

Vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler innen
distribusjonskjeden for laks

Kristian Brandser Matthiasson

International Business and Marketing
BE 319E 003

Abstract

The purpose of this assignment is to investigate how salmon farmers and salmon processors relate to vertical coordination. The main objective of the study is to bring forward an understanding of which factors that are crucial in why farmers and processors coordinate/don't coordinate. The literature currently available on the subject is not sufficient since it focuses on the entire value chain and not the farmer-processor link in specific. Therefore it was decided to perform an empirical study of motives for and barriers against vertical coordination between the salmon farmer and the salmon processor.

The data which findings are based on have been gathered by interviewing two large northern Norwegian companies, where one is a farmer and the other one a processor. Due to financial and time limitations only three companies were interviewed in total, the two mentioned above and a Norwegian exporter.

The findings show that there are several motives and barriers present regarding the salmon farmer and processors will to coordinate their interest. The most common barrier is the risk of not gaining full revenue. But other more interesting results was also found. Vertical coordination is seen as a strategy for future relationships and also seen necessary from the desire to create values in regards to labor in the local region.

Forord

Siste semester på en 5-årig utdannelse avsluttes med utarbeidelsen av en masteroppgave. For min del betyr ferdigstillelsen av masteroppgaven at jeg endelig kan flytte hjem til Leirfjord og for alvor delta i driften av vårt familieselskap. Samtidig sitter jeg med en rar følelse over at studietiden er over. Selv om jeg har vært i full jobb de to siste år har jeg alltid hatt inntrykket av at jeg først og fremst har vært student. Studietiden er full av gode minner og hyggelige opplevelser. Mennesket er også slik at dårlige minner har en tendens til å bli sett på som positive bare tiden får gå sin gang. Derfor sitter jeg nå igjen med en stor tilfredsstillelse over å være ferdig med denne oppgaven og føler at jeg bare har positive ting å si om prosessen og oppgavens helhet.

Arbeidet med oppgaven startet i oktober 2008 og innsatsen har vært jevn oppgaven igjennom. Grunnet muligheten til å levere delkapitlene i metode og litteratur allerede til jul sikret jeg meg et forsprang i forhold til endelig innleveringsfrist som har vært meget verdsatt.

Jeg vil gjerne takke Tor Korneliussen og Kjell Grønhaug for veiledning. Jeg vil takke Bjørnar Olaisen og anonym eksportør. Jeg vil spesielt takke Matthias Gardarsson og Elisabeth Brandser for gode råd og økonomisk støtte. Ikke bare i oppgaven, men gjennom hele min studietid.

Til slutt vil jeg særlig takke min nærmeste familie. Min kjære Marte for utholdenhet, forståelse og oppmuntring. Og jeg vil takke min kjæreste Olea for og alltid gi meg et smil når ting ser som mørkest ut.

Sammendrag

Denne oppgaven fokuserer på vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler innen distribusjonskjeden for laks. Det er begrenset med litteratur som spesifikt ser kun på forholdet mellom oppdretter og foredler. Tidligere forskning og litteratur har gjerne sett hele verdikjeden samlet. Formålet med oppgaven er å bringe til rette en forståelse for hvilke faktorer som er særlig avgjørende for hvorfor aktørene velger å koordinere/ikke koordinere sine interesser. Oppgavens problemstilling er motiver for og barrierer mot vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler innen distribusjonskjeden for laks.

Oppgavens problemstilling er løst gjennom en empirisk undersøkelse der tre aktører er intervjuet. I tillegg er en informant benyttet som har gitt direkte tilbakemeldinger i forhold til eldre tidligere forskning som er benyttet i oppgaven. Deltakerne i oppgaven er en stor nordnorsk oppdretter, en stor nordnorsk foredler og en eksportør.

I oppgavens kapittel 2 er litteratur og relevant tidligere forskning presentert. Særlig del kapittelet om barrierer mot vertikal koordinasjon bød på utfordringer da tidligere litteratur på dette området er svært begrenset. I kapittel 2 har jeg fokusert på motiver for vertikal koordinasjon og integrasjon da mange av driverne for koordinasjon er de samme for integrasjon. Da vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler ofte er basert på kontrakter med avtale om bestemt kvantum, kvalitet og pris er kontrakter utfyllende behandlet og presentert. Videre er det i litteraturkapittelet behandlet temaer som supermarkedskjedenes økende makt og krav, risiko, nettverk og markedsorientering.

Resultatene i oppgaven er oppnådd ved hjelp av kvalitative metoder. I metodekapittelet er det særlig fokusert på datainnsamling og hvordan jeg utførte min datainnsamling. Dessverre måtte to av mine opprinnelige deltakere trekke seg fra oppgaven, noe som gjorde at jeg totalt havnet på tre intervjubedrifter.

Da antallet intervjuer er relativt lite er det ikke mulig å generalisere resultatene, men det var heller aldri formålet med oppgaven. Resultatene viser at det helt klart er en vilje fra både oppdretter og foredler for koordinasjon. For foredler er koordinasjon blitt en nødvendighet slik råvaremarkedet for laks har utviklet seg med svært varierende priser. Ferdigvareprisene til foredler avtales for lange perioder i form av fastpriskontrakter. Å operere med en råvarepris

som stadig endrer seg er blitt veldig vanskelig for mange foredlere. Særlig da hovedkonkurrentene befinner seg i lavkostland som Polen eller er fullintegrerte enheter. For oppdretter var motivene litt overraskende. For oppdretter ses ikke koordinasjon på som et ledd i å maksimere inntjeningen, men som et strategisk valg. Oppdretter vet at når råvaremarkedet snur slik det historisk har hatt en tendens til å gjøre vil det være vanskeligere for oppdretter å inngå avtaler med foredlere basert på gode priser hvis ikke oppdretter er villig til å gjøre det samme i denne situasjonen. Oppdretteren i denne oppgaven fokuserte også på viktigheten av verdiskaping i regionen. Foredling er som kjent veldig arbeidsintensivt og hvis de kan bidra til verdiskaping gjennom koordinasjon så er det bra. Fortjenestenivået for oppdretter på fisken som koordineres skal være på et akseptabelt, men ikke for høyt nivå.

Av barrierer er det særlig frykt for å ikke maksimere inntjening og tap av kompetanse det fokuseres på. Hvis en tar koordinasjonen veldig langt og selger/kjøper all råvaren gjennom faste kontrakter vil en miste kompetansen en har opparbeidet seg på råvarekjøp/salg. Dette gjør at den dagen samarbeidet tar slutt vil aktøren stå på bar bakke uten nettverk eller kunnskap om markedet og råvaresituasjonen. Dette gjør at særlig oppdretter er meget opptatt av at et stort kvantum skal selges gjennom spotmarkedet. Det fokuseres også på at åpenhet og tillitt er en mulig barriere for vertikal koordinasjon. For at en koordinasjon skal kunne utvikle seg og bli langvarig og positiv må aktørene være åpne og ærlige med hverandre slik at gode relasjoner etableres og vedvarer. Med åpenhet og ærlighet menes det blant annet åpenhet om produksjonskostnader og produktkalkyler.

Alle deltakerne i oppgaven er også positivt innstilt ovenfor prisjustering i langtidskontrakter, men de må være fornuftige. En aktør som allerede har god fortjeneste på koordinasjonen kan ikke kreve prisjustering for å oppnå høyere fortjeneste. Særlig ikke hvis den andre blør. Det kommer også frem at prisjustering må gjelde hele kjeden. En kan ikke godta at kun foredlere må ta et priskutt som følge av at supermarkedskjedene reduserer prisen.

Innhold

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Introduksjon	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling	9
2.0 Litteratur	12
2.1 Motiver for vertikal koordinasjon	12
2.1.1 Transaksjonskostnader	14
2.1.2 Strategiperspektivet	15
2.1.3 Strategiske alternativ for vertikal koordinasjon	15
2.2 Økonomisk risiko og vertikal koordinering	23
2.3 Barrierer mot vertikal koordinasjon	24
2.3.1 Barrierer mot endring	25
2.4 Vertikal koordinasjon innen distribusjonskjeden for laks	26
2.5 Nettverk i forsyningskjede	29
2.5.1 Industrielle forsyningsnettverk	31
2.5.2 Strategiske forsyningsnettverk	31
2.6 Markedsorientering i verdikjede	31
2.7 Supermarkedskjedene og konsumentene	33
2.7.1 Supermarkedskjedenes krav til leverandører	34
3.0 Metode	35
3.1 Forskningsdesign og Metode	35
3.2 Datainnsamling	35
3.3 Gjennomføring av intervjuer	39
3.4 Dataanalyse	40
3.5 Evaluering av kvalitative undersøkelser	42
4.0 Resultater	45
4.1 Introduksjon	45
4.2 Anonym eksportør	45
4.2.1 Motivasjon	45
4.2.2 Barrierer	46
4.2.3 Supermarkedskjedene, langtidskontrakter og risiko	48
4.3 Salmus AS	49
4.3.1 Motivasjon	50
4.3.2 Barrierer	52

4.3.3 Supermarkedskjedene, kontrakter og risiko	52
4.4 Nova Sea AS	54
4.4.1 Motivasjon.....	55
4.4.2 Barrierer	56
4.4.3 Supermarkedskjedene, langtidskontrakter og risiko	57
5.0 Analyse.....	59
5.1 Introduksjon	59
5.2 Motivasjon.....	59
5.3 Barrierer	61
5.4 Supermarkedskjedene, langtidskontrakter og risiko	62
5.5 Vertikal koordinasjon innen distribusjonskjeden for laks.....	64
6.0 Avslutning	66
6.1 Konklusjon	66
6.1.1 Motiver for vertikal koordinasjon	67
6.1.2 Barrier mot vertikal koordinasjon	67
6.2 Implikasjoner.....	68
6.3 Videre forskning.....	69
7.0 Litteraturliste	70
Vedlegg 1 – Spørsmål til deltakerne i oppgaven.....	74
Vedlegg 2 – Notat til deltakerne i oppgaven.....	76

Tabeller:

1. Kontrakter, relasjoner og styringsmekanismer – Haugland S (1996).....	18
2. Supermarkedskjedenes krav til leverandører av fisk - Tveterås R (2004).....	34
3. Fordeler og ulemper ved dybdeintervju - Askheim O. og Grenness T (2008).....	38
4. Motiver for vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler.....	67
5. Barrierer mot vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler.....	67

Modeller:

1. Alternative strategier for vertical koordinasjon - Peterson et.al (2001).....	16
2. Markedsorientering i verdikjede - Grunert et.al (2005).....	33
3. Datainnsamlingsaktiviteter: Cresswell J (2007).....	36
4. The qualitative process of data analysis: Cresswell J (2008).....	41
5. En visuell modell for kodeprosessen i kvalitativ forskning: Cresswell J (2008).....	42

1.0 Introduksjon

I de neste del kapitler vil jeg forklare bakgrunnen for hvorfor jeg har valgt dette emne som forskningstema for min masteroppgave. Jeg vil også forklare formålet med min oppgave. Videre vil jeg vise hvordan oppgaven er bygd opp og strukturert.

Denne oppgaven tar for seg vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler innen distribusjonsskjeden for laks. Med foredler mener jeg i denne oppgaven produsenter av høyforedelede konsumferdige produkter. Det fokuseres ikke på produsenter av ulike typer halvfabrikat som eksporteres for videre foredling i Europa. Likevel vil oppgaven også være interessant for den gruppen produsenter da problemstillingen også vil være relevant for dem. Vertikal koordinasjon menes i denne oppgaven som koordinering av ulike elementer relatert til råvaretransaksjonen. Dette kan være koordinasjon av pris, størrelse, kvalitet, kvantum, leveringstid, slaktedato og leveringsbetingelser. Koordinasjon av råvare er blitt stadig viktigere de senere år noe som skyldes flere faktorer:

- Økte krav til sporbarhet og kvalitet fra forbrukere og supermarkedskjeder
- Økt behov for forutsigbarhet i innkjøp/salg av råvare
- Høye investerings og kapitalkostnader gjør kapasitetsutnyttelse viktig
- Utvikling av vinn-vinn situasjoner på logistikk

Oppgavens fokus vil ligge på motiver for og barrierer mot vertikal koordinasjon. Jeg vil undersøke hvordan oppdretter og foredler forholder seg til dette tema.

1.1 Bakgrunn

Jeg arbeider og har eierinteressert i lakseforedlingsbedriften Leines Seafood AS som ligger i Leirfjord kommune på Helgelandskysten. Vi produserer hovedsakelig 125gr lakseporsjoner som eksporteres til EU og i hovedsak Tyskland. Gjennom 14 år har vi vært en av supermarkedskjeden Aldi's største enkeltleverandører. I 2008 leverte vi ca 1800 tonn ferdige lakseporsjoner. I 2009 skal vi levere ca 3000 tonn lakseporsjoner, noe som krever et råvareforbruk på ca 6000 tonn. I 2010 planlegges det å levere 4000 tonn lakseporsjoner. For å sette det i perspektiv vil det si 65750 middager hver dag gjennom et helt år. Til sammen 24000000 middager.

Ferdigvarekontraktene med de store kjedene går alltid over tid, fra tre måneder og opp til et år. I disse kontraktene er pris, kvantum og leveringer bestemt. Normalt forventes det at

produsent selv absorberer endring i råvareprisen og at dette ikke influerer den avtalte ferdigvareprisen. Vi har derimot opplevd under ekstremt vedvarende høye råvarepriser en aksept for prisøkning hos kjeden. Denne økningen kommer likevel sent, og gir ikke oss som produsent noen ”gullstjerner i marginen” når neste års kontrakt forhandles.

Henriksen og Bendiksen (2008:29) skriver i sin rapport om rammebetingelser for en lønnsom fiskeindustri at handelshindringer, høyt kostnadsnivå og organisering mot markedet gjør at vekst i foredling innen laks sannsynligvis vil skje i utlandet. Dette er en uheldig utvikling. Denne utviklingen har selvsagt bakgrunn i flere faktorer, men i følge Mathias Gardarsson (13.10.2008), styreformann i Salmus AS er det særlig fire faktorer som kan forklare utviklingen:

- Teknologi- og produksjonsinnovasjoner i oppdrettsleddet – Dette har ført til at andelen nedklasset fisk¹ tilgjengelig i markedet er kraftig redusert. Nedklasset fisk er betydelig lavere priset enn fisk av Superior kvalitet. I henhold til mattilsynets regler er det kun lov å eksportere Superior fisk. Med andre ord; her har norske foredlere mistet ett konkurransefortrinn de hadde gjennom god tilgang på lavt priset råvare sammenlignet med den Europeiske foredlingsindustrien.
- Konsolidering i bransjen – I de senere år har vi sett fremveksten av store fullintegrerte enheter. Dette har ført til oppkjøp av mange små oppdrettere. Foredlingsbedrifter i fullintegrerte virksomheter har en sikkerhet med tanke på råvareprising som de selvstendige foredlerne ikke har. Dette gjør det vanskeligere for de selvstendige foredlingsvirksomhetene å være med på langsiktige kontrakter med de store kjedene.
- Konkurransen fra Chile – Flere norske foredlingsbedrifter opererer i det vi i dag kan kalle et globalt marked. Med bedret logistikk og bedre teknologi har vi sett et stort inntog av Chilensk laks i det europeiske markedet. Chilenske virksomheter er i høy grad fullintegrerte enheter. De siste år har konkurransen fra Chile vært ekstra tøff. Dette skyldes en meget sterk krone, kombinert med en noe svak dollar. Siden Chilenerne selger sine produkter i dollar har det vært hensiktsmessig for supermarkedskjedene i Europa å importere Chilensk laks.
- Høye råvarepriser – De tre siste år har vi stort sett hatt høye råvarepriser og 2009 ser ut til å bli ett nytt jubelår for oppdretterne. Flere årsaker ligger bak dette, men særlig har høy etterspørsel og begrenset tilbud vært en ledende faktor. Høye råvarepriser har

¹ Fisk av industrikvalitet. Alle kvaliteter foruten Superior

gjort at marginen² for foredler har blitt minimal og ofte ikke-eksisterende. Samtidig har ferdigvareprisen holdt seg relativt stabil. Matthias Gardarsson forklarer videre at råvareprisen er den viktigste faktoren i deres bedrifts produktkalkyler. Han sier at generelt høyt prisnivå, store svingninger i råvarepris og kundens krav om stabilitet i ferdigvarepris er meget store utfordringer for en hver selvstendig foredlingsbedrift.

Antakelsene til Henriksen og Bendiksen ser heldigvis ikke ut til å realisere seg enda. I 2009 har vi sett en veldig endring i bransjen etter at Chile's påståtte problemer ble virkelighet. Chile har slitt mye med sykdom de senere år og i 2009 har vi merket konsekvensene av det. Ordrebøkene til norske foredlere er fulle og pågangen er stor. Men medaljen har en bakside; råvareprisene på laks har også gått i været. I statens konsesjonstildeling for oppdrett av laks i 2009 ser vi også at foredling spiller en stor rolle. Selskaper som legger til rette for foredling av råvaren er i en prioritert gruppe i den nye konsesjonsrunden.

Det er selvsagt ikke bare foredlingsindustrien i Chile som lider. Det er hele laksenæringen i Chile. Dette har gjort at tilbudet i Europa har blitt redusert i 2009 og råvareprisene er høyere enn på lenge og behovet for koordinasjon av råvarekjøp, primært for videreforedleren, er meget viktig. For oppdretteren vil ikke koordinering av råvare med tanke på pris være like essensielt. Dette skyldes de høye prisene laksen oppnår på spotmarkedet. Likevel er det andre gevinster oppdretter kan oppnå ved høyere grad av koordinering mot foredler.

1.2 Problemstilling

Særlig for videreforedler vil det være viktig å oppnå høyere grad av koordinasjon, spesielt med tanke på pris. Råvareprisen for laks er ekstremt fluktuerende og forutsigbarhet og stabilitet, uansett hvor kjedelig det høres ut, er viktig for å kunne utvikle seg i konkurranse med utenlandske aktører. En fluktuerende råvarepris er i seg selv ikke problematisk, men blir det da foredlers marginer er veldig små. For foredlere som konkurrerer med standardprodukter, og ikke nisjeprodukter, vil denne oppgaven være meget interessant. Men også for oppdretter og nisjeprodusenter bør oppgaven være av interesse da oppdrettsfiskens verdikjede har betydelige utfordringer som følge av økte kundekrav, særlig drevet frem av supermarkedskjedenes økte markedsandel, og teknologiske endringer i bearbeiding av fisk (Tveterås 2004).

² Med margin mener jeg her ferdigvarepris-råvarepris

Som nevnt i introduksjonen skal jeg i denne oppgaven fokusere på vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler innen distribusjonskjeden for laks. Jeg vil gjøre dette gjennom å undersøke hvilke motiver og barrierer som eksisterer for å oppnå eller unngå koordinasjon.

Problemstilling for oppgaven:

”Motiver for og barrierer mot vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler i distribusjonskjeden for laks”.

Hvis foredlere vil redusere og minimere variasjonene som råvareprisene står for vil det være viktig med tettere vertikal koordinasjon mot oppdretter. I følge Matthias Gardarsson er det vanskelig for foredlere å oppnå høyere pris i markedet for ferdigprodukter med bakgrunn i høye råvarepriser. Dette skyldes som nevnt at det konkurreres på et globalt marked med mer eller mindre standardiserte produkter. Ny teknologi i foredlingsleddet har gjort produksjonen av laks mer effektiv de siste år gjennom å erstatte arbeidskraft med automatiserte prosesser. Dette har ført til en økt kostnadsintensitet og en større optimal skala i produksjonen, noe som har gjort det meget viktig å ha jevn tilgang til råvare for å utnytte kapasiteten. For å sikre tilgang på råvare og i tillegg være konkurransedyktig i det globale marked, vil det være nødvendig å organisere verdikjeden for laks på en annen måte enn gjennom tradisjonelle spotmarkeder³ (Tveterås 2004). Ettersom supermarkedskjedene blir større og konsumentene stiller strengere krav vil det også være viktig for oppdretter å inngå tettere vertikal koordinasjon i verdikjeden. Oppdretter vil også oppnå en større kontakt med markedet og mulighet for å utvikle vinn-vinn situasjoner på logistikk. Oppdretter vil heller ikke være like utsatt hvis spotmarkedet skulle reagere på noe og prisene falle.

Langsiktige, forpliktende samarbeidsavtaler mellom grupper av bedrifter kan være et velegnet alternativ til utvikling av store selskaper. Slike strategiske allianser kan innebære horisontal og/ eller vertikal integrasjon, de kan omfatte norske eller utenlandske partnere, eller begge deler (Stortingsmelding 19, 2004-2005).

³ Se kapittel 2.1.3.1 for forklaring på spotmarked

Formål med oppgaven:

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan oppdrettere og foredlere forholder seg til vertikal koordinasjon. Hovedobjektivet i oppgaven er å bringe til rette en forståelse for hvilke faktorer som er særlig avgjørende for hvorfor aktørene koordinerer/ikke koordinerer sine interesser. Oppgaven vil være viktig da det er begrenset med tidligere forskning som spesifikt ser på forholdet mellom oppdretter og foredler. Tidligere forskning har gjerne sett hele verdikjeden sammen og ikke fokusert på koordineringen mellom to konkrete ledd i kjeden.

Oppgavens videre oppbygning

I neste kapittel vil jeg presentere sentrale begreper som er benyttet for å gi grunnlag for å løse problemstillingen. Det er særlig litteratur omhandlende motiver for vertikal koordinasjon og ulike koordineringsverktøy. Til slutt i teorikapitlet presenteres en oversikt over hvilke krav dagens supermarkedskjeder stiller til sine leverandører.

I kapittel 3 beskriver jeg hvilke metoder som er benyttet for å løse oppgaven. Kapitlet fokuserer i hovedsak på datainnsamling og dataanalyse.

I kapittel 4 presenterer jeg resultatene fra mine undersøkelser.

I kapittel 5 vil jeg analysere mine data. Analyse av data innebærer klassifisering og sammenligning og jeg vil se hvordan mine data samsvarer med litteraturen.

I kapittel 6 vil jeg fremlegge mine konklusjoner og svar på problemstillingen. Implikasjoner og forslag til videre forskning vil også bli gitt i dette kapittel.

2.0 Litteratur

I denne delen vil jeg frembringe litteratur som er relevant for å løse min problemstilling. Jeg starter med å presentere litteratur omgående vertikal koordinasjon. I kapittel 2.1.3 har jeg valgt å presentere en modell som viser de strategiske alternativene som foreligger ved vertikal koordinering. Grunnen for at jeg benytter denne modellen er å vise hvilke strategiske alternativ som foreligger ved vertikal koordinasjon. I praksis vil ikke modellen være like avgrenset som den blir presentert her og det vil oppstå variasjoner og bindinger mellom de ulike alternativene. En viktig del av vertikal koordinering er bruk av langtidskontrakter og dette emne blir særskilt behandlet i kapittel 2.1.3.2

I Kapittel 2.3 blir barrierer og motstand mot vertikal koordinering presentert. Det er begrenset litteratur og teori som omhandler dette tema. Dette gjelder særlig innenfor laks. Jeg har funnet noen artikler som berører tema gjennom funn de har gjort i sin forskning. Disse funn er gjort innenfor agrikulturindustrien.. Tatt i betraktning oppgavens problemstilling synes jeg også det er viktig å ta med teori angående nettverk i forsyningskjede og markedsorientering i verdikjede. Disse temaer er behandlet i kapittel 2.5 og 2.6

2.1 Motiver for vertikal koordinasjon

Robert P. King (1992) fremstiller følgende definisjon på vertikal koordinasjon: *"Vertical coordination is the alignment of direction and control across segments of a production/marketing system...The factors that are aligned and controlled are price, quantity, quality, and terms of exchange (Sporleder 1992)...Vertical coordination can be achieved through vertical integration-the direct acquisition and control of segments otherwise linked by open market transactions-or through formal contracts between otherwise independent firms"* (King 1992).

Felles for mange av forskningsrapportene som omhandler vertikal koordinasjon er at de benytter teorier om motiver for vertikal integrering som teoretisk rammeverk når de beskriver driverne bak vertikal koordinering. Ytreberg (1986) belyser i sin forskningsrapport, "teorier om utviklinga av vertikal integrasjon", flere teorier som drivere for integrering. Jeg vil i denne sammenheng belyse de mest relevante teoriene som er; teorien om transaksjonskostnader og strategibasert teori. Innenfor laksebransjen har vi også sett flere forsøk, der noen har vært vellykkede og andre mislykkede, på vertikal integrasjon. Fjord Seafood AS forsøkte i sin tid å

etablere et fullintegrert selskap der selskapet selv kontrollerte og hadde styring på alle relaterte faktorer. Fullintegreringen var etter mitt syn ikke helt vellykket da de likevel benyttet markedsmodeller og tradisjonelle markedstransaksjoner for å utføre transaksjoner innad i selskapet. Salmar er et eksempel på det motsatte der de har klart å bygge opp en betydelig foredlingsindustri som baserer seg på råvareleveranser av egenprodusert råvare.

Nettopp fordi mye av litteraturen til koordinasjon benytter integrasjon som argument for koordinasjonen vil jeg frembringe en definisjon på vertikal integrasjon. Porter (1980:300) fremstiller følgende definisjon av vertikal integrering: "*Vertical integration is the combination of technologically distinct production, distribution, selling, and/or other economic processes within the confines of a single firm*". Porter utdyper dette med følgende: "*As such, it represents a decision by the firm to utilize internal or administrative transactions rather than market transactions to accomplish its economic purposes*". Vi ser av Porter's definisjon at han mener teorien om transaksjonskostnader er den ledende teorien som driver for vertikal integrasjon. Ytreberg (1986:15) definerer vertikal integrasjon på følgende måte: "*Vertikal institusjonell integrasjon forekommer når foretak som befinner seg etter hverandre i teknologisk separable trinn i produksjons- og distribusjonsprosessen etablerer formelt juridisk samarbeid eller sammensluttet i et selskap*". Porter fremhever også at: "*...many of the benefits of integration can sometimes be gained without incurring all of the costs through the use of quasi-integration-the use of debt or equity investments and other means to create alliances between vertically related firms without full ownership*" (1980:302). Kvasi-integrering er når vertikalt relaterte virksomheter etablerer samarbeid. Kvasi-integrering strekker seg fra ytterpunktene langtidskontrakter til fullt eierskap. Porter (1980:321) fremhever de viktigste formene for kvasi-integrering som; lån eller garantier, kjøpskreditter, eksklusive handelsavtaler, spesialiserte logistikk-løsninger og samarbeidende forsknings- og utviklingsprosjekter. Porter (1980:321) fremhever videre at de største fordelene ved kvasi-integrering er at de frembringer mange av fordelene ved full integrering uten alle kostnadene. Fordeler som; bedre kommunikasjon mellom kjøper og selger, lavere enhetskostnader ved spesialiserte logistikk-løsninger og ikke minst reduksjon i risikoen for avbrytelse i tilbud og etterspørsel. Som ulemper sammenlignet med full integrasjon trekker Porter (1980:321) særlig frem; utbytte på investeringen og økning av produktdifferensiering.

2.1.1 Transaksjonskostnader

Dette er den teorien om vertikal integrering som har fått størst gjennomslagskraft. Commons' verk "Institutional Economics" (1934) og Coase' "The Nature of the Firm" (1937) regnes som grunnleggende for denne teoretiske tilnærmingen til vertikal integrering. Felles for disse med flere er at de setter bedriftens transaksjoner i fokus når de behandler foretakets utvikling. De forklarer dette med å utdype at det under visse omstendigheter vil være billigere å utføre transaksjoner innen hierarkier enn gjennom markedet (Ytreberg 1986:66).

Transaksjonskostnader er kostnader knyttet til å etablere og opprettholde avtaler(transaksjoner). Transaksjonskostnadene omfatter alle kostnader knyttet til forhandlinger, planlegging, tilpasning og overvåking av økonomiske aktiviteter (Tvetterås 2004). Ved å overføre begrepet til oppgaven vil det si at hvis oppdretter og foredler har inngått et samarbeid med tanke på råvare vil det ikke være nødvendig å bruke mye ressurser på kjøp og salg hver uke. Disse ressursene kan frigjøres og benyttes til andre relevante forhold. Det er fire nøkkelkonsepter som transaksjonskostnadsteorien bygger på (Hobbs 1996):

- **Begrenset rasjonalitet:** Begrenset rasjonalitet består i at selv om mennesker har som intensjon å treffe rasjonelle beslutninger, er menneskets kapasitet til å nøyaktig evaluere alle beslutningsalternativer begrenset (Simon 1961). Begrenset rasjonalitet vil kun være et problem i situasjoner av stor kompleksitet eller usikkerhet, der menneskets evne til å treffe rasjonelle beslutninger er nødvendig (Hobbs 1996).
- **Oppportunisme:** Opportunisme består i at forretninger og personer vil noen ganger forsøke å utnytte situasjoner til deres egen fordel. Dette impliserer ikke at alle involvert i transaksjonskostnader vil handle opportunistisk, men at risikoen for opportunisme ofte er til stede (Hobbs 1996).
- **Spesifisert fordel:** Spesifisert fordel oppstår når en partner/aktør har investert ressurser i en spesifisert handel som har liten eller ingen alternativ verdi/bruk (Hobbs 1996). Et eksempel som kan brukes her vil være hvis en fabrikk har fått installert spesialisert utstyr i sin produksjon. Selskapet som har installert utstyret kan forsøke å utnytte situasjonen til sin fordel da fabrikkens som fikk utstyret installert er "låst" til handelen.
- **Assymetrisk informasjon:** Assymetrisk informasjon består i at selskapene involvert i en handel kan ha ulike grader av informasjon tilgjengelig. Et selskap kan ha mer

informasjon om saken enn ett annet. Dette kan føre til at selskaper vil handle opportunistisk (Hobbs 1996).

2.1.2 Strategiperspektivet

Denne tilnærmingen hevder at struktur og strategi bestemmer et selskaps resultat.

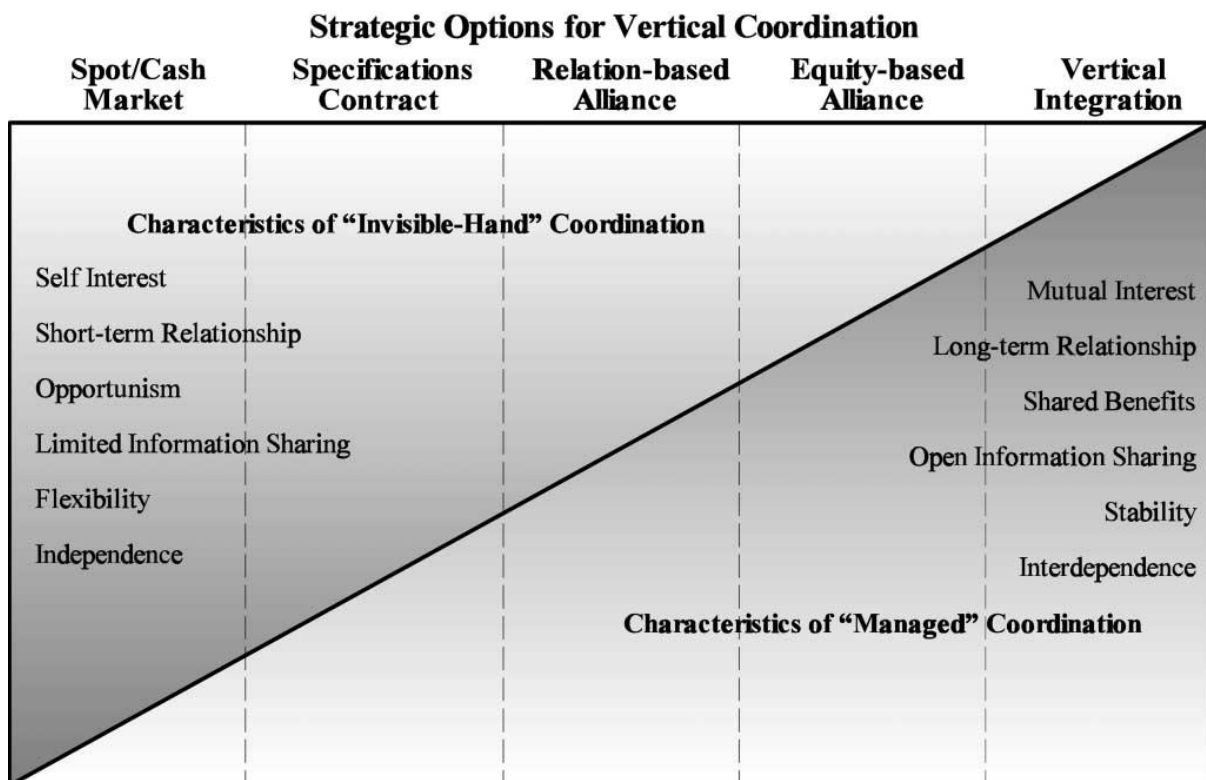
Tilnærmingen har som mål å forklare et selskaps økonomiske resultat og vertikal integrasjon ses på som en alternativ strategi for selskapet. Integrasjonen blir forklart ut fra strukturen i samfunnet og bedriftens industri (Ytreberg 1986:83). Innenfor tilnærmingen blir samfunnsmessige årsaker som nevnt trukket frem. Samfunnets utvikling er en viktig faktor for utbredelsen av integrasjon. Derimot er det markedsstruktur som er den faktoren som får mest oppmerksomhet innen denne tilnærmingen. Den fremholder konkurransen som en usedvanlig sterk kraft som foretaket ikke kan unnlate å forholde seg til om det skal overleve (Ytreberg 1986:84). Porter (1980:303) påpeker også en faktor som Ytreberg (1986) frembringer som viktig for denne tilnærmingen. Teknologiske aspekter. Det fremholdes at produksjonsteknologien i neste ledd i distribusjonskjeden har betydning hvorvidt integrasjon velges som strategi. Der teknologien er utbredt slik at neste ledd kapasitetsmessig er i balanse vil integrasjon oppstå. Dette skyldes muligheten for skalafordeler. Der kapasiteten i neste ledd ikke er i balanse vil integrasjon unngås.

2.1.3 Strategiske alternativ for vertikal koordinasjon

Det eksisterer en stadig utvikling av potensielle organisasjonsstrukturer for vertikale samarbeid. I den enden har vi som nevnt vertikal integrasjon og i den andre enden finner vi ulike former for auksjonsmarkeder (spotmarked). I mellom disse ytterpunktene finner vi en rekke mulige kontraktsverktøy for å gjennomføre transaksjoner gjennom markedet. Disse verktøyene involverer en variert bruk av spesialiserte kontraktsprovisjoner som oppstår som en konsekvens av selskapenes forsøk på å minimere transaksjonskostnadene over tid (Joskow 1985:34). Vi ser også at modellen kan ligne på Porter's (1980) kvasi-integrering der en inngår ulike typer samarbeid (koordinasjon) uten eierskap.

Peterson et al. (2001) har i sin artikkel "*Strategic choice along the vertical coordination continuum*" presentert fem ulike strategiske alternativ for selskaper som ønsker tettere vertikal koordinering mot sine omgivelser. Modellen skiller også mellom to ulike karakteristikk; "invisible-hand" koordinering og "managed" koordinering. "Invisible-hand" koordinering muliggjør at individuelle økonomiske aktører kan følge deres egeninteresser og

forfølge samarbeid som er korttids, opportunistisk, begrenset til informasjonsdeling, fleksibel og ivaretar aktørenes selvstendighet. I den andre enden finner vi ”managed” koordinering som er basert på gjensidige interesser fra aktørene. Disse aktørene forfølger samarbeid som er langtids, gjensidig fordel, åpen til informasjonsflyt, stabile og gjensidig avhengige (Peterson og Wysocki 1997). For denne oppgaven er det særlig alternativet kontrakter som er av relevant. De andre alternativene forklares og beskrives kort, mens kontrakter får en fyldigere gjennomgang. Dette fordi det etter min erfaring alltid vil være former for kontrakter involvert ved bruk av de andre alternativene. En relasjonsbasert allianse vil som normalt utvikles på bakgrunn eller som en konsekvens av en kontrakt. En egenkapitalbasert allianse vil normalt gi utslag i en kontrakt. Kontraktskapitlet vil ta både forklare ulike typer kontrakter og hvordan en kan åpne for prisjustering i langtidskontrakter. Til slutt ser kontraktskapitlet på selskapenes relasjoner og samarbeid noe som har direkte innvirkning på hvilken og om det utvikles en kontrakt.



NOTE: The diagonal line represents the mix of invisible-hand and managed coordination characteristics found in each of the five alternative strategies for vertical coordination. The area above the diagonal indicates the relative level of invisible-hand characteristics and the area below the diagonal indicates the relative level of managed characteristics.

Modell 1: Strategiske alternativ for vertikal koordinasjon

2.1.3.1 Spotmarked

Innenfor denne strategien er koordinasjonsintensiteten lav (Wysocki et.al 2003). Koordinasjon mellom de to aktørene er utelukkende eller tilnærmet utelukkende oppnådd gjennom avhengighet av en ekstern faktor utenfor aktørenes kontroll. Normalt kan ingen av aktørene påvirke pris (Peterson et al. 1997). Det er sjelden juridiske aspekter involvert i spotmarked og aktørene kan lett avslutte koordinasjonen (Wysocki et.al 2003). Under visse betingelser kan spotmarked gi større økonomisk effektivitet enn andre markedsorganiseringer, men vanligvis vil spotmarkeder være mindre effektive i forhold til andre løsninger når kjøpere stiller store krav til kvalitet og forutsigbarhet angående pris, levering og mengde (Tveterås 2004).

2.1.3.2 Kontrakter

Innenfor denne strategien er koordinasjonsintensiteten moderat til lav (Wysocki et al. 2003). Med kontrakter er koordinasjonsmekanismen blitt delvis intern, i motsetning til i spotmarkedet der den er utelukkende ekstern. Aktørene avtaler og enes om spesifikasjonene i en kontrakt (Peterson et al. 1997). I forhold til kjøp i spotmarked vil bruk av kontrakter redusere usikkerhet knyttet til kvalitet, leveringstidspunkt, kvantitet og pris (Tveterås 2004).

Langtidskontrakter

En stor del av økonomisk aktivitet skjer innenfor rammene av komplekse langtidskontrakter. Langtidskontrakter muliggjør at deltakerne i distribusjonskjeden kan koordinere aktivitet uten å inngå full vertikal integrasjon (Goldberg og Erickson 1987:370). Porter (1980:318) mener videre at noen av fordelene ved integrasjon kan oppnås gjennom bruk av langsiktige kontrakter mellom selvstendige selskap. Derimot kan vertikal integrering implisere en økt mulighet for direkte koordinering av input sammenlignet med langtidskontrakter. Siden muligheten for å etablere langtidskontrakter avhenger av faktorer i markedet som usikkerhet og graden av transaksjoner vil disse faktorene også være styrende for graden av vertikal integrering (Klein 1988).

Salaniè (1997) sier at en langtidskontrakt er kun komplett hvis alle variabler som kan ha en innvirkning på betingelsene i kontrakten, gjennom hele den varighet, er vurdert og forhandlet når kontrakten signeres. I følge Hviid (1999) ser komplette langtidskontrakter bort fra uforutsette eventualiteter som kan oppstå under kontrakten. Det er derimot sjelden en opplever komplette langtidskontrakter da det er svært vanskelig å spesifisere alle forhold i en kontrakt. Salaniè (1997) sier at den største fordelen med komplette langtidskontrakter er at

den minimerer muligheten for et annet output enn det som er definert i kontrakten. Ved brudd har derimot alltid den ene parten tilgang til å kjøre saken for retten.

Hviid (1999) skriver at en av grunnene til at langtidskontrakter ofte er foretrukket kontra korttidskontrakter er at transaksjonskostnadene forbundet ved å inngå en serie korttidskontrakter ofte overgår kostnadene forbundet med å inngå en langtidskontrakt. Dette gjelder særlig hvis korttidskontrakten åpner for prisjustering i kontraktsperioden.

Haugland (1996) skiller mellom tre typer langtidskontrakter: klassiske langtidskontrakter, interne kontrakter og relasjonskontrakter. Det som skiller de ulike kontraktsformene er først og fremst til hvilken grad de er i stand til å håndtere usikkerhet, og hvilke mekanismer som benyttes for å håndtere denne usikkerheten. I klassiske langtidskontrakter ønsker man å spesifisere alle tenkelige situasjoner og scenarioer i kontraktsdokumentet. I interne kontrakter vil beslutningskontroll, regler og rutiner være vektlagt. Det vil si at en aktør gis myndighet til å fatte beslutninger på en annens aktør vegne. I relasjonskontrakter vektlegges derimot uformelle mekanismer, som det å skape tillit og bygge personlige relasjoner. Avhengig av hvilken kontrakt som velges vil det dannes ulike relasjoner og styringsmekanismer. Nedenfor vises sammenhengen mellom kontrakter, relasjoner og styringsmekanismer. Jeg vil i de neste avsnitt nærmere fokusere på klassiske langtidskontrakter og relasjonskontrakter.

Kontrakt	Fokus	Relasjon	Styringsmekanisme
Klassisk langtidskontrakt	Kontraktsdokumentet	Diskret	Incentiv
Intern kontrakt	Regler og prosedyrer	Formell	Autoritet
Relasjonskontrakt	Personlig interaksjon og felles verdier	Normbasert	Tillit

Tabell 1: Kontrakter, relasjoner og styringsmekanismer

Klassiske langtidskontrakter

Klassiske langtidskontrakter er forbundet med bruk av markedsmessige styringsmekanismer, også kalt prisstyring eller incentivstyring. Det normale i klassiske langtidskontrakter er å benytte markedspris som incentiv på hvorvidt avtalen finner sted eller ikke. I kontrakter der det ikke er mulig å forutse fremtidige faktorer kan incentiver knyttes til fremtidige tilstander. For eksempel ved langsiktige råvareavtaler kan partene avtale at kontrakten bare skal gjelde dersom prisen går opp eller ned innenfor visse grenser i forhold til dagens markedspris. Se

også kapittel 2.5.1 for prisjustering i langtidskontrakter. For strategiske allianser er det særlig fire situasjoner hvor klassiske langtidskontrakter ikke vil fungere tilstrekkelig (Haugland 1996):

- Når det er problematisk å måle hva den enkelte aktør bidrar med i samarbeidet
- I situasjoner med betydelig usikkerhet om fremtidige tilstander
- Hvis det gjennomføres investeringer som en risikerer å tape hvis samarbeidet brytes
- Hvis det ofte er behov for å justere eller re forhandle avtalevilkårene

Relasjonskontrakter

Ved relasjonskontrakter reguleres forholdet mellom aktørene kontinuerlig gjennom tilpasning. Relasjonskontrakter brukes i situasjoner hvor samarbeidet forventes å vedvare over lang tid og når det eksisterer usikkerhet om hvilke resultater som skal oppnås. Ved kontraktens inngåelse vil partene ofte begrense den skriftlige avtalen til kun å inneholde generelle rammer for samarbeidet. Problemer som oppstår behandles etter hvert som de oppstår. Klassiske langtidskontrakter forutsetter at tilpasningen skjer etter spesifikasjoner gitt i kontrakten eller ved at kontrakten re forhandles når situasjoner oppstår. Relasjonskontrakter er derimot preget av kontinuerlige tilpasningsprosesser mellom aktørene, der sosiale mekanismer og prosesser i relasjonen spiller en sentral rolle (Haugland 1996).

Prisjustering i langtidskontrakter

Det skilles mellom ulike måter å justere pris på i langtidskontrakter. Indeksregulering⁴ er den mest åpenbare prisjusteringsmekanismen. En annen måte kan være å forhandle om pris på gitte tidspunkt i kontraktsperioden (Goldberg og Erickson 1987:387). Goldberg og Erickson (1987:387) nevner videre ett tredje verktøy for prisjustering. Dette baserer seg på en hybrid mekanisme som involverer indeksregulering med ett maksimum og minimumsnivå som avtales gjennom forhandlinger. Faller indeksprisen utenfor de avtalte rammer kan aktørene enten fortsette handel ved maksimum/minimum nivå eller re forhandle avtalen.

Indeksregulering har den klare fordelen at den er enkel å implementere og utenfor kontrollen til aktørene. Re forhandling har den fordelen at det muliggjør at aktørene kan nytte seg nøyaktig og presis informasjon i re forhandlingen av kontrakten. Re forhandling har den

⁴ Indeksen vil i forsyningskjeden for laks være spotpris

ulempen at det kan føre til strategisk aktivitet fra aktørene, særlig hvis en av aktørene er sårbar for annullering av kontrakten.

Prisjustering i langtidskontrakter kan være både tid og kostnadskrevende og hvorfor skal en bry seg med det? Goldman og Erickson (1987:388) peker på tre forhold:

- Justering av prisen i forhold til markedspriser gir aktørene passende korttids prissignaler. Dette kan være viktig i de sammenhenger der aktørene er utsatt i forhold til tilgang på råvare.
- Reduksjon av prekontraktssøk. Når en aktør inngår en avtale har aktøren til hensikt å øke "vinningen" i handelen. Prisjustering i kontrakten vil føre til at aktørene ikke behøver å bruke tid på ressurskrevende søk.
- Oppportunistisk aktivitet og kontraktsbrudd. Hvis aktørene i kontrakten ser at kontraktsprisen varierer veldig fra markedsprisen vil den tapende aktør være lite villig til å fortsette samarbeidet. Prisjustering vil hindre dette.

Kontrakter vs selskapsintegrasjon i lakseoppdrett

Når krav til kontroll og informasjon i verdikjeden vokser fungerer åpne markedsløsninger dårlig. Tveterås (2004) peker på flere grunner for at oppdrettsnæringen i liten grad har benyttet kontrakter som form for vertikal koordinasjon. En viktig grunn er supermarkedskjedenes tøffere og større krav. Tidligere hadde ikke kjøpere høye krav som nødvendiggjorde bruk av koordinasjon på samme måte som vi ser i dag. Tveterås nevner også landbruket som en grunn. Landbruket har ikke lange tradisjoner for bruk av kontrakter og norsk havbruksnæring kunne ikke hente kompetanse derfra. *"Lite bevissthet og liten kompetanse på kontrakter bidro til at man fokuserte på full integrasjon i oppdrettsnæringen da denne ble de regulert på begynnelsen av 1990-tallet"* (Tveterås 2004).

Sterkere vertikal koordinering vil normalt også medføre sterkere selskapskonsentrasjon i de enkelte ledd i verdikjeden. Når vertikal koordinering fører til økt selskapskonsentrasjon kan en oppnå større forhandlingsmakt og markedsrett i forhold til kjøpere og leverandører (Tveterås 2004).

Selskapenes relasjoner og samarbeid

Samarbeid krever at bedriftene som er involvert koordinerer handlingene og aktivitetene sine. Det er en kritisk faktor for samarbeidet at bedriftene har en felles forståelse for hvordan ulike problemstillinger skal løses (Haugland 1996).

Som nevnt tidligere er langtidskontrakter kun komplett hvis alle faktorer, som kan ha en innvirkning på betingelsene i kontrakten gjennom hele den varighet, er vurdert og forhandlet når kontrakten signeres. Ness et al. (2000) påpeker at dette er en svakhet da langtidskontrakten ikke muliggjør muligheten for å planlegge hver omstendighet og forhold som kan oppstå i fremtiden. For å håndtere slik usikkerhet vil selskapene stole på deres gjensidige langtidsmål, det utviklende samarbeid, og tillit til å oppnå felles løsninger og beslutninger på forhold som oppstår over tid (ness et al. 2000).

Selv om langtidsrelasjoner og samarbeid er basert på felles mål, vil selskapene også ha private mål. Dette skaper grunnlag for en setting der forskjellige motiv og opportunistisk adferd kan bli observert. At det er flere mål involvert kan skape dilemma for partene involvert. Hvilket mål skal de følge? Private eller felles? Dette dilemma må løses innad i relasjonen uten å skape skade for at relasjonen skal overleve og videreutvikles. Normalt vil ikke et selskap utelukkende følge ett av målene, men derimot forsøke å integrere felles og privat mål. Gjennom selskapenes forhandlinger vil den endelige løsning på målene bli nådd. Det er forhandlingene og selskapenes forhandlingsstrategi og taktikk som er bestemmende for hvorvidt relasjonen blir verdifull og fordelaktig for aktørene involvert (Ness et al. 2000). Når uventede situasjoner oppstår, må partene finne frem til en løsning der og da. Det vil sjelden være spesifisert på forhånd hvordan problemet løses og det vil sjelden finnes klare regler og prosedyrer. Gjensidig tilpasning blir som nevnt løsningen og partene må både gi og ta. Tillit blir i den sammenheng et sentralt stikkord for å forstå de løsninger selskapene kommer frem til (Haugland 1996). Ettersom samarbeidet utvikler seg vil det være mulig å spore en kjede av beslutningsepisoder. Derfor er langtids (kontrakt) relasjoner sett på som en serie forhandlede overenskomster (Ness et al. 2000).

Avhengig av hvilken kontraktsform som benyttes vil også selskapets relasjoner være forskjellige. Ved klassiske langtidskontrakter, hvor selve kontraktsdokumentet er det sentrale kan en snakke om diskrete relasjoner. Det vil si at egenskaper ved relasjonen og aktørene er av liten betydning da alle relevante forhold eksplisitt er gjort rede for i kontraktsdokumentet.

”Det er innholdet i kontraktsdokumentet som holder aktørene sammen” (Haugland 1996). Ved relasjonskontrakter vektlegges som nevnt kontinuerlig gjensidig tilpasning basert på personlig interaksjon og felles verdier. Dette kalles normbaserte relasjoner. Det er egenskapene til aktørene og selve relasjonen som er kjernen for hvordan problemer løses (Haugland 1996).

2.1.3.3 Relasjonsbaserte allianser

Innenfor denne strategien er koordinasjonsintensiteten moderat. Samarbeidende er basert på delt risiko og delt fordel som utgår fra gjensidige identifiserte objekter (Wysocki et al. 2003).

I en relasjonsbasert allianse er det normalt tre forhold som må være til stede:

- Gjensidig deling av risiko og fordel
- Gjensidighet i kontroll av beslutningsprosesser
- Gjensidighet i identifikasjon av objekter

Innenfor denne strategien er koordinasjonen både ekstern og intern. Peterson et al. (1997) sammenligner relasjonsbaserte allianser med et ekteskap. Aktørene har avtalt å arbeide tett sammen, men begge aktørene beholder likevel sin separate eksterne identitet. Mange relasjonsbaserte allianser har også former for kontrakter involvert. Det som skiller denne strategien fra kontraktsstrategien er nemlig den primære mekanisme for koordinasjon (Peterson et al. 1997).

2.1.3.4 Egenkapitalbasert allianse

Innenfor denne strategien er koordinasjonsintensiteten moderat til høy (Wysocki et al. 2003). Som et eksempel å på en egenkapitalbasert allianse kan joint venture nevnes. Det utstående kjennetegnet på denne strategien og de andre er tilstedeværelsen av en formell organisasjon. Denne formelle organisasjonen har en identitet som er tydelig forskjellig fra aktørene involvert er designet slik at den er deres felles plattform for koordinasjon. Dette er også den første strategien som muliggjør full intern kontroll. Egenkapitalbaserte allianser definerer også tydeligere aktørenes beslutningsmyndighet og ansvar kontra relasjonsbaserte allianser. Nøkkelen til forståelse av denne koordinasjonsmekanismen er at, selv om kontroll nå oppnås internt, er denne kontroll desentralisert til de eiende aktører. De eiende aktører opprettholder også sin separate identitet som muliggjør at de kan avstå fra utveksling (handel) hvis de ønsker. Muligheten for terminasjon av samarbeidet/koordinasjon er derimot redusert grunnet tilstedeværelsen av en ny selvstendig identitet (Peterson et al. 1997).

2.1.3.5 Vertikal integrasjon

Innenfor denne strategien er koordinasjonsintensiteten høy (Wysocki et al. 2003). I denne sammenheng defineres ikke vertikal integrasjon som fullstendig eierskap, men i større grad hvorvidt beslutningsmyndigheten er sentralisert. Det er først og fremst dette som skiller vertikal integrasjon fra egenkapitalbasert allianse (Peterson et al. 1997). I denne modellen kan derfor vertikal integrasjon oppnås selv uten eierskap. Vertikal integrasjon er dermed definert og forklart ut fra hvor beslutningsmyndigheten ligger. Er beslutningsmyndigheten sentral er det vertikal integrasjon som benyttes som strategi for vertikal koordinering. Er beslutningsmyndigheten desentralisert er det egenkapitalbasert allianse som er benyttet. Effektiv ledelse av en vertikalt integrert verdikjede stiller store krav til kompetanse, informasjonsflyt og grad av kontroll. Fordelen med vertikal integrasjon er at organiseringen gir lav usikkerhet med tanke på kvalitet, levering, mengde og pris. (Tveterås 2004).

2.2 Økonomisk risiko og vertikal koordinering

En måte å forstå behovet for vertikal koordinering er gjennom fokus på økonomisk risiko (Tveterås 2004). I havbruksnæringen har en normalt følgende risiki:

1. *Markedsrisiko i produktmarkedene, som fører til prisrisiko for produsentens produkter.*
2. *Markedsrisiko i faktormarkedene, som fører til prisrisiko på viktige innsatsfaktorer som for eksempel fôr.*
3. *Produksjonsrisiko som følge av klima, sykdommer og kvalitet på innsatsfaktorer, noe som gjør det vanskelig å forutsi hvor stor produksjonen blir og hvilke kvaliteter som blir produsert.*

Vi ser av oversikten at produsenter i havbruksnæringen står ovenfor flere usikre faktorer. For foredler vil det primært være de to første punktene som er av betydning. Prisrisiko på ferdigvareprodukter og prisrisiko på den viktigste innsatsfaktor; råvaren. For oppdretter vil risiko ligge i prisnivå i spotpris. For små oppdrettere som ikke kan påvirke markedspris vil det alltid forbindes en usikkerhet tilknyttet spotprisen. Denne usikkerheten har ikke vært til stede de siste år grunnet stabilt høye råvarepriser som har gjort oppdrettsselskapene økonomisk sterke. Men historisk har lakseprisene variert fra å enten gi oppdretter meget gode fortjenestemuligheter til det helt motsatte. Oppdrettere og foredlere vil ta hensyn til både forventet avkastning og usikkerhet til avkastning når de vurderer ulike alternativer for vertikal koordinasjon. En risikoavers produsent vil velge det sikre fremfor det usikre dersom

forventningsverdien til de to er den samme. Det vil si at en oppdretter ikke vil inngå en form for vertikal koordinasjon hvis forventningen om avkastning er mye høyere i spotmarkedet enn i en vertikal koordinasjon. Med de høye råvareprisene vi har sett de siste år og rapportene om fremtiden vil det være vanskelig for en foredler å oppnå vertikal koordinasjon basert på en fastpris som er lavere enn forventet markedspris. Produksjonsrisikoen er på den andre siden veldig reel for oppdretter. Ved å inngå en fastprisavtale med foredler der en får samme pris uansett kvalitet vil være en måte å sikre seg mot en høy andel produksjonsfisk. Hvis en slik avtale skal inngås må selvsagt prisen være på et nivå som både oppdretter og foredler kan leve med. Vertikal koordinasjon innebærer også ofte investeringer. Kostnadene på disse investeringene ses i sammenheng med reduksjonen i risiko som koordinasjonen gir. Derimot vil også transaksjonskostnadene reduseres ved vertikal koordinasjon, noe som bidrar positivt i forhold til forventet fortjeneste.

2.3 Barrierer mot vertikal koordinasjon

Vertikal koordinasjon kan ha flere ulemper, som kjedelige insentiver og redusert fleksibilitet. Den store forskjellen i de forskjellige leddene i kjeden er også et av argumentene mot vertikal koordinasjon (Veselkà 2005). Raymon van Anrooy har i sin artikkel fra 2003 presentert tre faktorer som forklaring på motstand mot vertikal koordinasjon:

1. Preferanse om å være selvstendig. Ikke ønske om å delta i avhengighetsforhold.
2. Forventet mangel på fordeler
3. Vedlikehold og utvikling av samarbeidet kan være kostbart og tidkrevende

Universitetet i Warszawa har i et foredrag listet ulike barrierer små selskap kan møte i sin prosess mot tettere vertikal koordinering. De viktigste faktorene er:

- Høye inngangskostnader
 - Kvalitetskrav
 - Mangel på ressurser og liten tilgang på ekstern finansiering
- Kunnskap og ferdigheter
- Mentalitet(motstand mot endring)

Foredraget fokuserer også på at bedriftens størrelse har mye å si for hvorvidt selskapet vil inngå tettere vertikal koordinasjon. Store selskap kan være kritisk til å inkludere små selskaper i den vertikale kjeden

(<http://www.regoverningsmarkets.org/en/filemanager/active?fid=1012>).

2.3.1 Barrierer mot endring

En hver organisasjon er dynamisk. Det vil si at den stadig utvikler seg. Vertikal koordinering er et ledd i bedriftens utvikling og normalt må bedriften endre seg for å bedre kunne tilpasse seg de nye omstendighetene og mulighetene økt koordinering gir. Endring innebærer ofte at en må tenke nytt. Dermed vil likheten mellom endring og innovasjon være stor (Jacobsen et al. 2002). Selv om det er en kjensgjerning at bedrifter stadig utvikler(endrer) seg er det få organisasjonstemaer som oppnår like høy frustrasjon hos en bedrifts medarbeidere. Det er særlig innenfor organisasjonspsykologi at mesteparten av litteratur innen dette tema har kommet fra. Post et al. (1994) peker på særlig to typer barrierer som gjør seg gjeldende ved forandring i organisasjoner; Industrielle barrierer og organisasjonelle barrierer. De industrielle barrierene er blant annet offentlige reguleringer, industriens kapitalkostnader, og fellesskapets holdning/bekymringer til tema. Av organisasjonsbarrierer kan personalets holdning, toppledelsens holdning, kvalitet på kommunikasjon og tidligere administrativ praksis nevnes. Jacobsen og Thorsvik (2002) har pekt på 10 årsaker som bakgrunn for at det oppstår motstand i organisasjoner mot endring:

1. **Frykt for det ukjente** – Endring fører til at man beveger seg fra det trygge til det ukjente
2. **Brudd på en psykologisk kontrakt** – Kan føre til brudd på uskrevne forventninger til jobben og organisasjonen
3. **Tap av identitet** – Det faste meningsmønsteret opparbeidet over tid brytes ned. ”*Har alt jeg har drevet med vært meningsløst?*” er spørsmål en kan bli møtt med ved organisasjonsendring.
4. **Symbolsk orden endres** – Alle symboler i en organisasjon blir tillagt mening. Medarbeidere kan for eksempel synes det å bytte kontor være tungt.
5. **Maktforhold endres** – De som mister makt vil ofte motsette seg endring
6. **Krav om nyinvesteringer** – Endring kan føre til krav om ny kunnskap og kompetanse i organisasjonen. De som har opparbeidet seg spesifikke kompetanser vil ofte motsette seg endringen.
7. **Dobbeltarbeid (i en periode)** – Mange vil påpeke at organisasjonsendringer er for arbeidskrevende.
8. **Sosiale bånd brytes** – En kan miste kontakt med gode kollegaer
9. **Utsikter til personlig tap** – Organisasjonsendringer kan få direkte personlige tap for enkelte.

10. **Eksterne aktører ønsker stabilitet** – En endring i en organisasjon vil ofte ikke bare påvirke internt, men også eksternt. Endring i en organisasjon vil ofte gi ringvirkninger i andre organisasjoner. Jo mer omfattende en endring er, og jo flere grupper som påvirkes av den, desto sterkere kan man anta at motstanden vil bli.

2.4 Vertikal koordinasjon innen distribusjonskjeden for laks

Dette kapittelet tar særlig for seg funn som er gjort i forskningen til Ragnar Tveterås og Ola Kvaløy. De har i SNF Working Paper No 07/04 – ”vertical coordination in the salmon supply chain” fremstilt åtte funn som forklaring på tettere vertikalt samarbeid. Jeg vil gjennomgå de fire som er mest relevant for denne oppgaven. Matthias Gardarsson har gjennom intervju kommet med forklaringer og utsagn som bekrefter funnene til Tveterås og Kvaløy. Deres resultater vil også bli diskutert og sammenlignet med mine funn i oppgavens analyse. Før jeg presenterer påstandene og deres empiriske og teoretiske bevis vil jeg se litt på historien/bakgrunnen til vertikal koordinering innen distribusjonskjeden for laks.

Historie/Bakgrunn

Norge var på mange måter pionerene på oppdrett av laks i verden. Fra starten var det statens plan at oppdrett av laks skulle være en tilleggsnæring for kystfiskeren. Statlige reguleringer gjorde at vertikale og horisontale integreringer i kjeden ikke var mulig. Etter hvert som oppdrett i større grad så tidens lys adopterte akvakulturnæringen distribusjonskjeden for villfanget fisk. Organisering av marked i distribusjonskjeden for villfanget fisk har vært sterkt influert av forhold som usikkerhet, både med tanke på kvalitet og kvantum, og fangsten var gjerne sesongbetont. Akvakultur har derimot mye mer til felles med agrikultur, der en miks av kontrollerte og ukontrollerte input bestemmer output. Av ukontrollerte input kan vær og sykdom nevnes. Etter tøffe år og dårlig inntjening sent på 80-tallet og tidlig på 90-tallet fjernet staten lovene og reguleringene som umuliggjorde vertikal integrasjon.

Teknologiske innovasjoner hos oppdretter, foredler og supermarkeder har økt graden av skalaøkonomi i distribusjonskjeden. Både supermarkeder og sluttbrukere blir stadig mer krevende med tanke på pris, kvalitet, regularitet m.m. Vertikal koordinering har innen distribusjonskjeden for laks vært begrenset inntil nyere tid. Tveterås og Kvaløy(2004) påpeker derimot samme trend som Gardarsson gjorde i innledningen. *”Most obvious is the rise of large, horizontal and vertical integrated companies, with direct ownership of production*

activities from hatcheries to fish processing and exporting". Tveterås og Kvaløy fortsetter med: *"But we have also seen the emergence of long term contractual supplier-customer relationship between aquaculture producing companies and processors or supermarket chains"*.

Økonomiske incentiv

"Nylig har det vært et økonomisk incentiv for akvakulturindustrien å skifte fokus fra primærproduksjon til aktiviteter nedstrøms og økt vertikal koordinering som et ledd i å øke økonomiske avkastning"

For enhver profittmaksimerende virksomhet er det stadig et incentiv å fokusere på de områder hvor en kan oppnå høyest vinning. Tidligere og særlig frem til 2000 ble dette gjort gjennom fokus på produksjonskostnader. Derimot med nye teknologiske innovasjoner er det ikke lenger så mye å hente på produksjonskostnadssiden. Her har kostnadene ved å produsere 1kg laks vært rimelig stabile. Oppmerksomheten ser nå ut som den flyttes nedstrøms i verdikjeden.

Gardarssons kommentar: Å ha et stort fokus på kostnadssiden er viktig for en hver oppdretter. Forskerne kan ha rett i at fokuset er flyttet fra kostnadsforbedrende tiltak, men Gardarsson mener bestemt at det fortsatt ligger ett høyt fokus på å holde kostnadene på et lavest mulig nivå. For en liten oppdretter som årlig slakter 5000 tonn vil en kostnadsreduksjon på 1 krone pr kg utgjøre 5 millioner kroner.

Foredlingsteknologi

"Endringer i primær fiskeforedlings⁵ teknologi har skapt økonomiske incentiver for økt koordinasjon med både leverandører av råvare og kjøpere av foredlede produkter av laks"

Tradisjonelt har fiskeforedlingsindustrien vært avhengig av tilgang på råvare fra fiskeriene. Denne organiseringen førte til at foredlerne måtte være fleksible i måten de organiserte sin produksjon, da tilgangen på råvare fra fiskeriene var svært usikker og veldig sesongavhengig. Etter hvert som lønningene i Europa har steget og ny teknologi innen foredlingsindustrien har blitt tilgjengelig har incentivet for skifte ut arbeidskraft med kapitalinvesteringer blitt større. Stort sett er foredlingsfabrikkene for laks lokalisert langs kystlinjen med et begrenset arbeidsmarked å rekruttere fra. Nasjonale og internasjonale standarder har også ført til behov for en stabil arbeidsstokk da det er nødvendig å investere i

⁵ Her menes aktiviteter som slakting, filletering og pakking

arbeidstrening på nyansatte. Den største barrieren mot implementering av maskinelt utstyr har vært de høye kapitalkostnadene dette fører med seg. Den største driveren for implementering av maskinelt utstyr er gjerne den kapasitets- eller/og effektivitetsøkningen en oppnår.

Med implementeringen av teknologiske innovasjoner innen foredlingsindustrien er behovet for stabil tilgang på råvare blitt større. Dette fordi stabil og god tilgang på råvare vil bidra til å gjøre selskapets finanskostnader per enhet mindre. Vi snakker med andre ord om at det har oppstått en skalaøkonomi hos foredlerne. Akvakultur har åpnet for dette og er leveringsdyktige hele året. Grunnet høye transportkostnader på råvaren skjer de fleste vertikale koordinasjoner i selskapets kystregion. Tveterås og Kvaløy skriver til slutt: *”When buyers have specific or non-standard requirements with respect to the product or production process that includes production activities before processing, then some form of vertical coordination between farm and processing stages usually becomes a necessity”*.

Gardarssons kommentar: Innen de fleste næringer i dag er det nødvendig med stabil arbeidsstokk og forutsigbarhet. Både på leverandør og hos kjøperne. I dagens situasjon skyldes økt koordinasjon mellom oppdretter og foredler først og fremst om forutsigbarhet med tanke på pris. For de aktører som selger til supermarkedskjeder vil en oppnå koordinasjon gjennom kjedenes krav til langtidskontrakter.

Supermarkedskjedene

”Den voksende andelen av laks kjøpt fra mer og mer krevende supermarked kjeder har vært en stor drivkraft for vertikal og horisontal koordinering”

Siden lakseindustrien ble etablert tidlig på 1980 tallet har supermarked kjedene i Europa vokst og endret seg dramatisk. Store kjeder har høy forhandlingskraft og store markedsandeler i sine respektive markeder. Etter at laks ”forlot” sin status som eksklusiv luksusvare, har andelen av laks solgt gjennom supermarkedskjeder økt betydelig. Supermarkedskjedene er blitt den største og mest krevende etterspøreren av laks i distribusjonskjeden. Kravene de stiller til leverandør er blant annet; pris, volum, transportkostnader, regularitet, produktspesifikasjoner(som fettprosent, farge, omega-3 innhold osv), hylletid, produksjonsprosesser(som råvare i fiskefôr, miljøbelastninger, dyrevelferd, prosedyrer), og til slutt dokumentasjoner og sporing. Flere av samarbeidende som har foregått over tid i lakseindustrien har vært mellom supermarkedskjeder og store

fullintegrerte selskaper. Men langtidskontrakter har også vært etablert med selvstendige foredlere som har vært vertikalt koordinert mot oppdretter.

Gardarssons kommentar: Supermarkedskjedene i Europa stiller i dag strenge krav til sine leverandører. Særlig med tanke på kvalitet og sporing. Flere internasjonale sertifiseringer har grodd frem med bakgrunn i kjedenes strenge krav. En sertifisering som nå kreves er Global Gap. Dette er en sertifisering som ikke bare gjelder den enkelte bedrift, men hele distribusjonskjeden.

”value-added salmon”

”Ettersom andelen av ”value-added” laks vokser blir incentivene for vertikal koordinasjon, gjennom vertikal integrering eller langtidskontrakter større”

Det er som regel mindre forhold som taler for at en kjøper vil endre leverandør når det handles med ”value-added” produkter kontra fersk uforedlet laks. Incentiv for langtids kjøper-leverandør samarbeid er:

- Store spesifikke investeringer i produktutvikling, emballasje, markedsføring m.m. Når en foredler har investert(utviklet) i en merkevare som er markedsført gjennom en supermarkedskjede kan det være vanskelig å selge dette produktet inn til andre kjeder.
- Andelen ”private-label” produksjon har også økt betydelig. Matthias Gardarsson sier at ”private-label” er kjedenes eget merke og gjennom bruk av dette merke har de skaffet seg betydelig forhandlingskraft over sine leverandører. For foredlere som har en produksjon som baserer seg på produksjon av ”private-labels” vil vertikal koordinasjon og langtidskontrakter være svært viktig.
- Større behov for stabile priser til konsumenter av ”value-added” produkter. Konsumenter forventer relativt stabile priser på produktene. Dette er et problem når råvarekostnaden er en betydelig andel av den totale produktkalkylen. Dette fordi kjøper normalt ikke vil godta store variasjoner i priser. Foredlere vil i denne sammenheng ha et stort insentiv for å inngå langtidskontrakter med oppdrettere som kan sikre relativt stabile priser på råvare.

2.5 Nettverk i forsyningskjede

Forsyningskjeder består som regel av flere aktører som leverandører, produsenter, distributører, supermarkeder og sluttbruker(konsument) (Ottesen 2006). Innenfor

forsyningskjeden for laks blir produktene i økende grad transportert og solgt mellom ulike land, der oppdretter kan befinne seg i Norge, mens foredler er lokalisert i Polen. Supermarked og sluttbruker kan igjen befinne seg i Tyskland eller Frankrike. Forsyningskjeden innenfor matproduksjon består i hovedsak av selvstendige økonomiske aktører, og suksessfaktoren for sluttproduktet avhenger mer eller mindre av innsatsen og kvaliteten til alle aktørene i kjeden (Ottesen 2006). Derfor vil høy kvalitet hos de ulike leddene i kjeden spille en vesentlig rolle i kjedens prestasjoner. Produktkvalitet, relativ til konkurrentene, er en av de viktigste faktorene som påvirker bedriftens prestasjoner (Buzzel & Gale 1987; referert i Korneliussen et al. 2005). Hvordan konsumentene opplever sluttproduktet er av høy betydning for alle aktører involvert i kjeden, ikke bare det foregående ledd (Ottesen 2006). I en tid der global konkurranse øker har det grodd frem en økende interesse for langtids kjøper-leverandør samarbeid der disse samarbeidende gir positive bidrag til begge parter (Hagberg-Andersson et al. 2000).

De siste år har en sett en endring i strukturen til forsyningsnettverk. Tidligere ble kjøperens ”frihet” sett på som den optimale organiseringen for bedriftens innkjøp. I denne sammenheng var kjøperen fri til å handle fra den han ville. Kjøperen kunne velge fra mange tilbydere og valgte normalt den som tilbydde best pris. I dag er situasjonen en annen. Selskapene beveger seg mot samarbeid og strategiske langtidskontrakter (Hagberg-Anderson et al. 2000).

Lars Huemer (2006) fremstiller to ulike typer nettverk innen forsynings-samarbeid. Industrielle nettverk og strategiske forsyningsnettverk. Jeg vil derimot starte med en kort presentasjon av supply chain management. Mye av litteraturen på forsyningsnettverk bygger på en forståelse rundt dette emnet.

Supply Chain Management(SCM)

Arild Haraldsen et al. (2001) har fremstilt følgende definisjon på SCM: *”Supply-Chain Management er samordningen av alle aktiviteter – utløst av kunden – innen og mellom de ulike enhetene i kjeden til fordel for planlegging og ledelse av utførelsesprosesser(informasjonsstrømmen, finansielle og fysiske strømmer) med det mål å optimalisere verdiskapingen i supply-chain”.*

SCM er sett på som et konsept som fører til fordeler av både strategisk og operasjonell natur (Al-Mudimigh et al. 2004). Ut fra perspektivet om å tilfredsstillte kundens behov er hver enkelt aktivitet i å gjøre dette like viktig.

2.5.1 Industrielle forsyningsnettverk

Studier av industrielle nettverk antyder at perspektivet om supply chain bidrar vesentlig til vår forståelse av effektiv flyt. Men perspektivet mislykkes i å forklare at forsyningssamarbeidende ikke er uavhengige av hverandre, men er innesluttet i nettverk. Å se de ulike kjedene isolert og ikke som en del av større industrielle nettverk hindrer en full forståelse for hvordan verdier skapes gjennom selskapenes interaksjon, deling av ressurser og integrering av aktiviteter. Industrielle nettverk er basert på en A-R-A modell – Actor bonds, Resource ties og Activity links. Sett fra synspunktet til industrielle nettverk er forsyningsnettverk sett på som en gruppe av sammenknyttede kjeder av forsyningsaktiviteter, ressurs- og aktørbånd. Den ubestemte naturen av nettverket er dens mest kjente karakteristikk. Det er ingen overhengende hensikt som styrer nettverket og relasjonene i nettverket er blitt etablert av selvstendige grunner. Det er heller intet selskap i nettverket som kan identifiseres som styrende (Huemer 2006).

2.5.2 Strategiske forsyningsnettverk

Verdiskaping står som et sentralt fenomen i strategiteorien, og mye av denne litteraturen har inspirert teorien om forsyningsnettverk. Dette inkluderer litteratur om verdikonstellasjoner, strategiske web og strategiske nettverk. Fokuset på studiene om strategiske nettverk ligger normalt ikke på forsyningsflyt, men på deling av kunnskap, læring og innovasjon. I motsetning til industrielle nettverk kan en i strategiske nettverk identifisere styrende aktører. Verdiskapningen i nettverket avhenger av ledelsesferdighetene til det styrende selskap. Det er det styrende selskap som dirigerer og kontrollerer nettverket. De har en sterk oppfatning av den overordnede forretningsidè, forståelse for rollene til de ulike forretningspartnerne og legger strenge regler for deltakelse i nettverket. Deltakende bedrifter i nettverket identifiserer seg normalt sterkt med kjernebedriften. Innen strategiske nettverk er normalt bedriftene gjensidig avhengige av hverandre.

2.6 Markedsorientering i verdikjede

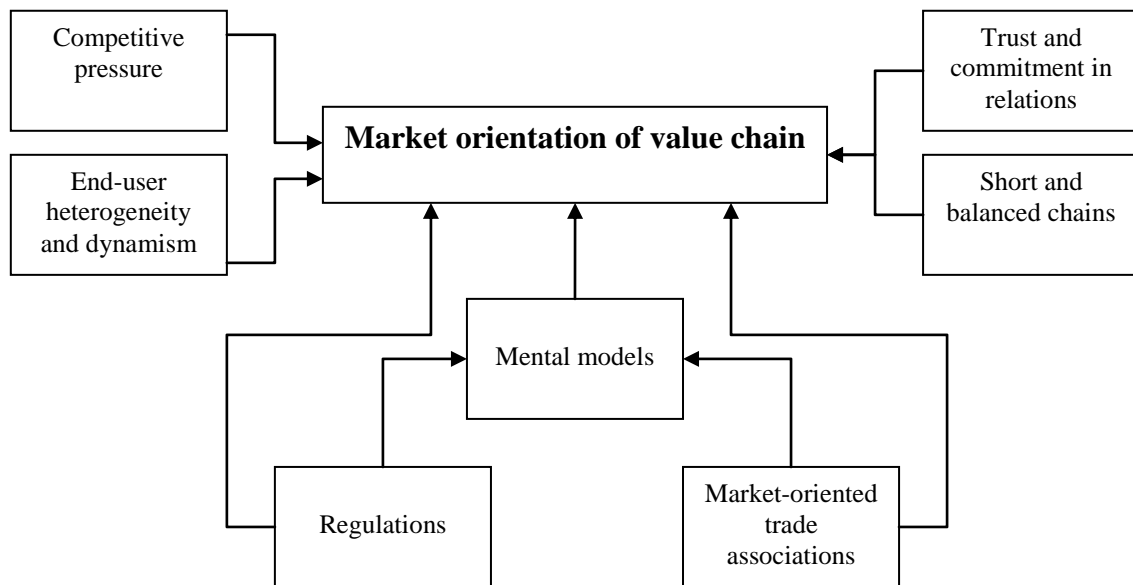
Markedsorientering er normalt definert som den graden en aktør på markedsplassen benytter kunnskap om markedet, og særlig kunnskap om konsumentene, som grunnlag for beslutninger om hva som skal produseres, hvordan en skal produsere det og hvordan en skal markedsføre produktet (Jaworski og Kohli 1993; referert av Grunert et al. 2005). Markedsorientering er sett på som en nødvendighet for å oppnå superior kunde verdi, som igjen er ansett som en viktig faktor for å oppnå konkurransefortrinn. Ottensen og Grønhaug (2002) indikerer at

meningsinnhold og forståelse av begrepet markedsorientering vil variere mellom ulike settinger. Innenfor foredling av laks gir dette mening fordi bedriftene, for å produsere produkter som tilfredsstillers konsumentenes krav og ønsker, må være i stand til å sikre seg nødvendig råstoff. Fordi råstoffsituasjonen med tanke på pris er svært ustabil må bedriftene kontinuerlig overvåke råstoffsituasjonen og ta denne i betraktning. Ottesen og Grønhaug (2002) sier at det teoretiske markedsorienteringsbegrepet utviklet av Kohli, Jaworski med flere ikke fanger dette opp.

Tidligere har markedsorientering blitt vurdert ut fra et dyadisk perspektiv der bedriften handler med ett sett nåværende og fremtidige kunder. I den senere tid har det derimot vokst frem en interesse for å se markedsorientering fra perspektivet til hele verdikjeden (Baker et al., 1999; referert av Grunert et al. 2005). Selskaper omgås hverandre i verdikjeden ved å skape verdi for sluttkunden. Selv om de enkelte selskaper ofte fokuserer på sine egne kunder, er det ofte profitabelt å ha sluttkunden i tankene gjennom produksjon og markedsaktiviteter. I Ottesens (2006) forskning viser resultater at en stor andel av lederne i forsyningskjeden for laks ikke kjenner konsumentens oppfatninger av kvalitet. Han forklarer dette delvis ved å påpeke at aktørene muligens lar det være opp til supermarkedskjedene å tolke konsumentenes kvalitetsoppfatninger. Supermarkedene vil så videreformidle denne kunnskapen gjennom sine ordrer og produktspesifikasjoner.

Grunert et al. (1996) utdyper viktigheten av markedsorientering innen fiskeri og agrikultur: *”Agriculture and fisheries have a long tradition for being commodity-oriented, with an emphasis on efficiency, high volume, consistent quality and economics of scale. As competition in international food markets is moving towards products with higher levels of value added and higher degrees of differentiation, it becomes more important that production-related competencies become supplemented by market-related competencies, since products will be tailored more specifically to certain markets or customer segments, and the risks increase of developing products, which do not gain market acceptance”.*

Grunert et al. (2005) har fremstilt en modell som viser faktorer som påvirker graden av markedsorientering i verdikjeden. Disse faktorene ble identifisert gjennom en studie der forskerne har sett på fire ulike caser.



Modell 2: Markedsorientering i verdikjede

Produkter av laks konkurrerer på mange vis i et nærmest perfekt marked. Et marked med uendelig antall kjøpere og selgere, identiske produkter og ubetydelige transaksjonskostnader (Ottesen og Grønhaug 2002). Et av deres interessante funn er at bedriftene forsøker å bygge relasjoner til et begrenset antall kunder. De sier videre at dette er noe en ikke forventer i perfekte markeder. Som forklaring trekker de frem at bedriftene ikke har kapasitet eller ressurser til å håndtere et stort antall kunder.

2.7 Supermarkedskjedene og konsumentene

I de senere år har vi sett fremveksten av store globale supermarkedskjeder. Barkema og Novack (2001) peker på økt skalaøkonomi grunnet fremskritt i bruk av IKT i distribusjonssystemer og lagerstyring som den viktigste faktoren for veksten. I EU og USA har det skjedd dramatiske endringer i organiseringen og konsentrasjonsgraden i verdikjeder for matvarer. Dagligvarebutikkene har blitt organisert i store enheter og disse har fått dominerende markedsandeler i en rekke internasjonale markeder (Tveterås 2004). Supermarkedskjedene stiller gjennom sine kunder tøffe krav til sine leverandører. I Frankrike har supermarkedskjedenes andel av fiskemarkedet økt fra 32% i 1976 til over 70% på slutten av 1990 tallet. Andelen laks i Frankrike som blir solgt gjennom supermarkedene er nå over 80% (Tveterås 2004).

2.7.1 Supermarkedskjedenes krav til leverandører

Tveterås (2004) har listet en rekke eksplisitte og implisitte krav supermarkedskjedene stiller til sine leverandører av fisk.

Pris	(a) Grad av kobling mot markedspris, (b) kvantumsrabatter
Volum og timing	(a) Totalvolum, (b) regularitet i leveranser, (c) fleksibilitet i leveranser, for eksempel i forhold til ”normale volum og leveringstidspunkter
Råstoff attributter	(a) Størrelsesfordeling, (b) kvalitetsattributter(farge, fett, konsistens, smak), (c) uniform kvalitet, (d) hylletid
Produktspekter og differensiering	(a) Fiskeslag, (b) Produktvarianter(”easy-to-cook”, etniske retter, sunne retter), (c) private merker, (d) promoteringsinnsats ovenfor konsumenter
Produksjonsprosesser	(a) Råstoff i før, (b) miljøeffekter av produksjon, (c) dyrevelferd, (d) sertifisering av tredjepart(ISO, IFS, BRC), (e) sporbarhet
Transaksjonskostnader	(a) Forhandlings-, (b) planleggings-, (c) kontroll-, (d) transport og lager –kostnader

Tabell 2: Supermarkedskjedenes krav til leverandører av fisk

De leverandørene som klarer å oppnå konkurransefortrinn til store kjeder kjennetegnes generelt ved tre faktorer:

1. *En pris som er stabil og på et fornuftig nivå i forhold til produktets posisjon hos konsumentene, dvs. betalingsvilje.*
2. *Forutsigbare tilførsler av (ofte) store kvanta av uniform kvalitet, slik at konsumentene kan forvente å finne produktet i hyllene, og at innkjøps- og distribusjonssystemet til dagligvarekjeden ikke blir ”stresset”, men blir utnyttet effektivt.*
3. *Et tilstrekkelig bredt produktspekter som gir samdriftsfordeler som muliggjør effektiv utnyttelse av innkjøps- og distribusjonssystemet til dagligvarekjeden.*
(Tveterås 2004)

3.0 Metode

I forrige kapittel ble relevant litteratur for å løse min problemstilling presentert. Dette kapittelet tar for seg de metodene som er benyttet for å svare på problemstillingen. I kapittelet har jeg ikke fokusert på ren teori og litteratur, men heller forsøkt å vise hvordan jeg har gått frem i denne oppgaven. Der det har vært nødvendig har jeg støttet mine valg ved å vise til relevant litteratur. Ressurser som tid og penger har også satt føringer på valg av design, metode og ikke minst datainnsamling.

3.1 Forskningsdesign og Metode

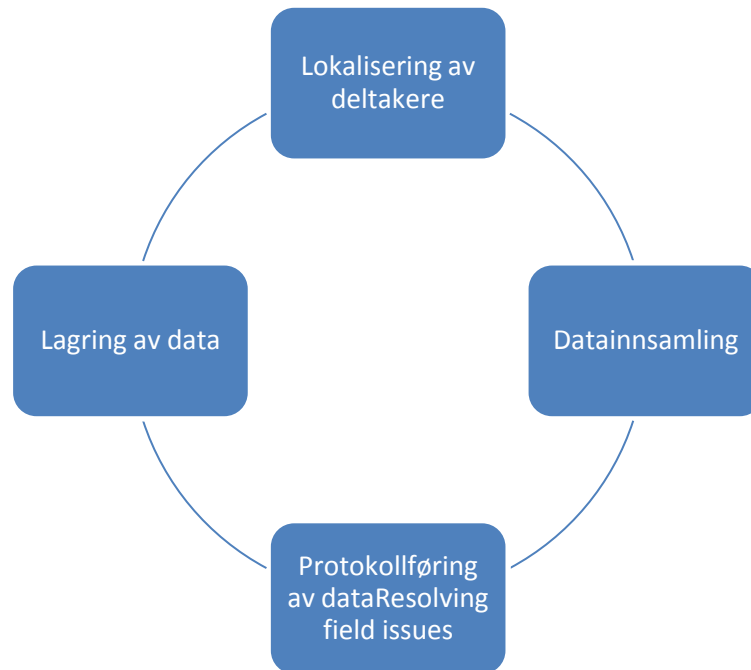
I denne oppgaven har jeg benyttet en eksplorativ design. Dette fordi min problemstilling, motiver for og barrierer mot vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler, er et emne som er lite forsket på tidligere. Tidligere oppgaver og publikasjoner har sett på verdikjeden som en helhet og ikke konkret tatt for seg disse leddene. Jeg har en viss oversikt og erfaring med vertikal koordinasjon, men jeg følte ikke at det var på langt nær nok i forhold til å benytte et beskrivende design. På bakgrunn av valget med eksplorativ design og min problemstilling har jeg valgt kvalitative metoder. Problemstillinger i kvantitative metoder krever ofte mer presis formulering, utformet gjennom hypoteser (Askheim&Grenness 2008). Hovedargumentet for valg av kvalitative metoder ligger derimot i oppgavens formål der jeg ikke er opptatt av generalisere mine resultater, men derimot skape en forståelse for hvilke motiver og barrierer som driver/motdriver vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler. Cresswell(2007:213) sier at i kvantitative metoder identifiserer vi systematisk våre subjekter gjennom tilfeldig utvelgelse, mens vi ved bruk av kvalitative metoder identifiserer deltakerne basert på mennesker som best kan hjelpe oss med å forstå fenomenet.

3.2 Datainnsamling

Da jeg har valgt kvalitative metoder i oppgaven og formålet ikke er å generalisere resultatene, men å utvikle en forståelse av vertikal koordinasjon, har jeg valgt deltakere og datainnsamlingsmetode ut fra følgende kriterier:

- Hvem kan best hjelpe meg å forstå motiver og barrierer for vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler?
- Hvilken datainnsamlingsmetode vil gi meg best data og forklare fenomenet på en best måte?

Cresswell(2007:117) viser til en ”datainnsamlingssirkel” som viser trinnene i datainnsamlingsprosessen:



Modell 3: Datainnsamlingsaktiviteter

I dette kapittel om datainnsamling vil jeg bruke Cresswell's datainnsamlings sirkel som mal på hvordan jeg presenterer min datainnsamling. Jeg har tilpasset malen til trinnene i min datainnsamling. Noen av punktene Cresswell brukte var uten betydning i denne sammenheng og ble dermed fjernet. Malen sørger for at det blir en god systematikk og enkelt å følge de ulike trinnene i datainnsamlingen.

Lokalisering av Sted/Individer

Det er vanlig i kvalitative metoder å benytte få analyseenheter(deltakere). Mine deltakere ble valgt ut fra følgende kriterier:

- Geografisk beliggenhet – Grunnet tid og penger ville jeg velge deltakere som var enkelt å holde personlig kontakt med
- Tidligere kjennskap – Jeg har kun valgt deltakere som jeg personlig har kontakt og kjenner. Dette fordi jeg vet at disse har høy kunnskap og god erfaring med koordinering og vil gi meg et godt resultat grunnlag
- Bransje – Jeg har både valgt oppdrettere og foredlere. Det ble i tillegg tidlig klart at jeg også ville ha med en eksportør som daglig forhandler med både oppdrettere og foredlere. Eksportøren vil ha et mer objektivt forhold til vertikal koordinasjon.

Totalt fem deltakere ble valgt til oppgaven. Dessverre opplevde jeg at to av deltakerne til slutt likevel ikke kunne bidra i oppgaven. Dette førte til at analysegrunnlaget ble litt tynnere, men endrer verken formål eller problemstilling i oppgaven. Bedriftene(deltakerne) som har deltatt i oppgaven er følgende:

1. **Leines Seafood AS** - Foredlingsbedrift for laks lokalisert på Helgeland.
 - Denne bedriften er valgt på grunn av dens størrelse, forretningsområde og lett tilgang. Bedriften produserer ferdigprodukter for Europeiske supermarkedskjeder. Bedriften benytter ca 6000 tonn råvare i året.
2. **Nova Sea AS** - Stor oppdrettsbedrift for laks lokalisert på Helgeland.
 - Bedriften er valgt først og fremst på grunn av dens størrelse og enkel tilgang. En stor bedrift med mange kunder. Bedriften selger både til norske eksportører, men driver også med egen eksport. Bedriften har eget slakteri.
3. **Anonym eksportør** - Norsk eksportør.
 - Siste informant er norsk eksportør som er valgt grunnet sin ”objektivitet”. Eksportører er daglig i kontakt med både oppdrettere og foredlere med tanke på kjøp og salg av råvare. Eksportøren kan gi et mer objektivt bilde av virkeligheten enn det de ”direkte” involverte bedriftene kan.

Nærmere presentasjon av bedriftene vil bli gitt i resultatpresentasjonen.

Det ble tatt direkte kontakt med deltakerne og informert om oppgaven og oppgavens formål. Alle deltakerne synes dette virket interessant og var velvillige til å delta.

Matthias Gardarsson hos Salmus AS har også fungert som en støttespiller og viktig informant. Valget av han som informant skyldes først og fremst min kjennskap til han. Det har derfor vært lett å holde kontakt og skape dialog om de forskjellige emnene i oppgaven med han. Å bruke informant har også vært viktig da han har bidratt med mye data som var vanskelig å oppnå grunnet oppgavens økonomiske og tidsmessige begrensninger.

Datainnsamling

Vi skiller mellom flere verktøy innen kvalitative metoder for datainnsamling. Cresswell (2008) plasserer de ulike verktøyene innenfor fire kategorier: observasjoner, intervjuer og spørreskjema, dokumenter og audiovisuelle materialer. Metodene kan selvsagt varieres og

kombineres alt etter hva vi ønsker å oppnå med forskningsprosjektet (Askheim & Grenness 2008). I min oppgave vil jeg benytte intervju som primær kilde for data og vil fokusere på dette verktøy for datainnsamling.

Dybdeintervju

Fordelen ved dybdeintervju er at en kan få et mer presist og tydelig bilde av intervjuobjektets meninger om fenomenet. Dette gjøres mulig gjennom bruk av åpne spørsmål og det faktum at vi ikke har bundet svaret til kun noen få alternativer. En annen fordel er at dybdeintervju åpner for muligheten for at intervjueren kan be intervjuobjektet utdype sine svar (Ghauri og Grønhaug 2002).

Ulempene ved dybdeintervju er at de er svært krevende og krever mye av intervjueren. Både i form av kunnskap og oppmerksomhet. Intervjuer er også vanskelig å tolke og analysere (Ghauri og Grønhaug 2002).

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Ikke gruppepress, individuell mening kommer frem• Mer konsentrert informant• Mer informasjon fra hver informant• Bedre muligheter for probing• Kan avdekke dypere holdninger• Enklere å improvisere eller tilpasse intervjuet til den enkelte informant• Kan avdekke mer sensitiv informasjon• Ingen krav til å samle mange innen bestemt målgruppe	<ul style="list-style-type: none">• Kostbare og tidkrevende å gjennomføre• Mindre involvering fra oppdragsgivers side• Krevende for moderator (reise, lang gjennomføringstid)• Ingen gruppedynamikk• Komplisert analyse og fortolkning

Tabell 3: Fordeler og ulemper ved dybdeintervju

Protokollføring av data

I datainnsamlingen ble det benyttet lydopptaker under alle intervju. Deltakerne var på forhånd oppmerksom på dette og tillot bruk av dette verktøyet. Lydopptaker ble brukt fordi jeg har dårlig erfaring med bruk av intervjuprotokoller der en skriver notater fortløpende.

Lydopptaker gjør at en kan holde full konsentrasjon rettet mot deltakeren. Lydopptaker gjør det også lettere å kontrollere at det som ble sagt er riktig.

Lagring av data

All data ble behandlet med høy forsiktighet. Anonymitet var en selvfølgelighet hvis deltakeren ønsket dette. Jeg laget back-up av all data som ble samlet inn. Som back-up benyttet jeg ekstern harddisk, minnepenn og lagring på office live.

3.3 Gjennomføring av intervjuer

Alle intervjuer ble gjennomført med utgangspunkt i en liste av spørsmål. Ved gjennomføring av dybdeintervju lot jeg deltakeren snakke fritt om temaene i spørsmålene, men sikret meg at ingen temaer forble ubesvart. Intervjuet besto av ti spørsmål som var organisert i tre temaer, der det siste temaet er en ”samlebolk”. I dette tema ble viktige faktorer som har betydning for vertikal koordinasjon diskutert uten at noen av disse faktorene var store nok til at jeg mente de burde være representert som eget tema:

1. Motiver for vertikal koordinasjon, og hva positivt som kan komme ut av vertikal koordinering.
2. Barrierer mot vertikal koordinasjon, og hva negativt som kan komme ut av vertikal koordinering.
3. Supermarkedskjedenes økende makt, prisjustering i langtidskontrakter og risiko.

Spørsmålene ble lagd i samarbeid med veileder der veileder i utgangspunktet mente spørsmålene var ladet og dro svarene for mye i en bestemt retning. Etter å ha sendt flere e-poster mellom oss ble vi til slutt enige om de ti spørsmål som er lagt ved som vedlegg 1. Før intervjuet ble gjennomført fikk deltakerne tilsendt et notat som redegjør for oppgavens formål, tidligere innsikt samt en redegjørelse for hvordan jeg ville gå frem i datainnsamlingen. Notatet er lagt ved oppgaven som vedlegg 2. Sammen med notatet ble spørsmålene på forhånd sendt til bedriftene. Dette for at deltakerne kunne forberede seg og eventuelt diskutere spørsmål og formuleringer som var uklare med meg før intervjuet startet.

Intervjuene ble gjennomført i mars og april 2009. Dybdeintervjuet med anonym eksportør ble gjennomført 5. mars med daglig leder. Intervjuet holdt sted ved selskapets kontorer. Intervjuet

med Nova Sea AS ble gjennomført i Sandnessjøen 13. mars med daglig leder, Bjørnar Olaisen. Til sist ble intervjuet med Salmus AS gjennomført i Leirfjord 18. mars.

Kontakten med informant, Matthias Gardarsson har vært flytende gjennom hele oppgaven. Gardarsson har vært tilgjengelig for telefon, e-post og besøk gjennom hele oppgavens varighet.

Selve gjennomføringen av intervjuene gikk positivt. Alle respondentene snakket fritt og jeg følte det var en god tone gjennom hele prosessen. Det første intervjuet med anonym eksportør ble muligens litt vel strukturert, noe som skyldes uerfarenhet fra min side. Deler av intervjuet fløt derimot bra og informasjonen som jeg var ute etter kom frem. Til syvende og sist fikk jeg de svar på de ting jeg spurte etter. Det var ikke noen kronologi ved gjennomføringen av intervjuene. Spørsmålene ble stilt og styrt mot alt etter hva som var naturlig i den enkelte intervjusituasjon.

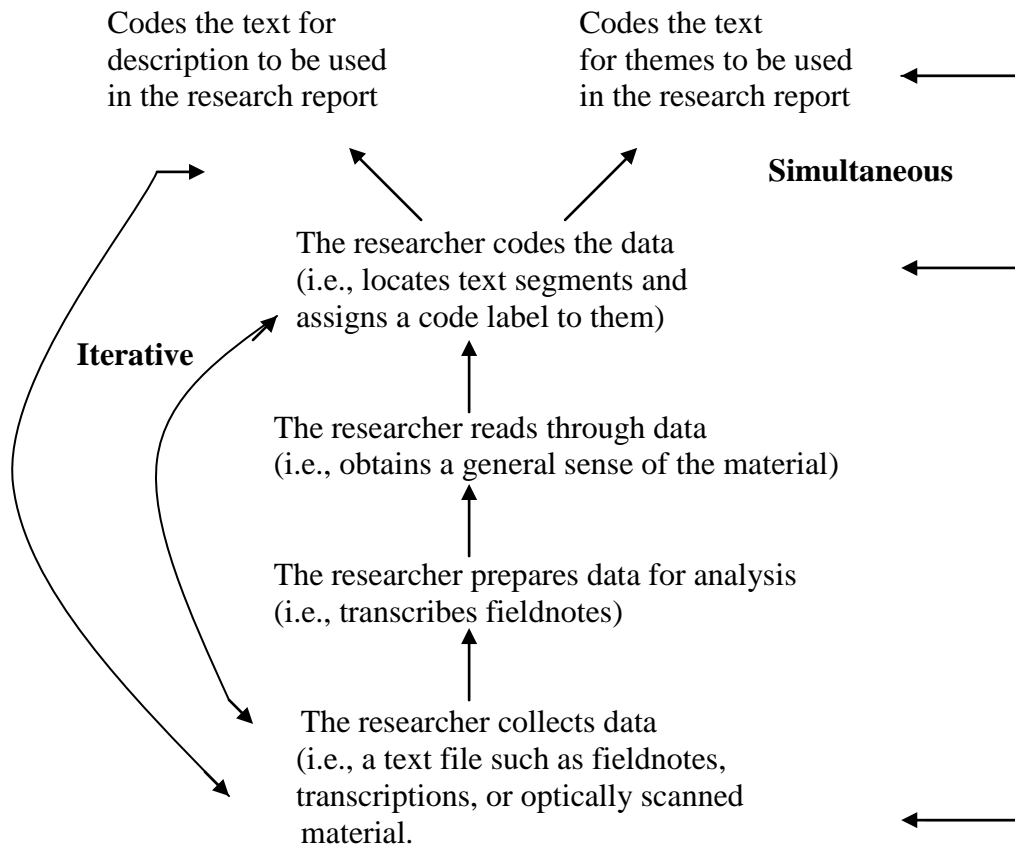
Alle respondentene var meget samarbeidsvillige, åpne og virket interessert i tema og oppgaven. Alle ba meg velkommen tilbake hvis noen spørsmål trengte oppfølging.

3.4 Dataanalyse

"Dataanalyse kan defineres som "systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem" (Askheim & Grenness 2008). Analysering av kvalitative data krever en forståelse for hvordan en skal tolke resultatene slik at en kan danne forme svar til sine forskningsspørsmål (Cresswell 2008). Til syvende og sist er uansett analyse av data klassifisering og sammenligning. En klassifiserer dataene en har samlet inn og sammenligner dem med hva litteraturen og tidligere forskning sier.

Analyse av kvalitative data

Cresswell(2008:244) har fremstilt en seks stegs modell for analyse av kvalitative data. I mitt arbeid med dataanalyse har jeg benyttet denne modellen. All tekst er derimot kodet som temaer og ikke som beskrivelser.



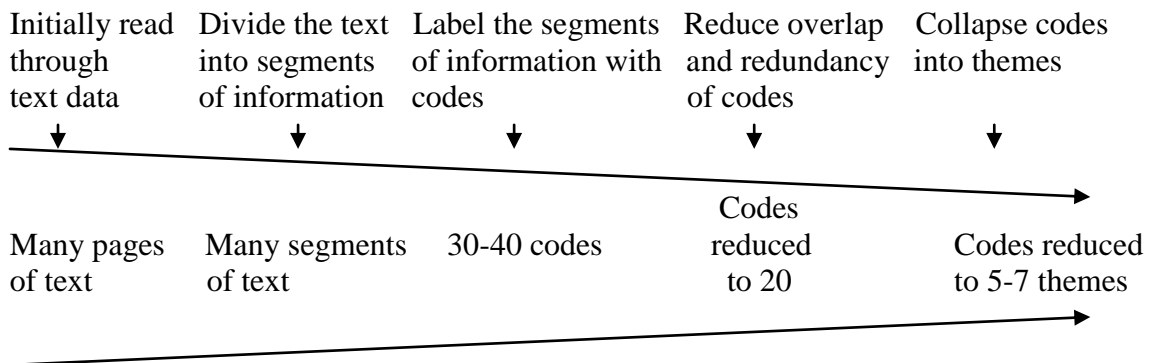
Modell 4: The qualitative process of data analysis

Slik modellen viser vil kvalitativ forskning først samle inn data og deretter forberede dataanalysen. Denne analysen består i første rekke av å danne seg ett generelt bilde av dataene og deretter kode beskrivelser og temaer angående det sentrale fenomen. I denne sammenheng, motiver for og barrierer mot vertikal koordinering mellom oppdretter og foredler.

Organisering av data er et kritisk punkt i kvalitativ forskning på grunn av de store mengder data som blir samlet inn. Jeg organiserte mine data ved hjelp av transkripsjon. Enkelt forklart er transkripsjon omgjørelsen av lyddata til tekstdata.

Når dataene er organisert og transkripsjon gjennomført begynner selve dataanalysen. Det første steget i dataanalysen er å utforske dataene og fremkalle koder. Det er viktig og først

utforske dataene for å danne seg et generelt inntrykk. Figur ? viser hvordan prosessen med klassifisering av data foregår:



Modell 5: En visuell modell for kodeprosessen i kvalitativ forskning

Å beskrive og utvikle temaer fra de innsamlede data består i å gi svar på forsknings spørsmål og frembringe en forståelse for det sentrale fenomen (Cresswell 2008). Slik figur ? viser vil en konkretisere dataens koder ned til noen utvalgte temaer. Her kan vi skille mellom ulike typer som for eksempel, ordinære, uventede, store, mindre m.fl. (Cresswell 2008)

3.5 Evaluering av kvalitative undersøkelser

”Vitenskapelig kunnskap er ofte likestilt med generaliserbar kunnskap...Innenfor kvantitativ forskning forsøker man å sikre generaliserbarheten gjennom å legge vekt på utvalgsprosedyrene som benyttes...Heller enn å snakke om statistisk representative utvalg, er kvalitative forskere opptatt av å arbeide med utvalg som er mer eller mindre ”skreddersydd” for den undersøkelsen som ønskes gjennomført” (Askheim og Grenness 2008).

Når resultatene av en undersøkelse skal kvalitetssikres blir gjerne begrepene reliabilitet og validitet benyttet. Med andre ord: Er resultatene til å stole på, og er de gyldige?

Reliabilitet

Målet med reliabilitet er å sikre at resultatene som er presentert i oppgaven er riktige og til å stole på. Det vil si at hvis en annen forsker ville benyttet de samme metoder, design og strategi som jeg har benyttet i min oppgave ville han fått samme resultater og konklusjoner. Reliabilitet har derfor med oppgavens konsistens å gjøre (Kvale 1997). En generell løsning på

problemet med reliabilitet er å gjøre stegene i oppgaven så tydelig og operasjonaliserbar som mulig (Yin 2003).

Jeg har forsøkt å gjøre oppgaven så reliabel som mulig. Dette er gjort gjennom flere trinn:

- Jeg har beskrevet trinnene i datainnsamling og dataanalyse steg for steg.
- Jeg har i samarbeid med veileder lagd oppgavens spørsmål der ledende spørsmål er forsøkt unngått.
- Alle dybdeintervju er tatt opp med lydopptaker og ordrett transkribert.

Derimot kan min uerfarenhet som intervjuer være kilde til negativ reliabilitet. Jeg kan ubevisst gjennom kroppsspråk ha dradd spørsmål i ulike retninger. En forutinntatt holdning til oppgavens tema og problemstilling kan også hatt konsekvenser gjennom dataanalysen. Som nevnt flere steder i oppgaven er jeg involvert i bransjen og kjenner godt til deltakerne.

Validitet

Et kritisk punkt i all forskning er forskningens validitet. Validitet er hvorvidt forskningens resultater/funn gir en presis representasjon av faktorene/fenomenet forskningen skal beskrive (Easterby-Smith et al. 2008). Det er flere strategier for å sikre validitet i kvalitativ forskning. Triangulasjon er en prosess der forskeren benytter ulike datakilder og ulike metoder for datainnsamling for å undersøke om det er korrelasjon mellom dataene (Ghauri og Grønhaug 2002). En annen strategi er å bruke en ekstern person for gjennomgang. Den tredje strategien for å sikre validitet er å bruke deltakerne i oppgaven. En eller flere av deltakerne vil da få tilgang til oppgaven. En spør da deltakerne om beskrivelsen er komplett og realistisk, om temaene er presise og om tolkningen er rettfærdig og representativ (Cresswell 2008).

Generaliserbarhet og ekstern validitet omhandler hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres. Det vil si hvorvidt mine resultater er overførbare overfor andre aktører i næringen eller andre næringer. Formålet med min oppgave er ikke å generalisere mine resultater, men å skape en forståelse for hvilke motiver og barrierer som driver vertikal koordinasjon.

I denne oppgaven har jeg forsøkt gjort flere ting for å minimere negativ validitet. Jeg har sendt ut både spørsmål og et notat før intervjuene for å sikre at intervjusubjektene forstår

oppgavens formål og problemstillinger. Oppgavens resultater er sendt tilbake til deltakerne slik at har gjennomgått sine resultat og godkjent disse.

Jeg har i tillegg brukt informant, Matthias Gardarsson som hjelp angående hvorvidt beskrivelsen og resultatene er realistiske og representative.

4.0 Resultater

I dette kapittelet vil resultatene fra datainnsamlingen bli presentert. Dataene ble som nevnt i forrige kapittel samlet inn gjennom bruk dybdeintervjuer. Kapittelet er strukturert ved at hver deltaker behandles separat. Først diskuteres motiver for vertikal koordinasjon og positive aspekter ved vertikal koordinering. Videre diskuteres barrierer mot vertikal koordinasjon og negative aspekter ved vertikal koordinering. Til slutt diskuteres det siste tema, supermarkedskjedene som drivere for vertikal koordinasjon, prisjustering i langtidskontrakter og risiko. Gjennom alle tema er jeg interessert i å undersøke hvordan aktørene forholder seg og deres oppfatning av temaene.

4.1 Introduksjon

Problemstillingen i denne oppgaven var: motiver for og barrierer mot vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler innen distribusjonskjeden for laks. Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan aktørene i forsyningskjeden forholdte seg til vertikal koordinasjon. Hovedobjektivet i oppgaven lå i å bringe til rette en forståelse for hvilke faktorer som er særlig avgjørende for hvorfor aktørene koordinerer/ikke koordinerer sine interesser.

4.2 Anonym eksportør

Grunnet deltakers ønske om anonymitet for både seg selv og selskap vil det ikke bli gitt noen bedriftspresentasjon for denne deltakeren.

4.2.1 Motivasjon

Som hovedmotiv for oppdretterne å koordinere nevner respondenten stabilitet i distribusjonskjeden som særdeles relevant:

Det første som jeg tenker på det spørsmålet er å skape en stabilitet i distribusjonen. Jeg tror behovet for en oppdretter, også hvis det er en mindre oppdretter, å kunne sikre volum og pris mot en stabil kjøper er betydningsfullt. Det er betydningsfullt når du skal i forhandlinger med banken, det er betydningsfullt når du skal legge budsjettene dine rett og slett. Så selv om ikke all fisk blir låst på kontraktsnivå på en fastpris så ser jeg noe i bunnen der som skaper en stabilitet. Hvis en kun er avhengig av et spotmarked som varierer gjennom svinesykluser som vi vet at laksenæringen er igjennom så blir variasjonene veldig store og veldig vanskelig å planlegge.

Videre nevnes det å ha flere markeder å spre risikoen på som et motiv for vertikal koordinasjon:

Hvis du kun skal leve i spotmarkedet og kun skal være avhengig av noen få importører for eksempel, så løper du en ganske stor risiko. Du løper en politisk risiko som vi har sett på USA og EU, på Russland og handelshindringer som stopper deg. Jeg tror det er viktig for en hver oppdrettsaktør enten han er liten eller stor og kunne spre risikoen sin på innkjøpsleddet.

Når det gjelder motiver for foredler å koordinere mot oppdretter nevner respondenten at viktige motiv vil være å sikre pris, men ikke minst kvantum:

Sikre pris, men også sikre kvantum. Hvis en spiller høyt i spotmarkedet så kan risikere å være fri for fisk nesten uansett hvordan pris en tilbyr. Det har en jo sett i enkelte sammenhenger at en har spilt høyt i spotmarkedet og rett og slett blitt fri når alle andre har inngått kontrakter og fisken er disponert. Så både pris og kvantum vil være viktig å sikre seg.

Respondenten uttaler at av positive virkninger av vertikal koordinasjon er blant annet arbeidsplasser i distriktene.

Jeg vil nok tro at veldig mange i denne næringen, som er en distriktsnæring, ser det positive i å skape arbeidsplasser i regionen eller i Norge for å si det sånn. Det er jo også en positiv effekt av vertikal koordinasjon.

Respondenten mener videre at stabilitet like mye som motiv er en positiv virkning av vertikal koordinasjon. Her nevnes særlig politikken norsk laks har blitt utsatt for i EU og andre deler av verden. Ved å være koordinert mot en foredler som for eksempel opererer i det norske markedet kan det skape en stabilitet og minske noe risiko.

4.2.2 Barrierer

Som barriere både for oppdrettere og foredlere nevner respondenten åpenhet og tillit i relasjonene til hverandre:

Jeg føler vel kanskje at alle ledd er litt for redd for å oppgi informasjon om seg selv. Det tror jeg faktisk er en barriere for koordinasjon. At en foredlingsbedrift vil ikke være så åpen med

sine kalkyler ovenfor råvareleverandøren og råvareleverandøren er ikke så åpen om produksjonskost og slakteplaner. En prøver å holde informasjonen for seg selv. Man mener og tror at det gir et konkurransefortrinn... At en foredlingsbedrift som gjennom årtier har bygd seg opp en kundemasse og gjennom årtier har fokusert på kostnadssiden nok ikke vil gå til hvilken som helst aktør å frigi denne informasjonen. De kan jo risikere at en av deres samarbeidspartnere finner ut at dette er noe en ønsker å gjøre selv. En har skaffet seg en ny konkurrent i stedet for en samarbeidspartner.

Det blir fokusert på at åpenhet og tillit er noe som må være på plass for å kunne inngå lange samarbeid. Hvis aktørene er usikre på hverandre når det gjelder kvalitet, produksjonskapasitet, betaling med mer vanskelig gjøres koordinasjon.

En annen barriere for vertikalt samarbeid er kulturforskjeller. Respondenten mener det er store forskjeller i kulturen på en oppdretts- og en foredlingsbedrift:

Jeg tror det er ganske store kulturforskjeller. En oppdretter har mer av dette fiskerblodet i seg, hvor en håper å gjøre det store kuppet en eller annen gang. Det store kastet. Å ha fisk tilgjengelig for slakting akkurat når prisen er på det høyeste så de kan gjøre det store kuppet. Mens jeg tror kulturen innenfor ledelsen i foredling er mer den industriaktøren som satser på stabilitet og vet hva marginene vil gi. Jeg sier ikke at ikke de også håper på det store kuppet, men det er nok mer en kultur på at det er industriproduksjon vi driver. Kulturbarrierer. Jeg tror kanskje at de som sitter i ledelsen i foredling kunne satt i ledelsen i en annen industribedrift. Og en oppdretter kunne kanskje vært en skipper på en ringnotsnurper. Det handler noe om hvilke type folk som blir bedriftsledere innenfor industrien og hvilke type folk som blir bedriftsledere innenfor oppdrett.

Når det gjelder negative konsekvenser av vertikal koordinasjon fokuserer respondenten mest på konsekvenser for oppdretter. Her nevnes blant annet det å være forpliktet til å levere råstoff til en industri. Med dette menes at en mister noe av styrkes ved å kunne veksle mellom de markedet som til en hver tid gir best resultat. Dette vil selvsagt være et ekstremtilfelle der oppdretter har fastpris kontrakt på hele sitt volum, og spot pris ligger vedvarende godt over fastpris. Hvis en har bundet seg til å levere et gitt kvantum kan det bety for oppdretter at han må inn å slakte fisk på ugunstige tidspunkt.

4.2.3 Supermarkedskjedene, langtidskontrakter og risiko

Når det gjelder supermarkedskjedenes økende makt og krav til koordinasjon i distribusjonskjeden var respondenten enig i at supermarkedskjedene har fått betydelig større makt de siste år, men han mente dette skyldtes først og fremst et ønske fra konsumenten:

Det begynner nok med konsumenten som har rimelig stor makt. De stiller krav til at de produktene de kjøper i supermarkedene skal være et trygt, hygienisk produkt og at det i tillegg skal være produsert på en etisk riktig måte. Og de kravene er det da supermarkedskjedene stiller ovenfor sine underleverandører som gjør at en må bakover i kjeden for å sikre seg at de kravene blir opprettholdt.

Respondenten uttaler også at supermarkedene utnytter dette til fulle og bruker det som et konkurransefortrinn.

Respondenten er også veldig for mulighet for prisjusteringer i langtidskontrakter. Men påpeker et meget viktig poeng. Hele forsyningskjeden må ta del i den prisøkning eller prisreduksjon som måtte komme:

Det kan ikke være slik at ett ledd blir tvunget inn i en prisjustering. Så da må det være en sammenheng helt fra råvareleverandøren til sluttkunden om at etter så og så lang tid så skal vi ha nye åpne prisforhandlinger. Det kan ikke være slik at på det ene tidspunktet så kommer kunden og presser på hos foredlingsbedriften og sier at vi skal justere prisen, mens råvarekosten er lagt. Og det samme at foredleren ikke kan komme til oppdretter fordi presset fra konkurrenter og ytre aktører er blitt så stor at en må regulere prisen. Og det samme andre veien at ikke oppdretter kan komme til foredler fordi nå er spotprisen så høy at vi må justere.

Respondenten nevner også ulike modeller for prisjustering som kan være gunstige å benytte. Blant annet med et prisintervall. Blir markedsprisen vedvarende utenfor prisintervallet justeres prisen gjennom nye forhandlinger.

Angående risiko i distribusjonskjeden og hvem av oppdretter og foredler som tar høyest risiko ved vertikal koordinasjon mener respondenten det er vanskelig å svare på. Han mener at oppdrettsnæringen er inne i langsiktige sykluser det er biologiske faktorer som i høy grad

bestemmer resultatet. Når det gjelder foredling mener han derimot at den er mer preget av kortsiktige risiko: *Jeg vil si at foredlingssiden er mer påvirket av den kortsiktige risikoen hvor de må for å få leveringsavtaler på produktene sine må inngå kontrakter på 3-6 måneder eller enda lengre kontrakter der prisen settes fast, og dermed blir de veldig utsatt for kortsiktige svingninger i prisen dersom de ikke låser prisen på råvarekjøpet i tillegg.*

4.3 Salmus AS

Salmus AS er en familie eid og drevet virksomhet som holder til i Leirfjord kommune på Helgelandskysten. Selskapet har hovedformål å produsere sjømatprodukter av høy kvalitet, med særlig fokus på laks. Salmus; ved siden av å være konsernets morselskap, står for gruppens salg og markedsføringsarbeid. Konsernet består ellers av et holdingselskap (Leines Utleieselskap), et dyrkingsselskap for blåskjell (Kvitholmen AS) og produksjonsselskapet Leines Seafood AS.

Leines Seafood AS

Selskapet ble etablert i 2001 etter at et større sjømatselskap bestemte å legge ned drift etter vurdering om at virksomheten ikke kunne drives lønnsomt. Dagens eiere og flere av selskapets medarbeidere har vært med på produksjon av frysede lakseporsjoner i 13 år. Bedritens eier og grunnlegger, Matthias Gardarsson var en av pionerene i Norge bak frysede lakseporsjoner. Leines Seafood produserer frysede lakseporsjoner, hovedsakelig for det Tyske markedet. I 2009 planlegger bedriften å eksportere ca 3000 tonn frysede lakseporsjoner til Tyskland. Bedriften har ca 90 ansatte, hovedsakelig fra Leirfjord og nabokommunen Sandnessjøen. Bedriften har meget god og effektiv produksjon noe selskapet fikk påskjønnelse for gjennom mottakelse av mattilsynets kvalitetspris i 2005. Leines Seafood er sertifisert på høyeste nivå både på IFS⁶ og BRC⁷. Selskapet er vertikalt koordinert med en lokal oppdretter med avtale om kjøp av all nedklasset fisk til fastpris. Bedriften kom også til enighet med samme lokale oppdretter om kjøp av superior fisk til fastpris i 2009. Resterende råvarer (ca 1000 tonn) kjøpes i spotmarked. Siden overtakelse i 2001 har bedriften hatt varierende resultater uten å generere store overskudd. De siste år har vært tøffe med meget høye råvarepriser.

⁶ International Food Standard

⁷ British Retail Consortium

Råvaretilgang

Da Leines Seafood ble etablert i 2001 sa både eiere og ledelse at egen råvareproduksjon ikke var nødvendig. Dette skyldtes som nevnt flere faktorer; bla tilgang på nedklasset fisk i markedet, råvarepriser og bransjens struktur. Siden den gang har ting forandret seg og særlig de faktorer som er nevnt foran. Andelen nedklasset fisk i markedet er betydelig redusert, kombinert med høye priser og en endret bransjestruktur. Tveterås og Kvaløy (2004) sier at bransjen har utviklet seg i de senere år med tettere vertikal koordinering fra oppdrettsanlegg til supermarkedskjeder. Disse faktorene har ført til at Leines Seafood i langt høyere grad enn tidligere har vært nødt til å kjøpe fisk i spotmarked. Estimert har bedriften kjøpt 2/3 av råvaren i spotmarkedet i 2006-2008. I 2009 vil bedriften kjøpe ca. 1000 tonn i spotmarked. Mye av denne råvaren ble kjøpt til svært høye priser. Til sammen for 2006-2008 kunne Salmus se tilbake på et overskudd på drøye 3 millioner kroner. Oppdretter som solgte råvaren til bedriften tjente 50 millioner kroner på fisken han solgte selskapet. Overskudd for 2006-2008 ble brukt til investeringer i bedriften slik at selskapet skal bedre sine konkurransevilkår.

Marked

Salmus AS har en unik markedstilgang gjennom deleierskap med selskapets største kunde. Det er selskapets partner som sikrer bedriften dens unike markedsposisjon i et av Europas viktigste marked for frysede lakseporsjoner. Foruten meget sterk posisjon i Tyskland er Salmus aktør i andre land som; Tyrkia, Sverige, Australia, UK, Midt-Østen m.fl. Selskapet har agenter som jobber med salg og markedsføring i Spania, UK og Danmark. Målet med agentvirksomheten er innpass og økning av selskapets markedsandel i disse land.

4.3.1 Motivasjon

Når det gjelder motiver for oppdretter for koordinere mot foredler peker respondenten på stabilitet, kvalitet og produksjonstekniske gevinster:

De siste år har oppdretter opplevd svært høye priser i markedet. Derimot har situasjonen for oppdretter vært lik som for foredler. Prisene har variert mye. Dette gjør at jeg tror oppdretter vil koordinere mot foredler med fast pris for å oppnå stabilitet og unngå usikkerhet. Dette vil også selvsagt avhenge av hvor risikopptatt oppdretteren er. Rett kvalitet er et annet motiv. For oppdretter vil det være viktig å vite hva som skjer i ferdigvaremarkedet for å redusere risikoen for å produsere feil kvalitet og feil størrelse. Et siste motiv vil være produksjonstekniske motiv. Ved å koordinere mot en foredler som for eksempel aksepterer å

motta leveranser i kar kontra isopor kan oppdretter oppleve en økning i kapasiteten på sitt slakteri. En god avtale med en foredler som er villig til å ta størrelser fra 4-7kg er en fordel for en oppdretter kontra en spot-kjøper som spesifiserer at hans fisk skal være 5kg.

Når det gjelder motiver for foredler for koordinasjon blir det særlig påpekt forutsigbarhet i pris: Pris er et selvskreven motiv. Foredlerens hovedmotiv vil være å sikre seg leveranser av akseptabel kvalitet til fornuftig pris. Forutsigbarhet mtp råvarepris er meget viktig da ferdigvareprisene avtales for lange perioder. Prisen må heller ikke være høyere enn at foredler fortsatt er konkurransedyktig i konkurranse med Chile og Øst-Europa. Kvalitet er et annet motiv for foredler. Det er viktig for foredler å sikre seg riktig kvalitet. Med riktig kvalitet menes også størrelse. Råvare av riktig størrelse og kvalitet gir høyere utbytte og høyere effektivitet. Dette må samtidig mikses med råvare av nedklasset kvalitet(industrikvalitet) for å gjøre den totale råvareprisen inn til bedriften lavest mulig. Videre er supermarkedskjedenes stadig strengere krav til sporbarhet og sertifiseringer en viktig årsak til at foredlere ønsker koordinering med oppdretter. Hvis foredler ikke er koordinert med oppdretter vil ofte leveranser til mange kjeder vanskeliggjøres.

Av positive aspekter ved koordinasjon nevner respondenten særlig forhold som forutsigbarhet i pris: Det kan komme mye positivt ut av vertikal koordinering. Vi er i dag en ren foredlingsbedrift som ville slitt veldig hadde det ikke vært for at vi har en god avtale med en lokal oppdretter. Det viktigste vertikale koordinering gir oss er forutsigbarhet. Særlig med tanke på pris, kvantum og kvalitet. Slik lakseprisene varierer fra uke til uke er det meget vanskelig å inngå langsiktige kontrakter med kjeder i Europa når det ligger en stor usikkerhet i neste ukes råvarepriser. I 2009 har vi inngått en avtale med oppdretter om kjøp av all nedklasset fisk. Vi har også for første gang kommet til enighet med oppdretter om kjøp av superior fisk til fastpris. Det har som nevnt gitt oss en forutsigbarhet i prisingen av våre ferdigprodukter. En annen positiv ting som er kommet ut av den vertikale koordinasjonen er overgang til bruk av kar i stedet for isopor. All råvare fra oppdretter blir levert i kar kontra isopor. Dette har medført at vi har redusert antall mann som jobber med råvarehåndtering fra 3 til 1, noe som igjen selvsagt gir utslag i vår effektivitet. Bruk av kar er i tillegg miljøbesparende og billigere enn bruk av isopor.

4.3.2 Barrierer

Av barrierer for oppdretter mot å koordinere mot foredler nevner respondenten at fare for å ikke maksimere fortjeneste og frykt for tap av kontroll kan være et hinder for større samarbeid: *En stor barriere er selvsagt frykt for ikke å maksimere inntjeningen. Med høye markedspriser og gode tider for oppdrettere er det vanskelig å velge sikkerhet og forutsigbarhet kontra potensiell maksimal inntjening. Et annet motiv som ikke er utbredt i stor grad er frykt for å tape kontroll over egen produksjonsplanlegging. Noen aktører ønsker å ha fullstendig kontroll over egen produksjon av kvaliteter og størrelser... En mulig barriere kan være frykt for en stor internasjonal kjede. En liten lokal oppdretter kan bli bekymret når foredler med en stor internasjonal kjede i ryggen kommer og vil koordinere aktiviteter... En siste barriere for en liten oppdretter kan være å knytte seg opp til å levere et visst kvantum. Hvis problemer med fiske helse og sykdom oppstår kan det være skummelt å være involvert i en stor kontrakt.*

Når det gjelder foredlerne ser respondenten på kvantum og kvalitet: *En barriere vil være å knytte seg til å ta imot et visst kvantum. I vår bedrift har vi avtale med to oppdrettere/slakteri om leveranser av nedklassifisert fisk. I disse avtalene forplikter vi oss til å ta i mot alt av nedklassifisert fisk. Det vil si alle størrelser og kvaliteter. Hvis oppdretter har bommet med sin produksjon og må slakte 10 tonn 1-2kg fisk i prod. Kvalitet er vi forpliktet til å ta imot denne fisken, selv om den vil gi oss et dårlig resultat da vi er nødt til å produsere blokkprodukter i stedet for porsjoner.*

Av negative aspekter ved koordinasjon fokuserer respondenten mest på negative aspekter for foredler. Det pekes på forhold der foredler er pliktig til å motta kvaliteter som gir dårligere utbytte og dårligere effektivitet enn andre kvaliteter.

4.3.3 Supermarkedskjedene, kontrakter og risiko

Respondenten påpeker at han mener kravene fra supermarkedskjedene stort sett er positive, men sier også at det til nå stort sett er bare foredleren som blir truffet av dem:

Supermarkedskjedene stiller stadig større krav til sine leverandører, noe som i bunn og grunn er veldig positivt. Vi har utviklet oss og forbedret oss stort som virksomhet etter krav som har blitt stilt ovenfor oss av kjedene. Mye av kravene har derimot vært direkte rettet mot leverandør og ikke videre ned i kjeden og derfor har vi stått fritt til å kjøpe råvare av hvem vi

vil uavhengig om oppdretter er sertifisert eller ikke. Uten å vite det sikkert vil jeg tro oppdretter merker mindre til press fra supermarkedskjedene. Videre nevner respondenten at ikke alle krav er like fornuftige: For eksempel fant en kjede ut at de skulle endre designet på kartongen vi pakker porsjonene i. Det var snakk om en liten forandring, men dette gir oss likevel utfordringer når det gjelder effektivitet og maskineri. I blant virker ikke alle kravene like gjennomtenkt, men vi som leverandør er nødt til å føye oss etter dem ellers blir vi kastet ut.

Når det gjelder prisjustering i ferdigvarekontrakter sier respondenten at avhengig av situasjon vil han synes det er fornuftig å åpne for dette: *I en bransje som laksebransjen der råvareprisen kan variere med flere kroner fra uke til uke vil prisjustering virke fornuftig, men ofte vanskelig for foredler. Vi har låste kontrakter med kjedene som strekker seg over veldig lang tid og disse kontraktene åpner ikke for prisjustering. Det er kjedene selv som ønsker faste priser og for oss gir det en stabilitet og forutsigbarhet i hverdagen. Dessverre er ikke råvaremarkedet for laks i nærheten av stabilt og det som kunne virke som svært gode ferdigvarepriser da kontraktene ble inngått kan vise seg å ikke være like gode når råvareprisene er steget til himmels. Derfor er ofte langtidskontrakter, om det åpner for prisjustering eller ikke, en gambling fordi kontraktene med kjedene er faste.*

Hvis oppdretter som allerede tjener gode penger på en fastpriskontrakt, men kanskje ikke like mye som en ville oppnådd i spotmarkedet kommer med krav om reforhandlinger har jeg mindre forståelse for det enn hvis en foredler som er hardt presset fordi situasjonen i råvaremarkedet har endret seg ber om det. Dette vil selvsagt gjelde begge veier hvis bransjen skulle endre seg. Hvis bransjen hadde vært forutsigbar og råvareprisen for laks noenlunde stabil ville det ikke vært nødvendig med prisjusteringer.

Risiko mener respondenten er vanskelig å vurdere da det alltid vil være risiko involvert i kontrakter, uansett bransje: *Begge parter tar risiko ved å inngå visse former for koordinasjon særlig når en fast pris er en del av avtalen. Slik lakseprisen varierer i dag er det umulig å si hvordan den vil utvikle seg. Alle eksperter og uttalelser for 2009 baserte seg på at lakseprisen ville være lavere eller på samme nivå som 2008. Dette baserte også vi oss på da vi inngikk fastprisavtalene med kjedene tidlig på året. Tidlig på året fikk vi også til en fastprisavtale med Nova Sea angående kjøp av råvare. På det tidspunktet synes jeg prisen var i overkant høy,*

men priser meg lykkelig for den i dag. Prisene i 2009 har vært på et meget høyt nivå og kurven ligner rekordåret 2006. Hvis vi hadde visst at råvareprisene ville utvikle seg slik de har gjort ville det være vanskelig for oss å oppnå en like god avtale med Nova Sea. Dette kunne selvsagt gått andre veien og vi hadde vært nødt til å bite i det sure gresset. Eller surt ville det ikke vært med mindre det ville skjedd noe dramatisk i ferdigvareprisene da vi ville vært sikret et godt overskudd, noe som mildt sagt ikke er hverdags innen foredling av laks.

Risiko vil også selvsagt avhenge av kvantumet som er avtalt. Hvis vi som foredler har inngått kontrakt om kjøp av all råvare fra en produsent blir vi mer utsatt enn hvis vi har flere produsenter der vi har inngått kontrakter med ulike betingelser.

4.4 Nova Sea AS

Nova Sea AS er en av de største nordnorske produsentene av oppdrettslaks med 31,3 hel eller deleide laksekonsesjoner. Selskapet har 15 oppdrettsbaser som drifter til sammen 22 lokaliteter på Helgelandskysten. Administrasjon og industrianlegg er lokalisert til øya Lovund i Lurøy kommune. Her slaktes all produsert laks før den sendes ut til markedet i inn- og utland.

Nova Sea er lokal majoritetseier ved familieselskapet Vigner Olaisen AS som har ca. 51 % av aksjene, Marine Harvest ca. 42 %, mens 3 % av aksjene eies av de ansatte. Konsernet har ca. 170 ansatte og omsetter årlig for om lag 700 millioner kroner. I konsernet inngår også Tomma Laks AS og Polarlaks II, mens Vega Sjøfarm AS og Sømna Fiskeoppdrett AS er tilknyttede selskap som har samdrift med Nova Sea.

Nova Sea har historie som både videreforedler og eksportør av laks. I dag selger selskapet noe direkte til enkelte kunder, men mesteparten av volumet går gjennom eksportører. Ca 30% av selskapets produksjon selges på faste kontrakter, der disse strekker seg fra noen måneder opp til et år. Alle disse kontraktene er fastpriskontrakter der kundene befinner seg både i Norge og i utlandet. Inntil nylig hadde selskapet en filetlinje med et råvaregrunnlag på ca 2000 tonn. Selskapet besluttet å avslutte videreforedlingsvirksomheten da de følte at det tok fokus fra hovedvirksomheten, oppdrett av laks. Etter nedleggingen har selskapet hatt ett ønske om at deler av produksjonen skal koordineres opp mot videreforedlingsvirksomhet. Dette er en stabiliserende faktor som er mye mindre svingende enn spotmarkedet. Ideen bak

koordinasjonen er at kvantumet som går til videreforedling skal selges på et akseptabelt og ikke for høy fortjenestenivå.

4.4.1 Motivasjon

Som motivasjon for koordinering for oppdretter nevner respondenten særlig to ting; verdiskaping i regionen og større kontakt med markedet.

Men for oss har det også vært viktig å skape en ikke ubetydelig videreforedlingsaktivitet hos oss selv eller lokalt fordi vi vet at videreforedlingsdelen normalt er veldig arbeidsintensiv. Og skaper mye aktivitet og verdiskaping rundt seg slik at det ligger som et ønske. Vi ønsker veldig at en god del av fisken vår skal bearbeides her i regionen vår.

Og det vi har sett av videreforedlerne vi har knyttet oss til, der det er en i Spania og to her i regionen, er at den i Spania skaper ingen arbeidsplasser i regionen, men den skaper en veldig god kontakt mot et marked og vi får gjennom den en følelse opp mot detaljistmarkedet. I hvert fall de kjedene den kunden forsyner.

Dette ble fulgt opp med om kontakt med markedet er en motivasjon for koordinasjon mot foredler? *Ja, og det har også med eksporten å gjøre. Det å få kunder som ligger nærmest mulig sluttbrukeren. Men utover det skulle det for så vidt være det samme for oss hva spanjolene bruker laksen til, men slik er det ikke. Vi får direkte kontakt med hans kunder og hans storkunder så på den måten oppnår vi kontakt med sluttbruker. I alle fall sisteleddet som er det interessante.*

Respondenten nevner videre at koordinering med foredler gir gode løsninger på logistikken mellom selskapene som vanskeliggjøres uten koordinasjon: *Det vi får gjennom koordinering med lokale og regionale aktører er at vi får en vinn-vinn situasjon på logistikksiden på mange forskjellige måter ved at en har nære og kjente forbindelser som gjør at for eksempel stilling av sikkerhet og sjekking omkring selskapene blir enklere, kontakten blir lettere å holde, du har mange forskjellige slags relasjoner som skaper trygghet eller utrygghet og som er lettere å få til jo nærmere en er. Men det er først og fremst den økonomiske delen som gjør at en kan få til gode logistikk-løsninger, da det er korte avstander som gir bedre transportkostnader og muligheter for forenklinger av transporten.*

Respondenten mener at et positivt aspekt ved koordinering er at en over tid vil bli en foretrukken leverandør: *Og at kommer det en situasjon der de skal bruke laks og det er veldig stor tilgang på laks så vil vi være en foretrukken leverandør i forhold til andre. Det er mer langsiktighet... At det er et gode i seg selv å ha faste forbindelser og ikke hele tiden være i spot og uten forpliktelser "what so ever" utenom pris.*

Som hovedmotiv for foredler å koordinere mot oppdretter sier respondenten at stabilitet i leveranser, kommunikasjon, frigjøring av ressurser og enklere logistikk som viktige faktorer: *Det å ha faste leveranser for forelderen må jo på samme måte som for produsenten bety at en får en enklere logistikk, og en behøver ikke være ute å handle hele tiden. Kjøp og kommunikasjonsarbeid blir lettere når en har en fast kunde å forholde seg til. Da behøver en ikke å bruke mye tid på å "trade". Og det gjelder på begge sider. Den fisken som er på fast kontrakt skulle alternativt vært "traded", og det koster på ulike måter. Fordelen for foredleren må være at han har kontroll på transporten til fisken. At han vet hvor den kommer fra og hva den har vært gjennom. At en har kontroll på tidsbruken som har med kvaliteten å gjøre. En har mulighet til å hente ut mye mer info om produktet en benytter og transporten blir som nevnt billigere. Så det er en rekke ting... Og det at foredleren får storparten av fisken sin fra en produsent forenkler logistikken veldig på ulike måter. Så en har en gjensidig direkte nytte av det. Og kvalitetsmessig, sporbarhetsmessig slikt vil være bra med koordinering mellom aktørene. At når foredleren skal selge produktet sitt så kan han lettere dokumentere i større grad sporbarhet, kvalitet, påregnelighet. En har samme type fisk som en henter fra samme oppdretter. Noe som kan variere noe fra oppdretter til oppdretter.*

4.4.2 Barrierer

Som barrierer mot koordinasjon mellom oppdretter og foredler ser respondenten særlig på to ting. Tap av ekstra fortjeneste grunnet høyere/lavere priser for partene og tap av kompetanse:

Hvis vi går tilbake til det ekstreme og antar at vi selger all vår fisk til noen få store kunder så mister vi kompetansen på salg. Da ville en ikke lenger være inne i spotmarkedet og kunne gjøre en jobb der. Respondenten nevner som et eksempel avtalen selskapet har med Leines Seafood AS om levering av all nedklasset fisk: Slik det er nå der vi selger all nedklasset fisk til Leines Seafood har vi ikke lenger kontakt med det markedet. Da det ikke lenger er noen av våre daglige bekymringer vet ikke vi lenger hva produksjonsfisk blir betalt for i markedet. Bare som en illustrasjon av hva en går glipp av ved koordinering. Dette gjelder også for

foredler som har vært bundet av en langtidskontrakt i lengre tid: *En barriere mot store langtidskontrakter kan være at den dagen kontrakten tar slutt har en ikke et nettverk eller kompetanse til å hente inn gunstig råvare. En har ikke kontakter hos andre bedrifter. Det kan bli vanskeligere å få innpass hos nye leverandører og en mister kanskje noen av valgmulighetene en ville hatt hvis en ikke hadde vært bundet av en langtidskontrakt.*

Når det gjelder tap av ekstra fortjeneste uttaler respondenten at dette selvsagt gjelder begge veier: *Begge parter er jo redde for at prisen skal bli en annen enn den som er avtalt. Vi er redd for at vi ville fått mer for fisken i spot. Hvis fisken har vært 2 kroner høyere i spot på en avtale om 2 tonn så utgjør det 4 millioner. Det er jo kjipt når en ser fasiten i ettertid, men gledelig i motsatt tilfelle.*

Et negativt aspekt ved koordinering er at en kan bli direkte påvirket av en aktør på andre siden: *Selv en stor kjede i et stort land klarer ikke på egen hånd å gjøre noe med spotmarkedet. Det er de for små for. Mens hvis de kommer gjennom videreforedlingsveien, gjennom en videreforedler vi samarbeider med, så kan vi få den direkte inn. Det synes jeg er en ulempe ved koordinering. At en blir så sterkt påvirket av en aktør på den andre siden.*

Som en barriere uttaler til slutt respondenten et scenario som vil være lite hensiktsmessig for begge partene, men som kan oppstå ved langtids koordinasjon mellom aktørene: *Så min erfaring er at det er sider hvis en går veldig langt i koordineringen og at en lager store betydelige gjensidige avhengighetsforhold som vil være spesielt krevende for begge parter. At en klarer å passe på seg selv og ivareta det, enten det er oppdrett eller videreforedling uten hensyn til den andre part. Når en gjør seg avhengig av hverandre betyr det at en gjør seg avhengig av fortjenesten til hverandre. Det blir nesten slik at en hviler seg på hverandre.*

4.4.3 Supermarkedskjedene, langtidskontrakter og risiko

Respondenten mener at videreforedlerne i langt høyere grad enn oppdretterne merker presset og kravene fra supermarkedskjedene. Han uttaler videre at supermarkedskjedene er blitt veldig store og innehar stor makt overfor sine produsenter. Videre nevnes det at siden oppdretterne har et velfungerende spotmarked vil ikke de være like truffet av krav fra en spesifikk kjede. Oppdretter kan ganske enkelt selv velge om han vil fortsette å levere eller selge i spot. I sammenheng med supermarkedskjedenes økende makt nevner respondenten

behovet og takknemligheten for å ha et spotmarked: *Det jeg er engstelig for på sikt er at vi skal bli franchise folk hele gjengen. At det er kjedene som bestemmer marginene vi skal få lov til å få. Den situasjonen håper jeg ikke kommer og derfor er det en veldig fin betryggelse at laksen og spotvirksomheten tilknyttet den er blitt såpass stor.*

Når det gjelder prisjustering i langtidskontrakter mener respondenten at hvis avstanden blir stor nok mellom kontraktspris og markedspris vil det før eller senere føre til forhandlinger uansett: *Hvis avstanden blir større en noen kroner vil kontraktene bryte sammen. Den ene parten får så store problemer at han ikke kan ta i mot og den andre får problemer med levering... Når det blir for ille er en nødt til å snakke sammen slik at en kan nå frem til en alminnelig ordning.* Respondenten sier også at noe av poenget med deres selskaps faste kontrakter er nettopp det å sikre et kvantum til et fornuftig overskudd. Ikke å jage etter den ekstra 50 øringen. Derfor vil en kontrakt som er basert på spotmessige betingelser fjerne noe av vitsen med hele opplegget. Som et alternativ til koordinasjon mener respondenten et verktøy som fishpool er fornuftig. Han mener disse kontraktene også vil holde og være mer ”vanntette” enn andre typer kontrakter.

Av risiko er det vanskelig for respondenten å uttale hvorvidt den ene tar mer risiko enn den andre. Han peker derimot på ulike typer risiko uten å vil si hvorvidt den ene er mer truende enn den andre: *En risiko for oss er at vi kan få mindre inntjening på kontrakten, men siden den bare utgjør en begrenset del av produksjonen er den relativ liten. For foredler med bare en stor leverandør og kunde vil risikoen være stor da han er veldig eksponert.* Respondenten påpeker også den biologiske risikoen oppdretter har, og da særlig små oppdrettere, der en hendelse kan få dramatiske konsekvenser.

Men utover det tror jeg risikoen fins på begge sider. Det er en risikofylt virksomhet vi holder på med.

5.0 Analyse

I dette kapittelet vil jeg analysere mine resultater som er presentert i forrige kapittel. Resultatene vil bli sammenlignet med den litteraturen som ble presentert i kapittel 2. Slik nevnt i metodekapittelet er analyse klassifisering og sammenligning. Strukturen på analysekapittelet vil være lik strukturen som ble presentert i forrige kapittel der jeg først tar for med motivasjon for vertikal koordinasjon. Jeg vil deretter se på barrierer mot vertikal koordinasjon før jeg avslutter med supermarkedskjedene, langtidskontrakter og risiko. Til slutt vil jeg se på de tidligere funnene i forskningen til Tveterås og Kvaløy (2004) og vurdere de mot mine resultater.

5.1 Introduksjon

Resultatene presentert i forrige kapittel har forsøkt å få frem hvordan oppdretter og foredler forholder seg til vertikal koordinasjon med hverandre. Hvorvidt vertikal koordinasjon benyttes og i hvilken grad er avhengig av særlig tre faktorer:

- Motiver for vertikal koordinasjon
- Barrierer mot vertikal koordinasjon
- Supermarkedskjedenes økende krav til leverandører, risiko involvert ved koordinasjon og prisjustering i langtidskontrakter

I tillegg vurderes positive og negative aspekter ved vertikal koordinasjon som faktorer som kan ha innvirkning på vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler.

Litteraturkapittelet i oppgaven har vurdert den akademiske litteraturen som er relevant for oppgaven. Tidligere forskningsresultater er også presentert og vurdert i litteraturkapittelet. De følgende underkapitlene vil vise analysen av resultatene basert på de tre faktorer beskrevet ovenfor.

5.2 Motivasjon

Resultatene viser at en av hovedmotivasjonene for å inngå større vertikal koordinasjon er å skape en stabilitet i distribusjonen og mulighet for å oppnå gevinster på logistikk. Samarbeid som fører til løsninger på logistikk som begge parter finner positivt vil utvikle samarbeidet og relasjonen. Stabilitet i distribusjonen vil også bety at selskapene slipper å bruke like mye tid på organisering av transport og salg. Dette vil frigjøre ressurser hos selskapene som de kan

benytte til andre oppgaver. Dette gjenspeiles også i litteraturen i det Porter (1980) kaller kvasi-integrering. Kvasi-integrering er samarbeid mellom selskaper der en oppnår gevinstene ved integrasjon uten eierskap. I denne sammenheng vil transaksjonskostnadene til selskapene bli mindre da kostnadene knyttet etablering og opprettholdelse av avtaler reduseres (Ytreberg 1986). Resultatene viser også at det ikke bare er gevinster gjennom reduisering av transaksjonskostnader som ligger som motiv for koordinasjon. Nova Sea AS uttaler at det å skape verdier i regionen er viktig for. Foredling er som kjent veldig arbeidsintensivt og det å foredle deres fisk i regionen vil bety mye for regionens verdiskaping. Dette stemmer overens med strategiperspektivet Ytreberg (1986) har presentert, der blant annet samfunnsmessige årsaker ses på som en grunn for integrasjon. En motivasjon særlig for oppdretter er det å ha et kvantum i bunn som ikke selges gjennom spotmarkedet. Dette kvantumet selges til en fastpris og på den måten vil en ikke være like utsatt for svingninger i råvaremarkedet. Dette gir muligens en noe kjedeligere hverdag, men med mindre uforutsette ting skulle oppstå i produksjonen er oppdretter sikret et akseptabelt fortjenestnivå på denne råvaren. Det vil aldri oppdretter være i et spotmarked der prisene kan variere veldig fra uke til uke. De siste år har prisene derimot vært stabilt høye og gode for oppdretter, men historien har vist at prisene går i bølgedaler. De oppdrettere som ikke benytter sjansen til samarbeid på fornuftige priser nå kan få det vanskelige med å oppnå gode samarbeidsløsninger når lakseprisene går inn i en ny bølgedal.

For foredler viser resultatene at det er viktig å ha en stabilitet nå det gjelder råvaren. Dette gjelder særlig pris og kvalitet. Siden ferdigvarekontraktene avtales på faste priser for lang tid og råvareprisene har hatt en tendens til å variere mye er det svært vanskelig for foredler å planlegge og organisere virksomheten sin uten fastpris på råvaren. Foredler kan selvsagt ta høyde for meget høy råvarepris, men da blir ikke selskapet konkurransedyktig på pris og vil ikke få noen kontrakter. Når det gjelder kvalitet er det viktig for foredler at råvaren har rett størrelse og rett farge, tekstur, modning etc. Lik Tveterås' (2004) funn angående risiko og vertikal koordinasjon ser vi at foredler som frykter høye råvarepriser gjerne vil inngå fastpriskontrakter. Oppdretter inngår ikke fastpriskontrakter for å maksimere sin fortjeneste, men det er særlig andre motiv som ligger bak som gevinster på logistikk og stabilitet i leveransene.

Av positive aspekter ved vertikal koordinasjon viser resultatene at deltakerne har mer eller mindre lik oppfatning. Alle deltakerne ser verdiskaping i regionen som et positivt aspekt ved koordinasjon. Videre ser både oppdretter og foredler det positive i å ha langsiktige relasjoner og forbindelser. Mens foredler ser det positive i å ha en stabil pris, ser oppdretter det positive i å ha sikret et stabilt kvantum. *"Supply uncertainty is regarded as the greatest source of instability in the processing sector"* (Prochaska 1984, referert i Ottesen og Grønhaug 2003).

5.3 Barrierer

Resultatene viser at når det gjelder barrierene mot sterkere vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler har eksportøren, oppdretteren og foredleren litt ulike syn. Eksportøren mener åpenhet og kulturforskjeller kan være en barriere mot økt samarbeid. Vertikale samarbeid krever ofte at aktørene er åpne og ærlige med hverandre slik at tillitt etableres. Når aktørene ikke spiller med åpne kort kan det oppstå misforståelser og feiltolkninger som gjør at tillitten svekkes og at en ikke ønsker langsiktige relasjoner.

En annen barriere resultatene viser er tap av kompetanse. Hvis en foredler velger å kjøpe all råvare fra en oppdretter på fast pris vil bedriften mest sannsynlig miste sin kompetanse i råvaremarkedet. Dette kan gjøre det vanskelig for bedriften den dagen kontrakten opphører og bedriften igjen må ut i markedet. Dette kan ses på som mangel av fordeler ved koordinasjon særlig hvis en heller ikke oppnår pris som er akseptabel (Raymon Von Anrooy 2003).

Foredleren forteller at en stor barriere mot å oppnå større vertikal koordinasjon skyldes at oppdretter er redd for å gå glipp av ekstra fortjeneste. Dette stemmer ikke helt med oppdretters motiv for koordinasjon der verdiskaping i regionen er viktigst, ikke maksimering av inntekt. Hadde maksimering av inntekt vært det primære objektivet for oppdretter ville han plassert hele sitt kvantum i spotmarkedet, selv om oppdretter selv også sier at tap av ekstra fortjeneste er for øyeblikket et negativt aspekt.

Foredler sier videre at tap av kontroll kan være en barriere. Dette stemmer bedre med oppdretters syn som sier at han er bekymret for å ha en "direkte" kontakt med kjeden da de innehar så høy makt. Dette gjenspeiles av Anrooy (2003) som har nevnt preferanse om selvstendighet som en faktor mot vertikal koordinasjon. Gjennom å selge i spot vil en ikke få kravene fra kjedene direkte og en står mye friere til selv å bestemme hvem en skal selge til.

Når det gjelder negative aspekter ved vertikal koordinasjon viser resultatene at det å være knyttet til å levere et visst kvantum kan være negativt for oppdretter. Det samme kan det være for forelder da han er pliktig til å ta i mot. En mister da noe av fleksibiliteten ved å kunne selv bestemme hvilke markeder fisken skal gå til og hvilke størrelser som skal slaktes eller mottas. Dette skyldes et ønske om ikke å være i et avhengighetsforhold (Anrooy 2003). Å være i et avhengighetsforhold gjør, særlig for en liten oppdretter, at mye kvantumet allerede er solgt og at hverdagen blir mer forutsigbar og kanskje kjedeligere (Veselka 2005). Som et innspill i denne sammenheng møtte jeg en foredler i Brussel i april 2009 som fortalte i en komisk undertone at han sliter med å få sove om natta fordi alt er så forutsigbart.

5.4 Supermarkedskjedene, langtidskontrakter og risiko

I litteraturkapittelet ble det presentert en modell som viser hvilke krav supermarkedskjedene stiller til sine leverandører. Det ble også belyst at supermarkedskjedene stadig stiller strengere krav, noe som ofte er drevet av deres kunder (Tveterås 2004). I følge av resultatene i oppgaven synes foredler at disse strenge kravene stort sett er positivt da de sørger for at bedriften utvikler seg i positiv retning. Hadde ikke foredlingsbedriftene blitt stilt ovenfor disse strenge kravene hadde de neppe vært der de er i dag. Et paradoks i dette er at når det diskuteres kontrakter med norske kjeder er det sjeldent stort fokus på kvalitetsstandarder.

Oppdretter som ikke er like vant med disse kravene stiller seg mer bekymret til supermarkedskjedenes økende makt. Oppdrettere har vært veldig uavhengige av input utenfra og vært mer eller mindre selvrådende over egen produksjon. Oppdretter mener spotmarkedet vil fungere som en "buffer" mot supermarkedskjedenes økende krav, men ettersom mesteparten av den oppdrettede fisken foredles en eller annen plass før den havner hos konsumenten er det gyldig å tro at også oppdrettere indirekte vil bli påvirket av supermarkedskjedenes økende krav.

Av alle krav som er listet av Tveterås (2004) er det uten tvil pris som er den viktigste faktor. Hvis en ikke kan konkurrere på pris nytter det ikke uansett hvor god en er på levering og volum. Dette er selvsagt forutsatt at prisdifferansen er relativt stor for eksempel 1-2 kroner per kilo.

Når det gjelder prisjustering i langtidskontrakter viser resultatene at alle aktørene gjerne åpner for prisjustering. Foredler mener at prisjusteringen må ses i forhold til situasjon, oppdretter

mener prisjustering vil komme av seg selv da dette er en bransje med små marginer og eksportør er opptatt av at prisjusteringer gjør seg gjeldende i hele verdikjeden. Dette kolliderer litt med litteraturen om komplette langtidskontrakter som ikke åpner for prisjustering i kontraktperioden (Selanie 1997). Dette gjør det gyldig å tro at det ikke forekommer hyppig bruk av komplette langtidskontrakter mellom foredler og oppdretter. Hviid (1999) sier at bruk av langtidskontrakter som åpner for prisjusteringer ofte er å foretrekke kontra en serie korttidskontrakter. Det ser ut til å stemme med resultatene der noe av gevinsten i koordinasjonen ligger i å redusere transaksjonskostnadene. Disse kontraktene kan ligne på relasjonskontrakter som er kontrakter der fokuset ligger i å utvikle relasjonen og utvikle seg sammen. Dette er kontrakter som er ment å vare i lang tid og der det kan herske usikkerhet om det fremtidige resultat. Kontraktene er preget av kontinuerlige tilpasninger basert på sosiale relasjoner mellom aktørene (Haugland 1996).

Lik Goldman og Erickson (1987) peker også eksportøren på ulike verktøy som kan benyttes til å justere pris, blant annet et prisintervall. Det vil si at en opererer med en minimum og maksimum pris. Hvis prisen vedvarende havner utenfor intervallet møtes partene og forsøker å diskutere seg frem til et nytt intervall. Oppdretter mener det viktigste er å ha et kvantum til fast pris som en vet en vil tjene penger på. Ikke jage den siste 50 øringen. Da kunne han like gjerne vært i spotmarkedet.

Resultatene viser også at alle deltakerne mener oppdretter har størst biologisk risiko ved vertikal koordinasjon. Hendelser som sykdom, uvær, rømming og miljø kan føre til store konsekvenser for oppdretter, særlig små oppdrettere. Slike mulige hendelser kan gjøre det vanskelig å si hvor stor produksjonen vil bli og hvilke kvaliteter som vil bli produsert (Tveterås 2004). En annen risiko det pekes på er muligheten for redusert inntjening. I denne sammenheng vil det alltid være en vinner og en taper hvis kontrakten innebærer faste priser. Hvis forventningen til avkastning er større i spotmarkedet enn i en koordinasjon vil ikke aktørene koordinere (Tveterås 2004). Resultatene viser at dette ikke stemmer. Oppdretter inngår ikke koordinasjon for å maksimere sin inntjening, men for å skape en stabilitet og verdiskapning i regionen.

5.5 Vertikal koordinasjon innen distribusjonskjeden for laks

I dette kapittelet vil jeg diskutere funnene til Tveterås og Kvaløy (2004) som er presentert i litteraturkapittelet. Diskusjonen baserer seg på resultatene som er presentert i kapittel 4.

Oppbyggingen blir lik som i litteraturkapittelet der jeg tar for meg hvert enkelt punkt separat.

Økonomiske incentiv

I følge Tveterås og Kvaløy (2004) har fokuset for oppdretter endret seg fra kostnadsbesparende tiltak i egen organisasjon til å flytte blikket nedstrøms i verdikjeden som et ledd i å øke inntjeningen. Gjennom mine intervjuer fant jeg ingenting som tyder på dette. Tvert i mot mener både eksportør og oppdretter at det viktigste er å ha full fokus på kjernevirksomheten. Oppdretter uttaler derimot at vertikal koordinasjon med utlandsk kunde er viktig for det gir en kontakt med sluttkunde. Dette kan muligens betegnes som å flytte blikket, men jeg mener ikke dette er noe som gjøres for å øke inntjeningen.

Foredlingsteknologi

Tveterås og Kvaløy (2004) hevder at endringer i foredlingsindustrien har gjort det nødvendig for foredler å sikre kvantum og pris på både kjøper og selger siden. Dette skyldes i hovedsak at industrien har endret seg mot å bli mer automatisert der det er gjort store investeringer. Stabil tilgang på råvare er ansett som meget viktig da det er høye kapitalkostnader på utstyr og anlegg. Dette stemmer med de resultatene jeg har oppnådd. For foredler er det særlig pris det er viktig å skaffe seg en forutsigbarhet på. Slik lakseprisene varierer i dag er det nesten umulig for en foredler å operere uten koordinasjon mot oppdretter. Dette skyldes at mange av konkurrentene er enten helintegrerte selskaper eller befinner seg i lavkostland som for eksempel Polen. Dette gjør det vanskelig å konkurrere på ferdigvarepris. Vi så også et eksempel på dette i april da en stor dansk lakseforedler uten faste kontrakter med oppdretter måtte stenge sine dører.

Med høyteknologisk utstyr vil en øke kapasiteten og effektiviteten i virksomheten og selskapets finanskostnader vil reduseres per enhet, men en er samtidig desto mer utsatt for svingninger i råvarepriser hvis en ikke har faste kontrakter med oppdretter.

Supermarkedskjedene

I følge Tveterås og Kvaløy (2004) er supermarkedskjedenes økende makt en stor driver for vertikal koordinasjon. I følge resultatene er det foredler som er mest truffet av disse kravene. Det er foredler som er supermarkedskjedenes leverandør og oppdretter merker lite til supermarkedskjedenes økende krav. Den senere tid har det kommet krav som gjør koordinering med oppdretter viktig. Noen kjeder krever for eksempel at all fisk skal komme fra samme slakteri, ha lik størrelse, osv. Foredler ser derimot på mange av kravene fra kjedene som positive da de er med å utvikle bedriften i riktig retning. Et viktig krav fra supermarkedskjedene fra vært langsiktige kontrakter med fast pris. Kjedene er interessert i å avtale pris og kvantum for lengst mulig periode. Dette har virkelig gjort koordinasjon nødvendig da råvareprisene kan variere veldig i forhold til den fastprisen som er avtalt i kontrakten.

”Value added salmon”

Etter hvert som andelen av ”value added salmon” vokser i hyllene hos supermarkedskjedene blir incentivet for vertikal koordinasjon større (Tveterås og Kvaløy 2004). Dette stemmer i følge resultatene. Foredler som produserer value added salmon er helt avhengig av faste kontrakter og vertikal koordinasjon, mens oppdretter som produserer uforedlet råvare er i en helt annen posisjon. Råvare omsettes normalt i spotmarkedet der prisene avhenger av tilbud og etterspørsel og prisene kan variere veldig fra uke til uke. Hvis laksenæringen går inn i en ny syklus med lave råvarepriser vil nok behovet for å koordinere også bli mer reelt for oppdretter. Da vil det være viktig å koordinere slik at en oppnår priser som ikke gir tap i forhold til produksjonskost.

6.0 Avslutning

I dette kapittelet vil jeg oppsummere mine funn i oppgaven. Jeg vil gi et svar på min problemstilling og formål med oppgaven. Jeg vil videre si noe om hvilke implikasjoner denne oppgaven medfører. Til slutt vil jeg gi mine forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg fokusert på motiver for og barrierer mot vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler innen distribusjonsskjeden for laks. Bakgrunnen for valg av problemstilling var at jeg jobber og har eierinteresser i en foredlingsbedrift for laks og vi har lenge slitt med nøyaktig de problemene som denne oppgaven tar for seg. Formålet med oppgaven var å frembringe en forståelse for hvordan foredlere og oppdrettere forholder seg til vertikal koordinasjon. Dette er gjort gjennom en vid litteraturgjennomgang omhandlende temaet. Jeg har inkludert faktorer som supermarkedsskjedenes økende krav, kontrakter og ulike kontraktsformer og risiko som mulige drivere og barrierer for koordinasjon. Gjennom intervju med to store aktører i nordnorsk målestokk og en uavhengig eksportør har jeg skaffet til veie et resultatgrunnlag som jeg baserer mine konklusjoner og implikasjoner på.

Resultatgrunnlaget er ikke tilstrekkelig for å kunne gi noen generaliserende konklusjoner, men det var heller aldri meningen med oppgaven slik oppgavens formål beskriver.

Resultatene i oppgaven gir derimot et grunnlag for å beskrive hvordan foredler og oppdretter forholder seg til vertikal koordinasjon. For foredler er inntrykket en sitter tilbake med at koordinasjon er en livsnødvendighet slik bransjen har utviklet seg. Særlig har den siste bransjeendringen, der Chile gikk fra å være en storprodusent til det motsatte, gjort at råvareprisene for laks har skutt i været. Chile produserte i 2008 ca 350000 tonn laks. Det indikeres nå at Chile i 2009 kun vil levere 130000-160000 tonn laks og at det i 2010 kun vil bli produsert 80000 tonn laks i Chile. Dette har selvsagt gjort at foredlingsindustrien har fått en enorm markedsmulighet da det er mange kjeder som må ut å finne seg nye leverandører. Dessverre for de foredlere som allerede i slutten av 2008 og starten av 2009 inngikk langsiktige avtaler med kjeder basert på antakelser om en normal utvikling i råvaremarkedet kan få det svært tøft i andre halvdel av 2009 og starten av 2010. For disse er det en absolutt nødvendighet å få på plass koordinasjon med oppdretter. Det kan derimot se ut til at det vil være vanskelig for foredler å avtale pris med oppdretter i dag som er lav nok i forhold til det som er kalkulert med i foredlers kalkyler da kontrakten med kjedene ble inngått.

For oppdretter er ikke koordinasjon sett på som en nødvendighet, men som et gode som kan skape en stabilitet i distribusjonen. Oppdretter ser klart fordeler ved en koordinasjon som for eksempel gevinster på logistikk, men er også klar på at hvis det er maksimal økonomisk fortjeneste som er målet vil det beste alternativet være å selge alt i spotmarkedet. Dette kan stemme bra med situasjonen slik den er i dag med høy etterspørsel og begrenset tilbud. For tiden er det selgers marked med tanke på råvare der foredlerne har inngått kontrakter og er bundet til å supplere kjedene. At bransjen endrer seg over tid er noe oppdretteren i denne oppgaven er klar over og ser dermed også den koordinasjonen selskapet har i dag som et ledd i å være en prioritert samarbeidspartner også den dagen markedet sier stopp.

For å gi et svar på problemstillingen i oppgaven skal jeg bruke samme struktur som er benyttet i foregående kapitler. Jeg vil først vise hva som er motiver for koordinasjon og deretter barrierer mot vertikal koordinasjon. For å gjøre det oversiktlig vil jeg benytte modeller som lett viser forskjellen i temaene.

6.1.1 Motiver for vertikal koordinasjon

Foredler	Eksportør	Oppdretter
<ul style="list-style-type: none"> • Sikre pris • Sikre kvantum • Gevinster i produksjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Skape stabilitet i distribusjonen • Spre risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre et kvantum • Verdiskaping i regionen • Kontakt med markedet • Gevinster på logistikk

Tabell 4: Motiver for vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler

6.1.2 Barrierer mot vertikal koordinasjon

Foredler	Eksportør	Oppdretter
<ul style="list-style-type: none"> • Ukurant kvalitet og størrelse • Fare for å ikke maksimere inntjening 	<ul style="list-style-type: none"> • Åpenhet og tillitt i relasjonene • Kulturforskjeller 	<ul style="list-style-type: none"> • Tap av kompetanse • Tap av ekstra fortjeneste • Tap av kontroll

Tabell 5: Barrierer mot vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler.

Det interessante i resultatene er at oppdretter har motiver for å koordinere som ikke går på maksimal inntjening. At dette kan være et særtilfelle ved valgt oppdretter er selvfølgelig ikke umulig da regionen og verdiskaping i regionen er meget viktig for denne aktøren. De andre resultatene som fare for ikke å maksimere fortjeneste, skape stabilitet i distribusjonen, sikre pris og tap av kontroll var alle faktorer som var forventet skulle komme opp.

Slik bransjen er i dag er foredler presset mellom to sterke parter. Oppdretter på den ene siden og supermarkedskjedene på den andre. Både oppdretter og kjedene tjener gode penger, mens foredlerne de siste år har vært svært presset og mange har gått med tap og forsvunnet. De foredlerne som har tjent penger er enten fullintegreerte eller produserer høyt betalte nisjeprodukter. En utfordring i fremtiden blir å finne et prisnivå der alle aktørene i kjeden tjener penger slik at bransjen som helhet kan utvikle seg. At markedet selv på sikt vil gjøre dette har jeg ingen tvil for. Dette vil skje gjennom enten lavere råvarepriser eller høyere ferdigvarepriser. Markedet for laks ser derimot ikke ut til å endre seg i 2009 og første halvdel av 2010. Inntil da blir det særdeles viktig, særlig for foredler, å være vertikalt koordinert med en langsiktig oppdretter.

6.2 Implikasjoner

Oppgaven viser at det er svært vanskelig å drive med foredling i Norge hvis en ikke er enten integrert eller har en god avtale med oppdretter. Foredling er veldig arbeidsintensivt og skaper store verdier langs kysten. For å bedre konkurranseforholdene for norske foredlere har myndighetene satt norske foredlere i en prioritert gruppe under tildeling av nye laksekonsesjoner i 2009. Om lakseforedlerne blir prioritert eller ikke til syvende sist vil gi oss en indikasjon på hvorvidt myndighetene vil at det skal drives høyforedling eller ikke i dette landet.

For selvstendig foredler hersker det i realiteten to valg. Enten koordinere mot oppdretter på fast pris som sikrer inntjening i forhold til prisen som er avtalt med kjedene eller gamble og håpe at lakseprisene vil oppføre seg normalt. For å oppnå koordinasjon er foredler nødt til å kunne tilby oppdretter gevinster som oppdretter ikke oppnår gjennom salg i spot. I denne oppgaven har disse gevinstene vært verdiskaping i regionen og vinn-vinn situasjoner på logistikksiden. I andre tilfeller vil det være at foredler må tilby oppdretter andre gevinster. Dette kan være forhold som å godta samme pris for all fisk 4-7kg der oppdretter selv kan

bestemme hvilken størrelse han skal levere til foredler etter hvilken som er best betalt i markedet. En slik avtale vil også gi oppdretter en sikkerhet kontra det å selge i spot der normalt selger fisk på gitt størrelse for eksempel 5kg. Hvis en oppdretter grunnet MTB bestemmelsene er nødt til å slakte mye fisk på 6kg på et tidspunkt der denne er veldig dårlig betalt i markedet vil en avtale med foredler være å foretrekke.

For oppdretter vil det være viktig å sikre seg gode relasjoner nå slik at en ikke står alene når markedet snur, slik historien har vist at det gjør. For oppdretter som ikke tenker langsiktighet, men kun maksimal inntjening på neste ukes spotpris kan få det vanskelig med å bli akseptert som leverandør på fast kontrakt når prisene har gått ned. Da vil foredlerne prioritere oppdretterne som de allerede har hatt avtaler med og vist seg villige til å tenke langsiktig også prisene har vært høye.

For både oppdrettere og foredlere vil det være viktig med åpenhet for å skape tillitt til relasjonen og dermed bygge langsiktige samarbeid. Dette vil gjelde åpenhet om produksjonskostnader, markedspriser, ferdigvarepriser, produksjonskalkyler osv. Foredler må være åpen på hva han kan tåle av råvarepris med tanke på de ferdigvareprisene som er avtalt. Oppdretter må, slik situasjonen er i dag, være åpen på hva som skal være minimum fortjeneste på sin produksjon.

6.3 Videre forskning

Oppgaven legger grunnlaget for flere interessante forskningsprosjekt. En ting jeg gjerne kunne tenkt meg var å vurdere lønnsomheten innen foredling mellom en helintegrert aktør og en selvstendig foredler. Dette ville gi interessante resultater på hva som skiller resultatene hos aktørene. Er det slik at det kun er råvareprisen som bestemmer resultatet eller er det produksjonstekniske forhold?

En annen interessant oppgave vil være å gjenskape denne oppgaven med andre deltakere. Vil det være andre motiv og barrierer som fremheves? Er det ulike motiv og barrierer hvor i landet selskapene befinner seg? Og hvor mye betyr geografisk nærhet og personlige relasjoner for hvorvidt koordinasjon velges eller ikke?

7.0 Litteraturliste

6. Al-Mudimigh A, Zairi M og Ahmed A (2004), "Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains".
7. Anrooy (2003), "Vertical Cooperation and marketing efficiency in the aquaculture products marketing chain: a national perspective from Vietnam"
8. Askheim O. og Grenness T (2008), "Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag".
9. Barkema A og Novack N (2001), "The New U.S Meat Industry"
10. Coase R (1937), "The Nature of the Firm"
11. Commons J (1934), "Institutional Economics"
12. Cresswell J (2007), "Qualitative Enquiry & Research Design – Choosing among five approaches"
13. Cresswell J (2008), "Educational Research – Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research". Third Edition
14. Easterby-Smith M., Thorpe R. og Jackson P (2008), "Management Research" Third Edition
15. Ghauri P. og Grønhaug K (2002), "Research Methods in Business Studies – A practical guide" Second Edition.
16. Goldberg V. og Erickson J (1987), "Quantity and Price Adjustments in Long-Term Contracts: A Case study of Petroleum Coke". Journal of Law and Economics.
17. Grunert K., Jeppesen L., Jespersen K., Sonne A-M., Hansen K., Trondsen T. og Young J (2005), "Market orientations of value chains – A conceptual framework on four case studies from the food industry". European Journal of Marketing, Vol.39
18. Grunert K., Larsen H., Madsen T. og Baadsgaard A (1996), "Market orientation in Food and Agriculture".
19. Hagberg-Andersson Å, Kock S og Åhman S (2000), "Managing buyer-supplier relationships in a supply-network" – The buyers perspective.
20. Haraldsen A, Abrahamsen A, Gottschalk P, Hellebust A, Methlie L, Styri H, Traasdahl A og Vegheim J (2001), "B2B – Teori og Praksis".
21. Haugland S (1996), "Samarbeid, Allianser og Nettverk"
22. Henriksen E. og Bendiksen B (2008), "Rammebetingelser lønnsomhet i norsk fiskeforedling". Empiriske funn og kunnskapshull. Nofima, Rapport 7/2008.

23. Hobbs J (1996), "A Transaction cost approach to supply chain management". Supply Chain Management vol.1. No2
24. Huemer Lars (2006), "Supply Management – Value Creation, Coordination and Positioning in Supply Relationships.
25. Hviid M (1999), "Long-Term Contracts and Relational Contracts". University of Warwick, Department of Economics.
26. Jacobsen D og Thorsvik J (2002), "Hvordan organisasjoner fungerer". 2 utgave.
27. Joskow P (1985), "Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal-burning Electric Generating Plants". Journal of Law, Economics and Organisation.
28. King R (1992), "Management and financing of vertical coordination in agriculture: an overview"
29. Klein B (1988), "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited".
30. Korneliussen T, Pedersen P og Grønhaug K (2005), "Quality assessment in a turbulent environment: The case of the stockfish industry".
31. Kvale S (1997), "Det kvalitative forskningsintervju".
32. Ness H og Haugland S (2000), "Vertical coordination and chain power in the distribution of food products". SNF Working Paper No. 64/2000
33. Ottesen G og Grønhaug K (2002), "Markedsorientering I "perfekte" sjømatmarkeder". Økonomisk fiskeriforskning.
34. Ottesen G. og Grønhaug K (2003), "Primary Uncertainties in the seafood industry: An exploratory study of how processing firms cope".
35. Ottesen G (2006), "Do upstream actors in the food chain know end-users' quality perceptions? Findings from the Norwegian salmon industry".
36. Peterson C og Wysocki A (1997), "The vertical coordination continuum and the determinants of firm-level coordination strategy". Department of Agricultural Economics.
37. Peterson C, Wysocki A og Harsh S (2001), "Strategic choice along the vertical coordination continuum". International Food and Agribusiness Management Review Vol. 4.
38. Porter M (1980), "Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors"
39. Post J og Altman B (1994), "Managing the environmental change process: Barriers and Opportunities". Journal of Organizational change Management. Vol 7 No 4.

40. Salaniè B (1997), "The Economics of contracts".
41. Simon H (1961), "Administrative Behaviour" 2nd Edition.
42. Sporleder T (1992), "Managerial Economics of Vertically Coordinated Agricultural Firms". American Journal of Agricultural Economics.
43. Stortingsmelding 19 (2005-2005), "Marin Næringsutvikling – Den Blå Åker"
44. Tveterås R (2004), "Organisering av verdikjeder for oppdrettsfisk". SNF rapport nr. 03/04
45. Tverås R. og Kvaløy O (2004), "Vertical Coordination in the Salmon Supply Chain". SNF Working Paper No 07/04
46. Veselkå E (2005), "The process of vertical coordination and its consequences within the beer commodity chain"
47. Wysocki A, Peterson C og Harsh S (2003), "Quantifying Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum". International Food and Agribusiness Management Review Vol. 6.
48. Yin R (2003), "Case Study Research – Design and Methods" Third Edition
49. Ytreberg P (1986), "Teorier om utviklinga av vertikal integrasjon"

Internettkilder:

50. <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=1012> - Meso-level study results Polish dairy sector in Poland
51. http://www.ssb.no/emner/10/05/nos_fiskeoppdrett/nos_d400/tab/5-4.html
52. <http://www.salmus.no>
53. <http://www.novasea.no>

Modeller:

1. Alternative strategier for vertikal koordinasjon - Peterson C, Wysocki A og Harsh S (2001), "Strategic choice along the vertical coordination continuum". International Food and Agribusiness Management Review Vol. 4.
2. Markedsorientering i verdikjede - Grunert K., Jeppesen L., Jespersen K., Sonne A-M., Hansen K., Trondsen T. og Young J (2005), "Market orientations of value chains – A conceptual framework on four case studies from the food industry". European Journal of Marketing, Vol.39
3. Datainnsamlingsaktiviteter: Cresswell J (2007), "Qualitative Enquiry & Research Design – Choosing among five approaches"

4. The qualitative process of data analysis: Cresswell J (2008), "Educational Research – Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research". Third Edition
5. En visuell modell for kodeprosessen i kvalitativ forskning: Cresswell J (2008), "Educational Research – Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research". Third Edition

Tabeller:

6. Kontrakter, relasjoner og styringsmekanismer – Haugland S (1996), "Samarbeid, Allianser og Nettverk"
7. Supermarkedskjedenes krav til leverandører av fisk - Tveterås R (2004), "Organisering av verdikjeder for oppdrettsfisk". SNF rapport nr. 03/04
8. Fordeler og ulemper ved dybdeintervju - Askheim O. og Grenness T (2008), "Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag".
9. Motiver for vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler
10. Barrierer mot vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler

Vedlegg:

1. Spørsmål til deltakere i oppgaven
2. Notat til deltakere i oppgaven

Vedlegg 1 – Spørsmål til deltakerne i oppgaven

Intervju

Dette intervju har tre temaer:

- Motiver for vertikal koordinasjon og positive aspekter ved koordinasjon
- Barrierer mot vertikal koordinasjon og negative aspekter ved koordinasjon
- Supermarkedskjedene, kontrakter og risiko

Intervjuet vil basere seg på en ustrukturert samtale mellom oss. Rekkefølgen og formuleringen er ikke gitt, men lagd som en mal.

Motiver

1. Etter din mening; kan det komme noe positivt ut av vertikal koordinasjon mot oppdretter/foredler? Kan du fortelle hva og nevne eksempler fra din virksomhet?
2. Etter din mening hva er de største motivene og hvorfor, for oppdretter å koordinere mot foredler?
3. Etter din mening hva mener du er de største motivene og hvorfor, for foredler å koordinere mot oppdretter?

Barrierer

4. Etter din mening; kan det komme noe negativt ut av vertikal koordinasjon mot oppdretter/foredler? Kan du fortelle hva og nevne eksempler fra din virksomhet?
5. Etter din mening hva er de største barrierene og hvorfor, for oppdretter å koordinere mot foredler?
6. Etter din mening hva mener du er de største barrierene og hvorfor, for foredler å koordinere mot oppdretter?

Supermarkedskjedene, kontrakter og risiko

7. Hvor høy grad av koordinasjon har din bedrift i dag på en skala fra 1-5, der 1 er fraværende og 5 er i høy grad. I høy grad vil si at alt av råvarekjøp/salg skjer gjennom faste avtaler og ikke gjennom spot-marked.

8. Mange mener at supermarkedskjedene får stadig mer makt og stiller stadig strengere krav til sine leverandører når det gjelder kvalitet og pris. Er det etter din mening supermarkedskjedene som driver sterkere vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler? Bruk en skala fra 1-5 der 1 er i svært liten grad og 5 er i svært høy grad.

9. I en langsiktig kontrakt mellom oppdretter og foredler vil det etter din mening være fornuftig å åpne for prisjusteringer underveis i kontrakten? Bruk en skala fra 1-5 der 1 er svært lite fornuftig og 5 er svært fornuftig. Si også gjerne noen ord om hvorfor prisjustering er fornuftig/ikke fornuftig.

10. Mange mener vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler inneholder høy risiko, særlig med tanke på pris der den ene parten blir skadelidende. Etter din mening, hvem tar størst risiko mellom foredler og oppdretter og hvorfor?

Vedlegg 2 – Notat til deltakerne i oppgaven**”Motiver for og barrierer mot vertikal koordinering mellom oppdretter og foredler innen distribusjonskjeden for laks**

Kjære deltaker,

Jeg vil takke deg for at du har sagt deg villig til å delta i denne studien. Denne studien tar for seg vertikal koordinasjon mellom oppdretter og foredler innen distribusjonskjeden for laks..

Oppgaven og ikke minst resultatene i oppgaven vil være sterkt avhengig av de svar jeg oppnår hos intervjuobjektene. I studien er det relativt få deltakere så hvert svar er meget viktig og får betydning for oppgavens samlede konklusjon. Som deltaker i oppgaven kan du bidra til å få belyst forhold som i relativt liten grad er belyst tidligere. Det er få studier som konkret tar for seg forholdet mellom oppdretter og foredler. Tidligere forskning har gjerne hatt ett bredt fokus og sett hele distribusjonskjeden under ett. Som deltaker i oppgaven vil du også få tilgang til oppgaven og dens resultater når oppgaven ferdigstilles. Hvis du føler at det er sentrale og viktige ting som spørsmålene ikke fanger opp, tas de i mot med stor takknemlighet og interesse.

Som datainnsamling vil jeg primært benytte intervju, både i form av epost og telefon, men også dybdeintervjuer. Jeg vil arbeide selvstendig med datainnsamlingen og dine svar vil bli fortrolig behandlet av kun meg. Jeg lover også full konfidensialitet, hvis ønskelig. Dine svar vil bli analysert og systematisert før eventuelle konklusjoner vil bli trukket i oppgaven. Hvis ønskelig kan du få gjennomgå svarene dine etter analyse før oppgaven ferdigstilles.

Jeg vil igjen takke for at du stiller opp på denne studien og jeg håper du vil oppnå nytte og finne oppgaven som interessant.

Hilsen

Kristian Brandser Matthiasson