. Men det er som oftest, en kortsiktig inspirasjon, som fort går i glemmeboken. Når ikke de ansatte får en full visshet i alle ledd i produksjonen og er involvert i de endringene som foretaes, blir endringene sett på som noe fremmed og dermed føler de ansatte at det er noe som er ustabil og usikkert. Dermed er det lagt til rette for en motstand mot disse (jfr 3.3.4 velvilje for endring). Selv om det bare er en av bedriftene som antyder at det er den største barrieren for endringer (bedrift D).

Slike eksempler er ikke med på å fremme en samskapt læring i bedriftene. Dårlig kommunikasjon mellom de ansatte, lite involvering av de ansatte i endringene, og en sentralisert beslutningsmyndighet. Dette vil jeg diskutere senere, når jeg drøfter barrierer for endringer i den tradisjonelle fiskeindustrien.

5.2.5 En brutt innovasjonssyklus?

I de tilfellene der det har vært en overgang til ferske produkter har det vært en ”push faktor” fra omgivelsene som har vært den drivende kilden til innovasjonen. Det vil si at ferske

produkter er kommet som en konkret forespørsel fra markedet. Dette har ført til en rekke innovasjoner i bedriftene, som starter ved at et nytt produkt blir lansert. Det fortsetter med at dette produktet åpner for nye markeder eller andre kundegrupper. Når det viser seg at produktet blir godtatt i markedet, eller at det er markedet som har etterspurt varen, settes det etter hvert i gang nye prosesser i bedriftene. Det kan være nytt produksjonsutstyr, effektivisering eller energibesparende tiltak. Administrasjonen må endres ved at de må legge om bedriftens sysler. Ikke nødvendigvis strukturen i bedriften, men de administrative prosesser. Dette bør helst være på plass allerede før endringsprosessene begynner. Her må hele organisasjonen være innstilt på å endre noe som før ble sett på som stabilt og trygt, til noe som muligens er utrygt og uvanlig i bedriftens hverdag. Det må settes nye strategier, fokus må sannsynligvis endres og bedriftene må kanskje leve med en periode der to systemer må fungere samtidig. I tillegg må fokuset på å få tak i ferskt råstoff til en hver tid intensiveres.

Endringene, som for eksempel overgangen til ferske produkter, skaper resultater både for bedriftens økonomi ved at bedriftene får en høyere pris på varene, og det skaper samfunnsrelaterte resultater ved at det skaper stabile arbeidsplasser når bedriftene får en sikrere økonomi. Når den økonomiske situasjonen til bedriftene blir presentert til de ansatte skaper dette også en positiv reaksjon, ved at de ansatte blir inspirert til å jobbe mer effektivt. Denne iveren avtar når alt faller på plass og produksjonen blir en rutine igjen. Det som mangler er at de ansatte føler at de endringene som kommer ikke er initiativ fra de selv, men at endringene er noe som ledelsen innfører og de ansatte godtar. I tankegangen omkring organisasjonen og hvordan den skal fungere, er slik Fredrik Taylor en talsmann for ”scientific management”. Han fremstiller den rasjonelle organisasjonen som den ”klassisk-hierarkiske organisasjon”, og dette innebærer en liten vilje til å la de ansatte være involvert i beslutninger som vedrører endringer i organisasjonen. Det er ledelsen som skal studere hver enkelt arbeidsoppgave og lage manual for hver minste arbeidsoppgave som hver enkelt ansatt skal følge. Slik skal produksjonen være mest mulig rasjonell og effektiv. Det er slik ledelsesprinsippet i den tradisjonelle fiskerinæringen, er en tilnærming av.

Her mangler det en vesentlig del som er med på å bryte syklusen som jeg beskrev tidligere der samskapt læring skal fremme innovasjoner og det igjen skal føre til ny læring. Det er tanken om human relation fremfor scientific management. Bedriftene mangel på involvering av de ansatte fra start til slut i endringsprosessene. De ansatte må forstå og erfare at de endringene som skal gjøres er nødvendige. Dette krever mer kunnskap om alle deler i

produksjonsprosessene, noe som i de fleste tilfeller er en mangelvare. Jeg vil ikke gå så langt som å si at dagens ledere i fiskeindustrien er av en ren ”scientific management” oppfatningen om hvordan en bedrift burde drives. Allikevel vil jeg si at det er mer likt dette enn det motsatte av det Taylor mente var godt lederskap, nemlig tankegangen omkring human relation. Og siden det er en forutsetning for at innovasjon skal føre til ny viten og det igjen skal føre til nye innovasjoner, bør administrasjonens holdning være at man ser på de ansatte som menneskelige resurser og ikke som brikker i et maskineri. Jeg vil komme tilbake til dette når jeg diskuterer bedriftsutvikling om litt i kapittel 5.5.

5.3 Barrierer for innovasjon.

Bedriftene i utvalget prøver å forklare mange årsaker til at endringer og innovasjoner ikke har vært gjennomført. Jeg vil dele de inn i forskjellige grupper av barrierer slik jeg beskrev de i teorikapitlet. Disse er mangel på human kapital, fysisk kapital, offentlige bestemmelser og motstand for endring.

5.3.1 Mangel på human kapital.

Jeg nevnte i teorikapitlet at mangel på kunnskap i en bedrift kunne være en barriere for bedriftene til å utvikle seg. I følge Apostle et al. (1998:257), fant Apostle og Jentoft ut i en artikkel fra 1991 at det var 60 prosent at fiskeindustri lederne i Nord-Norge som ikke hadde høyere utdanning og manglet relevant ledelseserfaring. I dagens tradisjonelle fiskerinæring vil jeg ikke dømme kunnskapene til aktørene, verken på ledelses nivå eller på de ansatte. Men jeg vil stille spørsmål om bedriftene i utvalget sitter med for lite kunnskaper om hva det vil si å ha mange ansatte under seg med tanke på hvordan syn de har på de ansatte. Flere av bedriftslederne har en holdning som tilsier at de har en Tayloristisk tankegang omkring synet på de ansatte. Utsagn som ”*De som tar initiativ og avgjørelsene om endringene er fullt og helt vi i ledelsen*” (bedrift C), eller ”*Produktutvikling eller mer avanserte ting er noe jeg som*

leder tar meg av på egenhånd” (bedrift B), tyder på at de ansatte blir lite inkludert i de endringene som skjer. Andre prøver å få frem at de verdsetter de ansatte, med har en skepsis i undertonen. ”*Forslagskasser har vært prøvd ut tidligere, siden det bestandig er dårlige ideer som kommer fra ledelsen (ironi), men det har ikke vært vellykket*” (bedrift D). Det tyder på i disse tilfeller at de ansatte blir satt på en lavere rang i hierarkiet og at det uttrykker en slaks skepsis til de ansattes kompetanse og vilje til å involvere seg i bedriftens utvikling. Sjøl om ledelsen mener de har et godt miljø i bedriften trenger ikke det å si noe om bedriftens effektivitet eller utviklingsevne. Dette er stikk i strid med det forskerne på feltet sier om hva som påvirker utviklingsevnen i riktig retning, at human relation er en forutsetning for en vellykket innovasjon. Tradisjonell ledelsestenkning, som den tayloristiske, er således mindre nyskapende enn den moderne human relation ledelsestenkningen.

En annen bedriftsleder savner mer kunnskap om markedet fra de ansatte. Det er jo et bra utgangspunkt å ønske at de ansatte sitter inne med mer kunnskap. Her blir utfordringen å tilføre de den kunnskapen på en fornuftig måte. Det vi vet om å tilegne seg kunnskap på et kollektivt nivå er at vi har verktøy for å gjøre dette. Et eksempel på det er samskapt læringsmodellen som Levin og Klev (2004) presenterer. Der fremstiller de en oppskrift på endringer i bedriftene som bygger på human relation.

En annen peker på at det er for mange eventyrere i næringen som tenker for kortsiktig og ødelegger for andre og at dette er en barriere for endringer i bedriftene (bedrift F).

Bedrift B sier at det kreves flere aktører med høyere kunnskap hvis vi skal kunne ha en fiskeindustri i fremtiden. Det er spesielt med tanke på hvordan vi skal få lønnsomhet i næringen og forvaltning av en bærekraftig fiskebestand.

5.3.2 Mangel på fysisk kapital.

Med den høye konkurransen om råstoffet presses prisene på råstoffet opp. Flere av bedriftene hevder at råstoffprisene er for høye i forhold til prisene de får på produktene og at dette er den største barrieren for endringer (bedrift B og F). Det blir også klaget på at bankene og andre

investorer ikke har tro på fiskerinæringen og at bankene mener det er direkte tapsprosjekt å investere i fiskeindustrien. I denne sammenheng peker en av bedriftslederne samtidig på Innovasjon Norge som gir støtte til prosjekter som er risikofylt og kanskje er med på å rive en bedrift over ende, istedenfor å støtte prosjekter som man er sikker på vil fungere (bedrift H).

5.3.3 Mangel på legitimitet fra offentlige myndigheter.

Bedriften som tidligere drev med laks, hadde den gang problemer fra miljøvernere (bedrift B). En nevner offentlige bestemmelser, som for eksempel, for lave kvoter til at ikke bedriften kan utvikle seg på den måten de vil (bedrift A) I tillegg er det vanskelig infrastruktur med dårlige veier, strøm tilgang og data forbindelse ut til anlegg som ligger langt ut i havgapet (bedrift G). Mindre kvoter og færre båter har ført til at en av bedriftene har vært nødt til å skjære ned på bemanningen og gå over til ett skift istedenfor to (bedrift I). Et sannsynlig omfattende tyvfiske er også et alvorlig problem både for fartøy og landanlegg langs kysten (bedrift E). Denne fisken blir etter alt å dømme omlastet og fraktet til fiskerihavner nede i Europa. For det første blir denne fisken fanget på toppen av den TAC (Total Allowable catch) som den Norsk-Russiske fiskerikommisjonen setter. Dette er med på å true fiskebestandene i Barentshavet. For det andre møter de norske aktørene denne fisken på det samme markedet som de opererer på, noe som fører til at prisene presses ned. Den ulovlig fangede fisken er selvsagt billigere å få tak i på svartebørsen enn den lovlig fangede fisken. Dette velger jeg å sette under punktet av barrierer som kommer fra offentlige bestemmelser på grunn av at det er offentlige myndigheter som må håndtere problemet. Da mener jeg ikke staten Norge alene, men det er et internasjonalt problem, og det derfor må håndteres på et internasjonalt nivå.

Den største barrieren i forhold til offentlige bestemmelser er som sagt kvotespørsmålet. Det har helt siden reguleringene satte i gang med fartøykvoteordningene i 1990, vært krevd større kvoter. Men slik som fisket var på 60, 70 og 80 tallet, kunne ikke dette fortsette. Derfor er en nødt til å forholde oss til den kvote fastsettelsen som blir utarbeidet av myndighetene slik at vi fortsatt kan ha en bærekraftig høsting av den ressursen vi har. I følge en nylig publisert artikkel i den prestisjetunge tidskriften Science, hevdes det at, om det ikke gjøres noe med forvaltningen av verdens fiskeressurser, vil man ikke ha en fiskbar bestand igjen å høste av om 40 år (Worm et al. 2006). Derfor vil jeg ikke si det er en barriere for innovasjoner, men

heller en del av forutsetningene for at fiskeindustrien kan utvikle seg i fremtiden. Det er tross alt en høstbar fiskebestand som er hele grunnlaget for fiskerinæringens eksistens. Kanskje det heller er et incitament til innovasjon. Når en ikke kan gjøre mer av det samme som en har gjort tidligere, så må man finne på noe nytt. For eksempel å skape mer verdi av det råstoffgrunnlaget en har til disposisjon.

5.3.4 Mangel på velvilje for endringer.

En av bedriftene sier at det ofte er motstand fra de ansatte som har vært den største barrieren for endringer (bedrift D). Denne bedriften er imidlertid en av de som ikke har noen system for å fange opp ideer fra de ansatte. Lederen i denne bedriften sier at *”siden de ansatte synes det bare er dårlige ideer som kommer fra ledelsen, har det vært prøvd med forslagskasser for de ansatte”*. Bedriftslederen hevder at disse ikke fungerte slik de skulle på noen måter.

Flere av bedriftene (C, D, E og G), hevder de ikke vil skaffe seg nytt utstyr i produksjonen, på grunn av at de er usikre på om de store kostnadene med investeringen og eventuelle feil med det nye utstyret, er så store. De vil istedenfor tjene penger på det systemet de har fra før, slik at de kan investere ved en senere anledning. De er redde for å være de første med å prøve ut nytt utstyr (blant annet bedrift G).

5.4 Tradisjon versus innovasjon. Spørsmål om hva som er rasjonelt eller irrasjonelt.

Med tradisjonelle bedrifter er det å forvente at de skal være lite innovative. Fordi, det er at de holder seg til det gamle og utprøvde som gjør dem tradisjonelle. De er lite endringsorienterte og lite moderne. I beste fall, i den grad de gjør noe nytt, så vil det være snakk om marginale innovasjoner, som ikke rokker ved basis. Det som forklarer at det blir slik er at de a) ikke skjønner sitt eget beste, b) de er redd for å ta risiko, eller c) at de nettopp skjønner sitt eget

beste. Et ordtak sier; ”if it works, don’t fix it”. Som betyr; “Hvis det fungerer, ikke reparer det”.

Det hele er snakk om rasjonelle handlinger og valg for hver enkelt bedrift. Ikke alltid er det lurt å gjøre nye ting som fører til at ”barnet blir kastet ut med badevannet”. Det vil si å kvitte seg med det som er grunnlaget for bedriftens eksistens, til fordel for noe som man ikke vet fungerer. Det vil være en dårlig strategi får disse bedriftene. Tradisjonell strategi er rasjonelt under forutsetning av at; a) omgivelsene er stabile, b) grunnkompetansen lar seg videreføre til andre generasjoner, c) teknologien er enkel og stabil, og d) ressurstilgangen er stabil. Derimot er tradisjonell strategi irrasjonelt dersom omgivelsene endres og blir slik at nyskapning blir en forutsetning for å overleve. Det jeg kort vil diskutere er; 1) hvordan bedømmer bedriftene situasjonen i forhold til omgivelsene, 2) er kompetansekravene stabile eller ustabile, 3) er teknologien stabil eller ustabil, og ikke minst 4) er ressurstilgangen stabil eller ustabil i fremtiden.

Bedriftene i mitt utvalg er av den oppfatning av at omgivelsene er under konstant endringer, spesielt for de bedriftene som driver med filet. Men i følge bedriftene C og H, er det nettopp det som gjør denne næringen så spennende som den er. Det er ingenting som blir rutine og endringer er dessuten meget lærerikt. Det er noe delte meninger om hvor vidt det er levelig for alle bedriftene i utvalget i fremtiden. Noen peker på at det er for lite interesse fra banker og andre investorer til å satse på nyinvesteringer i næringen (bedrift H og G). Andre peker på at de muligens er for små til å drive og at avskalleringen av fiskeindustribedriftene ikke vil stoppe. Dette er litt avhengig av hvordan fiskeripolitikken utarter seg fremover (bedrift A og B). Fremtidige kvotesetting og fordeling av kvotene er sentralt i denne sammenhengen. Bedriftene C og G hevder derimot at det vil være rom for både store og små bedrifter i fremtiden. Men det forutsetter at ikke struktureringen på fartøysiden fortsetter slik at det blir enda færre av de små kystbåtene. Et scenario som fort kan utspilles om så skjer, er at det vil bli kun ett stort anlegg i hvert fylke. Også bedrift F sier at det vil være plass til både store og små bedrifter, men de minste må finne seg i å legge seg under de store som vil sitte på eierskapet. Siden omgivelsene er så ustabile i fiskerinæringen, er det ikke med på å underbygge at tradisjonell strategi er rasjonelt i denne sammenhengen. Men det virker som om det ikke er irrasjonelt heller. Den tradisjonelle strategien sier at det skal være bånd mellom lokalsamfunnene og bedriftene, og lokalflåten og bedriftene. Det sier derfor ingenting om å

holde på tradisjonelle produksjonsmåter. Derfor er det rom for innovasjoner i tradisjonelle bedrifter og tradisjon og innovasjon lar seg således kombinere på en fin måte.

I fremtiden er det flere bedrifter som sier de er bekymret over rekrutteringen av produksjonsarbeidere. Derfor er det flere som ser etter utenlandsk arbeidskraft. Dette er arbeidere som ikke har stor erfaring fra slikt produksjonsarbeid og trenger derfor opplæring når de kommer. Problemet er at de er kun sesongarbeidere, og det er ikke sikkert at de kommer tilbake sesong etter sesong. Dermed trenges det ny opplæring til nye utlendinger neste gang det er behov for ekstra arbeidskraft. Uten stabile faste arbeidstakere i fremtiden er det stor fare for at grunnkompetansen i bedriftene blir ustabil. Bedriftene B og E hevder de trenger mer kompetanse i fremtiden, men med den lave arbeidsledigheten rundt i landet er det knapphet på arbeidskraft, og derfor vanskelig å få tak i folk som vil jobbe i fiskerinæringen i en lengre periode. Bedrift D ettersøker mer spesialkompetanse på behandling av fersk mat. Det er kun fire bedrifter som hevder de har en stabil arbeidsstokk i fremtiden (bedrift C, G, H og I). Dette er bedrifter som fortsatt har sterke relasjonsbånd til lokalsamfunnet rundt bedriften. På dette punktet er en tradisjonell strategi rasjonelt, siden det tradisjonelle er med på å bevare den relasjonen som er mellom bedrift og lokalsamfunnet. Bedrift I har riktig nok ikke lokale eiere, men de er opptatt av å bevare båndene til lokalsamfunnet og har derfor en stabil arbeidsstokk. Da blir også kompetansen i bedriftene stabil, eller et større potensial til å videreutvikle den, noe som er en viktig faktor for å fremme innovasjoner i fremtiden.

Fem av bedriftene hevder teknologien er sort sett stabil (bedrift C, D, E, H og I), men de etterspør bedre teknologi i de mest arbeidskrevende operasjonene, som for eksempel trimming (reinskjæring) av fileten etter at den har vært i igjennom filetmaskinen. Det er maskiner på markedet som kan gjøre dette, men bedriftslederne hevder det ikke fungerer bra nok til at de vil investere i dette nye utstyret. Bedrift A hevder at det er et "must" å investere i nytt utstyr som skal effektivisere arbeidsoperasjonene hvis de skal drive i fremtiden. Da må de ha tak i mer råstoff for at investeringene skal lønne seg, noe som kan bli problematisk. Teknologien i bedriftene har endret seg, men ikke nok til at bedriftene er fornøyde. Men en forsiktig investeringspolitikk i bedriftene vil sannsynligvis føre til at utviklingen ikke vil gå så fort slik at teknologien vil bli ustabil. Det er sannsynlig at bedriftene nettopp skjønner sitt eget beste i denne sammenhengen. En mer effektiv teknologi i fremtiden, vil nemlig føre til at det er behov for mer råstoff slik bedrift A hevder. Derfor er en tradisjonell strategi i denne sammenheng også rasjonell.

Det er ikke bare bedrift A som sliter med at det er for lite råstoff å få tak i. Råstofftilgangen er kanskje den biten som har vært den mest ustabile delen i norsk fiskerinæring til nå, og det vil sannsynlig være det i tiden som kommer også. Det blir fere båter å konkurrere om og det er sannsynlig at det er de største aktørene i næringen og de som klarer å holde på den lokale kystflåten, som vil skaffe seg kontroll over disse i fremtiden (bedrift F og H). Dette kreves at man utnytter råstoffet på en bedre måte, slik at det er mulig å få en høyere pris per kilo fisk (bedrift B, C, D og E). En annen mulighet er oppdrett eller levende lagring / oppforing av villfanget fisk for å få nok råstoff til produksjonen. Dette er noe flere har prøvd ut eller har tanker om å prøve i fremtiden (bedrift C, F, G, H og I). Det kan vise seg å bli redningen til fiskeindustrien i tiden fremover. Som nevnt tidligere er det i følge Worms et al. (2006) mulig at det ikke finnes en fiskbar bestand i verden om 40 år, om ikke sterke tiltak blir satt til verks, som strengere regulering og bedret global miljøpolitikk.

I kapittel 1 beskrev jeg en trend på 1990 tallet, der den lokale flåten ble skviset ut av bedriftene, til fordel for billig russiske leveranser. Relasjonsbåndene mellom bedriftene og den lokale flåten var følgelig svekket. Dette gjelder bedriftene A, B, D, E, F, H og I. Da de russiske leveringene ikke vedvarte, ble det en kamp om å få den lokale flåten tilbake. I tillegg ble båndene til lokalsamfunnet også svekket når eierandelene forsvant ut av lokalsamfunnene langs kysten. Bedrifter som ikke har lokale eiere, er bedrift A, B, D, E, F og I. Bedriftene C, G og til dels H, som har klart å bygge opp relasjonene til lokalflåten i de senere år, får stort sett råstoffet fra lokal flåte i dag. De har også eiere som kommer fra lokalområdet og er derfor de tre bedriftene som Apostle et al. (1998) definerer som de mest tradisjonelle. Det er stor optimisme i samfunnene rundt bedriftene og relasjonsbåndene er fortsatt sterke, både til samfunnet og til den lokale flåten.

At tradisjon og nyskapning lar seg kombinere er det ingen tvil om; selv om bedriftene har en konservativ investeringspolitikk har de klart å omstille seg etter hva kundene ønsker i markedet. Jeg oppsummerer dette med de tre bedriftene som er nevnt ovenfor som de mest tradisjonelle. Bedrift C med at de, i tillegg til samfunnet og den lokale flåten, også bygger relasjoner med saltfisk markedene, produserer forbrukerpakninger til innenlands markedet for lutefisk og at de lett og billig kan omstille seg til å produsere ferskfisk til ”kresne” fransk og engelskmenn. Slik er de meget fleksibel i hva de drive med, og derfor kan de holde på med produksjon nesten 365 dager i året i motsetning til mange andre mindre bedrifter. Fleksibel er

også bedrift G. De kombinerer konvensjonell produksjon med ferskfisk produksjon. Det er ellers en stor optimisme i lokalsamfunnet, som har ført til at flere fiskere har investert i nye kyst båter, med lån ifra bedriften. Tilbake får bedriften leveranser fra en moderne, lokal kystflåte. Bedrift H har gjort om en stor del av produksjon fra fryste produkter til ferske produkter i forbrukerpakninger. De har også satset på å levere bifangst som ferske produkter til en høy pris til kravstore ferskfisk kunder i Europa. Dette vil de også fortsette med i tiden som kommer.

5.5 Bedriftsutvikling

Det sentrale i organisasjonsteoriene har vært læren om å lære seg hvordan aktørene i en bedrift forholder seg til hverandre, hvordan ledelse utøves, og hvordan oppgaver koordineres. Dette har vært det andre temaet i denne oppgaven. Forskningsspørsmålet var hvordan bedriftene legger til rette for nyskaping i den tradisjonelle fiskeindustrien, og i hvilken grad de følger ledelsesprinsipper der de ansatte vurderes som den viktigste ressursen.

De endringene som jeg har diskutert i den første delen av dette kapittelet, er med på utvikle bedriftene til å takle endringene i omgivelsene som forandres. Globalisering er det mest passende uttrykket å sette på det som er skjedd med omgivelsene. Verden er blitt mindre i form av at forbindelsene over landegrensene er blitt stadig bedre. Handelen og transporten av varer rundt i verden har blitt billigere og raskere. Dette har ført til at land som Kina kan produsere fisk som er fisket i Barentshavet og sendt tilbake til det europeiske markedet til bare noen få kroner per kilo. Derfor er de norske fiskeindustribedriftene tvunget til å finne nye måter å konkurrere mot denne internasjonaliseringen av fiskeindustrien.

I hvitfisk industrien i Nord-Norge er det blitt forsøkt gjort noe med dette ved at de legger om produksjonen. De går over til ferskt råstoff og ferske sluttprodukter som krever betalingsvillige kunder. Dette krever at bedriftene må endre seg på flere punkter i bedriften; produkt, prosess, marked og kanskje mest av alt administrativt hvis de skal kunne fortsette å takle nye endringer i fremtiden. ”Det handler om prosesser der alle grupper i organisasjonen

kan bruke, og utvikle sine ressurser i forsøk på å skape en organisasjon som er i stand til å møte de utfordringene som overlevelse og utvikling vil kreve” (Levin og Klev 2004:17). Levin og Klev hevder videre at; ”Organisasjonsutviklingens læringsprosesser må bli kontinuerlige. Den langsiktige og strategiske nytten blir først synlig når utvikling og omstilling gjennom systematisk læring blir en daglig prosessorganisasjon” (i bid). Derfor er det viktig å først lære seg hvordan hver aktør forholder seg til hverandre på best mulig måte i enhver situasjon og hvordan organisasjonsstruktur og ledelsesform som er best egnet til å takle endringer i organisasjonen for å parere endringene i omgivelsene.

Kontinuerlige læringsprosesser for endring og utvikling ser ikke ut til å være tilstrekkelig planlagt i samtlige bedrifter. Dette ved at de ikke har lagt nok til rette for prosesser i organisasjonen som skal kunne fremme læring og videre endring og utvikling. Som Levin og Klev beskriver en organisasjonsutviklingsprosess i tre faser er det først og fremst involvering av de ansatte og desentralisering av beslutningsmyndighet som er viktig for kontinuerlig læring i en bedrift (se eksemplene under ”5.3.1 Mangel på human kapital” i dette kapittelet). Involvering og åpen dialog mellom aktører på alle nivå i bedriftene gjør at alle vet hvordan systemene fungerer i bedriften, og at alle føler de er en del av et fellesskap. Da er det lettere å forstå eventuelle problemer som må håndteres og forbedres. Dette gjør at ingen endringer i bedriftene er fremmede for de ansatte og at de er kjent med problemene som har ført til disse endringene. Slik kan man forhindre motstand fra de ansatte i endringsprosessen som skyldes frykt for det fremmede.

Det man ikke kan forhindre, er at maktforholdene endres med desentralisering. Det vil si at makten i bedriften fordeles ut til de ansatte i større grad. Dette vil muligens i mange sammenhenger skape motstand i seg selv, siden det er noen som taper makt, mens andre får mer makt. Men det vil styrke bedriften på lang sikt, ved at bedriften blir mer fleksibel og kan endres i takt med bedriftens omgivelser. De endringene som har vært i bedriftene er i mindre grad en administrativ forbedring, med tanke på dette. Bortsett fra bedriftene E og I, har bedriftene ikke gjort endringer som har ført til at bedriftsstrukturen er blitt flatere og de ansatte har fått mer ansvar i arbeidet.

En slik organisasjonsutviklingsprosess som ble presentert i den samskapte læringsmodellen i kapittel 3.4, krever at det er en person som tar seg av selve prosessen. Dette er bare ment som en starthjelp eller en ”katalysator” for en kontinuerlig organisasjonsutvikling. Når prosessen

er kommet i gang skal den gå av seg selv og styres av de ansatte i bedriftene. Den personen som skal være ”katalysatoren” kan godt være en ekstern konsulent som er vant til å få i gang slike prosesser.

Med slik samskapt læring, skal det være lettere å få i gang endringer av innovativ karakter. Det kan være fra de kjente komponentene og prosessene som er i bedriften fra før, men at det blir satt i sammen på forskjellig måter slik at det danner en ny måte å gjøre ting på. Eksempel på dette kan være: Fersk fisk er kjent fra før, forbrukerpakker er kjent fra før. Men fersk fisk i forbrukerpakker var ikke et kjent produkt for ti år siden. Slik blir kombinasjoner av det tradisjonelle, til innovasjon.

Fiskerinæringen er en næring som produserer et så stort volum, at det er nødvendig med et samleband som blir håndtert av menneskelig arbeidskraft. Samleband er det som er det mest typiske for Taylors teori om Scientific Management. Det er også ganske typisk med akkord lønn, der de ansatte blir lønnet etter prestasjon, i den tradisjonelle ledelsesteorien. Slik er det også vanlig å lønne de ansatte i fiskeindustrien. I dagens filetindustri er det trimmingen eller reinskjæringen av fileten som krever flest produksjonsarbeidere (bedrif D, E, G, H og I) og er den arbeidsoppgavene som er mest lik et samlebandprinsipp. En kan hevde at å ha en samlebandsproduksjon er i seg selv med på å skape en holdning som ser på de ansatte langs samlebandet, som brikker i et maskineri. Det er allerede kommet utstyr som skal kunne gjøre dette maskinelt, men det er foreløpig ingen av bedriftene som har anskaffet seg slikt utstyr. De hevder det ikke gir nok effektivisering i forhold til hva det koster å anskaffe seg slikt utstyr. Selv om det er maskiner som tar over for håndkraft, er det fortsatt behov for ansatte til å kontrollere og styre disse maskinene. Derfor er det ikke nødvendigvis slik at man er nødt til å gå til det steget å si opp folk ved å skaffe seg mer avansert utstyr (bedrift A). Men det fører til at de ansatte får et større ansvar og det er med på å gi tillit til de ansatte. Det er i tillegg med på å skape en slaks form for læring av de ansatte, noe som er en sentral faktor for trivsel på jobben. Ved å la de forskjellige arbeidsoppgavene rulleres blant de ansatte, skaper dette også variasjon og utvikling av den enkelte arbeider, noe som også er faktorer som må være oppfylt for tilfredshet i arbeidet (Levin og Klev 2004). Tilfredshet som følge av inkluderende arbeidsliv fører også til lavere sykefravær, noe som også er positivt for bedriftene.

Det tradisjonelle i et bedriftsutviklingsperspektiv er nettopp tanken om Scientific Management. Dette er slik jeg har bedømt det, ikke rasjonelt i noen industri der mennesker

står for produksjon. Det begrunner jeg med at det er med på å undertrykke menneskene som jobber i bedriftene ved at de ikke får lov til å realisere sine tanker og ideer for hva som fungerer på en bedre måte i produksjonen. De blir sett på som en lavere rang i forhold til ledelsen i bedriften. Dette fører til misstrivsel på arbeidsplassen, høyere sykefravær, lite stabilt arbeidsmiljø, gode ideer som ikke kommer frem i lyset, og så videre. Slik lar ikke tradisjon og nytenkning seg kombinere i dette perspektivet.

5.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg vært opptatt av hva slags innovasjoner de forskjellige bedriftene har vært igjennom, hva slags motiver de hadde for endringene, og hva som påvirket disse i de forskjellige bedriftene. Jeg har brukt den samme inndelingen av innovasjonsbegrepet som i teorikapitlet; produktinnovasjon, markedsinnovasjon, prosessinnovasjon og administrativ innovasjon. Det samme har jeg gjort med barrierer for innovasjon; mangel på human- og fysisk kapital, legitimitet fra offentlige myndigheter, og mangel på velvilje for endringer. Jeg har sett på hvordan bedriftene ser på de ansatte og hvordan dette kan ha påvirket de forskjellige endringsprosessene. Jeg har også vært opptatt av tradisjon og innovasjon, om hva som er en rasjonell strategi; tradisjon eller innovasjon, eller om dette lar seg kombinere.

Kapittel 6. Avslutning og konklusjon.

6.1 Innledning

I denne oppgaven har jeg prøvd å finne ut hva aktørene innen den tradisjonelle fiskeindustrien i Troms og Finnmark gjør annerledes i dag i forhold til for ti år siden. Om denne industrien hadde drevet på samme måte nå som før, med høyt fokus på frossenblokk produksjon og store utgifter på arbeidskraft, ville den ikke klart seg. Kineserne kan for eksempel få tilsendt frossent fiskeråstoff, bearbeidet hjemme, frosset ned igjen og sent tilbake til Europa for en billig penge enn hva bedriftene i vår region kan klare. Dette er et resultat av globaliseringen i verden der blant annet transporten blir mer effektiv og transportkostnadene blir lavere. Dette viser at omgivelsene forandres for fiskeindustrien i Norge. Andre omgivelsesfaktorer er at kronekursen endres og råstoff blir en større og større knapphetsfaktor. Slike endringer har ført til at aktørene i Norge har vært nødt til å finne på nye løsninger for å parere disse truslene fra omgivelsene. Løsningene har vært å finne nye ting som gjør at de ikke lenger behøver å konkurrere med disse lavkostlandene.

I denne oppgaven har temaet vært innovasjon i den tradisjonelle fiskerinæringen. Hvor tradisjonell er den egentlig? Hvor innovativ og endringsorientert er den? Jeg har vært opptatt av hvilke barrierer for innovasjon som finnes eller som kan oppstå i den enkelte bedrift. I tillegg har jeg sett på bedriftsutvikling og evnen til omstilling internt i bedriftene fra noe som for dem er kjent og som har fungert over en lengre periode, til noe nytt, ukjent og risikofyllt.

Det har vært en stor avskalering både av bedrifter og antall ansatte i fiskeri Norge, ikke minst i Troms og Finnmark. De siste to årene har dette avtatt og konkursraten har jevnet seg noe. Derfor kan en antakelse være at aktørene har lært seg å finne nye ideer og sette de ut i livet for å overleve i en sterkt konkurranseutsatt næring. Oppgavens problemstillinger har derfor vært:

- A) Hva gjør bedriftene annerledes i dag i forhold til for ti år siden?
- B) Hva skjer av nyskapning innenfor tradisjonell fiskeindustri?
- C) Hvordan legger bedriftene i den tradisjonelle fiskeindustrien til rette for nyskapning?

Gjennom det teoretiske presentasjonen har jeg etablert et grunnlag og skaffet meg ”briller” for å se på og analysere datamaterialet fra de ni dybdeintervjuene og presentasjonene av bedriftene. Ut ifra dette skal jeg nå presentere det jeg har funnet.

I den tradisjonelle fiskerinæringen er det erfaringsbasert nyskapning som har vært den største kilden til endring. Mange av de nye tingene er ikke kommet utenfra på grunnlag av forskning. De har i stedet blitt til internt i bedriftene der ledelsen har erfart problemer, og selv sett mulighetene for å løse disse. Det er dette Huse definerer som intraprenørskap (Huse 19/1994). Intraprenørskap refererer nemlig innovasjon og nyskapning til prosessen med å skape ny virksomhet innen eksisterende bedrifter.

6.2 Hovedfunnene i undersøkelsen.

Produktinnovasjonene er marginale, bortsett fra et tilfelle, der bedriften har gått over fra lakseproduksjon til hvitfiskproduksjon. Marginale innovasjoner på produktene vil si små justeringer på de produktene man allerede har, som for eksempel kvalitetsforbedringer, endring på design eller forpakninger. I filetindustrien er det overgangen fra frosne til ferske produkter som er den største innovasjonen på produktsiden. Syv av de ni bedriftene sier de har begynt med ferskfiskproduksjon de siste ti årene, dog ikke alle som hovedprodukt. Det blir i dag også produsert i større grad små forbrukerpakninger med loins. Det er det produktet bedriftene tjener mest på i filetindustrien. Utfordringen for å få en større andel av produksjonen over på ferskfiskproduksjon, er å få en jevn leveranse av råstoff gjennom hele året.

I de konvensjonelle bedriftene som driver med tørrfisk, saltfisk eller klippfisk produksjon som hovedaktivitet, er endringene enda mer marginale. Der har det meste av fokuset ligget på kvalitetsskjerping i tillegg til at også de har noe større andel av mindre forpakninger enn før. De hevder det er liten vits i å forandre på et produkt som allerede er godt nok og markedet ennå vil ha.

Endringene har ikke voldt stor risiko. De har ikke kommet som et resultat av dristig satsing. Dette kommer av at det i nesten alle tilfeller har vært kundene som har etterspurt disse endringene. Med andre ord; det er en pullfaktor som har fremmet dem.

Det er ingen av bedriftene som hevder de har noen komparative konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter i landet på ferskfisk produksjon. Men sett på et nasjonalt nivå, har norsk fiskeindustri et konkurransefortrinn i forhold til de land som blir regnet får våre konkurrentnasjoner. Dette er Island, Færøyene og Danmark. Grunnet til dette er nærhet både til ressursen og markedet. I tillegg er trusselen fra lavkostland som Kina begrenset som et resultat av omlegging til ferskfiskproduksjon, i og med at kineserne selger sine frosne produkter til helt andre kundegrupper, enn bedriftene i Norge selger sine ferske produkter til.

Disse endringene har ført til at bedriftene har nådd nye markeder. Det betales nemlig bedre for ferske produkter, enn for frosne produkter. De nye markedene ligger i mellom-Europa, med Danmark, Frankrike, Nederland, Belgia og Tyskland som de viktigste. Markeder som er svekket, er blant annet USA og England som tar i mot frosne produkter.

For konvensjonelle produkter er det ikke skjedd mye med markedene. Dette er tradisjonelle kunder, og som vil være kunder i lang tid fremover. Dette er land som har tørrfisk, saltfisk eller klippfisk dypt knyttet til kulturen og vil ha den kvaliteten som de norske produsentene produserer.

I de fleste bedriftene er selve markedsføringsarbeidet overlatt til eksportørene eller egne salgsselskaper. To av bedriftene har valgt å gjøre dette selv. Det nye den ene bedriften har gjort er å bygge relasjoner mellom bedrift og kunder. Slik får de en bedre pris for fisken. I tillegg er de med på prestisjetunge kvalitetskonkurranser der de får god PR for produktene. Den andre er opptatt med å holde på fornøyde kunder i hvert land de selger fisk til, ved å alltid kunne tilby de mengdene kundene vil ha til en konkurransedyktig pris.

De marginale endringene på produktene har ikke ført til store endringer på produksjonsprosessen. Istedenfor å fryse fileten eller deler av den, blir den pakket fersk. Derfor er det mest pakkelinjene som er endret. Ellers er det skjedd en gradvis utskifting av produksjonsutstyr, der det meste er blitt mer automatisert. Dette har gjort arbeidsdagen til de ansatte lettere. Bedriftene har en nøktern investeringspolitikk når det gjelder nytt utstyr også.

De hevder det meste av utstyret er dyrt, og derfor må være sikker på at det er lønnsomt å investere i ny teknologi. Også sporbarhetssystem er det noen som har begynt med. Dette gjør det mulig å spore fisken fra fiskedisken, til hvem som har produsert den, samt hvor, når og av hvem som har fisket den. Bedriftene savner utstyr som er mer spesialisert for ferskfiskproduksjon. Det som er på markedet nå fra utstysleverandørene er i følge bedriftslederne ikke godt nok.

Fem av de ni bedriftene er knyttet til et større konsern. En av disse har et bundet forhold til konsernet med tanke på hva de produserer og hvordan de investerer penger. De fire andre er i en situasjon der de kan bestemme selv hva de produserer, og har frie tøyler for hvordan de gjør ting, med andre ord et mer desentralisert maktforhold. Allikevel er disse ikke nevneverdig mer innovative enn de uavhengige bedriftene

Etter krisene i fiskerinæringen i 1989 og 1996, var det mange av bedriftene som måtte slå seg konkurs. Dette førte til at eierandelene ble fraktet ut av lokalsamfunnene. Slik ble relasjonsbåndene til lokalsamfunnene svekket og lojaliteten til arbeidsplassene ble mindre. I tillegg ble båndene til den lokale flåten svekket av at bedriftene foretrakk billig russisk råstoff fremfor de norske leveransene. Slik så vi en bevegelse fra det tradisjonelle til den moderne fiskeindustrien. I dag er de russiske leveransene borte, og derfor er det blitt en hard kamp om å få den lokale flåten tilbake. Dette blir gjort ved å legge forholdene bedre til rette for båter når de leverer, i form av nye egnebuer, gode kaiforhold og rorbuer. I dag er det kun tre av bedriftene som har lokale eiere. Disse har også klart å beholde, eller klart å kjempe tilbake båndene til lokalflåten. Det er disse vi kan betegne som de mest tradisjonelle i følge Apostle et al. (1998). En tradisjonell strategi der bedriften streber etter å opprettholde nære og sterke relasjoner til både lokalsamfunnet og den lokale flåten ser jeg på som en rasjonell strategi i fremtiden. Dette for at det er viktig å kunne bevare grunnkompetansen i bedriftene og for å få til en jevn tilgang på råstoff. Det siste oppnår de lettest ved å ha en stabil hjemmeflåte. Jevn tilgang på råstoff er viktig i de tradisjonelle bedriftene for at de kan ha en jevn produksjon hele året. Da slipper bedriftene å permittere de ansatte i perioder av året da det er liten tilgang på råstoff. Permitteringer er noe som skaper utrivsel for de ansatte.

Det formelle kunnskapsnivået til de ansatte er varierende. Det vektlegges mer at de ansatte har lang erfaring i fiskeindustrien enn at de har en formell utdanning. I de største sesongene er det vanlig å ta inn utenlandsk arbeidskraft. Dette til tross for at de som kommer har liten erfaring

fra fiskeindustrien. De bedrifter som fortsatt har en tradisjonell strategi er av en annen oppfatning. Stabilitet i arbeidsstokken har høyere prioritet enn effektivitet i kortere perioder.

Bedriftslederne ønsker at de ansatte involverer seg mer i nye ting i bedriften og komme med forslag til endringer. Systemer for å fange opp slike forslag har vært prøvd, men uten gode resultater. Fem av bedriftene har allikevel et system for å oppmuntre til og innhente forslag fra de ansatte, men det kan se ut som det mest er for syns skyld. Noen klager på at de ansatte har for liten innsikt i hva som foregår på de forskjellige avdelingene. Det blir en for stor avstand mellom de ansatte og følgelig, ikke en god kultur for å lære av hverandre. Når det er snakk om avgjørelsene om og iverksettingen av endring, er de ansatte sjelden eller aldri involvert. Når det i tillegg er en sentralisert beslutningsmyndighet i bedriftene, er det liten interesse blant de ansatte for å komme med forslag til forbedringer i bedriften. De ansatte får imidlertid tilbakemeldinger når det går godt, noe som virker positivt inn på effektiviteten hos de ansatte.

Barriere for endringer er det mange av i den tradisjonelle fiskerinæringen. Flere av bedriftslederne synes å ha et Tayloristisk syn på de ansatte og hva de kan bidra med. De ansatte oppfattes som en del i et maskineri som skal fungere på en mest mulig rasjonell måte. Dette er en stor barriere for læring i organisasjonen, og dermed for innovasjoner. Dette er med på å bryte den innovasjonssyklusen jeg beskrev i teorikapitlet, som beskriver hvordan samskapt læring i en bedrift er med på å fremme ny læring, som igjen er med på å fremme innovasjon.

En annen stor barriere for endringer i fiskerinæringen er at det er for liten interesse i å investere i fiskerinæringen. Bankene er forsiktige med å gi penger til prosjekter etter de mange konkursene i næringen de siste ti årene. I tillegg er bedriftene meget nøkterne med å investere selv med egne midler. De fleste er redde for å prøve ut ny og dyr teknologi siden den teknologien som er i dag fungerer godt nok.

En tredje barriere er offentlige bestemmelser som kommer til syne, blant annet ved kvotefastsettelse og -fordeling. Samtlige av bedriftene er misfornøyde med at de ikke får nok råstoff til anleggene. Struktureringsordningen i flåten har gjort det slik at det er færre båter som leverer fisk til anleggene. Dette gjør at konkurransen blir hardere for å få tak i båter til å levere ferskt råstoff.

Oppsummert kan en si at den tradisjonelle fiskeindustrien er nøkterne med å investere i ny teknologi, men de er villige til å endre seg etter hva kundene ønsker. Derfor har de vært nødt til å legge om produksjonen fra frossen til ferskt, og i mindre forbrukerpakninger for filetindustrien. Samtidig er det fortsatt et potensial i å skjerpe inn på kvalitet jevnt over i alle ledd. Viljen til dette har vært stor siden de fleste har erfart at dette muligens er eneste utvei for å overleve i en verden der markedsmakten blir stadig større og resurstilgangen blir mindre, samtidig med at det ikke kreves dyre teknologiske investeringer.

6.3 Implikasjoner

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å se på hva bedriftene gjør annerledes i dag i forhold til for ti år siden i den tradisjonelle fiskerinæringen. Dette har jeg gjort gjennom å studere ni forskjellige bedrifter i Troms og Finnmark. Med de to store krisene i 1989 og 1996, var det mange bedrifter i denne næringen som måtte gi opp og slå seg konkurs. Men fortsatt har vi noen bedrifter igjen som gjør det bra og noen som hangler etter. Det jeg har funnet er at det er en vesentlig overgang fra frossen produksjon til ferskproduksjon. I tillegg er det blitt mer fokus på å ivareta kundenes behov. Slik har de klart å få bedre pris for fisken. De store teknologiske investeringene har bedriftene prøvd å unngå. Dette var det mange av de bedriftene som brente seg på da det var stor tilgang på råstoff fra russiske trålere. De som var nøkterne og valgte å holde på den lokale flåten, viser seg å ha kommet best ut ifra den siste krisen. De har holt seg på en tradisjonell strategi, og bevart båndene til lokalsamfunnene og til den lokale flåten. Dette har vist seg å være en bærekraftig strategi, som også vil kunne fortsette å være det i årene som kommer.

Bedriftsutvikling handler om å utvikle bedriften slik at bedriften kan takle omgivelsenes endringer, muligheter og trusler. For å gjøre det, har det vært en allmenn forståelse blant forskere at man ser det stabile i en bedrift, som det foranderlige. Eller med andre ord, å innse at bedriften må endres for at den skal overleve, men ikke slik at det rokker ved basis, det vil si deres kjerneressurser, -aktiviteter og -verdier. I ønsket om å være endringsorientert og moderne risikerer man lett ”å helle barnet ut med badevannet”. Derfor ser det ut som om bedriftene må

endres på et administrativt nivå, til å bli mer arbeidstakervennlig. Synet på de ansatte, må være at det er de som er bedriftens viktigste ressurs. Derfor er det også viktig å ta vare på og bygg den, slik at bedriftene kan ha en stabil og engasjert arbeidsokk i fremtiden. Det gjør de også ved å opprettholde en god kontakt til stedet de er lokalisert til og vise et samfunnsansvar i lokalsamfunnet.

Vedlegg 1: Brev til bedriftsutvalget

Odd-Eilert Ingilæ
Ørneveien 66/101
9015 Tromsø

Norges Fiskerihøgskole

01.05.06

Bedriftsutvalget

I forbindelse med min hovedoppgave til fiskerikandidatstudiet ved Norges Fiskerihøgskole i Tromsø henvender jeg meg med dette til ti fiskeindustri bedrifter i Troms og Finnmark. Oppgavens foreløpige tittel er ”Innovasjon og bedriftsutvikling i en tradisjonell fiskeindustri”.

I denne oppgaven er jeg interessert i å se på den tradisjonelle fiskeindustrien og hva den gjør nytt i dag, i forhold til for ti år siden. Jeg har forberet et intervju som vil handle om nyskaping og endringsprosesser. Dette for at jeg har en antakelse om at den tilsynelatende ”tradisjonelle fiskeindustrien” ikke er så gammeldags som folk skal ha det til. Men er heller en næring full av nye ideer og visjoner som blir satt til livs, og at det legges mer vekt på at mennesket er en resurs og ikke en del av maskineriet på et samleband. Det hadde vært fint om dere har mulighet til å svare på de spørsmålene jeg har forberet.

Intervjuene har jeg planlagt å utføre i to perioder. Bedriftene i Troms vil jeg ta for meg først og jeg regner med å kunne starte i midten av mai. Deretter vil jeg bearbeide disse intervjuene før jeg starter med intervjuene i Finnmark i første halvdel av juni.

Jeg håper derfor å kunne avlegge deres bedrift et besøk i den aktuelle perioden for en samtale omkring disse spørsmålene. En slik samtale regner jeg med vil ta fra en til to timer. Alle opplysninger vil selvfølgelig bli gitt en konfidensiell behandling.

Jeg vil ta kontakt med dere per telefon, slik at om det blir aktuelt med et slikt besøk, kan vi avtale nærmere tidspunkt.

Med hilsen

Odd-Eilert Ingilæ

Vedlegg 2: Intervjugaid.

1. Hva er bedriftens hovedaktiviteter?
 - Hvilke produkter produserer dere?
 - Hvor får dere råstoff fra?
 - Mange ansatte er dere i bedriften?
 - Hvem er deres kunder?
2. Fortell litt om bedriftens utvikling frem til i dag.
 - Etablerings år,
 - Hvem startet bedriften,
 - Eier forhold,
 - Investorer,
 - Vekst (antall ansatte, omsetning markedsandel),
 - Større investeringer,
 - Produksjonsmåte, produkter, produktidé.

Innovasjon

3. Hva har eventuelle eierskifter innebert for nye ideer i bedriften?
4. Hva har eventuelle lederskifter innebert for nye ideer i bedriften?
5. Har dere gjort noen endringer ved produktene de siste 10 årene som kan betegnes som nyskapende?
 - Enkeltprodukter? Produkt sammensetting?
 - Eventuelt hvorfor ikke?
 - Hvilke motiver hadde dere for disse endringene?
 - Var det noe som ble tvunget frem fra omgivelsene eller så dere bare en mulighet i markedet?
 - Hvem var initiativtakerne til dette?
 - Gikk dette etter en plan?
 - Var dere de første til å gjøre dette?
 - Tidfest dette.

6. Har dere gjort endringer ved produksjonsmåten de siste 10 årene som kan betegnes som nyskapende?
- Eventuelt hvorfor ikke?
 - Hvilke motiver hadde dere for disse endringene?
 - Var det noe som ble tvunget frem fra omgivelsene eller så dere en mulighet for effektivisering?
 - Hvem var initiativtaker til dette?
 - Gikk dette etter plan?
 - Var dere de første til å gjøre dette?
 - Tidfest dette.
7. Har dere gjort endringer ved teknologien de siste 10 årene som kan betegnes som nyskapende?
- Eventuelt hvorfor ikke?
 - Hvilke motiver hadde dere for disse endringene?
 - Var det noe som ble tvunget frem fra omgivelsene eller så dere en mulighet?
 - Hvem var initiativtaker til dette?
 - Gikk dette etter planen?
 - Var dere de første til å gjøre dette?
 - Tidfest dette.
8. Har dere gjort endringer ved måten dere driver markedsføring på de siste 10 årene som kan betegnes som nyskapende?
- Eventuelt hvorfor ikke?
 - Hvilke motiver hadde dere for disse endringene?
 - Var det noe som ble tvunget frem fra omgivelsene eller var det en mulighet dere ikke kunne gi slipp på?
 - Hvem var initiativtaker til dette?
 - Gikk dette etter planen?
 - Var dere de første til å gjøre dette?
 - Tidfest dette.

9. Har dere oppdaget og utnyttet dere av nye markeder de siste ti årene som kan betegnes som nye?
- Eventuelt hvorfor ikke?
 - Hvordan oppdaget dere disse?
 - Hvilke motiver hadde dere for disse endringene?
 - Var det noe som ble tvunget frem fra omgivelsene eller så dere en mulighet?
 - Hvem var initiativtaker til dette?
 - Gikk dette etter planen?
 - Var dere de første til å gjøre dette?
 - Tidfest dette.
10. Har dere gjort endringer ved bedriftsstrukturen (desentralisering, sentralisering) de siste 10 årene som kan betegnes som nyskapende?
- Nye avdelinger?
 - Eventuelt hvorfor ikke?
 - Hvilke motiver hadde dere for disse endringene?
 - Var det noe som ble tvunget frem fra omgivelsene eller så dere en mulighet?
 - Hvem var pådriverne bak dette?
 - Gikk dette etter planen?
 - Var dere de første til å gjøre dette?
 - Tidfest dette.
11. Har dere fått nye samarbeidspartnere eller skaffet dere nye allianser de siste 10 årene som kan betegnes som nyskapende?
- Eventuelt hvorfor ikke?
 - Hvilke motiver hadde dere for disse endringene?
 - Var det noe som ble tvunget frem fra omgivelsene eller så dere en mulighet?
 - Hvem var pådriverne til dette?
 - Gikk dette etter planen?
 - Var dere de første til å gjøre dette?
 - Tidfest dette.

12. Hvilke relasjoner har dere til flåten? Fortell om utviklingen de siste ti årene.
- Eventuelt hvorfor ikke?
 - Hvilke motiver hadde dere for dette?
 - Var det noe som ble tvunget frem fra omgivelsene eller så dere dette som en god mulighet?
 - Hvem var pådriverne til dette?
 - Gikk dette etter planen?
 - Var dere de første til å gjøre dette?
 - Tidfest.
13. Fantes det hindringer under veis i prosessen som gjorde at innovasjonene stod i fare for ikke å bli gjennomført? Fortell om disse.
14. Fortell om de største barrierene under endringsprosessene.
- Motstand mot endring (kunder, investorer ledelse arbeidere osv).
 - Mangel på kunnskap
 - Mangel på kapital
 - Offentlige lover og regler
15. Hva har dere lært av disse endringsprosessene?
16. Filosofer litt rundt fremtiden til bedriften.

Bedriftsutvikling

17. På hvilken måte var de ansatte involvert i disse endringene?
18. Hva kan du si om det formelle kunnskapsnivået til de ansatte?
19. Hva kan du si om det uformelle kunnskapsnivået til de ansatte?
20. Har dere et system for å fange opp ideer som kommer fra de ansatte i bedriften?
21. Er planer om endringer noen gang lagt på is? Hvorfor?
22. Er det noe som dere synes kunne vært utnyttet bedre i deres bedrift?
- Kunnskap?
 - Ferdigheter til de ansatte?
 - Teknologien
 - Markedsmakten
- Hvorfor utfører dere ikke dette?

23. Hvordan ser du for deg bedriften om fem år?

Struktur

Kultur

Makt fordelingen internt i bedriften

Omgivelsene

24. Hvordan ser du for deg behovet for endringer i fremtiden?

Avslutning

25. Ser dere på dere selv som en innovativ bedrift?

26. Hva kan du si er det ”nye” i dagens industri i forhold til for 10 – 15 år siden?

27. Hvordan ser du for deg fiskeindustrien om 5 - 10 år?

Referanser:

Apostle R., G Barrett, P. Holm, S. Jentoft, L. Mazany, B. McCay, K. Mikalsen (1998): *"Community, State, and Market on the North Atlantic Rim. Challenges to modernity in the fisheries"*. Toronto: University of Toronto Press

Arbo P. and B. Hersoug (1997): "The globalization of the fishing industry and the case of Finnmark". *Marine Policy*, Vol. 21, No. 2, pp. 121-142

Aslesen, S. (2002): *Forskning om entreprenørskap og kjønn- en litteraturgjennomgang. I:* Berg. N. G. og L. Foss. (red) *Entreprenørskap. Kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Barney. Jay B. (2002): *Gaining and sustaining competitive advantage*. Second Edition. The Ohio state university.

Bendiksen, B. I. (2004): *Driftsundersøkelsen i fiskeindustrien. Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2003*. Rapport 14/2004, Tromsø: Fiskeriforskning.

Huse, Morten (1994): *Intraprenørskap: Om innovasjon i norsk industri*. NF-rapport nr 19/94, Bodø: Nordlands Forskning.

Jacobsen D. I. og J. Thorsvik (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget i Bergen.

Jentoft, S (1981): *Organisasjon og ansvar. Lokale koordineringsproblemer i fiskeindustrien*. Tromsø: Universitetsforlaget,

Kotler P., G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong (2002): *Principles of Marketing. Third European Edition*. London: Prentice Hall

Länsisalmi H., M. Kivimäki, M. Elovainio (2004): Is underutilization of knowledge, skills, and abilities a major barrier to innovation? *Missoula, Mont. Psychological reports*, Vol: 94, Nr. 3, pp. 739-750

Levin M. og R. Klev (2004): *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Trondheim: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Moldenæs T. (2006): *I sitt bilde? Identitet og identitetskonstruksjon i lokalsamfunn*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Nærings og Handelsdepartementet (2003): *Fra ide til verdi – Regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitik*. URL: <http://odin.dep.no/archive/nhdvedlegg/01/09/fraid001.pdf>

Worm B., E. B. Barbier, N. Beaumont, J. E. Duffy, C. Folke, B. S. Halpern, J. B. C. Jackson, H. K. Lotze, F. Micheli, S. R. Palumbi, E. Sala, K. Selkoe, J. J. Stachowicz, R. Watson (2006): Impacts of Biodiversity Loss on Ocean Ecosystem Services. *Science*. Vol: 314, 3. November 2006, s. 787 – 790.

Avisartikler:

Tierney J, (2006) *Where the Tuna Roam*. New York Times. November 4. 2006.