

Bacheloroppgave

EK215E 001

LANDBASERT RØYEOPPDRETT

KOMPETANSEBASERT FORETNINGSUTVIKLING

HVORFOR ER IKKE PRODUSERT MENGDE I SAMSVAR MED
KONSESJONSBEGRENSNINGER

av

John Seljeli – kandidatnummer 201

Roger Elstad – kandidatnummer 210



Forord.....	3
Figuroversikt	4
Sammendrag	5
1.0 INNLEDNING.....	7
1.1 Næringens produksjons- potensial	9
1.2 Problemstilling	9
1.3 Videre organisering av oppgaven.....	10
2.0 LITTERATURGJENNOMGANG	11
2.1 Eksterne forhold	13
2.2 Interne forhold.....	17
2.2.1 Kunnskap.....	19
2.2.2 Ferdigheter.....	24
2.2.3 Evner	25
2.2.4 Holdninger	25
2.3 Forhold angående vekst	28
2.3.1 Nettverk og vekst.....	36
2.3.2 Organisasjonsformer	39
2.4 Oppsummering	41
3.0 METODE	42
3.1 Sekundærdata	43
3.2 Primærdata	44
3.3 Oppsummering	45
4.0 Utvalg av aktører innen oppdrett av røye	46
4.1 FJORDRØYE AS i Leirfjord:	46
4.1.1 Eksterne forhold	46
4.1.2 Interne forhold.....	47
4.2 BJARNE JOHNSEN i Hemnes:	50
4.2.1 Eksterne forhold	50
4.2.2 Interne forhold.....	51
4.3 FJELLRØYE AS / SÆTERSTAD GÅRD:	52
4.3.1 Eksterne forhold	52
4.3.2 Interne forhold.....	53
4.4 SIGERFJORDFISK AS	54
4.4.1 Eksterne forhold	55
4.4.2 Interne forhold.....	55

4.5 ARCTIC CHAR AS	57
4.5.1 Eksterne forhold	57
4.5.2 Interne forhold	58
4.6 VILLMARKSFISK AS I BARDU	58
4.6.1 Eksterne forhold	59
4.6.2 Interne forhold	59
4.7 TYDALSFISK AS	61
4.7.1 Eksterne forhold	62
4.7.2 Interne forhold	62
4.8 Oppsummering	64
5.0 KRYSS- CASE ANALYSE	65
5.1 Eksterne forhold	66
5.2 Interne forhold som berører aktørene:	67
5.2.1 Matgründere	68
5.2.2 Differensiering	69
5.2.3 Kompetanse	71
5.2.4 Nettverk	72
5.2.5 Organisasjon	73
5.2.6 Vekst	73
6.0 KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER	76
6.3 Svar på problemstillingene som er reist her	78
Litteraturhenvisninger/ kildeliste.	80
Vedlegg	83

I forbindelse med bachelor studiet innen økonomi og ledelse ved handelshøyskolen i Bodø avd. Mo i Rana skal det gjennomføres en obligatorisk Bachelor oppgave.

Bachelor oppgaven er en del av metodefaget, mens innholdet i vår oppgave er en del av faget kunnskapsbasert foretningsutvikling. Vi har vinklet vår oppgave inn mot landbasert oppdrett av røye. I denne undersøkelsen har vi tatt for oss et utvalg småskala røyeoppdrettere, og sett på hvordan næringen har utviklet seg siden de første konsesjonene ble gitt. De naturgitte forutsetningene i Norge er gode for denne typen oppdrett, og vi vil se på den enkeltes utnyttelse av disse ressursene i et bedriftsperspektiv, og i forhold til vekst i bransjen. Ressursutnyttelse og kompetanse er for alle bedrifter avgjørende elementer for å oppnå suksess og sikre fremtidig konkurransekraft.

Vår oppgave bygger dermed videre på elementer og fakta som kom frem i arbeidet med foretningsplanen til Seljeli Røye AS, som vi skrev høsten 2007.

Vi vil her benytte anledningen til å rette en stor takk til alle personene som velvillig stilte opp i intervjusammenheng, uten deres medvirkning hadde det blitt vanskelig å gjennomføre denne studien. Vi vil også takke vår veileder Roger Sørheim for konstruktive og gode tilbakemeldinger i forbindelse med arbeidet på denne oppgaven.

Oppgaven blir innlevert 22. mai 2008.

Studien er utført av John Seljeli og Roger Elstad.

Figur 1 Kompetansebegrepet.....	19
Figur 2 Kunnskapsbegrepet.....	20
Figur 3 Likviditetsstyring.....	23
Figur 4 Vekstnivåer.....	31
Figur 5 Virksomhetens utviklingsstrategier.....	38
Figur 6 Mengde produsert sett i forhold til konsesjonsbegrensninger.....	65
Figur 7 Tabell over eksterne forhold i vårt utvalg.....	66
Figur 8 Tabell over interne forhold i vårt utvalg.....	67

Sammendrag

Denne studien handler om hvilke faktorer som påvirker etablering og drift av landbaserte røyeoppdrettsanlegg. Gjennom arbeidet med forretningsplanen ble det ganske fort klart at dette er ei lita næring sett i forhold til annen oppdrettsvirksomhet. Etterspørselen etter produktet røye hevdes å være stor, likevel utnyttes ikke tildelte konsesjoner fullt ut hos etablerte aktører. Vi har satt fokus på interne forhold som kan synliggjøre årsaksforholdene til at produsert mengde ikke er i samsvar med tildelte konsesjoner. Vekst burde være ønskelig sett fra et bedriftsøkonomisk ståsted, der maksimal utnyttelse av tilgjengelige ressurser står sentralt. Gjennom arbeidet med forretningsplanen fant vi at det kun er en aktør som har hatt en betydelig vekst når det gjelder produsert volum, og få som har ambisjoner om fortsatt vekst.

Eksterne forhold er forutsetninger som må være til stede, og vi presenterer disse ganske kort. For å kunne finne likheter og ulikheter mellom de forskjellige aktørene og gjennom dette få svar på vårt forskningsspørsmål, har vi benyttet en kvalitativ metode med halvstrukturete intervju. Denne metoden har gitt oss mye informasjon om hvordan den enkelte aktør ser på sin bedrift, og hvilke ambisjoner den enkelte har med bedriften. Hvilken kompetanse de har innad i bedriften og hvilken kompetanse de får gjennom sitt nettverk. Kvalitet på sine produkter setter den enkelte høyt, og differensiering av produktet er viktig for å oppnå markedstilgang og sikre bedriftens posisjon.

Det kunne vært interessant å forske mer på småskalaproduksjon, og de utfordringene disse nisjebedriftene har.

This research is about what causes affects on the establishing and management of land-based breeding of Char. Throughout the work of the previous business plan it came clear that this is a small industry compared with other breeding of fish. The demand in the market is claimed to be huge, still the assigned concession is not fully used of the established breeders. Our focus is on internal relationships that can make visible the causes why the produced amount of char does not compare with the assigned amount. Growth should be desirable from an economic point of view, where a maximum exploitation of the available resources is a central matter. Through our work with the business plan we found that it was only one entrepreneur which has had considerable growth when it comes to produced volume of char, and it is still few participants who have ambitions of continued growth. External conditions are conditions which must be fulfilled, and we will present these briefly.

To find similarities and dissimilarities among the different entrepreneurs and get an answer to our question of research, we have used a qualitative method through unstructured interviews. This method gave us a lot of information about how the singular entrepreneur looks upon his own business, and which ambitions they have for their own business. Which internal qualifications they have in their business, and which qualifications they can get through their network. Their attention to quality on their products is high, and differentiation of their product is important to obtain access to the market, and to secure the position of the business. It could have been interesting to make a research on small-scale production, and the challenges these niche businesses have.

1.0 INNLEDNING

Landbasert oppdrett av røye er en forholdsvis ny næring i den form den utøves. Det ble også i ”gamle dager” drevet med yngelproduksjon av røye i enkelte distrikt, men da i mye mindre målestokk og ikke på kommersiell basis. Hovedformålet da var i hovedsak å sette ut yngel i vann som det ikke var røye i fra før. Dette ble gjennomført på hobbybasis og uten hindring av restriksjoner og pålagte krav i forhold til utslipp.

Situasjonen i dag er en annen med mange restriksjoner og pålegg før man eventuelt kan få innvilget konsesjon for å drive med oppdrett. Selv om man etter en lang og tidkrevende prosess skulle være heldig å oppnå konsesjon på gitt lokalitet, så innebærer ikke dette at man automatisk oppnår kommersiell suksess.

Gjennom arbeidet med forretningsplanen for Seljeli Røye AS, ble det fort klart at landbasert produksjon av fisk er forholdsvis dyrt i forhold til sjøbasert oppdrett. Produksjonen må gjøres i forholdsvis liten skala, og produktet bør generere en høy pris i forhold til marine arter som laks. Røye er en ypperlig fisk sett i forhold til dette. Fisken er robust, tåler høye tettheter, har kjempekvalitet, og er et fiskeslag gourmeter liker. Liten produksjon gjør røya til et nisjeprodukt som genererer en betydelig høyere pris enn ørret og laks. Fisken kan produseres økologisk hvis ønskelig, og videreforedling vil gi en betydelig verdiøkning, samt flere arbeidsplasser.

Lik all annen matproduksjon i dag kreves det langsiktig planlegging, og kompetanse er av stor betydning for å få gode resultater. Kommersiell suksess krever også tilgang på nødvendig finansiering, god økonomistyring og godt markedsarbeid.

Utvikling av nisjematbedrifter er en utfordring. Et sentralt spørsmål er hvilken utvikling man ønsker. Er vekst ønskelig og i så fall skal veksten skje innad i bedriften gjennom økt grad av videreforedling (ta hånd om flere ledd i verdiskapningen). eller bør bedriften ekspandere utover, i form av økt produksjonsvolum.

Ambisjonsnivå til den enkelte aktør setter også sine begrensninger. Et ønske om vekst kan medføre nødvendighet for endringer i eierstruktur og organisasjonens oppbygging. De grunneierbaserte forutsetningene (fallrettigheter og vannrettigheter), som kreves for å kunne skaffe en konsesjon i dag, gjør at man må kunne skaffe nødvendige leieavtaler eller være grunneier til slik landbrukseiendom før en konsesjon kan oppnås. Disse grunneierrettighetene ønskes beskyttet i størst mulig grad, og kan kanskje virke dempende på mulighetene for eksterne aktører i å delta i utviklingen av bransjen. Aktørene innen næringen har derfor mange utfordringer foran seg på veien fra konsesjonssøknad sendes, og til bedriften har opparbeidet seg en posisjon i markedet.

Klarlegging av eget ambisjonsnivå og holdning til vekst/ posisjonering kan være et av de viktigste forhold i denne sammenhengen.

1.1 Næringens produksjons- potensial

Det produseres i dag ca 365 tonn oppdrettsrøye i Norge. Totalt 20 anlegg står for den totale produksjonen. Nordland er fremst i oppdrett av røye, flere driver i kombinasjon med kraftverk. Det er i alt 51 konsesjoner gitt til røyeoppdrett på landsbasis, og disse produsentene har en samlet konsesjon på produksjon av ca 650 tonn røye. ¹

1.2 Problemstilling

De fleste aktørene i bransjen har ifølge konsesjonsbegrensningene mulighet for å øke produsert mengde betraktelig. Dette burde da være den mest naturlige veien å gå ut fra et rent bedriftsøkonomisk hensyn. Tilgjengelige ressurser bør utnyttes maksimalt for å maksimere utbyttet for bedriften som enhet.

Vi har i vår undersøkelse fokusert på å få frem historien bak hver enkelt etablerer og hvilke intensjoner som var tilstede ved etableringstidspunkt. Ved å se på forhistorien til aktørene kan man finne hvilke forutsetninger som var like og eventuelt ulike i vårt utvalg.

Gjennom arbeidet med forretningsplanen for Seljeli Røye AS, ble vi kjent med at dagens teknologiske løsninger tilsier at produksjonsgrunnlaget kan økes på lokaliteter med begrenset vannmengde. Tilgjengelig vannmengde og konsesjonens størrelse burde gjenspeile den enkelte aktørs produksjon.

Vi ønsker i denne undersøkelsen å fokusere på interne faktorer hos den enkelte aktør fordi vi tror at interne forhold har stor betydning i små bedrifter. Kompetanse, ambisjonsnivå og holdninger hos den enkelte er viktige faktorer, samt det nettverk hver enkelte har tilgang til.

For å summere opp blir da vår overordnede problemstilling innenfor oppdrett av røye:

Hvorfor er ikke produsert volum i samsvar med tildelte konsesjoner?

I en oppstartsfase vil de fleste nyetablerere trenge bistand og kompetanse på mange felt for å få bedriften på beina. I driftsfasen vil behovet for kompetanse i bedriftsledelse, og den spesielle oppdrettsfaglig kompetansen være viktig. I små bedrifter med få ansatte kan det bli

¹ Handlingsplan for Innlandsfiske presentert av Landbruks og Matdepartementet, 2006.

en utfordring å skaffe oversikt over hvilken kompetanse som er viktig, samt hvordan man får tilgang til denne.

Følgende underproblemstilling kan dermed settes opp:

Hvilken kompetanse fremheves av aktørene som viktig, og hvordan skaffes tilgang til nødvendig kompetanse?

Interne forhold som vi vil se på for å besvare forskningsspørsmålet kan settes opp slik:

- Holdninger og ambisjoner.
- Tilgjengelige ressurser. (økonomiske og kompetansemessige).
- Tilgjengelig nettverk.
- Kompetanse. (oppdrettsfaglig, marked, ledelse, strategi, organisasjonsbygging, teknologisk).
- Tilgang til nødvendig ekstern kompetanse. (oppdrettsfaglig, marked, ledelse, strategi organisasjonsbygging, teknologisk).

Eksterne forhold, som også er en forutsetning for å kunne starte en slik bedrift, vil ikke legges stor vekt på i forhold til besvarelsen av forskningsspørsmål. De viktigste eksterne forholdene kan settes opp som følger:

- Rettighetsforhold (grunneierrettigheter og fallrettigheter).
- Konesjonsbehandlingsprosessen og lovverket.

Kartlegging av intern kompetanse, og innsats/ ønske om å skaffe ekstern kompetanse har derfor vært et tema i intervjuene vi gjennomførte. Ingen personer har akkurat samme kunnskap, og tilgang til ekstern kompetanse kan ofte gi bedrifter et konkurransefortrinn. Holdninger vil ofte være preget av bakgrunn, kunnskapsnivå samt av hvilket nettverk man har. Ledelsens holdning vil dermed ofte prege de beslutninger og valg som tas.

1.3 Videre organisering av oppgaven

Vi vil i påfølgende kapitel belyse de nevnte tema i forhold til aktuell teori. De vesentligste eksterne forholdene blir som nevnt presentert ganske kort. Tilgang til lokalitet er her viktig, samt de offentlige pålegg og krav som kreves tilfredsstilt. Organisering av bedrift og oppbygging av anlegg må gjennomføres i forhold til de rettighetsforhold lokaliteten har. Produksjonsmåte og hensyn til miljø er regulert gjennom offentlige pålegg og krav. Litteraturgjennomgangen ønsker vi skal gi et innblikk i hvilke krav, utfordringer, og muligheter som en aktør i denne bransjen har. Teori er valgt spesielt rettet mot interne forhold, og her er ressurser samt kompetansebegrepet viktige stikkord for å besvare forskningsspørsmål.

Kunnskaper er en del av kompetansebegrepet slik Lai definerer det (Gotvassli 2007, side 24). I denne definisjonen av kompetanse inngår også holdninger, evner og ferdigheter. Samlet kompetanse er det som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Kompetansebegrepet vil vi derfor aktivt bruke videre i rapporten.

Vi har organisert oppgaven slik at etter gjennomgangen av teorien, presenteres vårt utvalg av produsenter. Etter dette kommer et kapittel som forteller litt om mulige tilnæringsmåter i forhold til forskning generelt, og mer konkret hva vi har fokusert på i forhold til å løse vår oppgave. Avslutningsvis diskuterer vi teori opp mot de konkrete fakta og utsagn som våre intervju har fremskaffet, før vi presenterer våre konklusjoner fra denne undersøkelsen.

2.0 LITTERATURGJENNOMGANG

Her presenteres aktuell teori sett i forhold til de ulike tema nevnt i foregående kapittel. En del kunnskap og teknologi har vært mulig å videreføre direkte fra oppdrettsproduksjon i havet til produksjon på land, men bransjen har likevel hatt mange nye og uforutsette problemstillinger. Aktørene i denne næringen har vært nødt til å organisere og utvikle forretningsmessige virksomheter som representerer noe nytt. Dette er også definisjonen på entreprenørskap slik Spilling (Gotvassli.2007, side 157), forklarer temaet. Entreprenørskap blir som oftest forstått til å være en viktig drivkraft i den økonomiske utviklingen, og Schumpeter (Gotvassli.2007, side 156), bruker begrepet ”*creative destruction*” om en ubalanse som drivkraft i kapitalismen. Denne ubalansen blir forsøkt opprettet ved for eksempel:

- Nye produksjonsmetoder
- Nye egenskaper ved produkter eller helt nye produkter
- Nye markeder
- Nye råstoffer
- Ny organisering

Schumpeter mener også at begrepet entreprenør er knyttet til innovasjon, det å skape en ny kombinasjon. Innovasjoner kan dermed være ny bruk av råvarer, nye organisasjonsformer, nye produksjonsprosesser og nye produkter, tjenester og markeder, mens entreprenørskap omfatter selve prosessen med å utvikle ny virksomhet fra ide til virksomhet er i gang.

Oppdrett av røye er småskala matproduksjon, i alle fall sammenliknet med lakseoppdrett. ”*Matgründer er en person som har en forretningside` knyttet til matsektoren og som setter ideen ut i livet. Ideen kan iverksettes i en allerede etablert bedrift eller den kan innebære at det etableres en ny bedrift*”, hevdes det i ”*Matgründeren*”(Borch et. al. 2005). Videre sies det: ”*En matgründer trosser mange av motforestillingene til framtidig vekst innen matspesialiteter og nisjemarkeder. Den ideelle matgründer forener en rekke egenskaper*”. (Borch et. al. 2005, side 14).

Disse egenskapene kan stilles opp som følgende:

- Ha tro på egne evner og ser hvordan disse kan utnyttes alene og i felleskap med andre.
- Klarer å mobilisere nye ressurser ved å utvikle seg selv eller skaffe tilgang til dem fra sine omgivelser. Produksjons, selgeregenskaper samt samarbeidsevner vil stå i høysetet her.
- Markedsforståelse, altså hvordan forbrukerne oppfatter produktet, konkurranseforhold i markedet og hvorvidt salgsliddet er interessert i å profilere og selge denne typen produkter.
- Kjenner til hvilke rammebetingelser som eksisterer, det vil si ulike lover, reguleringer og avtaler både nasjonalt og internasjonalt.

Dette viser ganske klart mange av de utfordringene aktørene må takle. Mulighetene må i første omgang oppdages, i tillegg må nødvendige resurser samt kompetanse være til stede. Det finnes mye aktuell teori på de forskjellige tema, og i denne oppgaven presenteres kun et lite utvalg som vi mener er aktuelt i forhold til forskningsspørsmål.

Viktige forutsetninger for etablering av landbasert røyeoppdrett presenteres i neste del - kapitel.

2.1 Eksterne forhold

Rettighetsforhold

Etablerere av landbaserte lokale oppdrettsanlegg har en sterk forankring til landbruk og landbrukets tradisjoner. De aller fleste gårdene på landsbygda er bygd opp og drevet som rene familiebedrifter, gjerne personlige foretak der resultatet fra drifta og familieøkonomien er dårlig skilt.

Forutsetninger for etablering av landbasert røyeoppdrett tilsier at man har å gjøre med landbruksrelatert virksomhet. Dette innebærer at det i all hovedsak kreves en lokal tilknytning for å kunne oppnå etablering av slike anlegg, og involverte aktører i selskapet vil ofte være lokale personer med bånd som bygger på grunneiers rettigheter, eller tilgang til dette.

Vi vil i hovedsak skille mellom to typer grunneiere i Norge. Først har man gårdsbruk med sine beskrevne rettigheter som kan variere fra sted til sted. Ser man på vanlige gårder i et historisk perspektiv, så er de aller fleste av disse gårdene skilt ut fra større bruk, eller fra

statens grunn. Den andre type grunneier i dag kan være staten eller statsskog samt andre store aktører som kraftlag og den Norske kirke.

Praksis når gårdsbruk har blitt fradelt fra hovedbruk, har variert en del. I områder der man så fremtidig potensial var man ekstra påpasselig med å holde forskjellige rettigheter tilbake når eiendommen ble solgt. Dette kunne være rett til fremtidig veibygging, rett til mineraler, rett til oppføringer av forskjellige bygninger som naust og hytter, samt rettigheter til vannfall og vannuttak. Et stort mangfold av forskjellige typer rettigheter som man så et økonomisk potensial i, ble etter beste evne forsøkt holdt tilbake i kjøpekontraktene. Dette står så beskrevet i skjøte hos den enkelte grunneier.

Rettigheter til land og vann har alltid vært en ressurs, og i forbindelse med etablering av landbaserte oppdrettsanlegg er tilgang til begge disse rettighetene avgjørende. Dette gjelder selv i dag i det moderne kunnskapssamfunnet.

Lokale ressurser som vann og vannfall har de siste åra blitt viet stor oppmerksomhet.

Kraftprisene har steget, og det har igjen ført til voldsom interesse for småkraftutbygging.

Kombinasjonen kraftverk og oppdrettsanlegg for røye vil være gunstig sett fra en oppdretters ståsted, og også politisk i forhold til behovet for nye arbeidsplasser i distriktene. Et dilemma som kan oppstå i denne sammenhengen er hva man bør satse på. Et oppdrettsanlegg vil kreve forutsigbarhet i forhold til vanntilførsel, og kombinert med kraftproduksjon må det da i første omgang tas hensyn til fisken i anlegget, selv om det vil være mest lønnsomt å produsere elektrisk kraft i størst mulig grad. Kraftutbygging vil dermed kanskje være det alternativet som vil gi størst avkastning og minst risiko for grunneier. Det har i de senere år dukket opp en mengde aktører som ønsker å bygge ut lokale vassdrag. Disse aktørene har tilgang til kapital, kompetanse og er risikovillige. En grunneier med fallretter kan dermed sikre seg en stabil inntekt tilnærmet uten risiko, hvis disse rettighetene leies ut. Bakdelen med denne strategien er at det skapes få arbeidsplasser av slike kraftverk.

Landbaserte oppdrettsanlegg krever langsiktige investeringer, og en viss grad av risiko må medregnes. Konesjonens størrelse vil i hovedsak sette grenser for mulig produksjonsvolum hos den enkelte produsent av røye.

Konesjonsbehandlingsprosessen og lovverket

En konesjonssøknad vurderes i forhold til mange forskjellige lovverk. Plan og bygningsloven, forurensningsloven, fiskesykdomsloven, vannressursloven samt oppdrettsloven, har alle betydninger for om konesjon oppnås. Disse lovverkene behandles av

forskjellige instanser, noe som igjen kan føre til en komplisert og tidkrevende saksprosess. I konsesjonen vil det beskrives hvilke krav som pålegges i forhold til produksjonsmåte.

I et prosjekt gjennomført i Nordland fylke konkluderes det i sluttrapporten "Næringsutvikling basert på innlandsfisk" (Dalen og Lekang, 1998, side 8):

"Dagens søknadsskjemaer for tildeling av konsesjon er lite egnet for denne typen oppdrettsvirksomhet. Dette har medført at det blir mye fram og tilbake før konsesjonsmyndighetene (fiskerifylkesveterinær og fylkesmannens miljøvernnavdeling) har fått oversendt nødvendige opplysninger for å kunne vurdere mulighetene".

Nye etablerere må regne med lang behandlingstid før en konsesjon er på plass, og dette vil også gjelde etablerte aktører som måtte trenge ny konsesjon. Lang behandlingstid garanterer heller ikke at man får konsesjon på gitt lokalitet.

Et grundig forarbeid vil i de fleste sammenhenger bidra til et bedre sluttresultat, kanskje spesielt i prosjekter som tar lang tid. Investeringer som gjøres må ses på i lys av denne situasjonen. En konsesjonssøknad er en investering med usikkert resultat, også økonomisk. Å planlegge flere år frem i tid vil aldri være enkelt, og jo større usikkerhet rundt utfallet desto verre. Dette er også konklusjonen i sluttrapport "Næringsutvikling basert på innlandsfisk". Der hevdes det at fra man starter arbeidet med å vurdere mulighetene for etablering på en gitt lokalitet, og frem til konsesjon er innvilget, går det minst ett år. Er det noen forhold underveis i konsesjonsbehandlingsprosessen som ikke er helt rett frem, kan tiden bli betydelig lengre enn ett år. Det har vært tilfeller der behandlingen har tatt 2-3 år, og det er fortsatt mulighet for å få avslag på søknaden. Dette er ikke en gunstig ordning sett i forhold til etablering.

All satsning i denne næringen har dermed et langsiktig perspektiv, og usikkerheten som råder gjør at investeringer må tilpasses dette.

Markedet for røye

Våre undersøkelser viser at produktet røye er forholdsvis lite kjent, hvis man ser det i forhold til hvilke muligheter som er tilstede.

En markedsundersøkelse fra 2001 (Farstad 2001) viser også at røye ikke er spesielt vanlig på menyen. Undersøkelsen ble foretatt i restaurantbransjen, og der oppfattes røye som relativt eksklusivt og litt spennende av de relativt få som bruker fisken. Røye er dessverre ikke kommet godt nok inn i hele spekteret av markedet enda. Det segmentet som ser ut til å bruke røye oftest er de mer eksklusive restaurantene og hotellene. I forhold til forbruk hevdes det å

være tre ganger så mange som benytter oppdrettsrøye i forhold til bedrifter som kjøper villfanget fisk.

Undersøkelsen viser at røye oppfattes som en "rød" fisk av både restaurantbransjen og detaljhandelen. Røye konkurrerer dermed først og fremst i kategorien "rød" fisk på tvers av segmentene.

Oppdrett synes å være nødvendig for å kunne møte etterspørselen fra detaljhandelen og serveringsnæringen. Produktet kan ikke nødvendigvis markedsføres likt i konsument og bedriftsmarkedet. Det profesjonelle markedets kjøpsatferd skiller seg ofte fra konsumenters kjøpsatferd. Kjøpsbeslutninger har vanligvis en langt mer kompleks karakter i en bedrift enn for vanlige konsumenter.

Holdninger og assosiasjoner til produktet viser seg å være viktig i forhold til posisjonering i markedet. Røye kommer i undersøkelsen godt ut. Den oppfattes som spesielt god i smak, og har en god konsistens på fiskekjøttet. Hendig størrelse, også for porsjon, trekker også opp. Det bemerkes at røye ser ut til å være forholdsvis dårlig kjent i målgruppen, slik at enkelte av respondentene ikke har assosiasjoner i det hele tatt.

Det positive i denne sammenhengen kan være at potensialet for å gjøre produktet kjent og dermed øke salget er stort, baksiden er at slik markedsføring koster mye og tar tid. Dette er forhold som den enkelte aktør må ta med i betraktningen.

Merkevarebygging er en mulighet som bør vurderes. Profileringsnavnet "Ishavsrøye" virker å ha en gunstig effekt. Respondentene i markedsundersøkelsen betegner Ishavsrøye som et godt og spennende navn for produktet.

Tilgjengelighet og noe tilberedningssvinn fremheves derimot som negativt. Dårlig tilgjengelighet kan være en av årsakene til at røye er dårlig representert på menyen til de forskjellige respondentene.

Økt kjennskap hos folk/ mediafokusering / markedsføring av produktet må til for å øke bruken, mener utvalget i undersøkelsen. Her påpekes det også at differensiering i forhold til de lavere prisede laks og ørret produktene kan være gunstig. Økt tilgjengelighet (distribusjon) vil også trolig virke positivt inn på forbruket.

2.2 Interne forhold

Nye bedrifter oppstår ikke bare av seg selv, men er ofte resultat av en lengre prosess med utvikling av ide, undersøkelser av grunnlaget for etablering, og praktiske tiltak for å samle de ressursene en ny etablering trenger. Et grundig forarbeid vil gi bedre oversikt over egne ressurser, samt hvilke ressurser man mangler. Å ha kompetanse på alle nødvendige felt vil være lite realistisk for de aller fleste bedrifter. På en eller annen måte må likevel den nødvendige/ tiltrengte kunnskapen og kompetansen gjøres tilgjengelig for bedriften. I prosjekteringsfasen av landbaserte røyeoppdrettsanlegg vil utstysleverandører og deres kompetanse være viktig i forhold til anleggsutforming. I driftsfasen vil leverandører av for og andre driftsmidler bli viktige, men også utstysleverandørene vil være viktige i forhold til vedlikehold og tilpasninger av anlegg., samt påfyll av ny kompetanse.

Å skaffe nødvendige ressurser handler dermed om mye mer enn å få tilgang på kapital og arbeidskraft, hevder Alsos og Rønning (2005, side 64).

”Det kan være avgjørende for en virksomhet at en velger de riktige leverandørene, de riktige lokalene, osv. Du bør derfor legge omtanke i de valg du gjør på denne siden. Ikke minst bør du tenke gjennom hva du trenger av kunnskap og kompetanse utover det du eller dine eventuelle kompanjonger innehar”.

Ledelsens evner til å skaffe bedriften kompetanse, bygge ressursbase og hvordan man bruker denne for å nå oppsatte mål, er avgjørende for resultatene bedriften oppnår.

For en bedrift er det å bygge en begynnende ressursbase en stor utfordring. (Brush et. al, 2001). Dette fordi en bedrift under utvikling mangler administrativ historie, ikke har lojale kunder, og ikke kan vise til tidligere rykte for prestasjoner. De strategiske avgjørelsene angående bruken av ressurser er kun basert på lett tilgjengelig informasjon. Hver ressursbaserte avgjørelse har innvirkning på bedriftens muligheter for overlevelse og vekst. Avgjørelsene som blir gjort kan ha negative innvirkninger ved at feil type ressurser blir brukt, at ressursene ikke passer til mulighetene som er til stede, og at de bruker opp andre dyrebare ressurser. Mange nyetablerte bedrifter opphører eller feiler på grunn av dårlig ledelse, underfinansiering, menneskelig svikt eller de klarer ikke å tiltrekke seg og vedlikeholde kvalifisert personell. Derfor må bedriftens tidlige strategier være basert på unike muligheter, med røtter i innovative kombinasjoner av ressurser.

Brush (2001) og Grant (1991) hevder at arbeid med strategisk ledelse anbefaler at ressursene er grunnlaget for all strategi, og at summen av alle ressurser genererer konkurransefortrinn som fører til velstand. Hvis bedriftens ressurser er unike, sjeldne, verdifulle og ikke lett å kopiere kan de bli en kilde til kjerne kapabiliteter og et ultimativt konkurransefortrinn for bedriften. Det forutsettes at det er en fornuftig strategi for utnyttelse av disse. Avgjørelser som blir tatt angående hvilken sammensetning og fordeling ressursene skal ha kan avgjøre en bedrifts suksess.

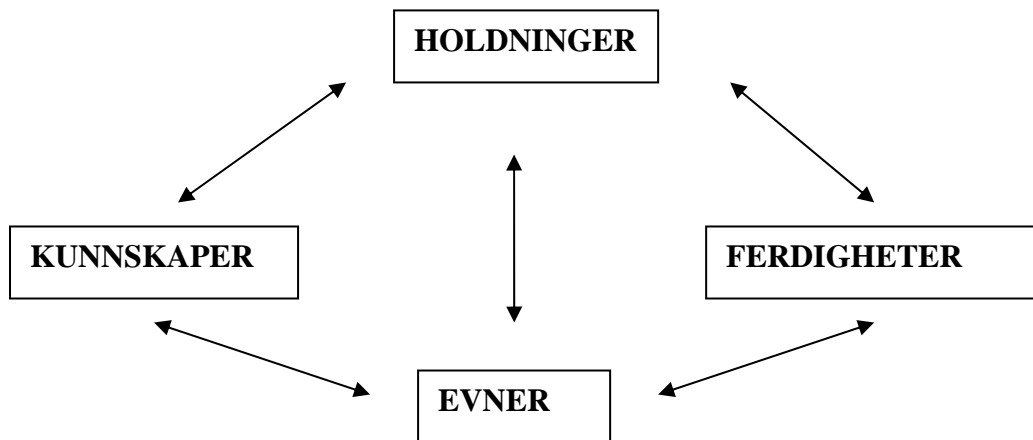
Det finnes mange oppskrifter på hvordan identifisere egenskaper til ressurser, utvikling av muligheter eller hvordan knytte strategier til ressurser. Det som, etter Brush`s mening, mangler i disse oppskriftene er opprinnelsen til disse ressursene og hvordan de bidrar til, eller fastsetter, en bedrifts verdi - skapende aktiviteter.

Entreprenørskapsstudier fokuserer på oppstart og vekst aktiviteter, og prøver å kjenne igjen viktigheten av ressurser som penger, mennesker og informasjon som må være til stede for å skape en bedrift. Entreprenøren er hovedressursen, og hans eller hennes forventninger til fremtiden til bedriften er sentral i den strategiske retningen.

Kompetanse er dermed et viktig utgangspunkt i forhold til interne tema. Vi vil igjen fremheve Lai`s definisjon som sier noe om de sentrale egenskapene ved kompetansebegrepet. ”*Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*”. (Gotvassli. 2007 side 24).

Intern kompetanse er med andre ord en viktig ressurs for enhver bedrift for å kunne lykkes. Kompetansebegrepet kan også vises illustrert som i figur 1.

Figur 1. Kompetansebegrepet



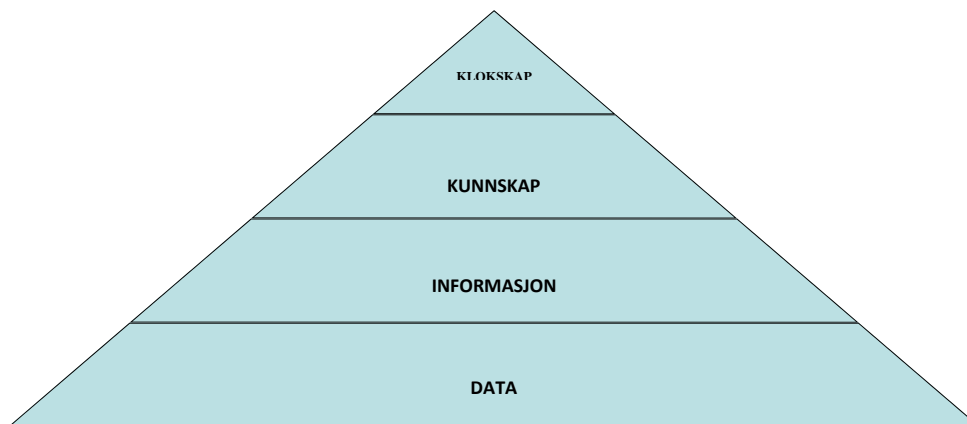
Kompetansebegrepet slik Lai illustrerer det (Gotvassli, 2007, side 24).

Figuren illustrerer hvordan disse tema påvirker hverandre, og dermed henger sammen. Holdninger vil påvirke hvordan kunnskaper anvendes, og økt kunnskap vil igjen påvirke holdninger. Det samme skjer med de andre boksene i figuren, og pilene bidrar til å tydeliggjøre dette poenget. En kunnskapsøkning kan dermed forplante seg videre og bidra til økt totalt kompetansenivå. Vi vil videre utdype de forskjellige tema denne figuren omhandler.

2.2.1 Kunnskap

Kunnskap består av en rekke typer ferdigheter, og kan være vanskelig å definere. Lillejord har en enkel og lettforståelig definisjon (Gotvassli 2007, side 26) ”Når vi snakker om kunnskap, snakker vi om en prosess som går ut på å skape ny kunnskap, å tolke og tillegge den mening, og på en eller annen måte ta den nye kunnskapen i bruk”. Dette kan i mange tilfeller være en stor utfordring, både i små og store bedrifter. Data skal samles inn, og blir disse opplysningene satt inn i en sammenheng som gir mening, får man informasjon. Denne informasjonen må tolkes, bearbeides og settes i en sammenheng for å bli til kunnskap. Dette kan også vises illustrert som i figur 2.

Figur 2. Kunnskapsbegrepet



Kunnskapsbegrepet med elementene *Data, Informasjon, Kunnskap og Klokskap* slik Gotvassli illustrerer det. (Gotvassli.2007, side 25).

Figuren tydeliggjør at det ligger ganske mye arbeid, og dermed tid, i å øke kunnskapsnivået. Tid er kostbart og prioriteringer er ofte nødvendige. Tilgjengelig tid og økonomi kan dermed være flaskehalsen når en bedrift er nødt til å prioritere.

En aktør som ønsker å etablere landbasert røyeoppdrett har en rekke forskjellige forutsetninger som må oppfylles. I tillegg til tilgang til naturressurser som land og vannrettigheter, kommer også den ressursen som sies å være den viktigste i dagens samfunn, den menneskelige kunnskapen. Peter Drucker (Gotvassli, 2007, side 14) hevder at de viktigste økonomiske ressursene ikke lenger er kapital, naturressurser eller arbeidskraft, men menneskelig kunnskap.

Kompetanse slik vi har brukt definisjonen, altså; ”*Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*”, viser hvilke utfordringer bedriftens ledelse står ovenfor. Nødvendig kompetanse innenfor bedriftsledelse kommer heller ikke av seg selv. Kunnskaper og ferdigheter må også der innhentes og læres.

Gründeren som en dyktig entreprenør er ikke alltid den beste bedriftslederen, hevder Alsos og Rønning. (Borch et. al. 2005, side 67).”*Mens entreprenørskap krever kreativitet og villighet til risiko, er rollen som bedriftsleder i større grad knyttet til å skape struktur, sørge for styring, og redusere risikoen. For å hindre en situasjon der gründeren selv hemmer utviklingen av bedriften, kreves det først og fremst en selvinnsikt fra gründerens side mht. egen begrensning. I tillegg kan det være lurt å trekke inn kompetente medarbeidere tidlig i utviklingen av forretningskonseptet. Ved å knytte til seg en person med gode lederegenskaper, kan denne utfylle gründerens kreativitet*”.

Bedriftslederrollen er viktig, og kompetanse innenfor dette feltet kan være avgjørende for utfallet av satsningen. Funksjoner og oppgaver skal utføres i tråd med definerte krav og mål, og risikoreduksjon vil hele tiden være viktig.

”*Lederrolle og lederfunksjoner diskuteres jevnlig i både aviser og tidsskrifter, og vi ser at offentlig utlysning av stilling som daglig leder er blitt mer og mer vanlig i handel og industri. For å sikre at lederen har den nødvendige faglige tyngde og for å unngå en ødeleggende rivalisering mellom forskjellige greiner av familien, har også stadig flere tradisjonsrike familiebedrifter gått til det skritt å utlyse stillingen og la et profesjonelt konsulentfirma velge ut den rette personen. Dette er aktuell politikk også for småbedrifter! Faglitteraturen advarer sterkt mot at det automatisk ansettes en person fra familien. Spesielt gjelder dette dersom vedkommendes eneste kvalifikasjon er at han eier en større aksjepost i bedriften*”, (Lahnstein, 1988, side 108).

Småbedrifter har en tradisjon fra gamle tider i å være drevet som familiebedrifter, der lederroller går i arv. Dette er også tilfellet når det gjelder landbrukseiendommer og tilhørende rettigheter. ”*Lederroller skal ikke arves*” hevdes det av Geir Lahnstein, (Lahnstein.1988), dette fordi *kompetanse* innen ledelse ikke kan arves. I et bedriftsperspektiv vil kompetanse være det som skal sikre fremtidig konkurransekraft.

Bedriftsledelse kan dermed bli et forhold som mange småbedrifter tar litt lett på i forhold til det å maksimere bedriftens potensial.

En overordnet oppgave i denne sammenhengen er økonomistyring. Hvis en bedrift ikke kan innfri sine finansielle forpliktelser ved forfall, altså at likviditeten ikke er tilstrekkelig, kan bedriften befinne seg i en meget vanskelig situasjon. I verste fall kan en slik situasjon føre til en konkurs. Per Arne Flakke hevder at det er foruroligende få mellomstore og mindre norske bedrifter som i praksis gjennomfører en systematisk likviditetsstyring. (Boye et. al, 1983). En likviditetskrise som ikke fører til konkurs kan likevel skape en meget uheldig situasjon.

Mangelen på likviditet vil i slik situasjon som regel føre til redusert aktivitet, både når det gjelder investering og drift. Dette vil igjen lede til redusert lønnsomhet. Viktigheten av til enhver tid å være likvid er derfor vesentlig.

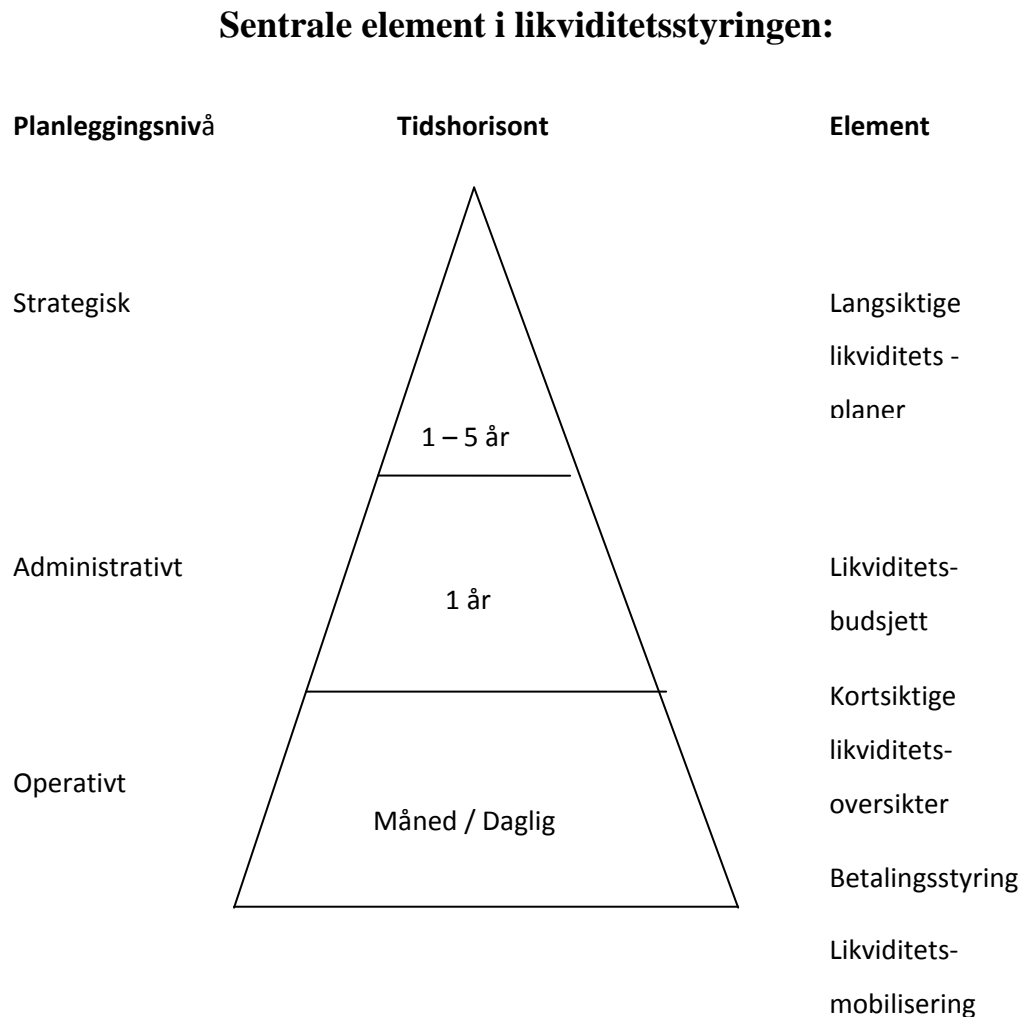
Målsetting med likviditetsstyring er:

- Å planlegge og å kontrollere likviditeten slik at de planlagte investerings og driftsaktiviteter kan gjennomføres som forutsatt,
- Å fastlegge og overvåke omfanget av den kapital som er bundet, med sikte på å forbedre rentabiliteten, uten at aktivitetsnivået reduseres eller risikoen øker.

Dette forutsetter at overskuddslikviditet plasseres til høyest mulig avkastning og underskuddslikviditet dekkes inn til lavest mulig kostnad.

Målsettingen her kan realiseres så vel gjennom strategiske og taktiske beslutninger som gjennom mer effektive administrative rutiner. Likviditetsstyring omfatter derfor alle planleggingsnivåer i en bedrift. Kan illustreres slik nedenstående figur viser, hentet fra (Boye et. al. 1983).

Figur 3. Likviditetsstyring



I figuren ser man at operativt nivå har et kortsiktig tidsperspektiv, det dreier seg om månedlig og daglig oppfølging av bedriftens økonomiske forpliktelser. Kortsiktige likviditetsoversikter vil her være et nyttig hjelpemiddel. I praksis vil de fleste bedrifter ha en kassekreditt som skal dekke inn svingningene i kassebeholdningen i den daglige driften.

På et mer administrativt nivå vil likviditetsbudsjett være viktige. Planer for betaling av avdrag på lån og andre faste kostnader vil være viktige her.

På strategisk nivå vil det være nyttig å sette opp langsiktige likviditetsplaner. Eventuelle investeringer må finansieres, og det bør utarbeides planer for hvordan en investering skal finansieres, over hvilket tidsperspektiv, samt hva den totale kostnaden for bedriften vil bli.

Disse investeringene må jo nødvendigvis dekkes inn av resultatene fra den daglige driften i kommende år. Effektiv likviditetsstyring har derfor en sentral betydning i alle bedrifter, og er et viktig verktøy i arbeidet med bedriftens økonomiske styring.

2.2.2 Ferdigheter

Ferdigheter inngår som en viktig del i definisjonen av kompetansebegrepet. Unge næringer vil mange ganger måtte slite med at ting ikke er så godt utprøvd og forsket på, og dette er også tilfellet innenfor landbasert oppdrettsproduksjon av røye.

”Hovedutfordringene relatert til videre satsning på utbygging av småskala oppdrettsvirksomhet vurderes å ligge i lavt kompetanse og erfaringsnivå knyttet til produksjon og drift av anleggene”, (Dalen og Lekang, 1998, side 9).

Ferdigheter har sammenheng med erfaringsnivået til den enkelte aktør, og er dermed noe som må læres over tid. I bedriftssammenheng vil det være gunstig å tenke over hvilke ferdigheter som er mest viktige og kanskje også kritiske for bedriftens eksistens. Enhver bedrift er avhengig av tilgang på forskjellige typer kompetanse, og dermed også ulike typer ferdigheter.

”Småskala røyeoppdrett (20-50 tonn/år) i landbaserte anlegg er absolutt interessant som basis for lønnsom næringsvirksomhet i betydelig omfang. Flaksehalsene er hovedsakelig å finne i kompetanse og erfaringsmangel, både hos etablerere og i forvaltnings og rådgivningssystemet”, (Dalen og Lekang, 1998, side 3).

”Å være lykkelig som liten er antakelig lettest hvis man ikke ønsker å «leke» med de store”, hevdes det av Borch et. al (2005, side 155). De store aktørene i markedskanalene vil ofte i stor grad stille de samme krav til en liten som til en stor leverandør. Disse aktørene ønsker ofte å begrense sine egne kostnader ved å forholde seg til noen få leverandører, og det i seg selv vil virke ekskluderende på små leverandører. Småskala produksjon på håndverksmaner medfører ofte store kostnader i produksjonen og krever at produsent kan ta en høy pris for produktet, dette er ofte ikke forenelig med mange dagligvarekjeders lavpriskonsepter.

Videre hevder Borch, et. al. (2005):

”Markedsføring og distribusjon er samtidig matgründerens store mulighet. Både innovasjons- og fortjenestemulighetene ligger i de ledd av verdikjedene som er nærmest kunden. Nettopp fordi dagligvareleddet i Norge er relativt ensartet, mens forbrukerne har mange slags behov og ønsker, så er det stort rom for entreprenørskap. Mat koblet med opplevelser, nye typer kjøpsopplevelser, direkte kontakt med produsenten, alt dette bidrar til å differensiere produktet og skape verdi”.

Kompetanse innen markedsføring kan derfor bety veldig mye for den enkelte aktør. Produktet må selges, og ikke minst, til en pris som det går an å leve med. Differensiering av produktet kan bidra til å oppnå nødvendig pris. Høye produksjonskostnader tilsier en høyere pris på røye enn annen oppdrettsfisk hvor produsert volum er så utrolig mye større.

2.2.3 Evner

Evner vil i denne sammenhengen kunne defineres som hvor god man er til å utnytte tilgjengelige ressurser. Dette innebærer igjen tilgang til kompetanse på mange områder. Jo mindre en bedrift er, jo vanskeligere vil det være å greie å holde seg oppdatert på alle felt. En person vil nødvendigvis ha begrenset med tid til rådighet, dette innebærer at små bedrifter vil kunne ha mye å tjene på å hente inn ekstern kompetanse på områder som er utenfor bedriftens kjerneområde. Hvordan dette skal gjøres og på hvilke områder, er det opp til bedriftens ledelse å avgjøre. Sammensetting av styre, og eierforholdene til rettigheter/ bedrift, samt kompetanse innenfor dette feltet, vil påvirke de valg som tas.

2.2.4 Holdninger

Motivasjonen for å starte ny virksomhet kan være svært sammensatt, hevdes det av Borch et. al. (2005, side 51). De hevder videre at viktige interne motivasjonsfaktorer for en matgründer er:

- *Mål om økonomisk fortjeneste*
- *Mål om å realisere en god forretningside*
- *Mål om å utnytte egne ressurser*
- *Mål om selvrealisering*
- *Mål om å være selvstendig næringsdrivende*
- *Engasjement for lokalsamfunnet*

Disse punktene viser motivasjonsfaktorer for å starte ny virksomhet, men type virksomhet vil bli preget av personlig holdning og interesse, samt tilgang på nødvendige ressurser.

Ambisjonsnivå til den enkelte aktør spiller en stor rolle under etableringen av nye bedrifter. Enkelte bedriftsetablerere ønsker å skape egen deltidsjobb, og andre ønsker å skape egen fulltidsstilling. Det vil også være forskjell på om man ønsker å bare skape sin egen arbeidsplass, eller om man ønsker å ansette andre i tillegg.

Isaksen et. al. (2002) hevder at forskjellige faktorer har betydning for hvilket ambisjonsnivå man har.

Personlig bakgrunn vil virke inn på ambisjonsnivå. Viktige punkt som nevnes er:

- Alder.
- Kjønn.
- Utdannelse.
- Erfaring i bedriftsledelse.

Hvilken type etablerer man er spiller også en stor rolle. Her nevnes det tre typer kategorier; ”*novice, serial and portfolio founders*”.

- *Novice founders* er personer som aldri har eid eller ledet en eller flere bedrifter.
- *Serial founders* er aktører som tidligere har eid eller ledet en eller flere bedrifter.
- *Portfolio founders* er aktører som på tidspunktet når nyetablering skjer, allerede eier eller leder en eller flere andre bedrifter.

Isaksen et. al. konkluderer i sin studie av 1044 Norske nyetablerte bedrifter, at majoriteten av disse nye småbedriftene er; ”*born to stay small*”. Isaksen et. al. (2002, side 2). Med dette menes at det er veldig få bedrifter som har potensial eller ambisjoner om vekst. Likevel er det veldig viktig at mange starter slike småbedrifter. Et poeng er at kunnskap og erfaringsnivå til etablerere øker gjennom dette. Dette poengteres også avslutningsvis:

“*Since entrepreneurial and managerial experience is so closely related to growth aspirations, it is important to allow people to obtain such experience. Finally, efforts should be made to*

motivate highly educated founders to overcome the important hurdle of entry in to self-employment”.

Mange faktorer vil dermed påvirke om vekst i bedriften vil skje. Markedets etterspørsel vil høyst sannsynlig også ha en effekt. Nyetablerte småbedrifter som opplever økt etterspørsel etter deres produkt eller tjeneste, vil ha større sannsynlighet for å vokse enn bedrifter med synkende etterspørsel.

Visjoner og målsettinger

Ingebrigt Steen Jensen sier i boka ”Ona fyr” at vi er på vei inn i et samfunn der ikke – materielle ønsker og behov skal drive oss videre. Vinnerne i en slik virkelighet er *”de som evner å bygge en sterk stammekultur, fordi den skaper fellesskap og emosjonell lojalitet. De som deler, fordi bare deling skaper varig vekst”.*

For at en bedrift eller en frivillig organisasjon skal lykkes over tid, må noen sentrale byggesteiner være på plass mener Jensen. Her er ***Visjonen*** den første og viktigste byggesteinen, og begrepet visjon forklares slik i boka:

”En visjon er svaret på hvorfor vi går på arbeid – en kort, energigivende setning som forteller oss hvorfor vi finnes til, og hvor vi skal reise sammen”,(Jensen, 2002. side 65)

Det handler altså om å velge retning, å mene noe sterkt og forpliktende. De som lykkes best, har våget å gjøre tydelige valg.

Å ha en klart formulert visjon som ledestjerne må kunne hevdes å være fornuftig også for en aktør innen oppdrett av røye. Mange vanskelige valg må gjøres for å følge retningen til oppsatt visjon, og da vil bedriftenes verdigrunnlag være viktig. Å ha et felles verdisett innad i virksomheten vil ofte være avgjørende for å lykkes.

”Å definere et verdigrunnlag handler mest om å velge bort”, (Jensen, 2002. side 78), og mener med dette at utfordringen ikke ligger i å velge verdier vi kan leve med, men å velge verdier vi ikke kan leve uten. Jensen beskriver verdier slik i boka: *” Verdier er å ligne med personlighetstrekk – de få, sterke begrepene som skal kjennetegne bedriften, organisasjonen eller foreningen vår i ett og alt”.*

Identiteten til ethvert firma skapes av de produktene og tjenestene som tilbys, omgivelsene de tilbys i, måten man opptrer på, og hvordan man kommuniserer med kunden. Sterke personlighetstrekk for en bedrift vil da være til stor hjelp for å lykkes på veien mot oppsatte mål.

Hovedformålet for enhver privat bedrift er jo å tjene penger, men dette vil være en altfor generell målsetting å styre bedriften etter. Etter visjonen kommer andre langsiktige mål. Disse vil hjelpe til med å skape perspektiv og helhetsforståelse, men det vil være de kortsiktige målene som kan bidra i det daglige styringsgrunnlaget for ledelsen.

Endrede forutsetninger, internt i bedriften eller utenfor, bør lede til en gjennomgang av bedriftens målsettinger. Spesifikke mål og planer for å nå disse målene bør justeres i forhold til aktuelle endringer i bedriftens forutsetninger.

Alle mål bør være så konkrete at de er etterprøvbare og målbare. Hvis planlagte mål ikke er oppnådd på angitt tidspunkt, bør man finne årsak til dette. Målene bør derfor være realistiske og mulige å oppnå, ellers vil det være umulig å lage realistiske planer.

Den teknologiske utviklingen har de siste åra vært stor, og innenfor landbasert oppdrett er resirkulering et omdiskutert tema. Den største ulempen eller utfordring med

resirkuleringsanlegg, er kanskje at det er forholdsvis kostbart å investere i. Ledelsens

holdninger vil i stor grad være med på å bestemme bedriftens målsetninger og strategier.

Kompetanse og andre økonomiske ressurser kan hentes inn til bedriften på forskjellige måter, og hvilken måte man velger, er det opp til ledelsen å avgjøre. Her vil holdninger og følelser i forbindelse med eierskap og rettighetsforhold spille en stor rolle.

2.3 Forhold angående vekst

Det offentliges holdning til vekst

Primærnæringene er i omstilling, og antall aktive gårdsbruk har i lengre tid gått nedover.

Dette har ført til behov for nye strategier, og det signaliseres at gårdbrukere må være

endringsvillige. Landbruks og matdepartementet ønsker å satse på utvikling av ny

næringsvirksomhet og attraktive bosteder i bygdene parallelt med de strukturendringene som

skjer i landbruket. Nyetableringer i form av foredling av gårdens produkter, gårdsturisme eller

grønn omsorg er måter å utnytte gårdens ressurser på og bidra til næringsutvikling i bygde-

Norge. Nedbygging og sentralisering av offentlige servicetilbud bidrar til at behovet for nye

arbeidsplasser øker, og da gjerne med utgangspunkt i lokale ressurser. (Borch et. al. 2005).

Videre sies det:

”Det er et ønske fra gårdbrukerfamiliene og befolkningen for øvrig om å opprettholde bosetning og drift både på kostnadseffektive bruk, men også på bruk med marginal landbruksproduksjon i seg selv. Politisk er det også en målsetting å opprettholde bosetningsmønsteret og vedlikehold av både bygder og kulturlandskap. Nyskapning og etablering av næringsvirksomhet fremstår da som en viktig strategi”, (Borch et. al, 2005 side 79).

Bygdeforsknings - duoen Stræte og Forbord hevder at reiseliv, kultur og lokal mat er begreper med god klang hos myndigheter og næringspolitikere. *”De framheves ofte som områder der det kan skapes ny virksomhet – ikke minst i kombinasjoner med hverandre. Skal disse næringene bli attraktive, må de imidlertid også være lønnsomme”*. Videre peker de to på samarbeid som et stikkord for å øke lønnsomheten. Samarbeid kan skje både horisontalt, med andre bedrifter på samme trinn, og også vertikalt i verdikjeden. Kompetanse og kompetansebygging fremheves også spesielt i denne sammenhengen. Denne sektoren bygger imidlertid mye av forretningsideen sin nettopp på at virksomheten drives i liten skala. *”Økt effektivitet og større enheter kan derfor komme på kollisjonskurs med det produktet en skal selge”*. Spørsmålet blir da, jamfør tittel på deres artikkel: *”Dilemma: Vekst eller småskalaidyll”*. Skal bedriften vokse, eller forbli liten?

Framtidsutsiktene vil avhenge av hvor stort markedet blir for lokal mat, den generelle kjøpekraftsutviklinga samt klimaproblematikken. *”Markedet vil kunne påvirkes av myndigheter og bransjeorganisasjoner, gjennom markeds og informasjonsarbeid i inn- og utland. I tillegg har bedriftenes egen innsats i tilrettelegging og service naturligvis også stor betydning for kjøp og gjenkjøp”*, hevder de to forskerne. (Bondebladet 24. april 2008, side 21).

Lokalitet og vekst

Avhengig av lokalitetens beskaffenhet og mulighet for utslipp/ rensing, så reguleres produksjonsvolumet på ulike måter. Bruk av resirkulering vil kunne bidra til en høyere produksjon i de anlegg som har begrenset med vann tilgjengelig, og dermed gjøre det mulig å produsere opp til konsesjonens begrensninger.

Intern vekst i form av økt grad av videreforedling er også en mulighet. Økt grad av videreforedling vil gi bedriften en betydelig større verdiskapning.

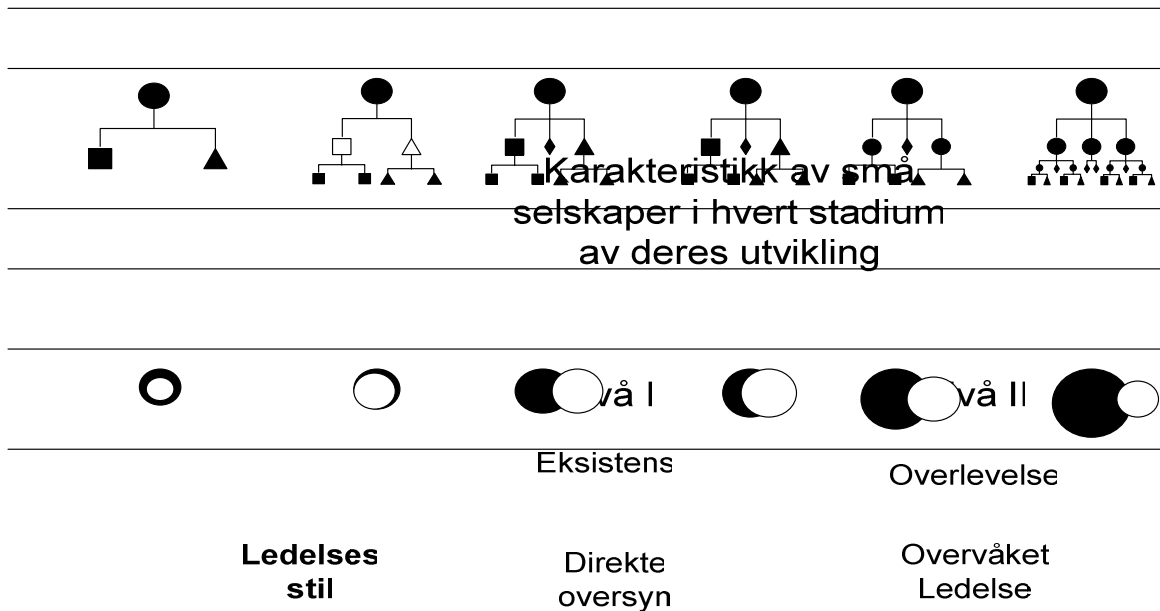
Røye som fisk er hevdet å være et nisjeprodukt, dette produktet kan videreforedles til mange flere nisjeprodukter, som alle har sitt spesielle marked. Produktets type vil da avgjøre hvilken grad av vekst som er mulig, og den enkelte aktørs holdning, interesse og økonomi vil vise seg gjennom valg av spesialisering.

Selskap og vekst

Kategorisering av problemene og vekstmønstre på en systematisk måte som er brukbar for bedriftseiere, ser ved første øyekast ut som en håpløs oppgave. Små selskaper har ofte varierende størrelse og kapasitet for vekst. De karakteriseres av uavhengighet i det de gjør, forskjellig organisasjonsstruktur og ulike måter de blir drevet på. Men ved nærmere gransking blir det klart at erfaringsmessige vanlige problemer, oppstår på samme stadium i deres utvikling. Disse likhetene kan kategoriseres i rammeverk, som øker forståelsen av utviklingen fra små selskaper til store multinasjonale selskaper. For eiere og ledere av små selskaper kan en slik forståelse hjelpe til med å ta en bedømmelse av noen utfordringer. Eksempelvis når det er behov for å oppgradere et eksisterende datasystem, eller når det må ansettes en nestleder for opplæring som skal ivareta planlagt vekst.

Flere forskere har utviklet modeller for å undersøke selskaper. Vi har valgt å ta med en modell utviklet av Churchill og Lewis. (1983).

Figur 4. Vekstnivåer



Nivå I: Eksistens

På dette nivået er hovedorganiseringen selskapet å få kunder og leveranser på produktene, eller servicen som er lovet. Organisasjonen er en enkelt ledet bedrift. Eieren gjør alt, og overvåker alt, selv det som kunne vært gjort på et underordnet nivå med en person med en gjennomsnittelig kompetanse. Det er eieren som *er* firmaet.

Planleggingen for videre drift er minimal eller ikke eksisterende. Firmaets strategi er å prøve å holde seg i live.

Mange selskaper på eksistensnivået får aldri en kundegruppe som er stor nok, eller en aksept for sitt produkt slik at de blir synlig i forretnings jungelen. I slike tilfeller legger eieren ned bedriften når start kapitalen tar slutt, eller hvis de er heldige, selger bedriften til verdien av eiendelene. I noen tilfeller kan ikke eierne akseptere at det å starte en bedrift tar så mye av deres tid, penger og energi, at de legger ned.

De selskaper som overlever blir nivå II bedrifter.

Hvit sirkel representerer

Nivå II: Overlevelse

Når bedrifter når dette nivået har de demonstrert at de har livets rett. Bedriften har nok kunder og tilfredsstillende dem nok med sine produkter eller service til å beholde dem. Hovedproblemet er forholdet mellom inntjening og utgifter.

Hovedtemaer er:

- På kort sikt, kan bedriften generere nok penger til å gå i null og dekke utgifter til reparasjoner eller fornyelse av realaktiva etter hvert som behovet kommer.
- Kan bedriften, på et minimum, generere nok kontanter til å overleve og til finansiering av vekst til en størrelse som er tilstrekkelig stor, gitt bedriftens industrielle forutsetninger og markeds nisje, slik at man får en slik avkastning som dekker opp kjøp av eiendeler og lønninger til eventuelle ansatte.

Organisasjonsformen er fremdeles veldig enkel. Selskapet har gjerne noen få ansatte som er overvåket av en salgsleder eller en formann. Ingen av disse tar selvstendige beslutninger, men utfører vel definerte ordrer fra eieren.

Systemutviklingen i bedriften er minimal. Formell planlegging begrenser seg til kontantberegninger. Hovedmålet er fremdeles overlevelse, og eieren er fremdeles synonym med selskapet.

På Overlevelses nivået kan det være fordelaktig for selskapet å gå videre til nivå III. Eller som mange selskaper gjør, blir på overlevelses nivået en tid og får marginale avkastninger på investert tid og kapital, for så omsider å legge ned når eieren gir opp eller pensjonerer seg. Noen av disse "marginale" selskapene har klart å få stor nok rentabilitet slik at de blir solgt, som regel med et lite tap, eller de feiler helt og forsvinner.

Nivå III: Suksess

Beslutningene som eierne må ta på dette nivået, er om de skal nyttiggjøre firmaets prestasjoner og utvide, eller om selskapet skal forbli stabilt og være en base for alternative eieres aktiviteter. På denne måten er hovedspørsmålet om selskapet skal brukes som en plattform for vekst – sub nivå III-V selskap – eller som et hjelpemiddel og støtte for eierne når de helt eller delvis frigjør seg fra selskapet og gjør det til et – sub nivå III-F selskap. Bak slike frigjøringer ligger ofte et ønske om å starte et nytt selskap, sysle med hobbyer eller andre interesser, mens man beholder selskapet mer eller mindre uforandret på et "status quo".

Sub nivå III-F (Suksess - Frigjøring)

På Sub nivå III-F har selskapet oppnådd god økonomisk ”helse”, det har tilstrekkelig størrelse og produkt -marked gjennomføring for å sikre økonomisk suksess, og inntjening som er gjennomsnittlige eller over gjennomsnittlige profitter. Selskapet kan definitivt forbli på dette nivået forutsatt at endringene i miljøet ikke ødelegger markedet eller ineffektiv ledelse reduserer konkurranse fordeler.

Organisasjonsmessig har selskapet vokst seg stort nok til å kunne kreve at den funksjonelle ledelse tar over mange av oppgavene som eieren tidligere har utført. Ledelsen må være kompetent men trenger ikke å ha den aller høyeste standard, siden deres potensial for forfremmelse er begrenset ut fra felles mål. Det er nok av kontanter og hovedbekymringene er å unngå at man ikke tjener penger i lovende perioder slik at man også kan motstå uunngåelige tøffere tider.

I tillegg kommer gjerne det første profesjonelle medlemmet med i organisasjonen, oftest en leder for administrasjonen, og kanskje en fabrikk sjef i produksjonen. Grunnleggende finansielle, marketing og produksjonssystemer er på plass, og også planlegging i form av driftsbudsjetter fore å støtte den funksjonelle bemyndigelse. Eier og, i mindre grad selskapets ledelse, skal overvåke en strategi som opprettholder status quo.

Etter hvert som selskapet modner, vokser selskapet og eieren fra hverandre. Til en viss grad grunnet eierens interesser andre steder, og til en viss grad på grunn av tilstedeværelsen av andre ledere. Mange selskaper blir værende lenge på dette Suksess – Frigjørings nivået.

Produkt og markedsnisjen tillater ikke vekst for noen. Dette er virkeligheten for mange små og medium store service bedrifter i sakte voksende samfunn, og for franchise virksomheter med begrensede markedsområder.

Hvis selskapet ikke kan tilpasse seg til endringer i omgivelsene, vil det legge ned eller falle tilbake til overlevelses nivå.

Sub nivå III-V (Suksess - Vekst)

I sub nivå III-V vil eieren konsolidere (samle) selskapets ressurser for vekst. Eieren tar kontantene og de etablerte lånene, og satser alt på økonomisk vekst.

En av de viktigste oppgavene er å passe på at det først etablerte selskapet blir lønnsomt, slik at tilgangen på penger og muligheten til å utvikle ikke spoles. Utvikling av fremtidige ledere krever også at nye ledere, som kan se selskapets fremtidige behov istedenfor dets nåværende tilstand, blir ansatt.

Systemer som har et fokus på fremtidige behov bør også lages. Operasjonell planlegging i form av strategisk planlegging, er omfattende og involverer eieren dypt. Eieren er mye mer aktiv i alle faser av selskapets anliggender, enn i frigjørings aspektet på dette nivået.

Hvis nivå III-V er en suksess, går selskapet over i nivå IV. Hvis nivå III-V ikke er en suksess kan dette oppdages i tide til å skifte til III-Frigjøring. Hvis ikke, kan den eneste muligheten være å gå til overlevelsens nivå for å unngå konkurs eller nød - salg.

Nivå IV: Take-off

På dette nivået er hovedproblemene hvordan få til en hurtig vekst, og hvordan finansiere denne veksten. De viktigste spørsmålene er:

1. Delegering: kan eieren delegere ansvar til andre for å forbedre ledelsens effektivitet av et hurtig voksende og økende komplekst selskap?
2. Kontanter: vil det være nok kontanter til å tilfredsstille de store krav vekst fører med seg, samt en kontantstrøm som ikke blir tært bort av en utilstrekkelig kostnadskontroll, eller dårlige investeringer som ofte er gjort på grunn av eierens utålmodighet?

Organisasjonen er desentralisert, og i alle fall delvis delt opp i enten salg eller produksjon. Hovedledelsen må være meget kompetent til å takle et voksende og komplekst selskaps interne og eksterne forhold. Styringsformen som er fremtvunget av veksten er blitt mer raffinert og omfattende. Både operasjonell og strategisk planlegging blir gjort og involverer spesielle ledere. Eieren av selskapet er blitt separert fra selskapet på en fornuftig måte, selv om selskapet er dominert av både eierens tilstedeværelse og aksjemajoritet.

Dette er en viktig periode i et selskaps liv. Om eieren møter utfordringene av et voksende selskap, både finansielt og som leder, kan dette bli et stort selskap. Hvis ikke kan det som regel bli solgt med fortjeneste, forutsatt at eieren er klar over sine begrensninger i tide. Det skjer ofte at de som fører selskapet til suksess nivået, mislykkes på nivå IV, enten på grunn av at de prøver å vokse for fort og pengene tar slutt, eller de ikke klarer å delegere ansvar effektivt slik at selskapet fungerer.

Det er selvsagt mulig for selskapet å komme seg igjennom til nivå IV- stadiet uten det tradisjonelle ledelses team. Ofte er entreprenøren som grunnla selskapet og ledet selskapet til suksess nivået blitt erstattet, enten frivillig eller ufrivillig av selskapets investorer eller kreditorer.

Hvis selskapet ikke klarer å bli en suksess, kan det klare å innskrenke seg og fortsette som et suksessfullt og stort selskap i likevekt, eller det kan gå tilbake til nivå III. Hvis problemene er for omfattende, kan det falle tilbake på overlevelses nivå eller det kan feile helt. (Høye renter og ulike økonomiske vilkår gjorde begge alternativene til virkelighet på det tidlige 1980 – tallet)

Nivå V: Ressurs modning

De største bekymringer til et selskap for å komme til dette nivået er:

1. Å styrke og kontrollere den finansielle gevinsten som er vunnet gjennom hurtig vekst.
2. Å gjenvinne fordelene til et lite selskap med fleksibilitet i reaksjonsevnen og entreprenøriell glød.

Selskapet må utvide ledelsesteamet fort nok til å eliminere ineffektiviteten som vekst avstedkommer og profesjonisere selskapet ved å bruke verktøy som budsjetter, strategisk planlegging, målrettet ledelse og standard kost systemer. Bedriften må gjøre dette uten å stivne i sine entreprenørielle egenskaper.

Et selskap på nivå V har personale og finansielle muskler til å gjøre detaljert operasjonell og strategisk planlegging. Ledelsen er desentralisert, adekvat og erfaren. Systemene er omfattende og vel utviklet. Eier og selskap er nesten helt atskilt, både operasjonelt og finansielt.

Selskapet får fordeler med sin størrelse, finansielle ressurser og ledelseserfaring. Hvis det kan opprettholde sin entreprenørielle glød, kan det bli en formidabel aktør i markedet. Hvis ikke kan det nå et sjette nivå ”*Ossification*” (stivning).

Ossification er karakteristikkene på uteblivelse av innovative avgjørelser og unnvikelse av risiko. Det som er mest vanlig i store selskaper som har en synbar markedsandel, kjøpekraft og finansielle muskler, er at det holder dem synlige til det skjer en større endring i omgivelsene. Dessverre for disse selskapene er det ofte deres hurtig voksende konkurrenter som oppdager disse endringene først.

2.3.1 Nettverk og vekst

Det er viktig i dagens samfunn at vi tenker annerledes enn før når vi skal bygge relasjoner og nettverk (Martinsen 2006). Mange mennesker har forstått dette men de er usikre på hva det innebærer. Det må holdningsendringer til for å skape gode nettverk, mener Martinsen. Dette gjelder eksempelvis vår holdning til å dele kunnskap. En forutsetning for fremtidig suksess blir å bidra til å fremme kunnskapsdeling. (Martinsen 2006. s.23 og 24) ”*Det å ha monopol på spesialkunnskap gir ikke den samme maktposisjon som før: det får nærmere motsatt effekt av hva det hadde tidligere*”. Holdningsendringene som må til, vil innebære at mange nøkkelpersoner blir nødt til å gi fra seg makt. Martinsen mener dette mest sannsynlig vil bli den mest krevende prosessen med å bygge nettverk i bedrifter og organisasjoner.

Det virker som de yngre generasjoner har nettverkstankegangen mer under huden enn den eldre. De unges ønske om frihet, nye arbeidsmetoder, samarbeidsmetoder og en naturlig positiv holdning til kunnskapsdeling vil automatisk skape et miljø preget av nettverkstankegang.

Vi lever i en tid hvor kunnskap om nettverk er blitt en nødvendighet for at vi skal kunne nå våre målsettinger.

Child et.al. mener at vi med utgangspunkt i økonomisk teori kan beskrive nettverksbygging ut fra deres plassering mellom ytterpunktene Marked og Hierarki (Child et.al 1998).

Child hevder videre at markedet i sin ideelle form preges av rene *prismekanismer*, altså av bytterelasjoner uten noen større forpliktelser mellom selger og kjøper.

Hierarkiet vil i sin ideelle form være preget av et langvarig, integrert og forpliktende samhold hvor relasjoner mellom aktørene bestemmes av indre forhold og ikke av markedskrefter.

Følgende former (fra mest integrert til mest uavhengig), kan da settes opp mellom disse ytterpunktene.

1. *Strategiske allianser*, hvor uavhengige organisasjoner etablerer en felles, legalt forankret enhet. Strategiske allianser kan betraktes som en delvis fusjon og har fast fysisk lokalitet.
2. *Virtuelle organisasjoner*, som er basert på informasjonsteknologisk formidlet samarbeid. Disse har i motsetning til strategiske allianser ingen fysisk identitet. «stedet» der samarbeidet pågår, befinner seg «mellom» de samarbeidende parter, derav ordet «virtuell». Slike organisasjonsformer er mer fleksible når det gjelder

eksisterende grenser og mindre bundet til kapitalinvesteringer enn strategiske allianser.

3. *Dominerende nettverk*, som består av en sterk sentral organisasjon og flere samarbeidende sub - kontraktører (leverandører). Leverandørene er til en viss grad avhengige av den dominante aktøren.
4. *Unilaterale samarbeidsavtaler*, som etableres mellom selvstendige aktører på begrensede saksområder. Et typisk eksempel er samarbeid basert på lisensavtaler. Denne typen samarbeid er nesten utelukkende av økonomisk finansiell karakter
5. Den minst integrerte formen for samarbeid består av *nettverk mellom relativt likeverdige partnere* som arbeider på frivillig basis. Grad av uavhengighet og likeverd varierer, men formelle avtaler basert på legale strukturer minimaliseres. Hovedpoenget er at partene viser gjensidig tillit og gir hverandre støtte i samarbeidet. Denne typen samarbeid er nærmest den vi finner i sterke private, personlige nettverk.

Hentet fra Martinsen et. al. (2006. side 31).

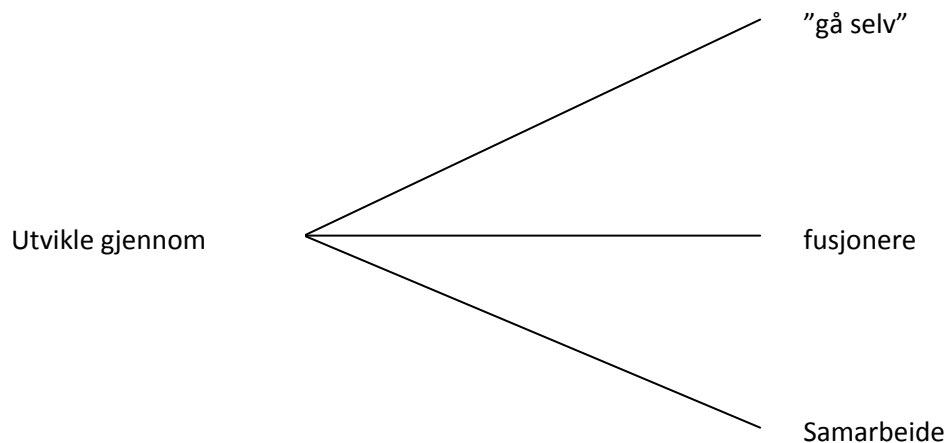
Å arbeide i nettverk kan betraktes som forsøk på å realisere egne målsettinger gjennom å samarbeide med andre. Dette betyr imidlertid ikke at man skal slutte å konkurrere. De mest interessante samarbeidsformene er å finne der intensiteten er høy både når det gjelder samarbeid og konkurranse.

Samarbeide som utviklingsstrategi for bedriften:

For den enkelte virksomhet dreier det seg om å finne en plass i det fremtidige ervervsmønster ved å produktutvikle, markedsføre, forske, utvikle systemer og produksjonsapparat, etterutdanne og profesjonalisere sine relasjoner til omgivelsene. Redskapene til å realisere dette er produksjonsapparatet, organisasjonen, medarbeiderne, den tilgjengelige kapital og virksomhetens kontakter til omgivelsene. Her ligger ledelsesutfordringen. Å utnytte de muligheter omgivelsene byr på ved hjelp av de redskaper virksomheten rår over. (Gustafsson et. al. 1991)

Figur 5. Virksomhetens utviklingsstrategier

Dette kan også vises illustrert:



Virksomhetens utviklingsstrategier, hentet fra rapporten: "Udvikling af strategiske alliancer, joint ventures og netværk". (Gustafsson et. al. 1991)

Figuren kan forklares slik:

Enhver bedrift vil støte på begrensninger i forbindelse med å utnytte de forskjellige mulighetene. Figur fire viser tre muligheter.

- For det første kan bedriften velge å utvikle seg innenfra, dette må da skje i forhold til eksisterende ressurser. Tilgjengelig kapital er her viktig da mange andre forutsetninger for utvikling kan kjøpes. Teknologi, markedsføring samt kompetente medarbeidere er eksempler på dette.

- Det andre alternativet kan være å fusjonere med en annen aktør. Hensikten her er da at partene sammen vil utgjøre en styrket helhet. Et eksempel her kan være hvis den ene parten har et sterkt produkt, og den andre parten har kapital, produksjonskapasitet og markedsføringskompetanse. En begrensning for små og mellomstore bedrifter kan være at eiere ikke vil gi avkall på egen selvstendighet.
- Det tredje alternativet i figuren går på samarbeide. Det gis åpning for nye muligheter gjennom et formelt samarbeid med andre virksomheter som selv har problemer med å utvikle seg alene. Det må regnes med å gi slipp på noe suverenitet, men virksomhetene bevarer egen selvstendighet. Slikt samarbeid kan også betegnes som nettverkssamarbeid hvis det omfatter tre virksomheter eller mer.

2.3.2 Organisasjonsformer

Enhver bedrift skal formelt etableres og registreres som foretak. En kan her skille mellom selskap med personlig ansvar og selskap med begrenset ansvar. Tradisjonelt innen landbruket har gårdsbruk vært organisert som enkeltmannsforetak. Landbasert oppdrett av røye kan medføre behov for store investeringer, og det vil alltid være en viss risiko involvert. Uansett hvor et oppdrettsanlegg lokaliseres, i tilknytning til annen landbruksproduksjon eller ikke, så vil det være behov for å minimere involvert risiko for rettighetshavere og eiere.

Selskapsformer med personlig ansvar:

- Enkeltmannsforetak (EF) eies av en person, eventuelt sammen med samboer/ partner, og disse er da personlig ansvarlige for selskapets forpliktelser.
- Ansvarlig selskap (ANS) kan bestå av flere eiere der eierne er gjensidig og personlig ansvarlige for selskapets forpliktelser. Kreditorer kan da søke dekning for krav hos den av eierne som måtte ha verdier.
- Eiere av selskap kan også ha delt ansvar (DA). I et slikt selskap er hver eier ansvarlig for en respektiv andel av selskapets forpliktelser, og kreditor kan kun ta utlegg tilsvarende denne andelen hos den enkelte.

Selskapsform med begrensa ansvar:

- Aksjeselskap (AS) er selskaper med begrenset ansvar, der eierne ikke er personlig ansvarlig for selskapets forpliktelser. Risiko for aksjonærer beløper seg da til innskutt egenkapital.

Hentet fra (Borch et. al. 2005).

En matgründer må ta stilling til hvilken type organisering som vil være mest hensiktsmessig. Organisering som aksjeselskap kan redusere eiernes risiko, men er dyrere i drift og kan gi mindre tilgang på kreditt. Aksjeselskap er derfor mest aktuelt når bedriften får et litt større omfang og det er flere eiere i bedriften, eller hvis det skal gjøres store investeringer.

Småskala matproduksjon med tilknytning til annen landbruksnæring, medfører mange ganger at gründeren vil legge vekt på å holde investeringsnivået nede gjennom å bruke eksisterende bygninger, da vil ofte et ansvarlig selskap være mer hensiktsmessig. Hvis matbedriften tenkes utvidet og større investeringer kreves, er det ikke noe som hindrer bedriften fra å omdanne denne til et aksjeselskap.

Ingebrikt Steen Jensen forteller i boka (Ona fyr, "For deg som vil lykkes med andre", 2002, side 198) om det emosjonelle eierskapet til arbeidsplassen og viktigheten av dette. Sitat: "*Eierskap kan måles både i opsjoner og emosjoner, og det ene utelukker ikke det andre. Men det andre er mer verdifullt*".

Emosjonelt eierskap til arbeidsplassen skaper lojalitet og mening, og kan være viktigere enn det finansielle hevder Jensen. Han sier videre: "*Mennesker som eier bedriften sin med hjertet, bryr seg om den. De sloss med nebb og klør for at den ikke skal ødelegges eller selges. De blir genuint fortvilet hvis visjonen slippes og verdiene forvitrer*".

En matgründer som i felleskap med andre prøver å realisere en bedrift kan med fordel tenke over denne problemstillingen. Å la de andre involverte i oppbyggingen av bedriften ta del i utviklingen, kan tilføre betydelig mer enn bare innskutt kapital. Et sterkt emosjonelt bånd til bedriften kan være avgjørende for bedriftens eksistens i trange tider.

2.4 Oppsummering

Røyeoppdrett kan ifølge litteraturen karakteriseres som en nisjeproduksjon. Som grundere i ei ny næring, står produsentene overfor mange utfordringer i forhold til at det må skaffes til veie ny, og kanskje ukjent kompetanse på flere områder i bedriften.

Å skaffe tilveie nødvendige ressurser i form av kapital, arbeidskraft og ikke minst kompetanse, hevder Alsos og Rønning kan være avgjørende for enhver virksomhet. De mener også at lederens evner til å skaffe bedriften kompetanse, byggingen av en ressursbase, og hvordan man bruker denne, er avgjørende for resultatene en bedrift oppnår. Brush et.al, mener at ressursbaserte avgjørelser har stor betydning for bedriftens muligheter for overlevelse og vekst. Avgjørelser i forhold til hvilke ressurser som blir brukt, og når de blir brukt, kan ha negative innvirkninger på bedriften hvis de ikke brukes riktig. Bedriftens tidlige strategier må være basert på hver enkelts unike mulighet, og de må videre være innovative i sin bruk av ressurser. Det blir anbefalt at arbeid med strategisk ledelse bruker ressurser som grunnlag for all strategi.

Entreprenørskapsstudier har fokus på oppstart og vekst, og prøver å fremheve betydningen av ressursene som må være tilstede for å skape en bedrift. De viser videre til at entreprenøren er hovedressursen.

En bedrift er nødt til å ha en utvikling om den skal overleve på sikt. Om en bedrift skal utvikle seg alene eller ha noe nærmere samarbeide med andre bedrifter er et valg ledelsen må ta. Stræte og Forbord peker på samarbeid som et stikkord for lønnsomhet.

Hvilke holdninger den enkelte gründer i landbasert oppdrett har kan være utslagsgivende for hvilken suksess bedriften oppnår. Dette kan være holdninger gründeren har i forhold til samarbeide med andre eller hvordan han ser på eksterne investorer, eller vekst. Disse holdningene kan gi seg utslag i om bedriften blir en suksess eller ikke.

3.0 METODE

Ideen til vår studie kom gjennom arbeidet med forretningsplanen for Seljeli Røye AS. Vi oppdaget da det store spriket mellom produsert mengde og tildelte konsesjoner. Dette virket litt rart i og med at produsenter vi snakket med hevdet at markedet ikke kunne få nok av produktet. Denne problemstillingen førte til det tidligere nevnte forskningsspørsmål. I forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen har vi vurdert mulige innfallsvinkler. I forskning generelt starter man med forskningsspørsmålet og vurderer hvordan det er mulig fra start til mål å gjennomføre undersøkelsen. Det må tas stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som forskningsdesign. Tidsdimensjon, utvalgsstørrelse samt type data som skal samles inn vil være sentrale kriterier for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Forskningsdesign bestemmer altså ikke hvilke teknikker som skal brukes for å samle inn data, men erfaring viser at noen teknikker passer bedre enn andre under visse design.

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger. Begrepene kvalitativ og kvantitativ henviser til spesielle egenskaper. Kvalitet betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener, mens kvantitet viser til mengde eller antall.

Kvalitativ metode – tekstenes tale

Kvalitative metoder er egnet for å utvikle teorier og gi økt forståelse for et fenomen. Innsamling av kvalitative data er kjennetegnet av stor grad av åpenhet og fleksibilitet. Intervju er den vanligste formen for innsamling av data. Ved kvalitative intervjuer bygger forskeren på en intervjuguide, men vedkommende trenger ikke følge denne slavisk. Strukturen kan gjerne endres underveis hvis tema kommer på banen tidligere enn planlagt. Oppfølgingsspørsmål og utdypningsspørsmål kan hele tiden stilles. Nærhet og direkte kontakt med informantene er et viktig aspekt i kvalitativ metode. Åpenhet og fleksibilitet kan bidra til mer utfyllende og ærlig informasjon som igjen er avgjørende for det endelige resultatet av undersøkelsen.

Analyse av kvalitative data skjer integrert med innsamling og fortolkning. I stedet for statistisk analyse, snakker man innenfor kvalitative metoder om den *hermeneutiske sirkel*. All

fortolkning består i stadige bevegelser mellom det vi skal fortolke og den konteksten det fortolkes i. (Johannessen et. al. 2004).

Kvantitativ metode – tallenes tale

Kvantitativ metode går i hovedsak ut på å generalisere ut fra resultatet av forskningen. Dette vil si å få bekreftet en eksisterende teori og teste hypoteser mot data som samles inn.

Kvantitative data er tilrettelagt slik at kvalitetene ved et fenomen kan telles opp. Spørreskjema er gjerne benyttet i denne type undersøkelser. Kategoriseringen er gjerne gjort på forhånd gjennom de spørsmål og hypoteser som ligger til grunn for utarbeidelse av spørreskjemaet. Innsamling av kvantitative data kjennetegnes av en stor grad av strukturering og lite fleksibilitet. Ved spørreskjemaundersøkelser utarbeides spørreskjema forut for datainnsamlingen og kan ikke endres i etterkant. Generalisering krever et stort utvalg. Et stort utvalg medfører også stor avstand mellom forsker og fenomen som undersøkes. Innsamling og analyse av kvantitative data foregår i klart atskilte sekvenser. Etter at innsamling er gjennomført består analysen av opptelling ved hjelp av statistiske teknikker. Hvor gode de statistiske analysene blir, avhenger av de statistiske kunnskapene til den som analyserer dataene. (Johannessen et. al. 2004).

3.1 Sekundærdata

Litteratur til oppgaven har vi skaffet oss gjennom lærebøker, kompendier, avisartikler, bibliotek og via nett. Vi har i størst mulig grad forsøkt å få frem aktuell teori i forhold til forskningsspørsmålet, og type bransje som vi fokuserer på. Teori angående kompetanse og ressursbruk i forbindelse med bedriftsetableringer, og da spesielt småbedrifter, har vært nærliggende å fokusere på.

3.2 Primærdata

Dette er informasjon som vi har innhentet gjennom halvstrukturete intervju med syv utvalgte aktører i bransjen. Disse aktørene mener vi burde utgjøre et representativt utvalg blant de 20 anleggene som står for den totale produksjonen i Norge. I vårt utvalg er den første konsesjonen som ble tildelt i Nordland inkludert, samt to aktører utenfor Nordland som driver anlegg basert på resirkulering av vann. Resirkuleringsanleggene er tatt med i undersøkelsen for å få et større utvalg, samt for å undersøke om disse skiller seg ut på noen spesiell måte. Siden disse aktørene er spredt over et stort geografisk område, har vi funnet det mest hensiktsmessig å bruke telefonintervju for å få svar på våre spørsmål. Fokus har vært interne forhold hos disse, og da spesielt **kompetanse** og **ressurser** sett i forhold til ønske om **vekst** hos den enkelte.

Et viktig punkt i en slik intervjusammenheng er at informantene har tid til å delta. Forut for intervjuene lagde vi en intervjuguide som vi ustrukturet fulgte i hvert enkelt intervju. Selve intervjuene foregikk lik en samtale der vi startet med første punkt i intervjuguiden, og så lot informantene styre utviklingen videre. Havnet samtalen langt utenfor intervjuguidens tema måtte vi som intervjuere styre samtalen tilbake. Vi noterte stikkord fortløpende og renskrev hele intervjuet umiddelbart etter at hvert enkelt intervju var gjennomført, dette for å sikre mest mulig korrekte data. Intervjuenes lengde varierte fra en halv time og opp til to timer, alt etter hvor snakkesalig hver informant var.

3.3 Oppsummering

Målet med studiet er å få øket kunnskap og ny kunnskap ut i fra vårt forskningsspørsmål. Vi ønsker å øke forståelsen for hvordan enkelte faktorer virker inn på beslutninger og valg som tas, og gjennom dette også de resultater som fremkommer.

Viktige stikkord i undersøkelsen er som tidligere nevnt, kompetanse og ressurser sett i forhold til vekst i denne bransjen.

Vårt forskningsspørsmål, tidsdimensjon sett i forhold til vår undersøkelse, samt utvalgsstørrelse og type data som vi tenker samle inn, gjør at vi har valgt å bruke:

kvalitativ metode med et beskrivende/ utforskende forskningsdesign.

Casestudie, som er en kvalitativ forskningsstrategi, brukes i de tilfeller der forskningsspørsmålet er å forstå et eller flere bestemte caser. Vi mener denne forskningsstrategien er godt egnet for vår oppgave.

Vi har vært meget heldige med valg av informanter, da alle har stilt velvillig opp for å svare på våre spørsmål. Videre vil vi presentere de forskjellige bedriftene med målsetting om å få frem spesielle kjennetegn hos den enkelte.

4.0 Utvalg av aktører innen oppdrett av røye

Her vil vi gjennomgå våre empiriske funn hos utvalget av røyeprodusenter. Aktørene presenteres fortløpende i hvert sitt under - kapitel. Innledningsvis presenteres bedriften kort med sine spesielle kjennetegn og forutsetninger, etterfulgt av en kort presentasjon av eksterne forhold som påvirker bedriften. Hovedfokus er de interne forholdene. Disse forholdene vil utdypes, og vi vil forsøke å fremheve utsagn og særtrekk som karakteriserer den enkelte aktør.

4.1 FJORDRØYE AS i Leirfjord:

Anlegget ble bygd opp i 1996 og har en konsesjon på 50 tonn fortørrstoff, noe som med en forfaktor på ca 0,8 kan gi opp mot 55- 60 tonn ferdig fisk årlig. Planlagt produksjon per i dag ligger på 40 tonn. Anlegget har aldri produsert det maksimalt tillatte volumet, men har likevel sysselsatt en til to personer hele tiden.

4.1.1 Eksterne forhold

Helgelandskraft er grunneiere på stedet, og man betaler for netto tap som påføres Helgelandskraft for bruk av vann. I praksis vil det si at man betaler for stipulert mengde vann anlegget bruker. Denne vannmengden kunne Helgelandskraft anvendt til produksjon av elektrisk kraft. Netto tap vil da være denne vannmengden omregnet til elektrisk kraftproduksjon.

I starten var det tenkt at anlegget skulle gi to arbeidsplasser, med en produksjon av ca 50 tonn. Etter problemer med vanntilførselen stoppet produksjonen nesten helt opp i 2001. Nytt vanninntak måtte ordnes, og det innebar to års ventetid på ny konsesjon. Disse problemene førte til at de lokale aktørene trakk seg ut, og bedriften ble videreført av Jan og Håkon Dalen.

4.1.2 Interne forhold

Selskapet er organisert som et aksjeselskap. Innledningsvis var det to lokale interessenter som hadde ønske om å etablere et anlegg. Jan Dalen og sønnen Håkon Dalen ble kontaktet for faglig bistand, og dette resulterte i at de ble medeiere i selskapet. Bedriften ble i stor grad bygd opp av Jan og Håkon Dalen da de andre var opptatt med studier på dette tidspunktet.

Spesialisering/ nisjeproduksjon

Oppdrettsfaglig kompetanse var det viktigste punkt ved oppstart. Det tar nødvendigvis tid før et nyetablert anlegg har fisk i ønsket størrelse å tilby markedet. I denne perioden var kompetansen innen det oppdrettsfaglige området viktig for å hindre dødelighet og for å oppnå best mulig tilvekst hos fisken. Senere har markedsarbeid vært et viktig satsningsområde. Fjordrøye AS er sertifisert for å kunne produsere økologisk fisk gjennom bruk av økologisk for som er utviklet i samarbeide med bedriften.

Hovedsatsning er nå å drive økologisk produksjon av røye, som selges på det lokale hjemmemarkedet i tillegg til eksportmarkeder i Frankrike og Sveits.

Bedriften var med og utviklet økologisk for til produksjon av røye, men denne satsningen gikk dårlig på grunn av vannproblemene i 2001. Nå er imidlertid satsningen på nytt i gang ved anlegget, og man satser på å kunne levere økologisk fisk om ca ett år.

Lokal nestor innen landbasert røyeoppdrett

Hovedpersonen bak denne etableringen er Jan dalen. Han har vært en nestor i denne næringen hele tiden. Interessen for innlandsfisk startet allerede i 1946 da faren til Jan startet eget klekkeri hjemme på gården. Intensjon med dette klekkeriet var å få opp bestanden i nærliggende vann, og på denne måten styrke matforholdene til gården.

Jan Dalen var lærer ved landbruksskolen på Senja en periode, og var der med på å bygge opp et klekkeri som del av undervisningen. Statkraft hadde i 1982 ønske om settefisk av røye, og tok kontakt med Jan Dalen som hadde faglig kunnskap på området. Denne settefisk - produksjonen resulterte i oppbyggingen av det første landbaserte anlegget for oppdrett av røye. Egned lokalitet fant man på gården til Knut Kastnes, Sæterstad gård, og her ble forsøksanlegget bygd opp med økonomisk støtte fra kommunen. Det ble produsert noen tonn fisk, og også testet ut videreføring av denne fisken, før den ble presentert i lokalmarkedet

og i Sverige med gode resultat. Dette forsøksanlegget ble så det første anlegget i Nordland som fikk en konsesjon. Drifta ble ført videre i form av et aksjeselskap med Jan Dalen og Knut Kastnes som eiere. Dalen overlot etter en periode sin andel av bedriften til Siri Kobberrød som er gift med Kastnes.

Relasjon til landbruk

Jan Dalen er grunder innenfor oppdrett av røye, og tanken var at denne produksjonen var ganske lik produksjonen av gris eller kylling. Oppdrett av røye var dermed et attraktivt alternativ til annen landbruksproduksjon, eller som et supplement.

I denne sammenhengen nevnes det at *”en produksjon på rundt 50 tonn fisk tilsvarer omtrent en produksjon av 1400 vinterfora sau”*. Han hevder også at 90 % av dagens matproduksjon skjer i små enheter, og mener at mangfoldet som dette representerer kan sammenliknes med naturen, der et stort arts - mangfold gir en robust natur. Småskala produksjon gir også mangfold og en robust produksjon sett i en større sammenheng.

Dalen mener det er et fortrinn å være forholdsvis liten. Mindre fallhøyde for aktør hvis lønnsomheten forandres, og mindre ringvirkninger ved sykdom på fisk og lignende.

”Store monokulturer er risikable, det er en styrke i mange små”, hevder Jan Dalen.

Synspunkter på resirkulering

”Full resirkulering vil ikke være gunstig”, hevder Dalen og begrunner dette med fakta fra anlegg i Troms. Der har man hatt problemer med sopp på fisk, og dermed dårlig kvalitet. En ammoniakk liknende gassopphopning i vannet, og dermed i fisken, gjør at fisken ikke får god smak. Dalen mener det er betenkelig å bruke full resirkulering siden full kontroll er vanskelig å oppnå. Jan Dalen sammenlikner dette med et isolat på et sykehus, som er kostbart og vanskelig å drifte på en trygg måte. Virus i et oppdrettsanlegg vil være vanskelig å håndtere, om i det hele tatt mulig. Jan Dalen mener at bransjen som hovedstrategi bør satse på oppdrett av røye basert på mer konvensjonelle gjennomstrømningsanlegg. Utviklingen vil gå sin gang og forskning vil bidra til at kunnskap om resirkulering, og hvordan best mulig utnytte dette, vil komme. På det nåværende tidspunkt vil Dalen fraråde og gå inn på produksjon basert på full resirkulering.

”Resirkuleringsanlegg vil være dyre og ved teknisk svikt vil fallhøyde være stor. De lokale anleggene på Helgeland har til tider hatt problemer selv uten resirkulering,” sier Jan Dalen.

Jan Dalen mener at det naturlige kretsløp i naturen er viktig. Temperaturskiftninger i løpet av året er normalt, og viser til at i forsøk hvor røya får begrenset med fôr på vinteren, stanser veksten nesten helt opp, før fisken om våren tar igjen det tapte. Slik fungerer det også i naturen. Tilgangen på mat er ofte nesten lik null vinterstid.

Ved Fjordrøye AS i Leirfjord begrenses fôringen vinterstid slik det skjer i naturen, og man satser heller på god styring av fôring og vekst på våren og sommeren.

Tanker rundt vekst

Bedriften har i det siste satset på utlandet som marked, og selger størstedelen av produksjonen til grossister i Frankrike og Sveits. Noe går også direkte til butikker i lokalmarkedet hjemme. Dalen har stor tro på at fisken må innarbeides i de utenlandske markedene. Nevner også Asia som et veldig interessant potensielt marked.

Dalen er egentlig pensjonist nå, og ser at noen andre må drive bedriften videre. Det er muligheter for at de som jobber på anlegget kan overta drifta hvis de ønsker. Dalen har også lagt planer for fremtiden for bedriften. Konkrete planer om å flytte anlegget nærmere havet er gjort, og da med en betydelig større produksjon. Det er da planlagt å bygge en kraftstasjon før anlegg, og man har muligheter for å benytte sjøvann som reserveløsning for vanntilførselen. Varmeveksling nevnes også som en mulighet ved ny lokalisering..

”Det optimale produksjonsvolumet for et landbasert anlegg vil komme an på hvilke forutsetninger som ligger til grunn. Skal dette drives som en bedrift innenfor landbruket, altså i tilknytning til annet landbruk, så bør rettighetene tilhøre gården, og produksjonen må tilpasses gårdens ressurser i forhold til arbeidskraft. Større produksjon vil automatisk være mer industriell og må drives under disse forutsetningene. Ansvar i forhold til ansatte og i forhold til kapital / finansiering vil bli større”, hevder Dalen.

Framtida for bransjen vil avhenge av mange ting tror Jan. *”Det vil være bedre med mange små, enn få store produsenter. Hvis man trekker paralleller til landbruket, kan man se hvordan produksjonen har blitt i senere år. En mengde typer ost har blitt borte på grunn av de pålegg om pasteurisering som ble vedtatt gjennomført. Dette ble slutten for en masse små lokale bedrifter. Hjemmeslakting av dyr likedan. Nå skal alle dyr veterinærgodkjennes før slakting, og kjøtt skal tas prøver av underveis. Dette har ført til at små lokale slakteri har forsvunnet.*

Et slikt kontrollsystem og slike krav kan føre til at det vil bli vanskelig for de små produsentene av røye å overleve. Da må det større enheter til for å forsvare utgiftene. Eventuelle nye store aktører vil kunne tvinge frem slike pålegg for å få større konkurransefordel selv”.

Dalen sier til slutt at han har tro på ferskvannsfisk som produkt. De ordinære fiskeriene har vansker med å tilpasse fisket i havet slik at bestandene opprettholdes, og dette gjør at for å møte økende etterspørsel vil oppdrettsfisk, og da spesielt fra landbaserte anlegg, være et viktig alternativ.

4.2 BJARNE JOHNSEN i Hemnes:

Søkte ca 1993 om konsesjon, og startet bygging i 1996. Planen var fra starten av at dette skulle være ei tilleggsnæring til gårdens øvrige produksjon som er sauehold.

Har nå en konsesjon på 14 tonn fortørrestoff, men har aldri produsert så mye.

Produksjonen har ligget rundt tre tonn ca siden oppstart.

Anlegget er et rent gjennomstrømningsanlegg med mulighet for tilførsel av oksygen hvis det plutselig skulle være behov. Foring begrenses hvis vannet blir for varmt.

4.2.1 Eksterne forhold

Johnsen sitter med alle grunneierrettigheter og betaler ingen tomteleie eller falleie til staten.

Liten produksjon ledet til at forvatningsmyndighetene ville inndra konsesjonen. De hevdet at anlegget ikke var i drift, og krevde dokumentasjon på at det motsatte var tilfelle.

4.2.2 Interne forhold

Johnsen hevder det er tilgang til mer enn nok vann på stedet til å kunne produsere ut konsesjonen, men synes det vil kreve for mye arbeide, og det vil også medføre at bygningsmassen må utvides.

Anlegg og konsesjon hører til gården, og er ikke skilt ut som et eget selskap. *”Det er ikke noe poeng med å etablere et eget selskap, det er også enklere å være alene når det gjelder beslutninger. Er man to, så har man som regel to meninger”*, sier han.

”Fisken fra anlegget er kjent for sin gode smak, dette kommer nok av at vannet som brukes er målt til å være av spesielt gunstig kvalitet”, (målt av NGU).

Fagmiljø

Nettverk har vært brukt hele tiden, og fagmiljø som Sintef og NGU har også vært brukt for å få tilført fagkompetanse, og da spesielt mot forvaltningsorgan i fylket.

Nettverkssamarbeid med andre produsenter når det gjelder faglige ting, og slikt som salg av fisk seg i mellom har fungert bra.

Jan Dalen var faglig ansvarlig for drifta de to første årene, og Johnsen deltok på en del kursing og fagseminarer i denne tiden. Han synes likevel at det største utbyttet kom fra egen prøving og feilig med eget anlegg.

All produksjonen selges hjemmefra til lokalmarked. Bedriften har aldri bedrevet noen form for markedsføring og det trengs heller ikke når produsert volum er så lite.

Bedriften har et løst samarbeid med nåværende Sæterstad gård, som kjøper en del av produksjonen til videreforedling ved behov. *”Samarbeid når det gjelder markedsføring og salg kan være gunstig, spesielt gjelder dette med å kunne supplere hverandre når litt større leveranser bestilles”*, mener Johnsen.

Tanker rundt fremtiden

Johnsen har ingen direkte etterkommere, men håper at det vil løse seg med videre drift på gården. Han er snart pensjonist og kommer da til å avvikle saueholdet sånn etter hvert, men tenker å beholde en del fiskeproduksjon fordi det er *”ei trivelig næring, og det er mange som etterspør fisken”*.

Johnsen har et ønske om videre produksjon på gården, og da på samme premisser som i dag, altså som tillegg til annen landbruksnæring.

”Næring vil nok ikke bli virkelig stor i Norge, resirkulering av vann virker ikke å være gunstig da det har medført dårlig smak på fisken”.

4.3 FJELLRØYE AS / SÆTERSTAD GÅRD:

Brukte ca ett og et halvt år på planlegging og søking, før konsesjon var i havn. Startet byggingen av fiskefjøs i 1990.

Har en konsesjon på 16 tonn, men produserer i dag ca 10 tonn årlig. (konsesjonen går på forbruket). Har nok tilgang på vann vinterstid, men på sommer når vekst er best inneholder vannet mindre oksygen enn på vinteren. Veksten kan i sommerhalvåret femdobles pga gunstigere temperatur, men dette krever da en femdobling av oksygenmengden i vannet, eller en femdobling av mengde vann.

4.3.1 Eksterne forhold

På 1990-tallet var det stor iver etter å skaffe landbruket tilleggsnæringer, og man mente at fiskefjøs var midt i blinken der forholdene lå til rette for det. Det var derfor på denne tiden aldri snakk om store oppdrettsanlegg. Anlegg var ment å være et supplement til annen drift på gården. Kastnes er eier av en landbrukseiendom som ble skilt ut fra statens eiendom først på 1900 tallet. Staten tok på denne tida mange forbehold ved fraskilling av eiendommer. Fallrettigheter ble holdt unna ved fradeling, likedan rettigheter til å bygge jernbane og stasjonsbygninger. Dette innebærer i dag at Kastnes får benytte alt det vann som er

tilgjengelig til oppdrettsproduksjonen, men han må betale leie for det vann som brukes til kraftproduksjon.

4.3.2 Interne forhold

Knut Kastnes og Siri Kobberrød eier selv konsesjonen, og får benytte vann fra staten i tillegg til vann fra egen eiendom til oppdrettsproduksjonen. Leier fallrettigheter til kraftproduksjonen.

Tilgang på stabile mengder med rent oksygenrikt vann på/nært gården og det at anlegget kunne lokaliseres på gården gjorde etablering her gunstig.

Ønsket å starte med røye for at gården skulle få et ekstra bein å stå på, og for at man skulle kunne få en ekstra arbeidsplass tilknytta gården. Har bygd hus på gården for å kunne tilby dette til den som er ansatt i drifta. Har siden oppstart hatt en person ansatt nesten hele tiden.

Knut Kastnes har faglig kompetanse innen biologi, og derfor et fortrinn i forhold til mange andre aktører. (utdannet cand.real. fra universitetet i Oslo).

Produksjonen av fisk går i hovedsak til nærområdet på Helgeland. Leverer en del til Trondheim via svigerforeldre, og noe via grossist. Grossistsalget forenkler mye. Fisken hentes da i Hattfjelldal sentrum, og leverte mengder er større enn til lokale butikker. Har ingen fast avtale med grossist, men satser på å oppnå dette på sikt. Litt selges også til nærområdet i Sverige, men dette er små mengder.

Har sporadisk samarbeid med andre produsenter, da i hovedsak angående kjøp av fisk til videreforedling. Ikke noe formalisert samarbeide.

”Konkurrerende produkter på det lokale marked er i hovedsak laks og ørret”, mener Kastnes.

”Når det gjelder rakefisk er ørret største konkurrerende produkt”.

Foredling og marked

I og med at produksjonen av fisk er ganske liten, satses det på å videreforedle all fisk på gården. Rakefisk har lang holdbarhet, dette forenkler distribusjonen mye. Man kan dermed produsere jevnt og lagre ferdig produkt. (5 måneders holdbarhet på vakuumpakket rakefisk).

Har i tillegg noe direkte salg av fersk fisk fra gården, men i små mengder. Har nå også startet produksjon av varmrøkt fisk.

Det satses på å utvikle hele gården som et konsept, der videreforedlede produkter fra røyeoppdrett og fra geitemelk - produksjonen, går inn i tilbudet om servering i eget lokale på gården. Dette øker verdiskapningen på all produksjon.

Har tatt et bevist valg på å være små. Alt skjer på gården, med gårdens ressurser.

”Vi ble rådet til å danne AS ved oppstart av oppdrettsanlegg pga risiko, men i dag er det litt tungvint i forhold til konseptet ellers på gården”. (medfører ekstra papirarbeid når de skal bruke produktene i tilknytta drift på gården, servering og lignende).

Knut og kona Siri er eneste aksjonærer i oppdrettsselskapet, og ser ingen grunn til å ha med flere aksjonærer.

Tanker rundt vekst

Kastnes synes veksten i næringa går sakte. Fremtiden ser litt tung ut for bransjen generelt.

Mye arbeid gjenstår før skikkelig vekst oppnås.

”Resirkulering er sårbar og dyrt, men kommer sikkert mer og mer”, mener Kastnes.

”Kostnadene er såpass store ved resirkuleringsanlegg at det må en stor produksjon til for å forsvare investeringer. En større produksjon vil bety eksport som igjen vil kreve mye markedsarbeide. Dette er også dyrt og tar lang tid”.

4.4 SIGERFJORDFISK AS

Ideen med det som i dag er Sigerfjordfisk AS, startet i 1982 da Reinsnes arbeidet ved universitetet i Tromsø med røyeoppdrett. Han arbeidet da med å samle inn stamfisk fra vassdrag i Norge.

Dette arbeidet varte frem til 1986. Da gikk de flere sammen og startet med lakseoppdrett.

Målsettingen de hadde ved oppstart var å bli selvstendig næringsdrivende.

Det var dårlig økonomi i smoltproduksjonen av laks, slik at selskapet gikk konkurs.

De gikk da sammen og startet produksjon av røye, med en konsesjon på 300 tonn.

Røyeoppdrettet gikk konkurs i 1991, og da overtok Reinsnes hele anlegget.

4.4.1 Eksterne forhold

Kommunen eier grunnen og Sigerfjordfisk AS har langsiktige leieavtaler på 20 år med rett til fornyelse. De tar vann fra et stort vassdrag der Trollkraft AS driver kraftutvinning. De henter vann der trollkraft har sitt utslipp. Sigerfjordfisk AS har tilsvarende avtaler om uttak av vann, som med leie av tomt.

Det har vært en del problemer angående vannuttaket.

”Hvis Trollkraft senker sin produksjon og slipper ut mindre vann, kan det hende vi tørrlegger elva. Det har vært en del konflikter omkring dette med hytteeiere i området. Men i dag har vi inngått avtaler med Trollkraft slik at vi skal unngå dette”

4.4.2 Interne forhold

Ved oppstart så Reinsnes at det måtte en viss produksjon til for å få økonomi i et slikt anlegg og det ble søkt om en konsesjon på 300 tonn.

Reinsnes har hatt et godt samarbeid med Lerøygruppen AS, og inviterte dem inn i selskapet, og de kjøpte opp 35 % av anlegget.

Etter hvert trengte de mer penger og i 1997 kjøpte Lerøygruppen seg opp til 90 % av aksjekapitalen. I dag er det Lerøygruppen (90 %), Reinsnes (9,9 %) og Sjøblink Blokken AS (1 ‰) som er aksjonærer i Sigerfjordfisk AS.

Grunnen til at Sjøblink Blokken AS har en liten eierandel er at Sigerfjordfisk AS har et samarbeid med dem. Sigerfjordfisk AS selger all fisk, og Sjøblink Blokken AS leverer yngel til dem. All slakting skjer i Sigerfjordfisk AS sitt slakteri.

Marked

Året 2006 var det første året Sigerfjordfisk AS fikk solgt hele produksjonen på ca 205 tonn.

”Jeg trodde vi skulle ha klart dette for lenge siden, men det har vært vanskelig å bygge opp markedet. Markedet er vanskelig å utvide”.

Etterspørselen var faktisk større enn de kunne levere. Tidligere har de måttet fryse inn mye av sin produksjon (20 – 30 % for 3 år siden).

Det er eksportmarkedet som er det viktigste markedet for Sigerfjordfisk AS i dag, og da først og fremst Sverige som tar imot ca. 50 %. Videre eksporterer de 10 % av fisken til Finland,

Frankrike, Sveits og Italia. Sverige produserer mye røye selv og er dermed nærmere markedet.

”I fremtiden tror jeg Norge blir vårt viktigste marked”.

Kompetanse

Reinsnes, som også er utdannet marinebiolog, mener han har stor kompetanse på røyeoppdrett siden han har vært en av frontfigurene innen utvikling og forskning i oppdrett av røye.

Han kunne ønske at kompetansen på arbeidsfolkene var høyere, men å ha høyt utdannede personer som røktere er dyrt.

Produksjon og merkevarebygging

”Vi produserer røye på en måte som skal være mest mulig lik forholdene ute i naturen”

Røya går ut for å leve i havet i 40 dager i sjøvann. Sigerfjordfisk AS og Sjøblink Blokken AS har prøvd å etterligne dette slik at de har røya 40 dager i mærer i havet, før de har den over i forseglings - mærer (mærer i havet med plastikk rundt) med ferskvann i. Sammen har de utviklet merkenavnet ”Ishavs røye Vesterålen”.

Det er dette merket de prøver å fremheve, slik at de vil ikke ha noe samarbeid med andre som ikke produserer på samme måte.

Konkurransen

Reinsnes mener Island er den største konkurrenten med sin produksjon på mellom 3- og 4000 tonn.

”Men vi har bedre kvalitet enn Island. Eksempelvis fikk Hurtigruten røye fra Island før, men nå forlanger de at røya som kjøpes skal være fra oss”.

Det meste av markedsarbeidet er det jeg som har gjort selv. Lerøygruppen AS har først de senere årene gjort en innsats”

Tanker om fremtiden

I dag er Sigerfjordfisk AS hjørnesteinsbedriften i Sigerfjord med 9,5 årsverk, og de har planer om å bli større. For å øke produksjonen med sin begrensede vannmengde trenger de resirkulering. *”Kan man kombinere resirkulering med vanlig gjennomstrømningsanlegg er dette det beste. Den fisken som går i resirkulering får en stygg lukt og smak. Men kan man la fisken gå i vanlig gjennomstrømning 2 – 3 uker før slakting går dette bra”.*

Sigerfjordfisk AS har nå inne en søknad for å få økt sin konsesjon til 550 tonn fisk per år, og utbyggingen som må til for å klare en slik produksjon er kalkulert til ca 20 millioner kroner. Reinsnes tror fremtiden ser lys ut for næringen og ser positivt til nye aktører. Men han mener det ikke må komme for mange nye anlegg på en gang. Han mener økningen må komme gradvis.

”Øker den totale produksjonen eksempelvis til 800 tonn faller prisen med i alle fall 15 %. Da går vi alle konkurs”.

Han tror at det muligens går an å overleve med en slik økning om man er veldig små, eksempelvis en produksjon på 20 – 30 tonn, som har egne nisjer der de selger fisken f.eks. lokalmarkedet. Men han tror ikke det ville bli enkelt.

”Det gir dårlig økonomi å være så små, slik at det må antakeligvis være tileggsnæring til annen virksomhet”.

Reinsnes er ikke interessert i noe produsent samarbeide med andre en Sjøblink Blokken AS.

”Produsent samarbeid har aldri fungert i Norge. Vi kjører vårt produkt”.

4.5 ARCTIC CHAR AS

Planleggingen av anlegget startet i 1996. De fikk en konsesjon på 60 tonn. Det første spadetaket ble gjort i 2002, og de fikk fisk inn i anlegget i 2004. Planen med anlegget var at det skulle gi fulltids arbeidsplasser.

4.5.1 Eksterne forhold

Statsskog er eier av fallrettighetene og grunneieren er en privatperson (gårdbruker) Torbjørn Røssbakk. Utslippene er til Unkervatn.

Leieavtalene er på 50 år med rett til fornyelse.

4.5.2 Interne forhold

Arctic Char AS har i dag 5 eiere og alle har lokal tilknytning. Dagens produksjon er på 20 tonn årlig. Grunnen til at de søkte om 60 tonn var at det passet slik. Det var ikke noe bevist valg sier Nils Henrik Andresen. De har kun gjennomstrømningsanlegg, og ikke varmegjenvinning eller lysregulering. Andresen har bakgrunn fra bygningsbransjen. *”Vi har ingen planer om kompetanseheving. Vi ser ikke at det er der problemene ligger”*.

Den biologiske kompetansen hentes utenfra, og der er Jan Dalen fra Fjordrøye AS sentral.

Arctic Char AS har ifølge Andresen muligheter for utvidelse 2 – 3 ganger, i forhold til konsesjonen, men de har ingen foreløpige planer om dette.

”Vi har foreløpig ingen planer om utvidelse fordi vi anser markedet som dårlig. Markedet har store svingninger slik at det fort kan gå andre veien”.

Andresen anser markedet som den største utfordringen.

”Røya har en altfor dårlig markedstilgang”.

De har akkurat startet med markedsføringsarbeidet, og hittil har innenlands markedet vært det viktigste for Arctic Char AS. De har i dag en salgspris på ca. 50 kr/kg.

Tanker om fremtiden.

”Vi er optimistisk med henhold til fremtiden. Det er salgsarbeid og markedsføring som blir de viktigste satsningsområder fremover”.

Andresen tror kanskje næringen vil vokse litt fremover, men ikke mye.

4.6 VILLMARKSFISK AS I BARDU

Anlegget sysselsetter i hovedsak 1 person, flere tas inn ved slakting og ved fanging av fisk.

I 1999 og 2000 ble et forsøksprosjekt gjennomført i samarbeide med Fiskeriforskning.

Villmarksfisk AS har en konsesjon på 400 kubikkmeter kar - volum for å fore opp fisk i.

Konsesjonen går altså ikke på kg for eller kg fisk men på kar – volum. Anlegget er et rent resirkuleringsanlegg som benytter grunnvann.

4.6.1 Eksterne forhold

Tanken ved oppstart var å lage et lite anlegg for å fore opp villfanget fisk fra Altevann, men det ble pålagt å bruke resirkulering for å få innvilget konsesjon. Siden det er forholdsvis store investeringskostnader forbundet med dette, ble det nødvendig å satse noe større enn tanken først var. Investeringene som var nødvendige ble på ca 11 millioner.

I og med at det finnes lakseførende elver i tilknytning til området, var den eneste mulighet for å starte oppdrett, å bruke resirkuleringsanlegg. Dette er da også det første anlegget i Norge som er drevet på denne måten.

Lysne hevder at det har vært vanskeligere i Troms å få konsesjoner enn i Nordland. Mangel på ensartet konsesjonsbehandling i Norge har ført til at det finnes ulike typer konsesjoner. Noen har konsesjon oppgitt i tonn for, andre på vannmengde. Det arbeides nå for å bedre dette, og forhåpentligvis få mer ensarta retningslinjer for bransjen. Regelverket er tungvint, Villmarksfisk AS som driver med resirkulering, er i konsesjonen pålagt samme retningslinjer som laksenæringen med desinfisering og nedstegning av anlegg. Dette er noe som ikke kan gjennomføres i praksis, da dette vil resultere i at organismene som skal bidra til vannrensning vil dø ut, og det vil ta lang tid før anlegget igjen kan tilfredsstillende rensekrav. Dette viser hvor dårlige retningslinjer, og tungvint regelverk som ligger til grunn for tildeling av konsesjoner.

4.6.2 Interne forhold

Anlegget er drevet som et aksjeselskap, og er lokalisert på gården til en av de lokale aksjonærene. Her leier selskapet en tomt hvor anlegget er bygd. Til sammen har selskapet fem aksjonærer. To lokale, og tre med bosted i Osloregionen. To av disse er tidligere kolleger av Lysne og den siste er svoger til Lysne. Bedriften har aksjekapital på 5 millioner, men sliter med stor lånegjeld. Det pågår i disse dager arbeid for å få sanert noe av denne lånegjelda sier Lysne.

Innovasjon og kultivering

Kommunen gjennomførte fiskeribiologiske undersøkelser på slutten av 80 tallet og på starten av 90 tallet. Resultatet ble en rapport som het: Røye i Altevann, vrakfisk eller ressurs.

Lysne fant rapporten og syntes det var veldig interessant. Startet undersøkelser og planlegging for å prøve ut oppforing av villfanget fisk fra Altevann. Startet forprosjekt i 95, med noen kar i kjelleren på en gård i distriktet. Forsøkene viste seg å gå ganske bra, så arbeidet med å skaffe seg konsesjon startet. Det viste seg å ta fem år før konsesjon var i boks.

Statsskog som eier Altevann har i avtale gitt tillatelse om å ta opp 150 000 fisk årlig. Dette er mer enn nok i forhold til nåværende produksjon, men kan økes hvis ønskelig. Dette antallet fisk går inn i kultiveringsarbeidet av Altevann.

Dagfinn Lysne er aksjonær og daglig leder i Villmarksfisk AS. Han er utdannet markedsfører ved markedsføringsinstituttet, og har jobbet som markedsfører blant annet for Stabburet.

Han har hatt interesse for fiske og fisk bestandig, og ble i Troms opptatt av kultiveringen av Altevann. Her var det enorme mengder små fisk som ingen gadd fiske, og som dermed ikke representerte noen verdi, verken som fisketurisme eller som matfisk.

Marked og merkevarebygging

Villmarksfisk selger stort sett hele produksjonen gjennom to grossister. Alt dette går i hovedsak til Oslomarkedet. Kundene er da finere restauranter og delikatessebutikker. Lysne sier han var forbauset over hvor lett det var å selge denne fisken. Fikk avtale med seks forskjellige grossister da han dro til Oslo første gangen for å selge fisk. Det ble da litt krøll når det viste seg at produksjonen bare ble en tredjedel av det som var planlagt. Har nå avtale med to grossister som tar alt de produserer.

Leverer tre størrelser: 300 – 400 gram, 400 – 600 gram, og 600+. Best lønnsomhet å levere størst mulig fisk, opptil en kilo er ønsket i restaurantbransjen.

Villmarksfisk har hele tiden satset på merkevarebygging av produktet villfanget røye. Hver fisk merkes for sporbarhet, og fisken pakkes i delikate forpakninger.

Noen hevder at resirkulering gjør at fisk får en kunstig smak. Dette er løst gjennom å kjøre fisken i helt rent vann uten foring i 14 dager før slakting.

Den villfangede fisken ligger på rundt 50 gram ved fangst, noe som vil si at det er fisk som er ca 2 år gammel. Oppdrettsfisk når 50 gram etter ca ett og et halvt år i anlegg. Den villfangede fisken vokser da fra 50 gram til 0,5 kilo på ca 8 måneder.

Bedriften bruker grunnvann med en varmeveksler tilknyttet, slik at temperaturen er nesten konstant gjennom hele året. Min 6 og maks 12 grader gjennom året. Sopp blomstrer opp ved temp over 10 grader, så det prøves å holde temp under det.

Har siste året prøvd lysstyring av fisken. 4 uker i oktober nesten uten lys førte til at foropptak nesten stoppet opp og vekst likedann. Etter denne perioden tok veksten seg voldsomt opp og overgikk den fisken som hadde stått med normalt lys. Skal nå prøve ut lysstyring på hele anlegget.

”Vi har hatt til dels store problemer i forbindelse med drift av anlegget. Stor dødelighet, liten vekst og sopp er noen av de tingene som har skapt vanskeligheter”, sier Lysne.

”I starten regnet vi med samme tetthet i dette anlegget som i konvensjonelle anlegg med såkalt tam - fisk. Dette fungerte ikke. Tam - fiskeanlegg opererer med en tetthet på 100 kg per kubikkmeter vann, men villfisken tåler ikke større tetthet enn 30 kg per kubikkmeter vann. Dette medførte en betydelig dårligere inntjening enn først forutsatt”.

Lysne hevder at de nå er på god vei til løse mange av de problemene de har slitt med, men det vil ikke bli snakk om utvidelse av kapasiteten før alle problemene er dokumentert løst.

Villfanget røye oppnår en betydelig bedre pris i markedet enn vanlig oppdrettsrøye. Fersk fisk oppnår en pris på 74 kr kiloen. Selges da i Oslo for 250 kroner kiloen i delikatessebutikker.

Tanker rundt vekst

Lysne har stor tro på fremtiden. I 2002 da han skulle selge fisk i Oslo var det forbausende mye Islandsk fisk der. Island produserer nå 3000 tonn årlig. Lysne hevder at Norge har et konkurransefortrinn og det er nærhet til markedet. Island må kjøre fersk fisk ut med fly til markedene. I tillegg må aktørene på Island betale avgift til staten for bruk av varmt vann, sammenliknbart med avgift på strøm her i landet. *”Greier man å løse problemene med resirkulering, så har Norge muligheter for å øke produksjonen betraktelig”, mener Lysne.*

4.7 TYDALSFISK AS

Planene med Tydalsfisk AS var at det skulle være en tilleggsnæring til vanlig landbruk, men de fant fort ut at skulle det bli noe økonomi i anlegget, måtte det satses på litt størrelse. Det ble dannet et aksjeselskap med 2 aksje eiere, og de søkte om en konsesjon på 106 tonn i 1999. Produksjonsanlegget sto ferdig i 2000/2001 med et resirkuleringsanlegg som resirkulerer 90 % av vannet. I 1998 ble det startet en forening i Nord Trøndelag for nettverksbygging innen landbasert oppdrett. Det var fem forskjellige interessenter som var interessert i å starte egne anlegg, men det var bare Tydalsfisk AS som realiserte sine planer.

Før oppstart var de på befaring ved andre anlegg i nord Norge.

4.7.1 Eksterne forhold

Å bygge et anlegg med resirkulering er mer kostbart enn å bygge anlegg med vanlig gjennomstrømning, men resirkulering var et krav fra myndighetene. Svelmo mener at vi ikke er kommet til veis ende siden resirkulering er forholdsvis nytt i Norge *”I Danmark for eksempel resirkulerer de 99,5 % av vannet”*.

Tydalsfisk AS bruker grunnvann i sitt anlegg. Dette vannet må pumpes opp fra grunnen, og dette samt resirkulering gir økte kostnader, siden det må brukes mer strøm, sett i forhold til et vanlig gjennomstrømningsanlegg.

Svelmo mener markedet har vært dårlig slik at de ikke har klart å få utnyttet konsesjonen ennå.

Tydalsfisk AS har sitt hovedmarked i Sverige, der de i 2007 solgte 60 – 70 % av fisken. Resten går til innlandsmarkedet.

”I dag er eksportmarkedet viktigst, men vi håper at det innenlandske markedet skal bli det etter hvert. Dette på grunn av at prisene er noe høyere innenlands. Ca 50 kr/kg”.

Sintef prøver å starte et nettverk innen røyeoppdrett, som i hovedsak skal arbeide med markedet.

”Det vi venter på nå er offentlige midler for å få i gang dette nettverket. Dette nettverket skal i hovedsak arbeide med markedet. Dette kunne ha styrket næringen”.

4.7.2 Interne forhold

Under hele oppstartsfasen, og i de senere år, har Tydalsfisk AS hatt et nært samarbeid med Sintef angående de tekniske sidene ved anlegget.

Svelmo har bare positive ting å si om resirkulering når det gjelder kvaliteten på fisken. Det er hevdet at bruk av resirkulering i for stor grad gir stygg smak på fisken, men når fisken går i vanlig gjennomstrømningsanlegg i 2-3 uker før slakting er den dårlige smaken borte.

Tydalsfisk AS har også testet ut dette ved å slakte fisk rett fra resirkuleringsanlegget, og mener fisken har god smak også da. Forskere de har hatt kontakt med mener dette har å gjøre med at de bruker grunnvann.

De kan få ned de største kostnadene ved å redusere veksthastigheten. Dette grunnet at energikostnadene er store med resirkulering. Men for å få ned veksthastigheten må temperaturen på vannet økes, og dette kan ha innvirkning på kvaliteten.

I 2007 hadde Tydalsfisk AS en produksjon på 40 – 50 tonn røye. Hittil har de bare produsert fersk fisk, men vil satse videre på videreforedling. ”*For bedre inntjening må vi videreforedle mer*”

Tydalsfisk AS har allerede startet med litt produksjon av rakefisk, og håper på en produksjon på i alt 20 tonn.

”*Til nå har vi bare produsert fersk fisk, men vi har startet med rakefisk. Vi har fått veldig gode tilbakemeldinger fra forbruker på rakefisken. Vi håper å få en ganske stor kontrakt på rakefisk slik at vi kan produsere ca. 20 tonn rakefisk i året*”.

For å få en god og effektiv videreforedling til rakefisk - produksjonen må anlegget bygges ut. Dette på grunn av at rakefisken har lang lagringstid og dermed krever en del plass.

De har arbeidet mye med markedsføringen av sitt produkt og selger til både butikker/dagligvarekjeder og grossister.

”*Markedet har vært noe dårlig så vi ser på mulighetene for videreforedling, og da spesielt produksjon av rakefisk*”.

Markedsføringen skjer gjennom oppsøkende virksomhet og telefon. De har ikke benyttet reklamekampanjer. ”*Mesteparten går gjennom grossister, og vi gjør all markedsføring selv*”.

Kompetanse

Svelmo er utdannet elektroingeniør og er også gårdbruker, en av eierne er maskinentreprenør og den tredje er daglig leder.

Tanker om fremtiden

Svelmo ser positivt på nye etablerere i næringen, men han mener markedet må bli større. Han mener forbruker er lite kjent med produktet røye i Norge. De har også ønske om et tettere samarbeid med andre aktører.

Langsiktige mål er å få god lønnsomhet, med videreforedling av røya, og komme opp i en produksjon lik konsesjonsbegrensningene.

4.8 Oppsummering

Hovedtyngden av aktørene i vår undersøkelse produserer under 100 tonn fisk årlig. Kun en' har en produksjon som ligger over dette. Salg til det lokale markedet er viktig for majoriteten, bare tre produsenter har eksportmarkedet som hovedmarked. Differensiering av produktet er viktig for alle produsentene. Her kan merkevarebygging, videreforedling, økologisk produksjon samt villfanget fisk spesielt nevnes. Felles for alle produsentene er fokuset på at produktet er eksklusivt, og at det har en spesielt god kvalitet. Dette er også nødvendig for å oppnå den prisen som er nødvendig i forhold til en kostbar produksjonsmåte.

Myndighetenes pålegg og krav har hos disse aktørene avgjort produksjonsmåte. Resirkulering ble et pålegg for drift på gitt lokalitet hos to av aktørene i denne undersøkelsen. Vanlige gjennomstrømningsanlegg krever mindre teknologi, og er dermed billigere å bygge og enklere å drifte. Alle aktørene har søkt om konsesjon i forhold til teoretisk mulig produksjonsvolum sett i forhold til lokalitetens vannmengde.

De eksterne naturgitte forholdene på hver enkelt lokalitet har ført til at hver enkelt aktør har måtte gjøre tilpasninger i produksjonen ut fra dette. Har en lokalitet for varmt vann sommerstid krever dette økt vannmengde eller ekstra oksygentilsetting. Produksjonen må da tilpasses dette.

Nisjeproduksjon som dette er, krever ofte produktdifferensiering og spesiell nisjemarkedsføring. Alle aktørene i vår undersøkelse differensierer på en eller annen måte produktene sine. Merkevarebygging under navnet Ishavsrøye har vist seg å være en suksess både i hjemmemarkedet og i utlandet. Spesielle forutsetninger må da være tilstede før produktet kan selges under denne betegnelsen.

Alle produsentene er enige om at produktet er for lite kjent i markedet totalt sett, og at det bør satses mer på markedsføring og merkevarebygging i fremtiden.

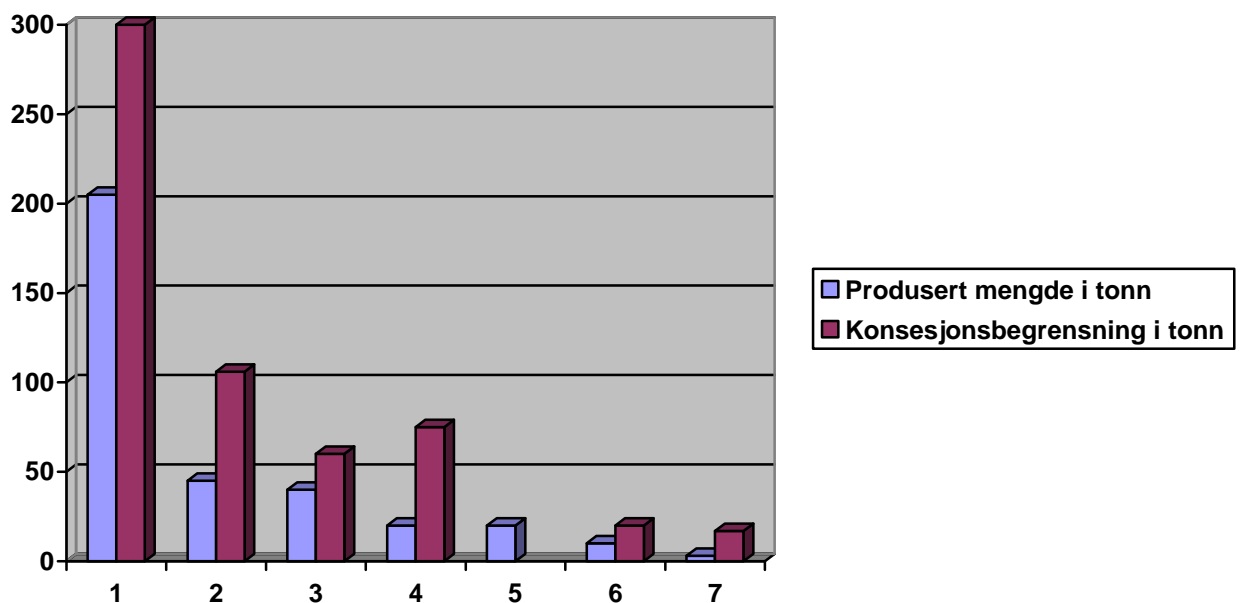
5.0 KRYSS- CASE ANALYSE

I dette kapitlet ser vi på våre empiriske funn og forsøker å drøfte disse opp mot aktuell teori. Vi følger også her vårt fokus på interne forhold for å synliggjøre årsaksforholdene til at produsert mengde ikke er i samsvar med tildelte konsesjoner.

Vi tar utgangspunkt i et bedriftsøkonomisk ståsted, der maksimal utnyttelse av tilgjengelige ressurser står sentralt.

Differansen mellom produsert mengde og tildelte konsesjonsstørrelse hos vårt utvalg, kan settes opp i følgende tabell for å tydeliggjøre mulighetene for økt produksjon. Blå søyle i figuren viser den faktiske produserte mengden til aktørene i vårt utvalg. Rød søyle viser tilhørende konsesjonsbegrensning til de samme aktørene. Differansen er betydelig hos de aller fleste. Ifølge denne figuren burde mulighetene for vekst absolutt være tilstede.

Figur 6. Mengde produsert sett i forhold til konsesjonsbegrensninger.



Søyle 5 representerer aktør som har konsesjonsbegrensning oppgitt i kubikkmeter kar – volum. (Villmarksfisk AS), derfor bare en søyle.

5.1 Eksterne forhold

Landbasert oppdrettsproduksjon krever forutsigbarhet i forhold til vanntilførsel, og tilgangen til vann må sikres gjennom enten langsiktige leieavtaler eller at man eier rettighetene selv. Anlegget må også plasseres på egnet sted. Langsiktige leieavtaler på nødvendig tomteareal vil derfor være helt avgjørende hvis man ikke er grunneier selv. Det vil også være en stor fordel hvis nødvendig infrastruktur finnes i nærheten av lokalitet. Nærhet til markedet vil alltid være en fordel. Når alle disse eksterne forutsetningene er oppfylt, er det grovt sett bare konsesjon som mangler før anlegg kan bygges og oppdrett startes.

I tabellen nedenfor har vi kort oppsummert hvordan noen av disse eksterne forholdene er hos vårt utvalg av produsenter.

Figur 7. Tabell over eksterne forhold til vårt utvalg.

Produsenter	Fjordrøye AS	Bjarne Johnsen	Fjellrøye AS	Sigerfjordfisk AS	Artic Charr AS	Villmarksfisk AS	Tydalfisk AS
Eksterne forhold							
Rettighetsforhold - Tilgang til tomt	Leier	Eier	Eier	Leier	Leier	Leier	Eier
Rettighetsforhold - Tilgang til vann	Leier	Eier	Leier / eier	Leier	Leier	Eier	Eier
Vannkilde	Vassdrag	Vassdrag	Vassdrag	Vassdrag	Vassdrag	Grunnvann	Grunnvann
Konsesjonstype - Spesielle krav	Tonn før	Tonn før	Tonn før	Tonn før	Tonn før	Kubikk vann og Resirkulering	Tonn før og Resirkulering

Tabellforklaring:

- Fra overstående tabell ser man at det er omtrent lik fordelig blant aktørene når det gjelder forholdet mellom å leie tomt og å eie tomt.

- Når det gjelder tilgang til vann er det et flertall som leier disse rettighetene, og to aktører skiller seg ut gjennom bruk av grunnvann. Disse to har også pålegg om bruk av resirkulering. Vannkilde som brukes er grunnvann og vann fra vassdrag.
- Kun en` aktør har konsesjonsbegrensning på kubikkmeter kar – volum. Resten har konsesjonsbegrensningene oppgitt i tonn fôr per år.

5.2 Interne forhold som berører aktørene:

I tabellen nedenfor har vi oppsummert en del interne forhold slik aktørene selv fremhever dem. Dette er forhold som hver enkelt har påvirket gjennom valg og strategier.

Figur 8. Tabell over interne forhold i vårt utvalg.

Oppdretter	Fjordrøye AS	Bjarne Johnsen	Fjellrøye AS	Sigerfjordfisk AS	Arctic Char AS	Villmarksfisk AS	Tydalsfisk AS
Selskapsform:	AS	Tilleggsnæring	AS	AS	AS	AS	AS
Konsesjon	Selskap	Privat	Privat	Selskap	Selskap	Selskap	Selskap
Eksportmarked	Ja	Nei	Lite	Ja	Nei	Nei	Ja
Innlandsmarked	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Er det nok kompetanse i ledelsen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Er det nok kompetanse blant ansatte	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja

Er det et godt nok marked	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja	Nei
Drives det aktiv markedsføring	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja
Ønske om vekst	Ja	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	Ja

Tabellforklaring:

- Fra tabellen ser man at det kun er en` aktør som ikke har bedriften registrert som et aksjeselskap. Dette anlegget drives i tilknytning til annen landbruksproduksjon.
- Hos to aktører er selve konsesjonen eid av private, mens den er eid av selskapet hos de andre.
- Tre aktører fremhever eksportmarkedet som viktigst, men alle selger noe eller deler av produksjonen innenlands.
- Alle mener at bedriftens ledelse har nok kompetanse, og kun en` mener at de ansatte kunne hatt behov for mer kompetanse.
- Fire aktører mener markedet er godt, mens tre mener det er dårlig.
- Fem av syv hevder de driver aktiv markedsføring av sine produkter.
- Bare tre av syv aktører har gitt uttrykk for et ønske om vekst i fremtiden.

5.2.1 Matgründere

Denne bransjen kjennetegnes av mange entreprenører, og stor grad av innovasjon. Nye produksjonsmetoder måtte tilpasses røya som art, og selve produktet røye har spesielle egenskaper som krever spesiell markedsbearbeiding.

Forbrukernes interesse for nye typer matvarer og større mangfold, gjør lavvolum - produksjon av eksklusiv fisk som røye mulig. Røye karakteriseres som et gourmet - produkt, både av produsentene, og av markedet, og oppnår en høy pris hos forbruker. Boka "Matgründeren"

(Borch et. al, 2005), kaller personer som har forretningsideer knyttet til matsektoren, og som realiserer disse, for matgründere.

Produksjonen av røye i Norge må absolutt kunne karakteriseres som nisjeproduksjon av mat. Nisjeproduksjon kjennetegnes kanskje først og fremst av lite volum og spesielle produkter.

”En matgründer trosser mange av motforestillingene til framtidig vekst innen matspesialiteter og nisjemarkeder. Den ideelle matgründer forener en rekke egenskaper”. (Borch et. al. 2005, side 14).

Vi konkluderer dermed med at aktørene i vår undersøkelse følger definisjonen som matgründer, slik Borch et. al, fremstiller det. Aktørene i vår undersøkelse har hatt tro på egne evner og har greid å utnytte disse. Alle har klart å mobilisere de nødvendige ressursene som trengtes for å bygge opp og drifte anleggene. Rammebetingelsene som ligger i konsesjonen må alle følge, og man har gjennom differensiering av produktene tilpasset seg markedet etter beste evne.

5.2.2 Differensiering

Mye av dagens matproduksjon gjennomføres i stor skala, og den bedriftsøkonomiske tanken om å maksimere bruken av tilgjengelige ressurser følges, for dermed å kunne oppnå størst mulig ubytte. En uheldig bivirkning av produksjon i store enheter er at mye av det særegne og spesielle vareutvalget forsvinner.

Gjennom differensiering av produkt for å skape sin egen nisje og bygge sitt eget marked, sikres salg til ønsket pris. Kvalitet og et eksklusivt produkt fremheves av alle.

Nisje produksjon bidrar til større mangfold og det ligger også mange muligheter for produsentene i dette begrepet. *”Store monokulturer er risikable, det er en styrke i mange små”*, hevder også Jan Dalen, nestor i bransjen og eier av Fjordrøye AS..

Borgen, et. al. (2005), hevder at markedsføring og distribusjon er matgründerens store mulighet, fordi de største innovasjons og fortjenestemulighetene nettopp ligger i de ledd av verdikjeden som er nærmest kunden. Et relativt ensartet dagligvareledd i Norge bidrar til at det er stort rom for entreprenørskap.

Schumpeter (Gotvassli.2007), knytter begrepet entreprenør til innovasjon, det å skape en ny kombinasjon. Aktørene i vår undersøkelse følger også Schumpeters tankegang, gjennom å være innovative ved ny bruk av råvarer, nye produksjonsprosesser, nye produkter, og markeder.

Vi har funnet at i vårt utvalg forsøker man ulike differensieringsmåter og tilnærminger sett i forhold til nisjebegrepet. Alle bedriftene i vår undersøkelse produserer levende fisk som utgangspunkt. De har små konsesjoner sett i forhold til annen oppdrettsproduksjon, og tilpasser seg derfor dette.

Den enkeltes tidligere bakgrunn, nettverk og personlige interesse virker å være med på å bestemme hvilken type differensiering som velges. Differensiering av produktet røye skjer gjennom salg til forskjellige markeder, men også gjennom bearbeiding. Bearbeiding til rakefisk, røkt fisk, samt økologisk fisk og fisk i spesielle vektclasser er ulike tilnærminger aktørene differensierer produktene sine på.

Selv de aktørene som produserer kun fersk fisk, differensierer dette gjennom merkenavn som Ishavsrøye, Økologisk røye, eller som Villfanget røye. Differensiering kan også skje slik Borgen, et. al. (2005) poengterer, altså gjennom å koble mat med opplevelser, nye typer kjøpsopplevelser, samt gjennom direkte kontakt med produsenten. Fjellrøye AS er et eksempel på dette. Oppdretts – selskapet inngår i totalkonseptet Sæterstad gård, der alle gårdens produkter inngår i serveringstilbudet.

Vår konklusjon fra denne undersøkelsen er at alle aktørene mer eller mindre bevist bruker differensiering for å fremme konkurransekraft og sikre egen eksistens.

5.2.3 Kompetanse

”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål”. (Gotvassli. 2007 side 24).

Intern kompetanse er med andre ord en viktig ressurs for enhver bedrift for å kunne lykkes, og dette gjelder også for aktørene i denne undersøkelsen. Kompetansebegrepet er også tidligere vist illustrert i figur 1.

Fjordrøye AS har med sitt pionerarbeid gjort det mulig å produsere økologisk sertifisert røye. Dette er et resultat av et velfungerende samarbeid og utveksling av kompetanse mellom bedriften og ulike fagmiljøer. Denne kompetansen finnes nå også tilgjengelig for andre aktører. Villmarksfisk AS er en pionerbedrift når det gjelder resirkuleringsanlegg. Dette anlegget er å regne som et forsøksanlegg, og resultatene herfra vil påvirke utviklingen på dette området.

Ifølge teorien til Alsos og Rønning er det viktig å tenke over hva man har av kunnskap i bedriften, og hva som må skaffes utenfra. Teorien til Brush et.al, og Grant underbygger dette gjennom å hevde at byggingen av ressursbaser kan ha avgjørende betydning for å lykkes som bedrift. Ressurser bør også være grunnlaget for strategisk ledelse.

I arbeidet med å bygge slike ressursbaser er gründeren viktig, og vi konkluderer derfor med at entreprenøren selv må ansees å være en meget viktig ressurs i denne sammenhengen.

5.2.4 Nettverk

Kunnskapsdeling kan være nøkkelen for en bedrifts suksess. Martinsen et. al, (2006) hevder at det å ha monopol på spesialkunnskap ikke gir samme maktposisjon som før, det kan derimot få motsatt effekt. Å fremme kunnskapsdeling vil dermed kunne bli den mest krevende prosessen med å bygge nettverk i organisasjoner og bedrifter.

Å skape ny kunnskap skjer gjennom en prosess mener Lillejord (Gotvassli 2007). Man skal samle data og sette disse opplysningene i en sammenheng som gir mening. Informasjonen man da sitter med må videre bearbeides, tolkes og settes i en sammenheng for å bli til kunnskap. Figur 2 viser som tidligere nevnt dette illustrert. Tilgang til data og informasjon skjer gjerne gjennom nettverk.

Alle aktørene i undersøkelsen har aktivt brukt de fagmiljø som var tilgjengelige både ved oppstart og i den videre drifta. De forskjellige produsentene har ikke noe formelt nettverk som binder de sammen, men gjennom et løst nettverk utveksles erfaringer og kunnskap. Denne type nettverk kan kalles *Virtuelle organisasjoner* eller kanskje mer passende *Nettverk mellom relativt likeverdige partnere*, ifølge Martinsen et. al.

Denne formen for samarbeide innebærer altså ikke at man ikke konkurrerer, men at man forsøker å realisere egne målsettinger gjennom samarbeid med andre.

Figur 5 viser tre forskjellige måter bedriftene kan utvikle seg på. Vår undersøkelse viser at alle disse utviklingsstrategiene er i bruk. Sigerfjordfisk AS er delvis oppkjøpt av Lerøy gruppen, og har dermed satset på utvikling gjennom fusjon. Utvikling gjennom et løst samarbeid er likevel mest utbredt, og det grenser da til utvikling gjennom "å gå selv".

Vi vil derfor konkludere med at nettverk har hatt en avgjørende betydning for alle aktørene. Helt fra den første konsesjonen ble tildelt har det blitt avholdt fagseminarer og man har aktivt brukt de fagmiljøer som var mulige. Det løse nettverket mellom produsentene har vært viktig, spesielt i forhold til oppdrettsfaglige spørsmål. Et forsøk på et mer konkret produsentsamarbeid når det gjelder salg og markedsføring, ble avvirket etter forholdsvis kort tid. En årsak som nevnes i denne forbindelse er store kostnader fordelt på forholdsvis få produsenter.

5.2.5 Organisasjon

Flertallet av bedriftene i undersøkelsen er småbedrifter med få ansatte, og organisasjonene er dermed enkelt oppbygd. Gründeren som en dyktig entreprenør er ikke alltid den beste bedriftslederen, hevder Alsos og Rønning. En entreprenør må være kreativ og risikovillig, mens en bedriftsleder skal skape struktur, god styring og reduksjon av risiko. Gode lederegenskaper tidlig i bedriftens historie kan være fordelaktig. Ved å knytte til seg en person med gode lederegenskaper, kan denne utfylle gründerens kreativitet. En overordnet oppgave for en bedriftsleder er økonomistyring slik at de planlagte investerings og driftsaktiviteter kan gjennomføres som planlagt. Figur 3 viser illustrert en oversikt over forskjellige nivåer for strategisk planlegging av bedriftens likviditet.

Vår undersøkelse viser at det i stor grad er samme person som både er gründer og leder i disse bedriftene.

Sett i forhold til å maksimere bedriftens potensial, vil vi konkludere med at bedriftsledelse med alle sine muligheter, kan være et forhold som det tas for lite hensyn til.

5.2.6 Vekst

Figur 4 som er utviklet av Churchill og Lewis er en modell for vekst, og viser oss likheter bedrifter har i utviklingen fra små selskaper til store multinasjonale selskaper. Figuren viser oss eksempelvis hvordan bedriftsorganisasjonen utvikler seg, og de vanligste hovedstrategier bedriftene har i de forskjellige nivåene. Vi finner kjennetegn også i vårt utvalg av bedrifter.

Alle aktørene har en enkel organisasjon med få ansatte, og eieren er synonym med selskapet. Dette betegner overlevelsesnivået (Nivå II). De har bevist at de har livets rett, og har nok kunder til å overleve. Villmarksfisk AS, Artic Char AS, Fjellrøye AS og Bjarne Johnsen passer beskrivelsen til dette nivået. Om de blir på dette nivået vil de ifølge teorien få marginale avkastninger på investert tid og kapital. Teorien sier videre at det kan det være fordelaktig for selskapet og gå videre til nivå III. Fjellrøye AS er en del av et konsept, men vi

har her valgt å se på dette selskapet isolert. Sett under ett utmerker selskapet seg gjennom å vokse internt i tråd med totalkonseptet.

Tydalsfisk AS har likheter med sub nivå III-V. De ønsker å nyttiggjøre selskapets prestasjoner med sin gode kvalitet på fisken, og utvide med videreforedling. Her sier teorien at bedrifter på vekstnivå bør lage systemer som har fokus på fremtidige behov. Strategisk planlegging, herunder langsiktig likviditetsplanlegging (figur 3), vil være viktig. Hvis de ikke får noen suksess bør dette oppdages og i tide, ellers kan den eneste muligheten være å gå til overlevelsens nivå for å unngå konkurs eller nød -salg.

Fjordrøye har planer om vekst samtidig med at eier og driver Jan Dalen vil skille seg fra selskapet på sikt. Dette har likheter med både sub nivå III-V og sub nivå III-F.

Sigerfjord fisk har likheter med nivå IV. De ønsker en hurtig vekst og arbeider med hvordan finansieringen skal skje. Gründer og hovedaksjoner skal være samme person på dette nivået. Dette punktet stemmer ikke når det gjelder Sigerfjordfisk AS. Her er det Lerøy – gruppen som har aksjemajoriteten, og det er gründeren som er driveren. Teorien sier videre at gründeren som ledet selskapet til suksessnivået, ofte blir erstattet på dette nivået, enten frivillig eller ufrivillig.

Hvilket nivå i vekstmodellen den enkelte aktør befinner seg på, kan sees i sammenheng med hver enkelts mål og ambisjoner.

I boka Ona fyr, hevder Jensen at ”*En visjon er svaret på hvorfor vi går på arbeid*”, med dette mener han at visjonen skal kunne formuleres som en kort, energigivende setning som forteller hvorfor vi finnes, og hvor ferden går. Dette dreier seg da i hovedsak om å velge retning gjennom definerte mål som også bør være etterprøvbare og målbare.

Bygdeforsknings - duoen Stræte og Forbord hevder at reiseliv, kultur og lokal mat er begreper med god klang hos myndigheter og næringspolitikere. På disse områdene kan det skapes ny næringsvirksomhet, gjerne i kombinasjoner med hverandre. Et vilkår for at disse næringene skal bli attraktive, er imidlertid at de er lønnsomme.

Samarbeid trekkes fram som et stikkord for å øke lønnsomheten, både horisontalt, med andre bedrifter på samme trinn, og også vertikalt i verdikjeden. Kompetanse og kompetansebygging trekkes også spesielt frem. Denne sektoren bygger imidlertid mye av forretningsideen sin nettopp på at virksomheten drives i liten skala.

”Økt effektivitet og større enheter kan derfor komme på kollisjonskurs med det produktet en skal selge”, hevder duoen.

Spørsmålet blir da, jamfør tittel på deres artikkel: *”Dilemma: Vekst eller småskalaidyll”*.

Skal bedriften vokse, eller forbli liten?

Dette spørsmålet må hver enkelt aktør ta stilling til, alt etter sine egne mål og visjoner. Vi vil derfor kun konkludere med å igjen trekke frem viktigheten av å være sine mål beviste, og hvor viktig det er å lage realistiske planer for fremtidig drift.

Vi vil i neste kapitel forsøke å sammenfatte våre observasjoner og spesielt trekke frem de funn som vi mener utpeker seg i forbindelse med å besvare vårt forskningsspørsmål.

6.0 KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER

Hvorfor er ikke produsert volum i samsvar med tildelte konsesjoner hos flertallet av produsentene?

De eksterne forholdene setter krav til lokalitet og aktør, samt begrensninger når det gjelder produksjonsvolum. Vår konklusjon er at ingen av disse eksterne forholdene kan gi noe entydig svar på dette spørsmålet.

Kan de interne forholdene med kompetanse som utgangspunkt forklare situasjonen bedre?

Hvilken kompetanse er da viktig, og hvordan skaffes tilgang til denne kompetansen?

Kompetanse som ressurs

Kunnskapsbasert forretningsutvikling dreier seg om å utvikle bedrifter med utgangspunkt i de ressurser som man har tilgang til. Kompetanse inngår her som en viktig ressurs. Vi støtter i stor grad teorien om at kunnskap er en av de viktigste ressursene i dagens samfunn. Fremtidig konkurransekraft vil ofte være betinget av tilgang til kunnskap og maksimal anvendelse av denne ressursen.

Vi har tidligere konkludert med at aktørene i denne bransje kan kalles for matgründere. De utøver en nisjeproduksjon, der differensiering av produktene brukes for å fremme konkurransekraft og sikre egen eksistens. Ifølge gjeldende teori må man kunne si at bransjen er innovativ, selv om produktene har eksistert i årtier. De mulighetene som denne nisjeproduksjonen gir, har aktørene forsøkt å utnytte, også i tråd med gjeldende teori. Markedsføring og distribusjon er matgründerens store mulighet, men kan også være en av de store utfordringene.

Det er flere aktører som mener at markedet og markedstilgangen er dårlig. Undersøkelsen kan tyde på at det har vært fokusert for lite på markedsføring i noen av bedriftene. Selv om de forskjellige anlegg profilerer seg med forskjellige produkter, viser utførte markedsundersøkelser at det faktisk er flere innen eksempelvis restaurantnæringen som ikke

kjenner til, eller får tak i produktet fersk røye overhodet. Ut ifra disse undersøkelsene kan man hevde at det finnes et stort potensielt marked.

Siden markedsføring kan være kostbart kan det være hensiktsmessig å inngå *unilaterale samarbeidsavtaler* med andre aktører for å få en bredere markedsføring. Dette vil gjøre røye som produkt bedre kjent i et større marked, og dette vil igjen kunne føre til økt etterspørsel, som igjen kan øke veksten i bransjen.

Om kompetanse nivået er godt hos bedriftene vi har undersøkt, har vi ikke funnet noe klart svar på. De forskjellige aktørene er flinke til å bruke det uformelle nettverket som har blitt opparbeidet gjennom årene. Forskning på både den biologiske og den tekniske driften er blitt gjort tilgjengelig for alle. I en ny næring som denne vil det alltid være behov for forskning og utvikling. Resirkuleringsanlegg er et godt eksempel på dette. Store fremskritt har blitt gjort de senere år, men alle problemer er enda ikke løst. Det vil være behov for kompetanse på veldig mange felt for å løse alle problemer knyttet til resirkulering, og dette vil også ta tid.

Et internt forhold som kanskje er undervurdert og som det ligger store muligheter i, er bygging av ressursbaser. En ressursbase der alle tilgjengelige og nødvendige ressurser fremkommer, kan være til stor hjelp for enhver bedrift. Strategisk ledelse med utgangspunkt i denne ressursbasen kan bidra til å maksimere bedriftens lønnsomhet, og gi økt konkurransekraft.

De interne forholdene er det i stor grad gründeren som påvirker. Summen av alle de forhold som vi har definert som interne, vil sannsynligvis prege utviklingen i bransjen generelt, og den enkelte aktør spesielt. Har man full oversikt over egen situasjon, og målsettingene er klare, så er det lettere å se hvilke ressurser og hvilken kompetanse som må skaffes til veie. Her kan en visjon bidra til å klargjøre fremtiden for den enkelte.

Vår oppfatning er at det ikke blir lagt nok vekt på å innhente kompetanse med et annet syn på utviklingen av bedriften, enn det som gründeren innehar.

6.3 Svar på problemstillingene som er reist her.

Vår undersøkelse gir oss det inntrykk at konsesjonens størrelse ikke er et godt mål å vurdere produksjonen opp mot.

Mange Norske småbedrifter er ”born to stay small” ifølge teorien, og det er ikke noe galt i det. Eierskap er noe av det som mange gründere setter høyere enn penger, og dette bidrar igjen til satsning og nyskapning på områder der det ellers ikke er de store økonomiske gevinstene.

”Å være lykkelig som liten er antakelig lettest hvis man ikke ønsker å «leke» med de store”, er et sitat vi tidligere har brukt, og det passer godt på denne bransjen.

Svar på vårt forskningsspørsmål er dermed at det i stor grad er aktørenes personlige målsettinger og kompetanse som avgjør produsert mengde.

Som en oppsummering her vil vi trekke frem et utsagn fra boka Ona fyr:

”Mennesker som eier bedriften sin med hjertet, bryr seg om den. De sloss med nebb og klør for at den ikke skal ødelegges eller selges. De blir genuint fortvilet hvis visjonen slippes og verdiene forvitrer”.

Til sist vil vi avrunde vår oppgave med noen filosofiske betraktninger rundt temaet forskning og studier av den virkelige verden.

Observasjoner av den virkelige verden kan være både komplisert og utfordrende. Informasjon må samles inn og analyseres. Det vil da være viktig at de data som innsamles, og den analysen som gjøres, er så korrekt som mulig. Konklusjonene som gjøres må være realistiske og må i et objektivt lys kunne sies å være sannhet. Tilgang på informasjon og kunnskap vil her virke inn på resultatene av analysen.

Vi har i vår studie forsøkt å følge de retningslinjer som skal følges i forskning, og har også prøvd å ikke trekke forhastede konklusjoner. Det er i dette faget lett å tolke virkeligheten feil, slik følgende historie er et tydelig eksempel på:

Francis Bacon (1561 – 1626) skrev mange verk om hvordan man bør observere virkeligheten for å komme frem til sikker kunnskap.

”Det fortelles at Bacon gjennom studier av eget liv hadde erfart at hver eneste morgen han våknet i sengen sin med skoene på, hadde han en skikkelig hodepine, var tørst og husket minimalt fra kvelden i forveien. Etter grundige, om enn noe innledende studier kunne Bacon konkludere: Han var allergisk mot lærsko.

Denne konklusjonen var kanskje nærliggende å trekke, selv om også Bacon innså at det neppe kunne dreie seg om en absolutt sannhet”. (Jøsevold. Helgeland Arbeiderblad. 28 mars 2008).

Litteraturhenvisninger/ kildeliste.

Bok

Andersen, Erling S, Kristoffer V Grude, Tor Haug. 2004. *Målrettet Prosjektstyring*. Bekkestua: NKI Forlaget

Rapport

Argus Miljø AS, Bodø. 2002. *Undersøkelse av en utslippsresipient fra et landbasert oppdrettsanlegg for røye ved Seljeli i Elsfjorden, i Vefsn kommune*. Argus rapport nr. 2002-21.

Bok

Borch, Odd Jarl, Gunn-Turid Kvam og Egil Petter Stræte. 2005. *Matgründeren – om å utvikle småskala og spesialiserte matbedrifter*. Trondheim. Tapir Akademisk Forlag

Bok

Boye, Knut, Per Arne Flakke. 1983. *Likviditetsstyring*. Oslo. Bedriftøkonomens Forlag.

Rapport

Brush, Candida G, Patricia G. Green, Myra M. Hart. 2001. *From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base*.

The Academy of Management Executive. Lastet ned 03.03.08

[https://fronter.com/hibo/links/files.phtml/1652230763\\$950575738\\$/Fagstoff/brushetal.pdf](https://fronter.com/hibo/links/files.phtml/1652230763$950575738$/Fagstoff/brushetal.pdf)

Bok

Child, John, David Faulkner. 1998. *Strategies of Co-operation*. Oxford: Oxford University Press.

Vitenskapelig artikkel

Churchill, Neil C., Virginia L. Lewis. 1983. *The Five Stages of Small Business Growth*. Boston. Harvard Business School Publishing.

Rapport

Dalen, Jan, Odd-Ivar Lekang. 1998. *Næringsutvikling basert på innlandsfisk*. ITF-notat 300/1998.

Rapport

Farstad, Eivind. 2001. *NULLPUNKTSTUDIE. Markedsundersøkelse for oppdrettsproduktene Kveite, Blåskjell og Røye i det profesjonelle markedet*.

Lastet ned 17.02.08

http://bora.nhh.no/bitstream/2330/1005/1/R02_01.pdf

Bok

Framnes, Runar, Arve Pettersen, Hans Mathias Thjømøe. 2006. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Bok

Gotvassli, Kjell Åge. 2007. *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner, Rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Bok

Grant, Robert M. 1991. *The Resource-Based Theory For Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations*.

Rapport

Gustafsson, Jeppe, Lars Bo Henriksen og Rune Larson. 1991. *Udvikling af strategiske alliancer, joint ventures og nettverk*. (Laget av Dansk Institut for Organisations Studier i Samarbeide med Ålborg Universitetscenter).

Bok

Huagland, Sven A. 2004. *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo. Universitetsforlaget AS

Rapport

Isaksen, Espen J, Lars Kolvereid. 2002. *Growth objectives in Norwegian Baby Businesses*. Bodø Graduate School of Business.

Bok

Jensen, Ingebrigt Steen. 2002. *Ona fyr. For deg som vil lykkes sammen med andre*. Lysaker. Dinamo Forlag.

Bok

Johannesen , Asbjørn, Line Kristoffersen, Per Arne Tufte. 2004
Forskningsmetoder for økonomisk – administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag as

Bok

Marthinsen, Kerstin, Paul Chaffey, Truls Frogner, Abelone Glahn, Carl Erik Grenness, Bergljot Jonsdottir, Trond Løyning, Ole O. Moen, Tina Pearson, Karl-Fredrik Tangen. 2007.
Tenk Nettverk. Oslo: Vidarforlaget AS

Avisartikkel

Stræte, Egil Petter, Magnar Forbord. 2008. *Dilemma: Vekst eller småskalaidyll*. Oslo. Bondebladet 24. april 2008, side 21.

Vedlegg

Vedlegg 1. Miljømessige konsekvenser

Påvirkning på miljøet er en vesentlig faktor i forhold til tildeling av konsesjon. Miljøets tålegrense for utslipp fra oppdrettsvirksomhet styres hovedsakelig av hvor store mengder av sedimentert organisk stoff i form av partikler fra forspill og ekskrementer resipienten klarer å omsette før alt oksygenet i bunnvannet blir forbrukt i nedbrytningsprosessen. For hvert tonn produsert oppdrettsfisk (laks), vil det sedimentere 500 kg organisk avfall på bunnen under eller i nærheten av anleggene. Den bakterielle nedbrytingen av dette organiske materiale krever hele 900 kg oksygen. Hvis tilførselen av nytt oksygen er mindre enn det forbrukte, vil man etter hvert gå fra aerob (oksygenkrevende) til anaerob (ikke oksygenkrevende) nedbrytning med dannelse av metan- og hydrogensulfidgass. Metangassen er ikke vannløselig og kan observeres som bobler i vannet. Hydrogensulfidgassen løser seg i vann og er svært giftig for omgivelsene. (Argus-rapport nr. 2002-21 utført i forbindelse med forprosjekt for Seljeli Røye AS).

Landbaserte anlegg har den fordel at man kan samle opp utslippspartikler og bruke disse som gjødsel på jordbruksarealer, og dermed unngå disse negative miljøkonsekvensene.

Teknologi

Det er kommet mye ny teknologi som er tilgjengelig i de senere år og da spesielt innen resirkulering av vann. Resirkulering med 95 %, som er tilnærmet full resirkulering, kan mangedoble produksjonen ved eksisterende og nye anlegg ifølge Idar Schei, AquaOptima AS. Smøla Klekkeri og Settefisk AS produserer 60 tonn ørret i året og har drevet med resirkulering siden 1997. Ved å bruke varmeveksler oppnår de en jevn temperatur i anlegget på 12 grader hele året. Resultatene fra dette vises gjennom bedre klima i bygg, bedre fôropptak hos fisken, og dermed bedre tilvekst, ifølge Mikal Arild Eines. Han anbefaler videre å bygge isolerte bygg for å holde temperaturen konstant.

Småskala matproduksjon

Denne type matproduksjon er mindre belastende på miljøet totalt, og bidrar til et større mangfold av produkter, og skaper også arbeidsplasser i distrikt som ellers har liten tilgang til alternative jobber. Man utnytter lokale ressurser på en forvaltningsmessig god måte som gir små negative ringvirkninger.

Intervjuguide

1. Historien bak forretningsideen?

- Når ble anlegget etablert?
- Hvor lang tid fra planarbeidet startet til konsesjon var tildelt?
- Hvem sto bak planene, var drivkraft for å starte opp?
- Hvor stor er konsesjon?
- Hvordan er selskapet organisert? (as el lign)
- Hvilke ressurser var tilgjengelige ved oppstart?
- Hvilke ressurser var kritiske/ knappe ved oppstart?
- Hvilken kompetanse manglet ved oppstart?
- Hva var hovedmålsetting ved oppstart?

2. Hvordan er grunneierforholdene? Rettighetsforholdene?

- Hvem er eier av konsesjon? Selskapet eller noen av aksjonærene?
- Hvem er grunneiere, eiere av fallrettigheter/ vannrettigheter?
- Hvordan er rettighetene sikret?
- Hvis leieavtaler, hvor langt perspektiv? (tomt og vann), muligheter for ev. reforhandling av slike avtaler?

2. Hva var intensjonene til etablererne ved oppstart?

- Hva var ambisjonene ved oppstart? (tilleggsnæring, hovedbeskjeftigelse)
- Utvikling av landbruksrelatert virksomhet
- Levebrød for drivere/eiere
- Bevist valg å være små
- Har selskapet noen uten lokal tilknytning med som aksjonærer?
- Hvilke synspunkter har du til eksterne investorer i selskapet?
- Hvem er aksjonærer i tilfelle AS?

4. Hva er bedriftens strategi for å være konkurransedyktige?

- Finnes det konkrete planer for vekst? Internt (organisk) eller eksternt.
- Har bedriften oversikt over hva som er de knappe ressursene?
- Finnes det planer for hvordan å skaffe knappe ressurser og hente inn kompetanse?

- Er økt bruk av teknologi ønskelig for å kunne vokse/ få bedre lønnsomhet?
- Finnes det en handlingsplan for å nå oppsatte mål?
- Hvilke ressurser anses som mest viktige i driftsfasen, bortsett fra vanntilgang?
- Hvilken kompetanse anses som mest viktig i driftsfasen?
- Strategiske allianser, (samarbeidspartnere, andre aktører/ forprodusenter, andre)

5. Hva/hvilke områder bør det fokuseres på for å sikre bedriftens posisjon i fremtiden?

- Hva er det mest optimale produksjonsvolumet for bedriften? (i forhold til bemanning, vann, kapital, salg, videreforedlingsgrad)
- Produseres det maksimalt innenfor konsesjonsbegrensningene?
- Vil du karakterisere bedriften som en nisjebedrift?
- Hvem er de største konkurrentene? (Hvilke produkter? –laks i følge markedsrapport)
- Hvordan ser fremtiden for bedriften ut?
- Salgsarbeide/markedsføring
- Kompetanseheving
- Produksjonssamarbeide
- Teknologi

6. Næringens fremtid:

- Hvordan vil fremtiden se ut for denne næringen?
- For bransjen: vekst eller ikke?
- For den enkelte produsent?
- Er det åpning for å selge bedriften i stedet for å legge ned i fremtiden?
- Finnes det konkrete planer for hvordan avvikling av selskapet skal gjennomføres?

7. Hvordan er konkurranse situasjonen/markedssituasjonen?

- Hvilket marked er viktigst: Innenlands - markedet eller eksportmarkedet?
- Positive til nye etablerere eller ikke?
- Vil det bli nødvendig med mer samarbeide mellom produsenter?
- Nisjemarkedsføring fra hver enkelt i dag?
- Har næringen en fremtid i Norge?