

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE309E

Navn på kandidat: Annette Aanes

Norsk laks i det tyske markedet:
En analyse av markedsendringer og
strategiske tilpasninger

Dato: 25.mai 2021

Totalt antall sider: 65

Abstract

Throughout the last decades the traditional market channels, which are direct export of Norwegian salmon to the German market, have evolved into more complex channels which goes beyond transnational boundaries, where exporters need to adapt to these changes. The purpose of this study is to examine the theory of “strategic fit” and to which extent there is a fit between the strategic adaptations, external, and internal factors. The strategic adaptations are studied in terms of choice of entry mode and product strategy.

The study focuses on the changes in the German import market of salmon and how Norwegian exporters have responded to these changes. The farmed salmon industry is one of Norway’s most important industries and Germany has for a long time been one of the most important export markets. However, the last decades there have been changes in the Norwegian direct export of salmon to the German market, where the Norwegian direct exports have seen a decline in comparison to the German total imports.

The overall research question for this thesis is:

“How can companies’ strategic adaptations be explained as rational adaptation, so-called “strategic fit”, between internal and external factors?”

The chosen method for this study is qualitative method and case study. The study is two folded where the first part analyses the changes in the market conditions and trade flow of salmon to the German market based on statistics, whereas the second part examines Norwegian exporters strategic adaptations. The primary data is obtained through six in-depth interviews with Norwegian exporters who all serve the German market today. The secondary data is based on statistics from Norges Sjømatråd (Norwegian Seafood council) and is applied to analyse the changes.

The findings indicate that the traditional market channels have changed due to new market conditions, where the new market channels go beyond transnational boundaries. The traditional market channels play a minor role today. New variants of entry modes, such as foreign direct investment, have emerged. Collaborative solutions have become more important to serve the markets.

Today Norwegian exporters take a larger share of the value creation through foreign direct investment, where they create brands for the German market. Norwegian exporters must to a larger extent offer a mix of standardized and adapted products to serve the markets. Size and

the way companies are organized are essential. Large integrated companies can offer a mix of products, large scale volumes, and have the advantage of producing at economies of scale. Medium-sized companies can, equal to large companies, also offer a mix of products. Provided that the company is being organized in such a manner it can utilize the resources. Smaller independent exporting companies typically tend to sell standardized products, as they are dependent on buying products from independent fish farmers. They are facing issues entering the market as they compete with the large companies, which have the benefit of economies of scale, on price.

Keywords: International Business, “Strategic fit”

Forord

Dette markerer slutten på masterstudiet ved Nord universitet, hvor min hovedprofil har vært internasjonal handel og markedsføring. Valget av spesialisering falt naturlig da jeg alltid har hatt en interesse for andre land, språk og markedsføring. Tidligere har jeg bodd et år i den tyskspråklige delen av Belgia. Der lærte jeg meg å prate tysk. Denne erfaringen gjorde at jeg siste året på bachelorstudiet bestemte meg for å reise som Erasmus student til Dortmund i Tyskland.

Før jeg bestemte meg for tema for masteroppgaven hadde jeg bestemt meg for å skrive om norsk eksport til Tyskland, at valget falt på laksenæringen kom først senere og bunner i dens sterke posisjon her i Nordland fylke og tanken om eventuelle jobbmuligheter i framtiden. Det var først da jeg begynte å studere det tyske markedet for norsk laks, jeg la merke til dens kompleksitet. Dette vakte min nysgjerrighet.

I dette studiet har jeg fått en dypere innsikt i og kunnskap om en industri jeg hadde begrenset med forkunnskaper om. Gjennom dybdeintervjuer med norske eksportører har jeg fått kunnskap om deres bransje og erfaring med det tyske markedet. Jeg vil rette en stor takk til eksportørene som har vært villige til å bidra med sin kunnskap, erfaring og tid. Det har jeg satt stor pris på!

Jeg vil også rette en stor takk til veilederne mine Christel Elvestad og Frode Nilssen. Takk for at dere har hjulpet meg når jeg har stått fast med ideer og gitt tilbakemeldinger, kritikk og støtte. Det inspirerer!

I tillegg ønsker jeg å takke familien. Det hadde ikke vært mulig uten dem. Min pappa har vært til stor hjelp for strukturering og diskusjon om oppgaven, mens min mamma har vartet oss opp med middager. Min samboer har tatt meg med på turer for å tømme hodet når det har trengtes.

Bodø; 25. mai 2021

Annette Aanes

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å studere endringene i et tradisjonelt eksportmarked og hvordan nye markedskanaler som krysser landegrensene, påvirker eksportørers tilpasninger. Studien tar for seg teorien om «strategic fit» og i hvilken grad de strategiske tilpasningene samsvarer med de eksterne og interne faktorene. De strategiske tilpasningene som undersøkes er valg av inngangsstrategi og produktstrategi.

I denne studien fokuseres det på norsk lakseoppdrett og det tyske importmarkedet. De siste to tiårene har man sett en endring hvor norsk direkte eksport til Tyskland har gått fra å være et av de viktigste eksportmarkedene til ikke lenger å være rangert blant topp ti.

Oppgavens overordnede problemstilling er:

«Hvorvidt kan bedriftenes strategiske tilpasninger forklares som rasjonell tilpasning, såkalt «strategic fit» mellom (bedrifts)interne og (bedrifts)eksterne faktorer?»

For å besvare problemstillingen er kvalitativ metode valgt. Studien er todelt hvor første delen studerer endringer i handelsbetingelser og handelsmønster. Basert på innsamling og analyse av sekundærdata. Andre del analyserer hvilke strategiske tilpasninger norske aktører har gjort gjennom dybdeintervjuer med seks norske eksportører som betjener det tyske markedet.

Forskningen viser at de tradisjonelle markedskanalene for laks til det tyske markedet har endret seg på grunn av nye rammebetingelser og hvor laksen kommer via nye markedskanaler. De tradisjonelle markedskanalene slik som direkte eksport av laks til det tyske markedet, spiller en mindre rolle i dag. Man ser nye varianter av tilpasninger med utenlandsinvesteringer. Samarbeidsløsninger er blitt viktigere for å oppnå fleksibilitet til å betjene markedene.

Norske aktører tar en større del av verdiskapningen gjennom utenlandsinvestering og produksjon av merkevarer til det tyske markedet. Endringene betyr at norske eksportører i større grad må tilby en miks av standardiserte og tilpassede produkter for å betjene begge markedene. Bedriftens størrelse og interne organisering er avgjørende faktorer. Store integrerte selskaper kan tilby en miks av produktene, produsere store volum og oppnå stordriftsfordeler. Mellomstore selskaper kan på lik linje med store tilby en miks av produkter med forbehold om at bedrifter som er organisert gjennom samarbeidsløsninger er rigget på en slik måte at man har et felles overordnet mål, får utnyttet ressursene og oppnår effektivitet. Små uavhengige eksportselskaper har en tendens til å selge standardiserte produkter ettersom

de er avhengige av å kjøpe produkter fra uavhengige oppdrettere. De møter utfordringer i markedet da de konkurrerer mot store selskaper som har fordelen av å kunne produsere store volum, oppnå stordriftsfordeler og selge til en lavere pris.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Figur liste	vii
Tabell liste	vii
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling og avgrensning	2
1.2 Oppgavens struktur	5
2 Analytisk rammeverk	6
2.1 Strategi og «Strategic Fit»	6
2.1.1 Inngangsstrategi	7
2.1.2 Produktstrategi	10
2.2 Eksterne faktorer	12
2.2.1 Handelsbetingelser	12
2.2.2 Handelsmønster	13
2.3 Interne faktorer	13
2.3.1 Bedriftsstørrelse	13
2.3.2 Intern organisering	14
3 Metode	16
3.1 Valg av metode	16
3.2 Datagrunnlag: utvalg, innsamling og analyse	17
3.3 Refleksjon over forskningsprosessen og studiens kvalitet	19
4 Markedsendringer	22
4.1 Handelsbetingelser	22
4.2 Handelsmønster	23
4.3 Oppsummering	26
5 Hvordan har norske eksportører tilpasset seg det tyske markedet?	27
5.1 Valg av inngangsstrategi	27
5.1.1 Indirekte eksport	27
5.1.2 Direkte eksport	29
5.1.3 Utenlandsinvestering	31

5.2 Valg av produktstrategi	33
5.2.1 Standardiserte produkter	33
5.2.2 Produkttilpasning	34
5.2.3 Produktdifferensiering	35
5.3 Oppsummering	36
6 Drøfting og konklusjoner: Strategic fit mellom eksterne og interne faktorer?.....	38
6.1 Strategic fit mellom inngangsstrategi, eksterne og interne faktorer?.....	38
6.1.1 Eksterne faktorer	38
6.1.2 Interne faktorer	38
6.1.3 Strategic fit?	40
6.2 Strategic fit mellom produktstrategi, eksterne faktorer og interne faktorer	42
6.2.1 Eksterne faktorer	42
6.2.2 Interne faktorer	42
6.2.3 Strategic fit?	44
6.3 Konklusjon	47
Litteraturliste.....	48
Vedlegg	i
Vedlegg A. Intervjuguide	i
Vedlegg B. Sertifiseringer	iii
Vedlegg C. Statistikk norsk eksport til Polen 1999 og 2018	iv
Figur liste	
Figur 1: Forskningsmodell	3
Figur 2: Tysk totalimport av laks per land (oppgitt i volum).....	25
Figur 3: Indirekte eksport	27
Figur 4: Direkte eksport store selskaper	29
Figur 5: Direkte eksport gjennom samarbeid mellom oppdrettere	30
Figur 6: Utenlandsinvestering	31
Tabell liste	
Tabell 1: Norsk direkte eksport Tyskland 1999	4
Tabell 2: Norsk direkte eksport til Tyskland 2018.....	5
Tabell 3: Tysk totalimport av laks 1999.....	24

Tabell 4: Tysk totalimport av laks 2018.....	25
Tabell 5: Oppsummering av strategiske tilpasninger	36
Tabell 6: Norsk direkte eksport til Polen 1999	iv
Tabell 7: Polsk eksport til Tyskland 1999.....	iv
Tabell 8: Norsk direkte eksport til Polen 2018	iv
Tabell 9: Den totale polske lakseeksporten til Tyskland 2018	iv

1 Innledning

«Norge er en liten økonomi med et relativt ensidig næringsgrunnlag. For små økonomier med begrensede hjemmemarkeder er handel med andre land helt avgjørende for å få mest mulig ut av egne ressurser»

Næringslivets Hovedorganisasjon (2018).

Norge er et lite land som er avhengig av å eksportere varer og tjenester til andre land. Den største eksportnæringen er olje og gass som utgjør 50 prosent av total eksport. Oljenæringen har betydd mye for den norske økonomien og har dannet grunnlaget for velferdsstaten. Den nest største eksportnæringen er sjømatnæringen. Den står for omtrent 12 prosent av total eksport (Statistisk sentralbyrå, 2020).

Mange mener sjømatnæringen vil bli enda viktigere fremover for norsk økonomi, nå som oljenæringen fases ut. I 2019 eksporterte Norge 2,7 milliarder tonn sjømat tilsvarende en verdi på 107,3 milliarder norske kroner. Laks er den største produktkategorien. Norsk lakseeksport utgjorde 1,1 milliarder tonn tilsvarende 72,5 milliarder norske kroner. Sammenlignet med tall fra året før er dette en volumøkning på 6 prosent, mens det er en verdiøkning på 7 prosent (Norges sjømatråd, 2020).

EU-markedet er hovedmarkedet for norsk laks og står for 80 prosent av det totale norske eksportvolumet (Valumics, 2019). Et av de viktigste enkeltmarkedene for norsk oppdrettslaks er Tyskland. Over de siste 20 årene har man imidlertid sett en betydelig reduksjon i den norske direkte eksporten av oppdrettslaks til Tyskland (Norges sjømatråd, 2019b).

I 1999 utgjorde norsk direkte eksport 31 prosent av total tysk lakseimport, henholdsvis 26 806 av 87 000 tonn (Nilssen & Johnsen, 2001). I dag utgjør den 23 prosent med 51 400 tonn av 224 400 tonn (Norges sjømatråd, 2019b). Tyskland har gått fra å være rangert som fjerde største importland av norsk laks til ikke lenger å være blant topp ti.

I løpet av de senere årene har det skjedd store endringer i rammevilkårene til EU hvor nye land slik som Polen har blitt medlem. Dette har ført til et skifte i varestrømmer og bearbeidingsmønstre i EU-markedet.

I denne studien er det derfor av interesse å se nærmere på hvilke endringer som har funnet sted i markedet og hvordan norske eksportører har tilpasset seg strategisk gjennom valg av inngangsstrategi og produktstrategi. Oppgaven er en todelt studie hvor første del består av

analyse av markedsendringene basert på statistikk fra tidligere studier og ny statistikk fra Norges sjømatråd (2019b). Andre del består av seks dybdeintervjuer med norske eksportører som betjener det tyske markedet i dag. Med denne oppgaven ønsker jeg å belyse endringene i det tyske markedet og hvordan norske eksportører har tilpasset seg endringene.

1.1 Problemstilling og avgrensning

Den overordnede problemstillingen for denne studien er:

«Hvorvidt kan bedriftenes strategiske tilpasninger forklares som rasjonell tilpasning, såkalt «strategic fit» mellom (bedrifts)interne og (bedrifts)eksterne faktorer?»

For å besvare problemstillingen er det utledet tre forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte har markedsbetingelsene for eksport av laks til det tyske markedet endret seg?
2. Hvordan har norske lakseeksportører håndtert disse endringene gjennom valg av strategisk tilpasning?
3. Hvorvidt kan bedriftenes strategiske tilpasninger forklares som rasjonell tilpasning, såkalt «strategic fit» mellom (bedrifts)interne og (bedrifts)eksterne faktorer?

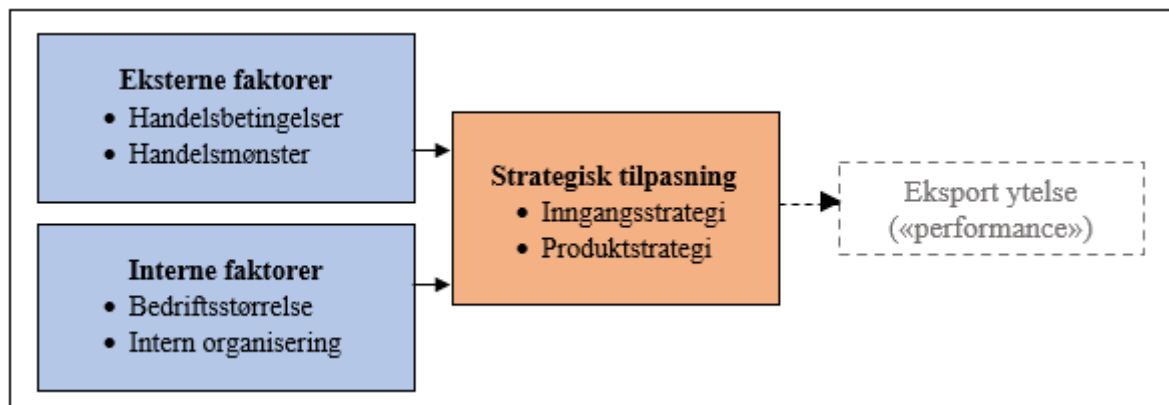
Oppgavens problemstilling tar utgangspunkt i litteraturen om internasjonalisering og internasjonal markedsføring (International Business) herunder teorien om «strategic fit». Teorien forklarer bedrifters strategiske valg som en rasjonell tilpasning mellom bedriftens interne ressurser og forhold i bedriftens eksterne omgivelser.

I denne studien studeres valg av strategiske tilpasninger gjennom valg av inngangsstrategi til internasjonale markeder og valg av produktstrategi. Inngangsstrategi forklarer hvordan bedriften velger å være representert i internasjonale markeder. For norske selskaper består valgene mellom utenlandsinvestering eller eksport, hvor de to ulike inngangsstrategiene varierer i grad av risiko og ressursintensitet. Innenfor teori om strategi er markedsmix hyppig studert med fokus på hvorvidt bedriftene strategisk velger å standardisere (være identisk i alle markedene) eller tilpasse (i hvilken grad produktenes fysiske egenskaper varierer mellom markedene) produktene til markedene (Levitt, 1993; Zou & Cavusgil, 2002). I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på produktstrategi.

Bedriftsinterne faktorer defineres i denne studien gjennom bedriftsstørrelse og intern organisering, faktorer som er ansett som av betydning for bedriftens strategi. Eksterne faktorer valgt for studien er politisk-juridiske faktorer slik som handelsbetingelser og

endringer i handelsmønstre. Disse faktorene er valgt på grunnlag av sin relevans for studiet. Ifølge Grewal, Saini, Kumar, Dwyer og Dahlstrom (2018) er det begrenset med studier som har undersøkt de politiske og institusjonelle faktorene og de komplekse markedskanalene i nye sammenhenger.

I arbeidet med å besvare problemstillingen har jeg utarbeidet en forskningsmodell. Denne modellen danner også utgangspunkt for det analytiske rammeverket som består av teorier om strategi, eksterne- og interne faktorer.



Figur 1: Forskningsmodell

Avgrensning

Modellen bygger på en betinget tilnærming hvor man mener eksportytelse («performance») er avhengig av hvor god «strategic fit» det er mellom de eksterne og interne faktorene (Gabrielsson, Gabrielsson & Seppälä, 2012). Hvis bedriftens strategi er godt tilpasset både de ytre og indre faktorene, antas det at eksportytelsen vil bli påvirket positivt.

I dette studiet måles ikke eksportytelse, men fokus er rettet mot hvilke strategiske tilpasninger norske aktører har gjort for deretter å undersøke i hvilken grad det er en «strategic fit» mellom tilpasningene og de eksterne og interne faktorene.

Bakgrunn for studien

Tyskland ligger sentralt i Europa med grense til Nordsjøen og det baltiske hav. Landet er med sine 83 millioner innbyggere det nest befolkningsrike landet i Europa, etter Russland. Landet er et av de første medlemmene i EU og har posisjonert seg som en sentral aktør innenfor EU-markedet. Med sitt høye innbyggertall, sterke økonomi og kjøpekraft er landet et av de viktigste matmarkedene i Europa (Central Intelligence Agency, 2019).

Tyskland har aldri vært selvforsynt med fisk og er avhengig av import. I 2018 ble 96 prosent av totalt tilført mengde av torsk, laks og sei importert, kun 4 prosent var egen fangst (Norges

sjømatråd, 2019b). Landet har også et stort vekstpotensial da konsumet for fisk er langt lavere enn gjennomsnittlig europeisk konsum (Norges Sjømatråd, 2018). Tysk gjennomsnittlig fiskekonsum lå på 13 kg/per person noe som er 10 kg lavere enn europeisk gjennomsnitt.

Det tyske markedet er kjent for sin preferanse for hovedsakelig røkt laks, men også andre marinerte lakseprodukter. Størstedelen av tysk import av fersk hel laks går til bearbeiding innad i landet. Tyskland har en lang tradisjon for røykerier og røyking av laks. I tillegg reeksporterer landet noe for videresalg til USA, EU-land og andre europeiske land (Norges sjømatråd, 2019b).

Tyskland har lenge vært et av hovedmarkedene for norsk lakseeksport. Som nevnt innledningsvis var Tyskland det fjerde største eksportmarkedet. I 1999 utgjorde norsk direkte eksport til Tyskland 26 806 tonn. Av totalt tilført mengde utgjorde de største produktgruppene fersk hel laks og frossen laksefilet (se tabell 1). Størstedelen av laksen var ubearbeidet laks¹ som stod for 77,1 prosent av totaleksporten.

Tabell 1: Norsk direkte eksport Tyskland 1999 (statistikk mottatt fra Norges Sjømatråd)

Type laks	Volum (i tonn)	Relativ andel av totalt volum
<i>Fersk hel</i>	19 834	74,0 %
<i>Fersk filet</i>	1 518	5,7 %
<i>Frossen hel</i>	827	3,1 %
<i>Frossen filet</i>	4 111	15,3 %
<i>Røkt</i>	121	0,5 %
<i>Annen prosessert</i>	395	1,4 %
Total	26 806	100,0 %

I perioden 1999 til 2018 har det skjedd endringer i EU-markedet hvor Tyskland ikke lenger er rangert blant de 10 største norske eksportmarkedene. I 2018 utgjorde norsk direkte eksport til Tyskland 42 328 tonn (se tabell 2).

Basert på statistikken kan man se at det ikke har vært de store endringene i den norske direkte eksporten. Fremdeles er de største produktgruppene fersk hel laks og frossen laksefilet. Derimot har andelen eksport av ubearbeidet laks i perioden hatt en volumøkning fra 77,1 % til 89,2 %, noe som betyr at tyske importører etterspør mer fersk hel laks enn før. Dette får en til

¹ I studiet defineres frossen og fersk hel laks som råvare, herav ubearbeidede lakseprodukter. Bearbeidede produkter er omformede produkter i form av fileterte produkter, prosesserte og røkte lakseprodukter.

å spørre seg om hvorfor norsk direkte eksport har svekket seg i forhold til tysk totalimport og om hvilke endringer som har skjedd i det tyske importmarkedet av laks.

Tabell 2: Norsk direkte eksport til Tyskland 2018 (statistikk mottatt fra Norges Sjømatråd)

Type laks	Volum (i tonn)	Relativ andel av totalt volum
<i>Fersk hel</i>	37 528	88,7%
<i>Fersk filet</i>	590	1,4 %
<i>Frossen hel</i>	239	0,6 %
<i>Frossen filet</i>	3 936	9,3 %
<i>Røkt</i>	34	0,1 %
<i>Annen prosessert</i>	1	-
Total	42 328	100

Innenfor norsk lakseoppdrettsnæring har det imidlertid også vært endringer i løpet av de siste tjue årene. Næringen har gått fra å bestå av mange små familieeide selskaper til store vertikalintegreerte selskaper med flere hundre ansatte. I salg- og eksportleddet er det høy grad av integrasjon. I 2003 utgjorde antall eksportselskaper 120, mens det i dag er redusert til færre enn 80 (Directorate of Fisheries, 2020). I 1999 stod de 10 største oppdrettselskapene for 20 prosent av totaleksporten, mens de 10 største i dag står for 70 prosent av totaleksporten (Tveterås, Reve, Haus-Reve, Misund & Blomgren, 2019). Næringen har utviklet seg til en stor industri. Dette får en til å spørre seg om hvordan norske lakseeksportører har håndtert disse endringene gjennom valg av strategisk tilpasning.

1.2 Oppgavens struktur

Denne studien består av seks kapitler. I kapittel 1 forklares tema for oppgaven, studiens relevans, valg av problemstilling samt forskningsspørsmål og bakgrunn for valg av studien. Kapittel 2 presenterer oppgavens analytiske rammeverk i tråd med studiens forskningsmodell. I kapittel 3 beskrives og begrunnes valg av metode, og oppgavens datagrunnlag presenteres, herunder valg av informanter og hvordan data er samlet inn og analysert. Til slutt gis det en kritisk refleksjon av studiens kvalitet og etisk refleksjon over egen rolle i forskningsprosessen. I kapittel 4 analyseres endringer i handelsbetingelsene og handelsmønsteret, hvor forskningsspørsmål 1 besvares. I kapittel 5 analyseres hvordan norske eksportører har håndtert endringene gjennom strategiske tilpasninger. Her besvares forskningsspørsmål 2. I det siste kapitlet vil jeg drøfte oppgavens funn og konklusjoner.

2 Analytisk rammeverk

De siste årene har det skjedd store endringer i de tradisjonelle markedskanalene. Markedskanalene har vokst seg fram til nye komplekse kanaler som går på tvers av landegrensener. Dette har ført til at flere bedrifter må tilpasse seg endringene og revurdere hvordan de skal posisjonere seg i markedet (Van Bruggen, Antia, Jap, Reinartz & Pallas, 2010). I denne oppgaven ser vi på de strategiske faktorene, eksterne omgivelser og interne faktorer. Ifølge teorien om strategic fit har en riktig posisjonering som samsvarer mellom eksterne og interne faktorer en positiv effekt på selskapets langsiktige konkurransefortrinn (Hooley, Greenley, Fahy & Cadogan, 2001).

2.1 Strategi og «Strategic Fit»

Strategi er de handlingene en leder av en bedrift planlegger og utfører for på best mulig måte å utnytte bedriftens ressurser og kompetanse. Dette gjøres gjennom å evaluere bedriftens styrker og svakheter opp mot eksterne muligheter og trusler. Målet er å etablere seg på en slik måte at bedriften oppnår konkurransefortrinn (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2016).

«Strategic fit» defineres som «the efficiency with which the organization's resources and capabilities are aligned with the opportunities and threats the environment presents» (Xu, Cavusgil & White, 2006 s.3). Den forklarer samsvaret mellom bedriftens markedsstrategi og konteksten den implementeres i (Katsikeas, Samiee & Theodosiou, 2006). Dette er et verktøy bedriftene kan benytte i interaksjonen mellom interne og eksterne faktorer for å møte sine mål (Cavusgil & Zou, 1994).

«Strategic fit» har sitt opphav fra betinget teori, hvor man mener den ene faktoren påvirker den andre. Tidligere forskning har vektlagt viktighetsgraden av dette perspektivet for å forstå internasjonal markedsføring og strategier med begrunnelse i at et samsvar mellom markedsstrategi, eksterne faktorer og interne faktorer har vist positive resultater og kan føre til et konkurransefortrinn (Hultman, Robson & Katsikeas, 2009; Venkatraman & Prescott, 1990).

I denne studien tar jeg utgangspunkt i teorien om «strategic fit» og har valgt å undersøke to ulike markedsstrategier, henholdsvis inngangsstrategi og produktstrategi. Jeg tar utgangspunkt i litteraturen om at bedriften vil oppnå et konkurransefortrinn dersom det er en «strategic fit» mellom strategien og bedriftens interne samt eksterne faktorer

2.1.1 Inngangsstrategi

Valg av inngangsstrategi beskriver måten en bedrift velger å være representert i det internasjonale markedet på (Solberg, 2005). De ulike inngangsstrategiene er eksport, lisens, franchise, datterselskaper eller utenlandsinvestering (rangert fra minst ressurskrevende samt lavest risiko til høyest). Strategien kan være uten investeringer eller med investeringer.

Bedriften må evaluere passende strategi når de går inn i et nytt marked. Valg av inngangsstrategi bør baseres på bedriftens interne mål og ressurser og eksterne omgivelser. Målet er å overvinne utfordringene og mangel på kunnskap gjennom riktig kanalvalg (Grewal, Kumar, Mallapragada & Saini, 2013). For norske lakseselskaper er de aktuelle inngangsstrategiene eksport eller utenlandsinvestering, noe som jeg vil beskrive nærmere i detalj.

2.1.1.1 Eksport

Eksport er en inngangsstrategi hvor man produserer produktet i et land for salg og distribusjon til et annet. Den er den minst ressursintensive og risikofylte inngangsstrategien ettersom investeringen ikke stiller krav til egenkapital og gir eksportøren økt fleksibilitet til både å gå inn i nye markeder og trekke seg fra markedet. Eksportøren investerer ikke direkte i det utenlandske markedet, men er derimot avhengig av utenlandske mellommenn for å få markedsadgang (Grewal et al., 2018).

Selskaper som velger eksport som markedsinngang, kan velge mellom ulike eksportkanalvalg som medfører ulik grad av risiko. Eksportkanalvalgene er indirekte og direkte eksport. Indirekte eksport er når en bedrift eksporterer varer gjennom mellommenn i hjemlandet, mens direkte eksport er når en bedrift eksporterer direkte til mellommenn i det utenlandske markedet.

Indirekte eksport

Indirekte eksport av varer er når små-, og mellomstore bedrifter (SMB) selger sine produkter til en kunde i hjemlandet som deretter eksporterer varene til det utenlandske markedet. Eksportørselskapet står for salg, avtaler og transaksjoner i utlandet (Fletcher, 2004). Salget er som regel uten involvering fra produksjonsfirmaet. Sammenlignet med direkte eksport gir indirekte eksport lavere risiko og er mindre ressurskrevende samtidig som den gir redusert kontroll.

Fordelen med indirekte eksport er at eksportøren i hjemlandet ofte har spesiell informasjon og kunnskap om markedet. Dette kan bidra til å redusere kunnskapshull, risiko og usikkerhet (Balabanis, 2000). Det kan være kostnadskrevende i forhold til å søke og samle inn informasjon om markedet samt forhandle med utenlandske kunder (Peng & Ilinitich, 1998). SMB kan velge å eksportere gjennom en eksportør i stedet for å gjøre det selv for å spare kostnader. I følge Woodcock, Beamish og Makino (1994) kan et firma oppnå umiddelbar fortjeneste ved å benytte indirekte eksportører.

Ulempen ved indirekte eksport er at SMB mister kontrollen over måten produktet markedsføres på i andre land, noe som kan ha innvirkning på servicen (god eller dårlig), prisstrategien (under- eller overpriset) eller utilstrekkelig markedsføring. I noen situasjoner kan det være skadelig for omdømmet av en spesiell merkevare. En annen ulempe er at SMB får begrenset med informasjon om markedet og dets potensiale. Dette kan føre til at man går glipp av muligheter i markedet. En studie gjennomført av Rambocas, Meneses, Monteiro og Brito (2015) har kommet fram til indirekte eksport gir større sannsynlighet for kortsiktig lønnsomhet da aktøren kan være mest opptatt av å få best mulig pris. For det tredje kan indirekte eksport føre til at den andre parten oppfører seg opportunistisk (Roath & Sinkovics, 2006).

Direkte eksport

Direkte eksport er når produksjonsfirmaet er direkte involvert i eksportaktivitetene. Firmaet selger varen direkte til importøren, distributøren eller agenten i utlandet. Mange selskaper begynner med indirekte eksport og går over til direkte eksport når mer kunnskap er oppnådd. Den direkte eksportprosessen innebærer å håndtere transport, dokumentasjon, etablere kontakter og utarbeide markedsføringsstrategi og markedsundersøkelser (Hollensen, 2017).

Fordelen med direkte eksport er dens nærhet til markedet og potensielle kunder. Verdikjeden er kortere sammenlignet med indirekte eksport som går gjennom flere ledd. Det gir forbedret kontroll over hvordan importøren opplever produktet og eventuelle tilpasninger for å respondere til markedets etterspørsel. I tillegg har eksportøren i motsetning til indirekte eksport økt kontroll over markedsføringsmiksen. Rambocas et al. (2015) har funnet en positiv korrelasjon mellom direkte eksport, langsiktig ytelse og økt grad av lojalitet. Lojalitet øker merkevarens egenkapital og spiller en stor rolle for gjenkjøp.

Ulempen ved direkte eksport er at den er mer risikabel, da den er mer ressursbindende og man er mer eksponert for handelsrestriksjoner. I motsetning til indirekte eksport som kan dra

fordelen av å være umiddelbar lønnsom, gjør ressursinvolveringen at det tar lenger tid for direkte eksportselskaper å drive lønnsomt (Rambocas et al., 2015).

2.1.1.2 Utenlandsinvestering (Foreign Direct Investment)

Utenlandsinvestering er når en bedrift etablerer en forretningsvirksomhet i utlandet gjennom å bygge opp en heleid bedrift eller ved oppkjøp av lokale selskaper. Dette kan føre til at bedriften tar større del i verdikjeden og øker selskapets kontroll da de ikke er like utsatt for press fra eksterne partnere. Blant inngangsstrategiene er denne den mest avanserte og komplekse strategien siden investeringen er ressursintensiv og involverer en høy grad av risiko (Cavusgil et al., 2016).

Det finnes ulike typer direkte utenlandsinvesteringer slik som ny etablering, oppkjøp eller sammenslåing. Aktuell for denne oppgaven er oppkjøp, som betyr at bedriften kjøper opp et eksisterende selskap eller en fasilitet i et annet land. Fordelen med oppkjøp er at bedriften får tilgang til eksisterende selskap, fasiliteter, utstyr, menneskelig kapital, leverandører og kunder. Dette gir bedriften mulighet til umiddelbar inntjening i motsetning til nyetablering. I tillegg får bedriften økt kontroll over verdiskapningen (ibid).

Det overordnede målet ved utenlandsinvestering er å øke bedriftens konkurranseposisjon gjennom å etablere seg i det globale markedet. Det er ulike motiver for hvorfor selskapet velger denne inngangsstrategien. Det kan være markedssøkende motiver (oppnå tilgang til nye markeder og muligheter samt øke sin konkurranseposisjon mot konkurrerende bedrifter), ressursøkende motiver (tilgang til lavere lønns- og produksjonskostnader, kunnskap og teknologi) eller effektivitetssøkende motiver (utnytte skalaøkonomier, stordriftsfordeler og statlige insentiver) (Cavusgil et al., 2016).

En studie av Kumaraswamy, Mudambi, Saranga og Tripathy (2012) viser at tilstedeværelse i andre land hjelper bedriften i å overkomme handelsbarrierer og fører bedriften nærmere kunden. Bedriften kan på denne måten dra nytte av effektiv produksjonsteknikk, ny teknologi og få tilgang til ekspertise fra vertslandet. Dette resulterer i økt verdiskapning og et konkurransefortrinn i forhold til bedrifter lokalisert i hjemlandet.

2.1.2 Produktstrategi

I flere studier er markedsmiksen (produkter, pris, plass og promotering) ansett som faktorer som påvirker bedriftens resultater (Cavusgil & Zou, 1994). Den faktoren som er oftest nevnt i forskning, er produkt og det er den jeg kommer til å fokusere på i denne studien. Ifølge Hultman et al. (2009) må det være en «strategic fit» mellom produktstrategien, de interne faktorene og eksterne omgivelsene for å oppnå en god eksportytelse («performance»).

Globalisering av markedene og økt konkurranse har ført til en evig debatt om hvorvidt bedriftens produkter bør standardiseres eller tilpasses markedet (O'Cass & Julian, 2003). Innenfor markedsføringsteori er dette en evig debatt hvor man ikke kommer til enighet.

Standardisering betyr en felles produktstrategi for alle markedene, noe som er med på å bidra til stordriftsfordeler og læringskurveeffekt i produksjonsleddet og markedsføringen. Ifølge Levitt (1993) er markedet gjennom globalisering blitt mer homogent. Tidligere var ulikhetene mellom nasjonene større og det var et behov for å tilpasse produktene til de ulike markedene. I dag er verden gradvis gjennom globalisering blitt mer lik i form av de eksterne forholdene, kundekrav og etterspørsel.

Produkttilpassning defineres som i hvilken grad de fysiske produkttegenskapene varierer på tvers av markedene (Cavusgil, Zou & Naidu, 1993). Kashani (1989) hevder standardisering ikke er egnet strategi da man ignorerer de ulike markedenes behov. Han mener bedriftene bør skreddersy og tilpasse produktene sine til det spesifikke markedet, begrunnet i at det eksisterer ikke bare ulikheter mellom land, men også imellom regioner innenfor landegrensene.

Innenfor forskning om «strategic fit» er det funnet varierende resultater om relasjonen mellom standardisering eller tilpassning av markedsstrategien og eksportytelsen. Zou og Cavusgil (2002) har funnet en positiv korrelasjon mellom standardisering av markedsstrategien og eksportytelse. De hevder økt press for globalisering (markedskrefter, konkurranseintensitet og andre forhold) har ført til at flere bedrifter i dag velger en global markedsstrategi med standardisering. Standardisering gir fordeler for bedriften i form av stordriftsfordeler, lavere kostnader i forbindelse med markedsføring og i noen sammenhenger forbedret kvalitet (da man kan spesialisere seg i et produkt).

For store multinasjonale konsern er standardisering den mest passende strategien når det eksisterer likheter mellom hjemmemarkedet og vertsmarkedet. Dette er i tråd med industriell

organisasjonsrammeverk (Cavusgil & Zou, 1994). Bedriften kan legge til rette for standardisering ved å etablere spesifikke organisasjonsfaktorer, slik som strukturelle forhold, styringssystemer og organisasjonskultur. Et standardisert perspektiv krever en sentralisert struktur hvor avgjørelser blir gjort av ledelsen. Man bør likevel ikke implementere standardisering uten å ta i betraktning lokale forhold. Dette kan føre til ineffektivitet og at bedriften går glipp av muligheter.

Produkttilpasninger kan dra fordel av å utnytte potensialet i andre markeder og økt generering av salg og fortjeneste. Calantone, Kim, Schmidt og Cavusgil (2006) har funnet en positiv relasjon mellom strategisk tilpasning av produkter til markedet og eksportørens resultater. De hevder ulikheter mellom land fører til høyere krav til tilpasning av markedsstrategien. Tidligere forskning har funnet at «strategic fit» mellom kontekst og produkttilpasning gir positiv innvirkning på eksportytelsen. Derimot er en kritikk til forskningen at produkttilpasning er en overordnet strategi som kan være vanskelig å generalisere (Katsikeas et al., 2006).

En studie fra Hultman et al. (2009) undersøker om det er «strategic fit» mellom internasjonal markedsstrategi, produkttilpasning og eksportytelse. Funnene viser valg om produkttilpasning er inkonsistent, og det finnes ingen universal løsning for alle bedrifter. Produkttilpasning avhenger av makro-, mikro- og interne faktorer. Faktorene må studeres sammen og ikke hver for seg for å se den direkte effekten på eksportytelsen.

En annen produktstrategi er produktdifferensiering. Sharp og Dawes (2001 s. 743) beskriver produktdifferensiering som «Differensiering eksisterer når et bedriftstilbud oppfattes, i noen kjøpsituasjoner (eller av noen kunder hele tiden), som bedre enn konkurrentenes tilbud». Det handler om å få kunder til å føle at bedriftens produkt skiller seg ut blant de andre produktene. Målet med differensiering er å skape et konkurransefortrinn og øke lønnsomhet og stabil inntjening gjennom å skape en merkevare. Hensikten med produktdifferensiering er å få kunden til å oppfatte produktet ulikt fra andre konkurrerende produkter, assosiere det med noe positivt og være villig til å betale ekstra. Det vil si at selgeren kan oppnå en høyere pris for produktet. Sharp og Dawes (2001) mener at gjennom å tilpasse produktene til leverandørens behov kan bedriften bli førstevalg ved handel, dette siden bedriften oppfattes som en attraktiv partner.

Et produkt kan beskrives gjennom dens fysiske og ikke-fysiske attributter. Fysiske attributter er relatert til de fysiske egenskapene ved produktet (Chamberlin, 1933). For eksempel på et

lakseprodukt kan det være konsistensen på fileten, fargen, sertifisering (gjennom merking), innpakking og kvalitet. Dette er konkrete egenskaper som man kan se ved å studere fisken. Ikke-fysiske attributter er abstrakte egenskaper som gir informasjon om for eksempel hvordan fisken er produsert. Det kan være opplysninger om laksen er økologisk produsert.

2.2 Eksterne faktorer

I kontrast til firmaer som opererer kun i hjemmemarkedet, er det større risiko og kompleksitet involvert ved å satse i utenlandske markeder. Det er et komplekst miljø hvor man må ta hensyn til industrien og bedriftene både i hjemmemarkedet og i vertslandet. Dette innebærer både trusler og muligheter for bedriftene. En bedrift kan utnytte situasjonen ved å matche sine styrker til markedets muligheter og på en slik måte redusere truslene (O'Cass & Julian, 2003).

Tidligere studier har funnet at de eksterne faktorene i vertslandet, slik som politisk-juridiske faktorer, kulturelle faktorer, grad av konkurranseintensitet og relasjoner har påvirkning på eksportytelse (Sousa, Martínez-López & Coelho, 2008). Den faktoren som er mest sitert innenfor litteraturen, er det politisk-juridiske miljøet. I denne studien tar jeg for meg denne faktoren og legger vekt på handelsbetingelser og hvilke følger de har for endringer i handelsmønsteret.

2.2.1 Handelsbetingelser

Med politisk-juridisk miljø menes det offentlige lover og inngrep som påvirker økonomisk aktivitet i en nasjon ved å bidra eller forhindre bedrifters evne til å konkurrere internasjonalt. Dette kan være i form av tariffære og ikke-tariffære handelsbarrierer. En tariff er en tollavgift myndighetene pålegger importerte varer, for eksempel tollsats basert på importert volum eller vekt. Ikke-tariffære forhold er regjeringens politikk, forskrifter og prosedyrer som forhindrer/reduserer handel (Cavusgil et al., 2016).

Motivene for innføring av handelsbarrierer er å øke landets inntekter (gjennom økt toll på varer), ivaretagelse av innbyggernes velferd og sikkerhet (f.eks. gjennom lover og regler for å unngå import av forurenset mat), forsikre økonomisk vekst og jobbmuligheter innad i landet og for å ivareta bedriftens og næringens interesser (Cavusgil et al., 2016).

Regional integrasjon er når to eller flere land i et geografisk område går sammen for å redusere handelsbarrierene. Motivet er å ta bort kvoter, toll og andre handelsbarrierer. Dette bidrar til økt økonomisk aktivitet og forenkler prosessen med handel av varer mellom landegrensene. Det eksisterer ulike grader av regional integrasjon rangert fra lavest grad til

høyest; frihandelsavtale til politisk union. Det europeiske økonomiske samarbeidsområdet (EØS) og EU er eksempler på regional integrasjon.

I følge teori om «strategic fit» og eksportytelse kan handelsrestriksjoner påvirke bedriftens kapasitet og effektivitet (Cavusgil & Zou, 1994). De politiske og juridiske faktorer er ofte grunnen til at bedrifter feiler i andre land (Yan, 1998). For eksempel kan EU endre på rammebetingelsene for EØS-land, noe som vil påvirke norske eksportører av laks i det europeiske markedet.

I en studie av Sriram og Manu (1995) fant de at eksport til industriland i forhold til land i utvikling hadde positive resultater. Grunnen til dette var økt konkurranse i land i utvikling. Kaynak og Kuan (1993) anbefaler høy-ytelles eksportører å selge produktene sine til industrialiserte land, dette grunnet flere fordelaktige forhold slik som valuta, lavere inngangsbarrierer og lavere grad av arbeidsløshet.

2.2.2 Handelsmønster

De siste årene har det skjedd store endringer i de tradisjonelle markedskanalene. Markedskanalene har vokst seg fram til nye komplekse kanaler som går på tvers av landegrenser. Dette har ført til at flere bedrifter må tilpasse seg endringene og revurdere hvordan de skal posisjonere seg i markedet (Van Bruggen et al., 2010).

2.3 Interne faktorer

Interne faktorer er de interne ressursene bedriften innehar. Sousa et al. (2008) har gjennomgått litteratur fra 1998 til 2005 innenfor «strategic fit» og eksportytelse og har kommet fram til de mest studerte faktorene, herav bedriftsstørrelse, bedriftens kapabiliteter og kompetanse, internasjonal erfaring, markedsorientering, organisasjonskultur og karakteristikk ved ledelsen. I denne studien har jeg valgt å fokusere på bedriftsstørrelse og intern organisering da jeg anser disse faktorene som essensielle for strategien.

2.3.1 Bedriftsstørrelse

Tidligere forskning har kommet fram til at bedriftsstørrelse indikerer bedriftens tilgang til ressurser (Prasad, Ramamurthy & Naidu, 2001). Forklaringen ligger i at større bedrifter har større produksjonskapasitet samt flere finansielle- og menneskelige ressurser. På denne måten kan bedriften oppnå stordriftsfordeler og samtidig anse internasjonaliseringsprosessen som lavere grad av risiko i forhold til små bedrifter. Jakobsen, Fjose, Mellbye, Grünfeld og

Blomgren (2012) har kommet fram til at det er stort sett høye kostnader forbundet med internasjonalisering. Kostnadene er forbundet med å innhente informasjon om markedet, finne potensielle kunder og etablering av nye kontakter. For små selskaper er kostnadene like høye som for store bedrifter, men siden store bedrifter kan fordele kostnadene på et større volum, blir enhetskostnadene mindre enn for små aktører.

Imidlertid viser annen forskning at det ikke er noe samsvar mellom bedrifters størrelse og oppnåelse (Sousa et al., 2008). Dette har bidratt til to kontroverser hvor den ene siden mener bedriftens størrelse har betydning for dens oppnåelse, mens den andre mener det ikke er noe samsvar. Ifølge Baldauf, Cravens og Wagner (2000) er årsaken til de avvikende resultatene variasjonen i de ulike variablene benyttet for måling av bedriftsstørrelse. Altså målet på størrelsen av «liten», «mellomstor» og «stor» avhenger av hvilke kriterier et land legger til grunn. I Norge skiller man ofte mellom små- og mellomstore bedrifter (SMB) og store selskaper når man snakker om internasjonalisering. Små bedrifter har 1-20 ansatte, mellomstore 21-100 ansatte og store er med de over 100 ansatte (NHO, 2021). SMB utgjør en dominerende del av norsk næringsliv. SMB karakteriseres som bedrifter med færre enn 100 ansatte, mens i EU ansees SMB som bedrifter med i underkant av 250 ansatte.

I motsetning til store multinasjonale selskaper har SMB som oftest mindre erfaring og færre ressurser tilgjengelige (Lages, Jap & Griffith, 2008). Dessuten er det for SMB vanskelig å konkurrere med de store selskapene på pris da de store som oftest drar fordel av stordrift. På den andre side drar SMB fordelen av å være mer fleksible i forhold til store multinasjonale selskaper hvor det kan være lettere å tilpasse seg underveis strategien til det utenlandske markedet. Ifølge Mittelstaedt, Harben og Ward (2003) kan små selskapers størrelse være til hinder for internasjonaliseringen, dette da de har begrenset med ressurser og kompetanse. En måte dette kan overvinnes på, er ved å utføre eksportaktivitetene gjennom andre selskaper slik som indirekte eksport eller samarbeid.

2.3.2 Intern organisering

Organisasjonsstrukturen er et verktøy for å implementere strategien for å nå bedriftens visjon og mål. Strukturen har en tendens til å endre seg over tid. Når et firma øker sin involvering i internasjonal handel, blir som regel strukturen mer kompleks. Innenfor forskning om implementering av strategi er organisasjonsstruktur ofte nevnt, hvor mange mener strukturen følger strategien (Gupta & Govindarajan, 1984).

En oppdretter må velge på hvilken måte et produkt skal introduseres i vertslandet. I prosessen dukker spørsmålet opp hvorvidt oppdretteren skal selge produktet selv eller gjennom en uavhengig organisasjon. Dette er et spørsmål som omhandler vertikal integrasjon, hvor det å selge selv er en integrert kanal og sistnevnte er en ikke-integrert kanal. For en leder er dette et spørsmål om «make-or-buy» (utføre aktiviteten selv eller kjøpe tjenesten hos andre) (Peng, Zhou & York, 2006). Det å utføre selv gir bedriften økt kontroll over markedskanalen på samme tid som det medfører høyere risiko, forpliktelse og ansvar. Når man først har valgt en kanal, kan det ta tid å endre, det vil si at valget å integrere kan ha en langvarig påvirkning på bedriftens operasjon. Anderson og Coughlan (1987) har funnet at desto mer differensiert produktene er, jo høyere grad av integrering.

For oppdrettere er eksport normalt sett den første inngangsstrategien. I begynnelsen stiller denne strategien ikke mange krav til bedriftens organisering da de fleste produsenter som regel benytter seg av uavhengige eksportørfirmaer. Når eksporten øker og når et kritisk punkt, velger mange produksjonsselskaper å utføre eksportaktivitetene selv og oppretter eget eksportselskap. Fordelen med å ha eget eksportselskap er økt effektivitet i salg, distribusjon og shipping. Ulempene er fokuset på hjemmemarkedet, begrenset læring om vertsmarkedet og minimal kontroll over de internasjonale operasjonene (Cavusgil et al., 2016). For utenlandsinvestering gjelder vertikal eller horisontal integrering. Vertikal integrering er når bedriften eier flere deler av verdikjeden slik som produksjon, salg, levering og bearbeiding av produkter. Horisontal integrering er når en bedrift kjøper seg opp i et annet selskap som er samme ledd i verdikjeden og i tilsvarende bransje.

3 Metode

I dette kapittelet beskrives hvilken metodisk tilnærming jeg har valgt for å besvare problemstillingen, herunder type metode, valg av informanter, datainnsamling og analyse samt en refleksjon over forskningsprosessen og en vurdering av studiens kvalitet.

3.1 Valg av metode

I denne studien har jeg valgt å studere endringer i handelsmønstre og norske eksportørers tilpasning til det tyske markedet. Det er et fravær av studier som har satt søkelys på endringene og kompleksiteten i det tyske importmarkedet for norsk laks. Tyskland er det største konsummarkedet av norsk laks, men samtidig, på et industrielt nivå, er det et komplekst marked da mesteparten av laksen kommer via andre EU-land. Endringer i markedet og hvordan dette har påvirket eksportørene har fanget min interesse. I denne studien har jeg undersøkt om hvorvidt kvantitativ eller kvalitativ metode er best egnet for forskningen.

En kvantitativ metode benyttes i studier der man ønsker å generalisere data og trekke konklusjoner basert på statistikk fra et utvalg av befolkningen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). For denne oppgaven vurderte jeg om det ville vært aktuelt å gjøre en undersøkelse. Gjennom tilgang til eksportørregisteret utarbeidet av Norges Sjømatråd har jeg fått en oversikt over alle norske eksportører som betjener det tyske markedet i dag. Ved hjelp av registeret kunne jeg ha kontaktet alle selskapene og undersøkt interessen for å delta i en undersøkelse. På denne måten kunne jeg ha innhentet informasjon om strategi og deres måte å eksportere på. Dette kunne ha vært av interesse. Derimot er en svakhet ved kvantitativ metode at den gir begrenset informasjon. Kvantitativ tilnærming brukes i studier som er målbare.

Kvalitative studier blir beskrevet som tekstenes tale. Studien benyttes for å studere sosiale fenomener hvor man opparbeider seg en forståelse av fenomenet gjennom menneskers tolkning av virkeligheten (Jacobsen, 2005). I motsetning til kvantitativ studie som trekker beslutninger basert på undersøkelser og innhenting av data, gir kvalitativ studie detaljert informasjon om et spesifikt fenomen. I denne studien ønsket jeg å innhente detaljert informasjon om eksportørenes subjektive opplevelser og erfaringer med «eksport av laks til Tyskland». Derfor anser jeg denne metoden til å være den mest hensiktsmessige for å få en grundig forståelse av temaet. I tillegg er det bare et fåtall eksportører som selger laks direkte til Tyskland, noe som gjør en kvalitativ metode håndterbar.

Casestudium er empirisk undersøkelse som etterforsker et nåværende fenomen i dens virkelige sammenheng, dette når grensene mellom fenomen og sammenheng ikke er åpenbare. Case studier foretrekkes i studier hvor man undersøker «hvorfors» og «hvordan» et fenomen fungerer, hvor man ønsker å beskrive fenomenet og oppnå en dypere innsikt i temaet (Yin, 2013). Noe jeg anser som passende til denne studien hvor formålet er å finne ut hvorfor endringene i handelsbetingelser og handelsstrømmer har skjedd, hvordan norske eksportører har tilpasset seg det tyske markedet og hvorvidt det bedriftenes tilpasninger kan forklares som «strategic fit» mellom eksterne og interne faktorer.

Studien kjennetegnes av at undersøkelsen omfatter noen få observasjonsenheter og undersøkeren benytter seg av flere kilder. I denne studien benytter jeg meg av både primære og sekundære kilder for å belyse markedsendringer, men også for å finne ut hvordan norske eksportører har tilpasset seg markedet. Dermed anser jeg case studie til å være den best egnede vitenskapelige metoden for å besvare forskningsspørsmålet.

3.2 Datagrunnlag: utvalg, innsamling og analyse

Felles for kvalitativ metode er å velge intervjuobjekter basert på deres kunnskap om forskningsfenomenet. I denne studien er intervjuobjektene valgt på grunnlag av kriteriebasert utvalg. Eksportørene må oppfylle to kvalifikasjonskriteria:

- 1) må være en bedrift i lakseoppdrettsnæringen
- 2) må være involvert i lakseeksport til Tyskland

I prosessen med å finne aktuelle informanter har jeg brukt eksportørregisteret utviklet av Norges Sjømatråd (2019a). Dette var alt i alt 65 eksportører. Dette syntes jeg at var et håndterbart tall så jeg bestemte meg for å kontakte hver og en av dem. Rekrutteringen har hovedsakelig foregått over telefon, men også noen få per epost. I rekrutteringsprosessen kom jeg fram til at flere av eksportørene solgte sjelden laks til tyske importører eller ikke solgte laks per dags dato, men kunne tilby det på forespørsel fra importør. I tillegg var det flere som nevnte at det hovedsakelig var de største firmaene som eksporterte laks til det tyske markedet. Jeg endte opp med å intervju 8 eksportører. To av intervjuene har jeg valgt å eliminere fra oppgaven. Årsaken til dette er at de har liten relevans for oppgaven: den ene eksportørens målmarked er det amerikanske markedet og betjener det tyske markedet i liten grad, mens den andre eksportøren selger laks som bedriftsjulegaver en gang i året.

Til slutt satt jeg igjen med seks eksportører. Felles for alle de seks utvalgte eksportørene er deres arbeid knyttet til salgfunksjonen, mens det derimot er forskjell på hvilken stilling de har i selskapet. For eksempel i mindre selskaper er daglig leder ansvarlig for salg og eksport, mens i de største oppdrettsselskapene har selskapet egen salgavdeling.

Ved bruk av intervjuobjekter i kvalitativ forskningsmetode oppstår det ofte etiske spørsmål. Informantene kan oppgi bedriftssensitiv informasjon og/eller subjektive meninger. For å ivareta personvern og konfidensialitet har jeg valgt å gi eksportørene fiktive navn, slik som tilpasning 1 til 4, basert på hvilken tilpasning de har valgt. Navn på enkeltpersoner og foretak er ikke nødvendig for studien da målet med denne studien er å studere eksportørenes erfaring med det tyske markedet.

Datainnsamlingen for studien er gjennomført gjennom både primær og sekundær data. Det har vært nødvendig for å vurdere kvaliteten så vel som validiteten til forskningen. Dette gjør at forskningen ikke bare er basert på min tolkning av dataene. I seleksjonsprosessen oppdaget jeg at det var hovedsakelig fire ulike strategiske tilpasninger norske selskaper hadde valgt for å betjene det tyske markedet, dette basert på inngangsstrategi og organisering. I denne studien presenteres de ulike strategiske tilpasningene, under fire tilpasninger, noe jeg føler er representativt for det tyske markedet.

Primærdata er data som ikke foreligger fra før, den samles inn direkte gjennom forskeren (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015). I denne oppgaven er primærdata innhentet gjennom dybdeintervjuer med seks eksportører, der målet har vært at jeg som forsker skal danne meg en forståelse av intervjuobjektens verden (Lofland & Lofland, 1984). Før intervjuene ble gjennomført, utarbeidet jeg en spørreguide (se vedlegg 1). Denne guiden er utarbeidet på bakgrunn av problemstilling og teori.

Dataene er innhentet gjennom semikonstruerte intervjuer per telefon. Telefonsamtalene har hatt en varighet på alt fra 30 minutter til 1 time og 30 minutter. Opprinnelig var planen å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt, men på grunn av koronasituasjonen og restriksjoner har dette ikke vært mulig. Intervjuene er blitt transkribert, men på grunn av personvern og sensitivitet har jeg valgt og ikke legge dem ved i oppgaven.

Sekundærdata er allerede eksisterende data, slik som tidligere publikasjoner, statistikk og lignende (Easterby-Smith et al., 2015). I denne studien består kapittel 4 av en analyse av historiske data fra 1999 fram til 2019. Disse dataene blir brukt for å belyse endringer i handelsbetingelsene og handelsstrømmene av laks til Tyskland. Sekundærdataene er

hovedsakelig statistikk og tidligere forskning fra kvalitetssikrede kilder. Statistikken er hovedsakelig innhentet gjennom en studie av Johnsen og Nilssen (2001), Statistisk sentralbyrå og Norges Sjømatråd. Dette er kilder jeg anser som pålitelige.

I tillegg er sekundærdata innhentet for å beskrive tilpasning 4 i oppgaven. Tilpasning 4 har i motsetning til de andre aktørene valgt en annen strategisk tilnærming gjennom utenlandsinvestering. I utvalgsprosessen tok jeg kontakt med bedriften både per telefon og epost, men uten suksess. Bedriften er et multinasjonalt selskap, hvor man finner mange opplysninger om selskaper på nett. Informasjonen om tilpasning 4 er basert på sekundær data og informasjon fra intervjuene med de seks norske eksportørene.

I analysen av datainnholdet i kapittel 5 og 6 har jeg valgt å organisere datamaterialet i ulike koder og ved fargeinndeling på Post-it lapper. Formålet med kodene er å analysere essensen av informasjonen basert på utvalgte ord og uttrykk (Saldaña, 2015). De empiriske dataene er blitt analysert gjennom en deduktiv kodingsprosess hvor kodene er bestemt ut fra teoriene i kapittel 2. Kodene som er valgt er produktstrategi (hvorvidt produktene er standardiserte eller tilpassede), inngangsstrategi (karakteristikk ved valg av strategi), handelsmønster, handelsbarrierer, bedriftsstørrelse og organisering. Sitater fra intervjuene er hentet ut og fordelt på kategoriene.

3.3 Refleksjon over forskningsprosessen og studiens kvalitet

«...et forskningsdesign skal representere et logisk sett med utsagn, man kan også bedømme kvaliteten på et gitt design basert på logiske tester» (Yin, 2013 p. 45). Studiens validitet og reliabilitet er avgjørende for kvaliteten på forskningen. Disse to målingene vil bli anvendt for å vurdere kvaliteten.

Validiteten i undersøkelsen

Validitet angir om det er overensstemmelse mellom det som måles og det man ønsker å finne ut av. Dette handler med andre ord om i hvilken grad data man har innhentet, er relevante for problemstillingen. Validitet beskriver gyldigheten på undersøkelsen man har gjennomført. Det er flere faktorer som er avgjørende for om innsamlet data er valid. I følge Yin (2013) er det tre faktorer. Den første faktoren er hvilket utvalg man har foretatt av respondenter. Hvis utvalget ikke er relevant for å besvare problemstillingen, mister studien sin verdi. Den andre faktoren er måten spørsmålene stilles på. Dette gir utslag i om de fanger opp elementene i

problemstillingen. Den siste faktoren er utformingen av spørsmålene. Risikoen er om respondentene oppfatter spørsmålene på en annen måte enn de var tenkt.

I denne undersøkelsen snakket jeg med seks ulike eksportører som alle betjener det tyske markedet nå i dag. Disse ble valgt ut ved hjelp av kriteriebasert utvalg, hvor jeg hadde lagt to kriterier til grunn. Det viktige for undersøkelsen var at de hadde kjennskap til det tyske markedet og hadde hyppig kontakt. I tillegg representerer de alle de ulike strategiske tilpasningene som beskriver hvordan det tyske markedet betjenes. Noe jeg føler er representativt for det tyske markedet.

Spørsmålene ble stilt ved å bruke intervjuguiden. Intervjuguiden er bygd opp av åpne spørsmål. Alle intervjuobjektene ble stilt de samme spørsmålene slik at jeg kunne sammenligne dem. Det ble også samtykket til at jeg kunne ta opp intervjuene på bånd, slik at ikke noe av informasjonen gikk i «glemmeboka» eller ble farget av mine synspunkter. I tillegg spurte jeg oppfølgingsspørsmål der jeg fant det hensiktsmessig.

En kritikk av studien er at jeg ikke fikk møtt eksportørene ansikt-til-ansikt. Ved å foreta intervjuet over telefon mister man muligheten til å lese ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Samtidig føler jeg at det har vært greit å intervjuere eksportørene over telefon siden det meste av salget foregår over telefon, Skype eller email. På denne måten fikk jeg møtt eksportørene på deres «hjemmebane».

Den fjerde tilpasningen var viktig for studien, da de har valgt en annen strategisk tilpasning enn de andre aktørene. I rekrutteringsfasen var jeg i kontakt per telefon med bedriften og ønsket å ha dem med i studien, men ble henvist til å ta kontakt per epost og mottok ingen respons. Derfor er informasjon innhentet gjennom sekundærkilder. Primærdata gjennom dybdeintervju kunne ha forsterket validiteten på oppgaven, samtidig som bedriften er en stor internasjonal aktør og det er mye informasjon man kan innhente på nett.

Studiens reliabilitet

Reliabilitet forklarer innsamlingen av data hvor hensikten er at gjentatt forskning skal kunne komme fram til samme resultat. Dette er sikret dersom gjentatte undersøkelser av samme problem fører fram til samme resultat.

Målet med reliabilitet er å minimere skjevheter i undersøkelsen samt feil (Yin, 2013). I denne studien har jeg i forbindelse med egen analyse av endringene i det tyske markedet innhentet

statistikk fra Norges Sjømatråd og Kontali for Norges Sjømatråd. Tallene illustrerer norsk direkte eksport til Tyskland for 2018. Sammenstilling av tallene viser store avvik, hvor Norges Sjømatråd opererer med 42 328 tonn, mens Kontali opererer med 51 400 tonn. Grunnen til avviket blir ofte forklart gjennom komplekse handelsstrømmene av varer til et felles EU-marked, hvor statistikken blir mindre oversiktlig da mye av eksporten går gjennom andre land (Johnsen & Nilssen, 2001; Valumics, 2019). Jeg har vurdert om jeg kunne gjøre noen tilpasninger, men jeg anser begge tallene for viktige for studien. Tallene fra Norges Sjømatråd illustrerer eksport av laks per produktkategori, mens Kontali illustrerer varestrømmer av norsk laks til det tyske markedet. Varestrømmer beskriver endringene i vareflyten, mens produktkategoriene beskriver endringene i hvilke produkter som etterspørres.

Sekundærdataene bygger på åpne kilder, noe andre forskere også har tilgang til. Selv om jeg ikke har navngitt intervjuobjektene anser jeg dem som representativt for det tyske markedet. Jeg tror gjennom å følge samme framgangsmåte og kriterier ville andre ha kommet fram til samme resultat som meg, men dette er noe som bare kan testes gjennom etterprøving. Det etterlater jeg til andre å gjennomføre.

4 Markedsendringer

4.1 Handelsbetingelser

En av de faktorene som er hyppigst nevnt innenfor teori om eksterne faktorer, er de politisk-juridiske faktorene. I dette delkapittelet forklares hvilke lover og inngrep som påvirker handelsbetingelsene for norsk laks.

EØS er en folkerettslig avtale mellom EU-landene og Norge, Island og Liechtenstein. Det overordnede formålet med avtalen er å knytte EØS-landene med EUs indre marked og på den måten oppnå fri bevegelighet av tjenester, varer, kapital og personer (Regjeringen, 2021).

Gjennom EFTA og EØS avtalen er Norge knyttet til verdens største fellesmarked (EU), men det er ingen fri markedsadgang. I motsetning til eksport av ulike industrielle varer som er en del av EUs indre marked, gjelder ikke dette for laks. For laks gjelder EUs egne handelsbetingelser. Betingelsene er blant annet fastsatt i EØS-avtalen, protokoll 9, og gjennom «Lakseavtalen» fra 1997 (Regjeringen, 2021; St.meld. nr 23, (1999-2000)). For laks er det tariffære forhold som ligger til grunn, hvor rund laks og fileter er ilagt en tollsats på 2 prosent, mens røkt laks er ilagt en toll på 13 prosent. Tollsatsen øker i takt med bearbeidingsgraden på lakseproduktet.

Sømløs transport er et viktig attributt for norsk oppdrettsnæring. Veterinæravtalen er harmonisert i hele EØS-området og regulerer fiskehelse, hygienefaktorer og fortilsetning. Mattilsynets kontroll utføres i henhold til avtale i Norge før transport, hvor grensekontrollen mellom land i hele Schengenområdet er avvirket (Lovdata, 2021). Avtalen er essensiell for transport av fersk laks, da ferskvarer er avhengig av effektiv transport grunnet holdbarheten.

Norge som stor produsent av laks og med et lite hjemmemarked er avhengig av å selge i internasjonale markeder. Handelsbetingelsene setter begrensninger for norske bedrifters evne til å konkurrere internasjonalt (Cavusgil et al., 2016) For norske aktører som velger eksport som sin inngangsstrategi, betyr det at man er avhengig av utenlandske mellommenn for å få markedsadgang til det europeiske markedet (Grewal et al., 2018). Eksportørene er avhengige av den andre parten for å få informasjon om markedet.

Tyskland er medlem av EU. Innad i EU gjelder frihandelsavtale hvor de tariffære og ikke-tariffære barrierene er tatt bort på handel av produkter og tjenester mellom landene for å skape et enkeltmarked. Avtalen legger til rette for fri flyt av varer og tjenester mellom medlemslandene (European Union, 2021).

I følge Cavusgil og Zou (1994) kan handelsrestriksjoner påvirke bedriftens kapasitet og effektivitet. EUs handelsrestriksjoner i form av de tariffære forholdene på import av bearbeidet norsk laks kan være for å beskytte egen foredlingsindustri. EU er avhengig av å importere fisk til foredlingsindustrien.

I 2004 lempet EU på rammebetingelsene og flere medlemsland ble innlemmet i markedet, noe som betydde flere aktører og økt konkurranse innenfor markedet. Et av de nye medlemslandene var Polen. Gjennom medlemskapet har landet fått tilgang til frihandel med EU-landene og har kunnet etablere seg innenfor tollmurene som en foredlingsnasjon med fordel av å være et lavkostnadsland. Polen har siden 2013 vokst seg fram som det største eksportmarkedet samt vekstmarkedet for norsk lakseeksport (Norges sjømatråd, 2020).

Eksport mellom Norge og Polen har gradvis bygget seg opp før Polen ble medlem av EU. Polen har fra 1990-tallet gått gjennom en kraftig endring med Balcerowicz planen («sjokkterapi program»), en transformering fra å ha en økonomisk vekst basert på statlig eierskap og sentral planlegging til kapitalistisk markedsøkonomi (Central Intelligence Agency, 2021). Landet åpnet gradvis opp for import fra utlandet. I 1994 ble det opprettet en frihandelsavtale mellom EFTA-statene og Polen hvor Polen fikk tilgang til å delta aktivt i den økonomiske integrasjonen (Lovdata, 1992). Dette sikret gode rammevilkår for handel mellom Norge og Polen. Tollfrie eksport av laks til Polen var gunstig for norsk laksenæring i en periode hvor de var møtt av handelshindringer i EU. Samtidig har frihandelen vært av betydning for etablering av polsk foredlingsindustri basert på norsk laks.

4.2 Handelsmønster

I dette delkapittelet vil jeg gå gjennom handelsmønsteret for totalimport av laks til Tyskland samt endringer i bearbeidingsmønsteret. Dataene beskriver perioden 1999 til 2018 for å belyse endringene.

I 1999 utgjorde tysk totalimport av laks 86 685 tonn (se tabell 3). Den største tilbyderen var EU-medlemslandet Danmark, etterfulgt av Norge. Selv om Danmark var den største tilbyderen av laks til Tyskland, bestod deres eksport hovedsakelig av laks av norsk opprinnelse. Ifølge Kristoffersen (1999) hadde norsk laks på denne tiden en markedsandel i Tyskland på 85 prosent.

Norske eksportører møtte handelshindringer for eksport av laks til EU, men gjennom nabolandet Danmark fikk de markedsadgang gjennom reeksport til EU-markedet. Danmark hadde etablert seg som en stor distributør av norsk laks til Tyskland (St.meld. nr 51 (1997-98)). Ifølge Laanti, McDougall og Baume (2009) kan små og åpne økonomier tilrettelegge for lave handelsbarrierer innenfor økonomiske integrasjonsområder for bedrifters ekspansjon innenfor samme kontinent. På grunn av begrensede ressurser innenfor landet kan bedrifter velge å satse mot naboland.

I 1999 bestod tysk totalimport hovedsakelig av ubearbeidede lakseprodukter (75,1%) slik som fersk og frossen hel laks. I det tyske markedet gikk en tredjedel av all fersk lakseimport til tysk foredlingsindustri, hvor det ble laget røykelaks. Tyske konsumenter er kjent for sin preferanse for røykte produkter. En mindre andel ble til fileter, koteletter og porsjonsstykker (Johnsen & Nilssen, 2001).

Tabell 3: Tysk totalimport av laks 1999 (Johnsen & Nilssen, 2001)

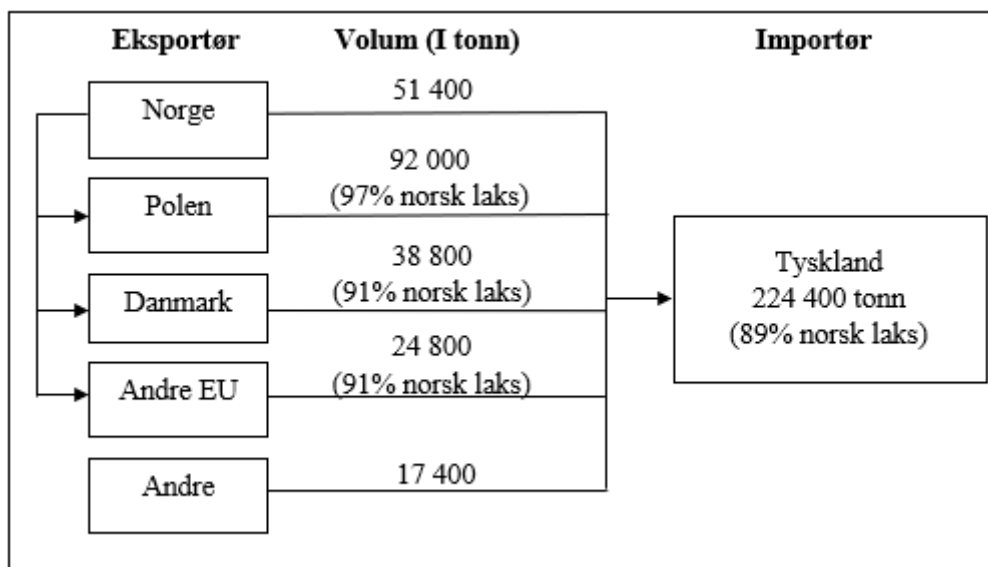
Type laks	Volum (i tonn)	Relativ andel av totalt volum
<i>Fersk hel</i>	59 846	69,0 %
<i>Fersk filet</i>	3 969	4,6 %
<i>Frossen hel</i>	5 312	6,1 %
<i>Frossen filet</i>	8 043	9,3 %
<i>Røkt</i>	6 617	7,6 %
<i>Annen prosessert</i>	2 884	3,3 %
Total	86 685	100,0 %

Lite av bearbeidingen ble utført i Norge grunnet de høye tollsatsene på bearbeidet laks. Røkt laks hadde som tidligere nevnt en tollsats på 13 prosent, hvor norske foredlere ikke kunne konkurrere med de tyske foredlerne på pris.

I fra 1999 til 2018 har Tyskland hatt en kraftig vekst i lakseimporten. I 2018 utgjorde total lakseimport 224 354 tonn. I motsetning til statistikk på norsk direkte eksport som viser en svekket posisjon i det tyske markedet, har en omfattende analyse gjennomført av Kontali for Norges sjømatråd (2019b) kommet fram til at norsk laks har styrket sin posisjon i det tyske markedet. Norsk markedsandel har i perioden økt fra 85 til 89 prosent.

Varestrømmene av laks til Tyskland kommer også i dag fra Norge, men handelsstrømmene går i større grad via andre EU-land. Dette er i tråd med Van Bruggen et al. (2010) som hevder det har vært endringer i de tradisjonelle markedskanalene, hvor komplekse markedskanaler

har vokst fram som går på tvers av landegrensene. Dette ser man gjennom å studere markedsendringene i EU etter at rammebetingelsene endret seg.



Figur 2: Tysk totalimport av laks per land (oppgitt i volum) (Norges sjømatråd, 2019b)

I motsetning til 1999 hvor hovedandelen av importen bestod av ubearbeidede varer, ser man et skille hvor tysk totalimport i mye større grad består av bearbeidede produkter i form av røkte og fileterte lakseprodukter (se tabell 4). Tyskland har gått fra å være en importør av ubearbeidede lakseprodukter til en import av bearbeidede lakseprodukter.

Tabell 4: Tysk totalimport av laks 2018 (Norges sjømatråd, 2019b)

Type laks	Volum (i tonn)	Relativ andel av totalt volum
Fersk hel	70 555	31,4 %
Fersk filet	28 653	12,8 %
Frossen hel	1 823	0,8 %
Frossen filet	45 473	20,3 %
Røkt	63 098	28,1 %
Annen prosessert	14 752	6,6 %
Total	224 354	100,0%

Av norsk eksport til Polen ble 89 000 tonn av lakseproduktene bearbeidet og eksportert videre til Tyskland (Norges sjømatråd, 2019b). De største produktgruppene var røkt laks (54,0%), frossen laksefilet (18,4%) og fersk laksefilet (14,6 %) (vedlegg C). Andelen ubearbeidet laks utgjorde i underkant av 1 prosent, mens 99 prosent var bearbeidet.

Polen har, etter at de ble EU-medlem, bygget opp en konkurransedyktig foredlingsindustri og er det største markedet for lakseprodukter i EU samt vekstmarkedet for norsk lakseeksport (Norges sjømatråd, 2019b). Landet har konkurransefortrinn i form av lavere lønns- og produksjonskostnader, nærhet til det vestlige markedet samt lang erfaring med produksjon. Foredlingsindustrien ligger ved kysten, helt nord i landet (Eurofish, 2021). Hovedaktørene i den polske foredlingsindustrien er Morpol, Suempol, Almar, Milarex og Limito.

Markedskanalene har ført til at norske bedrifter må tilpasse seg endringene og revurdere hvordan de skal posisjonere seg i markedet (Grewal et al., 2013). Norske aktører selger i dag i større grad laks til det polske markedet. Gradvis gjennom frihandelsavtale med EFTA på 1990-tallet har landet bygd opp foredlingsindustri basert på import av norsk hel fersk laks. Polske aktører har et profesjonelt forhold til norsk oppdrettsnæring. Etter at landet ble medlem av EU i 2004, har eksporten av bearbeidede lakseprodukter til EU-markedet og hovedsakelig Tyskland økt. Støtte for dette finnes i teorien av Sriram og Manu (1995) hvor de fant eksport til industriland i forhold til land i utvikling hadde positive resultater. Grunnen til dette var at det var større konkurranse i land i utvikling. Kaynak og Kuan (1993) anbefaler høy-ytelles eksportører å selge produktene sine til industrialiserte land. Dette grunnet flere fordelaktige forhold slik som valuta, lavere inngangsbarrierer og lavere grad av arbeidsløshet.

4.3 Oppsummering

De politiske faktorene og handelsbetingelsene har påvirket lakseindustrien og handelsstrømmene. Gjennom EU-medlemskap i 2004 har Polen fått fri markedsadgang til EU-markedet. Dette har ført til flere aktører og økt konkurranse innenfor EU-markedet. Polen har fordelen av å være et lavkostnadsland med lang erfaring innenfor produksjonsindustri. Fra 2004 og utover har landet etablerert seg som en stor videreforedler av norsk laks.

Tysk foredlingsindustri har fått sterk konkurranse fra Polen, noe som har resultert i endringer i handelsmønsteret. Andelen import av bearbeidede produkter har hatt en kraftig økning. I dag importeres det hovedsakelig røkt laks og fileter.

Gjennom etablering bak tollmurene og strategisk oppkjøp og utenlandsinvesteringer har polsk foredlingsindustri etablert seg som en sterk aktør i EU. Dette har bidratt til sterk vekst. I dag er Polen hovedleverandør av røkt laks til tysk detaljhandel. På denne måten har de oppnådd et konkurransefortrinn. Dette har ført til et skifte i de tradisjonelle markedskanalene hvor en større andel laks går gjennom bearbeiding i Polen før den ankommer det tyske markedet. Det har vokst fram komplekse markedskanaler på tvers av landegrensene.

5 Hvordan har norske eksportører tilpasset seg det tyske markedet?

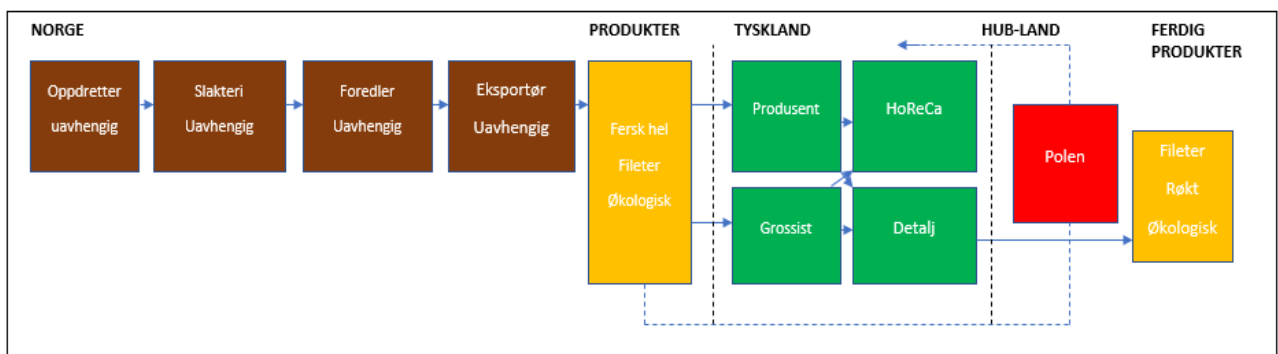
5.1 Valg av inngangsstrategi

Valg av inngangsstrategi beskriver måten en bedrift velger å være representert i det internasjonale markedet på (Solberg, 2005). Norske eksportører har valgt ulike strategiske tilpasninger for å betjene det tyske markedet, gjennom indirekte eksport, direkte eksport og utenlandsinvestering. Eksportørene er fordelt på fire ulike tilpasninger. Innenfor direkte eksport er det to ulike tilpasninger grunnet ulike bedriftsstørrelser og intern organisering. I dette delkapittelet går jeg nærmere inn på valget av inngangsstrategi og hva det har å si for bedriftene.

5.1.1 Indirekte eksport

Indirekte eksport er når SMB selger sine produkter gjennom et mellomledd i hjemlandet, som deretter eksporterer varene til det utenlandske markedet (Fletcher, 2004). Indirekte eksport er den inngangsstrategien som har lavest risiko, krever minst ressurser og gir lavest kontroll.

Tilpasning 1: Tradere som eksporterer både hvitfisk og laks



Figur 3: Indirekte eksport

Tilpasning 1 består av to bedrifter som har indirekte eksport som sin inngangsstrategi. Fordelen med indirekte eksport er at aktørene ofte har god kunnskap og informasjon om markedet som kan bidra til å redusere kunnskapshull og usikkerhet for SMB som ønsker å eksportere (Balabanis, 2000). Begge eksportørene jobber for små selskaper som selger laks for uavhengige små- og mellomstore familieeide oppdrettere. Små oppdrettere har begrenset med ressurser og det er en kostnadskrevende prosess å innhente informasjon om markedet. Ved å selge produktene gjennom indirekte eksportører kan oppdretteren spare kostnader og få tilgang til flere markeder (Peng & Ilinitch, 1998).

Selskapene som tilpasning 1 jobber for, ble opprinnelig etablert som salgs- og markedsføringselskap for hvitfisk og har først de senere årene begynt å tilby et bredere produktspekter gjennom å selge oppdrettslaks. Gjennom salg av hvitfisk til det tyske markedet har eksportørene opparbeidet seg kunnskap om markedet.

Et av selskapene er delt inn i avdelinger som er innrettet mot innkjøp og salg av hvitfisk og laks. Det andre selskapet er innrettet mot salg og markedsføring, hvor salg til det europeiske markedet og til det oversjøiske markedet er organisert i to enheter.

Selv om indirekte eksport er en lavrisiko inngangsstrategi, hvor aktørene har muligheten til å tilpasse seg markedets etterspørsel gjennom kjøp og salg, erfarer eksportørene at det innebærer høyere risiko enn å være integrert.

«Det er fort gjort at vi blir for dyre i forhold til markedet i kommende uke. Det er veldig stor risiko. Det er derfor et paradoks at det er vanskelig å sitte som ren trader, for du får på en måte helst være en integrert del av et oppdrettsselskap for å ha stabilitet. Skal du kun sitte å trade laks, så blir det enorm risiko».

For indirekte eksportør innebærer trading risiko da man er avhengig av å gi pris på produkter fra uke til uke i et skiftende marked. Daglig kundekontakt hvor man utveksler informasjon om markedet er dermed viktig for å vite hvordan påfølgende uke blir. Uten kunnskap om markedet kan det hende man blir for dyr i forhold til markedets priser.

For å redusere risikoen har et av selskapene kjøpt andeler av et lakseoppdretts- og videreforedlingselskap, mens det andre selskapet har eiere i trållerredneringen hvor eierne har eget oppdrettsselskap. Dette gir bedriften økt kontroll over verdikjeden gjennom delvis integrasjon, samtidig som de har fleksibiliteten til å kjøpe på seg mer fisk i perioder.

«Vi vet til enhver tid hvor våre oppdrettere er i forhold til slakting».

«Det er jo dem som på en måte er vår hovedleverandør av laks. Vi mottar fisk hver eneste uke fra dem, også trader vi fra andre leverandører i både sør og nord. Ja, vi kjøper fra andre- kan tenke meg 50/60prosent».

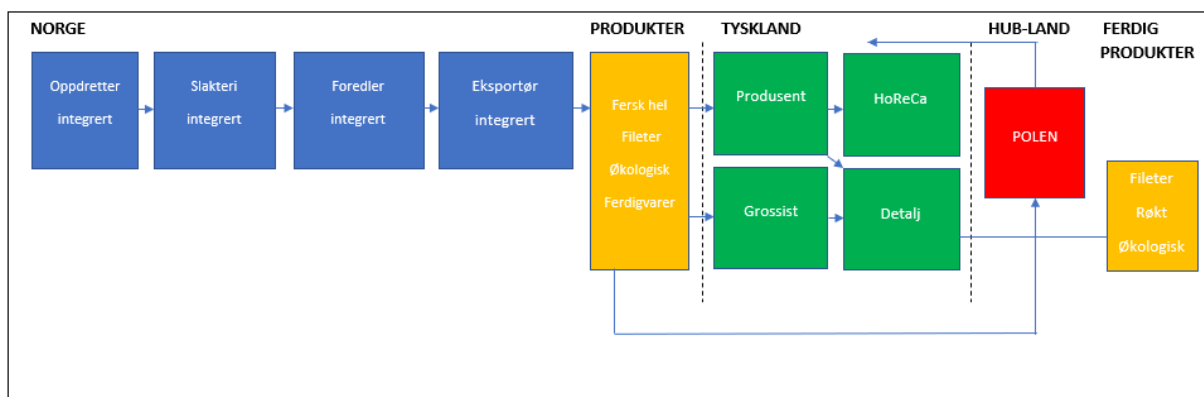
Ifølge Rambocas et al. (2015) gir indirekte eksport større sannsynlighet for kortsiktig lønnsomhet da aktøren kan være mest opptatt av å få best mulig pris. Gjennom intervjuene får man bekreftet at pris er en viktig faktor når det kommer til salg:

«Du er nødt til å være fleksibel, for å si det sånn, og i perioder i løpet av et år så er jo prisene fra Tyskland veldig lave, og da må du kanskje til Holland eller Italia eller Polen for de betaler mer. Så da går jo fisken dit til den som betaler ekstra. Og skulle det gå tilbake og plutselig Tyskland er bedre igjen, sånn at du blir nødt til å ha et bredt kundespekter på forskjellige marked, så kan du jo alltid ha alternativer stående».

5.1.2 Direkte eksport

Ifølge teorien er direkte eksport når produsenten er direkte involvert i eksportaktivitetene, hvor bedriften selger varen direkte til importør i utlandet. Mange selskaper begynner med indirekte eksport og går over til direkte eksport når mer kunnskap er oppnådd (Hollensen, 2017). I motsetning til indirekte eksport betyr direkte eksport høyere grad av integrasjon og økt kontroll, samtidig som det innebærer en høyere grad av risiko.

Tilpasning 2: Store selskaper som eksporterer direkte og via andre EU-land



Figur 4: Direkte eksport store selskaper

To av eksportørene jobber for bedrifter som har valgt direkte eksport som inngangsstrategi til det tyske markedet. Begge eksportørene jobber for selskaper som i begynnelsen ble etablert som rene oppdrettsselskaper hvor laksen ble solgt gjennom indirekte eksport. Gjennom økt erfaring, kunnskap og ressurser valgte oppdrettsselskapene å etablere egen salgsfunksjon.

«Vi selger direkte fra selskapet. ... startet som en oppdretter, og så ble det mer og mer eksport etter hvert. I starten var det oppdrettsvirksomheten og salg til norske aktører som eksporterte varene. Etter hvert så man nytten av at man skulle ha et eget salgsselskap som solgte den fisken som de eide».

«... oppdretter selv vår laks. Vi kjøper ingen råstoff, så vi har ingen input funksjon, så hvis vi selger så er det bare laks vi selv oppdretter».

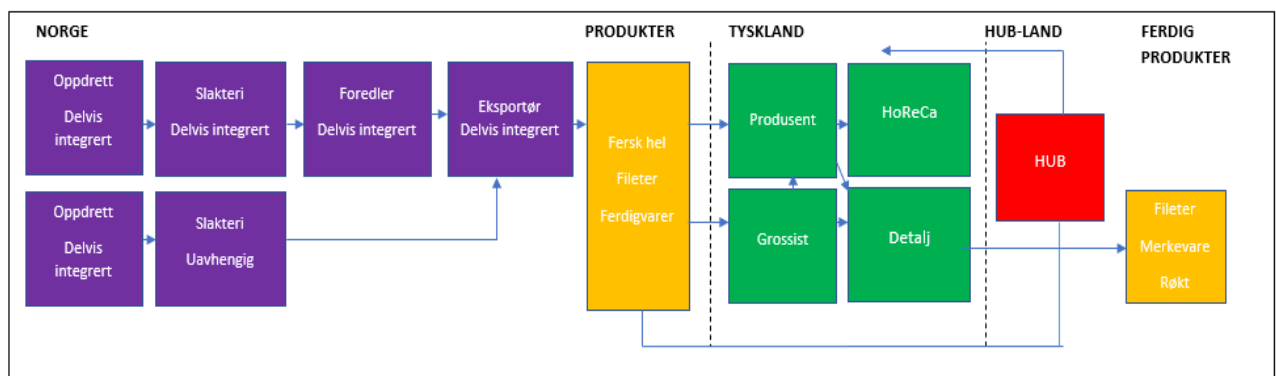
I følge Rambocas et al. (2015) har valg av direkte eksport som inngangsstrategi positiv innvirkning på langsiktig ytelse og gir en høyere grad av lojalitet. Lojalitet øker merkevarens egenkapital og spiller en stor rolle for gjenkjøp. Dette bekreftes i intervjuet med eksportørene hvor begge eksportørene forteller om sine faste kunder i Tyskland og selger laks på faste kontrakter. Den ene av eksportørene opplyser om at 30 prosent blir solgt i faste kontraktsløp, mens resterende i spotmarkedet. 90 prosent av kundene kjøper uke etter uke.

Bedriftens størrelse er det man definerer som stor, hvor begge bedriftene har flere enn 100 ansatte. Bedriftens interne organisering er integrasjon, hvor de utfører alt fra produksjon av rogn, lakseoppdrett, videreforedling og til salg og markedsføring. Det å være integrert i selskapet gir økt kontroll over verdikjeden. Laksen som selges er kun egenprodusert, ingen av aktørene kjøper hos andre selskaper.

Eksportørene opplyser om få endringer i norsk direkte eksport til det tyske eksportmarkedet:

«Jeg tror ikke dette har så mye med endringer i relasjonen mellom oss som leverandør og kunden på andre siden som produsent. For det er jo klart at det som utgjør disse tallene her, er jo i største grad det man finner i tyske supermarkeder, altså dagligvarebutikker. Så da er det mer at prisspørsmålet trumfer relasjonen på mange måter. Vi er jo ikke en leverandør som leverer så veldig mye til dagligvarekjeder i Europa».

Tilpasning 3: SMB som selger laks og ørret for flere oppdrettere



Figur 5: Direkte eksport gjennom samarbeid mellom oppdrettere

Eksportørene i tilpasning 3 jobber for selskaper som er mellomstore bedrifter. Bedriftenes interne organisering er ulik, hvor den ene eksportøren er eid av to store oppdrettere som har hele verdikjeden integrert fra stamfisk, rogn, oppdrett av laks og ørret til salg og markedsføring. Den ene av oppdretterne har mer enn 100 ansatte og eier oppdrettsanlegg i

utlandet mens den andre eier oppdrettsselskap med færre enn 100 ansatte. Dette gir eksportøren god kontroll over hele verdikjeden. Foredlingen skjer både nord og sør i landet.

Den andre eksportøren er eid av flere små oppdrettere, som majoritetseiere, lokalisert fra Vestlandet til Nord-Norge:

«Vi er en såkalt trader eksportør som kjøper fisk og lever av den marginen at vi ikke knytter oss opp mot andre selskaper. Selv om alle våre aksjonærer er oppdrettere».

«Vi får laksen fordelt på pakkeriene rundt omkring her i Norge og etter et tidspunkt overtar vi fisken».

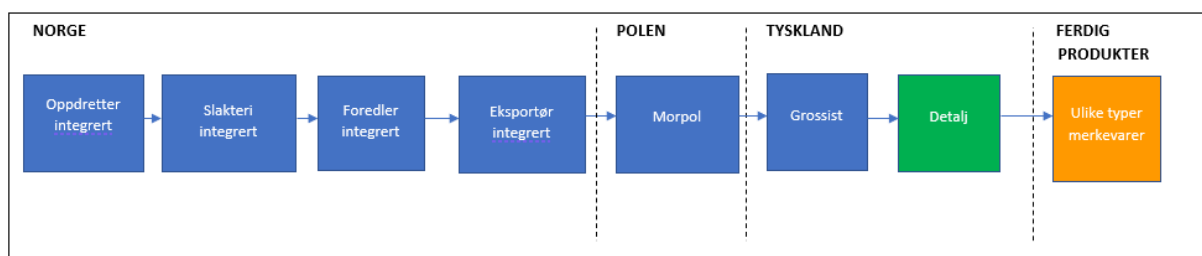
Ifølge den ene eksportøren er næringen delt:

«Næringen er litt to-delt eller tre-delt sånn sett. Man har den bearbejdede laksen (value-added) hvor man har gjort en jobb på den selv), den går ofte i faste kontraktsløp. Og så har du den hele, ikke bearbejdede fisken, den går enten på kontrakter til prosessører i Europa eller så blir den solgt på spotmarked i Europa. Og relasjoner er viktig både i en løpende kontrakt og også spesielt i spotsalg».

5.1.3 Utenlandsinvestering

Utenlandsinvestering er når en bedrift etablerer seg i utlandet gjennom oppkjøp. Investeringen fører til at bedriften tar større del i verdikjeden, og det øker grad av kontroll da man ikke er avhengig av eksterne parter. Blant inngangsstrategiene er denne strategien den med mest risiko involvert (Cavusgil et al., 2016).

Tilpasning 4: Multinasjonalt selskap som har kjøpt seg opp i polsk videreforedling



Figur 6: Utenlandsinvestering

Tilpasning 4 gjelder et selskap som har valgt utenlandsinvestering som inngangsstrategi til EU-markedet. Selskapet er verdens største produsent av atlantisk laks og et av de første til å

starte med lakseoppdrett. Med årene har bedriften ekspandert gjennom oppkjøp og fusjoner, og eier oppdrettsanlegg, foredlingsanlegg og salgskontor i flere verdensdeler (Mowi, 2021b).

I følge Kumaraswamy et al. (2012) kan tilstedeværelse i andre land hjelpe bedriften å overkomme handelsbarrierer og føre bedriften nærmere kunden. Bedriften kan på denne måten dra nytte av effektiv produksjonsteknikk, ny teknologi og få tilgang til ekspertise fra vertslandet. Dette resulterer i at bedriften øker verdiskapningen og får et konkurransefortrinn i forhold til bedrifter lokalisert i hjemlandet.

I 2013 valgte tilpasning 4 å investere i den polske foredlerbedriften Morpol. Oppkjøpet har gitt tilpasning 4 muligheten til økt verdiskapning til EU-markedet bak tollmurene (Mowi, 2021a). Fordelen med oppkjøpet har vært å overkomme handelsbarrierene, få tilgang til effektiv produksjonsindustri i Polen, nærhet til kundene og sentral beliggenhet i Europa.

Morpol ble grunnlagt i 1996. Selskapet har på lik linje med tilpasning 4 vokst gjennom strategiske oppkjøp og utenlandsinvesteringer. I 2007 kjøpte de seg opp i den tyske merkevareprodusenten Laschinger Seafood GmbH, som på denne tiden var en av de største foredlerne av røkt laks i Tyskland. Merkevaren symboliserte førsteklasses Premium-laks. Dette gjorde det mulig for Morpol å bygge seg opp i det tyske markedet gjennom en sterk merkevare. I 2010 kjøpte bedriften et oppdrettsselskap i Skottland og året etter Jøkelfjord Laks AS i Norge. Dette sikret foredleren en stabil leveranse av råstoff til deler av industrien (Oslo børs, 2011).

Den ene norske eksportøren forklarer polsk foredlingsindustri i EU markedet:

«Når man har billigere arbeidskraft så gir man tyskerne en utfordring. De har jo ikke mistet noe da den norske produksjonen har tatt seg opp en god del tonn siden år 2000. Det er bare at de ikke har tatt sin naturlige andel. De har økt konsumet sitt i Tyskland, men de har ikke greid å ta det inn i sin egen foredlingsbedrift» - Norsk eksportør.

5.2 Valg av produktstrategi

5.2.1 Standardiserte produkter

Standardiserte produkter er produkter som er like på tvers av markedene. Levitt (1993) anser markedet som homogent og er av den oppfatningen at denne produktstrategien er å foretrekke. Strategien kan bidra til stordriftsfordeler.

Tilpasning 1 har gjennom salg av hvitfisk nylig etablert seg med salg av laks.

Produktstrategien de har valgt er en standardisering av produkter. I motsetning til de andre tilpasningene er tilpasning 1 avhengig av å kjøpe laks hos andre uavhengige oppdrettere da eksportørene ikke har produksjonsleddet integrert i verdikjeden. De selger til de markedene der de får best pris. I tider hvor prisen er bedre i Polen, velger de det polske markedet foran Tyskland.

Produktstrategien tilpasning 2 og 3 har valgt til det polske markedet, er standardisering. Etter at Polen ble medlem av EU, har bedriftene dratt stor nytte av markedet. Tilpasning 2 kan selge store kvanta med laks til en produsent i Polen. Dette gir dem mulighet til å produsere store kvanta med lett avsetning, noe som er med å bidra til stordriftsfordeler i produksjonsleddet.

«Samtidig som de polske store industriaktørene vokser, vil de ha mer behov for norsk laks. Vi på norsk side ønsker jo å produsere mer og mer for å få enda større stordriftsfordeler for å ha enda større omsetning samt inntjening» Tilpasning 2.

«... ringer du til de store systemene i Polen, så kan du selge fem biler i slengen til dem eller tjue biler i slengen til dem. Det er omtrent ubegrenset. De er ikke så spesifikke så det gir oss en fleksibilitet, for da kan vi selge til sånn en type kunde» - Tilpasning 2

«...men det som er med Tyskland, de kjøper jo mer laks fra Polen og Litauen enn de gjør fra Norge og det er norsk laks. Disse markedene har jobbet seg opp. De har store fabrikker der de bearbeider mye, de har egne merkevarer og de lager for de store supermarkedkjedene i Tyskland som selger» - Tilpasning 3.

Selv om de polske industrikundene kjøper store volum standardisert laks, er de mindre lojale og mer drevet av pris. Tilpasning 2 forteller at de polske kundene er mindre selektive når det kommer til sortering av laksen, noe som gir bedriften mindre arbeid og kostnader.

«Noen uker kjøper de ingenting og andre uker ti biler. Det er veldig forskjellig. Men det gjør at vi kan selge store volum til slike typer kunder uten at det nødvendigvis går ut over de med spesifikke krav» - Tilpasning 2.

5.2.2 Produktilpasning

Definisjonen på produktilpasning er i hvilken grad produktene varierer på tvers av markedene (Cavusgil et al., 1993). Ifølge teorien drar produktilpasning fordelene av at man utnytter potensialet i markedet og kan føre til økt salg og større fortjeneste (Calantone et al., 2006).

Selv om alle eksportørene hovedsakelig selger fersk hel laks til det tyske markedet, noe som kan ansees som et standardisert produkt, er det flere av eksportørene som har valgt å tilpasse produktene sine til det tyske markedet.

Tilpasning 2 og 3 forteller om hvordan tyske produsenter etterspør sortering, sertifisering og økologisk laks. Deres hovedkunder er tyske produsenter og de er opptatte av sortering av laksen. Produsentene ønsker mindre jobb i fabrikken i forhold til sortering og vektlegger derfor at produktene de bestiller, er tilpasset størrelsen de ønsker.

«Hvis jeg ringer til la oss si en tysk produsent så blir vi enige om at de trenger en bil med laks slaktet på torsdag og skal leveres på mandag. Den skal være 50 prosent 2-4 kg laks og 50 prosent 4-5 kg laks. Det er det typiske, men ringer du til de store systemene i Polen, så kan du selge fem biler i slengen til dem eller tjue biler i slengen til dem. Det er omtrent ubegrenset. De er ikke så spesifikke så det gir oss en fleksibilitet for da kan vi selge til sånn en type kunde» Tilpasning 2.

De karakteriserer tyske produsenter som lojale kunder som kjøper gang på gang om de får det de bestiller. De er i tillegg villige til å betale ekstra for at eksportøren skal imøtekomme ordren.

Sertifisering er viktig for de tyske kundene. Tyske kunder er opptatte av bæredyktige produkter som signaliserer dyrevelferd. I hvilken grad sertifisering er en tilpasning kan diskuteres da de fleste norske selskapene tilbyr sertifisert laks.

«Viktig å ha sertifiseringene på plass. Global Gap og ASC er de store i Europa. Og skal du handle med Europa, bør du ha begge på plass. Det er nesten forutsetning for handel for Norge. Men det er noen mindre aktører som hopper over sertifiseringen for de produserer bare laks» Tilpasning 3

I tilpasning 2 og tilpasning 3 produserer to av disse ferdigvarer til det tyske markedet. De tilpassede produktene blir solgt via grossist til detaljhandelen. Eksportørene beskriver det som utfordrende å selge inn produktene til detaljhandelen. Dette grunnet sterk konkurranse i dette segmentet samt at avtalen håndteres via et grossistledd, noe som gjør det vanskelig å markedsføre egen laks. De ønsker å selge inn sin laks som annerledes enn konkurrentenes.

I tillegg fører salg til detaljhandelen konkurranse mot egen laks. Både tilpasning 2 og 3 selger store kvanta med laks til polske foredlere. Produktene videreføres og markedsføres som merkevarer. Disse produktene selges til detaljhandelen. Ved å selge varene direkte til detaljhandelen konkurrerer de indirekte mot egne varer som foredles i Polen, Danmark og Nederland.

Tilpasning 1 har i motsetning til de andre utfordringer med å tilpasse produktene til det tyske markedet. De forteller i situasjoner hvor kunden etterspør produkttilpasning i form av sortering, velger de heller å selge til andre aktører. Dette kan henge sammen med bedriftens organisering hvor det å være rent eksportselskap gir begrenset med muligheter til tilpasning, da bedriften handler hos andre og er avhengig av fortjeneste ved salg til andre kunder. Ifølge Kashani (1989) bør en bedrift skreddersy og tilpasse produktene sine til det spesifikke markedet. Ved standardisering ignorerer man målmarkedets behov. Dette kan være en av forklaringene til hvorfor tilpasning 1 ikke er like langt inne i det tyske markedet i forhold til de andre tilpasningene.

«...har ikke vi produktene som våre kunder ønsker, må vi søke hos andre leverandører. Det kan være farge, fettprosent og kondisjonsfaktorer» Tilpasning 1.

«Fleksibilitet er for oss viktig da det i den grad laksen er solgt per størrelse i 2/3/4/5/6 og det er klart des mer fleksibel kunden er i grad av størrelser dess lettere blir vår logistikk jobb. Vårt salg er dermed enten mot den kunden eller mot den kunden. Så dess flere vi selger til, desto bedre for oss» - Tilpasning 1.

5.2.3 Produktdifferensiering

Produktdifferensiering er ifølge Sharp og Dawes (2001) når kundene oppfatter en bedrifts produkt bedre enn konkurrentenes. For bedriften er målet å skape en merkevare for å oppnå et konkurransefortrinn og bidra til økt lønnsomhet

Tilpasning 4 har valgt produktdifferensiering som sin produktstrategi. Etter at bedriften kjøpte seg opp i polske Morpol i 2013, har selskapet fått tilgang til å produsere differensierte

produkter til det tyske markedet. I dag produserer de et ti-talls ulike produkter til det tyske markedet. Den største produktgruppen er røkt laks. Produktene blir solgt under det tyske merkevarenavnet «Laschinger Seafood» (Laschinger, 2021). Produktet skiller seg ut ved fysiske attributter slik som forpakning og logo. Merkevarene er anerkjente blant tyske kunder. Gjennom å produsere merkevarer til det tyske markedet til en billigere pris, har selskapet økt sin markedsandel. De står nå for 60 prosent av tysk røkt laksekonsum.

Bedriften har oppnådd et konkurransefortrinn gjennom å etablere seg bak tollmurene og på denne måten fått tilgang til det største markedet, EU-markedet. Dette har ført til at de tar en større del av verdiskapningen i det tyske markedet og bedriften har etablert en god posisjon i det tyske markedet.

5.3 Oppsummering

Kort oppsummert ser man at norske bedrifter har valgt en mye mer differensiert tilpasning i dag (se tabell 5). Norske eksportører har beholdt relasjonen til tyske produsenter på tross av endringer i markedskanalene.

Tabell 5: Oppsummering av strategiske tilpasninger

	Strategisk tilpasning 1	Strategisk tilpasning 2	Strategisk tilpasning 3	Strategisk tilpasning 4
Inngangsstrategi	Indirekte eksport	Direkte eksport	Direkte eksport	Utenlandsinvestering
Produktstrategi	Standardisering	Tilpasning og standardisering	Tilpasning og standardisering	Merkevarer
Bedriftens størrelse	Liten	Stor	Mellomstor	Multinasjonalt selskap
Intern organisering	Trader eksportør	Integrert	Integrasjon gjennom samarbeid	Vertikalintegrert

Norske eksportører selger også i dag via tradisjonelle markedskanaler slik som tilpasning 1, men i mindre grad. Det har kommet en ny tilpasning hvor norske selskaper velger utenlandsinvestering. Dette har ført til fri markedsadgang til EU-markedet.

Endringene har ført til at det etterspørres i større grad standardiserte produkter til videreforedlingsindustrien. Dette betyr høyere avkastning for norske eksportører og bidrar til stordriftsfordeler. Norske aktører tar i større grad del i verdiskapningen gjennom

utenlandsinvesteringen og mer tilstedeværelse i markedet og produserer differensierte produkter (merkevarer) til tysk detaljhandel. Tilstedeværelsen gir økt kjennskap til kundene og produktene som etterspørres.

6 Drøfting og konklusjoner: Strategic fit mellom eksterne og interne faktorer?

6.1 Strategic fit mellom inngangsstrategi, eksterne og interne faktorer?

6.1.1 Eksterne faktorer

Innenfor EU gjelder frihandelsavtale hvor tariffære og ikke-tariffære barrierer er tatt bort på handel med laks. Norge har som EØS-medlem ikke fri markedsadgang til det indre markedet i EU. Det norske hjemmemarkedet er lite hvor man er avhengig av å selge laks i internasjonale markeder. EU-markedet er det viktigste markedet for norsk laks.

Tyskland er et rikt land med en eksisterende foredlingsindustri basert på laks og hvitfisk, hvor konsumentene er opptatte av kvalitet og pris. Opprinnelig ble norsk laks eksportert gjennom tradisjonelle markedskanaler, hvor norsk laks ble eksportert direkte til produsenter i det tyske markedet. Endringen i EUs rammebetingelser har ført til at det har vokst fram nye markedskanaler som går på tvers av grensene. Etter at Polen ble medlem av EU i 2004, har landet gradvis tatt over som foredlernasjon for laks til EU-markedet og Tyskland. Landet har fordelen av å være et lavkostnadsland, har konkurransedyktig foredlingsindustri og nærhet til det tyske markedet.

For norske aktører som velger eksport som sin inngangsstrategi, betyr det at man er avhengig av utenlandske mellommenn for å få markedsadgang til det europeiske markedet (Grewal et al., 2018). Eksportørene er avhengige av den andre parten for å få informasjon om markedet. Norske aktører selger i større grad laks til det polske markedet. I dag er Polen det største eksportmarkedet samt vekstmarkedet for norsk laks (Norges sjømatråd, 2019b). Kaynak og Kuan (1993) anbefaler høy-ytelses eksportører å selge til industrialiserte land grunnet lavere inngangsbarrierer og lav grad av arbeidsløshet.

De nye rammebetingelsene har ført til nye varianter av inngangsstrategi hvor helintegreerte multinasjonaleselskaper som har ressurser til det, velger å etablere seg bak tollmurene og ta del i verdiskapningen. Ved å være til stede i andre land overkommer bedriften handelsbarrierer og kommer nærmere kunden (Kumaraswamy et al., 2012).

6.1.2 Interne faktorer

Små bedrifter, slik som tilpasning 1, har valgt indirekte eksport som inngangsstrategi. Dette samsvarer med bedriftenes størrelser som er små hvor bedriftene har begrenset med ressurser tilgjengelige (Prasad et al., 2001). Bedriftene er organiserte som uavhengige eksportselskaper, noe som gir bedriftene økt fleksibilitet (Cavusgil et al., 2016). Aktørene selger til det

markedet hvor de oppnår høyest pris. Dette passer godt til valget av inngangsstrategi, hvor eksportørene har muligheter til å kjøpe og selge varer basert på pris og etterspørsel i markedet.

Fleksibilitet skulle man tro var fordelaktig for små uavhengige eksportselskaper da det gir eksportørene muligheter til å kjøpe og selge basert på pris og etterspørsel i markedet. Dette betyr at det er mindre ressurskrevende og lavere grad av risiko (Balabanis, 2000). På tross av dette oppfatter bedriftene denne inngangsstrategien til å innebære en høy grad av risiko da de føler seg billedlig talt «fanget mellom barken og veden». Dette siden de er uavhengige aktører som er avhengige av å kjøpe produkter hos oppdrettere og å skape margin ved å selge varene i markedet. De kan lett bli for dyre i forhold til markedet.

Mellomstore integrerte bedrifter, slik som tilpasning 3, har valgt direkte eksport som inngangsstrategi. Grunnet begrenset med ressurser har flere oppdrettere gått sammen om å etablere salgs- og markedsføringsselskap. Fordelen med samarbeid er forbedret tilgang til flere ressurser, man kan tilby et bredere produktspekter, stordriftsfordeler og økt kapasitet (Hollensen, 2017). En av svakhetene ved samarbeidsløsning er om man er eid av mange oppdrettere, hvor selskapene kan ha motstridende mål i stedet for felles. Dette er tilfelle for den ene av eksportørene i tilpasning 3 som anser selskapet han jobber i å være et uavhengig eksportselskap. Eksportøren sier han lever av marginene ved å kjøpe og selge laks i markedet, noe som fører til at selskapet går glipp av fordelene av økt effektivitet og kontroll ved det å være integrert selskap (Cavusgil et al., 2016).

Store integrerte bedrifter, slik som tilpasning 2, har valgt direkte eksport som inngangsstrategi. Fordelen ved å være store er ofte høy produksjonskapasitet og muligheten til å oppnå stordriftsfordeler (Prasad et al., 2001). Bedriftenes interne organisering er integrasjon hvor hele verdikjeden fra rogn til matfisk til salg og markedsføring er innlemmet i selskapene. Dette gir bedriftene økt effektivitet og kontroll da bedriftene ikke er avhengige av å kjøpe tjenestene hos andre aktører (Cavusgil et al., 2016). Med dette unngår man opportunistisk atferd ved å ikke være avhengige av å kjøpe laks.

En annen stor multinasjonal bedrift, tilpasning 4, har valgt utenlandsinvestering som inngangsstrategi. Bedriften er stor og har tilgjengelige ressurser og kapital til å investere i utlandet. Inngangsstrategien er en ny variant hvor helintegrerte multinasjonale selskaper som har ressurser til det, velger å etablere seg bak tollmurene og ta del i verdiskapningen.

Tilpasning 4 har integrert foredlingsleddet i verdikjeden og har på denne måten oppnådd økt

kontroll over verdiskapningen. Det gir en større grad av stabilitet når man er selvforsynt med råstoff og det har gitt tilpasning 4 et konkurransefortrinn i det europeiske markedet.

6.1.3 Strategic fit?

Ifølge Grewal et al. (2013) bør valg av inngangsstrategi baseres på bedriftens interne mål og ressurser og eksterne omgivelser, hvor målet er å overvinne utfordringene og mangel på kunnskap gjennom riktig kanalvalg. Bedriften må evaluere dens styrker og svakheter opp mot eksterne trusler og muligheter. Målet er å etablere seg på en slik måte at bedriften oppnår konkurransefortrinn (Cavusgil et al., 2016).

For små uavhengige eksportselskaper som velger indirekte eksport, slik som tilpasning 1, er det ingen god «strategic fit» mellom valg av inngangsstrategi, interne faktorer og eksterne faktorer. Bedriftene er som uavhengige eksportselskaper i stor grad utsatt for markedsendringer og opportuniste ved å kjøpe og selge produktene sine i markedet. De har ikke kontroll over hele verdikjeden og dette kan føre til redusert effektivitet. I motsetning til mellomstore og store aktører kan ikke de tilby samme grad av stabilitet. Dette har ført til at de har valgt en tradisjonell markedskanal hvor de selger laksen direkte til det markedet hvor de oppnår best pris. Ved å selge gjennom de tradisjonelle markedskanalene går tilpasning 1 glipp av mulighetene i begge markedene, slik som det å eksportere både til Tyskland og Polen. Hvis man i denne studien bare hadde sett på tilpasning 1, ville man ha vært av den oppfatningen at norsk laks i det tyske markedet hadde svekket sin posisjon, noe som ikke er tilfelle.

For små aktører er mulighetene begrenset. Utenlandsinvestering er ingen ideell løsning da man har mangel på tilgjengelige ressurser og kapital (Prasad et al., 2001). Å kjøpe seg opp i produksjonsleddet krever kapital, noe små selskaper har begrenset med. Dermed kunne en løsning for tilpasning 1 ha vært å få til en mer forpliktende samarbeidsløsning med uavhengige oppdrettere. Dette for å oppnå økt kontroll, tilgang til flere ressurser, økt produksjonskapasitet og effektivitet (Mittelstaedt et al., 2003).

Mellomstore integrerte bedrifter, slik som tilpasning 3 som velger direkte eksport, anser jeg som en god «strategic fit» mellom inngangsstrategi, de interne og eksterne omgivelsene. Med forutsetningen om at samarbeidsløsningen består av få selskaper og med tydelig definerte felles mål. Bedriftenes størrelse gjør at de har god tilgang til ressurser og kontroll over verdikjeden. Dette gjør at de kan tilpasse seg endringene i markedskanalene gjennom eksport både til Tyskland og polsk foredlingsindustri. For dem har produksjonsindustrien i Polen vært fordelaktig. De betegner disse kundene som fleksible.

En trussel for mellomstore bedrifter er handelsbarrierer. Bedriftene er avhengig av mellommenn for å oppnå markedstilgang. Grunnet begrenset med ressurser og kapital har ikke disse aktørene muligheten til å investere i utlandet og etablere seg bak tollmurene. Utenlandsinvestering krever høy grad av ressurser og kapital. For å øke kontrollen kunne en mulighet ha vært å etablere et eget salg- og markedsføringsselskap. Dette for å unngå motstridende mål mellom de ulike oppdrettseierne.

Store integrerte selskaper, slik som tilpasning 2, som velger direkte eksport som sin inngangsstrategi, har en god «strategic fit» med både dens interne og eksterne omgivelser. Bedriftene har god tilgang til ressurser og har muligheten til å betjene begge markedene. Fordelen med å selge til Tyskland og Polen er deres representasjon i begge markedene hvor de kan utnytte potensialet. I det tyske markedet selger de til produsenter som er lojale kunder, mens til det polske markedet kan de selge store kvanta med laks til mindre lojale kunder. Dette gir en god avkastning for eksportørene.

Selv om det er en god «strategic fit», finnes det både trusler og muligheter. Som direkte eksportør er man mer eksponert for handelsrestriksjoner (Rambocas et al., 2015). En måte å overkomme trusselen på er ved å investere direkte i EU-markedet. De store helintegreerte selskapene, slik som tilpasning 2, har høy kapasitet, mange tilgjengelige ressurser og kapital nok til å kunne investere i utlandet. Dette ville ha betydd en større tilstedeværelse i det tyske markedet, økt verdiskapning og kontroll. Slik som situasjonen er nå, er de avhengige av eksterne parter for å oppnå markedsadgang.

Stort helintegreert selskap, slik som tilpasning 4, har valgt utenlandsinvestering som sin inngangsstrategi. Dette anser jeg å være en god «strategic fit» mellom de interne og eksterne faktorene. Bedriften er stor av størrelse og har god tilgang til både ressurser og kapital. De har sett mulighetene ved å investere bak tollmurene og på den måten oppnådd konkurransefortrinn ved å levere ferdigprodukter til det tyske markedet. Dette har gitt bedriften fordelen av å ta større del av verdiskapningen, økt fortjeneste og nærhet til kunden (Kumaraswamy et al., 2012).

Fremtidig trussel kan være reduserte kostnadsfordeler i Polen som vil ha innvirkning på bedriftens fortjeneste. For å oppnå høyere fortjeneste og større markedsandeler i det tyske markedet kan det være en mulighet å etablere seg i enda lavere kostnadsland, slik som Baltikum.

6.2 Strategic fit mellom produktstrategi, eksterne faktorer og interne faktorer

6.2.1 Eksterne faktorer

Endringer i handelsbetingelsene har ført til et skifte i handelsmønsteret for norsk laks til Tyskland og hvilke typer produkter tysk import består av. I 1999 bestod tysk totalimport hovedsakelig av ubearbeidede lakseprodukter (75,1%) slik som fersk og frossen hel laks. Mesteparten av fersk hel laks gikk til tysk produksjonsindustri. Der ble det laget røkte lakseprodukter samt noen fileter, laksekoteletter og marinerte lakseprodukter.

For norsk direkte eksport av laks er handelshindringene størst for foredlet laks og minst for fersk/frossen hel og filetert laks. De høye tollkostnadene er en av grunnene til at lite av laksen bearbeides i Norge før eksport til EU. Røkt laks har som tidligere nevnt en tollsats på 13 prosent, hvor norske foredlere ikke kan konkurrere med europeisk foredlingsindustri på pris.

Etter at Polen ble medlem av EU, har den tyske totalimporten per produktkategori endret seg. I dag består importen i mye større grad av bearbeidede produkter (67,8%) i form av røkte og fileterte lakseprodukter, og størstedelen kommer fra polsk foredlingsindustri.

I motsetning til tysk produksjonsindustri som etterspør tilpassede produkter i form av sortering, sertifisering og økologisk laks, etterspør de polske kunden i høyere grad standardiserte varer.

6.2.2 Interne faktorer

Små uavhengige eksportselskaper, slik som tilpasning 1, har valgt eksport av standardiserte lakseprodukter som sin produktstrategi. Det vil si produkter som er like på tvers av markedene. Denne produktstrategien samsvarer med bedriftenes organisering hvor de er avhengige av å kjøpe laks hos andre frittstående oppdrettere. Produkttilpasning er mer utfordrende da de er avhengige av å kjøpe produktene i markedet. Dette kan være grunnet større risiko for opportunistisk adferd av en av partene, hvor oppdretteren eller eksportselskapet opptrer opportunistisk ovenfor den andre parten under press. Ifølge Anderson og Coughlan (1987) desto mer spesifikt produktet er, jo høyere grad av integrering. Ifølge Lages et al. (2008) kan små selskaper dra fordel av økt fleksibilitet samtidig som det er utfordrende å konkurrere med de store bedriftene på pris, hvor de store drar fordel av stordrift. I intervjuet forteller tilpasning 1 om hvordan de velger marked og kunde basert på pris. De er ikke avhengige av kontrakter og selger produktene sine i spotmarkedet hvor laksen går til den kunden som betaler best. Eksportørene kjøper laks basert på etterspørselen i markedet. Dette

gir bedriften fleksibilitet. På samme tid ved å selge standardiserte lakseprodukter konkurrerer tilpasning 1 mot de store selskapene som produserer store kvanta og oppnår stordriftsfordeler (Levitt, 1993).

Mellomstore integrerte selskaper, slik som tilpasning 3, har valgt to ulike produktstrategier hvor den ene tilbyr tilpassede produkter, mens begge eksportørene har standardiserte lakseprodukter. Bedriftene har god tilgang til ressurser. De er begge integrert i alle leddene i verdiskapningen fra stamfisk, produksjon av oppdrettslaks og ørret til salg- og markedsføring, noe som skulle bety at bedriftene har økt kontroll over verdikjeden (Cavusgil et al., 2016). Den ene eksportøren er eid av et fåtall oppdrettsselskaper, og i forhold til produkttilpasninger vet de hvilke produkter de kan tilby kundene. Den andre eksportøren jobber for et selskap som er eid av mange oppdrettere. Svakheten med å være eid av mange kan være motstridende mål, hvor integrasjon ikke vil gi økt kontroll. Derimot skaper det usikkerhet hvor eksportøren er av den oppfatning at han jobber for et uavhengig eksportselskap hvor han er avhengig av å kjøpe laks i markedet. Dette fører til at man velger standardiserte produkter og går glipp av muligheter ved å gjøre produkttilpasninger.

Store integrerte eksportselskaper, slik som tilpasning 2, har valgt en miks av tilpassede produkter og standardiserte produkter. Dette samsvarer med bedriftenes størrelse som er store, hvor de har en god tilgang til ressurser og muligheten til øke produksjon av standardiserte produkter for å oppnå stordriftsfordeler (Prasad et al., 2001). I tillegg har bedriftene hele verdikjeden integrert og på denne måten har de god kontroll over hvilke produkter og tilpasninger de kan tilby kundene sine. I motsetning til små aktører som er avhengig av å kjøpe produkter i markedet, selger de kun egenproduserte produkter. Dette gir bedriftene økt effektivitet, kontroll over hvordan produktet markedsføres og til hvilke kunder produktene selges. Effektivitet er noe som er viktig når det kommer til handel av laks, da produktet forringes med tiden fra fangst til konsum av sluttforbruker.

Stort helintegrert selskap som eier foredlingsbedrift i Polen, slik som tilpasning 4, produserer differensierte lakseprodukter til tysk detaljhandel. Eierne er ressurssterke og har god tilgang til kapital noe man trenger når man skal investere i store industrier. Dette er i tråd med Anderson og Coughlan (1987) som har funnet at desto mer differensierte produktene, jo høyere grad av integrering. Ved å produsere differensierte lakseprodukter (merkevarer) til det tyske markedet har bedriften økt sin markedsandel i det tyske markedet og kommet nærmere forbrukeren (Sharp & Dawes, 2001). I kontrast til norsk lakseeksport som hovedsakelig blir eksportert

ubearbeidet til EU-markedet, tar tilpasning 4 del av verdiskapningen gjennom etablering og investering.

6.2.3 Strategic fit?

Ifølge Hultman et al. (2009) må det være en «strategic fit» mellom produktstrategien, de interne faktorene og eksterne omgivelsene for å oppnå en god eksportytelse. Derimot er det ikke funnet noen entydige resultater på hva som er best egnet strategi. Tidligere forskning viser at dette avhenger av konteksten den innlemmes i (Hultman et al., 2009).

For små uavhengige eksportbedrifter som velger standardiserte produkter som sin produktstrategi er det ingen god «strategic fit» mellom de eksterne og interne faktorene. Små bedrifter har mindre med ressurser tilgjengelige, og møter utfordringer ved å konkurrere på pris (Lages et al., 2008). Små uavhengige eksportbedrifter har ikke produksjonsleddet integrert i verdikjeden, dermed er det vanskelig å tilpasse produktene til markedet da de er avhengige av å kjøpe varene i markedet og oppnå en fortjeneste på salget. For dem er det utfordrende å eksportere direkte til det tyske markedet. De tyske kundene består hovedsakelig av produsenter som etterspør tilpassede produkter og stabilitet, noe tilpasning 1 ikke kan tilby per dags dato.

For små selskaper skulle man tro at standardisert produktstrategi ville være fordelaktig for eksport til det polske foredlingsmarkedet. Dette siden de i stor grad etterspør standardiserte lakseprodukter. Det er vanskelig å konkurrere på pris, da små selskaper er avhengig av marginen ved å kjøpe og selge laks i markedet. I kontrast til store eksportører har de ikke mulighet til å konkurrere med stordriftsfordeler og pris.

En mulighet for små uavhengige eksportselskaper er å inngå en samarbeidsløsning med en eller flere oppdrettere for å kunne tilpasse seg den komplekse markedsstrukturen ved å eksportere til begge markedene (Mittelstaedt et al., 2003). Gjennom integrasjon kan små bedrifter i større grad tilby produkttilpasninger (eks. sortering) til det tyske markedet og oppnå en høyere pris, samtidig som de kan tilby standardiserte produkter (gjennom økt kapasitet og stordriftsfordeler) til det polske markedet. Dette kan bidra til økt salg og markedsandeler.

Mellomstore integrerte selskaper, slik som tilpasning 3, jobber for bedrifter som har valgt en ulik produktstrategi. Den ene tilbyr en miks produktstrategi og den andre standardisering. Jeg anser det å være en god «strategic fit» mellom de interne og eksterne faktorene, så fram til at

samarbeidsløsningen fungerer og man velger en miks produktstrategi slik at man betjener begge markedene. Bedriftenes størrelse har vokst gjennom samarbeidsløsninger mellom flere oppdrettere. Dette har ført til at bedriftene har fått økt tilgang til ressurser, stabilitet og bidrar til å oppnå stordriftsfordeler. Selv om samarbeidsløsninger er fordelaktige for små bedrifter som ønsker å vokse, men har begrenset med ressurser, så krever det at bedriftene har god kontakt med salgsselskapet og jobber mot felles mål.

Til det tyske markedet eksporterer den ene oppdretteren mest tilpassede produkter, mens den andre standardiserte produkter. Tyske kunder er hovedsakelig produsenter som etterspør produkttilpasning i form av sortering og sertifisering. Den ene av eksportørene selger standardiserte produktene i spotmarkedet. Han anser det tyske markedet som et modent marked. Dette kan begrunnes med teori fra Kashani (1989) hvor standardisering fører til at man ignorerer markedets behov og går glipp av muligheter.

De mellomstore bedriftene eksporterer standardiserte produkter til polsk foredlingsindustri. Fordelen med disse kundene er deres fleksibilitet i forhold til sortering. Dette gir bedriftene mindre jobb og reduserte kostnader, noe som kan være fordelaktig for mellomstore selskaper som har færre ressurser tilgjengelige enn de store.

Fremtidige trusler og muligheter er relatert til markedsadgang da de er avhengige av importør for å oppnå tilgang til EU-markedet. Dette fører til at bedriftene går glipp av muligheten til å markedsføre og selge egne merkevarer inn på markedet. Samtidig har ikke mellomstore aktører muligheten til å investere i eget produksjonsledd i EU-markedet, da de har begrenset med tilgang til ressurser og kapital. En mulighet for mellomstore bedrifter ville ha vært og inngått et samarbeid med en produsent lokalisert innenfor EU.

Store integrerte selskaper, slik som tilpasning 2, har valgt en miks produktstrategi, noe jeg anser som å være en god «strategic fit» mellom de interne og eksterne faktorene. Bedriftenes størrelse betyr god tilgang til ressurser. I tillegg har dem fordelen av å ha hele verdikjeden fra rogn, matfisk til salg og markedsføring integrert, noe som gjør at de har god kontroll over hele verdikjeden og hvilke produkter og tilpasninger de kan tilby.

Til det tyske markedet selges det tilpassede produkter. Deres kunder er hovedsakelig tyske produsenter som etterspør sortering, sertifiseringer og økologisk laks. Om kundene får det de etterspør, er de lojale kunder. Produsentene er langvarige relasjoner og stabile kunder. De er i tillegg villige til å betale ekstra for å få de produktene de etterspør. Dette er i tråd med teorien

til Calantone et al. (2006) hvor produkttilpasning fører til økt fortjeneste og utnyttelse av markedets potensiale.

I motsetning til det tyske markedet eksporter de standardiserte produkter til polsk foredlingsindustri. For de store norske aktørene har Polens markedsadgang og fri handelsavtale med EU vært fordelaktig i form av økt etterspørsel av standardiserte produkter, mulighet til å ta imot store volum med laks noe som bidrar til høy avkastning. De polske foredlerne har muligheten til å ta imot store kvanta og er mindre selektive på laksen. Som man ser, har de store aktørene gjort gode valg for å tilpasse seg endringene og betjener begge markedene (Van Bruggen et al., 2010).

For de store eksportørselskapene eksisterer det både trusler og muligheter i markedet. En av truslene er markedsadgang og tilgang til markedsinformasjon. Etter at Polen har blitt markedsledende som foredlingsnasjon, har tilpasning 2 hatt utfordringer med å oppnå direkte handel med detaljleddet i Tyskland. Avtalene blir gjennomført via et grossistledd, noe som setter begrensinger for å markedsføre egne merkevarer. I tillegg konkurrerer de mot egne kunder i Polen (foredlingsindustrier) som produserer og selger til den tyske detaljhandelen. Dette har ført til at markedene er mindre transparente. Eksportørene er avhengige av et mellomledd i både Tyskland og Polen for å få markedsadgang. Det kan være nærliggende å tro at tilpasning 2 blir påvirket av opportunistiske holdninger i begge markedene, eller selvpålagte bindinger.

En mulighet for tilpasning 2 ville ha vært å øke verdiskapningen gjennom å differensiere produkter til den tyske detaljhandelen. Tyskere har som tidligere nevnt, lagt sin elsk på røkt laks. For norske eksportører er de tariffære forholdene til hinder for å produsere produktet i hjemlandet. Med en toll på 13 prosent er ikke norske eksportører konkurransedyktige mot hverken tyske eller polske produsenter på pris. For å overkomme handelsbarrierene kunne en løsning ha vært å inngå samarbeid eller kjøpe seg inn i et produsentledd innenfor EU-markedet (Kumaraswamy et al., 2012). Muligheten betyr økt risiko da den involverer høye investeringskostnader samtidig som den leder til økt verdiskapning og økt kontroll over hvordan produktene markedsføres, hva kundene etterspør, informasjon om markedet.

Store helintegreerte selskaper, slik som tilpasning 4, har valgt produkt differensiering hvor målet er å skille produktene fra konkurrentenes og på denne måten oppnå et konkurransefortrinn ved å skape en merkevare (Sharp & Dawes, 2001). Gjennom strategisk oppkjøp og utenlandsinvestering i EU-markedet har tilpasning 4 fått muligheter til videre

vekst i det indre markedet og selge foredlede lakseprodukter i det tyske markedet. Ved å tilby merkevarer til en lavere pris har de økt markedsandelen og oppnådd en god posisjon i det tyske markedet.

Tilpasning 4 har en god «strategic fit» mellom produktstrategi, de interne og eksterne faktorene. Selv om tilpasning 4 er en «strategic fit», finnes det trusler og muligheter. Hvis Polen på lengre sikt går fra å være et lavkostnadsland til å bli høykostnadsland, vil mest sannsynlig markedsandelen i Tyskland reduseres grunnet prisøkning. Tyske konsumenter er svært prisbevisste når det kommer til kjøp av laks. En mulighet ville da ha vært å importere arbeidskraft fra lavkostnadsland.

6.3 Konklusjon

De tradisjonelle markedskanalene spiller en mindre rolle i dag. Hvis man bare hadde studert tilpasning 1 og ikke de andre tre tilpasningene, ville man ha vært av den oppfatning at norsk laks i de tyske markedet har svekket sin posisjon. Noe som ikke stemmer med statistikken, hvor norsk laks har økt sin markedsandel. De nye markedskanalene er mer komplekse og betyr at bedriftene må tilpasse seg endringene.

Endringer i de eksterne rammebetingelsene for EU har ført til flere variasjoner av inngangsstrategier. Man ser nye varianter av tilpasninger med utenlandsinvesteringer. Tette samarbeidsløsninger er blitt viktigere for norske eksportører for å oppnå fleksibilitet til å betjene markedene.

I motsetning til de tradisjonelle markedskanalene tar norske aktører en mye større del av verdiskapningen i dag gjennom å produsere merkevarer til det tyske markedet. Norske eksportører må i større grad tilby en miks av standardiserte og tilpassede produkter for å betjene begge markedene. Dette forutsetter at man er en mellomstor eller stor bedrift som har kapasitet og ressurser til å oppnå stordriftsfordeler og håndtere dette.

Litteraturliste

- Anderson, E. & Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51(1), 71-82.
- Balabanis, G. I. (2000). Factors affecting export intermediaries' service offerings: The British example. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 83-99.
- Baldauf, A., Cravens, D. W. & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Bærekraft i havbruk. (2019). Sertifisering. Hentet fra <https://www.barentswatch.no/havbruk/sertifisering>
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B. & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 176-185.
- Cavusgil, Knight, G. & Riesenberger, J. (2016). *International Business: The New Realities, Global Edition*: Pearson Education Limited.
- Cavusgil & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Cavusgil, Zou, S. & Naidu, G. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.
- Central Intelligence Agency. (2019). The World Factbook. Hentet fra <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/gm.html>
- Central Intelligence Agency. (2021). The World Factbook: Poland. Hentet fra <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/poland/>
- Chamberlin, E. (1933). The theory of monopolistic competition. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Directorate of Fisheries. (2020). Atlantic salmon and rainbow trout. Hentet fra https://www.fiskeridir.no/English/Aquaculture/Statistics/Atlantic-salmon-and-rainbow-trout?fbclid=IwAR1rENWxHz0vClpFIU0R1PegXQu-TqKkNmcQ4_4Wo_2T6EkMAkA0D69jZ0k
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research*: SAGE Publications.
- Eurofish. (2021). Poland. Hentet fra <http://www.eurofish.dk/poland>
- European Union. (2021). The EU in brief. Hentet fra https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_en
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 289-305.
- Gabrielsson, P., Gabrielsson, M. & Seppälä, T. (2012). Marketing strategies for foreign expansion of companies originating in small and open economies: the consequences of strategic fit and performance. *Journal of International Marketing*, 20(2), 25-48.
- Grewal, R., Kumar, A., Mallapragada, G. & Saini, A. (2013). Marketing channels in foreign markets: control mechanisms and the moderating role of multinational corporation headquarters–subsidiary relationship. *Journal of Marketing Research*, 50(3), 378-398.
- Grewal, R., Saini, A., Kumar, A., Dwyer, F. R. & Dahlstrom, R. (2018). Marketing Channel Management by Multinational Corporations in Foreign Markets. *Journal of Marketing*, 82(4), 49-69.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of management journal*, 27(1), 25-41.
- Hollensen, S. (2017). *Global marketing* (Seventh edition. utg.). Harlow, England: Pearson.

- Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J. & Cadogan, J. (2001). Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal of Marketing Management*, 17(5-6), 503-520. doi: 10.1362/026725701323366908
- Hultman, M., Robson, M. J. & Katsikeas, C. S. (2009). Export product strategy fit and performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-23.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jakobsen, E., Fjose, S., Mellbye, C., Grünfeld, L. & Blomgren, A. (2012). Eksport fra norske regioner–Hvorfor så store forskjeller: Oslo: Menon Business Economics.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johnsen, O. & Nilssen, F. (2001). *The future for salmon in Germany* (Rapport (Fiskeriforskning : trykt utg.), Bind 10/2001). Tromsø: Fiskeriforskning.
- Kashani, K. (1989). Beware the pitfalls of global marketing. *Harvard Business Review*, 67(5), 91-98.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S. & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic management journal*, 27(9), 867-890.
- Kaynak, E. & Kuan, W. K.-y. (1993). Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 27(1), 33-49.
- Kristoffersen, E. (1999). Tyskland som marked for laks og lakseprodukter. *Rapport*, 1, 1999.
- Kumaraswamy, A., Mudambi, R., Saranga, H. & Tripathy, A. (2012). Catch-up strategies in the Indian auto components industry: Domestic firms' responses to market liberalization. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 368-395. doi: 10.1057/jibs.2012.4
- Lages, L. F., Jap, S. D. & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-325.
- Laschinger. (2021). Das Laschinger Team. Hentet fra <https://www.laschinger.de/unternehmen.html>
- Levitt, T. (1993). The globalization of markets. *Readings in international business: a decision approach*, 249, 249-252.
- Lofland, J. & Lofland, L. H. (1984). Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis, Belmont. Cal.: Wadsworth Publishing Company.
- Lovdata. (1992). Frihandelsavtale mellom EFTA-statene og Polen. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/TRAKTAT/traktat/1992-12-10-3?fbclid=IwAR0cHhpiTXgvidVeBknPoizmG8a-4_nXCeKV1KFtvXI04s7yrSS5smmb_HI
- Lovdata. (2021). Eøs-avtalen -Vedlegg 1 Veterinære og plantesanitære forhold. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NLX2/avtale/avt-1992-05-02-1-v1?q=veterin%C3%A6r>
- Laanti, R., McDougall, F. & Baume, G. (2009). How well do traditional theories explain the internationalisation of service MNEs from small and open economies?–Case: National telecommunication companies. *Management International Review*, 49(1), 121-144.
- Mittelstaedt, J. D., Harben, G. N. & Ward, W. A. (2003). How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 68-84.
- Mowi. (2021a). Mowi Tyskland. Hentet fra <https://mowi.com/contact/mowi-germany/>
- Mowi. (2021b). Om oss. Hentet fra <https://mowi.com/no/om-oss/>

- NHO. (2021). Fakta om små- og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Nilssen, F. & Johnsen, O. (2001). Hva kan vi forvente av det tyske laksemarkedet? *Økonomisk Fiskeriforskning*, 11, 34-42.
- Norges Sjømatråd. (2018). *Sjømat til frokost og lunsj* (Fiskemarked). Hentet fra www.seafood.no
- Norges Sjømatråd. (2019a). Eksportørregister. Hentet fra <https://seafood.no/eksportorer/eksportorregister/>
- Norges sjømatråd. (2019b). *Vareflyt av torsk, laks og sei til Tyskland*. Norges sjømatråd. Hentet fra <https://seafood.azureedge.net/4ada5a/globalassets/markedsinnsikt/rapporter/varestromsanalyser/2019/tyskland-varestromsanalyse-2019.pdf>
- Norges sjømatråd. (2020). Nøkkeltall. Hentet fra <https://seafood.no/markedsinnsikt/nokkeltall/>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2018). Globalisering. Hentet fra <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/globalisering/>
- O'Cass, A. & Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*.
- Oslo børs. (2011). *Morpol Prospectus*.
- Peng, M. W. & Ilinitich, A. Y. (1998). Export intermediary firms: A note on export development research. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 609-620.
- Peng, M. W., Zhou, Y. & York, A. S. (2006). Behind make or buy decisions in export strategy: A replication and extension of Trabold. *Journal of World Business*, 41(3), 289-300.
- Prasad, V. K., Ramamurthy, K. & Naidu, G. M. (2001). The influence of Internet–marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82-110.
- Rambocas, M., Meneses, R., Monteiro, C. & Brito, P. Q. (2015). Direct or indirect channel structures. Evaluating the impact of channel governance structure on export performance. *International business review*, 24(1), 124-132. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.07.002
- Regjeringen. (2021). Hva EØS-avtalen omfatter. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/europapolitikk/eos1/hva-avtalen-omfatter/id685024/>
- Roath, A. S. & Sinkovics, R. R. (2006). Utilizing relational governance in export relationships: leveraging learning and improving flexibility and satisfaction. *Advances in International Marketing*, 16(1), 157-185.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*: Sage.
- Sharp, B. & Dawes, J. (2001). What is differentiation and how does it work? *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 739-759.
- Solberg, C. A. (2005). *Internasjonal markedsføring*: Universitetsforl.
- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J. & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Sriram, V. & Manu, F. A. (1995). Country-of-destination and export marketing strategy: a study of US exporters. *Journal of Global Marketing*, 8(3-4), 171-190.

- St.meld. nr 23. ((1999-2000)). Om gjennomføring av råfiskloven og fiskeeksportloven i 1997 og 1998. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-23-1999-2000-/id192738/?ch=4>
- St.meld. nr 51 (1997-98). *Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring*. Oslo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-51-1998-/id191859/?ch=4>
- Statistisk sentralbyrå. (2020). Utenrikshandel med varer. Hentet fra <https://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/muh/aar>
- Tveterås, Reve, T., Haus-Reve, S., Misund, B. & Blomgren, A. (2019). En konkurransedyktig og kunnskapsbasert havbruksnæring. *Handelshøgskolen BI, Oslo. Rapport*.
- Valumics. (2019). *Overview of the Farmed Salmon Value Chain*. Aquaculture Europe. Hentet fra <https://valumics.eu/wp-content/uploads/2019/10/Valumics-AES-vol44-2-sept2019.pdf>
- Van Bruggen, G. H., Antia, K. D., Jap, S. D., Reinartz, W. J. & Pallas, F. (2010). Managing marketing channel multiplicity. *Journal of Service Research*, 13(3), 331-340.
- Venkatraman, N. & Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic management journal*, 11(1), 1-23.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W. & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253-273.
- Xu, S., Cavusgil, S. T. & White, J. C. (2006). The impact of strategic fit among strategy, structure, and processes on multinational corporation performance: a multimethod assessment. *Journal of International Marketing*, 14(2), 1-31.
- Yan, A. (1998). Structural stability and reconfiguration of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 773-795.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE Publications.
- Zou, S. & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56.

Vedlegg

Vedlegg A. Intervjuguide

Problemstilling:

«*Hvordan har norske lakseeksportører håndtert markedsendringene gjennom valg av strategisk tilpasning?*»

Formålet med studien er å få et innblikk i hvordan norske eksportører har tilpasset seg det tyske markedet. Studiet studerer strategiske tilpasninger, eksterne faktorer og interne faktorer.

I denne studien er det viktig for meg å forsikre intervjuobjektens anonymitet. Dette er informanten litt forsikret om gjennom en verbal avtale:

«Det er viktig for meg å ivareta din og bedriftens anonymitet. I denne oppgaven vil dere bli anonymisert og gitt fiktive navn. Under intervjuet vil jeg ta i bruk lydopptak og du har når som helst muligheten til å stoppe opptaket, eller hvis du føler ubehag så kan jeg slette opptaket. Er dette greit for deg?»

Bakgrunnsinformasjon

Før jeg starter selve intervjuet, vil jeg samle inn bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektet. Dette vil bestå av følgende:

- Navn:
- Hvilken stilling har du i bedriften?
- Hvilken bakgrunn har du?

Etter at bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektet er innhentet, vil jeg fortsette med selve intervjuet:

Strategisk tilpasning

- Hvordan er selskapet strukturert?
- Hvem selger dere laks for? (integrert i selskapet, selger på vegne av flere oppdrettsselskaper som har eierinteresse i selskapet eller selger for flere uavhengige oppdrettere)
- Hvilken type laks selger dere? (fersk hel, frossen hel, fileter eller røkt)
- Hvilke typer kunder selger du laks til? (Hotell, restaurant og catering, detaljister, grossister eller produsenter)
- Hva er viktig for kundene? (pris, spesielle produktensheter, leveranse etc.)
- Når du selger laks, kontakter du kjøpere som du allerede har solgt laks til?

- Hvor ofte har du kontakt med importør?
- Hvis en kunde tilbyr bedre pris for laks, vil dere heller selge til den kunden?
- Hvor viktig er det for dere å respondere til markedets behov?
- Hvordan er behovet for å endre egenskaper ved laksen som et produkt for å bedre tilpasse dere de tyske kundene?
- Hvor viktig er fleksibilitet for dere?

Eksterne faktorer

- Hvilken erfaring har du med handel av laks til Tyskland?
- Hvor lenge har du drevet handel med tyske kunder?
- Hvor viktig er relasjoner i næringen?
- Vil du si at det tyske markedet er karakterisert med kortsiktige eller langsiktige relasjoner?
- Hvilke utfordringer har dere møtt?
- Føler du at det har vært noen endringer når det kommer til viktighetsgraden av handelsrelasjoner? Evt. hvilke?

Interne faktorer (faktorer jeg innhenter selv)

- Hvor mange ansatte har bedriften?
- Hvordan er selskapet organisert?

Generelt

- Har du noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg B. Sertifiseringer

Mange norske oppdrettsselskaper er sertifisert i henhold til en eller flere standarder der ulike aspekter av bærekraft inngår. I Norge er det Norsk Akkreditering som er offentlig godkjenningorgan. For flere aktuelle standarder finnes det ingen oversikt over hvilke selskaper eller enheter som er sertifisert. Bl.a. fordi flere sertifiseringselskaper ser på sine kundelister som konfidensiell informasjon (Bærekraft i havbruk, 2019).

Følgende forskrifter og standarder er i bruk:

- **Global GAP** (Good Aquaculture Practice)
omfatter alle ledd i produksjonen. Standarden sikrer matvaresikkerhet, minimal miljøpåvirkning, etterlevelse av god dyrevelferd og arbeidernes helse og sikkerhet. Per 2019 er det 104 sertifiserte virksomheter (ibid).
- **ASC** (Aquaculture Stewardship Council)
Dokumenterer at du utøver ansvarlig og bærekraftig havbruk som oppfyller lovkrav. Internasjonal ASC-standard arbeider for at oppdrettsnæringen skal drive miljømessig ansvarlig fiskeoppdrett, ivareta gode arbeidsforhold og ha en positiv innvirkning på nærområdet hvor oppdrett drives. Per 2019 er det 185 sertifiserte lokaliteter (ibid).

Vedlegg C. Statistikk norsk eksport til Polen 1999 og 2018

Tabell 6: Norsk direkte eksport til Polen 1999 (Tall mottatt fra Norges Sjømatråd)

Type laks	Volum (i tonn)	Relativ andel av totalt volum
<i>Fersk hel</i>	2 864	81,0%
<i>Fersk filet</i>	2	0,1%
<i>Frossen hel</i>	555	15,7%
<i>Frossen filet</i>	83	2,3%
<i>Røkt</i>	23	0,7%
<i>Annen prosessert</i>	7	0,2%
Total	3 534	100,0%

Tabell 7: Polsk eksport til Tyskland 1999 (Tall fra Eurostat mottatt av Norges Sjømatråd)

Type laks	Volum (i tonn)	Relativ andel av totalt volum
<i>Fersk hel</i>	8	0,0%
<i>Fersk filet</i>	-	-
<i>Frossen hel</i>	6	0,0%
<i>Frossen filet</i>	37	4,4%
<i>Røkt</i>	784	93,0%
<i>Annen prosessert</i>	8	0,0%
Total	843	100,0%

Tabell 8: Norsk direkte eksport til Polen 2018 (Tall mottatt fra Norges Sjømatråd)

Type laks	Volum (i tonn)	Relativ andel av totalt volum
<i>Fersk hel</i>	142 531	94,7%
<i>Fersk filet</i>	6 243	4,1%
<i>Frossen hel</i>	935	0,6%
<i>Frossen filet</i>	534	0,4%
<i>Røkt</i>	139	0,1%
<i>Annen prosessert</i>	113	0,0%
Total	150 495	100,0%

Tabell 9: Den totale polske lakseeksporten til Tyskland 2018 (Norges sjømatråd, 2019b)

Type laks	Volum (i tonn)	Relativ andel av totalt volum
<i>Fersk hel</i>	300	0,3%
<i>Fersk filet</i>	13 400	14,6%
<i>Frossen hel</i>	300	0,3%
<i>Frossen filet</i>	16 900	18,4%
<i>Røkt</i>	49 700	54,0%
<i>Annen prosessert</i>	11 400	12,4%
Total	92 000	100,0%

