

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E

Navn: Benedicte Andreassen

---

## Tørrfisk og innovasjon

*En studie om hvordan en næring har overlevd i over 1000 år*

---

Dato: 12.05.2022

Totalt antall sider: 86

## **Abstract**

The purpose of this study is to examine the relationship between resilience and innovation, in context of the Norwegian traditional stockfish industry. The Norwegian stockfish has been exported to foreign markets for over 1000 years, and still today it is a popular product, mostly consumed in the Italian market. In this study I aim to search for answers of how industries survive on long-term, because that is important knowledge for the future. Innovation is an important aspect in this study, as well as the companies' dynamic capabilities. The research question for the study is: *How does innovation and resilience contribute to long-term survival in the stockfish industry?* To conclude on this research question, I have used qualitative method with interviews of carefully selected persons in the stockfish industry in Norway. The result is a great amount of good quality data in connection to the theoretical framework produced. The conclusion is that the stockfish industry has through the years gained strong dynamic capabilities to deal with turbulences they have experienced, in that way they have used innovation and adaptation to adjust to the changing environments. As a result, they have become a very resilient industry surviving for more than 1000 years now, and with great possibilities to do so if they keep being flexible and adaptable.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på studiet Master of Science in Business ved Nord universitet. Oppgaven er skrevet med bakgrunnen i spesialiseringen jeg har i studiet, som er innovasjon og entreprenørskap.

Oppgaven handler om hvordan tørrfisknæringen har overlevd i så lang tid som den har, med innovasjon som hovedfokus. Jeg er selv oppvokst på Værøy, mellom hjeller og tørrfisklukt, i en familiebedrift som eksporterer tørrfisk, så interessen for tema og næringen har alltid vært til stedet. Gjennom spesialiseringen i dette studiet har jeg alltid tenkt at det har vært spennende å se tørrfisk i lys av innovasjon, og det har sannelig vært interessant. For å forstå tørrfisknæringas lange overlevelse har jeg tatt for meg motstandsdyktigheten i næringa, og sett på forholdet mellom innovasjon og motstandsdyktighet, som er veldig nyttig og interessant i denne sammenhengen.

Proessen har vært lærerik, nyttig og krevende, og jeg har virkelig fått anvendt kunnskapen jeg har lært på studiet i en praktisk sammenheng. Det har vært interessant å lære om næringen på en annen måte, og jeg føler jeg nå har en generell dypere forståelse for hva som skal til for langsiktig overlevelse i industrier.

Jeg ønsker først og fremst å takke en veldig flink veileder; Karin Wigger, som har veiledet meg og oppgaven i rett retning, og som også har vært veldig tilgjengelig for svar på smått og stort gjennom hele prosessen. Tusen takk! Jeg ønsker også å takke alle som stilte opp fra tørrfisknæringa på intervju, og til min pappa – som er tørrfiskeksportør - som hele veien har støttet og bidratt med kunnskap om det ene og det andre innenfor næringen; både nå og tidligere! Og så vil jeg takke familie og venner for oppmuntring gjennom perioden, og en spesiell takk til min samboer og sønn på 2 år for tålmodigheten til en oppslukt student i slutfasen av studiet.

Handelshøgskolen Bodø, ved Nord universitet, 12. mai 2022



---

Benedicte Andreassen

## **Sammendrag**

**Bakgrunn** for oppgaven er en nysgjerrighet på en langtids-overlevende næring, for hva som bidrar til langsiktig overlevelse og hvilken rolle innovasjon spiller i denne sammenheng.

**Tema** i oppgaven er tørrfisken, som er Norges eldste eksportvare og tørrfisknæringen som så langt har overlevd i over 1000 år. Jeg ser på hvordan innovasjon har bygd motstandsdyktighet i næringa.

**Formål** med oppgaven er gå i dybden i tørrfisknæringa for å se hvilke hendelser som har påvirket dem, og hvordan de har håndtert disse turbulensene gjennom sine dynamiske kapabiliteter og innovasjon gjennom tilpasning. Disse innovasjonene har ført til økt motstandsdyktighet i næringa, noe som har ført til lang tids overlevelse, og formålet er å studere denne sammenhengen.

**Forskningsspørsmålet** er følgende: *Hvordan bidrar innovasjon og motstandsdyktighet til langsiktig overlevelse i tørrfisknæringa?*

**Metode** som blir brukt er kvalitativ metode, intervjuer av relevante personer i næringa. Personene er nøye utplukket med tanke på hvor lenge dem har vært engasjert i næringen, og deres kjennskap til næringen. Jeg har avgrenset tidsrommet for studien på de siste 75 år.

**Resultat** er et teoretisk rammeverk bestående av konseptene; *turbulens, dynamiske kapabiliteter, innovasjon og tilpasning, og motstandsdyktighet*. Ut fra dette rammeverket er det gjort en analyse av data samlet inn, som har resultert i en mer omfattende modell bestående av konseptene og flere underpunkter, som dermed forklarer disse sammenhengene.

**Konklusjon** er at tørrfisknæringen har gjennom bruk av innovasjon og det å være tilpasningsdyktig bygd en motstandsdyktighet så sterk at de har kommet sterkere ut av turbulenser de har vært gjennom. Bedriftene i næringen har også bygd sterke dynamiske kapabiliteter som har bidratt til tørrfisknæringens lange overlevelse.

## Innholdsfortegnelse

|  |     |
|--|-----|
| Abstract .....                                     | i   |
| Forord .....                                       | ii  |
| Sammendrag .....                                   | iii |
| Innholdsfortegnelse .....                          | iv  |
| Oversikt over figurer .....                        | 1   |
| Oversikt over tabeller .....                       | 1   |
| 1. Innledning .....                                | 2   |
| 1.1 Bakgrunn for oppgaven .....                    | 2   |
| 1.2 Problemstilling .....                          | 2   |
| 1.3 Bidrag .....                                   | 3   |
| 1.4 Leseveiledning .....                           | 4   |
| 2. Teori .....                                     | 6   |
| 2.1 Innovasjon .....                               | 6   |
| 2.1.1 Definisjon på innovasjon .....               | 6   |
| 2.1.2 Radikale og inkrementelle innovasjoner ..... | 8   |
| 2.1.3 Typer innovasjon .....                       | 8   |
| 2.1.4 Innovasjon og tilpasning .....               | 9   |
| 2.2 Dynamiske kapabiliteter .....                  | 10  |
| 2.3 Motstandsdyktighet .....                       | 11  |
| 2.3.1 Motstandsdyktighet i bedrifter .....         | 11  |
| 2.3.2 .. fører til motstandsdyktige næringer ..... | 12  |
| 2.3.3 Survival of the fittest .....                | 13  |
| 2.3.4 Måling av motstandsdyktighet .....           | 13  |
| 2.4 Turbulens .....                                | 15  |
| 2.5 Modell .....                                   | 16  |
| 3. Metode .....                                    | 17  |
| 3.1 Valg av metode .....                           | 17  |
| 3.1.1 Forskningsdesign .....                       | 18  |
| 3.2 Datainnsamling .....                           | 19  |
| 3.2.1 Tidsaspekt .....                             | 19  |
| 3.2.2 Valg av respondenter .....                   | 20  |
| 3.2.3 Intervjuguide .....                          | 21  |
| 3.2.4 Utførelse av intervjuene .....               | 22  |
| 3.2.5 Transkribering .....                         | 22  |
| 3.2.6 Dataanalyse .....                            | 22  |
| 3.3 Validitet og reliabilitet .....                | 23  |
| 3.4 Etikk og personvern .....                      | 24  |
| 4. Tørrfisknæringen .....                          | 26  |
| 4.1 Lofotfisket .....                              | 26  |
| 4.2 Tørrfisken .....                               | 27  |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.1 Naturlig konservering.....                                | 27 |
| 4.2.2 Tørrfiskvraking.....                                      | 28 |
| 4.2.3 Produkter av tørrfisk.....                                | 29 |
| 4.3 Historisk blick.....  | 30 |
| 4.3.1 Organisasjoner.....                                       | 33 |
| 4.3.2 Biafra-krise.....   | 34 |
| 4.4 Tørrfiskmarkeder.....                                       | 35 |
| 4.5 Tørrfisk fra Lofoten – PGI-merket.....                      | 37 |
| 5. Oppsummering av intervjuene.....                             | 38 |
| 5.1 Informant A.....  | 38 |
| 5.2 Informant B.....  | 39 |
| 5.3 Informant C.....  | 40 |
| 5.4 Informant D.....  | 40 |
| 5.5 Informant E.....  | 41 |
| 6. Analyse.....   | 43 |
| 6.1 Turbulens.....  | 43 |
| 6.1.1 Klima og råstofftilgang.....                              | 44 |
| 6.1.2 Biafra-krise.....   | 45 |
| 6.1.3 Teknologiske fremskritt – og større fangster.....         | 45 |
| 6.1.4 Åpninga av eksporten.....                                 | 46 |
| 6.1.5 Island og Finnmark borte fra det italienske markedet..... | 46 |
| 6.1.6 Markedsendringer.....                                     | 46 |
| 6.1.7 Tyveri av tørrfiskbiler.....                              | 46 |
| 6.1.8 Valuta.....   | 47 |
| 6.2 Dynamiske kapabiliteter.....                                | 47 |
| 6.2.1 Erfaring.....   | 48 |
| 6.2.2 Kunnskap.....   | 49 |
| 6.2.3 Ressursfordeling.....                                     | 50 |
| 6.2.4 Fleksibilitet.....  | 51 |
| 6.2.5 Mobilisering av nettverk.....                             | 53 |
| 6.3 Innovasjon og tilpasninger.....                             | 54 |
| 6.3.1 Leve på lag med naturen.....                              | 54 |
| 6.3.2 Endret maktbalanse.....                                   | 55 |
| 6.3.3. Forbrukertilpasning.....                                 | 57 |
| 6.3.4 Innovasjoner i produksjonen.....                          | 58 |
| 6.4 Motstandsdyktighet.....                                     | 59 |
| 6.4.1 Sjøeksport – større kontroll.....                         | 60 |
| 6.4.2 Større marked i Italia.....                               | 60 |

|  |    |
|--|----|
| 6.4.3 GPS-system for å sikre transport.....                                  | 61 |
| 6.4.4 Høyere kvalitet .....  | 61 |
| 6.4.5 Lutefisk – flere bein å stå på .....                                   | 62 |
| 6.4.6 Monopol i Italia .....   | 62 |
| 6.4.7 Opprettelse av «Tørrfisk fra Lofoten» .....                            | 62 |
| 6.5 Tidslinje.....   | 63 |
| 7. Diskusjon.....  | 64 |
| 7.1 En dynamisk modell av motstandsdyktighet for lang tids overlevelse ..... | 64 |
| 7.1.1 Diskusjon av modellen .....  | 66 |
| 7.2 En motstandsdyktig næring.....   | 69 |
| 7.2.1 Nivå av motstandsdyktighet .....                                       | 71 |
| 7.3 Generell diskusjon.....  | 71 |
| 8. Konklusjon .....  | 73 |
| 8.1 Praktiske implikasjoner og videre forskning.....                         | 74 |
| Litteraturliste .....  | 76 |
| Appendiks.....   | 81 |
| Appendiks 1: Definisjoner av innovasjon .....                                | 81 |
| Appendiks 2: Intervjuguide .....   | 83 |
| Appendiks 3: Informasjonsskriv .....   | 84 |

## Oversikt over figurer

|   |    |
|---|----|
| Figur 1: Nivåer av motstandsdyktighet.....  | 13 |
| Figur 2: Teoretisk rammeverk.....   | 16 |
| Figur 3: Holistisk og embedded case study.....                                    | 18 |
| Figur 4: Tørrfisk.....  | 27 |
| Figur 5: De største markedene for tørrfisk 2019- 2021.....                        | 35 |
| Figur 6: Oversikt over de italienske regionene.....                               | 36 |
| Figur 7: PGI-merkinga.....  | 37 |
| Figur 8: Eksportutvikling av tørrfisk før og etter Biafra-krisen.....             | 60 |
| Figur 9: Tidslinje over hendelser i næringa, turbulens og motstandsdyktighet..... | 63 |
| Figur 10: En dynamisk modell av motstandsdyktighet for lang tids overlevelse..... | 65 |

## Oversikt over tabeller

|  |    |
|--|----|
| Tabell 1: Kriterier for valg av respondenter ..... | 20 |
| Tabell 2: Tørrfisksorter, vraking.....             | 29 |



## **1. Innledning**

Tema for denne oppgaven er å se hva som ligger bak tørrfisknæringas lange overlevelse. Jeg ser på tørrfisknæringa i lys av innovasjon, hvordan innovasjon har bidratt til å bygge motstandsdyktighet slik at næringa har overlevd i så lang tid.

I en verden i rask omstilling er kunnskap om lang tids overlevelse viktig, hvordan vi håndterer turbulens og usikkerhet. Ved å studere en næring som har overlevd i over 1000 år, og relevante teoretiske konsepter, håper jeg å få litt flere svar til hvordan man kan overlever langsiktig – også i 2022.

I dette kapittelet vil jeg introdusere bakgrunnen for oppgaven, problemstilling, bidraget den gir samt en liten leserveiledning på slutten.

### ***1.1 Bakgrunn for oppgaven***

Jeg hadde et ønske å skrive om tørrfisk, og med spesialisering i innovasjon og entreprenørskap, har noe av det viktigste jeg har lært vært at innovasjon ikke nødvendigvis er de store tingene, men at innovasjon også i stor grad handler om å forandre og tilpasse seg i takt med endringene som skjer rundt oss. Dermed er innovasjon viktig for lang tids overlevelse – man må kunne tilpasse seg de endringene som kommer. Da jeg ble presentert for sammenhengen med hvordan innovasjon kan bygge motstandsdyktighet for langsiktig overlevelse skjønnte jeg at dette passet helt utmerket for tørrfisknæringen.

Jeg har vært fascinert av at tørrfisken den dag i dag sendes i lik form som den ble gjort for over 1000 år siden; tørr og hel. På 1000 år har det sånn sett skjedd lite på produktutviklingsfronten på Norges eldste eksportvare. Det å sette en så gammel vare opp mot innovasjon er spennende, på 1000 år må jo noe i næringa ha endret seg siden den faktisk er til stedet i dag og tørrfisken fortsatt er et populært produkt både innenlands (i form av lutefisk) og utenlands.

### ***1.2 Problemstilling***

Formålet med oppgaven er å undersøke sammenhengen mellom innovasjon og motstandsdyktighet i næringa. Vi kan ikke ta for oss 1000 år, så jeg har avgrenset til de siste 75 år.

På bakgrunn av det jeg nå har gjort rede for, er forskningsspørsmålet følgende:

*Q: Hvordan bidrar innovasjon og motstandsdyktighet til langsiktig overlevelse i tørrfisknæringa?*

For å besvare forskningsspørsmålet vil jeg se nærmere på hvilke innovasjoner som har vært i næringen, og jeg vil se hvordan de eventuelt har bygd motstandsdyktighet, slik at næringen har overlevd i lang tid.

For å besvare forskningsspørsmålet bedre, kan vi legge til følgende spørsmål:

- 1. Hvordan har bedriftene og næringen håndtert turbulens?*
- 2. Har innovasjonene bidratt til økt motstandsdyktighet?*

For å besvare disse spørsmål er jeg nødt til å ta et lite dykk inn i tørrfisknæringa, for å se på hvilke turbulenser det har vært og hvordan bedriftene og næringa har reagert og håndtert dem. Dette vil jeg gjøre ved hjelp av kvalitative intervjuer med relevante personer fra tørrfisknæringen.

### **1.3 Bidrag**

Bidraget til denne oppgaven vil være å se nærmere på forholdet mellom turbulens, innovasjon, motstandsdyktighet og langsiktig overlevelse. Å forstå hvordan bedrifter og næringer håndterer kriser, tøffe tider og ytre påvirkning er svært nyttig (Rodríguez-Sánchez, 2021). I denne sammenhengen syns jeg også det er et viktig bidrag å se nærmere på innovasjon som tilpasning, og ikke kun den tradisjonelle tilnærmingen til innovasjon hvor man tenker at det må være noe nytt og unikt. Det er også et interessant bidrag hvordan det å tilpasse seg (innovasjon) bygger motstandsdyktighet, da vi vet at det finnes en positiv korrelasjon mellom innovasjonsaktiviteter og lang tids overlevelse (Buddelmeyer et.al., 2010). Det blir svært interessant å utforske dette i en næring som så langt har overlevd i over 1000 år.

Oppgaven gir også et innblikk i rollen til de dynamiske kapabiliteter mellom innovasjon, turbulens og motstandsdyktighet, og vi vil se relevansen og sammenhengen i å bygge dynamiske kapabiliteter for økt motstandsdyktighet.

De sammenhengene jeg nå har presentert, og hva som fører til lang tids overlevelse er essensielt også for framtiden – av og til må vi se oss litt tilbake for å kunne se framover. Tørrfisknæringen må være bevisst på hvordan de har lyktes for å bedre kunne stake ut veien framover; motstandsdyktighet har en klar sammenheng med lang tids overlevelse (Bristow & Healy, 2018) og det er viktig at næringen er bevisst over hvordan de har bygd den motstandsdyktigheten.

Min opplevelse er at tørrfisknæringen blir ilagt et negativt syn når det kommer til innovasjon, og jeg ønsker ved hjelp av denne oppgaven å bidra til et mer positivt og nyansert bilde på det. Jeg vil vise at innovasjon også handler om å tilpasse seg i takt med turbulens man utsettes for, og en næring har ikke kunnet overlevd i 1000 år uten å ha vært tilpasningsdyktig.

#### ***1.4 Leseveiledning***

Oppgaven er strukturert på følgende måte:

**Kapittel 1** er nåværende kapittel hvor jeg introduserer tema, presenterer problemstillingen, bakgrunnen for valg av tema og forskningsspørsmål samt bidraget til oppgaven.

**Kapittel 2** presenterer de teoretiske konseptene med relevant litteratur, og avsluttes med en modell av det teoretiske rammeverket. De teoretiske konseptene jeg presenterer er innovasjon og tilpasning, dynamiske kapabiliteter, turbulens og motstandsdyktighet.

**Kapittel 3** går gjennom metodevalg og forskningsdesign. Jeg forklarer tankene mine bak utvalgsstrategi, intervjuguide osv. Jeg presenterer også hvordan datainnsamlingen ble gjennomført.

**Kapittel 4** gir kontekst til oppgaven og presenterer tørrfisknæringen, både i et historisk perspektiv og hva som er aktuelt i dag. For en større forståelse av oppgaven er det viktig å forstå bransjen og dens historikk.

**Kapittel 5** gir en kort oppsummering av intervjuene og presentasjon av informantene.

**Kapittel 6** presenteres analysen av funnene. Jeg har strukturert kapitlet etter det teoretiske rammeverket fra kapittel 2; turbulens, dynamiske kapabiliteter, innovasjon og tilpasning, og motstandsdyktighet. Her listes resultatene fra de nevnte kategorier opp i underkapitler. Det presenteres også en tidslinje for bedre illustrering av hendelser som kom fram i analysen.

**Kapittel 7** presenterer en modell av funnene og diskusjon av analysen og oppgaven generelt.

**Kapittel 8** er siste kapittel hvor konklusjon og svar på forskningsspørsmål blir presentert.

## **2. Teori**

I dette delkapittelet vil jeg forklare mer utdypende om de teoretiske konseptene relatert til oppgaven. De er følgende:

1. Innovasjon og tilpasning
2. Dynamiske kapabiliteter
3. Motstandsdyktighet
4. Turbulens

En introduksjon av nevnte konsept er viktig for å forstå hvordan næringer overlever over lang tid. Dette kapittelet setter også rammen og utgangspunktet for analysen som kommer senere.

Jeg starter med et dypdykk i innovasjon.

### ***2.1 Innovasjon***

Innovasjon er nye ideer, forandring og tilpasning – alle menneskeskapte, som kan skape nye produkter og bedrifter, samt innovere prosesser i allerede eksisterende bedrifter og næringer (Drucker, 2002). Med en verden som stadig er i endring blir innovasjon sett på som en nødvendig konkurransefordel (Crossan & Apaydi, 2010). For å kunne følge utviklingen må man altså stadig kunne ta i bruk innovasjon for å sikre langsiktig overlevelse. Innovasjon handler om å være tilpasningsdyktig for omgivelsene (Damanpour & Gopalakrishnan, 1999), enten det er klimaendringer, markedsendringer, forandret råstofftilgang eller finansiell uro.

#### ***2.1.1 Definisjon på innovasjon***

Innovasjon kan defineres på ulike måter – på samme måte som at innovasjon kan være så mangt! For å legge et godt grunnlag for resten av oppgaven, er jeg nødt til å se på ulike definisjoner av innovasjon for å komme fram til en som passer seg forskningsspørsmålet.

I appendiks 1 er en tabell med oversikt over ulike definisjoner av innovasjon, ta en titt på den.

Alle de ulike definisjonene av innovasjon er gode definisjoner, de dekker godt og forklarer begrepet innovasjon bra. Likevel er det noen definisjoner som jeg anser som mer gjeldende og

relevant for denne oppgaven enn de andre, dette på tross av at flere har mange av de samme elementene, så har noen enkelte aspekter og utdypninger som jeg mener passer bedre med oppgaven enn andre.

Regjeringens definisjon (Meld. St., 2008-2009) av innovasjon er svært lik Schumpeters (Schumpeter, 1934) definisjon, men jeg mener at Regjeringen sin er mer «moderne», og har med poenget «å skape økonomiske verdier» inkludert, verdiskapning er ofte poenget til slutt - uansett innovasjon.

Ved å kombinere de to definisjonene vil vi få at innovasjon går på; råvare og produkt, produksjon, marked, bruk av produkt, og organisasjonsform. Enhver nyvinning eller forbedring av overnevnte kan kalles innovasjon. Hensikten med innovasjon er å skape økonomiske verdier og forenkle prosesser.

La oss repetere forskningsspørsmålet, for å se hvordan disse definisjonene passer til oppgaven:

*Q: Hvordan bidrar **innovasjon** og motstandsdyktighet til langsiktig overlevelse i tørrfisknæringa?*

For å omformulere: hvordan bidrar [**innovasjoner i råvare og produkt, produksjon, marked, bruk av produkt, og organisasjonsform**] og motstandsdyktighet til langsiktig overlevelse i tørrfisknæringa?

Dette er utgangspunktet for videre diskusjon av innovasjon i oppgaven.

På bedriftsnivå vil enhver nyttig innovasjon på de nevnte områder forbedre prosessen og verdiene. På sektornivå vil flere innovasjoner på bedriftsnivå skape en endring i hele næringa. Enkelte innovasjoner i en produksjonsprosess kan for eksempel revolusjonere en hel næring da man kan tenke at flere bedrifter tar i bruk innovasjonen på sikt. I et annet tilfelle vil innovasjon i marked f.eks. i form av produktutvikling påvirke hele næringen da hele kundegruppen plutselig har et annet tilbud på markedet. Næringen påvirkes av enhver aktivitet på bedriftsnivå.

Det trenger likevel ikke være de største tingene på innovasjonsfronten som fører til endring.

### **2.1.2 Radikale og inkrementelle innovasjoner**

For å presisere innovasjon nærmere kan man skille mellom de store og små innovasjonene – eller de radikale og inkrementelle innovasjonene. Inkrementelle innovasjoner er trinnvise endringer eller forbedringer av eksisterende produkter eller prosesser, mens en radikal innovasjon er det helt motsatte; det er helt nye oppfinnelser, nye produkter eller helt ny teknologi (Ørstavik, 2022). Det er dermed viktig å presisere at en innovasjon behøver ikke å være radikal, får man flere inkrementelle innovasjoner over tid vil disse sammenlagt skape mye endring. Enkelte ganger vil det være mer hensiktsmessig med en inkrementell innovasjon; hvis vi i markedssammenheng skulle foreta oss noe radikalt, har ikke nødvendigvis utfallet har vært så bra, kontra å gjøre små endringer og tilpasninger etter markedssituasjonen. Lennerts et al. (2020) skriver at radikal og inkrementell innovasjon er mer knyttet sammen enn de er motsetninger – at vi er like avhengig av begge i god kombinasjon for å få best mulig nytte av innovasjon.

### **2.1.3 Typer innovasjon**

Det finnes også ulike typer innovasjon – små eller store, og ifølge OECD er det fire typer innovasjon (OECD/Eurostat, 2018); organisasjonsinnovasjon, prosessinnovasjon, produktinnovasjon og markedsinnovasjon. Dette er vel regnet som de 4 «hovedtypene» av innovasjon selv om det finnes utallige varianter og kombinasjoner av disse – i tillegg til andre, som for eksempel grønn innovasjon. Typene av innovasjon er koblet sammen, men når det er snakk om produkt og prosess blir det regnet som grunnlaget for det som også kalles *teknologiske innovasjoner* (Gunday, 2011).

Ved organisatorisk innovasjon ser man endringer i organisasjonens praksis, det er kanskje etablert nye organisatoriske metoder som endrer bedriftens organisering (OEVD/Eurostat, 2018). Prosessinnovasjon går på f.eks. produksjon, så enhver endring av produksjonen til for eksempel mer maskinell produksjon blir regnet som en prosessinnovasjon. Distribusjon er også en del av prosessinnovasjon, og endrede distribusjonslinjer eller forbedring i leveringsprosessen i form av f.eks. software kan være eksempler på prosessinnovasjoner. Produktinnovasjoner er innovasjoner som endrer produktet i form av egenskap eller tiltenkt bruksområdet (Gunday, 2011). Markedsinnovasjon handler om å tilpasse seg markedet og er sterkt knyttet til produktdesign og emballasje. Det handler om å møte kundens behov bedre,

åpne opp nye markeder – alt til hensikt i å øke salg og inntjening (Kotler, 1991, referert i Gunday, 2011, s. 663).

I denne oppgaven vil vi gå innom alle disse 4 typer innovasjoner, og vi vil også se på hvordan man kan benytte innovasjon til tilpasning. For at en hel næring skal være tilpasningsdyktig og innovativ er man avhengig av at et flertall av bedriftene innehar disse evnene, for å også kunne se denne tilpasningen på næringsnivå. «Innovation is an important partner to change» (Poole, 2004, s.11). Det handler om å gjøre de små og store tilpasningene for å være en konkurransedyktig næring.

### **2.1.4 Innovasjon og tilpasning**

Slik som Drucker (2002) også presenterte handler innovasjon om å tilpasse seg, tilpasse seg; markedet, tilgang på råstoff, økonomisk situasjon osv. Omgivelsene våre endrer seg konstant, og vi er nødt til å kunne tilpasse oss dem for å være konkurransedyktig. Vi kan tilpasse oss gjennom innovasjon; både radikal og inkrementell. Gjennom tørrfiskens historie har verdensbilde endret seg mye, alle disse endringene har man vært nødt til å tilpasse seg etter. Det kan være gjennom teknologiske innovasjoner som maskiner, motoriserte fartøy, og nå i nyere tid pakkemaskiner og filetmaskiner (Andreassen, 2021, s. 5). Det kan også være gjennom tilpasninger av dagens distribusjonsledd for å tilpasse seg endringer i forbrukeratferden.

Schumpeter ser på innovasjon som en driver til forandring og transformasjon (Andreassen, 2021). Det lønner seg å være innovativ, Bristow & Healy (2018, s. 266) viser til at selskaper som investerer i forskning og utvikling yter bedre og har bedre sjanse for å overleve på lang sikt enn sine konkurrenter som ikke blir sett på som spesielt innovative. Bristow & Healy (2016, s. 267) illustrerer innovasjon som en evolusjonær vei ut av kriser.

Å kunne tilpasse seg handler om å være fleksibel (Andreassen, 2021, s. 5). Store Norske Leksikon skriver at «å være fleksibel brukes om noe som lett lar seg omgjøre, *tilpasse*, eller brukes på flere måter.» Do (2016) skriver at å være fleksibel er en nyttig evne å ha da man raskt kan reagere på forandringer i omgivelsene, som igjen øker innovasjonsevnen – eller evnen til å omstille seg raskt etter forandringer.



## 2.2 Dynamiske kapabiliteter

En dynamisk kapabilitet handler om bedriftens evne til å innovere, tilpasse seg endringer og skape endringer (Teece, 2016). Kunnskap om hvordan slike endringsevner skal benyttes kan bidra til økt konkurransevne og resultat (Madsen, 2009).

Det er spesifikt tre evner; sensing, seizing og shifting, som er nødvendige for å kunne overleve lenge. Den første evnen er *sensing* (Teece, 2016), eller fornemmelse på norsk. Hvis man er i stand til å fornemme at en endring er i ferd med å skje, kan man ha en klar konkurransefordel ved å handle før sine konkurrenter og deretter vinne på det. For å være i stand til å tidlig fornemme disse endringene må man kjenne markedet, kundene og omgivelsene sine godt – kun da er man i stand til å tidlig *fornemme* at noe er på gang.

Den andre evnen (Teece, 2016) er *seizing* eller det å «gripe muligheten». *Timing* kan være viktig, og skulle man f.eks. lansere et nytt produkt i et marked vil hvilket tidspunkt det blir lansert være essensielt. Så, etter å være i stand til å fornemme en endring må man være kapabel til å gripe den muligheten som byr seg – til rett tidspunkt – og aller helst tidlig for å utnytte konkurransefordelen. Dette handler også om å være fleksibel, og å også kunne gjøre de investeringer som trengs på det tidspunktet (Andreassen, 2021). Eksempelvis er det lurt å ha god fleksibilitet i distribusjonskanalen slik at hvis behovet plutselig skulle endre seg er man i stand til å sende varene dit det er størst behov eller der det er prismessig mest gunstig.

*Shifting*, eller *transformering* handler om å hele tiden fornye seg (Teece, 2016). Hvis et produkt skal være perfekt før man lanserer det, vil man kanskje ende opp med å aldri få det lansert siden man tenker at det må være 100%. I tråd med det å gripe muligheten til rett tid, burde man heller satse og så legge inn ressurser for å utbedre produktet i ettertid. Da har man også fått prøvd seg litt i markedet og opparbeid litt mer kunnskap og erfaring slik at man kan gjøre de nødvendige justeringene etterpå. Alt i alt handler det om å konstant fornye seg (radikalt eller inkrementelt) for å sørge for at man til enhver tid er up to date.

Ved å enhver tid å fornye seg og være «up to date» vil man på sikt også bli motstandsdyktig. I det neste delkapitlet vil jeg gå inn på hva motstandsdyktighet er, og hvordan det er relevant for innovasjon, tilpasning og langsiktig overlevelse.

## **2.3 Motstandsdyktighet**

Motstandsdyktighet er det norske ordet for *resilience* som opprinnelig stammer fra det latinske ordet «resilire» som betyr å springe tilbake. Motstandsdyktighet eller *resilience* handler altså om å komme seg tilbake, og i forretningsammenheng brukes det om å komme seg etter sjokk, kriser og turbulens, og tøffe tider. I vårt tilfelle med tørrfisk vil det handle om motstandsdyktigheten i tørrfisknæringa, hvordan næringen har kommet seg tilbake etter krisetider, bygd styrke for så å overleve i så lang tid slik som den har gjort. Bryter man ordet *motstandsdyktighet* opp, kan vi si at det er et mål på hvor dyktige næringen er til å tåle motstand. Bristow & Healy (2018, s. 266) definerer motstandsdyktighet som «næringens evne til å komme seg etter turbulens».

Det å bygge motstandsdyktighet i en næring kontra i en bedrift er egentlig annerledes, men samtidig mener jeg det handler om mye av det samme. Som i det meste man skal gjøre sammen så er det mer komplekst og krever mer organisering av sine ressurser (Andreassen, 2021, s. 9). Det handler mye om å dra i samme retning (Fromhold-Eisebith, 2015, s. 1649), og man kan kanskje forvente at det tar lengre tid å bygge en motstandsdyktig næring kontra en bedrift. En motstandsdyktig næring består gjerne av flere motstandsdyktige bedrifter, Fromhold-Eisebith (2015, s. 1679) forklarer en motstandsdyktig næring med at flere går sammen kollektivt for å tilpasse deres næring til turbulens. Næringer som tilpasser seg for å stå gjennom turbulens er motstandsdyktige (Bristow & Healy, 2018, s. 367).

### **2.3.1 Motstandsdyktighet i bedrifter..**

Walker et. al. (2004) forklarer motstandsdyktighet som *kapasiteten* til å motstå og gå gjennom sjokk samtidig som man beholder sine funksjoner i en periode med mye forandring. Ruiz-Martin et. al. (2018) presenterer motstandsdyktighet som en egenskap, mens evnen og måten man håndterer turbulens på er en kapabilitet, Ruiz-Martin et. al. (2018) reflekterer så rundt ordene; evne, kapasitet og kapabilitet, og konkluderer med at de er alle synonymer som beskriver styrken til å utføre en handling (Andreassen, 2021). Hvis motstandsdyktighet blir behandlet som en *egenskap* og en *kapabilitet*, kan vi trekke en kobling mot de dynamiske kapabilitetene «sensing, seizing og shifting» presentert tidligere. Kan «sensing, seizing og shifting», eller «fornemmelse, gripe muligheten og transformering» hjelpe oss i å manøvrere i et terreng med turbulens for å styrke motstandsdyktighet og lang tids overlevelse?

Ved hjelp av kapabiliteter som å fornemme endring, gripe muligheter og alltid tilpasse seg, vil man ha en motstandsdyktig næring. Rodríguez-Sánchez et. al. (2021, s. 444) skriver at motstandsdyktighet er en dynamisk kapabilitet man kan utvikle over tid, og at motstandsdyktighet også er en sterk evne til å lære slik at man tilegner seg ny kunnskap og kommer sterkere ut av det for framtiden. Rodríguez-Sánchez (2021, s. 442) hevder at motstandsdyktighet er ufravikelig skal man oppnå suksess, og skal man overleve turbulens er man nødt til å være motstandsdyktig. Periodisk er vi preget av økonomiske resesjoner, klimaendringer, usikre tider og andre komplekse problemstillinger (Andreassen, 2021), og ved å bygge flere motstandsdyktige bedrifter som tåler slik turbulens (Rodríguez- Sánchez, 2021, s. 442), vil man få en svært sterk og motstandsdyktig næring.

### ***2.3.2 .. fører til motstandsdyktige næringer***

Hvis man som menneske og bedrift er i stand til å bygge motstandsdyktighet og har en sterk evne til å lære, vil også en næring - av flere individer og bedrifter – bli motstandsdyktig. Magis (2010, s. 402) skriver at motstandsdyktige næringer blomstrer ofte i svært volatile omstendigheter. I volatile omstendigheter er man nødt til å endre og tilpasse seg.

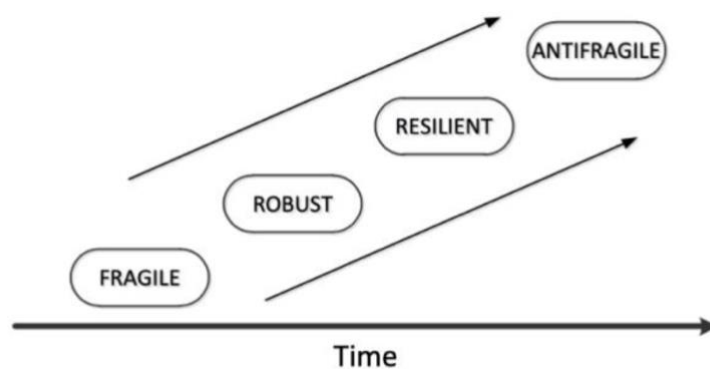
Bristow & Healy (2018) hevder at det er innovasjon som bygger motstandsdyktighet. Fra finanskrisa i 2008 har vi bevis på at bedrifter som titulerte seg som «innovasjonsledere» hadde høyere sannsynlighet for å komme seg (innen 3 år) enn andre (Bristow & Healy, 2018, s. 265). Innovasjon handler om evnen til å tenke nytt, se nye muligheter og tilpasse seg disse endringene, og bedrifter og næringer som gjør dette vil kunne komme seg bedre ut av kriser siden de er i stand til å tilpasse driften og finne andre løsninger. Når en krise inntreffer er man nødt til å reposisjonere seg for å kunne følge med den nye endringen (Andreassen, 2021). Vi vet også at kriser tvinger fram innovasjon hos bedriftene da man blir tvunget til å tenke nytt og annerledes (Dyer et. al., 2009), så bedrifter og næringer som gjør dette til vanlig vil stille sterkere.

### 2.3.3 *Survival of the fittest*

Så, for å kunne stille sterkere er vi nødt til å kunne tilpasse oss. Rodríguez-Sánchez et. al. (2021, s. 446) skriver at motstandsdyktighet egentlig handler om å tilpasse seg; i turbulente tider må man utforske nye muligheter og transformerer seg selv for å være tilpasningsdyktig og kunne overleve over lang tid, som fører til økt motstandsdyktighet. Ordet *tilpasningsdyktig* kjenner vi igjen fra Darwinismen og «survival of the fittest», eller «den mest tilpasningsdyktige» (Andreassen, 2021). Ut fra dette kan vi si at muligheten for lang tids overlevelse i en næring er at den må være tilpasningsdyktig. Schumpeter har et lignende syn på overlevelse i forretningssammenheng, og sier at resesjoner og depresjoner fører til utrydding av uproduktive og utdaterte sektorer (Bristow & Healy, 2018, s. 269), dette fører så til en renessanse av innovasjoner, vekst og muligheter.

Hvis motstandsdyktighet er så essensielt for å kunne overleve, hvordan vet man hvor motstandsdyktig man er?

### 2.3.4 *Måling av motstandsdyktighet*



Figur 1: Nivåer av motstandsdyktighet (Ruiz-Martin, 2018)

Modellen over hentet fra Ruiz-Martin (2018, s. 21) og er et verktøy som brukes for å måle graden av motstandsdyktighet i bedrifter.

Ruiz-Martin (2018) hevder at det er 3 mulige utfall etter å ha blitt utsatt for turbulens:

1. Man havner tilbake på samme nivå som utgangspunktet
2. Man tar et steg tilbake og havner på et lavere nivå enn utgangspunktet
3. Man vokser og blir enda bedre og sterkere enn utgangspunktet

Motstandsdyktighet handler om hvor mye turbulens man kan absorbere (Ruiz-Martin, 2018), verktøyet presentert hjelper å forstå hvordan man håndterer og absorberer turbulens.

I første nivå av modellen har vi en *fragile* eller skjør bedrift, den er ikke i stand til å håndtere turbulensen den står i og vil mest sannsynlig ikke overleve og bli med videre.

En robust bedrift er i stand til å absorbere turbulensen, men kommer nødvendigvis ikke uskadd fra hendelsen.

En resilient, eller *motstandsdyktig* organisasjon vil håndtere turbulensen godt og vil mest sannsynlig komme styrket ut av hendelsen.

En antifragsil bedrift vil ikke bare absorbere turbulens og komme styrket ut av den, men den vil også trives og gro i et turbulent miljø.

Denne modellen beskriver hvordan en bedrift eller organisasjon vil håndtere turbulens og hvor motstandsdyktig den er, men som presentert tidligere handler motstandsdyktighet på næringsnivå om det samlede antall bedrifters motstandsdyktighet. Summen av motstandsdyktigheten i tørrfisknæringa er et resultat av motstandsdyktigheten i hver enkel bedrift. Om tørrfisknæringa for eksempel består av mange motstandsdyktige bedrifter vil vi ha en svært motstandsdyktig næring. Og motsatt, hvis en næring består av flere skjøre eller *fragile* bedrifter, vil man ha en samlet svært skjør og fragile næring.

## 2.4 Turbulens

Turbulens er alle eksterne faktorer man må forholde seg til som er ukontrollerbare. Turbulens kan være økonomisk krise og uro (McCarthy, 2014, p. 55), uro i markedet man opererer i (Tsai et. al., 2013), og for tørrfiskens tilfelle; råstofftilgang og klimaendring. Turbulens kan være svært vanskelig å forholde seg til, men det er samtidig noe man må regne med, turbulensen kan komme periodisk (Teece et al., 2016, p. 28).

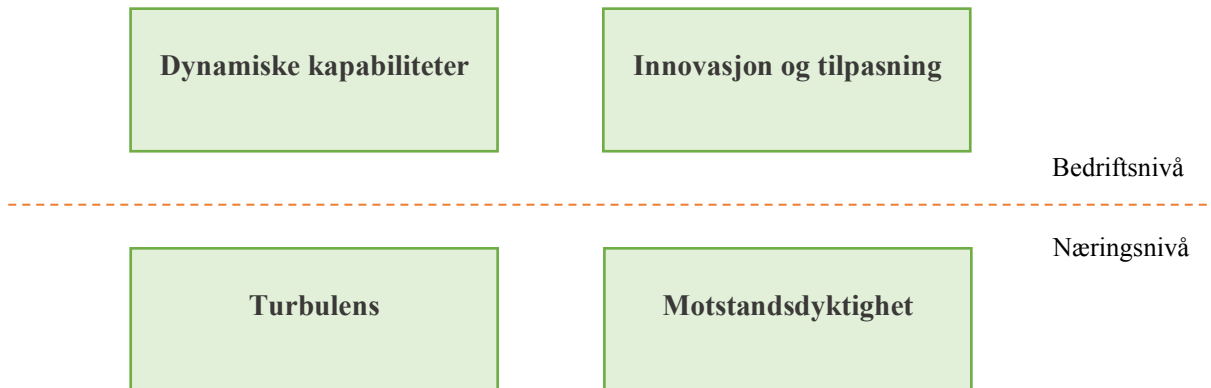
En form for turbulens er risiko. Ved risiko har man et kjent utfall (Teece et al., 2016, s. 14), risikoen er ofte kalkulert. I tørrfisknæringen vil det å la foredlingsprosessen skje utendørs av klima være en kjent risiko (Andreassen, 2021), man vet at været kan påvirke kvaliteten på fisken negativt, og man vet også at man ikke kan styre været, så for en tørrfiskprodusent vil klima være en kjent risiko.

En annen form for turbulens er uvisshet. Det er egentlig det motsatte av risiko, for ved uvisshet har man ikke en kjent risiko, uvisshet kan også komme spontant og det er svært vanskelig å planlegge for. Teece et al. (2016, s. 14) betegner det som «uncertainty about the unknown unknowns». Det kan være vanskelig å gjøre de riktige valgene i usikre tider, og det er da desto viktig å ha de riktige redskapene tilgjengelige (Andreassen, 2021, s. 4). Et godt eksempel på en uvisshet som kom spontant er den nylige koronapandemien, den er vanskelig å planlegge for og svinger svært mye. Man kan som regel ikke forutse pandemiens neste skritt, og som kjent har det påvirket næringslivet i stor grad.

I usikre tider med turbulens snakker Teece (2016, s. 17) om å være *agil*, eller *smidig* på godt norsk. Å være smidig handler om å tilpasse seg, gjerne raskt, i takt med de endringene og turbulensen som er. Teece (2016, s. 17) sier også at å være smidig og fleksibel er mye av det samme, så her ser vi kobling med det å være smidig i usikre tider til også å kunne være fleksibel i endrede omstendigheter. Mot slutten av delkapittel 2.1.4 som omhandler innovasjon og tilpasning, ble ordet fleksibilitet diskutert, og hvordan man raskt kunne omstille seg etter forandringer. Som presentert tidligere kan man benytte seg av innovasjon for å være tilpasningsdyktig til disse forandringene, når turbulensen som oppstår.

## 2.5 Modell

På bakgrunn av de teoretiske perspektivene jeg nå har presentert har jeg produsert en modell for oppsummering.



Figur 2: Teoretisk rammeverk

Her ser vi et klart skille mellom bedrifts- og næringsnivå.

Turbulens er eksterne faktorer som påvirker, og skjer dermed på næringsnivå. De dynamiske kapabilitetene er kapabiliteter som bedriften innehar, som presentert i delkapittel 2.2.

Innovasjoner og tilpasninger blir også gjort av bedriften selv, mens motstandsdyktigheten slår til syvende og sist ut i næringen.

Dette rammeverket blir jeg senere å bruke som guide i analysen, at jeg tematisk koder og analyser på bakgrunn av dette rammeverket. Mer og koding og analysering i neste kapittel.

### 3. Metode

En metode beskriver en framgangsmåte til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap (Aubert & Alstad, 1985), og i dette kapitlet vil jeg gå nærmere inn på den metodiske delen av dette studiet. Her vil jeg beskrive bakgrunnen for valg av metode, forskningsdesignet i oppgaven, og litt nærmere om datainnsamlingen; utvalgsstrategi, analyse osv. Mot slutten vil jeg kommentere validitet og reliabilitet av forskningen, samt det etiske aspektet ved det.

#### 3.1 Valg av metode

Det er hovedsakelig to metoder for forskning; kvantitativ og kvalitativ. Enkelt kan vi si at kvantitativ metode kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ metode forklarer hvorfor det skjer (Johannessen et al., 2016). Valg av metode er viktig, og man må tenke på hvilken metode som egner seg best for å gi svar på det man lurer på, selve formålet med oppgaven. I kvantitativ metode er spørreundersøkelser hyppig brukt, og man analyserer som regel mengder av data som blir til statistikk, fremstilt i grafer og tabeller. I et kvalitativt design går man mer i dybden, gjerne gjennom intervju eller observasjoner, det er direkte kontakt og samtalen blir omformet til tekst brukt i analyse (Johannessen et al., 2016).

Ved valg av metode er forskningsspørsmålet relevant. For prosjektet mitt er forskningsspørsmålet følgende:

*Q: Hvordan bidrar innovasjon og motstandsdyktighet til langsiktig overlevelse i tørrfisknæringa?*

*Hvordan* er en typisk kvalitativ studie (Johannessen et al., 2016), for man ønsker å finne sammenhengen til *hvordan* innovasjon og motstandsdyktighet bidrar til langsiktig overlevelse. *Hvordan* henviser ikke til innsamling av data som tall, og støtter derfor det kvalitative designets ikke-numeriske form (Easterby-Smith, et.al., 2018).

Et kvalitativt design egner seg bra for forskningsspørsmålet og formålet med oppgaven. Jeg ønsker å studere et fenomen, og jeg behøver et dypdykk i næringa med redegjørelser og aktualiseringer av sentrale personer i næringa. Det er viktig å få fram det de anser som relevant for tema, for å bidra til å forklare hvordan næringa har overlevd i så lang tid.

Et kvalitativt design kan i tillegg til intervjuer og observasjoner inneholde videoer og bilder, dokumenter som bedriftsinterne rapporter og møtereferat (Easterby-Smith et.al., 2018).



Easterby-Smith et.al (2018) skriver at i motsetning til hva «datainnsamling» høres ut som, så er man ikke ute og «plukker sopp» ved et kvalitativt design. Intervjuer må forberedes til, gjennomføres og transkriberes, refleksjonsnotater etter besøk må skrives m.m.

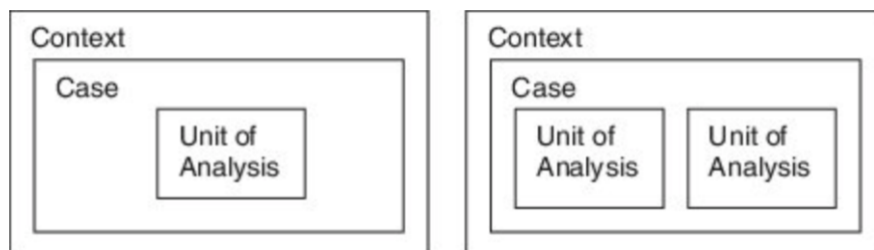
Valget for dette prosjektet faller i all hovedsak på intervju. Easterby-Smith et.al (2018) skriver at et intervju gir en unik mulighet for å utforske, med refleksjoner og forklaringer, og presentasjoner av opplevelser og synspunkt. Ved intervju får man dermed tilgang til informasjon i kontekst, og man får lære om et fenomen som ellers er vanskelig eller umulig å kunne observere uten intervjuet.

### 3.1.1 *Forskningsdesign*

Forskningsdesign handler om alt som knytter seg til selve undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). Noen av de vanligste designene innenfor kvalitativ metode er fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign.

Det mest relevante forskningsdesignet for problemstillingen er casestudie, der jeg undersøker tørrfisknæringen som case – altså som et tilfelle (Wæhle et.al., 2020). Den enheten man undersøker anses for å være interessant i seg selv. Siden jeg studerer tørrfisknæringen gjennom intervju av bedrifter i næringen, er dette et embedded case studie. Et embedded case studie betyr at du har flere underenheter av den enheten som er interessant i seg selv, som man analyserer. Så, i oppgavens tilfelle vil hovedenheten være næringen, mens underenhetene er bedriftene og andre interesseorganisasjoner. Ved hjelp av analyse av underenhetene vil man få en stor forståelse av caset.

Under illustrerer figuren forskjellen på den tradisjonelle holistiske tilnærmingen og embedded case studie



Figur 3: Holistisk og embedded case studie (Runerson & Höst, 2009).

Av figuren ser vi embedded case studie illustrert til høyre, i forhold til normale case studier har du flere enheter for å analysere under hovedenheten som her er «case». Det norske ordet for embedded er «en del av». I denne studien er caset tørrfisknæringen mens «unit og analysis» er bedriftene i næringa og de relevante støtteorganisasjonene til tørrfisknæringa.

Undersøkelsesdesignet jeg har benyttet er et eksplorerende design. Undersøkelsesdesignet forklarer egentlig hvordan man legger opp analyseprosessen. Gjennom et eksplorativt design utforsker man og får god innsikt i tema, og man tillater også respondenten å bruke egne ord for å forklare tema (Gripsrud et.al, 2016). Ved eksplorerende design gjør man veivalg underveis i prosessen etter hvert som ny innsikt vinnes.

### ***3.2 Datainnsamling***

I dette delkapittelet skal jeg forklare hvordan prosessen med å samle inn data er blitt gjort. Men først, litt begrepsavklaring.

Det er i utgangspunktet to forskjellige typer data, den ene er primærdata innsamlet direkte fra kilden, den andre er sekundærdata som er data samlet inn tidligere, gjerne av noen andre.

Denne masteroppgaven består hovedsakelig av primærdata som jeg har samlet inn direkte fra kildene. Det som er av sekundærdata er statistikk, tidligere forskningsrapporter og andre rapporter produsert av relevante aktører i næringen. Ved benyttelse av sekundærdata må man stille seg mer kritisk til kvalitet og validitet, noe jeg har gjort. Jeg har hovedsakelig benyttet statistikk og rapporter tilgjengeliggjort av Norges Sjømatråd's interne innsiktsbank, jeg har stor tiltro til deres data. I tillegg har jeg benyttet meg av Nofima og FHF sin relevante forskning på feltet, og andre kjente kilder med validert og relevant historikk om tørrfisknæringa.

#### ***3.2.1 Tidsaspekt***

I en retrospektiv oppgave som denne er tidsaspekt viktig, og jeg bestemte meg tidlig for å konsentrere meg om fra tiden etter krigen, med et naturlig søkelys på nyere hendelser da dette oftest kommer fram i datainnsamling. Så, avgrensningen er de siste 75 årene. Jeg har gjort utvalgsstrategiene på respondentene basert på dette.

### 3.2.2 Valg av respondenter

Det er viktig at undersøkelsen blir gjort fra flere perspektiv, dermed er det viktig at valget av respondentene er bevisst (Johannessen et al., 2016). Jeg hadde satt noen kriterier for respondentene som framgår av tabellen under, disse kriteriene var blant annet satt for å samsvare med tidsaspektet jeg hadde satt for oppgaven.

| Kriterier for valg av respondenter  | A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>Produsenter</b>  |   |   |   |   |   |
| Engasjert i næringen  | x | x |   | x | x |
| Kjennskap til tørrfisknæringen historisk  | x | x |   | x | x |
| Har familiære røtter i næringa eller har jobbet/jobber i en bedrift med lang historie | x | x |   | x | x |
| Godtatt å bli intervjuet  | x | x |   | x | x |
| <b>Støtteorganisasjoner</b>   |   |   |   |   |   |
| Involvert/en del av støtteapparatet til næringa                                       |   |   | x |   |   |
| Kunnskap om tørrfisknæringa   |   |   | x |   |   |

Tabell 1: Kriterier for valg av respondenter

Jeg hadde satt to ulike kriterier basert på om det var produsenter av tørrfisk eller noen fra en støtteorganisasjon rundt næringa. For alle var det viktig at de hadde god kjennskap og kunnskap om næringa, og gjerne at dem hadde kjennskap til tørrfisknæringens historie. Grunnen til at det var viktig med familiære røtter eller det å være i en bedrift med lang historie, var at man naturlig har mer kunnskap om historien enn om det er en relativt nylig oppstartet bedrift som stort sett kun har kjennskap til næringen fra ny tid. Av kriteriene for respondentene var det naturlig at de jeg intervjuet ikke var av de yngste i utvalget, da jeg ønsket noen som kunne litt historie, men det var fortsatt krav om at dem på nåværende tidspunkt var engasjert i næringen. Produsentene jeg intervjuet var fortsatt aktiv i fiskeribedriftene.

Jeg har god kjennskap til næringen selv, og i samarbeid med noen som har enda bedre kjennskap gjorde jeg valg av respondenter, slik at vi sikret at kriteriene ble oppfylt.

Jeg hadde ingen plan på eksakt antall intervjuer før datainnsamling da det avhenger litt av hvor mange man trenger ut ifra kvaliteten på den dataen man henter inn (Johannessen et al.,

2016). I kvalitative intervju snakker man om metningspunkt, man burde intervju til man ikke får mer ny informasjon, men på forhånd er det vanskelig å vite hva dette metningspunktet er.

Noen intervju ble ikke gjennomført grunnet ubesvarte henvendelser, trolig på grunn av travelt lofotfisket og etter hvert sammenfall med påske, noe som førte til at datagrunnlaget ble litt mindre enn tenkt, men mot slutten av de planlagte intervjurundene opplevde jeg likevel å få mye av den samme informasjonen som jeg fikk i de foregående intervjuene, som absolutt kan være et tegn på at metningspunktet er nådd.

### ***3.2.3 Intervjuguide***

Ved utforming av intervjuguide er det tre måter å gjøre det på (Krumsvik, 2014):

1. Ustrukturert intervju hvor intervjuet er mest som en samtale hvor innholdet som kommer frem bestemmes mest av den som snakker (intervjuobjektet).
2. Strukturert intervjuguide med en rekke spørsmål man bestemt må forholde seg til, tillater ikke mye fleksibilitet.
3. Semi-strukturert intervjuguide som er en blanding mellom disse, hvor man har enkelte spørsmål man ønsker å få besvart, men man trenger ikke å følge guiden slavisk, og kan rette seg litt etter informasjon og tema som intervjuobjektet presenterer.

Jeg valgte semi-strukturert intervjuguide for datainnsamlinga da jeg ønsket å lytte til innholdet intervjuobjektet presenterte, slik at jeg kunne fange opp eventuelle nye tema og dykke dypere i dem da, uten å være avhengig av en bestemt spørsmålsrekke, og det fungerte veldig fint. Etter hvert intervju kunne jeg sitte med nye spørsmål og nye tema jeg ønsket å utforske litt nærmere, noe som gjorde at jeg tilpasset intervjuguiden litt mellom hvert intervju. Kanskje jeg visste at neste respondent hadde mye kunnskap om et enkelt emne, eller at respondenten hadde vært delaktig i et spesifikt prosjekt, da handlet intervjuet mer om det, og jeg forberedte meg og tilpasset intervjuguiden deretter. Intervjuguiden ligger vedlagt i appendiks 2. Intervjuguiden var i hovedsak delt i 3 deler, med første del som generell introduserende hvor respondenten fikk anledning til å fortelle sin historie. Neste del var spørsmål relatert til forskningsspørsmålet, og gikk mye på hvordan næringen har endret seg, tilpasninger som har vært og samarbeid i næringa. Siste del var kanskje den delen jeg endret mest underveis, her var det tema som Biafra-krisen, «Tørrfisk fra Lofoten», åpninga av

eksporten osv. Etter hvert som datainnsamlinga foregikk fikk jeg nye tema, og luket vekk noen som jeg ikke anså som relevant for forskningsspørsmålet.

### ***3.2.4 Utførelse av intervjuene***

Intervju-prosessen startet med skriftlig eller muntlig avtale med respondentene, og intervjuene ble gjennomført på telefon eller Teams. Jeg sendte ut informasjonsskriv som jeg også legger ved oppgaven, og jeg spurte om lov til opptak av lyd og lovte anonymitet til informantene. Intervjuene varte i snitt i 60 minutter. Jeg noterte underveis i intervjuene for å få med meg hovedpunktene, og rett etter intervjuene skrev jeg et refleksjonsnotat for meg selv. Dette refleksjonsnotatet ble brukt av meg under videre prosess med å samle inn data, for å enkelt ha tilgjengelig hovedpunkter, innhold og mine tanker, uten at jeg trengte å se på hele intervjuet.

Jeg brukte nettskjema-diktafon appen under intervjuene, og jeg hadde også en annen enhet på opptak - som anbefalt av NSD, i tilfelle noe feilet med appen. Det er jeg glad for, for på ett av intervjuene tok ikke appen opp lyd, og da hadde jeg heldigvis ett i bakhånd.

### ***3.2.5 Transkribering***

Etter intervjuene transkriberte jeg dem i et dokument. Prosessen med å transkribere er viktig, og det er viktig å være nøye slik at man ikke mister noe data på veien. I tillegg må man tenke over om man har forstått det vedkommende sa rett, at det for eksempel ikke ble brukt ironi o.l. Jeg valgte å transkribere så likt dialekt som mulig, for å beholde noe av det autentiske i dataene. Sitater er også gjengitt i oppgaven på dialekt.

### ***3.2.6 Dataanalyse***

Å analysere data betyr å dele opp dataene for å finne en mening bak dataene (Johannesen et al., 2016). Jeg startet egentlig analysearbeidet underveis i datainnsamlingen og ved transkriberingen. Etter endt datainnsamling fant jeg ulike tema som gikk igjen og var relatert til den teoretiske biten av oppgaven, jeg analyserte ut fra det.

Etter at tema var klart, kodet jeg de transkriberte intervjuene med farger. Jeg laget ett dokument for hvert hovedtema etter det teoretiske rammeverket (turbulens, dynamiske kapabiliteter, innovasjon og tilpasning, og motstandsdyktighet). Innenfor disse temaene kodet

jeg teksten en gang til ved hjelp av fargekoder, for å hente ut spesifikke hendelser og underpunkter. Det var en oversiktlig måte å gjennomføre analysen og kodingen på.

### ***3.3 Validitet og reliabilitet***

Validitet er hvorvidt studiet er gyldig, og reliabilitet handler om påliteligheten med studiet.

Validitet handler om at resultatet samsvarer forskningsspørsmål og formål med studiet, samtidig som den representerer realiteten (Johannesen et al., 2016). Hvor godt dataene representerer fenomenet man undersøker er et sentralt spørsmål i validiteten, det handler om at resultatet er gyldig for utvalget og om resultatene oppfattes som riktige (Yin, 2018).

Reliabilitet er knyttet til datainnsamlingen, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. (Johannesen et al., 2016). Reliabilitet er et mål på troverdighet, og innebærer også om hvor vidt man ville fått samme resultat om man har gjort undersøkelsen på et annet tidspunkt – det kalles reliabilitet over tid. Reliabilitet må være til stedet om studien skal være av praktisk og teoretisk interesse.

Ved opptak og nøye transkribering under datainnsamlinga sikret jeg påliteligheten i studiet, samt at jeg alltid var obs på å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Jeg har også hatt dialog med informantene i etterkant hvor muligheten til å rette opp i sitat/inntrykk har vært til stedet. I tillegg sikret jeg med at jeg siterte riktig ved å lytte til opptakene på nytt, om jeg så behovet for det.

Jeg føler meg også trygg på at jeg har sikret gyldighet i studiet ved forholdsvis strenge kriterier for utvalg av respondenter, jeg har vært sikker på at de jeg har intervjuet har hatt mye kunnskap om næringa. Intervjuene som ble gjort var av høy kvalitet med mye informasjon, noe som gjorde at jeg allerede tidlig i datainnsamlingen hadde et bredt utvalg av tema og innhold.

Resultatene i datainnsamlingen ble vurdert, og sjekket opp med andre kilder, hvor det viste seg at resultatene var pålitelige.

Siden jeg selv tilhører en familiebedrift i tørrfisknæringa må jeg ta med min rolle i prosjektet, og hvor vidt det har påvirket resultatene. Ville noen andre, med ingen tilknytning eller så stor kjennskap til tema og næringa fått et annet resultat under datainnsamlingen? Ville respondentene svart annerledes om noen mer ukjente uten tilknytning til næringa hadde stilt spørsmålene?

Fordelen med min kunnskap og kjennskap har nok gjenspeilet seg i mengden data i forhold til antall intervju, og også kvaliteten på dataene, fordi jeg har ikke underveis i intervjuene trengt å bruke tid på å bli kjent med grunnleggende ting, som en uten kjennskap til næringen og tema først måtte satt seg inn i. Jeg har kanskje på mange måter «snakket samme språk» med informantene underveis i intervjuene, noe som har ført til at respondentene ikke har trengt å bruke tid på å forklare hva tørrfiskvraking er – for eksempel. På den måten har vi hatt svært effektive intervjurunder, og jeg har fått mye data med god kvalitet.

Intervjuene ble gjennomført på telefon og Teams i stedet for fysisk, grunnet en datainnsamlingstur til Lofoten som ble kansellert i siste liten.

### ***3.4 Etikk og personvern***

All forskning innehar etiske prinsipper, og hovedregelen er at all virksomhet som kan få konsekvenser for andre mennesker må følge etiske standarder (Johannesen et al., 2016).

Personvern handler om retten til privatliv og retten til å bestemme over egne opplysninger. Personopplysning kan være navn, adresse, telefonnummer, m.m. Informantene har hele tiden hatt muligheten å trekke sine utsagn, og jeg har fullstendig anonymisert navn. Da den nye personvernloven kom i 2018 ble individenes rettigheter styrket.

Jeg har gjennom hele prosessen hatt etikk og personvern i bakhodet, det har blant annet betydd at informantene var forstått med at deres deltakelse var fullstendig frivillig og at de kunne trekke seg når som helst. Det var også opp til respondenten hva h\*n ønsket å dele underveis.

I appendiks 3 ligger et vedlegg som er et informasjonsskriv sendt ut til informantene; om formålet med studien, hvordan deres personvern ble ivaretatt og et samtykkeskjema.

NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) veileder forskere og studenter for å sikre ivaretagelse av personvernet til de deltakende. I forkant av datainnsamlinga sendte jeg meldeskjema til

NSD som ble godkjent, noe som betyr at datahåndteringen i masteroppgaven er i tråd med personvernlovverket.

Ingen sensitive og personlige opplysninger var nødvendig for å gjennomføre denne studien.



#### **4. Tørrfisknæringen**

I følgende kapittel vil jeg gi en introduksjon av tørrfisknæringen. Det er viktig å forstå konteksten for forskningen, dermed er det viktig med en god innføring i tørrfisk og bransjen bak.

Tørrfisk er konservert skrei, tørket utendørs på hjeller i Lofoten. Tørrfisken er Norges eldste handelsvare, og har vært og er svært viktig for landet. «*Fiskeriene er, og vil forhåpentligvis alltid forbli, Norges viktigste gullgruve*» ble det sagt i Norges første innstilning i 1815 fra Stortingets Næringskomité. I følgende kapittel vil jeg introdusere tørrfisken, historien bak og hvilken posisjon den har i dag og tidligere.

##### **4.1 Lofotfisket**

Tørrfisken er et resultat av det storslåtte Lofotfisket som foregår utenfor Lofoten hver vinter (Tørrfisk fra Lofoten, u.å.). Man antar at man i flere tusen år har bedrevet Lofotfiske, og torskens gyting utenfor Lofoten har vært grunn til bosettelsen langs kysten og også sysselsetting i dag. Lofotfisket har alltid vært svært viktig for både lokal og nasjonal økonomi (Bjørge og Hallenstvedt, 2021). I 2022 var årets torskekvote satt til over 300 000 tonn (Fiskeridirektoratet), og i 2012 f.eks. regnet man med at torsken alene kunne stå for omtrent 2,5 milliarder måltider (Jenssen, 2012).

Den norsk-arktiske torskestammen i Barentshavet danner grunnlaget for Lofotfisket da den kjønnsmodne 'skreien' trekker til havområdet rundt Lofoten for å gyte (Bjørge og Hallenstvedt, 2021). Dette skjer i januar-april hvert år. Skrei er navnet på en voksen torsk som begir seg ut på vandring for å gyte. Det er Golfstrømmen som gjør temperaturen i havet gunstig for torskens gyting. 7 år etter gytinga utenfor Lofoten, vandrer så den unge skreien tilbake til Lofoten, vandringsmønsteret til skreien er kjent, men hvordan den finner tilbake til fødestedet er fortsatt en gåte, selv om man antar at de eldre fiskene viser veien til gyteområdet (Jenssen, 2012). Torskebestanden er nøye overvåket av myndighetene, og hvor mye som kan fiskes hvert år bestemmes ut fra registreringer av bestanden som er gjort. Målet er å ha en bærekraftig torskebestand som man kan fortsette å høste av i framtiden, resultatet av dette er at vi nå har verdens største torskebestand (Norges Råfisklag, 2022).

## 4.2 Tørrfisken

Tørrfisk er Norges eldste eksportvare og har bidratt betydelig til Norges økonomi. I toppåret 2019 ble det eksportert tørrfisk til en verdi av nesten 800 millioner kroner (Sjømatrådet). På 1300-tallet sto tørrfisken for 80% av norsk eksport, og på samme tid bidro den til å bygge Bergen til et sterkt handelssentrum – som på den tiden var Norges hovedstad (Andreassen, 2021). Tørrfisken ser omtrent lik ut i dag som den gjorde for 1000 år siden; den sendes fortsatt for det meste i tørr tilstand over landegrensa.



Figur 4: Tørrfisk (Foto: Kjell Ove Storvik, hentet fra [querini.no](http://querini.no))

### 4.2.1 Naturlig konservering

Å tørke mat er en av de eldste metodene vi kjenner til for å konservere mat (Skåra og Rosnes, 2021), tørrfisken blir tørket på helt naturlig vis utendørs, uten tilsetning av kjemikalier. Den blir hengt på fiskehjeller etter mottak i januar-april og henger til tørk fram til mai-juli da det er tid for inntak. Dette med henging og tørking har nok gitt opphav til de utenlandske betegnelsene på tørrfisk *stockfish* eller *stoccafisso*, siden den henges på stativ av bjørkestokker (Høberg, 2018).

Ved å la naturen ta seg av konserveringsprosessen, har man også en stor x-faktor på hvordan klimaet utarter seg i gjeldende tidsrom for hva som blir resultatet av kvaliteten. Lofoten har svært gunstige forhold for å tørke skrei (Stiftelsen Norsk Mat, u.å.). Det er temperaturen som er essensen her, den blir sjelden under null i perioden og ved hjelp av områdets kalde vår skaper man et optimalt klima for konservering. Rent teknisk skaper en lav temperatur lite vannaktivitet i fiskekjøttet, noe som gjør at bakterier og nedbrytingsorganismene ikke får anledning til å ødelegge fisken (Høberg, 2018). Etter endt konserveringsprosess har tørrfisken

en unik aroma og smak, helt karakteristisk for produktet. Hvordan klimaet har vært i perioden fisken har hengt til tørking kan variere fra år til år; henger man fisk mens det er mye frost ute vil fisken fryse noe som vil påvirke kvaliteten veldig, er det for varmt under tørkinga kan vi risikere å få mye sur fisk (Joensen, 2009).

Fordelen med tørrfisk er at den også kan oppbevares enkelt – den kan oppbevares i romtemperatur og fortsatt holde seg næringsrik i mange år.

#### **4.2.2 Tørrfiskvraking**

Før tørrfisken legges på lager eller selges videre blir den vraket, tørrfiskvraking er å kvalitetsbestemme og sortere fisken deretter. Det var i utgangspunktet nederlenderne og hanseatene som innførte regler for vraking av tørrfisk under deres storhetstid i Bergen, en av de eldste vrakeroversiktene vi har stammer fra 1750 (Tande, 1986). I dag vrakes det fortsatt etter hanseatiske prinsipper.

I Bergen var det gasellene som håndterte vrakinga, og i bøker fra Bryggene i Bergen fins det navn på gaseller helt tilbake til 1614 (Tande, 1986). For å være gaselle måtte eksamen i varekunnskap og handelslære avlegges, og før den tid måtte man jobbe som *dreng* i 6 år. Til sammenligning ble det først i 1629 krav om teologieksamen for å bli prest (Tande, 1986), og det var ellers ikke mye krav til eksamen og diplomer på den tiden, så dette med vraking var voldsomme greier. Det blir i dag betegnet som en kunst, da kvalitetsbestemmelsen er svært omfattende og baserer seg mye på erfaring – under datainnsamlingen ble det nevnt at «*han som vraka hos oss, og har holdt på i over 40 år, sei han lær fortsatt nåkka nytt hver dag*» (Informant D).

Tørrfisksortene ble oppkalt etter markedene, altså der hvor den bestemte kvalitetssorten som regel ble solgt til. Kvaliteten på tørrfisken blir bestemt etter kvalitet, tyngde, lengde, farge, lukt og utseende (Tørrfisk fra Lofoten, u.å.). Under er en tabell med oversikt over de forskjellige tørrfisksortene som blir benyttet mest av i dag, men totalt tar man utgangspunkt i at det finnes rundt 18 sorter (Jenssen, 2012).

|                |                     |
|----------------|---------------------|
| <b>Prima</b>   | Ragno               |
|                | Bremer (BR)         |
|                | Hollender (HO)      |
|                | Westre Ancona (WA)  |
|                | Westre Magro (WM)   |
|                | Westre Piccolo (WP) |
| <b>Sekundo</b> | LUB                 |
|                | Italia Grande (IG)  |
|                | Italia Magro (IM)   |
|                | Italia Piccolo (IP) |
| <b>B-fisk</b>  | LUB-B               |
|                | IG-B                |
|                | IM-B                |
| <b>C-fisk</b>  |                     |

Tabell 2: Tørrfisksorter, vraking

Som vi ser av tabellen er flere av sortene oppkalt etter deres marked, for eksempel gikk nok Bremer til regionen Bremen i Tyskland, mens Hollender gikk nok på det nederlandske markedet. Ancona er en by nord i Italia og WA (Westre Ancona) ble eksportert dit. Piccolo er det italienske ordet for «liten», så en Westre Piccolo var en liten tørrfisk som gikk til dette området. WP blir gjerne også sortert i flere ulike vektklasser, for å spisse seg enda mer mot det rette markedet og formålet med fisken. Det samme gjelder WM som også blir sortert i ulike lengder. WP er en primasort – den fineste kvaliteten, den blir benyttet under lutefiskproduksjon. B-fisk er en lavere kvalitetsrangering enn sekunda.

#### 4.2.3 Produkter av tørrfisk

Av tørrfisk kan man lage mye godt, det mest vanlige og tradisjonelle her til lands er jo å banke fisken og spise den som snacks. Det finnes flere muligheter enn det, og der har spesielt tørrfiskens viktigste marked; Italia, vært flink å tilberedt og tilbydd den i ulike variasjoner og

smaker. Utvannet tørrfisk er her til lands et produkt som spises en del av på restaurant, men på husholdningsmarkedet er det fortsatt ikke like utbredt. Men vi har et annet produkt av tørrfisk som er svært populært her til lands, nemlig lutefisken.

### *Lutefisk*

Lutefisk har fått økende popularitet de siste tiårene, og før jul spises det mengder av lutefisk både på restaurant og hjemme i såkalte *lutefisklag*. Eller som informant D presenterte det så kan det jo være «*aldeles sinnsykt*» om du er i Oslo på høsten, da lutefisk er på menyen nesten overalt, gjerne blant de gamle ærverdige restaurantene. Det er stor prestisje og konkurranse i å produsere den beste lutefisken, noe som har vært med på å forhøye kvaliteten på produktet.

Lutefisk er jo et produkt av tørrfisk. Etter tørkeprosessen ute, når vrakinga er gjennomført og høsten er i anmarsj, lages det lutefisk av tørrfisken ved å vanne den ut og tilsette lut, i en møysommelig prosess. Resultatet er en helt unik vare som Norge virkelig har fått smaken på. Per nå spises det mer lutefisk enn torsk i Norge, litt over 2000 tonn i 2019 (Fleslandrapporten, 2021).

Forbruket av lutefisk er et godt eksempel på et produkt av tørrfisk som er tilpasset forbrukerne, som med stor suksess har skapt engasjement for et så gammelt norsk produkt. Det viser bare at tørrfisk enda er aktuelt. Produsenter i næringa forteller om at de på 80-tallet begynte gradvis å bygge opp et marked for lutefisk gjennom tørrfiskens eget reklameråd. Målrettet markeding og introduksjon av «lutefiskslipp» på høsten - med inspirasjon fra fransk vin - ble gjort, og senere ble fokuset å utvide lutefiskens konsumperiode med lutefiskslipp tidligere på høsten. Lutefisk er for mange julemiddag, og nå etter hvert blitt et måltid man gjerne spiser i godt lag på høsten også.

### **4.3 Historisk blikk**

Tørrfisken er som nevnt Norges eldste eksportvare, og man kan jo være i tvil om hvor lenge vi faktisk har eksportert den til utlandet, kanskje like lenge som Lofotfisket har vært viktig for

Norge? Vi har hvert fall et klart DNA-bevis på funn av torskebein i Tyskland fra Vikingtiden, og dette er datert så tidlig som på 800-tallet (Tveit og Ødegård, 2017). Så vi vet at vi iallfall har drevet med eksport av tørrfisk i godt over 1000 år. På 1000 år har det skjedd mye – og tørrfisken er fortsatt aktuell. Omstendighetene i verden har likevel endret seg.

Det som ikke har forandret seg er at tørrfisken er svært holdbar og krever ikke mye når den skal lagres, med andre ord kunne den bringes med på lange ferder, og hvis man legger til at den inneholder nesten 80% proteiner (Krogh, 2016) så er det en svært næringsrik vare å ta med seg. Eksport egner den seg også godt for, siden den holder kvaliteten over lengre tid. Så derfor var tørrfisken en populær eksportvare. Under tørkeprosessen svinner ca. 70% bort (Jenssen, 2012) og ved utvanning har du mulighet å hente inn mye, så det var også et lett produkt å ta med seg mtp. vekten du kunne få på den om du vannet den ut ved ankomst. I dagens fokus kan vi også si at det er et svært miljøvennlig produkt å sende siden du praktisk talt ikke sender hele den fullstendige vekten det er mulig å oppnå.

Jenssen (2012, s. 8) skriver så fint i boken «Torsken»:

«Uten torsken har det heller ikke vært noen vikinger. Deres viktigste våpen var ikke sverd, spyd og bue, men skreiene (...). Den var helt avgjørende som handelsvare og skipsproviant. I tørrfisken hadde de næringsrik mat med ubegrenset datostempling som gjorde det mulig å overleve lange reiser til Grønland, Russland og langt sør i Europa. Sågar til Amerika, 500 år før Columbus.»

Tørrfisken var også en viktig komponent i den uheldige trekanthandelen – også kalt slavehandelen som foregikk på 1700-tallet mellom Vest-Europa, Afrika og Amerika (Jenssen, 2012). Det var på denne måten tørrfisk først ble introdusert for Afrika, og Afrika har vist seg å være et viktig marked for tørrfisken.

Mange antar at tørrfisken først kom til Italia gjennom Pietro Querini sitt historiske forlis (querini.no, u.å.). Querini var en handelsmann fra Venezia, og etter at båten deres kantret ble en livbåt med 12 mann drevet på land på Røst i januar 1432, her ble de værende til senere på året da de ble med på den tradisjonelle jektefarten som gikk sørover, og til de etter hvert kom seg hjem til Italia. Med seg hjem hadde de tørrfisken og mange beretninger om hvordan røstværingene bodde og tilpasset seg sine harde kår (Jenssen, 2012).

På 1200-tallet var det ikke fiskerne sjøl som styrte eksporten ut av landet, det var hanseatene. De fikk unntak fra lokale lover mot at de brakte nødvendig varer til Norge som f.eks. korn (Jenssen, 2012). Et eget tysk kontor ble etablert, og Hanseatene dominerte Bergen og tørrfiskhandelen til langt inn på 1800-tallet. Hanseatene hadde monopol på eksport av tørrfisk i Norge, de var fryktet og bevæpnet, og på den måten hadde de enorm makt og innflytelse. Senest i 1868 ble gudstjenesten i Mariakirka i Bergen holdt på Tysk (Jenssen, 2012). Likevel hadde de ikke lov til å drive forretningsvirksomhet nord for Bergen, dermed ble transporten av tørrfisken gjort av norske handelsmenn. Dette ble gjort med jekter, og i 1560 seilte omkring 200 jekter til Bergen med tørrfisk, tran og rogn. Handelen representerte en årlig verdi på ca. 105 000 spesidaler, noe som var tre ganger mer enn Norges samlede statsfinanser på samme tid (Jenssen, 2012).

Tørrfisken var altså ikke bare viktig for det norske folk, men også for hanseatene. Det viser seg i våpenskjoldet til hanseatene som i dag pryder Hansa-pilsen – hvor tørrfisken, med en krone på, tar opp halve plassen.

Før måtte det jo også betales skatter til kirken. På en gård i Vesterålen var deres årlige skyld på 170 kilo smør, dette ble omregnet til 120 stk. Tørrfisk, til sammenligning så trengs det ca. 4000 liter melk for å produsere 170 kilo smør (Jenssen, 2012), så det sier litt om hvor høyt verdsatt fisken var. I Kabelvåg hadde den som forrettet der krav på hver tiende tørrfisk som ble tatt ned av hjellen. På 1100-tallet ønsket Kong Øystein å oppføre rorbuer i Kabelvåg, tanken var nok at fiskerne skulle gis bedre arbeidsvilkår og dermed bidra med økte skatter til stat og kirke. På samme tid ble Nidarosdomen påbegynt, og biskopen i Trondheim sier at det i stor grad var tørrfisk som finansierte Nidarosdomen og Erkebispegården i Trondheim (Pedersen, 2014).

Etter hvert som tiden gikk ble det tyske kontor i Bergen nedlagt, selv om det fortsatt var tyskerne som styrte handelen. Etter det var det bergenserne som tok seg av handelen, så sent som vi 1939 sto Bergen for 60% av eksporten av tørrfisk, selv om de nordnorske væreierne i 1866 fikk lov å eksportere fisk selv, var det ikke enkelt å få tillatelse til det. Væreieren var grunneier over fiskeværet og havet utenfor. Lofoten var altså lenge avhengig av handelsmennene i Bergen, og de var også fryktet (ikke like mye som sine forgjengere;

hanseatene), og det ble sagt at «Hvem du end kommer til å skylde noget, så bli aldri skyldig en bergensk fiskekjøpmand» (Jenssen, 2012, s. 108). Dette rådet har nok vært gjeldene i flere generasjoner, for de nordnorske væreierne passet godt på pengene sine og hadde høy egenkapital, på omtrent 72%, og enkelte ganger var det faktisk slik at de bergenske kjøpmennene måtte låne penger av de nordnorske væreierne. I ett tilfelle lånte f.eks. væreier Ellingsen i Skrova penger til fogden i Bodø, for at de skulle kunne betale sin skatt til statskassen (Jenssen, 2012). Fogden hadde på denne tiden politimyndighet og representerte rettsvesenet.

#### **4.3.1 Organisasjoner**

Før eksisterte det flere organisasjoner rundt næringa enn i dag, tørrfiskeeksporten var mye mer regulert. Informant E sa at i tillegg til organisasjonene så var «*fiskerinæringa statssubstituert, så Staten hadde også veldig mye de skulle sagt*». Jeg nevner de to organene med kanskje mest innflytelse på næringa og eksporten; Fiskeprodusentenes Fellessalg og Norges Tørrfiskeeksportøres Landsforening.

##### *Fiskeprodusentenes Fellessalg (FF)*

Arbeidet med å opprette Fiskeprodusentenes Fellessalg ble startet på slutten av 60-tallet etter vanskelig torskefiske på 60-tallet (Tande, 1986), og hensikten var at selskapet skulle ha enerett på all omsetning av tørrfisk, klippfisk og saltfisk. Norges Råfisklag skulle eie 50%, opprettelsen av organet var omstridt på grunn av på makten den skulle ha.

Informant D forklarer det slik:

*«FF e jo ei historie for seg sjøl, en tragedie som var politisk vedtatt. Da kom på 60-tallet, da va SP som kjørte da fram, all eksport sku sentraliseres. Da sku vær 50% eid av Norges Råfisklag som egentlig va vårres motpart. Da va umulig for oss å gjør nå endringa, for vanligvis må du ha 2/3 for å gjør da, og Råfisklaget satt med 50%. Vi måtte ha tillatelse fra FF i Tromsø for å eksporterer vårres egen fesk som vi har gjort i generasjoner, og i tillegg måtte vi betal ei avgift.»*

FF var i virksomhet fram til 1993 da det ble opphevd (Statsarkivet i Tromsø, u.å.), ved opphevelsen ble det fritt fram slik at alle kunne eksportere.



### *Norsk Tørrfiskeeksportørers Landsforening (NTL)*

Norsk Tørrfiskeeksportørers Landsforening ble opprettet i 1937, og hadde sin hensikt i å «samle branchens firmaer for å ivareta felles interesser» (Lover av foreningen, gjengitt i Tande, 1986, s. 167). I tillegg til lov fra FF måtte du ha lisens fra NTL for å kunne eksportere, informant D forteller: «*For å bli eksportør måtte du vær medlem av NTL som holdte tel i Bergen. Var det når nye som ønska å eksporter måtte de bevis at de hadde lager, kompetanse og økonomi. Hves de svarte tel forventninga så fikk de lisens.*»

NTL drev med såkalt «prisutjevning» eller minstepriser, og de hadde også egen forskrift på tørrfiskvraking, altså hvordan fisken skulle vrakes.

I tillegg til dette hadde hver art sitt eget eksportutvalg; tørrfisk, saltfisk, klippfisk, tran osv. De er i dag samlet under samme paraply hos Norges Sjømatråd.

#### **4.3.2 Biafra-krisen**

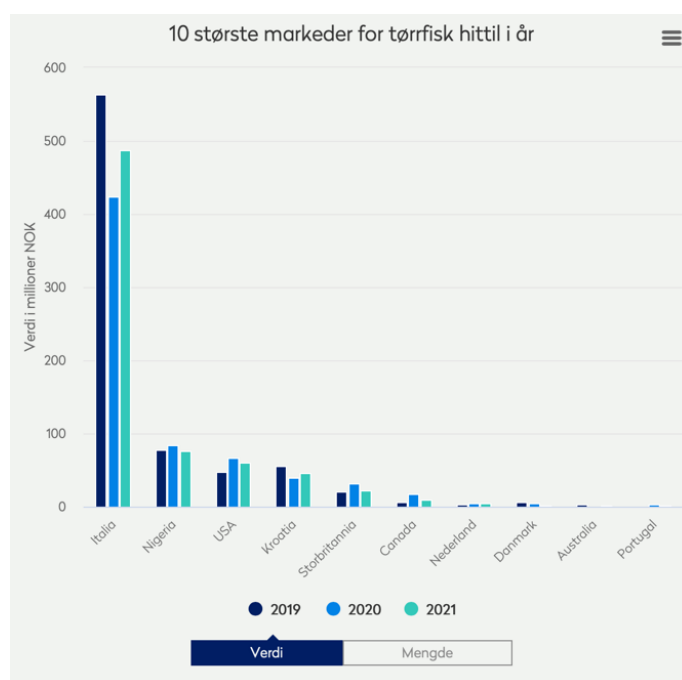
Biafra er en provins i det sørøstlige Nigeria som i 1967 kalte seg selvstendig, og det brøt ut krig i området. Regionen ble omringet og 12 millioner mennesker isolert og innesperret, og deres viktigste proteinkilde; tørrfisken, stoppet opp (Mageli, 2017) og det var massiv sult i Biafra.

For tørrfisknæringen ble det regnet som et mørkt kapittel i tørrfiskhistorien, og næringen fikk for alvor kjenne på hvordan det var å være avhengig av ett enkelt marked (Tande, 1986). For på denne tiden gikk nesten all tørrfisk til Nigeria. Eksportørene forklarer at det ble full stans i eksporten over natten, og at halve Lofoten satt med fulle lager av fisk og uten penger til å handle ny skrei i påfølgende år. Året før Biafra-krisen var et faktum ble det eksportert nesten 20 000 tonn tørrfisk til Nigeria, på det laveste i 1970, under krisen, ble det eksportert 5000 tonn (Tande, 1986).

Den norske stat kjøpte opp tørrfisk i nødhjelp til Biafra, og Kirkens Nødhjelp delte ut på vegne av dem. Kirkens Nødhjelp ble foreslått til Nobels Fredspris for det den fantastiske jobben de gjorde i Nigeria under sultkatastrofen.

#### 4.4 Tørrfiskmarkeder

I dag er Italia det viktigste markedet for tørrfisk, men det har ikke alltid vært slik. Før Biafra-krisen var jo for eksempel Nigeria det aller viktigste markedet, og da hanseatene eksporterte var jo Tyskland og Nederland viktige markeder. Grunnen til at tørrfisken historisk ble viktig i katolske land er da forbudet mot å spise kjøtt under fastetiden ble innskjerpet av den katolske kirke (Stiftelsen Norsk Mat, u.å.), og konsumet gikk opp. Under vises en liten oversikt over de viktigste markedene for tørrfisk i de 3 foregående år:



Figur 5: De største markedene for tørrfisk 2019-2021 (Nøkkeltall, Norges Sjømatråd)

Av statistikken kan vi se at Nigeria fortsatt er et viktig marked, men at Nederland, for eksempel, har falt mye bort.

I Nigeria er det et stort marked for tørkede torskeshoder, det er noe billigere i pris enn tørrfisken, men kan fortsatt brukes til som mangt. Nigerianerne har en egen måte å tilberede denne maten på, det blir ansett for å være en delikatesse der.

I Italia er det store forskjeller og preferanser på hvordan tørrfisken skal spises, og informantene kunne fortelle at det kan være totalt forskjellig fra by til by, men i hovedtrekk vet vi at de ofte valser fisken tørr nord i landet, mens de foretrekker den bløytet (vannet ut) i sør. Nord i Italia har gjerne mer kjøpekraft enn lenger sør. Westre Ancona (WA) er jo en

prima tørrfisksort som historisk ble eksportert mye av til Ancona, primasortene koster noe mer enn sekunda-sorteringene.

Italia er et stort land, og det er slik at i store deler av Italia får du ikke kjøpt tørrfisk, men i de områdene det spises blir det konsumert mye (Informant C). Campania, Veneto og Liguria er områder hvor det spises mye tørrfisk, og i Calabria og Sicilia spiser det også en god del. I Liguria ligger Ancona.



Figur 6: Oversikt over de italienske regionene. (Hentet fra GoCurrents.info)

Kartet er for å illustrere de regionene der hvor tørrfiskkonsumet er høyt, som vi ser er det ganske spredt rundt om i landet.

I Italia har de ofte tørrfiskfestivaler, og det finnes 6 festivaler som regnes som de mest kjente (Jenssen, 2012): Badalucco, Imperia, Sandrigo, Ancona, Calabria og Giardini Naxos. Den aller største av den er festivalen i Sandrigo som har blitt arrangert siden 1987. Da strømmer det rundt 60 000 italienere til byen fra områdene rundt, blant annet Milano. Tørrfisk regnes som Italias én av fem nasjonalretter og under festivalen samles italienerne for å hedre og nyte tørrfisken. «Tørrfisken har fått sitt eget frimerke og sin egen ridderordning, og toppkokker fra restauranter med både to og tre Michelin-stjerner stiller frivillig opp som tørrfiskambassadører» (Norges Sjømatråd, 2019). Røst er Sandrigos vennskapskommune, og enkelte år har så mye som 10% av befolkningen på Røst deltatt på festivalen (Jenssen, 2012).

#### 4.5 Tørrfisk fra Lofoten – PGI-merket

I 2014 mottok Tørrfisk fra Lofoten europeisk beskyttet betegnelse – Protected Geographical Indications – PGI. Norges eldste handelsvare – tørrfisken, var den første som mottok et PGI-merke i Norge. «Italia er veldig opptatt av matmerker», sier Norges Sjømatråd, og nå kan tørrfisken – fra Lofoten – stille seg i rekke sammen med Champagne fra Frankrike, og parmaskinke fra Parma. PGI er regnet for det sterkeste matvernet et produkt kan få (Lysvold, 2013). Nedenfor vises hvordan merkene ser ut.



Figur 7: PGI-merkinga (Hentet fra [torrfiskfralofoten.no](http://torrfiskfralofoten.no))

## 5. Oppsummering av intervjuene

I dette kapittel vil jeg innledende presentere resultater av datainnsamlingen, ved å starte med en liten oppsummering av intervjuene gjennomført.

### 5.1 Informant A

Informant A er en produsent og eksportør av tørrfisk som har drevet i fiskerinæringen i generasjoner, men først i nyere tid begynt eksport selv.

Det fortelles om en oldefar som kjørte jekter sørover til Bergen med tørrfisk, og om forhandlinger med andre eksportører i næringen for å selge tørrfisken. Det var ikke alltid like enkelt å få fisken solgt, selv om tørrfisken deres var kjent for å ha god kvalitet.

Bedriften begynte egen eksport på 2000-tallet, og betegner det som en rekke tilfeldigheter som gjorde det slik, selv om de i ettertid er glade for å være selvstendige eksportører. Av andre eksportører hadde dem tidligere fått hørt at eksport var ikke noe for alle, men opplevde det som veldig positivt etter oppstart selv.

Informanten forteller om tøffe år, både på 80-tallet med lite fisk og under Biafra-krisen. Produsentene og eksportørene har jo naturligvis vært avhengige av markedet som fisken har blitt solgt til, og dårlig marked der har periodevis opplevdes tungt i Lofoten, med fisken stående på lager. Å vente på betaling for tørrfisken fra den blir hengt på vinteren fram til salg på høsten er lenge nok i seg selv, og de årene fisken ble liggende til neste år var ekstra utfordrende.

På slutten av 80-tallet var det lite fisk i hele Lofoten, og «*knallhard drift*» på havet for å klare å få 40-50 tonn torsk på land. Det var dårlige år for hele Lofoten.

Informanten forteller om utfordringer rundt transporten i Italia, at flere biler med tørrfisk ble stjålet. Det skapte turbulens i markedet da den stjalne fisken ble solgt billig på markedet, og tilbake satt eksportørene med en langsiktig jobb hos forsikringsselskapene for å forhåpentligvis få igjen pengene som var tapt.

Ved eksport og handel med utlandet er valuta en viktig faktor, og de siste årene har valutaen vært bra og gunstig for eksporten, men at hvis krona har vært mye sterkere enn den er i dag, så har det vært mange konkurser langs kysten, «*den (valutaen) har berga mange selskap rundt kysten*».

«*Italienere er no italienere*», og de har en annen tankegang både rundt det å holde sine betalingsforpliktelser og generelt hvordan man driver business. Men Lofotingene generelt har god erfaring med handelen med italienerne.

Bedriften er også produsent av lutefisk, og begynte allerede på 80-tallet å produsere og bygge opp marked.

Informanten anser den største utfordringen i næringa som å få solgt tørrfisken til stabile kunder, leve på lag med naturen for å oppnå best mulig kvalitet på tørrfisken og også det å få tak i råstoff. For å få tak i råstoff er ikke «*bærre bærre*» i 2022, skreien gyter lengre nord, og mye av fisken må da transporteres på bil – for å sikre råstoff.

## **5.2 Informant B**

Informant B er også en eksportør i tørrfisknæringa, hvor bedriften har historie fra på 1800-tallet. Informanten ble selv engasjert i næringa som veldig mange andre i Lofoten; helt fra lite barn og gradvis involvering på forskjellige nivå. Informanten fikk også gradvis mer og mer ansvar i bedriften.

Informanten forteller om livet i fiskerinæringen før; om det å være skylding noen penger, om oljebuksa som hang frossen på spikeren om morgenen, og om seddelbunken som var på hele 72 stk. (!) etter en vellykket dag i vinterfisket for noen tiår siden. For litt kontekst er sluttseddelen et dokument som stadfester avsluttet handel, så 72 stk. betyr altså at den dagen ble det levert 72 fangster.

Informanten forteller at på 70-tallet var det kun manuelt arbeid, «*einaste maskinan vi hadde var spylerpumpa og kaikranen, i tillegg hadde vi traktor som kjørte fesken. Ellers va alt manuelt*».

Bedriften fikk eksporttillatelse i etterkant av Biafra-krise, og har siden eksportert selv og kjøpt fisk fra andre i området.

«*Når da gjeld tørrfeskens popularitet og lang tids overlevelse, så e vel da nærmaste vi kommer poteten*»

### **5.3 Informant C**

Informant C er en representant fra Norges Sjømatråd med god kjennskap til både Norden, men også det italienske markedet.

Han forteller at koronaen har påvirket Italia i form av mye nedstengninger; fiskemarkedene har vært stengt, det samme med de ambulerende fiskebilene.

I markedsrapporten fra Sjømatrådet ser vi at i regionen Campania så er det de under 34 år som spiser mest tørrfisk, og det lover jo bra for framtiden.

Informanten forteller at det er få forbrukere som kjøper tørrfisken tørr, men at den gjerne blir kjøpt ferdig bløytet i italienske fiskebutikker. Det selges fortsatt ikke mye tørrfisk i de italienske dagligvarekjedene.

Informanten anser PGI-merket på tørrfisken som noe veldig positivt for markedet, og organisasjonen «Tørrfisk fra Lofoten» som positivt for samarbeidet i næringa.

Tørrfisken ikke har så stor priselastitet slik at finanskrisa - for eksempel - påvirker ikke tørrfisken i veldig stor grad. I tillegg prioriterer italienerne mat.

### **5.4 Informant D**

Informant D er også en sentral person i tørrfisknæringa, som er 5. generasjons eksportør. Deres bedrift har selv eksportert i alle år.

Informanten var delaktig i jobben med å få på plass PGI-merkinga, og er i dag veldig fornøyd med at det er i bruk.

Etter at FF ble avviklet og eksporten åpnet opp, skjedde det mye på markedsfronten som endret en hel del, informanten mener næringa kom skjevt ut en periode etter dette.

Perioden hvor mye fisk ble stjålet under transport var utfordrende, og det fortelles om nødvendige tiltak som bevæpnet eskortering av fisken for å få den trygt fram, utallige alarmsystemer og møter med italiensk politi før de fant en løsning som fungerte. På dette tidspunktet ønsket ikke forsikringsselskapene å forsikre tørrfisken på grunn av den store risikoen.

Informanten forteller om prissetting av NTL, og om kravene som var for å kunne få en eksportlisens.

Hos alle eksportører har Biafra-krisen vært sentral, og også hos denne ble det godt merket da eksporten stoppen nesten over natta. Informanten forteller hvordan de jobbet, blant annet gjennom Verdens matvareprogram for å løse krisen, også for å kunne mette svært sultne mager i Biafra. Men at det ikke var enkelt, det måtte sees på løsninger som gjorde det enkelt å dele ut mat, *«tørrfeskens va så populær at hves da kom en kontainer ut på bygda så ble den stjålet»*, den var også umulig å kamuflere på grunn av lukten. Likevel ble det løsninger gjennom Kirkens Nødhjelp, selv om Verdens matvareprogram valgte å få mais fra USA i stedet for den proteinrike norske tørrfisk, noe politiske motivert, mener informanten.

Informanten prater om at *«ingen kjenn feskens gang i havet»* og om en råstofftilgang vi ikke kan kontrollere. Fiskeriene har også endret seg, med færre og større enheter, noe som kan gjøre det utfordrende for mottakene da man skal være i stand til å ta imot svært store fangster den ene dagens mens det kan være helt stille neste dag.

Informanten mener at næringen har vært flink til å tilpasse seg endringer, men at man må passe på at det ikke tar for lang tid. *«Mens gresset gror, dør kua»*. Men at det er viktig at de endringene som blir gjort er godt gjennomtenkt, slik som *«Tørrfisk fra Lofoten»*, som *«e kommet for å bli»*.

### **5.5 Informant E**

Informant E er også produsent og eksportør som ikke bare har livnært seg på tørrfisk, men tørrfisk har vært i familien i flere generasjoner. Eksportøren var i sin tid den yngste i landet som fikk eksporttillatelse – før FF ble nedlagt og eksporten åpen.

Han anser den største endringen og utfordringen som å møte de italienske forbrukernes endrede adferd. I fra at det før var vanlig å vanne ut tørrfisk selv til at det i dag er tidsklemma med to voksne i jobb som trenger enklere løsninger til middagsmaten.

En annen endring er at tørrfiskens fokus har gått fra å være en særdeles god protein- og næringskilde til å bli et delikatess- og nisjeprodukt sammenlignbart med russisk kaviar.

*«Om alle italieneran går ut å spis tørrfesk en gång, så fins da alt förr lite fesk»*



Eksportørene i Lofoten har ofte en lang historie med sine agenter, og italienerne selv – på samme måte som lofotingene – har lang familiehistorie i næringen.

## 6. Analyse

I dette kapitlet vil jeg analysere funnene etter datainnsamlingen. Jeg vil analysere med grunnlag i det teoretiske rammeverket og modellen presentert i delkapittel 2.5. Metode for analyse står nærmere beskrevet i kapittel 3.

I dette kapitlet består av følgende hovedelementer:

- Turbulens
- Dynamiske kapabiliteter
- Innovasjon og tilpasning
- Motstandsdyktighet

Mot slutten av kapitlet vil jeg presentere en tidslinje med noen av hendelsene presentert i analysen.

Jeg starter med analyseresultatene av turbulenser som har vært i næringen

### 6.1 Turbulens

Turbulens definerte vi i teoridelen som uro og eksterne faktorer som må forholdes til, som ikke er kontrollerbare. Ofte tenker man på turbulens som negativ uro, men det kan like greit være positiv hendelser.

For tørrfisknæringen har det vært en del turbulens, og videre her kommer presentasjon av de turbulensene som kom fram i datainnsamlingen:

1. Klima og råstofftilgang
2. Biafra-krisen
3. Mer teknologi i form av produksjonsutstyr tilgjengelig – større fangster til levering
4. Åpninga av eksporten
5. Island og Finnmark borte fra det italienske markedet
6. Markedsendringer
7. Tyveri av tørrfiskbiler
8. Valuta

Jeg starter naturlig med klima og råstofftilgang, som er en turbulens næringa har forholdt seg til i alle år

### **6.1.1 Klima og råstofftilgang**

Klima er en faktor man ikke kan kontrollere, men en x-faktor som er til stedet og som påvirker tørrfisknæringa i stor grad. Som presentert i kapitlet om tørrfisknæringa, så er temperatur en viktig faktor for riktig tørking. Er det frost ved hending vil fisken fryse, noe som er svært nedsettende for kvaliteten. Og er det for varmt blir tørrfisken sur. Dette påvirker kvaliteten, som igjen påvirker hva inntjeninga blir, så klimaet kan avgjøre mye på hvor godt et tørrfiskår blir. For eksempel presiserer informant A at: *«Mengde C-fisk bruk årlig å vær rundt 1-5%, i 2014 va da på 15-20%, og veldig mye B-fisk. De siste årene har kvaliteten vært veldig bra [...]Då i 2015 sku vi egentlig itje heng så mytje, og på en hjelle sa vrakeren vår at vi egentlig bærre kun kast alt i C-fesk»* (Informant A). I disse to årene har vinteren og våren vært veldig varm som har forårsaket mye C-fisk som ender opp med å selges til en mye lavere pris en Prima og Sekunda.

Råstofftilgang er noe vi heller ikke kan styre, men som i høy grad kan skape turbulens i næringa – vi er jo avhengig av at torsken kommer vandrende sørover hvert år. I år var det også annerledes, og fiskerne ytterst i Lofoten måtte gå lengre etter skreien, noe som igjen påvirker driften og inntjeninga til mottakene og fiskerne. *«På 80-tallet (spesielt i 85, 86, 87) va da veldig lite fesk som kom på land i Lofoten. Då va da så lite fesk at vi klart itje å mett da markedet i Italia. De 3 åran va hard, heile kysten va i uføre. Alle hadde fått lite fesk, lite fesk å produsere tørrfesk ut av»* illustrerer informant A som eksempel av konsekvenser til lite tilgang på fisk som råstoff. Informant B forteller også at *«Sku du ha deg en middag med torsketunga så måtte du skjær i fleire daga»*, så det kunne også bli konsekvenser for middagsbordet hjemmet.

Informant D forteller videre om hans opplevelse av årsaken til manglende råstofftilgang: *«Då på 80-tallet va da selinvasjon og små fesk. Vi har jo også drevet med tranproduksjon her i alle år, og levra va bærre så et svart sleps. Fesken va full av kveis, fesken spiser jo avføringa fra selen, og selen e jo selve verten tel kveis (kveis er en parasitt/orm i fisk)»*. Av dette eksempelet kan vi se at de kan være ulike årsaker til denne turbulensen, hvorfor klimaet blir som det blir og hvorfor det et år kan være vanskelig å få tak i skreien.

Dette er alle gode eksempler på hvordan klima og råstoff kan være turbulens for næringa, hvordan næringa prøver å tilpasse seg etter denne turbulensen vil jeg gå nærmere inn på i delkapittel 6.3

### **6.1.2 Biafra-krisen**

Som nærmere forklart i delkapittel 4.3.2 ble det krig i Nigeria på slutten av 60-tallet, hvor Biafra-regionen ble isolert og styresmaktene stoppet importen av norsk tørrfisk. Da var Nigeria tørrfiskens viktigste marked. *«Ei midnatt bei da militærkupp, og da bei stopp mæ all import, og vi satt mæ lagran full»* forteller informant D om den plutselige stoppen.

Det å ikke få solgt sine varer er problematisk, og i kapittel 6.2.3 vil jeg gå litt inn på det økonomiske aspektet i næringa, hvordan det er når det er vansker med å få solgt fisken.

### **6.1.3 Teknologiske framskritt – og større fangster**

Som i de fleste andre området, har det skjedd mye på den teknologiske fronten i tørrfisknæringa. Fra det kun var manuelt arbeid til man i dag har mye å hjelpe seg med av maskiner og andre duppedingser.

Informant A forteller at *«på produksjonsmåten er sløyerlinje nok den største innovasjon. Før sløyde jo båten fesken sjøl. I 2009-2010 kom sløyerlinja, vi fikk den i 2011. Den va veldig effektiv, man sløyd jo ca. 10 tonn i timen, mot 2-3 tonn i timen før»*. Sløyerlinja er en av de innovasjonene som har gjort arbeidet enklere for folket i næringa, og som attpåtil har gjort det mulig å ta imot større fangster. For i takt med at teknologien har gått framover på land, har også det teknologiske utbedret seg ombord i båtene:

*«No e jo flåtestrukturen helt annerledes, no e da jo bærre store båta. Om de ligg ute på Røstbanken så sett de jo i styrhuset og maila og haia prisa, der de får den beste prisen går de. Før va da jo meir tilhørighet da gikk på. No har de jo alt av bekvemmeligheta ombord i båtan, og treng ikke vær stasjonær» (Informant D).*

Hvordan skal tørrfisknæringen tilpasse seg den teknologiske utviklingen? Dette med teknologi er jo i utgangspunktet en positiv turbulens, men likevel må mottakene rustes opp for å tilpasses den nye strukturen, og det er ikke nødvendigvis en enkel jobb.

#### **6.1.4 Åpninga av eksporten**

Som presentert tidligere ble FF (Fiskeprodusentenes Fellessalg) oppløst i 1993, og da ble det samtidig fritt fram for alle å eksportere. Dette var noe de fleste betegner som en stor endring i næringa, stort sett positivt, men som jeg tidligere refererte av informant D så kunne det oppleves som at næringa kom skjevt ut en periode. Og det er ikke så rart mtp. for en stor forandring det var, fra noe som tidligere var så kontrollert. Veldig mange i næringa betegner likevel dette som den største endringen.

#### **6.1.5 Island og Finnmark borte fra det italienske markedet**

Island og Finnmark har også hatt gode forhold for å tørke fisk, og har også drevet med relativ stor produksjon av tørrfisk. Likevel har de aldri klart og målt seg med kvaliteten man får i Lofoten. Man regner med at sist gang det ble produsert tørrfisk på Island for Italia var en gang på 90-tallet, nå går mye av islandsk tørrfisk til et annet viktig marked: Nigeria (Informant D). Før Island og Finnmark falt ut, var de store konkurrenter til Lofoten i Italia.

#### **6.1.6 Markedsendringer**

En annen turbulens som er vanskelig å komme seg unna er markedsendringer. Mye av det som foregår i det markedet man eksporterer til vil man merke, og det kan påvirke salg, pris og inntjening. Informant C fortalte tidligere at tørrfisken ikke har så stor priselastitet, dermed vil den ikke påvirkes like mye av for eksempel finanskrisa og pandemien som man skulle trodd.

Det som tørrfisknæringa har merket mest er nok forbrukerendringene i markedet; *«Den største endringa og utfordringa e nok forbruksvanan tel italieneran. (..) De ønska et ferdig produkt, i den moderne familien i dag har begge voksne jobb og de ønsker ikke å bruke så lang tid på å lage mat. Så der e vel den største endringa og utfordringa»* (Informant E).

#### **6.1.7 Tyveri av tørrfiskbiler**

Dette ble et problem etter åpninga av eksporten og selve transporten ikke var så godt kontrollert av NTL (Informant D), da gikk den på bil i stedet for tog, helt fram til lager mot at den før ble hentet av kunde på landegrensen. Etappen fra den italienske grensen og fram til lager var risikabel. Informant D forteller: *«Når bilan kom inn tel Italia blei de stjelt, så de*

*solgte egentlig doble mengda tørrfesk tel halv pris. Så fikk vi melding telbake om at markedsprisen var gått ned. En ond spiral*». Så ikke nok med at man måtte forholde seg til stjålet fisk og alt det merarbeidet det førte til, så påvirket det også markedsprisen, siden de kriminelle sikkert solgte den stjalne fisken ut billig.

### **6.1.8 Valuta**

Når man handler med utlandet er valuta en viktig faktor, og svingninger i valutaen kan oppleves som turbulens. *«No de siste åran, fra i '19, har jo valutaen vært veldig gunstig førr eksport. Så heile kysten ha tjent på da»* (Informant A).

Før Italia gikk over til Euro (rundt år 2000), ble det handlet i italienske lire, lira var ikke alltid så sikker og stabil som Euroen, så før Euroens inntog var det i tillegg mye mer usikkerhet rundt lira.

Senere i delkapitlene skal vi se hvordan tørrfisknæringa har tilpasset seg disse forandringene og innvert, og senere kommet sterkere ut av det, men først en introduksjon av de dynamiske kapabilitene.

## **6.2 Dynamiske kapabiliteter**

Som presentert i teorien så handler dynamiske kapabiliteter om bedriftens evner til å håndtere nyskaping og legge til rette for prosesser og mekanismer for å tilpasse seg endringer (Madsen, 2009). Under datainnsamlingen og analysen er det noen kapabiliteter som har utmerket seg som jeg mener bedriftene har som gjør dem i stand til å håndtere turbulenser som presentert i forrige delkapittel, og også evnen til å tilpasse seg etter endringene.

Det er 5 kapabiliteter:

1. Erfaring
2. Kunnskap
3. Ressursfordeling
4. Fleksibilitet
5. Mobilisering av nettverk

Her kommer en analyse av de 5 kapabilitetene til bedriftene i tørrfisknæringa.

### **6.2.1 Erfaring**

Det som går igjen hos alle i næringa jeg har pratet med er erfaring, de har selv vært involvert i næringa siden dem var små barn. I tillegg til dette har de foreldre, besteforeldre, oldeforeldre, og noen til og med tipp-oldeforeldre, som enten har drevet på samme lokasjon, i det som i dag er bedriften de styrer, eller generelt i næringa. Så det er ikke bare dem selv som har lang fartstid, hele familien, opp til 5 generasjoner har drevet hele sitt liv i tørrfisknæringa. En slik erfaring skal man ikke kimse med, det er erfaring nedarvet i flere generasjoner. Bak disse 5 generasjonene er det kanskje også naturlig å tenke seg at fiskeri fortsatt var en viktig del av livet deres, hvis de bodde i Lofoten. Fiskeri har vært viktig for Lofoten bestandig. Her kan man virkelig snakke om at «slekt følger slekters gang», dette med tørrfisk og Lofotfisket er rett og slett en nedarvet identitet.

*«No har sønn min meir overtatt kontakten med italienerne»* (Informant B) - det ser også ut til å fortsette i de neste generasjonene.

I tillegg virker det som at dette med erfaring går igjen i flere av arbeidsoppgavene og prosjektene, for eksempel sier informant D: *«Han som vraka hos oss har vraka i 47 år»*, og i suksessen med å skape et større innenlandsmarked for lutefisk sier samme informant *«da e et arbeid som e nedlagt førr 40-50 år sian»*. Så erfaringen slår seg også ut i de enkelte prosjekter og oppgaver.

Det er også verdt å bemerke seg at det er likt på italiensk side; agentene og importørene er også noen som gjerne har lang erfaring i bransjen. *«Agenten vår, blir 81 år no. Faren hans drev også med tørrfisk. Da e ganske likt i Italia og Norge mæ de samme familian som driv på begge sidan.»* (Informant E). Eksportør og agent har gjerne en lang relasjon, informant C betegner det slik; *«her er det veldig relasjons-samarbeid, vennskap gjennom generasjoner. Unikt og spesielt.»*

Eksportørene forteller også om en ungdomstid på vrakerbenken for å lære om tørrfiskene og de ulike kvalitetene, dette sier også noe om kunnskapsnivået, som igjen bringer oss over til neste punkt.

### **6.2.2 Kunnskap**

Kunnskapsnivået er ikke noe å utsette på hos de i tørrfisknæringa, de kan og kjenner produktet deres godt. For å trekke litt tråder fra forrige kapabilitet så involverte de seg i næringa i ung alder, men selv om de var ferdig utdannet så *«selvfølgelig begynte e som alle andre på gulvet i oljebuksa»* (Informant B). De har vært hands-on på produksjonen hele veien, og har en stor interesse for arbeidet.

*«Han var veldig nøye når han tok inn fesken av hjellan, så fesken va av veldig god kvalitet»* (Informant A). Jevnt over er de veldig opptatte av kvalitet, og det strekkes i det ytterste også for å oppnå best mulig kvalitet. Det er prestisje i å ha god kvalitet på tørrfiskene. Det fortelles om svært *«etterspurt fisk»* og om tørrfisk som har enerett på Michelin-restaurant.

Produsentene er også veldig innforstått med at tørrfisk er et naturprodukt hvor enkelte deler (som klima) ikke kan kontrolleres – og de ønsker å holde på det, det er jo tross alt én av de tingene som gjør tørrfiskene så unik. *«Da at da e et naturprodukt, tar e veldig alvorlig»* (Informant B).

Vrakerkunsten er jo kanskje selve uttrykket for denne kunnskapen om kvaliteten, og produsentene er opptatte av at de skal vite godt hva de selger; *«man burde kjenne grunnen tel at man sortere fesken. Da e under vrakinga verdiskapninga skjer»* (Informant D). Tørrfiskene blir vraket møysommelig ved at hver fisk blir studert inni nakken og videre, noe produsentene selv betegner som en svært nøyaktig bedømmelse i forhold til før, ved hjelp av enkle verktøy – men mer om det senere i analysen.

Inntrykket mitt er også at det er generelt stort engasjement for næringa, og at interessen for det de driver med absolutt er til stedet. Denne interessen starter også i ung alder, *«da var spennende hver sommer, vi ungan var mæ hver sommer å tok inn fesken»* (Informant A), og vi vet jo at det man engasjerer seg for lærer man også mye om.



For å spole litt tilbake til den teoretiske delen med dynamiske kapabiliteter, var det blant annet spesifikt nevnt evnen til å *fornemme* endringer. Ved å ha god erfaring med det man gjør samtidig som man har mye kunnskap, er man nok bedre rustet for å kunne lukte endringen når den nærmer seg.

### **6.2.3 Ressursfordeling**

Når jeg tenker på ressursfordeling så tenker jeg i utgangspunktet på økonomisk ressursfordeling, ved å påvente salg og betaling på tørrfiske fra vår til høst, binder man opp mye kapital og må være godt økonomisk rustet for å kunne vente på pengene - dette handler om evnen til å fordele ressurser.

I første omgang vil jeg si at det handler om stor grad av måtehold i næringa, det er inntrykket jeg sitter med etter endt datainnsamling. Kanskje det henger mye igjen fra før i tiden – som presentert i avsnittet om næringen, hvor rådet om å «ikke skylde penger», det å klare seg selv og hvor væreierne var de som måtte låne ut penger til kjøpmennene, er noe som henger igjen fortsatt i dag? At det er tendensen, og en måte som gjennom generasjoner har blitt lært i hvordan man skulle leve.

Det har vært små marginer, og fra 60-tallet forteller informant A følgende: «*Min bestefar hadde holdt på å diskutert pris mæ han eksportøren, og etterpå kom han bestefar ned på kaia og sa så stolt; «no har e fått kvekka opp prisen 50 øre». Og da utgjorde ca. nån hundre krona, og han va storfornøyd.*». Så det skulle ikke mer til for å bli så fornøyd.

Informant B forteller så følgende om 30-tallet: «*Onkelen min, når han overtok (på 30-tallet), han måtte ha en startkapital. Han fikk lån 50 kr. Da va da han trengt*». Lofotingene klarte å skape mye av 50 kroner, dette er ifølge inflasjonskalkulatoren på smartepenger.no ca. 2000 kroner i dag. Det var nok til å bygge videre på familiehistorien og skape en suksessfull bedrift som består den dag i dag. Videre fortelles det (av informant B): «*Når ho mamma og han pappa overtok et tiår seinar, va itje onkelen min skylding nån 5 øre. Han snudd heller skjorta fleire gånga, og sleit ho ut før han tenkt på seg sjøl. Han var en redelig mann*».

Eksemplene presentert her viser at det var lite å rutte med, og at det å klare seg selv og skape noe av noe veldig lite var en evne som tidlig ble lært.

Et normalt «livsløp» for tørrfisken er å bli kjøpt rå under Lofotfisket på vinteren for så å bli tatt inn fra hjellene på sommeren, så blir den vraket og sortert før den klargjøres for salg, normalt sett rundt september måned. Dette er allerede mange måneder å vente på betaling, men i enkelte år når markedet har vært dårlig har fisken blitt liggende enda lengre, noen ganger over i påfølgende år før salg. Det har vært utfordrende.

*«Da har vært knapt. Tørrfesken hang jo på hjellan – ga jo ikke noe avkastning før da kom tel salg. Storfesken bei jo salta, som en og anna möring kjøpt – då pusta vi ut førr då ha vi penga tel å driv tørrfeskeproduksjon. Også solgt vi litt rogn og litt lever. Ellers va da ikke penga å hent nån plass. Vi har jo alltid hadd fesken tel mat sjøl – om da har trengtes.»* (Informant B).

Og i relasjon til dette forteller informant A følgende: *«Da e mange som sei da, som driv mæ anne type produksjon, at de fatta ikke kordan de i tørrfesknæringa har helsa tel den spenninga; å kjøp fesken inn førr 30-40 krona kg. og håp i løpet av et halvt år-1,5 år å få solgt den og få penga førr den.»*

Fra Biafra-krise ble følgende fortalt av informant A:

*«Fesken bei jo ligganes på lager. Da året ha itje eksportøren vi bruka mulighet tel å kjøp fesken vårres – sjøl om han ha kjøpt i alle år. Iallefall så bei den solgt tel slutt før vi tok imot ny fesk i februar/mars. Da va jo økonomisk ganske tøft, då i '69 fikk vi jo itje pengan før utpå våren i '70. Da gikk jo bærre ut fra gammelpengan de ha, de måtte jo betal ut mannskapet i '69 sjøl om de itje fikk pænga før i '70.»*

Så i tillegg til å måtte vente på salg av fisk, og kanskje i mellomtiden ty til tørrfisk på matbordet oftere enn ønsket, så tar det mye plass å ha såpass mye volum på lager over tid. *«Husan va jo full»*, i tillegg kunne det bli vanskelig når ny vinter kom om man ikke hadde frigjort nok plass til ny produksjon. Så tørrfisken krever evnen til stort handlingsrom økonomisk – og stort rom i form av areal også.

Even til å fordele ressursene riktig slik at ingenting går galt når marginene i perioder har vært så små, anser jeg som en viktig dynamisk kapabilitet som trengs for å bygge motstandsdyktige organisasjoner og næringer.

#### **6.2.4 Fleksibilitet**

En historie som illustrerer godt det å være fleksibel får vi fra informant A etter at deres kanaler for eksport stoppet opp tidlig på 2000-tallet, og de måtte finne andre løsninger:

*«Om mårran den samme mandagen som vi egentlig sku ha et møte med en eksportør, oppdaga vi en faks fra et utenlandsk selskap. Da va en faks fra en italiensk agent, og han va veldig interessert i å selge fesken vårres. E rengt han, vi prata i tre kvarter, på min skoleengelsk. E fortelt han om vårres historie, og han fortalte deres og hvilken erfaring han hadde. Vi ble enig om å prøve oss på et samarbeid, han skulle snakke med 3 kunder i Italia. Han ga oss beskjed at vi måtte bærre gjøre klart, førr han vesst han kom tel å få solgt fesken vårres».*

De satte i gang, og gjorde alle nødvendige forberedelser, alt fra emballasje til søknad om eksporttillatelse; *«også va da eksportutvalget, e sa; «dåkker må orden da herr raskt førr vi har muligheten tel å få solgt en masse tørrfesk, og markedet e dårlig». E sendte inn søknaden, og da gikk bærre et par daga før e fikk beskjed om at da va i orden. På faks. Vi fikk eksporttillatelse».* Så ved å være fleksibel, snu seg fort og gripe muligheten når man har sjansen, kan man åpne nye dører. *«Vi måtte ha folk, alle sønnan mine hivet seg til for å pakke. (..) Vi fikk pengan på kontoen torsdag allerede. Da gikk veldig fort.»*

Fra å ikke ha noe salg på tørrfischen til å litt over 1 uke senere sende sin første leveranse til utlandet er et stort steg på kort tid, og det viser bare hvor viktig det er å være klar når en mulighet byr seg, i dette tilfellet fikk bedriften plutselig solgt mye tørrfisk, og også startet eksporteventyret sitt.

*«Fesken bei hovedsakelig tørka, men salta hves da va dårligere forhold førr å heng, som for eksempel mye frost.»* forteller informant A, så til tross for vær og klima som man ikke kan kontrollere gjelder det å være fleksible i øyeblikket, planlegge for om vi kan gjøre noen endringer i produksjonen for å sikre best mulig inntjening. Informant A forteller også hvordan man kan være fleksibel å tilpasse seg etter råstofftilgangen (turbulens presentert i delkapittel 6.1.1): *«No ser da f.eks. ut som at skrei en lenger nord enn førr 10 år sian, og då e han vanskelig å få tak i. Då må du kanskje få han inn mæ bil».*

Vi kan også ta et rykende ferskt eksempel fra årets skreifiske, da man måtte veldig mye lengre nord enn normalt for å få fisk. Flere i Lofoten måtte da kjøpe fersk skrei fraktet på bil da båtene valgte å levere nært gytefeltet, det var for langt å gå for eksempel helt tilbake til Værøy, i tillegg hadde de årets dieselpriser som gjorde det enda dyrere. Dette påvirker jo også prisen på kjøp av fisk med bil som da ble enda høyere enn det den allerede var i år, på grunn av transportkostnader.

Informant B forteller at etter Biafra-krisen, i 1969, så søkte de eksporttillatelse. Det ble redningen for dem, selv om *«han pappa ikke hadde et spesielt ønske om å bli tørrfiskeeksportør, men nød lærte naken kvinne å spinne»*. Ved hjelp av blant annet fleksibilitet kom de seg godt ut av en slik krise.

Så, for å knytte fleksibilitet tilbake til det teoretiske perspektivet, har vi jo her gode eksempler på hvordan både det å kunne ressursfordele og være fleksibel er bra for å være i stand til å gripe en mulighet når den er der, og transformere den til noe nyttig. Bare gjennom disse eksemplene på fleksibilitet har bedriftene skaffet seg eksporttillatelse og gjort sitt for å oppnå optimal inntjening for å gjøre det beste ut av en situasjon som man ikke kan kontrollere – som klima og råstofftilgang.

### **6.2.5 Mobilisering av nettverk**

Selv om Lofotingene er et sjølberga folkeslag, er man også avhengig av samarbeid, og spesielt i den fasen med å starte ny eksport viser det seg at det gjerne må mange gode krefter sammen for å få det til.

For eksempel forteller informant A - som fortalt om i forrige avsnitt - om hjelp fra andre eksportører i næringa om hvordan de skulle gå frem, kjøpe leveringer fra leverandører på emballasje og om alle som hjalp til for å få fisken av gårde på rekordfart. Ikke minst eksportutvalget som ordnet eksporttillatelse på rekordtid.

For informant B som søkte eksporttillatelse under Biafra-krisa, var det politiske kontakter som hjalp med forgang i prosessen for å få den innvilget.

For informant E som ikke ble trodd siden han var så ung, da det var krav til erfaring for å få eksportlisens, h\*n fikk hjelp av deres tørrfiskvraker, til å bekrefte dette.

I tillegg er initiativet «Tørrfisk fra Lofoten» og PGI-merkinga et resultat av målrettet samarbeid over tid, samt også klimalageret som var en stor innovasjon for å bedre langtidslagringa av tørrfisken – men mer om klimalageret etterpå.

Det fortelles også om hvordan næringa under Biafra-krisa hadde møter med Verdens matvareprogram for å finne løsninger på tørrfisk til Biafra/Nigeria, om hvordan det ble arbeidet for å finne gode løsninger på tyveri av tørrfisktransporten og om hvordan opparbeidelsen av lutefiskmarkedet innenlands også var et langsiktig arbeid av flere i næringen.

Etter at Lofoten begynte å vrake selv (overtok fra bergenserne) har også kunnskapen blitt videreført fra holme til holme – selv om det i dag ikke er en direkte utbredt kunnskap. Informant D forteller om hvordan det i NTL's tid var samarbeid for prissystemer og betalingsbetingelser.

Det virker for meg at evnen med å mobilisere nettverk når det trengs er til stedet, enten om det er i form av eksporttillatelse eller til ulike samarbeidsprosjekt som har vært utrettet i næringen.

Videre i neste delkapittel vil jeg gå inn på neste hovedpunkt av analysen min, om hvordan næringen har tilpasset seg endringer.

### ***6.3 Innovasjon og tilpasninger***

Jeg har tidligere presentert at innovasjon også handler om tilpasning, hvordan man kan tenke nytt og endre seg etter omgivelsene. Vi har til nå analysert turbulenser som har vært i tørrfisknæringa og sett på hvilke dynamiske kapabiliteter som innehas for å kunne håndtere turbulens og usikkerhet. Nå går jeg gjennom hva som har kommet fram i datainnsamlinga av innovasjoner, og tilpasninger bedriftene i næringa har gjort.

#### ***6.3.1 Leve på lag med naturen***

Jeg har allerede diskutert naturen; klima og råstofftilgang som turbulens, hvordan den kan skape usikkerhet og turbulens for næringa. Vi har jo også allerede avklart at i kunnskapen til produsentene ligger respekten, forståelsen og beundringen for tørrfisken som et naturprodukt – vi vet at her er det mye vi ikke kan kontrollere og bare må akseptere. Vi har også fått presentert hvordan klimaet påvirker tørrfisken under tørkeprosessen, og hvordan produsentene forsøker å være fleksibel gjennom vinteren med å for eksempel salte fisken i stedet for å

henge den hvis det er mye frost, og også få skreien med bil om den skulle gyte andre plasser enn normalt.

Dette er alle forsøk på å tilpasse seg naturen så godt det lar se gjøre. Enkelte ting kan man likevel ikke kontrollere, informant D; *«feskens gang i havet kjenn vi jo itje tel»*. Eksakt hvor skreien går kan vi ikke kontrollere, det er noe næringa må tilpasse seg etter, og det er jo historier fra før i tiden når teknologien ikke var lik den i dag, hvor det ble ringt til Lofotposten med falsk informasjon om hvor fisken var. Konsekvensen var jo at hele flåten flyttet seg etter (Informant B).

Informant D forteller hvordan de la til rette for tilpasning etter råstofftilgang før: *«Vi hadde jo fiskebruk langs heile Lofotveggen, einaste kommunen vi ikke va i var på Værøy. Da va en strategi vi hadde»*. Så ved å ha mottak langs hele Lofoten sikret bedriften seg tilgang på råstoff – uansett hvor skreien var.

Informant A forteller her hvordan klima tar kontrollen og gir konsekvenser økonomisk og kvalitetsmessig for fisken:

*«Er man så uheldig å heng tidlig sånn at fesken frys, og la oss sei du heng 100 tonn. Då tap du masse penga, spesielt no når råfiskprisen e 37-40 krona (per kilo). Du kan jo risikere å tap 2 milliona på de 100 tonna kun på grunn av frost i fesken. Varme e heller ikke bra, då surna og råtna fesken direkte, og då kan da hend du får år mæ 40-50% C- og B-fisk, og då får du mytje mindre inntjening. Klima e jo ei stor utfordring»*

Næringa vet nok at det å spille på lag med naturen lønner seg, men det går en grense for hvor mye man rett og slett kan tilpasse seg. Får du plutselig x antall tonn med skrei på land i en periode med frost, og du har forpliktet deg til å ta imot fisken, så er man kanskje nødt til å henge den, og heller akseptere det tapet det vil bli mtp. kvalitet – for sånn er naturen.

### **6.3.2 Endret maktbalanse**

Av tørrfiskens historie presentert i kapittel 3, har vi lært at fiskerne har ikke hatt mye råderett over fisken sin. Fra det var kun hanseatene som fikk lov å eksportere norsk tørrfisk i flere hundre år, til at bergenserne gradvis overtok denne eksporten, og til og med så sent som på slutten av 30-tallet så ble over halvparten av tørrfiskens eksportert av bergenserne. Videre

overtok FF og NTL med sine lover og lisenser, og det var veldig vanskelig for fiskerne selv å selge sin egen tørrfisk på det markedet man ønsket.

Informant E forteller om hvordan det var da de søkte eksporttillatelse på 80-tallet, før eksporten ble åpnet opp:

*«Da var da nåkka som heite NTL (Norsk Tørrfiskeksportørers Landsforening), de hadde monopol på eksport av tørrfisk, så du måtte søk om lisens hos NTL før å få eksportert tørrfisk. Etter mi oppfatning va da en ganske stor gutteklubb som bestemt da meste. E søkte først og fikk avslag, regelverket va at du både måtte ha erfaring fra selve dokument-prosessen med eksporten og med tørrfiskvraking i minimum 5 år. Da kosta 25 000 då. Første gang va e for ung. Andre gången e søkte så nekta de først, men de måtte gi se når e hadde alle kriterian oppfylt».*

Det endte med eksporttillatelse, men var ikke nødvendigvis en enkel prosess.

Videre forteller informant A at *«Da va da aldri snakk om eksport, de andre eksportørene gjorde inntrykk av at dette var vanskelig og ikke for enhver og begynn mæ. Man bei holdt litt nede av de få som eksportert, de ønsket nok ikke å miste makt. De tjente godt på å eksporter fesken vårres.»*

At Hanseatene og senere bergenserne hadde mye makt under eksporten kommer godt frem i delkapittel 4.3. Ifølge Frank Jenssen (2012) var det også en del lurerier. Sortering Magro, for eksempel WM (Westre Magro), se tabell 1, er en tynn og mager fisk, og det ble opp gjennom alle år av Hanseatene og bergenserne uttrykt at en slik mager fisk lot seg ikke godt betale, annet enn for skrap. Da Lofoten selv begynte å eksportere og var på sine første turer i Italia i møte med importørene, viste det seg den sorten hadde blitt betalt bedre for enn de fleste andre sorteringer – i flere hundre år. Dette ifølge informant D på grunn av at den absorberer mye vann, og man får mye igjen av fisken.

Informant A sier også: *«Tyskeran tjent mytje på tørrfesken. Da e der uttrykket «atten, nitten, titten, tyve» kommer fra. Da va mytje lurerier.»* Så ved å legge inn et «ekstra tall» i opptellinga lurte de til seg ekstra tørrfisk. Som nevnt i delkapittel 4.3 så hadde Hanseatene mye makt og innflytelse, de var fryktet og bevæpnet.

Mange av informantene betegner det å kunne eksportere selv som av de største endringene i næringa, og jeg mener at samtidig som det gradvis åpnet opp (hvor FF og NTL ble mindre

fremtredende) har næringen tatt mer av makten som de tidligere ikke hadde. Den endringa i maktbalansen er viktig, og er en viktig endring næringa har gjort, fra å absolutt ikke ha kontroll eller makt over sin egen fangst, til i dag å sitte i førersetet selv.

### **6.3.3. Forbrukertilpasning**

Gjennom 1000 år har markedet endret seg og forbrukerne endret sine vaner – sikkert ikke bare de siste 75 årene. Nå i dag er jo fokuset mer på ferdige forpakninger og at prosessen skal være enkel.

Historisk – og fortsatt gjeldene i dag, har den nøye kvalitetssorteringa i 18 sorter vært gjort nettopp med tanke på å tilpasse seg markedet og forbrukerne. Det har fra tidlig vært tydelig at de ulike markedene og forbrukerne foretrekker ulike sorter tørrfisk, og også har ulike betalingsevne. Det er derfra navnet på tørrfisksortene kommer – etter markedene. Sorteringa er fortsatt viktig i dag, fordi markedene foretrekker fortsatt ulike sorter, dette går også en del på tradisjoner. Enkelte sorter egner seg for eksempel bedre for utvanning enn andre. Med et produkt som tørrfisk som kan variere så mye i kvalitet så er det viktig å skille mellom de ulike sortene, slik at forbrukerne får det de foretrekker – og det de kan betale for. For det norske markedet med lutefisken er det jo en sort tørrfisk vi bruker, og det er jo en grunn for at nettopp den blir benyttet.

PGI-merket er et resultat både av ønske om å verne produktet tørrfisk, men også som et ledd i å tilpasse tørrfisken markedet – ettersom matmerker (og spesielt de geografiske beskyttede) er noe som er viktig og etterspørres i Italia. Det er såpass viktig for italienerne at de er villige til å betale mer for produkter merket med PGI enn de uten (informant D).

Eksportørene snakket også en del om forbrukerendringene i Italia. *«På den fronten har kundane vårres – med upbacking fra oss i Norge, lagt om produksjonen og prøvd å rette seg inn til da markedet etterspør»* (Informant E). Det forteller om maskiner som garanterer lengre holdbarhet på den utvannede tørrfisken, samt en pose med kork som man enkelt kan vanne ut og skifte vann hjemme, om man ønsker å gjøre utvanningsprosessen selv.



«Der har de jo vært spesielt flenk i Norge og på Værøya, mæ lutefisken» (Informant E). Her har det gradvis vært bygd opp markedet til noe som er svært populært i dag. Gjennom markedstilpasninger og utvidet konsumvindu har lutefisklag blitt populært på høsten og før jul rundt om i landet.

«Lutefisken begynte å «ta av» i 2003. E hadde jo holdt på lenge og solgt småslumper av lutefesk rundt omkring, og plutselig var da når som ville ha en palle lutefesk. Og en palle lutefesk, da va jo voldsomt i mine øyer. Sendte en palle tel Oslo i 2002. Så kom de utover neste år og ville at vi fortsatt sku lever, og sia då har da gått ut veldig mytje lutefisk» (Informant A).

#### **6.3.4 Innovasjoner i produksjonen**

Videre skal jeg presentere noen innovasjoner i produksjonen som kom frem under datainnsamlinga. Disse innovasjonene har gjort produksjonen av tørrfisk enklere og bedre.

##### *Sløyerlinja*

Kan ta imot mye større kvantum, og på kortere tid. I tillegg blir mer biprodukt tatt vare på kontra at det før stort sett ble kastet på hav når det sløydes i båtene. Dette er jo bra fra flere perspektiv; både for å få utnyttet hele produktet og i tillegg få solgt biproduktene, som torskehoder, og også torskemedaljonger og torsketunger, i tillegg til skreiens innvoller. Sløyerlinja er også noe bedre ergonomisk enn de gamle sløyerbenkene, og også mer maskinell.

##### *Klimalager*

For klimaoptimal tørking og lagring. Ved hjelp av klimalager tar man litt kontrollen over det naturen ikke gir oss kontrollen på – her kan vi styre etterlagringa av tørrfisken slik at den lagres i optimal temperatur. Tørrfisken fortsetter å svinne etter så tiden går, ved justering i luftfuktighet og mer kan man til en viss grad kontrollere denne prosessen, slik at unødvendig mye av tørrfisken ikke svinner bort. «Jo lengre du lagra fesken jo gular bi han, ved hjelp av klimalager hold vi den meir stabil både på vekt og farge» (Informant E).

Likevel er klimalager en dyr investering, og som informant D sier så er det en svært tøff næring som aksepter at det er slik, at man må gjøre så dyre investeringer for å *til en viss grad* kunne kontrollere en faktor som påvirker kvaliteten og inntjeningen såpass mye som klima gjør.

#### *Nakkekutter*

Nakkekutteren åpner nakken i tørrfisker slik at man får bra innsyn for å kunne bedømme tørrfiskens kvalitet også innenfra. Tørrfisker er veldig hard og nakken er vanskelig å få opp, før da bergenserne vraket ble det brukt øks, og dermed ble det bare gjort på en og annen fisk. Nakkekutteren har gjort at man forholdsvis enkelt kan få åpnet nakken på enhver fisk for å få en svært nøyaktig kvalitetsbedømmelse (informant E).

#### *Lysrør til bruk i vraking*

I dag brukes det kraftige lysrør for å kunne gjennomlyse tørrfisker. Ved å gjennomlyse tørrfisker kan man se etter strukturelle forandringer, bloduttredelser og annet som kan være nedsettende på kvaliteten, eller at tørrfisker rett og slett er sur. Før ble det brukt en enkel glødelampe som gjorde at man absolutt ikke fikk gjennomlyst tørrfisker som i dag.

*«Vrakern i dag, på grunn av enkel teknologi i form av nakkekutteren og bedre lys, får sjå inn i fesken – og gjennomlysa den. Vi kan bedøm fesken mykje meir nøyaktig no enn før»*  
(Informant E).

#### **6.4 Motstandsdyktighet**

De tre foregående delkapitlene forklarer noe som er med på å styrke tørrfisknæringen. Vi har i den teoretiske delen av oppgaven sett at det å kunne tilpasse seg og bruke innovasjon på nye løsninger gjør en mer motstandsdyktige. Hvordan har bedriftens dynamiske kapabiliteter og tilpasninger de har gjort ført til at næringen har blitt mer motstandsdyktige?

### 6.4.1 Sjøleksport – større kontroll

Mange i næringen antydte at det å kunne eksportere sin egen fisk var av de største endringene. Dette har ført til selvstendighet og en mye større kontroll for produsentene. Det er ingen som har gått tilbake på å ikke selge sin egen tørrfisk, og det betyr jo at det utelukkende har bidratt positivt for dem.

Produsentene har fått mer kontakt direkte med markedet, og det gjelder mange produsenter i næringa, så jeg vil si at hele næringa har fått kortere og nærmere kontakt med markedet. Da får man mulighet til å tilegne seg mer kunnskap om kundene, markedet og forbrukerne, og andre veien kan man videreformidle sin kunnskap og opplevelser til kundene, alt i alt fører det til bedre kommunikasjon mellom næringen og markedet, og det øker også sannsynligheten for samarbeid.

### 6.4.2 Større marked i Italia

Etter Biafra-krise, som blir regnet som en mørk natt i tørrfisknæringa, så har tørrfiskene funnet seg alternative markeder, og resultatet har vært et større marked for tørrfiskene i Italia, enn hvordan nivået var før krisen inntraff.

Her kommer et utklipp fra boka «Norsk Tørrfisknærings Historie» av Thorvald Tande som viser eksportutviklingen før og etter Biafra-krise.

| Tørrfiskeeksporten 1956—1962, |             | Tørrfiskeeksporten 1971—1974: |             |
|-------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|
| Årlig gj. snitt:              | 36.008 tonn | Årlig gj. snitt               | 11.800 tonn |
| Nigeria                       | 62,2%       | Italia                        | 38,0%       |
| Italia                        | 23,2%       | Nigeria                       | 25,4%       |
| Kamerun                       | 2,9%        | Sverige                       | 8,7%        |
| Sverige                       | 2,3%        | Kamerun                       | 7,6%        |
| Finland                       | 1,2%        | Mexico                        | 2,9%        |
| Jugoslavia                    | 1,1%        | Finland                       | 2,5%        |
| Holland—Belgia                | 1,0%        | Jugoslavia                    | 1,8%        |
| Tilsammen disse markeder:     | 93,9%       | USA                           | 1,6%        |
|                               |             | Holland/Belgia                | 1,4%        |
|                               |             | Tilsammen disse markeder:     | 89,9%       |

Figur 8: Eksportutvikling av tørrfisk før og etter Biafra-krise. (Tande, 1986)

Av figuren kan vi se at det forholdsvis ble eksportert 23% av tørrfiskene til Italia før krisen, mens etter krisen ble nesten 40% av all tørrfiskene sendt til Italia. Det er òg en stor endring i kvantumet de årene, men det er ifølge Tande (1986) på grunn av råstofftilgang og ikke markedet i Italia.

Etter 1974 var det fortsatt uro i Nigeria, men i 1975 gikk de nigerianske myndighetene med på importlisens av tørrfisk etter lang tids forhandling (Tande, 1986), det året ble toppår for Nigeria-eksport før det igjen ble uro og Italia på nytt ble viktig. Italienerne var mer interessert i prima tørrfisk, og kunne betale bedre.

Selv om det var litt av og på med Nigeria en periode, svært ustabil, så økte markedsandelene i Italia gradvis framover, og det er spesielt fra da Italia har vært et viktig marked for tørrfisken.

#### **6.4.3 GPS-system for å sikre transport**

Jeg har tidligere i avsnitt 6.1.7 referert til hvordan transporten av tørrfisken ble stjålet på vei til kunden. Dette var en stor belastning på næringa da, mye tørrfisk gikk tapt og det førte også til uroligheter i markedet i form av dårlige priser då den stjalne fisken til slutt havnet på markedet.

Her måtte tørrfisknæringa jobbe sammen for å finne løsning på turbulensen, informant D forteller følgende:

*«Løsninga va at bilan som kjørt fesken nedover måtte montere inn GPS-systema, også måtte de ha takluke som åpna se automatisk hves da vart sprøyta inn gass. Da bei enighet om at da måtte bestilles overnatting på bestemte steder, på tur nedover måtte da bestilles parkeringsplass. Når de ankom stedet ringte de og ga beskjed om kor de va, kontoret la en elektronisk ring rundt bilen, sånn at hves når kom nært nok så gikk alarmen. Når de hadde søve sine antall tima så måtte de gi beskjed sånn at de kunne kjør vidare tel neste stoppested – på samme prosedyre. Alt da derr kosta penga, da va enorme beløp som gikk. Men da fungerte»*

Kostbar prosedyre, men et system som fungerer kom i orden, og næringen totalt sett kom styrket ut av det – etter mye turbulens med stjalne biler, nå er også transporten av tørrfisk godt sikret.

#### **6.4.4 Høyere kvalitet**

Ved hjelp teknologi har man mer nøyaktig klart å bedømme kvaliteten på tørrfisken noe som gjør at fisken kundene våre mottar er av korrekt kvalitet – det gir forutsigbarhet. «Det er jo viktig for de italienske forbrukerne at de kan stole på at kvaliteten er bra på tørrfisken»

(Informant C). Det er en stor styrke for hele næringa at enkle hjelpemidler har gjort det mulig å bedømme kvaliteten så bra som det gjør i dag.

Klimalageret er òg ny teknologi som fører til optimal lagring, som også forbedrer kvaliteten over tid samtidig som man unngår svinn.

#### **6.4.5 Lutefisk – flere bein å stå på**

Den store økningen i lutefiskens popularitet er et tegn på at det er blitt et produkt nordmenn ikke kan unnvære på høsten og før jul. Salgstallene sier det samme, og med det har næringen funnet et annet forbruksområde til tørrfisk. En stor kakebit av kvantumet av tørrfisk går til produksjonen av lutefisk hos lutefiskprodusentene, og ved hjelp har dette har næringen funnet flere bein å stå på. Det er svært positivt, og ved uro i det italienske markedet har man også mer å lene seg på da lutefiskmarkedet stort sett er helt avskilt fra hva som foregår i Italia.

#### **6.4.6 Monopol i Italia**

På grunn av tørrfiskens høye kvalitet har vi nesten monopol på det italienske markedet (informant E). Det er en unik situasjon å være i, at vi ikke har store konkurrenter. Enda sterkere står vi etter PGI-merkinga, da blir det også vanskeligere for andre å kunne ta opp konkurransen. Produsentene forteller at grunnen for at Island og Finnmark forsvant fra det italienske markedet var på grunn av den gode kvaliteten på tørrfisk fra Lofoten. Ifølge produsentene ble det første etter den islandske fisken forsvant fra markedet at B-sorten kom i bruk. B-sorten er jo en dårlig kvalitet av tørrfisk, og bra mye billigere enn de andre sorteringene over.

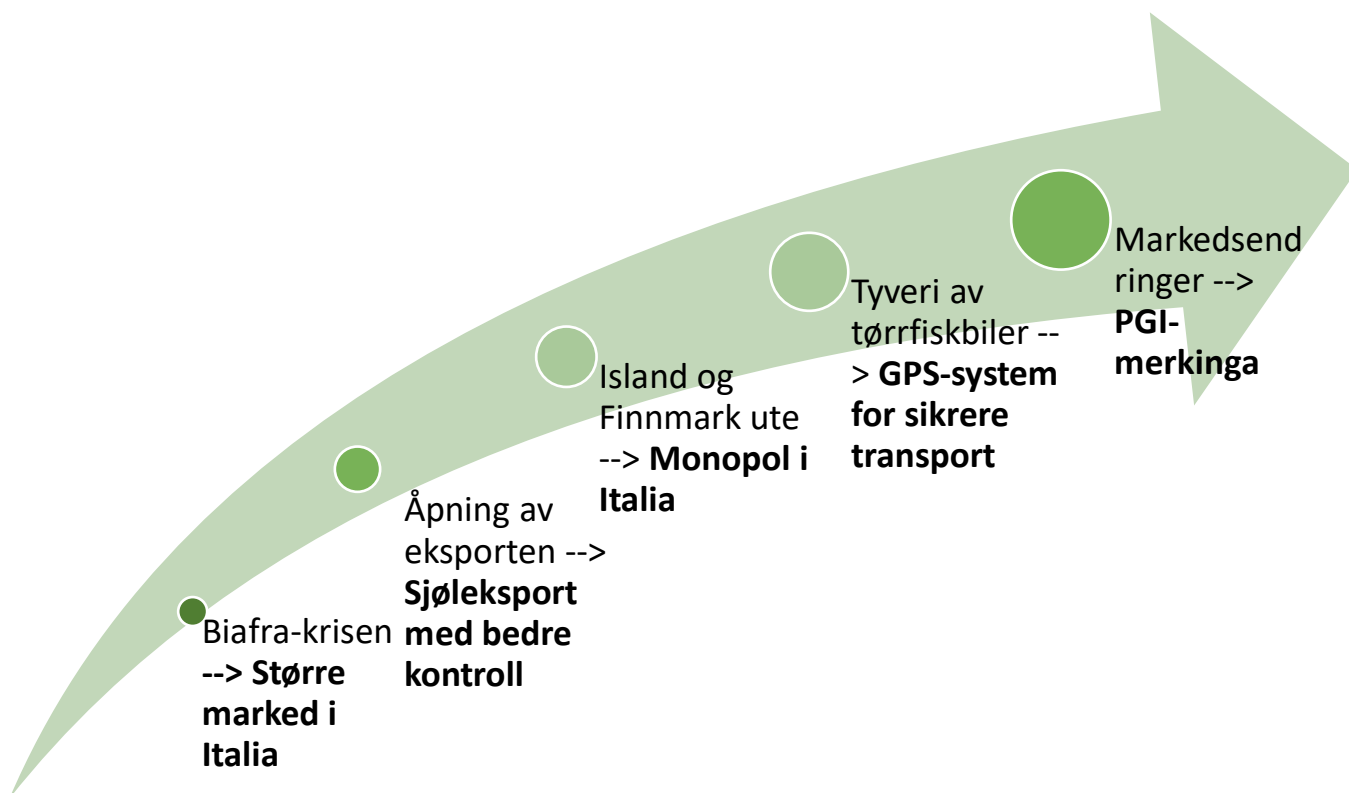
#### **6.4.7 Opprettelse av «Tørrfisk fra Lofoten»**

PGI-merket har styrket tørrfiskens identitet og posisjon i markedet. I tillegg til effekten av selve PGI-merkinga har næringa gjennom organisasjonen «Tørrfisk fra Lofoten» fått en større arena for samarbeid og dialog. «Jeg synes siden jeg begynte er næringen mer samlet, spesielt ift. Tørrfisk fra Lofoten» (Informant C).

En samlet næring som drar lasset sammen og utvikler nye prosjekter og innovasjoner sammen for å løfte hele næringa er bra, og gjør oss mer motstandsdyktig.

## 6.5 Tidslinje

Jeg har samlet noen av de mer konkrete hendelsene i en tidslinje for å illustrere hvordan turbulensen har ført til mer konkrete tilfeller av motstandsdyktighet.



Figur 9: Tidslinje over hendelser i næringa, turbulens og motstandsdyktighet

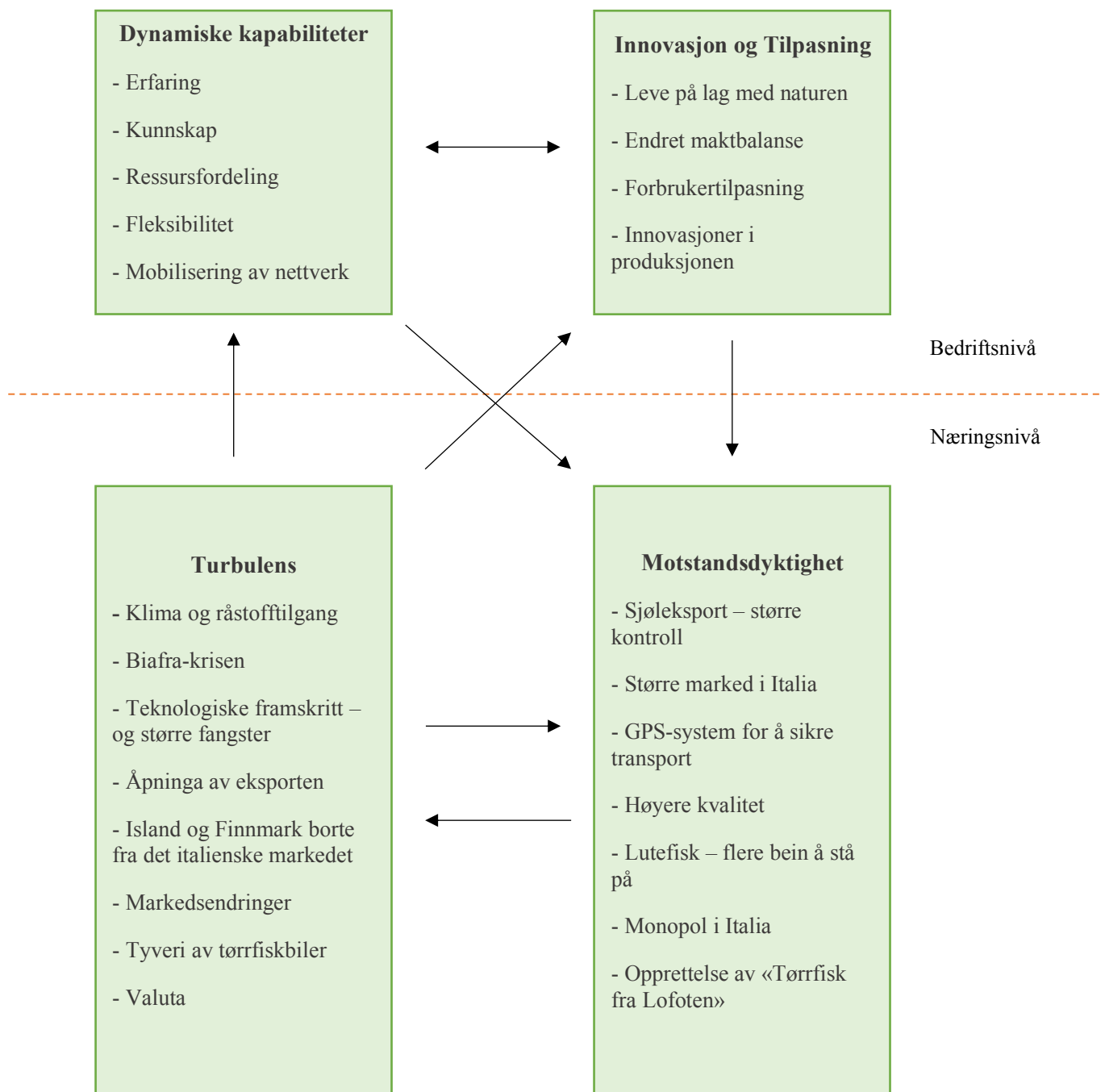
## **7. Diskusjon**

Nå er resultatene av datainnsamlingen og analysen presentert, og vi er nødt til å se litt nærmere på resultatene vi fikk av foregående kapittel. Det er svært viktig at vi ser sammenhengen mellom det som er presentert i analysen og det teoretiske rammeverket. Av det teoretiske rammeverket har vi at næringer blir utsatt for turbulens, som er eksterne faktorer. Dette påvirker selvfølgelig bedrifter i næringen, som har muligheten til å opparbeide seg dynamiske kapabiliteter for å håndtere slik turbulens bedre. Vi har sett på sammenhengen mellom innovasjon, motstandsdyktighet og langsiktig overlevelse, og konkludert med at det er sammenheng mellom innovasjonsaktiviteter og langsiktig overlevelse (Buddelmeyer, et.al., 2010). Bedriftene må så tak i bruk innovasjon gjennom endring og tilpasning, for å kunne tilpasse seg turbulensen (for eksempel en krise). Hva disse innovasjonene (eller tilpasningene) kan være, er som mangt, og kan variere fra industri til industri, men i dette tilfellet har vi jo sett på tørrfisknæringen, og vi har allerede en analyse som foreligger på hvilke innovasjoner og tilpasninger som har vært. I følgende kapittel vil vi diskutere dem relatert til teorien. Vi vil også se på betydningen av motstandsdyktighet sammen med dette, og konkret hvordan denne turbulensen, de dynamiske kapabilitetene og tilpasningen har ført til motstandsdyktighet i tørrfisknæringa, slik at den har overlevd over så lang tid som den har.

Jeg starter med å presentere en modell jeg har laget i denne sammenhengen. Den gir et godt bilde på resultatene som har kommet av analysen, samt bakgrunnen som er det teoretiske rammeverket. Deretter vil jeg presentere modellen litt mer detaljert, samt å ta et dypere dykk i konseptet ‘motstandsdyktighet’, og hvordan tørrfisknæringen er en motstandsdyktig næring. Vi skal også se om vi kan ta i bruk verktøyet for å måle motstandsdyktighet presentert i kapittel 2.3.4.

### ***7.1 En dynamisk modell av motstandsdyktighet for lang tids overlevelse***

Som oppsummering av analysen har jeg videreutviklet modellen jeg lagde i slutten av den teoretiske delen, kapittel 2.5. Her kan sammenhengen mellom resultatene av analysen sees opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven i tillegg til å detaljere hva hovedelementene inneholder.



Figur 10: En dynamisk modell av motstandsdyktighet for lang tids overlevelse

Jeg starter diskusjonsdelen med å se nærmere på modellen presentert ovenfor, på hvordan boksene henger sammen og forklaringene bak pilene. Det teoretiske rammeverket for modellen er presentert og diskutert i kapittel 2.

Først og fremst kan jeg introdusere analysen i modellen; at hele analysens 4 hovedpunkter og underpunkter er plassert på riktig plass i modellen. Vi kan se et klart skille på næringsnivå og



bedriftsnivå, hvor turbulens som er eksterne hendelser hender på næringsnivå, men påvirker bedriftene. De dynamiske kapabilitetene er på bedriftsnivå, og det samme gjelder tilpasningene. Enhver bedrift gjør sine tilpasninger, dette slår ut på næringsnivå i motstandsdyktighet – selv om det også styrker den interne motstandsdyktigheten. Motstandsdyktigheten fører så til lang tids overlevelse. Hvis vi repeterer forskningsspørsmålet:

*Q: Hvordan bidrar innovasjon og motstandsdyktighet til langsiktig overlevelse i tørrfisknæringa?*

Alle elementene i modellen kan gi oss et svar på forskningsspørsmålet, på hvordan innovasjon (og tilpasning) og motstandsdyktighet fører til langsiktig overlevelse.

### **7.1.1 Diskusjon av modellen**

Jeg starter med turbulensen, all turbulens nevnt i denne oppgaven skjer i utgangspunktet på næringsnivå – det er turbulens som rammer hele næringen. Turbulensen fører til utviklingen av dynamiske kapabiliteter i bedriftene, samt til innovasjoner i form av tilpasning hos bedriftene. Innovasjon handler om å tilpasse seg eksterne faktorer (Drucker, 2002). Pilene fra turbulens går både til dynamiske kapabiliteter, og til innovasjon og tilpasning.

Eksempelvis vil dette med klima og råstofftilgang både gå til tilpasning og dynamiske kapabiliteter, fordi man forsøker å tilpasse seg så godt det går gjennom å leve på lag med naturen. Pilen går også til dynamiske kapabiliteter fordi bedriftene får etter en tid enormt med kunnskap og erfaring i hvordan klimaet påvirker tørrfisken, og det å være fleksibel og klar for å gjøre endringer på kort varsel, alt etter hvor skreien i år gyter eller hvis det plutselig skulle komme en frostperiode. På det teoretiske handler det mye om relasjon mellom begrepene *fleksibilitet og tilpasning*, i delkapittel 2.1.4 diskuterte jeg hvordan man kunne omstille seg raskt etter forandringer ved hjelp av fleksibilitet og tilpasning.

Dette med Biafra-krisen går egentlig også begge veier. For mange bedrifter, hvor tørrfisken ble stående på lager, ble det enda en prøvelse i ressursfordeling, og for andre en start på et eksporteventyr hvor maktbalansen ble skiftet, og de kom sterkere ut av det som eksportør med større kontroll – selv om det ikke var planen eller ønsket i første omgang.

Den teknologiske utviklingen som har skjedd underveis har ført til innovasjoner også i tørrfisknæringa, og det samme gjelder dette med å kunne ta imot større fangster; man har vært nødt til å tilpasse seg.

Da eksporten ble åpnet i 1993 var det mange som startet å eksportere sjøl, noe som har gitt bedriftene en økning i både kunnskap, erfaring og mobilisering av nettverk. Til syvende og sist har denne endringen styrket næringen med at man selv har kontroll over salget.

Endring i markedet og forbruksvaner har ført til forbrukertilpasning, og all tørrfisken som ble stjålet har ført til innovasjoner og systemer som har styrket sikkerheten rundt næringens distribusjon. Valuta er en faktor næringen alltid har forholdt seg til, siden man handler med et annet land. Til dels er det tilpasninger som er gjort i forbindelse med valuta, men det er også en faktor næringen er bevisst på som er litt utenfor kontroll. Den kan likevel påvirke mye, og har de siste årene vært gunstig for næringa. Med en utvikling i veldig feil retning vet vi kan bety potensielle konkurser langs kysten.

En pil går direkte fra turbulens til motstandsdyktighet, og det er siden at enkelte og deler av noen faktorer går ikke innom bedriftene. Eksempelvis når Italia sluttet å importere fra Island og Finnmark, og Lofoten endte opp med en monopolsituasjon i Italia.

Fra bedriftsnivå på dynamiske kapabiliteter går det en pil direkte til motstandsdyktighet, og det er fordi at alle dynamiske kapabiliteter gjør bedriftene sterkere noe som igjen påvirker motstandsdyktigheten i næringa. I tillegg går ikke alle turbulenser gjennom tilpasningsboksen, enkelte ting gjør en rett og slett bare sterkere som igjen fører til at man direkte blir mer motstandsdyktig i form av blant annet økt konkurransevne og resultat (Madsen, 2009). Eksempelvis punktet om klima og råstofftilgang, og Biafra-krisen. Av slike ting utvikler man kapabiliteter som går på erfaring, kunnskap og ressursfordeling som gjør næringen direkte mer motstandsdyktig, for man har vært gjennom å håndtere slike utfordringer og kriser, dermed er man mer rustet for det i framtiden også.

Rodríguez-Sánchez (2021) skrev at motstandsdyktighet er en dynamisk kapabilitet man utvikler over tid gjennom at man har en sterk evne til å lære og tilegne seg ny **kunnskap** slik at man kommer sterkere ut av det i framtiden = blir mer motstandsdyktig.

Fra dynamiske kapabiliteter går også pilen direkte til tilpasning, da vi gjennom økt kunnskap – for eksempel – vet hvordan man skal kunne tilpasse seg forandringene. Tilpasning går også direkte tilbake til dynamiske kapabiliteter, for enhver innovasjon og tilpasning øker bedriftens kapabiliteter. Eksempelvis vil forbrukertilpasning på tvers av norsk-italiensk side øke mobiliseringen av nettverket. Ved å tilpasse oss og leve på lag med naturen får vi også større kunnskap, erfaring og kjennskap til naturen. Dynamiske kapabiliteter og tilpasning henger sammen ved at en dynamisk kapabilitet handler om selve *evnen* til å tilpasse seg, hvilke mekanismer som ligger bak (Ruiz-Martin et. al., 2018).

Gjennom å tilpasse oss blir vi også motstandsdyktig, flere tilpasningsdyktige bedrifter fører til en motstandsdyktig næring (Rodríguez-Sánchez et. al., 2021). Eksempelvis vil den endrete maktbalansen gjøre næringen generelt sterkere, det samme vil punktet om forbrukertilpasning. Hvis flere bedrifter forbrukertilpasser produktene vil du sammenlagt få en næring som er opptatt av sine kunder og konsumenter, noe som vil gagne hele næringen i form av økt popularitet og salg på produktene.

Dette med maktbalansen syns jeg er svært viktig. Å ha gått fra at hanseatene og senere bergenserne kontrollerte all eksport av våre produkter til at man i dag har råderetten til det selv (det skulle egentlig bare mangle), er en stor og viktig endring. Videre var eksporten ganske godt kontrollert fram til 1993 da det åpnet opp. «Med lua i handa» er et velkjent uttrykk, og etter over 800 år uten kontroll, tror jeg denne kontrollen og råderetten er noe produsentene og næringa setter pris på, det gjør næringa og sterkere og jeg tror få vil tilbake til slik det var før.

Modellen av analysen viser at turbulens, dynamiske kapabiliteter og innovasjoner i form av tilpasning, har gitt oss en styrket næring gjennom det å selv kunne eksportere sine egne varer fritt, stort marked i Italia med monopol, sikker transport og høy kvalitet på tørrfisken, i tillegg til ordningen med PGI-merket, også har vi også lutefisken som har gitt næringen flere bein å stå på. Disse punktene, som omhandler hvordan næringen har økt motstandsdyktighet, er viktige for næringen både nå og også i tiden framover.

## 7.2 En motstandsdyktig næring

I dette delkapitlet vil jeg nærmere diskutere delen om motstandsdyktighet. Det er selve essensen i hele oppgaven, nettopp hvordan turbulens, dynamiske kapabiliteter og tilpasning har ført til motstandsdyktighet. Rodríguez-Sánchez et. al. (2021, s. 446) skriver at motstandsdyktighet egentlig handler om å tilpasse seg; i turbulente tider må man utforske nye muligheter og transformerer seg selv for å være tilpasningsdyktig og kunne overleve over lang tid, som fører til økt motstandsdyktighet.

I det teoretiske kapitlet (2.3) diskuterte jeg hvordan motstandsdyktighet var et mål på hvor dyktige næringer er å tåle motstand og turbulens. Vi introduserte også et måleverktøy for å måle motstand i bedrifter, det skal jeg se nærmere på i neste delkapittel, men først og fremst går jeg litt inn i de punktene som omhandler motstandsdyktighet som kom fram i analysen. Bristow & Healy (2018) mente at næringer som tilpasser seg for å stå gjennom turbulens er motstandsdyktige.

Det å kunne selge sin egen tørrfisk i det markedet man vil har gitt større kontroll og forutsigbarhet for produsentene i næringa, de har fått økt kunnskapsnivå både om markedet og det å være selvstendig eksportør. Den selvstendigheten og kontrollen har økt motstandsdyktigheten i bedriftene det gjelder, med det har da også økt motstandsdyktigheten i næringa med at du har aktører som har god kontakt med markedet og sine kunder, det gir også et positivt inntrykk ut av for eventuelle nye som ønsker å etablere seg i næringa; at man selv får muligheten til å eksportere sin egen fisk.

Opprettelsen av «Tørrfisk fra Lofoten» har ikke bare gitt tørrfiskens et unikt matmerke, men det har også etablert et godt grunnlag for videre samarbeid i næringa, som flere setter pris på. Her ser vi også sammenhengen mellom den dynamiske kapabiliteten om «mobilisering av nettverk», og jeg har stor tro for at det videre i «Tørrfisk fra Lofoten» kan jobbes sammen om prosjekter som gagnar næringen, også i framtiden. En næring som står sterkt sammen er også en næring som er motstandsdyktig.

PGI-merket har styrket tørrfiskens identitet, så det har også bidratt til å øke kvaliteten på tørrfiskens og delen som omhandler forbrukertilpasning. Som Norges Sjømatråd sa i forbindelse med PGI-merkinga så *«er jo viktig for de italienske forbrukerne at de kan stole på*

*at kvaliteten er bra på tørrfisken»*, så ved hjelp av PGI-merket kan de være 100% sikker på at det er tørrfisk fra Lofoten de kjøper.

Det at næringa i dag kan sikre kvalitet så godt som det gjøres ved hjelp av en vraketeknikk, nøyaktigere enn noensinne før, gjør at næringa kan være trygg på produktet de selger – selv om markedssituasjonen i Italia nå er for monopol å regne. Det gjør at Lofoten stiller enda sterkere i markedskonkurransen; ikke bare har de et PGI-merket produkt, men de er også trygge på kvaliteten på produktet – kanskje så trygg og kunnskapsrik som det er mulig per nå. Klimalageret er også en innovasjon som har vært jobbet med i næringa som gjør at man får enda mer utnyttelse og holdbarhet på tørrfisken.

Vi har i analysen diskutert hvordan produsentene og næringa tilpasser produktene til markedet og forbrukerne, blant annet gjennom den nøyte tørrfiskvrakinga. Tilpasninger av tørrfisken i Italia har i hovedsak vært gjort av italienerne som også bløyter tørrfisken og gjør en bit av videreforedlinga der. Tilpasninger; i alt fra produksjonsutstyr til forpakninger, har vært gjort med god upbacking fra næringa i Lofoten, med ønske om å møte forbrukerne.

En annen tilpasning på produktfronten som har vært gjort innenlands er lutefisken. Med stor popularitet har man funnet en annen anvendelse og marked for tørrfisken, noe som har styrket næringa i at man har flere bein å stå på. Det er veldig bra for næringa, og er med å gjøre næringa mer motstandsdyktig.

Av de teoretiske kapittelei vet vi at bedrifter som tenker nytt, ser nye muligheter og tilpasser seg, har større mulighet for å komme seg etter kriser og turbulens, og av det jeg til nå har presentert i analysen og diskusjonen, så har næringa gjort en rekke endringer og tiltak for å styrke motstandsdyktigheten sin.

Vi skal nå se om vi kan benytte oss av rammeverket introdusert i delkapittel 2.3.4 for å måle motstandsdyktigheten i næringa.

### **7.2.1 Nivå av motstandsdyktighet**

Rammeverket produsert av Ruiz-Martin (2018) er presentert i delkapittel 2.3.4, og er et verktøy som i utgangspunktet er ment for bedrifter. Vi kan likevel benytte oss av det nå for å se på næringen, for å gi oss en liten pekepinn på nivået av motstandsdyktighet.

For å repetere så presenterte Ruiz-Martin (2018) 3 mulige utfall etter å ha blitt utsatt for turbulens:

1. Man havner tilbake på samme nivå som utgangspunktet
2. Man tar et steg tilbake og havner på et lavere nivå enn utgangspunktet
3. Man vokser og blir enda bedre og sterkere enn utgangspunktet

Hvis vi tar for oss tidslinjen presentert i delkapittel 6.5 kan vi se at i mange av turbulensene har næringen på sikt kommet sterkere ut enn utgangspunktet. Eksempelvis så førte Biafra-krisen til at Italia ble et enda viktigere marked for tørrfisken, og all tørrfisken som dessverre forsvant gjorde at vi i dag har sikrere og tryggere transport for produktet. Nå stiller også tørrfisken enda sterkere i markedet i etterkant av PGI-merkinga.

Ut fra analysen, tidslinjen presentert og resonnementene kan vi tenke oss vi er på nivå med *resilient* eller det å være motstandsdyktig, se figur 1.

### **7.3 Generell diskusjon**

Vi har sett både den teoretiske delen og den praktiske, at det ikke alltid trenger å være de store innovasjonene for å gjøre endringer, den inkrementelle innovasjonen kan være desto viktig. Dette med å leve på lag med naturen; og hele tiden gjøre små endringer for å tilpasse seg det klimaet så er der og da, er gode eksempler på inkrementelle innovasjoner. Det samme gjelder forbrukertilpasning, man endrer produktene sine litt hele tiden for å tilpasse forbrukerne og markedet.

Gjennom disse inkrementelle innovasjonene har næringa til enhver tid tilpasset seg omgivelsene sine, noe som vi ser har økt motstandsdyktigheten. Av det teoretiske rammeverket har vi sett at innovasjon bygger motstandsdyktighet (Bristow & Healy, 2018), og det er nettopp det tørrfisknæringa har gjort gjennom sine tilpasninger. Schumpeter hadde sagt at utdaterte og uproduktive næringer ryddes ut automatisk i tunge tider, ved at

tørrfisknæringa har overlevd så lenge, er det et tegn på at næringen verken er utdatert eller uproduktiv.

De dynamiske kapabilitetene bedriftene i næringa har, gjør at dem er i stand til å innovere, tilpasse seg og skape endringer, vi så av det teoretiske rammeverket at en slik endringsevne bidrar til økt konkurransevne og resultat (Madsen, 2009). Dette vises også av modellen presentert tidligere i dette kapitlet, hvor fleksibiliteten i næringa kommer godt til syne. Gjennom det teoretiske konseptet om turbulens så vi at ordet fleksibilitet er knyttet til det å være *agil*, at man er i stand til å handle raskt i takt med de endringene og turbulensene som er, og gjennom det jeg har nå gjort rede for i tørrfisknæringa mener jeg at denne tilpasningsevnen har vært på plass.

## 8. Konklusjon

For å komme til en konklusjon i oppgaven går vi tilbake til problemstillingen presentert i kapittel 1.2. Vi starter med de to mindre spørsmålene jeg la til for å kunne besvare forskningsspørsmålet bedre:

### 1. *Hvordan har bedriftene og næringen håndtert turbulens?*

Bedriftene og næringa har håndtert turbulens gjennom å tilpasse seg, og ved hjelp av dynamiske kapabiliteter bygd opp over lengre tid. Ved hjelp av disse dynamiske kapabiliteter (*erfaring, kunnskap, ressursfordeling, fleksibilitet og mobilisering av nettverk*) har de tenkt annerledes og gjort endringer for å håndtere den turbulensen de har opplevd. Jeg mener at i tillegg til å gjøre tilpasninger har også de evnene de har opparbeid seg i kapabilitetene vært svært viktig for å håndtere turbulens. Den kunnskapen og erfaringen til å vite på hvilket tidspunkt det er rett og gjøre endringer og tilpasninger, har vært nøkkelen til hvordan de har håndtert turbulensen. Evnen til å fordele ressurser, *stå i det* og være fleksibel når det har trengtes, er hvordan næringen har håndtert turbulens.

### 2. *Har innovasjonene bidratt til økt motstandsdyktighet?*

Ja, gjennom tilpasning til omgivelsene har innovasjon vært et viktig bidrag til økt motstandsdyktighet i næringa. Det er viktig å poengtere det teoretiske rammeverket til innovasjon i denne sammenhengen, at vi ser innovasjon i lys av det å endre seg. For å repetere er definisjonen vi har brukt for innovasjon i oppgaven følgende: *enhver nyvinning eller forbedring av råvare og produkt, produksjon, marked, bruk av produkt, og organisasjonsform*. Gjennom kontinuerlig innovasjon har tørrfisknæringen blitt mer motstandsdyktig de siste 75 år.

Så, for å konkludere tar vi en siste repetisjon på forskningsspørsmålet for oppgaven:

*Q: Hvordan bidrar innovasjon og motstandsdyktighet til langsiktig overlevelse i tørrfisknæringa?*

Ved å innovere seg, gjennom tilpasninger og ulike tiltak nødvendig for å håndtere turbulens, har tørrfisknæringa vært i stand til å ikke bare *kommet seg tilbake* etter kriser og sjokk, men også kommet sterkere ut av det og blitt mer motstandsdyktig. Denne tilpasningsdyktigheten, i



tillegg til de sterke dynamiske kapabilitetene opparbeidet i næringen, har vært et sterkt bidrag til tørrfisknæringas lange overlevelse.

Denne konklusjonen er hovedsakelig basert på samtaler og intervjuer med nøye utvalgte, relevante personer i næringa, supplert med statistikk, rapporter og historiske validerte kilder, med ei avgrensning på hendelser de siste 75 år.

### ***8.1 Praktiske implikasjoner og videre forskning***

Denne masteroppgaven er nyttig både for næringen og akademia på flere måter.

Med denne oppgaven har jeg bidratt med å fylle et gap i litteraturen mellom innovasjon og motstandsdyktighet. Det er viktig å forstå lang tids overlevelse av en industri, og hvordan innovasjon kan bidra til det. Denne oppgaven gir også et nyttig perspektiv på hvordan innovasjon kan fungere som tilpasning, i kontekst av en næring som har overlevd i over 1000 år. Masteroppgaven gir også et viktig innblikk i rollen til de dynamiske kapabilitetene bedriften innehar, og hvordan deres effekt er sammen med innovasjon og tilpasning.

For tørrfisknæringen er det også viktig å vite hvordan næringen har overlevd i lang tid, og kan gi en god pekepinn og videre inspirasjon – også for de neste 1000 årene. Gjennom denne masteroppgaven har jeg gitt et positivt bidrag til hvordan næringen har brukt innovasjon for å tilpasse seg endringer, og også forhåpentligvis bidratt til kunnskap om hvordan innovasjon kan handle om noe så «enkelt» som å tilpasse seg.

For framtiden er det viktig at næringen også fortsette å benytte innovasjon for å tilpasse seg endringer, for hvordan tørrfisknæringen ser ut om kanskje 1000 år, vet ingen, men om man benytter de sterkt oppbygde dynamiske kapabilitetene og fortsetter å være tilpasningsdyktig, tenke nytt og være «fremme i skoen», kan vi ha en fruktbar næring langt fram i framtiden også.

For videre forskning kunne det dermed vært interessant og benyttet samme teoretiske rammeverk, sammen med analyser og forutsigelser for framtiden, for å gi en pekepinn på

hvordan næringen også må endre sig i fremtiden. Man kunne også testet om dette rammeverket fungerer for andre type industrier også.

## Litteraturliste

- Andreassen, Benedicte. (2021). *POPP*. [Prosjektoppgave i forkant av Masteroppgave]
- Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009), "Towards a multidisciplinary definition of innovation", *Management Decision*, Vol. 47 No. 8, pp. 1323-1339.  
<https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Bjørge, Carl; Hallenstvedt, Abraham: lofotfisket i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 29. april 2022 fra <https://snl.no/lofotfisket>
- Bristow, G. & Healy, A. (2018). Innovation and regional economic resilience: an exploratory analysis. SpringerLink. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00168-017-0841-6>
- Buddelmeyer, H., Jensen, P.H. & Webster, Elisabeth. (2010). Innovation and the determinants of company survival. *Oxford Economic Paper*, Volume 62 (Issue 2). 261-285  
<https://academic.oup.com/oep/article-abstract/62/2/261/2362051>
- Crossan, M. M. og M. Apaydin (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies* 47(6): 1154- 1191.
- Damanpour F., Gopalakrishnan S. (1999) Organizational adaptation and innovation: The dynamics of adopting innovation types. *The Dynamics of Innovation*, 57-78.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-03988-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-662-03988-5_3)
- Do, B-R., Yeh, P-W., Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Cinese Management Studies*, 10(4), 657-674.
- Drucker, Peter. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
- Dyer, J.-H., Gregersen, H.-B. & Christensen, C.-M. (2009). The Innovator's DNA. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., Jaspersen, L. J. (2018). *Management & Business Research*. (6. Utgave). Sage.

- Fariborz Damanpour, Marguerite Schneider, Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 19, Issue 3, July 2009, Pages 495–522, <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Flesland Markedsinformasjoner AS. (2021). *Fisk og skalldyr totalmarked*.
- Fromhold-Eisebith, Martina. (2015). Sectoral Resilience: Conceptualizing Industry-Specific Spatial Patterns of Interactive Crisis Adjustment. *European Planning Studies*, 23(9), 1675- 1694, DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1047329>
- Gripsrud, G., Olsson U. H. og Silkoset, R (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Høberg, Eva Narten: tørrfisk i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 29. april 2022 fra <https://snl.no/t%C3%B8rrfisk>
- Jenssen, Frank A. (2012). *Torsk: Fisken som skapte Norge*. Kagge Forlag.
- Johannessen, A., Tuft, A. P. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. ed.). Oslo: Abstrakt forlag
- Joensen, Sjúrdur. (2009). *Styrt utetørrking av tørrfisk*. Rapportnr. 39/2009. <https://nofima.brage.unit.no/nofima-xmlui/bitstream/handle/11250/2565976/Rapport%2B39-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*. 61(3), 453-460 <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Krogh, Lise Von. (2016). *Derfor bør du spise tørrfisk*. Bramat.no. <https://bramat.no/kosthold/matvarer/2295-derfor-bor-du-spise-torrifisk>
- Krumsvik, R. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode : Ei innføring*. Bergen: Fagbokforl.

- Lennerts, S., Schulze, A., Tomszack, T. (2020). The asymmetric effects of exploitation and exploration on radical and incremental innovation performance: An uneven affair. *European Management Journal*, 38(1), 121-134. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.002>
- Lysvold, Susanne Skjåstad. (2013). Norsk tørrfisk opp i Champagne-klassen. NRK. <https://www.nrk.no/nordland/norsk-torrfisk-i-champagne-klassen-1.11413123>
- Madsen, Einar L. (2009). Dynamiske kapabiliteter. *Magma*. <https://old.magma.no/dynamiske-kapabiliteter>
- Mageli, Eldrid. Norgeshistorie – Universitetet i Oslo. *Nødhjelp til Biafra 1967-1970*. [https://www.norgeshistorie.no/oljealder-og-overflod/1974\\_nodhjelp-til-biafra-1967-1970.html](https://www.norgeshistorie.no/oljealder-og-overflod/1974_nodhjelp-til-biafra-1967-1970.html).
- Magis, Kristen. (2010). Community Resilience: An Indicator of Social Sustainability. *Society and Natural Resources*, 23(5), 401-416, DOI: <https://doi.org/10.1080/08941920903305674>
- McCarthy A. (2016). Leading During Uncertainty and Economic Turbulence: An Investigation of Leadership Strengths and Development Needs in the Senior Irish Public Sector. *Advances in Developing Human Resources*, 16(1), 54-73. <https://doi.org/10.1177/1523422313509566>
- Meld. St. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*.  
Nærings- og fiskeridepartementet  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>
- Nilstun, C. (2021). Fleksibel. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/fleksibel>
- Norges Råfisklag. (2022, 9. mars). *Hva er egentlig forskjellen på torsk og skrei*.  
<https://www.rafisklaget.no/nyheter/hva-er-egentlig-forskjellen-pa-torsk-og-skrei>
- Norges Sjømatråd. Titusener av italienere feirer tørrfisk fra Norge.  
<https://seafood.no/aktuelt/nyheter/titusener-av-italienere-feirer-torrfisk-fra-norge/>
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.  
<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

- Pederse, Gullik M. (2014, 1. mai). Tørrfisken skapte Bergen og bygde Nidarosdomen. *Lofotposten*.  
<https://www.lofotposten.no/lokale-nyheter/torrfisken-skapte-bergen-og-bygde-nidarosdomen/s/1-71-7326910>
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (2004). *Hanbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press
- Querinioperaens venneforening. (2022). *Tørrfisk, stoccafisso, bacalà*.  
<https://www.querini.no/torrfisken/>
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R. & López-Cabrales, Á. (2021) How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27. 442-459.
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A. & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>
- Runeson, P., & Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical software engineering*, 14(2), 131-164.
- Sjømatrådet. Statistikk, *nøkkeltall*. <https://seafood.no/markedsinnsikt/nokkeltall/>
- Skåra, T. & Rosnes, J.T. (2021). Tørking av mat – hvorfor og hvordan. Nofima.  
<https://nofima.no/fakta/torking-av-mat-hvorfor-og-hvordan/>
- Statsarkivet I Tromsø. *Arkivportalen*. «Fiskeprodusentenes Fellessalg A/L».  
<https://www.arkivportalen.no/contributor/no-a1450-09000000087668>
- Stiftelsen Norsk Mat. (u.å.). *Tørrfisk fra Lofoten*. Hentet: 2. mai 2022 fra  
<https://beskyttedebetegnelse.no/no/godkjente-produkter/torrfisk-fra-lofoten>
- Tande, Thorvald. (1986). *Norsk Tørrfisknærings Historie*. Norges Tørrfiskeeksportøres Landsforening.

Taylor, Simon Peter (2017) What is innovation? A study of the definitions, academic models and applicability of innovation to an example of social housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5 (11). pp. 128-146.

<https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010>

Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic Capability and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in The Innovation Economy. *California Management Review*, 58 (4), 13-35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>

Tsai, K. H., & Yang, S. Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1279-1294. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.001>

Tveit, J.B.N & Ødegård, J. (2017, 8. august). Tørrfisk-sensasjon: - Torskefunn kan endre vikinghistorien. NRK.

[https://www.nrk.no/nordland/torrfisk-sensasjon\\_-\\_torskefunn-kan-endre-vikinghistorien-1.13632492](https://www.nrk.no/nordland/torrfisk-sensasjon_-_torskefunn-kan-endre-vikinghistorien-1.13632492)

Tørrfisk fra Lofoten. *Historie: Det tradisjonsrike Lofotfisket*.

<https://www.torrfiskfralofoten.no/#historie>

Scholz, R. W., & Tietje, O. (2002). *Embedded case study methods: Integrating quantitative and qualitative knowledge*. Sage.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter S. R. & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2),

<http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. (6. utg) California: Sage Publications, Inc.

Ørstavik, Finn. (2022). *Innovasjon*. Store Norske Leksikon.

## Appendiks

### Appendiks 1: Definisjoner av innovasjon

| Definisjon  | Kilde  | Kommentar   |
|---|--|---|
| <i>“The term innovation is defined in one of two ways: “(1) the introduction of something new, or (2) a new idea, method, or device”</i>  | Kenneth B. Kahn, (2018), s. 454.   | Generell og enkel definisjon  |
| <i>«An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit’s previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).»</i>  | Oslo Manual 2018, OECD, s. 20  | Fra Oslo Manual, en ivrig brukt definisjon i ulike sammenhenger. Legger vekt på forandringen gjennom for eksempel fornyelse av et produkt.  |
| <i>“Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace.”</i>   | Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009). S. 1334.                 | En undersøkelse som er gjort ved å samle 60 sentrale definisjoner av «innovasjon», for å så analysere de for å se hvilke attributter og ord som går igjen, for å deretter sette sammen en ny og representabel definisjon av innovasjon. |
| <i>“Innovation is the specific function of entrepreneurship, whether in an existing business, a public service institution, or a new venture started by a lone individual in the family kitchen. It is the means by which the entrepreneur either creates new wealth-producing resources or endows existing resources with enhanced potential for creating wealth.”</i> | Peter Drucker, <i>The Dicipline of Innovation.</i> Harvard Business Review | En klassiker, drar inn entreprenøren i definisjonen og viser også til relevante eksempler.  |



|  |   |  |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Introduksjon av en ny vare — det som konsumenter ikke allerede er kjent med — eller av en forbedret kvalitet.</i></li> <li>2. <i>Introduksjon av en ny metode for produksjon, hvilket ikke er behøver være basert på en forskningsmessig nyvinning, og kan eksistere som en ny måte å forvalte en vare kommersielt.</i></li> <li>3. <i>Åpningen av et nytt marked, det vil si et marked inn i hvilket den spesifikke typen produksjon ikke har blitt introdusert tidligere, enten markedet har eksistert tidligere eller ikke.</i></li> <li>4. <i>Erobringen av en ny kilde av råvarer eller halvfabrikata, igjen uansett om denne kilden eksisterte tidligere eller om den er den første som er.</i></li> <li>5. <i>Utførelse av en ny organisasjon i hvilken som helst industri, som å bygge en monopolposisjon (for eksempel ved å skape et trust) eller ved å bryte opp en monopolsituasjon.</i></li> </ol> | <p>Joseph Schumpeter, <i>The Theory of Economic Development</i>, 1934</p> | <p>Klassisk og kjent definisjon av innovasjon. Dekker alle områder og forklarer hvordan innovasjon utarter seg på de ulike områdene.</p> |
| <p>«En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.»</p>   | <p>Regjeringen (2008-2009)</p>  | <p>Den offisielle definisjonen av innovasjon av Regjeringen, også tatt i bruk av Innovasjon Norge.</p>                                   |
| <p>«The development (generation) and/or use (adaption) of new ideas or behaviors”</p>  | <p>Fariborz Damanpour m.fl. (2009)</p>                                    | <p>Inkluderer “oppførsel”.</p>   |

## *Appendiks 2: Intervjuguide*

### **Intervjuguide**

#### **Introduksjon**

- Introdusere meg selv og gi kort informasjon om prosjektet mitt
- Hvor lang tilbake i tid strekker deg og din families historie seg i tørrfisknæringa?
  - Fra 50-tallet
- Hva syns du selv er de store endringene fra oppstarten (til deg eller din familie) til hvordan det er i dag?

#### **Hoveddel**

- Hvis du skal nevne en stor utfordring du har opplevd i næringa, hva ville det vært?
- Hvordan synes du tørrfisknæringa – og dere, har tilpasset dere endringer?
- Hvordan synes du aktører i næringen forholdt seg til hverandre?

#### **Tema**

- Biafra-krisen
- 80-tallet
- Produktutvikling
- Italienske markedet
- Klima som faktor

#### **Innovasjon i:**

- **Produkt**
- **Marked**
- **Prosess**
- **Organisasjon**

## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### ***Motstandsdyktighet i tørrfisknæringa***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en masteroppgave hvor formålet er å undersøke sammenhengen mellom motstandsdyktighet og innovasjon i tørrfisknæringa. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Tørrfisknæringa i Lofoten har overlevd i over 1000 år, og tørrfisk er fortsatt et viktig produkt for flere markeder. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan næringen har overlevd i så lang tid, og hvilken rolle innovasjon har hatt.

*Forskningsspørsmål: Hvordan bidrar innovasjon og motstandsdyktighet til langsiktig overlevelse i tørrfisknæringa?*

Da 1000 år er litt vel lang tid, vil jeg konsentrere meg om nyere tid (fra etterkrigstiden, siste 75 år).

Hensikten er å belyse relevante hendelser og innovasjoner som har skjedd i næringa og bidratt til å styrke overlevelsessevnen.

Forskningsprosjektet er en del av min masteroppgave som skal ferdigstilles denne våren.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For å belyse tema riktig er relevante personer fra tørrfisknæringa essensielt. Eksportører og bedriftsledere med lange røtter i næringa er en del av utvalgsriteriet. Relevante interesseorganisasjoner rundt tørrfisknæringa er også en del av utvalget, og andre som har historiske kunnskaper om næringa.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar på et intervju som tar ca. 45 minutter. Intervjuet blir tatt opp gjennom Nettskjema-diktafon appen. Nettskjema-diktafon appen krypterer opptaket, lagrer det i skyen og gjør at man aldri kan høre på opptaket på mobiltelefonen. Jeg kommer til å anonymisere intervjuene, og all data blir behandlet anonymt.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet umiddelbart. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun jeg, Benedicte Andreassen og min veileder, Karin Wigger som vil ha tilgang til disse opplysninger ved Nord universitet.
- Jeg vil anonymisere navn og kontaktopplysninger.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Ved prosjektets slutt blir opptak slettet og personopplysninger videre anonymisert.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Benedicte Andreassen.  
[benedicte.andreassen@student.nord.no](mailto:benedicte.andreassen@student.nord.no)  
Telefon: 994 98 035
- Nord Universitet ved Karin Andrea Wigger.  
[kari.a.wigger@nord.no](mailto:kari.a.wigger@nord.no)  
Telefon: 75 51 78 59
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen  
[personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)  
Telefon: 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Karin Andrea Wigger

Benedicte Andreassen

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Motstandsdyktighet i tørrfisknæringa, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)