UNIVERSITETET I NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

Strategisk analyse av tørrfisknæringen - Identifisering, vurdering og håndtering av lønnsomheten i næringen.

BE 305E Finansiering og Investering

Bodø, 2015

Erica Ekrem Johansen

Sunniva Andreassen Greger

Abstract

Northern Norway, and especially Lofoten, is well- known for their fishing industry and the Norwegian stockfish is quite popular around the world. However, there are a number of challenges facing this industry. Norwegian exporters of stockfish have experienced enormous fluctuations in their earnings in the recent years.

On the basis of the above section, the purpose of this master`s thesis has been to perform a strategic analysis of the stockfish industry. Furthermore, we do not only wish to examine the internal and external ambient impact on the industry, but also learn about the factors that affect the profitability of Norwegian stockfish exporters. Finally, we want to see whether it is possible to improve the instability in the profitability.

The strategic analysis revealed that there exist enormous opportunities related to the marine resources in Lofoten. Nevertheless, it is quite difficult to create a stable environment regarding quantity and prices. The PESTEL analysis indicated that the industry is facing a strictly regulated market and that they are highly vulnerable for changes in economic factors. In the Five Forces analysis, we discovered that the rivalry among existing competitors are relatively high. This rivalry will lead to greater instability due to stiff competition for the same customers. The SVIMA analysis assessed Norwegian exporter`s experience and knowledge as a temporary competitive advantage whereas the other resources were observed as competitive parity.

The profitability analysis shows that the earnings depends on commodity prices, quantity produced, costs and currency movements. This is also confirmed by the producers them self and these factors are considered the most important challenges facing the industry. Another crucial factor is the climate, which can determine an entire production and by that affect the profitability.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på studiet Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø ved Universitetet i Nordland. Oppgaven er skrevet med bakgrunn i vår spesialisering Finansiering og Investering og utgjør 30 av totalt 60 studiepoeng siste studieår.

Temaet for oppgaven har vært lønnsomhetsutvikling i den norske tørrfisknæringen, da vi synes dette er en svært spennende næring som er preget av store variasjoner i inntjeningene. Fokuset har vært å undersøke hvilke faktorer som har hatt størst betydning for lønnsomheten i næringen, og se på hvordan disse identifiseres og håndteres.

Prosessen har tidvis vært krevende, men det har også vært svært lærerikt og nyttig. Vi har virkelig fått testet våre evner til å benytte den kunnskapen vi har opparbeidet oss gjennom studietiden. Likevel mener vi det har vært en utelukkende positiv erfaring som har gitt oss dypere forståelse og interesse for fagområdene strategi, regnskap og finans.

Vi ønsker med dette å takke alle som har støttet oss og bidratt med hjelp i forbindelse med denne oppgaven. Først ønsker vi å takke vår kunnskapsrike veileder Øystein Gjerde for gode råd, nyttige innspill og grundige tilbakemeldinger. Vi vil også takke tørrfiskprodusentene Brødrene Arntzen AS, Brødrene Berg AS, Glea AS, John Greger AS, Ramberg Fisk AS, Riksheim Fisk AS, Røst Fiskeindustri AS og Steinfjorden Sjømat AS, som ga av sin tid for å gi oss innsikt i næringen og for informative svar på våre spørsmål. Dette har vært til uvurderlig hjelp i gjennomføringen av oppgaven. Videre vil vi takke Svein Solheim i gamle Nordlandsbanken som har delt av sin enorme kunnskap om tørrfisknæringen, og i så måte vært en viktig støttespiller for oppgaven. Sten Finvåg, Rune Martinsen og Erlend Duesund i DNB i Bodø fortjener også en stor takk for svært viktige bidrag gjennom hele prosessen. Sist, men ikke minst ønsker vi å rette en stor takk til familie, venner og medstudenter som i perioden har bidratt med verdifulle råd og oppmuntringer.

Bodø, 18. mai 2015.

Erica Ekrem Johansen

Sunniva Andreassen Greger

Sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å undersøke hvilke faktorer som har størst betydning for lønnsomheten i tørrfisknæringen. Dette har vi gjort ved å gjennomføre en strategisk analyse av næringens interne og eksterne omgivelser. Datagrunnlaget for oppgaven er basert på årsberetninger for perioden 2009-2013, dybdeintervjuer og uformelle samtaler med aktuelle aktører i gamle Nordlandsbanken og DNB i Bodø. Vi har utført dybdeintervjuer med åtte informanter som vi mener representerer næringen på en god måte. Ved hjelp av disse informasjonskildene har vi foretatt en regnskapsanalyse av den historiske utviklingen i næringen. Denne regnskapsanalysen har deretter blitt benyttet i analysen av de forhold som påvirker lønnsomheten, samtidig som vi har drøftet ulike tiltak som kan øke forutsigbarheten og skape bedre stabilitet i næringen.

Tørrfisknæringen er en liten, men svært risikoutsatt næring innenfor fiskeri- og havbruk. Tørrfiskproduksjon er konsentrert rundt Lofoten, Vesterålen og Finnmark, men størstedelen av produsentene er knyttet til Lofoten. Derfor har vi valgt å fokusere på Lofoten som analyseenhet. Næringen er utsatt for en rekke faktorer som det er vanskelig å predikere virkningene av. Store variasjoner i råstofftilførsel og klima skaper stor usikkerhet blant produsentene i næringen.

Funnene i den strategiske analysen viser at det er knyttet enorme muligheter til ressursene i havet. Disse ressursene må forvaltes og utnyttes på en bærekraftig måte for å danne videre grunnlag for fiskerinæringen. PESTEL- analysen antyder at utfordringene for tørrfisknæringen ligger i politiske reguleringer, endringer i råstoffprisen, endringer i valutakursene og ustabilitet i råstofftilførselen. Næringen er strengt regulert på en rekke områder og produsentene kan i liten grad påvirke beslutningene som blir tatt. Næringen selv sitter med den viktigste kunnskapen og det bør derfor åpnes for en større fleksibilitet i reguleringene, slik at produsentene kan få mulighet til å påvirke avgjørelser som rammer dem. Et større handlingsrom kan gi økt stabilitet og fremme innovasjon i næringen. Videre kan det øke forutsigbarheten i råstofftilførselen. En bedre forutsigbarhet kan bidra til en forbedring av lønnsomheten, da kvantumet i større grad kan kontrolleres. Balansegangen mellom tilbud og etterspørsel viser seg å være svært avgjørende for den prisen produsentene kan oppnå. Et høyt produksjonskvantum gir kundene høy forhandlingsmakt og det gir utslag i lavere priser. Forhandlingsmakten til produsentene økes ved lavere tilbud av tørrfisk, likevel er det ikke

alltid at dette kompenserer den tapte inntekten ved lavere solgt mengde. Derfor vil det være viktig å ha en god balanse mellom tilbudt mengde og det som etterspørres av kundene. Det kan gjøres ved hjelp av mer stabil råstofftilførsel.

Porters Five Forces analysen viste at konkurransen blant de eksisterende aktørene er høy og det er liten grad av samarbeid i næringen. Videre viser analysen at produsentene drar fordel av at tørrfisk er et unikt produkt med lange tradisjoner. Produsentenes erfaringer og kunnskaper er verdifulle, samtidig er det ingen andre land i verden som produserer tørrfisk. Dog anses trusselen fra substitutter å være moderat fordi tørrfisk er et relativt dyrt produkt og det kan være tidkrevende å tilberede. Forhandlingsmakten til kunder og leverandører synes å være høy, men det avhenger av tilbudet av tørrfisk i markedet. Når tilbudet er høyt oppstår det prispress for produsentene. SVIMA analysen viste at de fysiske og organisatoriske ressursene, som erfaring, kunnskap, tradisjoner og geografisk plassering, utgjør viktige konkurransefordeler i markedet. Finansielle og menneskelige ressurser anses å ha konkurransemessig paritet.

Regnskapsanalysen underbygger at lønnsomheten over tid i næringen har vært svak, og analysen viser i snitt til en nedgang i både rentabilitet og driftsmargin de siste årene. Den svake lønnsomheten bidrar til dårlig likviditet og soliditet. Nedgangen i resultatene skyldes ugunstige markedsforhold, dårlige priser, høye kostnader og ugunstige sikringsstrategier. Tidsavstanden mellom kjøp av råstoff til salg av sluttprodukt gjør det svært utfordrende for næringen å tilføre kapital til driften løpende gjennom året. Den lange kapitalbindingen i varelageret medfører lave omløpshastigheter og presset likviditet. Når økt behov for egenkapital ikke kan dekkes ved hjelp av driften, benytter produsentene kortsiktig gjeld til å finansiere varelageret. Det skaper en skjev finansieringsstruktur og dårligere soliditet. Derfor bør det fokuseres på mer langsiktig finansiering og økt frigjøring av kapital. Videre viser analysen at finans- og personalkostnadene utgjør en stor andel av de totale kostnadene. Det skyldes at det har vært enorme valutatap som følge av dårlige sikringsstrategier, og økt antall årsverk som følge av økte investeringer knyttet til anleggsutstyr.

Når det gjelder å skape en bedre stabilitet og forutsigbarhet i lønnsomheten bør aktørene næringen bli mer synlige. Produsentene må ivareta og videreutvikle de eksisterende markedene, samt utnytte den relasjonen som er bygget opp gjennom historie og tradisjoner. Videre bør det åpnes for større kontroll på råstofftilførsel, definerte sikringsstrategier og økt

kostnadskontroll. Økt markedsføring rettet mot næringen og produktet tørrfisk kan også være avgjørende for etterspørselen i eksisterende og nye markeder. En viktig faktor for å gjennomføre de nevnte punktene er økt samarbeid blant de eksisterende aktørene. Det vil kunne føre til økt forhandlingsmakt til produsentene, bedre priser og høyere lønnsomhet.

Innholdsfortegnelse

Abstract i
Forord ii
Sammendrag iii
Innholdsfortegnelse vi
Oversikt over figurer viii
Oversikt over tabeller ix
1.0 Innledning 1
1.1 Bakgrunn og Aktualisering 1
1.2 Problemstilling 2
1.3 Avgrensning 2
1.4 Oppgavens oppbygging 2
2.0 Tørrfisk 5
2.1 Tørrfisknæringen 5
2.2 Historikk 5
2.3 Produkt og produksjonsforhold 6
2.4 Eksportmarked 10
2.4.1 Italia 11
2.4.2 Nigeria 12
3.0 Metode 14
3.1 Innledning 14
3.2 Formål 14
3.3 Problemstilling 14
3.4 Avgrensning 14
3.5 Forskningsstrategi 15
3.6 Forskningsdesign 16
3.7 Tidsaspekt 17
3.8 Datainnsamling 17
3.9 Dataanalyse 18
3.10 Evaluering av undersøkelsens kvalitet 19
3.10.1 Pålitelighet (reliabilitet) 19
3.10.2 Validitet 19
3.10.2.1 Begrepsvaliditet 20
3.10.2.2 Ekstern validitet (Overførbarhet) 20
3.11 Bekreftbarhet (Objektivitet) 20
4.0 Teoretisk rammeverk for strategisk analyse 21
4.1 Innledning 21
4.2 Ekstern analyse 21
4.2.1 PESTEL 21
4.2.2 Porters Five Forces 23
4.3 Intern analyse 25
4.3.1 SVIMA 27
5.0 Teori 29
5.1 Lønnsomhet 29
5.1.1 Totalkapitalrentabilitet 31
5.1.1.1 Kapitalens omløpshastighet 32

5.1.1.2 Resultatgrad 33
5.1.2 Egenkapitalrentabilitet 33
5.1.3 Driftsmargin 35
5.2 Likviditet 35
5.2.1 Arbeidskapital 36
5.2.2 Likviditetsgrad 1 36
5.2.3 Likviditetsgrad 2 37
5.2.4 Varelagerets omløpshastighet 37
5.3 Soliditet 37
5.3.1 Egenkapitalandel 38
5.3.2 Rentedekningsgrad 39
5.3.3 Gjeldsgrad 39
5.4 Fullkommen konkurranse 40
5.4.1 Tilbud 41
5.4.2 Etterspørsel 41
5.4.3 Likevekt i markedet 42
5.4.3.1 Skift i tilbudskurven 43
5.4.3.2 Skift i etterspørselskurven 43
5.5 Kostnader 44
5.5.1 Kostnadsdrivere 45
5.5.2 Råvarepris 49
5.6 Eksportpris 49
5.7 Pris på alternativ anvendelse av råstoff 50
5.8 Valuta 51
6.0 Strategisk analyse 53
6.1 PESTEL-analyse 53
6.2 Porters Five Forces 67
6.3 SVIMA 73
7.0 Analyse av datamaterialet 78
7.1 Innledning og presentasjon av virksomhetene 78
7.2 Lønnsomhetsanalyse 83
7.2.1 Avkastningskrav til totalkapital og til egenkapital 83
7.2.2 Totalkapitalrentabilitet 86
7.2.3 Egenkapitalrentabilitet 90
7.2.4 Driftsmargin 91
7.3 Likviditetsanalyse 93
7.4 Soliditetsanalyse 99
7.5 Kostnadsanalyse 102
7.6 Valutaanalyse 105
7.7 Eksportpris 107
7.8 Pris på alternativ anvendelse av råstoff 109
7.9 Fremtidsbilde for tørrfisknæringen 110
7.10 Oppsummering av funn i analysen 111

8.0 Konklusjon og oppsummering 114
8.1 Oppsummering av den økonomiske situasjonen i tørrfisknæringen 114
8.2 Kildekritikk 117
Litteraturliste 119
Artikler 119
Bøker 119
E-bøker 121
Elektroniske lover 121
Internett 121
Rapporter 124
Årsberetninger 124
Oversikt over vedlegg 126
Vedlegg 1 Norsk eksport av tørrfisk torsk, lofotrundfisk 126
Vedlegg 2 Eksport av lofotrundfisk til Italia og Nigeria 127
Vedlegg 3 Intervjuguide 128
Vedlegg 4 Intervju - Informant 1 131
Vedlegg 5 Intervju – Informant 2 142
Vedlegg 6 Intervju – Informant 3 149
Vedlegg 7 Intervju – Informant 4 155
Vedlegg 8 Intervju – Informant 5 170
Vedlegg 9 Intervju – Informant 6 182
Vedlegg 10 Intervju – Informant 7 194
Vedlegg 11 Intervju – Informant 8 203

Oversikt over figurer

Figur 2. 1 – Tørrfiskeksport 1988-2014 10

Figur 4. 1 - Porters Five Forces 23

Figur 4. 2 - SVIMA 28

Figur 5. 1 - Tilbudskurven 41

Figur 5. 2 - Etterspørselskurven 41

Figur 5. 3 - Likevekt i markedet 42

Figur 5. 4 - Positivt skift i tilbudskurven 43

Figur 5. 5 - Positivt skift i etterspørselskurven 43

Figur 5. 6 - Skalafordeler 46

Figur 5. 7 - Erfaringskurve 46

Figur 6. 1 - Minstepriser på torsk for perioden 2008-2014 57

Figur 6. 2 - Tørrfiskperioden for perioden 1966-2014, priser i 2014 kr 57

Figur 6. 3 - EUR/NOK - utvikling i perioden 2005-2015 58

Figur 7. 1 - Totalkapitalrentabilitet for perioden 2009-2013 86

Figur 7. 2 - Likviditetsgrad 1 95

Figur 7. 3 - Likviditetsgrad 2 96

Figur 7. 4 - Egenkapitalandel 99

Figur 7. 5 - Rentedekningsgrad 100
Figur 7. 6 - Gjeldsgrad 101
Figur 7. 7 - Sammenheng mellom totalt kvantum og eksportpris 108

Oversikt over tabeller

Tabell 7. 1 - Oppsummering Brødrene Arntzen AS 79
Tabell 7. 2 - Oppsummering Brødrene Berg AS 79
Tabell 7. 3 - Oppsummering Glea AS 80
Tabell 7. 4 – Oppsummering John Greger AS 80
Tabell 7. 5 - Oppsummering Ramberg Fisk AS 81
Tabell 7. 6 - Oppsummering Riksheim Fisk AS 81
Tabell 7. 7 - Oppsummering Røst Fiskeindustri AS 82
Tabell 7. 8 - Oppsummering Steinfjorden Sjømat AS 82
Tabell 7. 9 – Resultatgrad 88
Tabell 7. 10 - Kapitalens omløpshastighet 89
Tabell 7. 11 - Egenkapitalrentabilitet for perioden 2009-2013 90
Tabell 7. 12 – Driftsmargin 92
Tabell 7. 13 - Arbeidskapital i % av driftsinntekt 94
Tabell 7. 14 - Varelagerets omløpshastighet 97

1.0 Innledning

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vår motivasjon og bakgrunn for valg av oppgavens tema. Vi vil presentere problemstillingen og forklare de avgrensninger som er nødvendige. Til sist vil gi en beskrivelse av oppgavens oppbygging og struktur.

1.1 Bakgrunn og Aktualisering

Denne masteroppgaven er avslutningen på vår femårige økonomiutdannelse og vi har vært gjennom en spennende og lærerik prosess. For oss har det vært viktig å finne et tema og en næring som interesserer oss. Vi har en sterk tilhørighet til fiskerinæringen og har gjennom store deler av oppveksten tatt del i videreforedling av fisk. Derfor falt valget ganske naturlig på tørrfisknæringen. Siden strategi, regnskap og finans er fagområder vi synes er både spennende og krevende, ble temaet for oppgaven strategisk analyse og vurdering av lønnsomheten i tørrfisknæringen.

Temaet er i aller høyeste grad aktuelt, da lønnsomheten i tørrfisknæringen stuper. Verden blir stadig mer dynamisk og omgivelsene mer komplekse. I den forbindelse oppstår det mange utfordringer det er verdt å se nærmere på. Makroforhold, som eksempelvis svingninger i valutakurser, råvarepriser, utsalgspriser og konjunkturer, kan gi store utslag i lønnsomhetsutviklingen i næringen. I tillegg spiller faktorer som variasjoner i klimaforhold, som vind, temperatur og luftfuktighet en viktig rolle. Vi mener det er viktig at den økonomiske situasjonen i tørrfisknæringen aktualiseres. Tørrfisk er en av de eldste eksportartiklene her til lands, og selve livsgrunnlaget for mange samfunn i Nord-Norge. Usikkerheten som råder over lønnsomhetsutviklingen fremover gjør det relevant å identifisere de faktorene som gjør at lønnsomheten stuper. Samtidig er det viktig å vurdere hvilke tiltak som bør iverksettes for å stabilisere lønnsomheten i fremtiden.

Oppgaven vil baseres på en strategisk analyse av næringen som helhet, i tillegg til dybdeintervjuer av tørrfiskprodusenter spredt rundt i Lofoten. På denne måten får vi muligheten til å fordype oss i strategiske analyser, samtidig som vi får et dypt innblikk i hvordan næringen fungerer og dette finner vi svært givende. Siden den strategiske analysen og intervjuene i stor grad kan sies å være subjektive, har vi valgt å benytte oss av regnskapsinformasjon, samt uformelle samtaler med andre aktuelle aktører i næringen for å gi en objektiv vurdering av situasjonen.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i aktualiseringen ovenfor har vi formulert følgende problemstilling:

" Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i tørrfisknæringen? "

Vi ønsker gjennom problemstillingen å finne svar på hva som kan forklare lønnsomhetsutviklingen i næringen, samtidig som vi ønsker en god innsikt i hvordan næringen opererer og fungerer. Gjennom litteratur om temaet og kjennskap til næringen har vi valgt ut noen faktorer og nøkkeltall vi mener er av stor betydning for lønnsomheten. Disse faktorene og nøkkeltallene vil forklares nærmere i kapittel fem.

Vi har også valgt å ta prosessen et steg videre, for å drøfte hva som kan gjøres for å bedre situasjonen i fremtiden. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende underproblemstilling:

" Hvordan kan man skape en bedre forutsigbarhet i lønnsomheten?"

Som situasjonen i næringen er per i dag, er det stor usikkerhet knyttet til fremtiden. Derfor ønsker vi å undersøke om det er mulig å skape en bedre forutsigbarhet i lønnsomhetsutviklingen fremover.

1.3 Avgrensning

Det er naturlig at tidsomfanget vil være en begrenset faktor for oppgaven, da masteroppgaven skal skrives i løpet av et semester. I den forbindelse har vi valgt ut åtte informanter som skal belyse problemstillingen, i tillegg til regnskapsinformasjon og utvalgte uformelle samtaler. Alternativt kunne vi valgt å intervjue alle aktørene i tørrfisknæringen, men tidsaspektet gjør dette vanskelig. Videre har vi avgrenset analyseperioden til fem år fordi mener denne femårsperioden belyser problemstillingen på en god måte.

1.4 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven er bygget opp gjennom åtte kapitler. Inndelingen er gjort for å skape en oversikt over temaet og en logisk struktur for å gjøre det enklere for leseren. De åtte kapitlene er henholdsvis innledning, presentasjon av tørrfisknæringen, metode, teoretisk rammeverk for strategisk analyse, teori, strategisk analyse, analyse av datamaterialet og oppsummering og konklusjon.

I kapittel to presenteres tørrfisknæringen. Herunder forklares den historiske utviklingen i næringen. Videre gjøres det rede for produktet og produksjonsprosessen for tørrfisk. Her får leseren innblikk i prosessen fra råstoffet tas i land til ferdig produkt. Til slutt i kapittel to redegjøres de viktigste eksportmarkedene for næringen og hvilke kriterier importører av tørrfisk ser etter.

Metoden vi har benyttet i oppgaven introduseres i kapittel tre. Her gjør vi rede for formålet med oppgaven og hvordan vi har valgt å løse den. Forskningsstrategi og valg av forskningsdesign utdypes. Videre presenteres metode for datainnsamlingen, samt hvordan vi har analysert den informasjonen og kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom arbeidet. Sist i kapitlet drøfter vi oppgavens kvalitet, gjennom pålitelighet, validitet og bekreftbarhet.

I kapittel fire presenterer vi det teoretiske rammeverket for den strategiske analysen. Herunder beskrives hva som menes med en strategisk analyse, og hvorfor det kan være fordelaktig for virksomheter å gjennomføre slike analyser. Deretter forklares teori om verktøyene som skal bidra til å utføre den strategiske analysen. Den eksterne analysen består av PESTEL og Porters Five Forces, mens den interne analysen gjøres ved hjelp av SVIMA.

Kapittel fem tar for seg teorien og nøkkeltallene vi mener er relevante for å forklare de problemene tørrfisknæringen står ovenfor og som kan ha betydning for å belyse vår problemstilling. Kapitlet begynner med en grundig gjennomgang av lønnsomhet der vi beskriver totalkapitalrentabilitet, egenkapitalrentabilitet og driftsmargin. Videre gjør vi rede for likviditet og forklarer begrep som arbeidskapital, likviditetsgrad 1 og 2, samt varelagerets omløpshastighet. Deretter defineres soliditet og her utdypes egenkapitalandel, rentedekningsgrad og gjeldsgrad. Videre i kapitlet har vi utledet sammenhengen mellom tilbud og etterspørsel og produsert kvantum, og gjort rede for hvorfor dette er en viktig sammenheng. I tillegg har vi tatt utgangspunkt i de viktigste kostnadene tørrfiskprodusenter står ovenfor, deriblant ulike kostnadsdrivere og råvareprisen. Eksportprisen og pris på alternativ anvendelse kan innvirke på lønnsomhet og utgjør neste del av kapitlet. Til sist har vi gjort rede for eventuelle problemstillinger ved valutaeksponering.

Etter at den relevante teorien er presentert, vil vi i kapittel seks foreta en strategisk analyse av tørrfisknæringen. I dette kapitlet gjør vi en grundig vurdering av eksterne og interne faktorer som påvirker omgivelsene i tørrfisknæringen. Den eksterne analysen utføres ved hjelp av

PESTEL-analysen og Porters Five Forces. Videre benytter vi SVIMA for å analysere de interne faktorene som kan være av betydning for næringen.

I det syvende kapitlet vil vi analysere datamaterialet. Først presenteres virksomhetene som er med i utvalget, der vi har laget en kort oppsummering av de viktigste nøkkeltallene som har betydning for den videre analysen. Deretter vil vi analysere lønnsomheten i næringen ved hjelp av regnskapsinformasjon, dybdeintervju og uformelle samtaler med relevante aktører. For å gjøre analysen oversiktlig har vi først kommentert nøkkeltallene, for så å analysere informantenes og banksektorens bidrag. Analysen følger strukturen i kapittel fem, der vi først beskriver lønnsomheten og relevante nøkkeltall. Deretter drøftes likviditeten og soliditeten i næringen. Videre analyseres og behandles relevante kostnader, eksportpris og pris på alternativ anvendelse av råstoff. I tillegg har vi vurdert valutaeksponeringen og dens betydning i forhold til lønnsomhet. Før vi til sist oppsummerer funnene i analysen, gir vi et kort innblikk i fremtidsbildet for næringen.

I det siste kapitlet vil vi oppsummere våre funn og komme med en konklusjon på problemstillingene. Vi gjør rede for de faktorene som vi mener har hatt størst betydning for lønnsomheten, før vi deretter konkluderer med hvilke effekter disse faktorene har hatt for næringen. Avslutningsvis har vi sett på hvordan man kan skape en bedre forutsigbarhet og stabilitet i næringen, og hva det bør fokuseres på i fremtiden.

2.0 Tørrfisk

Kapittel to tar for seg tørrfisknæringen. Herunder introduseres historien om næringen, hvordan utviklingen har vært og det gis en beskrivelse av produktet tørrfisk. Kapitlet avsluttes med de viktigste eksportmarkedene for næringen.

2.1 Tørrfisknæringen

Lofoten med sin vakre kystlinje og optimale klima legger forholdene perfekt til rette for produksjon av tørrfisk. Samspillet mellom gyteklar skrei, nedbør, vind, luftfuktighet og temperatur gjør at tørking av fisk er svært gunstig i denne delen av landet (Berge, 1996). Den varme havstrømmen fra Golfstrømmen danner gode gyteforhold for skreien, som foretar sin gytevandring inn fra Barentshavet mot kysten av Norge og har Lofoten som sitt mål. Sesongfisket av skrei foregår fra utgangen av januar til midten av april. Den gyteklare skreien danner råstoffet for tørrfiskprodusenter (Jenssen, 2012).

2.2 Historikk

Fiskerinæringen har i lang tid vært en viktig næring for produksjon og sysselsetting i Norge, og spesielt har det hatt stor betydning for kystsamfunn i Norge i en årrekke.

Produksjon av tørrfisk har lange tradisjoner og kan spores helt tilbake til vikingtiden. Norge ble sammensveiset med Europa gjennom handel av tørrfisk. På mange måter ble handel og tilvirkning av tørrfisk en ny måte å tenke på, og det dro gjennom århundrer med seg impulser og kunnskap som var med å forme et mer moderne Norge. Det var nyansert med tanke på næringens høye innsikt i moderne handelsteknikker og komplekse økonomiske transaksjoner (Berge, 1996). Overskudd fra tørrfiskproduksjonen ble gitt tilbake til samfunnet i form av kulturskatter. Nasjonale severdigheter som bryggen i Bergen og erkebispegården i Trondheim er tuftet på inntekter fra tørrfiskhandelen (Berge, 1996).

Omsetning av tørrfisk hadde en enorm vekst i middelalderen. Dette skyldes at Europa hadde en kraftig økning i befolkningsvekst i århundrene før svartedauden. Det medførte et økende behov for all tilgjengelig mat. I tillegg var det på begynnelsen av 1100-tallet en handelsrevolusjon som de neste årene omformet Europa, og senere også verdensøkonomien. Selvtilvirkning betydde etter hvert mindre, og stadig flere solgte mer av det de produserte. I den første delen av handelsrevolusjonen kan lofotfisket sies å være det mest kommersielle

fisket i Nord-Europa, og tørrfisken det mest dominerende produktet på fiskemarkedet (Berge, 1996).

Fra 1200-tallet bosatte Hanseatene seg i Bergen, og de skulle komme til å dominere tørrfiskhandelen til langt ut på 1800-tallet. Daværende konge, Håkon Håkonsen, tilegnet Bergen monopol på all mellomhandel med utlandet, og fisk fra Nord-Norge måtte dermed innom Bergen før det kunne eksporteres videre ut av landet (Jenssen, 2012). Tidligere ble mesteparten av tørrfisken solgt til England, men fra midten av 1300-tallet var fiskerinæringen velkjent og mange byer i innlands- og sentral Europa ble forsynt med fisk fra Bergen. Varebytte var en del av den internasjonale handelen, og ble ofte benyttet som godtgjørelse til lønn og offentlige tjenester. På denne måten ble kornbønder i Østersjøområdet og vevere i Flandern tilknyttet ullprodusenter i England og fiskere i Nord-Norge (Berge, 1996).

Fra begynnelsen av 1400-tallet økte befolkningsveksten i Nord-Norge som følge av hanseatenes yrende handelsvirksomhet. Dette betydde vekst i fiskerinæringen og levestandarden langs kysten av Norge. Flere bosatte seg i Nord-Norge og bosettingsmønsteret indikerer at flere flyttet fra urbane strøk til kystsamfunn der de beste fiskeplassene var. På 1600-tallet og til begynnelsen av 1700-tallet var det en nedgang i eksportmarkedene. Dette skyldtes en nedgang i produsert kvantum som førte til lavere eksportpriser, sammenfalt med utvikling av alternative varer slik som klippfisk og saltfisk (Berge, 1996). Fiskerinæringen har vært avgjørende for verdiskapningen i Norge, og anses i dag som en betydningsfull del av landets totale eksportverdi.

2.3 Produkt og produksjonsforhold

Tørking av fisk er en av de eldste preserveringsmetodene man kjenner til, og er en enkel og billig måte å konservere fisk på. Dersom tørrfisken tilvirkes på riktig måte kan den oppbevares i årevis, uten at næringsstoffene i produktet går tapt. Når fisken er tørket forsvinner 75–80 prosent av fiskens vekt. Det vil si at av fem kilo fersk torsk, sitter man igjen med ett kilo tørrfisk, et produkt fullt av proteiner (Berge, 1996).

Råstoff

Et godt råstoff er avgjørende for en vellykket tørrfiskproduksjon. Siden tørrfisk er et naturlig produkt, fri for tilsetninger, er den avhengig av hvordan råstoffet håndteres, fra fangst til henging på hjell. Når fisken er fanget, er det viktig at den blir bløgget raskest mulig. Å bløgge

fisken vil si å fjerne mest mulig blod og å sørge for en raskest mulig død for fisken. Dersom fiskekjøttet er mørkere enn vanlig, tyder det på manglende utblødning. Dette kan føre til at verdien av fisken reduseres. Etter bløgging kommer en av de mest kritiske fasene i produksjonen, nemlig sløying og hodekapping. Det er viktig at fisken sløyes og hodekappes på riktig måte, da den skal tørkes både innvendig og utvendig. Dersom sløyingen ikke gjøres rett, og snittet i fisken blir galt, vil det medføre manglende drenering for fisken. For sluttproduktet kan det bety at fisken blir sur. I tillegg er det avgjørende at sløyingen utføres på en slik måte at den ikke skader fiskekjøttet.

Etter bløgging, sløying og hodekapping, skal fisken sperres. Det vil si at man legger to omtrent like store fisker sammen, og deretter trer en hyssingtråd over sporen, slik at den kan henges på fiskehjell. For tørking av fisk benyttes det både flathjeller og hesjer. Det er ingen dokumentert effekt på hva som funker best for tørking av fisk, men det vil ofte være tradisjonsbundet og avhengig av hvor mye areal man har tilgjengelig. Fisken henger på hjell i to-tre måneder (Fiskerinæringens Felles Kompetansestyre, 1998).

Vrakerprosessen

I perioden rundt sankthans starter inntaket av tørrfisk fra hjell, og deretter starter prosessen på det man på fagspråket kaller vraking. Vraking betyr å kvalitetssortere tørrfisken og det finnes omlag tjue forskjellige sorteringer. Vrakerprosessen er basert på en subjektiv vurdering, der ulike kriterier blir benyttet. Da vil lengde, tykkelse, vekt og andre kvalitative kriterier avgjøre hvilke klasse hver enkelt fisk tilhører.

Siden sorteringen av tørrfisk er basert på en subjektiv vurdering, vil det ofte kunne være forskjeller innenfor hver klasse for ulike tørrfiskprodusenter. Det eksisterer imidlertid to hovedsorteringer av fisk, prima og sekunda vare, der prima representerer best kvalitet. Vi vil nedenfor beskrive de ulike kriteriene tilknyttet hovedsorteringene. Det vises også en oversikt over hva som kjennetegner de ulike sorteringene, utgitt i heftet «Tørrfisk» av Fiskerinæringens Felles Kompetansestyre (1998).

Prima vare kjennetegnes ved at fisken er feilfri og av beste kvalitet. Den skal i tillegg være fin i skinnet, uten skader og ha åpen buk. En prima sortering krever optimalt klima og god prosess fra råstoff til tørket, ferdig produkt. Primafisk skal være uten hengeflekker og uten antydning til sleipedannelse. Den skal heller ikke inneholde frostskader eller jordslag.

Sekunda vare betyr at fisken kan inneholde små, men ikke betydelige mangler. Et mindre godt råstoff som ikke er behandlet riktig leder ofte til sekunda vare. Slik fisk kjennetegnes ved at fisken har delvis lukket buk, eller inneholder små blodflekker og små frostskader. Frostskadene må imidlertid ikke være så store at man ikke ser det friske kjøttet i fisken (Fiskerinæringens Felles Kompetansestyre, 1998).

SORTERING AV RUND LOFOTSKREI

PRIMA SORTERING

Ragno	Dette er den beste kvaliteten. Fisken skal være av det magreste slaget, feilfri, fin og over 60 cm.
Westre Magro - WM *(Tynn Westre)*	Tynn og mager sortering uten antydning til fyldighet. Må ha kulør. Finnes i tre størrelsessorteringer 60/80 cm., 50/60 cm. og 40/50 cm.
Westre Demi Magro - WDM *(Halvtynn Westre)*	Samme krav til kvalitet som WM, men kan ha en del fyldighet på den ene siden langs nakken og ned til gattboret, eller noe på begge sider. Finnes i to størrelsessorteringer: 60/80 cm. og 50/60 cm.
Grand Premier - GP	En spesialsort som må ha kulør. Kan karakteriseres som en slank Bremer.
Lub	Mindre feil kan godtas. Størrelsessortering: 30 – 45 stk. pr. 50 kg.
Bremer - BR	Fyldig type. Størrelsessortering: 40 – 55 stk. pr. 50 kg.
Hollender - HO *(Vanlig Hollender)*	Fyldig type. Størrelsessortering: 58 – 63 stk. pr. 50 kg.
Westre Courant - WC *(Vanlig Westre)*	Fyldig, kraftig og må ha kulør. Størrelsessortering: 70 - 80 stk. pr. 50 kg.
Westre Ancona - WA	Fisk av samme type og kvalitet som WM eller WDM, men er for fyldig til å gå som disse typene. Mindre feil kan godtas. Størrelsessortering: 70 - 78 stk. pr. 50 kg.
Westre Piccolo - WP *(Liten Westre)*	Må ha kulør. Størrelsessortering: 100 - 120 stk. pr. 50 kg.
	Fisk som er mindre enn Westre Piccolo og Westre Magro 40/50 selges både som Westre Piccolo Piccolo (med angitt antall stykker) eller Lofoten 1/2 (100 – 200 gram pr. fisk).

SEKUNDA SORTERING

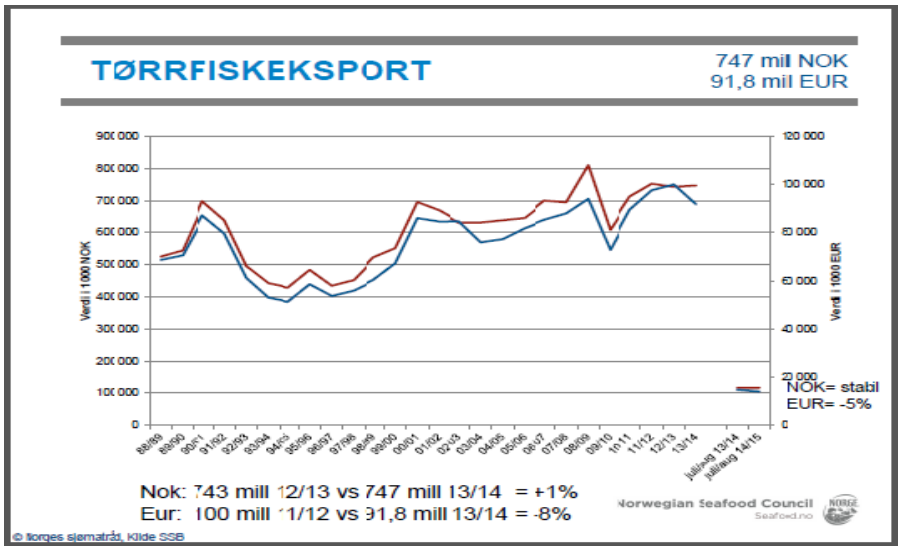
Italia Grande - IG *(Stor Italiener)*	Størrelsessortering: 55 - 60 stk. pr. 50 kg.
Italia Grande Magro - IGM *(Stor Tynn Italiener)*	En tynnere sort av samme størrelse og sortering som IG
Italia Medio - IM *(Middels Italiener)*	Som IG, men mindre. Størrelsessortering: 70 - 80 stk. pr. 50 kg.
Italia Medio Magro - IMM *(Middels Tynn Italiener)*	En tynn IM eller en sekunda WM 50/60. Størrelsessortering: 50 - 60 stk. pr. 50 kg.
Italia Piccolo - IP *(Liten Italiener)*	Sekunda WP. Størrelsessortering: 100 - 120 stk. pr. 50 kg.

Det er to hovedfaktorer som avgjør hvordan kvaliteten på tørrfisken blir. Den første er hvordan råstoffet behandles i forkant av tørkingen. Dette er forhold knyttet til fangst, videreforedling og lagringstid før henging på hjell. Den andre viktige faktoren er klimaforhold som vind, luftfuktighet og temperatur, men også tørke- og hengetid (Tidemann & Joensen, 2009). For å bestemme om tørrfisken er av prima eller sekunda kvalitet, ser vrakeren på om fisken har fryseskader, mark, synlige sår, hengeflekker og om den har surnet. Hengeflekker kommer av at fisken her plassert for tett på hjellene. Fisken blir sur av for høye temperaturer og dårlig drenering (Jenssen, 2012).

2.4 Eksportmarked

Tørrfisken er en av Norges eldste eksportvare og størstedelen av tørrfisken som produseres eksporteres. Ifølge Norges sjømatråd er de fem største markedene for eksport av lofotrund tørrfisk Italia, Nigeria, USA, Kroatia og Danmark, dette kommer frem gjennom statistikken i vedlegg 1. De ulike markedene har ofte ulike preferanser knyttet til kvaliteten på fisken. Noen markeder foretrekker tynn fisk, mens andre foretrekker mer fyldig fisk. Dette avhenger av anvendelsesformålet (Fiskerinæringens Felles Kompetansestyre, 1998).

Det har vært store variasjoner i eksportverdien av norsk tørrfisk gjennom tidene. Figur 2.1 viser verdien av norsk tørrfiskeksport i perioden 1988-2014. Den røde linjen indikerer utviklingen i norske kroner, mens den blå angir eksportverdien i EURO. Figuren viser at i perioden 95/96 hadde den norske eksportverdien av tørrfisk et bunnpunkt på omtrent 400 000 NOK og et toppunkt rett før finanskrisen, i perioden 07/08, på 800 000 NOK. Videre ser man at verdien av eksport i NOK



Figur 2. 1 – Tørrfiskeksport 1988-2014

Kilde: Norges sjømatråd

har økt med én prosent fra 12/13 til 13/14, mens angitt i EUR har eksportverdien falt med åtte prosent i samme periode.

De siste århundrene har Italia og Nigeria vært de mest dominerende importørene av tørrfisk, og dermed de viktigste markedene for tørrfiskeksportører. Disse markedene har vekslet på å være hovedmarked, i noen perioder har Italia importert det største kvantumet, mens i andre perioder har Nigeria stått for størst andel importert tørrfisk. Eksempelvis i 1966 ble 66.2 prosent av norsk tørrfisk eksportert til Nigeria, mens Italia importerte 23.2 prosent (Martiniussen et.al, 2000). Vedlegg 2 beskriver eksport av lofotrund tørrfisk til Italia og Nigeria for perioden 2005-2013. Året 2013 viser til et eksportkvantum til Italia på omtrent 2640 tonn tørrfisk, kontra et eksportkvantum til Nigeria på 1177 tonn. Statistikken viser en betydelig økning i eksportkvantum til det nigerianske markedet i perioden, mens det italienske markedet har hatt en liten tilbakegang i eksportert kvantum fra 2005 til 2013. Italia og Nigeria etterspør ulike kvaliteter på tørrfisken, disse vil vi gå nærmere inn på i de neste to avsnittene.

2.4.1 Italia

Italia er et land i Sør-Europa med omlag 60.8 millioner innbyggere (Lima, 2014). Landet har merkbare forskjeller mellom regioner når det kommer til økonomi og velferdsnivå. Dette bidrar til ulikheter i konsummønstre i ulike regioner av Italia. (Martiniussen, 2000). Man kan dele Italia inn i fem ulike regioner, ut fra ulikheter i konsumering av tørrfisk; Veneto, Genova-området, Napoli-området, Calabria og Sicilia. De ulike regionene foretrekker ulike kvaliteter på tørrfisken, og har ofte ulike tilberedningsmetoder (Fiskerinæringens Felles Kompetansestyre, 1998).

Nord- Italia har den høyeste levestandarden i landet og her opplever eksportørene høy betalingsdyktighet. I Genova, nordvest i Italia, er det flere store importører av tørrfisk, og herfra dekkes behovet til store deler av Nord-Italia. Her foretrekkes tørrfisksorter av prima kvalitet, slik som eksempelvis tynn Westre Magro og Westre Ancona, i tillegg til Westre Picolo. Disse kvalitetssorteringene oppnår ofte den beste prisen i markedet (Fiskerinæringens Felles Kompetansestyre, 1998). Øst i Nord-Italia, i byer som Venezia, Padova og Vizenco, foretrekkes halvtynn fisk som Westre og Ragno. Lofotrundfisk er en favoritt i denne delen av Italia (Martinussen et al., 2000).

I mellom- Italia og Roma er konsumet av tørrfisk labert og markedet har historisk vært et lite marked (Martinussen et al., 2000). Lengre sør i Italia derimot er konsumet større, og Napoli anses for å være et av de største markedssegmentene i hele Italia. Levestandarden er lavere her enn i Nord- Italia, det betyr at tørrfisken som importeres hit oftest er billigere. Mange av importørene befinner seg i Sicilia, og her ønskes fisk som er større og fyldigere enn nord i Italia, slik som Hollender, Bremer og Lub (Jenssen, 2012).

Den norske tørrfisken kom til Italia som skipsforsyning, og ble en del av kostholdet til italienerne gjennom sjømennenes matvaner. Tørrfisken ble for alvor kjent blant italienerne da den italienske handelsmannen Pietro Querini strandet på Røst i Lofoten i 1432. Da tok han med seg rendyrket tørrfisk tilbake til Italia, og siden den gang har italienerne knyttet sterke lojalitetsbånd til den norske tørrfisken, og den anses i dag som en viktig del av det italienske kjøkkenet. Det sies at ingen kan tilberede tørrfisken i flere varianter enn det italienerne kan. De tilbereder tørrfisk med all den kreativitet og spenning som deres rike mattradisjoner har utviklet (Berge, 1996).

2.4.2 Nigeria

Nigeria er et land i Afrika med nærmere 180 millioner innbyggere. Per 2013 representerte Nigeria den nest største økonomien i Afrika, og den 30. største økonomien i Europa. Nigeria har i gjennomsnitt en årlig befolkningsvekst på 2.5-3.0 prosent (Vassdal, 2014). Nigeria regnes som en av Afrikas største oljeprodusenter og har vokst enormt på grunn av økte oljeinntekter (Houeland, 2014). Likevel er det svært store forskjeller mellom de fattige og rike i landet.

Undersøkelser foretatt av aktører innenfor hvitfisk- og tørrfisknæringen spår særdeles gode framtidsutsikter i det nigerianske markedet. Det spås en vekst i befolkningen fra 170 til 210 millioner innbyggere per 2020. Vekst i innbyggertallet, i tillegg til inntektsøkninger, vil kunne føre til økt konsum av fisk. De konsumerer mindre enn gjennomsnittet i verden, og studier viser at konsumentene i dette markedet er svært priselastiske. Konsumenter her kjøper som oftest den billigste fisken, noe som betyr at pelagisk fisk konkurrerer med alle andre fiskesorter. Dette fordi pelagisk fisk er en av de billigste fiskesortene man får tak i (Vassdal 2014). Befolkningen i Nigeria aksepterer mer fermentert fisk enn det italienske markedet. Det er ofte tørrfisk av sekunda eller dårligere kvalitet som selges til dette markedet (Fiskerinæringens Felles Kompetansestyre, 1998)

Høsten 2013 innførte Nigeria importkvoter der målsetningen var redusert import og økt egenproduksjon (Vassdal, 2014). Til tross for importkvoter, antyder tall for 2014 stor suksess for eksport av tørrfisk og tørrfiskhoder. Tall viser en økning fra i fjor på import av tørrfiskhoder, fra 1373 til 2324 tonn. Import av tørrfisk har også økt med 574 i 2013 til 1312 tonn per september 2014 (Kystmagasinet, 2014). Etter finanskrisen og eurokrisen har Nigeria på mange måter vært med på å berge tørrfisknæringen, og markedet er i stadig utvikling (Norsk Fiskerinæring, 2014).

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for metoden vi har benyttet i oppgaven. Kapitlet begynner med en presentasjon av formål og problemstilling. Deretter vil vi forklare hvordan datainnsamlingen har foregått og hvordan vi har analysert datamaterielat. Til slutt evalueres oppgavens kvalitet.

3.1 Innledning

Metode kommer av det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot målet. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om prosessen for informasjonsinnsamling, og videre hvordan disse dataene tolkes og analyseres. Det vil si at metoden skal gjøre rede for hvordan man går frem i en forskningsprosess, og bidra til at man er i stand til å foreta hensiktsmessige valg i forhold til å belyse forskningsspørsmålet (Johannessen et al, 2011). Siden den samfunnsvitenskapelige metoden dreier seg om hvordan den sosiale virkeligheten fungerer, vil det være logisk for oss å benytte denne formen for vitenskapslære.

3.2 Formål

Formålet med denne oppgaven er å få innsikt i hvordan den økonomiske situasjonen i tørrfisknæringen er. Videre er hensikten å se på hvilke faktorer som har størst betydning for lønnsomheten i næringen, samt undersøke hvordan disse faktorene vurderes og håndteres. Til sist ønsker vi å se hvordan aktørene i næringen kan skape økt forutsigbarhet i lønnsomheten.

3.3 Problemstilling

Gjennom formålet med oppgaven har vi definert følgende problemstilling:
«Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i tørrfisknæringen?». I tillegg har vi formulert en underproblemstilling som følger:
«Hvordan kan man skape en bedre forutsigbarhet i lønnsomheten?». Problemstillingene som er valgt er avgjørende for hvilken teori og hvilke metoder som blir benyttet i oppgaven. Likevel har vi vært åpen for å endre problemstillingen underveis i prosessen.

3.4 Avgrensning

På grunn av en kort tidshorisont har vi vært nødt til å sette begrensninger i forhold til lengde og omfang av datamaterialet. For å få et mest mulig representativt utvalg av tørrfiskprodusenter har vi valgt produsenter på bakgrunn av geografisk spredning og etter hvor stor andel tørrfiskproduksjonen utgjør av den totale omsetningen. Med geografisk

spredning menes det at vi har valgt produsenter spredt rundt i Lofoten for å få et mest mulig korrekt bilde av næringen, slik at det ikke oppstår skjevheter i plassering. I tillegg mener vi det er viktig å se på de produsentene som har tørrfisk som sitt hovedprodukt, selv om det i dag er få rene tørrfiskprodusenter. Vi har derfor valgt åtte produsenter som skal bidra til å belyse problemstillingen på en representativ måte og som videre kan gi forklaringer på hvilke faktorer som har betydning generelt i næringen.

3.5 Forskningsstrategi

Samfunnsvitenskapelig metode skiller mellom to forskningsstrategier: kvalitativ og kvantitativ metode. Den førstnevnte metoden er basert på datainnsamling i form av tekst, og søken etter meningssammenhenger er sentralt. Ved kvalitative metoder ønsker man en dybde og forståelse for det fenomenet som undersøkes, og det oppstår gjerne en nærhet til det som studeres. Kvantitativ metode omhandler datainnsamling ved hjelp av tall, og forskeren forsøker å studere årsakssammenhenger ved hjelp av statistiske beregninger. Forskeren går da i bredden på et fenomen for å besvare forskningsspørsmålene. Datainnsamlingen foregår naturligvis på ulike måter ved de to forskningsstrategiene. Ved kvalitative undersøkelser benyttes ofte dybdeintervjuer, fokusgrupper eller casestudier, mens kvantitative undersøkelser gjerne foretas ved hjelp av spørreundersøkelser. For undersøkelser der man ønsker å samle inn mest mulig informasjon på kortest mulig tid, vil kvantitativ metode egne seg. Hvis forskeren ønsker en bedre forståelse av fenomenet og meningen bak, vil kvalitativ metode være bedre egnet (Johannessen et al., 2011).

Det er også mulig å kombinere de to metodene, dette kalles metodetriangulering. Når man benytter seg av en slik kombinering av metode er det for å belyse et fenomen fra flere innfallsvinkler. Det argumenteres for flere fordeler ved metodetriangulering, deriblant kan det bidra til å styrke resultatene dersom de ulike metodene kan gi noenlunde samme konklusjon. I tillegg kan det gi en mer nyansert beskrivelse av fenomenet og bidra til en mer helhetlig forståelse av fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2011).

For å belyse problemstillingen vil vi benytte oss av metodetriangulering. Vi vil benytte oss av sekundære data i form av finansielle rapporter og regnskap. For å få en bedre forståelse av den økonomiske situasjonen i tørrfisknæringen, vil vi i tillegg benytte oss av primærdata i form av dybdeintervjuer. Vi velger en slik fremgangsmåte fordi vi mener det kan styrke undersøkelsen

gjennom å skaffe oss en bedre forståelse av hvordan næringen opererer og fungerer, samt for å forstå hva regnskapene egentlig forteller.

3.6 Forskningsdesign

Forskerens overordnede plan for organisering og gjennomføring av en undersøkelse, kalles forskningsdesign. Forskningsdesignet redegjør for prosessen fra en idé skapes, til utforming av problemstilling og datainnsamling og til slutt analyse og tolkning av datamaterialet (Johannessen et al., 2011).

Man skiller gjerne mellom to undersøkelsesopplegg av forskningsdesign, intensive og ekstensive design. Ved intensive design går man i dybden på noen få enheter. Hensikten med et slikt opplegg er å danne et helhetlig bilde av det fenomenet som undersøkes. Forskeren ønsker gjennom intensive design å få med seg så mange variabler som mulig, slik at alle detaljer og nyanser blir dekket. Intensive design er gunstige når man ønsker å avgjøre samspillet mellom en kontekst og det fenomenet som undersøkes. Ekstensive design kjennetegnes ved at man undersøker store utvalg. Formålet med ekstensive design er å gå i bredden på et fenomen, slik at forskeren kan skaffe seg en presis beskrivelse av omfanget og hyppigheten til det som studeres. I tillegg ønsker forskeren å generalisere sine funn fra utvalg til populasjon. Ekstensive design egner seg svært godt når forskeren ønsker å få fram likheter og ulikheter mellom flere undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2005).
I tillegg til at man skiller mellom dybde og bredde, skal man avgjøre om undersøkelsen er beskrivende eller forklarende. Beskrivende eller deskriptive design kjennetegnes ved at forskeren ønsker å beskrive en situasjon innenfor et bestemt område. Deskriptive design kan gjøres gjennom fire metoder: tverrsnittsstudier, tidsseriestudier, kohortstudier og panelstudier. Tverrsnittsstudier vil si at man undersøker en situasjon på et gitt tidspunkt, i en tidsseriestudie ser man på utviklingen i et utvalg over tid, kohortstudier dekker utviklingen i en spesiell gruppe over tid og panelstudier undersøker utviklingen hos enkeltpersoner over tid. Forklarende eller kausale design anvendes når forskeren ønsker å undersøke årsakssammenhenger, det gjøres ofte ved hjelp av eksperimenter (Jacobsen, 2005).
Ved å se på hvilke faktorer som påvirker den økonomiske situasjonen i tørrfisknæringen vil vi benytte oss av et intensivt design, der vi går i dybden på utvalgte enheter for å skape en helhetlig forståelse av situasjonen i næringen. Vårt forskningsdesign defineres som casestudie, da vi vil se i dybden på noen få virksomheter i tørrfisknæringen over en gitt tidsperiode (Easterby-Smith, et al., 2012). Vi vil videre anvende et deskriptivt

forskningsdesign, da vi ønsker å beskrive hvordan den økonomiske situasjonen i tørrfisknæringen er i dag og hva som påvirker dette bildet. For å skaffe et oversiktlig bilde av det vi undersøker, vil vi benytte oss av tidsseriestudier, slik at vi kan se på hvordan utviklingen over tid har påvirket situasjonen til slik den er i dag.

3.7 Tidsaspekt

En sentral problemstilling ved en slik form for oppgave, er tidsaspektet. For å få en oversikt over den økonomiske situasjonen i tørrfisknæringen vil vi benytte oss av regnskapsmateriale for perioden 2009-2013. På grunn av tidsaspektet har vi begrenset oss til en femårs periode og vi mener at denne perioden vil belyse svingningene i næringen på en god måte. I tillegg vil vi benytte oss av oppdaterte artikler og dybdeintervjuer, slik at problemstillingen kan besvares fra dagens ståsted.

3.8 Datainnsamling

Det eksisterer flere teknikker for å samle inn data, og det er viktig å være klar over de ulike teknikkene for å gjøre en god analyse. Teknikken som benyttes avhenger av undersøkelsens problemstilling og hensikten med oppgaven (Johannessen et al., 2011).

Man kategoriserer som oftest data i to deler: primære data og sekundære data. Primære data defineres som data som er hentet inn og bearbeidet av forskeren selv. Verdiene av primærdata er at man kan oppnå nye nyanser av fenomenet og større sikkerhet til utfallet av undersøkelsen (Easterby-Smith et al., 2012). De vanligste måtene å samle inn primærdata på er observasjon, intervju og spørreskjema (Jacobsen, 2005). Gjennom innsamling av primærdata kan forskeren utøve stor grad av fleksibilitet for å få belyst problemstillingen, og ofte ser man at problemstillingen endres underveis på grunn av denne fleksibiliteten. Det eksisterer likevel fallgruver ved å benytte primærkilder. Forskeren får en utfordring knyttet til hvilke data som er relevante for å kunne besvare problemstillingen, og må derfor være kritisk til hvilke data som samles inn. I tillegg er det viktig at forskeren er klar over de feilkildene som kan oppstå ved innsamling av primærdata, for eksempel kan informantenes svar påvirkes av omgivelsene rundt dem. Sekundære kilder er data som ikke er samlet inn av forskeren selv, men av andre. Det betyr ofte at dataene er samlet inn til andre formål enn det forskeren undersøker. Sekundærdata inngår i både kvalitative og kvantitative metoder, felles for begge er at forskeren må være bevisst på hvilke kilder som benyttes. Det er avgjørende for påliteligheten for oppgaven at forskeren har tenkt igjennom spørsmål som hvor dataene

kommer fra, hvem som har samlet dem inn og hvor troverdige kildene er (Jacobsen, 2005). Vanlige sekundære data samles inn ved hjelp av offentlige rapporter og tilgjengelige statistikker, i tillegg til offentlige publikasjoner, artikler og bøker (Easterby- Smith et al., 2012).

For å avgjøre hvilke faktorer som påvirker lønnsomheten i tørrfisknæringen, vil vi innhente primærdata gjennom dybdeintervju av åtte tørrfiskprodusenter. Vi mener at tørrfiskprodusentenes fagkunnskaper vil styrke den strategiske delen av oppgaven og redusere faren for misforståelser knyttet til regnskapsmaterialet. Likevel er det viktig å påpeke at det er en risiko for at datamaterialet blir misvisende, da tørrfiskprodusentene kan gi et feilaktig bilde av sine egne virksomheter, som setter dem i et bedre lys enn det som faktisk er tilfelle.
Vi vil også operere med sekundærdata og vil i denne oppgaven benytte regnskapsrapporter fra de respektive selskapene som informantene representerer, i tillegg til publiserte artikler og rapporter som gir relevante bidrag til oppgaven.

3.9 Dataanalyse

Analyse av et forskningsarbeid har som mål å gi svar på problemstillingen. I denne prosessen er det vesentlig at den som har innhentet datamaterialet også er den som analyserer og fortolker. Det har betydning fordi utgangspunktet for analysen ofte kommer fra teorien, hypoteser og forskerens egen forståelse av fenomenet som undersøkes. Å analysere data kan være vanskelig siden det ofte er en stor mengde data som er innsamlet, og disse dataene er gjerne ustrukturerte. Derfor må forskeren lage et oversiktlig rammeverk over funnene for å gjøre datamaterialet mer forståelig og strukturert, samt formidle funnene på en god måte (Johannessen et al., 2011). Når man skal analysere må man ofte veksle mellom å se på helheten i materialet og utdrag av materialet. Gjennom eksempelvis å se på utdrag fra intervju, kan man få et inntrykk av helheten i det som studeres (Dalland, 2012).
Utgangspunktet for dataanalysen vår er intervjuene og regnskapsrapporter tilknyttet de respektive selskapene. Siden det er en blanding av primær- og sekundærkilder, vil det være viktig å skille analysemetodene. Analyse av primærkilder vil være en fortolkning av svarene som gis gjennom intervjuene, mens ved analyse av sekundærkilder er man nødt til å skaffe et helhetlig bilde av hva som er relevant informasjon for å kunne belyse problemstillingen.

3.10 Evaluering av undersøkelsens kvalitet

For å vurdere kvaliteten av en undersøkelse er det flere kriterier som bør tas hensyn til. Disse skal bidra til at resultatene av undersøkelsen blir så korrekt som mulig, samt gjøre undersøkelsen troverdig og pålitelig.

3.10.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Et viktig kriterie som må vurderes går ut på å overveie om forskningen har blitt utført på en pålitelig måte, der målet er å bevisstgjøre mulige feilkilder. Pålitelighet går ut på hvor nøyaktig datainnsamlingen har vært, og hvordan disse dataene har blitt fortolket og bearbeidet. Man kan teste påliteligheten til en undersøkelse gjennom å foreta en test-retest-reliabilitet eller interreliabilitet. Dersom forskeren forsøker å teste samme undersøkelse på samme utvalg, men på ulike tidspunkter, kalles dette en test-retest- reliabilitet. Interreliabilitet kjennetegnes ved at flere forskere gjennomfører samme undersøkelsen. Dersom disse testene gir samme resultat, indikerer det at påliteligheten i undersøkelsen er høy. For å styrke påliteligheten til undersøkelsen har vi i tillegg til dybdeintervjuene hatt samtaler med andre aktører enn produsentene, deriblant et bankperspektiv på situasjonen i tørrfisknæringen. Dersom vi hadde valgt å bare snakke med produsentene i næringen, ville vurderingene kunne blitt subjektive og dermed kunne påliteligheten blitt svekket. Siden vi ser på faktorer som både er makrobaserte, faktorer som er utenfor virksomhetenes kontroll, og mikrobaserte, altså virksomhetsrelaterte faktorer, vil det være vanskelig å foreta en konkret vurdering av påliteligheten i undersøkelsen. Det er fordi disse faktorene stadig er i endring.

De sekundære dataene vi benytter vil være kvalitetssikret gjennom pålagt revisjon. Det kommer frem gjennom revisorlovens § 1-2, som omhandler revisors rolle. Revisor skal være objektiv, uavhengig og vise aktsomhet i sin vurdering av et regnskap (Revisorloven). Likevel er det en sannsynlighet for at påliteligheten til revisor svekkes på grunn av menneskelige feilkilder. På tross av dette mener vi at påliteligheten i sekundærkildene vi benytter er høy, siden vi får hjelp fra aktørene selv og banken til å vurdere regnskapsinformasjonen. Påliteligheten til primærkildene styrkes gjennom samtalene med aktører fra banksektoren.

3.10.2 Validitet

Validitet dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en gyldig måte reflekterer det man ønsker å undersøke. I tillegg må resultatene fra undersøkelsen representere virkeligheten. Vi vil vurdere begrepsvaliditet og ekstern validitet. Hvordan disse vurderes

avhenger av om det er kvalitativ eller kvantitativ forskning som er i fokus (Johannessen et al., 2011).

3.10.2.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet benyttes for å avgjøre sammenhengen mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som samles inn. Ved å analysere og vurdere svakheter og skjevheter i informantenes svar sikres begrepsvaliditet. Det vil være viktig å sette seg inn i gyldigheten av begrepene som brukes i intervjuene. Det vil vi sikre gjennom nøye transkribering av intervjuene vi har gjennomført. Vi har i tillegg opparbeidet oss en relevant kunnskap til næringen gjennom samtaler med aktører, forskningsartikler og andre viktige instanser som Norges sjømatråd, Råfisklaget og Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening. Det vil bidra til å styrke begrepsvaliditeten (Johannessen et. al., 2011).

3.10.2.2 Ekstern validitet (Overførbarhet)

Ekstern validitet knyttes til om resultatene som er gjort i et forskningsprosjekt kan overføres til et liknende fenomen. I kvalitative undersøkelser dreier det seg om overføring av kunnskap, ikke en generalisering som ved kvantitative undersøkelser. Siden vårt forskningsdesign er deskriptivt casedesign, vil det ikke være relevant å se på en generalisering av de funnene som gjøres, men å vurdere om det lar seg gjøre å overføre resultatene til andre bransjer. Til tross for det, er både primærkildene og sekundærkildene som benyttes i oppgaven spesifikt knyttet til tørrfisknæringen og i så måte kan det være vanskelig å overføre resultatene til andre bransjer.

3.11 Bekreftbarhet (Objektivitet)

Bekreftbarhet dreier seg om at funnene som er gjort er et resultat av forskningen og ikke et resultat av eventuelle subjektive holdninger forskeren har. Dersom funnene som gjøres kan bekreftes av andre forskere, tyder det på at objektiviteten er høy. For å sikre en høyest mulig bekreftbarhet er det viktig at vi som forskjere gjør rede for alle beslutninger i forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse beslutningene. I tillegg kan bekreftbarheten styrkes gjennom at vi foretar en bedømmelse av om tolkningene som blir gjort, støttes av annen litteratur eller av informantene.

4.0 Teoretisk rammeverk for strategisk analyse

Kapittel fire presenterer teori om strategisk analyse. Først vil vi forklare hva som menes med en strategisk analyse, før vi deler teorien opp i ekstern og intern analyse. Vi forklarer rammeverkene PESTEL og Porters Five Forces, som skal danne grunnlaget for den eksterne analysen. Til sist redegjør vi for SVIMA rammeverket, dette utgjør den interne analysen.

4.1 Innledning

For de aller fleste virksomheter vil det være viktig å kartlegge virksomhetens utvikling og konkurranseposisjon. Noen virksomheter opparbeider seg bedre posisjoner i markedet enn andre, dette defineres som konkurransefortrinn. For å avdekke de ulike elementene som gjør at noen posisjonerer seg bedre i markedet enn andre, er strategisk analyse et viktig verktøy. Ifølge Roos et al. (2010) er strategisk analyse *«… en kontinuerlig prosess som skal gi bedrifter et grunnlag for å bedre kunne forholde seg til aktuelle strategiske utfordringer, og hele tiden forsøke å være i balanse med omgivelsene»*. Det vil si at virksomheter til enhver tid er avhengig av å forholde seg til dynamiske omgivelser, og forstå hvilke interne og eksterne faktorer som påvirker konkurransekraften og lønnsomheten.

4.2 Ekstern analyse

For å avgjøre hvilke trusler og muligheter tørrfisknæringen står ovenfor, er man nødt til å gjennomføre analyser av omgivelsene virksomhetene opererer i. Fremtidig utvikling og muligheter er vanskelig å predikere uten å ha tatt hensyn til historisk utvikling. Ved å gjennomføre PESTEL analyse og Porters Five Forces analyse kan man avsløre de forholdene som bestemmer hvordan utviklingen blir. Man må analysere virksomhetens eksterne omgivelser for på den måten å si noe om avkastnings- og lønnsomhetsnivået i bransjen (Roos et al., 2010).

4.2.1 PESTEL

En PESTEL- analyse er en situasjonsbeskrivelse av virksomhetens makroøkonomiske omgivelser, og redegjør for hvilke virkninger politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og juridiske forhold har for lønnsomheten og konkurransekraften i en virksomhet. Et naturlig startpunkt for en PESTEL-analyse er å se på hvilke faktorer i omgivelsene som historisk har hatt betydning for virksomheten. En slik gjennomgang skal bidra til å forstå hvordan disse endringene kan påvirke den fremtidige situasjonen for virksomheten (Roos et al., 2010). Rammeverket kan også benyttes til å identifisere

nøkkeldrivere for forventede endringer i omgivelsene. Nærmere beskrivelse av de ulike faktorene vil være nødvendig, og vil gis nedenfor.

Politiske faktorer

Politiske faktorer omhandler de politiske restriksjonene i et land. Disse faktorene utgjør landets lover og reguleringer, og må overholdes for å skape politisk stabilitet. Denne faktoren utgjør skattesystemer, handelsrestriksjoner, migrasjonspolitikk og andre lover og reguleringer som skal bidra til en stabil politisk ramme. Ofte vil landets myndigheter ha innflytelse over restriksjoner som er spesifikke for ulike bransjer. Dette kan være infrastruktur, helsevesen og utdanningsinstitusjoner.

Økonomiske faktorer

Økonomiske faktorer dreier seg om de makrobaserte faktorene i økonomien. Bruttonasjonalprodukt, BNP, er en viktig økonomisk indikator som beskriver aktiviteten i landets produksjon og sysselsetting. Handelsbalansen og utviklingen i relaterte bransjer, samt landets rentenivå og inflasjonsrate vil også kunne være viktige indikatorer for de fleste bransjer. For en oljenasjon slik som Norge vil oljeinvesteringene kunne påvirke økonomiske indikatorer. Dette vil kunne påvirke aktiviteten i både distriktssamfunn og kystsamfunn.

Sosiale faktorer

Sosiale faktorer utgjør såkalte demografiske forhold, slik som alderssammensetning, utdanningsnivå og arbeidsmoral, for å nevne noen. Dette kan være viktig for å avdekke bedriftens tilgang på arbeidskraft eller for å få en pekepinn på hvordan man må tilpasse seg ulike kundepreferanser og markedssegmenter.

Teknologiske faktorer

Teknologiske faktorer gjennomgår stadige utviklinger, og det utarbeides stadig nye teknologiske løsninger. De siste årene har det skjedd store utbedringer i kommunikasjonsverktøy. Dette i form av internett, trådløs nettverk og ulike kvalitetssikringsverktøy. Disse faktorene vil være viktig for bransjer som har teknologiske verktøy som en viktig del av produksjonsprosessen. Automatisering av produksjonsprosesser kan bidra til mer effektiv drift.

Miljømessige faktorer

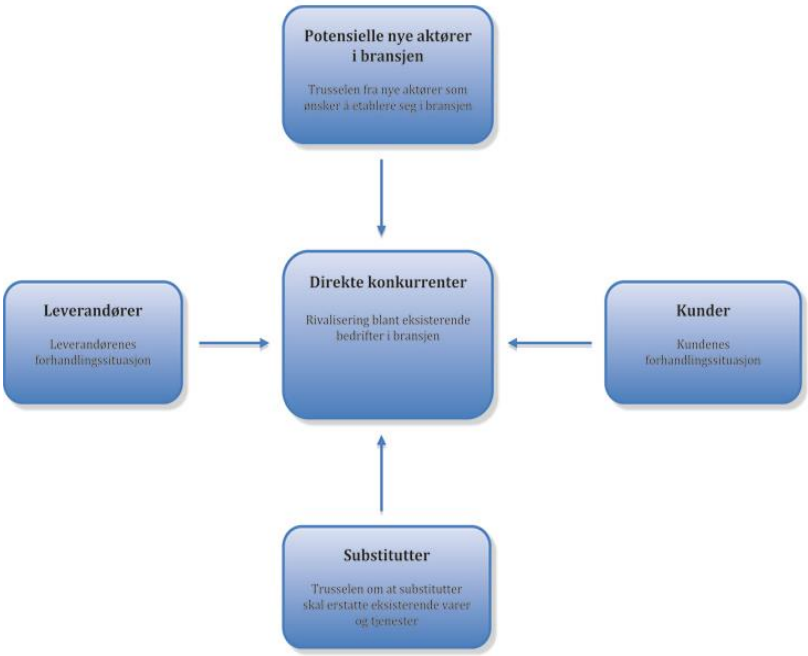
Miljømessige faktorer har de siste årene blitt aktualisert blant ulike aktører i næringslivet. Stadig flere interessenter, slik som kunder, leverandører og lokalsamfunn, krever at bedrifter ivaretar miljømessige faktorer. Det at man skal forhindre utslipp og kvalitetssikre produktene er en viktig del av samfunnsansvaret. Klimaforhold er en miljømessig faktor som kan være utfordrende for mange bransjer, eksempelvis jordbruk, fiskeri- og havbruksnæringen og turisme.

Regulatoriske faktorer

Regulatoriske faktorer refererer til restriksjoner både nasjonalt og internasjonalt. Dette gjelder lovverk blant annet knyttet til fastsetting av råvarepriser, arbeidsmiljøloven og reguleringer innenfor finansmarkeder. Det skjer ofte endringer, og for internasjonale bedrifter vil det være viktig å følge med regulatoriske faktorer på nasjonal og internasjonal basis.

4.2.2 Porters Five Forces

Porters Five Forces er et velkjent rammeverk som benyttes til å analysere attraktiviteten og konkurranseintensiteten i en bransje. Rammeverket redegjør for hvordan ulike krefter påvirker konkurransen mellom aktørene i bransjen, og ifølge Porter eksisterer det fem ulike krefter; Trussel fra inntrengere, trussel fra substitutter, kjøpernes forhandlingsmakt, leverandørenes forhandlingsmakt og intern rivalisering mellom eksisterende aktører. Ifølge Porter referert i Johnson et al (2011) er en bransjestruktur attraktiv dersom den tilbyr et godt profittpotensial, og dermed er målsetningen med rammeverket å avgjøre om det er attraktivt å konkurrere i bransjen.



Figur 4. 1 - Porters Five Forces

Kilde: Regjeringen, 2010.

Trussel fra nye aktører

Trussel fra inntrengere beror på om det eksisterer inngangsbarrierer som hindrer etablering i bransjen. Typiske faktorer som kan hindre inntrengere er skalafordeler, investeringsbehov, veletablerte aktører, tilgang til leverandør og distribusjonskanaler, lover og reguleringer og differensiering. Skalafordeler, investeringsbehov og veletablerte aktører kan skape problemer for nye aktører som ønsker å etablere seg i bransjen. Det kan være vanskelig for nyetablerere å oppnå samme skala- og kostnadsfordeler som veletablerte aktører. Likeså vil strenge lover og reguleringer kunne være til hinder for nyetablerere. Disse faktorene kan svekke konkurranseevnen. Gode leverandør og distribusjonskanaler, i tillegg til produktdifferensiering, vil derimot kunne virke innbydende for nyetablerere og det kan medføre økt konkurranseintensitet.

Trussel fra substitutter

Substitutter er alternative varer og tjenester som gir tilnærmet lik nytte som bransjens varer og tjenester. Eksempelvis vil kylling- og kjøttprodukter være et alternativ til fiskeprodukter. Trussel fra substitutter kan påvirkes av forholdet mellom pris og kvalitet, og kundens tilbøyelighet til å bytte til substitutter. Dersom substitutter dekker kundenes behov og det tilbys konkurransedyktige priser, vil det kunne oppstå trussel fra substitutter. Jo høyere trusselen fra substitutter er, jo mindre attraktiv vil bransjen være for nykommere.

Kjøpernes forhandlingssituasjon

Kjøperne er virksomhetens umiddelbare kunder. Det betyr ikke nødvendigvis at de er sluttforbrukeren. Hvis kjøperne har høy forhandlingsmakt kan de presse prisene til tilbyderne nedover og kreve kvalitetsforbedring på varer og tjenester. Faktorer som typisk fører til høy forhandlingsmakt er konsentrasjonen av kunder og byttekostnader. Hvis en virksomhet har få og relativt store kunder, som står for majoriteten av salget, er virksomheten avhengig av å beholde kundene. Da vil kundene ha makt til å påvirke prisene og konkurranseintensiteten i bransjen er høy. Videre vil også lave byttekostnader øke kjøpernes forhandlingsmakt, siden kjøperne da lettere kan bytte fra en leverandør til en annen.

Leverandørenes forhandlingssituasjon

Leverandørenes forhandlingssituasjon kan være en trussel for virksomhetene i bransjen dersom leverandørene i stor grad kan påvirke prisene. Høy forhandlingsmakt hos leverandører skaper høy konkurranseintensitet i bransjen. Faktorer som medfører høy forhandlingsmakt er

lav konsentrasjon av leverandører og høye byttekostnader. Leverandørene har høy makt hvis virksomhetene i bransjen har et lite antall leverandører å forholde seg til, da virksomhetene har færre alternativer. Videre vil høye byttekostnader gjøre det vanskelig for virksomhetene å bytte leverandør, noe som igjen medfører økt forhandlingsmakt fra leverandørene.

Rivalisering blant eksisterende aktører i bransjen

Alle de øvrige konkurransekreftene påvirker den direkte rivaliseringen mellom aktørene i bransjen. I tillegg vil aktørenes størrelse, differensiering, faste kostnader, bransjens vekstrate og utgangsbarrierer påvirke intensiteten i bransjen. Jo høyere konkurranseintensitet, jo verre er det for eksisterende aktører. Store aktører i markedet vil redusere rivaliseringen i bransjen, da små aktører ikke har mulighet til å utfordre de store på pris. Motsatt vil lav grad av differensiering, høye faste kostnader og høye utgangsbarrierer øke rivaliseringen. Dersom veksten i bransjen er lav, vil ofte rivaliseringen mellom aktørene være høy. Dette kommer av at dersom en virksomhet vokser på tross av lav vekstrate, vil det ofte komme på bekostning av rivalene.

Porters rammeverk gir nyttig informasjon om de ulike kreftene som kan påvirke konkurransesituasjonen i en bransje. En slik analyse skal gi svar på attraktiviteten i bransjen og man skal på bakgrunn av analysen kunne konkludere med om det er hensiktsmessig å konkurrere i denne bransjen. Man må likevel være kritisk ved bruk av rammeverket og det er i hovedsak tre problemer som kan oppstå. Det første kritiske momentet gjelder å definere riktig bransje. De fleste bransjer kan analyseres på ulike nivåer, eksempelvis kan de analyseres på bakgrunn av ulike segmenter. Konkurransen i de ulike segmentene kan være forskjellig, og da kan en analyse av bransjen som helhet gi et misvisende bilde av situasjonen. Konvergerende bransjer kan også skape vanskeligheter i analysen, da det er vanskelig å skille bransjene fra hverandre. Porters fem konkurransekrefter fokuserer i svært stor grad på aktørenes konkurrenter, og tar ikke hensyn til at virksomhetene kan være komplementære og ikke bare rene konkurrenter. Dette danner det siste kritiske momentet.

4.3 Intern analyse

PESTEL-analysen og Porters Five Forces tar for seg virksomhetenes eksterne miljø, men det er vel så viktig å analysere det interne miljøet. Virksomheter er sjelden helt identiske, og har ofte ulike kapabiliteter. Strategisk kapabilitet defineres som den kapabiliteten en virksomhet har som medfører langsiktige konkurransefortrinn (Johnson et al., 2011). En intern analyse

skal derfor redegjøre for virksomhetens interne styrker og svakheter, og hvordan disse ressursene kan bidra til økt konkurransefortrinn i markedet.

Man skiller mellom to komponenter av strategiske kapabiliteter, henholdsvis ressurser og kompetanse. Ressurser er de fysiske eiendelene en virksomhet eier, mens kompetanse vil si hvor effektivt disse eiendelene benyttes (Johnson et al., 2011). Enkelt forklart er ressurser det en virksomhet har, mens kompetanse er det en virksomhet gjør bra.

Jakobsen og Lien (2001) foreslår fire ulike kategorier av ressurser, henholdsvis finansielle-, fysiske-, organisatoriske- og menneskelige ressurser. En virksomhets *finansielle ressurser* vil si virksomhetens kapital eller tilgang til kapital, herunder kommer blant annet virksomhetens balanse, kontantstrømoppstilling og resultatregnskap. Evnen til å generere inntekter og administrere kontantstrømmer, behandle debitorer og kreditorer forklarer virksomhetens kompetanse (Johnson et al., 2011). *Fysiske ressurser* er virksomhetens bygninger, maskiner, fabrikker, råstoff og lignende. Hvis en virksomhet evner å utnytte råstoffet og kan vise til effektivitet og produktivitet, er dette kompetanser som kan øke konkurransefortrinnet. Ledelsessystemer, rutiner, kultur, verdier, virksomhetens omdømme og prosedyrer legger grunnlaget for virksomhetens *organisatoriske ressurser*. Det vil være svært vanskelig for andre virksomheter å kopiere en annen virksomhets kultur og verdier, noe som betyr at en god organisatorisk struktur og et godt omdømme kan bidra til fortrinn i markedet. *Menneskelige ressurser* regnes som virksomhetens kjerne og kan medføre verdiskapning. Det som avgjør menneskelige ressurser er ansattes erfaring, kompetanse, patenter, databaser og teknologi som kan skape konkurransefortrinn. Når det gjelder kompetanse, ser man på hvordan de ansatte oppnår og bruker sin erfaring, hvordan ansatte utnytter sine ferdigheter, bygger relasjoner, motiverer andre og i hvilken grad virksomheten klarer å være innovativ (Johnson et al., 2011).

Ressurser forklarer altså det virksomheten har tilgjengelig, og det er viktig å vite hvordan disse ressursene kan utnyttes. For å redegjøre for interne ressurser har vi valgt å benytte oss av SVIMA. Rammeverket forklares nærmere nedenfor.

4.3.1 SVIMA

Hensikten med en SVIMA analyse er å kartlegge de ressursene en virksomhet har, og å avgjøre om disse kan føre til varige konkurransefortrinn. Dette gjøres fordi anvendelsen av virksomhetens ressurser kan påvirke og forklare den økonomiske situasjonen hos en virksomhet. For at ressurser skal skape konkurransefortrinn må de oppfylle følgende kriterier: sjeldenhet, viktighet, de må være ikke-imiterbare, mobiliserbar og approprierbar (Jakobsen & Lien, 2001).

At en ressurs er *sjelden* vil si at konkurrentene ikke har lik tilgang til eller samme kvalitet som den aktuelle ressursen. Hvis en ressurs ikke er sjelden, vil det være vanskelig for en virksomhet å generere varige konkurransefortrinn, da det ikke er mulig å forklare forskjeller i den økonomiske situasjonen dersom virksomhetene opererer med nøyaktig samme produkt.

Viktighet vil i denne sammenhengen bety at ressursen har stor innvirkning på virksomhetens kostnader, og i hvilken grad den har betydning for kundenes betalingsvillighet. Dersom en kunde ikke er villig til å betale den prisen virksomheten har satt, vil ikke produktet være viktig nok for kunden. Det vil si at ressursen må være betydningsfull for at virksomheten skal kunne skape fortrinn i markedet.

For at et konkurransefortrinn skal være varig, må ikke konkurrentene lett kunne *imitere* produktene eller prosedyrene. Vanligvis kan en konkurrent imitere en virksomhet på to måter, enten ved å kopiere ressursen direkte eller ved å erstatte den med en annen ressurs som har samme funksjon.

Mobiliserbarhet gjør rede for hvorvidt ressursen er utnyttet på en effektiv måte. Dersom en ressurs ikke er utnyttet fullt ut, sier man at ressursen ikke er mobilisert. Det kan være at virksomheten har lykkes med å utnytte ressurser effektivt, men likevel ikke klarer å oppnå konkurransefortrinn. Dette kan komme av at virksomheten mangler eller har dårlig kvalitet på komplementære ressurser.

Det siste kriteriet for å oppnå konkurransefortrinn er *approprierbarhet.* Det som her avgjør om virksomheten kan oppnå konkurransefortrinn er hvorvidt virksomheten sitter igjen med den økonomiske verdien som skapes. Det kan være at verdien tilfaller eksempelvis ansatte,

kunder eller leverandører. Dersom en virksomhet er approprierbar, betyr det at virksomheten selv klarer å sitte igjen med verdiskapningen (Jakobsen & Lien, 2001).

Dersom en virksomhet besitter ressurser som oppfyller de ovennevnte kriteriene, er mulighetene for varige konkurransefortrinn gode. Nedenfor har vi lagt inn en tabell som viser til hvilken grad av konkurransefortrinn en virksomhet kan oppnå ved å oppfylle kravene i SVIMA-modellen. Man ser at dersom alle kravene er oppfylt, vil virksomheten skape varige konkurransefortrinn.

Sjelden	Viktig	Ikke imiterbar	Mobilisert	Approprierbar	Utfall
Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Paritet
Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Trivielt fortrinn
Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Midlertidig fortrinn
Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Potensielt fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Utbetalt fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig fortrinn

Figur 4. 2 - SVIMA

Kilde: Jakobsen & Lien, 2001

5.0 Teori

I kapittel fem beskriver vi de forhold og nøkkeltall som er relevante for å vurdere lønnsomheten i tørrfisknæringen, samt at vi redegjør for de faktorer vi mener kan være av betydning for hvordan lønnsomheten utvikler seg.

5.1 Lønnsomhet

Lønnsomhet er et mål på hvor effektivt knappe ressurser utnyttes. Lønnsomhetsmål vil avhenge av hvilke formål virksomheten har. Privateide virksomheter har en målsetning om profittmaksimering, det vil si å oppnå høyest mulig overskudd. Når virksomheten eksisterer over flere perioder generaliseres profittmaksimering til nåverdimaksimering. Dersom man vurderer gjensidig utelukkende prosjekter skal man velge det prosjektet som angir den høyeste nåverdien. Maksimering av nåverdi krever at man har kjennskap til avkastningskravet (Gjesdal & Johnsen, 1999).

Avkastningskravet skal reflektere alternativkostnaden for kapitalen. Dette innebærer den avkastningen eierne kan oppnå ved alternativ plassering av kapitalen, forutsatt samme risiko (Damodaran, 2012). Når man her snakker om risiko, skilles det mellom systematisk og usystematisk risiko. Systematisk risiko er markedsspesifikke risikofaktorer som virksomheten ikke kan påvirke, som konjunktursvingninger, rentenivå og valutakursutvikling. Usystematisk risiko er den virksomhetsspesifikke risikoen som investorene kan diversifisere bort, der virksomhetens suksess innen forskning og utvikling, samt endringer i personell kan nevnes som eksempler. Som en konsekvens av diversifisering, sitter investor kun igjen med den systematiske risikoen, som ikke lar seg fjerne (Bodie et al., 2014).

Hvilket avkastningskrav som benyttes vil være avgjørende for nåverdien av de fremtidige kontantstrømmene til virksomheten som vurderes. Vi vil ved beregninger benytte to metoder for å avgjøre avkastningskravet, henholdsvis til egen- og totalkapitalen. Metodene som benyttes er Capital Asset Pricing Model (CAPM) og Weighted Average Cost of Capital (WACC).

CAPM gir en presis indikasjon på forholdet mellom risikoen knyttet til investeringen og forventet avkastningskrav til egenkapital. Ifølge Damodaran (2012) forutsetter modellen følgende forhold angående verdipapirmarkedene:

- Det er ingen transaksjonskostnader

- Alle eiendelene omsettes
- Alle har tilgang til all informasjon

Forutsetningene gjør at alle investorene har tilnærmet identiske risikable porteføljer og investorene kan diversifisere uten andre kostnader (Damodaran, 2012).

CAPM beregner avkastningskravet til egenkapital på følgende måte:

$$E(r_e) = r_f + B_e(E(r_m) - r_f) \quad (1)$$

Hvor

$E(r_e)$ er avkastningskrav til egenkapital
r_f er risikofri rente
B_e er egenkapitalbetaen, aksjens systematiske risiko
$E(r_m)$ er forventet avkastning av markedsporteføljen

Som man ser av formelen vil avkastningskravet kunne beregnes ved hjelp av risikofri rente, beta og risikopremien. Risikopremie er premien investorene krever for å investere i markedsporteføljen, som inkluderer alle risikable eiendeler i markedet, i forhold til å investere i risikofrie eiendeler. Alle investorer innehar en kombinasjon av risikofrie eiendeler og markedsporteføljen. Det betyr at forventet avkastning på eiendelene er lineært relatert til betaverdien. Risikopremien multipliseres derfor med egenkapitalens betaverdi for å finne den relevante risikoen for egenkapitalen.

På samme måte som vi beregner avkastningskrav til egenkapital er det nødvendig å beregne avkastningskravet til totalkapitalen. Avkastningskravet til totalkapitalen kan beregnes ved hjelp av vekststangsformelen, WACC. Formelen for WACC uttrykkes slik:

$$WACC = r_d\left(\frac{D}{V}\right) + r_e\left(\frac{E}{V}\right) \quad (2)$$

Hvor

r_d er avkastningskrav til gjeld

$\left(\frac{D}{V}\right)$ er gjeldsandel

r_e er avkastningskrav til egenkapital

$\left(\frac{E}{V}\right)$ er egenkapitalandel

WACC tar dermed hensyn til både egenkapitalandel og gjeldsandel, i motsetning til CAPM som kun tar utgangspunkt i egenkapitalen. Siden virksomheter ofte finansieres ved en kombinasjon av egenkapital og gjeld, er kapitalkostnaden beregnet som et vektet gjennomsnitt av totalkapitalen. Ideen bak WACC er å identifisere om investeringen er lønnsom nok til å betale de rentene på gjelden som er brukt til å finansiere investeringen, og i tillegg generere en meravkastning på den egenkapitalen som er investert (Brealey et al., 2011).

For å utrykke periodens avkastning på kapital benyttes kortsiktige lønnsomhetsmål, slik som rentabilitet, resultatgrad og kapitalens omløpshastighet. Rentabiliteten utrykker avkastning som oppnås på investert kapital. Dette lønnsomhetsmålet benyttes ofte som utgangspunkt for verdsettelse og kontroll i en virksomhet. Rentabiliteten brukes til verdsettelsesformål når virksomheten skal vurdere om det vil være hensiktsmessig å investere i et prosjekt. Med rentabilitet som kontrollformål menes at virksomheten følger opp de iverksatte tiltak underveis, og kontrollerer om resultatene av disse tiltakene står til forventningene (Gjesdal & Johnsen, 1999). Rentabilitetsmålene som oftest benyttes for vurdering av lønnsomhet er totalkapitalrentabilitet og egenkapitalrentabilitet.

5.1.1 Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabiliteten beskriver avkastningen på den totale kapitalen som er investert i virksomheten, og utrykkes på følgende måte:

(3) $$ROC = \frac{EBIT(1-t)}{Gjennomsnittlig\ Totalkapital}$$

Hvor:

ROC er totalkapitalrentabilitet

EBIT er resultat før rentekostnader og skatt,

t er skattesatsen,

Totalkapital er sum av egenkapital og gjeld.

I nevneren benyttes her gjennomsnittlig totalkapital. Gjennomsnittlig kapital beregnes som et snitt av inngående og utgående balanse, og benyttes fordi det vil være nødvendig å korrigere for eventuelle endringer i løpet av regnskapsåret. Slike endringer kan blant annet komme av salg av eiendeler, innskutt egenkapital fra eksisterende eiere og økning i fremmedkapital. (Gjesdal & Johnsen, 1999).

Dersom totalkapitalrentabiliteten er høyere enn det fastsatte avkastningskravet oppnår virksomheten en meravkastning til totalkapitalen. Siden WACC angir den minste avkastningen virksomheten må generere for å tilfredsstille sine kreditorer og eiere, vil WACC danne den nedre grensen for hva totalkapitalrentabiliteten bør være (Damodaran, 2012).

Totalkapitalrentabiliteten har en nær sammenheng med kapitalens omløpshastighet og resultatgrad. Virksomheten kan øke totalkapitalrentabiliteten ved enten å øke resultatgraden eller å utnytte kapitalen i virksomheten mer effektivt (Damodaran, 2012). Derfor vil kapitalens omløpshastighet og resultatgrad forklares i de neste avsnittene.

5.1.1.1 Kapitalens omløpshastighet

Virksomhetens driftsinntekter er av stor betydning for virksomhetens resultater. Et ofte brukt lønnsomhetsmål i denne sammenhengen er kapitalens omløpshastighet. Lønnsomhetsmålet benyttes for å avgjøre hvor effektivt virksomheten utnytter den totale kapitalen virksomheten har investert i (Petersen & Plenborg, 2012). For å beregne kapitalens omløpshastighet benyttes formelen nedenfor.

(4) $$Kapitalens\ omløpshastighet = \frac{Driftsinntekter}{Gjennomsnittlig\ totalkapital}$$

Alt annet like, vil en høy omløpshastighet på investert kapital være ønskelig. Virksomheter som opererer med standardprodukter, er ofte utsatt for stor konkurranse. Siden

produksjonsmetodene og produktet hos slike virksomheter normalt foregår nokså likt, vil prisen være den viktigste parameteren. For at slike virksomheter skal kunne tiltrekke seg kapital, må de generere høy omløpshastighet. En høy omløpshastighet kan oppnås ved å ha en stram kostnadskontroll, samt at investert kapital holdes til et minimum (Petersen & Plenborg, 2012).

5.1.1.2 Resultatgrad

Totalkapitalrentabiliteten avhenger av resultatgraden i virksomheten, fordi avkastningen avhenger av om virksomheten genererer gode resultater eller ikke. Resultatgrad er et nøkkeltall som gir utrykk for hvor stor andel per krone omsatt virksomheten har tilgjengelig til å forrente kapitalen som er bundet i virksomheten. Formelen utrykkes slik:

(5) $$Resultatgrad = \frac{Ordinært\ resultat\ før\ skattekostnad + rentekostnader}{Driftsinntekter}$$

Alt annet like, vil en høy resultatgrad være å foretrekke. En høy resultatgrad gjør virksomheten i stand til å bygge opp resultatene, slik at de oppnår marginer på resultatene (Petersen & Plenborg, 2012). En synkende resultatgrad indikerer at totalkapitalrentabiliteten vil reduseres, og motsatt ved en økt resultatgrad. For å forbedre dette nøkkeltallet vil det være vesentlig å foreta en vurdering av virksomhetens inntekter og kostnader. Det vil være viktig å vurdere om det er mulig å øke prisene på produktene, eller om andelen faste kostnader kan reduseres, gitt at driftsinntektene holder seg på samme nivå som tidligere (Hoff, 2010).

5.1.2 Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten er knyttet til avkastning på den innskutte kapitalen fra aksjonærene. Den kan utrykkes slik:

(6) $$ROE = \frac{Årsresultat}{Gjennomsnittlig\ egenkapital}$$

Hvor:

ROE er egenkapitalrentabilitet

Igjen benyttes gjennomsnittet av inngående og utgående balanse for å korrigere for eventuelle endringer eller skjevheter i egenkapitalen i løpet av året. Egenkapitalrentabiliteten fokuserer på lønnsomheten av investert egenkapital, i motsetning til totalkapitalrentabiliteten som måler lønnsomheten for hele virksomheten inkludert kreditorer og eiere. Egenkapitalen er risikoutsatt, og eierne oppnår kun meravkastning dersom virksomhetene genererer overskudd. Det betyr at egenkapitalrentabiliteten bør være høyere enn avkastningskravet til egenkapitalen, som kan utledes ved hjelp av CAPM. Virksomheter med en høy egenkapitalrentabilitet er bedre egnet til å generere inntekter enn virksomheter med lavere egenkapitalrentabilitet, fordi de har et bedre grunnlag for å oppnå avkastning på virksomhetens investeringer (Bodie et al., 2014).

Siden egenkapitalrentabiliteten er basert på årsresultatet i virksomheten, betyr det at rentekostnader er tatt hensyn til, og at gjeldshaverne har fått sin andel av resultatet. Det betyr at egenkapitalrentabiliteten påvirkes av finansieringskildene virksomhetene benytter til investeringer. Det vil si at en virksomhet som benytter seg av lånefinansiering og oppnår en totalkapitalrentabilitet etter skatt som er høyere enn rentekostnaden etter skatt, kan øke egenkapitalrentabiliteten ved å benytte lånefinansiering (Damodaran, 2012). Da kan følgende formel utledes:

$$ROE = ROC + \frac{D}{E}[(ROC - i(1-t)] \tag{7}$$

Hvor:

ROC er totalkapitalrentabiliteten

D/E er gjeldsgraden

i er rentekostnaden

t er skattesatsen

5.1.3 Driftsmargin

En virksomhet bør ta hensyn til forholdet mellom driftsresultat og driftsinntekter fordi det viser hvor stor andel av driftsinntekter virksomheten sitter igjen med, før det tas hensyn til finansiering. Det betyr at forholdet viser hvordan driften ligger an, uavhengig av hvordan virksomheten er finansiert (Hoff, 2010).

Nøkkeltallet defineres slik:

(8) $$Driftsmargin = \frac{Driftsresultat}{Driftsinntekter}$$

For å vurdere driftsmarginen må man ta stilling til bransjen virksomheten opererer i for å strekke seg etter en målverdi. Driftsmarginen vil avhenge av virksomhetens driftseffektivitet. Mer effektive virksomheter har ofte høyere driftsmargin enn ineffektive virksomheter. Driftsmarginen er altså en indikator på hvor lønnsom virksomhetens drift er, og en høy driftsmargin indikerer at virksomheten sitter igjen med en høy andel av omsetningen.

Det eksisterer mange indikatorer på hvordan man kan øke driftsmarginen, men av de viktigste er å se på hvordan virksomhetens driftsmargin avviker fra bransjegjennomsnittet. Dersom virksomhetens driftsmargin er relativt lavere enn gjennomsnittet i bransjen, eksisterer det klare muligheter for verdiskapning gjennom å øke driftseffektiviteten. Det første steget i verdiskapning er ofte kostnadskutt, for eksempel gjennom permittering av ansatte.

5.2 Likviditet

Et av enhver virksomhets viktigste mål vil være å sørge for en tilfredsstillende likviditet. Likviditet refererer til hvor raskt og enkelt en eiendel kan konverteres til penger, det vil si i hvilken grad en virksomhet klarer å overholde sine forpliktelser etter hvert som de forfaller. Dersom en virksomhet lett kan betale sine forpliktelser og raskt kan skaffe likvide midler til uforutsette hendelser, har virksomheten god likviditet (Bodie et al., 2014). Vanlige mål for likviditet er arbeidskapital, Likviditetsgrad 1, Likviditetsgrad 2 og varelagerets omløpshastighet og disse forklares nedenfor.

5.2.1 Arbeidskapital

Likviditet må ses i sammenheng med arbeidskapitalen, da den tar hensyn til de postene som er viktige for en virksomhets likviditetsutvikling. Arbeidskapitalen kobles til varekretsløpet, og hvordan dette finansieres, og defineres som omløpsmidler minus kortsiktig gjeld. Det vil si at arbeidskapitalen legger grunnlaget for hvordan likviditeten utvikler seg og derfor bør arbeidskapitalen aldri være negativ (Hoff et al., 2015). Dersom arbeidskapitalen er negativ, vil virksomheten kunne oppleve betalingsproblemer. Følgelig ser man at arbeidskapitalen er et viktig mål på likviditeten i en virksomhet, siden en tilfredsstillende arbeidskapital kan redusere risikoen for alvorlige likviditetsproblemer. Det er imidlertid vanskelig å svare på hva en tilfredsstillende arbeidskapital er. Dette avhenger blant annet av hvor stor andel varebeholdningen utgjør av virksomhetens omløpsmidler, i tillegg må arbeidskapitalen være på et tilstrekkelig nivå, slik at den ikke påvirker virksomhetens ordinære drift. Normalt benyttes arbeidskapitalen i prosent av driftsinntektene for å vurdere om arbeidskapitalen er tilfredsstillende. Nøkkeltallet beregnes slik:

(9) $$Arbeidskapital\ i\ \%\ av\ driftsinntekt = \frac{Arbeidskapital}{Driftsinntekt} * 100\ \%$$

Dette nøkkeltallet må måles periodisk, slik at man kan se utviklingen i likviditeten over tid. Videre kan også dette nøkkeltallet måles opp mot virksomhetens konkurrenter (Hoff et al, 2015).

5.2.2 Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 måler virksomhetens evne til å betale sine kortsiktige forpliktelser ved å likvidere sine omløpsmidler, altså konvertere eiendelene til penger. Likviditetsgrad 1 indikerer i hvilken grad virksomheten klarer å unngå insolvens i et kortsiktig perspektiv. Formelen for utregning av likviditetsgraden er som følger:

(10) $$Likviditetsgrad\ 1 = \frac{Omløpsmidler}{Kortsiktig\ gjeld}$$

5.2.3 Likviditetsgrad 2

I likhet med Likviditetsgrad 1 måler Likviditetsgrad 2 hvor godt en virksomhet evner å betale gjelden sin. Forskjellen her er at Likviditetsgrad 2 ekskluderer varelageret, fordi det er vanskelig å omgjøre varelageret til penger. Derfor vil dette være et bedre mål på likviditeten for virksomheter som vanskelig kan konvertere eiendeler til likvide midler. Nedenfor vises formelen for Likviditetsgrad 2.

(11) $$Likviditetsgrad\ 2 = \frac{Omløpsmidler - minst\ likvide\ omløpsmidler}{Kortsiktig\ gjeld}$$

5.2.4 Varelagerets omløpshastighet

For å danne et enda klarere bilde av en virksomhets likviditet, vil det være viktig å se på omløpshastighet knyttet til varebeholdningen og lagringstid. Varebeholdningens omløpshastighet vil si hvor mange ganger den skiftes ut i løpet av året, mens varebeholdningens lagringstid redegjør for hvor mange dager varene ligger på lager før de selges. Ifølge Kinserdal (2005) beregnes omløpshastighet på varelageret slik:

(12) $$Varelagerets\ omløpshastighet = \frac{Vareforbruk}{Gjennomsnittlig\ varelager}$$

(13) $$Gjennomsnittlig\ lagringstid = \frac{365\ dager}{Omløpshastigheten}$$

En virksomhet bør strebe etter høyest mulig omløpshastighet for slik å kunne forbedre likviditeten (Hoff et al., 2015).

5.3 Soliditet

Soliditet er forbindes med finansiering og forklarer virksomhetens evne til å tåle tap (Kinserdal, 2005). Finansieringsstrukturen forklarer virksomhetens sammensetning av balansen. Det vil si hvor stor andel egenkapital og hvor stor andel gjeld virksomheten har, og hvordan virksomheten anvender kapitalen (Hoff et al., 2015).

5.3.1 Egenkapitalandel

Et ofte brukt mål på soliditeten er egenkapitalandelen og denne beregnes slik:

$$Egenkapitalandel = \frac{Egenkapital}{Totalkapital} \tag{14}$$

Dette forholdet forklarer hvor stor del av totalkapitalen som er finansiert med egenkapital. For at en virksomhet skal ha en god soliditet, er det avgjørende at egenkapitalandelen er høy. En høy egenkapitalandel indikerer at virksomheten har lite gjeld, og har derfor et bedre grunnlag for å tåle tap (Kinserdal, 2005). Det er mange grunner til at en høy egenkapitalandel er gunstig for virksomheten. Hoff et al. (2015) nevner tre årsaker, der den første er at virksomheten kan tilby bedre sikkerhet for lån for finansinstitusjonene. Den andre er at en høy egenkapital antyder at virksomheten i stor grad har gjeldfrie eiendeler, disse kan selges og kan forbedre virksomhetens likviditet. Til sist vil en høy egenkapitalandel kunne bety at virksomheten har en sunn finansiering.

Kapitalstrukturen viser til hvordan virksomheten har finansiert eiendelene i virksomheten. Et utgangspunkt for mangfoldige teorier som omhandler kapitalstruktur er Modigliani og Millers irrelevansteorem. Teoremet forutsetter perfekte kapitalmarkeder og går ut på at verdien av en virksomhet er uavhengig av hvordan eiendelene er fordelt på egenkapital og fremmedkapital. Videre sier teoremet at avkastningskravet til egenkapitalen for virksomheten øker med gjeldsgraden Modellen som forutsetter perfekte kapitalmarkeder tar imidlertid ikke hensyn til faktorer som skjevheter i skattesystemet, asymmetrisk informasjon og krisekostnader. Gjeldsgearingen øker risikoen på egenkapitalen som naturlig nok også øker avkastningskravet til egenkapitalen (Brealey et al., 2011). Det er likevel viktig å påpeke at risikoen også øker i takt med høyere krav til egenkapitalavkastning. En virksomhets avkastning til både eiere og kreditorer vil være mindre risikofylt med høye egenkapitalandeler. I en situasjon med høye gjeldsandeler vil både avkastningene til eiere og kreditorer være mer risikofylte og skape en mindre forutsigbarhet for virksomheten som helhet.

5.3.2 Rentedekningsgrad

Et annet viktig mål, både for lønnsomhet og soliditet, er rentedekningsgraden. Dette forholdstallet er et utrykk for virksomhetens evne til å innfri renteforpliktelser, og er i så måte et soliditetsmål. Forholdstallet er også en indikator på i hvilken grad virksomheten evner å påta seg større låneforpliktelser, og er i den forstand et mål på lønnsomheten (Hoff et al., 2015). Formelen for rentedekningsgrad er slik:

(15) $$Rentedekningsgrad = \frac{EBIT}{Rentekostnader}$$

En høy rentedekningsgrad indikerer at sannsynligheten for konkursrisiko er lav, fordi årlige inntjeninger er merkbart høyere enn årlige renteforpliktelser (Bodie et al., 2014). Det betyr at virksomheten i større grad kan øke gjelden.

5.3.3 Gjeldsgrad

Gjeldsgraden redegjør for forholdet mellom gjeld og egenkapital, og er et utrykk som forklarer virksomhetens evne til å tåle tap før det svekker betjeningsevnen av forpliktelser til kreditorene. Formelen for gjeldsgraden uttrykkes slik:

(16) $$Gjeldsgrad = \frac{Gjeld}{Egenkapital}$$

Man kan se av formelen at jo lavere forholdstallet er, jo mer solid er virksomheten. Dette fordi en lav gjeldsgrad indikerer at virksomheten i stor grad er finansiert ved hjelp av egenkapital. Dersom forholdstallet beregnes til en, betyr det at det er like mye gjeld som egenkapital i virksomheten. Derfor vil en lav gjeldsgrad være ønskelig, siden en økende gjeldsgrad kan svekke virksomhetens soliditet.

Man ser at soliditeten i en virksomhet avhenger av flere faktorer, deriblant tilstrekkelig lønnsomhet, finansiering og andel egenkapital bundet i virksomheten. Det er ofte en sterk sammenheng mellom lønnsomhet, likviditet og soliditet. Dersom lønnsomheten i en virksomhet er god, vil det sannsynligvis medføre at soliditeten blir god. Dette kommer av at en høy egenkapital ofte indikerer god lønnsomhet. Det skaper en buffer for virksomheten som kan gjøre det lettere å få lån i banken. I neste omgang kan dette virke positivt på

virksomhetens likviditet, da en god lønnsomhet og soliditet gjør det lettere for virksomheten å betjene sine gjeldsforpliktelser (Kinserdal, 2005).

5.4 Fullkommen konkurranse

I dette delkapitlet vil vi gjøre rede for hvilken markedsform tørrfisknæringen tilhører. Deretter vil vi se på hvordan dette påvirker tilbud og etterspørsel i markedet. Det har vi gjort for å belyse hvordan produsert og etterspurt kvantum har en innvirkning på den økonomiske situasjonen i næringen. For en tørrfiskprodusent vil råstoffprisen ha stor betydning for kvantumet produsenten kjøper av fisker. Dette vil igjen ha betydning for det kvantumet som tilbys i markedet. Derfor vil det være relevant å belyse effekter av tilbud og etterspørsel etter tørrfisk.

Tørrfisknæringen opererer med et stort antall tilbydere og etterspørrere i markedet der ingen har betydelig markedsmakt. Produsentene tilbyr homogene varer, og det vil være vanskelig for en produsent å påvirke prisene.

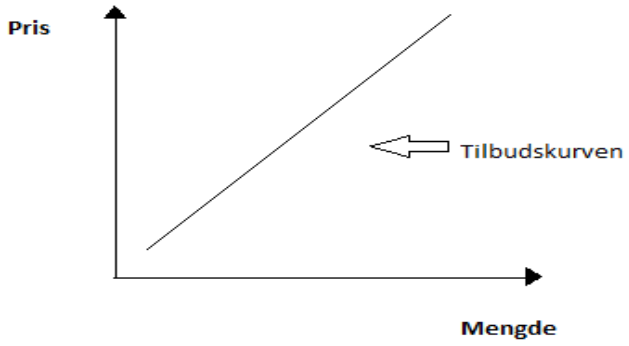
Ifølge Carlton og Perloff (2005) eksisterer det fem forutsetninger for fullkommen konkurranse. Disse fem er:

- Homogene varer,
- Full markedsinformasjon,
- Ingen kostnader knyttet til inn- eller utgang i markedet,
- Både kjøpere og selgere er pristakere,
- Ingen eksterne virkninger.

På bakgrunn av forutsetningene for fullkommen konkurranse, ser man at denne strukturen har flere likhetstrekk med tørrfisknæringen. Det er viktig å påpeke at økonomiske modeller bare er en forenkling og at de sjelden gir et helt korrekt bilde av virkeligheten (Ringstad, 2002). Likevel vil denne strukturen være den mest nærliggende på bakgrunn av generelle særtrekk for tørrfisknæringen, jamfør argumentasjonen innledningsvis i delkapitlet.

5.4.1 Tilbud

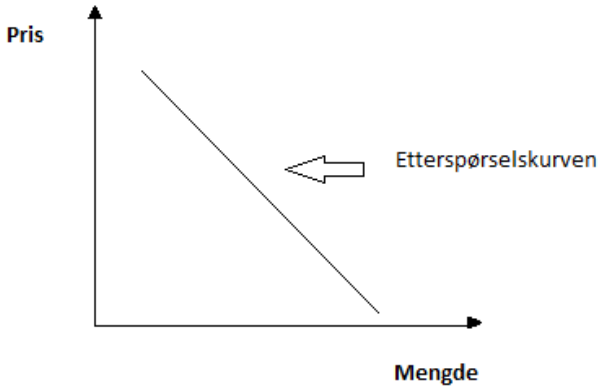
Tilbudet av en vare redegjør for det kvantumet en bedrift er villig å tilby i markedet. Tilbudskurven forklarer hvordan tilbyderne påvirkes av prisen, og ved å summere alle tilbudskurver i markedet får man markedstilbudskurven. Langs x-aksen ser man mengde, mens oppover, langs y-aksen, finner man pris. Normalt sett vil denne tilbudskurven være stigende, jamfør figur 5.1. Det betyr at en høy pris, medfører et høyt tilbud av en vare. Dette kommer av at produsenten er profittmaksimerende, og søker å generere høyest mulig avkastning. Enhver bedrift vil tilby mer når prisen er høy (Boye et al., 2011).



Figur 5. 1 - Tilbudskurven

5.4.2 Etterspørsel

Etterspørselen etter en vare er avhengig av en rekke faktorer, men først vil vi se på hvordan etterspørselen påvirkes av prisen. Etterspørselskurven viser etterspurt mengde langs x-aksen og pris langs y-aksen. Markedets etterspørselskurve finnes ved å summere alle individers etterspørselskurve. Som figur 5.2 viser, er etterspørselskurven som oftest fallende. Dette kommer av at dersom prisen reduseres øker etterspørselen av varen. En lavere pris gir konsumentene mulighet til å konsumere mer av varen, siden den nå er billigere enn tidligere. Motsatt ser man at økende pris forårsaker redusert etterspørsel, siden det nå blir dyrere å kjøpe varen. Vi får dermed en lineær sammenheng mellom pris og etterspørsel (Boye et.al., 2011).



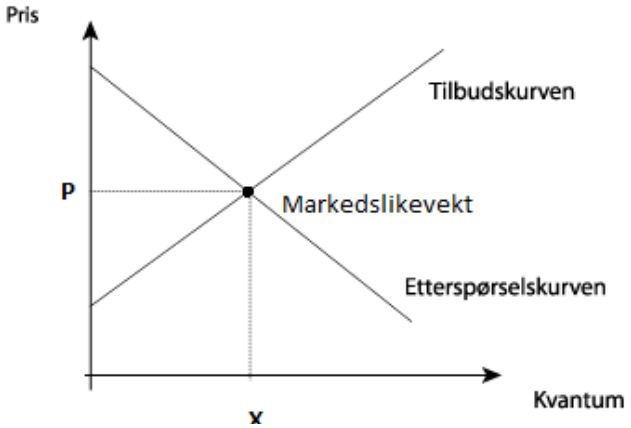
Figur 5. 2 - Etterspørselskurven

5.4.3 Likevekt i markedet

For å oppnå likevekt i markedet, må tilbud- og etterspørselskurvene krysse hverandre. Det betyr at prisen er slik at tilbudt mengde i markedet er lik etterspørselen etter varen (Boye et al., 2011). I figur 5.3 er tilbudskurven og etterspørselskurven samlet i et diagram. Igjen har man pris langs y-aksen og mengde langs x-aksen. Dedekam Jr. (2011) forklarer dette punktet som følgende:

> «I et fritt marked vil prisen bevege seg mot et nivå hvor det kjøperne etterspør, akkurat svarer til det selgerne tilbyr, slik at likevektsprisen bestemmes av skjæringen mellom tilbudskurven og etterspørselskurven» (Dedekam Jr., 2011:55).

Dette punktet tilsvarer dermed optimal produksjon og optimal pris. Dersom prisen settes høyere enn denne likevekten, oppstår et tilbudsoverskudd. Da produserer produsentene mer enn markedet er villig til å kjøpe, fordi prisen er for høy. Ettersom produsentene har en overproduksjon blir varene liggende på lager og dette medfører økte kostnader. Dette vil igjen føre til prispress for produsentene, slik at prisene reduseres og markedet kommer tilbake til likevekt.

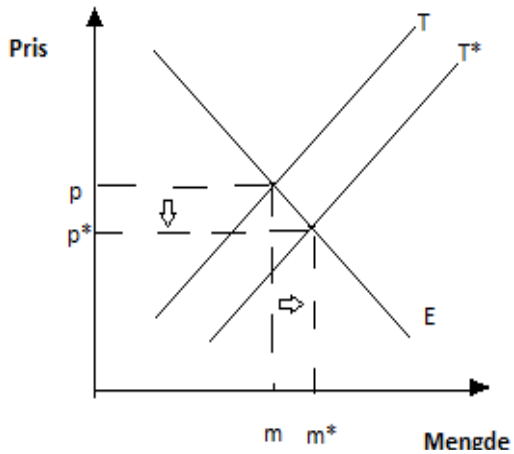


Figur 5. 3 - Likevekt i markedet

Etterspørselsoverskudd oppstår ved at prisen settes lavere enn markedslikevekten og det etterspørres mer enn det som tilbys. Konsumentene er nå villige til å betale mer for å få tak i varen, og produsentene vil da presse prisene opp igjen. Når prisene økes vil markedet klareres og komme tilbake i likevekt (Dedekam Jr., 2011).

5.4.3.1 Skift i tilbudskurven

Det er flere forhold som forklarer skift i tilbudskurven. Positive skift kan komme av billigere råvarer, økt produksjonskapasitet og mer effektiv teknologi. For en produsent vil en nedgang i prisen føre til et positivt skift i tilbudskurven, altså et skift til høyre som vist i figur 5.4. Dette fører til at produktet kan produseres billigere og samme kvantum vil nå gi bedre lønnsomhet. På grunn av den økte produksjonen, vil prisene presses nedover og det oppstår et tilbudsoverskudd i markedet (Ringstad, 2002). Jamfør figuren ser man at tilbud og etterspørsel krysser hverandre og danner opprinnelig likevekt i punktene p og m. Etter det positive tilbudsskiftet oppstår ny likevekt ved at prisen endres til p* og ny mengde er lik m*.

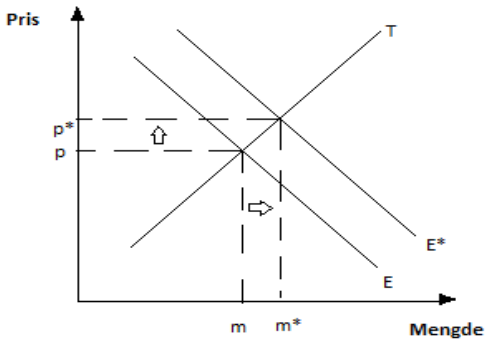


Figur 5. 4 - Positivt skift i tilbudskurven

Negative skift i tilbudskurven kan skyldes økte skatter og avgifter, et større antall konkurrenter og nye lover og restriksjoner. Økte skatter og avgifter kan føre til at det blir dyrere for produsentene å tilvirke varene og kvantumet vil derfor reduseres. Når kvantumet reduseres vil konsumentene etterspørre mer enn det som tilbys, og det vil presse prisene oppover. Et negativt skift i tilbudskurven medfører et skift til venstre, det vil si motsatt av figuren ovenfor. Dette vil foregå til man oppnår ny likevekt (Sander, 2014).

5.4.3.2 Skift i etterspørselskurven

I likhet med tilbudskurven, er det mange faktorer som kan gi skift i etterspørselskurven. Positive skift kan være et resultat av økte inntekter hos forbrukerne, preferanseendringer som fører til økt etterspørsel og at prisen på alternative goder øker. Et positivt skift i etterspørselskurven gjør at kurven flytter mot høyre, som man ser av figur 5.5. Det betyr at etterspurt mengde øker og det vil oppstå et etterspørselsoverskudd i markedet, fordi det blir etterspurt mer enn det som tilbys. I neste omgang vil dette gi et prispress, slik at likevektsprisen øker (Ringstad, 2002). Ettersom det forekommer et positivt skift i



Figur 5. 5 - Positivt skift i etterspørselskurven

etterspørselskurven vil likevekten mellom tilbud og etterspørsel endres. Da vil prisen endres fra p til p* og kvantumet fra m til m*.

Negative skift i etterspørselskurven kommer blant annet av reduserte inntekter, redusert pris på alternative goder og høyere skatter og avgifter. Dersom konsumentene får reduserte inntekter, vil etterspørselen etter varen gå ned. Det vil si at markedet opplever et tilbudsoverskudd, fordi produsentene produserer mer enn det etterspørrerne ønsker (Ringstad, 2002).

5.5 Kostnader

Kostnadene for en virksomhet påvirkes av en rekke faktorer, for eksempel produsert mengde og antall arbeidsoperasjoner. Boye et al. (2011) argumenterer for at ledelsen i en virksomhet må ha forståelse for hvordan disse faktorene påvirker virksomheten, for å sikre et optimalt grunnlag for beslutningsprosesser. En kostnad er definert som forbruk av produksjonsfaktorer målt i penger. En viktig forutsetning for enhver virksomhet er å ha en fleksibel kostnadsstruktur, som gjør det mulig å tilpasse seg omgivelsene. Det er avgjørende at virksomheten er bevisst på hvilke kostnader som endres når produksjonsnivået endres. Det er dermed vesentlig å skille mellom faste og variable kostnader. Faste kostnader er kostnader som påløper uavhengig av produksjonsnivået. Eksempler på slike kostnader kan være husleie, strøm og avskrivninger. Variable kostnader varierer med produksjonsnivået. Råvareforbruk og lønn til produksjonsarbeidere er eksempler på slike kostnader. Totale kostnader er en sum av faste og variable kostnader (Hoff, 2010).

Det er vanlig å gruppere kostnadsarter inn i tre grupper, arbeidskraft, naturressurser og produserte produksjonsmidler. Arbeidskraft representerer de totale personalkostnadene en virksomhet har. Naturressurser kan være råvareforbruk, videreforedlingskostnader og leiekostnader. Produserte produksjonsmidler utgjør rentekostnader, avskrivning av blant annet maskiner og bygninger, og forbruk av diverse materialer. De tre kostnadsgruppene har en nær sammenheng og vil derfor påvirke hverandre. Kostnadsartene deles igjen inn i undergrupper av ulike kostnader. Man skiller mellom varekostnader, lønnskostnader, andre driftskostnader, salgs- og administrative kostnader, avskrivningskostnader og finanskostnader (Hoff, 2010).

5.5.1 Kostnadsdrivere

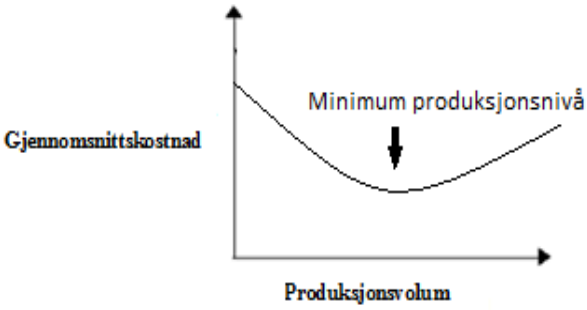
Som utgangspunkt for en kostnadsanalyse vil det være nødvendig å studere kostnadsposisjonen og kostnadsatferden til hver enkelt aktivitet i bedriften. Det vil derfor være nødvendig å redegjøre for ulike kostnadsdrivere som kan påvirke aktivitetenes kostnader.

Stadig mer komplekse og dynamiske omgivelser øker behovet for oppdaterte styringssystemer. Det vil ikke lenger være tilstrekkelig å benytte et standardisert oppsett for kostnadsbildet, det kreves at man i større grad relaterer kostnaden til hva beslutningen gjelder. Det vil være nødvendig å studere flere variabler for å ta hensyn til hva som påvirker kostnadsbildet og bedriftens prestasjoner. Derfor blir det desto viktigere at enkeltbedrifter implementerer dynamiske styringsverktøy som fanger opp relevante kostnadsdrivere. Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og balansert målstyring er eksempler på såkalte dynamiske styringsverktøy (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

En av de mest anerkjente forfatterne innenfor strategisk ledelse, Michael E. Porter, har definert 10 ulike kostnadsdrivere. Begrepet kostnadsdriver benyttes for å undersøke kostnadsatferden i bedriftens verdiaktiviteter, og Porter (1985) argumenterer for at kostnadsbildet er et resultat av kostnadsatferden i verdikjeden. Kostnadsatferden vil avhenge av ulike strukturelle faktorer som påvirker kostnadene, og det er disse som refereres til som kostnadsdrivere. Hvilke kostnadsdrivere som er viktigst vil variere fra bedrift til bedrift innenfor samme bransje, dersom de benytter ulike verdikjeder (Porter, 1985).

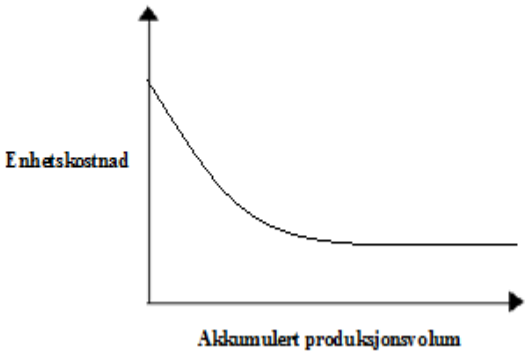
De 10 kostnadsdriverne Porter (1985) har utformet er som følger: stordriftsfordeler, læring, mønsteret i kapasitetsutnyttelsen, bindeledd, samhørighet, integrasjon, tidspunkt, skjønnsmessige retningslinjer, lokalisering og institusjonelle faktorer. Hver aktivitet kan relateres til flere kostnadsdrivere, og det kreves derfor en inngående forståelse av kostnadsdriverne og aktivitetene.

Skalafordeler og skalaulemper er referert til som den første kostnadsdriveren. Her er produksjonsvolumet avgjørende for bedriftens kostnader. Skalafordeler oppnås dersom aktivitetene i verdikjeden kan utføres mer effektivt ved større produksjonsvolum, eller ved at lavere gjennomsnittskostnad per enhet over en større omsetning. Derfor vil det ved stordriftsfordeler bli mer effektivt ved større serier. For å oppnå skalafordeler må man oppnå et volum lik minimum produksjonsnivå, som illustrert i figur 5.6.Volum kan også forekomme i form av skalaulemper, ved at det oppstår økende koordineringskostnader og kompleksitet. Dette kan oppstå når antall serier i en bedrift øker, og flere mennesker og funksjoner må koordineres. Store volum som krever overtidstillegg til arbeidere eller vedlikehold av utstyr vil også kunne gi skalaulemper ved at gjennomsnittskostnaden per enhet øker.



Figur 5. 6 - Skalafordeler

Læringsoverføring kan for mange virksomheter være en nøkkeldriver til kostnadseffektivitet. Denne kostnadsdriveren innebærer at enhetskostnadene reduseres ved at man over tid lærer seg å utføre aktivitetene mer effektivt, illustrert i figur 5.7. Enhetskostnadene kan reduseres ved at arbeidsstyrken lærer seg å utføre aktivitetene billigere, eller ved å bruke effektivt utstyr og design som man av erfaring vet funker best. Læringshastigheten vil typisk øke i dårlige perioder, da man ønsker å redusere kostnadene heller enn å dekke etterspørselen. Man kan også redusere kostnadene ved å studere hva virksomhetens konkurrenter foretar seg.



Figur 5. 7 - Erfaringskurve

Kapasitetsutnyttelse dreier seg om at tilgjengelig kapasitet og fordeling av ressurser kan påvirke bedriftens kostnader. Dersom det er en betydelig andel faste kostnader knyttet til en aktivitet, vil kostnadene kunne påvirkes av kapasitetsutnyttelsen. Det innebærer at dersom de

faste kostnadene er høye, vil en underutnyttelse av tilgjengelig kapasitet øke kostnadene. Forholdet mellom faste og variable kostnader gir en indikasjon på hvor sårbar aktiviteten og relaterte kostnader er for kapasitetsutnyttelse. Mønsteret i kapasitetsutnyttelsen bestemmes av miljømessige faktorer og konkurrentenes atferd, men også av bedriftens strategiske målsetninger og retningslinjer.

Med kategorien *bindeledd* menes at kostnadene på en gitt aktivitet påvirkes av hvordan andre aktiviteter utføres. Porter (1985) beskriver to typer bindeledd: bindeledd mellom de ulike aktivitetene innenfor bedriftens egen verdikjede og vertikale bindeledd mellom bedriften og leverandører og distribusjonskanaler. Disse bindeleddene indikerer at kostnadsatferden til en aktivitet ikke kan forstås ved å se på en aktivitet alene, men man må forstå bindeleddene mellom aktivitetene. Ved optimal utnyttelse av bindeleddene mellom aktivitetene kan de totale kostnadene reduseres, og det vil kunne utgjøre et konkurransefortrinn i bedriften.

Samarbeidsrelasjoner mellom enhetene vil kunne redusere enhetskostnadene dersom skalafordeler fremtrer. Læring på tvers av enheter, og mønsteret i kapasitetsutnyttelsen kan også forbedres gjennom samarbeidsrelasjoner. Eksempelvis kan markedsføring og distribusjon redusere kostnader dersom de er til fordel for flere enheter samtidig. Utnyttelse av kapasitet på ulike tidspunkt kan også medføre kostnadsbesparelser. Det vil imidlertid være viktig å ta hensyn til at deling av aktiviteter på tvers av enheter også kan øke kostnadene, ved at behovet for kommunikasjon og planlegging øker. Nytten og kostnadene må veies opp mot hverandre for å vurdere om det utgjør en positiv effekt for virksomheten.

Porter (1985) peker på *integrasjon* som en kostnadsdriver, og beskriver at graden av vertikal integrasjon til en gitt aktivitet kan påvirke dens kostnader. Integrasjon kan redusere kostnader tilknyttet innkjøp og transport ved å unngå leverandører og kunder med stor forhandlingsmakt. Det kan imidlertid også gi økte kostnader ved at fleksibiliteten reduseres, at aktivitetene blir dyrere eller ved at utgangsbarrierene for bedriften øker.

Kostnadsdriveren *timing* dreier seg om at kostnadene ofte reflekterer tidspunktet aktivitetene utføres. En virksomhet kan oppnå fordeler ved å være en av de første til å etablere seg i markedet. Da kan en oppnå lavere kostnader ved å være en av de første til å bygge opp en merkevare. Det kan også være en ulempe å være førstemann, ved at de som kommer senere inn i markedet kan unngå høye kostnader knyttet til produkt- og markedsutvikling, og det vil

være mulig å imitere og lære av feil som førstemann har gjort. Det vil derfor være en viktig overveielse hvilket tidspunkt som vil være mest gunstig for nye aktører å etablere seg på. Kostnadsposisjonen kan også avhenge av tidspunkt knyttet til markedsforhold eller av bedriftens svingninger. Eksempelvis vil tidspunktet for innkjøp av råvarer eller salg av sluttprodukt være viktig i forhold til bedriftens svingninger og hvilken pris som oppnås i markedet.

Skjønnsmessige retningslinjer dreier seg om at kostnadene til en gitt aktivitet vil reflektere hvilke strategiske beslutninger virksomheten gjør. Dette gjenspeiler virksomhetens strategi, og vil ofte være overveielser knyttet til kostnader og differensiering. Strategiske beslutninger som kan påvirke kostnadsnivået kan være beslutninger angående produktutvalg, bredde i produktutvalget, hvilke tjenester som tilbys utover kjerneproduktet, hvilke kunder som vektlegges, valg av distribusjonskanaler og teknologi. Retningslinjer vil være avgjørende for bedriftens kostnader, og det vil derfor være nødvendig med grundige kostnadsanalyser for å kartlegge effektene deres.

Kostnadsdriveren *lokalisering* gjør rede for at aktivitetens geografiske beliggenhet kan ha innvirkning på bedriftens kostnader, og likeså kan lokalisering i forhold til andre aktiviteter ha betydning for kostnadsposisjonen. Lokaliseringen kan være reflektert av strategiske beslutninger, historikk og hvor innsatsfaktorene er lokalisert. Det at aktivitetene er lokalisert på forskjellige steder kan bety at bedriften har ulik tilgang på ressurser, som eksempelvis råvarer, arbeidskraft, kompetanse og produksjonsmidler.

Den siste kostnadsdriveren Porter (1985) forklarer er *institusjonelle faktorer*. Denne kategorien dreier seg om faktorer som ligger utenfor bedriftens kontroll, herunder offentlige reguleringer, skattefritaking, avgifter og dannelse av fagforeninger. Selv om disse faktorene ligger utenfor bedriftens kontroll, argumenteres det for at det eksisterer metoder å påvirke dem på eller redusere effekten deres til et minimumsnivå.

Kostnadsdriverne nevnt ovenfor utgjør faktorer som vil påvirke kostnadsbildet og virksomhetens resultater. Porter (1985) argumenterer for at det vil være viktig at disse er en del av de strategiske beslutningene i en virksomhet, slik at ulike interessenter vet hvilken retning man ønsker å bevege seg mot, og kan ta riktige beslutninger på bakgrunn av dette.

5.5.2 Råvarepris

Råvarekostnader er en del av virksomhetens variable kostnader og produsentene er derfor avhengige av hvordan aktiviteten i produksjonen utvikles. Det betyr at forholdet mellom råvarekostnaden og produsert mengde er konstant. Dersom det ikke produseres noe, vil det heller ikke påløpe kostnader knyttet til råvarer (Hoff, 2010).

Råvareprisen er den prisen produsentene må betale for torskefisken. Den utgjør omsetningen fra fisker til neste ledd i verdikjeden, og er regulert gjennom fiskesalgslagsloven. Loven gjør rede for at førstehåndsomsetning av marine biologiske ressurser skal gjøres gjennom fiskereide salgslag. Slike salgslag har makt til å organisere omsetningen og fastsette ulike salgsbetingelser, blant annet kan det fastsettes minstepriser. Norges Råfisklag betegnes som et slikt salgslag (Fiskesalgslagsloven).

Norges Råfisklag skal" *ved organisert førstehåndsomsetning av råfisk og viltlevende marine ressurser (...) gjennom sine tjenester sikre fiskernes inntekter og bidra til en bærekraftig og lønnsom verdiskaping i norsk fiskerinæring"* (Norges Råfisklag, 2014). Råfisklaget reguleres gjennom fiskesalgslagsloven. I henhold til fiskesalgslagsloven, § 11 og 12, kan det fastsettes en minstepris for omsetning av viltlevende marine ressurser. Denne prisen må aktørene i markedet forholde seg til, og det er ikke tillatt å omsette marine ressurser i førstehåndsmarkedet til en lavere pris enn hva råfisklagets minstepriser tilsier. Dersom det skulle vise seg at råstoffet er av en slik kvalitet at det ikke er fornuftig å selge til full pris, så kan det reduseres etter graden av kvalitetsforringelse. Minsteprisen er kun den nedre grensen for hva produsentene kan kjøpe råstoffet for (Norges Råfisklag, 2014).

5.6 Eksportpris

Prisen på en vare er det som direkte vil påvirke hvor store inntjeningene vil bli. Det prisnivået som fastsettes vil være avgjørende for om virksomheten oppnår fortjeneste på sine produkter. Prisen vil være bestemmende for hvor mye som blir etterspurt av produktet (Hoff, 2010). Tørrfisknæringen eksporterer størstedelen av produsert kvantum, og derfor vil salgsprisen til utlandet være av betydning før lønnsomheten.

Eksportprisen på tørrfisk vil avhenge av samlet tilbud og etterspørsel i markedet. Dersom tilbudet av tørrfisk i markedet er høyt vil eksportprisen presses nedover, slik at det oppstår et tilbudsoverskudd i markedet. Motsatt dersom produsert kvantum i markedet er lavt, vil tørrfiskprodusentene ha større makt til å sette høyere pris på tørrfisk. Eksportprisen på tørrfisk

vil variere ut fra kvaliteten på produktet. Prima tørrfisk er av ypperste kvalitet, og vil selvsagt ha en høyere pris enn tørrfisk av sekunda fisk eller av dårligere kvalitet.

Pris- og verdiutviklingen vil selvsagt også avhenge av konsumprisutviklingen på tørrfisk (Martinussen et al., 2000). Eksporten påvirkes av det relative prisnivået i Norge og etterspørselen fra utlandet. Det vil si at en prisøkning i Norge leder til redusert etterspørsel. En høyere NOK vil gjøre det dyrere for utlandet å handle norske varer som kan føre til at eksporten blir lavere (Mishkin et al., 2013). En redusert eksport vil svekke lønnsomheten for norske eksportbedrifter.

5.7 Pris på alternativ anvendelse av råstoff

Alternativkostnaden er et sentralt begrep i en lønnsomhetsvurdering. Alternativkostnaden defineres som verdien av den beste alternative anvendelsen av ressursene (Dedekam Jr., 2011). I dette tilfellet vil det være relevant å se på hvordan prisen på et produkt kan påvirke etterspørselen etter et annet produkt. Det belyses gjennom tre situasjoner:

1. *Ved komplementære goder*
   Komplementære goder er varer som utfyller hverandre. Et eksempel i fiskerinæringen kan være ferskfisk og lever og rogn (skreimåltid). Dersom prisen på ferskfisk går opp, vil sannsynligvis etterspørselen etter skreimåltid gå ned.

2. *Ved alternative goder*
   Alternative goder kan forklares ved hjelp av substitutter. Dersom prisen på en vare går opp, ser man at etterspørselen etter substituttet går opp. Dette kommer av at varene erstatter hverandre og kan dekke samme behov. Eksempelvis kan saltfisk være et alternativ til tørrfisk.

3. *Ved uavhengige goder*
   Uavhengige goder vil si varer som ikke påvirker hverandre. Dersom prisen på en vare går opp, vil ikke etterspørselen etter en annen vare påvirkes.

Når etterspørselen etter den alternative anvendelsen av produktet går opp eller ned, påvirkes etterspørselen til produktet, her tørrfisk. Det betyr at prisen påvirkes, og produsenten er nødt

til å ta hensyn til hvordan man alternativt kan anvende råstoffet for best mulig lønnsomhet (Dedekam Jr., 2011).

5.8 Valuta

Virksomheter som fører internasjonal handel må forholde seg til fluktuasjoner i valutakurser. Disse fluktuasjonene vil påvirke handelen mellom land, og anses derfor som en betydelig risikofaktor. Denne risikoen kommer av at det er vanskelig å predikere fremtidige valutakurser, og det vil da skape stor usikkerhet knyttet til resultatet angitt i norske kroner (Mishkin et al., 2013).

Valutakursen defineres som bytteforholdet mellom to pengeenheter. I spotmarkedet for valuta skjer kjøp og salg av valuta med umiddelbar levering. Valutaer kan noteres direkte og indirekte. Direkte notering angir antall hjemmevaluta man må betale for en enhet utenlandsk valuta. Et eksempel på dette er antall norske kroner en må betale for en enhet utenlandsk valuta. Hvis kursen på EUR (euro) er 8.50, koster det 8.50 NOK å kjøpe en enhet EUR. Dette indikerer at en endring i det internasjonale prisnivået vil påvirke norske eksportører. Indirekte notering derimot utrykker hvor mange enheter av utenlandsvaluta man kan kjøpe for en enhet hjemmevaluta (Mishkin et al., 2013).

Når en virksomhet driver internasjonal handel må en forholde seg til såkalte bid og ask - kurser. Bid- kursen utrykker kjøpskursen, og er den kursen man selger til. Ask- kursen utrykker salgskursen, og er den kursen investor kan kjøpe til. Bid- kursen må være lavere eller lik ask- kursen, ellers ville det vært mulig å tjene risikofrie profitter ved å kjøpe på lav ask- kurs og umiddelbart selge på høy bid- kurs. Forholdet mellom kjøpskurs og salgskurs utrykkes slik:

(17) $$S_{HC,FC\ bid,t} = \frac{1}{S_{FC,HC\ ask,t}} \qquad S_{HC,FC\ ask,t} = \frac{1}{S_{FC,HC\ bid,t}}$$

Hvor

$S_{HC,FC\ bid,t}$ er kjøpskursen

$S_{HC,FC\ ask,t}$ er salgskursen

HC er hjemmevaluta

FC er utenlandsk valuta

Differansen mellom bid og ask- kursen defineres som valutaspreaden, og er et uttrykk for transaksjonskostnaden. Dersom det gis ulike tilbud på valuta i spotmarkedet vil en investor kunne utnytte seg av feilprising, og det vil oppstå arbitrasjemuligheter. Dog er dette svært sjelden i effisiente markeder (Sercu & Uppal, 1995).

Det skilles mellom fast og flytende valutakurs. Fast valutakurs innebærer at sentralbanken aktivt går inn for kjøp og salg av valuta for å påvirke valutakursen. Ved flytende valutakurs vil kursen gjenspeile tilbud- og etterspørselsforhold i det internasjonale valutamarkedet (Mishkin et al., 2013). Norge har i en lengre periode operert med flytende valutakurs (Norges Bank, 2004). Siden Norge har en liten og åpen økonomi har valutakursene stor påvirkning på den økonomiske utviklingen. Norges Bank har derfor en målsetning om å oppnå fast valutakurs på lang sikt. Pengepolitikken i Norge fokuserer på stabilitet i norske kroner mot europeiske valutaer, definert som euro. Det vil være viktig å predikere kronekursens utvikling, fordi det kan ha betydning for stabilitet og utvikling i økonomien. Siden Norge har flytende valutakurs vil valutakursen bestemmes av tilbud og etterspørsel etter valuta. Dersom etterspørselen etter eksempelvis NOK øker, vil NOK appresiere eller styrke seg. Når kronekursen blir sterkere vil det bli billigere å kjøpe utenlandsk valuta.

Det er mange faktorer som kan påvirke kronekursen i Norge. På lang sikt vil oljeprisen og prisnivået i forhold til utlandet påvirke kronekursen, mens på kort sikt hevdes det at rentedifferansen mot utlandet og internasjonal finansiell uro vil kunne virke inn på kronekursen. For et oljeeksporterende land slik som Norge, vil en økning i oljeprisen kunne gi et gunstig bytteforhold mot utlandet, i form av økte oljeinvesteringer. Det vil isolert sett føre til at kronekursen styrker seg. I tilfeller der prisnivået øker raskere i et land i forhold til andre land, tenderer det til at landets valuta svekkes. Det argumenteres videre for at internasjonal finansiell uro svekker kronekursen, ved at internasjonale aktører ønsker å redusere beholdningen av NOK i sine porteføljer. Rentedifferansen mot utlandet vil også kunne ha betydning, gjennom at en økning i rentenivået i Norge, gitt samme rentenivå i utlandet, vil kunne styrke kronekursen (Bernhardsen & Rølsland, 2000).

6.0 Strategisk analyse

I dette kapitlet vil vi foreta en strategisk analyse av tørrfisknæringen. Først vil vi se på de eksterne omgivelsene gjennom PESTEL og Porters Five Forces analyser. For å analysere interne omgivelser har vi benyttet SVIMA rammeverket og knyttet dette opp mot virksomhetens ressurser.

6.1 PESTEL-analyse

Nedenfor har vi utarbeidet en PESTEL-analyse for tørrfisknæringen, der vi har tatt utgangspunkt i de viktigste faktorene som påvirker omgivelsene ved tørrfiskproduksjon. Disse faktorene forklares i de følgende avsnittene.

Politiske forhold	Økonomiske forhold	Sosiale/kulturelle forhold
• Kvoteregulering • Fiskeripolitikk • Eksportavgift	• Råvarepriser • Eksportverdi • Valutaeksponering	• Sysselsetting i nord • Tørrfisk som unikt produkt • Samhold i næringen
Teknologiske forhold	**Miljømessige forhold**	**Juridiske forhold**
• Effektivisering av produksjonsmidler • Innovasjon	• Forurensning • Oljevirksomhet • Global oppvarming og klimaendring	• Havressursloven • Deltakerloven • Fiskeeksportloven • Fiskesalgslagsloven

Tabell 6. 1 – PESTEL-analyse

Politiske forhold

Som de fleste andre næringer må også tørrfisknæringen forholde seg til politiske faktorer. Norsk sjømatnæring baserer seg på forvaltning av fornybare naturressurser. Det vil derfor være viktig at samfunnet har en politikk som bidrar til en bærekraftig forvaltning av disse naturressursene. Det er en forutsetning for verdiskapning og lønnsomhet i næringen.

Sjømatnæringen og tørrfisknæringen må forholde seg til stadig nye reguleringer og forskrifter for å etterleve lovverket nasjonalt og internasjonalt. Gjennom Tveterås-rapporten fra 2014, en utredning av sjømatindustriens rammevilkår, gis det en beskrivelse av de største utfordringene i norsk sjømatnæring, samt forslag til tiltak for en politikk som skal møte de fremtidige utfordringene. Tiltakene skal sikre en konkurranseevne som øker verdiskapning og lønnsomhet i næringen. Utvalget for rapporten mener det vil være sentralt å sikre sjømatnæringens fleksibilitet og robusthet, slik at man er i bedre stand til å håndtere endringer

i markeder og verdikjeder. Derav redegjøres det for at en politikk med få restriksjoner i forhold til struktur og produksjon innenfor fiskeri, oppdrett og annen fiskeindustri vil være mest effektiv over tid. I rapporten rettes det fokus på at det er næringsaktørene som besitter mest kunnskap, og kjenner virkningene av, endringer i ulike markeder, teknologier, fiskebestander og priser. Det argumenteres derfor for at det vil være nødvendig å gi aktørene handlingsrom til å tilpasse seg eventuelle muligheter og utfordringer innenfor de miljømessige, økonomiske og sosiale rammevilkår.

Det utrykkes at den eneste måten konkurranseevnen kan styrkes, er gjennom innovasjoner. Ifølge rapporten vil det være nødvendig at myndighetene og politikken utformes slik at næringen gis incentiver og muligheter til å innovere i alle dimensjoner. Da vil det være viktig at virksomhetene i næringen står ovenfor like konkurransevilkår, og at innovasjonsevnen blir nødvendig for videre drift og vekst (Tveterås-utvalget, 2014).

Fiskeripolitikk

Rammevilkår defineres som de sosiale, økonomiske og økologiske forhold som har innvirkning på aktivitetene i en bedrift eller en sektor, men som samtidig ikke er under dens direkte kontroll. Myndighetene og de politiske virkemidlene kan ha stor påvirkningskraft både gjennom den brede næringspolitikken og sektorpolitikken, men de kan også ha betydning gjennom direkte eierskap i virksomhetene.

Næringspolitikk

Næringspolitikken er generell for de fleste virksomheter, og omhandler faktorer slik som retningslinjer og restriksjoner knyttet til penger og valuta, arbeidsmarked, samferdsel, finansmarkeder og skatter og avgifter. Politikken har som målsetning å sikre at ressursene utnyttes til det optimale, slik at det oppnås høyest mulig verdiskapning.

Næringspolitikken har stor betydning for konkurranseevnen til virksomheter i sjømatnæringen. Pengepolitikken og vekslingskursen for norske kroner ovenfor utenlandske valutaer har innvirkning på hvordan norske varer og tjenester prises, og for hvordan konkurranseevnen utvikler seg. Infrastrukturen og samferdselspolitikken påvirker varekretsløpet i verdikjedene og evnen bransjen har til å levere produktene til deres sluttmarked. Det kommer frem at en rekke av utfordringene næringen står ovenfor har hver enkelt aktør liten innflytelse over. Fra et samfunnsøkonomisk ståsted ønsker man en

næringsnøytral næringspolitikk. Det betyr at virkemidler tilknyttet næringspolitikken bør være nøytral i forhold til alle typer næringsvirksomhet, og ikke ha som målsetning at det skal være opp til myndighetene å bestemme hvilke næringer eller bedrifter som skal få betingelser til å utvikle seg og vokse. Da vil det imidlertid være vesentlig at egenskapene til en markedsøkonomi utnyttes, og at man legger et godt grunnlag for å styre med markedet og ikke mot det (Tveterås-utvalget, 2014).

Sektorpolitikk

Reguleringer og andre tiltak som har påvirkning på den økonomiske organiseringen av sjømatindustrien, har stor innvirkning på næringens konkurransekraft og innovasjonsevne. For fiskebestander innenfor villfisk er det en rekke begrensninger både for den horisontale organiseringen av flåteleddet og den vertikale koordineringen mellom flåteleddet og sjømatnæringen. I henhold til Deltakerloven av 1999 skal kun aktive fiskere og administrative redere være majoritetseiere i fiskefartøy. Dette medfører begrensninger for foredlingsbedrifters evne til å skaffe tilgang på råstoff gjennom eierskap i flåteleddet. Det legges frem anbefalinger om at sjømatindustrien skal ha mulighet til å eie fiskekvoter, slik at det skal være mulig å oppbygge seg konkurransefortrinn tilknyttet den økonomiske organiseringen. Da bør det imidlertid legges føringer for at fremtidige reguleringer skal sikre norsk eierskap til fiskeressursene, og begrensninger for hvor mange kvoter som kan eies av en aktør (Tveterås-utvalget, 2014).

I henhold til Havressursloven av 2009 er det fastsatt begrensninger i fisket gjennom kvotereguleringer, både for totalkvantum og individuelle fartøy. Det påpekes at for å innovere og finne de største verdidriverne og mest lønnsomme løsningene, vil det være nødvendig at kvotetaket per fartøy tas bort, og at hver enkelt fisker selv foretar valg angående fartøysredskaper og fangstteknologier (Tveterås-utvalget, 2014). Kvotene for totalt kvantum og individuelle fartøy vil variere ettersom bestandssituasjonen endres, og den totale kvoten for torsk fordeles mellom Norge og Russland. Totalkvoten for nordøstarktisk torsk var satt til 1 000 000 tonn i 2013, noe som viser til en økning på 249 000 tonn fra 2012. Forskere spår at de sterke torskekvotene vil holde seg på et relativt høyt nivå i årene fremover, dog spår de en liten nedgang i 2015 (Norges Sjømatråd, 2013).

Eksportavgift

En annen politisk faktor for tørrfisknæringen er eksportavgiften. I henhold til Fiskeeksportloven skal registrerte eksportører betale en eksportavgift. Denne inkluderer en årlig avgift på 15 000 kroner og en markedsavgift og forskningsavgift som per i dag utgjør totalt 1,05 prosent av eksport av norsk fisk og sjømat. For å eksportere fisk og fiskevarer må eksportøren registrere seg som eksportør av Norges Sjømatråd. Norges Sjømatråd er finansiert av Norges sjømatnæring gjennom disse avgiftene, og skal bidra til generisk markedsføring og økt etterspørsel etter norsk fisk og sjømat (Norges Sjømatråd, 2015). Det er imidlertid aktørene i eksportleddet som betaler avgiften, mens det er samfunnet og næringen fra fisker til produsent og til eksportør som tjener på denne ordningen. Det har vært en del press og kritikk fra et fåtall store aktører som mener at det burde kuttes i eksportavgiften, da de mener de ikke får noe igjen fra Sjømatrådet for de enorme summene de betaler i avgifter hvert år. Dette vil kunne redusere aktivitetene knyttet til å øke etterspørselen etter norsk sjømat. Det er diskusjoner om at det vil gå ut over de små og mellomstore aktørene dersom eksportavgiftene kuttes, fordi da reduseres den generiske markedsføringen knyttet til sjømat, og de vil i verste fall miste inngangen til sentrale markeder (Reppe, 2015).

Økonomiske forhold

Råvarepris

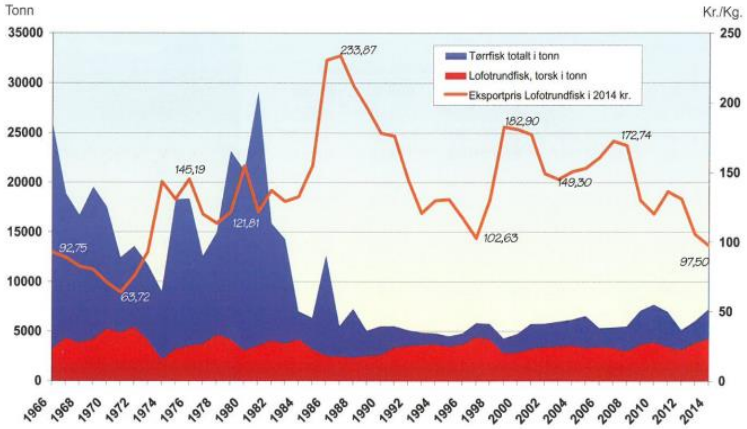
Råvareprisen utgjør en stor kostnad for tørrfiskprodusentene, og derfor vil den være viktig å ta hensyn til når man skal vurdere hva som påvirker lønnsomhet og vekst i næringen. Som tidligere nevnt må fiskeflåten og produsentene ved førstehåndsomsetning forholde seg til et minsteprissystem som gjør rede for laveste pris på fisk og fiskevarer. Det er mange faktorer som spiller inn når minsteprisene fastsettes. Mengden torsk som er tilgjengelig er en faktor som kan ha stor betydning for prisnivået, likeså kan etterspørselen etter konkurrerende varer fra andre deler av verden være av betydning (Sørgård, 2014). Torskekvotene kan også påvirke minsteprisene. Kronekursen mot utenlandske valutaer vil i tillegg ha betydning for konkurransekraften i de ulike markedene (FHL, 2014).

Figuren til høyre viser Råfisklagets minstepriser på torsk for perioden 2008-2014. Minstepriser på torsk sorteres etter ulike vektklasser, derfor skilles det mellom 1,0-2,5 kg, 2,5-6,0 og over 6,0 kg. Vi har valgt å illustrere prisutviklingen for vektklassen på 2,5-6,0 da det er dette som utgjør størstedelen av kjøpt kvantum. Som prisutviklingen indikerer er det store variasjoner i minsteprisen på torsk fra år til år. Årene 2010 og 2013 skiller seg ut, med dramatiske prisfall på torsken. I vintersesongen 2013 var minsteprisen på torsk 4 kroner lavere enn foregående vinter. Det historisk lave prisnivået i 2013 skyldes i hovedsak markedsutviklingen og den kraftige økningen i totalkvoten for nordøstatlantisk torsk, med 32 prosent økning fra foregående år. En relativt svak kronekurs mot euro og dollar har imidlertid bidratt positivt og skapt økt konkurransekraft i markedene. Det drastiske prisfallet i 2013 skapte misnøye hos fiskere med krav om nye prisdrøftelser og ekstraordinært årsmøte i Råfisklaget (Norges Råfisklag, 2013).

Figur 6. 1 - Minstepriser på torsk for perioden 2008-2014

Eksportpris

Siden store deler av produsert kvantum eksporteres vil eksportprisen være av betydning for vekst og lønnsomhet i tørrfisknæringen. Figur 6.2 illustrerer tørrfiskeksporten i perioden 1966 til 2014. Figuren viser at 2014 fremstår som et såkalt bunnår med en eksportpris på 97.50 kr/kg, per september 2014 (Norsk fiskerinæring AS, 2014). Figuren indikerer en drastisk fallende utvikling i prisnivået for eksport, med et toppunkt på 288.87 kr/kg i 1988 til 97.50 kr/kg per september i 2014. Den høye prisen i 1988 skyldes at det var svært lave kvoter dette året, og den lave prisen i 2014 kommer av historisk høyt kvotenivå for torsk (Norsk fiskerinæring AS, 2014).



Figur 6. 2 - Tørrfiskperioden for perioden 1966-2014, priser i 2014 kr

Valuta

Siden størstedelen av tørrfiskkvantumet eksporteres vil en endring i den norske kronen mot andre valutaer ha betydning for hvordan norske varer og tjenester prises, samt konkurranseevnen ovenfor utlandet. En styrkelse av den norske kronen mot andre valutaer vil direkte svekke tørrfiskeksportørenes konkurranseevne mot andre eksportland.

Som vist i vedlegg 1, en illustrasjon over de største eksportmarkedene, anses euroen som den viktigste valutaenheten. Dollar vil også spille en vesentlig rolle, da Nigeria og USA er viktige eksportmarkeder.

Figuren til høyre illustrerer EUR/NOK-utviklingen for perioden januar 2005 og frem til mars 2015. Da store deler av tørrfiskkvantumet blir eksportert til Italia, vil produsentene motta oppgjør i euro og vil dermed være gjenstand for valutakursrisiko.

Figur 6. 3 - EUR/NOK - utvikling i perioden 2005-2015

Perioden som er illustrert i figuren viser til markante svingninger. I perioden 2005-2008 var kronekursen relativt sterk, hvorav den høyeste kursen var 8.50, men dog har utviklingen vært relativt stabil i denne perioden. I perioden 2008-2009 skjedde det store endringer i en rekke makroøkonomiske variabler. Finanskrisen meldte sin ankomst og det ga seg utslag i en særdeles høy EUR/NOK, med et toppunkt på 10.00. Fra 2010 var kronen relativt sterk med en kurs helt ned mot 7.25 i 2012. Perioden 2013-2015 har vist til en svakere kronekurs mot euro, da EUR/NOK har vært høy i perioden. I utgangspunktet vil en høy EUR/NOK kurs være positivt for eksportører, fordi eksportørene får mer kroner igjen for hver euro man får inn for salg til utlandet. Motsatt når kronekursen er sterk, da vil man få mindre igjen for hver euro man selger. En styrkelse av kronekursen i perioden etter finanskrisen kombinert med lav betalingsvillighet i Italia var isolert sett negativt for norske tørrfiskeksportører.

Oljepriser og rentenivået har helt klart betydning for valutakursutviklingen. De siste årene viser til rekordlave renter og oljepriser i den norske økonomien. Lave oljepriser gjør at det spås forventninger om færre oljeinvesteringer, og på grunn av den labre veksten i den norske økonomien forventes det en økning i arbeidsledigheten. Dette er med på å påvirke kronekursen, og har bidratt til en fallende kronekurs.

Sosiokulturelle forhold

Et av tørrfisknæringens viktigste konkurransefortrinn er dens lokalisering. Tørrfiskprodusenter er lokalisert i nærheten av viktige fiskefelt, der mulighetene er store for å fange betydelige kvantum. I generasjoner har tørrfiskprodusenter tatt i land råstoffet som legger grunnlaget for videreforedling og salg av tørrfisk, det har bidratt til å skape en kultur kjennetegnet av naturlige råvarer og fornuftig forvaltning av bærekraftige ressurser.

Tørrfisk anses som et unikt produkt, og det er få andre steder i verden som driver med tørrfiskproduksjon. Nyere forskning fra Vitenskapskomiteen for mattrygghet viser at fordelene ved å spise fisk veier mer enn opp for ulempene ved nivået av miljøgifter som finnes i fisken. Fisk inneholder mange proteiner og næringsstoffer som er viktige for kroppen (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015). Dette, sammen med økt befolkningsvekst, kan bidra til at flere velger å konsumere fisk, og etterspørselen etter tørrfisk øker. Dessuten fikk tørrfisk fra Lofoten beskyttet betegnelse i EU i april 2014. Dermed blir tørrfisken nå ansett som en del av den europeiske mateliten. En slik betegnelse er et av de sterkeste juridiske vernet en merkevare kan få, og det forbindes med høy kvalitet (Landbruks- og matdepartementet, 2014). Dette kan også bidra til økt forbruk av norsk tørrfisk, og kan potensielt være en enorm konkurransefordel i forhold til alternative varer. I tillegg til den beskyttelsen mot kopiering og etterligning et slikt vern gir, gir det også forbrukerne en garanti for at de får det produktet som er lovet dem.

Sysselsettingen i nord vil ha betydning for å videreføre tradisjonen med å drive tørrfiskproduksjon. Dersom aktørene i næringen går konkurs, vil det bli færre arbeidsplasser i kystsamfunnene. Dette vil kunne føre til økt utflytting fordi det ikke eksisterer nok arbeidsplasser. Man ser i dag at det er et stort forbruk av utenlandsk arbeidskraft i næringen, som følge av økt utflytting. Derfor har regjeringen satt fokus på sjømatnæringen og havbruksnæringen, og mener det ligger enorme muligheter til verdiskapning og økt sysselsetting langs kysten. Problemet ligger i hvordan man kan beholde de unge i landsdelen.

Det argumenteres for at man først og fremst er nødt til å fram snakke næringen, slik at de unge er klar over de enorme mulighetene som eksisterer her. Det er få andre næringer som har slike framtidsutsikter som de maritime næringene, det er en konkurransefordel. Derfor vil det være viktig at forholdene legges til rette for at de unge skal bosette seg langs kysten, og også for at nye aktører kommer til. Det gjelder strukturtiltak, kvoter og sosiale ordninger, men samarbeidet i næringen må også forbedres (Regjeringen, 2012). De produsentene som er på markedet i dag er avhengige av hverandre. Dersom konkurransen mellom virksomhetene er for høy, vil det skape prispress fra importører av tørrfisk.

I tillegg til samarbeid mellom aktørene, er kompetanse en viktig faktor. Til nå har kunnskapen blitt overført fra generasjon til generasjon. I dag betyr økende grad av globalisering økt behov for kvalifisert arbeidskraft. Man ser stadig større krav knyttet til kvalitet og råstoff, og da vil det være viktig at kompetansen til råstoff og bearbeiding av råstoffet er høyest mulig. Slik det er nå er det for få med formell utdanning i næringen, og det vil være et hinder for fremtiden. Virksomhetene har blitt mer oppmerksom på kunnskap og kompetanse, og etterspør derfor mer kvalifisert arbeidskraft til næringen, fordi kunnskap er et av næringens aller viktigste fortrinn. I en rapport fra Sintef argumenteres det for at det er svært viktig å øke utdanningsnivået og gjøre sjømatnæringen mer synlig, slik at flere unge velger dette yrket. Derfor ønskes det at utdanningsnivået styrkes, og at det foregår et samarbeid med næringen og de ulike utdanningstilbudene. Det vil også arbeides for etterutdanning og videreutdanning av de som allerede er i næringen. Risikoen her er at næringen konkurrerer mot andre næringer, som offshore og maritim næring, om den unge arbeidskraften. Da vil det være meget viktig å skape økt synlighet, slik at de unge har insentiver til å etablere seg i sjømatnæringen (Henriksen et al., 2014).

Teknologiske forhold

For å holde tritt med utviklingen i samfunnet er næringen nødt til å følge de teknologiske utviklingene. Tørrfisknæringen har vært i gjennom en enorm utvikling og omstrukturering i løpet av de siste femti årene, det har blitt færre fiskere og fartøy, det er færre produsenter og færre sysselsatte. En stor del av dette skyldes økende grad av automatisering. For tørrfiskprodusenter handler det om å effektivisere produksjonsprosessene. Produsentene er avhengige av at maskinene og systemene fungerer som de skal, slik at de evner å ilandføre råstoffet og videreforedle det til ferdig produkt. Eldre maskiner kan hindre både kvaliteten på- og effektiv utnyttelse av råstoffet (Regjeringen, 2003). Produsentene må derfor tilstrebe å

følge de teknologiske nyvinningene som effektiviserer produksjonen, uten at det går på bekostning av kvaliteten på sluttproduktet.

Generelt i Nord-Norge har det vært tendenser til svakere grad av forskning og innovasjon, sammenlignet med resten av landet. Hvis det fortsetter slik, vil det svekke tørrfiskprodusenter så vel som andre aktører i sjømatnæringen. Mindre satsing på forskning og utvikling gjør ofte at virksomhetene vanskeligere klarer å tilegne seg nye kunnskaper. Det hindrer dem blant annet i å utvikle nye og mer effektive produksjonsmetoder, som igjen kan føre til at de taper konkurransen mot andre næringer og alternativer til tørrfisk. Nærings- og fiskeridepartementet, i samarbeid med Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Klima- og miljødepartementet, har utarbeidet en rapport som omhandler fremtiden i nord. Her argumenteres det for at innovasjonsproblemene kan løses ved samarbeid om innovasjon. Det kan eksempelvis gjøres gjennom innovasjonsnettverk. Disse nettverkene kan gi ideer og bidra til kunnskapsutvikling. I tillegg til innovasjonsnettverk foreslås det å øke samarbeidet mellom aktørene selv og ulike forskingsinstitusjoner (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014). Selv om disse forslagene iverksettes, vil det alltid oppstå spørsmål knyttet til finansieringsdelen av å innovere, og det kan ofte skape barrierer mot å være nyskapende. I slike spørsmål spiller tilgang til ekstern kapital en viktig rolle, og det har blitt økt fokus på slike finansieringskilder. I dag har man blant annet innovasjon Norge, Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond, Norges forskningsråd og SkatteFUNN, som alle har vist seg å utgjøre en positiv effekt på viljen til å tenke nyskapende (Iversen et al., 2010). Et av regjeringens hovedtiltak for å skape bedre konkurransekraft i fiskerinæringen er økt satsing på forskning, innovasjon og kunnskap (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014).

Innovasjon og nyskapning er viktige stikkord i dagens samfunn. Tørrfiskprodusenter tilbyr homogene varer, og det vil være vanskelig å differensiere seg ut mot kundene. Det produsentene kan skille seg ut med er igjen kvaliteten på produktet og markedsføringen. En god og gjennomtenkt markedsføring kan skape interesse blant kundene og øke etterspørselen etter produktet. Nye måter å produsere tørrfisk på, som eksempelvis kunstig tørking av fisk, kan også bidra til innovasjon.

Miljømessige forhold

En bærekraftig forvaltning av miljøet og dets ressurser utgjør selve livsgrunnlaget for oss selv og fremtidige generasjoner. Det er også viktig å ta vare på miljøet for å kunne sikre videre

verdiskapning i næringen. Det er likevel slik at en bærekraftig forvalting krever kunnskaper om bestandene. Det gjelder både fiskens størrelse, utbredelse og alder, samt næringsinntak. Her spiller havforskningsinstituttet en viktig rolle.

Det er ofte slik at miljømessige forhold kan ses på som ytre påvirkningsfaktorer og egen aktivitet. Ytre faktorer, som eksempelvis klimaendringer, vil det være vanskelig for produsentene å gardere seg mot. Forurensinger som skyldes egen aktivitet eller andres aktiviteter, er eksempler på indre faktorer som virksomheten i noen grad kan påvirke. Forurensninger i havet kan føre til en lavere fiskebestand på grunn av giftstoffer. Det kan også ilandføres fisk som har giftstoffer i seg, det reduserer kvaliteten og ofte kan ikke slik fisk selges. Det svekker lønnsomheten. Et økt fokus på kontroll av fisken som ilandføres, kan bedre kvaliteten på råstoffet. Produsentene bør kontrollere om fisken inneholder farlige giftstoffer for å sortere ut det råstoffet som ikke oppfyller de bestemte kriteriene.

Det er stadig diskusjoner om hvorvidt man bør starte med oljeboring i Lofoten. Fiskere argumenterer for at det vil svekke fiskebestanden på grunn av fare for oljeutslipp og mener at dersom ikke fisken forvaltes riktig, vil ikke fiskeri være en bærekraftig ressurs. Økte klimagassutslipp vil kunne skade de rike havområdene med gyteklar torsk. Dersom ikke fisken er bærekraftig på sikt kan det resultere i økt fraflytting fra kystområdene, da store deler av kystsamfunnene i nord lever av fiskeri. Når det gjelder klimaendringer er det vanskelig for næringen å påvirke resultatene. Den globale oppvarmingen vil alltid påvirke hvordan fiskebestandene vil utvikles, og det vil være vanskelig å avgjøre fiskens vandringer. Når det er sagt er forholdene i Lofoten for den gyteklare skreien best i verden, og dette er enorm fordel for produsentene.

Selv om forholdene ligger perfekt til rette for skreien i Lofoten, er overfiske et globalt problem. Dersom bestandene trues på grunn av overfiske, vil også bosetting og sysselsetting på sikt kunne trues. Å drive på en bærekraftig og fornuftig måte, til et evig tidsperspektiv, er en stor utfordring. Dette skal kvotene være med på å forhindre, men likevel ser man at ulovlig fiske eller ikke registrert fiske øker faren for overfiske av livsviktige bestander i nord. Av miljøhensyn argumenteres det derfor for at kvoten, eller størsteparten av kvoten, bør fiskes i den perioden det er god tilgang på fisk. For fiskeflåten vil dette være i perioden fra senvinteren til våren. Da er skreien på sin vandring til Lofoten, og da er den gyteklar.

Juridiske forhold

Sjømatnæringen er en regulert næring, og berøres av en rekke lover og forskrifter som må tas hensyn til.

Havressursloven, lov av 6. juni 2008 nr.37, som utdyper forvaltning av viltlevende ressurser, er en av de viktigste lovene for norsk sjømatnæring. Loven gjør rede for begrensninger i fisket gjennom kvotereguleringer. Dette gjøres både for totalt kvantum og individuelle fartøy. Denne loven utgjør grunnlaget i rammebetingelsene som skal bevare den økologiske dimensjonen i fiskeripolitikken. Formålet med havressursloven, § 1, er ” … å *sikre ei berekraftig og samfunnsøkonomisk lønsam forvaltning av dei viltlevande marine ressursane og det tilhøyrande genetiske materialet og å medverke til å sikre sysselsetjing og busetjing i kystsamfunna”*(Havressurslova). Nærings- og fiskeridepartementet fastsetter nasjonale kvoter, gruppekvoter og distriktskvoter. Nasjonale kvoter innebærer at departementet setter restriksjoner for høyeste tillatte fangst for viltlevende marine ressurser, målt i kvantum, individ, antall høstingsdøgn og andre innsatsfaktorer. Gruppekvoter derimot innebærer restriksjoner innenfor hver fangst eller redskapsgruppe, eller en annen definert gruppe. Distriktskvoter betyr at deler av den nasjonale kvoten eller gruppekvoten for et eller flere fartøysgrupper skal videreforedles ved mottak i bestemte distrikt. Det kan fastsettes forskrifter om fordeling og betingelser for utnytting av distriktskvoten. I henhold til havressursloven, § 12, kan det settes kvoter for enkeltfartøy, målt i kvantum, individ, høstingsdøgn og andre innsatsfaktorer. Når virksomhetsområdet er i henhold til deltakerloven, retten til å delta i fiske og fangst, kan kvoten bare benyttes av fartøy som har fått ervervstillatelse av Nærings- og fiskeridepartementet (Havressurslova).

Lov av 26. mars 1999 nr. 15 om retten til å delta i fiske og fangst (Deltakerloven) forvaltes av Nærings- og fiskeridepartementet. I henhold til Deltakerloven kreves det tillatelse for å drive næringsfiske. Formålet med loven er å tilpasse fiskeflåtens fangstkapasitet til ressursgrunnlaget for å trygge en bærekraftig utnyttelse av viltlevende marine ressurser. I tillegg skal den bidra til å øke lønnsomheten og verdiskapning i fiskerinæringen, slik at bosetting og arbeidsplasser i kystdistriktene bevares. Loven omhandler også begrensninger utover økologisk bærekraft. Derav sier loven at kun aktive fiskere og administrative redere kan være majoritetseiere i fiskefartøy. Loven utdyper også at minimum 60 prosent av fartøyet eies av norske statsborgere, og at høvedsmann og minst halvparten av mannskapet skal være bosatt i en norsk kystkommune, eller en nabokommune til en kystkommune (Deltakerloven).

Fiskeeksportloven er også av relevans siden størstedelen av kvantumet i næringen eksporteres. Loven som er utformet 27. april 1990 og forvaltes av Nærings- og fiskeridepartementet, gjør rede for reguleringer knyttet til eksport av fisk og fiskevarer, hvorav det innebærer reeksport og direkte levering til utlandet. Med fisk og fiskevarer menes alle arter fisk, krepsdyr, bløtdyr og pigghuder, samt varer der disse artene er det eneste eller en viktig del av råstoffet. I henhold til loven kan eksport av fisk og fiskevarer kun foretas av aktører som er registrert i henhold til lovens bestemmelser. Loven gjør også rede for salgsvilkår og minsteprisfastsettelse, i tillegg til avgifter som hver enkelt eksportør må forholde seg til (Fiskeeksportloven).

Fiskesalgslagsloven, av 21. juni 2013 nr.75, vil også være av betydning. Loven skal bidra til en lønnsom forvaltning av viltlevende marine ressurser og skal legge til rette for stabile rammer for førstehåndsomsetning og sikre dokumentasjon av fangstuttak. Loven gjør rede for at førstehåndsomsetning av marine ressurser skal skje gjennom fiskesalgslag. I tillegg hjemler loven for fastsetting av salgsvilkår og omsetningsform, og fastsetting av minstepriser for viltlevende marine ressurser (Fiskesalgslagsloven). Det at leveranser og salg av viltlevende marine ressurser skal skje gjennom fiskereide salgslag bidrar til økt kontroll av fangstmengde på nasjonalt basis, og en bærekraftig forvaltning av marine ressurser. Fiskesalgslagsloven gir de ulike salgslagene frihet til selv å bestemme ulike salgsvilkår og omsetningsform for omsetning av marine ressurser. Det at det er en fullmaktslov med frihet til selv å bestemme ulike salgsvilkår og omsetningsform anses ikke å ha negativ innvirkning på verken industriens lønnsomhet eller mulighetene for vertikal koordinering i verdikjeden. Det er i større grad hvordan regelverket praktiseres som kan være av betydning for lønnsomhet og vekst (Tveterås-utvalget, 2014).

Matloven og dyrevelferdsloven er også sentrale juridiske forhold som må tas hensyn til. Begge lovene forvaltes av Mattilsynet, og fokuserer på fiskehelse og fiskevelferd. Matloven regulerer for tiltak for å forhindre og bekjempe sykdom og parasitter på viltlevende ressurser. Sjømatnæringen har selv ansvar for å oppfylle og holde seg oppdaterte på alle krav til enhver tid og Mattilsynet kontrollerer om kravene er i henhold til lovens bestemmelser(Matloven). Dyrevelferdsloven gjør rede for tiltak som skal sikre fiskens velferd, her stilles krav knyttet til både til etablering og drift. Eksempler et utforming av produksjonslokaler og forhold til vannkvalitet (Dyrevelferdsloven).

Oppsummering av PESTEL

For å danne en oversikt over PESTEL-analysen vil vi til slutt oppsummere de viktigste funnene i analysen.

Det kommer frem igjennom PESTEL-analysen at det er mange politiske og juridiske faktorer å forholde seg til både nasjonalt og internasjonalt, og at næringspolitikken i så måte er svært kompleks. Det stilles krav til fisker, fisket kvantum, produsent og eksportør. Det betyr at det er strenge reguleringer i alle ledd i verdikjeden. De strenge reguleringene gjør at konkurranseevnen til virksomhetene i næringen svekkes. Derfor vil det i fremtiden være viktig å ha en politikk som gir hver enkelt aktør bedre fleksibilitet og handlingsrom til å innovere. I tillegg vil det være gunstig med en mer stabil kvoteregulering fra år til år, fordi aktørene da vet hvilke nivå man skal legge seg på i forhold til salg. Er kvotene for store og det fiskes for mye, kan produsentene få problemer med salget. Dagens kvoteregulering hindrer dermed stabilitet i produsentenes råstofftilførsel, som igjen kan skape lavere lønnsomhet. Når det gjelder eksportavgiften er det lite enighet om den burde kuttes eller ikke. Store aktører mener kostnadene knyttet til eksport utgjør for stor andel av resultatet og at den dermed burde kuttes. Likevel kan et kutt i eksportavgiften medføre at man mister viktige markeder.

Av økonomiske faktorer kan råvareprisen, eksportprisen og valutakursutvikling trekkes frem. Som en av de aller største kostnadene før produsentene vil råstoffprisen påvirke resultatene i betydelig grad. En høy minstepris for torsk gjør råstoffet dyrere og øker produsentenes kostnader. Samtidig vil en høy minstepris gjøre det mer attraktivt for fiskerne og kan i så måte medføre økte landinger av fisk. Det kan igjen føre til overproduksjon som påvirker eksportprisen. En overproduksjon gjør kundene i stand til å presse prisene nedover. En kombinasjon av høye minstepriser og lave eksportpriser svekker lønnsomheten betraktelig. I tillegg vil valutakursutviklingen ha stor betydning for de endelige resultatene. En sterk norsk krone svekker inntjeningene til de norske produsentene. Det siste året derimot har den relativt svake kronen mot euro og dollar virket positivt på resultatene.

Av sosiokulturelle faktorer finner vi en av de viktigste faktorene som har betydning for tørrfisknæringen. De lange tradisjonene og erfaringene som er bygget opp gjennom en årrekke kan være en enorm konkurransefordel. Tørrfisk anses som et unikt produkt med sin karakteristiske smak. Derfor vil det være viktig å bygge videre på dette, samtidig som man må øke kompetanse- og utdanningsnivået i næringen. Per i dag er det for få med formell utdanning i næringen, og kunnskapen blir for det meste videreført gjennom generasjoner. Med økt fraflytting og et mindre antall fiskere vil det være veldig viktig å fokusere på økt synlighet

og økt markedsføring av produktet og næringen som helhet. Det må fokuseres på de fremtidige generasjonene, slik at de får kjennskap til de mulighetene som finnes i en slik spennende næring.

Innovasjon og nyskapning er nøkkelfaktorer i dagens samfunn. Analyse av teknologiske faktorer i tørrfisknæringen gjør rede for at det har vært en formidabel automatisering gjennom de siste femtiårene, der fartøyene har blitt større og det har blitt færre fiskere, samtidig har produsentene investert i sløyelinjer på land. Det har medført enorme kostnader. Likevel kommer det frem at graden av innovasjon og forskning er relativt lav. For å øke verdiskapningen vil det dermed være viktig å fokusere på ny teknologi, innovasjon og utvikling. Økt innovasjon kan gjøres ved hjelp av blant annet innovasjonsnettverk, og økt samarbeid mellom aktørene i næringen.

En annen viktig faktor for næringen er klimaet. Klimaet kan avgjøre en hel sesong og dermed inntjeningen. Klimaet bestemmer kvaliteten, og kvaliteten bestemmer prisen på sluttproduktet. Derfor er det svært viktig at produsentene fører nøye kvalitetssikring av råstoffet og kontrollfører produksjonen underveis. En dårlig kvalitet svekker inntjeningene, da kundene kan bruke kvaliteten som et pressmiddel for prisen.

Å drive bærekraftig til evig tid er en enorm utfordring, og overfiske av bestandene kan true hele næringen på sikt. I tillegg kan overfiske true kystsamfunnene, da store deler av slike samfunn lever av fiskeri. Det betyr at regulering i forhold til kvoter og minstepriser er viktig, men de må likevel være slik at produsentene kan skape en forutsigbarhet i råstofftilførselen og inntjeningene.

Oppsummert bør næringen i fremtiden fokusere på kvalitet i alle ledd, høyere grad av innovasjon, økt kunnskaps- og kompetansenivå, samt høyere grad av markedsføring og synlighet. I tillegg må reguleringer og politikken være slik at næringen kan øke verdiskapingen og samtidig drive produksjonen på en bærekraftig måte.

6.2 Porters Five Forces

Trussel fra nye aktører

Det er mange måter nye aktører kan utgjøre en trussel for eksisterende virksomheter i en bransje, og det er inngangsbarrierene som avgjør hvor stor denne trusselen kan bli.

For tørrfisknæringen er veletablerte aktører den viktigste faktoren som kan avgjøre om nye aktører kan tre inn i bransjen. De aktørene som allerede opererer i bransjen har opparbeidet seg et bredt nettverk, der lojalitet spiller en viktig rolle. På råvaresiden har de fleste bygget opp sterke relasjoner til fiskerne, mens på eksportsiden har mange av aktørene faste kunder fra år til år. I tillegg har de produsert tørrfisk gjennom generasjoner og skaffet seg den erfaringen og kunnskapen som er nødvendig. En slik tradisjon kan være vanskelig for andre å imitere, da det kan være svært tidkrevende å bygge opp en merkevare.

Lover og reguleringer kan danne store inngangsbarrierer og hindre nyetablerere fra å etablere seg i bransjen. Det som er spesielt med tørrfisknæringen er at de må ta hensyn til lover og reguleringer innen både fiskeindustrien og eksportnæringen. For å etablere seg som kjøper i Norges Råfisklag må fiskekjøperen forholde seg til disse punktene:

1. Mattilsynet må godkjenne anlegget som brukes i produksjon
2. Kjøper må søke fiskeridirektoratet om kjøpergodkjenning

For å kunne eksportere fisk og fiskevarer, er det også flere forhold på eksportsiden som må tas hensyn til:

1. Man må etablere seg som eksportør av fisk og fiskevarer i Norges Sjømatråd
2. Man må betale årsavgift, markedsavgift og forskningsavgift for å eksportere fisk.

En annen faktor som kan virke som en inngangsbarriere i tørrfisknæringen er den store kapitalbindingen i varelageret. Tørrfisk har en produksjonssyklus som krever at produsentene binder store deler av kapitalen i varelageret tidlig på året. Likevel skjer ikke salget før sent på sommeren og utover høsten. Det er derfor store forskjeller på når kostnadene påløper og inntjeningene opptjenes. Dette krever store investeringer i bygg og anlegg for å kunne drive en effektiv produksjon.

Aktørene i næringen er relativt like i størrelse, derfor er det vanskelig å avgjøre om det eksisterer noen stordriftsfordeler på produksjonssiden. Det kan derimot tyde på at det eksisterer stordriftsfordeler i distribusjonen, da de fleste kundene kjøper betydelige kvantum. Likevel er det ingen tvil om at virksomheter som har en verdikjede som er godt integrert og har god tilgang til råstoff, og i tillegg har opparbeidet seg en lojalitet til kundene har en fordel fremfor nye aktører.

Som argumentasjonen ovenfor viser, er det flere forhold en ny aktør må overveie før en beslutning tas. Veletablerte aktører, lover og reguleringer og stordriftsfordeler synes å være til hinder for nyetablerere, men likevel anses de ikke som store barrierer og derfor er trusselen for nye inntrengere i bransjen høy.

Trussel fra substitutter

For å avgjøre hva de nærmeste substituttene til et produkt er, må man først definere hvilket produkt man produserer og i hvilket marked man opererer i. Produktet defineres som tørrfisk av torsk. Vi har valgt å fokusere på lofotrundfisk, som er produsert og videreforedlet i Lofoten. De nærmeste substituttene er tørrfisk av torsk fra Finnmark og Vesterålen. Per dags dato er det ingen andre steder enn i Norge det produseres tørrfisk, slik at trusselen fra andre land ikke er vesentlig slik situasjonen er nå. Torskefisken kan tilberedes og behandles på mange måter, og derfor vil også saltfisk og klippfisk av torsk være av de nærmeste substituttene til tørrfisk. I tillegg vil også andre arter fra torskefamilien, eksempelvis sei og hyse, utgjøre substitutter for det definerte produktet. Når det kommer til andre næringsrike produkter, som laks og abbor, så kan disse også betegnes som substitutter. Det kan oppstå konkurranse fra andre fiskearter og andre typer kjøtt som kylling og svinekjøtt. Prisen på tørrfisk av torsk vil variere fra sesong til sesong, og ved høye priser velges ofte alternativer som gir lignende smaksopplevelse, men til en lavere pris.

Konsumenter tenderer til å velge produkter som har kortest tilberedningstid, og som er lett å lage. Hovedutfordringen er at tørrfisk ikke oppfattes som middagsmat, men oppfattes i større grad som et restaurantprodukt. Norges Sjømatråd ønsker å styrke kjennskapen til produktet, og ønsker at konsumentene skal velge å kjøpe produktet i dagligvarehandelen for å tilberede i hjemmet. Tørrfisken krever utvanning før den kan benyttes som middagsmat, og produkter som ikke krever utvanning og har kortere tilberedningstid kan dermed utgjøre en trussel for produktet tørrfisk.

Det vil alltid kunne være ukjente forhold som kan vende etterspørselen mot et annet produkt. Det kan være tilfeller med giftstoffer i fisken som kan utgjøre en direkte fare for konsumenter, og også i andre produkter, som eksempelvis e.coli i kjøttdeig og svineinfluensa, som kan ha innvirkning på etterspørselen etter et produkt.

Tørrfisk av torsk har mange nære substitutter som konsumentene kan trekkes mot, men dog er tørrfisk et eksklusivt produkt med en særegen smak, og som har høy lojalitet blant konsumenter rundt omkring i verden. Det forventes ikke produksjon av tørrfisk i andre land i fremtiden, og det gjør at norske virksomheter er de eneste i verden som produserer tørrfisk gjør at vi betrakter det som en moderat trussel for næringen.

Kjøpernes forhandlingssituasjon

Kundenes forhandlingsmakt har betydning når en skal vurdere dagens situasjon. Kunder vil forsøke å presse ned prisen mest mulig, samtidig som det ønskes høy kvalitet på produktet. Tørrfisknæringens kunder er spredt over hele verden, og består av både store og små kunder. I makt av sin størrelse kan de presse ned prisene. Store kunder som har mulighet til å benytte seg av flere eksportører har stor forhandlingsmakt. Dersom tilbudet av tørrfisk i markedet er høyt og produsentene sitter med store lagre de må selge unna, anses kundenes forhandlingsmakt som høy. Da vil kundene kunne bruke dette til sin fordel, og presse prisen lavest mulig. Motsatt dersom kundeporteføljen består av relativt små kunder og tilbudet i markedet er lavt, vil kundenes forhandlingsmakt være lav. Da vil produsentene sitte med makten, og ha større muligheter til å skape gode marginer på salg av tørrfisk.

Viktige, tradisjonelle, distribusjonskanaler for norsk tørrfisk er fiskebutikker og spesialforretninger, men i dag spiller også supermarkedkjeder og hypermarkeder en stadig større rolle. Fiskebutikkene og spesialforretningene oppleves som butikker med god kunnskap om tørrfisk og har en sterk posisjon hos konsumentene. Dermed kan det tenkes at de har en betydelig forhandlingsmakt overfor norske eksportører av tørrfisk. Supermarkeder og hypermarkeder kjøper gjerne i store kvantum og anses derfor også som kunder med en viss grad av forhandlingsmakt.

Norge er eneste eksportør av tørrfisk, men det er flere tørrfiskprodusenter spredt rundt i Lofoten. På denne måten kan kundene i utgangspunktet lett bytte mellom leverandørene og

bruke dette som et pressmiddel for å redusere prisene. Likevel anses de faktiske byttekostnadene å være ganske høye, siden dette i hovedsak benyttes som et virkemiddel for å senke prisene. Derfor vil forhandlingsmakten til kundene reduseres.

Lojalitet og samarbeid anses som viktige stikkord i relasjoner mellom tørrfiskprodusenter og kunder. Det vil være viktig å balansere forholdet mellom produsent og kunde for å hindre at forhandlingsmakten til kundene blir for høy. Man ser at store kunder som kjøper høye volum, har høy forhandlingsmakt, samtidig vil høye byttekostnader redusere denne forhandlingsmakten. Vi anser derfor kundenes forhandlingsmakt til å være høy.

Leverandørenes forhandlingssituasjon

Sterke leverandører kan lettere skape høyere verdier gjennom å presse prisene oppover, begrense tilgjengelig volum og kvalitet, samt danne høye byttekostnader.

Fiskeflåten står for levering av råstoffet som bearbeides og brukes i tørrfiskproduksjon. Dersom en produsent har relativt få leverandører av råstoff, kan man si at leverandørene har høy forhandlingsmakt. Hvis leverandørene i tillegg står for høye kvantum, ser man at forhandlingsmakten deres øker overfor produsentene. Samtidig kan produsentene til en viss grad selv velge leverandører, fordi det ikke foreligger vesentlige byttekostnader. Det er ingen betydelige byttekostnader, siden torsken som fiskes ikke er en differensiert vare. Dette bidrar til at leverandørenes forhandlingsmakt reduseres.

Råfisklaget skal bidra til å skape vekst og lønnsomhet i fiskeflåten og gjennom dette ivareta fiskerens interesser. Det hindrer at produsentene står med for stor makt. Råfisklaget setter en nedre grense for hva prisene på råstoffet skal være som partene må forholde seg til. For å få råstoffet i land, er produsentene ofte nødt til å sette prisene over denne nedre grensen. Det gjør at leverandørenes forhandlingsmakt øker. Likevel setter produsentene et visst krav til kvalitet på råstoffet, og kan senke prisene etter graden av verdiforringelse. I den sammenheng vil leverandørene stå med mindre makt.

Oppsummert vil leverandørenes forhandlingsmakt synes å være moderat til høy. Det kommer av at produsentene er avhengige av råstoffet for å kunne produsere tørrfisk, i tillegg til at prisene må være på et slikt nivå at fiskerne er lojale i leveringen av råstoff.

Rivalisering blant eksisterende aktører i bransjen

En høy rivalisering blant eksisterende aktører i tørrfisknæringen kan bidra til redusert verdiskapning. Graden av påvirkning avgjøres blant annet av konkurransen blant aktørene, aktørenes størrelse, vekstraten i bransjen og utgangsbarrierer.

I dag eksisterer det rundt 30 aktører i tørrfisknæringen, noen er store og andre små. Konkurransen i næringen oppfattes som sterk, og det konkurreres om både pris og kvalitet. Historisk har det vært slik at Røst står som sterkeste konkurrent i markedet, da forholdene for den gyteklare torsken og for tørking ligger perfekt til rette her. Det gjør at kvaliteten ofte anses som bedre i denne delen av Lofoten, og dermed oppnår produsentene på Røst ofte en bedre pris enn resten av fastlands-Lofoten. Derfor oppfattes Røst-produsenter som store i markedssammenheng og vil av den grunn ha en konkurransefordel. Dette kommer også frem gjennom intervjuene som er gjennomført ved geografisk spredning i Lofoten. Det er ingen konkurranse fra utlandet lengre. Før var Island en stor konkurrent, men de har trukket seg ut av markedet.

Veksten i bransjen kan sies å være svært varierende, men mulighetene for vekst er store. I 2014 økte eksporten av tørrfisk til det nigerianske markedet, mens til Italia reduserte eksporten samme periode. Det kommer av at Italia har lavere betalingsevne etter finanskrisen, i tillegg til at Nigeria tar mer av den dårligere kvaliteten, samt tørkede fiskehoder. Samtidig økte prisene kraftig i det nigerianske markedet, og det bidro til at norske tørrfiskprodusenter fikk tømt lagrene. Usikkerhet og uro i Italia kan svekke veksten i den norske eksporten av tørrfisk, likevel kan Nigeria, på sikt, potensielt bli et stort marked.

På den andre siden, vil det være utfordringer knyttet til vekst i næringen. For at næringen skal kunne vokse, er den avhengig av at flere unge satser på fiskeri. Slik situasjonen er i dag, tyder det på at mange unge flytter fra kystsamfunnene. Det betyr at det vil være en utfordring knyttet til å overføre virksomheter til neste generasjon. Kvotereguleringen gjør det vanskelig for unge fiskere å etablere seg, fordi det blir dyrt å kjøpe seg båt med tilhørende kvote, det skaper høye inngangsbarrierer for nyetablerere. En stabil kvoteregulering i fremtiden kan gjøre det enklere for nyetablerte, og det vil igjen skape mer stabil lønnsomhet for tørrfiskprodusentene. Dette fordi vil flere kunne drive fiske og det vil skape en bedre forutsigbarhet i råstofftilgangen.

Utgangsbarrierene i bransjen anses som moderat til høye. Det kommer av at tørrfiskproduksjonen er svært geografisk betinget, på grunn av klimatiske forhold både for gyteklar torsk og for produksjonsforhold. Det vil gjøre det vanskeligere for produsentene å selge anleggene videre, selv om produksjonsutstyret lett kan selges videre uavhengig av lokaliseringen.

Totalt sett vil rivaliseringen blant eksisterende aktører i bransjen anses som moderat til stor. Det er høy konkurranse i markedet, selv om veksten er varierende. Veksten i det nigerianske markedet kan bidra til å redusere konkurransen fordi det frigjør mer markedsandeler fordelt på aktørene, siden Nigeria importerer et større kvantum enn tidligere. Rivaliseringen kan økes på grunn av de høye utgangsbarrierene.

Oppsummering Porters Five Forces

Avsnittene ovenfor viser at det er flere forhold som må vurderes før en beslutter å konkurrere i denne bransjen. En stor fordel for de eksisterende aktørene i bransjen er kunnskapen og erfaringen de innehar, det er vanskelig for nye aktører å etablere seg uten denne erfaringen. I tillegg kan de strenge reguleringene i næringen gjøre det mer krevende for nye aktører. Likevel anses ikke disse som store hindre og det er dermed lave inngangsbarrierer i bransjen. Det gjør det lettere for nye aktører å tre inn og konkurransen tilspisses deretter.

Samtidig ser man at både kundene og leverandørene har relativt høy markedsmakt, som kan gjøre det vanskelig for produsentene å forhandle priser. Det kan være svært uheldig, da prisen anses som en av de viktigste faktorene for lønnsomheten i bransjen. Vi ser at forhandlingsmakten til kundene økes hvis produsentene produserer for mye og det kan ha stor betydning for eksportprisen. Likeså øker leverandørenes forhandlingsmakt dersom det er lite tilgjengelig råstoff.

Trusselen fra substitutter kan også påvirke graden av lønnsomhet, da tørrfisk oppleves som et dyrt og eksklusivt produkt. Det finnes utallige alternativer til tørrfisk, og det gjør det vanskelig for produsentene. Likevel anses trusselen for substitutter til å være moderat, da tørrfisk blir sett på som et unikt produkt. Samtidig har næringen opparbeidet en lojalitet blant kundene. I tillegg har næringen et konkurransefortrinn, da ingen andre land produserer tørrfisk.

Tilslutt kommer det frem at det er relativt stor konkurranse blant de eksisterende aktørene i næringen, og det kan gjøre det vanskeligere for nye aktører å etablere seg. Rivaliseringen i bransjen er av stor betydning før man kan beslutte å tiltre som ny aktør og den kan være avgjørende for om man lykkes eller ikke. Oppsummert kan man si at de eksisterende aktørene har en stor konkurransefordel i form av kunnskap, erfaring, tradisjoner, lojalitet og som eneste tilbydere av produktet.

6.3 SVIMA

Ved gjennomføring av den interne analysen vil vi benytte oss av SVIMA-rammeverket. Teoretisk vil det være vanskelig å anvende rammeverket punktvis når man tar en hel næring under ett, men vi vil likevel benytte dette som retningslinjer for å få en struktur og en god oppbygging av analysen. SVIMA-analysen fokuserer på om virksomheter har konkurransefortrinn og i hvilken grad disse er varige. Analysen har til hensikt å kartlegge næringens ressurser, og hvordan disse kan utnyttes for å optimalisere verdiskapningen.

Finansielle ressurser

Finansielle ressurser er av betydning for å utvikle nye strategiske målsetninger for virksomhetene, og for å skape solid plattform for videre vekst. Det vil være nødvendig for å tåle tap i perioder med nedgang i økonomien. Næringens finansielle kapital består av lån fra banker, aksjonærer og opptjent egenkapital, samt garantiordninger og obligasjonslån.

Tørrfisknæringen er en næring som har lidd store tap de siste årene, og er avhengig av finansiering utenfra for videre vekst. Dog skal det nevnes at næringens finansielle stilling har bedret seg vesentlig, med en gjennomsnittlig egenkapitalandel per bedrift på 5.9 prosent i 2008 til 29.6 prosent i 2015. Næringens finansielle stilling er avhengig av tilgang på fisk og klimatiske forhold, men også av makrobaserte endringer i omgivelsene. I perioder der markedsforholdene er ugunstige vil det kunne være store utfordringer knyttet til å anskaffe tilstrekkelig kapital, noe som er likt for de fleste i næringen. Det kan derfor konkluderes med at næringens finansielle ressurser er sårbare for endringer i omgivelsene, og disse ressursene kan dermed sies å utgjøre konkurransemessig paritet.

Fysiske ressurser

Dersom man tar utgangspunkt i de fysiske ressursene så er produktet tørrfisk og tørrfiskproduksjon det viktigste for næringen. I tillegg har markedssegment, lokasjon og investeringer i bygg og anlegg betydning for næringen.

Tørrfisk anses som et unikt produkt med en karakteristisk smak. I tillegg innehar produktet tørrfisk lange tradisjoner og blir produsert av produsenter som innehar den nødvendige kunnskapen og erfaringen. At produktet oppfattes som tradisjonelt, kan være et konkurransefortrinn. Konsumenter i dag søker ofte produkter som har lokale kjennetegn og som har historiske bånd (Sjømatrådet, 2013). Markedssegment har også betydning for vekst i næringen, og det at produsentene i næringen har kunder i blant annet Italia, Nigeria og USA gir breddefordeler. Det skaper en større trygghet i forhold til å spre risikoen over flere markeder, og gjør også at man er bedre rustet til å stå imot sykliske endringer. Lokaliseringen for tørrfiskproduksjon er ideell, og det er få steder i verden der mulighetene for tørrfiskproduksjon er så gode som i Lofoten. Nye teknologiske løsninger og investeringer i bygg og anlegg er viktig for å sikre kvalitet og produktivitet i næringen. De siste årene har næringen fokusert i større grad på automatiserte operasjoner slik som sløyelinjer og pakkelinjer, samt ulike rapporteringssystemer for råstoffet. Det skal bidra til en høyere effektivitet i produksjonen. Ut fra de overnevnte forhold argumenteres det derfor for at de fysiske ressursene utgjør et midlertidig konkurransefortrinn for næringen.

Organisatoriske ressurser

Organisatoriske ressurser utgjør infrastrukturen og egenskaper som kommer av personellet i virksomhetene. Dette kan være ressurser i form av administrativ struktur, bransjenettverk, omdømme og organisasjonskultur.

Mange av virksomhetene i næringen har drevet i flere generasjoner og noen er også familieeide. Det har ført til sterke tilknytninger til kunder, leverandører og lokalsamfunn. Dette har bidratt til langsiktige samarbeidsrelasjoner, og har gjort at næringen har skapt et godt omdømme og tillit blant interessenter. Immaterielle ressurser tar tid å bygge opp, og om man besitter disse ressursene kan det være vanskelig å imitere. De fleste virksomhetene i næringen har utviklet en administrativ struktur og bransjenettverk. Tørrfisken fra Lofoten blir stadig bedre kjent og det at konsumenter vet at tørrfisk kommer fra Lofoten styrker egenskapene knyttet til å bygge opp et vedvarende konkurransefortrinn. Dog skal det nevnes

at man har en vei å gå med tanke på å markedsføre hvor tørrfisken stammer fra, og her vil det være viktig å relatere det til historiske bånd og tradisjoner for å sette tørrfisken på kartet (Norges Sjømatråd, 2013). De organisatoriske ressursene kan anses som sjeldne, verdifulle, og ikke-imiterbare, men det er vanskelig å argumentere for at de organisatoriske ressursene i næringen utgjør et vedvarende konkurransefortrinn. Vi mener derfor at de utgjør midlertidige konkurransefortrinn for næringen.

Menneskelige ressurser

De menneskelige ressursene utgjør selve kjernen i virksomhetene, og de er med på å generere verdier. For at disse ressursene skal kunne utgjøre et vedvarende konkurransefortrinn vil egenskaper som erfaring, kunnskap, kreativitet og omstillingsevne være viktig.

Tørrfisknæringen består av menneskelige ressurser som har erfaring med foredling og kvalitetssikring av råstoff og tørrfiskproduksjon. Dette skaper økonomisk verdi i form av at læringskurven reduserer de interne kostnadene, samt at det bidrar til høyere sikkerhet i virksomhetene. Det er derimot viktig å poengtere at det er vanskelig å konkretisere verdien av immaterielle ressurser, og vurdere hvorvidt det faktisk skapes økonomisk verdi. Det at det er en gruppe aktører i Lofoten som kan ses på som en plattform for kompetanse, og gjør næringen som helhet sterkere. På grunn av et høyt kostnadsnivå i Norge vil det være viktig at virksomhetene i næringen har høy effektivitet og robusthet i produksjonen. De siste årene har virksomhetene tatt i bruk av utenlandsk arbeidskraft fordi det er billigere. I den grad virksomhetene reduserer lønnskostnadene, samtidig som de evner å tilpasse seg omgivelsene kan det utgjøre et konkurransefortrinn for næringen. De menneskelige ressursene vil kanskje foretrekke den arbeidsgiveren som tilbyr de arbeidsbetingelsene, og de vil i så måte være svært mobile. Man må også regne med en viss omløpshastighet av ansatte i form av pensjon og sykefravær, noe som kan påvirke virksomhetene. Vi anses derfor de menneskelige ressursene som konkurransemessig paritet.

Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter knytter seg til kompetansebaserte ressurser i virksomhetene som kan generere nye ressurser i form av tilførsel av ny kunnskap. Dette kan bidra til utvikling av ideer og strategier i virksomhetene. Tørrfisknæringen fokuserer på kontinuerlig utvikling av erfaring og kunnskap som skal sikre kvalitet og innovasjon i den operasjonelle driften. Næringen har årlige tørrfiskforum, i regi av fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond

(FHF), der det gjøres rede for forsknings- og utviklingsaktiviteter samt utfordringer og muligheter for næringen. Dette skal sikre forutsigbarhet og økt lønnsomhet, og samtidig bidra til et bedre samarbeid og samhold for aktørene i tørrfisknæringen. Det fokuseres også på kompetansebygging med fokus på kunder, ansatte og leverandører. Dette i form av møter med ansatte og leverandører for å tilrettelegge best mulig kvalitet på råstoff og tørrfiskproduksjon. I tillegg er kundenes krav viktig for med hensyn til tilfredshet og lojalitet. Dynamiske kapabiliteter anses som konkurransemessig paritet fordi andre næringer sannsynligvis også har et slikt fokus på kompetanseoppbygging.

Oppsummering SVIMA

Gjennom den interne analysen har vi vurdert om ressursene i næringen kan sies å besitte egenskaper som ifølge SVIMA-rammeverket kan skape vedvarende konkurransefortrinn.
De fysiske ressursene kan sies å ha midlertidig konkurransefortrinn. Tørrfisk og tørrfiskproduksjonen har lange tradisjoner og historiske bånd som skaper en tilhørighet til tørrfisken fra Lofoten, samt at de har en lokalisering der forholdene ligger perfekt til rette for produksjon av tørrfisk. Dette er forhold som er særegent for næringen, og som det vil ta tid for nyetablerere å bygge opp.

De menneskelige ressursene i næringen vurderes opp mot erfaring, kunnskap og omstillingsevne. I den grad erfaring, kunnskap og omstillingsevne utvikler seg kontinuerlig vil det kunne utgjøre konkurransefortrinn. Det er derimot vanskelig å fastslå den økonomiske verdien knyttet til disse egenskapene. Personellet kan også anses å være svært mobile og foretrekke andre arbeidsgivere som tilbyr bedre arbeidsbetingelser. Her argumenteres det derfor for konkurransemessig paritet. Næringens finansielle ressurser består blant annet av lån fra banker, aksjonærer, innskutt egenkapital og garantiordninger. Næringen er svært sårbare for endringer i klimatiske forhold og makrobaserte omgivelser, og deres finansielle ressurser anses derfor ikke å inneha vedvarende konkurransefortrinn. Næringens organisatoriske ressurser kan sies å utgjøre midlertidig konkurransefortrinn. Næringen har bygd opp et solid nettverk med relasjoner til kunder, leverandører og lokalsamfunn. Dette har resultert i tillit og et godt omdømme blant interessenter. De dynamiske kapabilitetene er noe det satses på i næringen, i form av blant annet årlige tørrfiskforum som inspirerer til innovasjon og kreativitet. Det anses imidlertid ikke som et konkurransefortrinn, da andre næringer og bransjer sannsynligvis også har et slikt fokus på kompetansebygging. I og med at det kun er de fysiske og de organisatoriske ressursene som kan anses å være såkalte midlertidige

konkurransefortrinn vil det være utfordrende for næringen å oppnå vedvarende konkurransefortrinn, men det bør i større grad fokuseres på historiske bånd og tradisjoner for hvor tørrfisken stammer fra.

7.0 Analyse av datamaterialet

I dette kapitlet vil vi foreta en analyse av datamaterialet. Først vil vi gi en kort innledning og presentasjon av de virksomhetene som er med i undersøkelsen. Deretter vil vi utføre en regnskapsanalyse og sammenligne resultatene fra denne med informantenes bidrag. Vi vil også benytte oss av bidrag fra banksektoren for å gjøre analysen komplett. Faktorene som er av betydning for lønnsomheten vil drøftes etter regnskapsanalysen. Til sist i kapitlet gir vi en oppsummering av de viktigste funnene.

7.1 Innledning og presentasjon av virksomhetene

Ved fremstilling av regnskapstall vil vi benytte oss av ordinære regnskapstall uten omgruppering for å få et best mulig sammenligningsgrunnlag. I regnskapsanalysen har vi utelatt Steinfjorden Sjømat AS siden det kun er regnskapsinformasjon fra 2013, dermed vil vi ikke kunne si noe om utviklingen i virksomheten. For å kunne predikere fremtiden er det viktig å se på den historiske utviklingen. Vi vil se på bransjens historiske prestasjoner og sette dette opp mot den utførte strategiske analysen.

For å gjøre analysen så oversiktlig som mulig vil vi nedenfor gi en kort presentasjon og en oppsummering av viktige nøkkeltall for de virksomhetene som er tatt med i utvalget. For å få et dypere innblikk i det regnskapsanalysen forteller, vil vi videre vil vi også benytte oss av dybdeintervjuer, samt uforpliktende samtaler med gamle Nordlandsbanken og DNB i Bodø. Disse representerer banksektoren gjennom analysen.

Presentasjon av virksomhetene:

Brødrene Arntzen AS er en familiedrevet virksomhet som først ble etablert i 1832. Virksomheten gikk konkurs i 1993, men ble gjenetablert i 1994 av dagens eier. Virksomheten har hatt en nedgang i lønnsomheten de siste årene og er svært avhengig av tørrfiskproduksjonen. Hovedmarkedet er Italia.

Brødrene Arntzen AS						
Stiftet	1994					
Antall ansatte	7					
Beliggenhet	Sørvågen					
Finansielle nøkkeltall	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**Gjennomsnitt**
Driftsinntekter	14 724	18 023	20 450	17 089	19 868	18 031
Driftskostnader	15 542	15 751	15 315	15 862	18 645	16 223
Totalkapitalrentabilitet	-0,04	0,11	0,20	0,04	0,04	0,070
Egenkapitalrentabilitet	-0,14	0,22	0,52	0,02	0,07	0,138
Likviditetsgrad 1	0,85	1,24	1,57	1,05	2,34	1,410
Egenkapitalandel	0,32	0,28	0,36	0,34	0,42	0,343

Tabell 7. 1 - Oppsummering Brødrene Arntzen AS

Brødrene Berg AS er en familiedrevet virksomhet som ble etablert i 1991. Virksomheten har de siste årene hatt stor variasjon i lønnsomheten, men har hatt en positiv utvikling siste år. Virksomheten er avhengig av tørrfisk, og hovedmarkedene er Italia og Nigeria.

Brødrene Berg AS						
Stiftet	1991					
Antall ansatte	4					
Beliggenhet	Værøy					
Finansielle nøkkeltall	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**Gjennomsnitt**
Driftsinntekter	23 039	37 709	37 642	28 114	20 924	29 486
Driftskostnader	23 367	36 834	36 360	25 303	19 372	28 247
Totalkapitalrentabilitet	-0,01	0,03	0,04	0,09	0,04	0,037
Egenkapitalrentabilitet	13,88	-33,43	0,05	1,47	-0,11	-3,630
Likviditetsgrad 1	0,98	0,93	0,94	1,16	1,12	1,025
Egenkapitalandel	0,03	-0,02	-0,03	0,13	0,13	0,045

Tabell 7. 2 - Oppsummering Brødrene Berg AS

Glea AS er en familiedrevet virksomhet som ble etablert i 1936. Resultatene vært relativt stabile, men virksomheten er svært avhengige av tørrfisken som er deres viktigste produkt. Hovedmarkedene er Italia og Nigeria.

Glea AS						
Stiftet	1936					
Antall ansatte	10					
Beliggenhet	Røst					
Finansielle nøkkeltall	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**Gjennomsnitt**
Driftsinntekter	49 564	67 446	65 889	57 910	44 532	57 068
Driftskostnader	47 973	60 960	63 177	52 168	42 047	53 265
Totalkapitalrentabilitet	0,04	0,15	0,05	0,11	0,05	0,080
Egenkapitalrentabilitet	-1,55	1,65	0,31	0,26	0,10	0,152
Likviditetsgrad 1	0,81	1,00	1,09	1,13	1,11	1,029
Egenkapitalandel	0,03	0,19	0,18	0,27	0,26	0,185

Tabell 7. 3 - Oppsummering Glea AS

John Greger AS er også en familieeid virksomhet som i dag drives av tredje generasjon. Virksomheten driver med fisk- og oljesalg, men fisket er hovednæringen. John Greger AS kan vise til stabil lønnsomhet før finanskrisen, mens etter 2008 har det vært svært ustabilt. Tørrfisken står for størstedelen av omsetningen og hovedmarkedet er Italia.

John Greger AS						
Stiftet	1920					
Antall ansatte	15					
Beliggenhet	Røst					
Finansielle nøkkeltall	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**Gjennomsnitt**
Driftsinntekter	86 426	88 955	111 627	92 536	67 104	89 330
Driftskostnader	91 344	84 703	103 258	87 125	77 480	88 782
Totalkapitalrentabilitet	-0,09	0,08	0,15	0,08	-0,13	0,016
Egenkapitalrentabilitet	-0,95	0,32	0,58	0,21	-1,40	-0,248
Likviditetsgrad 1	0,72	0,81	0,66	0,94	0,64	0,756
Egenkapitalandel	0,17	0,25	0,24	0,24	0,05	0,188

Tabell 7. 4 – Oppsummering John Greger AS

Ramberg Fisk AS ble etter en konkurs gjenetablert i 2010. Etter 2010 har virksomheten hatt en positiv utvikling i produsert kvantum og driftsinntektene har hatt en jevn positiv utvikling. Ramberg Fisk AS er relativt avhengige av tørrfisken for gode resultater. Hovedmarkedet er Italia.

Ramberg Fisk AS					
Stiftet	2010				
Antall ansatte	4				
Beliggenhet	Ramberg				
Finansielle nøkkeltall	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**Gjennomsnitt**
Driftsinntekter	21 001	36 498	44 134	47 550	37 296
Driftskostnader	20 970	35 502	42 164	44 528	35 791
Totalkapitalrentabilitet	0,00	0,08	0,10	0,13	0,078
Egenkapitalrentabilitet	0,07	0,00	-0,03	0,00	0,009
Likviditetsgrad 1	1,66	1,59	1,10	0,84	1,299
Egenkapitalandel	0,02	0,10	0,10	0,16	0,094

Tabell 7. 5 - Oppsummering Ramberg Fisk AS

Riksheim Fisk AS er en generasjonsdrevet virksomhet som ble etablert i 1922. Virksomheten har opp i gjennom årene opplevd enorme svingninger i resultatene, og ble etter en konkurs gjenetablert i 2009. Tørrfisken har vært viktig for virksomheten og står for størstedelen av omsetningen. Hovedmarkedene er Italia og Nigeria.

Riksheim Fisk AS						
Stiftet	1922					
Antall ansatte	15					
Beliggenhet	Henningsvær					
Finansielle nøkkeltall	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**Gjennomsnitt**
Driftsinntekter	0	13 742	19 151	21 110	24 744	15 749
Driftskostnader	49 544	13 340	19 162	21 448	24 734	25 646
Totalkapitalrentabilitet	-0,19	0,07	0,00	-0,03	0,00	-0,031
Egenkapitalrentabilitet	-0,24	0,11	-0,09	-0,46	-0,70	-0,274
Likviditetsgrad 1	4,54	1,33	1,44	1,10	0,95	1,874
Egenkapitalandel	0,80	0,25	0,27	0,15	0,10	0,315

Tabell 7. 6 - Oppsummering Riksheim Fisk AS

Røst Fiskeindustri AS ble stiftet i 1993 av dagens eier, da leide han lokale på Røst. Etter hvert kjøpte han lokalet og meningen var egentlig å selge virksomheten videre senere. Til å begynne med tok det tid før inntjeningene kom, men i dag har virksomheten en stabil lønnsomhet. 90 prosent av omsetningen kommer fra tørrfisk og hovedmarkedet er Italia.

Røst Fiskeindustri AS						
Stiftet	1993					
Antall ansatte	10					
Beliggenhet	Røst					
Finansielle nøkkeltall	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**Gjennomsnitt**
Driftsinntekter	29 807	30 108	30 891	16 767	15 887	24 692
Driftskostnader	28 834	22 412	24 247	14 836	12 589	20 584
Totalkapitalrentabilitet	0,05	0,34	0,26	0,09	0,17	0,184
Egenkapitalrentabilitet	0,20	0,85	0,63	0,19	0,23	0,420
Likviditetsgrad 1	3,77	1,35	1,44	1,84	1,75	2,029
Egenkapitalandel	0,23	0,31	0,45	0,57	0,51	0,411

Tabell 7. 7 - Oppsummering Røst Fiskeindustri AS

Steinfjorden Sjømat AS ble tidligere drevet av to brødre, men etter en konkurs har de gått hver for seg. Virksomheten ble gjenetablert av den ene broren i 2012. Nyetableringen ble preget av store investeringer, samtidig som 2012 og 2013 ga dårlige priser og derfor har det vært negative resultater. Selv om virksomheten bare har tilgjengelig regnskapsinformasjon fra 2013, har vi tatt virksomheten med i analysen på grunn av god kjennskap til næringen gjennom tidligere selskap.

Steinfjorden Sjømat AS	
Stiftet	2012
Antall ansatte	2
Beliggenhet	Steinfjorden
Finansielle nøkkeltall	**2013**
Driftsinntekter	23 835
Driftskostnader	24 963
Totalkapitalrentabilitet	0,04
Egenkapitalrentabilitet	-0,17
Likviditetsgrad 1	1,25
Egenkapitalandel	0,23

Tabell 7. 8 - Oppsummering Steinfjorden Sjømat AS

7.2 Lønnsomhetsanalyse

Som basis for lønnsomhetsanalysen vil det tas utgangspunkt i en rekke nøkkeltall som vi mener er nødvendig for å belyse situasjonen best mulig. Totalkapitalrentabilitet vil beregnes, og brytes ned til kapitalens omløpshastighet og resultatgrad. Deretter vil egenkapitalrentabiliteten vurderes. For å vurdere totalkapitalrentabiliteten og egenkapitalrentabiliteten vil det være nødvendig å ta hensyn til avkastningskrav til henholdsvis totalkapital og egenkapital. Disse avkastningskravene vil benyttes for næringen som helhet, og for at det skal gi et korrekt bilde av situasjonen vil vi benytte oss av synspunkter fra informanter, samt råd og veiledning fra aktuelle personer i banksektoren. Avslutningsvis vil også marginene på driften vurderes, og derav vil nøkkeltallet driftsmargin benyttes.

Informantene hevder at det er vanskelig å forholde seg til noen konkrete lønnsomhetsmål i tørrfisknæringen. Informant 2 påstår at det er mange faktorer å ta hensyn til ved en slik produksjon. Deriblant klimaet, totalt produsert kvantum og betalingsevnen til kundene. Likevel påpeker informantene at det er viktig å ha noen mål å strekke seg etter. Informant 5 sier at virksomheten fokuserer på å ha en høy driftsmargin. Omsetningen er ikke veldig høy, men virksomheten har en tilfredsstillende driftsmargin. Også informant 6 har eksakte lønnsomhetsmål og forteller at virksomheten ønsker 7-10 prosent avkastning på omsetningen per år. Det samme ønsker informant 3. Informant 4 fremhever at virksomheten bør ha en avanse på 10-15 prosent.

7.2.1 Avkastningskrav til totalkapital og til egenkapital

Ved beregning av avkastningskrav vil vi ta utgangspunkt i de modellene som er presentert i teorikapitlet. Disse modellene er CAPM og WACC, og beregner avkastningskrav til henholdsvis egenkapitalen og totalkapitalen. Siden virksomhetene i tørrfisknæringen ikke er børsnoterte, vil vi i beregningene ta noen tilleggsvurderinger for at avkastningskravene skal gi et korrekt bilde. Disse vurderingene konkretiseres underveis i beregningene.

Ved beregning av avkastningskravet til egenkapitalen må først risikofri rente tas hensyn til. Deretter vil det ut fra rimelige vurderinger fastsettes en bransjebeta for egenkapitalen. Denne multipliseres med en risikopremie for å komme frem til egenkapitalens risiko. Avslutningsvis vil det legges på en småbedriftspremie.

Som utgangspunkt for risikofri rente benyttes en 10-årig statsobligasjon. Dette benyttes fordi den kan anses som tilnærmet risikofri og det er da stor sannsynlighet for at man oppnår sikker avkastning på investering. Ifølge tall fra Norges bank ligger årsgjennomsnittet på 10-årige statsobligasjoner for 2014 på 2,52 prosent (Norges Bank, 2015). På grunn av dagens lave rentenivå velger vi å se bort i fra likviditetspremien som er innbakt i den 10-årige statsobligasjonen. Den vil være så lav at den ikke vil ha betydning for den videre analysen.

Egenkapitalbetaen er den systematiske risikoen som knytter seg til egenkapitalen. Det å fastsette en bransjebeta for hele næringen er en kompleks problemstilling fordi det vil være variasjoner mellom virksomheter på en eller annen måte. Det man derimot vet er at det er en næring som preges av endringer som er utenfor virksomhetenes kontroll. Noen av faktorene som næringen utsettes for er:

- Usikkerhet i tilgang på råstoff og utviklingen i kvoteutviklingen på torsk
- Minstepriser på torsk svinger fra år til år
- Svært sårbare for endringer i klimatiske forhold
- Internasjonal økonomi preger prisingen av eksportproduktet tørrfisk
- Endringer i valutakurser
- Samlet tilbud av tørrfisk i markedet- prisen avhenger mye av tilbudt mengde

Ut fra disse faktorene antar vi at det er høy risiko knyttet til egenkapitalen. Dette gjenspeiles også i virksomhetens regnskaper ved at det i dårlige år i verdensøkonomien også har gitt svake resultater og marginer blant de utvalgte virksomhetene. Vi har valgt å sammenligne bransjebetaen for egenkapitalen med den gjennomsnittlige betaverdien for børsselskaper, fordi vi mener det ikke er noen børsnoterte selskap som representerer den samme risikoen som tørrfisknæringen. I samsvar med de ovennevnte faktorene, mener vi at bransjebetaen for egenkapitalen høyst sannsynlig ligger over gjennomsnittsbetaen på 1. Betaverdiene vil naturligvis variere med tiden, men et fornuftig påslag virker å være 1.5 tatt risikoen i betraktning.

Videre legges det en risikopremie til egenkapitalbetaen. Risikopremien i det norske markedet ligger i 2014 på 5 prosent, og det er den som her legges til grunn (PwC, 2013). Ifølge PWC (2013) er det vanlig å legge å legge til en småbedriftspremie for små virksomheter, fordi slike

virksomheter ofte forbindes med høyere risiko og eierkostnad enn større selskaper. Det betyr at de er mer avhengige av nøkkelpersoner, enkeltkunder eller enkeltprodukter. Det argumenteres for at et passende påslag for denne risikoen er 4 prosent, på grunnlag av virksomhetenes markedsverdier av egenkapitalen.

$$CAPM = 0.0252 + 1{,}5 * 0.05 + 0.04 = 14\ \%$$

Ved hjelp av formel 1 fra teorikapitlet kommer man frem til et avkastningskrav til egenkapitalen på 14 prosent. Det er viktig å påpeke at dette er estimater på avkastningskrav, og i så måte et estimat på virkeligheten.

Avkastningskravet til totalkapitalen beregnes ved hjelp av vekststangsformelen, WACC. Da beregnes et vektet gjennomsnitt til totalkapitalen ved å ta hensyn til både egenkapital og gjeld. For å beregne gjeldskostnaden i avkastningskravet vil det naturlige være å benytte virksomhetenes gjennomsnittlige lånerenter. Det er dette som gir det beste bildet av kreditors forventede avkastning (Gjesdal og Johnsen, 1999). Vi vil også benytte gjennomsnittlige egenkapital- og gjeldsandeler for perioden 2009-2013 for de utvalgte bedriftene.

Etter råd og veiledning fra DNB har vi valgt å sette den gjennomsnittlige nominelle lånerenten til 5 prosent. Dette anslaget er inkludert finansiell risiko tilknyttet virksomhetenes finansieringskilder, slik som eksempelvis kredittrisiko. Denne mener vi er viktig å inkludere, da man må forvente noe tapstillegg ved så høy finansiering av fremmedkapital. Gjennomsnittlig egenkapital for perioden 2009-2013 er 23 prosent og gjennomsnittlig gjeldsandel er på 77 prosent.

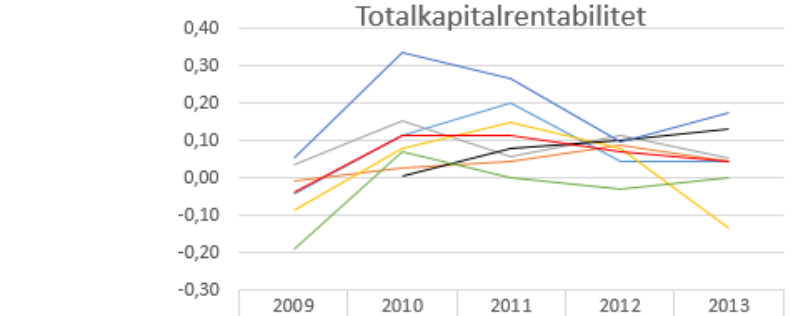
$$WACC = 0.05 * 0.23 + 0.14 * 0.77 = 12\ \%$$

Tatt i betraktning forutsetningene ovenfor viser avkastningskravet til totalkapitalen 12 prosent, beregnet ved hjelp av formel 2 i teorikapitlet.

7.2.2 Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabiliteten viser avkastningen på den totale kapitalen virksomheten har investert i, og gjenspeiler forholdet mellom driftsresultat etter skatt og gjennomsnittlig totalkapital.

Figuren til høyre viser utviklingen for virksomhetene for perioden 2009-2013. Regnskapsåret 2009 viser til negativ eller svært lav totalkapitalrentabilitet blant virksomhetene. Den negative rentabiliteten skyldes negativt driftsresultat. Grunnen til at dette året skiller seg ut er lave marginer på driften og lave omløpshastigheter på kapitalen. Alle viser en forbedring i totalavkastningen fra 2009 til 2010. Vi ser av virksomhetens regnskaper at driftsinntekter, både salgsinntektene og annen driftsinntekt, har økt for virksomhetene i 2010. I tillegg har det vært en nedgang i varekostnadene for mange av virksomhetene. På tross av forbedring i 2010 ser man at totalkapitalrentabiliteten i snitt har falt fra 2010 til 2013. Det skyldes at virksomhetene i snitt har økt totalkapitalen, uten at det har vært tilsvarende økning i driftsresultatet.



	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	-0,04	0,11	0,20	0,04	0,04
Brødrene Berg AS	-0,01	0,03	0,04	0,09	0,04
Glea As	0,04	0,15	0,05	0,11	0,05
John Greger AS	-0,09	0,08	0,15	0,08	-0,13
Ramberg Fisk AS		0,00	0,08	0,10	0,13
Riksheim Fisk AS	-0,19	0,07	0,00	-0,03	0,00
Røst Fiskeindustri AS	0,05	0,34	0,26	0,09	0,17
Gjennomsnitt	-0,04	0,11	0,11	0,07	0,04

Figur 7. 1 - Totalkapitalrentabilitet for perioden 2009-2013

Det fremkommer ingen merkbare forskjeller i totalkapitalavkastninger virksomhetenes geografiske plassering. Dog fremkommer det at de dårlige økonomiske resultatene gjennom flere år for de virksomhetene som er lokalisert i Øst-Lofoten skyldes dårlig tilgang på fisk. Dette gjør at råstoff til tørrfiskproduksjon må tilføres utenfra, og det igjen fører til høyere råvarepriser for virksomhetene i denne delen av Lofoten. Vi ser ut fra de faktorene som er nevnt i den strategiske analysen at det var ugunstige markedsforhold og prisutvikling i 2009. Høye minstepriser på førstehåndsmarkedet, sammenfalt med lave inntjeninger bidro til lave avkastninger til totalkapitalen. Året 2010 viser til et fall i minsteprisene, noe som bidro positivt i form av lavere varekostnader. Flere informerer om at en god likevekt mellom produksjon og etterspørsel gav næringen gode forutsetninger for fortjeneste dette året. Året 2013 trer også frem som et svakt år resultatmessig. I hovedsak skyldes dette at flere av virksomhetene satt igjen med høye lagre ved slutten av året, og en svak økonomisk situasjon

medførte dårlig evne til å betale for tørrfisken, spesielt i hovedmarkedet Italia. Gjennom virksomhetens årsberetninger gis det utrykk for at finanskrisen som inntraff høsten 2008 fortsatt henger igjen, og i så måte påvirker resultatene.

Sammenligner man disse verdiene for rentabilitet med beregnet avkastningskrav for totalkapitalen viser det til relativt lave avkastninger for næringen generelt gjennom hele perioden. Røst Fiskeindustri har for regnskapsårene 2010, 2011 og 2013 oppnådd meravkastning på totalkapitalen. For de andre virksomhetene har de alle et og to år der de overstiger det fastsatte avkastningskravet. Informantene påpeker det er en utfordring å skape gode avkastninger på driften med tanke på de sterke svingningene i resultatene. Informant 5 mener at næringen påvirkes av en rekke faktorer, deriblant politiske og økonomiske faktorer, som skaper ustabilitet og begrensninger i inntjeningene. Videre mener han at det er viktig å fokusere på å effektivisere driften på grunnlag av tilgjengelige midler, og gjennom dette bygge en solid drift.

Banksektoren mener at faktoren, som angir salgspris fratrukket råvarepris, varierer veldig mye i perioden, og at fraværet av stabile inntjeninger anses som en av næringens største utfordringer. De mener at dette vil påvirke ulike nøkkeltall med tanke på lønnsomhet, likviditet og soliditet, og derfor vil vi flere ganger i løpet av analysen vurdere samme faktorer men ut fra ulike nøkkeltall.

Resultatgrad

For at virksomhetene skal vise til gode avkastninger på totalkapitalen er man avhengig av å levere gode resultater, derfor vil resultatgrad være et viktig nøkkeltall å vurdere. Nøkkeltallet angir om man er i stand til å bygge opp resultatene, og om man oppnår marginer på resultatene. Tabellen nedenfor illustrerer virksomhetenes resultatgrader for regnskapsperioden 2009-2013. Vi ser at resultatene og lønnsomheten har vært varierende. Det kan skyldes endringer i virksomhetenes resultater eller at driftsinntektene har endret seg, eller endring i begge regnskapspostene. Resultatgraden har vært gjennomgående lav i perioden. De negative resultatgradene skyldes negativt ordinært resultat før skatt. Røst Fiskeindustri viser til resultatgrader som er gjennomgående positive og noenlunde stabile for hele perioden. Dette skyldes at virksomheten har hatt relativt stabile inntjeninger gjennom regnskapsperioden i forhold til flere av de andre virksomhetene, som har hatt større variasjon.

Resultatgrad	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	-0,04	0,11	0,25	0,06	0,06
Brødrene Berg AS	0,48	0,00	0,03	0,11	0,03
Glea As	0,08	0,14	0,06	0,08	0,07
John Greger AS	-0,09	0,06	0,09	0,07	-0,17
Ramberg Fisk AS		0,02	0,05	0,05	0,05
Riksheim Fisk AS		0,03	0,02	-0,02	-0,01
Røst Fiskeindustri AS	0,08	0,29	0,22	0,13	0,17
Gjennomsnitt	0,10	0,09	0,10	0,07	0,03

Tabell 7. 9 – Resultatgrad

Gjennom dybdeintervjuene kommer det frem at svingningene i resultatene gjør dem mer sårbare, og gjør det vanskelig å bygge opp solide resultater og styrke egenkapitalen. Alle informantene påpeker at svingningene skyldes de store variasjonene i produsert kvantum. Informant 7 beskriver det slik: ”*Det skyldes nok mye det kvantumet som produseres. Hvis det er lite tørrfisk, så får man god pris. Er det mye tørrfisk, får man dårlig pris. Det viser resultatene hvert år, når det er lite fisk, tjener man veldig godt og er det mye fisk, så taper man. Det kommer av at fisken blir liggende lenge på lager, da må man gjerne redusere prisen og samtidig forringes kvaliteten. Er det mye fisk, i tillegg til dårlig kvalitet, er det enda verre* (Informant 7, 2015). Tilbud og etterspørsel styrer på mange måter inntjeningen i næringen og er selve grunnlaget for å skape marginer på salgene. Informant 5 bekrefter dette og mener at total tilbudt mengde i markedet har større betydning enn kvaliteten på fisk, og at det er det som avgjør hvilke resultater man oppnår. Videre påpeker han at råstoffprisen, kvaliteten som oppnås, betalingsevne hos kjøperne og valutasvingninger, samt konjunkturendringer er av stor betydning, men at disse kommer i andre rekke (Informant 5, 2015). Vi ser at overproduksjon har hatt spesielt betydning i 2013, da ble det produsert altfor mye i tillegg til at kvaliteten ikke ble som ønsket. Det store lageret av fisk ble solgt til mye lavere priser enn forventet og dermed ser man en nedgang i resultatgraden i næringen.

I og med at ordinært resultat før skatt benyttes i telleren er det tatt hensyn til finansrelaterte poster. Ved spørsmål om hva som skyldes de store svingningene i resultatene besvarer flere av informantene at de i tillegg til ovennevnte faktorer er berørt av valutaeksponering.
Flere av informantene mener at finanskostnadene har svekket resultatene de siste årene. Dette skyldes i hovedsak tap knyttet til valuta. Informant 6 mener at de svekkede resultatene og høye finanskostnadene i perioden etter finanskrisen først og fremst skyldes uroligheter i valutamarkeder, men det nevnes også at det skyldes garantiordningen som Innovasjon Norge stilte med etter finanskrisen. Denne garantien skulle være avlastningskapital for

vintersesongen for å bygge varelageret, men den ble ikke brukt slik. Den ble av mange brukt som driftskreditt, og det at den var høyt priset medførte en vesentlig del av økte finanskostnader.

Banksektoren mener at finanskrisen som rammet verdensøkonomien preget tørrfisknæringen i stor grad. Flere av virksomhetene hadde på dette tidspunktet relativt store posisjoner i valuta, der de hadde solgt EUR/NOK med fremtidig oppgjør. Når da kronekursen mot euro steg betydelig over de nivåene virksomhetene hadde sikret seg på medførte det store tap på valuta når forfallene på disse kom høsten 2008 og vinteren 2009. Dette mener banksektoren gjenspeiles i høye finanskostnader og svekkede resultater i årene etter. Dårlige marginer på driften vil også ramme resultatgraden fordi lavere marginer sammen med høye finanskostnader svekker de totale resultatene.

Kapitalens omløpshastighet

Kapitalens omløpshastighet forklarer driftsinntektene i prosent av gjennomsnittlig totalkapital.

Kapitalens omløpshastighet	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	1,07	1,20	1,09	0,79	1,00
Brødrene Berg AS	0,93	1,48	1,63	1,19	0,80
Glea As	1,53	2,14	1,81	1,53	1,22
John Greger AS	2,15	2,27	2,67	1,83	1,19
Ramberg Fisk AS		2,91	3,96	3,09	2,78
Riksheim Fisk AS	0,00	3,22	2,48	2,66	3,20
Røst Fiskeindustri AS	2,17	1,80	1,68	1,12	1,14
Gjennomsnitt	1,31	2,14	2,19	1,74	1,62

Tabell 7. 10 - Kapitalens omløpshastighet

De fleste virksomheter ønsker at de midlene som det er blitt investert i skal utnyttes best mulig, og ønsker således en høyest mulig omløpshastighet på kapitalen. Tabell 7.10 ovenfor viser kapitalens omløpshastighet til de utvalgte virksomhetene i næringen. Siden næringen leverer nokså like produkter vil pris være den viktigste parameteren, og det er dette det bør fokuseres på for å øke driftsinntektene.

Regnskapsperioden viser til variasjoner mellom virksomhetene. Dette skyldes at driftsinntektene og omsetningen er varierende i forhold til den totale kapitalen. Det er ingen tvil om at en omløpshastighet for kapitalen som viser til 1,0 eller under viser at virksomheten har utnyttet den investerte kapitalen lite effektivt. De fleste viser til en omløpshastighet over 1 for hele regnskapsperioden, med noen unntak. Dette betyr at de har omsatt kapitalen mer enn

en gang i løpet av regnskapsåret, og at de har høyere driftsinntekter enn investert kapital i virksomheten. Som tidligere nevnt viser året 2009 til dårlige markedsforhold grunnet den globale finanskrisen som inntraff høsten 2008. Dette medførte dårlige priser og lavere betalingsevne. Salgsinntektene ble svekket som følge av dette, og dermed også totale driftsinntekter. Dette medførte svekkede omløpshastigheter blant mange av aktørene. Flere av informantene påpeker gjennom dybdeintervjuene at de etter denne perioden ble mer bevisst på utnyttelse av kapital og på å holde investert kapital til et absolutt minimum i nedgangsperioder. Dette fremkommer også gjennom forbedringer i nøkkeltallet for de fleste virksomhetene for regnskapsåret 2010 og 2011. Vi ser også at kapitalens omløpshastighet i snitt er godt over 1.

7.2.3 Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten angir avkastningen til virksomhetens aksjonærer, og her benyttes årsresultat og gjennomsnittlig egenkapital som utgangspunkt for beregninger. Tabell 7.11 illustrerer at det er svært store variasjoner mellom virksomhetene. Dette skyldes i tillegg til driftsmessige forhold også finansrelaterte poster, slik som finansinntekter og finanskostnader.

Egenkapitalrentabilitet	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	-0,14	0,22	0,52	0,02	0,07
Brødrene Berg AS	13,88	-33,43	0,05	1,47	-0,11
Glea As	-1,55	1,65	0,31	0,26	0,10
John Greger AS	-0,95	0,32	0,58	0,21	-1,40
Ramberg Fisk AS		0,24	1,55	0,82	0,62
Riksheim Fisk AS	-0,24	0,11	-0,09	-0,46	-0,70
Røst Fiskeindustri AS	0,20	0,85	0,63	0,19	0,23
Gjennomsnitt	1,86	-4,29	0,51	0,36	-0,17

Tabell 7. 11 - Egenkapitalrentabilitet for perioden 2009-2013

Med unntak av Røst Fiskeindustri og Brødrene Berg viser virksomhetene til negativ egenkapitalrentabilitet for året 2009. De to virksomhetene som ikke har negativ rentabilitet har svært høye finansinntekter for året 2009, noe som bidro til økt årsresultat, mens de andre virksomhetene viser til negative årsresultater. For regnskapsåret 2010 skiller Brødrene Berg AS seg markant ut, med en egenkapitalrentabilitet på -33,43. Ut fra årsberetninger ser vi at det skyldes et udekket tap som bokføres egenkapitalen, i tillegg til høye konstaterte tap på valuta som øker finanskostnadene. De andre virksomhetene viser til solide overskudd, og Glea AS har en særdeles positiv avkastning til egenkapitalen fordi årsresultatet er høyere enn den bokførte egenkapitalen dette regnskapsåret. Årene 2011 og 2012 viser til solide år for

næringen, med unntak av Riksheim AS som viser til negative årsresultater. I 2013 viser gjennomsnittet for virksomhetene en negativ trend. I tillegg til at det skyldes driftsmessige forhold slik som ugunstige markedsforhold og dårlig avkastning på salg av tørrfisk, er det også særdeles høye finanskostnader dette året. Det skyldes konstaterte valutatap, men også høye rentekostnader som følge av obligasjonslån og lån fra banker. Årsberetningene gir utrykk for at høye finanskostnader, spesielt for årene 2009 og 2013, har preget sluttresultatene til næringen i aller høyeste grad. Vi ser at flere av de tilfellene som har medført de lave verdiene for egenkapitalrentabilitet skyldes både engangshendelser og tilfeldigheter. Deriblant refinansiering som ga utslag i særdeles høye rentekostnader, oppkjøp, nyinvesteringer og udekket tap på egenkapitalen.

Ved spørsmål om hva som er virksomhetens målsetninger besvarer mange av informantene at de blant annet har som mål å skape avkastning til eierne. Informant 6 mener at det et aksjeselskap dreier seg om er å skape avkastning til eiere og investorer. Det ønsker de å gjøre gjennom å ivareta interessentenes interesser, det å gjøre ansatte, kunder og leverandører tilfredse til enhver tid er en viktig målsetning for å skape solide relasjoner. Det fremkommer imidlertid at det er vanskelig å skape en solid plattform med de store svingningene i resultatene.

For å kunne øke verdiskapningen må virksomhetene i første omgang skape en avkastning som dekker egenkapitalavkastningskravet, målet om å skape avkastning til eierne vil ikke være nok i seg selv. Sammenligner man resultatene i tabell 7.11 ser man at de fleste virksomhetene ligger over avkastningskravet til egenkapitalen på 14 prosent flere av årene i regnskapsperioden, med noen unntak. Dette indikerer en verdiskapning for virksomhetene.

7.2.4 Driftsmargin

Driftsmargin er et viktig nøkkeltall som fokuserer på selve driften, og avgjør hvor stor andel driftsinntekter man sitter igjen med før finansieringen tas hensyn til. Siden optimal verdi for

nøkkeltallet er relativt bransjeavhengig, må nøkkeltallet vurderes ut fra de utvalgte virksomhetene i tørrfisknæringen.

Driftsmargin	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	-0,06	0,13	0,25	0,07	0,06
Brødrene Berg AS	-0,01	0,02	0,03	0,10	0,07
Glea As	0,03	0,10	0,04	0,10	0,06
John Greger AS	-0,06	0,05	0,07	0,06	-0,15
Ramberg Fisk AS		0,00	0,03	0,04	0,06
Riksheim Fisk AS		0,03	0,00	-0,02	0,00
Røst Fiskeindustri AS	0,03	0,26	0,22	0,12	0,21
Gjennomsnitt	-0,01	0,08	0,09	0,07	0,04

Tabell 7. 12 – Driftsmargin

For året 2009 er det lave driftsmarginer gjennomgående for alle virksomhetene, jamfør tabell 7.12. De negative marginene på driften skyldes et negativt driftsresultat. Den strategiske analysen viste at minsteprisene på torsk var ekstremt høye med et nivå på 17,25 i 2009. Høye minstepriser bidro til at det ble dyrere for produsentene å kjøpe fisken og ga økte varekostnader for virksomhetene. Denne faktoren sammenfalt med lavere betalingsevne i eksportmarkedene medførte svekkede marginer på driften, og for mange resulterte det i negative driftsresultater. I 2010 og 2011 viser driftsmarginen en forbedring. Markedssituasjonen disse årene var betraktelig mindre usikker, sammenlignet med 2008-2009 etter finanskrisen. Det vises til høyere eksportert kvantum og høyere eksportpriser, som i kombinasjon ga gode driftsresultater i snitt. Det totale kvantumet eksportert tørrfisk hadde en nedgang i 2012 som ga utslag i lavere inntekter og vi ser dermed en nedgang i snitt i driftsmarginen. Gjennomsnittet viser også nedgang i 2013 og året viser til et dramatisk fall i eksportprisen fra foregående år.

Ser man på virksomhetene isolert fra år til år ligger driftsmarginen relativt jevnt, dog på et lavt nivå. Røst Fiskeindustri AS skiller seg ut og har relativt høye driftsmarginer gjennom hele perioden, og et toppunkt i 2010 på 26 prosent. Flere av virksomhetene uttrykker i sine årsberetninger at driften gjennom flere år har resultert i en solid økonomisk plattform. Da aktørene i næringen er svært sensitive for endringer i tilgang på fisk prøver man å legge til rette for en sunn og fornuftig drift ut fra de rådende forhold.

Informantene mener at de lave resultatene til driften i stor grad skyldes det høye kostnadsnivået. På spørsmål om hvilke kostnader som har størst betydning svarer samtlige av informantene at råstoffprisen og lønnskostnadene er svært avgjørende. Som informant 7 sier

er *«Lønnskostnadene … nok det største problemet, og råstoffet. Hvert fall i år, når minsteprisene er som de er, da må vi gi over minsteprisen»* (Informant 7, 2015). Når minsteprisene er så høye som de har vært i år, og fiskerne i tillegg har mulighet til å velge hvor de vil levere, blir det dyrt for produsenten å produsere tørrfisk. Produsentene ser seg nødt til å gi en pris over minsteprisen slik at de får tilgang til råstoffet. Videre mener han at det bør fokuseres på å kutte kostnader for å kunne drive lønnsomt i fremtiden.

Banksektoren på sin side legger vekt på at tørrfisknæringen er en liten nisje i norsk fiskerinæring. Siden næringen er liten og har Italia som hovedmarked, vil prisen være svært sensitiv for endringer i tilbudt kvantum. Gjennom samtalene med banken får vi forklart følgende: *«Styrkeforholdet avhenger derfor av om det er lite eller mye fisk tilgjengelig; ved mye fisk tilgjengelig settes eksportørene i Norge opp mot hverandre og det blir prispress. Ved lite fisk tilgjengelig endres styrkeforholdet i favør eksportørene. Dette bildet gjenspeiles i regnskapene til næringen og i et dårlig år resultatmessig har det som regel vært mye fisk produsert, kanskje kombinert med variabel kvalitet, og dermed lave marginer»* (DNB, 2015). 2013 var et slikt år, der det ble produsert for mye og i tillegg var det en del dårlig kvalitet, dette gjenspeiles i driftsmarginen, da de aller fleste virksomhetene endte med en nedgang i forholdstallet dette året.

7.3 Likviditetsanalyse

Likviditetsanalysen redegjør for den kortsiktige risikoen knyttet til kreditt. Analysen skal dermed gi svar på om virksomheten har tilstrekkelig likvide midler til å betjene sine forpliktelser. Likviditetsanalysen deles opp i en vurdering av arbeidskapital, Likviditetsgrad 1 og Likviditetsgrad 2.

Arbeidskapital

Arbeidskapitalen er av stor betydning for utviklingen i likviditet. Som man kan se av tabell 7.13 er arbeidskapitalen for utvalget svært varierende. 2009 skiller seg ut som et svært dårlig år, der de fleste har negativ arbeidskapital. Den negative arbeidskapitalen kan tyde på at deler av anleggsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld.

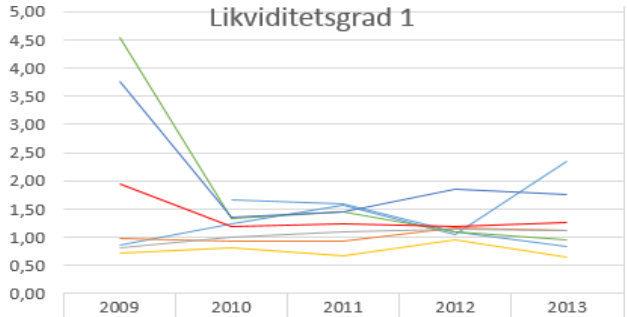
Arbeidskapital i % av driftsinntekt	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	-5,00 %	8,22 %	19,69 %	2,54 %	13,98 %
Brødrene Berg AS	-1,63 %	-3,48 %	-2,02 %	9,88 %	9,09 %
Glea As	-8,43 %	-0,06 %	3,80 %	4,12 %	5,96 %
John Greger AS	-9,81 %	-4,54 %	-8,31 %	-2,23 %	-25,20 %
Ramberg Fisk AS		9,75 %	6,53 %	2,30 %	-2,77 %
Riksheim Fisk AS		15,19 %	9,71 %	3,30 %	-1,09 %
Røst Fiskeindustri AS	11,58 %	10,28 %	8,36 %	13,68 %	22,34 %
Gjennomsnitt	-2,66 %	5,05 %	5,39 %	4,80 %	3,19 %

Tabell 7. 13 - Arbeidskapital i % av driftsinntekt

Når anleggsmidlene blir finansiert med kortsiktig gjeld, kan driften påvirkes. Med dette menes at det ikke settes av tilstrekkelig midler til å finansiere den daglige driften av virksomheten. Røst Fiskeindustri viser til en arbeidskapital på 11.58 prosent av driftsinntektene. Dette har sammenheng med en meget solid drift og overskudd for regnskapsåret 2009. Ser vi på utviklingen fra 2009-2011 er arbeidskapitalen i snitt økende. Gjennom årsberetningene ser man at driftsinntektene i denne perioden har forbedret seg. De påfølgende årene derimot viser til gjennomsnittlig fall i arbeidskapitalen. Det er vanskelig å si noe om hvorfor det er så store variasjoner mellom den enkelte bedrift, men noen har betydelig mer kortsiktig gjeld enn andre, da spesielt regnskapspostene gjeld til kredittinstitusjoner og leverandørgjeld skiller seg ut som ekstremt høye for perioden.

Likviditetsgrad 1

Som figur 7.2 viser er det variasjoner i likviditeten i bransjen. Det er en gjennomgående tendens, med få unntak, at likviditeten er dårligere enn det som er optimalt. Generelt anbefales det at Likviditetsgrad 1 bør være høyere enn 2 (Kinserdal, 2005).



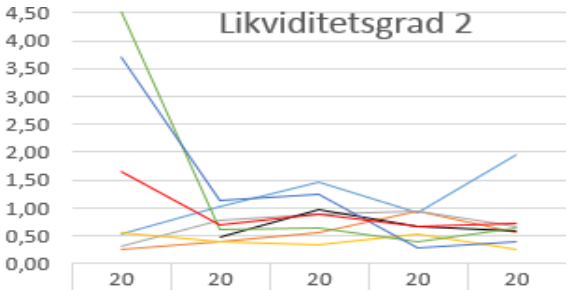
	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	0,85	1,24	1,57	1,05	2,34
Brødrene Berg AS	0,98	0,93	0,94	1,16	1,12
Glea As	0,81	1,00	1,09	1,13	1,11
John Greger AS	0,72	0,81	0,66	0,94	0,64
Ramberg Fisk AS		1,66	1,59	1,10	0,84
Riksheim Fisk AS	4,54	1,33	1,44	1,10	0,95
Røst Fiskeindustri AS	3,77	1,35	1,44	1,84	1,75
Gjennomsnitt	1,95	1,19	1,25	1,19	1,25

Figur 7. 2 - Likviditetsgrad 1

Vi ser at i 2009 er det kun to virksomheter, Riksheim Fisk AS og Røst Fiskeindustri AS, som har god likviditet sammenlignet med optimal verdi for nøkkeltallet. Årsregnskapene viser at dette har en sammenheng med leverandørgjelden i virksomhetene. Her antyder nøkkeltallet at omløpsmidlene har vært lave i forhold til den kortsiktige gjelden, for de virksomhetene som har svakere likviditet. De virksomhetene som har forholdstall lavere enn 1, har svært høy leverandørgjeld, mens de to andre har vesentlig lavere leverandørgjeld. Det er vanskelig å gi noen forklaring til hvorfor Riksheim Fisk AS og Røst Fiskeindustri AS viser betydelige bedre verdier enn de andre for regnskapsåret 2009, men det kan knyttes opp mot nyinvesteringer som har medført endringer i produksjonen på kort sikt. En annen årsak til at Riksheim kan vise til god likviditet i 2009, er at selskapet ble stiftet i 2009. Per 2009 hadde ikke selskapet bygget opp betydelig kortsiktig gjeld og i den forbindelse har de hatt gode evner til å betale sine forpliktelser. Fra 2010 fram til 2013 er Likviditetsgrad 1 jevnere for alle virksomhetene, dog ikke tilfredsstillende, men vi ser en positiv utvikling i gjennomsnittet.

Likviditetsgrad 2

Ifølge Kinserdal (2005) bør Likviditetsgrad 2 være i forholdet 1:1. Som vi ser av figur 7.3 viser regnskapsåret 2009 en særdeles svak likviditet for fire av de utvalgte bedriftene, Brødrene Arntzen AS, Brødrene Berg AS, Glea AS og John Greger AS. Røst Fiskeindustri AS og Riksheim Fisk AS derimot har likvide midler som er mer enn henholdsvis 3 og 4 ganger høyere enn deres kortsiktige gjeld. Verdiene for alle virksomhetene har falt i regnskapsperioden ettersom som de minst likvide midlene er skilt ut, herunder betraktes kun varelageret som det minst likvide midlet. Dette kan imidlertid skyldes at regnskapsposten varelager utgjør en relativt høy andel av de totale omløpsmidlene. En stor del av omløpsmidlene består av fisk som er i produksjon eller på lager, og virksomhetene investerer store deler av tilgjengelig kapital direkte i produksjonen. Jevnt over synes likviditetssituasjonen å være mindre bra, i forhold til hva optimal verdi tilsier at nøkkeltallet burde være, og tallene indikerer relativt høy kortsiktig gjeld i næringen.



	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	0,54	1,03	1,48	0,91	1,96
Brødrene Berg AS	0,25	0,38	0,56	0,95	0,57
Glea As	0,32	0,78	0,88	0,93	0,67
John Greger AS	0,55	0,39	0,35	0,54	0,27
Ramberg Fisk AS		0,46	0,97	0,68	0,58
Riksheim Fisk AS	4,54	0,62	0,65	0,38	0,63
Røst Fiskeindustri AS	3,71	1,14	1,25	0,28	0,38
Gjennomsnitt	1,65	0,69	0,88	0,67	0,72

Figur 7. 3 – Likviditetsgrad 2

Varelagerets omløpshastighet

Varelagerets omløpshastighet indikerer hvor mange ganger varelageret byttes ut i løpet av regnskapsåret, og man ønsker således høyest mulig omløpshastighet for å forbedre likviditeten. Vi har beregnet omløpshastighet for hele varelageret samlet, fordi ikke alle årsberetningene inneholder informasjon om råvarer, varer i arbeid og ferdige varer.
Da kan man ikke garantere at det kun er produksjon av tørrfisk, men også andre produksjonsformer som tas med.

Tabell 7.14 viser til relativt høye omløpshastigheter gjennom hele perioden for alle virksomhetene. Det skyldes at det er høye varekostnader i forhold til hva gjennomsnittlig varelager ligger på. Vi mener dette gir et litt feilaktig bilde av det vi mener er utfordringene i næringen. Tørrfisknæringen har lang kapitalbinding på produktet tørrfisk. Det skyldes den

lange produksjonsprosessen som kreves, og det resulterer i at varene blir liggende en stund på lageret før det selges på sensommeren og høsten.

Varelagerets omløpshastighet	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
Brødrene Arntzen AS	6,81	6,49	10,00	11,48	11,65
Brødrene Berg AS	1,67	1,93	2,87	4,03	2,21
Glea As	3,40	5,30	9,62	8,57	4,56
John Greger AS	11,55	9,26	8,45	5,99	3,42
Ramberg Fisk AS		4,59	6,76	8,61	9,86
Riksheim Fisk AS		3,03	3,32	3,55	4,61
Røst Fiskeindustri AS	190,21	16,17	9,86	3,70	1,43
Gjennomsnitt	42,73	6,68	7,27	6,56	5,39

Tabell 7. 14 - Varelagerets omløpshastighet

Vi ser at regnskapsåret 2013 trer frem som det svakeste året med tanke på omløpshastigheter. Dette kan skyldes at kvantumet på produsert tørrfisk var ekstremt høyt, og ved slutten av året satt mange av produsentene med store lager som de ikke fikk solgt unna, dermed sank omløpshastighetene for produsentene.

Aktørene selv påpeker at dårlig likviditet ofte skyldes for store lagre. Ifølge Informant 1 vil det ha betydning fordi *«Hvis fisken blir liggende etter jul, blir det store lagringskostnader. Grovt regnet blir det omtrent en krone per kg i rentekostnader ... Uansett, jo lengre fisken ligger på lager, jo dyrere blir det. Normalt sett, etter nyttår får man dårligere pris for produktet også»* (Informant 1, 2015). Det betyr at de lavere prisene medfører reduserte inntjeninger. Dette har sammenheng med tilbud og etterspørsel. En fallende etterspørsel etter tørrfisk på bakgrunn av lavere betalingsvillighet fra kundene, gjør at produsentene sitter igjen med lavere marginer og dermed mindre tilgang på likvide midler. Informant 7 forklarer at den lave likviditeten skyldes at de ofte må binde opp mer kapital enn det som blir frigjort. Dette har medført økt likviditetsrisiko. Videre forklarer han at virksomheten ikke har hatt tilfredsstillende likviditet og at de derfor har satt i gang likviditetsforbedrende tiltak. Det har virksomheten gjort ved å avslutte sine finansieringsavtaler med banken og refinansiert driften ved hjelp av et obligasjonslån. På kort sikt har de inngått en mellomfinansiering, før lånet sommeren 2014 ble refinansiert av et femårig obligasjonslån. Dette gjøres fordi man på sikt ønsker å bygge opp likviditeten, samtidig som man reduserer risikoen knyttet til likviditet og kreditt.

Informant 5 sier følgende om forholdet mellom tilbud og etterspørsel: *«Det er for det første dårlig økonomi i importlandene. Så er det jo det totale produksjonsvolumet som har alt å si. Det varierer kraftig med hva som skjer med de andre produksjonsformene. Er det god etterspørsel etter saltfisk så produserer de saltfisk fordi de får pengene raskere tilbake. Og er det bra etterspørsel etter fersk fisk, slik det har vært de siste par årene, så blir det produsert mindre tørrfisk. Så det påvirker hverandre»* (Informant 5, 2015). En virksomhet som har flere produksjonsformer kan spre likviditetsrisikoen ved å produsere etter markedets preferanser, og likvide midler opptjenes raskere. Siden utvalget i hovedsak fokuserer på tørrfiskproduksjon blir de mer sensitive for endringer i andre produksjonsformer, og det kan ha bidratt til en nokså lav likviditet flere av årene i regnskapsperioden som undersøkes.

Informant 4 understreker viktigheten av å ha god likviditet for å følge utviklingen i samfunnet. Han sier at slik situasjonen er nå *«kan vi ikke sette penger til side for å fornye oss. Det er veldig synd»* (Informant 4, 2015). Han forklarer at ustabiliteten i råstoffet gjør produsentene svært sårbare. Han mener at det er en av årsakene til ustabiliteten i inntjeningene og at det fører til presset likviditet. I så måte er det vanskelig for produsentene å sette av penger til innovasjon og nyskapning. Det tyder på at likviditeten er nødt til å forbedres slik at næringen kan være bærekraftig i fremtiden.

I den strategiske analysen trer spesielt 2009 frem som et dårlig år for de fleste virksomhetene i bransjen. Det var et år preget av et ustabilt marked og ugunstig prisutvikling. Den norske krona styrket seg mye mot EUR/NOK i løpet av 2009, og minsteprisene lå på et høyt nivå sammenlignet med foregående år og var således ugunstig for aktørene. I tillegg bidro finanskrisen til at betalingsevnen blant kunder i ulike markeder sank betraktelig. Dette bidro til en svekket likviditet for de fleste aktører i næringen, og begrenset inntjeningene i stor grad. Mange av aktørene led store tap i denne perioden, og var sterkt avhengig av finansiering fra banksektoren og kredittinstitusjoner for å få økt sine likvide midler. Gjennom dybdeintervjuene kommer det frem at flere av aktørene led store tap under finanskrisen, og det har resultert i en usunn likviditetssituasjon for mange av aktørene.

Banksektoren og kredittinstitusjoner er viktige instanser for tørrfiskprodusentenes tilgang på likviditet. Banksektoren påpeker at tørrfisknæringen er en kapitalintensiv næring med en omløpshastighet tilnærmet lik en på varelageret, og dermed vil likviditeten alltid være en stor utfordring. Tilgang på likviditet er en produksjonsbegrenset faktor som igjen kan gi begrenset inntjening ifølge banksektoren. Etter den globale finanskrisen i 2008, der betalingsevnen til

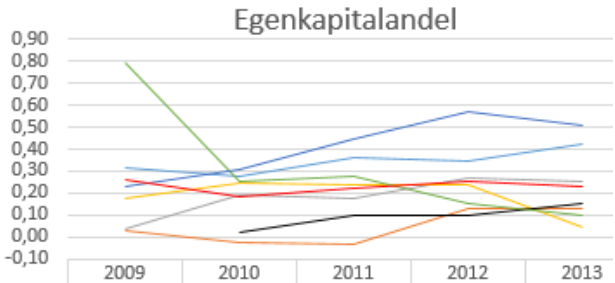
kundene falt kraftig og minsteprisene var dårlige, ble det bestemt at Staten, Innovasjon Norge og Norges Råfisklag skulle stille med garantiordning for fiskekjøperne (Norges Råfisklag, 2015). Dette ble gjort for å styrke likviditeten i næringen og skape en bedre forutsigbarhet i inntjeningene. Denne garantiordningen er nå avsluttet og kreditt-tilgangen for 2015 er dermed redusert vesentlig uten at det er blitt kompensert for på andre måter.

7.4 Soliditetsanalyse

Soliditeten forklarer virksomhetens evne til å tåle tap. I denne soliditetsanalysen vil det fokuseres på egenkapitalandel, rentedekningsgrad og gjeldsgrad.

Egenkapitalandel

Egenkapitalen fungerer som en buffer mot dårlige tider og egenkapitalandelen gir en indikasjon på hvor godt virksomheten kan stå imot tap. Figur 7.4 viser en oversikt over egenkapitalandelen i regnskapsperioden som undersøkes. Vi ser at tallene igjen varierer mellom virksomhetene. Likevel har de fleste tilfredsstillende eller god egenkapitalandel. Anbefalte nivåer for tilfredsstillende egenkapitalandel ligger mellom 10-17 prosent. For god egenkapitalandel må egenkapitalen være mellom 18-40 prosent. For de fleste virksomhetene kan man se økende egenkapitalandel, det betyr at virksomhetene i stor grad tåler nedgangsperioder. Sett i forhold til totalkapitalen kan vi dermed konkludere med at virksomhetene har en sunn egenkapitalandel, og egenkapitalandelen er i snitt relativt jevn gjennom perioden. Det er ingen åpenbare sammenhenger i egenkapitalandelene mellom aktørene fra år til år, og det vil derfor være vanskelig å trekke noen klare mønstre i næringen som helhet. Året 2009 skiller seg imidlertid ut også i dette nøkkeltallet, ved at de aller fleste virksomhetene viser til nokså lave egenkapitalandeler, sammenlignet med resten av regnskapsperioden. Det skyldes grovt sett dårlige resultater og svake marginer på råstoff og sluttprodukt. Riksheim Fisk skiller seg ut



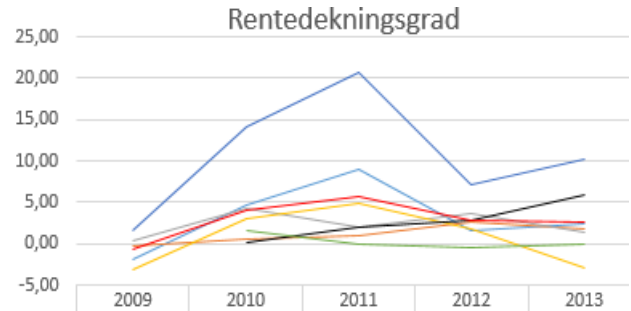
	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	0,32	0,28	0,36	0,34	0,42
Brødrene Berg AS	0,03	-0,02	-0,03	0,13	0,13
Glea As	0,03	0,19	0,18	0,27	0,26
John Greger AS	0,17	0,25	0,24	0,24	0,05
Ramberg Fisk AS		0,02	0,10	0,10	0,16
Riksheim Fisk AS	0,80	0,25	0,27	0,15	0,10
Røst Fiskeindustri AS	0,23	0,31	0,45	0,57	0,51
Gjennomsnitt	0,26	0,18	0,22	0,26	0,23

Figur 7. 4 - Egenkapitalandel

med en særdeles god egenkapitalandel for regnskapsåret 2009, noe som antageligvis skyldes at de ble stiftet dette året og tilført innskutt egenkapital.

Rentedekningsgrad

Når det gjelder rentedekningsgraden, som forklarer virksomhetens evne til å påta seg økte renteforpliktelser, ser man at forholdstallet har variert enormt fra år til år for de fleste virksomhetene, jamfør figur 7.5. 2009 skilte seg ut som et generelt dårlig år for alle og vi ser at Brødrene Arntzen AS, Brødrene Berg AS og John Greger AS hadde negative driftsresultater samme år. Det resulterte i negative rentedekningsgrader. I tillegg kom resultatene av finanskrisen med rentekostnader som økte i takt med gjeldsfinansieringen. Dette gjorde 2009 til et svært vanskelig år for hele næringen. Samtlige virksomheter hadde derimot en oppgang i rentedekningsgraden i 2010, før det igjen ble varierende resultater fra 2011-2013. Vi ser en tydelig sammenheng mellom negative driftsresultater og negativ rentedekningsgrad. Rentedekningsgraden er anbefalt å ligge over 3. Ser man på gjennomsnittet, som har hatt en nedgang, kan man si at produsentene har dårligere evne til å dekke sine renteforpliktelser i forhold til driftsresultatet, og at nøkkeltallet i snitt har falt under anbefalt nivå.

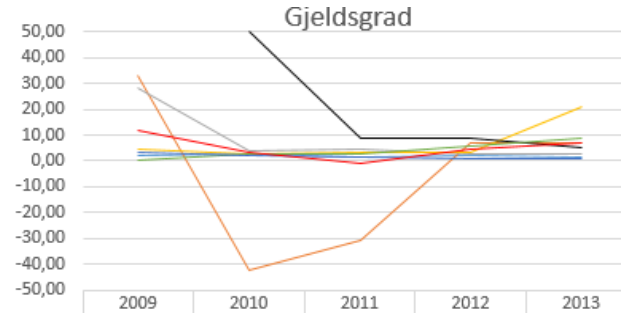


	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	-1,93	4,73	8,92	1,64	2,32
Brødrene Berg AS	-0,26	0,59	0,99	2,69	1,73
Glea As	0,26	4,20	2,02	3,62	1,48
John Greger AS	-3,09	3,05	4,88	1,78	-2,88
Ramberg Fisk AS		0,09	2,08	2,76	5,82
Riksheim Fisk AS		1,65	-0,02	-0,49	0,01
Røst Fiskeindustri AS	1,54	14,07	20,70	7,21	10,32
Gjennomsnitt	-0,70	4,05	5,65	2,74	2,69

Figur 7. 5 - Rentedekningsgrad

Gjeldsgrad

Gjeldsgraden har vært svært ustabil i regnskapsperioden, både i hver av virksomhetene men også i næringen. Den høyeste gjeldsgraden ligger på hele 50.17, mens den laveste gjeldsgraden er beregnet til – 42.19. Det som er interessant er at disse to beregningene faller på samme år, 2010. Det vil si at variasjonene i næringen er enorme. Den negative gjeldsgraden kommer av negativ egenkapital da virksomheten tapte aksjekapitalen på grunn av udekkede tap. Et annet viktig funn er at gjeldsgraden i snitt for næringen er høy. Det indikerer at næringen er veldig avhengig av gjeldsfinansiering og er dermed utsatt for risiko knyttet til gjeldsforpliktelsene, siden en høy gjeldsgrad antyder at virksomhetene har store utgifter til renter og avdrag. I neste omgang betyr dette at det blir mindre igjen til eierne, siden kreditorene prioriteres, samtidig som investorer krever høyere avkastning når finansieringsrisikoen økes. Jo lavere egenkapital i forhold til virksomhetens eiendeler, jo høyere vil risikoen være.



	2009	2010	2011	2012	2013
Brødrene Arntzen AS	2,17	2,62	1,77	1,92	1,36
Brødrene Berg AS	33,37	-42,19	-30,58	6,85	6,95
Glea As	28,02	4,24	4,67	2,73	2,91
John Greger AS	4,80	3,02	3,23	3,23	20,87
Ramberg Fisk AS		50,17	9,04	8,97	5,45
Riksheim Fisk AS	0,26	2,94	2,66	5,63	8,78
Røst Fiskeindustri AS	3,38	2,25	1,24	0,76	0,97
Gjennomsnitt	12,00	3,29	-1,14	4,30	6,76

Figur 7. 6 - Gjeldsgrad

Gjennom intervjuet med informant 1 kommer det frem at de store svingningene i inntjeningene gjør det vanskelig å opprettholde en god soliditet. Han sier at de er avhengige av gode inntjeninger for å betjene gjeld og leasingavtaler som påløper kontinuerlig. Det er krevende å opprettholde stabilitet når produksjonen foregår på vinteren og salget skjer på sensommeren og høsten, fastslår informanten. Det er også en av grunnene til at gjeldsgradene generelt er høye, siden næringen er så avhengige av finansiering på grunn av de ustabile inntjeningene. Informant 8 legger vekt på at den lange kredittiden gjenspeiles i de dårlige inntjeningene og at kapitalbindingen er en av de største utfordringene knyttet til lønnsomheten i næringen.

Obligasjonslånet som informant 7 forklarte ovenfor vil også ha en betydning for egenkapitalandelen og soliditeten. Ved hjelp av obligasjonslånet kan egenkapitalen styrkes og det kan bidra til å bygge opp en solid plattform for videre drift. Flere av informantene påpeker

at de er avhengige av noen år med overskudd for å bygge opp egenkapitalen, og i den prosessen vil ulike finansieringstjenester være nødvendig. Dette har også en sammenheng med den høye gjeldsgraden næringen tenderer til å ha. Næringen blir mer risikoutsatt når soliditeten svekkes på grunn av for lav egenkapitalandel og høy gjeldsgrad. Hvis man ser egenkapitalandelen opp mot gjeldsgraden i næringen, ser man at egenkapitalandelen er langt fra tilfredsstillende selv om beregningene av egenkapitalandelene gir annet inntrykk. Det er en stor utfordring for næringen og de er svært avhengige av gjeldsfinansiering for å skape inntjeninger.

Banksektoren har tidligere fokusert mer på dyktighet enn egenkapitalandel hos virksomhetene ved utlån. De virksomhetene som historisk har hatt gode resultater var gjerne de som fikk gjeldsfinansiering. I dag er fokuset mer rettet mot egenkapitalandel. I dag argumenteres det for at produsentene bruker for mye av egenkapitalen i anlegg og utstyr, slik at det blir for lite igjen til selve driften. Derfor har banksektoren nå satt strengere krav enn det tidligere har vært. Bankene har strammet inn kredittgivningen ved innføring av et såkalt Borrowing Base-konsept. Det vil si at bankene har innført begrensninger i virksomhetenes trekkrettigheter på innvilget kreditt. Dette medfører høyere krav til egenkapitalandel og arbeidskapital for produsentene, som skal bidra til at de virksomhetene som oppnår en sunn finansieringsstruktur får finansiering i banken.

7.5 Kostnadsanalyse

I Norge i dag er kostnadsnivået svært høyt og det har stor betydning for en virksomhets utvikling. Gjennom intervjuene kommer det fram at kostnadene knyttet til produksjonen har enorm betydning for hvordan lønnsomheten utvikler seg. Vi ser av regnskapsrapportene at personalkostnadene og finanskostnadene generelt har økt de siste årene, og har etter hvert gitt store utslag i resultatene. For å følge utviklingen har produsentene sett seg nødt til å investere i ny teknologi, samt ta i bruk mer arbeidskraft for å behandle mengden fisk som ilandføres.

På spørsmål om hva som kan skyldes de høye personalkostnadene kommer det frem at investering i sløyelinjer på land står for store deler av de økte personalkostnadene. Sløyelinjen krever mer ansatte for en jobb som tidligere ble gjort på fiskebåten, før fisken ble levert på land. I dag må de ansatte på fiskemottakene stå for sløyingen, det tar både lengre tid og koster mer. Informant 4 legger i tillegg til lønnskostnadene vekt på bokostnadene. Når virksomheten tar inn utenlandsk arbeidskraft, som er blitt forholdsvis vanlig i fiskerinæringen, må de sørge

for boplass. Dette koster og det utgjør ekstra utgifter for virksomheten. Samtidig med økte investeringer og økt forbruk av arbeidskraft påpeker flere av informantene at lønnsnivået i Norge er veldig høyt. Informant 6 forklarer det slik: *«vi har fagorganiserte ansatte, det har vært ganske gode lønnsoppgjør de siste årene og vi må følge det med tariffer på alle sammen, det koster. Det har vært dyre lønnsoppgjør de siste årene»* (Informant 6, 2015). Informant 2 er enig og sier «*Det skyldes at vi i Norge har et utrolig høyt kostnadsnivå, det er helt fabelaktig. Det er hinsides. Dette blir jo litt utenom, men det har jo ligget en lønnsøkning på mellom tre- fem prosent hvert eneste år. Og det er ingen som får noe mer i pengeboken, for øker lønningene, så øker prisene deretter. Det overfor de landene som vi eksporterer til, så blir vi enormt dyre å handle med»* (Informant 2, 2015). Høyere kostnadsnivå bidrar til at lønningene presses opp. Dette gjenspeiles i virksomhetenes lønnskostnader for perioden 2009-2013, der vi ser store økninger denne perioden og for noen av virksomhetene har personalkostnadene nesten doblet seg fra 2009 til 2013. Utfordringene knyttet til personalkostnadene er at det er vanskelig å spå vekst i lønninger og priser. I tillegg vil personalkostnadene avhenge i stor grad av tilgang på råstoff og det totale kvantumet fisk som henges på hjell. Dette medfører også naturlig nok at svingninger i personalkostnadene i og med at antall årsverk vil variere etter produksjonsforholdene.

Et høyt kostnadsnivå og press i prisene på tørrfisken gjør Norge til en dyr handelspartner. For at virksomhetene i næringen skal ha marginer til driften må prisene på salg av tørrfisk øke tilsvarende. Italia er det landet i Europa som sliter mest etter finanskrisen, og evnen til å betale for den norske tørrfisken er mildt sagt begredelig. Dette har bidratt til dalende etterspørsel etter tørrfisken. Det at den økonomiske situasjonen i Italia har blitt svekket kan gjøre at italienerne begynner å se seg om etter substitutter og alternativer til den dyre tørrfisken. Flere av informantene mener at det vil ramme næringen betraktelig, da Italia er hovedmarkedet for mange av virksomhetene. For å gjøre seg mindre avhengige av Italia som marked, ser vi at flere av produsentene satser på større produktsortiment for eksempel ved å henge fiskehoder og eksportere til flere land, i hovedsak Nigeria. Informant 2 antyder til og med at hadde det ikke vært for Nigeria, hadde virksomheten gått konkurs. Derfor vil innovasjon og nyskaping, både i produkt og marked være viktig for den fremtidige utviklingen i næringen.

Informant 2 er tydelig på at det er kostnadene som har størst betydning for lønnsomheten i næringen. Informant 7 er også enig i at kostnadene er viktige for hvordan utviklingen blir og

at fokuset må rettes mot dette. Han forklarer det slik: «*For det første tror jeg vi må få ned kostnadene så mye som mulig. Vi må holde kvaliteten på fisken og generelt få en god kvalitet på hjellene. For det andre er det om å rullere mye fisk, samtidig som man henger. Det er om å kjøpe et stort kvantum, spesielt med tanke på så mange ansatte som vi er, for å selge så mye som mulig til en god margin. I år, selv om vi har mange folk i arbeid, så tjener vi endelig på den fisken vi selger utenom*» (Informant 7, 2015).

Den største kostnaden som trekkes frem blant informantene er imidlertid råvareprisene. Flere mener at det er noe av det som bidrar til de sterke variasjonene i resultatene fra år til år. Som nevnt i den strategiske analysen må produsentene forholde seg til en minstepris på torsk som fastsettes av Norges Råfisklag. Informantene utrykker at de forholder seg til minstepriser, og informant 2 beskriver det slik *"Vi forholder oss til minsteprisene, men det er jo egentlig bare en referansepris"* (Informant 7, 2015). Det gjøres videre rede for at det er tilbud og etterspørsel i markedet som avgjør hvordan prisene er i forhold til minsteprisene. Informant 5 uttrykker at man forholder seg til en markedspris, der tilgangen på fisk vil avgjøre hvilken pris som fastsettes i markedet. Videre opplyser flere av informantene at de forholder seg til hvordan konkurrentene går frem, og legger seg på et nivå som er noenlunde i nærheten av dem. Informant 5 påpeker at dersom man velger å foreta en justering i forhold til prisen på råstoff vil det gå ut over alle. Han utrykker det slik: "*Dersom den ene har satt ned prisen, så gjør den andre også det. Ellers får den ikke solgt noe. Samme blir det andre veien, dersom naboen min begynner å betale tre kroner i overpris. Da får jeg ikke fisk jeg heller dersom ikke jeg gjør det samme" (Informant 5, 2015).* Det argumenteres for at det er en vurderingssak man må gjøre, med tanke på fiskerne og konkurrentene. Informanten mener man må tenke på effekter som oppstår dersom man selv velger å justere prisen over minsteprisene, og over det nivået konkurrentene har satt prisen til.

Gjennom den strategiske analysen kommer det fram at det har vært variasjoner i minsteprisene på torsk fra år til år. Årene 2010 og 2013 skiller seg ut med drastiske prisfall i minsteprisen på torsk. Dette var isolert sett positivt for produsentene, og vi ser ut fra årsregnskaper at det medførte reduserte varekostnader for årene. Minsteprisene og eksportprisene vil påvirke hverandre. Dersom minsteprisen er lav samtidig som eksportprisen er lav, vil det ikke ha like positiv effekt som om eksportprisen hadde vært høy.

En av virksomhetene i utvalget har valgt en interessant løsning på kostnadsproblemene. Informant 3 forklarer at de kjøper råstoffet selv, men på grunn av ugunstige tørkeforhold ved egen lokalisering sendes råstoffet til produksjon og henging til en annen produsent. Virksomheten har dermed valgt å outsource deler av produksjon fordi kvaliteten forbedres, prisene bedres og kostnadene reduseres.

Den interne analysen bekrefter også at kostnadene har stor betydning og at det høye kostnadsnivået i landet påvirker små næringer som denne i stor grad. I tillegg viste den strategiske analysen at det kan oppnås kostnadsbesparelse gjennom stordriftsfordeler i distribusjon. Det kommer av at kundene kjøper relativt store kvantum og på den måten kan produsentene bli kvitt store deler av lagrene, slik at det ikke oppstår lagringskostnader. Som nevnt kan det bli svært dyrt for produsentene dersom fisken blir liggende for lenge på lager, for da har kundene noe å presse prisene på. I tillegg er kostnadsbesparelse i form av erfaring og kunnskap noe det fokuseres på i næringen. Siden personellet har høy kunnskap og erfaring om videreforedling og produksjon, effektiviseres produksjonen. I så måte reduseres de interne kostnadene. Kostnadsdriveren lokalisering kan også trekkes frem. Lofoten er unik både med hensyn til råstoff og med hensyn til tørkeforhold. Ingen andre steder i verden er mulighetene for tørrfiskproduksjon så gode som her. Informantene mener at de aller beste forholdene de siste årene har vært utenfor Røst. Hit kommer den gyteklare torsken i store mengder og det har vært mye fisk i omløp.

Banksektoren bekrefter også at kostnadene er en stor utfordring og spesielt når økte kostnader ikke kan gjenspeiles i salgsprisen. De trekker frem at resultatene varierer i så sterk grad at det ved flere anledninger resulterer i konkurser. Flere av virksomhetene i utvalget har tidligere gått konkurs på grunn av for høye kostnader og for lite inntjeninger. Ved gjenetablering av disse virksomhetene oppstår unormalt høye kostnader, som gir et noe misvisende bilde av gjennomsnittet i regnskapsperioden, påpeker DNB.

7.6 Valutaanalyse

En tørrfiskprodusent eksporterer store deler av tørrfiskproduksjonen og får i den forbindelse inntekten i utenlandsk valuta, mens kostnadene er i norske kroner. I den forstand er virksomhetene utsatt for valutarisiko og valutakursendringer. For konkurranseevnen mot utlandet vil en endring i den norske kronen være av stor betydning. Det siste året har vi opplevd en svært svak norsk krone og det har vært med på å styrke lønnsomheten og

konkurranseevnen mot utlandet, da spesielt Italia. Selv om den norske kronen nå er slik at den påvirker næringen i positiv retning, vet man at styrkeforholdet EUR/NOK har hatt store svingninger de siste ti årene. Dette utgjør en stor utfordring for tørrfisknæringen siden det er vanskelig å spå fremtidige utviklinger i valutakursen.

Før høsten 2008 var EUR/NOK-utviklingen relativt stabil og det var vanlig at produsentene handlet mye EUR/NOK. I denne perioden bar handelen mer preg av valutaspekulasjon enn valutasikring. Det var vanlig å selge EUR/NOK når kursen var høy for så å kjøpe tilbake når kursen var lav, nettopp for å hente ut gevinster. Det viste seg at flere av virksomhetene hadde en aktivitet i valutahandel som oversteg omsetningen til virksomheten. Høsten 2008 sprakk markedet og finanskrisen var et faktum. Når produsentene i næringen hadde så store posisjoner i valuta som de hadde, måtte de ta store tap. Ifølge DNB Markets i Bodø ble de fleste sikringene gjort på kurser mellom 8.20 og 8.40. Når nivåene på EUR/NOK steg langt over disse kursene medførte det store tap når oppgjørene kom. Det gjenspeiles også i virksomhetenes regnskap. Samtidig som EUR/NOK forretningene gikk galt, fikk produsentene problemer med å selge fisken i det utenlandske markedet. Dermed ble EURO-inntektene svekket og virksomhetene fikk mindre EURO å veksle mot tidligere inngåtte kontrakter. Når de da skulle kjøpe tilbake EUR/NOK ble det til en betydelig høyere kurs enn det salget hadde gitt og det ble dyrt for produsentene.

På spørsmål om de høye finanskostnadene kommenterer flere av informantene at finanskrisen har hatt stor påvirkning på utviklingen av disse kostnadene. Informant 1 svarer slik: *«I 2006-2007 var det slik at, for vår del hvert fall, hadde vi ikke hatt valutainntekter hadde vi gått konkurs for lenge siden, for det var det som berget oss, ja i alle fall i to år. Da tjente vi grassat mye penger på valuta, før vi kom i 2008-2009, da euroen var over 10 kroner, da vi alle lå med brukket rygg en periode»* (Informant 1, 2015). Han forklarer videre at de store svingningene har gjort det vanskeligere å opprettholde en stabil inntekt siden en så stor del av omsetningen kommer av eksport.

Informantene er klare på at etter finanskrisen i 2008 er holdningen til terminkontrakter endret. Tidligere bedrev de valutaspekulasjon, mens nå er det kun til sikringsformål. Hele næringen led store tap og det synes å ha satt spor. Informantene handler nå for det meste på spot når de har valuta på kontoen, eller så sikrer de bare en andel av omsetningen. Informant 5 forklarer det slik: *«Vi sikrer en andel av salget på valuta, som i hovedsak er euro. Vi sikrer bare en*

liten del av posisjonen» (Informant 5, 2015). Det betyr at de er eksponert for relativt høy valutarisiko gjennom endringer i valutakursen. Det kommer frem både av informantene selv og av banksektoren at kunnskapen om valutastrategier ikke er høy nok, og at det kan være en av årsakene til de enorme tapene næringen gikk gjennom etter finanskrisen. For å dempe denne risikoen er det avgjørende at virksomhetene definerer tydelige strategier for å håndtere og redusere valutarisikoen.

I tillegg til finanskrisen som oppsto høsten 2008, har det vært svært vanskelige tider etter eurokrisen som rammet Italia hardt og som enda har virkninger. Betalingsevnen til Italia er svekket og det har påvirket resultatene kraftig. Det som på noen måter reddet næringen i fjoråret var at Nigeria importerte en stor andel av kvantumet, og informantene ser nå viktigheten av Nigeria som nytt marked. Da vil også valutarisikoen kunne reduseres fordi inntektene fordeles over flere valutaenheter, ikke bare euro.

Oppsummert kan man si at risikoholdningen til produsentene har endret seg betraktelig. Før finanskrisen kan man uten tvil si at tørrfiskprodusentene var risikovillige. De tok posisjoner i markedet som var langt utover inntektene i euro eller annen valuta. Det fremkommer svært tydelig at valutahandelen har vært ugunstig for utviklingen i lønnsomheten. De enorme tapene som falt på omtrent hele næringen har medført at virksomhetene i dag kun driver med sikring eller salg på spot. I så måte er risikoen for tap redusert, mens risikoen for endringer i valuta er fortsatt til stede. Dermed vil finanskostnadene også variere. Slik som kronekursen og styrkeforholdet EUR/NOK og USD/NOK er per i dag, anbefaler bankene at virksomhetene bør vurdere å sikre en andel av inntektene sine. Rådet er at det vil være gunstig å sikre nedsiden, ikke oppsiden. Det betyr at bankene fraråder virksomhetene i tørrfisknæringen å spekulere i valuta med bakgrunn i de store tapene etter finanskrisen.

7.7 Eksportpris

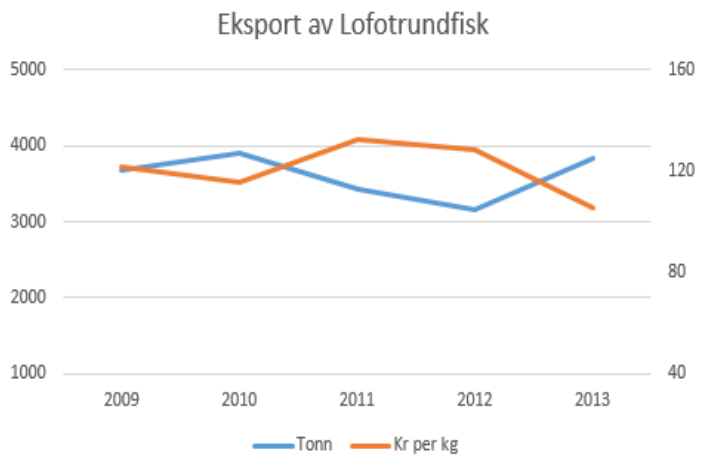
Når det gjelder eksportprisen forklarer informantene at den bestemmes av tilbud og etterspørsel i markedet. Ifølge informant 7 vil eksportprisen «*… bestemmes av tilbud og etterspørsel, om det er stort utbud eller lite utbud. Vi prøver å sette en pris ut i fra hva det koster oss i første omgang, men det vet vi italienerne vil diskutere på»* (Informant 7, 2015). Igjen ser man betydningen av det totale kvantumet som er produsert i markedet. Kundene vil bruke en overproduksjon til å presse prisene, likeså er produsentene i stand til å presse prisen oppover når kvantumet er lavt. Informant 8 sier at produsentene blir svært sårbare hvis det

totale tilbudet av tørrfisk i markedet er for høyt på grunn av at man bare har et marked for prima kvalitet. Italia har historisk vært det markedet som kjøper prima kvalitet og gitt den høyeste prisen. Når tørrfisken ligger for lenge på lager forverres kvaliteten. Da vil produsentene sitte med store lagre av sekunda fisk som selges til dårligere priser.

Informant 6 legger vekt på at eksportprisen bestemmes av eksterne forhold så vel som interne forhold som kvantumet. Han sier «*Eksterne faktorer som minsteprisen, pluss margin, eurokursen og hva som er tilgjengelig i de ulike markedene. Det har stor betydning. Så har man det med overstått fisk, i forhold til lagrene som en intern faktor*» (Informant 6, 2015). Videre sier han: «*Andre interne faktorer er for eksempel selskapets behov for frigjøring av likviditet i forhold til å tømme varelageret, og kan være tilbøyelige på å selge fisken billigere og også hvor i Lofoten … Så er det det med sammensetning av ulike kvaliteter, i forhold til prisfastsetting på eksportprisen*» (Informant 6, 2015). Informant 5 besvarer også at det er tilbud og etterspørsel som avgjør eksportprisen, samt kvaliteten på tørrfisken. Det legges også vekt på kostnadene for fjoråret for å avgjøre årets priser, i forhold til hva som er en rimelig fortjeneste.

Videre er argumenteres det for at fastsettelse av eksportprisen er en konkurransefaktor. Informant 3 sier at: «*Prisbildet legges på Røst gjerne, gjerne på grunn av historien og gode produksjonsforhold, i tillegg henger de fisken tidligere der. Vanligvis vil Røst legge føringen for hvilken pris vi får, så får vi gjerne to euro mindre enn de*» (Informant 3, 2015). Informant 4 mener også at Røst har et fortrinn og sier at kvaliteten gjerne blir bedre på fisken der. Det italienske markedet betaler mer for kvalitet og i så måte oppnår gjerne Røst bedre priser for fisken.

Figuren til høyre illustrerer eksporten av lofotrund fisk for perioden 2009-2013. Her kan vi bekrefte teorien om at eksportprisen avhenger av det totale tilbudet i markedet. Da fremgår det at dersom tilbudet av lofotrundfisk øker, så vil



Figur 7. 7 - Sammenheng mellom totalt kvantum og eksportpris

eksportprisen reduseres og i motsatt tilfellet ved lavt kvantum presses prisene oppover.

Året 2013 skiller seg ut med høyt kvantum for perioden på 3844 tonn lofotrundfisk. Det høye kvantumet i 2013 kan skyldes den voldsomme kvoteøkningen på torsk samme år. Dette medførte lavere eksportpriser. Året 2013 viser til en særdeles lav eksportpris sammenlignet med tidligere år. Mange mener at salgsprisene er for lave både til Nigeria og Italia. Flere utrykker gjennom sine årsberetninger for 2013 at tilbudet av fisk var høyt og at kvaliteten var variabel. Det skyldtes at en del av fisken ble forringet av frostskader, og for mildt klima ved slutten av tørkeperioden medførte kvalitetsforringelse. Det økte tilbudet av tørrfisk i markedet, sammenfalt med en svekket økonomisk situasjon i Italia bidro til ugunstige prisforhold for eksportørene. Mye av fisken i 2013 ble solgt til Nigeria, som har en mye lavere pris enn Italia.

Man ser at eksportprisen varierer i takt med totalt kvantum, og at disse faktorene har en negativ samvariasjon med hverandre. De årene kvantumet har vært høyt, har eksportprisen falt, og motsatt. Vi ser at prisen avhenger både av kvalitet, lokalisering og kvotestørrelsen. Balansen mellom for mye og for lite produsert kvantum er en stor utfordring i lønnsomhetsvurderinger. Derfor vil stabilitet i råstofftilgangen være å foretrekke.

7.8 Pris på alternativ anvendelse av råstoff

Et vesentlig poeng i analysen er anvendelsen av råstoffet. Informantene har vært svært klare på at råstoffet utgjør en betydelig kostnad, derfor vil både måten det anvendes på og effektiviteten i videreforedlingen være viktig.

De utvalgte virksomhetene er relativt avhengig av tørrfisken for å kunne skape gode resultater. Det gjør at de blir mer sensitiv for endring i etterspørselen og prisen på alternative anvendelser av råstoff, som for eksempel saltfisk. Hvis etterspørselen etter tørrfisk reduseres, mens etterspørselen etter saltfisk økes vil inntjeningene fra tørrfisk reduseres. I så måte kan det være viktig å utvide produktsortimentet. Ifølge teorien i kapittel 5.7 vil det være slik at hvis prisen på tørrfisk går opp, vil etterspørselen etter alternative produkter gå opp. Da kan det oppstå tilbudsoverskudd av tørrfisk og det blir vanskelig for produsentene å selge tørrfisken til tilfredsstillende nivåer, fordi prisen på alternative anvendelser av råstoffet reduseres.

Ifølge banksektoren har det vært veldig gode priser på ferskfisk og saltfisk de siste årene, samtidig har etterspørselen etter disse produktene økt. Selv om produsentene er avhengig av tørrfisksalget, kan man se at økte marginer på ferskfisk og saltfisk har bidratt positivt til driften. Som vi forklarte tidligere nevner flere av informantene at det vil være viktig å fokusere på å utvide produktsortimentet for å gjøre seg mindre avhengig av eksportprisen til tørrfisk. Informant 5 mener at et økt sortiment gjør at likvide midler opptjenes raskere, i forhold til om man satser alt på tørrfiskproduksjon.

Vi kan dermed si at det er en sammenheng mellom prisen på alternativ anvendelse av råstoff og eksportprisen til tørrfisk. I så måte kan det ha en innvirkning på resultatene i næringen og for utviklingen i lønnsomheten.

7.9 Fremtidsbilde for tørrfisknæringen

Underveis i analysen får vi et bilde av en næring i en usikker posisjon. De fleste nøkkeltall kan vise til en ugunstig utvikling i regnskapsperioden som undersøkes. For at næringen skal kunne være bærekraftig på sikt bør man vurdere justeringer og endringer.

Samtlige informanter argumenterer for at samarbeid er viktig for å skape bedre stabilitet og forutsigbarhet i markedet. I tillegg trekker de frem at det årlige Tørrfiskforum i regi av Fiskeri- og havbruksnæringens Forskningsfond er av stor betydning for kommunikasjon og samarbeid i næringen. Informant 7 forklarer at flere av virksomhetene i næringen gikk inn i et samarbeidsprosjekt der DNB i Bodø tilførte nødvendig kapital til prosjektet. Prosjektet ble i 2004 realisert ved etablering av Lofoten Stockfish Company (LSC), der hensikten var å koordinere det totale salget og prisene på en bedre måte. Produsentene solgte kvantumet til LSC og så håndterte LSC eksporten. De umiddelbare effektene av samarbeidet var positive, og prisene økte i takt prisutviklingen i markedet. Problemet med dette samarbeidsprosjektet var at ikke alle produsentene i næringen var med, ifølge informant 7. Det oppsto priskonkurranser, samarbeidet raknet og næringen var igjen på samme sted som før prosjektet, derfor ble prosjektet oppløst i 2010. Informant 7 argumenterer videre for at hvis slike samarbeid skal fungere må alle stille med like premisser og betingelser, da vil forhandlingsmakten til produsentene kunne økes og gi utslag i høyere priser. Dog understreker han også at samarbeidet ikke må være så tett at det blir direkte prissamarbeid.

Informant 8 sier *«Får å få en bærekraftig næring må vi være i stand til å forsyne det eksisterende markedet. Vi må også finne nye markeder for tørrfisk og videreforedlet produkter av tørrfisk. Vi må samarbeide på et helt annet plan enn hva vi gjør i dag. Vi har et unikt produkt med tradisjoner og en historie som er dokumentert mange hundre år tilbake i tid. Det må brukes for hva det er verdt»* (Informant 8, 2015). For å være i stand til å forsyne det eksisterende markedet, i tillegg til nye markeder, vil det være avgjørende å skape en stabilitet i råstofftilgangen. Flere av informantene kommer med forslag om å endre kvotereguleringen, og gjøre det mulig for også fiskemottakene å eie kvoter. På denne måten ville det vært enklere å ha kontroll på råstoffet som ilandføres, og dermed også på hvordan produksjonen for året blir. I tillegg argumenterer informant 5 for at rammevilkårene i næringen må forbedres og gjøres mindre kompleks.

Informant 3 sier at det bør legges vekt på økt markedsføring og at tørrfisknæringen bør bli mer synlig. Han mener at næringen er på rett vei på dette området etter at tørrfisken i 2014 fikk beskyttet betegnelse i EU. Sjømatrådet på sin side hevder at produsentene selv er for lite aktive i markedsføringen, og at tørrfiskprodusentene som kjenner næringen best er nødt til å øke aktiviteten rundt markedsføring og synlighet. Det er lite nyttig at andre instanser skal drive markedsføring dersom næringen selv ikke har bidratt med sine kunnskaper og erfaringer. Det betyr at økt kunnskap, markedsføring og åpenhet har tydelig forbedringsgrunnlag, og en slik økning kan virke positivt på resultatene.

Fremtidsbildet for næringen avhenger i stor grad av de eksisterende produsentene og hvordan disse fremtrer i markedet. På sikt er man nødt til å reetablere et bærekraftig marked ved å snu den negative eksporttrenden og i første omgang fokusere på de markedene man allerede har. Likevel bør produsentene i større grad se på alternative produksjoner og alternativ anvendelse av råstoffet for å skape en bedre stabilitet i inntjeningene.

7.10 Oppsummering av funn i analysen

For å oppsummere funn fra den strategiske analysen og regnskapsanalysen er det ingen tvil om at tørrfisknæringen er en næring som er sårbare for endringer i omgivelsene. Faktorene som gjør næringen sårbar ble gjort rede for i den strategiske analysen, og ble vurdert opp mot tørrfisknæringen i analyse av datamaterialet.

Regnskapsperioden 2009-2013 som undersøkes bærer preg av kraftige svingninger i virksomhetenes inntjeninger og marginer. Det er derimot viktig å påpeke at det eksisterer variasjoner mellom den enkelte virksomhet for perioden som undersøkes. Tiden etter finanskrisen, spesielt regnskapsåret 2009, er en tid produsentene helst vil glemme, og årsregnskapene bærer preg av særdeles svake resultater, og for mange også underskudd for regnskapsåret. Næringen var i tiden etter denne perioden preget av svak lønnsomhet og dårlig evne til å tåle flere tap. Dette medførte et økende behov for finansiering i form av fremmedkapital, og for noen resulterte det også i konkurser. Dårlige markedsforhold og ugunstig prisutvikling, sammenfalt med lav betalingsevne i hovedmarkedet Italia påvirket driften og lønnsomheten i negativ retning. Mange av produsentene hadde sikret en stor del av inntektene sine, og når kronekursen styrket seg over disse nivåene medførte det store valutatap i form av høye finanskostnader. Dette bidro til svekkede årsresultater og reduserte avkastninger til eierne. 2010 og 2011 er de regnskapsårene som i snitt har de beste verdiene på nøkkeltallene. Mer gunstige markedsforhold og prisutvikling gjenspeiles gjennom bedre avkastninger og marginer blant mange av virksomhetene. 2013 trer igjen som et svakt år resultatmessig. Det skyldes i hovedsak dårlig kvalitet og ekstremt lave priser på eksport. Mange satt igjen med store lagre av tørrfisk ved slutten av året, og det medførte høye lagerkostnader. Videre gjorde ikke en svekket betalingsevne blant kundene saken bedre.

Likviditet er en av næringens største utfordringer, og dette har i aller høyeste grad begrenset inntjeningene. Flere av virksomhetene i næringen er avhengig av driftskreditt og finansiering for å kjøpe råstoff gjennom hele vintersesongen. Råstoffprisen og eksportprisen vil avhenge av tilbud og etterspørsel i markedet fra år til år, og det som vil være avgjørende er om dårlige råstoffpriser kan kompenseres gjennom brukbare salgspriser. I perioder der tilbudet av fisk i markedet er lavt sitter produsentene med makten, og da vil det være viktig å bruke den forhandlingsmakten på en fornuftig måte. Det vil være viktig for å presse prisen høyest mulig opp, slik at man har marginer til driften. I tiden fremover vil det være avgjørende at produsentene benytter seg av hovedmarkedene Italia og Nigeria, og utnytter relasjonene og ulikhetene i disse markedene for alt det er verdt. Dette vil være viktig for å skape en større forutsigbarhet og stabilitet, i tillegg til at det vil være viktig å spre risikoen i tider der kvaliteten er variabel. Flere av virksomhetene i næringen er i årene fremover avhengige av solide overskudd for å bygge opp likviditet og soliditet, dog skal det nevnes at næringen i gjennomsnitt har forbedret marginer til driften og egenkapitalandel siden finanskrisen inntraff høsten 2008, med et lite tilbakefall i 2013.

Vi har gjennom analysen sett at næringen har variable resultater som skyldes flere faktorer enn vi har muligheten til å gå inn på i denne oppgaven. Likevel kan vi se hva som er av størst betydning for lønnsomheten. Råstoffprisen regnes som en avgjørende faktor, sammen med tilbudt mengde fisk, betalingsevne blant kundene og det høye kostnadsnivået i Norge. Det gjør det vanskelig for en relativt liten næring å skape stabilitet, men produsentene er optimistiske. Som informant 4 oppsummerer det: *«Hadde det ikke vært gøy å drive med dette, så har jeg ikke holdt på. Når det gjelder lønnsomheten så er det ikke så gøy nå. Men det er artig å få fisk og å være i manesjen, og det er jo tross alt dette livet vi alltid har hatt her»* (Informant 4, 2015). Dette regnes som en oppsummering av funnene gjennom analysen, vi vil i neste kapittel komme med en konklusjon som har til hensikt å besvare problemstillingen.

8.0 Konklusjon og oppsummering

Først i dette kapitlet vil vi gi en kort oppsummering av oppgaven. Deretter vil vi konkludere med de viktigste funnene i analysen, og dermed gi et helhetsinntrykk av hvordan utviklingen i tørrfisknæringen ser ut fremover. Avslutningsvis vil vi komme med en kritisk vurdering av de kildene vi har benyttet.

8.1 Oppsummering av den økonomiske situasjonen i tørrfisknæringen

Formålet med denne oppgaven har vært å forklare hvilke faktorer som har betydning for lønnsomheten i tørrfisknæringen, hvordan disse faktorene identifiseres og hvordan de kan håndteres.

Med bakgrunn i det ovennevnte har problemstillingen for denne masteroppgaven vært: «*Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i tørrfisknæringen?*» For å undersøke hvilke faktorer som har betydning for den økonomiske situasjonen i tørrfisknæringen ble det utført en strategisk analyse av næringen, samt regnskapsanalyser og dybdeintervjuer av utvalgte virksomheter i næringen. For å kunne si noe om fremtidsbildet i tørrfisknæringen mener vi det vil være viktig at følgende underproblemstilling aktualiseres*: «Hvordan kan man skape en bedre forutsigbarhet i lønnsomheten?*»

Datainnsamlingen ble gjort i form av historiske regnskapsrapporter og dybdeintervjuer av de utvalgte virksomhetene i næringen. Deretter ble næringens historiske prestasjoner satt opp mot den strategiske analysen. For å belyse problemstillingene best mulig ble disse faktorene analysert med utgangspunkt i aktuell teori og litteratur på området, både bransjerelatert og finansrelatert faglitteratur.

Tørrfisknæringen er en liten næring som i hovedsak er konsentrert rundt Lofoten. Næringen kjennetegnes av varierende resultater som skaper stor usikkerhet for produsentene. De store variasjonene oppstår av årsaker som endringer i råvarepriser, salgspriser og tilgang til råstoff. Den strategiske analysen viser at tørrfisknæringen står overfor en rekke utfordringer, men også muligheter. Det er enorme ressurser knyttet til fiskerinæringen, og det er viktig at fokuset ligger på å forvalte disse på en bærekraftig måte slik at fremtidige generasjoner kan leve av fiskeriet. Det vil imidlertid være en utfordring å oppnå god og stabil lønnsomhet da tørrfisknæringen står overfor en rekke faktorer som det er vanskelig å predikere virkningene

av. Det har bidratt til varierende resultater og stor usikkerhet for virksomhetene i tørrfisknæringen. Vi har funnet ut at faktorer som er av betydning for den økonomiske situasjonen i næringen er markedsforhold som endringer i valutakurser, økonomisk situasjon i eksportmarkeder, prisutvikling på råstoff og tørrfisk, samt klimatiske forhold. I tillegg er kostnadsnivået og tilgang på råstoff av betydning for næringens utvikling.

Gjennom PESTEL- analysen har vi oppdaget at tørrfisknæringen utfordres av strenge politiske reguleringer og av beslutninger som blir vedtatt av myndigheter som ikke har tilhørighet til næringen. Det er aktørene i næringen som besitter den største kunnskapen og det bør derfor kunne argumenteres for at de får ta større del i disse beslutningene. Det kan bidra til en bedre fleksibilitet og robusthet i markedet og i verdikjeden. Det som imidlertid skaper størst usikkerhet er råvareprisen og eksportprisen. Her vil det være avgjørende for virksomhetene at de oppnår en balanse mellom tilbud og etterspørsel, og at man hele tiden fokuserer på kvalitet og produsert kvantum. Blir kvantumet for høyt får man dårligere priser på eksport på grunn av høyere forhandlingsmakt til kundene, og et for lavt kvantum gir utslag i mindre inntjeninger basert på lavere solgt kvantum. Likevel styrkes leverandørenes forhandlingsmakt ved lavere kvantum, og de vil da ha mulighet til å presse prisene slik at marginene tilfaller et akseptabelt nivå. En balansegang mellom disse faktorene bidrar til økt stabilitet og dermed bedre forutsigbarhet i utnyttelse av råstoffet. En slik balansegang kan muliggjøres ved en endring av kvotereguleringen, og et eksempel kan være at produsentene selv får lov til å eie kvoter. Et annet viktig funn i PESTEL- analysen er at kunnskaps- og utdanningsnivået i næringen må økes for å kunne være en bærekraftig næring. I så måte vil arbeidet med synlighet, markedsføring og rekruttering fremskyndes. Her har regjeringen satt fokus på utvikling og synlighet, men næringen selv er nødt til å fremheve og utnytte de fordelene som ligger i fremtiden i nord.

Porters Five Forces og SVIMA viser at næringens tradisjoner, kunnskaper og erfaringer, i tillegg til lokalisering er de viktigste konkurransefordelene. Tørrfisk er et unikt produkt med en karakteristisk smak, og dette vil utgjøre en fordel framfor andre substitutter. Utfordringen ligger i forhandlingsmakten til kundene og leverandørene, samtidig som rivaliseringen blant de eksisterende aktørene anses som høy. For høy forhandlingsmakt og rivalisering blant aktørene skaper prispress for produsentene, og konkurranse innad i markedet forverrer situasjonen.

Gjennom analyse av datamaterialet har vi fått bekreftet at flere av faktorene i den strategiske analysen har stor betydning for den økonomiske situasjonen i næringen. Det gjenspeiles i regnskapsanalysen at i perioder der markedsforhold og priser på råstoff og tørrfisk er ugunstige, har det resultert i fallende rentabiliteter og marginer på driften. Dette har påvirket likviditeten og soliditeten i næringen. Svekket lønnsomhet bidrar til en presset likviditet og dårligere evne til å tåle tap. Det påvirker deres finansielle stilling, og vi ser at i perioder med nedgang og ugunstige forhold har virksomhetene hatt problemer med å reise tilstrekkelig kapital, og har i så måte hatt behov for finansiering i form av fremmedkapital. En av de store utfordringene er den lange kapitalbindingen i varelageret. Det bidrar til lave omløpshastigheter på varelageret og til en presset likviditet. For å øke likviditeten bør produsentene strebe etter å få unna lagrene før ny sesong, blir fisken liggende lenge på lager får man dårligere kvalitet og lavere pris. Det fremkommer også at produsentene har bundet en stor andel av egenkapitalen i anleggsmidlene. Det betyr at de ikke har hatt nok egenkapital til å finansiere driften, og når behovet for økt egenkapital ikke kan dekkes av driften, benyttes kortsiktig gjeld til å finansiere merbindingen av kapital. Dette har medført en skjevere finansieringsstruktur og svakere soliditet. Det vises gjennom regnskapsanalysen ved lave nivåer for arbeidskapitalen. For at virksomhetene skal unngå betalingsproblemer, bør anleggsmidlene finansieres med langsiktig kapital. På denne måten kan mer av egenkapitalen frigjøres, slik at man har mulighet til å skape marginer på driften.

Finans- og personalkostandene har i flere år gjennom regnskapsperiode vært unormalt høye og påvirket lønnsomheten i betydelig grad. De høye finanskostnadene ser vi skyldes valutatap som følge av stor grad av spekulasjon. Effektene av dårlige sikringsstrategier har medført en endring i risikoholdningene til produsentene. I dag gjennomføres mer gunstige sikringer og produsentene er et skritt i riktig retning i forhold til valutakurseksponeringer. De høye personalkostnadene kommer av økte investeringer og et generelt høyt kostnadsnivå i Norge. Et økt fokus på kostnadsdrivere kan bidra til kostnadsbesparelser og bedre kontroll på kostnadene.

For å belyse problemstillingen «*Hvordan kan man skape en bedre forutsigbarhet i lønnsomheten?*» har det vært viktig for oss at informantene fikk komme med deres synspunkter om utfordringer i næringen. Flere av informantene mener at for at tørrfisknæringen skal bli en bærekraftig næring bør det fokuseres på samarbeid. Samarbeid ble trukket frem som en mulighet for å skape stabile priser og kostnader. Det har vært prøvd

flere former for samarbeid tidligere, men dersom det skal fungere mener flere av informantene at det burde koordineres bedre og at man må ha et felles salgskontor for næringen. I tillegg mener noen av informantene at fiskemottakene bør få lov å eie kvoter slik at en mer stabil råstofftilførsel sikres. På denne måten unngår man unødvendig oppbygging av kapasitet i perioder der kvotene er høye, og som deretter kan føre til økonomiske problemer når kvotene igjen må senkes.

Analysen viser at det absolutt er grunnlag for videre eksistens av tørrfisknæringen. Dog er lønnsomheten så svak at næringen er avhengig av noen gode år med solide overskudd. For å oppnå dette er det i første omgang viktig å fokusere på ivareta og utvikle de etablerte markedene, og å fastholde de relasjonene som er bygget gjennom lange tradisjoner. De ytre forholdene som kan påvirke kvalitet og råstofftilførsel er vanskelig for produsentene å påvirke, men når fisken ilandføres og før den henges bør det innføres rutiner for kvalitetssikring. Kostnadskutt, en sunnere finansieringsstruktur og økt effektivitet av driften kan bidra til bedre forutsigbarhet i inntjeningene. I neste omgang vil synlighet og økt markedsføring av produktet være av betydning. I likhet med nordmenn, vil også det italienske markedet at mat skal være enkelt og raskt å tilberede. Tørrfisk forbindes med et produkt det tar tid å tilberede. Derfor kan økt kunnskap om ulike tilberedningsmetoder av produktet og flere distribusjonskanaler være avgjørende for etterspørselen.

Vi mener det har vært viktig å aktualisere disse problemstillingene fordi vi ønsker en forbedring av situasjonen, og vi mener det er nødvendig for å gjøre tørrfisknæringen til en bærekraftig næring, slik at vi som fremtidige generasjoner også kan bidra til å utvikle næringen videre.

8.2 Kildekritikk

Gjennom denne skriveprosessen har vi vært svært nøye med de kildene vi har valgt å benytte oss av. Vi har sjekket om kildene er pålitelige, troverdige og ikke minst relevante for oppgaven. Dette har vi gjort ved å kontrollere hvor kildene kommer fra og hvem som har skrevet de. Vi har i stor grad benyttet oss av biblioteket ved Universitetet i Nordland, Norges lover og reguleringer, i tillegg til relevante nettsider som eksempelvis Norges Råfisklag og Norges sjømatråd. Vi har benyttet oss av et hefte skrevet av Fiskerinæringens Felles Kompetansestyre, som omhandler tørrfisknæringen i stor grad. Dette er utarbeidet av en rekke fagpersoner, blant annet fra innovasjon Norge, Sjømatrådet, fiskeprodusentenes fond, og

Norges Råfisklag. Med et stort spekter av fagpersoner, vil det bidra til å styrke kildens troverdighet og pålitelighet.

Videre har vi etter beste evne forsøkt å forstå hva som er formålet med de ulike kildene vi har benyttet, for å avgjøre i hvilken grad de er relevante for vår oppgave. Det betyr at vi i noen tilfeller har brukt stor grad av tolkning av innholdet. Dette kan ha påvirket troverdigheten i kildene, og vi kan ha mistet meningssammenhenger. Likevel har vi vært svært objektiv i vurderingen av kilder, og vi har i så måte utelatt de kilder der vi ikke har forstått hele innholdet. Der kildene ikke har strukket til fullstendig, har vi supplert med andre kilder. Ved tolkning av informantenes vurderinger og vinklinger, har vi benyttet oss av banksektoren for at vurderingen av lønnsomheten skal fremstå som mer objektiv.

Litteraturliste

Artikler

Norsk fiskerinæring AS (2014) Samling i bånn! *Norsk fiskerinæring*, 10, 42-50.

Bøker

Bodie, Z., Kane, A. & Marcus, A.J. (2014) *Investments* (10.utg.). New York: McGraw-Hill Education.

Boye, K., Heskestad, T. & Holm, E. (2011) *Kostnads- og inntektsanalyse* (9.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Brealey, R.A., Myers, S.C. & Allen, F. (2011) *Principles of Corporate Finance* (10.utg.). McGraw- Hill

Carlton, D.W. & Perloff, J.M. (2005) *Modern industrial organization* (4.utg.). Prentice hall.

Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving* (5.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Damodaran, A. (2012) *Investment Valuation – Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset.* (3.utg.) New Jersey: Wiley Finance.

Dedekam Jr., A. (2011) *Mikroøkonomi.* Oslo: Fagbokforlaget.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. (2012) *Management Research.* 4.utg. Great Britain: Sage.

Fiskerinæringens Felles Kompetansestyre (1998) *Tørrfisk.* Tromsø

Gjesdal, F. & Johnsen, T. (1999) *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Hoff, K. G. (2010) *Bedriftens økonomi* (7.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Hoff, K. G., Pedersen, A. O. & Sanne, N. (2015) *Grunnleggende regnskap 2 – Analyse av finansregnskapet* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg.). Kristiansand: HøyskoleForlaget.

Jakobsen E. W. & Lien, L. B. (2001) *Ekspansjon – Strategi for forretningsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Jenssen, F.A. (2012) *Torsk- Fisken som skapte Norge* (2. utg.). Oslo: Kagge forlag AS.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011) *Exploring strategy – Text & cases* (9. utg). Prentice hall.

Kinserdal, A. (2005) *Finansregnskap med analyse* (13.utg.). Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Mishkin, F.S, Matthews, K. & Giuliodori, M. (2013) *The Economics of Money, Banking & Financial Markets.* European Edition. UK: Pearson

Petersen, C.V. & Plenborg, T. (2012) *Financial Statement Analysis – Valuation • Credit • Executive compensation.* Edinburgh: FT Prentice Hall.

Porter, M.E. (1985) *Konkurransefortrinn.* USA: Free press

Ringstad, V. (2002) *Mikro- og markedsøkonomi* (5.utg.). Oslo: J.W. Cappelens forlag AS.

Roos, G., Roos, J. & Von Krogh, G. (2010) *Strategi- en innføring* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Sercu, P. & Uppal, R. (1995) *International financial markets and the firm.* Chapman and hall.

E-bøker

Berge, G. (1996) *Tørrfisk: thi handlet du red`lig, og tørket din fisk: En bok om tørrfiskkultur, Nord-Norge og Bergen*. Hentet fra http://www.nasjonalbiblioteket.no.

Elektroniske lover

Deltakerloven. Lov av 26. mars 1999 nr. 15 om retten til å delta i fiske og fangst. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-15?q=deltakerloven

Dyrevelferdsloven. Lov av 19.juni 2009 nr.97 om dyrevelferd. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-06-19-97?q=dyrevelferdsloven

Fiskeeksportloven. Lov av 27.april 1990 nr. 9 om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1990-04-27-9?q=fiskeeksportloven

Fiskesalgslagsloven. Lov av 21.juni 2013 nr. 75 om førstehåndsomsetting av viltlevende marine ressurser. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-75?q=fiskesalgslagslova

Havressurslova. Lov av 6.juni 2008 nr.37 om forvaltning av viltlevende ressurser. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-06-37?q=havressursloven

Matloven. Lov av 19.desember 2003 nr.124 om matproduksjon og mattrygghet mv. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-12-19-124?q=matloven

Revisorloven. Lov av 15.januar 1999 nr. 2 om revisjon og revisorer. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-01-15-2

Internett

Bernhardsen, T. & Rølsland, Ø. (2000) *Hvilke faktorer påvirker valutakursen.* Nedlastet 01.11.14 http://www.norges-bank.no/Upload/import/publikasjoner/penger_og_kreditt/2000-03/bernh.pdf

Bjørnenak T. & Kaarbøe K. (2011) *Dynamiske styringssystemer-hva er det?* Nedlastet 03.02.2015
http://www.magma.no/dynamiske-styringssystemer-hva-er-det

Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening.(2014) *Nye minstepriser for torsk.* Nedlastet 09.04.15
http://fhl.no/nye-minstepriser-for-torsk/

Houeland, C. (2014) *Nigeria.* Nedlastet 18.03.15
https://snl.no/Nigeria

Kystmagasinet. (2014) *Nigeriaeksporten mot nye høyder.* Nedlastet 01.11.14
http://www.kystmagasinet.no/nyheter/2014/nigeriaeksporten-mot-nye-hoyder/

Landbruks- og matdepartementet. (2014) Tørrfisk fra Lofoten får EU-beskyttelse. Nedlastet 02.04.2015
https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/Torrfisk-fra-Lofoten-far-EU-beskyttelse/id758102/

Lima, G. (2014) *Italia.* Nedlastet 01.11.14
https://snl.no/Italia

Martinussen, T., Richardsen, R. & Ulve, S. (2000) *Tørrfiskeksport til Italia*. Nedlastet 15.10.14
http://www.nofima.no/filearchive/Torrfiskeksport%20til%20Italia.pdf

Norges Bank. (2004) *Norske finansmarkeder- pengepolitikk og finansiell stabilitet.* Nedlastet 01.11.14
http://www.norges-bank.no/upload/import/publikasjoner/skriftserie/34/hele_heftet_34.pdf

Norges Bank. (2015) *Statsobligasjoner årsgjennomsnitt.* Nedlastet 06.05.2015
http://www.norges-bank.no/Statistikk/Rentestatistikk/Statsobligasjoner-Rente-Arsgjennomsnitt-av-daglige-noteringer/

Norges Råfisklag. (2014) *Forretningsregler*. Nedlastet 28.11.14
http://www.rafisklaget.no/portal/page/portal/NR/Omoss/Regelverk/Forretningsregler_med_endringer

Norges Råfisklag. (2014) *Norges Råfisklag - et salgslag eid av fiskerne med formål.* Nedlastet 28.11.14
http://www.rafisklaget.no/portal/page/portal/NR/Omoss

Norges Råfisklag. (2015) *Vår historie.* Nedlastet 28.04.2015
http://www.rafisklaget.no/portal/page/portal/NR/Omoss/Historikk

Norges Sjømatråd. (2015) *Vilkår og avgifter for eksportører.* Nedlastet 05.04.2015
https://www.seafood.no/Eksportører/Vilkår-og-avgifter-for-eksportører2

Nærings- og fiskeridepartementet. (2015) *Framtidig politikk for sjømatnæringen*. Nedlastet 02.04.15
https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/framtidig-politikk-for-sjomatnaringen/id2395682/

PwC. (2013) *Risikopremien i det norske markedet 2013 og 2014.* Nedlastet 06.05.2015
http://www.pwc.no/no/publikasjoner/deals/risikopremien-2013-2014.jhtml

Regjeringen. (2003) *Et fremtidsbilde av norsk fiskerinæring.* Nedlastet 02.04.15
https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/et_fremtidsbilde_av_norsk_fiskerinaering-2/id267207/

Regjeringen. (2012) *Regjeringens visjon for norsk sjømatnæring 2030*. Nedlastet 02.04.15
https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/regjeringens-visjon-for-norsk-sjomatnari/id698023/

Reppe.N. (2015) *Sjømatrådet for hugg.* Nedlastet 05.04.15
http://www.ilaks.no/sjomatradet-for-hugg/

Sander, K. (2014) *Skift i tilbud og etterspørsel*. Nedlastet 04.11.14
http://kunnskapssenteret.com/skift-tilbud-ettersporsel/

Sørgård, K. O. for NRK (2014) Norsk fiskerinæring går mot rekordår. Nedlastet 05.04.15

http://www.nrk.no/nordland/norsk-fiskerinaering-gar-mot-rekord-1.11984246

Tidemann, E. & Joensen, S. (2009) *Tørrfisk på hjell – Forprosjekt*. Nedlastet 29.10.14 http://www.nofima.no/filearchive/Rapport%2023-2009.pdf

Vassdal, T. for FHF. (2014) *Markedet for tørrfisk og kvitfisk i Nigeria.* Nedlastet 02.11.14 http://www.fhf.no/prosjektdetaljer/?projectNumber=900890

Rapporter

Henriksen, K., Olafsen, T. & Sønvisen, S. (2014) *Kartlegging av behov for kompetanse og arbeidskraft i sjømatnæringen.* (SINTEF 2014). Trondheim: Fiskeri og havbruksnæringens forskningsfond. Hentet fra www.sintef.no

Iversen, A., Brustad, T. & Jahnsen, S. (2010) Innovasjon i sjømatnæringen. (NOFIMA 24/2010). Tromsø: NOFIMA. Hentet fra www.regjeringen.no

Nærings- og fiskeridepartementet. (2014) *Framtid i nord.* (Departementets sikkerhets- og serviceorganisasjon 04/2014) Hentet fra www.regjeringen.no

Norges Råfisklag. (2013) *Årsberetning 2013. For kystens verdier.* (Norges Råfisklag 2013) Hentet fra www.rafisklaget.no

Norges Sjømatråd. (2013) *Markedsplan Konvensjonelle produkter.* (Norges sjømatråd 2013). Hentet fra www.sjømatrådet.no

Tveterås-Utvalget. (2014) *Sjømatindustrien – Utredning av sjømatindustriens rammevilkår.* (NOU 16/2014). Oslo: Aurskog AS. Hentet fra www.regjeringen.no

Årsberetninger

Brødrene Arntzen AS

Årsberetninger, 2009-2013

Brødrene Berg AS

Årsberetninger, 2009-2013

Glea AS
Årsberetninger, 2009-2013

John Greger AS
Årsberetninger, 2009-2013

Ramberg Fisk AS
Årsberetninger, 2010-2013

Riksheim Fisk AS
Årsberetninger, 2009-2013

Røst Fiskeindustri AS
Årsberetninger, 2009-2013

Steinfjorden Sjømat AS
Årsberetninger, 2013

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1 Norsk eksport av tørrfisk torsk, lofotrundfisk

Norsk eksport av tørrfisk torsk, lofotrundfisk
Mengde i tonn, verdi i 1000 NOK

	November 2014 Ureviderte tall			Januar - november 2014 Ureviderte tall			Januar - november 2013 Foreløpige tall		
	Mengde	Verdi	Pris pr.kg	Mengde	Verdi	Pris pr.kg	Mengde	Verdi	Pris pr.kg
TOTALT	665	72.321	108,71	4.451	433.215	97,33	3.550	375.987	105,91
EU27	388	46.575	120,14	2.505	275.742	110,10	2.602	299.181	114,98
Italia	320	38.977	121,97	2.215	246.117	111,12	2.394	277.629	115,97
Nigeria	237	21.607	91,04	1.678	131.320	78,24	680	52.577	77,29
U S A	30	3.020	101,68	187	17.037	90,97	166	15.973	96,49
Kroatia	44	5.024	115,49	159	16.457	103,72	107	11.342	105,83
Danmark	18	1.954	109,63	73	7.848	106,93	38	4.022	105,09
San Marino	10	1.033	108,75	55	6.414	117,15	48	3.964	82,81
Storbritannia	6	596	92,68	40	3.516	86,84	38	3.661	97,40
Canada	.	.	.	15	1.621	106,76	26	2.386	90,75
Nederland	.	.	.	7	744	113,44	7	752	106,64
Frankrike	.	.	.	6	616	103,37	12	1.277	107,41
Australia	0	27	66,67	4	535	119,11	9	892	101,31
Tyskland	0	5	63,75	2	253	123,76	4	352	93,44
Mexico	.	.	.	1	165	219,59	.	.	.
Israel	.	.	.	1	87	66,67	.	.	.
Spania	.	.	.	0	48	120,14	0	6	114,40
Østerrike	.	.	.	1	40	59,26	1	46	47,11
Ukraina	.	.	.	1	39	65,55	.	.	.
Sverige	0	18	66,36	1	37	62,29	0	0	.
Irland	.	.	.	0	30	65,56	.	.	.

Vedlegg 2 Eksport av lofotrundfisk til Italia og Nigeria

	Italia	Nigeria	Nig av Ita	Italia	Nigeria	Snitt I+N	Pris endr
	tonn	tonn	Andel i %	kr.pr kg	kr.pr kg	kr.pr kg	kr.pr.kg
2013	2640	1177	44,6 %	111,39	76,56	100,65	**-10,74**
2012	2676	568	21,2 %	128,21	106,62	124,43	**-3,78**
2011	2349	385	16,4 %	144,02	98,56	137,62	**-6,40**
2010	2740	357	13,0 %	136,18	74,08	129,02	**-7,16**
2009	2760	415	15,0 %	110,44	79,69	106,42	**-4,02**
2008	2927	176	6,0 %	153,96	75,46	149,51	**-4,45**
2007	2645	149	5,6 %	157,18	68,77	152,47	**-4,71**
2006	3021	122	4,0 %	158,97	64,46	155,30	**-3,67**
2005	3025	90	3,0 %	135,69	42,81	133,01	**-2,68**

Vedlegg 3 Intervjuguide

Innledning

- **Presentasjon av oss**

  - Vi er to kvinner som studerer til siviløkonom ved Handelshøgskolen ved Universitet i Nordland. Vi holder nå på med avsluttende masteroppgave og i den forbindelse ønsker vi å få svar på noen spørsmål. Vi er veldig takknemlig for ditt bidrag til oppgaven.

- **Presentasjon av vår undersøkelse**

  - Vi er interessert i tall og analytiske metoder og har derfor valgt spesialiseringen Finansiering og investering. Siden vi har tilhørighet til tørrfisknæringen vil vi i oppgaven vår fokusere på den økonomiske situasjonen i denne næringen. Vi har utformet problemstillingen *«Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i tørrfisknæringen?»*. I tillegg ønsker vi å se på hva som kan gjøres for å forbedre lønnsomheten, og vi har derfor utformet følgende underproblemstilling: *«Hvordan kan man skape en bedre forutsigbarhet i lønnsomheten?»*.

- **Dokumentasjon**

  - Hvis det tillates, vil vi gjerne dokumentere intervjuet gjennom lydopptak. Dette for å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen. Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og lydopptak. Kopi vil sendes til deg omtrent to uker etter intervjuet for gjennomlesning og redigering, dersom det er ønskelig. Etter dette vil tapen slettes.

- **Anonymitet**

  - Vi kan garantere full anonymitet ved analyse av undersøkelsens resultater og i vår masteroppgave, hvis det er behov for det. Vi kan også tilby konfidensialitet hvis dette er ønsket.

- **Rett til å avbryte**

  - Du kan når som helst avbryte intervjuet.

- **Varighet**

  - Vi har satt av omtrent en halvtime til gjennomføringen av intervjuet.

Bakgrunn og kort om virksomheten

- **Navn på virksomheten**
- **Når ble virksomheten etablert?**
- **Hvor mange ansatte har virksomheten?**
- **Hvilke overordnede mål har virksomheten?**
- **Hvordan har virksomhetens utvikling vært?**
    - **Utvikling i kvantum, priser, ansatte, resultat.**
- **Hvordan er situasjonen i dag?**
    - **I forhold til lønnsomhet**

Produkt

- **Hva er virksomhetens primære inntjeningsmuligheter?**
    - **Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør eksport av tørrfisk?**
- **Hvilke konkurrenter vil du fremheve?**
    - **Hvilke forskjeller, eventuelt likheter, kan trekkes frem i forbindelse med disse konkurrentene?**
- **Hvordan er relasjonen til kundene?**
    - **Hvordan har utviklingen i kundemassen vært (nye kundeforhold eller betjene gamle)?**
    - **Er det viktig med lojalitet til kundene? I så fall, hvorfor?**
- **Hvordan organiseres distribusjon av tørrfisk?**
    - **Via agent?**
        - **Har dere vurdert andre måter å distribuere tørrfisk på?**

Kvalitet

- **Hvilke produksjonsfaktorer påvirker kvaliteten på tørrfisk?**
    - **Gjennom hele prosessen fra fangst til salg av tørrfisk.**
- **Hvordan kvalitetssikres tørrfisken?**
- **For kundene, hvor avgjørende er kvalitet på tørrfisk?**
    - **Hvilke kvaliteter kjøper de ulike kundene?**

Lønnsomhet

- **Hvilke utfordringer knyttes til kostnadssiden av å produsere tørrfisk?**
    - **Hvilke kostnader er av størst betydning?**

Vi ser av regnskapstall at det generelt i næringen har vært høye finans- og personalkostnader de siste årene.

  - **Hva kan skyldes de høye personalkostnadene?**
  - **Hva kan skyldes de høye finanskostnadene?**
- **Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i næringen?**
  - **Hva fokuserer virksomheten på for å opprettholde god lønnsomhet?**
  - **Hvilke lønnsomhetsmål fokuserer dere på?**
  - **Hvordan forholder dere dere til råfisklagets nedre minstepriser?**
  - **Hvor avhengig er dere av tørrfisk, sammenlignet med andre produkter?**
- **Hva kan forklare de store svingningene i resultatene?**

Eksportmarked

- **Hva er de viktigste eksportmarkedene for dere?**
- **Hvor lenge har dere eksportert tørrfisk?**
  - **Er det stor konkurranse blant aktørene på eksportmarkedet?**
- **Hvordan bestemmes eksportprisen?**
  - **Hvor stor andel av totalt produsert kvantum eksporteres ut av landet?**
- **Hva kan forklare lave eksportpriser i 2014?**
- **Har dere blitt påvirket av euro-krisen, i så fall hvordan?**
- **Hva er de viktigste utfordringene knyttet til eksport?**

Valuta

- **I hvilken grad påvirker kronekursen eksporten av tørrfisk?**
  - **Hva vil dere klassifisere som den viktigste valutaenheten dere må forholde dere til?**
- **Hva er deres holdning til sikringsinstrumenter?**
  - **Sikring eller spekulasjon?**
- **Benytter dere sikringsinstrumenter?**
  - **I så fall, hvilke?**

Fremtiden

- **Hvordan er samarbeidet blant aktørene i tørrfisknæringen?**
- **Hva tror dere må til for å være en bærekraftig næring?**

Avslutning

- **Har du noe du ønsker å tilføye? – Tusen takk for at du tok deg tid til oss.**

Vedlegg 4 Intervju - Informant 1

Bakgrunn og kort om virksomheten

- **Når ble virksomheten etablert?**
  - 2010.
- **Hvor mange ansatte har virksomheten?**
  - Der har vi, hvis du ser bort ifra meg, så er det tre på helårs og seks, altså vi er tre som er hele året og så er vi seks som er i åtte måneder. I høysesongen er vi, sånn som i år er vi 30. Vi har sikkert ikke bruk for halvparten, hehe.
- **Hvilke overordnede mål har virksomheten?**
  - De overordnede målene vi har er, vi har vel ingen nedskrevne, men vi skal ha det artig og kjøpe masse fisk, og henge den for å prøve å tjene penger på dette. Det er vel i grove trekk våre mål. Vi prøver med de begrensede kunnskapene vi har og med den tilgangen til fisk som vi har, og prøver å få dette til å gå rundt.
  - ***Ja det er vel det de fleste prøver på.***
  - Ja, det er vel antageligvis det. Så synes jo de fleste at det er artig, selv om noen sier at de har vært deprimert siden i 77.
- **Hvordan har virksomhetens utvikling vært?**
  - **Utvikling i kvantum, priser, ansatte, resultat.**
  - Utviklingen i kvantum hos oss, siden 2010, har den gått opp hos oss i fra, det er vel 1.2 millioner kg, sløyd vekt i 2010, og til i 2014 der vi hadde 3.2 millioner kg, og så kommer torsk, sei og andre ting som jeg ikke har tatt med i dette. Så snakker vi stort sett om vinteren, men vi kjøper også resten av året, så om det ble 4 millioner kg med alt og alle sorter, før året var omme. Men i hvert fall gått oppover hele veien siden i 2010, men nå er nedturen begynt å komme, men det får vi se før dette året er omme. Prisene begynte jo, eh jeg husker ikke i 2010, men de kom ned på et lavmål i 2011, så har de steget framover til i dag til, det er vel en minstepris, som vi kommer tilbake til senere, men minsteprisen er på 13.50 i år og akkurat nå betaler vi 16.
  - ***For torsken?***
  - Ja, for torsk ja. Og eh ansatte i fra 2010, da var vi tolv og nå er vi 30.
  - ***Ja det var litt av en økning.***
  - Ja, det har vært en stor økning hele tiden, men det er fordi vi har lagt til rette for hva vi får og hvor fisken er, det kan jo røstværingene om fra 2003 og noen år

fremover. Nå har fisken vært, vi har vært så heldig i januar og februar spesielt, og fått juksafisk hit fra 1 januar og månedsskifte februar/mars har fisken dukket opp på Røst, eller Røst og innersiden for å si det sånn, og da er det mange som har dratt dit, så derfor har vi tatt inn noen ekstra for å få det til å gå fort unna og lært fiskefeltene, derfor måtte vi ha flere og flere folk, og så nå er vi altså kommet opp i 30.

- ***Er det arbeidskraft fra utlandet eller er det norske?***
- Nei, det er de samme faste tre norskene, og resten er polakker. Så har vi av og til, ja de to siste årene, har vi hatt noen nordmenn som kommer på kveldstid, stort sett for å hjelpe til med heisekran og sånne ting, men ellers går det utelukkende på polakker, det gjør det. Resultatene er jeg ikke sikker på, men vi har vel gått med overskudd. Vi har jo sånn historisk før og etter konkursen for å si det sånn. Før konkursen så var det så vidt det trillet rundt for oss, men så kom vi med på en bølge, der vi investerte i sløyelinjer og dermed begynte det å komme masse båter. Det var forholdsvis tidlig ute med å få tak i sløyelinjen og da begynte det å komme mange hit. Så har vi vært heldige med markedet og kvaliteten og sånn, som har gjort at resultatene har blitt greie. 2014 er vi ikke ferdig med, men det ser ut som det kommer til å bli vårt beste år, men tallene er ikke helt klare.

- **Hvordan er situasjonen i dag?**
  - **I forhold til lønnsomhet**
- Som sagt tror vi at 2014 blir vårt beste år, og ut i fra tilgang til fisk per nå ser det ikke ut som om det ikke blir like bra i 2015, det blir det ikke. Men det er jo enda tre uker igjen til påske, slik at det kan jo skje mye rart før den tid, det kan det gjøre.

Produkt

- **Hva er virksomhetens primære inntjeningsmuligheter?**
  - **Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør eksport av tørrfisk?**
- I 2014 ser det ut som vi havner på en omsetning på 67 millioner kroner og det er antageligvis 27 av disse som er eksport av tørrfisk. Vi hadde noe fisk igjen ved nyttår, så de tallene kommer også. Men hvor stor andel av varelageret fra 2013 som kom i 2014, er jeg litt usikker på. Men anslagsvis en plass mellom 27 og 30 millioner er tørrfisk.

- **Hvilke konkurrenter vil du fremheve?**
    - **Hvilke forskjeller, eventuelt likheter, kan trekkes frem i forbindelse med disse konkurrentene?**
- Det er et litt vanskelig spørsmål, men…
- ***Først og fremst mener vi nasjonale konkurrenter.***
- Mhm, altså det som, hvis dere ikke har hørt det hjemme, så vil italienerne, hvis vi ser på tørrfisk, så er historien slik at italienerne i hovedsak vil ha tørrfisk fra Røst av en eller annen merkelig grunn, eller ja de hevder at tørrfisken fra Røst får de bedre utbytte av, hvorfor det vet jeg ikke. Vi prøver jo å motstride det, men gammel vane er jo vond å vende. Men det har nok litt med historien å gjøre og så kan det være ting som ikke vi vet om, men på den måten er jo italienerne først på Røst, så på Værøy og så kommer de til Lofoten. I tillegg får jo Røst en litt bedre pris enn det vi får i fastlands-Lofoten, gjør de.
- ***Eksport-prisen da?***
- Ja eksportprisen ja, som vi var inne på, så fikk vi 13 kroner, mens på Røst fikk de gjerne mellom 15 og 16, det kan jo være avvik, men det er klart det er mye penger for oss. De påstår at det har vært slik i alle år, men det tror jeg ikke er riktig sant, så det er noe vi holder på å skal knuse til. Vi vil i inneværende år motbevise dette. Likhetene er vel, vi får stort sett tak i den samme fisken, det som er forskjell i kvalitet på fisken er det vel bare sånn som årene har blitt, med temperatursvingningene og høye temperaturer spesielt, så det viser seg vel ofte at en juksafisker er den som gir oss det beste utbytte, i og med at det blir en mindre andel av surt og dårlig med juksa, og Værøy spesielt har vel vært ute de to-tre siste årene, man begynner vel å lure på hvorfor, men man vet jo at det er mange store garnbåter som leverer der og da ligger gjerne fisken to-tre dager om bord før de går til land. Jeg tror at det er en del av årsaken, men nå var det for så vidt ikke det dere spurte etter men. Likheter altså er ikke så lett, vi tenker jo stort sett mer eller mindre likt, men vi har nok ulike måter å gjøre ting på, på eksportsiden for eksempel. Så i utgangspunktet er vi lik alle mann, men allikevel ulik, for å si det sånn.

- **Hvordan er relasjonen til kundene?**
    - **Hvordan har utviklingen i kundemassen vært (nye kundeforhold eller betjene gamle)?**
    - Utviklingen i kundemassen hos oss, er mye styrt av agenter. Vi har i alle år brukt norsk agent og har vært lite med å påvirket kundemassen så mye, så det er gjerne to agenter i Italia, som styrer mye. Det blir nok mye styrt i forhold til hva de ønsker om hvem som skal motta min fisk og Røstfisk og så videre, føler i alle fall vi. Vi har nok litt for lite, eller altfor lite innflytelse på det. Vi har stort sett, vel de to siste årene har vi fått to nye kunder som kjøper mye fisk, altså hele vogntog i slengen, så det er jo for så vidt noen nye, noen har blitt borte og noen har kommet til, slik at vi styrer litt for lite akkurat den der delen der, gjør vi.
    - **Er det viktig med lojalitet til kundene? I så fall, hvorfor?**
    - Vi har egentlig for lite innflytelse på dette. Men lojaliteten med kundene er viktig, men vi har ikke klart å oppnå å spille på noen spesielle over lang tid. Det har nok blitt for mye styrt av de italienske agentene. Vi har vært litt for lite involvert til det, mens firma som dere representerer har vel en mye lengre tradisjoner for å ha en bedre lojalitet til kundene. Føler jeg, uten at jeg vet det! Men de har i alle fall holdt på med det i mange flere år enn det vi har gjort, så det har nok litt med det å gjøre.
- **Hvordan organiseres distribusjon av tørrfisk?**
    - **Via agent?**
        - **Har dere vurdert andre måter å distribuere tørrfisk på?**
    - Vi har vurdert andre måter å distribuere på, vi har vel på en måte tenkt å kvitte oss med mellomleddet, den norske agenten, og gjøre ting selv. Nå har jeg en formann på brygga som er veldig oppegående og som har lyst utvikle virksomheten videre, så det er jo hovedsaken, men så skal selvfølgelig også agenten ha noen kroner for jobben, men om vi klarer å gjøre hans jobb vet jeg ikke, men det er nok noe vi må gjennom og prøve oss på.
    - ***Men besøker den norske agenten kundene i Italia?***
    - Ja, han er delvis i Italia, på slike salgsturer. Han prater med kundene, og prøver forhåpentligvis å selge vår fisk. Men det er jo klart, han skal selge for mange og da kan det være litt lett å falle i mellom, og spesielt når han sitter med eierpost i noen av virksomhetene selv.

Kvalitet

- **Hvilke produksjonsfaktorer påvirker kvaliteten på tørrfisk?**
    - **Gjennom hele prosessen fra fangst til salg av tørrfisk.**
    - Vi sitter med den oppfatningen at fisken skal på hjell samme dag som den er blitt tatt på land og som vi var inne på tidligere at på grunn av temperaturøkninger og slike ting, så føler vi at juksa og line er den fisken som man får best igjen av, vi får mindre surfisk og mindre sekunda ut av det. Det å få fisken på hjell samme dag føler vi er veldig viktig, så vi følger dette veldig. Vi henger selvfølgelig ikke til klokken fire om morgenen, men vi tar gjerne inn ekstra hvis det må til. Det kommer an på hvor mye fisk vi får.
- **Hvordan kvalitetssikres tørrfisken?**
    - Ja, det har jeg vel for så vidt kanskje svart på allerede, men at vi gjør det slik som vi gjør det er vårt forsøk på å oppnå best mulig kvalitet på det. Vi har i alle år holdt på å stresset fiskerne på å få fin fisk på land, for det er artigst å selge og man får mer igjen for det til slutt på alle mulige måter egentlig, man skaper et navn utad på hvordan type fisk man leverer fra deg. Det eneste man produserer nå for tiden i Lofoten er vel stort sett er vel tørrfisk, ellers blir det pakket og sendt ut av huset. Uansett så er det jo det man sender fra seg som kundene ser at de får, de får fra mange forskjellige og da plukker de gjerne seg ut noen navn de føler kan levere best kvalitet. Der føler vi at vi har gjort en god jobb i det vi har tatt på land, for å få best mulig kvalitet på det har vi har. Vi har stresset dette med bløgging, der fiskerne hiver ut dårlig fisk og vi betaler for det. Da føler vi at vi har klart å gjøre det slik at fiskerne bestreber seg for å komme på land med fin fisk.
    - ***Er det noen år som har skilt seg ut med tanke på dårlige hengeforhold?***
    - Jada, det er vel ikke mer enn et par år siden, der vi var fullpakket av frostfisk. Det bruker italienerne for det det er verdt, de finner visstnok frost i det meste. Det er klart det er vanskelig. Man henger og så gambler man på at det går bra, noen ganger går det bra, andre ganger ikke. Det er en kjensgjerning at det å vrake frossen fisk er veldig vanskelig, sier vrakerne, jeg kan ikke vrake selv. Noen kunder kan tåle bitte litt frost i fisken til de som presser den, gjerne oppe i nord, mens i sør der de bløter fisken, dukker frost opp med en gang, skulle det være frostskader finner de det med en gang. Fordi en frossen fisk trekker ikke til seg vann i den grad den skulle ha gjort. Men det er gambling, man henger fisken og håper det går bra. Noen ganger er man heldig, andre ganger er man ikke heldige.

Pappa sa alltid at det er naturen som skal lage produktet, og det er nok noe sant i det.

- **For kundene, hvor avgjørende er kvalitet på tørrfisk?**
    - **Hvilke kvaliteter kjøper de ulike kundene?**
    - Ja det er jo, skal vi se, vi er nok lite for lite inne på det til å kunne vrake etter hvilke kunder som vil ha hva. Det er jo klart at noen plasser kan man sende litt dårligere fisk og så er de fornøyde, mens andre plasser vet man at man bare må sende det beste, hvis ikke får man reklamasjon. Det er vi nok litt for lite flink til. Vi har en som vi vet at vi kan strekke grensene litt. I utgangspunktet vraker vi, om det er garn eller juksa, like strengt. Men likevel er det litt forskjeller inni fisken, på farge og kvalitet. Til denne kunden kan vi sende den garnfisken vi har og så er kunden fornøyd. Andre kunder må vi sende juksa, hvis ikke blir det spetakkel. Men det er vi som sagt litt for lite flink på, men det er det jeg håper at formannen vår skal få mer ansvar og kan sette seg inn i dette, for å hjelpe oss med akkurat det.

Lønnsomhet

- **Hvilke utfordringer knyttes til kostnadssiden av å produsere tørrfisk?**
    - **Hvilke kostnader er av størst betydning?**
    - Det er vel råfiskprisen, så vidt jeg kan se. Det man betaler for den. Og så har det med hvor lenge fisken blir liggende på lager. Hvis fisken blir liggende etter jul, blir det store lagringskostnader. Grovt regnet blir det omtrent en krone per kg i rentekostnader, men hvor mye det går per måned har jeg ikke regnet. Men uansett, jo lengre fisken ligger på lager, jo dyrere blir det. Normalt sett, etter nyttår får man dårligere pris for produktet, bortsett fra nå i år. Men hvert fall har det tidligere år vært slik at man får dårligere pris etter nyttår, enn før nyttår. Ellers så er det å henge den og det å ta den inn, gjør vel omtrent alle likt, det koster omtrent like mye for alle sammen å henge og å ta inn, så det er nok rente og råstoffkostnaden som er de største kostnadene.

    Vi ser av regnskapstall at det generelt i næringen har vært høye finans- og personalkostnader de siste årene.

    - **Hva kan skyldes de høye personalkostnadene?**
    - Det er jo klart, før i gamle dager, det blir egentlig snakk om før og etter sløyelinjen, når vi nå kan behandle mye mer fisk trenger man mye flere folk, og da går naturlig nok personalkostandene opp. Men det har jo en inntektsside også, slik

som oss som tar fisken rund, da får vi lever, rogn og hodene med på kjøpet, slik at vi får en inntekt i andre enden som ikke er så lett å sette et tall på. Vi har gjort en del analyser og funnet ut av at vi dekker inn disse kostnadene med økt personalkostnader, så det går opp i opp. Så størstedelen kommer av sløyelinjen altså.

- **Hva kan skyldes de høye finanskostnadene?**

- I går kveld snakket jeg med regnskapsføreren vår, for å få han til å splitte finanskostnadene i vanlige faste kostnader, altså det man har på lån. Da har vi kassekreditt er en, vanlig lån er en og rentekostnader på leasing er en annen. Det er klart at de senere år, har de fleste investert en del, for eksempel i sløyelinjer, som koster alt i mellom to og fem millioner og det er slettes ikke alle som har penger til å betale kontant og de fleste har vel utvidet. Alle vil prøve å gjøre det bedre og å ta imot mer fisk, og da har nok de fleste lånt mer penger og i tillegg har det vært, ikke i 2014, men i 2011 og 2012 vært hengt for mye fisk, slik at det har vært for mye fisk på lager, som igjen gjør at finanskostnadene blir høye, selv om renten er gått ned har man altså fått økte finanskostnader. Det er klart at valuta kommer også på finanskostnader. Mange har gamblet, inkludert meg, men vi har mer eller mindre gått i null og vært heldige med det. Men jeg vet jo at det er mange som sitter med store kostnader og at valutaen har gått feil vei, uten at jeg har det på et papir. I 2006-2007 var det slik at, for vår del hvert fall, hadde vi ikke hatt valutainntekter hadde vi gått konkurs for lenge siden, for det var det som berget oss, ja i alle fall i to år. Da tjente vi grassat mye penger på valuta, før vi kom i 2008-2009, da euroen var over 10 kroner, da vi alle lå med brukket rygg en periode. Det har svinget mye, og jeg har funnet ut at dersom man ikke sitter hele dagen med det, så er det skummelt. Så jeg har sluttet, jeg orker ikke. Når jeg går ut i null hvert år og er nervøs hver gang kursen går feil, da har jeg det ikke noe godt, så på det jamne, så får jeg heller ta det over en lang periode, for da innbiller jeg meg at jeg kommer ut i stort sett det samme. Da har jeg det hvert fall tryggere med meg selv.

- **Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i næringen?**
  - **Hva fokuserer virksomheten på for å opprettholde god lønnsomhet?**

- Det viser seg at over en periode er det tørrfisken som gir best avkastning, dermed så er vi avhengig av å ha en viss tørrfiskproduksjon for å få dette til å gå rundt.
    - **Hvilke lønnsomhetsmål fokuserer dere på?**
- Vi har for vår del ikke så mye å gå på, for eksempel i forbindelse med soliditet. Vi klarer nok et dårlig år, men ikke to. Her kommer vi litt tilbake til finanskostnadene, her har det bygget seg opp med gjeld og leasing som løper hele tiden, slik at man er avhengig av god inntjening for å få det her til å sulle å gå rundt. Vi som har levd en stund har vært igjennom bølgedaler, opp og nedturer. Vi vet jo at nedturene kommer, men det glemmer vi den dagen vi har gjort det bra. Da investerer man som en full sjømann og håper at det fortsetter slik i framtiden, men innerst inne vet man at det er ikke slik det er. Så ingen spesielle lønnsomhetsmål, det har vi ikke.
    - **Hvordan forholder dere dere til råfisklagets nedre minstepriser?**
- Det var jeg for så vidt inne på tidligere, den har gått opp fra 10 til 13.50. De to foregående årene har det ikke vært snakk om priser, det har vært minsteprisen og ferdig med det. Mens i år er situasjonen litt annen, der det er god etterspørsel og liten tilgang, og da får man gode marginer på det man sender fra seg. Vi følger minsteprisene når vi må, og når konkurransen i markedet tilsier det at vi kan ta mer, så gjør vi det. Om det er lurt eller ikke, vet vi ikke før vi kommer ut på sommeren, da vi begynner å høre rykter om tørrfiskpriser. Da først vet vi om det vi har betalt er rett eller ikke.
    - **Hvor avhengig er dere av tørrfisk, sammenlignet med andre produkter?**
- Vi er forholdsvis avhengig av tørrfisken. Derfor er vi nå veldig spent, når det er så lite tilgang og bare tre uker igjen til sesongen er over. En annen ting, som vi ikke vet hvordan påvirker, er at med den råstoffprisøkingen som har vært, så må vi ha minimum tre euro mer per kilo for tørrfisken for å sitte igjen med det vi hadde i fjor og om vi klarer det, vet vi ikke før vi kommer ut på sommeren. Det igjen bestemmer hvor mye som blir hengt. Når det nå har gått så lang tid, skal det nok godt gjøres at det blir hengt så mye, og tomme lager er det fra før. Men jeg tror det skal gå bra, men det gjenstår å se. Det er slik at det nytter ikke å bestemme seg nå for hva man skal ha for fisken, det er italienerne som finner ut av hva de vil betale. Så må vi se om vi blir enige eller ikke.

- **Hva kan forklare de store svingningene i resultatene?**

- Det er jo kvaliteten på tørrfisk, om den er god eller dårlig, om båtene leverer tidlig eller sent. Også er det kostnadsnivået som vi har vært inne på allerede. Folk bygger seg opp gjeld og øker kostnadene. I tillegg så vil tilgangen på fisk ha betydning. Det er hvert fall noen faktorer.

Eksportmarked

- **Hva er de viktigste eksportmarkedene for dere?**
  - Vi eksporter ikke direkte, men når man ser bort fra det er det nok Italia som er det viktigste. Og så kommer Afrika, både med hoder og tørrfisk, som nummer to og Danmark og Polen som tredje og fjerde, men her med ferskfisk og sei.
- **Hvor lenge har dere eksportert tørrfisk?**
  - Siden oppstart.
    - **Er det stor konkurranse blant aktørene på eksportmarkedet?**
  - Ja hva skal man si, det er jo en viss form for konkurranse ja. Det er jo en slik Røst-Værøy – Lofoten sak. Vi har vel ikke mistet noen salg fordi noen andre har solgt det billigere, men det foregår nok en del slikt.
- **Hvordan bestemmes eksportprisen?**
  - Vel, det er bestandig slik at når italienerne kommer oppover hit i juni, så har de en viss formening om hva de skal betale for tørrfisken, og så kommer det naturligvis en del motsvar på dette fra produsentene, selv om det som regel ender med det italienerne tilbyr, vil det en og annen gang gå vår vei. Men det har jo med tilbud og etterspørsel å gjøre, det er jo egentlig det som til syvende og sist bestemmer eksportprisen.
    - **Hvor stor andel av totalt produsert kvantum eksporteres ut av landet?**
  - Det må jo bli en, skal vi se, ja det er cirka 20 prosent av omsetningen eksporteres ut av landet.
- **Hva kan forklare lave eksportpriser i 2014?**
  - De ble jo lave for mange, fordi de hadde for mye dårlig tørrfisk. Jo mindre andel av sur, b-type eller sekunda vare, jo mer får man. Gjennomsnittlig har vi fått en bra pris på tørrfisken. Så vi er fornøyd, selv om at det er surt at de på Røst får 2 euro mer enn oss. Ellers har vi hatt lave marginer på det vi har sendt i fra oss, vi har hatt mellom 1.5 og to kroner på det vi har sendt til salting, så det har vært dårlig fortjeneste der. Så slik ble man mer avhengig av en god tørrfiskpris, for å få et

godt år. I år er det gode priser på det man sender i kar og isopor, så det har hjulpet oss så langt i år.

- **Har dere blitt påvirket av euro-krisen, i så fall hvordan?**
  - Det har vi også vært inne på. En del av årsaken til konkursen vår i 2009, var nok euroen. Selv om vi hadde klart oss uten, så var det et opplegg mellom oss og banken som gjorde at det ble slik. Men det er jo svingninger, noen år tapte man, andre år ikke, som sagt det jeg har gjort de siste to årene er å tone det ned til omtrent ingenting. Jeg har gjort noe, noen salg for å sikre å få akkurat en kurs, hvis det var et stort salg. Men på det jamme, har jeg bare solgt på spot. Noen ganger har jeg vært sur for det, andre ganger ikke. Når man ser tallene ved årsslutt, har jeg nok vært fornøyd.
- **Hva er de viktigste utfordringene knyttet til eksport?**
  - Hm, jeg vet ærlig talt ikke.

Valuta

- **I hvilken grad påvirker kronekursen eksporten av tørrfisk?**
    - **Hva vil dere klassifisere som den viktigste valutaenheten dere må forholde dere til?**
  - Euro er den valutaen vi forholder oss til.
- **Hva er deres holdning til sikringsinstrumenter?**
    - **Sikring eller spekulasjon?**
  - Etter konkursen har det kun vært til sikring, før konkursen var det utelukkende spekulasjon, men det er jeg sluttet med, det tør jeg ikke lengre. Brent barn skyr ilden! Derfor lar vi det være.
- **Benytter dere sikringsinstrumenter?**
    - **I så fall, hvilke?**
  - Selger på spot.

Fremtiden

- **Hvordan er samarbeidet blant aktørene i tørrfisknæringen?**
  - Det er vel ikke noe rent samarbeid blant aktørene. Vi har et tørrfiskforum, der vi treffes en gang i året, en eller annen plass i utlandet. Ellers er det telefonsamtaler stadig vekk, hit og dit, der man snakker med den og den. Det er vel ikke noe direkte samarbeid. Men jeg innbiller meg at vi er gode venner alle mann, men

allikevel så er vi jo hver vår bedrift, så det er ikke alt alle får vite har jeg inntrykk av. Slik er det vel i alle næringer.

- ***Skulle du ønske det var mer foreninger i næringen for å skape mer stabilitet?***
- Ja det er klart, hvis det hadde gått an. Det har vært prøvd opp igjennom årene, med to- tre forskjellige selskap, men det har ramlet ut. Så har man jo fått mulighet, for en to-tre år siden, der både banker og råfisklaget var inne med midler, slik at all tørrfisken skulle selges til et stort lager i Bodø og eksporteres derfra, slik at hverken den ene eller den andre tørrfiskprodusenten fikk bestemme prisene, den ble forhandlet på vegne av oss alle sammen. Det skulle være en felles måte å vrake på, og alle skulle få oppgjør for fisken når de sendte den dit, så og så mye prosent da og resten etter salget av fisken. På den måten kunne man styre både hengt kvantum og prisene i Italia. Men det ramlet, og det eneste fisk-kjøpere har vært enige om i alle år, er at vi kan ikke være enige. Alle har sine måter å tenke på, alle har sine små avarter på kjøp og salg. Og dermed går det ikke an å forene så mange i et stort selskap, tror ikke jeg i hvert fall. Men intensjonen har vært god, hvis det hadde gått an å få det til, men det tror jeg nok ikke. Så vi vil nok holde på slik vi holder på til jeg slutter, da slutter jeg og så flytter jeg til Gran Canaria.

Avslutning

- Tusen takk for at du tok så god tid til å snakke med oss, det setter vi veldig pris på.
  - Ja, nei det er fint, det er lite fisk, så det går fint. Jeg håper dere får noe nytte av dette hvert fall. Lykke til!

Vedlegg 5 Intervju – Informant 2

Bakgrunn og kort om virksomheten

- **Når ble virksomheten etablert?**
- Dette firmaet ble etablert av min bestefar i 1922. Samme året startet han opp med eksporten. Det ble startet opp oppe med øyene ved Valberg, og så ble virksomheten flyttet hit i 1924.
- **Hvor mange ansatte har virksomheten?**
- Vi er cirka femten på årsbasis og så er vi 25-30 i sesongen.
- **Hvilke overordnede mål har virksomheten?**
- Det er å tjene penger, vi prøver å tjene penger. Det er jo å kjøpe og videreforedle, og selge fisken. Å eksportere fisk, alle fiskesorter egentlig, der har du neste spørsmål og der er det tørrfisken som er det overordnede produktet.
- **Hvordan har virksomhetens utvikling vært?**
    - **Utvikling i kvantum, priser, ansatte, resultat.**
- Den har vært både stor og liten, vi har hatt økonomiske problemer opp igjennom. Nå går det for så vidt greit. Det har vært enorme svingninger. Når det har vært god tilgang på råstoff har vi tjent mindre på fisken. Da blir tilbudet for stort, da det er for mye fisk i markedet. Da snakker jeg generelt, ikke bare om tørrfisken.
- **Hvordan er situasjonen i dag?**
    - **I forhold til lønnsomhet**
- Situasjonen går greit i dag.

Produkt

- **Hva er virksomhetens primære inntjeningsmuligheter?**
    - **Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør eksport av tørrfisk?**
- Det er egentlig tørrfisken som har vært den her i bedriften i en tid nå. Tørrfisken utgjør cirka 60 prosent av omsetningen.
- **Hvilke konkurrenter vil du fremheve?**
    - **Hvilke forskjeller, eventuelt likheter, kan trekkes frem i forbindelse med disse konkurrentene?**
- Det er et vanskelig spørsmål, veldig vanskelig.
- *Hvis du tenker nasjonalt, altså Norge først og fremst?*
- Ja altså, Lofoten som region har jo egentlig ingen konkurrenter på hovedmarkedet vårt til Italia. Der er vi enerådende. Men så er det jo slik at historien sier de siste åtte-ti

årene har vi her i øst-Lofoten hatt elendige vintre. Røst har hatt noen vintre der det har vært fantastisk. Det har svinget veldig. Det har vært år der også Røst har hatt dårlige vintre. Så jeg vet ikke om vi har noen andre konkurrenter enn havet, det er vår herre som bestemmer. Før hadde Island betydning, men ikke nå lengre. De konsentrerer all sin produksjon mot Afrika.

- **Hvordan er relasjonen til kundene?**
    - **Hvordan har utviklingen i kundemassen vært (nye kundeforhold eller betjene gamle)?**

- Relasjonen er jo god. Det har vært viktig å ha en lojalitet til kundene. Vi har jo en ganske unik historie, for vi har hatt samme firma siden vi startet i 1922. Så nå blir det tredje eller fjerde generasjon. Vi har hatt en del andre når disse ikke har tatt unna, men de er ganske store og selger til Genova, Roma, Napoli, så det er klart at vår produksjon klarer de med.

- **Hvordan organiseres distribusjon av tørrfisk?**
    - **Via agent?**

- Stort sett går det via agent, på godt og vondt. Slik vi har det, med direkte relasjon, så bruker ikke vi agent. Uten at vi har for mye fisk i systemet, slik at vi må gjennom agent for å få unna noe. Stort sett bruker ikke vi agent. Da kommer kjøperne hit fra Italia.
        - **Har dere vurdert andre måter å distribuere tørrfisk på?**

- Så lenge vi, så lenge kvantumet har vært på det nivået som det har vært de siste årene, så har vi ikke hatt behov for det. Det er jo litt dumt kanskje å legge alle eggene i en kurv.

Kvalitet

- **Hvilke produksjonsfaktorer påvirker kvaliteten på tørrfisk?**
    - **Gjennom hele prosessen fra fangst til salg av tørrfisk.**

- For det første er det vel kvaliteten på fisken fra fiskeren som avgjør. Men så har man de klimatiske variasjonene som vi ikke kan gjøre noe med. Vi har en annen sak, en teori jeg har, så mye torsk som det er i havet så er fisken dårlig i kjøttet. Det opplevde vi i fjor, vi hadde optimale tørkeforhold, men enda hadde vi nokså dårlig kvalitet over hele Lofoten, det med Røst, med alt. Det har blitt verre de siste årene, min teori er at det kommer fra at fisken er for feit, den er for velfødd, den er spaltet i kjøttet, den hadde ikke samme muskulaturen som tidligere, som gjorde at det blir god tørrfisk. Det

merker vi på Italia, for man ser det ikke før fisken kommer i vannet og blir blaut. Da kommer det fram. Da kan man få reklamasjon og klager. Da sier de at de har kjøpt et produkt som de egentlig ikke har bestilt. De er utrolig spekulative.

- **Hvordan kvalitetssikres tørrfisken?**

- Vi kjøper fisken og sperrer den fisken som skal til henging, og den henger vi, så må vår herre styre resten. Vi har prøvd å vært med på et slikt flueprosjekt, og forskjellige ting, men vi har ikke funnet noen effekter. Det kan ha hatt noen effekter, men vi klarer ikke å sette det på papiret og tall på det, at det har blitt mindre makk for eksempel. Hvis man ser på at man produserer 100-150 tonn tørrfisk, ligger man på at tre- fire prosent av den tørrfisken er dårlig. Det har med vær og vind, og hvor varmt det blir på våren for eksempel.

- **For kundene, hvor avgjørende er kvalitet på tørrfisk?**
    - **Hvilke kvaliteter kjøper de ulike kundene?**

- Det er utrolig avgjørende for den prisen man får, for å få prisen opp og få gode sortiment. Sorteringsresultatet av en produksjon er veldig viktig. Nigeria har ikke de samme kvalitetskravene som Italia har. De bruker fisken på en annen måte. Italienerne de vanner fisken og skjærer filet av den, den skal være hvit og fin i fisken. Nigerianerne de skjærer den opp i biter og koker suppe på det, og gjør det på en helt annen måte. De siste årene har Nigeria vært veldig, veldig bra. Og også prisen i Nigeria har kommet på et akseptabelt nivå.
- *Hvorfor tror du det har blitt slik?*
- For det første er Nigeria et veldig spennende land, det er 170-180 millioner mennesker i Nigeria. Den nigerianske økonomien har nå blitt Afrikas største, faktisk større enn Sør-Afrika. De har jo egentlig kjennskap til produktet helt i fra slavetiden, da var det skipsproviant på båtene og vi ser bare nå på Nigeria, for eksempel på tørkete hoder, det er en formidabel økning. Vi klarer ikke å skaffe det de etterspør engang. Det er viktig nå, særlig når sløying og kapping er flyttet på land, da tar vi vare på hodene. Før så sløyde man fisken på havet og hodene ble kastet. Jeg tror det gikk nesten 6000-7000 tonn tørkete hoder til Nigeria i fjor. Nå tørkes det langs hele kysten.

Lønnsomhet

- **Hvilke utfordringer knyttes til kostnadssiden av å produsere tørrfisk?**
    - **Hvilke kostnader er av størst betydning?**

- For det første er det råstoffprisen, også kan man effektivisere henging på hjell og gjøre det mer, der ligger det nok noen besparelser. Men til slutt så er det altså prisen og kvaliteten som er den største kostnaden.

Vi ser av regnskapstall at det generelt i næringen har vært høye finans- og personalkostnader de siste årene.

- **Hva kan skyldes de høye personalkostnadene?**

- Det skyldes at vi i Norge har et utrolig høyt kostnadsnivå, det er helt fabelaktig. Det er hinsides. Dette blir jo litt utenom men det har jo ligget en lønnsøkning på mellom tre-fem prosent hvert eneste år. Og det er ingen som får noe mer i pengeboken, for øker lønningene, så øker prisene deretter. Det overfor de landene som vi eksporterer til, så blir vi enormt dyre å handle med.
- *Har dere utenlandsk arbeidskraft?*
- Ja stort sett bare utlendinger. Vi har tre-fire nordmenn, resten er utlendinger. Vi klarer ikke å få tak i andre, der er ingen som vil.

- **Hva kan skyldes de høye finanskostnadene?**

- Det er ganske naturlig i en slik produksjon, der man har en turnover fra man kjøper til man selger, der det går sju-åtte måneder, det vil virke på kapitalkostnadene. I tillegg er vi godt belånt, til sammen blir det en utrolig utgift.

- **Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i næringen?**

- For det første at finanskrisen tar slutt i Italia. At de får en vekst i økonomien, for hvis vi går tilbake i historien, så vet vi at de er betalingsdyktige. Jeg tror det er noe av det viktigste. Men det er det at tørrfisk er et produkt som Italia som marked blir mindre og mindre. Det vil nok ikke forsvinne, men bli mindre og mindre, fordi det kommer nye generasjoner til, kostnadsvanene endres og man går på McDonalds. Selvfølgelig kan man bruke mer reklame, men jeg tror det er vanskelig. Nå har vi gått ned 1000 tonn de siste ti årene, det kan godt hende vi går ned 500 tonn til, at det blir bare 2000 tonn.

- **Hvilke lønnsomhetsmål fokuserer dere på?**

- Nei det har vi egentlig ikke, i den her bransjen, å sette noen lønnsomhetsmål av en produksjon som henger ute og vi er avhengig av så mange andre faktorer, det er klima, det er totalkvantum, det er betalingsevne. Det er veldig vanskelig.

- **Hvordan forholder dere dere til råfisklagets nedre minstepriser?**

- Råfisklaget legger jo føringen for prisene, det er minsteprisen. Men det er markedsprisen som gjelder, det må vi bare forholde oss til. Det er ikke bestandig man ligger over minsteprisene, men stort sett. Det vi håper er jo at det blir så mye fisk, at vi kan si at skal dere levere, så får dere levere til minstepris.
    - **Hvor avhengig er dere av tørrfisk, sammenlignet med andre produkter?**
- Det er tørrfisken som er hovedproduktet, resten av produksjonen går til fersk. Vi har saltet lite de siste årene. For å gå rundt er vi avhengig av tørrfisken.

- **Hva kan forklare de store svingningene i resultatene?**

- Det er jo selvfølgelig totalpakken på det som vi gir ut. Vi kan snakke om prisen og om hvordan tørrfisken omsettes, og der er det en del ting å se på. Slik som det foregår nå, der alle er eksportører selv, så får de et agentnett i Italia og så sender de oppgaver til agentene. Så går agenten ut til alle kjøperne og byr, så har andre agenter, som går til de samme og får inntrykk av at det er ubegrensede mengder fisk. Det blir feil. Vi har prøvd mange måter å omsette fisk på, blant annet med Lofoten Stockfish Company, men det har dessverre vist seg å ikke fungere. Men jeg tror det hadde vært måten å fungere på. Hadde det vært en eller to aktører, så kunne man fått ut fisken med et helt annet system.

Eksportmarked

- **Hva er de viktigste eksportmarkedene for dere?**

- Vi sender litt fisk til USA og litt til Kroatia, men det er Italia som er det viktigste. Og selvfølgelig Nigeria også.

- **Hvor lenge har dere eksportert tørrfisk?**
    - Siden 1922.
        - **Er det stor konkurranse blant aktørene på eksportmarkedet?**
    - Ja.

- **Hvordan bestemmes eksportprisen?**
    - For å si det slik, er det alltid røstværingene som har vært ute og sagt hva de skulle ha for fisken. De har lagt listen, og ut ifra den har vi begynt å forhandle. Men det har mye med tilbud og etterspørsel å gjøre.
- **Hva kan forklare lave eksportpriser i 2014?**

- Jeg tror det har med finanskrisen å gjøre. En annen ting er vel at en god del av aktørene hadde et veldig press på økonomien, i fra bank og alt, på å selge.

- **Har dere blitt påvirket av euro-krisen, i så fall hvordan?**
  - Stort sett det vi har merket det på er Italia. De andre eksportørene, saltfisk og ferskfisk, på Spania og Portugal har vi merket det, hele Europa, men det er bedre. Italia har urolige tider enda.
  - *Hvordan er det med de ulike geografiske områdene i Italia?*
  - Tørrfisken eksporteres i hovedsak til Nord-Italia, for det første Nuguria og Veneto og så har man midt-Italia, der det ikke er noe særlig. Så kommer Napoli og Sicilia. De er jo i hovedsak disse områdene.
  - *Hvilke områder har slitt mest?*
  - Det er jevnt over. Nord-Italia er vel mer industrialisert og sterkere enn sør.
- **Hva er de viktigste utfordringene knyttet til eksport?**
  - Jeg tror man må prøve å være litt mer samordnet i utbud. Jeg tror samarbeid er en veldig viktig faktor, men det må organiseres på en god måte.

Valuta

- **I hvilken grad påvirker kronekursen eksporten av tørrfisk?**
  - **Hva vil dere klassifisere som den viktigste valutaenheten dere må forholde dere til?**
  - Det er klart at med en høy euro, så får man mer penger i kassen. Så enkelt er det. Hvis euro går opp med tjuefem øre, så handler man på femten, så har man åtte- ti kroner kiloet. Italia den viktigste valutaenheten, dollar nummer to. Men vi kan få problemer med Nigeria, hvis det blir lav oljepris, Nigeria sine inntekter,kommer 90 prosent av inntektene kommer fra oljen. Hvis de politisk sett ikke får kjøpe valuta, for eksempel import av fisk og det blir satt grenser, så kan det få store konsekvenser. Det viser historien, det har vært full stopp.

- **Hva er deres holdning til sikringsinstrumenter?**
  - Vi er ikke store spekulanter i næringen, men vi går jo ut, hvis kursen er gunstig, da går vi ut og sikrer. For eksempel å selge euro på en kurs som vi synes er gunstig. Det blir brukt som sikring.
- **Benytter dere sikringsinstrumenter?**
  - **I så fall, hvilke?**

- Stort sett salg på spot.

Fremtiden

- **Hvordan er samarbeidet blant aktørene i tørrfisknæringen?**
  - Samarbeid ja, vi snakker sammen, men vi er jo bitre konkurrenter.
  - *Dere prøvde jo med en forening for noen år siden, funket det?*
  - Dere tenker på markedsføringsforum, vi var ikke med i det. Jeg så for meg at det var bortkastet. Nå har jo tørrfisken fått et statusmerke, så det er jeg spent på. Hvordan det påvirker.
- **Hva tror dere må til for å være en bærekraftig næring?**
  - Nei det vet man jo ikke, men jeg tror faktisk at jeg har god tro på næringen. Det skjer en del politiske ting, styringer og slikt som gjør at det virker som om vi små aktører skal bort. Vi blir pålagt enorme byrder av byråkrati, at vi ikke klarer med det. Det er det ikke økonomi til. At en så liten bedrift som dette skal ha samme kriterier på alt som for eksempel Norsk Hydro, det går ikke. Dette er håndarbeid. De har landet på månen, men de har ikke klart å funnet opp en maskin som sperrer fisk. Så har man dette med Italia, det er veldig kostands- og kvalitetsfokus. Det tar tid, det er håndarbeid, mens med Nigeria er det bare å presse fisken i hop og sende den avgårde, så hører man aldri mer. De er fornøyd, de bruker fisken på en annen måte.

Avslutning

- **Har du noe du ønsker å tilføye?**
  - Det skal bli artig å høre hva dere får ut av dette.

Tusen takk for at du tok deg tid til oss.

Vedlegg 6 Intervju – Informant 3

Bakgrunn og kort om virksomheten

- **Når ble virksomheten etablert?**
  - Jeg og nevøen min etablerte selskapet i 2012, men jeg har jobbet med fisk i mange, mange år før det. Jeg og broren min hadde et selskap før det, men vi skilte lag i 2012.
- **Hvor mange ansatte har virksomheten?**
  - Vi er to faste, jeg og nevøen min. Så er det 11-12 ansatte i sesongen, for det meste utenlandsk arbeidskraft. De fleste er polakker, jeg har en som jeg har samarbeidet med siden 2002, en sjefspolakk som har god kontroll på brygga.
- **Hvilke overordnede mål har virksomheten?**
  - Det viktigste for oss er å drive lønnsomt! Vi har et generelt mål om ha oppnå en plass mellom 7-10 % avkastning.
- **Hvordan har virksomhetens utvikling vært?**
    - **Utvikling i kvantum, priser, ansatte, resultat.**
  - Ja, 2012-13 var noen vanskelige år. Da tapte vi mye penger, vi brukte mye penger og investerte mye i forbindelse med etableringen. Vi har i dag to anlegg som tar imot fisk. Dette og et til. Generelt var 2012-2013 dårlige år for oss, der alt gikk galt. Det var dårlige priser, mange reklamasjoner og alle deler av fisken, frossen fisk, tørrfisk og blåkveite gikk dårlig. I fjor derimot var et godt år, da nådde vi også lønnsomhetsmålet på 10 prosent avkastning. Da gikk alle produktgruppene våre greit, både blåkveite, frossen fisk og tørrfisk.
- **Hvordan er situasjonen i dag?**
    - **I forhold til lønnsomhet**
  - Det har jeg for så vidt vært litt inne på allerede, det går oppover for oss.

Produkt

- **Hva er virksomhetens primære inntjeningsmuligheter?**
    - **Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør eksport av tørrfisk?**
  - Våre primære inntjeningsmuligheter er vel blåkveite. Tørrfisken utgjør vel en 25 prosent av omsetningen.
- **Hvilke konkurrenter vil du fremheve?**
    - **Hvilke forskjeller, eventuelt likheter, kan trekkes frem i forbindelse med disse konkurrentene?**

- Værøy og Røst er vel de som legger løpet for resten av Lofoten. Prisbildet legges på Røst gjerne, gjerne på grunn av historien og gode produksjonsforhold, i tillegg henger de fisken tidligere der. Vanligvis vil Røst legge føringen for hvilken pris vi får, så får vi gjerne to euro mindre enn de. Så det er nok Røst og Værøy som er hovedkonkurrentene. Men det er også noen i Lofoten som gjør det svært godt i Nigeria.

- **Hvordan er relasjonen til kundene?**
    - **Hvordan har utviklingen i kundemassen vært (nye kundeforhold eller betjene gamle)?**
    - Til å begynne med var det ingen agenter. Vi har et ønske om å gjøre en god jobb, men det er svært kjedelig når man ikke får noen tilbakemelding. Det er ofte et spill med agenter, de skal ta for seg skipning, priser, kvalitet, ja hele pakken. Det har blitt mye til Italia, der har vi god kjennskap til kundene via agent.
- **Hvordan organiseres distribusjon av tørrfisk?**
    - **Via agent?**
    - Nå har vi agenter, men synes det er lite givende å gjøre veldig mye jobb uten å få noe tilbakemelding. Vi har vel ikke enda funnet en agent som vi er helt komfortabel med. En som er lojal, men det er vanskelig. Vi vil gjerne skape en bedre forutsigbarhet. Det er ofte mye spill med agentene, og vi i fastlands- Lofoten er lei av å bli herset med, vi selger heller til Nigeria da. Agentene opptrer nok litt for mye på kundene sin side. Men jeg tror nok det har mye med styrkeforhold å gjøre.
        - **Har dere vurdert andre måter å distribuere tørrfisk på?**
    - Vi selger mer til Nigeria, der et det ikke samme problemene med agentene. Vi er lei av å ikke få tilbakemelding. Det er frustrerende. Men vi leter etter muligheter. Tørrfisk er et subjektivt produkt og dermed vanskelig å selge. Vi prøvde jo med Lofoten Stockfish Company, der vi prøvde å samle flere produsenter i et selskap med hovedlager i Bodø, der fisken selges fra. Men det gikk ikke som planlagt. Videre har vi øynene åpne for USA og Nigeria. Nigeria er jo et land med 160-170 millioner mennesker, så der er absolutt noe å hente, men det er selvfølgelig en jobb å gjøre. Vi ser dette som et alternativ. Ting er mer velorganisert der nå i forhold til tidligere.

Kvalitet

- **Hvilke produksjonsfaktorer påvirker kvaliteten på tørrfisk?**
    - **Gjennom hele prosessen fra fangst til salg av tørrfisk.**
    - Råstoff er alfa og omega. Et godt råstoff er det beste utgangspunktet for produksjonen. Slik vi har det i dag er det vel rundt 70 prosent garnbåter og 30 prosent juksabåter. Det er absolutt juksabåtene som gir det beste grunnlaget for tørrfiskproduksjonen.
- **Hvordan kvalitetssikres tørrfisken?**
    - På grunn av vår lokasjon, velger vi å kjøre fisken til et sted som ligger bedre til i forhold til henging. Her blir det ikke så gode tørkeforhold her på grunn av fjellene og fjorden i mellom. Dette er også på grunn av kostnader, slik at det er en annen produsent som produserer tørrfisken for oss egentlig. Han er svært pålitelig, og er vel kanskje Lofotens største tørrfiskprodusent, der han produserer for andre. Det er outsourching rett og slett.
- **For kundene, hvor avgjørende er kvalitet på tørrfisk?**
    - **Hvilke kvaliteter kjøper de ulike kundene?**
    - Kvalitet betyr veldig mye. Det er viktig å kunne skape en forutsigbarhet, spesielt med tanke på å bygge relasjoner til kundene. Når det gjelder hvilke kunder som kjøper hva, så er en prima en prima. En sekunda vare er en sekunda vare. Tidligere har vel Nigeria kanskje tatt unna den litt dårligere kvaliteten, men nå begynner det å bli like viktig for Nigeria. Men det er jo selvfølgelig geografisk betinget.

Lønnsomhet

- **Hvilke utfordringer knyttes til kostnadssiden av å produsere tørrfisk?**
    - **Hvilke kostnader er av størst betydning?**
    - De største kostnadene våre er knyttet til råstoff og lønn. Utfordringene er knyttet til at tørrfisknæringen er en lavlønns-bransje, det er svært politisk betinget.

    Vi ser av regnskapstall at det generelt i næringen har vært høye finans- og personalkostnader de siste årene.

    - **Hva kan skyldes de høye personalkostnadene?**
    - Årsaken til den store økningen i personalkostnadene er det politiske gapet, det skal bli mindre gap mellom de som tjener mye og de som tjener lite, og det lider bransjen av, siden det i utgangspunktet er en lavlønns-bransje. Det er mange avarter i Lofoten.
    - **Hva kan skyldes de høye finanskostnadene?**

- Det var helt vilt i 2008-2009. Men det er nok unødvendig å legge mye energi i det. Årsaken til de høye kostnadene er nok at det er nesten ingen kompetanse på spekulasjon i næringen, det er primært drevet av bankene. Etter smellet ved finanskrisen har det bare vært terminsikring, hvis man føler seg bekvem med en valutaposisjon. I 2014 gikk mye galt på grunn av lite salg til Italia, men kostnadene er gått ned nå. Det har jo selvfølgelig med lagringstid og turnover. Man snur pengene raskere med fersk og fryst fisk. I tillegg spiller finansieringen en viktig rolle, da det er en svært risikofylt næring.

- **Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i næringen?**
  - Det er kostnadene som har størst betydning.
    - **Hva fokuserer virksomheten på for å opprettholde god lønnsomhet?**
  - Vi har svært stort fokus på kostnadene, det er derfor vi har valgt å overlate produksjonen av tørrfisk til Sund. Det sparer vi mye på, ved å slippe hus til lagring, hjell og andre kostnader knyttet til dette.
    - **Hvilke lønnsomhetsmål fokuserer dere på?**
  - Vi har som nevnt et lønnsomhetsmål på avkastningen, der vi ønsker 7- 10 prosent avkastning.
    - **Hvordan forholder dere dere til råfisklagets nedre minstepriser?**
  - Vi ligger som regel over råfisklagets minstepriser. Båtene leverer jo andre steder, hvis vi ikke kan tilby en god pris. Slik er det blitt i dag. Råfisklaget gjør en god jobb, det er bra med regulering slik at det kan være like konkurranseforhold. Så det er nok mer unntak enn regelen at vi ligger på minsteprisene. Svært positivt med råfisklaget som koordinator for næringen.
    - **Hvor avhengig er dere av tørrfisk, sammenlignet med andre produkter?**
  - Greit bidrag til resultatet, men blåkveite er hovedproduktet.
- **Hva kan forklare de store svingningene i resultatene?**
  - De store svingningene i resultatet kan først og fremst forklares av at de enorme kvoteøkningene. I tillegg til valutasvingninger og at kjøpekraften hos importørene endres. Men det er nok også et menneskelig aspekt ved de store svingningene, dersom ikke ledere i selskapet er på brygga selv, er det vanskelig å avgjøre hvordan det ligger an for lønnsomheten.

Eksportmarked

- **Hva er de viktigste eksportmarkedene for dere?**

- Det er Italia, vi selger ingenting til Kroatia. USA og Nigeria er halvt om halvt. Ellers er det jo en del lutefisk som selges i Norge, dit går nesten alt av småfisk.

- **Hvor lenge har dere eksportert tørrfisk?**
  - Vi har eksportert siden oppstarten.
    - **Er det stor konkurranse blant aktørene på eksportmarkedet?**
  - Det er rimelig stor konkurranse, da gjelder det å kan tilby den beste kvaliteten.
- **Hvordan bestemmes eksportprisen?**
  - Det er jo et relativt fritt marked, det blir bestemt av markedet. Vanligvis er det slik at Røst får 2 euro mer for fisken enn vi andre. Men det bestemmes nok av tilbud og etterspørsel.
- **Hva kan forklare lave eksportpriser i 2014?**
  - Den lave eksportprisen skyldes i hovedsak overproduksjonen, man hengte mer enn man skulle. Det kom av den voldsomme kvoteøkningen i 2013. Det gjelder i hovedsak for Italia. Nigeria er med på å gjøre det mindre kvantumsavhengig.
- **Har dere blitt påvirket av euro-krisen, i så fall hvordan?**
  - Det merket man først og fremst gjennom atferden til Italia.
- **Hva er de viktigste utfordringene knyttet til eksport?**
  - Igjen, atferden til Italia.

Valuta

- **I hvilken grad påvirker kronekursen eksporten av tørrfisk?**
    - **Hva vil dere klassifisere som den viktigste valutaenheten dere må forholde dere til?**
  - Det er per nå Euro, men Nigeria og dollar blir mer viktige.
- **Hva er deres holdning til sikringsinstrumenter?**
    - **Sikring eller spekulasjon?**
  - Før finanskrisen var det nok mer spekulasjon, i dag er det kun benyttet til sikringsformål.
- **Benytter dere sikringsinstrumenter?**
    - **I så fall, hvilke?**
  - Terminsikring på spot.

Fremtiden

- **Hvordan er samarbeidet blant aktørene i tørrfisknæringen?**

- Nei det var jo en tragedie med prøveforsøket Lofoten Stockfish Company. Det var lenge enighet om å opprette et lager i Bodø, der fisken skulle selges fra, der DnB var inne med mye penger og var villige til å bidra. Men plutselig begynte ulike aktører å tjene penger, og da var samarbeidet over. Prisen ville nok løftet seg dersom det skulle bli et samarbeid mellom alle aktørene. Lofoten har ingenting å si i prisdiskusjonen. Det er stor konkurranse og mye historikk inne i bildet, så det er vanskelig å få til et slikt samarbeid. Aktørene klarer ikke å hevde seg over tradisjonene. Det blir ofte mye snakk og rykter om pris, men det er ikke alltid slik at disse prisene som diskuteres blir den endelige prisen. Det er mye menneskelige relasjoner, som kan gjøre det vanskelig å samarbeide.

- **Hva tror dere må til for å være en bærekraftig næring?**
  - Har troen på at prisene ville vært bedre ved hjelp av samarbeid, men at det er vanskelig å få til. Tror det må bli mer markedsføring, nå med geografisk beskyttelse av tørrfisk er man på rett vei. Det er unikt, så det har jeg tro på. Dersom eksportavgiften til sjømatrådet settes ned er man redd for hva som vil skje med tørrfisken og klippfisken. Men jeg ser lyst på at tørrfisken hos oss utgjør ¼, slik at det blir mer fokus på andre produkter. Det har nok vært gunstig med endringer i forhold til salg og marked, at det hadde vært felles.

.

Vedlegg 7 Intervju – Informant 4

Bakgrunn og kort om virksomheten

- **Når ble virksomheten etablert?**

- I utgangspunktet er det en familiebedrift som jeg har tatt over, og den ble etablert her i 1832, så det er jo tidlig. Det var det største flyttelasset som ble tatt til Lofoten i den tiden, familien kommer i fra Vefsn, et handelssted der. Så var det en som brekte foten nede på Rostad, og ble kjent med stedet og ble fasinert. Så dro han til kong Oscar, og de danske og svenske kongene og fikk kjøpt stedet her. Så slik startet vi. Navnet kommer fra min bestefar, og broren hans, dette var i 1922, da var det de to som arvet og overtok. Navnet sto vel helt til i 1982, men så ble det for stor familie, ingen ble enige og gudfaren min kjøpte opp alle aksjene. Deretter gikk han konkurs i 1993-94. Da kjøpte jeg tilbake alle aksjene og ristet av meg veldig mye familie, det ble for mange kokker. Det tror jeg var veldig sunt for hele virksomheten. I 1994 da jeg overtok, så var det å begynne på null. Ingen hus var beboelig, stedet lå nede. Det var en stor jobb, men samtidig var jeg på en måte heldig, for hadde det vært på den standarden det er i dag så hadde jeg ikke råd til å overta. Jeg solgte tre eneboliger som jeg hadde, jeg hadde hus i Svolvær, i Oslo og en stor hytte, og noen biler jeg hadde for mye av, også var det all in her. Da tenkte jeg at nå måtte jeg gå alt inn her, med hud og hår, eller så er det ikke vits i. Det angrer jeg ikke på i dag, selv om det er ulvetider nå i dag. Kona mi eier 25 % av aksjene, resten har jeg.

- **Hvor mange ansatte har virksomheten?**

- Vi regner syv årsverk, men vi er vel opp i 14-15 på det meste. Da er det både norske og utenlandske. Jeg var vel den siste som tok inn utenlandsk arbeidskraft, for jeg tenkte jeg skulle bryne ungdommene her litte grann, men det er for enkelt å ikke jobbe i dag Jeg sier det at å gå på en fjelltopp, det er slitet opp som gjør at utsikten blir dobbel så god, og slik er det også med bedrifter og når man klarer det, man har lange dager og det er tungt, når man da kommer seg på toppen og nå er det gjort, så har man en helt annen opplevelse enn om man bare satt der. Så det er det som trigger meg. Man må ta utfordringer.

- **Hvilke overordnede mål har virksomheten?**

- Det overordnede målet, ja du kan si, veien blir til mens man går. Men det målet jeg hadde var å bli størst på små kystfiskerbåter. Men jeg må ærlig innrømme at det målet har jeg ikke nådd og det blir redusert. Det er på grunn av at før hadde vi femten-tjue femtifotsbåter og nedover, nå er det bare et par igjen av de. De båtene har blitt borte,

så nå er det faktisk kommet til en ny barriere. Jeg måtte sende en båt til Moskenes, fordi vi har ikke nok sjø, det er for grunt, båtene ligger på sju meter dyp, så havnene er blitt for små for den havgående flåten. Jeg skulle være den konfektbedriften, som hadde små båter som fisket nært land og på linbåter og små garnbåter, så har man jo muligheten til å fiske i nærområdet hele året, men det er to linbåter igjen, folk slutter med det. Det samme med de små snurvabåtene, det skal være stort og det skal være skiftordning. Det er klart at det målet, det toget er gått. Så mitt ønske er at kanskje det skal bli fri kvote på båter som er førti fot og nedover. Jeg synes at sjøen og uværet begrenser de båtene nok, og at det kunne vært noe som trigget de unge. At de kjøper en båt til to-tre millioner og så trenger de ikke kjøpe en kvote for seks millioner i tillegg. Det hadde vært en ide for å rekruttere, og man ville fått tilbake de normale fiskerne som kunne være med å hente ungene i barnehagen og gå på jobb. Nå er det blitt slik oljeskiftarbeid i næringen. Båtene er der det er fisk. Jeg kan ha en båt med 500 tonn i rettighet, men han har vært i Vesterålen og gjort seg ferdig. Da er vi like langt. Så vi har blitt utrolig sårbar med at båten er blitt fiskebrukene, man er ikke avhengig av hjemstedet lengre. Det har gjort at brikkene faller fra hverandre, slik jeg ser det. Kanskje det burde vært slik at fiskebrukene fått lov til å kjøpe kvoter, på lik linje med fiskebåtene. Da kunne for eksempel jeg eie en kvote på 1000 tonn og så kunne jeg ringe til en liten fisker å si han kunne fiske femti tonn og trekke det fra min kvote. I dag så har jeg et fiskebruk, uten garanti på et eneste kilo fisk. Vi koster på og vi koster på, på landsiden og vi sitter egentlig som Mattis alle sammen. Og det er det triste i næringen, når det gjelder rekruttering og når jeg skal ønske at min datter skal overta, hva har jeg å by henne. Det er som å spille lotto, det er enklere å spille på casino enn dette her. Myndighetene har trukket seg litt fra disse nære bedriftene som oss, vi kan snu produksjonen på femøringen, vi er ikke Findus og de store industriene som har bygd seg opp. Vi kan produsere veldig mange varianter av råstoff og snu oss veldig fort, vi er smidig. Men det hjelper jo ikke å være smidig uten fisk, tørrfisken er faktisk det siste halmstrået vi har å holde i. Jeg ser jo ikke for meg at trålene får hjeller på dekk, men det blir vel det neste. Men det er litt av det som jeg kan se i kulen, som er utfordringene våre.

- **Hvordan har virksomhetens utvikling vært?**
    - **Utvikling i kvantum, priser, ansatte, resultat.**

- Vi er jo allerede litt inne på det. Når det gjelder resultatene, slik som før da kunne man faktisk ha et overskudd med tusen tonn, men i dag er bedriftene gjort om til rema1000

butikker, altså det er ikke for å si noe galt om rema1000, men det er volum, små marginer. Det er en utvikling som er veldig usunn. Slik som det er i dag, det positive er jo der, men man skal også se det negative. Og det er jo det som blir en utfordring. Når vi er inne på tørrfisk, så kan man jo si at en stor del av den vanskelige situasjonen for oss eksportører, er det at det er slutt på remburs, det er slutt på forskuddsbetaling. Før, så oppdaget jeg det, at jeg ikke fikk solgt fisk en periode, de skulle bare ha åpen regning. Da måtte finne ut hva jeg skulle gjøre, diskuterte med meg selv og fant ut at jeg måtte plukke ut de tryggeste kundene. Så måtte jeg begynne på samme viset. Men slik var det ikke de ti første årene jeg drev, da var det remburser og bankgarantier, og det var ikke snakk om reklamasjoner. Nå, uansett om man behandler fisken med silkepapir, så er det klaging. Det er en sykdom, og det tapper oss som produsenter. Men roten til dette er, bankene også. Jeg har oppdaget at de som har minst penger, byr mest for båten. De forlanger minst sikkerhet for det de selger til Italia. De var der det begynte, de bedriftene med dårligst likviditet, de skulle ta det på volum, det var bare å sende ut og bare la det stå på. Det skulle bli gjort opp etter hvert som de betalte. Det åpnet seg helt. I gamle dager sa de at man skulle ha 35 prosent egenkapital, nå er det nesten ikke en prosent engang. Det er klart at da har de ingenting å tape. Vi som har litt å tape, vi blir egentlig taperne fordi vi prøver å holde litt igjen. Det er et sykdomstegn. Bankene har gått med på dette. Men hvis alle hadde vært nødt til å forholde seg til de spillereglene, og det var en myndighet, som en bank som selvfølgelig er en stor autoritet her, sa at slik er reglene, så har vi snudd det over natten. Men jeg kan ikke konkurrere med en bank. Når det gjelder å være eksportør, så har dette vært med å på en måte dra det ned. Jeg vil ikke sette noen i et dårlig lys, men jeg vil si det slik at det er blitt veldig mye ugress i næringen og at jeg vil si at det er bajaser som vinner dessverre. Det er synd å måtte si det, men etter 21 år så har jeg faktisk ikke noe valg. Jeg prøver å være sympatisk og glede meg over et salg, men nå er det blitt et mareritt. Det er jo klart de har konkurrenter igjen som de må forholde seg til, så det er blitt en ond sirkel. De som bruker fiskebruket som kreditt, de er vinnerne i Italia også, og da kan man ikke ringe med betaling på forskudd, da klarer man ikke å konkurrere, han må ha kreditt og så skal de selge til samme naboen. Det er som en boomerang, man bryter ned hverandre, det nytter ikke å være stor og sterk, er man stor og sterk, så man faktisk benytte seg av alle smutthull og slike problemer, eller det regelverket som er blitt. Så før bankene setter foten ned og sier at nå er det nye regler, så er jeg redd for at vi kommer til å slite med dette i lang tid. Det er trasig. Pengene

kan man bytte, det er ikke det man skal få energi av. Det er faktisk fornøyde kunder, hyggelige arbeidsmiljø. Pengene veksler man, det går imellom. Man spiser, man er på ferie, det er jo ikke det, men det er jo maskineriet og prosessen som skal gi deg energi, det er klart det skal gi økonomi også, men vi skal ikke bare sitte å se på regneskiva hvordan det ligger an, man skal faktisk føle at vi kan stå oppreist å ha hyggelige folk rundt oss. Slik det er blitt i dag, skaper det ikke noe trygghet og det skaper ikke noen hygge. Men jeg håper jo at fremtiden kan gi noe mer. Jeg er veldig glad for at dere tar opp dette emnet. Det er blitt slik at jeg mister energi på å satse, når jeg konkurrerer med folk som ikke har noe, men som har best service, men ingenting er nøye, men jeg må være nøye, da er det ikke lett. Man danser med ulvene, og den største er kanskje bankene. Hadde det vært likt for alle, la oss si at alle måtte stille med 35 prosent egenkapital, eller si 30 prosent, da hadde alle vært mer redd for pengene. Når man har penger og har bygget noe opp i livet, da har man et ansvar for det huset og hjemmet, og det man har bygget opp over tid, da kan man ikke drive med hanggliding og drive å hoppe utfor stupet. Har man en bedrift uten noe familie på en måte og ansvar, da hopper man utfor alle stup. Og det er ikke noe farlig, så lenge man har lønnen sin underveis. Når man har bygget seg opp og prøver å få en trygg bunn i det man holder på med, har man jo ikke lyst å bare gamble det bort. Men det er klart at de som ikke har noen egenkapital, har jo ingenting å gamble bort. Og om de hadde mistet det, så har de jo egentlig bare vært tilbake i neste sving. Det er ingen problem, hvert et fiskebruk kan gjerne være eksportører, vi har selvfølgelig kjøpere som ikke behøver å ha en bank, men det er så få av de at det er det ingen problem med. Men vi hvis vi stiller krav, hvis jeg skriver under på min kassekreditt at dette er penger som skal brukes til å kjøpe fisk, og ikke til å gamble. Men det er klart at det er nok at hvis en som kjøper av deg, snubler i Italia, så har man et problem. Så har vi dette med reklamasjon i tillegg. Da er det naturlig at den kontantrabatten skal man ha i forbindelse med at så å så mye må man gi avslag for ikke å ta betalt, hvis ikke må vi ta fisken hjem. Vi hadde en veldig lur kar som sa at hvorfor kan vi ikke betale tre importører for å komme hit å se på et parti tørrfisk, så får han komme hit og godkjenne fisken, så får han komme hit å signere at alt ser bra ut og reise hjem igjen. Men vi skal altså ta all fisken til de, slik at vi skal prøve å få de til å få lyst til å signere, det er jo vanskelig. Det er det som er det verste med hele greia. Men det er klart, hadde vi gjort det slik, hadde vi fått tilbake de seriøse aktørene og de useriøse faller bort av seg selv.

Det er et gammelt uttrykk som sier vinn eller forsvinn. Det er mulig jeg er litt gammeldags.

Produkt

- **Hva er virksomhetens primære inntjeningsmuligheter?**
    - **Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør eksport av tørrfisk?**

- Jeg vil si at tørrfisken er en primær inntjeningsmulighet. Som jeg sa når vi var nede i salteriet, at omsetningen av tørrfisk, det blir gjerne opp til ¾ deler av det vi produserer og så blir den neste fjerdedelen salt og fersk fisk. Før var det mye mer ferskfisk, men da hadde vi lokale båter. Men jeg kan jo ikke pakke langfisk som er kommet helt fra Vesterålen etter femten timer. Når jeg har mistet den småbåtflåten, når de er sluttet, så mister jeg automatisk den muligheten til å pakke en flott konfekteske med flott langfisk. Så det avtar, og dermed er det jo tørrfisken. Grunnen til at vi produserer saltfisk, er at vi tar ut den største fisken. Det som er over fem kilo, det går i salt. Saltfisk er også et fint produkt, for at det skal gjerne ligge både en og to dager, før man kjører det i maskin. Så det blir jo de tre tingene som vi lever av. Vi har ikke begynt med noe utvannet tørrfisk og klippfisk, for vi er ganske små. Man må ha en kjempe produksjon for å tjene penger på det.

- **Hvilke konkurrenter vil du fremheve?**
    - **Hvilke forskjeller, eventuelt likheter, kan trekkes frem i forbindelse med disse konkurrentene?**

- Nei de største konkurrentene på for eksempel saltfisk, er Ålesund. De er nummer en, de er store. De har slike muskler at de kan betale 30 kroner over to år også er vi borte, hvis det var om å gjøre. Så det er en veldig stor konkurrent. Når det gjelder ferskfisken, så er det Polen som begynner å bli farlig. Det er et lavkostland, og de har til og med fiskebruk i Henningsvær også. Så nå er på en måte den lekkasjen ute. Når vi snakker om det, så jeg et program på tv her en dag om VM i skreifiske i Lofoten. Det er veldig dårlig reklame. Det er veldig god reklame for fest og øl, men veldig dårlig reklame at fiskene ligger ubløgget i båtene. I fjor var det 75 tonn for turistfiskerne, ingen har klær som er godkjent, ingen har båter som er godkjent, fisken blir ikke bløgget, den blir ikke vannbadet, den blir ikke lagt is på. Den kom inn i søppelsekker til anleggene, og der lå den i mange timer i varmen, før den ble bløgget og sløyd. Det blir helt feil å skal kappe fisk på et så flott produkt, og når kvotene er så begrenset, så skal de kunne fiske 75 tonn for å leke seg. Det blir feil å ikke fiske fisken

for å spise og å ta vare på et produkt. Det er ingen fiskere i noen tid som har fisket mer enn de trenger, de har stoppet når de har fått nok. Men det er dårlig reklame, det er litt farlig. Fisken skal jo være fin, bløgget ordentlig og når alle bakterier som er inne i fremmede raser, så kommer dette inn i et rent anlegg som er klarert av mattilsynet, det ødelegger kanskje en hel produksjon. For dette VM fisket er ukontrollert. Så egentlig skulle den fisken vært stemplet som, ikke en gang dyrefor, for man vet ikke hvilke bakterier som er kommet i. Når det gjelder konkurransen for tørrfisken, tror jeg nok at Røst er vår største konkurrent. Det unner jeg dere, for det første har dere et veldig godt klima for å tørke fisk, det er svalt, det er ikke mye fjell som sola står å steker på, så det er jo klart at Røst vil alltid være nummer en. Så kan jo vi være nummer tre og fire, men det vi er kjent for her er, det er tynnfisken, wm56, det var en sol, kobberfarget fin fisk og tynnere fisk. Lofoten er absolutt til stede, og vi har en sort, men slik som Røst er for eksempel veldig god på større, det er jo naturlig. Når vi skal tørke en så stor fisk, er den råtten før den er tørr her. Dere har mye bedre klima, så på tørrfisk er Røst den største konkurrent. Men det som skjer nå, er at Vesterålen er kommet på banen, når vi ikke lengre har frost på vintrene, så kan det jo godt hende at de overtar som den største konkurrenten, men det vet vi jo ingenting om. Men vi må jo tenke det, at ting forandrer seg. Om noen år, er det ikke sikkert det kommer fisk i Vesterålen lengre og det blir 20 minus som det skal, så kan det jo hende det normaliserer seg igjen.

- **Hvordan er relasjonen til kundene?**

- For meg er det viktig, for som jeg sier er den lojaliteten og det som man bygger opp, det er akkurat som om man har en butikk og bygger opp en viss goodwill og når det er opparbeidet har man en kundekrets som man føler seg trygg med, så hvis man ikke da begynner å råkjøre og blir gal, så er den goodwillen for meg viktig. Vi har noen båter som bare leverer etter pris, de får aldri nok. Men da er det også slik at de dagene vi har mange båter og for mye fisk, så må de vente lengst. Jeg prøver å ha det slik at man skal ha et godt forhold til hverandre. Selvfølgelig er det markedspris man opererer med.

    - **Hvordan har utviklingen i kundemassen vært (nye kundeforhold eller betjene gamle)?**

- Nei, altså, man kan si at man har fått færre kunder, flere seriøse som har falt bort. De klarer ikke å konkurrere med «ugresset», for det er «ugress» i Italia også. Det har vært generasjonsskifter og store forandringer.

- **Hvordan organiseres distribusjon av tørrfisk?**

- **Via agent?**

- Bruker agent ja. Jeg har en som har bodd hos meg et halvt år for å lære norsk. Så vi har et godt forhold, før han hadde vi faren hans som agent. Det er en berikelse å ha disse, mentalt. Men også en trygghet, skulle det være noe så er det greit å ha noen som er kjent der nede.

  - **Har dere vurdert andre måter å distribuere tørrfisk på?**

- Nei, vi har jo diskutert det mange ganger, men jeg tror at vi først må få samlet alt vi har snakket om. Jeg har vært med på Lofoten Stockfish, for å få den godkjenningen for å ikke blande Finnmark og Lofoten. Jeg har hvert fall prøvd å sikre brand og kvaliteter. Men jeg tror, vi hadde jo Lofoten Stockfish Company, da ble det slik at alle var enige om prisen, men når vi skulle selge var ingen enige lengre. Så når vi skulle selge da, så måtte vi ta en WA, og så gikk man ned i pris og skrev WP på fakturaen, før da hadde man holdt prisen. For da hadde man holdt prisen, så skrev man bare at det var en mindre fisk enn det de fikk, og da var man snarere å selge enn naboen. Så det er ikke lett. Skulle vi drive på en slik måte med tørrfisk, så måtte det være en som hadde så mye penger at han kunne kjøpe alt, så kunne han si kom til meg, jeg har styr på alt. Derfor tror jeg at i første omgang må kanskje banker og grupperinger bli voksne og finne tilbake til de normale verdiene. Og når de er kommet tilbake, er det sikkert mange ting man kan gjøre, men i hvert fall i dag er det for mange kokker, og det er ikke et seriøst nok forum for å kunne ta opp noe samarbeid, synes jeg. Det blir for mange som ikke har den etiketten som kreves.

Kvalitet

- **Hvilke produksjonsfaktorer påvirker kvaliteten på tørrfisk?**
  - **Gjennom hele prosessen fra fangst til salg av tørrfisk.**

- Jeg tror at faktor nummer en er at fisken må være fersk, og ikke minst er det med bløgging utrolig viktig, jeg savner bløggerene, de gamle autoritetene, som kunne det. Og ikke minst at det var fiskerioppsyn, de tok inn folk som kontrollerte at fisken var bløgget. Nå er det mye direktesløying og mye dårlig bløgging, og det gjør at, å få blodet ut av fisken er faktisk nummer en, for da er den sterkere for varme, man vet jo at hodene lukter på hjellene og det er jo blodet som er bakterier i, som skaper den lukten og forråtnelsen. Jo mindre blod det er når man henger fisken, jo høyere blir kvaliteten. Så det er hvert fall en ting som jeg mener er veldig viktig. Nummer to er jo, for utseende for fisken er det viktig, jeg synes det er best å få hengt den med sleipen

på og da er det jo å få hengt en dagsfangst. Når fisken blir liggende litt, så mister den jo kuløren. Det blir nesten som et eple som man kjøper av broderen, når det begynner å bli grått og full av flekker, selv om det er like godt inni, er det noe ekstra når man ser fine farger og friskt skinn. Det er jo det italienerne maser om, de sier husk vi spiser med øyene. Og det skjønner jeg jo, det er det samme, når man henter en tørrfisk, så er den mer tiltalende om skinnet er pent, enn om skinnet er grått og flekkete. Men det som kanskje er den aller største utfordringen er jo klimaet. Jeg tror at det er en syklus, man ser jo at den sirkelen som går rundt ekvator, hvordan varmen går opp og ned, så tror jeg nesten det er tusenårs tider på jordkloden. Vi er nok inne i en varmere periode når, det ser man jo på isen på syd og Nordpolen, hvor det smelter. Det er en utfordring, det vi prøver å gjøre nå, er at vi prøver å ha større avstand på fisken når vi henger den, slik at vi skal få mest mulig luft rundt fisken. For øvrig er det veldig vanskelig det der, det blir jo som vindruer, de kan bli søt og de kan bli sur, det er klart vi har svake årganger. Det var det i fjor, vi trodde det var bra, men for vår del hadde vi to problemer. Det ene var at det var for varmt i perioder. Kanskje det verste tror jeg som skjedde var at vi fikk et problem etter at vi tok fisken på lager. Den store fisken, som var rå inni, den kan man stikke kniven inni, så skal den tørke på lageret, men det er klart når det ble 30 grader på lageret, så kokte den. Da sier man at den blir lagerbrent. Når fisken er helt uttørket tåler den femti grader, men når den kommer inn av hjellene tåler den ikke det, å få en så høy temperatur. Så det viser seg at ettertørkingen inne, har vært en negativ faktor i fjor. Hvert fall for vår del. Men førsteklasses råstoff er nummer en og behandling på land. Det viser seg at den tørrfisken vi kommer best ut med, kommer fra juksafisk. Men det er klart så har man den sesongen man må sette sin lit til.

- **Hvordan kvalitetssikres tørrfisken?**

- Vi følger med fisken på hjell. Vi går å tar den fra hverandre, skjærer av lever. Før vi tar den inn, skjærer vi den ren. Når vi henger deler vi opp, den minste fisken fra 2,5 og ned henger vi for seg selv, og 2,5 og opp henger vi for seg selv. Vi skiller de. Det har også med at vi kan begynne tidligere med å ta inn den små fisken, slik at, det er ofte slik at det blir en rå sommer med skodde og slik, blir det ofte mugg på fisken. Da kan vi berge den minste med å ta den inn før. Men det er det eneste jeg ser vi kan. Vi har prøvd med gardiner, vi har prøvd med fluefangere, jeg tror på fluefangere. Men når ikke den blir unisont gjennomført, staten er med en dag, annen dag er de ikke med, så det er vanskelig. Men alle vet jo at fluen driter i fisken, da sier det jo seg selv, at jo

færre fluer, jo mindre makk. Så den flue bekjempingen var jeg med å satte i gang, vi har prøvd på det. Vi har også prøvd å henge storfisken litt lengre inn, før hengte vi den på staga, men problemet med det er at når solen kommer opp blir det som om å ta maten inn og ut av kjøleskapet. Man får mye mer varmt og kaldt, derfor har vi prøvd å beskytte fisken med å henge den lengre inn. Problemet der igjen, er at når man henger fisken for langt inn på stanga, blir den for tynn. Da blir fisken hengende mot hverandre og da er det veldig lett å få hengeflekker. Det er klart at jo tykkere stanga er, vil fisken henge lengre fra hverandre. Jo mindre diameter, jo tettere henger fisken. Så det er litt begge veiene. Vi prøver å snu, vi bruker alltid buken, der den er skjært opp, mot nord. Slik at ikke fluene sitter mot sola. Vi har ingen garnbåter, til tider er det vanskelig med garn. To netters garnfisk er ikke brukbart. Garn skal settes, så kan man vente et par tre timer, så må den leveres. Mye fisk som blir liggende lenge i garn dør. Men mange fiskere fisker slik at det ikke blir for mye per dag, og da er garnfisken et perfekt produkt. Den er holdig. Garnfisken er et kjempeprodukt, men det må behandles, det tåler veldig lite. Her er det ikke noe garnmiljø. Yttersiden har mye garn.

Lønnsomhet

- **Hvilke utfordringer knyttes til kostnadssiden av å produsere tørrfisk?**
    - **Hvilke kostnader er av størst betydning?**

- Det er klart at nummer en, er at det er dyrt å forsikre. Det er dyr frakt. Så det er jo en faktor. Også er det jo det at nå, vi synes jo det at når vi kan presse fisken og sende i up-sekker, så synes vi det er det vi får minst fraktutgifter på. Når man skal pakke i kartong, så får man inn ¼ del mindre fisk. Vi presser ikke i kartonger, i kartong blir det mer volum. Men det er klart at en bil koster det samme, om det er femten tonn eller uansett. Så det er en utfordring. Dersom importøren hadde betalt for det, hadde det jo ikke vært noen utfordring. Men det gjør de som regel ikke. For øvrig, lønnsomheten på tørrfisken den burde jo være god, men når alle skal konkurrere mot de rema1000 butikkene som snart ikke skal ha noen marginer på noen ting, og vi som kanskje må berge året på tørrfisken, den skal forsvare driftskostnader for hele året, men den forsvarer kanskje bare den måneden man selger den. Det er så lite gevinst. Før i tiden hadde man gjerne femti prosent fortjeneste på tørrfisken, det var helt normalt. Det var som mye som gikk, ja som gikk til Nigeria av svakere kvalitet, men nå ser de bare på hva man har betalt og hvor lavt man klarer å selge den, og hvor stort volum. Så det er vanskelig, slik som det er i øyeblikket for inntjening på tørrfisken. Og

har man vært heldig og fått en god pris, så kan man være helt sikker på at man får reklamasjon. Så det er jo egentlig ikke en god pris. Det har med åpen regning å gjøre. De sitter med fisken, makten og penger. Det er betalingspolitikken som jeg mener er den største årsaken til alle reklamasjoner. Det er ikke noe hyggelig å bare få kjeft, det blir litt sånn at uansett hvor nøye vi er, finner Italia noe galt.

Vi ser av regnskapstall at det generelt i næringen har vært høye finans- og personalkostnader de siste årene.

- **Hva kan skyldes de høye personalkostnadene?**

- Når det gjelder personalkostnadene, for vår del, så har vi fått sløyingen på land. Så der ble det 500 tusen i økning i personalkostnadene på grunn av sløying. Det kan vi jo egentlig bare legge på kiloprisen for fisken, for vi har ikke fått fem øre for sløyingen. Det het seg jo slik at vi skulle få en krone kiloet, så skulle vi kjøpe den rund og få innmaten. Men hva gjør man med innmaten, etter 15 mars så er rognen borte og leveren får man ingenting for og tar man betalt for det, ser man jo ikke den båten lengre. Ikke minst er det en utfordring med at før kunne fiskeren følge fisken, de fikk den i båten og de var i båten. Nå skal vi ha et mannskap på land som sløyer fisken, uten båt. Det var jo mye enklere når fiskerne tok seg av det før de leverte, nå har vi fått en ekstra utgift, pluss at vi må ha mye mer folk i beredskap. Det er en stor utgiftspost, man har både lønnskostnader og bokostnader.

- **Hva kan skyldes de høye finanskostnadene?**

- Når det gjelder finans, så for min del, det er jo ikke noen hemmelighet, når jeg sikrer en pris i Italia, så sikrer jeg den kursen. Hvis jeg har noen penger jeg har lyst å spille med så gjør jeg det, men det gjør jeg ikke i selskapet. Hvis kursen er åtte euro og regner den om til 150, så sier jeg at ja nå har jeg gjort en handel, da sikrer jeg det beløpet. Men hvis jeg, privat kan jeg holde på med kjøp og salg av valuta, men det blander jeg ikke inn i produksjonskostnadene. Det er femti prosent sjanse for at det skulle gå galt. For min del er det tryggest å regne om i fra norske kroner hva vi har gitt for fisken og så regne det om i euro den dagen man selger.

- **Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i næringen?**

- For å si det enkelt, nå har vi eiendom og tørrfisk, om jeg er heldig eller uheldig, som regel klarer man å pine ut en krone på slutten. Men det er klart at når man snakker om to-tre prosent avanse på det man holder på med, så er det jo ingenting. I hvert fall når man hele tiden er avhengig av å fornye seg, da har man ikke noe, vi

kan ikke sette penger til side for å fornye oss. Det er veldig synd. I fjor var det et greit år, vi omsatte kanskje for en 27-28 millioner kroner, det er jo en familiebedrift. Det er ikke omsetningen vi lever av, det er jo resultatet. Men når man da sitter igjen med 600-700tusen så er det utrolig små marginer. Egentlig er det så små prosenter det er snakk om, skal dere fortsette, er det nødt til å bli helt andre rater for at det skal bli fortjeneste. Men tilbake til banken, hvis man kan ha 100 kroner og får 100 millioner i kreditt, så går det jo ikke an, dessverre.

- **Hvilke lønnsomhetsmål fokuserer dere på?**

- Intuisjonen er i hvert fall at vi bør ha ti-femten prosent avanse. Ikke minst for vi har jo lyst å utvikle oss. På begynnelsen av 1900-tallet sendte selskapet faktisk folk ned til Amerika for å lære å dampe tran. Tran, altså leveren var vel egentlig det største og mest verdifulle biproduktet på fisken, kanskje noen ganger mer verdifull enn selve fisken. Noen ganger fikk man doblet utbytte når man dampet tranen, det er en slags steaming, jeg kan ikke forklare prosessen. Men før lot de leveren stå i lake, slik at den tranen som ble liggende på toppen ble verdien. Men når tranen dampes, kan man hente ut sikkert femti prosent mer av leveren. Da var det til og med russiske spioner her på for å se hvordan familien drev, for det var stort å sende folk ut av Norge, for å lære seg denne prosessen med å dampe tran. Vi var de første som startet med trandamping i Moskenes. Det er det jeg mener med å kunne sette penger til side, for å kunne gjøre slikt. Men vi har faktisk så små marginer at vi ikke har råd, vi har evig nok med å slukke alle brannene, og alle de utfordringene. Vi har nok med alle de daglige utfordringene at vi ikke klarer å fornye oss. Det er jo ikke sånn det skal være, da henger man etter. Hvert fall for vår del.

- **Hvordan forholder dere dere til råfisklagets nedre minstepriser?**

- En minstepris er jo, minsteprisen er høy, men det er jo markedet som bestemmer. Som jeg sier, jeg vil jo heller tjene fem prosent av tjue kroner enn av ti. Det er jo like mye arbeid med å flekke et kilo fisk, om det koster ti kroner eller tjue kroner. Men det som jeg mener, vi har hatt for to- tre år siden, sto vi å tapte penger på hvert kilo fisk vi kjøpte fordi vi måtte holde minsteprisen. Det var umulig å bli kvitt torsken. La oss si at vi tapte i snitt to kroner per leveranse, men så ville vi være lojale mot båtene. Men så fikk vi ikke lov å kjøpe lavere enn det og vi fikk mindre enn man kjøpte. I mine øyne er råfisklaget nesten blitt som en kommuniststat. Det er som enkelt som det at hvis markedskreftene lever og rår, så

er det det som bestemmer markedet. Det er akkurat som børs og valuta, det er markedskreftene. Det går ikke an å plassere en autoritet på kontoret, og si at det er prisen. Det er klinkende klart at hvis jeg tjener penger på fisk, så vil jeg ha fisken, og da betaler jo det jeg må betale. Da tenker jeg på naboen også. I dag har vi gjerne lett for å betale for mye over minsteprisen for å få fisk, men det er jo for at vi er kommet i det hjørnet vi er nå vi som fiskekjøpere. Båtene kan levere snart på Myre, som de leverer på Røst. De er så mobile båtene. Før i tiden, når sjarkflåten var, og de ikke rakk til fiskebruket da var det kanskje riktig med minstepris. Men i dag når det er havgående flåter, da kan båtene velge hvor de vil levere og da leverer de der de får best betalt. Det gale med minsteprisen er, slik som for eksempel med hyse nå, vi taper penger på å kjøpe hyse, og vi har ikke anledning til å sette prisen mer ned. Når markedet ikke vil betale mer, er det jo det som er prisen. Den taksten som råfisklaget gjør på fisken, jeg tror at råfisklaget er blitt en autoritet som suger penger ut av hele næringen. Av fiskerne og av kjøperne, det er blitt en stor tung organisasjon. Som jeg tror er blitt for tung og dyr. Men de gjør mye bra for eksportnæringen og markedsføringen og alt det der, men jeg er litt redd for at de er blitt litt for autoritær. Vi har jo alle det der seddel på sekundet, gjør man en liten feil, et lite tastetrykk feil, så får man likevel ikke retur på det. Det er blitt for gammeldags, for autoritært og for lite smidig i mine øyne.

Eksportmarked

- **Hva er de viktigste eksportmarkedene for dere?**
  - Det viktigste for meg er Italia. Men jeg har også en del i Kroatia, som begynner å bli et interessant marked. Man kan si Nigeria er også kanskje et av de viktigste, ser man for eksempel i fjor, da solgte vi mye mer til Nigeria enn Italia. Men Nigeria er et breakeven- marked, det er jo Italia man jobber for. Det er jo nummer en kvalitet de gjerne vil ha, og jeg vil ha nummer en pris. Så jeg må jo si at det italienske markedet er det viktigste, men det er utrolig viktig med Nigeria også. Men man legger ikke opp produksjonen for å få en dårlig kvalitet, man tenker jo at man skal få den beste og den beste prisen. Slik det er blitt nå med betaling og åpen regning, er det kanskje lurt å si at Nigeria snart blir det viktigste markedet. Får det rettet seg opp litt, så vil nok Italia være det sterkeste markedet. Nigeria er stor i dag, men de kan bli helt borte, det vil aldri Italia. Italia vil ha fisken. Nigeria er veldig korrupte

og der vet man om mange som, særlig på åttitallet, som gikk konkurs fordi de la all produksjon opp mot Nigeria, så stupte det, det var importstopp og det hele.

- **Hvor lenge har dere eksportert tørrfisk?**
  - Siden oppstart, min, i 21 år.
    - **Er det stor konkurranse blant aktørene på eksportmarkedet?**
  - Det er klart at jeg synes. Men det jeg ser er at konkurransen er vel kanskje størst på hvem man gambler å selge til. Hvis man gambler og selger til de svakeste, jeg kan få kredittforsikring, men jeg får kreditt på de jeg kan være 100 prosent trygg på, men de som er litt i grumseland, de får jeg ikke forsikret.
- **Hvordan bestemmes eksportprisen?**
  - Det er tilbud og etterspørsel som bestemmer. Jeg har et inntrykk av at Røst har et fortrinn, det er god kvalitet og særlig på stor fisk, så det fortrinnet har de som bor på Røst. Det er klart at det som er den største konkurransen er alle de som bare er opptatt av å få fisken ut, det er blant ugresset. De vil bare bli størst, fordi det er artig.
- **Har dere blitt påvirket av euro-krisen, i så fall hvordan?**
  - Det er klart vi har merket den. Agenten min i Italia sier at ungdommene der ikke spiser dyr mat, det betaler telefonregningen og bor hjemme hos foreldrene. Så reiser de for resten av pengene. Da blir det ikke dyr fisk på menyen. Men nå er tørrfisken begynt å bli billigere der, og det er veldig sunt for oss. Så det begynner å rette seg i Italia, men for to år siden var det tøft. Det viktigste vi gjør er at vi forlanger betaling for det vi gjør, det er nummer en. Det er slik at de som spiser tørrfisk, det er klart folk går mindre ut på restaurant, det har blitt dyrere, men allikevel de skylder mye på det. Jeg tror nok at det har vært mye skyllebøtter for når de skal betale. De har spilt mye på det og brukt det som en unnskyldning nesten. Men i hvert fall så går det bedre og tørrfisken er blitt et rimeligere produkt i Italia.
- **Hva er de viktigste utfordringene knyttet til eksport?**
  - Det har vi for så vidt vært inne på tidligere her.

Valuta

- **I hvilken grad påvirker kronekursen eksporten av tørrfisk?**
    - **Hva vil dere klassifisere som den viktigste valutaenheten dere må forholde dere til?**

- Italia, som jeg nevnte i sted.

- **Hva er deres holdning til sikringsinstrumenter?**
    - **Sikring eller spekulasjon?**
    - På bedriften er det bare sikring.
- **Benytter dere sikringsinstrumenter?**
    - **I så fall, hvilke?**
    - Terminsikring.

Fremtiden

- **Hvordan er samarbeidet blant aktørene i tørrfisknæringen?**
    - Det er nok lite samarbeid og mest prat. Jeg skal si deg som det er, jeg pratet i går med to-tre kjøpere og alle spør hva vi betaler, vi diskuterer prisen. Alle sier en pris og betaler noe annet. Faktisk er det nesten slik at man må holde kortene inn til brystet og drive din egen butikk. Det er ville vesten, det er for mange cowboyer og det er for vanskelig, det er nesten slik at, det er faktisk litt makabert å si, men man kan se det som om at det er ikke så farlig om jeg taper en million, så lenge naboen taper to. Så lenge man har den filosofien og den tanken, så er det vanskelig å samarbeide. Vi taper på å ikke samarbeide, det gjør vi, men jeg har i hvert fall prøvd. Når jeg tenker at når vi eksporterer så kan vi dempe branden litt, så kan vi heller gå sammen. Det var det jeg skulle si angående Lofoten Stockfish Company, vi skulle bli enige om en pris, men alle solgte bare unna. Men så sa jeg det at jeg skal bli med videre hvis vi gjør det slik at vi selger ti prosent for hver som er med, så går det på rundgang. La oss si at vi er tjue stykker som er enig om det, så får han solgt ti prosent, så får neste solgt ti prosent så går det rundt slik til alle er fri. Når vi ikke blir enig om prisene, de som kanskje har dårligst brand, de får solgt fisken sist og må kanskje vente et år til, så det går ikke. Skal vi samarbeide, må vi samarbeide på den måten av vi nærmest har et felles salgskontor. Samarbeid er hyggelig, vi er jo ei næring som har det hyggelig sammen, men forretningsmessig tviler jeg på det.
- **Hva tror dere må til for å være en bærekraftig næring?**
    - Man skal jo ikke svartmale, men man må ta opp problemstillingene. Men hadde det ikke vært gøy å drive med dette, så har jeg ikke holdt på. Når det gjelder lønnsomheten så er det ikke så gøy nå. Men det er artig å få fisk og å være i manesjen, og det er jo tross alt dette livet vi alltid har hatt her. Men det er synd at

på en måte storpolitikken har tatt over. Det håper jeg vi får gjort noe med, og så må vi jo tro på fremtiden. Det vil være trasig for turister her om det ikke var et fiskebruk det var liv i, som jeg sier for min del, jeg synes det er gøy å ha besøk av italienerne og megle om fisken, men de siste årene har man blitt litt mett av alle problemene. Det håper jeg dere får gjort noe med.

- Det som må til er at lokalsamfunnene må få tilgang på fisk. Vi er altfor sårbar slik som det er i dag, når vi ikke kan tilknytte oss noen båter. Vi har en mulighet i dag at vi kan gå inn å eie 49 prosent av en båt, men for det første er det utrolig dyrt og for det andre er den dugnaden skipperen og mannskapet gjorde før, havner på verksted for 2000 kroner timen, det blir for tøft. Jeg tror det er mye bedre at fiskekjøpere eier fiskebrukene og fiskerne eier fiskebåtene, så får vi heller diskutere dette med kvotene. I dag er problemet at, driver man for eksempel i laksenæringen, kan man slakte 100 tonn per dag, det er forutsigbart. Men med dette så vet man ikke hva man skal slakte i morgen og det er det som er utfordringen vår, det å prøve å få mer kontinuitet i det og få litt mer trygghet til råstoff og produksjon. Det tror jeg vi kunne fått hvis fiskebrukene kunne eid egne kvoter, da kunne man ringe en båt og be han komme med fisken. Nå investerer vi for livet og vi vet ikke når vi får fisk. Hadde man hatt en kvote, den kunne gjerne vært bundet til stedet, som ikke man kunne solgt ut av kommunen, det er helt greit, men da hadde vi i hvert fall kunne hatt en verdi. Det er trynefaktor og priser som bestemmer. Jeg prøver å reflektere over hva jeg gjør, ikke bare gjøre ting.

Vedlegg 8 Intervju – Informant 5

Bakgrunn og kort om virksomheten

- **Når ble virksomheten etablert?**
  - Vi ble etablert i 1993. Jeg begynte med å kjøpe en slip i 1992. Det var i mars 1992 at jeg var hjemme, på denne tiden jobbet jeg i oljebransjen, og så at det neste ikke var hengt en eneste fisk. Så jeg tenkte at det må jo være god business å hive seg rundt å kjøpe noe fisk. Så bestemte jeg meg for å ringe en kjenning for å høre om jeg kunne få leie fiskebruket hans. Han sa det var i orden og jeg skulle få leie det. Jeg måtte da betale så og så mye for hvert kilo jeg hengte på hjell, og sånt. Jeg fikk noen kompiser sammen med meg og startet firmaet. Jeg var veldig prosjektorientert så tanken var å kjøre det som et prosjekt, så jeg bestemte meg for at jeg skulle kjøpe så og så mye fisk, henge fisken, alt det andre skulle jeg selge videre til noen andre og når jeg skulle selge den tørkede fisken så skulle jeg selge fisken til eksportører. Alt dette gjorde jeg, og alt gikk etter planen. Det eneste problemet var at når jeg solgte det, tjente jeg neste ikke penger på det. Jeg holdt på hele høsten for å få gevinster på salgene, og jeg klarte etter hvert akkurat å få tilbake det jeg hadde brukt av penger. Jeg tok i begynnelsen ikke ut noe lønn til meg selv, og da tenkte jeg at dette var ikke aktuelt å gjøre flere ganger, så etter hvert bestemte jeg meg for å skrape sammen noen penger å kjøpe ut kompisene som var med. Så var det engang i februar-mars 1993 så kom ordføreren her og spurte om jeg ikke skulle kjøpe fisk. Det første jeg tenkte var at det var ikke aktuelt, ikke en gang til, men når jeg fikk samlet meg tenkte jeg at jeg hadde et bedre utgangspunkt enn jeg hadde før og firmaet hadde jeg jo så det trengte jeg ikke å etablere på nytt, arbeidskraften hadde jeg også, så neste dag dro jeg i banken for å høre om jeg kunne få finansiering. Det kom i orden til slutt, og penger fikk jeg. Neste år, i 1994, gjorde jeg det samme. Plutselig var markedet helt annerledes, og det var et sug etter fisk, overalt, både saltfisk og tørrfisk. Vi hengte litt fisk, og solgte saltfisken og det andre, så vi tjente vell en halvannen million på dette. Etter dette fikk jeg en forespørsel om jeg ikke ville kjøpe det lokalet jeg har den dag i dag. På denne tiden pendlet jeg, og reiste frem og tilbake en periode. Men på et tidspunkt var det så mye krav fra ulike kontrollører at det fungerte ikke lengre å reise frem og tilbake. Så det var sånn det hele startet.

- **Hvor mange ansatte har virksomheten?**
    - Det er veldig varierende. Vi er hovedsakelig 6-7 ansatte, mens vi er 16-17 under vintersesongen. I snitt er vi vell rundt 10-11 ansatte.
- **Hvilke overordnede mål har virksomheten?**
    - Det må vel være å ha et bestemt overskudd, sikre arbeidsplassene og få til en viss utvikling av virksomhetene slik at vi holder oss noenlunde oppdaterte.
- **Hvordan har virksomhetens utvikling vært?**
    - **Utvikling i kvantum, priser, ansatte, resultat.**
    - Da vi begynte hadde vi en god del båter og tok imot på gammelmetoden, og så endret det seg litt. Tidligere sløyde fiskerne på land, og fisken ble sperret med en gang. I det gamle lokalet var det små lokaler og lavt under taket, og så bygde vi et nytt lokale som var litt høyere under taket og bedre forhold rett og slett. Det ble mye mindre tunge løft. I starten var kvantumet svært variabelt, og det var noen år der det ble produsert særdeles lite. Etter hvert tok det seg opp litt, og det endret seg jo. Det er ganske mange som tror at det ikke skjer endringer i fiskeindustrien, men ting endrer seg, blant annet med tanke på det tekniske, etter hvert. Nå de siste årene, med sløyelinjen som er kommet, er det nesten bare sløying på land. Kvantumsmessig har jeg en litt annen flåtestruktur enn de andre på her har. Vi har mest juksere. Jeg burde kanskje skaffe meg en garnbåt eller to, og dette fører til at jeg blir mer sensitiv når klimaet er ugunstig og råstofftilgangen er dårlig.

    - *Skyldes dette et loljalitetsforhold til fiskerne?*

    - Målet mitt har jo hele tiden vært at jeg ønsker kvalitet, og kvalitetsmessig vil den beste fisken være den som er fanget med juksa, men i de siste årene har ikke kundene på eksportmarkedene hatt råd å kjøpe kvalitet, de tenker kvantitet fremfor kvalitet. Det blir mer og mer Typo B og Sekunda fisk som kjøpes, i Italia. I Afrika kjøpes det tredjesorteringer. Vi vil jo ha kvalitet, men det er vanskelig å selge, spesielt etter finanskrisen. De siste fem-seks årene har det vært et veldig godt fiske i Vesterålen, og mange fiskere går dit, kvotene er blitt høyere, og de har gått dit for å klare kvotene. Etterpå kommer dem til Røst for å ta resten av kvotene, det har gått ut over Røst generelt og meg spesielt føler jeg, fordi jeg ikke har hatt så store fiskebåter som kjøper og jeg har hatt mindre båter. En annen ting er at det trengs mange folk til å sløye fisken, men når det ikke kommer fisk, har ikke de ansatte noe å gjøre, og da blir det sløsing av penger. Det er for ille at det blir slik.

Man kan ikke ta dem til Norge, og ikke la dem tjene noe. For to år siden ble det hengt et kvantum som er noenlunde normalt, jeg bruker å henge normalt rundt 700 tonn, og da ble jeg sittende igjen med ganske mye fisk rundt årsskiftet, og det likte jeg ikke. Jeg er vant med å selge mye fisk på høsten, og ha lite fisk igjen på lageret ved årsskiftet. Vi hadde rundt 70 tonn igjen ved årsskiftet, nesten halvparten av produksjonsvolumet det året. Derfor fant jeg ut at jeg neste år ikke skulle henge så mye fisk på hjell, og den fisken solgte vi til årsskiftet. Dette skyldtes ikke bare at jeg hengte mindre, men at det ble hengt mindre fisk generelt i næringen. Det jeg mener har størst påvirkning på prisene er det totale volumet som er produsert. Kvalitet er så som så. Er det hengt mye, så faller prisene. Jeg mener at om det blir hengt rundt 14 0000 tonn totalt for produsentene så er det nok. Blir det hengt for mye, slik som i 2012 da det ble hengt 22 000-23 000 tonn, faller prisene deretter. Men i de siste årene har Nigeria og Afrika kjøpt mer og mer fisk, og det hjelper mye.

- **Hvordan er situasjonen i dag?**
  - Året 2015 har så langt vært et begredelig år med dårlig vær. Garnbåtene går ut i alt slags vær, mens juksabåter ligger til kai i dårlig vær. Det synes på hjellene mine hvilke type båter jeg har, er ikke så mye til nå. Så det er litt vanskelig, men ingen krise. Jeg er rustet for et dårlig år eller to. Jeg håper det skal bli bedre nå frem mot påske, og at været blir bedre. Det kan hende jeg kommer til å slite med å selge den fisken som er hengt sent, men det tar jeg som det kommer. Slik det ser ut nå blir det en god del mindre fisk hengt enn tidligere år. Men målsetningen er jo selvfølgelig å tjene penger.

Produkt

- **Hva er virksomhetens primære inntjeningsmuligheter?**
  - **Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør eksport av tørrfisk?**
  - Virksomhetens primære inntjeningsmuligheter er tørrfisk og omtrent 90 % av omsetningen utgjør tørrfisken. Rundt omkring i Fastland-Lofoten er det annerledes, de salter fisken og satser på pakking av fersk fisk. Det er vanskeligere her ute med logistikkmuligheter. Plutselig sitter man med masse fersk fisk pakket, og så kommer det ikke ferge.
- **Hvilke konkurrenter vil du fremheve?**

- **Hvilke forskjeller, eventuelt likheter, kan trekkes frem i forbindelse med disse konkurrentene?**

- For tørrfisken, som er det produktet vi produserer mest av, konkurrerer den med substitutter slik som kylling og pangasius, og annen billig mat. Dersom de ikke har råd å kjøpe tørrfisk, kjøper de noe annet. Dem konkurrerer vi med. På Røst er vi en 6-7 produsenter og vi samarbeider ganske mye, men vi konkurrerer jo også. Slik må det jo være, men jeg vil ikke fremheve noen verken fra eller til. Det vil kanskje variere litt fra år til år, men de fleste har sine faste kunder. Det kan være år der det er lite fisk og dårlig kvalitet at folk kan krype over grensen til hverandre. Vi liker å tro at vi på Røst og Værøy produserer den beste fisken. De siste 10-15 årene jeg har holdt på har det vært slik at Værøy har lagt seg en halv euro eller en euro under prisene på Røst og de i Fastlands-Lofoten har lagt seg en euro under der igjen, i hvert fall. Prisene er jo slik at når året er omme, så vet du om du har hengt 22 000 tonn eller 10 000 tonn, og når det blir hengt lite tenker mange at man skal prøve å ta igjen det tapte å prøve å få høyere priser. Da blir det ofte skriking og skråling. Det har litt å si hvem som går først ut, og fastsetter prisene. Vi har hatt ulike varianter. Vi har diskutert det her på Røst og hatt en felles ordning. Det gikk i et par år, og så kollapset det. Vi hadde også et samarbeidsfirma som het Lofoten Stockfish Company, LSC, og der bestemte vi priser. At de prisene som ble satt skulle være det endelige, og vi bestemte at ingen skulle selge til lavere pris. Under et normalt produksjonvolumsår gikk det bare bra, mens så kom det år der det ble produsert for mye, og da ble det et problem. Alle de andre på Værøy og Lofoten hadde den fordel av at de kunne legge seg litt under oss, og så kunne dem selge. Dermed så begynte det å bli uro i LSC i og med at når det var mye volum fikk dem ikke solgt. Noen hadde presset økonomi, og så raste det sammen. Det har blitt prøvd ulike samarbeidsmetoder som ikke har fungert, og det er egentlig litt rart fordi tørrfisknæringen produserer for en 500-600 millioner, ikke mye relativt til andre næringer. Det burde gå an, mener jeg. Det kunne vært en rik kar som kunne kjøpt alt og produsert og solgt etterpå. Historisk har det vært slik at man har blitt enig om en pris, og så har man sprunget for livet hjem og solgt for en annen pris.
- *Hvordan er det med tanke på internasjonale konkurrenter?*

- Nei, før var Island en konkurrent, men nå er det ikke slik lengre. Når jeg tenker internasjonalt, tenker jeg mer på substitutter, at man spiser noe annet enn tørrfisk. De produserer jo litt tørrfisk i Finnmark, men det går mye av fisken til Kroatia så de er ikke en direkte trussel vil jeg si. Vi har jo et par flere markeder å basere salget på. Italia er det største, for Røst i hvert fall. Afrika er kommet på banen nå. Nå når valutaen er litt svakere, og det selges i dollar får man litt mer igjen, slik at du kan selge dit uten å tape penger. Så har man USA som også kjøper en god del av tørrfisken.

- **Hvordan er relasjonen til kundene?**
    - **Hvordan har utviklingen i kundemassen vært (nye kundeforhold eller betjene gamle)?**
    - Både og, alt er relativt. Man vil jo gjerne beholde kundene sine, i hvert fall dersom de er verdt å beholde. Vi har et rimelig bra forhold til kundene og besøker kundene innimellom. De kommer også hit og besøker oss. Man håper jo også alltids på nye kunder, og også å beholde de gamle. I Italia er det stort sett de samme kundene, og i ny og ne dukker det opp noen nye. Ofte når det dukker opp noen nye, er det ofte slik som har vært kunder av noen andre sine kunder. Så dersom man begynner å selge til dem, blir en kunde forbannet på deg fordi det er hans kunde. Det er ofte at det har begynt slik, og så går det en stund så er man tilgitt. I Veneto-området for eksempel, så har vi Pietra som er en av de største i Italia, og han har kunder der, og de har i hvert fall en eller to som var og er kunde hos ham, som jeg eksporterer til, men de må jo få lov å utvikle seg dem også, sånn tenker vi.

- **Hvordan organiseres distribusjon av tørrfisk?**
    - **Via agent?**
    - Ja, vi benytter oss av agent
        - **Har dere vurdert andre måter å distribuere tørrfisk på?**
    - Det hender at vi selger fisk uten agent, at vi sender direkte, men jeg mener det er bra å kunne ha en som løper rundt og forhandler dersom det skjer noe, men jeg mener kanskje at de får for godt betalt. De får 2 %. Et år var tørrfiskprisen ganske høy. Jeg solgte ganske mye Bremer for 28 kr per kilo, og det er jo en formidabel pris. Når de får 2 % av økningen. Når vi får høyere priser bunner det ofte i at vi har høyere kostnader, råstoffprisen er høy slik at fortjenesten til slutt ikke blir høy men de får 2 % av salgsprisen uansett, så de får på en måte

doblet inntektene. Det blir etter mitt skjønn feil, men det er ikke bare å sette ned 2-prosenten. Da kan det bli et rabalder, og de vil da kanskje gå til noen andre.

Kvalitet

- **Hvilke produksjonsfaktorer påvirker kvaliteten på tørrfisk?**
  - Råstoffet, først og fremst. Får man dårlig fisk på land er det vanskelig å gjøre den god. Så er det selvfølgelig bearbeiding av fisken også. Det at man behandler den og tar vare på den ordentlig, og gjøre det riktige. Tørkeforholdene har også en god del å si. Dersom det blir dårlig vær går det utover kvaliteten. Blir det for varmt så nytter det ikke, blir det for kaldt så nytter det ikke, så det er mye som må stemme. Så tror jeg at det har noe å si hvordan man lagrer fisken. Om det blir lagret for varmt, for kaldt, for tørt har noe å si. Vi bruker å sette den inn på kjølen i reoler. Da holder den litt bedre på vekten, og i tillegg unngår vi en problemstilling som var mye av før i tiden, mugg. Noen tar også nakkene av fisken med en gang den tas inn fra hjellene, og noen venter til de vraker den. Vi tar nakkene av fisken med en gang den tas inn fra hjell, for så å sette den inn i reoler. Vi mener at den tørker litt bedre på denne måten. Noen mener at den blir gul i skinnet, mens noen mener at fluene spiser fra fisken dersom nakkene tas med en gang. Dette har ikke vi opplevd. Men vi har vært litt plaget med at fisken har vært gul i nakken. Lagring har i hvert fall betydning for kvaliteten. Hvordan bløggingen av fisken foregår har en god del å si for kvaliteten. Jeg tror det er bra det som skjer nå med at fisken skal sløyes på land. Det at man kutter av kverken. Da vet man at den er bløgget riktig. Vi begynte jo uten sløyemaskin, og sløyde fisken selv. Da så vi tilfeller at noen rev fisken med hytten, da blir den bare revet av litt på den ene siden. Det går sikkert an å gjøre det riktig med en hytt, men da må den rives tvert over og ikke slites av. Aller helst skal man rive fisken tvert over. Ellers blir fisken full av blod, og rød inni. Når den tørkes blir den også slik. Det er det jeg mener med råstoff. Kommer det dårlig råstoff, så går det ikke an å gjøre det bra. Kommer det bra råstoff, så har man i hvert fall mulighet til å gjøre det bra.
- **Hvordan kvalitetssikres tørrfisken?**
  - Vi har våre egne innarbeidede metoder for å kvalitetssikre fisken. Vi tar i mot den, sperrer fisken, henger den på hjell og så passer vi litt på den og så tar vi

den inn fra hjell. Så tar vi nakken av den, stabler fisken på paller og stabler den i reoler. Deretter begynner vi vrakingen. Jeg vil si at vi sikrer kvaliteten ved å vrake fisken.

- **For kundene, hvor bestemmende er kvalitet på tørrfisk?**
    - **Hvilke kvaliteter kjøper de ulike kundene?**
    - Den er helt klart bestemmende. Dette gjelder jo alle produkter. Dersom man skal kjøpe seg en ny tv, vil man gjerne ha en ordentlig tv. Så den er helt klart viktig. Kundene kjøper alle kvalitetene, men de kjøper mye mindre tynn fisk, slik som for eksempel WM, enn tidligere. Før var det den tynne fisken som var mest populær. Det var den man fikk best betalt for i Nord-Italia. Det var veldig bra. Nå vil det ikke ha tynn fisk, de vil ha den tykk. Selv i Nord-Italia kjøper dem tykk fisk. Når man henger fisk sent på året får man tynn fisk, etter at den er ferdig å gyte, og den er vanskeligere å selge. Slik at de vil helst ha tykk fisk, og den er tykkest den som er produsert her på Røst. I Lofoten har de som regel tynn fisk. I Nigeria er det mest størrelse det går på, slik som 30/50, 40/50,50/60 og 50/70. De ønsker tredjesorteringer.

Lønnsomhet

- **Hvilke utfordringer knyttes til kostnadssiden av å produsere tørrfisk?**
    - **Hvilke kostnader er av størst betydning?**
    - Prisen på råstoffet er en ting, først og fremst. Men så er det jo andre kostnader, slik som for eksempel sløyelinjen og utstyr. Man må holde seg oppdatert. Når man kjøper råstoffet er det jo også en liten konkurranse. Vi har jo hatt tradisjon på Røst for å ta litt mindre enn i Lofoten, men det har kanskje endret seg de siste årene. Vi har en 12-15 år der fisken stoppet her, og sto utenfor Røst. Vi satt midt i matgryten av alt for mye fisk. Da blir jo prisene deretter. De siste årene har det vært fisk overalt, og da er jo vi nødt til å ta samme pris som de andre stedene. Ellers drar båtene andre steder. Så disse kostnadene er helt klart viktig. Så har vi jo det at prisene stiger på alt. Lønninger, utstyr, forsikringer, transport osv osv. Men det er helt klart råstoffet som har størst betydning.

Vi ser av regnskapstall at det generelt i næringen har vært høye finans- og personalkostnader de siste årene.

- **Hva kan skyldes de høye personalkostnadene?**

- Høye personalkostnader skyldes det høye lønnsnivået i Norge. Det er det. Hva det skyldes bortsett fra det kan jeg ikke svare på. Jaja for så vidt, oljenæringen presser opp prisene på lønningene.
  - **Hva kan skyldes de høye finanskostnadene?**
- Det kan være det at næringen generelt har dårlig råd, lite penger, dårlig likviditet. Vi må låne mye penger. Det koster å være fattig. Så er det jo selvfølgelig i forbindelse med at man har sikret euro og andre valutaer. Vi tjente penger mange år på valutasikring og valutalån, men plutselig ble det så uoversiktlig og svingende. Spesielt i julen 2008/2009, da smalt det. Det var mange som hadde mye sikringer. Det var hundrevis av millioner i minus, og mange gikk bedrifter gikk overende i denne perioden. Heldigvis at det var juleferie da. Da ferien var over gikk det tilbake, før bankene vi summet seg. Jeg kom faktisk ut med bena plantet på jorda da og tjente penger i perioden. Heldigvis. Men jeg tapte mye privat. Mange tapte mye penger på dette.

- **Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i næringen?**
  - Når man snakker om tørrfisk, så er det helt klart det totale volumet i næringen som har størst betydning. Jeg mener at det har større betydning en for eksempel kvaliteten. Henger man for mye, vil prisene falle. Så er det selvfølgelig råstoffpris, kvalitet som oppnås, betalingsevne hos kjøperne, valuta og konjunkturer, og så er det generelle kostnader. Personalkostnadene er dyre, forsikringene er dyre. Det har også vært problemer med tyverier. Vi hadde problemer med å få forsikret det. En stund måtte vi til utlandet for å få forsikret produktene. Transportkostnadene er dyre. Alt er dyrt. Vi skal også subsidiere kommunen her. Så krever også ulike reguleringer sitt bidrag. Mattilsynet for eksempel.
- **Hvilke lønnsomhetsmål fokuserer dere på?**
  - Vi fokuserer på å ha en høy driftsmargin. Vi omsetter ikke for så veldig mye, men vi har en brukbar driftsmargin. I 2013 hadde vi en driftsmargin på 20,8 %, og det er bra. Dersom jeg sier at jeg ønsker en driftsmargin på over 15 % er jeg fornøyd. Dersom det blir veldig lite drift, slik som i år, blir det lite å gå på. Det handler om å få avkastning på pengene du bruker og få tilbake noe.
  - *Så dere har noe å gå på med tanke på soliditet?*
  - Ja, det har vi. Vi har aldri hatt underskudd, så vi klarer oss.
- **Hvordan forholder dere dere til råfisklagets minstepriser?**

- Vi forholder oss til en markedspris. Før i tiden snakket vi litt sammen, uten at vi ble beskyldt for kartell. Da ble vi enige om at vi skulle betale litt mer. I de senere år har det blitt litt mer sånn hipp som happ. For å ta et eksempel, om bilkjøring. Dersom du er ute å kjører bil og må fylle bensin. La oss si det er en bensinstasjon på den ene siden og en bensinstasjon på den andre siden. Dersom den ene har satt ned prisen, så gjør den andre også det. Ellers får den ikke solgt noe. Samme blir det andre veien, dersom naboen min begynner å betale tre kroner i overpris. Da får jeg ikke fisk jeg heller dersom ikke jeg gjør det samme. Den som gjør noe med prisen, på Røst eller andre steder, han må vite det at det vil gå ut over alle. Det er litt interessant, fordi at fiskerne prater sammen underveis. Den effekten man oppnår med det vil kanskje ikke være verdt det. Man må tenke over dette med tanke på fiskerne, men også ovenfor konkurrentene. Man må ha et prisnivå som er i nærheten av hva man har andre steder. Det er litt avhengig av om man får fisk eller ikke. Dersom jeg hadde betalt 3 kroner i overpris, hadde jeg sikkert hatt mange båter her hos meg. Det er derfor en vurderingssak man må gjøre. I det øyeblikket man gjør det, går det ut over alle de andre. Slik at man må tenke litt før man gjør det.
  - **Hvor avhengig er dere av tørrfisk, sammenlignet med andre produkter?**
  - Vi er veldig avhengig av tørrfisken, det er det vi lever av. Det er grunnlaget her ute.
- **Hva kan forklare de store svingningene i resultatene?**
  - Det er for det første dårlig økonomi i importlandene Så er det jo det totale produksjonsvolumet har alt å si. Det varierer kraftig med hva som skjer med de andre produksjonsformene. Er det god etterspørsel etter saltfisk så produserer de saltfisk fordi de får pengene raskere tilbake. Og er det bra etterspørsel etter fersk fisk, slik det har vært de siste par årene, så blir det produsert mindre tørrfisk. Så det påvirker hverandre.

Eksportmarked

- **Hva er de viktigste eksportmarkedene for dere?**
  - For meg er det viktigste eksportmarkedet Italia. Så er jo Nigeria også viktig, selv om vi ikke eksporterer direkte dit så er det et viktig marked.
- **Hvor lenge har dere eksportert tørrfisk?**
  - **Er det stor konkurranse blant aktørene på eksportmarkedet?**

- Ja det er det jo, det vil jeg si. Men jeg tror kanskje man er avhengig av litt konkurranse.

- **Hvordan bestemmes eksportprisen?**
  - Det bestemmes av tilbud og etterspørselsforhold. Vi ser litt på kostnadene vi har hatt tidligere, råstoffprisene, hvordan det gikk i fjor, hvor mye man må ha og vil få fortjeneste. Vi snakkes jo litt oss i mellom. Vi har jo tørrfisk forum der vi snakker litt om hva vi burde ha og blir enige. Så går vi ut med et eller annet, så blir det slik.
  - **Hva kan forklare lave eksportpriser i 2014?**
  - Jeg synes ikke de var så spesielt lave i fjor, men dersom man skal si at de er lave så skyldes det at det er dårlig økonomi. Dersom man har et stort produksjonsvolum, så går prisene ned. Høye kvoter var det også, og det ble fisket veldig mye i fjor. De var lavere i 2013 enn i fjor ettersom jeg husker.
- **Hvor stor andel av totalt produsert kvantum eksporteres ut av landet?**
  - Ja, det er omtrent 95 %
- **Har dere blitt påvirket av euro-krisen, i så fall hvordan?**
  - Selvfølgelig har vi blitt påvirket av den. Det har vært ekstremt dårlig økonomi i importlandene. Vi har fått noen dårlige sikringer tidligere osv osv.
- **Hva er de viktigste utfordringene knyttet til eksport?**
  - Det er at færre mennesker spiser tørrfisk i importlandene, for eksempel Italia. Det er jo der, slik som her, at man vil lage maten rimelig raskt. Tørrfisk tar lang tid å tilberede, og spises mindre. Det lukter, og slikt. De andre landene som importerer tørrfisk er lavkostland, altså lav betalingsevne, Afrika for eksempel. Vanskelig transport og upålitelig politisk uro når det gjelder Nigeria. I USA så er det strenge mathygieneregulering, FED er ganske strengt, men det går en del tørrfisk dit.

Valuta

- **I hvilken grad påvirker kronekursen eksporten av tørrfisk?**
  - Det er klart den påvirker i stor grad hvor mye du får for en vare du selger.
  - **Hva vil dere klassifisere som den viktigste valutaenheten dere må forholde dere til?**
  - Euro betegnes som den største valutaenheten.
- **Hva er deres holdning til sikringsinstrumenter?**

- **Sikring eller spekulasjon?**
  - Vi sikrer. Tidligere spekulerte vi, men nå sikrer vi bare. Spekulerer gjør jeg i et annet firma.

- **Benytter dere sikringsinstrumenter?**
  - **I så fall, hvilke?**
  - Vi sikrer en andel av salget på valuta, som i hovedsak er euro. Vi sikrer bare en liten del av posisjonen. Jeg har funnet ut at det ikke er så lurt. Dersom kursen er på 7.50 slik som den var for et par år siden, så kan man bli lurt fordi alle tror den går i 7.20. Men så går den lettere i over 8.00 enn i 7.20. Så om den går nedover så taper du litt, men om den går andre veien går du glipp av en stor fortjeneste dersom den går andre veien. Det er erfaringer jeg har gjort meg med dette.

Fremtiden

- **Hvordan er samarbeidet blant aktørene i tørrfisknæringen?**
  - Jeg nevnte det litt tidligere. Jeg mener jo at vi samarbeider ganske mye, i hvert fall her. Sånn ” all over” gjør vi det også. Men om vi skal ta det til et videre nivå, ja det får vi se på.
- **Hva tror dere må til for å være en bærekraftig næring?**
  - Stabil råstofftilgang. Kanskje vi kunne ha fått lov å kjøpe noen egne kvoter, som vi har selv. Så kan de heller bestemme at de kvotene der har de ikke lov å selge til utlandet, eller et eller annet. Det har vært nok å ha et par båter som kunne levert meg 600-700 tonn, så hadde jeg vært fornøyd. Det er ikke umulig at det kan skje. Gode rammevilkår hadde vært fint. Logistikken er jo også avgjørende, det at vi har en ordentlig ferge som kan levere, og er stabil.

Avslutning

- **Har du noe du ønsker å tilføye?**
  - Ellers så har jeg en sånn hjertesukk her, som er slik: Vi er overregulert av ulike myndigheter som skal kontrollere oss, på grunn av påstander om fusk i næringen, og helst andre steder. Vi bruker enormt med tid på papirer og slikt. Vi har mattilsynet, Fiskeridirektoratet, Kontrollverket, Arbeidstilsynet, Miljøvernmyndighetene. Justisvesenet, skatte og avgiftsvesenet som kommer og skal kontrollere. Kommunen, med brannsikkerhet osv osv. Ellers så er det

jo en næring der det er mye som skjer, men jeg gleder meg over å ha noe å gjøre, i stedet for bare sitte på kontoret en hel dag.

Tusen takk for at du tok deg tid til oss.

Vedlegg 9 Intervju – Informant 6

Bakgrunn og kort om virksomheten

- **Når ble virksomheten etablert?**
  - I 1936 av bestefaren min. Før det hadde min oldefar holdt på siden 1903 på Lyngvær. Min bestefar kjøpte selskapet, sammen med en i Stamsund og en på Reine den gangen. Så kjøpte han de ut i 1963. Bare litt historikk, før vi fikk inn nye medeiere her.
- **Hvor mange ansatte har virksomheten?**
  - Vi er ti faste ansatte, og 27-28 i sesongen.
- **Hvilke overordnede mål har virksomheten?**
  - Det er å være nyskapende og lønnsom fiskeriselskap, som gir avkastning på kapitalen til eierne. Det er det det som regel dreier seg om når man har et aksjeselskap, med eiere og investorer.
- **Hvordan har virksomhetens utvikling vært?**
  - **Utvikling i kvantum, priser, ansatte, resultat.**
  - Ved mottak av tørrfisk, har det egentlig vært stabilt de siste ti årene, med unntak av de siste årene der det har vært mer ustabilt både i forhold til vær og vind og man merker også at konkurransen, etter som torsken har spredt seg langs kysten, merker man stor konkurranse fra andre fiskerisamfunn spesielt fra Vesterålen og Myre, som blant annet har tatt et innhugg av flåten vi hadde tidligere. Vi hadde spesielt mye fra Vikna og Rørvik, men etter hvert har det blitt en restrukturering, og det blir mer mobilt. Utviklingen har slik sett har vært jevn, stor. Eksportprisen har variert ut i fra råfiskprisene gjerne, for det er en slags faktor i mellom der. Det er også interessant å se på at marginene varierer, men prisene har variert veldig mye. Går vi tilbake til 90-tallet, i Italia, så var tørrfiskprisen på nesten samme nivå som i dag. Etter hvert som vi har hatt historisk lave råstoffpriser, har tørrfiskprisen etablert seg på et nivå i forhold til den nedgangen i råstoffprisen. Jeg har ikke en nøyaktig oversikt over tallene akkurat nå.
  - *Slik som i år, da minsteprisen er mye høyere i år enn i fjor, hvilke utslag tror du det vil ha på eksportprisen?*
  - Det er to ting. Den ene tingen er prisen og en annen ting er at det er et prissensitivt marked. Så har man det med priselastisitet, som har med volum og pris og gjøre. Så det er to ting, prisen på råvaren som skaper en forventning i

markedet i forhold til hvordan prisen skal bygges videre og da har man full informasjon, det er jo et marked med full informasjon, der kunden vet hva minsteprisen er og da blir det en slags fastsettelse ut i fra det. Så kommer det neste, hvor mye, hva er det tilgjengelige volumet. Men det er også vanskelig, for det er ikke bestandig at det er tilgjengelig det volumet man tror, i forhold til markedet. Slik som i fjor, da gikk det veldig mye til Nigeria, der man i utgangspunktet trodde at det skulle bli et vanskelig år for Italia for det var for mye produsert, men så viste det seg at det forsvant ut andre veier. Så det er heller ikke enkelt å predikere hvert år. Så jeg tenker at det er to ting som er viktige i forhold til prisene, det er det her med volum og minstepris. Selvfølgelig så har man valuta også som en faktor som spiller inn. De er raske i Italia å komme med vekslingskursen hvis det er noe. Virksomhetens utvikling i ansatte, hvis vi går tilbake tjue år, så var vi nok tjue ansatte, vi var dobbelt så mange. Så er det slik at vi har redusert også i forhold til samfunnsansvar, før sørget man for at alle hadde jobb hele året, men det kan man ikke ta seg rå til i dag. Man må tjene penger, og det vil nok være første prioritering. Vi produserer heller ikke så mye saltfisk som vi gjorde før, men det er et klart mindre behov på vinteren hvert fall. Så summen av dette er at vi har redusert ganske mye i den faste arbeidsstokken, så bruker vi langt flere sesongarbeidere. Også har man blitt mer rasjonell også, selv om vi er på langt nær der vi kunne eller burde vært, så er vi mer rasjonell. Både i forhold til mottak og at fisken kommer ferdig sløyd. Det gjorde den en stund selv om vi sløyer den nå. Før var det oppi ei korg, så var det en hel masse operasjoner, et hengelag før kunne være fire-fem stykker, ikke bare to, det var helt andre operasjoner. Hvert fall har vi hatt en ganske vesentlig reduksjon i faste ansatte, men vi har flere sesongarbeidere. Så er det i forhold til resultatene, om det ikke har vært enorme resultater, så har de jevnt vært positivt siden 2008-2009, der vi hadde en turn for å snu. Resultatene har vært positive, men så kan man jo spørre seg, er det bra nok? Men det er jo et litt annet spørsmål.

- **Hvordan er situasjonen i dag?**
    - **I forhold til lønnsomhet**
    - For vår del, så er lønnsomheten, i forhold til benchmark, så er det positivt. Det er bra. Det sier vi oss fornøyd med, vi har de som ligger litt over og vi har de som ligger litt under.

Produkt

- **Hva er virksomhetens primære inntjeningsmuligheter?**
    - **Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør eksport av tørrfisk?**
    - For oss, i et vanlig år, så er den primære inntjeningsmuligheten tørrfisken. Prosentvis, hvis jeg tenker på hva som er tilfredsstillende i forhold til omsetningen, på produktet, vil jeg si 7-10 prosent. Andelen varierer fra år til år, men det ligger mellom 50-70 prosent.
- **Hvilke konkurrenter vil du fremheve?**
    - **Hvilke forskjeller, eventuelt likheter, kan trekkes frem i forbindelse med disse konkurrentene?**
    - Vår største konkurrent, inne i Lofoten, så er det Lofoten Viking. Vi har veldig mye av det samme markedet. Så har vi selvfølgelig John Greger på Røst da, som er en stor konkurrent. En annen konkurrent er selvfølgelig også Røst Sjømat. Vi har kanskje ikke så mye de samme kundene. Det er de største aktørene, som har de største markedsposisjonene og som opererer i de samme markedene som vi gjør. Da spesielt i Sør-Italia. Så har man selvfølgelig mange små selskaper som skaper litt uro.
    - *Kan du si noe om konkurransen på et generelt grunnlag?*
    - Skulle jeg generalisert det, så ville jeg selvfølgelig ha sagt Værøy som den største konkurrenten. Bearbeidingsgrad og utnyttelse av råstoff kan være litt ulik, så har man det med økonomisk soliditet som varierer mellom bedriftene. Det gjør noe med handlingsrammen, på hva man kan gjøre. Har man god soliditet, så har muligheten til å ta seg råd til å gjøre litt andre ting. Som å investere i varelageret for eksempel, og investere i andre produkter. I forhold til tørrfisken, så er det, da kan jeg trekke inn Værøy som et eksempel, der jobbes det veldig mye med lutefisk. Det har de klart å skille seg ganske godt ut på, og det er et betydelig volum. De har også gjort en del ut av tørrfiskfilet, om det ikke er blitt et stort produkt enda, så produseres det mer eller mindre begrenset andre plasser som nisjeprodukt. Ellers har vi jobbet litt med det, det er veldig lite igjen, det var ingen stor betydning av den totale omsetningen av tørrfisk. Men vi liker å tenke slik. I forhold til det å produsere og de økonomiske rammene, så er det slik at fagforeningen, hvis man for eksempel tenker på kostnadene ved å produsere, så er det forferdelig dyrt å ha en fagforening på andre siden. Det er ulikheter, fordi hos noen er alle

fagorganisert, mens hos andre er de ikke det. Det gjør ting mer komplisert. Når det gjelder likheter, så er det jo at det er jo aksjeselskaper, med sterke eierinteresser. Det er ganske viktig, det gir en sterkere drivkraft for selskapene. Så har alle en lokal forankring.

- **Hvordan er relasjonen til kundene?**
    - **Hvordan har utviklingen i kundemassen vært (nye kundeforhold eller betjene gamle)?**
    - Vi har egentlig en miks i mellom gamle og nye kunder.
    - **Er det viktig med lojalitet til kundene? I så fall, hvorfor?**
    - Ja det er viktig, selv om det ikke vil være det viktigste. Lojaliteten går stort sett bare i en favør, og det er kunden. De utnytter gjerne leverandørens lojalitet. Så man skal være forsiktig, for de er det ikke snakk om lojalitet, det er et forhandlingsteknikk. Men vi har jo kunder vi har gode relasjoner til, men hovedsakelig de vi har et forhold til, de har vi bare snakket om kvalitet og pris med.
- **Hvordan organiseres distribusjon av tørrfisk?**
    - **Via agent?**
    - Stort sett så er det via agent. Vi har også norsk agent, som tar seg av eksporten, som går via agent igjen, som ikke vi kjenner. Så vi har et ledd ekstra der.
        - **Har dere vurdert andre måter å distribuere tørrfisk på?**
    - For vår del fungerer det som regel veldig greit slik vi har det, det er bestandig et slags distanseforhold til markedet, men vi føler at vi sitter ganske godt i det. Vi skaffer relasjoner på andre måter. Vi selger faktisk også noe direkte selv, men det er ikke mye. Men det organiserer vi selv, vi gjør egne avtaler direkte med en kunde.

Kvalitet

- **Hvilke produksjonsfaktorer påvirker kvaliteten på tørrfisk?**
    - **Gjennom hele prosessen fra fangst til salg av tørrfisk.**
    - For det første, kvaliteten på råstoff, i forhold til om fisken er blodsprengt, om den er hull i og om den er tynn og så videre. For det andre så er det klima, værforhold, vind, sol, fuktighet, regn. Og så har man selvfølgelig det med fluer og larver. Det er mange faktorer, det er en miks av alt. Det er vektingen av den miksen som avgjør sluttresultatet.

- **Hvordan kvalitetssikres tørrfisken?**
    - Vi har kontroll på råstoffet fra vi tar det inn til vi henger det. I forhold til hvordan type råstoff det er og alt merkes og loggføres, vi tar også vare på værdata. Slik at vi på nesten hver fisk, i hvert fall på dagbasis, kan gå igjennom fisken i etterkant. Da kan vi finne ut hvordan, om det er en del av produksjonen som utsatt for dårlige forhold, om det enten var for varmt eller for kaldt. Så skiller vi råstoffet, om det var garnfisk eller juksafisk. Da er det mye enklere i etterkant å stå for produktet, og det er lettere å sortere. Det sier noe om utgangspunktet for kvaliteten. Etter tørkingen er det jo hvordan den vurderes, vi er opptatt av å få en homogen bedømming av fisken. Kvalitetssikringen er den jobben som gjøres, for fisken er jo den det er, så det er ofte den som sorterer den som avgjør hva den skal bli når den går ut i kartonger til kunden. Stort sett vil jeg tro at alle i utgangspunktet har den samme fisken, det er rett og slett bare hvordan den blir behandlet i etterkant.
- **For kundene, hvor avgjørende er kvalitet på tørrfisk?**
    - **Hvilke kvaliteter kjøper de ulike kundene?**
    - Det har jo med hvilke marked man skal inn i. Det er ulike segmenter av markedet, som etterspør ulike klienter og har ulike prisbegrensninger. Vi har for eksempel gastronomi, og spesialbutikker på ene siden og supermarkeder på andre siden. De vil kunne ha ulike ønsker om kvalitet ut i fra det. Hvis agenten vet at fisken skal ut på supermarked, da kan de kjøpe IM i stedet for en WA, de konkurrerer bare på pris. Så har man de som konkurrerer på kvalitet, spesialbutikkene eller gastronomi. Nigeria tar imot litt dårligere kvalitet, men da kommer man tilbake til hva er kvalitet? For noen er kvalitet fargen på bilen, mens for andre er det fargen på bilen. En nigerianer som får beste kvalitet hadde tenkt at det er jo ingen smak på fisken. Man finner smaken langs beinet, for de så er en tipo-b en fisk av god kvalitet. Generelt sett så er det den dårlige fisken som havner der, men så er det litt interessant i fjor at prisene på Nigeria ble bra, de gikk fra 77-78 kroner til over 100 kroner. Det er blant annet på grunn av gunstige valutakurser opp mot dollaren, som deres lokale valuta ligger opp mot. Da var de konkurransedyktig på sekundafisk i forhold til Italia. Så på sikt kan nok Nigeria være et interessant marked, for sekunda tørrfisk i konkurranse med Italia. De har ikke tradisjon med å ta sekunda, men på en annen side kan det være et produkt som på sikt kan få fotfeste der. Men det

avhenger igjen av hvordan man bedømmer fisken. Hvis de bare har en generalisert pott som heter afrikafisk, så har det ingen betydning. Men hvis de greier å segmentere fisken, slik som Italia, så kanskje det på sikt er kvalitetsmessig hadde vært interessant. Nå er det hvert fall slik at Afrika tar den fisken som ikke er god nok for Italia. Så har man også USA som er en slags mellomting mellom Afrika og Italia. Men det er ikke mye som går til USA, men det blir re distribuert av andre.

Lønnsomhet

- **Hvilke utfordringer knyttes til kostnadssiden av å produsere tørrfisk?**
  - **Hvilke kostnader er av størst betydning?**
  - Lang kapitalbinding er klart en vesentlig kostnad, og det er en ganske arbeidsintensiv produksjon, det er mye håndtering. Det er kostbart. Der vil kanskje en større grad av industrialisering av produksjonen kunne lettet litt på kostnadssiden, uten å industrialisere selve produktet. Det er desidert lønnskostnadene som er av størst betydning, det er den klare, store kostnadsfaktoren.

Vi ser av regnskapstall at det generelt i næringen har vært høye finans- og personalkostnader de siste årene.

  - **Hva kan skyldes de høye personalkostnadene?**
  - Det er forskjellige ting. For vår del er det igjen det at vi har fagorganiserte ansatte, det har vært ganske gode lønnsoppgjør de siste årene og vi må følge det med tariffer på alle sammen, det koster. Det har vært dyre lønnsoppgjør de siste årene. Går vi til de siste årene, har vi også hatt sløying på land og det er med på å øke lønnskostnadene, selv om vi fakturerer det igjen på inntektssiden, så vil det i regnskapet leses som en kostnad. Så der det også en større andel av ferskfisken som pakkes i isopor, det krever betydelig mer arbeid, kontra for eksempel det å sende fisken i kar eller brønnbåter. Det kan være at disse kostnadene vil gå ned i år, da det har vært mindre bruk av isopor og mer i kar. Det er klart at det å ha femten til tjue menn stående på sløyelinjen i mange timer om dagen, det drar av gårde enorme kostnader.
  - **Hva kan skyldes de høye finanskostnadene?**
  - Rentekostnadene har jo vært lave, men urolighetene i valutamarkedet har nok ført til en del valutatap. Så har bankene til tider vært veldig aktivt inne med

strukturerte salgsprodukter. En annen faktor er innovasjonsgarantien, vi har jo aage-renta, det er veldig mange som har brukt den til å finansiere varelageret, vi er jo sikkert en av dem da, for å forsørge oss, og som jeg vil tro har ført til en ekstra stor finanskostnad. Det var for å hjelpe fiskerinæringen med kapital og vanskeligheter med markedet, så hjalp de næringen med å bygge varelager. Det skulle være avlastningskapital for vinteren, men det ble vel ikke brukt slik. Og det er klart at den var høyt priset, så det tror jeg har gitt en vesentlig del av økte finanskostnader. Ellers har bankene økt marginene sine og der ligger nok også en liten del.

- **Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i næringen?**
    - **Hva fokuserer virksomheten på for å opprettholde god lønnsomhet?**
    - Kontroll av arbeidskostnader og driftskostnader. Da det er begrenset på hva man kan hente på i pris på et commodity-marked, et commodity-marked kan man ikke konkurrere på prisen, men man kan på kostnadene, da kommer man inn på hva gjør man med tørrfisken og slik vi tenker er det å vurdere ulike produkter og markeder, noe man ser på for å eventuelt kunne øke lønnsomheten.
    - **Hvilke lønnsomhetsmål fokuserer dere på?**
    - Som jeg sa i sted, så er det vel generelt sett 7-10 prosent avkastning av omsetningen.
    - **Hvordan forholder dere dere til råfisklagets nedre minstepriser?**
    - Vi forholder oss til minsteprisene, men det er jo egentlig bare en referansepris. I år viser det seg at det fungerer, de skal bare sikre en nedre pris. Vi har som alle andre betalt en overpris i forhold til disse minsteprisene. Det er en del av den, man ter seg i forhold til konkurrentene og legger seg på et nivå med de. Prisene settes tidlig på vinteren, kanskje først oppe i Senja, så i Vesterålen og så blir det liksom justert seg her etter det så finner vi vårt nivå her. Det kommer man tilbake til tilbud og etterspørsel, det er det som avgjør hvor prisen legges og i år ligger den godt over minsteprisen. Vi forholder oss i utgangspunktet til råfisklagets minstepris som en minstepris, og så konkurrerer vi med naboen med å gi en pris som til enhver tid står i stil med det de andre betaler. Vi ser jo på hverandre, ser på hva naboen gjør og så prøver man å legge seg deretter.
    - **Hvor avhengig er dere av tørrfisk, sammenlignet med andre produkter?**

- For oss er tørrfisk desidert viktigst, både i forhold til et rent økonomisk perspektiv og dekningsgrad, men også i forhold til helårlige arbeidsplasser som et grunnlag for ansatte med kjernekompetanse. For hvis man skulle levd på en sesongbasert drift, der vi kun hadde kjøpt ferskfisk i tre måneder og stoppet, så hadde man mistet kjernekompetansen og kun hatt gjestearbeidere. Så hadde jo Røst vært en helt død øy. Derfor er tørrfisk viktig både i et økonomisk perspektiv, men også for at noen skal kunne drive forretning på øya, å drive en virksomhet. I dekningsgrad gir tørrfisken den desidert beste avkastningen.

- **Hva kan forklare de store svingningene i resultatene?**
  - Det er jo forhandlingsmakten til enhver tid, i forhold til produsert volum og etterspørsel. Så kommer jo selvfølgelig valuta inn. Hvert fall hvis vi går tilbake til slutten av 2007- 2008, så var valuta en stor faktor i resultatene til de fleste selskapene.

Eksportmarked

- **Hva er de viktigste eksportmarkedene for dere?**
  - Det er Italia og Nigeria, og USA. Men også Portugal, der vi produserer og eksporterer saltfisk.
- **Hvor lenge har dere eksportert tørrfisk?**
  - **Er det stor konkurranse blant aktørene på eksportmarkedet?**
  - Vi har eksportert siden 1963 og siden da operert på denne måten i markedet. Når det gjelder konkurransen i markedet, kan man si både ja og nei. Det varierer fra år til år og det er igjen tilbud og etterspørsel som avgjør. Men man ser i forhold til totalmarkedet av eksport er det redusert med cirka to tredjedeler de siste førti årene, hvis vi går tilbake til 1973 så var importen til Italia totalt sett, da var også Island inne, var det cirka 7400-7500 tonn som ble importert, i dag er det rundt i snitt 2700, altså cirka bare en tredjedel igjen. Men nå har ikke Island vært med siden i 1993. Nå er det et mindre marked det fordeles på, så på den måten kan man si at konkurransen bare blir større og større på de færre andelene som er igjen. Men det vil variere fra år til år, det er en slags type automatikk i det, at de fleste begrenser produksjonen i forhold til totalmarkedet og så vil det av og til være overproduksjon og andre ganger underproduksjon. Alle vil jo produsere mest mulig, men det blir bare mindre og mindre å fordele det på.

- **Hvordan bestemmes eksportprisen?**
    - **Hvor stor andel av totalt produsert kvantum eksporteres ut av landet?**
    - Eksterne faktorer som minsteprisen, pluss margin, og produsert tilgjengelig kvantum og hva som er tilgjengelig i de ulike markedene. Det har stor betydning. Så har man det med overstått fisk, i forhold til lagrene som en intern faktor. I tillegg er det eurokursen, som en ekstern faktor som bestemmer eksportprisen. Andre interne faktorer er for eksempel selskapets behov for frigjøring av likviditet i forhold til å tømme varelageret, og kan være tilbøyelige på å selge fisken billigere og også hvor i Lofoten. Det er konkurransefaktorer, her vet vi at vi får solgt fisken først og så vil nok de lengre inn i Lofoten legge seg på en litt annen strategi på prisen. Så er det det med sammensetning av ulike kvaliteter, i forhold til prisfastsetting på eksportprisen.
    - For vår del varierer andelen av totalt produsert kvantum, men jeg vil anta at det ligger på 97-98 prosent. Noe har gått til lutefiskproduksjon, og vi har hatt avtale om levering av lutefisk til lutefiskprodusenter, som til tider har gjort at denne prosenten har vært mye lavere.
- **Hva kan forklare lave eksportpriser i 2014?**
    - Lave råstoffpriser og lave priser på alternativ produksjon, så har det vært mye fisk av dårlig kvalitet som har ført til lav eksportpris. Så har det vært usikkerhet og tilgjengelig kvantum i Italia. Mindre enn antatt i Italia, men da det gikk opp for norske produsenter var mye og prisingen allerede satt. Det ble lagt føringer for resten av året. Det er vanlig å forhandle prisene etter første salget, slik at prisene blir etablert. I Italia var alle livredde for å kjøpe dyrere fra naboen. Hvis man setter opp prisene, får naboen et konkurransefortrinn.
- **Har dere blitt påvirket av euro-krisen, i så fall hvordan?**
    - Nei egentlig ikke, vi har kunnet hentet ut ekstra marginer på gunstige innvekslingskurser. Vi har benyttet terminsikring, men heller valgt å snu de. Vi har hatt mindre posisjoner, men heller valgt å snudd å gå inn igjen for å ta gevinst. Nå er vi heldig, der det er på et greit nivå. Vi har i sum tjent, så det har ikke vært noe inne på dårlige kurser. Selv om det kunne vært bedre, så sikrer vi opp imot den verdien vi har på varelageret.
- **Hva er de viktigste utfordringene knyttet til eksport?**

- Usikkert valutamarked. Det med å sikre oppgjør er usikkert. Og kontantbetaling, remburs og bruk av slike oppgjørsmidler. Andre utfordringer er spekulering i reklamasjoner, det er de eksperter på i Italia. Vi må prøve å stoppe en negativ eksporttrend, da tenker jeg i forhold til en negativ markedsutvikling i Italia. Det å utvikle det fra et Commodity- marked til et merkevaremarked. Jeg tror at hvis man skal lykkes i Italia, så må man inn i et nytt, ta tørrfisken inn i en ny kategori. Ut av commodity-kategorien og inn i merkevarekategorien. Jeg tror det er mye av problemet rundt tørrfisk, at det er et produkt som de fleste spiser av kultur, historie og tradisjoner, uten at de egentlig vet hvorfor og ikke så veldig mye historie bak, så er det ikke helt tilpasset det med distribusjon. Jeg tror det er to ting, det er å gi tørrfisken et ansikt, en historie, slik som nå i Lofoten, med tørrfisken som beskyttet betegnelse, det tror jeg er viktig for å gi tørrfisken et slags ansikt, å gi produktet en god historie som gir den gode følelsen, også for å markedsføre produktet men også for å gi produktet en psykologisk merpris tror jeg er viktig Det å utvikle produktet mot en moderne verden, det er fortsatt et veldig gammeldags produkt, det er enkelte aktører som jobber med utvikling av flere typer ferdigvarer og slikt, men det er en veldig liten del av det totale markedet.

Valuta

- **I hvilken grad påvirker kronekursen eksporten av tørrfisk?**
    - **Hva vil dere klassifisere som den viktigste valutaenheten dere må forholde dere til?**
    - Jeg tror ikke det gjør så mye med volumet, men med graden av avkastningen i verdikjeden. Da har det betydning. Den viktigste valutaen for oss er jo desidert euroen.
- **Hva er deres holdning til sikringsinstrumenter?**
    - **Sikring eller spekulasjon?**
    - Det er jo å sikre, ikke å spekulere som er vår holdning.
- **Benytter dere sikringsinstrumenter?**
    - **I så fall, hvilke?**
    - Vi bruker terminkontrakter i henhold til forventet varelager, på sikt tror jeg vi kommer i null uansett. Det kan også selvfølgelig være i forhold til bruk av factoring, eller bruk av kredittsikring. Men det er jo det leddet etter oss igjen,

men vi er for alt som heter sikring. Per i dag er det agenten vår som gjør de sikringene mot de kundene vi selger til. Når vi selger direkte her fra så er det bestandig kontantbetaling. Er det gevinst så går vi gjerne inn og ut av posisjonene, men som sagt er det ingen spekulasjon. Det har vi prøvd og det er over og ut. Det ble ingen suksess. Det går utover selskapets forretningsområde, og går det dritt der så blir det dumt.

Fremtiden

- **Hvordan er samarbeidet blant aktørene i tørrfisknæringen?**
  - Samarbeid, det er litt sånn, det er litt samarbeidskonstellasjoner, hvis man tenker på salg og marked. Tror kanskje at slik sett så. Det er dannet flere salgskonstellasjoner etter hvert. På forskning og utvikling, så er det en del samarbeid. Med FHF sine forskningsprosesser fremhever dette med samarbeid, det er jo veldig bra, og det gjør at man har blitt enda bedre kjent på tvers av aktører og steder. På denne måten har vi fått en bedre kommunikasjon. Om ikke man sitter og samarbeider, så er det lett å ringe og spørre hverandre. Man deler informasjon, selv om man ikke samarbeider bevisst.
- **Hva tror dere må til for å være en bærekraftig næring?**
  - På sikt så tror jeg man må reetablere et bærekraftig marked og snu en negativ eksporttrend som går ned. I forhold til bransje, tror jeg at vi må ut av commodities og inn i merkevarebransjen. Tørrfisk er jo et nisjeprodukt, det er jo et veldig lite produkt, og det hører ikke hjemme i det segmentet som det er i. Slik som jeg tenker det i hvert fall, men det er jo min mening. Skal vi se. På sikt ellers, så er det stor konkurranse om råstoffet på førstehåndsmarkedet, på annen tilvirkning, blant annet fersk fisk og saltfisk hvis betinget et godt betalende marked. Og det er jo viktig, at man faktisk får igjen for tørrfisken når man selger den i markedet. Det er en fare. Det er jo en ting, at konsumet går ned og en annen ting er at folk ikke er villig til å betale for det lengre. Så er det ellers, å skape nye markeder for tørrfisk, men det er enormt tid- og kapitalkrevende. Det billigste er å ivareta et marked man har. Der man bruker 1 kroner i Italia, der man har etablert kjennskapet, tradisjoner og kulturen, vil man antageligvis ha brukt 5 kroner i et helt nytt marked for å oppnå det tilsvarende. Sånn tenker jeg. Men samtidig er det viktig dette med å skape nye markeder, Markeder som har hatt tradisjoner for tørrfisk som man kan etablere

seg i. Men det viktigste markedet for tørrfisk er Italia, og det er der hovedvekten bør ligge på å utvikle seg. Skal tørrfisknæringen være bærekraftig bør fokuset være å ivareta det markedet i Italia. Jeg tror det er det viktigste, nummer 1, utvikle det man har. Jeg vet ikke om svarene var helt optimale, men det er i hvert fall mine meninger.

Vedlegg 10 Intervju – Informant 7

Bakgrunn og kort om virksomheten

- **Når ble virksomheten etablert?**
  - Virksomheten ble etablert i 1920 av vår bestefar og nå er vi tredje generasjon som driver bruket. Vi har i all tid drevet med fisk, oljesalg og nærbutikk, altså landhandel. Fisket har jo selvfølgelig vært hovednæringen.
- **Hvor mange ansatte har virksomheten?**
  - Akkurat nå i sesongen er vi bortimot 40, til vanlig er det 15 årsverk.
- **Hvilke overordnede mål har virksomheten?**
  - Vi har et mål om å eksistere og leve av fisken. Vi har ingen mål om å bli større, jeg synes vi er stor nok. Vi har et mål om å drive lønnsomt.
- **Hvordan har virksomhetens utvikling vært?**
    - **Utvikling i kvantum, priser, ansatte, resultat.**
  - Det har vært enorme svingninger, spesielt etter 2008. Før 2008 var alt veldig stabilt, lønnsomheten var god, inntjeningen var god. Det var lettere å selge produktene. Men etter 2008 har det blitt veldig ustabilt, det er først og fremst på grunn av valuta. For vår del var det nok også på grunn av et oppkjøp av et annet selskap, som ble gjort på et svært ugunstig tidspunkt. Det kostet oss veldig mye penger, i en vanskelig tid. Rettere sagt ble tiden enda vanskeligere på grunn av dette, i tillegg til store tap på valuta.
- **Hvordan er situasjonen i dag?**
    - **I forhold til lønnsomhet**
  - Per nå ser det ut som om lønnsomheten forbedrer seg. 2013 ga oss pluss på drift, men tap på finanskostnadene. Det kommer av at vi gjorde en stor omveltning, der vi gikk helt ut av banken og inn i obligasjonslån. Det kostet oss en del, siden vi måtte ta et brolån til å begynne med, før vi kunne gå inn i selve obligasjonslånet etter et halvt år. Dette hadde vi store kostnader på, brolånet var på helt opp i tjue prosent rente. Men da har vi betalt ut banken alt vi var skyldige. Driften til nå i år ser veldig bra ut, og i år vil vi ikke få de finanskostnadene. De blir fordelt på fem år, så det er mer stabilt.

Produkt

- **Hva er virksomhetens primære inntjeningsmuligheter?**
    - **Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør eksport av tørrfisk?**

- Tørrfisken har vært vår store inntjeningsmulighet, men i år har det også vært veldig god pris på råfisken, fersk anvendelse. Fisk vi kan selge fersk i andre markeder, som blant annet bruker den til saltfisk. Inntjeningsmulighetene på råstoffet er altså bra i dag. Men tørrfisken er jo det som alltid har gitt oss best margin, eller dekningsbidrag. Tørrfisken utgjør vel 70 prosent av omsetningen.

- **Hvilke konkurrenter vil du fremheve?**
    - **Hvilke forskjeller, eventuelt likheter, kan trekkes frem i forbindelse med disse konkurrentene?**
    - I denne næringen er vel alle konkurrenter. Vi kjemper for Røst, så Værøy anses nok som hovedkonkurrenten. Men vi konkurrer jo selvfølgelig mot resten av Lofoten. Tørrfisknæringen blir bare mindre og mindre, så det er ikke andre konkurrenter. Det mest attraktive tørrfisken kommer fra Røst, på grunn av forholdene her. Denne torsken og produksjonsmåten, med hengingen, finnes ingen andre steder i verden. Det er veldig spesielt.
    - Når det gjelder likheter, så er det mange. Selve tørrfiskproduksjonen er nok ganske lik hos alle, vi må nok differensiere oss med andre produkter.
- **Hvordan er relasjonen til kundene?**
    - **Hvordan har utviklingen i kundemassen vært (nye kundeforhold eller betjene gamle)?**
    - Jeg synes det er veldig viktig med en god relasjon til kunden, spesielt når det gjelder tørrfisk. I Italia er de veldig opptatt av dette, det blir nesten som en familie. Det er nok veldig relasjonsbasert. Det har ikke kommet så mange nye kundeforhold, vi har stort sett hatt de samme kundene helt siden vi startet. Det har gått i generasjoner. De største kundene våre er store, gamle tradisjonsrike firma. Til Nigeria eksporterer ikke vi direkte. En del av fisken vi selger går til Nigeria, men via eksportører som allerede er inne på nigerianske markedet. Vi har ikke en veldig stor prosent afrikafisk, så det er ikke gunstig for oss å selge dit selv, det lar vi de som driver med det ta seg av. Både hodene og sekundafisk. Alt av hoder går til Nigeria.
    - **Er det viktig med lojalitet til kundene? I så fall, hvorfor?**
    - Det har vært veldig viktig med tiltro og lojalitet til kundene. Noen av kundene bryr seg selvfølgelig ikke, men de fleste i Italia vil ha lojalitet.
- **Hvordan organiseres distribusjon av tørrfisk?**
    - **Via agent?**

- Vi bruker agent. Når vi skal inngå et salg går agent ut i markedet med den prisen vi har blitt enige om, og sortiment som skal selges. Da forhandler agenten ut i fra den prisen vi tror vi kan få, direkte med kjøperen, da blir det ofte litt diskusjoner frem og tilbake før vi blir enige. Ellers bruker vi transportør til fortolling, vi bruker for det meste djupvasskaia i Trondheim. De er veldig greie å ha med å gjøre, når det gjelder alt, deklarasjon og alt som har med å få tørrfisken ut av landet.
    - **Har dere vurdert andre måter å distribuere tørrfisk på?**
- Ja, vi har tenkt på å levere direkte til kunden og hoppe over det mellomleddet med agentene som tar to prosent, men det er veldig få engelsktalende i Italia, så det blir svært vanskelig. Da må vi enten lære oss italiensk eller så må de lære seg engelsk, så på den måten er det greit å bruke agent. Vi skulle nok ha vært en større gruppe som går sammen om å eksportere, slik vi prøvde med Lofoten Stockfish Company en gang i tiden. Da hadde det vært lettere å unngå diskusjonene om pris blant annet. Agentene krever to prosent av fakturen, så i den store sammenhengen er det jo ikke en vesentlig kostnadspost, det er det ikke. La oss si at vi eksporterer for femti millioner, da krever agentene en million i provisjon.

Kvalitet

- **Hvilke produksjonsfaktorer påvirker kvaliteten på tørrfisk?**
    - **Gjennom hele prosessen fra fangst til salg av tørrfisk.**
- I første omgang må den være godt bløgget og godt utblødd, for å få en god fisk. For det andre er det viktig at fisken blir raskt hengt, at den ikke ligger for lenge i vann etter at den har kommet i land. Så kommer selvfølgelig faktoren med vær og vind, det bør ikke være for mye kulde og det bør være en god blanding av regn og tørk. Det har vist seg at lange kalde vårer har vært gunstig, at det ikke blir for varmt.

- **Hvordan kvalitetssikres tørrfisken?**
- I første omgang, på bryggen, er det om å få den klarert og skyllet, stelt og sperret. Vi prøver også å få fisken ut så fort som mulig, det er vår prosedyre. At den ikke blir liggende over natten, slik at den blir bøyd og klemt. Når vi henger den på hjell, gjør vi som i gamle dager, da vi henger fisken en vei, med luft, slik at det ser bra ut på hjellene. Når fisken tas inn, blir nakken fjernet før vrakingen. Nakken tas for å få luft inn i fisken, slik at den kan ettertørkes, spesielt den store. Når vi palleterer fisken, gjøres det på en luftig måte. I tillegg veier vi fisken hele veien, vi veier den

når vi tar den inn, og etter vraking. Så palleterer vi på nytt, slik at fisken blir snudd. Det er veldig bra, for da får vi godt ordentlig i gjennom fisken, og får sjekket den for blant annet mugg, for det kan skje dersom det har vært en rå vår.

- **For kundene, hvor avgjørende er kvalitet på tørrfisk?**
    - **Hvilke kvaliteter kjøper de ulike kundene?**
    - Det er veldig viktig. Kvalitet er viktig for tørrfisken, hvis det er blod i fisken når den bløtes, vil ikke fileten bli fin. Vi skulle ønske vi hadde bare primafisk, men vi vet jo at det har mye med vær og vind. I tillegg har vi en del garnfisk, som ofte betyr at fisken ikke er ordentlig utblødd.
    - *Hvor stor andel av garnbåter leverer hos dere?*
    - Det er nok rundt femti/femti med garnbåter og juksabåter. Men likevel kan man si at garnbåtene står for 80 prosent av kvantumet, på grunn av større kvoter.
    - Det er stor forskjell på hva kundene ønsker. Vi har kunder som bare vil ha den billigste fisken, sekunda fisk, som gjerne er skadet, for eksempel på Sicilia, fordi det er mer fattigdom der. Likevel er de flinke å få fin fisk av den dårlige fisken, så de tar det nok igjen uansett. Nord-Italia har tidligere vært de som alltid skal ha prima kvalitet, men selv de er begynt å ta dårligere fisk. Slik er det blitt over hele Italia nå. Men vi har kunder som bare vil ha prima, som Napoli og Calabria, de vil ikke ha for eksempel tipo-b.

Lønnsomhet

- **Hvilke utfordringer knyttes til kostnadssiden av å produsere tørrfisk?**
    - **Hvilke kostnader er av størst betydning?**
    - Lønnskostnadene er nok det største problemet, og råstoffet. Hvert fall i år, når minsteprisene er som de er, da vi må gi over minsteprisen. Rentekostnadene er blitt lave i forhold til det de var.

    Vi ser av regnskapstall at det generelt i næringen har vært høye finans- og personalkostnader de siste årene.

    - **Hva kan skyldes de høye personalkostnadene?**
    - Det er jo generelt høye lønnsnivå her i Norge. I tillegg har vi tatt inn en del ekstra folk på grunn av produksjonen, spesielt nå som sløyingen foregår på land. Vi har nok spart mye, dersom det ikke hadde vært sløyelinjer på land. I fjor fakturerte vi for sløyingen, så det kunne utjevnes litt, men i år gjør vi ikke det. Det går inn som en overpris nå, nå får fiskerne mer penger.

    - **Hva kan skyldes de høye finanskostnadene?**
  - Jeg tror nok det skyldes mye valutaspekulasjon. Jeg vet at det dessverre er mange som har bommet på valuta, og tapt mye der. For vår del skyldes de høye finanskostnadene våre i 2013-2014, det vi var inne på tidligere, om refinansieringen. Det skyldes opprettelsen av obligasjonslånet.
- **Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i næringen?**
  - For det første tror jeg vi må få ned kostnadene så mye som mulig. Vi må holde kvaliteten på fisken og generelt få en god kvalitet på hjellene. For det andre er det om å rullere mye fisk, samtidig som man henger. Det er om å kjøpe et stort kvantum, spesielt med tanke på så mange ansatte som vi er, for å selge så mye som mulig til en god margin. I år, selv om vi har mange folk i arbeid, så tjener vi endelig på den fisken vi selger utenom.
    - **Hva fokuserer virksomheten på for å opprettholde god lønnsomhet?**
    - **Hvilke lønnsomhetsmål fokuserer dere på?**
  - Ja, men vi ligger langt unna enda. Men vi har for eksempel et mål på at rentedekningsgraden på over 2 nå med obligasjonslånet, vi holder på å skal bygge den opp nå fordi vi ligger på 1. Vi kan si det slik at vi ikke har egenkapital og likviditet akkurat nå, vi skal fokusere på å bygge opp egenkapitalen igjen for å kunne bli et solid selskap igjen! Før hadde vi AAA-rating og dit vil vi igjen.
    - **Hvordan forholder dere dere til råfisklagets nedre minstepriser?**
  - Vi ligger over minsteprisen. Når markedet er dårlig, kan vi ligge på minsteprisene. Nå vet alle at markedet vil ha fisk, da betaler kjøperne mer for å få tak i fisk. Det er egentlig bestemt av markedet, og det er jo slik markedet skal fungere.
    - **Hvor avhengig er dere av tørrfisk, sammenlignet med andre produkter?**
  - Ja, i hovedsak er vi avhengig av tørrfisken. Men hadde vi fått disse prisene som er nå for ferskfisken, er det ikke sikkert vi hadde trengt å hengt fisk for å tjene penger. Men det vet vi jo ikke, samtidig kan tørrfiskprisen bli kjempehøy i år, hvis det blir lite tilbudt mengde. Så vi er på en måte avhengig av tørrfisken, det er vi, men vi må nok lære oss å leve uten den hvis temperaturene fortsetter i samme tempo som de gjør. Det er skummelt. Hvis vi hadde kjøpt det vi begynte med, 4-5 millioner kilo fisk, vi hadde en plan om å kjøpe kanskje tre millioner fisk for å rullere, og henge rundt 800 tonn. Med de kronene vi får i påslag nå på råfisken, vil det utgjøre et kjempebra resultat og da vil også tørrfisken ha gått i pluss, det ville blitt et kjempe år. Vi hadde seks kroner i margin i mellom innkjøp og salg, det vil

si det samme som at hvis vi hadde solgt for tre millioner, ville vi fått atten millioner i driftsresultat. Så det blir fort penger av det, da hvis vi i tillegg hadde hatt 800 tonn tørrfisk hadde det vært kjempebra. Men nå kommer vi ikke til å nå det kvantumet i år. Vi skal prøve oss på 1000 tonn, vi er kommet til rundt 750 per i dag.

- **Hva kan forklare de store svingningene i resultatene?**
  - Det skyldes nok mye det kvantumet som produseres. Hvis det er lite tørrfisk, så får man god pris. Er det mye tørrfisk, får man dårlig pris. Det viser resultatene hvert år, når det er lite fisk, tjener man veldig godt og er det mye fisk, så taper man. Det kommer av at fisken blir liggende lenge på lager, da må man gjerne redusere prisen og samtidig forringes kvaliteten. Er det mye fisk, i tillegg til dårlig kvalitet, er det enda verre. Det viste spesielt 2013. Men i år kan vi se en liten lysning, at det ikke blir for stort kvantum. Det er tomt på lagrene i Italia, det er stort sett tomt på lagrene her i Norge. Dermed kan det ikke bli store mengder tørrfisk til Italia, vi vet en del må gå til Nigeria, spesielt lengre inn i Lofoten.

Eksportmarked

- **Hva er de viktigste eksportmarkedene for dere?**
  - Det er nok Italia som forblir det viktigste markedet for vår del.
- **Hvor lenge har dere eksportert tørrfisk?**
  - Vi begynte å eksportere tørrfisk i 1991, tidligere var det ikke fri eksport av tørrfisk. Det var vel ingen eksportører i Lofoten før i 1960, alt gikk i gjennom Bergen før det. Tørrfisken ble solgt på auksjoner, først i 1991 ble eksportloven opphevet og da begynte vi å eksportere.
    - **Er det stor konkurranse blant aktørene på eksportmarkedet?**
  - Ja, det er det absolutt.
- **Hvordan bestemmes eksportprisen?**
  - Det bestemmes av tilbud og etterspørsel, om det er stort utbud eller lite utbud. Vi prøver å sette en pris ut i fra hva det koster oss i første omgang, men det vet vi italienerne vil diskutere på. Men den prisen klarer vi ofte å opprettholde, hvis det er lite fisk i markedet, så må vi gjerne litt ned når det er mye fisk.
- **Hva kan forklare lave eksportpriser i 2014?**
  - Det skyldes i hovedsak det store overliggende lageret fra 2013. Det var veldig lave priser begynnelsen av sesongen, men det tok seg litt opp utover høsten, da

italienerne og markedet skjønte at det begynte å bli tomt for fisk. Nigeria kom kraftig inn i 2014 og tok mye av fisken, da fikk Italia kalde føtter og gikk opp med prisen.

- **Har dere blitt påvirket av euro-krisen, i så fall hvordan?**
  - Selv om Italia har vært rammet sterkt av eurokrisen, har kundene vi har hatt har vært solide og sterke, så det bilde har ikke vært like sterkt som kanskje andre har merket. De har ikke brukt det som noe pressmiddel mot oss heller, så vi har slik vært heldige. Var det lite fisk, så gikk prisen opp. I år er de klare over at de må betale mye mer enn tidligere, til og med Italienerne forstår at prisene har vært for lave og at eksportørene har tapt penger.
- **Hva er de viktigste utfordringene knyttet til eksport?**
  - En utfordring vil jo være at det ikke er for lite fisk, slik at markedet faller bort. Det bør kunne være et relativt likt kvantum hvert år og at ikke italienerne går over på andre alternativer for mat, det er jo en risiko for oss. Tørrfisk er et slikt produkt, men heldigvis har det dukket opp flere kunder i Italia, som har hele spekteret, de bløter fisken selv, selger til supermarkeder, ferdige produkter. Ferdiglagde middager med tørrfisk, før var det kunne ta flere døgn fra de kjøpte fisken til de kunne servere den. Men det ser vi at Italia har klart å omstille seg på en del. Ellers er det jo en utfordring at været har blitt for mildt, for å ha noe tørrfisk å eksportere i det hele tatt. Selve sendingen av fisken har gått veldig fint, spesielt nå som det er GPS-sendere med bilene, slik at man kan følge bilene. Det har ikke vært noe tyveri og vi har lave forsikringspremier på transport.

Valuta

- **I hvilken grad påvirker kronekursen eksporten av tørrfisk?**
  - Den påvirker veldig. Til nå i år, og de siste tre månedene av 2014 har jo vært fantastiske. Det har vært en fantastisk kursutvikling for oss. Vi har vel aldri vekslet på så høye nivåer, så lenge som vi har gjort nå. I fjor på sommeren var vel kursen på 7.40-7.50, i år har vi vekslet på 8.50 hele tiden. Så det gjør mye. Vi har også eksportert litt til USA i år, og det har jo vært en veldig gunstig utvikling på dollar også. Det gjorde at vi fikk 114 kroner kiloet mot 80 kroner i Italia på tipo-b fisk. Foreløpig ser det ikke ut som om kronen kommer til å endre seg, så det er jo bra.
    - **Hva vil dere klassifisere som den viktigste valutaenheten dere må forholde dere til?**

- Euro.

- **Hva er deres holdning til sikringsinstrumenter?**
    - **Sikring eller spekulasjon?**
    - Det har dessverre blitt brukt mye som spekulasjon, det var nok derfor vi tapte mye i 2008-2009. Men nå er det utelukkende til sikringsformål.
- **Benytter dere sikringsinstrumenter?**
    - **I så fall, hvilke?**
    - Vi sikrer beløp på for eksempel en 1-års periode, eller 18-måneders perioder. La oss si at jeg for eksempel sikrer et beløp hvis det var 8.65, så ringer jeg banken og sier at jeg vil sikre en million euro, hvis jeg for eksempel tror den skal ned. Hvis den faller til 8.40, så veksler jeg mot den sikringen. Er den høyere enn sikringen, kan man veksle til spot. Så det blir på en måte spekulasjon uansett. I år har vi bare solgt til spot og det har vært bra.

Fremtiden

- **Hvordan er samarbeidet blant aktørene i tørrfisknæringen?**
    - Det er elendig. Det er akkurat som om vi er verdensmestere på hver sin odde, alle tror de kan det bedre enn naboen. Det blir ofte diskusjoner om pris, men så selger de for mindre enn det som blir sagt. Det er veldig liten enighet, det er ikke bra.
- **Hva tror dere må til for å være en bærekraftig næring?**
    - Jeg tror absolutt samarbeid er en viktig faktor. Vi prøvde jo med Lofoten Stockfish Company, men det var nok for mange som ikke ville være med. Hadde vi vært 60 prosent av den totale næringen, slik vi prøvde å bli, da hadde det vært styringen i næringen. Og den prisen som ble satt, var prisen. Da hadde LSC kjøpt opp all fisken, så hadde vi fått 80 prosent med en gang og de resterende 20 prosentene etter salget. Hvis vi hadde for eksempel 200 tonn, så hadde vi solgt hele partiet til LSC, fått 80 prosent av pengene med engang vi solgte partiet til dem og fått resten etter hvert som de fikk inn pengene og lagrene gikk ut. Alt var finansiert, vi hadde en avtale med Nordea og vi drev med LSC, alt var så lettvint. De ringte oss og fortalte hvilken fisk de trengte, så fakturerte vi de partiene vi solgte. Prisene lå i bunnen, det var ikke mer å diskutere. Men så begynte noen å diskutere. La oss si at en WA ble solgt for 20 euro, så var det noen så sendte med ekstra. De ble rett og slett fiktive fakturaer. Det var nok litt fordi ikke alle i næringen ble med i dette

samarbeidet, at det skjedde. For da følte de at naboen solgte for mindre, så tjente man mindre på å være med i LSC.

- Så samarbeid ut mot markedet hadde nok vært lurt, men likevel ikke så tett at det blir tatt for prissamarbeid. Men det ble det ikke med LSC, siden de kjøpte all fisken, var det jo bare en aktør.

Avslutning

- **Har du noe du ønsker å tilføye?**
  - Ellers er det vel ikke så mye, alt kommer av tilbud og etterspørsel. Håper dere fikk noe ut av dette, dere får hvert fall ha lykke til med oppgaven og stå på.

Tusen takk for at du tok deg tid til oss.

Vedlegg 11 Intervju – Informant 8

Bakgrunn og kort om virksomheten

- **Når ble virksomheten etablert?**
    - Selskapet ble etablert i 1991.
- **Hvor mange ansatte har virksomheten?**
    - 4 faste ansatte, i sesong er det 20 – 25 ansatte
- **Hvilke overordnede mål har virksomheten?**
    - Drive en sunn og god bedrift.
- **Hvordan har virksomhetens utvikling vært?**
    - **Utvikling i kvantum, priser, ansatte, resultat.**
        - Utviklingen har vært økende i alle disse kategorier
- **Hvordan er situasjonen i dag?**
    - **I forhold til lønnsomhet**
        - Situasjonen i dag regnes som ok.

Produkt

- **Hva er virksomhetens primære inntjeningsmuligheter?**
    - **Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør eksport av tørrfisk?**
        - Tørrfisk er primær inntjeningsmulighet. -Eksport av tørrfisk utgjør ca. 60 %
- **Hvilke konkurrenter vil du fremheve?**
    - **Hvilke forskjeller, eventuelt likheter, kan trekkes frem i forbindelse med disse konkurrentene?**
        - Det er en liten næring på et lite område, Lofoten. Alle som driver i samme næring er konkurrenter.
- **Hvordan er relasjonen til kundene?**
    - **Hvordan har utviklingen i kundemassen vært (nye kundeforhold eller betjene gamle)?**
        - Relasjonene til kundene er bra. Vi har en blanding av både nye og gamle kunder.
    - **Er det viktig med lojalitet til kundene? I så fall, hvorfor?**
        - Det er viktig. Tror det gjør salget mere forutsigbart.

- **Hvordan organiseres distribusjon av tørrfisk?**

- **Via agent?**
  - Salget organiseres i dag via agent.
    - **Har dere vurdert andre måter å distribuere tørrfisk på?**
  - Vi har vurdert andre distribusjonskanaler, men benytter foreløpig agent.

Kvalitet

- **Hvilke produksjonsfaktorer påvirker kvaliteten på tørrfisk?**
  - **Gjennom hele prosessen fra fangst til salg av tørrfisk.**
    - Godt råstoff, Gode rutiner rundt sperring og henging.
- **Hvordan kvalitetssikres tørrfisken?**
    - Vet ikke om det går an å kvalitetssikre tørrfisken, Det er så mange ting i tørkeprosessen som vi ikke har styring med. Tørrfisken sorteres når den er ferdig tørket, og på den måten kvalitetssikres de forskjellige kvalitetene.
- **For kundene, hvor avgjørende er kvalitet på tørrfisk?**
  - **Hvilke kvaliteter kjøper de ulike kundene?**
    - Kvalitet er avgjørende. Den fyldige og store fisken går til syd Italia, mens tynn og små fisk går til Nord Italia.

Lønnsomhet

- **Hvilke utfordringer knyttes til kostnadssiden av å produsere tørrfisk?**
  - **Hvilke kostnader er av størst betydning?**
    - Det tar lang tid fra du kjøper fisk for å produserer tørrfisk til tørrfisken er solgt, det er lang kredittid. Det er en stor utfordring. De største kostnadene er lønnskostnadene

  Vi ser av regnskapstall at det generelt i næringen har vært høye finans- og personalkostnader de siste årene.

  - **Hva kan skyldes de høye personalkostnadene?**
    - De høye personalkostnadene er på grunn av lave priser.
  - **Hva kan skyldes de høye finanskostnadene?**
    - Det skyldes den lange kredittiden.

- **Hvilke faktorer har størst betydning for lønnsomheten i næringen?**
  - **Hva fokuserer virksomheten på for å opprettholde god lønnsomhet?**

        - Vi fokuserer på godt råstoff, god kvalitet på arbeidet gjennom hele produksjonen. Vi prøver å kutte utgiftene der det er mulig.
    - **Hvordan forholder dere dere til råfisklagets nedre minstepriser?**
        - Det er tilbud og etterspørsel som bestemmer om vi betaler minstepris eller mer.
    - **Hvor avhengig er dere av tørrfisk, sammenlignet med andre produkter?**
        - Vi er veldig avhengige av tørrfisken, sammenlignet med andre produkter.
- **Hva kan forklare de store svingningene i resultatene?**
        - Tørrfisk er et produkt som er naturtørket. Ugunstig vær kan redusere kvaliteten på tørrfisk. Det fører til dårligere inntjening. Overproduksjon er også ugunstig med tanke på at vi bare har et marked for prima tørrfisk.

Eksportmarked

- **Hva er de viktigste eksportmarkedene for dere?**
        - De viktigste for oss er Italia og Nigeria.
- **Hvor lenge har dere eksportert tørrfisk?**
    - **Er det stor konkurranse blant aktørene på eksportmarkedet?**
        - Vi har eksportert tørrfisk i ca. 20 år, og jeg vil si at konkurransen i markedet er stor.
- **Hvordan bestemmes eksportprisen?**
    - **Hvor stor andel av totalt produsert kvantum eksporteres ut av landet?**
        - Den første som selger, setter et prisleie. Det aller meste av tørrfisken eksporteres. Det som spises i Norge er Lutefisk av tørrfisk, og noe utvannet tørrfisk.
- **Hva kan forklare lave eksportpriser i 2014?**
        - 2014 var det overproduksjon av tørrfisk, samt dårligere kvalitet enn normalt som medførte de lave eksportprisene.
- **Har dere blitt påvirket av euro-krisen, i så fall hvordan?**
        - Vi har ikke merket noe enda.

- **Hva er de viktigste utfordringene knyttet til eksport?**
        - Det er for mange som tilbyr/selger fisk til Italia.

Valuta

- **I hvilken grad påvirker kronekursen eksporten av tørrfisk?**
    - **Hva vil dere klassifisere som den viktigste valutaenheten dere må forholde dere til?**
        - Den viktigste valutaenheten er euro.
- **Hva er deres holdning til sikringsinstrumenter?**
    - **Sikring eller spekulasjon?**
        - Vi har et forhold til sikringsinstrumenter. Vi sikrer Euro, vi driver ikke med spekulasjon og vi sikrer ikke mer enn en del av forventet omsetning.

Fremtiden

- **Hvordan er samarbeidet blant aktørene i tørrfisknæringen?**
        - Det er lite samarbeid i næringen.
- **Hva tror dere må til for å være en bærekraftig næring?**
        - Får å få en bærekraftig næring må vi være i stand til å forsyne det eksisterende markedet. Vi må også finne nye markeder for tørrfisk og videreforedlet produkter av tørrfisk. Vi må samarbeide på et helt annet plan enn hva vi gjør i dag. Vi har et unikt produkt med tradisjoner og en historie som er dokumentert mange hundre år tilbake i tid. Det må brukes for hva det er verdt. Lofoten tørrfisk …. Ingen over, ingen ved siden.