

Ska vi tørr i lag?

**Etableringen av Lofoten Stockfish Company:
Samarbeidsklima, Motivasjon og Mål**

**Kristel Pedersen
Kurskode: 55101-001**

Ska vi TØRR i lag?



Etableringen av Lofoten Stockfish Company:
samarbeidsklíma, motivasjon og mål

Abstract

The increasingly globalized nature of international trade over the last 20 years is adding increasing hardship on traditional industries. Companies that used to be dominant competitors are now struggling to keep up with the rapid change of competition. One way of meeting these new challenges is by forming alliances in an effort to avoid ruin caused by rapid changing competition.

This research paper is focusing on one specific alliance and the objectives behind the formation of the alliance. Earlier research suggested that the climate for cooperation in the Norwegian stockfish industry diminished the chances of alliance formation. But now the situation seems to have changed. In 2004 nine stockfish producers decided to establish a horizontal alliance to join their forces in the Italian market. This is seen as a rather interesting happening, firstly because researchers did not expect it to happen. Secondly there exists little knowledge about how to create a successful alliance in this industry. To set this situation straight this research paper aims at giving new insight about alliance formation in this kind of industry.

In short, my research indicates that the climate of cooperation has changed in favour of cooperation, even though individualism still could be a barrier to integration. The main goals for the establishment also appear to be increased market power and stabilized competition.

Forord

Denne forskningsrapporten er skrevet som avslutning på min Mastergrad i Bedriftsøkonomi ved Handelshøgskolen i Bodø, hvor min spesialisering har vært internasjonalisering. Fra før av har jeg også en Bachelorgrad i Fiskeriøkonomi fra Høgskolen i Bodø (HBO).

Som seg hør og bør ved viktige veiskiller i livet, har jeg en del personer jeg vil takke for hjelp og støtte dette siste semesteret mitt ved HBO. Først og fremst gjelder dette Tor Korneliussen, som har vært en fantastisk veileder i utarbeidelsen av denne rapporten. Hans brede kunnskap om fiskerinæringen, allsidige forskererfaring, og ikke minst evne til både å engasjere og å gi konstruktive innspill underveis har gjort arbeidet til en spennende og lærerik erfaring.

I tillegg vil jeg selvsagt rette en stor takk til Lofoten Stockfish Company som har møtt meg med åpne armer og åpent sinn rundt omkring i hele Lofoten. Takk til Mona Lindal, Johnny Greger, Jon B. Holm, Roy Ekrem, Ragnar Riksheim, Rolf Jentoft, John og Olaf Johan Pedersen, Hartvig Arve Sverdrup, Jens Petter Gylseth og Arne Mathisen. Dere er en fin gjeng!

Andre som har trådt støttende til, og som bør nevnes, er Svein Solheim i Nordlandsbanken, Rune Stokvold i Stokfish Export AS, Frank Jakobsen i Tørrfiskforum, Per-Christian Enge, Gunvor Holst og Olaf Pedersen jr. i Eksportutvalget for fisk, Larissa Hermansen i Statistisk sentralbyrå samt fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond som valgte å tildele meg et stipend for gjennomføring av prosjektet. Også mine studiekolleger dette semesteret, Nina Kristine Madsen og Mona Myrvang Johansen, fortjener en stor takk for støtte og tålmodighet

Til sist vil jeg sende en stor takk til verdens modigste mann, Rolf Gerhard Zimmermann, som i tillegg til å gi meg uvurderlig faglig og mental støtte underveis, har valgt å "tørre i lag" med meg på livstid.

Bodø 6. desember 2006

Kristel Pedersen

Sammendrag

I dette forskningsarbeidet ser jeg på hvordan allianser blir til som et resultat av endringer i bedrifters omgivelser. Fokus er på hvordan samarbeidsklime kan legge til rette for, og faktorer i tilknytning til marked, næring og bedrift kan motivere til horisontalt samarbeid. Dette gjør jeg ved å se på etableringen av Lofoten Stockfish Company (LSC), en horisontal allianse etablert i en næring som tradisjonelt har vært forbundet med sterk individualisme og dårlig samarbeidsklime. Mitt bidrag er i så måte å kaste lys over hva som motiverer til samarbeid i en næring hvor dette har vært ansett som svært vanskelig å få til. Jeg benytter også denne kunnskapen til å si noe om hvor sannsynlig det er at bedriftene vil nå sine mål gjennom LSC.

For å kunne si noe om hvilke faktorer som var avgjørende for etableringen av alliansen, intervjuet jeg de ni bedriftslederne som tok avgjørelsen om å etablere og bli en del av LSC. Intervjuene ble utført som semistrukturerte samtaler, og ga således et godt innblikk i hvordan bedriftene resonerte seg frem til at samarbeid var veien å gå. Analysen min ble deretter bygget på relevant allianseteori, generell informasjon om den historiske utviklingen i næring og marked, samt dataene jeg innhentet gjennom intervjuene.

Resultatet fra analysen min pekte på at en positiv utvikling i samarbeidsmiljøet har vært med å legge til rette for alliansens eksistens. Jeg fant også at særlig redusert markedsmakt, ustabile eksportpriser og en svært vanskelig økonomisk situasjon på det italienske markedet har motivert bedriftene til å samarbeide. Kostnadsøkning og hardere konkurranse synes også å ha virket inn. Dette fikk meg til å konkludere med at målet for etableringen av alliansen i første omgang er å øke bedriftenes markedsmakt og å stabilisere konkurransen i næringen.

Til sist valgte jeg å kommentere tre områder som kan synes å vanskeliggjøre alliansens måloppnåelse. I første omgang gjelder dette at manglende fokus på å øke innsatsen på markedsutvikling kan føre til at alliansen styrer mot å utsette at markedet dør i stedet for å prøve å revitalisere det. Dette gir i så fall bare en kortsiktig effekt på markedsmakten. Videre kan ulikheter i mål om maksimering av stordriftsfordeler i salgsleddet føre til konflikter, noe som fordrer økt fokus på oppbygging av tillit innad i gruppen. Til sist kommenterte jeg at LSC kanskje også må vurdere å utvide medlemsbasen sin for å kunne stabilisere konkurransemarkedet og profittere fra samarbeidet på den måten de ønsker.

0.0 Innholdsfortegnelse

Abstract	A
Forord	B
Sammendrag	C
0.0 Innholdsfortegnelse	D
0.1 FIGURLISTE	F
0.2 TABELLISTE.....	F
0.3 VEDLEGGSLISTE	F
1.0 Introduksjon	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 FORSKNINGSPØRSMÅL.....	2
1.3 AVGRENSNINGER OG DEFINISJONER	4
1.4 RAPPORTENS OPPBYGGING	5
2.0 Teori	6
2.1 BEDRIFTSSAMARBEID.....	6
2.1.1 <i>Strategisk allianse</i>	7
2.1.2 <i>Horisontalt samarbeid</i>	8
2.1.3 <i>Konkurrerende samarbeid</i>	9
2.2 SAMARBEIDSKLIMA.....	11
2.2.1 <i>Tillit</i>	12
2.2.2 <i>Samarbeidserfaring</i>	13
2.2.3 <i>Sosial posisjon</i>	14
2.3 MOTIVASJON	15
2.3.1 <i>Marked</i>	16
2.3.2 <i>Næring</i>	21
2.3.3 <i>Bedrift</i>	23
2.3.4 <i>Oppsummering</i>	26
3.0 Metode	27
3.1 Å VELGE RIKTIG SNØRE	27
3.1.1 <i>Forskningsdesign</i>	27
3.1.2 <i>Forskers rolle</i>	28
3.2 Å SETTE GARNET PÅ RIKTIG STED	30
3.2.1 <i>Utvalg</i>	30
3.2.2 <i>Strukturering av intervjuguide</i>	31
3.2.3 <i>Datainnsamling</i>	33
3.3 Å VEIE FANGSTEN	34
3.3.1 <i>Systematisering av data</i>	35
3.3.2 <i>Rapportens interne og eksterne validitet</i>	36
3.3 NOEN HULL I NOTEN?	39
4.0 Problemstillingens kontekst	41

0.0 Innholdsfortegnelse

4.1 EKSPORTORGANISERING.....	41
4.2 EKSPORTUTVIKLING	43
4.3 DET ITALIENSKE MARKEDET	46
4.4 LØNNSOMHET I NÆRINGEN	50
4.5 TIDLIGERE SAMARBEID	52
4.6 LOFOTEN STOCKFISH COMPANY (LSC)	55
5.0 Analyse og diskusjon.....	57
5.1 SAMARBEIDSKLIMA.....	58
5.1.1 Tillit.....	58
5.1.2 Samarbeidserfaring.....	62
5.1.3 Sosial posisjon.....	65
5.2 MARKED	67
5.2.1 Endringer i markedsmonster.....	67
5.2.2 Kunders forhandlingsmakt.....	68
5.2.3 Prismaksimering.....	73
5.3 NÆRING	75
5.3.1 Konkurransen i næringen.....	75
5.4 BEDRIFT	79
5.4.1 Kostnadsreduksjon.....	79
5.4.2 Usikkerhet i omgivelsene.....	81
5.4.3 Forbedring av overlevelsesevnen.....	82
5.5 OPPSUMMERING OG DISKUSJON.....	86
5.5.1 Styrke markedsposisjonen, på kort eller lang sikt?.....	87
5.5.2 Kan mål om stordriftsfordeler velte samarbeidet?	88
5.5.3 Store nok til å stabilisere?.....	90
6.0 Konklusjon og implikasjoner	92
6.1 IMPLIKASJONER.....	93
6.2 VIDERE FORSKNING.....	94
7.0 Bibliografi	96
8.0 Vedlegg	99
8.1 Intervjuguide	99
8.2 Motivasjonsteori.....	100
8.3 Ord- og begrepsforklaringer.....	101

0.0 Innholdsfortegnelse

0.1 Figurliste

Figur 1: Rapportens fokusområder.....	4
Figur 2: To bedrifters verdikjeder	8
Kilde: Lorange og Roos, 1992:368	
Figur 3: Relasjoner mellom konkurrenter	10
Kilde: Bengtsson og Kock, 1999:181	
Figur 4: Sentrale tilnæringer ved valg av salgssamarbeid.....	16
Figur 5: Markedets fire sykluser	18
Figur 6: Kunders forhandlingsmakt	19
Kilde: Porter (1994:23)	
Figur 7: Verdiskapning gjennom samarbeid	23
Kilde: Van Krogh og Roos, 1993:22	
Figur 8: Forskers rolle.....	29
Kilde: Johannessen et al, 2004:130	
Figur 9: Total utførsel av tørrfisk.....	44
Datakilder: SSB 2, 2000 og EFF 2, 2006	
Figur 10: Norsk eksport av tørrfisk 1996-2005.....	46
Datakilde: EFF 2, 2006	
Figur 11: Eksport av tørrfisk fra Lofoten 1996-2005.....	47
Datakilde: EFF 2, 2006	
Figur 12: Prosentandel Lofotrundfisk til Italia.....	48
Datakilde: EFF 2, 2006	
Figur 13: Fordeling av omsetningsverdi mellom italienske og norske aktører	49
Kilde: Dreyer et al, 1994:38	
Figur 14: Gjennomsnittspris per kilo Lofotrund tørrfisk.....	50
Kildedata: SSB 1, 2006, samt tilsendte kildedata fra SSB direkte	
Figur 15: Årsresultat etter skatt i perioden 2000-2005 for de ni medlemsbedriftene	83
Datakilde: Proff forvalt	

0.2 Tabelliste

Tabell 1: Sammenligning kategorisering av samarbeid	9
Tabell 2: Årsresultat i tørrfisknæringen 1999-2004	51
Datakilde: Driftsundersøkelse, 2006	
Tabell 3: Eierskap I Lofoten Stockfish Company	56
Datakilde: Proff Forvalt	
Tabell 4: Regnskapstall Lofoten Stockfish Company	56
Datakilde: Proff Forvalt	
Tabell 5: Tidligere erfaring med samarbeid, og forklaring til forkortelser	63
Kilde: Intervju	

0.3 Vedleggsliste

VEDLEGG 1: Intervjuguide	99
VEDLEGG 2: Motivasjonsteori.....	100
VEDLEGG 3: Ord- og begrepsforklaringer.....	101

1.0 Introduksjon

”Ska vi tørr i lag?” Tittelen på denne forskningsrapporten minner på mange måter om en slags sjekkereplikk. Forestill deg at du har vært singel i lang tid og trives med det. Men så skjer det noe som gjør at du heller vil være sammen med noen. Hva er det som gjør at du endrer mening? Hva er det som skal til for at du skal velge å gi slipp på singeltilværelsen til fordel for å ”tørre” sammen med noen andre? Og hva skjer om det i ettertid viser seg at du og partneren din egentlig er på vei i en helt annen retning enn dere opprinnelig trodde? Det er det denne rapporten skal handle om. Og så litt om tørrfisk da...

1.1 Bakgrunn

Den økte globaliseringen som har funnet sted de siste 20 årene har endret mange vilkår i konkurransemarkedene rundt om i verden. Presset fra den globale konkurransen tvinger produsenter til kontinuerlig å satse på innovasjon og oppgradering av kvalitet på eksisterende produkter (Acs og Preston, 1997). Små bedrifters begrensede ressurstilgang forhindrer dermed mange fra å bruke krefter på det internasjonale markedet (Chen og Huang, 2004). Dette har fått enkelte teoretikere til å konkludere med at det bare er store aktører som kan konkurrere globalt (Chandlers, 1990), og andre trekker dette videre til: *“One lesson that companies everywhere are learning is that no one company is big enough and strong enough to do everything on its own”* (Vyas et al, 1995:50).

Å konkurrere gjennom allianser er således blitt ansett som den nye måten å møte konkurranseutfordringer på både nasjonalt og internasjonalt. Gomes-Casseres (1997) omtaler dette som å annullere ulempen ved å være liten. Når flere bedrifter drar lasset sammen, kan man for eksempel dele på kostnader (Kale et al, 2000) og risiko (Whipple og Genty, 2000) knyttet til det å møte en global konkurransesituasjon. På denne måten blir den enkelte bedrift mindre sårbar for uforutsette endringer, og sjansen for å lykkes synes å øke. Fokus på hvordan bedrifter kan forbedre sin konkurranseposisjon internasjonalt gjennom samarbeid har dermed seilt frem som et svært viktig område innen forskningen.

Tørrfisknæringen er Norges eldste eksportnæring (Korneliussen og Panozzo, 2006), og er således den næringen i landet med lengst erfaring på det internasjonale markedet. Dette skulle tilsa at tørrfiskeksportørene har god erfaring med å møte utfordringene tilknyttet globalisering

1.0 Introduksjon

og endringer internasjonalt. Likevel viser statistikk at eksportvolumet er på et historisk lavmål i dag. Mens næringen eksporterte over 40.000 tonn tørrfisk rundt 1960, ligger totalt eksportkvantum i dag på bare vel 6000 tonn (SSB 2, 2000; EFF 2, 2006). Statistikk over næringens lønnsomhet viser også at den er svært ustabil (Driftsundersøkelsen, 2006). Alt er med andre ord ikke helt som det skal i denne næringen likevel.

Nedgangen i eksportkvantumet begrunnes først og fremst med politisk urolighet i sentrale markeder for næringen (Tande og Tande jr, 1986). Men mens næringen tidligere har klart å hente seg opp igjen etter slike nedture, har den siste "nedturen" vart i snart 20 år. Dette kan tenkes å skyldes nettopp globalisering og økte utfordringer tilknyttet det å møte internasjonal konkurranse. SINTEF (2002) uttaler da også at de største utfordringene for fiskerinæringen i denne sammenheng er sterke krav til kvalitet og produktutvikling – altså det samme som teorien benytter som begrunnelse for at små bedrifter har problemer med å overleve. Spørsmålet er derfor om denne næringen kan møte utfordringen med å rette opp den negative eksportsituasjonen gjennom alliansedannelse?

Tørrfisknæringen har tradisjonelt vært kjent for sterk individualisme og enkeltstående aktører. Sosiale og demografiske forhold har derfor ført til at klimaet for samarbeid har vært vanskelig, og Borch og Korneliussen (1995:89) konkluderte derfor i sin rapport i 1995 med at *"det er lite sannsynlig at en vil få aksept for frivillig kartellsamarbeid, verken på innkjøps- eller salgssiden"*. Dette synes dog å ha endret seg noe. I 2004 ble Lofoten Stockfish Company (LSC) etablert som en horisontal salgssallianse rettet mot det italienske markedet, og ni tørrfiskeksportører er nå med som eiere i denne. Disse ni har tydeligvis sett et behov som ikke ble sett tidligere. Formålet med forskningsprosjektet mitt er derfor å kaste lys over denne nye situasjonen for derigjennom å bidra med forskning på et felt som fra før av er lite omtalt.

1.2 Forskningsspørsmål

Å forske på årsakene til etableringen av denne alliansen handler om å beskrive noe som allerede har funnet sted. Mintzberg og Westley (2001) hevder dog at det ofte er nettopp slik en oppnår kunnskap om kompliserte beslutninger. De omtaler dette som 'å fatte beslutninger ved å gjøre det først', og hevder at den rasjonelle tanken som skaper grunnlag for beslutningen må komme i ettertid. Mitt bidrag er i så måte å medvirke til kunnskap om en konkurransestrategi som ikke har fungert tidligere i denne næringen. Ved å analysere

1.0 Introduksjon

etableringen av alliansen Lofoten Stockfish Company, søker jeg derfor informasjon om hvilke årsaker som var mest sentrale for valget av samarbeid som strategi. Dette benytter jeg så til å vurdere hvor vidt alliansen ser ut til å kunne oppfylle de ønskene medlemmene hadde for etableringen, og forskningsspørsmålene mine er derfor:

- 1. Hvilke faktorer var avgjørende for etableringen av LSC?**
- 2. Kan LSC bidra til at bedriftene oppnår det de ønsker?**

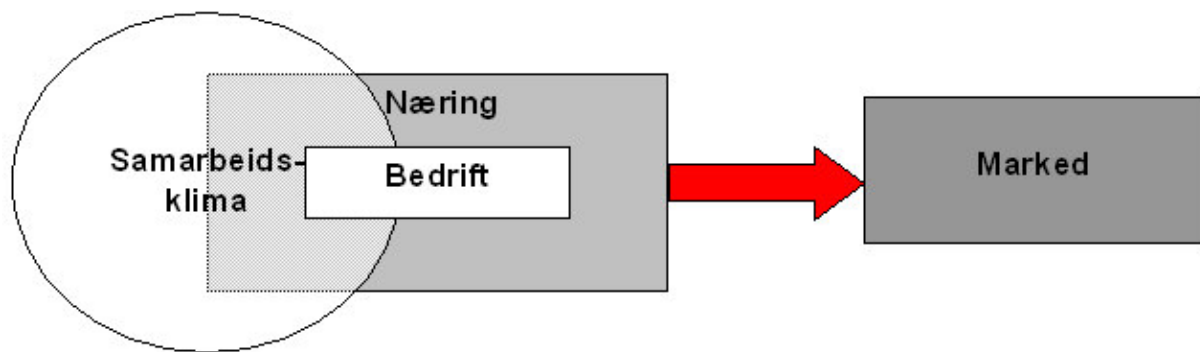
Samarbeidet i denne næringen har med andre ord kommet i stand på tross av at samarbeidsklima ble funnet svært ufordelsmessig ti år tidligere (Dreyer et al, 1994; Borch og Korneliussen, 1995). Dette tyder på at det har skjedd en del endringer i bedriftenes omgivelser som åpenbart har påvirket samarbeidsklimaet på en eller annen måte. Alternativet er at samarbeidet kort og godt tvang seg frem som følge av at andre elementer i omgivelsene endret seg dramatisk. Som kjent sier et norsk ordtak at ”nød lærer naken kvinne å spinne”. For tørrfisknæringen kan de dramatiske endringene i deres rammebetingelser tidlig på 90-tallet ha ført til at de nå er villige til å samarbeide med bedrifter som tidligere var deres argeste konkurrenter. Uansett fremstår samarbeidsklimaet i denne sammenheng som en svært interessant variabel, som trolig spiller en sentral rolle i etableringen av LSC.

Dette er årsaken til at jeg har valgt å analysere etableringen av LSC med utgangspunkt i samarbeidsklimaet i næringen. I tillegg ønsker jeg å se mer generelt på hvilke motivasjonsfaktorer som har ført til etableringen, og gjør også dette med fokus på endringer.

Motivasjonsteori er svært mangfoldig, og presenterer mange ulike funn alt etter hvilket teoretisk perspektiv en velger å benytte (se vedlegg 2). For å unngå at analysen konsentrerer seg om et bestemt teoretisk ståsted har jeg derfor valgt å modifisere Porters (1994) konkurransemodell slik at den illustrerer de tre tilnærmingene som synes å være sentrale for den enkelte bedrift ved valg av medlemskap i et salgssamarbeid. Ifølge Porters (1994) modell er dette bedrift, næring og marked. Hvis endringene i forretningsmiljøet rundt tørrfisknæringen betraktes som utgangspunkt for endringer i samarbeidsklima, kan analysen min illustreres med følgende figur:

1.0 Introduksjon

Figur 1: Rapportens fokusområder



Litteraturen jeg benytter som teoribakgrunn for å kunne løse problemstillingen min er i hovedsak hentet fra allianseteori. Dette teorifeltet har mye forskning som omhandler både motivasjon for allianser og ulike faktorer tilknyttet samarbeidsklima, og fungerer derfor godt som grunnlag for å gjennomføre en analyse med fotfeste i eksisterende kunnskap. Noen steder støtter jeg dog opp med noen kilder hentet fra organisasjonsteori, for på denne måten å linke alliansen til den enkelte organisasjon og deres valg av strategi.

1.3 Avgrensninger og definisjoner

Som problemstillingen indikerer, velger jeg utelukkende å se på motivasjoner og endringer som har ført til samarbeid, ikke hvorfor andre aktører i næringen eventuelt har valgt å *ikke* samarbeide. Dette gjøres ved at jeg bare intervjuer representanter fra de ni bedriftene som allerede har valgt medlemskap i LSC. Valget av disse ni skyldes at dette er det eneste samarbeidet av denne typen som eksisterer i næringen i dag.

I tillegg til å se nærmere på samarbeidsklima, begrenser jeg gjennomgangen av motivasjonsteori til å gjelde faktorer som kan knyttes til marked, næring og bedrift. Denne inndelingen er som nevnt gjort ut fra at rapporten omhandler et salgssamarbeid. Dette gjør at jeg har valgt å se bort fra faktorer tilknyttet for eksempel leverandørleddet. Respondentene sto dog fritt til å nevne også faktorer tilknyttet andre forhold i intervjuene, og i den grad dette ble gjort er det nevnt i analysen min.

Når jeg omtaler ”etableringen av LSC”, sikter jeg i utgangspunktet til da alliansen ble stiftet i 2004. Det er dog slik at tre av bedriftene jeg har intervjuet ble medlemmer først ett år senere. Disse har således ikke vært med på selve etableringen på samme måte som de seks andre. Jeg

1.0 Introduksjon

har likevel valgt å ikke skille nevneverdig mellom disse, så i den grad jeg benytter begrepet ”etablere” omfavner dette i hovedsak også de tre siste bedriftenes inntreden i samarbeidet.

Videre velger jeg å omtale motivasjonsfaktorer som ”*the incentives that drive a firm to undertake action. Motivation relates to perceived gains or losses, which stem from its belief of whether it stands to gain advantages from action or stands to lose if no action is carried out*” (Freeman et al, 2005:320). Partenes mål for alliansen velger jeg å se i sterk tilknytning til deres motiver for å samarbeide, og dette skyldes at Frankle og Whipple (1996) hevder at en bedrifts motivasjon for samarbeid også er dens mål for samarbeidet

1.4 Rapportens oppbygging

Jeg starter forskningsrapporten med å gi en introduksjon i relevant teori tilknyttet bedriftssamarbeid og motivasjon i kapittel to, og fortsetter i kapittel tre med en gjennomgang av mitt valg av metode og konsekvensen av dette for forskningsresultatet. Kapittel fire gir en innføring i en del faktorer tilknyttet konteksten av den problemstillingen jeg har valgt, før jeg i kapittel fem analyserer og diskuterer de funn jeg har gjort opp mot eksisterende teori. Rapporten avsluttes med konklusjon, implikasjoner og forslag til videre forskning i kapittel seks.

2.0 Teori

”The purpose of theory is to increase scientific understanding through systematized structures capable of both explaining and predicting phenomena.”

(Arnett og Hunt, 2006:72)

I dette kapitlet ønsker jeg å gi en innføring i teori som skal fungere som et hensiktsmessig analyseverktøy i det senere arbeidet i forskningsrapporten. Jeg starter derfor med å presentere litt generell teori om samarbeid mellom bedrifter, for på den måten å kunne utlede hvorfor jeg velger å karakterisere Lofoten Stockfish Company (LSC) som en horisontal, konkurrerende allianse i det videre arbeidet.

Etter dette drøfter jeg hvordan teorien behandler samarbeidsklime mellom bedrifter som tema. Dette gjør jeg fordi jeg har hevdet at endringer i samarbeidsklime kan være med å føre til samarbeid mellom bedrifter. Jeg ønsker derfor en teoretisk grunnmur å støtte meg på når jeg i det senere arbeidet skal analysere endringer i sammenheng med forutsetningene for samarbeid i næringen.

Neste gjennomgang er av motivasjonsteori. Her starter jeg med en kort presentasjon av motivasjonsteori generelt, og jeg repeterer raskt hvorfor akademia mener det er viktig å studere motivasjon i allianser. Jeg går så nærmere inn på spesifikke motivasjonsfaktorer som teorien peker på, og her i tilknytning til marked, næring og bedrift. Valget av denne inndelingen er bygget på at LSC er et salgssamarbeid som berører nettopp disse delene av næringen.

2.1 Bedriftssamarbeid

I dette kapitlet ønsker jeg å utlede hvilken type samarbeids hovedfokus, Lofoten Stockfish Company, er. Jeg starter derfor med å se på hvordan teorien definerer strategiske allianser, før jeg ser nærmere på horisontalt samarbeid. Etter dette snevrer jeg gjennomgangen ytterligere inn til jeg har en klar definisjon av hva konkurrerende samarbeid er.

2.0 Teori

2.1.1 Strategisk allianse

Å definere ulike samarbeidstyper mellom bedrifter er enklere sagt enn gjort, og i følge Townsend (2003) debatteres det heftig i akademiske miljø rundt hva som for eksempel er forskjellen mellom en allianse og en tradisjonell forretningsforbindelse. I følge norsk ordbok er 'allianse' og 'forbindelse' synonymer, noe som understreker hvordan begrepene ofte benyttes om hverandre (Kunnskapsforlaget, 2006). Videre defineres en 'allianse' som "*en avtale*" (Kunnskapsforlaget, 2006). Jeg går derfor i det videre ut fra at en hver avtale om samarbeid mellom bedrifter kan anses å være en form for en allianse. Ordene 'samarbeid' og 'allianse' kan derfor i noen grad benyttes om hverandre.

Videre benyttes begrepene 'allianse' og 'strategisk allianse' om hverandre, men sistnevnte understreker alliansens betydning i bedriftens strategiarbeid. Von Krogh og Roos (1993:33) argumenterer for at bedriftssamarbeid kvalifiserer som en strategisk handling "*ikke fordi det nødvendigvis følger en gitt strategisk plan, men fordi det representerer en viktig forandring i en bedrifts portefølje av aktiviteter og virksomheter*". Dussauge et al. (2000:99) definerer strategiske allianser som: "*arrangements between two or more independent companies that choose to carry out a project or operate in a specific business area by coordinating the necessary skills and resources jointly rather than either operate on their own or merging their operation.*"

Kale et al. (2000) snevrer inn definisjonen ved å påpeke at en strategisk allianse skjer mellom uavhengige bedrifter som deler målsetning, søker gjensidig nytte og erkjenner gjensidig avhengighet. For å kunne karakteriseres som et samarbeid, må det derfor innebære utveksling, deling og utvikling mellom partene. Eksempler på slike allianser kan være: "*joint ventures, joint production, joint R&D, joint bidding, contracted R&D, co-marketing, product bundling, licensing, code-sharing, and so on*" (Das og Teng, 2003:279). Andre velger også å ta med bedriftsoppkjøp (mergers og acquisitions) som en form for strategisk allianse, men Freeman et al. (2005) velger på samme måte som Dussauge et al. (2000) å utelate bedriftsoppkjøp i denne sammenhengen. Dette fordi den nye organisasjonen som oppstår etter et bedriftsoppkjøp ikke er avhengig av de to samarbeidspartnerne for å overleve på samme måte som en allianse er det.

Siden bedriften LSC er resultat av en bindende avtale om samarbeid i et spesifikt marked, som involverer både egenkapital og har ført til en strategisk endring i eierbedriftenes drift,

2.0 Teori

velger jeg i det videre å omtale denne samarbeidsbedriften som en strategisk allianse ut fra Dussauge et al.s (2000) definisjon ovenfor.

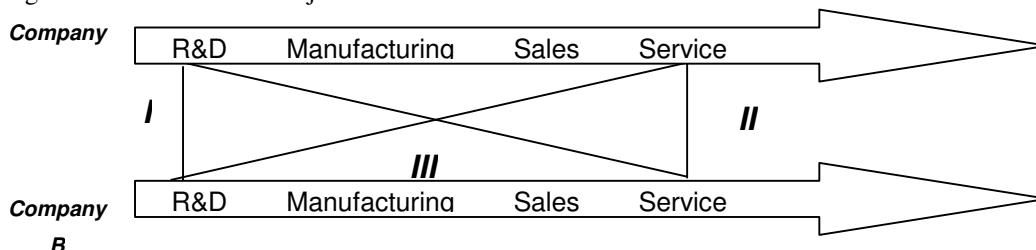
2.1.2 Horisontalt samarbeid

For å forklare hva et horisontalt samarbeid er, starter jeg med å utlede de ulike typene samarbeidsstrategier teorien peker på. Jeg snevrer meg så inn til horisontale samarbeid, og ønsker på den måten å skape en større forståelse for denne samarbeidstypen.

Porter (1986) omtaler to samarbeidsstrategier, type X og type Y (se figur 2). Type X oppstår når samarbeidspartene har komplementære ulikheter i verdikjeden, og dermed kan fordele aktivitetene mellom seg. Dette skal vi se ofte omtales som komplementært eller vertikalt samarbeid. Type Y oppstår derimot mellom bedrifter med likhet i styrker, svakheter og mål, slik at de kan konkurrere innenfor de samme aktivitetene i verdikjeden for å oppnå stordriftsfordeler og risikospredning (Porter, 1986). Dette stemmer overens med den samarbeidsformen denne omhandler, og er derfor det jeg i det videre vil konsentrere meg om.

Lorange og Roos (1992) deler Porters Y-koalisjon i (I) oppstrøms og (II) nedstrøms samarbeid. I oppstrøms samarbeid kombinerer partene oppstrømsaktiviteter som for eksempel forskningsinnsats eller produksjon, og i nedstrøms samarbeid kombineres nedstrømsaktiviteter som ved for eksempel felles distribusjon, utvikling av felles salgskanaler eller ved å kombinere partenes produktlinjer. Porters X-koalisjon blir her kalt (III) komplementært samarbeid (Lorange og Roos, 1992). Inndelingen er illustrert i figur 2:

Figur 2: To bedrifters verdikjeder



Kilde: Lorange og Roos, 1992:36

Von Krogh og Roos (1993) deler videre Porters type Y inn i ytterligere tre typer: (1) Utvidelse av markedet, som gjerne innebærer produksjon av svært like produkter, men salg i geografisk atskilte markeder. (2) Utvidelse av produktspekter, hvor partene er funksjonelt

2.0 Teori

relatert i produksjon og distribusjon ved for eksempel likhet i produksjonsprosessen. (3) Horisontalt samarbeid, hvor foretakene produserer like eller svært like produkter som selges i samme geografiske område. Bedriftene er med andre ord i utgangspunktet konkurrenter. Som referert i innledningen til dette kapitlet, diskuteres det i academia hva som karakteriserer en allianse. Townsend (2003:146) hevder dog at det er enighet om at horisontal integrasjon virkelig er en allianseform: *"While some consider both vertical and horizontal linkages to be within the domain of alliances, others consider only horizontal linkages to be true alliances because they consider vertical linkages to be part of the traditional buyer-seller, or principal-agent relationship"*. I tillegg omtaler Von Krogh og Roos (1993) Porters type X som vertikalt samarbeid, samt opererer med urelatert samarbeid for de tilfellene hvor det ikke er noen relasjon mellom aktivitetene til partene.

I tabell 1 har jeg forsøkt å illustrere sammenhengen mellom de tre teoretiske inndelingene av samarbeidsstrategier vi har sett på. Siden LSC er et salgssamarbeid mellom bedrifter med lik produksjon og tilknyttet et spesielt geografisk marked (omtales ytterligere i kapittel 4.2), synes det naturlig å trekke den konklusjon at vi her befinner oss innenfor nedstrøms, horisontalt samarbeid. Dette er uthevet med grått i tabellen. Jeg skal i det videre snevre inn perspektivet ytterligere ved å se på horisontal integrasjon som strategi og hvordan vi kan lage en mer nøyaktig beskrivelse på LSC som samarbeidsform.

Tabell 1: Sammenligning kategorisering av samarbeid

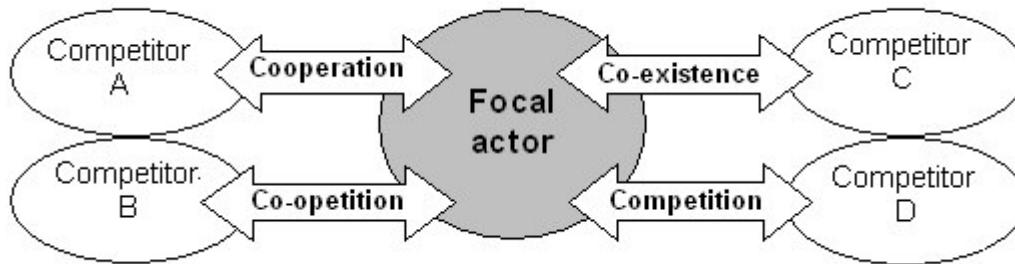
Porter	Lorange og Roos	Von Krogh og Roos	
Type X	Komplementært samarbeid	Vertikalt samarbeid	
Type Y	Oppstrøms samarbeid	Utvidelse av markedet	Horisontalt samarbeid
	Nedstrøms samarbeid	Utvidelse av produktspekter	
			Urelatert samarbeid

2.1.3 Konkurrerende samarbeid

Horisontale relasjoner mellom konkurrerende bedrifter deles videre inn i fire av Bengtsson og Kock (1999): samarbeid (cooperation), sameksistens (co-existens), konkurranse (competition) og konkurrerende samarbeid (co-opetition). Dette illustreres i figur 3:

2.0 Teori

Figur 3: Relasjoner mellom konkurrenter



Kilde: Bengtsson og Kock, 1999:181

Bengtsson og Kock (1999) argumenterer også for at de fleste bedrifter (her kalt "focal actor") går gjennom disse ulike typene av horisontalt samarbeid, enten med ulike partnere, eller som stadier med samme partner. Hovedforskjellen på de fire er graden av formalisering av samarbeidet, samt hvordan makt- og avhengighetsforholdet mellom bedriftene styrer relasjonen (Bengtsson og Kock, 1999). Samarbeid strekker seg fra uformelt samarbeid basert på sosial omgang, til formelt samarbeid ved etablering av en strategisk allianse. Makt og avhengighetsforhold styres dermed enten av uformelle avtaler bygget på normer og tillit, eller av formelle kontrakter. Sameksistens kan defineres som "det å leve side om side uten å komme i strid" (Kunnskapsforlaget, 2006), og medfører for eksempel ingen økonomisk utveksling mellom aktørene. Relasjonen bygger dermed først og fremst på naturlig maktballanse og avhengighetsforhold mellom partene basert på bedriftenes størrelse og markedsrett (Bengtsson og Kock, 1999). Konkurransen er en "action-reaction"-basert relasjon, hvor det den ene gjør i markedet påvirker den andres avgjørelser. Makt og avhengighet mellom partene avhenger av hvilken posisjon de har i bedriftsnettverket (Bengtsson og Kock, 1999).

Konkurrerende samarbeid oppstår når "independent parties co-operate with one another and co-ordinate their activities, thereby collaborating to achieve mutual goals, but at the same time compete with each other as well as with other firms" (Zineldin, 2004:780). Bengtsson og Kock (1999) omtaler dette som den mest kompliserte relasjonsformen da aktørene må forholde seg til et makt- og avhengighetsforhold som skapes av konkurranse og samarbeid på samme tid. Dette resulterer ofte i fusjonsproblemer, byråkrati og kostnadsvekst (Reve og Grønhaug, 1989). Easton og Perks (2000:34) setter ord på hvorfor dette er en komplisert relasjonsform ved å uttale at: "The dilemma is that in creating an alliance with a competitor, an organization is, in effect, in the business of making them more competitive. (...) At its simplest, it is not obvious why any organization would enter into such an alliance".

2.0 Teori

I LSC kan vi se at de ni medlemsbedriftene både har en samarbeidsrelasjon til hverandre, gjennom LSC, og en konkurranserelasjon ved at de fortsatt konkurrerer med andre produkter og på andre markeder. Ut fra denne teorigjennomgangen synes LSC derfor å representere et 'konkurrerende samarbeid'. Som vi så helt sist, er dette et komplisert samarbeidsforhold som det kan være vanskelig å forsvare strategisk. I og med at de ni bedriftene i LSC faktisk har etablert LSC, er det derfor ekstra interessant å se på hva som har motivert til en slik handling. Jeg starter med å se litt nærmere på hva teorien sier om den betydningen samarbeidsklima i næringen har for etablering av allianser, før jeg kommer nærmere inn på motivasjonsteori.

2.2 Samarbeidsklima

Som vi har sett i gjennomgangen over, eksisterer konkurrerende samarbeid i et makt- og avhengighetsforhold styrt av både konkurranse og samarbeid. Faren for at det oppstår problemer tilknyttet koordinering og risiko forsterkes dermed, og en kan ikke anta at forpliktelse og god prestasjon kommer av seg selv (Perry et al, 2004). Mange ulike teoretikere har derfor sett på hvordan en allianse bør etableres for å gi økt sjans for suksess. Knoke et al. (2005:124) nevner for eksempel: "*Assimilate the competencies with your partner*" og "*Think of your partner as today's ally and tomorrow's competitor*" som to av fire gode råd for etablering av en allianse. Hu og Korneliussen (1997) uttaler at også personlige bånd til kandidatene er en viktig strategisk faktor å ta med når en vurderer samarbeidspartnere. De mener derfor at mer vekt bør legges på hvordan gjensidighet mellom partnere har en motiverende effekt for samarbeid mellom konkurrerende bedrifter. Samarbeidsklima mellom partene som inngår alliansen synes derfor å være sentralt, både for alliansens prestasjon og selve etableringen.

På bakgrunn av dette ønsker jeg å se litt nærmere på hva teorien sier om på hvilken måte faktorer tilknyttet samarbeidsmiljøet kan påvirke og/eller legge til rette for inngåelse av allianser. En rekke teoretikere har påpekt at spesielt tillit (Dibrell og Pett, 2001; Arnett og Hunt, 2006; Perry et al, 2004) er avgjørende for at en samarbeidsrelasjon skal bli til. I tillegg blir tidligere samarbeidserfaringer (Arnett og Hunt, 2006; Lohrke et al, 2006) og en bedrifts sosiale muligheter og attraktivitet (Eisenhardt og Schoonhoven, 1996; Ahuja, 2000; Nielsen, 2003) trukket frem som faktorer som øker sannsynligheten for allianseinngåelse. Jeg velger derfor i det påfølgende å se spesielt på faktorer tilknyttet tillit, tidligere samarbeidserfaringer og sosial posisjon.

2.0 Teori

2.2.1 Tillit

Tillit kan defineres som *"villighet til å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til en partners atferd. Forutsigbarhet, avhengighet og tro er tre nøkkelkomponenter av tillit"* (Hitt et al, 2002:438). Dibrell og Pett (2001:358) uttaler også følgende: *"Trust is probably the single most important consideration for the alliance's success"*. Videre finner vi at: *"Trust and commitment are the 'sin qua non' of alliances, for without trust and commitment, there can be no alliance"* (Arnett og Hunt, 2006:78). Tillit handler altså innenfor samarbeidsteori om at hvert medlem i en allianse er trygg på de andre partenes godvilje til alliansen. Man kommer ikke til kontraktsfesting av et samarbeid med mindre partene har tillit til at det ikke, eller nesten ikke, eksisterer opportunistisk atferd hos de andre partene (Dibrell og Pett, 2001). Carlton og Perloff (2005) fremhever for eksempel hvordan tilliten til at samarbeidspartene ikke vil prøve å stjele hverandres kunder er nødvendig for suksess i et prissamarbeid, og Chen og Huang (2004) fant at nummer to årsak til at bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter ikke ønsket å inngå allianser var nettopp mangel på tillit.

Hvor vidt en kan unngå opportunistisk atferd er et omdiskutert tema. Hamel (1991) peker for eksempel på at opportunistisk atferd er svært vanlig i strategiske allianser, og den største kostnaden forbundet med allianser er ofte forbundet med nettopp slike situasjoner (Chang et al, 2006). Mer tradisjonell økonomisk teori bygger også på at menneskene opptrer opportunistiske ved at de ønsker å fremme egne ønsker, og at dette bare kan motarbeides ved hjelp av kontrakter og egenkapital (Hitt et al, 2005). Dette synes å motsi en del av argumentasjonen ovenfor. Forutsetningen om opportunistisk atferd kritiseres dog blant annet av Kale et al. (2000) som mener teoriretningen gjør feil i ikke å ta tillit og utviklingen av partnerforhold med i betraktningen for å løse problemet med opportunistisk atferd. En middelvei hvor en innser at en allianse kan bestå av både tillit og opportunistisme synes derfor å være det mest fornuftige her. Sørensen og Reve (1998) understreker dette ved å hevde at en allianse må dannes slik at en fremmer tillit, men samtidig må en også være forberedt på å håndtere en opportunistisk partner. Dette kan for eksempel gjøres ved at bedriften passer på å beholde en "black box" med deres viktigste forretningshemmeligheter som partneren ikke får tilgang til (Hamel, 1991).

Til sist kan nevnes at Perry et al. (2004) fant at tillit hadde en direkte positiv effekt på partenes forpliktelser til en allianse da de undersøkte horisontale strategiske allianser i teknologibransjen. Videre fant de at tillit kombinert med trusler om utestenging økte partenes

2.0 Teori

forpliktelser til samarbeidet ytterligere. Tillit er dermed med på å skape grunnlaget for hvor vidt en forventer at samarbeidsrelasjonen skal fungere godt i fremtiden eller ikke. Selv om en ikke kan trekke noen konklusjon om at tillit hindrer all form for opportunistisk atferd, kan en altså hevde at tillit i hvert fall er en sentral forutsetning for inngåelse av samarbeidsstrategier, og en faktor som er med på å motvirke opportunistisk atferd.

2.2.2 Samarbeidserfaring

For å oppnå tillit mellom parter, kan tidligere erfaringer spille en viktig rolle; *"Partners must view past interactions with their partners favourably and believe that future actions with their relationship partners will be constructive – they must perceive that they and their partners are, and will continue to be, compatible"* (Arnett og Hunt, 2006:82). Dette fordi bedriftsledere vurderer fremtidige samarbeidsmuligheter ut fra hvilken effekt tidligere forsøk fikk på bedriftens totale prestasjon: *"thus, influence whether they hold positive or negative views about entering into future alliances"* (Lohrke et al, 2006:20). Lohrke et al. (2006) fant altså at bedriftsledere med positive erfaringer fra samarbeid oftere hadde et positivt syn også på fremtidige samarbeid. De fant dog at også bedriftsledere med negativ allianseerfaring, hadde lettere for å vurdere nye samarbeidsforsøk enn bedriftsledere uten noen form for erfaring. Særlig i tider hvor bedriften presterte dårlig. Samarbeidserfaring synes dermed å ha stor betydning for hvem som etablerer allianser, men dette fordrer dog at bedriften er i stand til å nyttiggjøre seg av denne erfaringen. Chang et al. (2006) fant for eksempel at ikke alle bedrifter er i stand til å tilegne seg lærdom fra tidligere forsøk som for eksempel kan hjelpe dem å unngå opportuniste i fremtiden.

En annen effekt av samarbeidserfaring er at partene blir kjent med hverandre. På denne måten ser en også at samspill og ultimativt samarbeid ofte skjer mellom parter som kjenner hverandre fra før, noe som kan forklares ved at nære, personlige relasjoner mellom parter gjør at de følelsesmessig nærmer seg hverandre og dermed er mer opptatt av hverandres velferd. Brudd på tilliten i slike situasjoner vil også kunne føre til følelsesmessig og sosial avstraffelse i tillegg til den straff en ville fått om en ikke hadde noen relasjon (Hu og Korneliussen, 1997). Eisenhardt og Scoonhoven (1996:138) uttaler at *"these personal relationships create opportunities for cooperation by deepening awareness, trust and commitment among parties within the relationship"*, men understreker at slike relasjoner også kan bygges opp underveis i et samarbeid. Hu og Korneliussen (1997) fant at personlige bånd hadde en signifikant positiv

2.0 Teori

effekt på prestasjonen til norske allianser etablert av små industribedrifter. Dette knytter de først og fremst til reduserte kommunikasjonsproblemer på grunn av kjennskap til hverandres tankegang og oppførsel, bruk av 'samme språk' og økt vilje til konfliktløsning. De peker dog på at denne typen relasjoner også kan føre til en større grad av treghet i en allianse på grunn av en slappere holdning til ansvar og forpliktelser.

Samarbeidserfaring øker altså sannsynligheten for at nye samarbeid skal oppstå, selv om samarbeidserfaringen var negativ. Personlig bekjentskap gjennom samarbeid øker sannsynligheten for nye samarbeid ytterligere da dette ofte gjør det enklere å håndtere kommunikasjon og tillit.

2.2.3 Sosial posisjon

Eisenhardt og Scoonhoven (1996:138) fant også at allianser formes oftere når bedriftene har en sterk, sosial posisjon: *"Strong social positions lead to alliance formation because extensive personal relationships create an awareness of opportunities for alliancing as well as knowledge and trust among potential partners"*. Det er altså ikke bare bedriftens egne behov som er avgjørende for om den velger en samarbeidsstrategi. Dens sosiale muligheter og attraktivitet overfor andre er også avgjørende for om den finner noen å samarbeide med. *"Attractiveness of a firm on the interfirm linkage market depends on what the firm can provide to its partners. If a firm can only provide tradable factors in exchange for access to resources it is unlikely to attract partners (...)"* (Ahuja, 2000:338).

I tillegg leder en sterk sosial posisjon til økt allianseinnngåelse fordi høy status og godt omdømme signaliserer at bedriften holder god kvalitet. Dette tiltrekker partnere som ønsker å bli assosiert med denne typen bedrifter. Samarbeid med bedrifter med godt omdømme hjelper dem med å skille seg ut fra andre konkurrenter, noe som er særlig viktig i overfylte markeder. Slike signaler formilder også til en viss grad faren for dårlig implementering, opportuniste og utilstrekkelig kunnskap om allianseetablering (Eisenhardt og Scoonhoven, 1996). Dersom en bedrift har lite eller ingen erfaring med tidligere samarbeid, kan altså partenes sosiale posisjon og omdømme tenkes å erstatte dette. Dette kan også føre til at en foretrekker en partner med erfaring fra tidligere samarbeid fremfor en uten erfaring (Nielsen, 2003).

2.0 Teori

Jeg har nå sett på hvordan samarbeidsklimaet kan påvirke etablering av allianser, med fokus på tillit, tidligere samarbeidserfaring og sosial posisjon. Gjennomgangen har vist at tillit mellom parter ser ut til å være en forutsetning for at en allianse skal bli til, og dette vil kunne være med å motvirke opportunistisk atferd i gruppen. Erfaringer med tidligere samarbeid, og da spesielt positive erfaringer, øker også sjansen for at partene går inn i en ny allianse. I den grad de positive erfaringene er knyttet til enkelte allianseparter, eller en har personlige relasjoner til disse, øker sjansen for at en velger å samarbeide med dem. En bedrifts sosiale posisjon og omdømme øker også sjansen for medlemskap i en allianse fordi dette signaliserer kvalitet til mulige parter, noe som kan redusere tidligere nevnte krav om personlig kjennskap til hverandre og samarbeidserfaringer. Disse faktorene synes dermed å danne et miljø som senker terskelen for inngåelse av nye samarbeid.

I det videre skal jeg se nærmere på faktorer som ytterligere motiverer bedrifter til å samarbeide, med tilknytning til de gevinster de ønsker å få ut av alliansen.

2.3 Motivasjon

Som jeg har vist, velger jeg i denne å definere motivasjon som; *"the incentives that drive a firm to undertake action. Motivation relates to perceived gains or losses, which stem from its belief of whether it stands to gain advantages from action or stands to lose if no action is carried out"* (Freeman et al, 2005:320). Frankle og Whipple (1996) er to av mange som argumenterer for hvorfor det er essensielt å ha innblikk i alliansepartenes motiver. De begrunner dette ut fra at en bedrifts motiv for å delta i en allianse representerer dens mål for samarbeidet. De har også funnet at det er mindre sjanse for å lykkes dersom alliansen ikke fremmer alle medlemsbedriftenes strategiske mål. Dersom partenes mål ikke er forenlige, både på kortere og lengre sikt, kan partene ende opp med å dra samarbeidet i ulike retninger (Vyas et al, 1995), noe som igjen skaper vanskelige samarbeidsforhold og i verste fall oppløsning av alliansen.

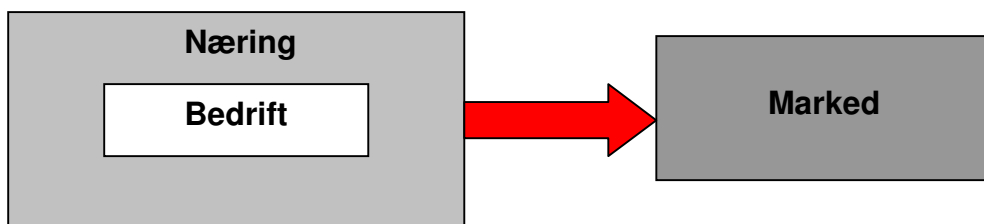
Dette støttes av Stanek (2004:185), som nevner at ustabilitet og anstrengthet fort oppstår dersom partene oppfatter at deres mål ikke passer sammen: *"By determining the goals and objectives, firms can ensure that each partner's desired outcomes have complementary fit and are not adversarial towards one another."* Videre fant Nielsen (2003) en signifikant sammenheng mellom hvilke motiver en bedrift hadde for samarbeid, og hvilke kriterier de

2.0 Teori

hadde til valg av partnere. Dette behøver dog ikke bety at alle aktørene i et samarbeid må tenke helt likt. Hu og Korneliussen (1997) mener det er bevist at samarbeid er effektivt både i situasjoner hvor aktørene har felles og motstridende interesser. Anslinger (2004) fant også at alliansepartnere sjeldent deler den samme oppfatningen om hvordan en oppnår suksess når de etablerer en allianse, og at det derfor er veldig viktig at partene finner en felles plattform å bygge samarbeidet på. Hamel (1991) advarer også mot allianser hvor én part har en klar strategi for hva den vil oppnå, mens andre parter er mer defensive. Slike tilfeller ender ofte med at den defensive parten mister konkurransefortrinn, eller uten å være det bevisst lærer opp en fremtidig konkurrent. En bevissthet rundt, samt åpenhet om de ulike aktørenes motiver og mål synes derfor å være essensielt både for å forstå hverandres mål for alliansen, og for kunne stake ut veien mot det felles målet.

Å forstå alliansepartenes motiver, og mulige ulikheter i disse, er derfor viktig for å kunne skape en vellykket allianse. Målet med denne gjennomgangen er derfor å identifisere og forklare ulike faktorer som veier for samarbeid, og som jeg argumenterte for i innledningen velger jeg å gjøre dette ved å knytte faktorer til marked, næring og den enkelte bedrift. Disse tre tilnærmingene synes å være de mest sentrale ved valg av medlemskap i et salgssamarbeid. Gjennomgangen er således illustrert i figur 4:

Figur 4: Sentrale tilnærminger ved valg av salgssamarbeid



Jeg skal derfor i det videre se på hvordan teorien mener at ulike forhold i tilknytning til de tre tilnærmingene motiverer til samarbeid, selv om disse ikke nødvendigvis er gjensidig utelukkende. Jeg starter med markedsdimensjonen, fortsetter med næringsdimensjonen og avslutter så med bedriftsdimensjonen.

2.3.1 Marked

Når en allianse dannes mot et spesifikt marked, synes det naturlig å tenke seg at dette kan være drevet av motivasjonsfaktorer i nettopp dette markedet. Townsend (2003:147) uttaler at

2.0 Teori

“the very objective of forming alliances is to join forces with partners in order to pursue market opportunities that are otherwise beyond reach”. I en studie gjort blant amerikansk-baserte internasjonale allianser, ble to faktorer identifisert som signifikante for etablering av allianser. Den ene var basert på markedsutvikling, den andre på å oppnå konkurransedyktig markedsrett (Townsend, 2003). Når det gjelder markedsrett, fant også Kale et al. (2000) at muligheten for å bedre bedrifters konkurranseposisjon gjennom markedsrett og effektivitet var sentrale motivasjonsfaktorer for allianseinnngåelse. I ytterste konsekvens omtaler Beverland og Bretherton (2001) dette som å ta ut monopolrente gjennom økt pris.

Jeg starter derfor denne gjennomgangen ved å se på endringer i markedsrett, før jeg ser nærmere på motivasjonsfaktorer tilknyttet konkurranserett gjennom henholdsvis kunders forhandlingsrett og prismaksimering. Årsaken til at jeg velger å skille ut diskusjonen om prismaksimering er at LSC så langt i utgangspunktet handler om å ha en felles prisstrategi. Det synes derfor naturlig å vie litt ekstra plass til dette.

Endring i markedsrett

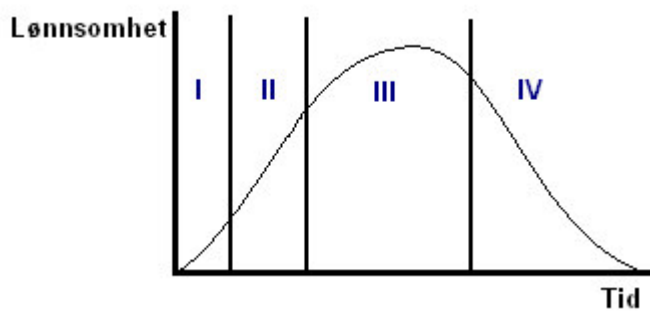
Chen og Huang (2004) uttaler at den økte globale konkurransen gjør at små og mellomstore bedrifter er nødt til gradvis å prøve å oppnå kontroll over og utvikle markedene sine for å unngå at konkurransefortrinnene blir foreldet som følge av nye konkurrenters innpass.

Endringer i markedsforhold synes derfor å kunne motivere til samarbeid om markedsutvikling, og McNaughton (2001) identifiserte muligheten for å redusere usikkerhet knyttet til uforutsigbare endringer i konsumentenes kjøpemønstre som en av to logiske årsaker til etablering av horisontale samarbeid spesielt.

Videre mener Guidice et al. (2003) at hvordan et marked utvikler seg, påvirker graden av samarbeid mellom bedrifter. På samme måte som for et produkts livssyklus, deler de derfor markedet inn i fire stadiene (I) fødsel, (II) vekst, (III) modning og (IV) tilbakegang. Dette er illustrert i figur 5:

2.0 Teori

Figur 5: Markedets fire sykluser



Argumentasjonen går ut på at samarbeid som kommer til tidlig i markedets syklus oftest er FoU-samarbeid for å tilpasse produkter og teknologi til markedet (oppstrøms samarbeid), mens det i vekstfasen ofte er samarbeid som er motivert ut fra et ønske om felles utvikling av markedet (nedstrøms samarbeid). Når markedet så stabiliserer seg, kommer faktorer som inkrementell innovasjon, stordrifts- og breddefordeler i fokus som motiv for samarbeid. Gjennom allianser blir bedriftene da i stand til å utøve bedre kontroll og stabilisere sin konkurranseposisjon (Guidice et al, 2003).

Det siste stadiet, tilbakegangsstadiet, oppstår ofte som følge av store endringer i eksterne omgivelser. Dette kan skyldes uforutsett konkurranse, endringer i lov og regulativer, sosiale og demografiske endringer eller inntreden av nye produkter som oppfattes som mer moderne enn de gamle (Auster, 2002). Sannsynligheten for at bedrifter inngår allianser i markedet i dette stadiet er minimal, da bedriften mangler ressurser. *"However, if one does occur it is likely to take the form of divestment or defensive collusion agreements"* (Guidice et al, 2003). Slike typer samarbeid er som oftest motivert ut fra et ønske om å revitalisere markedet, eller å utsette at industrien dør hen (Guidice et al, 2003). Dersom revitalisering er motivet, er gjerne målet å kunne øke innsatsen av markedsutviklingen da dette ofte er kostnader som bare de større bedriftene klarer å håndtere (Kohn, 1997). Et ønske om å utsette en industris død er ofte motivert ut fra et ønske om å overleve ved å ta ut den siste resten av profitt som finnes i markedet (Austen, 2002). Som jeg argumenterte for i innledningen, synes dette stadiet å være aktuelt for problemstillingen i denne, noe jeg kommer ytterligere tilbake til i kapittel 4.3 om det italienske markedet.

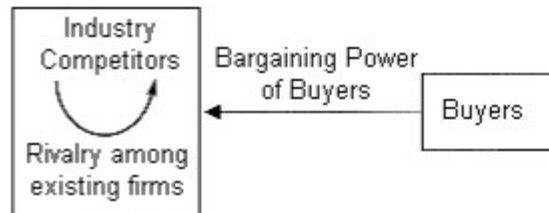
Endringer i konsumentmønster kan altså motivere til samarbeid, samt at ulike stadier i markedet påvirker hvilke motiver bedrifter har for å samarbeide.

2.0 Teori

Kunders forhandlingsmakt

Begrepet forhandlingsmakt forbindes ofte med Porters (1994) konkurransemodell som illustrerer hvordan de ulike aktørene i en konkurransesituasjon har makt til å sikre seg verdiandeler av en handel. Kunders forhandlingsmakt bestemmer således hvor mye av den verdien bedriften skaper som beholdes av kundene, og illustreres i figur 6 gjennom en del av Porters (1994) konkurransemodell:

Figur 6: Kunders forhandlingsmakt



Kilde: Porter (1994:23)

Dersom kundene sitter med stor forhandlingsmakt, kan det altså tenkes at stadig mindre av verdiskapningen tilfaller produsentbedriftene. Fearne (1994) hevder derfor at den største motivasjonen bak horisontale allianser er å kunne øke ens forhandlingsmakt.

Som et eksempel på hvordan tap av forhandlingsmakt kan påvirke en industri, benytter vi Fearnes undersøkelse fra 1994. Her viser han hvordan detaljistleddene i den europeiske matindustrien har klart å opparbeide seg en markedsrett og en posisjon hvor de kan diktere betingelser og vilkår overfor leverandørleddet. Dette kan for eksempel gjelde tilgang til hylleplass i butikker og leveringsbetingelser. Han viser hvordan denne situasjonen reduserer leverandørenes andel av verdiskapningen ved å uttale at: *"This resulted in an environment where promotional and other marketing costs were loaded on to suppliers"* (Fearne, 1994:35). Fearne (1994) argumenterer videre for at denne utviklingen skyldes detaljistenes vellykkede integrasjon bakover i verdikjeden, og leverandørleddets manglende integrasjon fremover. Leverandørleddet har altså kommet i en situasjon hvor de er så avhengige av detaljistleddet at de ikke har noen makt til å bestemme vilkårene selv.

Tilsvarende situasjoner ble viet stor plass i norsk media i 2005 da det kom frem at de fire store dagligvarekjedene i Norge har opparbeidet seg en gigantisk maktposisjon overfor sine leverandører. Korrupsjonslignende tilfeller med voldsomt pengepress mot leverandører som ønsker innpass i kjedenes sortiment ble høylydt diskutert; *"Truslene er utvetydige: Gi oss det vi vil ha, eller så ryker du ut til fordel for en konkurrent. Eller enda verre: Vi begynner å lage*

2.0 Teori

produktet ditt selv, bare under et annet navn” (Dagens Næringsliv, 2005:26). Bare de leverandørene som har størst forhandlingsmakt er i stand til å ta tilbake noe av denne kontrollen, noe som altså kan motivere til samarbeid mellom leverandører.

Dersom en skal kunne vurdere om samarbeid er motivert av forhandlingsmakt, må vi ha en måte å måle graden av makt på. En måte å gjøre det på er ved å se på en bedrifts omsetning eller markedsandeler, all den tid økt salg tyder på en sterk posisjon i markedet. *”However, the conduct of a firm may determine its position in the market, and the performance of a firm may indicate the resources available to achieve a firm's objectives. So, structure, conduct and performance are all indicators of market power”* (Wood, 1999:622). En annen måte å bestemme graden av forhandlingsmakt på er ved å benytte Gripsrud og Nygårds (2005:201) tre karakteristikk for hvordan makt er fordelt mellom to parter i en markedsføringskanal:

1. *”Størrelsen på firma As investeringer i et samarbeid med firma B.*
2. *Den kritiske avhengigheten A realiserer gjennom tilgang til ressurser fra firma B. Det vil si i hvilken grad B egentlig har kontroll over ressurstilgangen til A.*
3. *Antallet kortsiktige alternativer A disponerer som kan erstatte samarbeidet med firma B.”*

I et kunde-leverandørforhold antas det altså at leverandørens forhandlingsmakt svekkes dersom dets investeringer og avhengighet øker, samt dersom tilgangen på alternative kunder reduseres.

En økning i kunders forhandlingsmakt, eller tilsvarende en reduksjon i en bedrifts makt, er altså en svært vanlig motivasjonsfaktor for samarbeid mellom bedrifter. En allianse kan i så måte hjelpe bedriften til å få en større andel av verdien fra produktene den selger. I kapittelet om næring skal jeg se ytterligere på hvordan rivalisering i en bransje kan påvirke maktforholdet mellom bedrift og kunde.

Prismaksimering

Som nevnt, kan økt forhandlingsmakt også føre til at en er i stand til å sette en pris som er høyere enn det generelle nivået i konkurransemarkedet, og derigjennom øke profitten (Carlton og Perloff, 2005). I ytterste konsekvens kan dette handle om å ta ut det Beverland og Bretherton (2001) omtaler som monopolrente ved å øke kontrollen over bedriftens omgivelser. Muligheten til å gjøre dette handler altså ikke bare om å øke ens forhandlingsmakt overfor kunder, men også om generell markedsrett i næringen. Økte

2.0 Teori

priser, og derigjennom økt profitt, synes derfor å være en særdeles viktig motivasjonsfaktor for samarbeid mellom bedrifter.

Samfunnsøkonomien forteller oss at en bedrift som driver priskonkurransen i et perfekt marked, vil sette prisene lik marginalkostnaden i det lange løp. Bransjen vil dermed totalt sett tjene null profitt og det er ingen incentiver for nye bedrifter til å starte opp. Ved å heller operere som en monopolbedrift, kan bedriften derimot sette en pris som gir profitt (Sørgård, 1997), og det er dette som kalles å ta ut monopolrente. Strategisk samarbeid kan føre til at bedrifter klarer å øke prisen noe, selv om de opererer i et tilnærmet perfekt marked (Carlton og Perloff, 2005). Dette gjør de altså ved å samle deler av næringen og på den måten bygge opp markedsmakten sin. For bedrifter som driver med kvantumskonkurransen, må alliansen i tillegg kunne kontrollere det totale kvantumet i næringen for å kunne styre prisen (Carlton og Perloff, 2005), noe jeg kommer ytterligere tilbake til under næringen.

Det bør dog nevnes at prissamarbeid er strengt regulert av Konkurransetilsynets §10 som *”forbyr samarbeid mellom foretak som har til formål eller virkning å begrense konkurransen”* (Konkurransetilsynet, 2006). Det gjøres dog unntak fra loven dersom et slikt samarbeid bidrar *”til å bedre produksjonen eller fordelingen av varene eller til å fremme den tekniske eller økonomiske utvikling”* (Konkurransetilsynet, 2006).

Denne litteraturgjennomgangen har pekt på noen faktorer tilknyttet markedet som kan motivere til samarbeid mellom bedrifter i en næring. Jeg har vist at et motiv for samarbeid kan være uforutsette endringer i konsummønster, og at motivene for samarbeid ofte er ulike alt etter hvilket stadium markedet befinner seg i. Teorien hevder også at sviktende forhandlingsmakt overfor kunder kan motivere til samarbeid som følge av at bedriften sitter igjen med en stadig lavere andel av verdiskapningen fra handelen. Ved å inngå et samarbeid med andre bedrifter kan en lykkes i å øke ens egen makt overfor kundene, og en kan også lykkes i å sette en høyere pris i markedet.

2.3.2 Næring

Som vi så i gjennomgangen av kunders forhandlingsmakt, oppstår dette mellom kunder og industri så vel som mellom kunder og den enkelte bedrift (figur 6). Jeg ønsker derfor å undersøke på hvilken måte faktorer tilknyttet konkurransen i næringen kan motivere til

2.0 Teori

samarbeid, og tar da utgangspunkt i Porters (1994) teori om at rivaliseringen i en næring er med på å bestemme bedrifters valg av strategi.

Porter (1979) beskrev hvordan rivaliseringen i en næring er med på å påvirke hvilke strategiske valg de tar. Tanken er at jo større rivalisering, jo mer presset er den enkelte bedrift. Noen faktorer som øker intensiteten i rivaliseringen, og som dermed kan tenkes å motivere til samarbeid, kan være (Porter, 1979):

- Økende antall like store konkurrenter
- Liten vekst i markedet
- Store faste kostnader og høye lagerkostnader
- Liten grad av produkt differensiering

Guidice et al. (2003) hevder dog at det ikke er en lineær sammenheng mellom økt rivalisering og motivasjon for samarbeid. De hevder at graden av maktkonsentrasjon i konkurransemiljøet påvirker en bedrifts incentiver til å samarbeide. Argumentasjonen går ut på at bransjer med liten konsentrasjon er svært fragmenterte med mange aktører som har begrenset kontroll over de eksterne omgivelsene de er avhengige av (Guidice et al, 2003). Dette synes å harmonere med Porters (1979) karakteristikk av næringer med høy rivalisering ovenfor. Guidice et al. (2003) hevder dog at selv om en kanskje skulle forvente at en slik situasjon ville føre til alliansebygging, vil aktørenes manglende markedsrett redusere incentivene for samarbeid fordi en allianse mest sannsynlig ikke vil kunne redusere konkurransen.

Videre argumenterer Guidice et al. (2003) for at bedrifter i bransjer med høy konsentrasjon har nærmest monopolmakt, og dermed makt nok til å tilegne seg de ressurser som behøves for å bedre ens konkurransefortrinn på egen hånd; ”*Consequently, no incentives exists to either initiate an alliance or respond to a competitor’s action*” (Guidice et al, 2003:144). Bransjer med moderat konsentrasjon fungerer derimot mer som et oligopol hvor konkurrentene har ganske lik markedsrett, og det en bedrift foretar seg i markedet vil ha stor betydning for konkurrentene. Guidice et al. (2003) hevder derfor at det er mest sannsynlig at bedrifter i en slik bransje vil inngå samarbeid med hverandre siden det her er størst sannsynlighet for at alliansen faktisk har innvirkning på konkurransen i bransjen. Carlton og Perloff (2005) påpeker dog at i et marked hvor kvantum bestemmer pris, bør minimum 80 prosent av bedriftene i næringen inngå i alliansen for at samarbeidet skal gi økt profitt. Dette for at

2.0 Teori

alliansen skal ha kontroll på en stor nok del av næringen til faktisk å kunne utgjøre en forskjell.

Motivasjonsfaktorer som kan knyttes til et næringsnivå kan dermed sies å handle om konkurransemarkedets natur. Økt rivalisering er i følge Porter (1979) med på å presse bedrifter til å ta strategiske valg som for eksempel allianseinnngåelse, men Guidice et al. (2003) hevder at incentivene for samarbeid er størst i næringer med moderat maktkonsentrasjon. Tilsvarende er det liten sannsynlighet for samarbeid ved liten konsentrasjon på grunn av konkurrentenes mangel på attraktivitet. Bedriftens mulighet til å påvirke ens konkurransefortrinn gjennom samarbeid synes derfor å være bestemmende for hvor sterk motivasjonen for å danne en allianse er.

2.3.3 Bedrift

Også faktorer i tilknytning til bedriftens daglige drift kan tenkes å forårsake et ønske om samarbeid i stedet for å fortsette alene: *“That is, people cooperate when the payoff for cooperation exceeds that of proceeding alone”* (Eisenhardt og Scoonhoven, 1996:137). Stanek uttaler videre at: *“At the most fundamental level, alliances are formed because of positive economic results are anticipated”* (Stanek, 2004:183), og begge disse to sitatene kan illustreres ved hjelp av det Van Krogh og Roos (1993) omtaler som økt verdiskapning ved samarbeid:

Figur 7: Verdiskapning gjennom samarbeid

$NV(A+B) > NV(A) + NV(B)$ <p>NV = Nåverdi, A = kontantstrøm for bedrift A, B = kontantstrøm for bedrift B.</p>
--

Kilde: Van Krogh og Roos, 1993:22

”Økt verdiskapning” kan omtales som alle gevinstene fra samarbeid jeg allerede har presentert. Jeg skal derfor her se nærmere på det økonomiske perspektivet for den enkelte bedrift. Både Porter (1986), Kale et al. (2000) og Reid et al. (2001) peker på hvordan allianser kan føre til reduksjon i kostnader tilknyttet produksjon, transaksjoner og ledelse. I tillegg er det flere teoretikere som hevder at muligheten for å dele på risiko og kostnader tilknyttet usikre omgivelser motiverer bedrifter til å inngå samarbeid (Beverland og Bretherton, 2001; Dibrell og Pett, 2001), samt en presset økonomisk situasjon (Eisenhardt og Schoonhoven,

2.0 Teori

1996; Warner, 2000; Guidice et al, 2003). Jeg deler derfor gjennomgangen tilknyttet bedriftsnivå inn i kostnadsreduksjon, usikre omgivelser og forbedring av overlevelsessevne.

Kostnadsreduksjon

Å kunne redusere kostnader er viktig for alle bedrifter, og dersom allianser kan bidra til dette er det helt klart å kunne regne som en motivasjon for samarbeid. I følge økonomiske teoriretninger er hovedårsaken til å inngå bedriftssamarbeid nettopp muligheten til å redusere produksjons- og transaksjonskostnader (Kale et al, 2000), og allerede i 1986 påpekte Porter at stordriftsfordeler er en av fire klare gevinster ved samarbeid. Her særlig med tanke på muligheten for større produksjonsvolum og/eller større leveranser ved at bedrifter slår seg sammen.

Andre har utvidet dette til også å gjelde i forhold til organisasjonsledelse. Reid et al. (2001) peker på at alliansebygging kan føre til en mer effektiv organisasjonsledelse. Her er fokus på forenkling av ledelsesprosesser. Ved for eksempel å redusere antall leverandører og/eller kunder, kan bedriften bedre kontrollere kvalitet, samt skreddersy produktløsninger. Dette kan gi økt lojalitet og byttekostnad for kunder og leverandører. Koordinering av informasjon og risikodeling kan dermed både føre til en bedret økonomisk prestasjon og finansiell stabilitet (Whipple og Genty, 2000).

Disse argumentene strider dog med det vi tidligere har sett skrevet om konkurrerende samarbeid, hvor Reve og Grønhaug (1989) uttalte at fusjonsproblemer, byråkrati og kostnadsvekst ofte oppstår i tilknytning til styring av slike allianser. Også Perry et al. (2004) hevder at koordineringsproblemer og risiko er forbundet med allianser, og horisontale allianser spesielt. Det er dermed ingen selvfølge at bedrifter lykkes med å redusere kostnader når de går sammen. Kostnadsreduksjon ser derfor ut til å kunne være en viktig motivasjonsfaktor for samarbeid mellom bedrifter, men ikke uten forbehold.

Usikre omgivelser

En annen motivasjonsfaktor for bedriften kan være at den opererer i usikre omgivelser. Beverland og Bretherton (2001) hevder at det er en generell forståelse i akademien for at allianser blir til som et resultat av usikre omgivelsene. De mener å kunne vise at alliansebygging fungerer som en proaktiv strategi fra ledelsen for å redusere usikkerheten ved å søke mer kontroll over de nærmeste omgivelsene. Et tegn på slik usikkerhet kan være næringer

2.0 Teori

karakterisert av raske endringer: Jo mer turbulent miljøet bedriften opererer i, jo mer villig er den til å gå inn i en eller annen form for allianse (Dibrell og Pett, 2001). Reduksjon av transaksjonsrisiko nevnes her spesielt som motiv. Ved å bruke allianser til å dele på risikoen, risikerer ikke bedriften å måtte ta hele tapet alene dersom omgivelsene endrer seg i alliansens disfavør. På denne måten kan bedriften utøve bedre kontroll over sine kostnader, og derigjennom styrke sin virksomhet.

En type usikkerhet er usikkerhet rundt konkurransen i markedet. En slik usikkerhet er tilknyttet en bedrifts evne til å forutse hvordan konkurrentenes strategiske valg vil påvirke ens egen posisjon, som nevnt under kapittel 2.3.1. Denne usikkerheten kan føre til at en bedrift velger å inngå et samarbeid like mye for å redusere antallet konkurrenter i næringen, som for å handle proaktivt på usikkerhet (Guidice et al, 2003). Dette støttes av Townsend (2003:148) som hevder at *“alliances between competitors [...] in a given market may provide means for reducing the total number of challengers vying for economic rents, thus creating barriers to entry that may not otherwise exist”*.

Forbedring av overlevelsessevne

Behov for å styrke virksomheten som motiv støttes videre av flere teoretikere. Eisenhardt og Schoonhoven (1996) påpeker at bedrifter som befinner seg i en sårbar strategisk posisjon har størst sannsynlighet for å tjene på å samarbeide. Den underliggende logikken er behov, da bedriften er nødt til å gjøre noe for å bedre situasjonen (Eisenhardt og Scoonhoven, 1996) Bedrifter i sterkt konkurransepregede markeder har oftere en slik posisjon enn andre fordi marginene er lave og det er vanskelig å differensiere produktene: *“The argument is that when a firm faces many competitors, its strategic position is vulnerable, resources are squeezed, profits are stressed and even survival is threatened.”* (Eisenhardt og Scoonhoven, 1996:138) Warner (2002) argumenterer videre for at bedrifter som opererer ut fra et motiv om å styrke den eksisterende forretningsvirksomheten, mest sannsynligvis vil finne sine partnere blant eksisterende konkurrenter. Dette støttes av Guidice et al. (2003:135) som hevder at: *“‘Competition through cooperation’ has become the mainstay of a firm’s attempt to gain financial and survival advantages”*.

I kapittel 2.3.1 viste jeg til Guidice et al.s (2003) argument om hvordan bedrifter i et marked i tilbakegang former allianser blant annet for å utsette industriens undergang. Dette synes å harmonere med argumentasjonen ovenfor om at allianser blir til som en reaksjon på et behov

2.0 Teori

for å overleve (Eisenhardt og Schoonhoven, 1996). Selv om Guidice et al. (2003) hevder at allianser sjeldent blir til i slike markeder, kan det altså tenkes at ønsket om overlevelse er nettopp det som eventuelt motiverer til samarbeid i et marked i tilbakegang.

Motiver i tilknytning til et bedriftsnivå kan altså blant annet knyttes til et ønske om kostnadsreduksjon. Særlig gjelder dette gjennom stordriftsfordeler, men også samkjøring av ledelse kan spille en rolle selv om teoretikerne synes noe uenige om hvor vidt samarbeid forenkler eller vanskeliggjør ledelsesprosesser. Også usikre omgivelser, usikkerhet på konkurrentenes handlinger og en sårbar, strategisk posisjon kan være viktige motiver, da man i et samarbeid kan dele på risiko og styrke konkurranseposisjonen. Økonomisk motgang kan videre motivere til samarbeid rett og slett fordi bedriften er nødt til å foreta seg noe for å bedre situasjonen.

2.3.4 Oppsummering

Jeg har nå sett på hvordan teorien definerer ulike former for samarbeid mellom bedrifter, for på den måten å skape en større forståelse for den samarbeidsformen LSC har valgt. Videre har jeg sett på hvordan samarbeidsmiljø kan spille en rolle som tilrettelegger for bedriftssamarbeid, og knyttet dette opp mot tillit, tidligere samarbeidserfaring og bedrifters sosiale posisjon.

Etter dette så jeg nærmere på hvordan teorien behandler motivasjon i forhold til alliansebygging, og jeg startet denne gjennomgangen med å begrunne hvorfor det er nyttig å fokusere på dette temaet. Videre valgte jeg å se spesifikt på de motivasjonsfaktorer som teorien synes å vektlegge i tilknytning til marked, næring og bedrift. Under marked, fokuserte jeg spesielt på endringer i markedsmønster, kunders forhandlingsmakt og prismaksimering. I tilknytning til næring, så jeg på forhold rundt rivalisering og konsentrasjon i konkurransemarkedet. Og på bedriftsnivå, så jeg på motivasjoner tilknyttet kostnadsreduksjon, usikre omgivelser og forbedring av overlevelsesnivåen.

Med denne teorigjennomgangen håper jeg dermed å ha skapt et hensiktsmessig verktøy til den senere analysen i , slik at de funn jeg gjør av faktorer som har vært avgjørende for etableringen av LSC kan knyttes opp mot eksisterende teori.

3.0 Metode

Metode er ”*hvordan vi går frem for å hente inn informasjon om virkeligheten og hvordan vi skal analysere for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss*”.

(Johannessen og Tufte, 2002:254)

Johannessen og Tufte (2002:26) understreker viktigheten av at forskning utføres på en slik måte ”*at den kunnskapen vi etablerer i størst mulig grad kan diskuteres og etterprøves av andre*”. Jeg ønsker derfor i dette kapitlet å redegjøre for mine valg av redskaper og fremgangsmåter underveis, samt styrker og svakheter med disse. Jeg starter med å klargjøre mitt forskningsdesign, før jeg forklarer hvordan jeg samler inn data. Etter dette gjennomgår jeg min metode for å analysere dataene, før jeg avslutter med en gjennomgang av etiske problemstillinger i tilknytning til .

3.1 Å velge riktig snøre

På samme måte som det for en fisker er viktig å velge riktig utstyr alt etter hvilket fiskeslag han ønsker å fange, er det viktig for meg som forsker å velge riktig metodisk verktøy for å få den informasjonen jeg er ute etter. Valg av forskningsdesign er avgjørende for hvordan en undersøkelse utføres, men også for hvordan forskeren må forholde seg til respondenter og kildebehandling. Jeg starter derfor med å begrunne mitt valg av forskningsdesign, før jeg ser nærmere på hvilke konsekvenser dette fikk for min rolle som forsker.

3.1.1 Forskningsdesign

Mitt valg av forskningsdesign ble gjort ut fra hvilken innfallsvinkel som synes å passe best til å gi svar på problemstillingen min. I utgangspunktet handler denne om å *beskrive* og *forstå* ett aspekt ved etableringen av LSC, nemlig motivasjonen bak. Dette synes å harmonere med det Johannessen et al. (2004:80) beskriver som en fenomenologisk innfallsvinkel innen kvalitativ forskning: ”*exploring and describing people and their experiences with an understanding of a phenomenon*”. Innen denne retningen tar en utgangspunkt i et fenomen i et sosialt system, avdekker de viktigste kjennetegnene ved fenomenet, og ser så nærmere på de viktigste

3.0 Metode

prosessene ved disse kjennetegnene. Fenomenet i mitt tilfelle er altså etableringen av LSC mellom ni parter, kjennetegnene kan for eksempel være et motiv tilknyttet forhandlingsmakt, og prosessene bak dette kan handle om markedsutvikling eller annet.

En fenomenologisk innfallsvinkel har klare paralleller med et deskriptivt forskningsdesign, som handler om å *”gi forskeren en profil, eller beskrive relevante aspekter ved det interessante fenomenet fra individuelle, organisatoriske, industriorienterte eller andre perspektiver”* (Sekaran, 2003:121). Overgangen mellom ulike forskningsdesign kan dog sies å være noe flytende, og det kan derfor være vanskelig å trekke en bastant slutning om hvilket forskningsdesign har. Problemstillingen min kan for eksempel være med å kaste lys over et lite dokumentert område innen teorien, noe som trekker i retning av et eksplorativt design (Lewis et al, 2003). Likeledes fokuserer jeg til en viss grad på årsakssammenhenger (motiv for handling), som kan trekke i retning av et kausalt design. Jeg velger likevel å konkludere med at denne ligger nærmest et deskriptivt forskningsdesign da mitt formål først og fremst er å gi innsikt i etableringen av en allianse, et fagfelt som allerede er vel dokumentert gjennom akademia.

Videre argumenteres det for at denne innfallsvinkelen taler for en dialogbasert innsamlingsmetode, da dette er den beste måten å få tilgang på hvordan ulike aktører oppfatter virkeligheten rundt en problemstilling (Riege, 2003). Dialogbasert innfallsvinkel innen en fenomenologisk tradisjon bygger på en forståelse av at forskningsobjekt og forsker ikke kan ses som uavhengige parter. Forskerens synspunkter vil kunne påvirke forskningssituasjonen, og sosiale fenomener som er gjenstand for forskning blir på denne måten ikke bare oppdaget og kartlagt, men også skapt gjennom den vitenskapelige aktiviteten (Nyeng, 2004): *”hence, no objective or value-neutral knowledge exists for all claims are relative to the values of the researcher”* (Riege, 2003:77). Jeg skal derfor se litt mer på hvilken betydning dette har for min rolle som forsker.

3.1.2 Forskers rolle

For tradisjonelle positivister har alltid kravet om forskers objektivitet stått sterkt: *” the researcher must maintain completely independent if there is to be any validity in the results produced”* (Easterby-Smith et al, 2004:43). Som vi har sett ovenfor, er denne forutsetningen

3.0 Metode

ikke mulig å oppnå i den tradisjonen og det forskningsdesignet jeg har valg. Forskerens rolle går dermed over fra å være objektiv til å bli en sentral del av forskningen som den som skal ”oversette” respondentenes virkelighetsforståelse gjennom tolkning. På den måten kan en altså hevde at forsker er involvert i forskningssituasjonen.

Forskers rolle i et prosjekt kan videre karakteriseres ut fra dens tilknytning til selve forskningsobjektet, her LSC, samt om forsker opererer skjult eller åpent ovenfor respondentene. Johannessen et al. (2004:130) fremstiller dette på følgende måte:

Figur 8: Forskers rolle

FORSKERS ROLLE		
	Skjult	Åpen
DELTAGELSE	Full deltagelse	Deltagelse gjennom observasjon
INGEN DELTAGELSE	Ren observasjon	Tilstedeværende observasjon

Kilde: Johannessen et al, 2004:130

I og med at jeg ikke har noen tilknytning til de enkelte bedriftene i LSC, og at jeg ”observerte” motiver for etablering av samarbeidet to til fire år etter at bedriftene faktisk ble med i samarbeidet, var jeg ikke deltagende i selve forskningsobjektet. I og med min rolle som ”oversetter” av respondentenes svar, mener jeg likevel at jeg var mer ’tilstede’ i situasjonen enn det en ren observatør ville vært. Min rolle var også hele veien åpen for respondentene siden de visste hva jeg var ute etter og hvorfor. Jeg mener derfor å ha hatt en rolle som tilstedeværende observatør (merket med grått i figuren), og føler dette var det mest naturlige ut fra problemstillingens natur.

I likhet med den argumentasjonen jeg allerede har sett på i forhold til valg av forskningsdesign, går det dermed ikke an å hevde at jeg er helt objektiv når jeg tolker svarene fra mine undersøkelser. Det er likevel mulig å ta en del forhåndsregler som styrker validiteten og reliabiliteten min i . Jeg har derfor tilstrebet så høy grad av objektivitet og saklighet som mulig for å unngå at undersøkelsen preges for mye av mine personlige verdier og i størst mulig grad reflekterer respondentene. Disse tiltakene vil bli kommentert nærmere i de neste kapitlene.

3.2 Å sette garnet på riktig sted

Selv om man har riktig utstyr, kan det vær lett å bomme på fangsten. Enten fordi man leter på feil sted, eller fordi man rett og slett bruker redskapene på feil måte. I dette kapittelet skal jeg derfor gå nærmere inn på hvordan jeg arbeidet med innhenting av mine data. Jeg starter med å redegjøre for mitt valg av respondenter, før jeg ser nærmere på utforming av intervjuguide og til slutt selve datainnsamlingen.

3.2.1 Utvalg

Forskningsspørsmål uttrykker vanligvis hvem vi ønsker å vite noe om i et forskningsprosjekt, og dette betegnes som undersøkelsens respondenter (Johannessen og Tufte (2002)). For at respondentgruppen skal være representativ for populasjonen, stilles det krav til hvordan utvelgelsen skjer. Tilfeldig utvalg benyttes ofte som kriterium. I mindre, kvalitative undersøkelser, som den jeg gjør, stilles det dog litt andre krav. McKinnon (1988) mener et mer målrettet utvalg må gjøres, og uttaler at *"the researcher will need to identify, at an early stage, the categories or groups of people which, in combination, can provide both a comprehensive picture of the phenomenon under examination, and a variety of perspectives on the phenomenon"*. Videre anslår Johannessen et al. (2004) at det ideelle utvalget av respondenter i en kvalitativ undersøkelse vil være mellom 10 og 15. I og med at jeg ønsket å se på motiver for samarbeidet i LSC, og at jeg hadde avgrenset dette til bare å gjelde de ni medlemsbedriftene, var respondentene mine gitt til å være representanter fra disse. Dette vanskeliggjorde muligheten og gevinsten av å gjøre en tilfeldig utrekning av utvalg, og jeg bestemte meg derfor for å la alle bedriftene være representert i utvalget, og å gjøre en mer målrettet utplukking av respondenter fra de ni.

Siden jeg ønsket å få et innblikk i de bakenforliggende motivasjonsfaktorene for bedriftenes medlemskap, var det vesentlig at jeg fikk snakke med noen som hadde inngående kunnskap om nettopp dette. Jeg tok derfor kontakt med daglig leder i LSC, Mona Lindal, for å få litt mer kunnskap om sammensetningen av alliansen, samt hvem som er nøkkelpersoner i de ulike bedriftene. Jeg fokuserte her på bedriftenes beslutningstakere, altså den eller de som hadde faktisk påvirkning på avgjørelsen om inngåelse av samarbeid. Det viste seg ganske fort at respondentutvalget mitt var gitt ut fra de forutsetningene jeg allerede hadde satt. Ledelsens størrelse i bedriftene var små og med en klart definert leder med tilknytning til LSC. I åtte av

3.0 Metode

de ni bedriftene var daglig leder og eier samme person, og åtte av bedriftene var også generasjonsbedrifter. Bedriftslederne hadde derfor i de fleste bedriftene sittet over en lengre periode, og hos alle hadde lederen vært med i hele prosessen rundt LSC. Jeg følte meg derfor veldig sikker på at det var riktig å kontakte daglig leder i de ulike bedriftene. Jeg endte dermed opp med et utvalg av ni bedriftsledere, hvorav åtte også var eiere av bedriftene.

3.2.2 Strukturering av intervjuguide

Som jeg har argumentert for tidligere, valgte jeg en dialogbasert fremgangsmåte for datainnsamlingen. Mitt ønske var i utgangspunktet å oppnå en så åpen og fri dialog som mulig med mine respondenter. Dette fordi jeg mente at jeg ikke kunne nok om temaet til å strukturere intervjuet for mye. I verste fall kunne et veldig strukturert spørreskjema derfor ende med at jeg bare fikk svar på de spørsmålene jeg spurte om, og at jeg glipp av andre faktorer som var relevante. Ved en åpnere intervjuform ville jeg derimot få mulighet til å lære om temaet underveis slik at spørsmålene kunne justeres ut fra dette.

Easterby-Smith et al. (2004) advarer dog mot en veldig åpen form for intervju, og argumenterer for at en slik metode kan skape usikkerhet hos intervjuobjektet angående hvilke tema forskeren egentlig er interessert i. Metoden skaper også en vanskeligere analysesituasjon i ettertid med store datamengder og fare for å miste oversikten. For å kombinere ønsket mitt om å få mest mulig informasjon, samtidig som jeg unngikk usikkerhet rundt intervjusituasjonen, endte jeg derfor opp med å lage en semistrukerert intervjuguide. Denne intervjutypen tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men rekkefølgen på spørsmål og tema kan variere fra intervju til intervju nettopp som følge av den læringsprosessen som skjer underveis (Johannessen et al, 2004).

Johannessen og Tufte (2002:42) hevder at empiriske undersøkelser uten forankring i en teoretisk referanseramme ”lett kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke gir noen ny innsikt for å forstå samfunnsmessige fenomener”. Tilsvarende hevder Riege (2003) at å skille mellom teori og praksis er like lite mulig som å skille mellom forsker og forskningsobjekt i et dialogbasert design. Alliansebygging og motivasjon er i så måte ikke noe nytt område i akademia. For å lage en hensiktsmessig intervjuguide, valgte jeg derfor å benytte en deduktiv tilnæringsmetode hvor jeg tok utgangspunkt i motivasjonsteori for bedriftssamarbeid, og identifiserte derigjennom ulike

3.0 Metode

motiver for samarbeid. Disse ønsket jeg å bruke som bakteppe i intervjusituasjonen slik at jeg var sikker på å få svar som kunne kobles til teorien.

For å unngå problemet med ledende spørsmål, anbefaler McKinnon (1988) bruk av sonderende spørsmål som gir respondentene muligheten til å forklare i hvilken kontekst deres svar skal forstås ut fra. På denne måten slipper forskeren å tolke svarene utelukkende ut fra egne forventninger eller erfaringer: *"Carefully probing assists respondents to clarify their views and allows the researcher to separate the factual [...] from the presumed"* (McKinnon, 1988:52). Jeg valgte derfor å legge opp hoveddelen av intervjuguiden i seks generelle spørsmål som ga respondentene mulighet til å snakke fritt ut fra egne erfaringer. Et eksempel på et slikt spørsmål er "Hva var hovedårsaken til at deres bedrift ble med i LSC?". Dette spørsmålet ga respondentene mulighet til å snakke uhemmet ut fra egne opplevelser, og å sette egne ord på motivene for medlemskapet. På denne måten ønsket jeg da også å se hvilke faktorer respondentene la mest vekt på, ut fra den ideen at det en først nevner som regel er det som har hatt mest fokus.

En ulempe med denne typen spørsmål finner vi blant annet under det McKinnon (1988:38) omtaler som *"kompleksitet og begrensninger ved den menneskelige hjerne"*. Her nevner hun at mennesker for eksempel kan glemme ting, eller at ting gis ulik oppmerksomhet i ulike perioder. For å overkomme dette i kvantitative spørreundersøkelser, legges det gjerne inn spørsmål som etterprøver de svar respondenten har gitt. Slike test-spørsmål kan også, i følge Johannessen og Tuftes (2002), fungere som utdyping av tidligere avgitte svar i kvalitative undersøkelser. Siden jeg ønsket å koble empirien mot teori, lagde jeg derfor åtte stikkord i intervjuguiden som jeg hentet fra en tidlig teorigjennomgang. Eksempler på disse er: "Høye kostnader", "Ressursbehov", og "Høy risiko i markedet". I de tilfeller hvor respondentene i den første delen av intervjuet unnlot å nevne noen av disse stikkordene, gjennomførte jeg en "sjekkrunde" hvor jeg spurte dem direkte om de følte at dette hadde hatt betydning for etableringen av LSC. Slik fant jeg ut om respondentene hadde unnlatt å nevne ulike faktorer fordi de ikke hadde betydning, eller om de var avglemt.

På underpunktene var jeg derfor, i strid med min tidligere argumentasjon, mer direkte og muligens "ledende" i min spørsmålsformulering. Dette kan lett føre til at intervjueren får de svarene "en ønsker" (Easterby-Smith et al, 2004). Jeg prøvde derfor også å merke meg i

3.0 Metode

hvilken grad respondentene la vekt på de ulike faktorene når de ble brakt på banen av meg som intervjuer. På denne måten prøvde jeg å skille mellom de motivasjonsfaktorene som hadde hatt stor betydning og de som bare ble nevnt fordi jeg brakte dem på banen i den senere analysen. I noen tilfeller ga svarene preg av at de hadde hatt relevans når respondenten tenkte seg om, men at det egentlig ikke var noe de hadde diskutert eller vurdert så nøye tidligere. Andre ganger svarte respondenten momentant at det hadde hatt en avgjørende betydning, noe jeg tolket som at faktoren var glemt i første del av intervjurunden. Intervjuguiden ble dermed todelt med fokus både på åpne og på mer direkte spørsmål for å dekke et bredere område. Det ble dog viktig å kunne skille mellom disse to områdene i analysen min, noe jeg kommer ytterligere inn på i kapittel 3.3.1 Sortering av data.

Etter å ha laget et utkast til intervjuguide, kontaktet jeg to personer for å prøve ut spørsmålene og for å sette meg grundigere inn i problemstillingen. McKinnon (1988:50) vektlegger at bruk av slike informanter er viktig for å få tilgang på nødvendig bakgrunnsinformasjon og å *”overcoming the data limitations which stem from the researcher’s restricted time and mobility in the setting”*. Mitt valg falt derfor på en som selv driver i næringen, og en annen som har en rådgiver-rolle i nær tilknytning til næringen. Siden respondentutvalget mitt utelukkende består av representanter fra LSC, var jeg bevisst på å velge informanter som ikke hadde noen videre tilknytning til LSC og dermed kunne bidra med andre synspunkter. Selv om jeg måtte omformulere spørsmålene noe for å kunne prøve dem ut på disse to, fungerte det fint som utprøving av spørsmålsstillingen. Med utgangspunkt i disse to intervjuene, gjorde jeg et par endringer i guiden før jeg tok fatt på de virkelige intervjurundene.

3.2.3 Datainnsamling

Informasjonen som man til sist får ut av et intervju, er på mange måter avhengig av relasjonen mellom intervjuer og respondent. Både intervjuerens fremtoning og rammen rundt intervjuet har stor betydning (Johannessen og Tufte, 2002) og kan både åpne og lukke dører for viktig informasjon (McKinnon, 1988). Tillit mellom partene er derfor essensiell for utfallet (Easterby-Smith et al, 2004). Jeg prioriterte derfor å utføre intervjuene ansikt til ansikt for å få en mer personlig kontakt med respondentene, og håpte at min fremtoning skulle spille positivt inn på relasjonen.

3.0 Metode

Johannessen og Tufte (2002) argumenterer for at et intervju hjemme hos respondenten kan føre til en avslappet atmosfære. Jeg prioriterte derfor å møte syv av de ni respondentene på fiskebruket deres, eller i nær tilknytning til dette, og reiste på intervjurunder til alle Lofotens hjørner og kanter. På denne måten oppnådde jeg en avslappet atmosfære under intervjuene hvor respondentene følte seg på hjemmebane, noe som forhåpentligvis gjorde intervjusituasjonen enklere. Jeg følte jeg ble vel tatt i mot alle stedene, og at alle ønsket å bidra med det de kunne og visste.

De to siste intervjuene ble jeg også nødt til å ta på telefon fordi det var vanskelig å finne et tidspunkt å møtes på. McKinnon (1988) hevder at jo lengre en opptrer som forsker i en studie, jo bedre tilgang får en på den riktige informasjonen fordi forskeren kan konsentrere seg om å lytte og å se. I personlig møte med respondentene opplevde jeg at tidsperspektivet rundt intervjuet var veldig løst, og at det ikke var noe problem å la respondentene snakke fritt fra første stund. I telefonintervjuene opplevde jeg dog, særlig i starten, at det var vanskeligere å oppnå den samme frie dialogen. Det ble derfor vanskeligere å bare lytte, og jeg følte at det var en større forventning til at jeg skulle stille spørsmål. Dialogen løp dog bedre utover i samtalen. Gjennomsnittlig tid på intervjuene som ble gjort over telefon ble likevel betraktelig kortere enn dem jeg gjorde ansikt til ansikt. Totalt hadde intervjuene en varighet på 30-75 minutter.

3.3 Å veie fangsten

Etter å ha trukket den ønskede fangsten ombord, gjelder det å ha en vekt som gir riktig bilde av verdien av fangsten. For meg handlet dette om å utføre en god jobb med analysen min. I kvalitativ metode kan deler av analysen utføres underveis i prosessen med å samle inn data, og det er *”perfectly legitimate to change the questions asked as a consequence of the information gained”* (Easterby-Smith et al, 2004:83). Dette gir rom for mer fleksibilitet i analysesituasjonen enn ved andre metoder. Valget av denne forskningsmetoden førte likevel til mange utfordringer. Både på grunn av de utfordringene som jeg tidligere har skissert tilknyttet objektivitet, men ikke minst fordi dette er en metode jeg aldri har brukt før i en slik sammenheng. Jeg vil derfor redegjøre hvor hva det endelige resultatet av analysen min ble bygget på, og jeg starter med å forklare hvordan jeg systematiserte dataene fra intervjuene, før jeg bruker litt plass på å vurdere validiteten på det endelige resultatet av rapporten.

3.0 Metode

3.3.1 Systematisering av data

Easterby-Smith et al. (2004) omtaler de to retningene en kan gå i kvalitativt analysearbeidet som innholdsanalyse og grunnleggende analyse. Innholdsanalyse handler om å analysere ordinnhold fra intervjuene, mens grunnleggende analyse fokuserer på å finne tema, mønster og kategorier fra intervjuene. Easterby-Smith (2004:122) hevder at sistnevnte metode virker fordi: *"rather than forcing data within logico-deductively derived assumptions and categories, research should be used to generate grounded theory, which 'fits' and 'works' because it is derived from the concepts and categories used by social actors themselves to interpret and organize their world"*. Som tidligere nevnt, har jeg valgt en deduktiv fremgangsmåte, noe som strider mot argumentet overfor for hvorfor grunnleggende analysemetode bør velges. Jeg valgte likevel i denne å benytte selve ideen fra grunnleggende analyse for å strukturere mine data, mens selve analysen ble gjort opp mot eksisterende teori. På denne måten kan en si at jeg har tatt noen elementer fra grunnleggende analyse over i et deduktivt arbeid.

Det største problemet med kvalitativ analyse er i følge Easterby-Smith et al. (2004:117) *"how to condense highly complex and context-bound information into a format which tells a story in a way that is fully convincing to the reader"*. Denne utfordringen kjenner jeg meg godt igjen i. Da jeg skulle starte på analysearbeidet, satt jeg med nærmere 50 tettskrevne sider med intervjutranskripsjoner som måtte systemiseres på et eller annet vis. Som nevnt tidligere var en del av denne informasjonen ikke nødvendigvis helt relevant for min problemstilling. I tillegg hadde de fleste intervjuene utviklet seg på en slik måte at respondentene gjerne kommenterte de samme faktorene flere ganger ut over i intervjuet. Først sorterte jeg derfor alle respondentenes svar ut fra spørsmål, noe som resulterte i 13 sider med stikkord på svar fra de ulike respondentene tilknyttet 12 tema. Et eksempel her var "Hvilke kriterier stilte dere for å bli med i LSC?", hvorpå en av respondentene ble representert med følgende kriterier: "Forpliktelser blant medlemmene. Lojalitet."

Videre brukte jeg ideen fra grunnleggende analyse til å kategorisere disse svarene ut fra noen få tema som jeg kunne bygge analysen rundt. Her endte jeg opp med fire kategorier som jeg mente representerte en hovedinndeling av alle funnene mine. Disse var marked, økonomi, konkurranse i næringen og samarbeidsklime. Et eksempel her var at en av respondentene ble representert med følgende faktorer tilknyttet marked: "Tap av forhandlingsmakt. Hyppigere reklamasjoner. Mindre skipninger. Voldsomt press på pris"..

3.0 Metode

Til sist ønsket jeg å lage en oversikt som viste i hvilken grad respondentene la vekt på de ulike faktorene. Dette spesielt for å møte utfordringen jeg hadde laget meg selv ved å konstruere en todelt intervjuguide. Jeg startet derfor med å identifisere 11 ulike motivasjonsfaktorer som ut fra kategoriseringen over syntes å være sentrale for bedriftene. Eksempel her var pris og stordriftsfordeler. For å kunne skille svarene etter grad av vektlegging, lagde jeg et eget kodesystem som fortalte meg på hvilken måte bedriftene forholdt seg til disse. Her definerte jeg for eksempel at ”hovedmotivasjon” veide tyngre enn ”medvirkende motivasjon”, mens ”gevinst fra” ble definert bort fra motivasjonsaspektet. Dette resulterte dermed i en tabell hvor jeg kunne lese ut resultatene ganske enkelt.

På denne måten fikk jeg systematisert dataene mine slik at det var enklere å sammenligne svarene fra de ulike intervjuene. Med disse tre hjelpemidlene, samt transkripsjonene som ga mulighet til å hente ut sitater og å dobbeltsjekke respondentenes svar, følte jeg at jeg hadde et godt verktøy for å skrive analysen. I det videre skal jeg kommentere nærmere hvordan jeg anser validiteten av mitt endelige forskningsresultat.

3.3.2 Rapportens interne og eksterne validitet

Validitet, eller rapportens gyldighet, er et sentralt tema å dvele litt med for å kunne vurdere nytteverdien av de resultatene jeg kommer frem til. Jeg starter derfor med å omtale intern validitet, med mulige svake punkter og forbyggende tiltak jeg har gjort, før jeg avslutter med noen ord om ekstern validitet.

I kvalitative studier snakker en ofte om ’troverdighet’ i tilknytning til intern validitet (Riege, 2003) og hvor vidt studien gir tilgang til erfaringene til de som er involvert i studiene (Easterby-Smith et al, 2004:53). Jeg starter derfor med å gjøre rede for hvilke tiltak jeg tok for å sikre dette i selve intervjusituasjonen, og vurderer også på hvilken måte respondentenes svar gjenspeiler deres opplevelse av problemstillingen. For å få mest mulig korrekte svar gjennom intervjuene, ønsket jeg først å forsikre meg om at respondentene hadde nok fokus på problemstillingen til at de klarte huske tilbake til tiden før etableringen av LSC. På samme tid ønsket jeg å beholde muligheten for impulsive tanker og reaksjoner, noe som lett forsvinner dersom en er for godt forberedt. Jeg besluttet derfor at jeg ikke ønsket å sende intervjuguiden min til respondentene før intervjuene. I stedet opplyste jeg om min problemstilling og litt kort hva jeg var interessert i å få vite når jeg avtalte intervjutidspunkt over telefon. Dette resulterte

3.0 Metode

i at alle respondentene var forberedt når jeg møtte dem, men uten at jeg følte at de hadde alle svarene klare på forhånd.

En mulig feilkilde er at respondentene har samarbeidet gjennom LSC to og tre år nå. Dette betyr at respondentene sannsynligvis har diskutert motivasjon og felles mål for LSC flere ganger. I en slik prosess er det ikke utenkelig at respondentene har nærmet seg hverandre verdimesig og at noen har endret sine synspunkter gradvis til å bli mer enig med andre. Det kan dermed ha vært vanskelig for respondentene å skille mellom hva som er deres motivasjon for å være med i LSC i dag, og hva som var det i utgangspunktet. Det samme gjelder et par situasjoner hvor jeg merket meg at respondentene hadde diskutert forskningsprosjektet mitt før jeg møtte dem. Det er mulig at dette gjorde at gruppen ble med ”samstemt” om svarene de ga. I ytterste konsekvens kan det også tenkes at noen ble enige seg i mellom om å la vær å kommentere enkelte emner. McKinnon (1988) omtaler dette som et problem hvor forsker, uten å vite det, får mer eller mindre informasjon om det han spør. Dette kan gi et resultat som egentlig ikke harmonerer med den opprinnelige problemstillingen. Resultatet fra denne rapporten kan altså være farget av de prosesser som har funnet sted etter at LSC ble til.

En av annen trussel mot validitet er i følge McKinnon (1988) at forskeren fremstiller fakta fra intervju skjevt eller feil, noe som kan skyldes for stor påvirkning av forskers egne synspunkt. I sammenheng med forskers rolle som nevnt tidligere, hevder McKinnon (1988) hevder at det er umulig å frigjøre seg helt fra denne trusselen. I og med mitt valg av forskningsmetodikk, og at jeg var alene om å intervju respondentene, tok jeg likevel opp alle intervjuene på bånd for på best mulig måte å forebygge denne situasjonen. Før hvert intervju spurte jeg derfor respondenten om det var greit at jeg benyttet diktafon. Etter intervjuene kunne jeg dermed lage nøyaktige transkripsjoner. Alle transkripsjonene ble så sendt per mail til de respektive respondentene, og disse fikk mulighet til å komme med rettelser eller tilføyelser dersom de følte det nødvendig. Fire av respondentene kom med tilbakemeldinger om at transkripsjonene var ok, eller kommenterte små rettelser i teksten. Resten fikk jeg ingen tilbakemelding fra, noe jeg tolket som at de var godkjent. Jeg følte derfor at jeg satt med et datamateriale etter intervjuene som var så nøyaktige som det var mulig å få det.

Videre argumenterer Easterby-Smith et al. (2002) for at den oppfatningen respondenten danner seg av intervjueren også er bestemmende for om de anser det som trygt eller ikke å gi all informasjon. I og med at jeg som forsker allerede har kontakter innad i tørrfisknæringen,

3.0 Metode

kan det for eksempel hende at noen av respondentene fryktet at jeg ville spre informasjonen jeg fikk til deres konkurrenter. Jeg lovte derfor å anonymisere alle sitater i rapporten. Denne forsikringen kan dog ha hatt begrenset verdi for respondentene i og med at det bare er ni bedriftsledere i LSC og faren for gjenkjennelse også gjennom uttalelser er stor. I tillegg er det vanskelig å vite om respondentene velger å svare ærlig eller om de svarer det de tror forventes av dem. Easterby-Smith et al. (2002:88) skriver at *"people will not be trusted to say exactly what their motives are, as they often get ideas about their own motives from commonly accepted half-truths"*, og McKinnon (1988:38) går så langt at de hevder at enkelte respondenter bevisst ønsker å lure forskeren *"perhaps reporting events in a manner most flattering or acceptable to him/herself"*. I denne sammenheng kan det hende at hensyn til gruppens ansikt utad, eller et ønske om ikke å skape splid innad kan ha påvirket svarene. Dette svekker i så fall rapportens interne validitet. Mitt inntrykk er dog at de fleste snakket nok så "rett fra levra" og la lite imellom når de uttalte seg.

Til tross for at jeg har gjort mange grep for å styrke rapportens interne validitet, er det altså fremdeles mange faktorer som kan ha svekket denne. Easterby-Smith et al. (2004:76) trekker dog den slutningen at man aldri vil kunne være helt sikker på at man har fått tak i den riktige informasjonen; *"the researcher simply has to accept what is provided by the informant without having much opportunity to question it"*. Totalt sett anser jeg derfor rapportens interne validitet som god.

Ekstern validitet, eller 'overførbarhet', handler om hvor vidt resultatene fra en undersøkelse kan overføres til andre tilfeller. Dersom identiske eller svært like funn kan finnes i lignende respondentgrupper, er undersøkelsens eksterne validitet god (Riege, 2003). I og med at jeg i innledningen argumenterer for at det er gjort få undersøkelser av denne typen, er det vanskelig å sammenligne med andre undersøkelser. At rapporten i stor grad er bygget opp etter eksisterende teori (Riege, 2003), og at forskningsresultatet synes å sammenfalle med flere av de funnene jeg identifiserte i teorigjennomgangen, synes dog å tyde på at den eksterne validiteten er god. Det betyr i så fall at resultatene fra denne rapporten kan generaliseres til bedrifter i næringer med likhetstrekk til tørrfisknæringen som har valgt horisontale salgssamarbeid.

3.0 Metode

3.3 Noen hull i noten?

Det hjelper lite å ha dratt storfangsten i land dersom man har benyttet ufine metoder underveis. Til sist synes det derfor fornuftig å løfte blikket noe å vurdere det arbeidet som er gjort ut fra et etisk perspektiv. Jeg velger derfor å kommentere kort noen problemstillinger som jeg har vært bevisst underveis i arbeidet med denne forsknings.

I første omgang føler jeg at dette knytter seg til mitt ansvar overfor respondentene. En feil fremstilling av fakta kan få konsekvenser for respondentene, og Easterby-Smith et al. (2004:95) påpeker at *”it is important for the interviewer to be aware of the possible interests of the interviewee, and how these could be harmed by indirect disclosures of the wrong information”*. Jeg følte derfor et ansvar for ikke å påstå noe som kan formidle feil syn på saken, særlig dersom dette kan spores tilbake til enkelte av respondentene. Dette førte til at jeg noen ganger tonet ned en del synspunkter og uttalelser for å unngå at leseren misforstår eller overtolker. Selv om dette gjøres i beste mening, kan resultatet på den andre siden bli en undertolkning av det respondentene sier. Også dette er etisk feil, så det var vanskelig å finne den balansegangen som best fremstiller resultatet fra undersøkelsen.

En annen problemstilling er faren for å la egne holdninger påvirke analyseprosessen ut over det å forstå innholdet i respondentenes budskap. Easterby-Smith et al. (2004) uttaler at en av de viktigste egenskapene til forskeren er evnen til å lytte til det respondenten har å si, og unngå å legge egne meninger eller oppfatninger inn i situasjonen. I og med at jeg er kjent med tørrfisknæringen fra før, hadde jeg en del oppfatninger om hvordan ting fungerer allerede før jeg gikk inn i intervjusituasjonene. Dette er en styrke med tanke på min forståelse for det respondentene snakket om, men det kan også gi et etisk dilemma i de tilfellene hvor det respondentene sa stred mot det jeg mente å vite fra før. Det var derfor viktig for meg å fokusere på ikke å være forutinntatt på noen områder, noe som også førte til mitt valg av tiltak med tanke på transkribering og båndopptak underveis.

Sist men ikke minst vil jeg også gjerne kommentere at dette forskningsprosjektet er skrevet med økonomisk støtte fra Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond. Søknaden om støtte ble sendt etter at arbeidet med datainnsamling var godt i gang, og har i så måte ikke påvirket verken valg av problemstilling eller mål for rapporten. Jeg mener selv at dette ikke har bidratt til noen etiske problemstillinger rundt rapportens resultat.

3.0 Metode

Når jeg nå har redegjort for mine metodiske valg, håper jeg at leseren har et bedre grunnlag for å forstå og å kunne stille kritiske spørsmål til analysen og de resultater jeg kommer frem til i denne forskningsrapporten. Før jeg tar fatt på selve analysearbeidet velger jeg dog å presentere noen forhold ved tørrfisknæringen som jeg føler trenger bakgrunnsinformasjon for forståelse av det videre arbeidet.

4.0 Problemstillingens kontekst

I dette kapittelet ønsker jeg å se nærmere på noen forhold ved tørrfisknæringen som er sentrale for å forstå konteksten rundt rapportens problemstilling. Jeg starter med å beskrive næringens eksportorganisering etter 1900, før jeg viser hvordan tørrfiskeksporten har utviklet seg historisk i den samme perioden. Etter dette presenterer jeg situasjonen i det italienske markedet spesielt, før jeg ser nærmere på lønnsomheten i næringen de siste fem-seks årene, og samarbeidsklimaet mellom aktørene i næringen. Til sist presenterer jeg Lofoten Stockfish Company nærmere.

4.1 Eksportorganisering

Tørrfisk har vært eksportert fra Norge mer eller mindre kontinuerlig siden det 11. århundredet (Korneliussen et al, 2005), og har vært en hjørnestein i norsk samhandel med utlandet (Borch og Korneliussen, 1995). Datafunn helt tilbake til vikingtiden indikerer at lokale høvdinger drev med direkte eksport av tørrfisk til Vest-Europa (Korneliussen og Panozzo, 2002). De første landene som importerte fisken var England, Tyskland, Frankrike og Nederland, men på 1400-tallet kom også Italia med (Borch og Korneliussen, 1995). Bergen var helt fra vikingtiden den desidert viktigste eksporthavnen for tørrfisk. De nordnorske produsentene skipet fisken til Bergen, hvor kjøpmennene her så sto for all videre vraking og eksport. I løpet av 1900-tallet tok dog nordlendingene mer og mer kontroll over eksporten. Bergenserne hadde likevel et hegemoni på tørrfiskeksporten i over tusen år (Tande og Tande jr, 1986). I det videre vil jeg se litt nærmere på den organiseringen som har vært gjort av eksportvirksomheten etter 1900 og frem til i dag.

Før første verdenskrig var tørrfiskeksport i stor utstrekning unndratt offentlige reguleringer. Dette endret seg under krigen da regjeringen innførte en sterk styring av all utførsel (Tande og Tande jr, 1986:75), men eksporten ble frigitt igjen i 1919. På begynnelsen av 30-tallet var det dog stadig flere som mente det var behov for å treffe tiltak for å oppnå en felles opptreden ved eksport av fisk (Fiskeri- og kystdepartementet, 2005:27). Det vokste derfor frem et ønske om sterkere sentralisering av eksporten for på denne måten å kunne styre prisen ved å hindre priskonkurransen mellom aktørene i næringen. Daværende statsråd Charles Robertson talte for et samarbeid mellom tilvirkere, og uttalte blant annet at: *”Der bør i de forskjellige fiskeridistriktene dannes produsentlag med tilstrekkelig makt til å øve innflytelse på*

4.0 Problemstillingens kontekst

prisansettelse” (Tande og Tande jr, 1986:81). Finnmarks Fiskeprodusenters Fellessalg, etablert i 1931, var et forsøk fra finnmarkingene på å oppnå bedre og jevnere priser ved at all omsetningen deres kom inn under en felles ledelse (Tande og Tande jr, 1986: 81). Året etter ble det opprettet en egen eksportlov for handel med klippfisk, og De Norske Klippfiskeeksportørers Landsforening stiftet i 1931 ble sentral i oppfølgingen av denne loven. Dette var første steget mot en sentralisering av fiskeeksporten fra Norge.

I 1937 ble denne loven utvidet til også å gjelde eksport av tørrfisk og saltfisk, og dermed ble Norges Tørrfiskeeksportørers Landsforening (NTL) etablert for å organisere tørrfiskeeksportørene etter den nye loven. Siden tørrfiskeeksportørene holdt til i Bergen, hadde NTL sine kontorer her og styret besto i hovedsak av kjøpmenn fra samme sted. Foreningen vedtok følgende formål i 1937: *”Formålet for Norges Tørrfiskeeksportørers Landsforening er å samle branchens firmaer for å ivareta felles interesser”* (Tande og Tande jr, 1986:167). På slutten av 30-tallet brøt det ut uenighet mellom NTL, Finnmarks Fiskeprodusenters Fellessalg og Lofottilvirkernes Salgslag (etablert i 1936), og stridens kjerne var at produsentene ønsket rettigheter til å eksportere uavhengig av eksportørleddet i Bergen. Tilvirkerne fremsatte krav om at eksportretten skulle følge varen (Tande og Tande jr, 1986), noe som ville true eksistensen til de gamle eksportørene. De nordnorske interessene vant frem gjennom en ny kvotefordeling som ga tilvirkerne en betydelig større eksportkvote enn det eksportørene ønsket. De nye vedtektene fra 1939 tillot nå produsenter å eksportere fisk selv dersom de oppfylte en rekke krav. Disse omhandlet blant annet at all eksport skulle utføres for bedriftens regning, tørrfiskavdelingens leder måtte ha minimum 5 års praksis i en sentral posisjon i en tørrfiskeeksportforretning, kontor og/eller lagerhus måtte være i Norge, samt krav om likviditet (Tande og Tande jr, 1986).

I årene som fulgte frem til 90-tallet ble det gjort en del midlertidige endringer i eksportstrukturen. Blant annet ble all tørrfiskeeksport til Nigeria sentralisert på 60-tallet på grunn av Biafra-krigen (Tande og Tande jr, 1986). Men NTL hadde fortsatt en sentral posisjon som bestemmende organ for hvem som kunne få eksportrett. Ut over 70-tallet forflyttet makten i foreningen seg sakt men sikkert fra Bergen og nordover, og i 1985 mistet Bergen helt sin vedtektsfestede rett til styrerepresentasjon (Tande og Tande jr, 1986). Det vokste også frem et stadig sterkere ønske om en frigjøring fra statlige karteller for å muliggjøre en mer dynamisk næring. Muligheten til å innføre industrielle strategier som utnyttet stordriftsfordeler og breddefortrinn var to argumenter for dette (Hauge, 2000). Disse

4.0 Problemstillingens kontekst

forslagene fikk gjennomslag da en ny eksportlov ble innført i 1991, en lov som fremdeles er gjeldende i dag.

Da eksportloven ble liberalisert ved inntreden av ny lov den 1. juli 1991, måtte en ikke lenger være tilknyttet NTL for å kunne eksportere. I stedet ble Eksportutvalget for fisk (EFF) opprettet som felles organisasjon for all fiskeeksport. De eneste krav for å kunne eksportere var nå at en betalte årsavgift til EFF, samt en eksportavgift på 15.000 kroner (Fiskeri- og kystdepartementet, 2005). Dette er senere blitt omtalt som "fri-slippet" i eksportnæringen. Overgangen fra regulert eksport gjennom NTL til eksport styrt av den enkelte bedrift, førte til at det gamle systemet, som blant annet sikret utveksling av informasjon om pris mellom eksportørene, falt bort (Hauge, 2000). Frislippet førte også til at flere nye aktører etablerte seg som eksportører, rene tradere eller meglere, og maktkonstellasjonene i næringen endret seg (Borch og Korneliussen, 1995). Dette førte dog ikke til noen signifikant økning i antallet eksportører da det også kom en del frafall av gamle aktører (Borch og Korneliussen, 1995; Dreyer et al, 1994). Senere er det også en del som tyder på at antall eksportører har falt noe etter frislippet¹.

4.2 Eksportutvikling

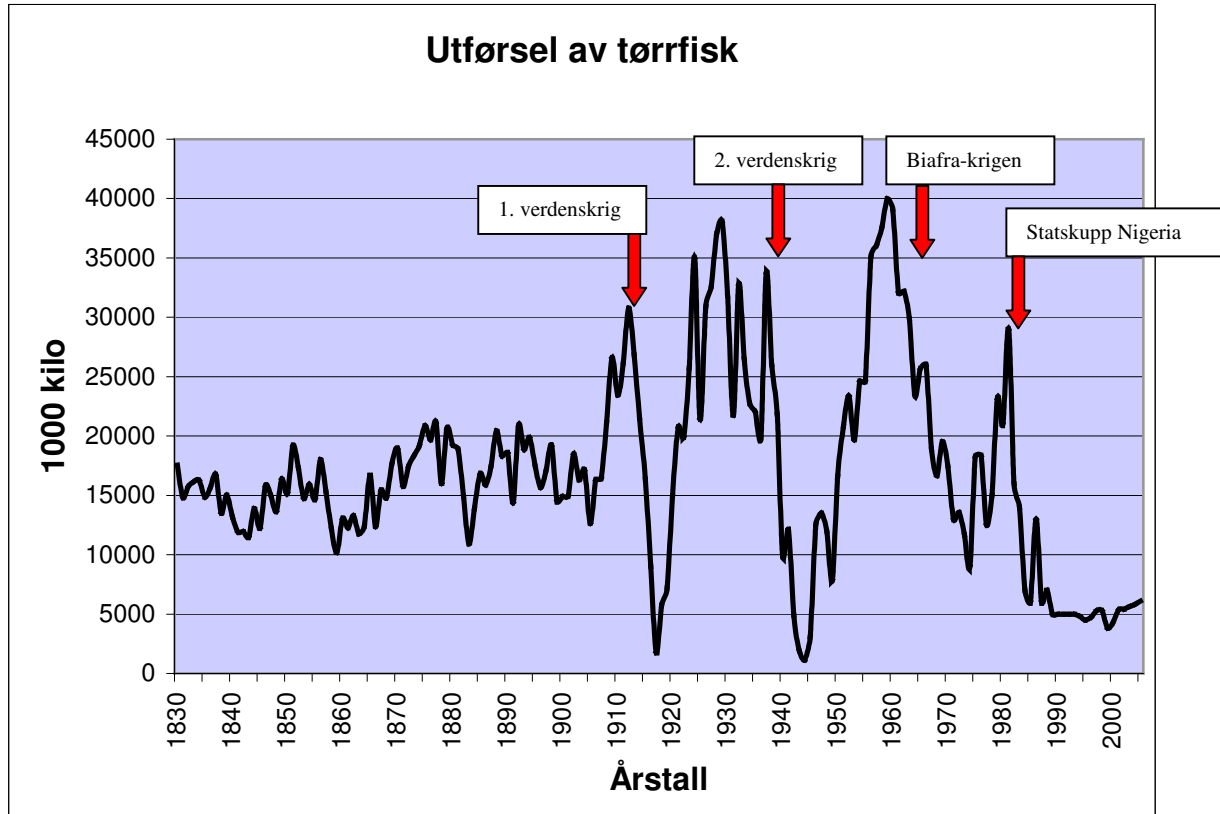
Som nevnt ovenfor, er tørrfisk det eldste eksportproduktet i Norges (Korneliussen og Panozzo, 2006), og næringen er således sterkt preget av tradisjoner. Foredlingstradisjonen har gjennomgått få endringer (Hauge, 2000), og tørrfisken produseres fremdeles ved at to sløyde fisker, eller én som deles etter ryggbeinet, bindes sammen i sporene, for så å henges på hjell for å tørke i vind og sol. Sentrale endringer i industrien som helhet kan derfor mer knyttes til for eksempel eksportorganisering og motoriseringen av fiskeflåten (1884-1919: Tande og Tande jr, 1986) enn til utvikling av produksjonsteknikker. Det er likevel andre forhold som har hatt større betydning for utviklingen av næringen. For å skape en forståelse av hvorfor markedet er som det er i dag, skal jeg derfor i det videre se litt på hvordan det totale eksportkvantumet har endret seg de siste hundre årene.

Basert på tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB 2, 2000), samt tilsendt eksportoversikt fra EFF (EFF 2, 2006) får jeg frem utviklingen i figur 9 som viser den totale utførselen av tørrfisk fra Norge i perioden 1830 til 2005:

¹ Uttalelse tilsendt fra en representant ved Eksportutvalget for fisk, oktober 2006.

4.0 Problemstillingens kontekst

Figur 9: Total utførsel av tørrfisk



Datakilder: SSB 2, 2000 og EFF 2, 2006

Som figuren viser, har tørrfisknæringen opplevd mange opp- og nedturer, og eksporten synes å være på et historisk lavt nivå de siste årene sett bort fra de største nedturene i periodene rundt første og andre verdenskrig. De største nedturene synes dermed å kunne knyttes til politisk urolighet i Europa og Afrika. I disse periodene slet næringen med eksportforbud, sterke reguleringer fra den norske regjeringen for å forhindre priskrakk, importstopp i sentrale markeder og derigjennom stor usikkerhet (Tande og Tande jr, 1986).

Oppturen på begynnelsen av 1900-tallet skyldtes i hovedsak utviklingen i torskfiskeriene (Tande og Tande jr, 1986). Tross den sterke økningen, gikk andelen tørrfisk av den totale fiskevareeksporten sterkt tilbake i denne perioden, og tørrfisk gikk fra å være Norges fremste eksportvare 50 år tidligere, til å bli nummer fem. Italia var i denne perioden det største markedet. De tok unna 34,5 prosent av all eksporten, tett fulgt av Tyskland på 29,1 prosent (Tande og Tande jr, 1986).

I mellomkrigstiden nådde tørrfiskeksporten nye høyder, og dette skyldtes i all hovedsak at de afrikanske markedene kom til for fullt. Italia var nå det største markedet, og tok unna 40,7

4.0 Problemstillingens kontekst

prosent av all eksport (cirka 11.000 tonn per år), mens Afrika-markedene kom inn som nummer to og tok unna 23,0 prosent (Tande og Tande jr, 1986). En del andre tradisjonsrike markeder ble dog nesten borte, og vi kan i ettertid se at disse årene på mange måter la grunnlaget for den markedsstrukturen vi ser i dag (Tande og Tande jr, 1986:115).

Etter andre verdenskrig nådde tørrfiskeeksporten nye høyder igjen. Dette skyldtes først og fremst et Europa i oppbygging med stor mangel på fisk og fiskevarer. Det første tiåret etter krigen var det en liten økning i sekundærmarkedene, som Sverige, Nederland og USA. På 50-tallet normaliserte dette seg dog igjen, med to dominerende og 10-12 mindre markeder. I perioden 1956 til 1962 tok Nigeria over som hovedmarked med 62,2 prosent, og Italia tok unna 23,2 prosent. (Tande og Tande jr, 1986).

Perioden 1967-1970 karakteriseres av Tande og Tande jr. (1986:123) som "*en av de mørkeste perioder i tørrfisknæringens historie*". Forløperen var borgerkrigen i Nigeria som stoppet all eksport til Biafra. Økonomisk vanstyre, valutaproblemer, politisk uro, borgerkrig og korrupsjon gjorde Nigeria til et svært ustabil og risikofylt marked (Heide og Richardsen, 2002). Nigerias eksportandel ble redusert fra 60 til 40 prosent denne perioden, og den totale eksporten ble mer enn halvert (Tande og Tande jr, 1986:124). Etter krigens slutt i 1971, var det fortsatt eksportstopp til Biafra, og kvantumet fortsatte å falle. I tillegg var det en sterk svikt i råstofftilførselen i Lofoten, med påfølgende sterk prisstigning, noe som ytterligere forverret situasjonen. På midten av 70-tallet hadde dermed Italia gått forbi Nigeria igjen i eksportandel, men den totale eksporten var svært lav.

I 1975 ble endelig Nigeriamarkedet åpnet igjen, og den totale eksporten tok seg noe opp igjen. I perioden 1975 til 1981 importerte Nigeria 61,5 prosent av all tørrfiskeeksporten, mens Italia tok unna 21,7 prosent (Tande og Tande jr, 1986:127). Denne positive utviklingen skulle dog vise seg å være kortvarig. Myndighetene i Nigeria innførte i 1982 strenge importrestriksjoner, og de norske eksportørene ble sittende med store mengder tørrfisk på lager som en direkte konsekvens av dette. Etter statskuppet i Nigeria i 1983 ble det innført full importstopp, og med unntak av årene 1987 og 1988 har eksporten av tørrfisk til Nigeria vært svært lav siden (Heide og Richardsen, 2002). I perioden 1995 til 2001 lå den for eksempel på 800 til 1600 tonn, med en liten økning på begynnelsen av 2000-tallet, mot 42.000 tonn i rekordåret 1982 (Heide og Richardsen, 2002). Italia har derfor tatt over som hovedmarked for den norske tørrfisken.

4.0 Problemstillingens kontekst

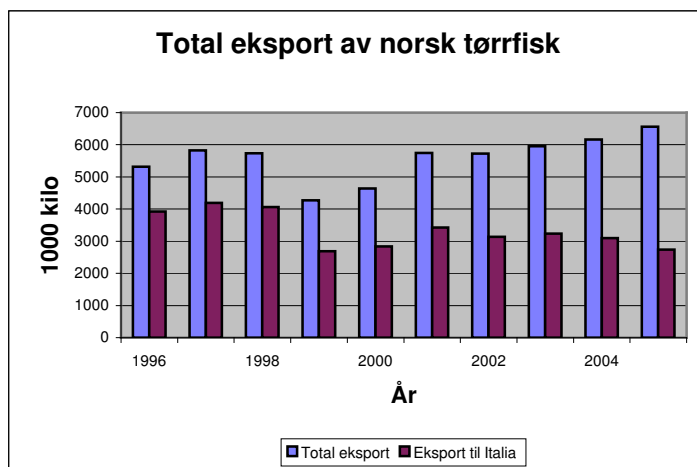
Eksporten av tørrfisk har altså gjennomlevd store opp og nedturer det siste hundrede året, og kan i dag se ut til å ha stabilisert seg på 1/3 av nivået det lå på før 1900.

4.3 Det italienske markedet

Italia har i følge Tande og Tande jr. (1986) foretrukket tørrfisk fra Norge siden 1400-tallet. Som vi har sett ovenfor, vokste Italia frem som hovedmarked for norsk tørrfisk i andre halvdel av 1900-tallet, med størst andel på cirka 11.000 tonn per år i mellomkrigstiden. I dag er Italia det eneste større markedet for næringen (Korneliussen et al, 2005), og norsk tørrfisk dominerer markedet her (EFF 1, 2002). Frem til 90-tallet solgte også Island tørrfisk til Italia, og var således den eneste konkurrenten av en viss størrelse her. På grunn av nedgang i markedet etter 1990, økte dog intensiteten i markedet så mye at de islandske eksportørene valgte å trekke seg helt ut av markedet (Korneliussen og Fabrizio, 2006). Den dominerende posisjonen de norske aktørene fikk i markedet etter dette, i tillegg til at ingen andre har kunnet tilby tørrfisk av samme kvalitet som Norge (Borch og Korneliussen, 1995), forteller om en betydelig markedsandel til de norske eksportørene.

På tross av dette falt det norske kvantumet til Italia kraftig på slutten av 90-tallet. Figur 10 og 11 viser utviklingen fra 1996 til 2005 av totalt kvantum eksportert tørrfisk fra Norge (alle fisketyper og kvaliteter) og total eksport av rund tørrfisk fra Lofoten:

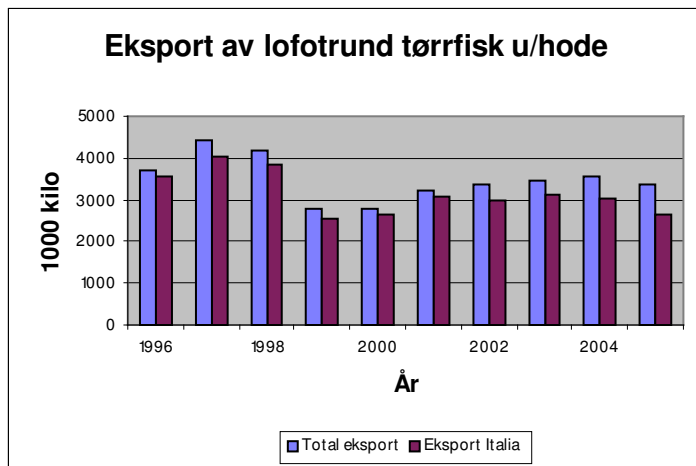
Figur 10: Norsk eksport av tørrfisk 1996-2005



Datakilde: EFF 2, 2006

4.0 Problemstillingens kontekst

Figur 11: Eksport av tørrfisk fra Lofoten 1996-2005



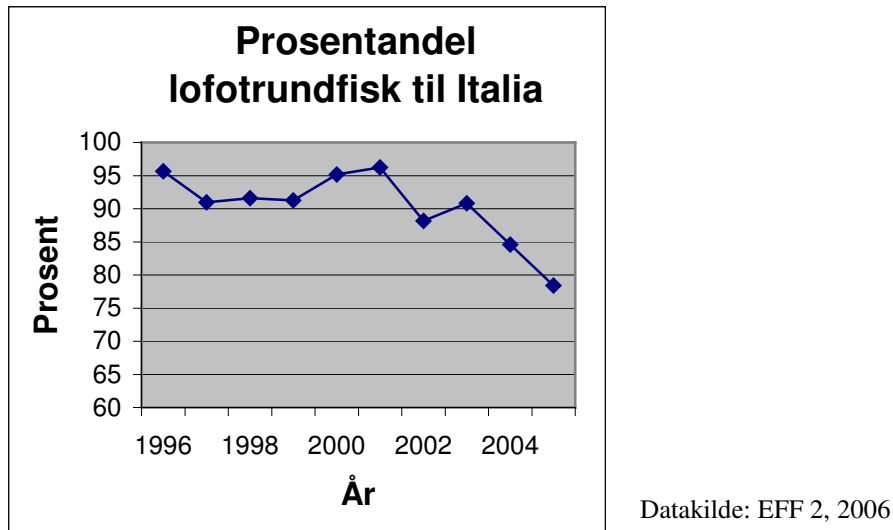
Datakilde: EFF 2, 2006

Figurene viser en kraftig nedgang i eksportkvantum i 1999, både totalt og i Italiamarkedet. Etter dette har den totale eksporten vokst, mens kvantumet til Italia ser ut til å variere omkring 3000 tonn per år. I EFFs markedsplanen for konvensjonelle produkter for 2003 til 2005 heter det følgende om fremtidsutsiktene for dette markedet: *”Italia er verdens femte største sjømatimportør, og har en egenproduksjonen av sjømat som langt fra er i stand til å dekke etterspørselen (under 50%). Etterspørselen etter sjømat forventes å øke. Kjøpekraften er generelt høy, og de økonomiske trendene tilsier et fortsatt kjøpekraftig marked. Totalmarkedet for konvensjonelle produkter har vist noen svingninger fra ett år til et annet, men har vist en stagnasjon de siste årene sett i sammenheng [...] Konsumet kan ikke forventes å vokse betydelig. Potensialet ligger først og fremst i å kunne ta ute en regningssvarende pris”* (EFF 1, 2002:12).

Denne uttalelsen, sammen med den historiske utviklingen vi har sett av markedet ovenfor tyder på at markedet er på tilbakegang med liten sjanse for ny vekst. Dette bekreftes videre ved at andelen tørrfisk som går til dette markedet er nedadgående, som illustrert i figur 12. Mens andelen i 1994 var 82 prosent av samlet norsk produksjon og 98 prosent av Lofotrundfisk (Borch og Korneliussen, 1995, ikke oppgitt i figur 11), var den tilsvarende på 42 prosent av samlet produksjon og 78 prosent av Lofotrundfisk i 2004 (EFF 2, 2006):

4.0 Problemstillingens kontekst

Figur 12: Prosentandel Lofotrundfisk til Italia



Denne nedgangen kan skyldes at eksportørene i større grad eksporterer til andre markeder. Vi har for eksempel kommentert tidligere at eksporten til Nigeria har hatt en liten økning etter 2000. Det kan også skyldes den nedgangen norske tørrfiskeeksportørene opplever i eksportkvantum til Italia, som kan synes å være en direkte konsekvens av at konvensjonelle sjømatprodukter, og særlig tørrfisk, stadig utgjør en mindre del av det totale sjømatkonsumet i Italia. Selv om det totale konsumet av sjømat vokser, taper altså tørrfisken markedsandeler for hvert år som går, og *”63% av innbyggerne i kjerneområdene for konsum [sier] at de spiser mindre tørrfisk i familien i dag enn hva de gjorde for 15-20 år siden”* (Teigland og Mangseth, 1998:12). Økt konkurranse i næringsmiddelmarkedene, endringer i innkjøpsmønster og distribusjonsstruktur kan også være årsaker. Blant annet fant Teigland og Mangseth (1998) at de tradisjonelle butikkene som har vært sentrale i salg av tørrfisk i stadig økende grad mister markedsandeler til supermarkeder og hypermarkeder.

Det italienske markedet beskrives ellers som krevende og sammensatt, da ulike deler av landet har svært ulike kvalitetskrav til produktet (Borch og Korneliussen, 1995). Dette har dannet grunnlaget for den omfattende vrakingen av tørrfisk i ulike kvalitetsklasser som de norske aktørene gjør før eksporten finner sted. I tillegg er prisen i dette markedet svært kvantumselastisk. I perioden 1980-1993 ble det påvist at omlag 80 prosent av variasjonen i prisen til markedet kunne forklares ved variasjon i tilbudt kvantum fra Norge (Dreyer et al, 1994). Dette skaper en spesiell situasjon i en næring hvor den lange tilvirkningstiden gir rom for tilnærmet full informasjon om hvilket kvantum som eksisterer i markedet før prisforhandlingene i det hele tatt har startet. Lang tilvirkningstid betyr også at næringen er

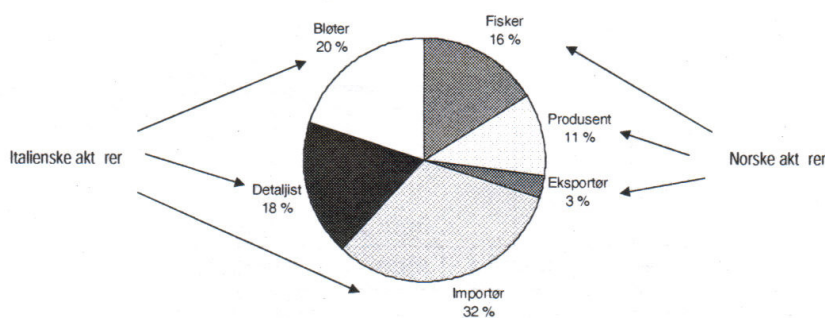
4.0 Problemstillingens kontekst

svært kapitalkrevende. Borch og Korneliussen (1995) omtaler dette som ”fangens dilemma” når det henges store kvantum: ”De som har dårlig likviditet og/eller frykter ytterligere prisfall, vil være raskt ute med å selge. De aksepterer derfor en lavere pris” (Borch og Korneliussen, 1995:54).

Siden den tørrfiske som har best kvalitet går til det italienske markedet, er det også dette markedet som betaler de høyeste prisene. Videre er det tørrfisk fra Lofoten som kommer best ut prismessig (NRK, 2004), og dette skyldes at fisken herfra av naturgitte årsaker er den som best tilfredsstillende markedssegmentenes krav. Eksportprisene til Italia var dog sterkt fallende på begynnelsen av 90-tallet. Fra 1991 til 1993 falt prisene fra 126 til 75 kroner/kilo, og FOB-verdien sank tilsvarende 28 prosent. Dette kan forklares som en kombinasjon av fallende lirekurs, lavere råstoffpriser, mangel på bearbeiding av markedet og fraværende samordning mellom forhandlerne (Borch og Korneliussen, 1995). Prisutviklingen de siste årene kommenteres og illustreres ytterligere under lønnsomhet i neste delkapittel.

Dreyer et al (1994) viste også at den delen av tørrfiskens totale omsetningsverdi som tilfaller de norske aktørene er relativt liten. Figur 13 presenterer deres funn av hvordan verdien fordelte seg på leddene i verdikjeden fra fisker til detaljist i 1993:

Figur 13: Fordeling av omsetningsverdi mellom italienske og norske aktører



Kilde: Dreyer et al, 1994:38

Bare 30 prosent av verdiene ser ut til å tilfalle de norske aktørene, mens italienerne ble estimert til å sitte igjen med 70 prosent. Dette omtaler Dreyer et al. (1994) som den laveste norske verdiandelen siden 1980, og de konkluderer med at det bør være gode muligheter for å heve prisene gjennom en marginal reduksjon i kvantum, forbedring av markedsinformasjonssystemet, og ”bedre organisering og disiplinering vil kunne gi mer stabile og høyere priser, som gir en jevnere fordeling av omsetningsverdien mellom Norge og Italia” (Dreyer et al, 1994:207).

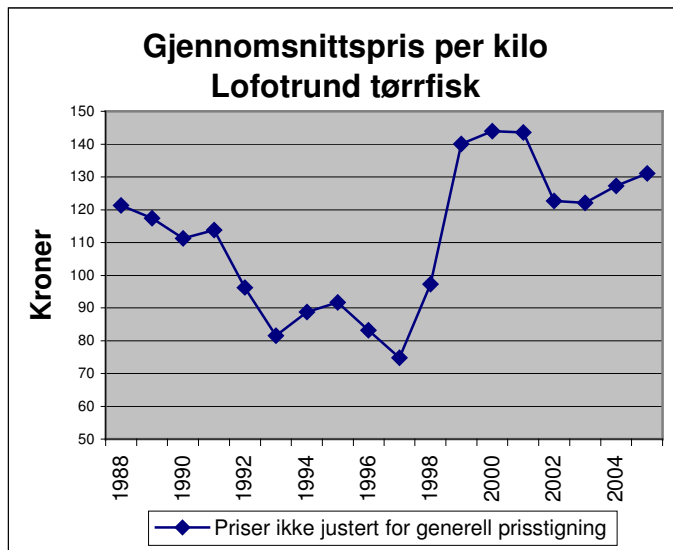
4.0 Problemstillingens kontekst

I det videre skal jeg se litt nærmere på lønnsomheten i næringen de siste årene.

4.4 Lønnsomhet i næringen

Ved hjelp av tall fra statistisk sentralbyrå, illustrerer figur 14 prisutviklingen for tørrfisk fra Lofoten etter 1988. Disse prisene er ikke justert for den generelle prisstigningen i perioden, noe som skulle tilsi at en stabil pris ville kunne illustreres som en jevnt stigende linje mot høyre. At trenden derimot er en svært fallende pris etter 1991, tyder altså på en ekstra negativ utvikling prismessig for produsentene, noe som også ble kommentert i forrige kapittel.

Figur 14: Gjennomsnittspris per kilo Lofotrund tørrfisk



Kildedata: SSB 1, 2006, samt tilsendte kildedata fra SSB direkte

Figur 14 viser først og fremst hvilken dramatisk nedgang i prisen som oppsto etter 1991, noe som synes å kunne knyttes til frislippet av eksportlovgivningen i næringen. Videre viser det en positiv utvikling mot slutten av 90-tallet, for så å falle rundt år 2002. Dette er nyttig bakgrunnsinformasjon å ha når jeg videre skal se på lønnsomhetsutviklingen i næringen.

EFF har i 2006 registrert 133 eksportører² som har rettigheter til å eksportere konvensjonelle fiskeprodukter; tørr-, salt- og klippfisk. Ved hjelp informasjon fra SSB og Tollvesenet³ fant jeg at det antallet bedrifter som faktisk eksporterte en eller annen form for tørrfisk varierte fra 60 og 71 i perioden 1999 til 2005, med 60 eksportører i 1999, 71 i 2002 og 63 i 2005. Disse tallene sier ikke noe om hvor store kvantum som ble eksportert, eller hyppigheten av

² Informasjon tilsendt på mail fra Eksportutvalget for fisk

³ Informasjon tilsendt på mail fra Statistisk sentralbyrå ut fra tollnummer på tørrfisk innhentet fra Tollvesenet

4.0 Problemstillingens kontekst

eksporten fra de ulike aktørene. Jeg har dog i den tidligere gjennomgangen vist at eksportkvantum til Italia har ligget rundt 3000 tonn, mens den totale eksporten har økt og passert 6000 tonn per år de siste to årene. Jeg antar dermed at denne eksporten i denne perioden er utført av 60 til 71 aktører.

Driftsundersøkelsen (2006) gir oss følgende oversikt over den totale lønnsomheten i tørrfisknæringen fra 1999 til 2004 (alle tall i 1000 NKr):

Tabell 2: Årsresultat i tørrfisknæringen 1999-2004

År	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Årsresultat	11.781	-3.117	12.710	-32.954	13.811	38.186

Datakilde: Driftsundersøkelse, 2006

Som tabellen viser, har inntjeningen de siste årene vært svært ustabil med både til dels veldig sterke og veldig svake resultater. I 2003 kommenterer fiskeriforskning følgende i sin rapport om lønnsomhet: *”Til tross for den positive utviklingen i 2003 er situasjonen fremdeles vanskelig for mange av aktørene i tørrfisknæringen. Mange av foretakene har fremdeles liten egenkapital og svak likviditet, og mye gjeld har medført at finanskostnadene - både i forhold til antall årsverk og omsetning - har økt kraftig, til tross for at rentenivået både på driftskreditt og pantelån falt betydelig i 2003”* (Driftsundersøkelsen 2003).

Som jeg viste i figur 14, kom det et stort fall i eksportprisene på Lofotrund tørrfisk i 2002 og 2003, noe som kan ha bidratt til de svake resultatene. En annen medvirkende årsak til den varierende lønnsomheten rundt tusenårskiftet kan være økte kostnader tilknyttet transport av tørrfisk til Italia. Basert på tall fra ulike forsikringsselskap har Justis og politidepartementet (2005) beregnet at det skjedde fem til ti ran per år av vogntog med tørrfisk til Sør-Italia i perioden 1997 til 2001, og at samlet tap på grunn av dette utgjorde fem til ti millioner kroner per år. Dette førte til en sterk økning i kostnadene tilknyttet spesielt transportforsikring.

I 2004, var tørrfiskindustrien den klart mest lønnsomme sektoren i fiskerinæringen, med et samlet overskudd på nivå med det tidligere rekordåret 1998: *”Samlet sett hadde bedriftene en resultatmargin på nesten åtte prosent, mot tre prosent året før og minus 5,7 prosent i 2002. Resultatet i 2004 ga en gjennomsnittlig total kapitalavkastning på nesten 20 prosent. Nesten 85 prosent av bedriftene i vårt utvalg hadde et positivt ordinært resultat før skatt, en økning på 10 prosentpoeng fra 2003. [...] Til tross for store overskudd hadde fremdeles rundt 15*

4.0 Problemstillingens kontekst

prosent av bedriftene negativ egenkapital ved utgangen av året [og]den finansielle situasjonen [er] fremdeles svak blant flere av aktørene etter store tap i 2000 og 2002” (Driftsundersøkelsen, 2006:side 9 og side 13). Videre kommenteres det i driftsundersøkelsen (2006) at høyere priser på tørrfisk bidro til økt lønnsomhet i næringen dette året, til tross for økning i råstoffkostnadene: *”Eksportprisene for lofotrundfisk økte med 10 prosent fra året før, og selv om prisene som ble betalt for skrei til henging økte med 15 prosent, ga dette likevel høyere bruttomarginer per kilo”* (Driftsundersøkelsen, 2006:13).

Selv om resultatene i 2004 ser ut til å være gode, synes det som om næringen sliter med store svingninger i lønnsomheten. Det er også tydelig at prisen har vært svært ustabil de siste 15 årene. Hvordan dette kan tenkes å påvirke aktørene i næringen kommer jeg tilbake til i analysekapittelet.

4.5 Tidligere samarbeid

Jeg startet denne forskningsrapporten med å hevde at tørrfisknæringen tradisjonelt sett *ikke* har vært forbundet med samarbeid mellom aktørene, snarere tvert om. Helt tilbake til begynnelsen av 1900-tallet kan en se at det har vært tatt initiativ for å samle næringen, og ofte handlet dette om å kunne kontrollere pris og å oppnå en felles opptreden i næringen: *”Mangel på organisering og innbyrdes ødeleggende konkurranse ble ofte brukt som forklaring på varierende priser og tap i næringen. Som mellomledd mellom fisker og eksportorganisasjonene opplevde tilvirkerne at prisfastsettelse og salg var utenfor deres kontroll. For å rette på forholdene, prøvde tilvirkerne alt i 1917 å slutte seg sammen i et landsforbund, men uten å lykkes”* (FF, 1995:3). Jeg har også vist at statsråd Charles Robertson i 1927 tok til orde for å opprette produsentlag som hadde makt til å påvirke pris. Tande og Tande jr. (1986) beskriver også ulike statlige reguleringer av næringen opp gjennom årene for å styrke næringens felles opptreden og konkurransemakt. Det er altså ikke noe nytt at personer i tilknytning til næringen mener det er behov for økt samarbeid for å samle aktørene i næringen.

Påstanden om at samarbeid har vært vanskelig understrekes av Borch og Korneliussen (1995) som hevder at leverandørleddet, som hovedsaklig befinner seg i Lofoten, tradisjonelt har vært preget av enkeltstående aktører. De beskriver gamle konfliktlinjer mellom tilvirkere og eksportører i tørrfisknæringen som kan spores helt tilbake til etableringen av

4.0 Problemstillingens kontekst

produsentforeningene i mellomkrigstiden, og som fremdeles sitter igjen i næringen i dag. Også den geografiske rivaliseringen som har funnet, og delvis fremdeles finner sted i Lofoten, nevnes i denne sammenheng. Sosiale og demografiske forhold har derigjennom ført til at klimaet for samarbeid har vært vanskelig, og *”flere av aktørene [vil] av personlige grunner finne det vanskelig å gå inn i forpliktende samarbeidsrelasjoner”* (Borch og Korneliussen, 1995:80). Borch og Korneliussen (1995:87) konkluderer derfor med at *”det er lite sannsynlig at en vil få aksept for frivillig kartell-samarbeid, verken på innkjøps- eller salgssiden.”* Også Dreyer et al. (1994) støtter dette ved å uttale at det er et svært spesielt konkurranseklima i Lofoten hvor fokus er på å gjøre det bedre enn naboen i stedet for på at næringen som helhet skal tjene bra: *”Denne mer eller mindre irrasjonelle atferden har vært ødeleggende for miljøet og den gjensidige tilliten mellom aktørene. Derfor er mulighetene for ulike former for samarbeid og nettverkstiltak redusert”* (Dreyer et al, 1994:46).

Gjennomgangen av eksportorganiseringen først i dette kapitlet viser dog at det har eksistert ulike typer samarbeid tidligere. Her ble både Finnmarks Fiskeprodusenters Fellessalg (1931), Lofottilvirkernes Salgslag (1936) og Norges Tørrfiskeeksportørers Landsforening (1937) nevnt som sentrale interesseorganisasjoner som prøvde å samle og strukturere eksporten av tørrfisk for å bedre lønnsomheten i næringen. Også de siste 30 årene har det vært gjort forsøk på å danne ulike samarbeidsallianser mellom produsenter og/eller eksportører i næringen. Jeg velger her å presentere fem slike forsøk i den rekkefølgen de ble etablert⁴.

Røst fiskeprodusentforening

Røst fiskeprodusentforening ble stiftet tidlig på 70-tallet blant produsentene på Røst, og eksisterer fremdeles i dag. Foreningen har et bredt samarbeid hvor de arbeider med alt fra å komme med felles uttalelser, bevilge penger til ulike formål, stå på messer sammen, gjerne i samarbeid med kommunen, inngå innkjøpsavtaler og ta opp problemstillinger til diskusjon. Selv om samarbeidet er av en uformell art, med liten forpliktelse mellom partene, er det formelt stadfestet i en avtale mellom bedriftene (Kilde: intervju).

⁴ Grunnet lite formell informasjon om flere av disse samarbeidsforsøkene, bygger det meste av opplysningene på informasjon fra intervjuer.

4.0 Problemstillingens kontekst

Lofoten Export Company

Lofoten Export Company var et horisontalt salgssamarbeid mellom fem tørrfiskprodusenter som ble etablert og oppløst på slutten av 80-tallet. Samarbeidet var med andre ord bindende og formelt. Årsaken til oppløsningen av dette samarbeidet blir begrunnet i både indre uenighet, skjev fordeling av gevinst og frafall av en sentral bedrift (Kilder: intervju).

Lofoten Fisk AS

Lofoten Fisk AS ble stiftet i 1995 av syv mindre tørrfiskprodusenter som et horisontalt salgssamarbeid. Formålet var felles salg av tørrfisk i første omgang, og etter hvert også saltfisk og rogn. Administrasjonen i selskapet tok seg av alt fra forhandling med, til fakturering av kundene, og involvering fra de syv produsentene ble sikret gjennom hyppige produsentmøter. Selskapet ble i 2004 frigjort fra produsentene, dels på grunn av skjevt styrkeforhold internt på grunn av en del avviklinger og fusjoner. Aksjene ble kjøpt opp av Stokfish Company, og drives i dag under navnet Lofoten Fisk AS som megler-/salgsfirma av tørrfisk uten eiertilknytning til produsenter (Kilder: intervju med tidligere styreleder i Lofoten Fisk AS).

Tørrfisknæringens markedsutviklingsselskap (TMS)

TMS ble etablert med støtte fra banker og SND i 1997, med en overordnet målsetning om å øke etterspørselen av tørrfisk. *”Tørrfisken fra TMS markedsføres som sitt eget merke. Merket skal kommunisere tilhørigheten til Norge og Lofoten, trekke frem egenskaper som naturlighet og ekthet, samt være ensbetydende med tørrfisk av høy kvalitet. TMS representerer gjennom sine aksjonærer om lag 65% av all tørrfiskproduksjon i Norge”* (Dahl, 2001:46). Samarbeidet ble drevet med felles kapitalinnsats fra produsentene. Prosjektet ble dog avsluttet etter tre år, og respondentene begrunnet dette i kostbar drift og lite synlige resultater på kort sikt (Kilde: intervju).

Tørrfiskforum

Tørrfiskforum ble etablert i 2002 i regi av FHL industri og eksport som en horisontal sammenslutning av tørrfiskprodusenter, og eksisterer i beste velgående fremdeles. Forumets hovedmål er *“å bidra til kompetanse-utvikling og bedre lønnsomhet i tørrfisknæringen gjennom et systematisk FoU-arbeid”* (FHL 1, 2004). Forumet skal derfor være en arena for drøfting og prioritering av forsknings- og utviklingsbehov, formidling av forskningsresultater

4.0 Problemstillingens kontekst

samt et møtested mellom leverandørindustrien, forskere og bedrifter. Alle tørrfiskbedrifter kan være medlem av forumet, og det finansieres av en årlig medlemskontingent (FHL 1, 2004). I 2005 var 90 prosent av alle tørrfiskprodusentene samlet til faglig møte i regi av Tørrfiskforum, noe som viser at forumet har stor oppslutning i næringen (Normann, 2005).

I det videre skal jeg vie litt mer plass til å presentere Lofoten Stockfish Company, siden det er dette forskningsprosjektet som helhet handler om.

4.6 Lofoten Stockfish Company (LSC)

Dette forskningsarbeidet handler om hvorfor Lofoten Stockfish Company (LSC) ble etablert. Samarbeidsselskapet ble stiftet 14. januar 2004 av seks tørrfiskprodusenter i Lofoten med følgende mål:

”Ivareta aksjonærenes interesser ved å samordne salg av tørrfisk gjennom felles salgsstrategi, samt virksomhet som står i forbindelse hermed, herunder deltakelse i andre selskaper med lignende formål.” (Enhetsregisteret 1)

I 2005 ble bedriften utvidet til å omfatte ytterligere tre produsentaksjonærer. Fullstendig aksjonærliste er presentert nedenfor i tabell 3. LSC representerer dermed i dag i overkant av 50 prosent av all produsert tørrfisk fra Lofoten, noe som tilsvarer ca. 1500 tonn eller en verdi av vel 200 millioner kroner per år. Alle aksjonærene er presentert i LSCs styre. Bedriften opererer som et frittstående selskap med 1,5 årsverk ved administrasjonen i Bodø, og fokus er så langt på salg av tørrfisk til Italia-markedet. LSC arbeider også med en del prosjekter (Kilde: Intervju med daglig leder LSC, Mona Lindal).

Ved opprettelsen av LSC, la aksjonærbedriftene ned sin egen eksportvirksomhet mot Italia. Produsentene står likevel fremdeles for selve salget, som gjøres direkte mot to italienske agenter gjennom en gjensidig avtale om eksklusivitet. Dette gjøres med utgangspunkt i en prisliste som styret fastsetter før sesongen. LSC kjøper deretter fisk fra de ni produsentene og står for den formelle delen av eksporten. Administrasjonen i Bodø fungerer derfor i dag som et samordningsledd, forestår den felles markedsføringen, håndterer fakturering, betalingsbetingelser og reklamasjoner, samt forhandler frem felles avtaler om forsikring, transport, emballasje med mere.

4.0 Problemstillingens kontekst

Tabell 3: Eierskap i Lofoten Stockfish Company

Aksjonærer 2005	Kommune	Antall aksjer	Andel i %
John Greger AS	Røst	75,00	11,11
H. Ekrem Fiskeindustri AS	Røst	75,00	11,11
Røst Fiskeindustri AS	Røst	75,00	11,11
AS Glea	Røst	75,00	11,11
Lofoten Viking AS	Værøy	75,00	11,11
H. Sverdrup AS	Moskenes	75,00	11,11
Moskenes Fiskindustri AS	Moskenes	75,00	11,11
Rolf Jentoft AS	Vestvågøy	75,00	11,11
R. Riksheim	Vågan	75,00	11,11

Datakilde: Proff Forvalt

De ni eierbedriftene har svært ulik fartstid innenfor tørrfisknæringen. Den eldste bedriften ble etablert allerede i 1862, mens den yngste ble etablert i 1993. Videre blir to drevet av femte, fire av tredje, en av andre og en av fjerde generasjons eiere.

I 2004 og 2005 hadde LSC følgende økonomiske resultat:

Tabell 4: Regnskapstall Lofoten Stockfish Company

	2004	2005
Omsetning (Kroner)	92.421.000	188.217.000
Årsresultat	-266.000	1.251.000

Datakilde: Proff Forvalt

5.0 Analyse og diskusjon

Analyse er en "undersøkelse som består i at noe sammensatt oppløses i enkelte bestanddeler".

(Kunnskapsforlaget, 2006)

I dette kapittelet ønsker jeg å presentere og analysere de funn jeg har gjort gjennom intervjuer med de ni bedriftslederne i LSC. For først å kunne identifisere hvilke faktorer som har vært av avgjørende betydning for de ni, analyserer jeg funnene opp mot teorigjennomgangen tilknyttet samarbeidsklime, marked, næring og bedrift. I denne gjennomgangen legger jeg vekt på å få frem endringer som kan ha forårsaket at disse faktorene blir oppfattet som viktige. Jeg bruker derfor litt plass i analysen på å ta med også et historisk perspektiv i den grad dette har spilt noen rolle for respondentene, og håper dette kan gi økt verdi for leseren.

Som nevnt tidligere representerer ikke kapittelinnvidlingen nødvendigvis gjensidig utelukkende temaer. Noen funn som knyttes til næringsnivå kan for eksempel også knyttes til bedriftsnivå og visa versa. Sammenhengen mellom disse vil i noen grad bli kommentert underveis, og i den grad dette berører områder av spesiell viktighet for respondentene vil de også bli satt i sammenheng med hverandre i oppsummeringen.

Dette fører frem til en presentasjon av de mest sentrale faktorene respondentene peker på, og peker i så måte mot de målene bedriftene har for etableringen av LSC. Etter dette velger jeg derfor å diskutere funnene mine litt mer generelt opp mot teori og næringens kontekst for å kunne si litt om i hvilken grad LSC ser ut til å bevege seg i en retning som sammenfaller med målene deres for samarbeidet.

5.1 Samarbeidsklima

Vi har fått et veldig godt samhold hvor vi kan møtes og prate, og prate åpent. Og så kan vi si at ”du e’ en helvetes hestkuk” om det behøves, og det godtas.

Gjennomgangen i kapittel 4.5 antydte at samarbeidsklimaet i næringen har vært vanskelig i mange år, men at det likevel har vært gjort en del forsøk på samarbeid mellom tilvirkere. Ikke alle disse forsøkene har fungert. Spørsmålet blir da om det har skjedd endringer i samarbeidsklimaet i næringen som direkte eller indirekte har ført til etableringen av LSC. For å finne ut av dette, vil jeg derfor i det neste presentere og analysere resultatene fra intervjuene med tanke på endringer i tillitsforhold innad i næringen, hvordan respondentene betrakter deres tidligere erfaringer med samarbeid, samt hvor vidt sosial posisjon har hatt en rolle for at samarbeidet ble realisert.

5.1.1 Tillit

I teorijennomgangen diskuterte jeg viktigheten av tillit for den typen allianse LSC representerer, nemlig konkurrerende samarbeid. Jeg viste at tillit må eksistere mellom partene for at det skal kunne komme i stand et samarbeid (Arnett og Hunt, 2006; Dibrell og Pett, 2001), og at dette kan være med på å forhindre opportunistisk atferd (Kale et al, 2000). Videre viste kapittel 4.5 at forskere tidligere har kommentert at opportunistisk atferd og konflikter har vanskeliggjort prosessen med å få til samarbeid innad i tørrfisknæringen (Dreyer et al, 1994; Borch og Korneliussen, 1995). Dette kan tenkes å skyldes en sterk grad av individualisme blant aktørene i næringen, noe som også kom tydelig frem i intervjuene. En av respondentene trakk nettopp frem individualisme som årsak til at de tidligere ikke har ønsket å inngå et lignende samarbeid, og begrunnet dette på følgende måte:

Vi var ærgjerrige på vår måte. For å være ærlig så har vi følt at vi kan dette. Og vi kan det litt bedre enn de andre. Vi har kanskje vært litt ovenpå.

Det kom også frem at det fremdeles er delte følelser rundt det å erstatte individualisme med samarbeid, selv for de som har valgt å være med i LSC, kom til uttrykk blant annet på følgende måte:

5.0 Analyse og diskusjon

Det er liksom et paradoks akkurat det der. Du har ikke noe handlingsrom slik det er nå, og det er kanskje litt frustrerende. Men på den andre siden, [...] fordelene ved å samarbeide overstiger faktisk ulempene, selv om det prinsipielt helst ikke skulle vært slik. Men vi føler at det må være sånn når det er blitt slik det er blitt.

Nå når vi går i forhandling med kjøpere, så er vi nødt til å forholde oss til det vi er blitt enige om i LSC. Før slapp vi det.

På spørsmål om hvordan respondentene ser på utviklingen av tillit mellom partene i næringen, kom det frem mange historier om hvordan det tidligere hadde vært svært vanskelig å stole på hverandre. Dette støtter i så måte Borch og Korneliussens (1995) fremstilling av situasjonen i næringen i 1995 hvor de hevder at det er lite sannsynlig at samarbeid skal finne sted. En av respondentene beskrev hvordan problemene tidligere utartet seg på følgende måte:

De hadde noe vi kalte sjokolademøter. Når de hadde hatt slike møter, så gjorde de ikke det de hadde blitt enige om, men prøvde å lure hverandre. De ble for eksempel enige om noen felles priser, men etter møtet gikk de tilbake til fiskebruket og solgte for andre priser likevel.

Hele seks av ni respondenter ga videre uttrykk for at det har skjedd en generell bedring på dette området i næringen som helhet. En av dem illustrerte dette som følger:

For 30 år siden drev min far med en konkurrent som nærmeste nabo, og de sa nesten ikke god dag til hverandre en gang. Nå samarbeider vi både yrkesmessig og privat med konkurrentene. Min far sier at om han hadde spurt naboen om å samarbeide for 30 år siden, så hadde de trodd han var "steine tuillat".

Seks av de ni respondentene oppga også tillit mellom partene som et svært sentralt kriterium for at de ble med i LSC, og dette støtter i så måte Arnett og Hunts (2002) uttalelse om at tillit må finne sted for at en allianse skal kunne oppstå. Ytterligere to oppga økt tillit mellom partene som en medvirkende årsak til at LSC ble til. Alle disse åtte ga uttrykk for at tilliten, i hvert fall mellom medlemmene i LSC, er blitt bedre. Som nevnt i min metodedel, kan det være vanskelig å skille mellom hva som har skjedd før etableringen, og hva som har kommet som et resultat av samarbeidet. Sistnevnte bedring av tillitsforholdet innad i LSC kan derfor

5.0 Analyse og diskusjon

tenkes å være noe som har kommet etter hvert som gruppen har jobbet seg sammen, men det er også mulig at forholdet mellom de ni var bedre før selve etableringen.

De tegn på bedring som disse respondentene har merket seg er økt åpenhet blant produsentene, bedre kommunikasjon og økt sosialisering. Det ble også sagt at tiden etter den nye eksportloven i 1991 har vært med på å presse frem et behov for samarbeid, og derigjennom økt tillit til hverandre. På denne måten mener de at tiden er blitt mer moden for samarbeid.

Ved spørsmål om hvor vidt tillitsforhold og muligheten for samarbeid i næringen har endret seg de siste årene, var det dog en av respondentene som mente at det har funnet sted en negativ utvikling:

Jeg tror ikke generasjonen før oss ville hatt problemer med å samarbeide slik vi gjør, tvert i mot. Jeg er heller rystet over hvor vanskelig det er å samarbeide med unge folk. Det er like vanskelig, og kakken til, som jeg følte det var før i tiden.

Respondenten ga ikke uttrykk for hvor vidt dette gjaldt like mye innad i LSC som generelt i næringen. I tillegg merket jeg meg en generell irritasjon og/eller frustrasjon blant flertallet av respondentene over at mange produsenter som ikke er medlem av LSC velger å "skumme fløten" av det markedsarbeidet LSC gjør i stedet for være med å trekke lasset. Som vi skal se litt senere, ble også andre eksportørers atferd i markedet ofte omtalt som ødeleggende for næringen. I flere av intervjuene tolket jeg dette dit hen at respondentene mener disse aktørene ikke er trofaste mot næringen som helhet. Det kom også frem en del uttalelser som viser at det fremdeles eksisterer mange konfliktlinjer mellom enkeltaktører i næringen. I første øyeblikk kan det se ut til at dette strider med uttalelsen vi så fra seks av de ni respondentene om at det har skjedd en generell forbedring av samarbeidsforholdene i næringen. Dette kan dog bety at det generelle samarbeidsforholdet er blitt bedre, men at det fremdeles finnes en del aktører som handler mot fellesskapets interesser. I en næring hvor aktørene ikke er vant til å stole på hverandre, kan det at respondentene nå faktisk samarbeider være et reelt fremskritt og vitne om en klar forbedring av tillitsforholdet i næringen.

Intervjuene viste videre at medlemmene i LSC fremdeles er til dels svært opptatt av å beholde en del av sin individualisme, også selv om de nå samarbeider. Den respondenten som mente

5.0 Analyse og diskusjon

at det har skjedd en negativ utvikling i tillitsforholdet i næringen, vektla særlig viktigheten av at LSC blir styrt av personer uavhengig av de ulike medlemsbedriftene. Kriterier som direkte medbestemmelsesrett og forsikring om likebehandling var videre svært sentralt for flere av medlemmene, og dette blir løst ved at alle driftslederne i startfasen sitter i styret for LSC. På denne måten unngår de at noen føler seg overstyrt eller forskjellsbehandlet:

For vi er veldig opptatt av at naboen ikke skal få noen flere fordeler enn oss selv.

Videre er medlemmenes kontroll sikret ved at hver enkelt bedrift fremdeles selger sin egen fisk, i stedet for at denne tildeles et sentralt salgslødd på vegne av eierne. Dette ble av flere begrunnet med ønsket om å videreføre relasjoner til kunder som har vart i generasjoner. Dette stemmer overens med en typisk "black box" tankegang hvor en unnlater å dele sine viktigste konkurransefortrinn med samarbeidspartneren (Hamel, 1991). I og med at produksjonsprosessen er lik, og kvalitet ofte bestemmes ut fra naturgitte forhold, er det naturlig å tenke seg at markedskontakten til hver enkelt bedrift er deres største fortrinn. Dette kan tenkes å særlig gjelde for generasjonsbedriftene. Ved å fortsatt utføre salget selv beskytter man sin egen bedrift i tilfelle andre partnere i samarbeidet velger å opptre opportunistisk (Sørensen og Reve, 1998). Dette kan synes å være spesielt viktig for LSC opererer, hvor medlemmene er konkurrenter på andre markeder selv om de samarbeider på Italiamarkedet. Ulempen med dette er dog at en går glipp av de gevinster som kunne kommet med samlokalisering av salgsløddet, som for eksempel økt fokus på utvikling av markedet og større kontroll med det totale utbudet fra bedriften.

Det er tydelig at spørsmålet om sentralisering av salgsfunksjonen har vært et omdiskutert tema i LSC, og medlemmene er ikke helt enige om hvordan dette skal være fremover. Borch og Korneliussen (1995:55) pekte på dette som et mulig problem allerede i 1995, og hevdet på samme måte som jeg har argumentert for ovenfor at *"den som ivaretar forhandlingene med kunden vil skaffe seg en overlegen kunnskap og nyttige, personlige relasjoner i markedet, som i neste omgang kan omsettes i fortrinn i forhold til andre eksportører"*. To av de ni respondentene ga derfor uttrykk for at fortsatt personlig kontakt med kundene var et soleklart kriterium for at de valgte å bli med i LSC. En av dem så likevel ikke bort fra at det kan bli en endring på dette på lengre sikt. Fem av de ni snakket til dels varmt om muligheten for at LSC kan ta over salget etter hvert, mens de to siste ikke kommenterte dette i det hele tatt. De to ytterpunktene ble framsatt på følgende måte av to av respondentene:

5.0 Analyse og diskusjon

Du har hatt kontakt med kundene i generasjoner, og en del har du knyttet nære personlige kontakter med. Det er nesten som det er familie for å si det slik. Derfor ligger det veldig langt opp og frem at vi gir slipp på det, for jeg ønsker å ha den kontakten. Dette var soleklart viktig for oss, ellers hadde vi ikke gått inn i LSC.

Målet er at vi om 4-5 år er rene produsenter ved at LSC kjøper all fisken fra oss og selger den. Ved at alt går gjennom LSC kan vi konsentrere oss om produksjonen.

Økt tillit mellom partene i næringen synes dermed å ha muliggjort etableringen av LSC, selv om respondentene også uttrykker frustrasjon over at det er vanskelig å få alle til å dra i samme retning. Økt tillit mellom de ni bedriftene i LSC kan ha forårsaket etableringen, men det kan også ha kommet som et gradvis resultat av samarbeidet. Valg av samarbeidsform og det at næringen fremdeles er preget av mange individualister, også innad i LSC, synes dog å ha presset frem et behov for det Hamel (1991) omtaler som "black box": Fortsatt er flere av medlemmene svært opptatt av å beholde sine relasjoner mot kundene ved å utføre salgsjobben selv. Dette oppfatter jeg som det Sørensen og Reve (1998) omtaler som en beskyttelse av bedriftenes konkurransefortrinn for å kunne håndtere en eventuell opportunistisk samarbeidspartner. Jeg merker meg at dette er en beslutning som gruppen ikke er helt enige om. Flere ønsker en sentralisering av salgfunksjonen for å frigjøre kapasitet til å konsentrere seg om produksjon, og dette kan nok tenkes å bli en utfordring for gruppen å håndtere i fremtiden.

5.1.2 Samarbeidserfaring

Vi har sett at erfaringer fra tidligere samarbeid i følge teorien øker sannsynligheten for at allianser blir etablert (Arnett og Hunt, 2006; Lohrke et al, 2006). Dette på grunn av at tidligere erfaringer farger hvordan bedriftsledere ser på mulige gevinster fra fremtidige samarbeid (Lohrke et al, 2006). I den grad bedrifter hadde deltatt i samarbeid som ikke var vellykket, skulle en altså tro at muligheten for nye samarbeid var små. Lohrke et al (2006) fant dog at det var større sjanse for at bedrifter med dårlig erfaring fra tidligere samarbeid gikk inn i et nytt samarbeid, enn bedrifter som aldri hadde samarbeidet før. Også personlige relasjoner til mulige partnere ble funnet å øke sannsynligheten for samarbeid da dette ofte gjør kommunikasjon og tillitsspørsmål enklere å håndtere (Hu og Korneliussen, 1997).

5.0 Analyse og diskusjon

Det syntes derfor naturlig å kartlegge hvilke erfaringer de ni bedriftene i LSC har med tidligere, horisontale samarbeid, og hvordan de mener dette har påvirket deres valg om å samarbeide. Jeg valgte her å konsentrere meg om tiden etter frislippet. Jeg valgte også å se bort fra samarbeid mellom bedrifter innad i en og samme familie da dette ofte er tilfellet i den grad en generasjonsbedrift for eksempel overdras til flere søsken.

Tabell 5 oppsummerer hvilke av de samarbeidsforsøkene som ble presentert i kapittel 4.5 respondentene har vært med i. Hvert kryss indikerer at respondentens bedrift har vært med i kortere eller lengre tid i den aktuelle samarbeidsrelasjonen. Siden det ikke var noen signifikant forskjell mellom de bedriftene som kom først og sist inn i LSC, har jeg heller ikke skilt mellom disse i den videre diskusjonen.

Tabell 5: Tidligere erfaring med samarbeid, og forklaring til forkortelser

	LEC	RFPF	TMS	TF	Totalt
R1		X	X	X	3
R2				X	1
R3	X		X	X	3
R4		X	X	X	3
R5		X	X	X	3
R6				X	1
R7	X	X	X	X	4
R8				X	1
R9				X	1

Kilde: Intervju

LEC Lofoten export company
RFPF Røst fiskeprodusentforening
TMS Tørrfisknæringens markedsutviklingsselskap
TF Tørrfiskforum
(Se kapittel 4.1 for mer informasjon om disse fire)

Tabellen viser at noen av respondentene har prøvd relativt mange samarbeidstyper, mens andre har prøvd svært få. Utsagnene under illustrerer disse ulikhetene:

Historien vil vise at vi alle år har prøvd å få til å samarbeide.

Vi har prøvd litt, men vi har vært veldig kritisk til samarbeid. Det har sjeldent fungert hensiktsmessig. Vi har dårlige erfaringer for å si det slik.

Vi har vært med i mye rart.

5.0 Analyse og diskusjon

Alle respondentene har dog en viss samarbeidserfaring. Alle ni er medlem av Tørrfiskforum, og alle respondentene fra Røst er i tillegg medlem av Røst fiskeprodusentforening.

Erfaringene fra disse samarbeidsforaene synes å være utelukkende positive for alle respondentene. En av dem uttalte sågar at Tørrfiskforum var det mest lovende han hadde sett på produsentsiden i tørrfisknæringen. To av respondentene omtalte derfor disse som følger:

Tørrfiskforum: Et veldig greit, nøytralt organ som driver med forskning og utvikling tilknyttet tørrfisk. Vi definerer prosjekter som vi ønsker å få utredet, og så arbeider forumet frem finansiering til dette.

Røst fiskeprodusentforening: I dette samarbeidet står vi veldig fritt, vi setter ingen krav og enhver får drive sin egen bedrift. Men vi står bak det vi blir enige om å gjøre. Du kan egentlig si at vi er enige om ikke å gjøre noe som kan ta livet av oss.

At alle de ni respondentene var medlemmer i disse to forumene betyr også at partene har kjennskap til hverandre fra før. I tillegg kom det klart frem i intervjuene at noen av bedriftene hadde til dels nære relasjoner til hverandre. Særlig produsentene på Røst ga uttrykk for at det samholdet de har fått gjennom Røst Fiskeprodusentforening har gjort det enklere å samarbeide på andre fronter også. Dette stemmer godt med argumentasjonen til Arnett og Hunt (2006) og Hu og Korneliussen (1997) som vist i innledningen av denne gjennomgangen.

Ut fra tidligere teorigjennomgang har vi også sett at Tørrfiskforum og Røst Fiskeprodusentforening er "enkler" relasjonsformer enn det LEC, TMS og LSC representerer. Selv om samarbeidet er nedfelt i formelle avtaler, er det liten binding verken til den enkelte bedrift eller mellom bedriftene. At alle bedriftene velger å være med i de mer uformelle samarbeidsforumene har sannsynligvis sammenheng med det vi har kommentert rundt individualisme, tillit og valg av samarbeidsform. Som vi har sett, utfordrer konkurrerende samarbeid aktørenes individualisme ved at de må forholde seg til samarbeid og konkurranse med hverandre på samme tid (Bengtsson og Koch, 1999). Jo større bindinger det er mellom medlemmene, jo større krav settes det også til tilliten mellom partene. I tillegg kommenterte to av respondentene at det at det at Tørrfiskforum ikke har noe med salg å gjøre, var positivt.

5.0 Analyse og diskusjon

De som hadde vært medlem av TMS og LEC ga alle uttrykk for at tanken bak forsøkene var gode, men erfaringene med selve samarbeidet handlet ofte om indre samarbeidsproblemer, liten gevinst og organisatoriske feil. Det var derfor veldig få som mente å ha gode erfaringer med denne typen samarbeid totalt sett. Det ser dermed ut til at mer forpliktende samarbeid, og særlig dersom de omfatter salg og/eller markedsfokus, er vanskeligst å få til i næringen. Dette kan tenkes å ha sammenheng med at bedriftene ønsker å beskytte sine konkurransefortrinn i markedet. Men selv om disse samarbeidsforsøkene mislyktes, peker altså teoretikerne Lohrke et al. (2006) på at samarbeidserfaring øker sannsynligheten for nye samarbeidsforsøk også når den er negativ. Det ble her trukket frem den læringseffekten en slik prosess kan gi bedriftsledelsen. Det er godt mulig at dette har vært tilfellet for respondentene også. En av dem uttrykte seg i hvert fall på en måte som kan tyde på at det har vært en viss læringseffekt av tidligere forsøk da han skulle forklare hvorfor samarbeid ikke har lyktes tidligere:

Jeg tror rett og slett at tiden ble moden, og det var den ikke før. Jeg husket da vi skulle starte TMS for et bråk det var om en hver ting som angikk salg da vi skulle få ned på papiret hva vi skulle drive med.

De ni bedriftene hadde altså samarbeidserfaring fra før, kjennskap til hverandre og positive samarbeidserfaringer fra de mer uformelle forumene, mens noen også hadde erfaring med hverandre fra tidligere og mer omfattende samarbeidsforsøk. Selv om antall samarbeidsforsøk de ulike har bak seg varierer sterkt, er Arnett og Hunts (2006), Hu og Korneliussens (1997) og Lohrke et al.s (2006) kriterier for hva som øker sannsynligheten for alliansedannelse oppfylt for alle de ni. Det er derfor nærliggende å trekke den slutningen at den samarbeidserfaring bedriftene har tilegnet seg de siste to tiårene har vært med på å legge til rette for etableringen av LSC. Det er dog verdt å merke seg at de samarbeidene som har fungert best, på ingen måte har involvert salg og/eller markedsfokus, noe som ble trukket frem som positivt av noen av respondentene.

5.1.3 Sosial posisjon

Eisenhardt og Scoonhovens (1996) argumenterte videre for at en bedrifts gode sosiale posisjon og omdømme øker sjansen for at andre ønsker å samarbeide med den. Dette kan øke en bedrifts anseelse i markedet ved at den gir andre tilgang på viktige ressurser (Ahuja, 2000), det signaliserer kvalitet (Eisenhardt og Schoonhoven, 1996) og derigjennom senkes kravet om

5.0 Analyse og diskusjon

for eksempel personlig kjennskap. Det er derfor interessant å se hvor vidt dette spilte noen rolle for respondentenes medlemskap i LSC.

I intervjurundene var det bare en av respondentene som avviste at det hadde hatt noen betydning hvilke andre bedrifter som var med i LSC. De andre respondentene ga inntrykk av at sosial posisjon, i større eller mindre grad, har hatt betydning for etableringen. Følgende uttalelser fra noen av respondentene som var med helt fra begynnelsen viser at de tenkte strategisk i sitt valg av samarbeidspartnere:

Jeg inviterte med de bedriftene som jeg kjente best og hadde best føling med, og som hadde tradisjon. [...] Vi har et merke som er arbeidet frem i over 50 år. Denne typen bedrifter ble invitert med. Merker som har samme klang for å si det slik, som var godt kjent i Italia og som italienerne respekterte.

Og så gikk vi på de som vi kanskje visste og følte vi kunne samarbeide med. Det var enkelte, kan du si, som vi ikke spurte.

Røst er det sterkeste merkenavnet i Italia, spesielt i sør. Vi så nytten av å være sammen med Røst.

Det synes dermed som om lang historie og tradisjon i næringen ble brukt som tegn på det Eisenhardt og Scoonhoven (1996) omtaler som godt omdømme ved sammensettingen av LSC. Også merkenavn og posisjon i markedet synes å ha fungert som kvalitetsstempel. I tillegg til de fire som holder til der, ga ytterligere to uttrykk for at det faktum at mange produsenter fra Røst var med i LSC hadde vært en viktig motivasjon for deres medlemskap. Dette ble av en av dem begrunnet med den sterke posisjonen Røst har hatt i Italiamarkedet de siste årene på grunn av god kvalitet på råstoff og ferdig produkt. En kan altså si at sosial posisjon synes å ha hatt betydning for sammensetningen av LSC.

Økt tillit mellom partene i næringen, og det faktum at bedriftene har tilegnet seg samarbeidserfaring de siste årene, kan dermed synes å ha endret samarbeidsklimaet i en positiv retning for de ni bedriftene. Økt tillit i hvert fall mellom de ni medlemmene i LSC, positive samarbeidserfaringer, personlige relasjoner og muligheten til å samarbeide med bedrifter som har en bestemt posisjon i markedet synes å ha økt sannsynligheten for at LSC

5.0 Analyse og diskusjon

skulle bli til. Fremdeles stor grad av individualisme i gruppen synes dog å ha skapt et behov for å legge samarbeidet til rette slik at bedriftene fremdeles har kontroll over kanskje sitt viktigste konkurransefortrinn; kontakten med kundene. Uttalelser i tilknytning til tidligere samarbeidsforsøk støtter da også opp om at samarbeid om markedsutvikling og salg er vanskelig. Hvordan LSC skal utvikle seg organisatorisk synes å være et noe omdiskutert tema i gruppen, og kan også bli en utfordring som bedriften må løse i fremtiden.

5.2 Marked

*Med de gamle handelshusene var det litt sånn
gentlemans agreement, mens nå er det høk over høk. [...]
Det er et spill som er ufattelig, verre enn å spille
monopol rundt bordet.*

I kapittel 4.3 presenterte jeg det italienske markedet og den til dels svært negative utviklingen som har vært her de siste årene med tanke på kvantum. Siden alle respondentene oppga at Italia er deres hovedmarked for tørrfisk, ønsket jeg å se om de endringer som har skjedd i tilknytning til markedet har vært med på å motivere til etableringen av LSC. Jeg ser her på markedet under ett, selv om vi tidligere har argumentert for at italiemarkedet er satt sammen av mange ulike markeder med ulike preferanser (Borch og Korneliussen, 1995). Jeg starter på samme måte som i teorigjennomgangen med å se på hvor vidt respondentene mener en endring i markedets mønster har vært av betydning for dem. Etter dette tar jeg for meg kunders forhandlingsmakt, før jeg ser nærmere på muligheten for prismaksimering.

5.2.1 Endringer i markedsmønster

Chen og Huang (2004) uttalte at bedriftene i stadig større grad er nødt til å fokusere på markedsutvikling for å kunne lykkes internasjonalt, og McNaughton (2001) identifiserte muligheten for å redusere usikkerhet knyttet til uforutsigbare endringer i konsumentenes kjøpemønster som en av to logiske årsaker til etablering av horisontale samarbeid spesielt. Videre hevdet Guidice et al. (2003) at bedrifter i markeder i tilbakegang vil la seg motivere til samarbeid ut fra et ønske om å revitalisere markedet og/eller unngå at industrien dør hen.

I kapittel 4.3 viste jeg at det har skjedd store endringer i markedet tilknyttet konsummønster og importstruktur, ved at italienerne spiser stadig mindre tørrfisk samtidig som de

5.0 Analyse og diskusjon

tradisjonelle distribusjonskanalene for produktet mister anseelse i det italienske samfunnet (Teigland og Mangseth, 1998). Spesielt nedgangen i det kvantum markedet tar unna (kapittel 4.2) synes å være urovekkende, og det er liten tvil om at markedet er i tilbakegang. Dette synes å være svært sentralt for de ni bedriftene i og med at jeg tidligere har kommentert at kontaktene i markedet er deres viktigste konkurransefortrinn. Dersom motivet for alliansen var å snu denne utviklingen, forventet jeg derfor å finne at muligheten for markedsutvikling var sentral.

Fem av respondentene trakk frem at endringene i markedet har påvirket bedriftene. I tilknytning til konsum ble det nevnt at tørrfisk har gått fra å være tradisjonell ”fattigmannskost”, til nå å vokse stort innen restauranter og catering. Når det gjaldt importstruktur trakk de frem at stadig flere bløtere importerer selv i stedet for å gå gjennom et importørledd. Også noen forsøk på sammenslåing mellom importører i Italia ble nevnt. I tillegg hevdet en av respondentene at en del store kunder i områder som normalt har kjøpt 100 prosent prima fisk, nå ønsker en liten andel sekunda eller tertia tørrfisk i de samme partiene for å redusere snittprisen. Også nedgangen i det totale kvantumet markedet tar unna ble nevnt.

Det var dog ingen av de fem respondentene som pekte på ønsket om å gjøre noe med dette som en hovedmotivasjon for etableringen av LSC. De mente heller at det var en medvirkende årsak, og fire av de fem konkluderte med dette først etter at jeg spurte dem direkte om endringene i markedet hadde hatt betydning for samarbeidet. Det synes dermed ikke som om ”revitalisering av markedet” i form av muligheten for å drive markedsutvikling har vært et mål for etableringen LSC.

5.2.2 Kunders forhandlingsmakt

Som jeg viste i teorigjennomgangen, peker Fearne (1994), Townsend (2003) og Kale et al. (2000) på at redusert forhandlingsmakt ofte er en sentral motivasjonsfaktor for å etablere en allianse. Jeg viste også at Gripsrud og Nygård (2005) mener at forhandlingsmakten mellom to parter avgjøres av størrelsen på investeringer og avhengighetsforholdet mellom partene, samt tilgang på alternative kunder. Jeg skal her derfor se på hvor vidt intervjuene peker i retning av om disse forholdene har endret seg de siste årene, og om dette har vært motiv for at LSC ble dannet.

5.0 Analyse og diskusjon

I 1994 så Dreyer et al. (1994) på nettopp forhandlingsmakten til eksportører og importører i tørrfisknæringen. De identifiserte følgende faktorer som gjør at de italienske kjøperne ønsker å øke sin forhandlingsmakt overfor de norske aktørene (Dreyer et al, 1994:36):

- *”Presse prisene nedover*
- *Oppnå høyere kvalitet*
- *Få bedre og utvidet service*
- *Spille konkurrentene i bransjen ut mot hverandre*
- *Overføre lagerkostnader (lagerhold) til aktører bakover i kjeden*
- *Overføre transportkostnader til aktører bakover i kjeden”*

Videre pekte de på følgende motivasjonsfaktorer for de norske aktørene til å øke sin forhandlingsmakt:

- Totalt avhengighet av Italia som avtaker for kvalitets-tørrfisk
- Produsentene har store kostnader tilknyttet lagerhold og finansieringskostnader
- Svak økonomi i produsentleddet
- Mye tyder på en forskyving av pris de siste årene til italienernes fordel
- Mangel på troverdig informasjon
- Stabile eller svakt stigende priser ut fra grossistleddet tyder på at importørleddet tar ut en mergevinst av tørrfiskens selv om eksportørene taper på pris

Ut fra dette konkluderte de med at *”I de senere årene har Norge ikke utnyttet markedsmakt, noe som er dokumentert gjennom økonometriske studier. [...] I hovedtrekk kan en trekke den konklusjon at italienske agenter og importører sitter med den største makta, eventuelt utnytter disponibel makt best”* (Dreyer et al, 1994:36).

Resultatet fra intervjuene mine støtter på flere områder opp om de funnene Dreyer et al. (1994) gjorde i sin undersøkelse, og tydet så gar på at utviklingen har gått ytterligere i disfavør for de norske aktørene de siste årene. Åtte av de ni respondentene ga klart uttrykk for frustrasjon over maktsituasjonen slik den er i dag, og oppga således dette som en hovedmotivasjon for at de valgte å være med i LSC:

Grunnen til at vi i hvert fall ville gjøre et forsøk er at makten bare de siste fem-seks årene har flyttet seg mer og mer til Italia. Italienerne har brukt dette for alt det er verdt.

5.0 Analyse og diskusjon

Reklamasjonene er hyppigere, skipningene er mindre med påfølgende dyrere transportkostnader, betalingsbetingelsene er endret totalt og vi er også voldsomt presset på pris.

I 1995 skrev Borch og Korneliussen (1995:56) følgende: ”Opplagg for lagerhold, betalingsvilkår og betalingsfrister gir indikasjon på hvem som dekker kostnadene i distribusjonskanalen, og sier også noe om de tillitsforhold som eksisterer mellom kjøper og selger. Ugjenkallelig remburs benyttes som obligatorisk betalingsform ved salg av tørrfisk til Italia”. Gjennom intervjuene kom det tydelig frem at det har skjedd en endring her i retning løsere betalingsbetingelser. Salg for åpen betaling, mindre kvantum per skipning og flytting av varelager fra Italia til Norge er tydelige tegn på dette. Fem av respondentene trakk derfor frem eksportleddets lemping på betalings- og leveringsbetingelser, slik at risiko og kostnad gradvis har blitt lagt over på dem selv, som tegn på denne negative utviklingen:

Da jeg begynte med eksport for 25 år siden var det aldri snakk om noe annet enn betalingsbetingelser med Remburs eller letter of credit. De siste årene har dette sklidd mer og mer ut, og det endte med at folk solgte åpent med stor risiko. [...]Både vi og andre har tapt penger fordi vi var for useriøse med betalingene før.

Før i tiden sendte man ikke femti paller fisk, men hele jernbanevogner. Italienerne har vært mye flinkere til å spille på den moderne verdenen. Før var lageret flyttet fra Norge til Italia, nå har de ikke lager lenger, men spiller ballen over til oss og tar ut bare det de trenger.

Det ser altså ut til at konsumentleddet har fått økt innflytelse på leverandørleddet. Som vi så i presentasjonen av LSC, selger samarbeidsbedriften ingenting uten garantert betaling i dag. Dette ser ut til å ha styrket bedriftenes posisjon, men det må markedsmakt til for å kunne stille slike krav. Respondentene har altså ansett LSC som en mulighet til å sette betingelse de ikke kunne klare alene:

Det ville vært vanskelig å sette slike betingelser uten å være en del av LSC i og med at det er så mange andre som sender fisk uten oppgjør. Det er ikke tvil om at dette var en motivasjon for å gå inn i LSC.

5.0 Analyse og diskusjon

Respondentene trakk også frem at mangel på pålitelig informasjon, og italienernes tendens til å bruke dette mot dem, er et problem i forhandlingssammenheng. Næringen synes her å ha vært dårligere enn italienerne til å tilegne seg kunnskap om markedet:

I dag kommer det cirka 30 Italiener hele året som kartlegger Lofoten. Vi slipper dem inn på anleggene våre, forteller og er alt for åpne. Dermed vet de hvem som er presset, hvem som har dårlig stelt med vrakere og salg, og de lærer mye mer om sitt marked enn det vi lærer om vårt marked.

Italienerne tok gjerne et tilbud fra for eksempel vår bedrift, klypte og limte og lagde falske proforma-faktura og viste til de nye eksportørene som eksempel på hva vi store gjorde. Slik ble de lurt.

Og vi er jo veldig blåøyde, vi tror ofte på dem.

Så på en måte har vi sittet på et vakuum uten å få så mye informasjon. Vi har levd på det vi har fått av agentene, og det har ikke alltid vært så riktig.

Dette støtter opp de funn Borch og Korneliussen (1995:54) gjorde i sin undersøkelse. Her skriver de at ”*ettersom eksportørene har relativt få kontaktpunkter i markedet, vil det sannsynligvis være de italienske agentene som sitter med et informasjonsovertak*”. Som vist i kapittel 4.1, falt det gamle systemet som sikret informasjonsutveksling om pris mellom eksportørene bort med liberaliseringen av eksportloven (Hauge, 2003). LSCs rolle i dette synes dermed å være å skaffe oversikt over all informasjonsflyt mellom kjøper og selger, og å koordinere at den informasjonen de ulike sitter med er riktig. I samtalen med daglig leder i LSC, Mona Lindal, ble det trukket frem at en av de mest sentrale e hennes nettopp er å koordinere all informasjon for å unngå at italienerne lykkes med å føre en ”splitt-og-hersk-teknikk” også innad i LSC. At det er mulig å oppnå markedsrett på dette markedet var respondentene dog enige i:

Tørrfisk er helt unikt og et spesialprodukt som bare vi i Lofoten har. Vi finner det ikke andre steder i verden. Og det er det eneste produktet hvor jeg tør å påstå at det går an å skaffe seg forhandlingsrett i og med at vi er så alene om det.

5.0 Analyse og diskusjon

Spørsmålet blir da om tørrfiskeeksportørenes forhandlingsmakt er redusert de siste årene. En metode å måle forhandlingsmakt på er i følge Wood (1999) å se på bedriftenes markedsandeler. At tørrfisk har en betydelig markedsandel har vi allerede vist, men selve markedet for produktet er altså redusert. Totalt sett kan altså dette tyde på redusert markedsrett for produktet. Dersom jeg betrakter den situasjonen respondentene beskriver i lys av Gripsrud og Nygårds (2005) karakteristikker av hva som avgjør et maktforhold; relativ grad av investeringer, avhengighet og tilgang på alternative markeder, kan jeg danne et enda klarere bilde av situasjonen.

Først kan vi anta at forskyvningen av kostnader tilknyttet risiko og lagerhold som følge av lemping på betingelser har økt den relative størrelsen på norske investeringer i forhold til de italienske. Som vi så under kapitlet om det italienske markedet, er det også mye som tyder på at det totale markedet for tørrfisk er nedadgående. Siden alle respondentene uttalte at Italia er deres viktigste marked, synes tilgangen på alternative markeder dårlig på kort sikt, og avhengigheten til det italienske markedet er derfor stor. Dette understrekes også ved markedets sterke kvantumselastisitet (kapittel 4.3). Dersom næringen hadde hatt andre markeder for produktet, hadde de ikke vært så avhengig av at de italienske kjøperne tar unna det produserte kvantumet. Næringens avhengighet av viktig informasjon om markedet fra de italienske aktørene, svekker dem ytterligere i en forhandlingssituasjon i og med at italienerne tilsynelatende sitter på all den informasjonen de norske aktørene behøver. Italienerne på sin side søker aktivt å innhente den informasjonen de trenger om leverandørleddet selv. Det synes dermed som de norske aktørene taper terreng mot italienerne i kampen om markedsmakten.

Både Woods (1999) og Gripsrud og Nygårds (2005) metode for å avgjøre markedsrett støtter altså opp om Dreyer et al.s (1994) konklusjon om at de norske eksportørene har mistet mye forhandlingsrett som de i utgangspunktet kunne hatt, og respondentene synes å mene at denne situasjonen har eskalert de siste årene. Åtte av ni respondenter pekte da også på dette som en hovedårsak til deres medlemskap i LSC. Dette kan se ut til i hovedsak å skyldes de norske aktørenes tilbøyelighet til å gi etter for press på betingelser fra de italienske kjøperne, få eller ingen alternative markeder, samt deres manglende innsats i å innhente pålitelig informasjon om italiemarkedet på egen hånd. Manglende styrke i forhandlinger med de italienske kundene har altså motivert for, og muligheten for å endre på dette ved å være en del av en større gruppe vært mål for etableringen av LSC.

5.0 Analyse og diskusjon

5.2.3 Prismaksimering

Jeg valgte i teorien å omtale makt til å heve pris i et eget punkt, selv om dette også handler om markedsrett overfor kunder. Årsaken er at LSC i første omgang handler om å ha en felles prisstrategi. Videre viste jeg hvordan man kan muliggjøre en prisøkning i markedet ved å øke kontrollen over bedriftens omgivelser (Beverland og Bretherton, 2001). Dette blir av Sjørgård (1997) og Carlton og Perloff (2005) omtalt som å benytte strategisk samarbeid til å endre konkurransesituasjonen fra tilnærmet perfekt konkurranse til mer monopolistisk konkurranse. Eksportutvalget for fisks markedsplan fra 2002 viste oss da også i kapittel 4.3 at prismaksimering synes å være den eneste veien å gå for å få mer ut av det italienske markedet: *”Konsumet kan ikke forventes å vokse betydelig. Potensialet ligger først og fremst i å kunne ta ute en regningsvarende pris”* (EFF 1, 2002:12).

I kapittel 4.4 viste jeg at årene med gode priser ga bedre lønnsomhet i næringen, også selv om andre kostnader økte. Videre viste statistikk at prisene har vært svært ustabile, og med unntak av de siste par årene på 90-tallet også nedadgående etter 1991. Sammenhengen mellom pris og manglende forhandlingsrett understrekes videre når Dreyer et al. (1994:43) kommenterer at en del norske eksportører har begynt å eksportere direkte til bløteriledet:

”Oppsiktsvekkende nok oppnår ikke norske eksportører høyere priser, selv om de går forbi opp til to ledd i kjeden.” I kapittel 4.3 kommenterte jeg også at det italienske markedet er svært kvantumselastisk, og at prisene synes å falle sterkt i år med stor produksjon. Ut fra diskusjonen jeg gjorde rundt Gripsrud og Nygårds (2005) karakteristik av hva som bestemmer forhandlingsrett, kan det tenkes at dette skyldes nettopp mangel på alternative markeder. I år med stor produksjon er produsentene svært avhengige av å få solgt fisken til dette markedet for at de ikke skal bli sittende inne med store mengder tørrfisk og dertil økte lagerkostnader. Flere av respondentene kommenterte akkurat dette, og en av dem uttalte som følger:

Det viser seg at i år med større produksjon enn det italienerne tar unna, så blir vi trykket. For det er en vare vi er nødt til å selge, vi må jo få igjen pengene vi har lagt ut til produksjon, så prisene blir presset.

Det er derfor ikke overraskende at prispress var den hyppigst nevnte årsaken til etableringen av LSC blant respondentene. Hele åtte av de ni trakk frem muligheten for å stabilisere prisen

5.0 Analyse og diskusjon

på et høyere nivå som hovedårsak til deres medlemskap i LSC, og tre av dem forklarte dette som følger:

For å prøve å få til en stabilitet i pris og utbud. De siste årene, eller sett over lang tid, så har vi blitt veldig manipulerte, prismessig og kvalitetsmessig. Det endte med at vi sloss med oss selv og hverandre om å få levere, og det eneste vi brukte var prismekanismen.

Det var derfor jeg valgte å være med, for å prøve å heve prisnivået slik at ikke bare italienerne skulle sitte der og legge agendaen for oss for å si det slik.

Sitter en på 50 prosent av kvantumet, vil de før eller senere komme og kjøpe hos oss. Vi kan nekte å selge for en lavere pris.

Muligheten for å kunne heve og stabilisere prisnivået på tørrfisk i det italienske markedet var altså den hyppigst nevnte motivasjonsfaktoren blant respondentene for medlemskap i LSC. Hele åtte av de ni pekte på dette som hovedmotivasjon for medlemskapet. Den svært ustabile prisutviklingen etter 1991, mangel på alternative markeder for kvalitetsfisk, samt prisens avhengighet av totalt kvantum synes å være bakenforliggende årsaker til prisvariasjonene. Vi skal i kapittel 5.4 også se nærmere på hvordan manglende samlet opptreden fra de norske aktørene kan ha spilt en avgjørende rolle i prisforhandlingene.

Endringer i markedsmønster ble altså ikke viet stor oppmerksomhet i sammenheng med etableringen av LSC. I stedet vektla åtte av de ni redusert forhandlingsmakt overfor kundene, og særlig ustabile priser som hovedårsak til at de ble motivert til å være med i LSC. Forhandlingsmakten synes å være redusert særlig med tanke på overflytting av kostnader og investeringer til det norske leverandørleddet, produsentenes avhengighet av italienere for adekvat markedsinformasjon samt mangel på alternative markeder. Selv om jeg hevdet at ”revitalisering av markedet” ikke ser ut til å ha vært i sterk fokus i etableringen av LSC, er det altså ingen tvil om at det faktum at det italienske markedet er i tilbakegang har påvirket respondentene til å etablere LSC.

5.3 Næring

*Vi Lofotværingar er vant til å sitte på hvert vårt nes.
Det vi er mest opptatt av er jo ikke at vi skal tjene penger,
men at naboene skal tape mer penger enn oss.
Da er jeg veldig lykkelig.*

I teorigjennomgangen tilknyttet næringen argumenterte jeg i henhold til Porter (1994) for at økt rivalisering i næringen motiverer til strategiske valg som blant annet samarbeid mellom konkurrerende bedrifter. Jeg argumenterte dog i henhold til Guidice et al. (2003) for at incentivene for samarbeid er avtakende når konsentrasjonen i markedet går fra moderat til lav. Med konsentrasjon i næringen, tenkes på antall konkurrerende bedrifter og deres maktforhold til hverandre. Jeg skal her se de funn jeg fikk fra intervjuene om utviklingen i konkurransen i lys av disse påstandene, og starter med å se dette i forhold til innføringen av den nye eksportloven i 1991.

5.3.1 Konkurransen i næringen

Som referert i kapittel 4.1, kom det til en del nye aktører i næringen da eksportloven ble liberalisert, selv om en del frafall i næringen har ført til en liten reduksjon i det totale antallet aktører⁵. På tross av dette skriver Hauge (2000:79) i sin hovedoppgave at *”trettitre respondenter av de førtien som svarte [...], har en forestilling om at konkurransen i løpet av de siste årene er blitt vanskeligere og hardere”*. Dette synet ble delt av flere av respondentene mine. I tråd med det vi tidligere har sett i analysen, vektla respondentene spesielt den negative effekten omleggingen fikk på prisforhandlinger:

Jeg tror at mange før 91 hadde lyst å bli tørrfiskeeksportører og syntes det var feil at de måtte selge fisken via de større selskapene som da tjente penger på alle ledd. Jeg tror det var en oppfatning om at dette var en lukrativ sak. Da de endelig fikk anledning til å eksportere selv, møtte de en annen virkelighet enn de gjorde da de solgte til de gamle, etablerte eksportørene. Da var det om å gjøre å bli kvitt fisken. Dersom de produserte fisk for 100 kr, hadde de fortjeneste ved å selge den for 120 kr. Men de hadde null markedskunnskap og visste ikke at de kunne selge den for 140 kr. Det var liksom en likegyldig sak. Men markedstrategisk sett er det aldeles tragisk. For skal du eksportere, er jo hele hovedsaken å få ut av markedet hva det kan betale.

⁵ Uttalelse tilsendt fra en representant ved Eksportutvalget for fisk, oktober 2006

5.0 Analyse og diskusjon

Etter prisslippet var det ingen fast prisavtale eller faste betingelser. Det var mer om å gjøre å kvitte seg med fisken, og det ble en "høk over høk"-situasjon. Jo lengre ned i pris, jo letter å selge, og de som prøvde å stabilisere markedet ble tapere.

Syv av ni respondenter ga uttrykk for at frislippet var årsak til mange negative endringer i markedet. Som vi har sett i presentasjonen av LSC, er de fleste av medlemsbedriftene generasjonsbedrifter, og to av disse har eksistert i hele fem generasjoner. Bedriftene har med andre ord lange historier bak seg, noe som kan tenkes å prege deres drift, renommé og erfaring med marked og konkurransestruktur. Det er derfor kanskje ikke så rart at vi finner mange sterke meninger om den nye eksportstrukturen i akkurat denne gruppen respondenter. En av dem uttrykte sin frustrasjon over utviklingen på følgende måte:

Det vil jeg si, skal du bli maler, snekker eller murer så må du vise at du behersker noe. Men skal du bli fiskeeksportør så trenger du bare betale 15.000 kroner til EFF og så får du lisens og eksportnummer.

Videre hevdet noen av respondentene at flere av eksportørene som kom til etter 1991 ikke hadde kunnskap om markedets preferanser, og at dette gikk ut over kvalitetssikringen av produktet. Dette har også vært nevnt tidligere. Dreyer et al. (1994) pekte på at sviktende rutiner rundt kvalitetsgradering, salg av samfengt tørrfisk uten forutgående vraking og ombytting av kvaliteter i de italienske distribusjonsleddene (Borch og Korneliussen, 1995) kan ha vært med på å svekke den norske differensieringsstyrken. Norges Råfisklags styre rapporterte da også følgende fra en markedsreise i blant annet Italia i 2001: "*Et hovedinntrykk fra begge turene var dessverre sviktende kvalitet på både norsk tørrfisk og norsk saltfisk/klippfisk*" (Norges Råfisklag, 2001:9).

Flere ga også uttrykk for at det har blitt for mange aktører på produsentsiden slik marked, konkurranse og leverandørledd fungerer i dag, dette selv om jeg tidligere har hevdet at det totale antall eksportører er noe redusert etter frislippet:

Den nye eksportloven gjorde at vi var like mange eksportører som tilvirkere, og kakken til. Og det har gjort det helt forstyrret. Italienerne spiller oss helt ut av banen.

5.0 Analyse og diskusjon

Vi var alt, alt for mange små, og det var flere eksportører enn importører.

På tross av disse påstandene, ble også en avskaling blant aktørene i næringen nevnt av et par av respondentene:

På [anonymisert] er det bare fire-fem fiskekjøpere igjen. For 15 år siden var det 25. Slik har utviklingen gått, og jeg tror ikke det har stoppet enda.

Forklaringen på hvorfor noen mener det er blitt for mange i næringen, mens andre mener det blir færre, kan være at respondentene snakker ut fra ulike tidsperspektiv. Mens noen har et perspektiv som strekker seg tilbake til før frislippet, tenker andre kanskje bare på de siste fem-ti årene når de uttaler seg om antall aktører i næringen. Hovedårsaken kan dog tenkes å være at nedgangen i markedet har økt konkurransen i næringen slik at antall aktører relativt sett har økt. I tillegg har det skjedd en sentralisering og nedgang i flåteleddet, noe som gjør at respondentene kan føle seg ytterligere presset også her. Seks av de ni respondentene i undersøkelse oppga således hardere konkurranse som en hoved- eller medvirkende motivasjon til deres medlemskap i LSC:

Det ble tøffere konkurranse, og de eneste som sitter igjen med gevinsten er italienerne. De kan velge og vrake for det kom en masse eksportører på banen, og ikke alle hadde kunnskap om markedet. Det var bare om å gjøre å få ut fisken og bli ferdig, var inntrykket mitt.

Det endte med at vi sloss med oss selv og hverandre om å få levere, og det eneste vi brukte var prismekanismen.

En tøffere konkurranse og en ustrukturert næring ble videre kommentert av alle respondentene, også av de som ikke koblet dette direkte til frislippet eller til motivasjon for LSC. Det er derfor selvsagt mulig å tenke seg at mye av utviklingen vi har sett kunne skjedd uavhengig av frislippet i 1991. Dreyer et al. (1994:44) påpeker dog at det, etter at den gamle eksportordningen falt bort, ikke eksisterer noen ”koordinerende instans” i næringen. De fleste ga også uttrykk for at tanken bak LSC var å stabilisere næringen. Mens en før frislippet hadde en lovbestemt koordinering av produksjon og priser, opererer aktørene nå på et fritt marked hvor det kan synes som om marginene blir mer og mer marginale. Men hvordan

5.0 Analyse og diskusjon

stemmer dette med Porters (1979) karakteristik av hva som påvirker rivaliseringen i en næring?

De første av Porters (1979) punkter for økt rivalisering som jeg henviste til i teorigjennomgangen er 'økende antall like store konkurrenter' og 'liten vekst i markedet'. Analysen har så langt antydning at det har skjedd en marginal reduksjon i antall produsenter og eksportører etter liberaliseringen. Samtidig har dog markedet hatt en negativ vekst, som omtalt i forrige kapittel. Disse to punktene drar altså i hver sin retning når det gjelder om rivaliseringen har blitt sterkere eller svakere. Hvis markedet dog er redusert relativt mer enn antall aktører i næringen er, kan en anta at rivaliseringen er økt. Siden flere av respondentene uttaler at det er blitt for mange aktører i næringen og at konkurransen er blitt hardere, velger jeg å tro at dette skyldes nettopp en relativt større reduksjonen i markedet, samt en sentralisering i flåteleddet.

Videre nevner Porter (1979) at 'store faste kostnader og høye lagerkostnader' øker rivaliseringen. Jeg har allerede kommentert at tørrfisknæringen er en kapitalkrevende næring, og gjennomgangen av forhandlingsmakt mot kundene viste at stadig mer av lagerkostnadene er lagt over på produsentleddet. Dette taler i så måte for økt rivalisering. Det er vanskelig å påstå at det er 'Liten grad av produktdifferensiering' i tørrfisknæringen, da særlig den fisken som sendes til italiemarkedet er svært differensiert alt etter hvilke distrikt den sendes til. Hvorvidt det er stor forskjell på differensieringen mellom de ulike bedriftene er dog et annet spørsmål. Respondentene og Norges Råfisklag (2001) uttalte dog at kvalitetsdifferensieringen er blitt dårligere de siste årene. Dette *kan* bety at differensieringen er blitt dårligere, og i så måte bidra til økt rivalisering.

Alt i alt velger jeg altså å tro at respondentenes inntrykk av hvordan konkurransen i næringen har utviklet seg stemmer, og at rivaliseringen er økt. Økt konkurranse og rivalisering, samt mangelen på aktører som utøver noen makt av betydning i næringen tyder da også på lav maktkonsentrasjon i henhold til Guidice et al.s (2003) begreper. Dersom deres teori stemmer, vil konkurransen i denne næringen gjøre det vanskelig å lykkes med å samle makt gjennom en allianse. Dette fordi hver av partene har liten sjans for å endre konkurransestrukturen. Følgende kommentar fra en av respondentene understreker da også at det er vanskelig å endre konkurransen i næringen, selv gjennom samarbeid:

5.0 Analyse og diskusjon

Selv med 50 prosent [av kvantum] i dag er det ikke bare å styre markedet.

Rivaliseringen ser altså ut til å ha økt i næringen, og konsentrasjonen blitt lavere. Syv av respondentene mente at liberaliseringen av eksportloven har vært årsak til disse endringene i konkurransemarkedet, og seks av dem oppga økt rivalisering i næringen som en hoved- eller medvirkende årsak til at de ble motivert for etableringen av LSC. Selv om Guidice et al. (2003) uttaler at det er vanskelig å lykkes med en allianse i denne typen konkurransemarkeder, synes det altså som om ønsket om å stabilisere næringen har vært et sentralt mål for samarbeidet.

5.4 Bedrift

*IQen stiger med synkende dekningsbidraget. Det er peise sikkert.
Når det går bra og folk tjener penger så er de ikke så interessert. [...] Men når det går dårlig, så sier alle at "nå må vi pinadø samarbeide, nå må vi tjene penger".*

At det kan være økonomiske gevinster å hente ved å samarbeide, har vi allerede sett under diskusjonen av respondentenes ønske om å kunne sette en høyere pris i markedet.

Teorigjennomgangen identifiserte dog særlig kostnadsreduksjon (Stanek, 2004; Porter, 1986; Kale et al, 2000; Reid et al, 2001), usikre omgivelser (Beverland og Bretherton, 2001; Dibrell og Pett, 2001) og bedriftens overlevelsessevne (Eisenhardt og Schoonhoven, 1996; Warner, 2000; Guidice et al, 2003) i tilknytning til bedriftsnivå. Jeg skal derfor se på disse tre opp mot funnene fra intervjuene mine.

5.4.1 Kostnadsreduksjon

Teorigjennomgangen viste at kostnadsreduksjon (Kale et al, 2000), særlig tilknyttet stordriftsfordeler (Porter, 1986), kan motivere til samarbeid. Dreyer et al. (1994) uttalte også i sin konklusjon hvor viktig det er at tilvirkning og markedsføring i tørrfisknæringen skjer til en lavest mulig kostnad. De foreslår derfor en satsing på stordriftsfordeler tilknyttet markedsføring og produktutvikling.

Det var bred enighet i respondentutvalget om at kostnadene har økt betydelig de siste årene, på noen områder på grunn av endringene i omgivelsene som beskrevet ovenfor. Den generelle

5.0 Analyse og diskusjon

kostnadsøkningen som har funnet sted i Norge de siste årene ble trukket frem, og også kostnader ved tap av markedsrett som nevnt tidligere. Men særlig kostnader tilknyttet ran av vogntogn på slutten av 90-tallet, som nevnt i kapittel 4.4, ble vektlagt av flere:

Vi hadde en formidabel økning i disse kostnadene som et resultat av det som skjedde i 91. I vår bedrift hadde vi en tidobling i kostnadene bare tilknyttet transportforsikring.

Mulighetene for å oppnå stordriftsfordeler på innhenting av felles anbud, ble da også kommentert av samtlige respondenter. Fem av dem oppga dette som medvirkende årsak til at de ble med i LSC, en mente denne kostnadsbesparelsen var et kriterium for bedriftens medlemskap, mens de resterende tre mente dette heller var gevinster av, ikke motivasjonen for samarbeidet:

Vi så at ved å prøve å styrke vår posisjon, så ville kostnadseffekten av dette være noe vi kunne ta med "på turen". Men dette var slett ikke vår hovedfokus. Men vi har helt klart sett at det på forsikring, transport og emballasje har hatt en veldig stor effekt.

Når det gjaldt kostnadsbesparelser tilknyttet ledelsesprosesser, ble det å ha færre agenter å forholde seg til, forenkling av papirmølle og bedre kontroll med priser ut og inn på grunn av et sentralt administrasjonsledd nevnt. To av respondentene gikk også videre på den tidligere nevnte diskusjonen om organiseringen av salgsfunksjonen i LSC ved å nevne at all fisken kan lagerholdes og vrakes på et felles lager i Bodø for å gi ytterligere kostnadsbesparelser. De valgte dog å problematisere dette med tanke på tap av arbeidsplasser og verdiskapning i de ulike delene av Lofoten.

Når det gjelder mulige stordriftsfordeler tilknyttet produksjon, kommenterte jeg i kapittelet om samarbeidsklima at dette ikke er en del av LSC i dag. Videre var respondentene uenige om hvor vidt dette skulle bli en del av samarbeidet i fremtiden eller ikke. Samtlige respondenter utelukkende at kostnader og usikkerhet tilknyttet ressurstilgang hadde noen innvirkning på etableringen av LSC. Flere nevnte at det har oppstått en uskreven avtale innad i LSC om at man hjelper hverandre om det er noen av medlemmene som ikke får tak i nok fisk, men som en av dem uttalte:

5.0 Analyse og diskusjon

Får vi ikke fatt i fisk, får vi heller ikke produsert tørrfisk. Uavhengig av om vi er med i LSC eller ikke.

Kostnadsreduksjon, og da særlig stordriftsfordeler tilknyttet felles anbud og ledelsesprosesser, har altså vært et av målene for etableringen av LSC. For fem av respondentene var dette å betrakte som en medvirkende motivasjonsfaktor for deres medlemskap, en anså det som et kriterium for medlemskap, mens de resterende tre heller så på det som en gevinst av et samarbeid som kom til av andre årsaker. Alle respondentene utelukket dog LSCs rolle for å senke kostnader tilknyttet ressurstilgang, noe som må kunne sies å ikke være overraskende i og med at LSC først og fremst er et salgssamarbeid.

5.4.2 Usikkerhet i omgivelsene

Vi har sett at det er bred enighet i academia om at allianser blir til som et resultat av usikre omgivelser (Beverland og Bretherton, 2001; Dibrell og Pett, 2001), da dette fører til deling av risiko og transaksjonskostnader, samt større kontroll over omgivelsene. Korneliussen et al. (2005) hevder at tørrfisknæringen opererer i svært usikre eksterne omgivelser: *”as catches of wild fish can be seen as natural events with a highly uncertain outcome, the volume of raw material fluctuates significantly due to problems in managing commercial fish stocks and biological variation. Uncertainty related to supply is the largest source of uncertainty in the processing sector, as both quantity, size of fish and quality may vary”* (Korneliussen et al, 2005:3). En kan derfor tenke seg at det ut fra et teoretisk perspektiv er ekstra stor sannsynlighet for at allianser blir til i denne næringen.

I tillegg har vi sett at næringen er svært kapitalkrevende på grunn av store lagerkostnader, og den store kapitalbindingen gir en ekstra risiko for den enkelte bedrift når markedet er usikkert. Dette forverres ytterligere ved varierende betalingsevne og betalingsvilje i importleddet i Italia (Borch og Korneliussen, 1995). Alle disse faktorene har vært med på å gjøre omgivelsene usikre for de ni bedriftene som gikk inn i LSC, og kan på den måten ha vært medvirkende for sammenslåingen. Noen av disse momentene ble da også omtalt under analysen av markedsrett.

Gjennom intervjuene ble flere risikofaktorer nevnt i tilknytning til de omgivelsene næringene opererer innenfor. To av respondentene uttrykte seg på følgende måte:

5.0 Analyse og diskusjon

Tørrfisk er den største risikosporten innenfor fiskerinæringen bortsett fra laks. På tørrfisk kan det være tyve minus en natt, og så er den ødelagt, men du kan likevel få litt igjen for den. Eller valutaen kan forandre seg 10-15 prosent. Så det er små marginer i denne næringen.

Eier i tørrfiskbedriftene gjør alt. Fra å være nederst i båten til å reise til Italia og forhandle pris. Det kan være litt for spennende inni mellom.

Særlig forhold tilknyttet ”Vår Herre”, som flere uttalte det, kom frem. Tørrfisknæringen har alltid vært nødt til å forholde seg til en råstofftilgang som ikke lar seg kontrollere, og dette har mest sannsynlig vært med på å forme næringen og de som opererer her. Også frustrasjon over en usikker kystflåte og kvotereguleringer ble nevnt. Det var dog ingen av respondentene som vektla disse faktorene i tilknytning til motivasjonen for deres medlemskap i LSC, noe som synes å harmonere dårlig med teorien. Det er likevel mulig å tenke seg at det at næringen er svært gammel, og at de fleste av de ni bedriftene har eksistert i mange generasjoner, gjør at aktørene er vant til å håndtere denne usikkerheten og derfor ikke forholder seg til den på samme måte aktører i andre næringer.

Tørrfisknæringen opererer altså innenfor mange usikre omgivelser tilknyttet ressurstilgang og flåtestruktur. Det var dog ingen av disse momentene som ble trukket frem som årsak til etableringen av LSC. Dette kan skyldes at næringen alltid har måttet forholde seg til usikkerhet og risiko siden den er bygget opp om naturgitte forhold.

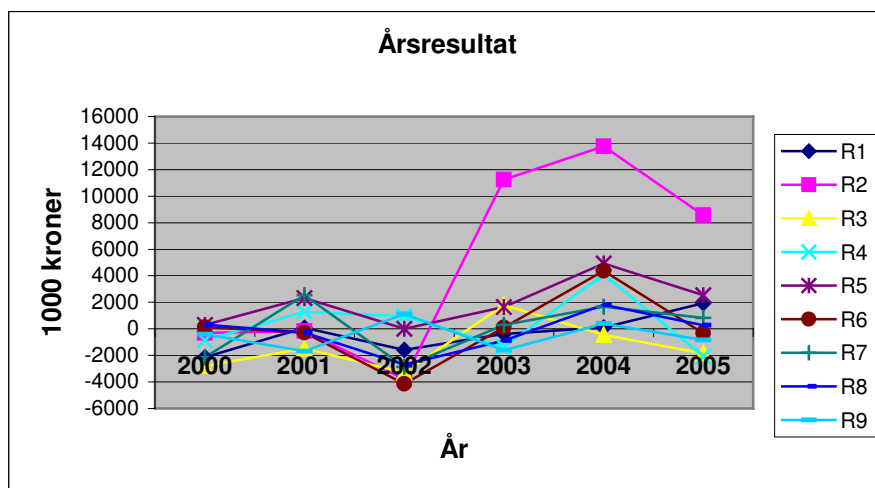
5.4.3 Forbedring av overlevelsessevnen

Som vi så i teorigjennomgangen, er det forventet at bedrifter som har behov for å styrke den eksisterende forretningsvirksomheten er de som er best tjent med å samarbeide (Eisenhardt og Schoonhoven, 1996; Warner, 2002). Slike bedrifter finner man oftest i næringer omgitt av et turbulent miljø (Dibrell og Pett, 2001), noe vi har sett i det foregående kan sies å gjelde tørrfisknæringen. Vi har også sett at det italienske markedet kan sies å være i et stadie av tilbakegang, og Guidice et al. (2003) hevdet at bedrifter som danner allianser i slike markeder kan være motivert ut fra et ønske om å unngå at industrien dør hen. Det er derfor spesielt interessant å se hvordan dette stemmer med de ni bedriftene i LSC.

5.0 Analyse og diskusjon

Gjennomgangen av næringens lønnsomhet i kapittel 4.4 viste at det har vært svært variable resultater de siste årene. Ved en nærmere titt på regnskapstallene fra de ni medlemsbedriftene i LSC, får vi frem et ganske likt resultat. Figur 15 viser at dårligste resultater kom i 2002, som vi også så i resultattabellen for næringen som helhet. Dette året kom syv av ni bedrifter ut med negativt resultat. Motsatt ser det ut til at 2004 var et relativt bra år, hvor bare en av bedriftene fremdeles befant seg på minus. I perioden som helhet, rapporterte åtte av de ni bedriftene om underskudd i opp til fire år, mens den siste bedriften klarte å holde seg på plussiden alle årene. Ut fra denne relativt enkle sammenligningen kan en konkludere med at motivasjonen for å etablere LSC neppe er økonomisk overlevelse for alle bedriftene. I så fall ville jeg ventet å finne at alle bedriftene hadde mange år med røde tall. Det er likevel liten tvil om at bedriftene har mye å hente på å forbedre den økonomiske situasjonen, og for noen er nok dette mer avgjørende enn for andre når det gjelder deres mulighet for overlevelse i næringen.

Figur 15: Årsresultat etter skatt i perioden 2000-2005 for de ni medlemsbedriftene



Datakilde: Proff forvalt

I intervjuene kom det frem ulike synspunkt i denne sammenheng. En av bedriftene var helt klar på at det var økonomiske årsaker til at de valgte å bli med i LSC, men ikke tilknyttet endringer i marked eller konkurransestruktur i Norge. Respondenten knyttet dette derimot til eierskiftet i Nordlandsbanken som kom i 2003:

Da Nordlandsbanken ble overtatt av DnB fikk vi problemer. Da var det helt nye normer, og vi møtte nesten veggen for hele bedriften inntil banken forsto hva vi holder på med.

5.0 Analyse og diskusjon

Videre mente respondenten at det samme problemet gjaldt for hele næringen på denne tiden, men at situasjonen har snudd seg nå. Respondenten beskrev da også et tidligere samarbeidsforsøk bedriften hadde valgt å gå inn i på grunn av en vanskelig situasjon. Bedriften hadde her valgt å gå ut av samarbeidet igjen etter å ha tilegnet seg den ekspertisen de trengte for å klare seg selv. Følgende uttalelse fra den samme respondenten synes å underbygge at hovedmotivasjonen hans for å være med i LSC var nettopp å bedre bedriftens overlevelsessevne, og at denne motivasjonen kanskje ikke er så sterk lenger nå som situasjonen er endret:

Selv om jeg må si at LSC kanskje ikke er så nødvendig i dag. For de fleste er kommet dit de skal være økonomisk.

De resterende åtte respondentene er de samme som knyttet etableringen av LSC til tap av markedsrett mot Italia, og disse koblet også dårlig økonomi mot dette. Tre av disse kom med uttalelser som tydet på at bedriftene var så presset at de hadde vært nødt til å vurdere om de skulle fortsette med produktet tørrfisk på det italienske markedet eller ikke:

Å unngå kniven på strupen er jo mest for tørrfiskene, for det er det som er hovedproduktet vårt. Og når vi ikke tjener penger på det så... LSC er vel et resultat av det.

Og det er derfor man prøver å organisere seg for å få en bedre pris for å gjøre det levelig. Man ser jo rundt seg at det blir færre og færre tørrfiskprodusenter, og hvorfor? Det er jo fordi man ikke klarer å tjene penger.

En av respondentene uttalte videre at de trodde dårlig økonomi var en medvirkende årsak til etableringen av LSC, men at dette ikke hadde vært et avgjørende problem i deres bedrift.

Jeg vil ikke påstå at vi har vært ekstra presset. Vi var ikke med selv da LSC ble opprettet, men jeg tror etableringen kom av at mange var lei av å tape penger.

Av de resterende fire respondentene, unngikk en å svare, og tre svarte at "kniven på strupen" økonomisk sett ikke hadde vært tilfellet for dem. Uttalelsene under viser likevel at utilfredsstillende økonomi har vært et tema de siste årene, og sannsynligvis en medvirkende årsak til etableringen av LSC selv om det ikke har presset bedriftene til å samarbeide:

5.0 Analyse og diskusjon

Uten å hovere for mye så må jeg nå si at vi på Røst kanskje er de som kommer best ut prismessig i dag når det gjelder tørrfisk. Vi har som regel ligget litt over Lofoten når det gjelder pris. Men det er klart at i dårlige tider så snur man hver en stein for å finne løsninger, så det er ingen tvil om at det kan være en medvirkende årsak.

Bankene skal ha oppgaver hver måned, kvartal, halvår og så videre. Man bruker snart mer tid på å følges opp enn å gjøre noe produktivt. Er det et godt år får man høre at det er konjunktorene ute i verden som gjør at en tjener penger. Men er det et år eller tre med røde tall, så er vi dårlige bedriftsledere.

Et ønske om å styrke bedriftenes økonomi ser dermed ut til å ha vært en motivasjonsfaktor for alle de ni respondentene ved valg av LSC. Ønsket synes dog å ha vært mer avgjørende for overlevelsessevnen for noen av bedriftene enn for andre. Fire respondenter sa ganske klart at de var nødt til å gjøre noe for å overleve og/eller kunne fortsette med tørrfisk, og de resterende kom med uttalelser som i hvert fall antydte at den økonomiske situasjonen ikke har vært ideell for alle i næringen de siste årene. Sett i sammenheng med Guidice et al.s (2003) om hvorfor allianser blir til i et marked i tilbakegang, synes det dermed som om et av målene med LSC var å unngå nedleggelse av virksomheten på dette markedet.

Stordriftsfordeler tilknyttet logostikk og emballasje synes altså å ha vært en medvirkende årsak for fem av de ni bedriftene. Usikkerhet tilknyttet ressurstilgang og flåten ble ikke knyttet til etableringen som en motivasjon, men alle respondentene fokuserte på at samarbeidet kunne bedre deres økonomiske situasjon. For fire av bedriftene syntes dette å gjelde overlevelse på det italienske markedet, noe som kan tyde på at LSC i hvert fall til en viss grad er etablert for å unngå at markedet dør hen.

5.5 Oppsummering og diskusjon

I denne analysegjennomgangen har jeg beskrevet hvordan samarbeidsklimaet i næringen har muliggjort etableringen av LSC. Videre har jeg analysert hvilke motivasjonsfaktorer de ni medlemsbedriftene vektlegger som avgjørende for etableringen tilknyttet markedet, næringen og den enkelte bedrift.

Analysen antyder at samarbeidsmiljøet i næringen har vært med å legge til rette for etableringen av LSC ved at åtte av ni respondenter opplever at det er enklere å samarbeide i dag enn tidligere. Jeg fant også tegn til at tidligere samarbeid har vært med å gjøre det enklere å starte opp LSC, og at lang historie, tradisjon og posisjon i markedet har vært med på å avgjøre sammensetningen av gruppen. Den sterke individualismen blant bedriftene synes dog å ha presset frem en organisasjonsform som sikrer bedriftene fortsatt kontakt med kundene gjennom et desentralisert salgssledd.

Videre fant jeg at det i hovedsak er redusert markedsrett og ustabile eksportpriser som har motivert respondentene til å etablere LSC. Åtte av de ni respondentene la vekt på muligheten for å endre dette som sin hovedmotivasjon. En svært vanskelig økonomisk situasjon på det italienske markedet har også vært sentralt, og endring av dette var i så måte hovedmotivasjonen for fire av de ni. I tillegg vektla seks av de ni at en hardere konkurranse i næringen var med på å motivere til samarbeid, mens fem mente det samme om muligheten for stordriftsfordeler.

I og med at Frankle og Whipple (1996) argumenterer for at en bedrifts motiv for å delta i en allianse representerer dens mål for samarbeidet, synes målene for etableringen av LSC å kunne oppsummeres som:

- Ønske om økt markedsrett
- Ønske om en mer stabil konkurranse

I det videre ønsker jeg å diskutere funnene fra analysens hoveddel med vekt på del to av mitt forskningsspørsmål: om LSC kan bidra til at eierne oppnår disse målene.

5.0 Analyse og diskusjon

5.5.1 Styrke markedsposisjonen, på kort eller lang sikt?

Analysen viste at økt markedsrett, gjennom en styrket forhandlingsrett og muligheten for å oppnå økte og stabile priser i markedet, var svært sentrale mål for bedriftenes valg av medlemskap i LSC. Jeg vil her se nærmere på om bedriftenes fokus vil kunne sikre alliansen økt markedsrett på lengre sikt.

I teorigjennomgangen benyttet jeg Guidice et al.s (2003) teori om at markedets livssyklus er bestemmende for hvorfor bedrifter velger å samarbeide. Som jeg viste i kapittel 4.3 kom det så sent som på slutten av 90-tallet en klar nedgang i det italienske tørrfiskmarkedet, og markedet er totalt redusert med nesten $\frac{3}{4}$ i forhold til den størrelsen det hadde i mellomkrigstiden. Når EFF (1, 2002) i tillegg uttaler at de ikke forventer noen økning i konsumet, synes markedet å være i et klart tilbakegangsstadium, og det virker som om det er liten tro på at markedet skal kunne revitaliseres. Hvis så er tilfelle, peker Guidice et al.s (2003) teori på at årsaken til at det dannes allianser i dette markedet handler mest om å utsette industriens død.

At næringen opplever en dårlig periode nå, kan tenkes å ha sammenheng med den økte globaliseringen de siste tyve årene. Chen og Huang (2004) understreker blant annet at utviklingen i verdenshandelen gjør at bedriftene i stadig sterkere grad er nødt til å utvikle konkurransefortrinnene sine for ikke å havne i en situasjon hvor produktene er foreldet på grunn manglende oppfølging. Hauge (2000) uttaler da også at tørrfisknæringen i liten grad har fokusert på innovasjon og produktutvikling. Den historiske oversikten over utviklingen i tørrfiskeeksporten viste dog at næringen har vært utsatt for store svingninger før, men at perioder med svært lavt konsum er blitt erstattet med nye perioder med vekst. Økt fokus på markedsutvikling kan derfor tenkes å være en mulighet for å skape ny vekst også i det italienske markedet.

Gjennom intervjuene fikk jeg et klart inntrykk av at respondentene er opptatt av å videreføre tørrfisknæringen og de lange tradisjonene den har på Italia-markedet. Analysen viste dog at respondentene fokuserte mest på hvordan de, gjennom å være en del av LSC, kan "forsvare" seg mot italienerne og på den måten ta tilbake litt av den opprinnelige markedsretten samt øke prisen. I stedet for å fokusere på hvordan LSC kan ha en aktiv rolle som markedsutvikler, virker det som om de fremdeles ønsker å ha en mer passiv rolle som tradisjonell leverandør. Noen av respondentene ga også uttrykk for at de forventet en fortsatt nedskalering i næringen,

5.0 Analyse og diskusjon

noe som tyder på at de er forberedt på at markedet skal reduseres ytterligere. Spørsmålet er da hvordan LSC, ved å være passiv leverandør til markedet, skal kunne sikre seg at en stor nok del av markedet består til at de fortsatt har kunder å levere til?

Ved å være en større gruppe i denne næringen synes muligheten for å styrke forhandlingsmakten å være stor. Men som vi har sett, spiller avhengighet mellom kunde og leverandør og tilgang på alternative markeder også inn (Gripsrud og Nygård, 2005). Dersom det italienske markedet fortsetter å avta, og LSC fortsatt ikke har alternative markeder for kvalitetsfisken sin, synes avhengigheten å øke dramatisk. Dette fordi de norske aktørene fortsatt er avhengig av det italienske markedet, mens italienerne i stadig større grad går over til andre sjømatprodukter (Teigland og Mangseth, 1998) og dermed frigjør seg fra avhengigheten til den norske tørrfisknæringen. Uten innsats på utvikling av alternative markeder, synes det dermed som om forhandlingsmakten til bedriftene kan fortsette og svekkes selv om de er en del av LSC.

Manglende fokus på aktiv markedsutvikling synes dermed på sikt å kunne få en motsatt effekt på bedriftenes forhandlingsmakt enn det respondentene ønsker seg. Fokus på å være blant dem som overlever i markedet (Austen, 2002), samt det at noen av bedriftene valgte medlemskap i LSC utelukkende på grunn av en svært presset økonomisk situasjon, tyder derfor på at bedriftene styrer i retning av å utsette industriens død (Guidice et al, 2003) i stedet for å prøve å revitalisere markedet. Å søke økt markedsrett i et marked som er i ferd med å forsvinne synes i så måte å være svært kortsiktig. Dersom bedriftene skal kunne øke sin markedsrett over tid, synes det dermed å være behov for en kursendring i retning økt fokus på markedsutvikling.

5.5.2 Kan mål om stordriftsfordeler velte samarbeidet?

Analysen viste også at stordriftsfordeler var et mål for etableringen av LSC. Jeg vil her diskutere om fokus på kostnadsminimering kan føre til oppløsning av samarbeidet.

Analysen viste at den sterke graden av individualisme blant medlemmene i LSC har ført til at medlemmene fremdeles står for utførelsen av alt salg hver for seg, selv om LSC først og fremst er et salgssamarbeid. Jeg argumenterte i henhold til Sørensen og Reve (1998) for at dette kan tenkes å være en måte å beskytte bedriftenes største konkurransefortrinn, kontakten

5.0 Analyse og diskusjon

med kundene, på, og noen av medlemmene så dette som en nødvendighet for at samarbeidet i det hele tatt skulle bli en realitet. Selv om de ni bedriftene har valgt å etablere et horisontalt samarbeid, velger de altså samtidig å holde på sine konkurransefortrinn i markedet.

Like fullt som dette kan synes å være et paradoks, synes det også å være svært omdiskutert innad i gruppen. Noen av respondentene uttalte at fortsatt kontakt med kundene var et svært sentralt kriterium for at de valgte å gå inn i LSC. I analysen koblet jeg denne tankegangen mot Hamels (1991) omtale av å beskytte bedriftens viktigste konkurransefortrinn mot eventuelle opportunistiske partnere gjennom å opprette en såkalt "black-box". På denne måten er de mindre sårbare om alliansen skulle mislykkes. Ønsket om kostnadsreduksjon ble derfor knyttet til distribusjon heller enn til sentralisering av salgsleddet.

Dette trekket kan dog også føre til kostnadsvekst og problemer med ledelse av alliansen (Reve og Grønhaug, 1989). Som Bengtsson og Koch (1999) argumenterte for, forholder medlemmer i konkurrerende samarbeid som LSC seg til hverandre som konkurrenter og samarbeidspartnere. Dette styrer makt- og avhengighetsforholdet mellom medlemmene. Dersom de ni bedriftene velger å holde på sin individualisme, kan det altså tenkes at de bygger opp konkurranseaspektet i gruppen, også i det markedet hvor de samarbeider. Å styre en allianse med sterk grad av innbyrdes konkurranse er ressurskrevende. Det er altså en vanskelig balansegang mellom beskyttelse av egne konkurransefortrinn og faren for å gjøre det uforholdsmessig kostbart å lede alliansen.

Flere av respondentene var da også svært åpne om at de ønsker at LSC etter hvert skal ta over salgsfunksjonen for hver enkelt, for på den måten å frigjøre ressurser til økt fokus på produksjon. Disse respondentene ønsker derfor å kunne hente ut kostnadsfordeler ved en sentralisering av også salgsleddet, og noen trakk dette ytterligere til også å omhandle felles lagerhold. Beskyttelse av bedriftenes konkurransefortrinn ser dermed ut til å være et konfliktfylt tema for gruppen. Denne situasjonen, hvor respondentene tilsynelatende har motstridende interesser for samarbeidet, kan i følge Stanek (2004) føre til ustabilitet og anstrengt mellom partene i samarbeidet. I verste fall kan det også ende med at samarbeidet mislykkes fordi noen føler at LSC ikke fremmer deres mål (Frankle og Whipple, 1996).

Målet om stordriftsfordeler representerer altså en mulig fremtidig utfordring for LSC på grunn av uenighet om på hvilken måte dette skal utvikles. Dette problemet kan se ut til å bygge på

5.0 Analyse og diskusjon

en redsel for at samarbeidspartene skal opptre opportunistisk og stjele hverandres konkurransefortrinn. Dette taler for at økt fokus på tillitsbygging mellom partene vil være sentralt i prosessen med å videreutvikle alliansen.

5.5.3 Store nok til å stabilisere?

Videre viste analysen at en stabilisering av konkurransen var et sentralt mål for etableringen av LSC. Rivaliseringen i næringen synes å ha økt, noe som i følge Porter (1979) taler for å ta i bruk strategiske virkemidler for å endre situasjonen. Også konsentrasjonen i markedet syntes å ha blitt lavere, noe som taler for sterkere konkurranse og begrenset kontroll over de eksterne omgivelsene for den enkelte bedrift (Guidice et al, 2003). Denne situasjonen synes dog ikke å være ideell for alliansebygging da konkurransen i slike markeder er så fragmentert at det er vanskelig å påvirke konkurransen selv om flere bedrifter samarbeider (Guidice et al, 2003).

Selv om den historiske gjennomgangen av tørrfiskeeksporten i kapittel 4 viste at den siste store nedgangen i tørrfisknæringen kom på begynnelsen av 80-tallet, mente flesteparten av respondentene at økningen i rivaliseringen kom som et resultat av den nye eksportloven i 1991. Dette ble begrunnet i manglende koordinering av prisatferd i næringen. Et ønske om å stabilisere næringen med å få en mer samlet atferd og prissetting ble dermed uttrykt som et motiv for etableringen av LSC.

Dette er i så måte ikke noe nytt scenario i næringen. Gjennomgangen har vist at det allerede i 1917 ble tatt initiativ for å organisere næringen for å redusere innbyrdes ødeleggende konkurranse, statsråd Robertson etterlyste på 30-tallet produsentlag som kunne øve innflytelse på prisansettelse (Tande og Tande jr, 1986), og Dreyer et al. (1994) bemerker at frislippet i 1991 førte til en mangel på en koordinerende instans i næringen. Således synes det som om tørrfisknæringen alltid har slitt med å oppnå en felles atferd blant aktørene så lenge eksportretten ikke har vært strengt regulert. De fleste bedriftene i LSC er generasjonsbedrifter som har konkurrert under regulerte konkurranseforhold før frislippet, og det kan dermed tenkes at ønsket om å stabilisere næringen handler om å ta tilbake noe av den kontrollen næringen hadde over den innbyrdes konkurransen før frislippet. Flere av respondentene uttrykte da også et ønske om at resten av næringen skulle organisere seg på tilsvarende måte for ytterligere å styrke næringens ansikt utad.

5.0 Analyse og diskusjon

Spørsmålet er da om bedriftene kan klare å ta tilbake noe av kontrollen over næringen gjennom LSC. Diskusjonen i første avsnitt tyder på at næringen er for fragmentert og lite konsentrert til at en allianse vil kunne endre på denne situasjonen. I og med at 50 prosent av Lofotkvantumet nå er samlet i LSC, er konsentrasjonen dog blitt høyere, og dette kan gjøre det enklere å faktisk påvirke konkurranseforholdet i de ni bedriftenes favør. Det er det likevel nyttig å merke seg at Carlton og Perloff (2005) hevder at minimum 80 prosent av en næring som driver med kvantumskonkurranse må være representert for at alliansen som helhet skal kunne profittere fra samarbeidet. I og med at det italienske markedet ble funnet å være svært kvantumselastisk av Dreyer et al. (1994), har den delen av tørrfisknæringen som opererer her mange likhetstrekk med den situasjonen samfunnsøkonomene tar utgangspunkt i. Det er derfor mulig at LSC i dag representerer en for liten del av næringen til å faktisk kunne påvirke stabiliteten i næringen. Uttalelser om at LSC i år med overproduksjon er usikker på hvor vidt de vil klare å oppnå det salget de ønsker seg, og at respondentene føler at LSC tar støyten for en næring som ellers bare ”skummer fløten” av arbeidet deres, synes å kunne bygge opp om dette.

Dersom LSC skal kunne oppnå den stabiliseringen av konkurransemarkedet som de ønsker seg, er det altså mulig at de må revurdere alliansens størrelse. Dersom gruppen er større, blir den også mindre sårbar dersom noen av medlemmene velger å gå ut av samarbeidet som følge av for eksempel uenighet om utviklingen av LSC som diskutert ovenfor.

Manglende fokus på markedsutvikling kan altså se ut til å vanskeliggjøre LSCs mulighet for å opprettholde markedsrett på lengre sikt, noe som tyder på at alliansen mest vil fungere som et verktøy for å utsette industriens død.

Videre kan ulike målsetninger tilknyttet i hvilken grad alliansen skal satse på stordriftsfordeler komme til å vanskeliggjøre samarbeidet fremover. Her synes det fornuftig å jobbe målbevisst med å øke alliansens tillitsforhold innad.

I tillegg kan det se ut til at LSC bør vurdere å øke sin medlemsmasse for å kunne oppnå den stabiliseringen de ønsker på konkurransemarkedet, og derigjennom også øke eksportprisen i markedet.

6.0 Konklusjon og implikasjoner

I denne forskningsrapporten har jeg sett på hvorfor ni tørrfiskprodusenter har valgt å gå sammen og danne den horisontale alliansen Lofoten Stockfish Company (LSC). Målet var å kaste lys over hva som har ført til valg av en slik strategi i en næring som tradisjonelt har vært forbundet med svært lite samarbeid mellom aktørene. Jeg startet derfor med å presentere mine forskningsspørsmål som var:

1. Hvilke faktorer var avgjørende for etableringen av LSC?

2. Kan LSC bidra til at bedriftene oppnår det de ønsker?

Gjennom intervju med de ni bedriftslederne som har valgt å være en del av LSC, så jeg på hvordan samarbeidsklimaet i næringen har vært med på å bygge opp om samarbeidet, samt identifiserte de mest sentrale motivasjonsfaktorene for samarbeidet i tilknytning til marked, næring og den enkelte bedrift.

Analysen peker på at samarbeidsmiljøet i næringen har vært med å legge til rette for etableringen av LSC ved at åtte av ni respondenter opplever at det er enklere å samarbeide i dag enn tidligere. Jeg fant også tegn til at tidligere samarbeid har vært med å gjøre det enklere å starte opp LSC, og at lang historie, tradisjon og posisjon i markedet har vært med på å avgjøre sammensetningen av gruppen. Den sterke individualismen blant bedriftene synes dog å ha presset frem en organisasjonsform som sikrer bedriftene fortsatt kontakt med kundene gjennom et desentralisert salgsløp.

Videre fant jeg at det i hovedsak er redusert markedsmakt og ustabile priser som har motivert respondentene til å gå inn i LSC. Åtte av de ni respondentene la vekt på muligheten for å endre dette som sin hovedmotivasjon. En svært vanskelig økonomisk situasjon på det italienske markedet har også vært sentralt, og endring av dette var i så måte hovedmotivasjonen for fire av de ni. I tillegg vektla seks av de ni at en hardere konkurranse i næringen var med på å motivere til samarbeid, mens fem mente det samme om muligheten for stordriftsfordeler. Målene for samarbeidet synes dermed i hovedsak å ha vært å:

- Økt markedsmakt
- Stabilt konkurransemarked

6.0 Konklusjon og implikasjoner

Med bakgrunn i denne grunnleggende analysen diskuterte jeg hvor vidt LSC ser ut til å kunne oppnå det bedriftene ønsker. Her pekte jeg på to områder hvor samarbeidet synes å kunne bevege seg i feil retning i forhold til målene, samt ett område som kan komme til å utfordre medlemmenes samhold.

Først diskuterte jeg om LSCs fokus på markedet kan sikre dem markedsrett på lang sikt. Det er liten tvil om at respondentene ønsker å bevare næringen. I og med at markedet synes å være i sterk tilbakegang, peker jeg dog på at det er en overraskende mangel av fokus på behovet for markedsutvikling. Dette sammen med manglende fokus på utvikling av alternative markeder, synes å true LSCs muligheter for å oppnå en bedre forhandlingsposisjon på lengre sikt. Jeg hevder derfor at aktørenes fokus tilsier at de prøver å utsette at markedet dør hen i stedet for å prøve å revitalisere markedet.

Videre diskuterte jeg hvordan ulikheter i mål om utvikling av stordriftsfordeler kan føre til samarbeidsproblemer. Dette knyttet jeg spesielt til den videre utvikling av salgsfunksjonen. Mens en del av gruppen håper å kunne sentralisere salgsfunksjonen, og muligens også lagerholdet på sikt, for å oppnå ytterligere kostnadsfordeler, uttrykker andre at en slik utvikling vil gjøre at de melder seg ut av alliansen. Problemet syntes å skyldes redsel for opportunistisk atferd og tap av konkurranseferd. Dette taler for at økt fokus på bygging av tillit innad i alliansen er sentralt for at alliansen skal kunne løse denne problemstillingen.

Til sist diskuterte jeg hvor vidt det er realistisk at LSC kan klare å gjeninnføre stabilitet rundt prissetting i næringen. Både relevant teori og respondentenes egne uttalelser tyder på at 50 prosent maktkonsentrasjon i denne næringen kanskje ikke er nok til å kunne yte den innflytelsen som må til for å endre konkurranseforholdene. Dersom alliansen skal kunne øke stabiliteten i næringen slik de ønsker, er det kanskje nødvendig at LSC utvides til å omfatte minimum 80 prosent av det totale kvantumet i næringen.

6.1 Implikasjoner

Gjennom dette forskningsprosjektet har vist hvilke motivasjonsfaktorer som har vært mest avgjørende for etableringen av en horisontal allianse i tørrfisknæringen. Jeg har også i analysen prøvd å begrunne hvordan disse motivene har oppstått som konsekvenser av endringer i marked, næring og bedrift. Videre har jeg benyttet samarbeidsklima som basis for

6.0 Konklusjon og implikasjoner

analysen all den tid klimaet mellom mulige alliansepartnere vil avgjøre om det kommer til et samarbeid eller ikke. Resultatene fra forskningen har således interessante implikasjoner, både av praktiske og teoretiske årsaker.

Først og fremst handler dette om at LSC representerer en ny type konkurransestrategi i en næring som tradisjonelt har hatt problemer med å samarbeide. Denne rapporten viser i så måte at det er mulig å samarbeide i denne næringen, noe som i seg selv er interessant å merke seg. I tillegg til de funn jeg har redegjort for i konklusjonen, er det også interessant å merke seg at de uformelle samarbeidsforaene i næringen synes å ha senket terskelen for etableringen av en allianse i et ellers vanskelig samarbeidsklima. I og med at det er ikke er gjort forskning på denne typen samarbeid som har lyktes tidligere i denne næringen, kan det tenkes at funnene jeg har referert til vil komme til nytte for andre som ønsker å få til tilsvarende allianser.

Videre mener jeg å ha vist at samarbeidsklima er en viktig faktor som må ses i sammenheng med motivasjonsfaktorer når en studerer allianser. I mitt tilfelle kom dette spesielt godt frem ved at nettopp faktorer fra samarbeidsklimaet førte til uenighet om i hvor stor grad alliansen skal strekke seg for å oppnå stordriftsfordeler. Når en skal avgjøre om alliansepartnere opererer ut fra felles mål, synes det derfor nyttig å ta samarbeidsklimaet med i betraktning. Jeg har også antydnet at det er en del grep i tilknytning til samarbeidsklimaet som kan gjøres for å stimulere til samarbeid. Som for eksempel å starte opp uformelle forum.

Sist men ikke minst er det interessant å merke seg hvordan en tradisjonell eksportnæring som tørrfisknæringen forholder seg til et marked i tilbakegang. Markedsutvikling er kostbart, og allianser er dermed en utmerket mulighet til å kunne dele på innsatsen sammen med andre bedrifter. I og med at alle respondentene synes å være opptatt av å videreføre tradisjonene i tørrfisknæringen, skulle en tro at etablering av en allianse skyldtes et ønske om økt markedsutvikling. At dette viste seg å ikke være tilfellet er dermed et svært interessant funn som krever oppmerksomhet.

6.2 Videre forskning

Som nevnt tidligere, er en klar svakhet ved denne undersøkelsen at jeg bare har snakket med de ni bedriftene som har valgt å gå inn i LSC. En naturlig oppfølger av denne undersøkelsen kan derfor tenkes å være å forske på hvorfor andre parter i næringen ikke velger samarbeid

6.0 Konklusjon og implikasjoner

som konkurransestrategi. I og med at markeds- og konkurranseforholdene synes å være de samme for disse, kan det for eksempel være interessant å spørre seg om disse har et annet syn på utviklingen av samarbeidsmiljøet i næringen, eller om bedriftene driver vesentlig annerledes enn de ni som er med i LSC.

Et annet interessant tema å se nærmere på synes å være hvordan en kan oppnå økt interesse for markedsutvikling blant tørrfiskeeksportørene. Som jeg har argumentert for tidligere synes dette svært viktig om næringen skal kunne overleve på lang sikt. Videre synes det nyttig å se nærmere på hvordan næringen kan oppnå en bedre styring på kvantum og pristaking i markedet, slik at de ikke blir så sårbare overfor overproduksjon og ufornuftig prissetting.

Dette leder således over til et av punktene i min diskusjon om hvilken størrelse en allianse i denne typen næring må ha for å kunne utgjøre en forskjell. Som jeg antydte i diskusjonen, er det ikke gjort noen eksplisitt undersøkelse på dette. Ytterligere forskning på dette området kan derfor tenkes å være nyttig for bedrifter som vurderer allianser i tilsvarende næringer.

7.0 Bibliografi

Acs, Zoltan J; Preston, Lee (1997): "*Small and medium-sized enterprises, technology and globalization: Introduction to a special issue on small and medium-sized enterprises in the global economy*". Small business economics. Vol.9. Side 1-6

Ahuja, Gautam (2000): "*The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages*". Strategic management journal, Vol.21 No.3. Side 317-343

Arnett Denis B; Hunt, Shelby D (2006): "*The explanatory foundations of relationship marketing theory*". Journal of Business & Industrial marketing, 21/2. Side 72-82

Austen, Ellen R (1992): "*The relationship of industry evolution to patterns of technological linkages, joint ventures and direct investment between U.S. and Japan*". Management science. Vol.38, No.6. Side 778-792

Bengtsson, Maria; Kock, Sören (1999): "*Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*". Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.14, No.3. Side 178-193

Beverland, Mike; Bretheron, Philip (2001): "*The uncertain search for opportunities: determinants of strategic alliances*". Qualitative Market Research: An international journal, Vol.4, No.2. Side 88-99

Borch, Odd Jarl; Korneliussen, Tor (1995): "*Norsk tørrfisknæring: Markedstilpasning og eksportorganisering*". Nordlandsforskning, rapport nr. 2/95

Carlton, Dennis W; Perloff, Jeffrey M (2005): "*Modern industrial organization*". Pearson, Addison Wesley.

Chandler, Alfred D (1990): "*The enduring logic of industrial success*". Harvard business review. Mars/April. Side 130-140

Chang, Shao-Chin; Chen, Sheng-Syan; Lai, Jung-Ho (2006): "*The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances*". The international journal of management science. Omega doi: 10.1016/j.omega.2006.06.010

Chen, Hsiu-Li; Huang, Yophy (2004): "*The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises*". Small business economics. Vol.22. Side 365-377

Dagens Næringsliv (2005): "*Hyllekunstnerne*". Artikkel av Jens M. Johansson og Bjørn Olav Nordahl, 8./9. januar

Dahl, Lisbeth (2001): "*Tørrfisk – Et holdbart produkt på markedet?*". Kompendium i faget BE260 Sjømat og Produktutvikling, fagansvarlig Erik Slinde, Universitetet i Bergen. Side 38-47. <http://www.uib.no/sevu/sjomat/kompendiumh2001.pdf> (lastet ned 4. november 2006)

7.0 Bibliografi

- Das, T K; Teng, Bing-Sheng (2003): "*Partner analysis and alliance performance*". Scandinavian Journal of Management, Vol.19 No.3. Side 279-308
- Das, T K; Teng, Bing-Sheng (2001): "*Trust, control, and risk in alliance: an integrated framework*". Organization studies, Vol.2, No.3. Side 251-283
- Das, T K; Teng, Bing-Sheng (2000): "*A resource-based theory of strategic alliances*". Journal of Management, Vol.26, No.1. Side 31-61
- Dibrell, C Clay; Pett, Timothy L (2001): "*A process model of global strategic alliance formation*". Business Process Managements Journal, Vol.7, No.4. Side 349-364
- Dong, Li; Glaister, Keith W (2006): "*Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms*". International business review, doi: 10.1016/j.ibusrev.2006.09.003
- Dreyer, Bent; Martinussen, Terje; Richardsen, Roger; Ulve, Stein (1994): "*Norsk eksport av tørrfisk til Italia*". Fiskeriforskning. Prosjektnummer 9320
- Driftsundersøkelse (2003): "*Driftsundersøkelse i fiskeindustrien: Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2002*". Fiskeriforskning, rapport 15/2003
- Driftsundersøkelse (2004): "*Driftsundersøkelse i fiskeindustrien: Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2003*". Fiskeriforskning, rapport 14/2004
- Driftsundersøkelse (2006): "*Driftsundersøkelse i fiskeindustrien: Oppsummering av inntjening og lønnsomhet i 2004*". Fiskeriforskning, rapport 19/2005
- Dussauge, Pierre; Garrette, Bernhard; Mitchell, Will (2000): "*Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia*". Strategic Management Journal, Vol.21, No.2. Side 99-126
- Dyer, Jeffrey H; Kale, Prashant; Singh, H (2001): "*How to make strategic alliances work*". MIT Sloan management review. Vol.42, No.4. Side 37-43
- Easterby-Smith, Mark; Lowe, Andy; Thorpe, Richard: "*Management research: An introduction*", 2. edition, 2004, Sage publications Ltd London
- Easton, Geoff; Perks, Helen (2000): "*Strategic alliances: Partner as customer*". Journal of Industrial marketing management, Vol.29, No.4. Side 327-338
- EFF 1 (2002): "*Markedsplan 2003-2005. Norske konvensjonelle produkter. Tørrfisk, saltfisk og klippfisk*". For Eksportutvalget for fisk. Gunnarshaug trykkeri AS
- EFF 2 (2006): "*Handelstall Norge*". Eksportstatistikk laget for Eksportutvalget for tørrfisk den 16. oktober 2006. Space Time Research Pty Ltd. Tilsendt per mail fra styreleder i Tørrfiskforum 30. oktober 2006.
- EFF 3 (2004): "*Månedstatistikk Desember 2004*". Statistisk materiell utarbeidet for Eksportutvalget for fisk. Lånt på biblioteket ved Høgskolen i Bodø, stemplet 18. januar 2005

7.0 Bibliografi

- Eisenhardt, Kathleen M; Schoonhoven, Claudia Bird (1996): "*Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms*". Organization Science, Vol.7, No.2. Side 136-149
- Fearne, Andrew (1994): "*Strategic alliances in the European food industry*". European Business Review, Vol.94, No.4. Side 30-36
- FF (1995): Fiskeprodusentenes Fellessalg A/L, privatarkiv nr. 124. Arkivkatalog 1971-1993. Statsarkivet i Tromsø. (Lastet ned 30. oktober 2006) http://www.riksarkivet.no/webfelles/sato/arkivkataloger/Privatarkiv_124_Fiskeprodusentenes_Fellessalg_AL.pdf
- FHL 1 (2004): "*Tørrfiskforum*", artikkel skrevet for Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening, 23.11.04. <http://www.fhl.no/article995.html> (lastet ned 25. oktober 2006)
- Normann, Harald (2005): "*Livlige tradisjoner*". Artikkel skrevet 05.07.06 for Fisk, Industri og Marked. <http://www.netfisk.no/default.asp?page=3&article=154> (lastet ned 18. november)
- Frankel, Robert; Whipple, Judith Schmitz (1996): "*Alliance formation motives: A comparison of international perspectives*". The international journal of logistics management, Vol.7, No.2. Side 19-32
- Freeman, Edward R; Harrison, Jeffrey S; Hitt, Michael A (2005): "*Handbook of strategic management*". Blackwell Publishing Ltd USA
- Gomes-Casseres, Benjamin (1997): "*Alliance strategies of small firms*". Small business Economics. Vol.9. Side 33-44
- Gripsrud, Geir; Nygaard, Arne (2005): "*Markedsføringskanaler*". J.W. Cappelens forlag Oslo
- Guidice, Rebecca M; Vasudevan, Ash; Duysters, Geert (2003): "*From 'me against you' to 'us against them': alliance formation based on inter-alliance rivalry*". Scandinavian journal of management, Vol.19. Side 135-152
- Hamel, Gary (1991): "*Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*". Strategic management journal, Vol.12. Side 83-103
- Hauge, Elisabeth Sørfjorddahl (2000): "*Fiskerinæringen i Lofoten: Internasjonalisering og omstilling i territorielle produksjonssystem*". Hovedfagsoppgave, Institutt for geografi, Universitetet i Bergen. http://www.nhh.no/geo/prosjekt/kbl/r100_innhold.html (lastet ned 4. november 2006)
- Heide, Morten; Richardsen, Roger (2002): "*Markeds- og produktutvikling av tørrfisk til Nigeria*". Rapport 2/2002, Fiskeriforskning
- Hitt, Michael A; Ireland, R Duane; Hoskisson, Robert E (2005): "*Strategic management: Competitiveness and globalization (concepts)*". Thomson, South-western
- Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Vaidyanath, Deepa (2002): "*Alliance management as a source of competitive advantage*". Journal of management, Vol.28, No.3. Side 413-446

7.0 Bibliografi

- Hu, Ying; Korneliussen, Tor (1997): "*The effects of personal ties and reciprocity on the performance of small firms in horizontal strategic alliances*". Scandinavian journal of management, Vol.13 No. 2. Side 159-173
- Ingebrigtsen, Stig; Jacobsen, Ove (1997): "*Markedsføring: teori og praksis i et kretsløpsperspektiv*". AiT Enger AS
- Johannessen, Asbjørn; Tufte, Per Arne (2002): "*Introduksjon til vitenskapelig metode*". Abstrakt forlag
- Johannessen, Asbjørn; Kristoffersen, Line; Tufte, Per Arne (2004): "*Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*". Abstrakt forlag
- Justis- og politidepartementet (2005): "*Kriminalitetens samfunnsmessige kostnader*". Rapport 2005. Internett: http://www.dep.no/filarkiv/283334/Krim_samfunnsmess_kostnader.pdf (lastet ned 25. oktober 2006)
- Kale, Prashant; Singh, Harbir; Perlmutter, Howard (2000): "*Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*". Strategic Management journal, Vol.21 No.3. Side 217-237
- Kohn, Thomas O (1997): "*Small firms as international players*". Small business economics. Vol.9. Side 45-51
- Konkurransetilsynet (2006): "*Konkurranseloven §10, konkurransebegrensende samarbeid*". http://www.konkurransetilsynet.no/archive/internett/vedlegg/konkurranseregler/juridiske_info_ark/%C2%A710_konkurransbegrensende_samarb.pdf (lastet ned 20. november 2006)
- Korneliussen, Tor; Panozzo, Fabrizio (2006): "*From nature to economy and culture: How stockfish travels and constructs an action net*". Kapittel 7 i "*Global ideas*" av B. Czarniawska og G. Sevón. Liber & Copenhagen Business School Press: Malmø.
- Korneliussen, Tor; Pedersen, Pål A; Grønhaug, Kjell (2005): "*Quality assessment in a turbulent environment: The case of the stockfish industry*". Industrial marketing management, Elsevier inc. IMM06013
- Lewis, Philip; Saunders, Mark; Thornhill, Adrian (2003): "*Research methods for business students*". Pearson Education Limited, 3. utgave
- Lohrke, Franz T; Kreiser, Patrick M; Weaver, K Mark (2006): "*The influence of current firm performance on future SME alliance formation intentions: A six-country study*". Journal of business research, Vol.59. Side 19-27
- Lorange, Peter; Roos, Johan (1992): "*Strategic alliances*". Blackwell Publishers USA
- Martinussen, Terje; Richardsen, Roger; Ulve, Stein (2000): "*Tørrfiskeeksport til Italia*". Rapport fra Fiskeriforskning, Vol.10, No.2. (Dette er en ny utgave av Dreyer et al, 1993)

7.0 Bibliografi

- McKinnon, Jill (1988): "*Reliability and validity in field research: Some strategies and tactics*". Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol.1, No.1. Side 34-54
- McNaughton, Rod (2001): "*American software firms in Europe: Acquire, invest or partner?*" Journal of Euromarketing. Journal of Organization Science, Vol.7 no.2. Side 49-70
- Mintzberg, Henry; Westley, Frances (2001): "*Decision making: It's not what you think*". MIT Sloan management review. Vol.42, No.3. Side 89-93
- Nielsen, Bo Bernhard (2003): "*An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation*". European management journal, Vol.21, No.3. Side 301-322
- Norges Råfisklag (2001): "*Årsberetning 2001*". (lastet ned 6. november 2006)
<http://www.rafisklaget.no/pls/portal/docs/PAGE/RAFISKLAGET/INFORMASJON/INFORMASJONSARK/ARSMEDLINGER/AARSBERETNING%202001%5B1%5D>
- NRK 1 (2004): "*Lofot-tørrfisk på pristoppen*". Artikkel publisert 24.09.2004 for NRK Nordland. http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk_nordland/4115187.html (lastet ned 29. oktober 2006)
- Nyeng, Frode (2004): "*Vitenskapsteori for økonomer*". Abstrakt forlag.
- Kunnskapsforlaget (2006): Kunnskapsforlagets blå språk- og ordboktjeneste. www.ordnett.no (lastet ned 8. november 2006)
- Fiskeri- og kystdepartementet (2005): "*Ot.prp. nr. 88, 2004-2005. Om lov om endring i lov 27. april 1990, nr.9 om regulering av fisk og fiskevarer. Eksportutvalet for fisk som aksjeselskap*". Tilråding frå Fiskeri- og kystdepartementet av 29. april 2005. (lastet ned 30. oktober 2006) <http://www.odin.dep.no/filarkiv/245060/OTP0405088-TS.pdf>
- Perry, Monica L; Sengupta, Sanjit; Krapfel, Robert (2004): "*Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough?*" Journal of business research, Vol.57, side 951-956
- Porter, Michael E (1994): "*Konkurransefortrinn*". Tano AS.
- Porter, Michael E (1986): "*Competition in global industries*". Harvard business school press, Boston Massachusetts. Side 315-405.
- Porter, Michael E (1979): "*How competitive forces shape strategy*". Harvard Business Review, Vol.57, No.2. Side 137-145
- Proff forvalt: "*Komplett bedriftsinformasjon for bedre beslutninger*". Regnskapsinformasjon, kommentarer fra revisor, bedrifters historikk og panteheftelser. www.forvalt.no
- Reid, Douglas; Bussiere, David; Greenway, Kathleen (2001): "*Alliance formation issues for knowledge-based enterprises*". International Journal of Management Reviews, Vol.3, Issue 1. Side 79-100
- Reve, Torger; Grønhaug, Kjell (1989): "*Strategi og organisasjon*". Engers Boktrykk AS Otta

7.0 Bibliografi

Riege, Andreas M (2003): "*Validity and reliability tests in case study research: a literature review with 'hands-on' applications for each research phase*". *Qualitative Market Research: An international journal*, Vol.6, No.2. Side 75-86

Sekaran, Uma (2003): "*Research methods for business: A skill building approach*". John Wiley & Sons Inc USA

SINTEF (2002): "*Marine ressurser og teknologiutvikling*". Rapport STF80A013 051. http://www.sintef.no/upload/Fiskeri_og_havbruk/Publikasjoner/marine_ressurser_rapport.pdf (lastet ned 4. desember 2006)

SSB 1 (2006): "*Prisutvikling i eksport av fisk og fiskeprodukter, utvalgte varer, rangert etter eksportverdi i 2005*". Prisoversikt 2000-2005 for Statistisk Sentralbyrå. <http://www.ssb.no/emner/09/05/uhaar/tab-26.html> (lastet ned 29. oktober 2006)

SSB 2 (2000): "*Utførsel av tørrfisk, klippfisk og tran. 1830-1999*". Historisk statistikk fra Statistisk sentralbyrå. <http://www.ssb.no/historisk/aarbok/tab-2000-10-04-07.html> (lastet ned 17. november 2006)

Stanek, Mary Beth (2004): "*Measuring alliance risk: A model approach to prioritizing alliance projects*". *Management decision*, Vol.42, No.4. Side 182-204

Sørensen, Henrik B; Reve, Tor (1998): "*Forming alliances for asset development*". *Scandinavian journal of management*, Vol.14, No.3. Side 151-165

Sørgård, Lars (1997): "*Konkurransestrategi – eksempler på anvendt mikroøkonomi*". Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Tande, Thorvald; Tande, Thorvald jr. (1986): "*Norsk tørrfisknærings historie*". Norges Tørrfiskeeksportørers Landsforening.

Teigland, Kristin Reichel; Mangseth, Lise (1998): "*Analyse av det italienske tørrfiskmarkedet*". Eksportutvalget for Fisk, rapport 4028-1

Todeva, Emanuela; Knoke, David (2005): "*Strategic alliances and models of collaboration*". *Management Decision*, Vol.43, No.1. Side 123-148

Townsend, Janell D (2003): "*Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing*". *Marketing intelligence & planning*, 21/3 [2003]. Side 143-155

Tsang, Eric W K (1998): "*Motives for strategic alliance: A resource based perspective*". *Scandinavian Journal of Management*, Vol.4, No.3. Side 207-221

Von Krogh, Georg; Roos, Johan (1993): "*Samarbeidsstrategier*". Universitetsforlaget AS Oslo

Vyas, Niren M; Shelburn, William L; Rokers, Dennis C (1995): "*An analysis of strategic alliances: forms, functions and frameworks*". *Journal of business & industrial marketing*. Vol.10, No.3. Side 47-60

7.0 Bibliografi

Warner, Malcolm (2002): "*International Encyclopedia of Business & Management*". Thomson Learning, Vol.3. Side 2317-2335

Whipple, Judith Schmitz; Gentry, Julie J (2000): "*A network comparison of alliance motives and achievements*". Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.15, No.5. Side 301-322

Wood, Lisa (1999): "*Market power and its measurement*". European journal of marketing, Vol.33, No.5/6. Side 612-630

Zineldin, Mosad (2004): "*Co-opetition: The organisation of the future*". Marketing Intelligence & Planning, Vol.22, No.7. Side 780-789

Zineldin, Mosad; Dodourova, Mariana (2005): "*Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia*". European Business Review, Vol.17, No.5. Side 460-470

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

VEDLEGG 1: Intervjuguide

1. Kort info om bedrift

- Antall ansatte
- Historie
- Omsetning
- Produkter og andel tørrfisk
- Andel Italia

2. Bedriftens tidligere erfaringer med samarbeid innad i næringen?

- Hva trigget denne typen samarbeid
- Hvorfor ble det eventuelt oppløst

3. Hovedårsaker til at bedriften ble med i LSC?

4. Hvilke kriterier stilte bedriftene for å være med?

5. Hvorfor har ikke bedriften inngått lignende samarbeid tidligere?

6. Har det de siste årene skjedd endringer i rammebetingelsene i næringen som har vært med på å trigge samarbeidet?

Stikkord/Tilleggsspørsmål:

Hva tenker dere om motivasjonsfaktorer som:

- Endringer tilknyttet kostnader
- Endringer i ressursbehov
- Endring i risiko i markedet
- Intensitet og turbulens i konkurranse i markedet
- Bedriften befinner seg i en sårbar strategisk posisjon - ”kniven på strupen”
- Endring i tillit mellom parter i næringen
- Sammensetningen i ledergruppen/generasjonsskifte/utdanningsnivå
- Forhold mellom individualisme og samarbeid?

8.0 Vedlegg

8.2 Motivasjonsteori

VEDLEGG 2: Motivasjonsteori

Strategic motives for ISA formation

Theoretical perspectives	Main elements of strategic motives	Key references
Mainstream economics	To spread investment cost and risk;	Contractor and Lorange (1988)
Transaction cost paradigm	To enable diversification of product or services;	Porter and Fuller (1986)
Resource based view of the firm	To enable faster entry to the market;	Mariti and Smiley (1983)
	To establish presence in the market;	Harrigan (1985)
	To share R&D costs; To enable faster payback on investment;	Balakrishnan and Koza (1993) Hennart (1988); Hennart and Reddy (1997)
Mainstream economics	To transfer production to low cost market;	Mariti and Smiley (1983)
	To obtain raw materials or natural resources;	Contractor and Lorange (1988)
	To reap the benefits of economy of scale;	
Organisational learning	To facilitate organisational learning;	Kogut (1988); Hamel (1991)
Transaction cost paradigm	To access to partner's knowledge of local market conditions; To facilitate exchange of complementary technology;	Contractor and Lorange (1988)
Strategic positioning approach	To effectively compete with existing competitors;	Harrigan (1985)
Mainstream economics	To maintain competitive position in existing market;	Porter and Fuller (1986)
	To cooperate with existing or potential competitor to reduce competition;	Contractor and Lorange (1988) Glaister and Buckley (1996)
Strategic positioning approach	To facilitate international expansion;	Contractor and Lorange (1988)
Resource based view of the firm	(e.g. cost savings or rent generations by capitalising on the combined resources and skills of partners).	Glaister and Buckley (1996)
Organisational learning		
Institutional theory	To accommodate host government policy;	Hood and Young (1979); Killing (1983); Contractor and Lorange (1988);
	(e.g. ownership, industry, and export requirements, local content levels, tax holidays).	Gomes-Casseres (1989); Beamish (1993)

Kilde: Dong og Glaister, 2006:580

8.0 Vedlegg

8.3 Ord- og begrepsforklaringer

VEDLEGG 3: Ord- og begrepsforklaringer

EFF	- Eksportutvalget for fisk
FHL	- Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening
Frislippet	- Betegnelse på innføring av ny eksportlov i 1991
Horisontalt samarbeid	- foretak som produserer like eller svært like produkter som selges i samme geografiske område (Von Krogh og Roos, 1993)
Konkurrerende samarbeid	- <i>“independent parties co-operate with one another and co-ordinate their activities, thereby collaborating to achieve mutual goals, but at the same time compete with each other as well as with other firms”</i> (Zineldin, 2004:780).
LEC	- Lofoten Export Company
Leverandørleddet	- Her: de norske aktørene i tørrfisknæringen
LSC	- Lofoten Stockfish Company
Markedet	- Her: det italienske markedet for tørrfisk
Motivasjon	- <i>“the incentives that drive a firm to undertake action. Motivation relates to perceived gains or losses, which stem from its belief of whether it stands to gain advantages from action or stands to lose if no action is carried out”</i> (Freeman et al, 2005:320).
RFPF	- Røst fiskeprodusentforening
SND	- Statens nærings- og distriktsutviklingsfond
SSB	- Statistisk sentralbyrå
”Steine tuillat”	- Dialekt for ”stokk dum”
Strategisk allianse	- <i>“arrangements between two or more independent companies that choose to carry out a project or operate in a specific business area by coordinating the necessary skills and resources jointly rather than either operate on their own or merging their operation.”</i> (Dussauge et al, 2000:99)
TF	- Tørrfiskforum
Tillit	- <i>“villighet til å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til en partners atferd. Forutsigbarhet, avhengighet og tro er tre nøkkelkomponenter av tillit”</i> (Hitt et al, 2002:438)
TMS	- Tørrfiskprodusentenes markedsutviklingsselskap