



Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

Reisen mot
”verdens fremste sjømatnasjon”
- Er det plass til toppforedling?

Eksamenskode og navn:

BTH 9743 – B.oppg. Bedriftsutv. for SMB

Utleveringsdato:
Semesterstart 2014

Innleveringsdato:
04.06.2014

Stuedsted:
BI Trondheim

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iii
1. Innledning	1
1.1 <i>Brødr. Remø AS</i>	1
1.2 <i>Utfordringer</i>	2
1.3 <i>Problemstilling.</i>	3
2. Teori	4
2.1 <i>Makroperspektivet</i>	4
2.1.1 <i>Porters Diamant</i>	4
2.1.2 <i>Kultur som stimulant for verdiskaping</i>	8
2.2 <i>Mikroperspektivet</i>	9
2.2.1 <i>Den klassiske verdikjeden</i>	9
2-2-2. <i>Verdiverksted</i>	10
2.3 <i>Hvordan utnytte funnene?</i>	10
3. Metode	12
3-1. <i>Metode- og forskningsdesign.</i>	12
3-2. <i>Innsamling av data.</i>	13
3-2-1. <i>Collecting data – Datainnsamling</i>	14
3-2-2. <i>Dybdeintervjuer</i>	14
3-2-3. <i>Locating individual – Lokalisering av deltakerne</i>	15
3-2-4. <i>Sekundærdata</i>	16
3-3. <i>Intervjuutførelse</i>	16
3-4. <i>Analyse av innsamlet data.</i>	17
3-4-1. <i>Analyseprosessen.</i>	18
3-5. <i>Evaluering av undersøkelsen</i>	19
3-5-1. <i>Reliabilitet</i>	19
3-5-2. <i>Validitet</i>	20
4. Resultater	20
4-1. <i>Hvordan produserer Polen så billig?</i>	21
4-1-1. <i>Svein Reppe</i>	21
4-1-2. <i>Terje Engø</i>	22
4-1-3. <i>Anonym deltaker</i>	23
4-2. <i>Hvor oppstår de største konkurransefortrinnene?</i>	23
4-2-1. <i>Svein Reppe</i>	23
4-2-2. <i>Terje Engø</i>	24

4-2-3. Anonym deltaker	25
4-3. <i>Kan man utnytte noe av dette i Norge?</i>	25
4-3-1. Svein Reppe	25
4-3-2. Terje Engø	26
4-3-3. Anonym deltaker	27
5.Diskusjon	28
5-1. <i>Hvordan produserer Polen så billig?</i>	28
5-2. <i>Hvor oppstår de største konkurransefortrinnene?</i>	31
5-3. <i>Hvordan kan man utnytte funnene i Norge?</i>	34
5-3-1.Kostnadssiden	34
5-3-2. Inntektssiden	35
6. Konklusjon	39
7.Litteraturliste	41
8.Vedlegg	46

Sammendrag

Oppgaven har hatt som mål å utrede om det er en fremtid for toppforedlere innen laks her i Norge. Toppforedlerene, som produserer høyforedledede varer, har de siste årene opplevd stadig mindre fortjeneste grunnet høye kostnader. De høye kostnadene er først og fremst knyttet mot Norges høye lønns- og kostnadsnivå, og har dermed i lang tid presset norske produsenter. Råvaresituasjonen i dag skaper derimot en helt spesiell situasjon. Med høye og svært fluktuerende råvarepriser presses foredlerne mer enn noen gang, og er tvunget til å tenke alternativt for å overleve. I det lange løp er det ikke lenger aktuelt å konkurrere på pris mot importerte varer.

For å få en bedre oversikt og forståelse for situasjonen har jeg gjennom kvalitativemetode innhentet informasjon om den polske sjømatnæringen. Dette for å kunne avdekke hvordan konkurransesituasjonen ser ut og dermed legge frem hvordan Brødr. Remø, og norske sjømatprodusenter, skal kunne fortsette sin produksjon av laks i Norge. Problemstillingen er følgende: *På bakgrunn av konkurranse mellom Norge og Polen, er det lønnsomt for Brødr. Remø å drive toppforedling?*

Teorien jeg har lagt til grunn er Porters Diamant, og innarbeidet teori fra Torger Reve som omhandler næringsklynger. I tillegg har jeg trukket inn kultur som en faktor for å realisere nasjoner og organisasjoner potensiale. Ved hjelp av disse teoriene har det vært mulig for meg å få en forståelse for hvordan en nasjons konkurransekraft blir skapt og påvirket. For å kunne utnytte resultatene har jeg sett nærmere på teori knyttet til verdiskaping gjennom verdikjeden og verdiverkstedet. Ønsket var å kunne kombinere disse på en måte som tilførte Brødr. Remøs produkter merverdi. For å avdekke hvordan det på en ny og innovativ måte er mulig å kombinere disse to har jeg benyttet meg av boken ”Ti typer innovasjoner” og Thomas Hoholms doktorgrad.

Data har blitt innhentet ved hjelp av dybdeintervju, og sekundærdata. Intervjuobjektene representerte hver for seg en sentral del av norskfiskerinæring, og besto av journalisten Terje Engø, Svein Reppe fra NSL, Johnny Remø fra Brødr. Remø, og en anonym deltaker fra en organisasjon som har jobbet mye med temaet. Resultatene viste at det var stor enighet i hvor problemene ligger, og hva som må gjøres. Dette ville trolig vært litt annerledes om jeg hadde inkludert en polsk deltaker, noe som viste seg vanskelig.

I gjennomgang av resultatene viste det seg fort at lønnskostnadene var kilden til Polens konkurransefortrinn i dag, og at det vil være svært vanskelig å overføre Polens fordeler til Norge. I tillegg fremkommer det av en sammenligning mellom Polen og Tyskland at kostnadsreduksjoner i Norge ikke nødvendigvis vil kunne styrke konkurransekraften i ønsket grad, eller skape bærekraftigfortrinn.

For å finne en bærekraftig fremtidig nisje for Brødr. Remø har jeg prøvd å finne ut hvor Polens konkurransestyrke vil komme fra når de ikke lenger er kostnadsledere. Det fremkommer at de har svært godt grunnlag til å fortsatt være en sterk sjømatnasjon, men konkurrer da på andre premisser som vil være svært like Norges.

Det fremkommer at det er flere som har ideer om hvordan man kan redusere kostnadene, men disse krever stor omstillingen av norske grunntanker, og vil også få svært stor effekt på Polen som nasjon. I ettertid ser jeg at oppgaven skulle muligens vært enda mer fokusert på hvordan tilføre produkter og Norge merverdi.

Jeg presenterer en løsning for Brødr. Remø hvor de danner et selskap/avdeling som fokuserer på å bringe kunden spesialproduserte produkter, og arbeider aktivt med markedsføring og salg av ulike sjømatprodukter. På denne måten vil det være mulig å styrke varemerket knyttet til laks, og utnytte det positivt økende synet på havbruk og sjømatprodukter.

Jeg konkluderer med at fremtiden for norsk sjømatnæring, inkludert råstoffproduksjon, trolig ligger i å tilføre produktene merverdi gjennom kunnskap og samarbeid. Det er naturlig å tro at etter hvert som teknologi og verden utvikler seg fremover, så vil også oppdretterne oppleve den samme situasjonen som foreldrene nå går igjennom. Myndighetene og hele verdikjeden til sjømat må derfor samarbeide for å legge til rette for produksjon av "toppråstoff" og "topprodukter". På denne måten vil det være mulig å holde sjømat og oppdrettsnæringen innenlands og verdiskapende, samt ta en sentral plass innen global sjømatproduksjon som enn så lenge står ledig.

1. Innledning

Temaet i oppgaven omhandler konkurransesituasjonen til foredlere av laks. Mer spesifikk toppforedler som produserer varer av høy foredlingsgrad. Fokuset er satt på Brødr. Remø AS i kategorien SMB, som tilbyr en produktmix fra rund fisk, til toppforedlet røkelaks. Ønsket er å kunne avdekke hvordan de kan styrke sin konkurransekraft mot et stadig økende volum importerte varer, og et veldig prispress.

Fra 2004-2012 har filetindustrien gått glipp av 1,8 milliarder kroner som følger av at de har eksportert laks som filet fremfor å eksportere den rund. Et tap på 2,50 kroner per. filetkilo. I tillegg kommer det tap på filet omsatt i Norge. Vi er da oppe i 2 milliarder tapt fortjeneste de siste 10 årene (Norsk fiskerinæring 2014, 86). Foredling av laks, om man kan betegne filet foredling, det er jo fortsatt en råvare, er dermed ikke i nærheten av samme økonomisk resultat som selve primærproduksjonen. Jo mer vi skjærer i fisken, jo mindre lønnsomt blir det. Ikke bare blir det økonomisk vanskelig for toppforedlere, det setter dem også i et svært dårlig lys med tanke på statsorganisasjoner. Ved å skape nærmere 4000 arbeidsplasser, oppnår man en ”tapt fortjeneste” på 300000 kroner per arbeidsplass (Norsk fiskerinæring 2014, 84). ”Vi” jublet til jul over et fantastisk lakseår 2013. Faktumet er at for verdiskapende toppforedling av laks var det langt fra fantastisk.

Målet med oppgaven er derfor å finne ut hvordan norske bedrifter igjen kan gjøre det lønnsomt å foredle sine produkter. Enten gjennom reduserte kostnader, eller økte inntekter. Bare i 2013 alene var det knyttet 1 milliard kroner i tapt fortjeneste av å skjære i fisken (Norsk fiskerinæring 2014, 84-88). Ønsket er å utrede om det finnes en fremtid hvor SMB er konkurransedyktig innen toppforedledede produkter, eller om vi er på vei til å bli en råvarenaasjon.

1.1 Brødr. Remø AS

Brødr. Remø AS er lokalisert i Sula kommune, rett utenfor Ålesund. Selskapet er familieeid av min far, som også er daglig leder, og hans to brødre. De stiftet selskapet i 1985, og har siden den gang drevet det. Mitt forhold til bedriften på oppgavens tidspunkt er indirekte, det vil si at jeg ikke har andre koblinger til bedriften enn familiære og denne oppgaven. Jeg har derimot tidligere arbeidet der både i produksjonen og som assistent i administrasjonen.

Brødr. Remø AS sitt primærmarked er Norge, fulgt av diverse land i Midt-Østen, som for eksempel Saudi-Arabia. I tillegg leverer de flere av sine varer i USA, Asia og Europa. Gjennomsnittlige innkjøpte råvarer i året ligger på ca. 2000 tonn av slaktet laks, noe som gjør de til en seriøs norsk distributør innen laks. De siste årene har de derimot opplevd en nedgang i fortjeneste pr. ferdigvare. Dette kommer i stor grad som følger av høye, fluktuerende råvarepriser. Som regel blir kunden påvirket av større langsiktige endringer i råstoffprisen, og foredleren tar de mindre endringene. Dette er dermed ikke mulig i denne situasjonen. Videre oppstår problemer når de skal konkurrere mot ”billige” importerte produkter, gjerne fra Polen.

1.2 Utfordringer

”Bedriftsnettverk Toppforedling” viste til skremmende tall i en intern rapport som omhandler dette temaet. 2013 var et rekord år for norsk laks og ørret. Over 1 million tonn til en samlet verdi av ca. 42 milliarder kroner ble eksportert. Dette kommer hovedsakelig av rekordhøye laksepriser, noe som flere i bransjen og media var og er svært tilfreds med. Medaljens bakside er derimot at denne eksporten besto nærmest bare av halvfabrikat- og rundfisk. De toppforedledede ferdigvarene, som for eksempel røket laks og gravet laks, utgjorde bare 1,3 prosent av den totale eksporten for laks og ørret. Dette skaper ikke bare dystre utsikter i fremtiden for norske toppforedlere, men også Norge som stat. Slaktning og foredling av laks utgjorde i 2013 nærmest 3900 årsverk, det vil si 35% av all sysselsetting i norsksjømatindustri fordelt på ca. 70 organisasjoner. 20 av disse er rene foredlingselskaper (Nærings- og fiskeridep. 2012-2013). Om utviklingen fortsetter vil vi i nærmeste fremtid kunne se flere konkurser, nedleggelse, utflagginger og permitteringer blant disse 20. Dette kan bidra til at Norge blir en ren ”råstoff nasjon” innen fisk, og mister ett viktig fotfeste med tanke på verdiskaping samt kompetanse innen foredling. Dette motstrider Fiskeri- og kystdepartementets ønske om å øke verdiskapningen i norsk videreforedling (Fiskeri- og kystdep. 2013, 104). Generelt sett er det fem faktorer som påvirker spesielt de norske toppforedlerenes konkurransekraft:

- Høyt lønn- og kostnadsnivå.

Mye av fiskeforedlingen innen SMB er en arbeidsintensiv og lite automatisert prosess. Lønn- og kostnadsnivå er som kjent en del høyere i Norge enn enkelte andre land hvor konkurrentene er stasjonert.

- Høye laksepriser.

De siste årene har det vært en radikal økning i lakseprisene. 2013 kunne på det høyeste vise til en prisøkning på 41% fra året før.

- Tollbarrierer.

Produkter foredlet i Norge er ilagt en toll til EU på 12%. Produkter foredlet i EU blir ikke ilagt denne satsen.

- Økt vertikal integrasjon.

Oppdrettsgigantene ”spiser opp” de mindre selskapene, og integrerer oppover. Dette har sammenheng med tilgang på konsesjoner og økt markedsrett. Ett eksempel på sistnevnte er Marin Harvest sitt oppkjøp av foredleren Morpol. Sammen er de nå verdens største aktør innen laks.

- Ujevn kvalitet og tilgang på råvarer.

Oppdretterne tar ikke sikte på å tilby dagens toppforedlere ønsket kvalitet eller bidra i deres verdiskapning. Dette kommer mye av toppforedlerens avhengighet til råvaren, men også det faktum at det er enklere og i flere tilfeller mer profitt knyttet til salg av hel eller oppkappet filet.

1.3 Problemstilling.

Den globale situasjonen innen bransjen viser faretegn til at norske toppforedlere er svekket i så stor grad at det ikke lenger er ønskelig å prosessere varene forbi halvfabrikat. Råvareprisene er felles for alle, det vil si at den varierer i liten grad mellom landene. Likevel klarer enkelte land å selge laks eksportert fra Norge, prosessert i mottakerlandet, og importert tilbake til Norge billigere, men med høyere profitt enn det norske selskaper kan drømme om å oppnå.

Målet med oppgaven er først og fremst å belyse hvordan et lavkostlands konkurransesituasjon ser ut, i denne oppgaven Polen, og hvordan Brødr. Remø kan takle dette. Utleddet fra dette blir problemstillingen:

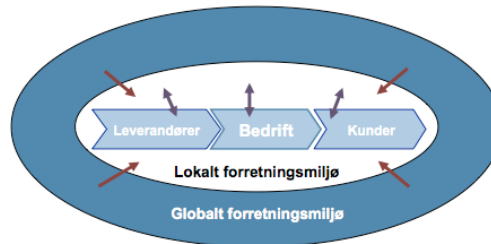
På bakgrunn av konkurranse mellom Norge og Polen, er det lønnsomt for Brødr. Remø å drive toppforedling?

For å spisse problemstillingen og skape en ”rød tråd” i oppgaven har jeg valgt å dele problemstillingen inn i tre underproblemstillinger:

- Hvordan produserer Polen så billig?
- Hvor oppstår de største konkurransefortrinnene?
- Hvordan kan man utnytte funnene i Norge?

2. Teori

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå teorien som er brukt for å belyse problemstillingen. Jeg vil starte med å trekke frem Per-Anders Havnes sin modell for det globale forretningsmiljøet (2009, 52-63). Denne viser på en enkel og oversiktlig måte hvordan makro- og mikroperspektivene er bygget opp og påvirker hverandre, lettere sagt; hvordan alt påvirker alt. I økende grad er forretningsmiljøet regulert og påvirket av politiske beslutninger, forretningsbeslutninger, og hendelser som ligger langt fra det hjemmelige miljøet. Det globale forretningsmiljøet har de siste årene vært i konstant endring, noe som kommer av ett større verdensmarked, bedre kommunikasjon, utvikling, og spredning av ny teknologi.



Figur 1: Det globale forretningsmiljøet

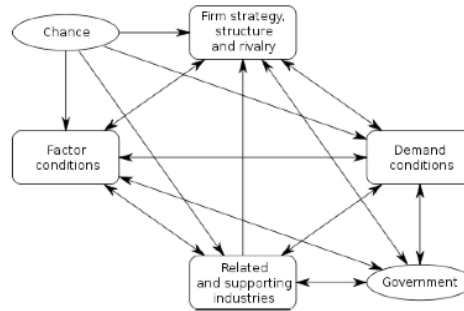
Jeg har valgt å dele oppgaven i to; mikro og makro. Jeg starter med å presentere Porters Diamant for å bygge en forståelse for hva som skal, og må, avdekkes. Videre har jeg innarbeidet teori fra Torger Reve hvor han avdekker faktorer som påvirker og styrker næringsklynger. Utfra Reves og Porters funn virker det naturlig å tro at punktene Reve identifiserer under hver faktor også bidrar til å styrke konkurransekraften. Jeg avslutter kapitlet med å trekke frem teori knyttet til mikroperspektivet. Dette for å kunne avdekke veien videre.

2.1 Makroperspektivet

2.1.1 Porters Diamant

Porter gjennomførte på 1980-tallet et internasjonalt forskningsprosjekt for å avdekke hvorfor enkelte regioner opplever sterkere og mer kontinuerlig global vekst. Funnene fra dette prosjektet ble presentert i boken "The Competitive Advantage of Nations" (1990), hvor Porter ønsket å forklare en nasjons konkurransekraft, og det er også her vi finner Porters Diamant. Tidligere har dannelse av konkurransefordeler vært i stor grad basert på kostnadsfordeler

gjennom tilknytninger til relevante produksjonsfaktorer, men er nå i større grad avhengig av kompetansemiljøer og relaterte næringer.



Figur 2: Porters diamant av Porter 1990

Hvert av hjørnene representerer en sentral faktor som direkte påvirker en nasjons, eller bedrifts, produktivitet, og dermed også konkuranseevnen. I enkelte modeller fremstilles diamanten med 6 hjørner, og inkluderer myndigheter og tilfeldigheter. Det er denne som blir brukt i oppgaven, da det er naturlig å anta at det er forskjellige reguleringer mellom nasjonene som også påvirker kostnadene. Både individuelt og som et system er hjørnene i diamanten med på å forme miljøer som det er mulig for organisasjoner fra bestemte bransjer å operere i. Porter har i modellen brukt teorier fra blant annet Ricardian, A. Smith og R. Vernon, og selv introdusert ”Myndigheter” og ”Tilfeldigheter” i et forsøk på å skape en helhet i den.

I boken brukte Porter diamanten til å gå dypere i faktorer som kunne være relevant for flere bransjer. Selv om dette kan bidra til oppgaven, går jeg ut ifra at det er mer relevant i forhold til problemstillingen å fokusere på de faktorer som bidrar til styrket/svekket konkurransekraft i foredlingsindustrien og avdekke disse ved hjelp av Reve sin studie i artikkelen *15år med klyngestudier – hva har vi lært?*(2007).

Faktorforhold, også kalt produksjonsfaktorer, består av det som er nødvendig for den daglige driften. En bedrift som har god tilgang til velutviklede ressurser av denne typen vil kunne oppnå lavere kostnader enn de som ikke har det. Globaliseringen har gitt oss trender hvor arbeidsintensive prosessene blir utført i og out-sourcet til land hvor arbeidskraften er billigst, og de kompetansekrevede prosessene blir utført hvor arbeidskraften har ett høyere kompetansenivå (Reve, Jakobsen 2001). Reve presenterte her fem faktorer:

- Råvarer – Immobilitet og vanskelig tilgang til naturressursene fører ofte til at organisasjoner og klynger blir etablert hvor det er god tilgang på råvaren.
- Arbeidskraft - Spesialisert arbeidskraft viser seg å være relativt vanskelig å anskaffe i forhold til andre ressurser. Befolkningsstørrelse er også sentralt.
- Kompetent risikokapital - Villige og pengesterke investorer er en nødvendighet. Uten personer eller organisasjoner som ser potensialet og satser er det vanskelig å utnytte et lands muligheter og konkurranseevne.
- Effektiv teknologi – Enkel og god tilgang på informasjon og teknologi kan bidra til å styrke organisasjoner. Samarbeid mellom forskjellige produsenter i ulike deler av prosessen bidrar til tilgang på forbedring og effektivisering.
- Industriell kunnskap og kompetanse – Kompetanse er en kombinasjon som bygges opp over lengre tid. En organisasjons eller nasjons kompetanse vil styrkes og bygges opp på grunnlag av det de har tilgang på, det de innehar fra start, og de reguleringene som ligger til grunn.

Markedsforhold representere en gjennomgang av de innenlandske og utenlandske etterspørselsforholdene. I følge Porter (1990, 82-83) har etterspørsel i hjemmemarkedet påvirkningskraft i nesten alle industrier, og gjelder spesielt hos nasjoner hvor ressurser og informasjon er lett tilgjengelig. Porter poengterer også at det ikke nødvendigvis er størrelsen og strukturen på hjemmemarkedet som bidrar til denne påvirkningskraften, men i hvilken grad markedet er krevende og tidlig gjenspeiler trender. Reve identifiserer følgende fem faktorer:

- Markedsutvikling og markedsstørrelse – Forventet vekst i markeder fører til at bedrifter vil øke sin innsats innen FoU og produktutvikling. For å dra nytte av dette, samt stordriftsfordeler, er en bedrift avhengig av en bevist posisjon og markedsvolum.
- Internasjonale markedsforhold – Globaliseringen fører med seg en tilgang til nye kundegrupper, og kan skape en uavhengighet til hjemmemarkedene.
- Produktdifferensiering – Ett økende krav til spesialtilpassede og individualiserte varer gir bransjer med oversiktlige og bestemte kundegrupper en fordel.
- Krevende, internasjonale kunder – Velutviklede globale organisasjoner fanger ofte opp signal og trender fra krevende kunder tidligere enn mindre bedrifter. Dette grunnen til at organisasjoner ofte er lokalisert nært og har hyppig kontakt med de mest aktuelle kundene.

Koblinger bidrar til å levere nødvendige ressurser raskt, tidlig og kostnadseffektivt, men dette er ikke det viktigste. ”Klynger” bidrar til en økt effektivitet knyttet til innovasjon og utvikling. Nærhet til relevante organisasjoner bidrar ofte til god kommunikasjonsflyt og tette samarbeid. Reve velger å kalle denne faktoren for ”klyngeforhold”, og avdekker følgende fem faktorer.

- Avanserte leverandører – Kunde-leverandørforholdet i verdikjeden bidrar til god flyt av kunnskap og informasjon.
- Gode FoU-miljøer – Ett felles miljø for å føre utviklingen videre. Tenderer til å basere seg på det klyngen, eller nærliggende bedrifter, spesialiserer seg på.
- Industrielle tjenester – God tilgang til nærliggende leverandører av kompetansekrevende tjenester.
- Kommersielle tjenester – God tilgang til nærliggende bedrifter med finansielle ressurser.
- Relaterte næringer – horisontale koblinger mellom bedrifter kan bidra til å styrke organisasjonenes konkurransekraft. Dette kan være gjennom samarbeid innen logistikk, salg, kjøp, joint-ventures osv.

Konkurranseforhold omhandler måten bedriftene er organisert, og er en sentral faktor for nasjonal konkurransefortrinn i en bransje. Dette inkluderer typisk struktur, mål og metoder for å drive lokale bedrifter og rivalisering mellom dem. Denne faktoren er avhengig av en nasjons kulturell og historisk bakgrunn.

- Konkurransetype – Fullkommenkonkurranse er en gitt forutsetning for å stadig søke styrket konkurranseevne. Monopol – og duopolsituasjoner hvor 1 eller 2 organisasjoner innehar store markedsandeler vil ikke gi like mye insentiv til å forbedre seg.
- Konkurransestructur – Samarbeid kan bidra til å øke effektivitet samt redusere kostnader innen for eksempel salg, markedsføring og logistikk i internasjonale markeder.
- Kapasitetsproblemer – Små og mellomstore bedrifter viser ofte tendenser til å ikke inneha nødvendig kapasitet for å nå ut til nye markeder. Samarbeidsløsninger kan bidra til å redusere disse.
- Inngangs- og utgangsbarrierer - Organisasjoner reduserer disse barrierene gjennom samarbeid. For eksempel så vil felles lager- og næringsbygg bidra til å redusere kostnader, spesielt kostnader knyttet til logistikk.
- Spillsituasjoner – Tillit mellom bedriftene vil føre til barrierer satt i bevegelse av konkurrerende bedrifter ikke vil oppstå like raskt som normalt.

Myndighetene er i følge Porter en viktig faktor grunnet deres evne til å påvirke, og bli påvirket av, alle hjørnene av diamanten. Tross alt er det myndighetene som til sist skaper politiske retningslinjer og styrer tilgangen/hvordan nasjonens råstoff utnyttes, hvordan organisasjoner innenfor bransjer samhandler og hvordan disse organisasjonene drives generelt. Ifølge Porter er myndigheten en sentral part i en nasjons internasjonale konkuranseevne(1990, 85). Eksempel på myndighetenes oppgave er følgende.

- Oppmuntre selskaper til å utvikle seg og sine produkter til ett høyere nivå.
- Stimulere faktorforholdene.
- Utvikle infrastruktur.
- Fokusere på utnyttelse av landets fordeler.
- Stimulere til samarbeid og konkurranse.
- Være en krevende kunde.

Ved å innta disse rollene er myndighetene i stand til å stimulere til økt eller redusert verdiskaping, effektivitet og vekst i de bransjene det er ønskelig.

Tilfeldigheter gjelder disruptive utviklinger utenfor organisasjonens eller myndighetenes kontroll. Dette kan føre til store endringer i ”den allmenn godtatte” tankegangen blant bedrifter og nasjonen. Dermed skapes nytt spillerom for nye og gamle organisasjoner.

- Viktige oppfinnelser
- Stadig utvikling av eksisterende produkter
- Store kostnadsendringer
- Andre lands politiske vedtak
- Store etterspørselsskift i verdensmarkedet
- Kriger

2.1.2 Kultur som stimulant for verdiskaping

Kulturen har en tendens til å bli lagt mindre vekt på enn faktorene nevnt ovenfor. Porter skriver følgende(1999, 11-25); ”nærværet av bedrifter, leverandører, og institusjoner i et område skaper potensialet for økonomisk verdi, men det sikrer ikke realiseringen av dette potensialet”. Reve og Jacobsen legger i boken ”Et verdiskapende Norge”(2001) vekt på at det er i mange tilfeller her kulturen kommer inn i bildet. Kulturen bidrar til å bygge opp eller bryte ned potensialene. Tar vi utgangspunkt i polske arbeidere så er vi Nordmenn av den oppfattelsen at

de er ”arbeidsjern”. De jobber gjerne overtid, og sier aldri nei til en jobb. Dette vet vi er realiteten i Norge, men finner vi den samme mentaliteten i Polen?

Kultur er ikke en statisk faktor, og kan derfor påvirkes. Nordmenns tendens til å ta seg fri fredag kan derfor i teorien påvirke polske arbeidere, og de andre ansattes, innstilling til arbeid. Er derimot kulturen rotet dypt kan den være svært vanskelig å påvirke, og den gjør heller det stikk motsatte. En sterk kultur vil kunne spre seg og påvirke alle faktorer, både menneskelige og organisatoriske, og endre på hvordan primære oppgaver, ulike miljøer, og den interne driften takles. (Schein 2004, 14) Dette vil bety om Nordmenns persepsjon av polske arbeidere stemmer, så er det ikke bare økt effektivitet knyttet til arbeidsinnsats som oppnås i Polen. Alle faktorer som spiller inn på den interne og eksterne driften av en organisasjon vil bli påvirket.

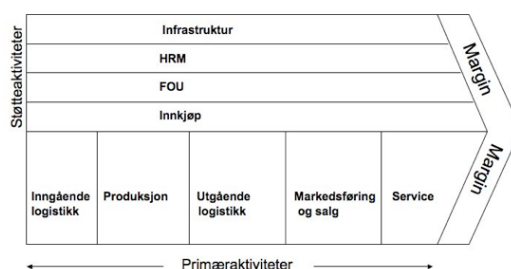
2.2 Mikroperspektivet

2.2.1 Den klassiske verdikjeden

”Den klassiske verdikjeden” ble for første gang presentert av Michael Porter i sin bok ”Competitive Advantage” (1985), og beskriver hvordan aktivitetene i en organisasjon blir utført samt lenker dem til organisasjonens verdiskapning.

En verdikjedeanalyse beskriver de interne aktivitetene i og rundt organisasjonen, og knytter dem til en analyse av bedriftens konkurransedyktighet. På denne måten er det mulig å analysere hvilke verdi hver aktivitet tilfører organisasjonens produkter og tjenester. Denne tankegangen baserer seg på at en organisasjon er mer enn en tilfeldig sammensetning av mennesker, maskiner, og utstyr. Porter mener det bare er mulig å tilby verdifulle produkter kunden er villig til å betale for om man ordner disse delene i systemer og systematiserer aktivitetene. Evnen til å utføre enkelte aktiviteter og administrere koblingene mellom dem vil i seg selv en faktor som påvirker konkurransedyktigheten i følge Porter.

Verdikjeden skiller mellom primær- og støtteaktiviteter. Primæraktivitetene er delt inn i 5 hovedområder og har direkte sammenheng med produksjonen eller leveringen av ett produkt. Hver av disse primæraktivitetene er direkte koblet til fire støtteaktiviteter som bidrar til å øke primæraktivitetenes effektivitet og verdiskapning.



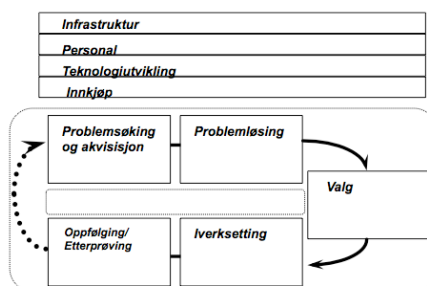
Figur 3 - Verdikjeden

Koblingene er helt avgjørende for en bedrifts suksess. De består av informasjon, råvarer og tjenester, styrende aktiviteter også videre, og krever en felles forståelse og samarbeid fra alle i organisasjonen for å kunne utnyttes maksimalt.

Verdikjeden kjennetegnes normalt produksjonsbedrifter.

2-2-2. Verdiverksted

Målet med verdiverksteder er å skape verdi ved å tilby spesialtilpassede løsninger for kundene. Dette blir i verdiverkstedene oppnådd gjennom å utføre en prosess, ofte gjentakende, med bestemte aktiviteter. Denne består av fem aktiviteter, hvor man 1) utvikler forståelse for kundens ønsker, 2) skisserer en løsning på kundens ønsker, 3) velger tiltak for å utføre kundens ønsker, 4) iverksetter handlinger for å utføre kundens ønsker, og 5) evaluere hvorvidt kunden er tilfreds med arbeidet (Gottschalk 2006). Støtteaktivitetene er lik verdikjedens.



Figur 4 - Verdiverkstedet

Som i verdikjeden er også verdiverkstedet avhengig av at alle aktiviteter blir grundig gjennomført. Verdien og kostnaden av en aktivitet er beregnet på grunnlag av konsekvensene for de andre aktivitetene i prosessen. Dette vil med andre ord bety at feil i en avdeling kan medføre høyere kostnader og påvirke verdien i en annen.

2.3 Hvordan utnytte funnene?

Tilbudet av typer matprodukter har som følger av globalisering og økende konkurranse de siste årene kommet til ett punkt hvor forbrukere ikke lenger etterspør nye produkter. Ansvar for nye produkter tilfaller derfor produsentene

og deres nettverk, ikke kunden. Man kan ikke sette sin lit til at innovasjon blir drevet av sosiale- og markedsbehov, også kalt "need pull"(Bessant Tidd, 207), men må på produsentenes eget initiativ utarbeides basert på "knowledge push" (Bessant Tidd, 204), utvikling innen forskning, teknologi og kunnskap.

På bakgrunn av dette vil jeg trekke inn boken "Ti typer innovasjon"(Keeley, Pikkell, Quinn, Walters 2013) for å avdekke hvordan Brødr. Remø kan endre sin organisasjon ved hjelp av resultatene fra oppgaven. Målet er ikke å analysere og forandre hele organisasjonen, men se nærmere på enkelte plattformer, og hvordan konsekvensene av å endre disse kan påvirke andre.

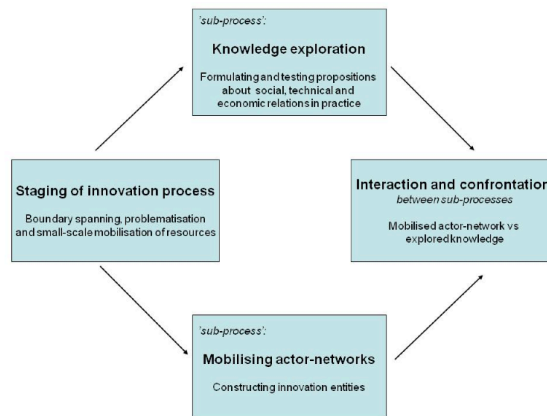


Figur 5 - Ti typer innovasjon

Modellen er delt inn i tre farge-kategorier. Faktorene i modellen er fordelt på den måten at de beveger seg fra internt fokus mot eksternt fokus etter hvert som man kommer lenger til høyre i modellen. Ettersom man endrer enkelte deler av modellen vil man se at det blir nødvendig å endre andre deler. Dette leder til at man til slutt har skapt en unik prosess for å tilføre tjenesten eller produktet merverdi. Fokuset kan ikke ligge på produktet eller tjeneste alene, men hvordan organisasjonen må tilpasse og endre enkelte deler for å støtte opp innovasjonen.

For å være konkurransedyktig innen toppforedling så er det derimot ikke lenger nok å bare være innovative, eller servere det beste produktet. Det setter et svært høyt krav til kunnskap, kunnskap som ikke bare en aktør kan tilføre. For å belyse dette "problemet" så har jeg valgt å trekke inn Thomas Hoholms doktorgrad hvor han ser nærmere på innovasjonsprosessen knyttet til salmalaks.

Doktorgraden hans undersøker hvordan ulike deler blir kombinert for å kunne realisere og kommersialisere en innovasjon, og hvordan disse delene kjemper mot hverandre og kan føre innovasjonen nye veier. Han avdekker sammenhenger mellom (1) mobilisering av aktører, ressurser og beslutninger mot innovasjon, (2) utforskningen av kunnskap for å realisere innovasjoner, og (3) samspillet mellom mobilisering og leteprosesser på den ene side, og mellom ulike aktør-nettverk/organisering prosesser på den annen. (Hoholm 2009, iii)



Figur 6 - Interaktiv prosess modell/analytisk ordning

Under *mobiliserings prosessen* rekrutteres aktør-nettverk for å bidra i prosjekter de ikke er erfaren med. Prosjektets sikkerhet er dermed en viktig faktor om mobilisering skal lykkes. Under prosessen knyttet til *utforsking av kunnskap* er målet å skape kunnskap for å kunne utforske prosjektets og dets potensiale, noe som naturlig vil medføre endringer. Denne fremgangen tenderer til å fremheve flere sider av prosjektet, og dermed øke kompleksiteten og usikkerheten knyttet til det. Utforsking og mobilisering representerer dermed to motstridende krefter i modellen, hvor *mobilisering* tar sikte på felles interesser samt risikoreduksjon, og *utforsking* er fokusert mot å formulere og teste påstander opp mot virkeligheten. Mobilisering og utforsking kombinert med andre aktør-nettverk kan derimot medføre at prosjektet tar nye uventede retninger (Hoholm 2009, 297-308)

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg ta for meg de metodene som er knyttet mot løsning av problemstillingen. Ønsket med kapitlet har ikke vært å presentere teori og litteratur knyttet til løsning, men heller hva jeg har gått gjennom og hvordan jeg har gått frem for å løse oppgaven. Jeg har derimot i de tilfelle det har hvert nødvendig trukket inn teori for å støtte opp mine valg og kunnskaper om metode.

3-1. Metode- og forskningsdesign.

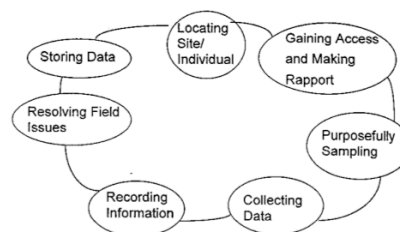
Jeg har for oppgaven valgt å benytte et eksplorativt design. Temaet i oppgaven er godt kjent, da det stort sett er åpenlyst at Polen kan skilte med lavere kostnader enn Norge. Tidligere oppgaver har sett på Polen som lavkostland, men har ikke direkte sammenlignet dette med SMB i Norge. Sammenhengen dette temaet blir stilt i gjennom problemstillingen er derfor ett relativt lite utdypet område. Videre tillater det eksplorative designet meg den fleksibiliteten oppgaven krever. Min

erfaring og kunnskap om temaet var heller ikke god nok til å velge ett deskriptivt design. Jeg følte ikke jeg var i posisjon eller hadde sikre nok fakta/data til å velge sist nevnte.

Som følger av valgt forskningsdesign og oppgavens tema valgte jeg å bygge oppgaven på kvalitativ metode. Kvantitativ metode setter ofte mer krav til problemstillingen i forhold til presise formulering gjennom hypoteser og variabler (Saunders Lewis Thornhill, 162). I følge Saunders, Lewis og Thornhill(2012, s163-164) identifiserer man også i kvantitativ metode sine respondenter gjennom uavhengig tilfeldig utvelgelse, mens i kvalitativ metode identifiserer man individer som innehar direkte kunnskap og kan bidra i forståelse av problemet. Man ønsker å avdekke former for tendenser gjennom å finne mennesker som i stor grad er skreddersydd for oppgaven som skal gjennomføres, og ikke statistisk representative utvalg. Den viktigste grunnen til at jeg valgte kvalitativ metode knytter seg derimot til oppgavens formål, og dens begrensninger. Målet var ikke å kunne å avdekke harde fakta knyttet til problemstillingen, men oppnå forståelse.

3-2. Innsamling av data.

Siden jeg valgte kvalitativ metode i oppgaven, og hadde ett mål om å forstå hvorfor situasjonen er slik den er i Norge og Polen, så måtte jeg avdekke enkelte kriterier for valg av deltakere og innsamlingsmetode. Det var helt sentralt for oppgaven å finne ut hvem som er mest kompetent til å kunne svare på spørsmål og hjelpe meg i forståelsen av Polen. Videre var det viktig å finne ut hvilken metode som best ville bidra til god flyt i innsamlingen og forståelse av problemet. Dette oppnådde jeg ved bruk av Creswell's datainnsamlingsyklus(2007, 110).



Figur 7: Creswell's datainnsamlingsyklus

Jeg har valgt å bruke denne syklusen som utgangspunkt for kapitlet. Enkelte steg i Creswell's syklus er lite relevante for dette kapitlet, og blir derfor ikke videre utdypet. Stegene som jeg har valgt å presentere i kapitlet er *locating individual*, *collecting data*, *resolving field issues*, og *storing data*.

3-2-1. Collecting data – Datainnsamling

Saunders, Lewis og Thornhill (2012) presenterer hovedsakelig 3 metoder for innsamling av primærdata i sin bok; observasjon, intervju og spørreskjema. Videre presenterer de undergrupper for hver av disse metodene, som basert på oppgavens størrelse og mål kan varieres og kombineres. I denne oppgaven har jeg valgt å bare gjennomføre dybdeintervjuer, kombinert med sekundærdata, som verktøy i løsning av problemet.

3-2-2. Dybdeintervjuer

Når det gjennomføres undersøkelser basert på eksplorativ metode er det naturlig å inkludere dybdeintervjuer. Dette bidrar blant annet til en bedre forståelse av deltakerne og deres meninger. Dybdeintervjuer tillater også en mulighet til å analysere svarene opp mot ditt intervjuobjekt om du ønsker en enklere forklaring eller dypere forståelse. Det kan også oppstå situasjoner hvor intervjuobjektet bruker ord, scenario eller høyt tenking som kan bidra til letter å forstå deres ståsted og meninger. Dette kan føre intervjuet videre til tema du ikke tidligere har betraktet og kan bidra i en løsning, samt senere intervju. Resultatet av dette er ett intervju som gir tilgang til rik og detaljer data. (Saunders Lewis Thornhill, 378).

Vellykkede dybdeintervju viser seg derimot å være svært krevende å gjennomføre, blant annet på grunn av tid og førsteinntrykk. Askheim og Grenness (2008) har utarbeidet en tabell som oppsummerer de positive og negative sidene.

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Ikke gruppepress, individuell mening kommer frem • Mer konsentrert informant • Mer informasjon fra hver informant • Bedre muligheter for probing • Kan avdekke dypere holdninger • Enklere å improvisere eller tilpasse intervjuet til den enkelte informant • Kan avdekke mer sensitiv informasjon • Ingen krav til å samle mange innen bestemt målgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostbare og tidkrevende å gjennomføre • Mindre involvering fra oppdragsgivers side • Krevende for moderator (reise, lang gjennomføringstid) • Ingen gruppedynamikk • Komplisert analyse og fortolkning

Figur 8: Positive og negative sider ved dybdeintervju

Metode for innsamling av informasjon.

Jeg valgte å benytte lydopptak under alle intervjuene. Intervjuobjektene ble på forhånd varslet om dette og gav samtykke til det. Valget falt på lydopptaker da jeg føler dette gir en bedre oversikt av intervjuet ved senere bruk, samt en større sikkerhet knyttet til tap av informasjon under og etter intervjuet. Det tillater meg

også å holde fokuset på intervjuobjektet, samt fører til et intervju preget av bedre flyt og effektivitet.

3-2-3. Locating individual – Lokalisering av deltakerne

Det har blitt brukt relativt få deltakere i analysen, da dette er normalt for kvalitative metode. Disse ble utvalgt basert på følgende faktorer:

- Kjennskap – Jeg har valgt å bruke deltakere som jeg kjenner til fra før og vet innehar mye kunnskap om temaet, samt er interessert i at oppgaven skal løses best mulig.
- Anbefalinger – Jeg har valgt å trekke inn enkelte deltakere som har blitt anbefalt fra personer jeg har kjennskap til. Dette er personer som har best mulighet og kunnskap til å bidra i løsning av oppgaven.
- Ståsted – Jeg har valgt å trekke inn 4 organisasjoner/personer med ulikt ståsted. Foredleren, organisasjonsmannen, en journalist, og en med erfaring. På denne måten sikrer jeg meg høy kunnskap om Polen, og tilgang til dypere og mer konkret informasjon. Dette bidrar også til å få frem den objektive siden av saken.

På grunnlag av dette ble fire følgende organisasjoner og personer utvalgt til deltakelse i oppgaven:

- Brødr. Remø er en foredlingsbedrift innen kategorien SMB på Sunnmøre. Bedriften ble tidlig med i prosessen og bidro til å utarbeide problemstillingene. Samarbeidet ble innledet grunnet tidligere kjennskap, samarbeid og deres svært relevante situasjon/posisjon.
- Svein Reppe er adm.direktør for Norske Sjømatbedrifters landsforening. Han har nærmere 30års erfaring fra sjømatnæringen, og er i tillegg utdannet Fiskerikandidat, næringsmiddelteknolog, og gjennomført fiskerifagskole. Han ble inkludert grunnet Brødr. Remø sin anbefaling basert på nåværende og tidligere erfaringer. Svein Reppe var helt sentral i utarbeiding av en problemstilling.
- Terje Engø er journalist i Kystmagasinet/Northern Seafood og FIS.com. Han innehar svært mye kunnskap om Polen, og har tidligere gjennomført blant annet konferanser, markedsreportasjer og medierådgiving knyttet til temaet.
- Den fjerde personen er daglig leder for et trading selskap/produsent innen laks. De har i tidligere vært i lignende problem som Brødr. Remø, og har dermed en del kunnskap og erfaring rundt temaet. Personen hadde på grunn

av ulike årsaker ønsker om å forbli anonym i oppgaven, dvs. ingen navn eller direkte sitater. Dette må aksepteres.

Alle deltakerne ble kontaktet direkte, og følte problemstillingen var relevant og interessant i forhold til dagens situasjon. Brødr. Remø har vært som en støttespiller gjennom hele prosessen. Jeg har derfor ikke et konkret intervju fra dem. Intervjuene med Svein Reppe ble gjennomført ansikt til ansikt, mens intervjuet med Terje Engø ble gjennomført ved hjelp av epost da han var på utenlandsreise under intervjutidspunktet. Den anonyme deltakeren ble intervjuet over telefon.

3-2-4. Sekundærdata

For å bidra til å skaffe en bedre forståelse for temaet har jeg valgt å trekke inn sekundærdata. Dataene har jeg hentet fra kilder hvor jeg kan spore tilbake informasjonen, det vil si organisasjoner som Innovasjon Norge, FHL, NSL også videre. Terje Engø og Thomas Hoholm har også bidratt med linker og dokumenter knyttet til temaet. Jeg valgte å bruke disse kildene da jeg kan være sikker på deres reliabilitet og validitet. Disse kildene gir meg også muligheten til å se nærmere på deres innsamlingsmetoder om det skulle være nødvendig.

Ved å inkludere både sekundær- og primærdata får jeg muligheten til å veie påstander opp mot hverandre, eller supplere de. Dette kan bidra til å styrke konklusjoner, eller redusere usikkerhet. Videre fører bruken av sekundærdata med seg besparelser innen kostnader, tid og behovet for flere intervjuobjekter.

3-3. Intervjuutførelse

Før intervjuene komponerte jeg en liste med spørsmål som jeg tok utgangspunkt i for alle intervjuene. Forut spørsmålene ønsket jeg at deltakeren skulle snakke fritt om sine erfaringer og tanker om problemstillingen. Under intervjuet tillot jeg deltakeren å diskutere fritt rundt temaet og spørsmålene, og satte spørsmålsteget ved uklare formuleringer eller om deltakeren presenterte ett manglende svar. Totalt 31 spørsmål, fordelt på de tre underproblemstillingene, ble presentert deltakeren.

- Hvordan produserer Polen så billig?
- Hvor oppstår de største konkurransefortrinnene?
- Kan man utnytte noe av dette i Norge?

Spørsmålene ble utarbeidet av meg selv og gjennomgått av veileder. Førsteutkast av spørsmålene var grei, men litt for lite dekkende i forhold til problemstillingen. Antall spørsmål ble derfor endre fra 10 til 31. Før utføring av intervjuet ble deltakerne presentert ett informasjonsskriv over mail som redegjorde for oppgavens tema og formål, hva deltakelse innebar, og informasjon knyttet til oppretthold av deltakers anonymitet og informasjon. Informasjonsskrivet er lagt ved som vedlegg 9. Oppgaven har endret seg litt fra dette, noe som deltakeren ble informert om. I denne introduksjonsmailen om intervjuet la jeg også ved tema og spørsmål. Dette for å gi deltakerne en mulighet til å mer effektivt gjennomføre intervjuet i en travel hverdag, samt en mulighet til å gjøre seg opp tanker og usikkerhet i forhold til forståelse av spørsmålene.

Brødr. Remø har gjennom hele prosessen vært en del av oppgaven, både fordi de er casebedriften, men også fordi de har stilt seg tilgjengelige for uformell jevnlig kontakt. Intervjuet med Terje Engø ble gjennomført i perioden 1. April til 11. April via email, intervjuet med Svein Reppe fra NSL ble gjennomført like etter påske 21. April, og det siste intervjuet med den anonyme deltakeren ble utført over telefon 5. Mai.

Intervjuene gikk veldig greit, og var stort sett preget av en uformell og god tone. Det virket ikke som om noen av deltakeren følte seg presset på noen måte, og var villige til å svare drøftende på alle spørsmålene. Intervjuene kan til en viss grad ha blitt preget av min uerfarenhet knyttet til gjennomføring, men det virket ikke som om dette påvirket deltakeren eller informasjonen jeg fikk fra dem. Det medførte derimot at intervjuet ble litt mer strukturert og ”stive” enn ønskelig. Alle intervjuene ble utført etter lik mal (vedlegg 10) men ble i stor grad styrt etter hver enkelt deltakers tanker og teorier, og det som var naturlig for hver enkelt situasjon. Jevnt over virket det som om alle deltagerene var interesserte i problemstillingen og hadde ett oppriktig ønske om å bidra til å skape noe bra. Alle stilte seg tilgjengelig til oppfølgingsspørsmål og hjelp om det skulle være nødvendig i senere tid.

3-4. Analyse av innsamlet data.

Saunders, Lewis og Thornhill definerer analyse av data som ”*The ability to break down data and to clarify the nature of the component parts and relationship between them*” (2012, 665). Analyse av kvalitative data består i stor grad av å analysere ord. Dette medfører muligheter for feiltolkning eller uklare meninger,

og må derfor behandles med forsiktighet. Analyse av kvalitative data handler dermed mye om å sammenligne og klassifisere data forsiktig opp mot hva litteratur, teori, og sekundærdata sier.

3-4-1. Analyseprosessen.

Saunders, Lewis og Thornhill legger frem tre steg i analyse av kvalitative data, og det er disse jeg har tatt utgangspunkt i. De består av:

1. Valg av deduktivt eller induktivt perspektiv
2. Klargjøring av data for analyse
3. Utføre analysen.

Induktivt perspektiv baserer seg på å velge teori og litteratur etter utført undersøkelse. Dette er ofte krevende og lite passende for uerfarne forskere. På grunnlag av dette og oppgavens begrensninger har jeg derfor valgt å følge ett deduktivt perspektiv i oppgaven. Dette medbringer at allerede før jeg innledere undersøkelsen innehar kunnskap og ett analytisk rammeverk til å løse problemstillingen. Det negative er derimot at dette kan påvirke løsningen, samt avvike fra intervjuobjektene syn (Saunders, Lewis og Thornhill, 548-549).

Det neste steget er klargjøring og organisering av innsamlet data for analyse. Her valgte jeg å bruke transkripsjon til å organisere datamaterialet. Dette består av å omgjøre muntlig eller håndskrevet tekst om til databehandlet tekst. I mitt tilfelle besto dette av å omgjøre lydopptakene til dataskrevet materiale.

Det siste steget er å analysere dataene. Saunders, Lewis og Thornhill (2012, 557) presenterer i sin bok en fem stegs generisk prosess for å vellykket analysere data, men før man gjennomfører denne prosessen er det helt sentralt å studere de innsamlede dataene for å skaffe seg ett generelt inntrykk. Når dette er gjort går vi over til de fem stegene:

1. Identifisere kategorier og koder som bidrar til lettere forståelse.
2. Knytte data fra ulike kilder til passende kategorier eller koder for å kunne integrere dem.
3. Videre utvikle analytiske kategorier for å identifisere sammenhenger og mønstre.
4. Utvikle tema.
5. Trekke og verifisere slutninger.

Jeg valgte denne generiske metoden grunnet begrenset kunnskap knyttet til metode og analyse. Denne metoden tillot meg å gjennomføre analysen på en enkel

og effektiv måte da den var tilpasset bruk for uerfarne forskere og godt forklart i boken "Research methods for business students" (Saunders, Lewis og Thornhill 2012)

3-5. Evaluering av undersøkelsen

"Evalueringen er prosessen med å bedømme materiale eller metode i form av sin nøyaktighet og indre konsistens eller ved å sammenligne dem mot ytre kriterier" (Saunders, Lewis og Thornhill, 619).

I forhold til evaluering og kvalitetssikring av undersøkelser er ofte det viktig at resultatene er til å stole på og gyldige. Dette trekker begrepene reliabilitet og validitet inn i bildet. I den avsluttende delen av metodekapitlet vil jeg gjennomgå disse to begrepene, og fremheve hvor min oppgave er sterk eller svak

3-5-1. Reliabilitet

I kvalitative undersøkelser handler reliabilitet om muligheten for andre forskere å finne lignende svar. Målet er å sikre at oppgaven presenterer en løsning som er troverdig og riktig. Det er derimot ikke lett å fremlegge metoder for å kopiere tekster basert på kvalitative undersøkelser. Dette kommer av at situasjonene som blir undersøkt ofte er komplekse og dynamiske, og dermed krever en viss grad fleksibilitet i blant annet intervjuene for å se hele bildet av temaet. (Saunders, Lewis, Thornhill, 382). Det finnes derimot metoder, sett bort fra lagring av innsamlede data da dette faller utenfor oppgaven etter en viss tidsperiode, som bidrar til å øke undersøkelsens reliabilitet. Dette har jeg prøvd å oppnå ved følgende handlinger:

1. Beskrevet så punktlig som mulig innsamling og analyse av data.
2. Hatt jevnlig kontakt med veileder om diverse problemer, samt veiledningstid hvor deler av oppgaven har blitt gjennomgått.
3. Intervju er direkte overført fra lydopptak til datatekst.

Det som derimot kan redusere min oppgaves reliabilitet er min forkunnskap om temaet. Jeg har relativt bra forståelse, men det mangler biter da dette ikke er noe jeg har jobbet med daglig i flere år. Det andre som kan skade oppgavens reliabilitet er min evne til å gjennomføre intervjuer. Siden jeg aldri har gjennomført intervjuet på dette nivået før så kan jeg ubevist ha sakt eller gjort ting som ledet intervjuet i en retning. Det hadde også hvert ønskelig å gjennomføre alle intervjuene ansikt til ansikt. En polsk deltaker hadde vært fordelaktig å

inkludere, men dette viste seg vanskelig grunnet konkurransemessige årsaker. I tillegg kunne teorien vært knyttet bedre inn i selve diskusjonkapitlet, samt et større fokus på hvordan tilføre Norge merverdi fremfor de andre temaene.

3-5-2. Validitet

Validitet handler om hvilken grad datainnsamlingsmetoden eller metodene målte hva de var ment å måle (Saunders Lewis og Thornhill, 684), og er et viktig tema som må opprettholdes igjennom oppgaven for å fremheve at resultatene er gyldige. Det er flere måter å oppnå denne validiteten. Man kan inkludere deltakeren i gjennomgang av oppgaven eller bruke en ekstern person, nøye gjennomførte intervju med fokus på å tydeliggjøre spørsmål og svar, samt sondere meninger og utforske svar og temaer fra en rekke vinkler. Det er også mulig å øke oppgavens validitet om funnene kan tilskrives intervensjoner heller enn feil i oppgaven, kalt *intern validitet*.

Ekstern validitet omhandler hvorvidt funnene i oppgaven kan generaliseres til andre relevant situasjoner. Med dette tenker man på i hvilken grad det er mulig å tillegge andre organisasjoner og bransjer de samme funnene som er avdekke i min oppgave. Dette er ofte vanskelig å bekrefte, og krever gjerne at man reproduserer undersøkelsen. I min oppgave er jeg derimot ikke direkte opptatt av å finne generaliserbare resultater, men å oppnå en dypere forståelse og oversikt over hvor de faktiske forskjellene ligger, og hva som kan gjøres.

Jeg har gjort mye for å sikre oppgavens validitet. Intervjuobjektene fikk på forhånd tilsendt informasjon og spørsmål. På denne måten var det mulig for dem å forberede seg til en viss grad, og dermed gjennomføre et sonderende og tydelig intervju. Deltakeren har også fått tilbud om å se gjennom deres resultater etter endt analyse for å sikre felles forståelse. Daglig leder i Brødr. Remø har også fulgt analyse prosessen tett. Jeg har derimot ikke forsøkt å finne ut hvorvidt funnene har blitt påvirket av intervensjoner, uten om pauser, ferier og lignende, da dette fort kan virke pressende på personer og deres personopplysninger.

4. Resultater

I dette kapitlet vil jeg fremlegge resultatene som ble samlet inn og avdekket gjennom dybdeintervjuene. Kapitlet er bygget opp ved hjelp av underproblemstillingene. Det vil si at jeg går steg for steg gjennom underproblemstillingene, og hver enkelt intervjudeltakers svar under hvert av

dem. Alle deltakeren behandles separat. Målet med kapitlet er å undersøke hvordan deltakeren forholder seg til temaet, og deres oppfatninger.

4-1. Hvordan produserer Polen så billig?

4-1-1. Svein Reppe

Svein Reppe mente hovedgrunnlaget for Polens lave kostnader er lønnskost, men at dette ville skifte østover i takt med industrialisering og levestandard.

”Polen er jo en del av EU, som trolig er et av de mest stabile områdene nå for tiden, men Polen også er jo i den situasjonen at kostnadsnivået deres også øker. Hovedtesen er vel at foredlingen fortsetter å flytte vestover. I dag så importerer de jo jævlig mye arbeidskraft fra Hvite-Russland som er billigere enn polsk.”

Han poengterte også at Norge kan komme til å svekkes ytterligere.

”I Norge har jo vi vikarbyrådirektiv som stopper sosialdumping. Hit kommer de jo som følge av at vi har behov for dem, at det ikke er noe alternativ. De er heller ikke så mye billigere. Vist de i tillegg får allmenngjøre fiskeindustritariffen, så vil det bety at importert arbeidskraft/vikarene blir dyrere enn fast lokal arbeidskraft. I tillegg til lønn, så kommer det inn forhold med hensyn til kost, opphold, reise til og fra hjemlandet, osv, som arbeidsgiver må ta ansvar for. Verftsindustrien på Sunnmøre undersøkte dette. De fant ut at det ble en 20% økning.” Han la derimot vekt på at lignede ville mest trolig skje i Polen også. *”Det går denne veien i Polen også, alle land som har en industriellutvikling viser dette. Før var det Kina som var enerådende innen foredling av fisk, men så begynte det å bevege seg innover i andre land, bla Vietnam.”*

Videre la han spesielt vekt på at Polen er ellers relativt likt Norge, og at avstand til råstoffet er blitt en lite viktig variabel.

”Kvaliteten er ingen forskjell, teknologien er den samme. Det er ganske likt. De betaler det samme for teknologi der, så det er jo innsatsfaktorene som påvirker, stor sett lønnskostnadene. Strøm osv. er stort sett likt, kan være noe forskjell i avgiftssystemer men det har ikke jeg innsikt i. Eneste fordel Norge har igjen er nærhet til råstoffet, men det er jo svært begrensa effekt å, for det er jo ikke så enormt kostbart å kjøre fisk til Polen. Fisken er jo i transitt vil jeg tro, den som foredles i Polen og selges i Norge, og den betaler de ikke toll på engang. Tur-retur frakten er kanskje litt over 2kr. Det blir jo veldig lite hvis du regner det ut pr. ferdigvare kilo. Prisen har fortsatt jævlig stor forskjell. Og for fisk som skal

videre selges i EU så er jo det bare 2% toll på helfisken, fersk- og frossenfilet. Kjører du røykafisk inn i EU for eksempel, så er jo tollsatsen generelt 12%. Det er jo en kjempe fordel for Polen. Det går bare ikke å konkurrere på pris der.”

I forhold til klynger o.l. mente han det ikke var utarbeidet noe spesielt. *”Fabrikkene i Polen er ikke organisert på noe spesiell måte som jeg vet. Vi har jo en innkjøper her for den nest største aktøren som heter Suempool, og de ligger jo opp mot Hvite-Russland grensa. Jeg tror fabrikkene er spredt over alt.”* Videre poengterte han at konkurransen tvinger kostnadene videre nedover. *”Det er høy konkurranse mellom de polske bedriftene. Etter at Marine-Harvest kjøpte Morpol så har jo dette skjerpet seg ytterligere. Det er jo dem alle kriger mot. Tidligere var jo stort sett det polske hjemmemarkedet Tyskland, men nå har de spredt seg overalt.”*

4-1-2. Terje Engø

Terje Engø var ganske klar i hva som er årsaken til de lave kostnadene.

”Polens fortrinn er god tilgang på arbeidskraft til lavere kostnad enn i Norge, samt enklere og mer fleksible regler med hensyn til midlertidige ansettelser”

Videre mente han følgende var årsaken til at nærhet til råstoffet har liten betydning. *”Den forskjell som måtte ligge i råvarekostnader mellom Norge og Polen forsvinner i stor grad når logistikkostnad på ferdige produkter levert til ulike markeder sammenlignes.”* Han poengterte også at der var enkelte forskjeller i prosessen. *”polske bedrifter bruker mer manuell innsats i produksjonen enn norske bedrifter på grunn av lavere lønnskostnader. De out-sourcer i liten grad da det ikke er mye å hente økonomisk.”*

Knyttet til polens befolkningsmønster uttalte han følgende *”Polen har større befolkningskonsentrasjoner, høyere arbeidsledighet og en befolkning som aksepterer mobilitet i forhold til tilgjengelig arbeid. Etter at Polen ble medlem i EU har rundt to millioner polakker søkt arbeid utenfor landets grenser. Dette beskriver mobiliteten, som også i stor grad finnes med hensyn til flytting innenfor landets grenser. Mobilitet skyldes også at en lavere andel av befolkningen eier sine boliger, og derfor har lettere for å skifte bosted. Foreldlingsindustrien er samlet om enkelte byer, og det er i disse økende konkurranse om arbeidskraften”.* Det virker som om konkurransen er mindre preget av samarbeid i Polen enn i Norge. Han avsluttet med: *”polske bedrifter konkurrerer hardt med hverandre og lønnsomheten innen for eksempel*

produksjon av røykelaks har i flere år vært heller lav. Det har vært en stadig restrukturering av industrien mot færre og færre, men større og større bedrifter”.

Han antar derimot at Polens overtak knyttet til kostnader vil avta i fremtiden.

”Forutsatt at det ikke kommer noen nye «finanskriser», vil Polen sine økonomiske fordeler reduseres. Lønnsveksten er større i Polen enn i Norge. Men etter som Polen taper konkurranseevne vil manuell produksjon i økende grad bli flyttet til andre lavkostland.” I tillegg påpeker han at Polen kan lide lik skjebne som Norge.
”Økte lønnskostnader og mangel på kvalifisert arbeidskraft kan oppstå. Men det er ikke noe problem enda. Landet vil som Norge i en del tid kunne kompensere med økt automatisering av produksjon.”

4-1-3. Anonym deltaker

Deltakeren var usikker på hvordan Polen har oppnådd kostnadsfordelene, og la vekt på at det var underlig at Tyskland, som naboland, hadde mye høyere kostnader. Teknologi, prosess også videre er stort sett likt, det samme gjelder råvareprisene. Globaliseringen har gjort at det er små forskjeller knyttet til disse faktorene. Videre poengterte han at de totale kostnadene, det vil si frakt og lignende, knyttet til råvarene til syvende og sist ikke utgjorde en relevant kostnad. I forhold til ”clusters” mente han det ikke var utbygget noe spesielt system.

Med tanke på polske arbeidere hadde han ikke erfaring med at de var mer effektive/hardt arbeidende, men opplevde et lavere fravær. Videre poengterte han at polske-selskaper han har arbeidet med viser høy kompetanse, og flere av menneskene kan skilte med god utdanning. I tillegg påpekte han at et globalt mindre ”hett” arbeidsmarked har effekt på Polen. Det er derimot stor konkurranse blant de polske produsentene. Han antok at lønnsforskjellene vil bli mindre over tid, men i overskuelig fremtid vil Polen fortsatt ha betydelig lavere kostnader.

4-2. Hvor oppstår de største konkurransefortrinnene?

4-2-1. Svein Reppe

Det er kombinasjonen av en rekke faktorer fra både Norge og Polen som gjør at Norge trekker det korteste strået. Videre så virker det som om sild, som var relativt stort i Norge før, kan være en peilepinn på skjebnen til laksen.

”Polen har jo satset på fiskeindustri, se bare på silda. Jævlig med norsk sild der nede, alt vi ser av sild i butikkene i Norge i dag har jo vært i Polen og blitt foredlet. Det er få som produserer dette i Norge i dag.”

Videre vil Polen muligens fortsette å beholde sitt fortrinn, uavhengig av kostnader, om ikke fokuset på varen endres i Norge. Globaliseringen har svekket ”nærhet til råstoffet”. *”De har ikke noen svakheter som jeg ser det. De er jo sentralt i Europa, nært til de store markedene. Svakheten må i tilfelle være økende velstand i Polen. Dette vil føre til at vi beveger oss østover, hvite-russland osv. Problemet her er derimot at de er en del av tollunionen.”*

Han mener at enkelte organisasjoner til en viss grad bidrar til å svekke Norges konkurransekraft. *”LO mener saken med polske arbeidere omhandler sosialdumping og arbeidslivskriminalitet. Det dem ikke tenker på da er jo at de sager en grein de sitter på selv. Om stort sett all industri avvikles i Norge grunnet kostnadsnivå så har dem jo ikke de noen medlemmer. Er et tveegga sverd. Jeg tror de derimot får det som dem vil.”*

4-2-2. Terje Engø

Terje Engø nevner faktorer knyttet til arbeidere, kostnadsnivå, samt stigende tilgang på bedre råstoff når det gjelder Polens økende konkurransekraft. *”Lavere lønnskostnader, mer fleksibilitet ved bruk av midlertidig ansatte (sesongarbeidere) og større tilgang på arbeidskraft enn i Norge, gir ikke bare lavere produksjonskostnader, men også store fordeler med hensyn til logistikk løsninger både med hensyn til tilgang på råstoff og eksport av ferdige produkter. Tidligere har laksen blitt filetert post-rigor i Norge, mens den nå i økende grad fileteres pre-rigor. Det gir lengre holdbarhet når ferske produkter ankommer butikker, og har styrket situasjonen til polske lakseforedlere. Samtidig har pre-rigor filet større vannslipp og er mindre aktuell ved produksjon av fryste produkter.”*

I forhold til marked og innovasjon virker polske bedrifter mer aktive til å fremme sine produkter. *”polske bedrifter synes mer aktive på messer enn norske bedrifter. Det kan delvis skyldes en mer bevisst holdning til markedsføring, men også at de i større grad enn norske bedrifter produserer høyforedlede sluttprodukter. I tillegg er de er flinke til å tilpasse sine produkter til det kundene etterspør. Svært mye av produksjonen er merkevarer for utenlandske kjeder/produsenter.”* Han legger derimot vekt på at Norge også har denne kompetansen, men har for høyt kostnadsnivå og mindre aktive mot kundene. Dette er derimot ikke årsaken til at polske produkter blir valgt fremfor norske blant norske grossister.

”Pris, pris og atter pris. Innenfor sjømat er King Oscar det mest kjente merket. All norsk produksjon ble flyttet der for å få en mer effektiv produksjon, bedre logistikk og lavere kostnader.”

4-2-3. Anonym deltaker

Som grunnlag for Polens konkurransekraft nevnte deltakeren god tilgang på arbeidskraft, en god industrikultur, men først og fremst lønnskostnader. I forhold til dagens produkter var han usikker på hvor mye fokuset var på innovasjon, men nevnte at de hadde svært mange flotte lakseprodukter, noe et googlesøk raskt konstaterer. Produktene skilte seg derimot lite fra konkurrerende produkter, men la vekt på at Vest-Europeisk lakseforedling, med få unntak, er stort sett etablert i Polen; Meralliance, Marine Harvest, Suempol også videre produserer mye av det samme, men med lavere kostnader enn Norge. Deltakeren mente at også kvaliteten var veldig lik norsk, avhengig av om produktet er tørrsaltet eller lagesprøytet. Han var derimot usikker på om det var noe mer fokus på markedsføring i Polen enn i Norge, men antok at de er ”like gode/dårlige som resten av oss”. Han opplevde heller ikke at polske produsenter tilbyr mer tjenester enn norske produsenter utover produktene.

I forhold til industri mente han at man både finner franske røkerier som produserer lavpris/fryst røkelaks, samt polske røkerier som satser på ”god gammeldags” røkelaks. Han hadde inntrykk av at kapitaltilgangen var god i landet, så lenge prosjektene viste seg å være sterke. Videre påpekte han at årsaken til at polske produkter ble valg av norskegrossister er på grunn av pris. Det er ikke noen fordeler knyttet til ”polsk” i fiskeribransjen, utenom dette. Han fortsatte med at det mest trolig er Tyskland som er Polens største marked, med Morpol som den største leverandøren. Han avsluttet denne delen med å poengtere at synet på sjømat i Polen er positivt og voksende, noe som også resten av verden reflekterer.

4-3. Kan man utnytte noe av dette i Norge?

4-3-1. Svein Reppe

I følge Svein Reppe har norske konkurransefortrinn svekket seg, og må bygges opp på til dels nye grunnlag basert på merverdiprodukter. Han påpeker at bedrifter som skiller seg ut og er vellykket i Norge er de som hovedsakelig fokuserer innenlands. *”Bedrifter i Norge som skiller seg ut må vel være de som stort sett har sitt salg i Norge. Du har jo Salma og Bræmnes seashore. Norsk Sjømat har også*

gjort det bra i Norge. Det er når de skal ut i verden det blir problemer.

Porsjonspakker og lignende i butikken i Norge selger jo bra.” Videre mener han staten pr. dags dato ikke vil tilføre nok nødvendige ressurser til toppfødlerene. ”Får ikke hjelp av staten. Du må lage produkter som gjør at du får en profil, så du får merverdi utav det. Balik salmon og lignende, men må identifisere det som virkelig norsk. Ikke bare det ferdigproduserte produktet, men også oppdrettsfisk med bedre kvalitet og som skiller seg ut.”

Han legger vekt på at Norge er en svært ettertraktet arbeidsplass for polske arbeidere, både på grunn av miljøet og god lønn. Det er ikke de som lager problemene. ”Pengene polakkene sender tilbake fra Norge fører jo til at de lever bong i Polen. Og vist polakkene ikke får komme hit til Norge, så er jo det spørsmål om hvor lenge den norske industrien klarer seg.”

4-3-2. Terje Engø

Terje Engø hadde en ganske klar forestilling knyttet til hva som er nødvendig for å kunne drive lønnsomt i Norge. ”Det finnes muligheter for Norge til å utnytte polsk arbeidskraft. Men Arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser gjør at polske arbeidere som ønsker å arbeide i Norge ikke får en ideell situasjon. Hadde de kunnet arbeide Nordsjøturnus ville de fått mer tid hjemme hos familiene, og det ville vært mer aktuelt for polske arbeidere å søke arbeid ved norske foredlingsbedrifter. Samtidig ønsker Norsk Nærings- og nytelsesmiddelarbeiderforbund å få allmenngjort tariffavtale for hele fiskeforedlingssektoren. I dag kan polske arbeidere jobbe i norske bedrifter til under tarifflønn. Dette kalles av NNN for sosial dumping. Men polske arbeidere vil om de tjener 100 kroner timen tjene 4 – 5, kanskje 6 ganger så mye som de gjør i Polen. Kombinert med «Nordsjøturnus» ville dette kunne skape svært interessante arbeidsplasser for polske borgere uten at disse flyttet til Norge. Men det ser ikke ut som om norsk fagbevegelse vil diskutere slike løsninger, selv om det gjennom tariffavtale/lovverk ville være mulig å styrke norske bedrifter sin konkurransevne ved å tillate bruk av polske arbeidstakere til andre vilkår enn norske gjennom avtale/samarbeid med lokale tillitsvalgte.” Dette konseptet skaper derimot svært stor motstand blant flere forskjellige organisasjoner, mye fordi det utfordrer ”likhetsprinsippet”.

Videre nevner han at vi må flytte fokuset vekk fra råvarer, og mot merverdi samt økt verdiskaping i Norge. Råvaresalg bidrar i svært liten grad

til utvikling og innovasjoner innen sjømat. ”Norske bedrifter må utvikle egne merkevarer og satse på markedsføring. Videre må norsk fagbevegelse sammen med norske arbeidsgiverorganisasjoner finne måter på flytte arbeidskraft til Norge, ikke råvarer til Polen, slik at norske bedrifter blir mer konkurransedyktige gjennom lavere produksjonskostnader, norske bedrifter sikres norsk grunnbemanning og norske ansatte ikke ser dette som en trussel mot egne arbeidsbetingelser.”

Hovedproblemet for polen er derimot at de foredler store mengder importert råstoff. ”Norwegian salmon/mackerel smoked in Poland har ikke samme image som Modnet sild fra Kyvik i Haugesund” Men norske bedrifter har problemer med å fremme sine produkter på denne måten i markedene. Han fortsetter med at norske bedrifter må flytte sitt fokus. ”Norske bedrifter bør satse på å utvikle egne merkevarer/nisjeprodukter og bevisst selge disse med høyere marginer, og ikke bare konkurrere med råvarepriser.”

Han mener fokuset må flyttes vekk fra markedsføring av råstoffets opprinnelse, og nærhet til råstoffet. Fokuset bør ligge på prosess, unikheter og eksklusivitet. ”Norges Sjømatråd bør i større grad tenke nisjer og markedsføring av nye produkter. Selv om mesteparten av markedsbudsjettene kommer fra laks, bør en større andel av budsjettene brukes på markedsføring av foredledede produkter, og ikke ren generisk markedsføring av norsk råstoff.”

4-3-3. Anonym deltaker

I forhold til Norges konkurransesituasjon la deltakeren mye vekt på kostnadssiden. Dette er naturlig da de har mer arbeidsintensiv produksjonsprosess enn for eksempel Brødr. Remø. Han henviste til Norse Production, et polsk selskap med produksjon i Norge, som han hadde et positivt inntrykk av. Videre uttalte han et ønske om å jobbe videre på deres ide, og støttet selskapets gjennomføring. Deltakeren mente Norge må fortsette å tillate import av polsk arbeidskraft til lavere kostnad enn norsk lønn, og påpekte at 100kr pr. time er en svært god lønn i Polen, noe som gjør dette til ettertraktede jobber blant polske arbeidere.

Deltakeren mente at Norge kan styrke sin konkurransekraft ved å overføre deler av Polens styrke, lave lønninger, til Norge ved bruk av ”gjestearbeidere”. Dette mente han kunne oppnås ved hjelp av polske arbeidere som jobber ”nord sjø”-turnus mellom Polen og Norge, på lavere lønnsnivå enn arbeidere etablert i

Norge. Han la vekt på at dette bare er mulig fordi det ikke er nødvendig, og heller ikke ønsket blant alle polske arbeidere å etablere seg i landet. Det er en forutsetning at ”gjestearbeiderne” har sine/familiens levekostnader hovedsakelig i hjemlandet. Han mener Norge som ekstremkostland kan redusere sine svakheter ved å akseptere x antall ”gjestearbeidere”. Deltakeren vektlegger at for flere norske bedrifter er det ikke lenger nok å markedsføre seg med kvalitet, da man til syvende og sist taper kampen grunnet kostnader. På denne måten ville man kanskje greie å beholde en konkurransedyktig videreforedlingsindustri i Norge.

Avslutningsvis påpekte han at Norge og Polen er forskjellige ved at Norge er råvareprodusent med høye kostnader og lave kvantum, og Polen det motsatte. Siden Polen er svært lavkostbasert, så antok han at en generell kostnadsøkning vil kunne være meget farlig for landet. Han antok at det var mulig å bruke Polens styrker mot dem, men var usikker slik situasjonen er i dag.

5.Diskusjon

Ønsket i dette kapitlet er å kunne bruke den presenterte teorien, resultatene og sekundærdata for å kunne avdekke problemstillingene. Makroperspektivet i teoridelen bidro først og fremst til å skaffe en forståelse for hvordan og hvilke faktorer som spiller inn. Den bidro til at jeg lettere viste hva jeg skulle se og spør etter i samhandling med deltakeren. Ønsket er derfor ikke å direkte sammenligne mine resultater mot teoridelen, men å kritisk benytte den til å skape forståelse. Mikroperspektivet i teoridelen skal hjelpe meg å avdekke hvordan vi skal kunne utnytte funnene.

Første del tar for seg nøyaktig hva underproblemstillingen fremstiller, hvordan produserer Polen så billig. I den neste delen tar jeg en nærmere kikk på en sammenligning mellom Norge og Polen, og en diskusjon angående hvor bærekraftige, og konkurransedyktige hvert land er i forhold til i dag og fremtiden. I den siste delen vil jeg fokusere nærmere på hvordan Brødr. Remø kan finne en bærekraftig nisje, og et ”blue ocean” for sine produkter. På mange måter en konklusjon for oppgaven.

5-1. Hvordan produserer Polen så billig?

Det fremkommer tydelig resultatene at hovedårsaken til de lave kostnadene er lønnskostnadene. I tillegg uttalte Torger Reve under åpningen av MarLife Business Center, 20.mai 2014, at Norges lønnskost er 8 ganger høyere enn Polens.

Det som dermed er interessant er hvordan Polen har oppnådd de lave lønnskostnadene, samt hvordan dette påvirker produksjonen og bedriftene. Merk at lønnskostnadene er stigende i landet, og denne analysen baserer seg derfor på situasjonen her og nå.

I følge SNL(Lest 19.Mai -14) er Polen et land på størrelse med Norge, faktisk litt mindre, i forhold til km². Tar man derimot hensyn til befolkning endrer situasjonen seg radikalt. Med sine 38 millioner har de en befolkning som er nærmest 8 ganger så stor som Norges. Dette tilsvarer 123 mennesker pr. km², i forhold til Norge hvor vi har imponerende 13 mennesker pr. km². Allerede her begynner det å danne seg et mønster. Det som derimot er interessant er at arbeidsløsheten ikke er radikalt høyere en gjennomsnittet i Europa, og sammenligner man Polen med Tyskland, som er nabolandet, så er tallet på arbeidsløse mennesker svært likt blant de over 24 år, i følge OECDs better life index(Lest 19.mai -14).

I løpet av undersøkelsen så har flere lagt vekt på at Tyskland har høye kostnader i forhold til Polen. Det beste hadde vært å få tak i tall knyttet til Polen, men dette viste seg å være vanskelig grunnet konkurransemessige årsaker. For å sette det i perspektiv har jeg derfor vært i kontakt med et norsk selskap som utførte en undersøkelse knyttet til Tyskland; Det norske selskapet Coast Seafood gjennomførte våren 2014 en test hvor de sendte råvarer til Tyskland, foredlet dem og fikk dem sendt tilbake til Norge. Jeg har ikke fått tilgang til tallene, men resultatet var sitert: ”kostnadmessig jævlig bra”. Dette sier litt om Polen, når Tyskland angiveligvis har høye produksjonskostnader i forhold. Jeg vil være forsiktig med å påstå at hovedårsaken til lønnskostnadene ikke er knyttet til de demografiske forholdene, men det kan fremstå slik.

Videre fremkommer det fra OECD at Tyskland er et land med relativt høye lønnsforskjeller i forhold til Polen. I den sammenheng hadde det vært interessant å vite nærmere hvordan Tyskland har oppnådd så lave priser, men på den andre siden igjen, så er Tyskland et av Polens største marked. I 2007 kjøpte Morpol opp det Tyske selskapet Laschinger GmbH, og flyttet all produksjon til Polen. I løpet av 2012 og 2013 kjøpte Marine Harvest opp Morpol, og oppnådde ved hjelp av dette en markedsandel på 60% i Tyskland. Dette viser bare at Tyskland har sine egne problemer, og Norge, eller Brødr. Remø, ikke nødvendigvis vil styrke sin konkurransekraft ved å redusere kostnadene.

Spørsmålet er dermed: hvordan har Polen oppnådd så lave lønnskostnader? Hvorfor er Polen blitt ”go-to” landet med tanke på lave kostnader? Vi sitter igjen med statlige og kulturelle faktorer, og selskapers markedsrett. Det er naturlig å tro at de lave lønnskostnadene har fremkommet som en kombinasjon av disse og de demografiske faktorer gjennom Polens historie. Som Porter sier: ”Et lands økonomi bygges på det de skiller seg ut med”.

Som følger av at Polen er plassert midt i mellom Russland og Tyskland, så har de gjennom flere århundrer blitt påvirket av den vestlige og østlige kulturen. Gesteland (2012, 263-266) påpeker at de er mindre påvirket av kommunismen enn enkelte av sine naboland, noe som kommer av den katolske kirkens popularitet, samt utbredelse av private småskala landbruk. I tillegg har Polen en fortid hvor de har vært avhengig av industri som gruvedrift og lignende. Industri som setter krav til store mengder menneskelig arbeidskraft. Her i Norge har vi i stor grad vært selvforsynte med vårt fjordfiske. Dette kan ha bidratt til å bygge opp den mentaliteten som i dag gjør at Polen har en prosess som er mer preget av menneskelig arbeidskraft, samt større respekt for overordnede. I tillegg er det relativt enklere å redusere kostnader knyttet til mennesker enn maskiner.

Trenden i Polen med flere store selskaper, som vi også ser tendenser til her i Norge, bidrar til økende markedsrett for enkelte organisasjoner. Dette tillater muligheter til å i mye større grad påvirke politiske og organisasjonelle faktorer, som for eksempel kostnader knyttet til menneskelig arbeidskraft (Finansdep 2000). Dette forsterkes ytterligere av den interne konkurransesituasjonen i Polen, hvor fokuset er på stadig å kunne produsere billigere. I tillegg til dette har Polens økonomiske historie ført til at befolkningen har blitt tvunget til å kvitte seg med land og eiendom, som de private småskala landbrukene tidligere besatt. Dette har medført høyere mobilitet blant polske arbeidere, som følger av at få eier eiendom, og dermed god tilgang til arbeidskraft i stort sett hele landet. Polen var også i følge SNL et av EU-landene som klarte seg best gjennom finanskrisen, og står dermed i en industrielt sett bedre situasjon enn sammenlignbare land.

I tillegg til dette kommer regler for midlertidig ansettelse. Dette er noe som for enkelte bedrifter innen fiskeri er svært sentralt. Flere fiskeprodukter er sesongbasert og har et svært svingende behov knyttet til arbeidskraft. Det er klart at muligheten til å utnytte midlertidig arbeidskraft kan i slike situasjoner tilsi svært store summer. Norge anses som å være et av verdens strengeste land med tanke på midlertidig ansettelse av OECD. Polen havner derimot i andre enden av

skalaen, med svært få begrensninger knyttet til midlertidig ansettelse. Til sammenligning havner Tyskland midt på treet. (Arbeids- og sosialdep. 2004)

5-2. Hvor oppstår de største konkurransefortrinnene?

Som vist over er Polen et land med svært god tilgang på arbeidskraft. De er sentralt plassert i forhold til relevante markeder, og har et enkelt system knyttet til menneskelig arbeidskraft. I tillegg er Polen en voksende nasjon med hensyn på sjømat. Fra 2005 til 2013 har Polen økt sin totale omsetning fra 0,8 milliarder Euro til 1,8 milliarder euro (North Atlantic seafood 2014). Denne økningen skyldes derimot ikke befolkningens eget konsum; i 2011 var sjømatkonsumet i Polen på 12,1 kilo. Dette er under halvparten av det europeiske gjennomsnittet på 23 kilo.

Polen har de siste årene sett en reduksjon i konsum av sjømat innenlands, men på den andre side har konsumet av laks økt. (vedlegg 1) Det er derimot, i følge Terje Engø, ventet at det avtakende sjømatkonsumet vil snu, som følger av en større satsing på helsemessige gevinster. Han påpeker også at restauranter og lignende i Polen tilbyr stadig flere sjømatbaserte produkter. Det er interessant at Polen har oppnådd en så sentral plass i bransjen, allerede før deres befolkning har fått opp øynene for sjømat som følger av globalisering og lønnsvekst. Ikke bare påpeker dette at den polske industrien er sterkt påvirket av utenlandske økonomiske krefter, men en svært liten relasjon mellom befolkning og organisasjon.

Det jeg ønsker å vise her er at Polen har oppnådd sin konkurransekraft, ikke på grunn av deres kompetanse, menneskene eller markedet, men på bakgrunn av at det per. dags dato er det bedriftsøkonomisk mest lønnsomme valget. Polen skilter med en stadig økende sjømateksport, og kunne i 2012 legge frem et tall på 530 000 tonn (vedlegg 2). Marine Harvest utgjorde halve av landets lakseeksporten. Et børsnotert selskap, som utenom rent økonomisk ikke har noen koblinger til Polen.

Vil dermed Polens økende lønnskostnader føre til at landet bare blir en epoke vi ser tilbake til? Nei, mest trolig ikke. Landet har bygget en sterk næring, og det er flere år til de vil begynne å merke kostnadspress relativt til andre land. Et stadig økende fokus på sjømat blant myndigheter og organisasjoner, samt økende levestandard, vil danne et helt nytt marked. Et marked mye likt Norge, med økende etterspørsel etter spennende, nye produkter. La oss lage et scenario om en

fremtidig verden, hvor Polen ikke lenger er kostnadsvinnere. Hva har de da? Kombiner kunnskap om foredling og, i følge Innovasjon Norge(2014), Europas største og mest moderne foredlingsindustri, gamle tradisjoner for toppforedling av mat, og stadig økende etterspørsel av ny og spennende sjømat. Sentral plassering, med en logistikkfaktor som blir mer og mer redusert etter hvert som verden utvikler seg fremover, og en aktiv innstilling mot markeder og nettverk. I tillegg er det naturlig å tro at de vil ligge nærmere det neste lavkostlandet, en det Norge gjør. Muligens er det dette som blir det nye "nærhet til råstoffet"? Gjort riktig, så vil Polen fortsette å være en sterk sjømatnasjon, men de av dagens 250 polske produsenter(Poland-fish 2014) som har overlevd konkurrer da på andre premisser.

Selvfølgelig kan jeg ikke være bastant på dette, men på bakgrunn av vekst i Polen, samt en sammenligning mot land som tidligere har vært svært lukrativt i forhold til lave kostnader, kan man anta at også Polen går i denne retningen. Bruker vi Kina og Japan som eksempel, så er det interessant å se hvordan de har utviklet seg fra å være et arbeidsintensivt land med mye råvareproduksjon til å bli et land med mye kunnskap, og økende fokus på kunnskap- og markedsinvesteringer. I dag er dette land som kan betegnes som noen av Norges største konkurrentnasjoner. (Reve, Sasson 2012)

I 2007 var Norge den nest største eksportøren av sjømat, bare toppet av Kina. På topp 5 finner vi land som får Norges befolkning, og areal, til å blekne, med unntak av Danmark. (Vedlegg 3) Danmark har i mye større grad en Norge vært flinke til å diversifisere sin eksport, som består av flere arter og produkter, men lavere volum av hver. En sammenligning mellom vedlegg 4 og 5, basert på Polen, bekrefter dette, og til en viss grad at markedene for spesiell sjømat er der ute.

Norge er et land med mye kunnskap, og ressurser til å bruke dem. Kunnskap er en sentral faktor, kanskje den viktigste for å tilføre produkter merverdi. Likevel, så er vi i dag hovedsakelig en råvarenasjon med hensyn på sjømat. Tallene presentert i starten av oppgaven konstaterer dette. Noe som er greit. Vi utnytter vår kompetanse og kunnskap til å få grepet rundt det som ligger rett fremfor oss. Produktene er enkle, og etterspurt. På bakgrunn av dagens situasjon og oljefondet på 5110 milliarder kroner (Lest 24.Mai -14), som faktisk er lavere tall pr. innbygger en et års BNP(SSB.no 2013) i Norge, er ikke dette i dag et problem. Problemet er at vi ikke vet når råvaretrenden snur, og at denne tankegangen ikke tilfører landet merverdi som sårt trengs når den dagen kommer.

Vi ser allerede nå at verdiskapende begreper knyttet til råvarer blir mindre verdt som følger av globalisering og teknologisk utvikling. ”Nærhet til råstoffet” er ikke det samme som det en gang var. Nye oppdrettsmetoder som landanlegg, og lukkede sjøanlegg kan trolig om kort tid tilby laks til norsk kvalitet- og markedsføringsgrunnlag, til lik eller lavere pris (Langsandlaks 2014). Kombinert med økende pre-rigor eksport, så er det snart ikke noe insentiv for andre nasjoner å importere laks fra Norge. Et annet, mer fremtidsrettet eksempel, er laboratorie fremstilt kjøtt. (BBC 2013) Økende kunnskap er for Norge fremtidens løsning, men nåtidens trussel.

Oljefondet, og det daglige livet i Norge, har ført til at penger har blitt mindre verdt. Det er som en avtakende nyttefunksjon. Vi gidder ikke prøve å tilføre produktene våre mer verdi, eller høyere profitt, da det er enklere og raskere å bare selge råvarene. Heldigvis er trenden på vei til å snu. Torger Reve fra BI med sine ”clusters”, samt universiteter og høyskoler som NTNU, har sett at fremtiden ligger i utnyttelse av kunnskap. Økende kunnskap som blir mer og mer tilgjengelig. BI sine tall bekrefter til en viss grad dette, som opplevde en svært god økning blant sine studier i 2014. (BI 2014) Senest i vår presenterte NTNU en doktograd som vil gjøre det mulig å holde fisken fersk en måned. I tillegg til dette erstatter metoden isen i fraktkassene, hvor isen gjerne utgjør 30%. (Berge 2014) Dette reduserer ulempene knyttet til frakt for alle parter, men dessverre også ”nærhet til råstoffet” ytterligere.

Globalt sett så er fokuset på sjømat økende. Det er en lite krevende ressurs å opprettholde da fisk er vekselvarm, forbruker ikke ferskvann og gir lave CO₂-utslipp. I 2012 utgjorde sjømat under 2% av verdens matkonsum. FNs mat og jordbruksorganisasjon la i sin rapport ”The state of world fisheries and aquaculture 2012” vekt på at aquakulturelle produkter er blant verdens mest voksende matsektorer. De forventer at i løpet av det neste tiåret vil verdens totale produksjon av fisk og havbruk være større enn produksjonen enkeltvis for storfe, svin og fjærfe (FAO 2012). Det er naturlig at Norge må ta del i denne utviklingen, og i stortingsmeldingen ”Verdens fremste sjømatnasjon” (Fiskeri- og kystdep. 2012) fremkommer det at storparten av denne deltakelsen vil komme fra laks og ørret (vedlegg 6).

5-3. Hvordan kan man utnytte funnene i Norge?

For mange, så er løsningen på Norges situasjon clusters. Torger Reve er blant disse. Det handler om å skape et miljø som motiverer til kunnskapsvekst og utvikling. Dette er jeg i bunn og grunn enig i, men jeg tar meg selv i å være litt uenig knyttet til sjømat, og dets verdikjede. Dette er en bransje som har blitt truffet svært hardt av globaliseringen. Kunnskapen og teknologien sprer seg lett, og er lett tilgjengelig globalt og økonomisk sett. Man kan ikke sammenligne den med olje- og maritimbransje, som kan skape svært store verdier ved utvikling av ny kunnskap og teknologi. Man må derfor være forsiktig med å sette de ”blå næringene” i samme bås. Det første man må innse innen sjømat, og dets verdikjede, er at kunnskap og teknologi alene ikke kan opprettholde et varig fortrinn, eller holde næringen innenlands.

5-3-1.Kostnadssiden

Norge har høye kostnader og de er grodd langt ned i det norske samfunnet. Som vist over så har Polen blitt et lavkostland på grunn av landets utvikling. På samme måte så har Norge blitt et ekstremkostland. Det vil være svært vanskelig å endre dette, men vi kan bidra til å ”lette trykket”. Blant annet hadde det vært interessant å vist hvordan Tyskland oppnådde resultatet nevnt tidligere i oppgaven, men dette kunne vært en oppgave i seg selv. Jeg vil her se nærmere på noe alle deltakeren nevnte, gjestearbeidere.

Brødr. Remø følger i dag tariffen. Det de derimot har merket etter at likestillingsprinsippet ble innført i slutten av 2012, er at det er mye billigere å ansette arbeidskraft, 162,85kr timen, enn å leie, 213kr timen. Inkludert feriepengar vil differansen være rundt 20kr timen, enda mer om man legger overtid til grunn. I dag er det derfor ingen fordel knyttet til å ansette/leie utenlandskarbeidskraft fremfor norsk. Problemet er at det har vist seg vanskelig å fremskaffe norsk arbeidskraft. Likestillingsprinsippet har oppnådd likestilling, men på bekostning av høyere kostnader for flere organisasjoner, mindre behov for bemanningsbyråer, og dermed tapte ikke-industrielle arbeidsplasser.

La oss se nærmere på forslaget til deltakerne i forhold til Brødr. Remø, hvor innleid arbeidskraft er bosatt i Polen, og jobber ”turnus” i Norge til 100kr timen. Tallene er totale lønnskostnader, eksklusiv feriepengar. Flere av de norske arbeiderene hos Brødr. Remø nærmer seg pensjonsalder, det er derfor naturlig at de må ansette nye i årene som kommer. Økningen i høyutdannede nordmenn, og

reduksjon i Nordmenn villig til å ta disse jobbene, vil føre til at denne arbeidskraften må komme fra utlandet. For å gjøre det enkelt antar vi at alle årsverk i produksjonen, ca 25 personer, er utenlandskarbeidskraft til 162,85kr timen veid mot 100kr timen. På en 37,5t arbeidsuke er dette en kostnadsbesparing på +/- 58.923kr. Fra 01.05.14 tilkom det endringer knyttet til sosialekostnader, tallene kan derfor variere litt. I tillegg vil arbeidskraften være mer periodefleksibel.

Hvilke konsekvenser vil denne ordningen ha? Først og fremst er det åpenlyst at en slik ordning vil være meget lønnsomt for Brødr. Remø, og norske organisasjoner. Flere av bransjene i Norge er avhengig av den polske arbeidskraften fordi den er billig, men ikke minst fordi de er villig til å gjøre jobben. Færre og færre nordmenn fra min generasjon ønsker industrijobbene, jeg finner derfor argumentet om at denne ordningen svekker nordmenns lønns og arbeidsbetingelser i Norge, og er sosialdumping, litt vag. Generelt sett så står valget mellom å sende norsk råstoff til Polen og bidrar til landets utvikling av kunnskap, hvor polske arbeidere jobber for nærmere 20% av norsk lønn, og dermed opprettholde likestilling i Norge. Eller man kan få polsk arbeidskraft, lønnet på likt nivå med polske ledere, til Norge, og tilføre våre råvarer verdi, bidra til kunnskapsutvikling, og tilby den kommende generasjonen jobber som de ønsker.

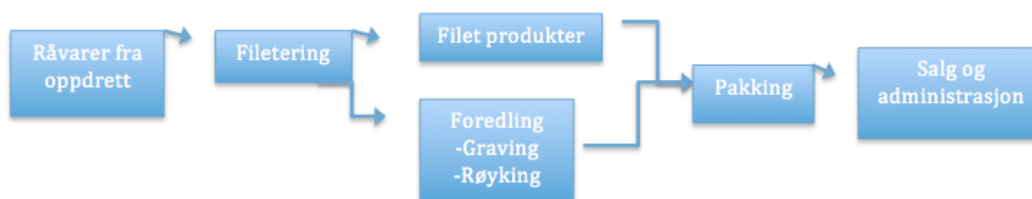
En slik ordning vil føre til store lønnshopp i polsk økonomi. Av dette vil det følge en periode med voldsom inflasjon, som videre kan utvikle Polen mot scenarioet vist tidligere. Denne sammenhengen kan illustreres ved hjelp av Phillips kurven (vedlegg 7) og Samuelson-Solow meny (vedlegg 8). Det kan da oppstå et "kappløp" mellom Norge og Polen for å bli "kvalitets/nisje nasjonen", ettersom Polen taper kostnadsfortrinn. I tillegg setter det krav til godt utarbeidede ordninger for midlertidigansettelse hvor man må dele ansatte inn i grupper.

5-3-2. Inntektsiden

Vi snakker ikke om tilbud av nye produkter. Røyket Salma, honning marinert osv. Sjømatprodukter er veldig lite utnyttet, og derfor er det heller ikke problem å finne på nye produkter. La oss heller se hvordan Brødr. Remø skal kunne endre seg til å bli en "kvalitets/nisje" produsent ved hjelp av "10 typer innovasjon".

Det er naturlig å begynne med forretningsmodellen. Brødr. Remø må i tillegg til dagens produkter, tilby produkter basert på kundens ønsker. For å klare dette må de endre verdiskapingsprosessen i hele selskapet; Hvordan man tilfører

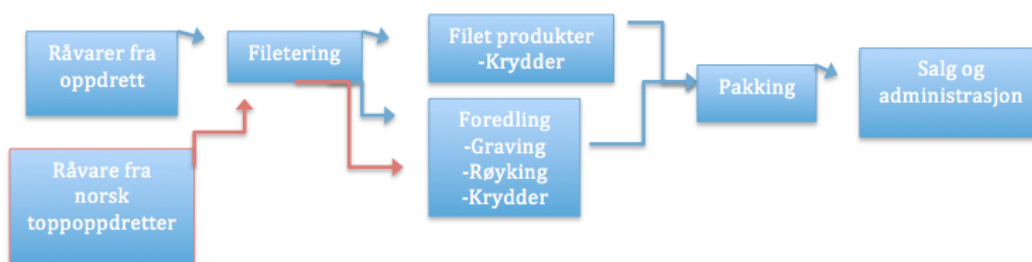
råstoffet merverdi gjennom produksjonen, hvordan man tilfører produktene merverdi generelt, og hvordan man kommuniserer de ut. Modellen viser Brødr. Remø sin verdiskaping i dag.



Figur 9 - Dagens verdiskaping

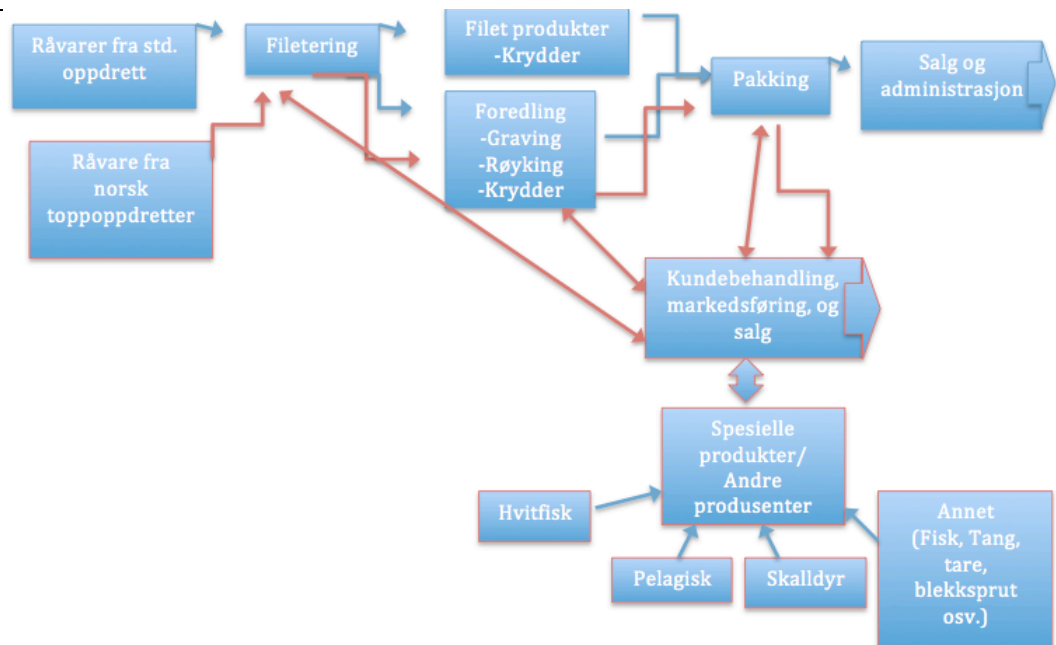
Jeg vil begynne med det som Keeley kaller Process. Det er ikke noe poeng i å selge varer man ikke klarer skape. Om man skal kunne garantere varer av høyere kvalitet og "tilpassningsgrad" er man avhengig av å kunne følge produktet gjennom prosessen. I dag er det relativt enkelt å skille foredlede varer mellom høy kvalitet og lav kvalitet etter steg 3. Dette er derimot meget manuelt og tungvint. I tillegg er det umulig å kunne tilpasse smak og filetering, samtidig som man garanterer høy kvalitet på hele partiet. Man er derfor avhengig av gode råvarer. I tillegg må man anta at norske oppdrettere vil få hard konkurranse i fremtiden, av samme årsaker som gjør at foredlingen nå sliter, og endringer i råvaretilgangen som nevnt tidligere. De er dermed også avhengig av å bidra til å bygge en "kvalitets/nisje" nasjon.

Råvarer med sikker kvalitet vil gjøre det mye enklere å endre seg til kundens ønsker; "Product performance" gjennom smak og filetering, "Product system" ved å kunne tilby kunden ulike smaker og foredlingstyper fra samme parti. Selvfølgelig er man ikke avhengig av at råvarene kommer fra "spesial" oppdretter, men dette tilfører en "unikhet" til norske produkter, og forenkler prosessen.



Figur 10 – Tilførsel av råvarer fra toppoppdrettere

Det neste steget er nå å endre kundeopplevelsen, og det er her verdiverkstedet kommer inn i bildet. Man må bygge "brand", nye kanaler, og tilføre produktene mer en bare høy kvalitet.



Figur 11 - Fremtidens verdiskaping

Det har nå tilkommet en helt ny del i modellen; ”Verdikjedens verksted” med fokus på fokusert differensiering. Hovedavdelingen vil ta seg av drift av selskapet, samt salg av ordinære varer. ”Verdikjedens verksted”, underlagt hovedavdelingen men med annet merke/navn, vil derimot jobbe hyppig opp mot kunden, og punktene hvor verdiskapingen skjer. Verdikjedens verksted skal fortelle kunden hva de kan skaffe, og undersøke hvordan kunden ønsker produktet foredlet og pakket. Det må også være mulig å tilby kundes logo, men da med ”underskrift”. Avdelingen skal derimot ikke bare drive salg og kundebehandling. De må drive aktiv markedsføring i mye større grad enn generisk markedsføring fra sjømatrådet, og ikke bare fokusere på ”norske fordeler”. I tillegg har Terje Engø kommentert at han og hans kolleger har merket at norsk fisk nærmest er omgjort til en råvare, og dermed opplever de et stadig synkende antall norske representanter fra norsk toppforedling på messer globalt. Dette er en unik mulighet til å skille seg ut.

Våren 2013 fikk jeg muligheten til å bli med på Brussel Seafood Exhibition, hvor Brødr. Remø delte stand med 3 selskaper. Det jeg bet meg merke i var at laksen ikke var så veldig spennende blant besøkende i forhold til de andre produsentenes produkter; Kongekrabbe, reker, lutafisk osv. Dette er en av grunnen til at jeg har inkludert spesielle produkter/andre produsenter. Jeg tror ikke laks alene klarer å bære et merkenavn. Selv Balik Salmon klarte ikke bli det de er i dag, før de innledet samarbeidet med Caviar House and Prunier. I tillegg er det naturlig å utnytte et voksende sjømatkonsum, og globalt ønske om høyere utnyttelse av havet.

Nå er spørsmålet hvor man begynner for å implementere denne løsningen. Brødr. Remø har bekreftet at de har kapitaltilgang og kan skaffe nødvendige ressurser. Løsningen kan ordnes som avdeling, datterselskap, eget selskap osv. Ordningen trenger ikke engang være plassert i Norge, da det kan være ønskelig å komme nærmere kundene. Neste steg er å finne samarbeidspartnere og markeder.

Man kan gjerne se på ”verdikjedens verksted” som det Hoholm kaller ”aktørnettverk”. Samhandling mellom ulike parter for å kunne levere de beste, og mest unike produktene til kunden. Man må være åpen og utforskende for å kunne finne produsenter med spesielle produkter og høy kvalitet, samtidig som de er fremtidsrettet; Produsenter som lander under Hoholms kategori *exploring knowledge*; De er villige til å utnytte kombinert kunnskap for å teste og utvikle produkter som kunden etterspør. Det er derimot sannsynlig at ”Verdikjedens verksted” vil få krevende kunder, og kunder som gjerne ønsker tilleggsprodukter osv. Her kommer *mobilisering* inn i bildet; nøye kombinerte nettverk av menneskelige og ikke-menneskelige elementer med interesser i å realisere, i dette tilfellet, kundens ønsker. Dette kan være vinprodusenter, gaveprodusenter, andre delikatesse-selskaper osv. Årsaken til at jeg sammenligner løsningen med Hoholms teori er for å skape en forståelse for hvordan de aktuelle produsente må forholde seg til løsningen, og hva som kreves av dem. ”Verdikjedens verksted” er et evigvarende innovasjonsprosjekt, som utnytter både ”knowledge push” og ”need pull”.

Det siste, og muligens største problemet, er å finne markedet. Generelt så kan vi konkludere med at delikatessemarkeder og HORECA markeder med fokus på kvalitet og unikheter er det mest aktuelle. Samtidig kan samarbeid med delikatessekjeder for å produsere et spesielt produkt for dem være interessant. Blant kunder i Norge er Rica Nidelven et eksempel. Problemet ligger derimot hos grossistledet. Grossisten i Norge er få, og store. De har svært mye makt, og liker ikke ta kjøpsorden utenom de må. For Brødr. Remø har det vist seg vanskelig å få opp volum, samtidig som de får ønsket pris, på nye innovative produkter. Dette må grossistene ta en del av skylden for. Norge har blitt svært prispresset. Om denne ordningen skal lykkes i Norge er man derfor avhengig av å kunne levere direkte til kundene; være en ”Nisje/delikatessegrossist”. Det er mulig man må legge det norske markedet litt til siden for en periode, og snu blikket utenlands.

Det er derimot ikke tvil om at det norske delikatesse/luksusmarkedet en gang vil være svært aktuelt. Mennesker i Norge har tilgang til mer penger, og et

økende forbruk. Det er heller ikke så rent uvanlig lenger å kjøpe produkter bare for å imponere naboen. I tillegg ser vi at flere store merkeselskaper etablerer seg i Norge, men stort sett på flyplasser og de største byene. Det er når disse merkene har bygget grunnlaget for et sterkt luksusmarked det kan være mest lønnsomt for en liten bedrift som Brødr. Remø å implementere denne ordningen i Norge.

Dagens mest aktuelle markeder ligger mest trolig i land med god økonomi, og gjerne land med store forskjeller i levestandard. Land hvor menneskene har mentaliteten til å bruke mye på produkter som på en eller annen måte er litt bedre. Errigal Seafood, en irsk produsent som leverer flere typer eksotiske og innovative skalldyrprodukter, har opplevd en utrolig vekst i kina. Går vi inn på Caviar House & Prunier sine hjemmesider, og ser hvor de har etablert sine ”sjømatbarer”, resturanter, og butikker så kan vi se et mønster. Legg merke til at de enda ikke er etablert i Norge. For Brødr. Remø kunne det være aktuelt å starte i Midt-Østen, hvor de allerede har et godt etablert nettverk.

6. Konklusjon

La oss nå se tilbake på hovedproblemstillingen. *På bakgrunn av konkurransesituasjonen mellom Norge og Polen, er det lønnsomt for Brødr. Remø å drive toppforedling?* I dag er det mulig å drive toppforedling i Norge, men vi snakker så små marginer at hver dag blir et slit. Etter en tid vil det tilslutt si stopp, enten fordi de som driver organisasjonen rett og slett ikke orker mer, eller organisasjonen kommer økonomisk skeivt ut.

Vi kan ikke fortsette å konkurrere på polske premisser. Den dagen Polen ikke lenger er lavkostlandet, så vil et nytt lavkostland oppstå. Norge vil mest trolig aldri være i stand til å kunne overføre de faktorene som gjør at Polen, eller det neste lavkostlandet, er blitt det optimale valget for foredling av sjømat med hensyn på kostnader. I kapittel 5-1. viser jeg at faktorene er grodd dypt ned i kjernen av det polske samfunnet, og historie. Problemet er at flere av de jeg har snakket med, og artiklene jeg har lest, fokuserer på kostnader, kostnader, og tilslutt merverdi. Vi må fokusere på merverdi, merverdi, og tilslutt kostnader. Går vi i krig med kostnader som våpen taper vi. Det viser seg derimot at det finnes måter man kan ”lette trykket” på flere organisasjoners økonomi, og om ikke det hjelper konkurransesituasjonen, så forbedrer det hvertfall marginene. Dette har derimot sine konsekvenser som vist i kapittel 5-3-1.

Polen viser tendenser som er like andre tidligere suksessfulle lavkostland. Dette er land som i dag investerer stort innen kunnskap- og markedsøkonomi;

markert som sies å være Norges fremtid. I kapittel 5-2 viser jeg at det slettes ikke er usynlig at polske bedrifter kan vise seg som en stor konkurrent til norske bedrifter, selv etter de har mistet kostnadsfordelen. Med andre ord, det haster. Norge må begynne i mye større grad å foredle sine varer. Målet bør ikke være å redusere råvareeksporten, men å legge bedre til rette for produksjon og eksport av toppforedlede varer. I tillegg må norske produsenter bli flinkere til å utnytte alle de andre flotte sjøartene og produktene Norge besitter. På denne måten er vi klar den dagen vi ikke lenger er laksenæringens optimale råvareleverandør.

For Brødr.Remø sin del viser jeg i kapittel 5-4. at dette handler om å kunne tilby sine produkter gjennom en ny kanal. De må danne en avdeling/datterselskap/selskap som skal bidra til å bringe kun det beste av sjømat ut til kundene. Videre sammenligner jeg det med det Hoholms ”aktørnettverk”, da denne løsningen på flere måter er en evigvarende innovasjonsprosess. Slik situasjonen er i dag må man mest trolig til utlandet for å finne et ”blue ocean” for denne løsningen. Dette ”blue oceanet” vil derimot oppstå også her i Norge, men vi er ikke helt der enda. Det er bedre å la de store merkevarene med mye kapital legge grunnlaget for dette.

For at Norge skal bli en suksessfull sjømatnasjon må vi samarbeide. Staten har et ønske om å bli ”verdens fremste sjømatnasjon”, det blir vi ikke før vi innser at vi ikke kan sende alt råstoffet ut av landet. Oppdretterne må ned fra sin høye hest å se at verden er i endring. Hvorfor skal et land i Øst-Europa importere laks fra nord når naboen produserer laks i landanlegg til lik kvalitet og pris? Hele verdikjeden til sjømat må samarbeide for å kunne bli ”verdens fremste sjømatnasjon”, og staten må legge til rette for både råvarer og foredling.

Er det muligheter for fremtidig drift av toppforedling i Norge? Trolig er det toppforedling som vil være Norges svar på sjømatprodukter globalt, etter hvert som råvareprodusentene taper fordeler. Men det haster med å implementere løsninger, både fra produsentenes og statens side. Hele verdikjeden vil trolig i fremtiden måtte produsere varer som skiller seg ut; ”topppdretter”, ”topptradere/pakkerier”, og toppforedlere. Vi må finne alternative metoder for å tilføre produktene våre merverdier. Brødr. Remø kan med løsningen presentert i denne oppgaven ta en sentral plass i utvikling av norsk sjømatindustrien. En industri med et konsum som øker i dobbelt så stor takt som verdensbefolkningen (WHO 2014).

7.Litteraturliste

Arbeids- og Sosialdepartementet. 2004. *Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Ot.prp. nr. 49 (2004-2005). Oslo: Arbeids- og Sosialdep.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/regpubl/otprp/20042005/otprp-nr-49-2004-2005-/16.html?id=396865>

I teksten: (Arbeids- og sosialdep. 2004)

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grennes. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2008. Oslo: Universitetsforlaget.

I teksten: (2008)

BBC. 2013. ”World's first lab-grown burger is eaten in London”. Hentet 23.Mai 2014

<http://www.bbc.com/news/science-environment-23576143>

I teksten: (BBC 2013)

Berge, Aslak. 2014. ”Kan holde laksen fersk en måned”. Hentet 23.Mai 2014.

<http://ilaks.no/kan-holde-laksen-fersk-en-maned/>

I teksten: (Berge 2014)

Bessant, John og Joe Tidd. *Innovation and entrepreneurship. Second Edition*. 2011. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.

I teksten: (Bessant Tidd, 204) (Bessant Tidd, 207)

BI. 2014. ”Master i medvind”. Hentet 26.Mai.2014.

<http://www.bi.no/om-bi/Nyheter-fra-BI/nyhetsarkiv-2014/master-i-medvind/>

I teksten: (BI 2014)

Caviar house & Pruniers hjemmeside.

<https://www.caviarhouse-prunier.com/>

Cresswell, John. *Educational Research – Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Third Edition.* 2007. New Jersey: Pearson Education.

I teksten: (2007, 110).

Errigal-seafoods hjemmeside.

<http://www.errigalseafood.com/en/>

FAO. 2012. ”The state of world fisheries and aquaculture”. Hentet 24.mai

<http://www.fao.org/docrep/016/i2727e/i2727e.pdf>

I teksten: (FAO 2012)

Finansdepartementet. 2000. *Hvorfor har vi lønnsforskjeller?* NOU 2000: 21. Oslo: Finansdep.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2000/nou-2000-21/17/4.html?id=360387>

I teksten: (Finansdep 2000)

Fiskeri- og kystdepartementet. 2012. *Verdens fremste sjømatnasjon.* Meld. St. 22 (2012-2013). Oslo: Fiskeri- og kystdep.

http://www.regjeringen.no/upload/FKD/Vedlegg/Diverse/2013/Kortversjon_Meld.pdf

I teksten: (Fiskeri- og kystdep. 2012) Vedlegg 6

Fiskeri- og Kystdepartementet. 2013. *Prop. 1S.* Oslo: Fiskeri- og kystdep.

Hentet 31.Jan 2014

<http://www.regjeringen.no/pages/38489284/PDFS/PRP201320140001FKDDDDPDFS.pdf>

I teksten: (Fiskeri- og kystdep. 2013, 104).

Gesteland, Richard. *Cross-cultural business behavior.* 2012. Gylling: Narayana Press.

I teksten: (2012, 263-266)

Gottschalk, Petter. 2006. "Hva er et verdiverksted?" Hentet 12.Mars. 2014.

<http://www.magma.no/hva-er-et-verdiverksted>

I teksten: (Gottschalk 2006)

Havnes, Per-Anders. *Veien videre*. 2009. Kristiansand: Høyskoleforlaget

I teksten: (2009, 52-63)

Hoholm, Thomas. 2009. "The Contrary Forces of Innovation". Hentet 7.April 2014.

[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/349b2672a809db42c1256e620044a25f/c9efa317230470cdc1257631003a0650/\\$FILE/2009-06-Hoholm.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/349b2672a809db42c1256e620044a25f/c9efa317230470cdc1257631003a0650/$FILE/2009-06-Hoholm.pdf)

I teksten: (Hoholm 2009, 297-308) (Hoholm 2009, iii)

Innovasjon Norge. 2014. *Polsk delegasjon til Bergen på North Atlantic Seafood Forum 2014*. Bergen: Introduksjonsbrev i sammenheng med North Atlantic Seafood forum 4-6. Mars 2014.

I teksten: (2014)

Keeley, Larry, Ryan Pikkell, Brian Quinn, Helen Walters. *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. 2013. New Jersey: John Wiley & Sons

I teksten: (Keeley, Pikkell, Quinn, Walters 2013)

Langsandlaks. 2014. "Langsandlaks". Hentet 26.mai 2014.

<http://www.langsandlaks.dk/>

I teksten: (Langsandlaks 2014)

Nordic Innovation. 2013. "Summary report: Innovasjon og verdiskaping i nordisk marin sektor". Hentet 26.Mai 2014

http://nordicinnovation.org/Documents/Attachments/Summary_innovasjonOgVerdiskaping.pdf

I teksten: Vedlegg 3

Norsk fiskerinæring. 2014. "Kostbart å skjære i laksen". *Norsk fiskerinæring* 14 (4): 84-88.

I teksten: (Norsk fiskerinæring 2014, 84-88) (Norsk fiskerinæring 2014, 84)
(Norsk fiskerinæring 2014, 86).

North Atlantic seafood. 2014. "Polish fish industry" I *Polish delegation to the North Atlantic seafood forum*. Bergen: Brosjyre utlevert i sammenheng med North Atlantic Seafood forum 4-6. Mars 2014.

I teksten: (North Atlantic seafood 2014)

Nærings- og fiskeridepartementet. 2012. *Verdens fremste sjømatnasjon*. Meld. St. 22 (2012-2013). Oslo: Nærings- og fiskeridep.

Hentet 31. Jan. 2014

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-22-20122013/9.html?id=718688>

I teksten: (Nærings- og fiskeridep. 2012-2013)

Reve, Torger. 2007 "Femten år med klyngestudier – hva har vi lært?" I *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*, Olav R. Spilling, 43-68. Bergen:

Fagbokforlaget.

I teksten: (2007)

Reve, Torger og Amir Sasson. 2012. "Kunnskapsbasert Næringsutvikling". Hentet 24. Mars 2014.

<http://www.magma.no/kunnskapsbasert-naringslivsutvikling>

I teksten: (Reve, Sasson 2012)

Reve, Torger og Erik Jakobsen. *Et verdiskapende Norge*. 2001. Oslo: Universitetsforlaget.

I teksten: (2001) (Reve, Jakobsen 2001)

Saunders, Mark, Philip Lewis og Adrian Thornhill. *Research methods for business students*. 2012. Essex: Pearson Education Limited

I teksten: (Saunders Lewis Thornhill, 162) (2012, 163-164) (2012) (Saunders Lewis Thornhill, 378) (2012, 665) (Saunders, Lewis og Thornhill s548-549) (2012, 557) (Saunders, Lewis og Thornhill 2012) (Saunders, Lewis og Thornhill, 619) (Saunders, Lewis, Thornhill, 382) (Saunders Lewis og Thornhill, 684)

Schein, Edgar. *Organizational culture and leadership, Third edition*. 2004. San Fransisco: Jossey-Base

I teksten: (Schein 2004, 14)

SSB.no. 2013. ”BNP per innbygger, prisnivåjustert, 2010-2012”. Hentet 24.Mai 2014.

<http://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/statistikker/ppp>

I teksten: (SSB.no 2013)

Poland-Fish.com. 2014. ”Fish processing”. Hentet 25.Mai 2014

<http://poland-fish.com/?pageId=11>

I Teksten: (Poland-fish 2014)

Porter, Michael. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: Free press.

I teksten: (1985)

Porter, Michael. *The competitive advantage of nations*. 1990. London: Macmillian

I teksten: (1990) (1990, 82-83) (1990, 85)

Porter, Michael og Scott Stern. *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index*. 1999. USA: Council of Competitiveness.

I teksten: (1999, 11-25)

WHO. 2014. ”3.5 Availability and consumption of fish” Hentet 27.Mai 2014

http://www.who.int/nutrition/topics/3_foodconsumption/en/index5.html

I teksten: (WHO 2014)

8.Vedlegg

Jeg vil bemerke at noen av tabellene har jeg fått tilsendt av Terje Engø, og har derfor ikke klart å finne direkte tilbake til kilden. Han har notert hvor de er hentet fra, men han klarte ikke finne direkte link. Jeg anser han som en pålitelig kilde, og velger å stole på ham. Det vil bli bemerket hvilke dette gjelder.

Polsk fiskekonsum per innbygger 2007 - 2010

Produkt	2007	2008	2009	2010
Totalt konsum	13,74	14,86	13,16	13,27
Totalt marin fisk	8,86	9,69	9,44	9,90
Pollack	3,20	3,33	3,08	2,76
Sild	2,72	2,30	2,48	2,93
Makrell	1,03	1,02	0,85	0,76
Laks	0,53	0,35	0,74	0,81
Torsk	0,03	0,05	0,36	0,50
Totalt ferskvannsfisk	4,88	5,17	3,71	3,37
Pangasius	3,10	3,19	1,95	1,51
Karpe	0,46	0,47	0,51	0,49
Ørret	0,37	0,32	0,35	0,34

Kilde: Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej

Vedlegg 1- Tilsendt fra Terje Engø

Polen: Import, eksport, oppdrett og fiske

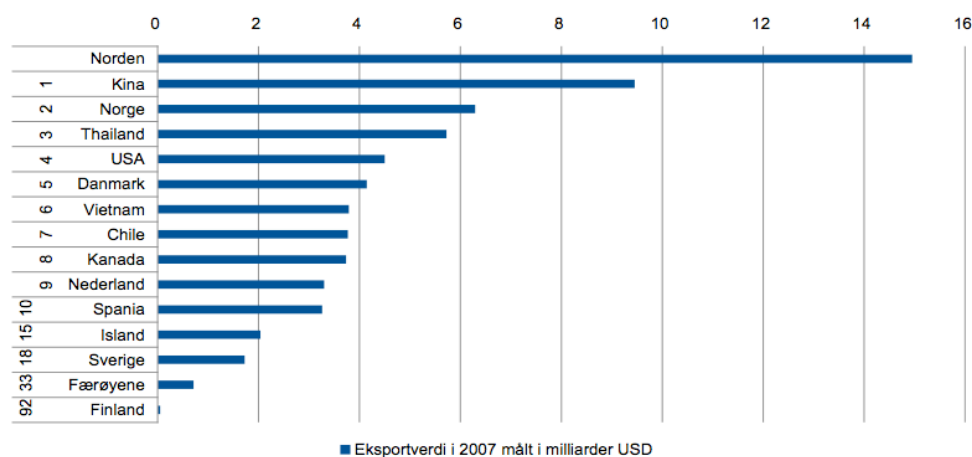
(Alle tall i 1000 tonn)

	2009	2010	2011	2012 (1)
Vill marin fangst	212.1	170.8	179.9	163.0
Fangst i Østersjøen	131.4	110.1	110.8	100.0
Fangst i andre farvann	80.7	60.7	69.1	63.0
Oppdrett og fangst i ferskvann	50.5	42.7	45.0	47.4
Total fangst/produksjon	262.6	213.5	224.9	207.0
Import	731.6	778.3	758.5	755.0
Eksport	493.9	492.1	512.5	530.0
Innenlandsk konsum	499.5	498.5	462.4	428.4

(1) Estimat

Kilde: MIR-PIB (Nasjonalt Fiskeriinstitutt) og IRS (Institutt for Innlandsfiske)

Vedlegg 2 - Tilsendt fra Terje Engø



Figur 2 De største eksportørland av fisk. Kilde: FAO.

Vedlegg 3 – Kilde: Nordic Marine innovation

Norsk eksport av annen sjømat til Polen

Produkt	2012		2011	
	Tonn	Verdi	Tonn	Verdi
Reker, fryst pillet	3	172	3	161
Blåskjell, levende/ferske	54	1.267	44	970
Kamskell, levende/ferske	1	58	3	123
Kaviar	2	107	2	121
Lever, rogn, melke, fryst	30	411	2	51
Fiskekjøtt, fryst annet	62	786	12	121
Medisintran	63	2.502	123	5.218

Kilde: Norsk Sjømatråd

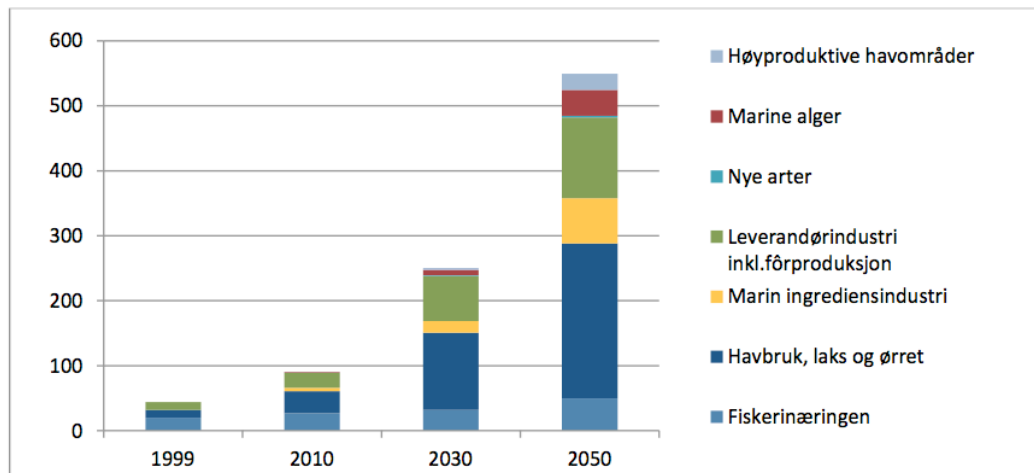
Vedlegg 4 - Tilsendt fra Terje Engø

Danmark: Viktigste eksportgrupper til Polen 2009 - 2011

Produkt	2009		2010		2011	
	Tonn	1000 dkr	Tonn	1000 dkr	Tonn	1000 dkr
Annen fiskefilet	1.389.7	26.729	2.819.1	42.715	2.381	53.060
Annen saltvannsfisk, sløyd	373.1	4.464	347.1	5.079	130	2.331
Flatfisk, sløyd	3.531.7	64.318	4.291.1	55.192	3.866	59.965
Hyse, sløyd	121.0	2.091	1.431.4	18.441	945	12.830
Laks og ørret	1.022.9	31.155	1.274.8	46.960	1.303	45.237
Laks og ørret, filet	347.9	15.701	485.6	20.271	530	27.711
Makrell tilberedt eller konservert	105	3.695
Reker	114.2	2.369	36.5	2.153	1.024	9.646
Reker, tilberedt eller konservert	59.9	2.354	72.3	2.438	64	2.120
Sei, filet	321.9	6.574	679.6	15.452	534	13.861
Sei, sløyd	84.5	741	679.1	8.381	584	9.190
Sild, tilberedt eller konservert	12.541.4	160.282	11.839.3	152.159	7.152	120.373
Sild, filet	1.186.3	8.481	847.4	6.769	220	2.421
Torsk, filet	1.047.4	35.223	910.3	26.096	1.114	33.262
Torsk, sløyd	6.520.1	59.934	7.140.0	69.770	11.304	123.587
Ål	79.7	3.986	109.1	6.259	144	13.486
Tot. inkl. andre arter/produkter	48.548,0	553.490	52.860,1	623.444	44.040	648.713

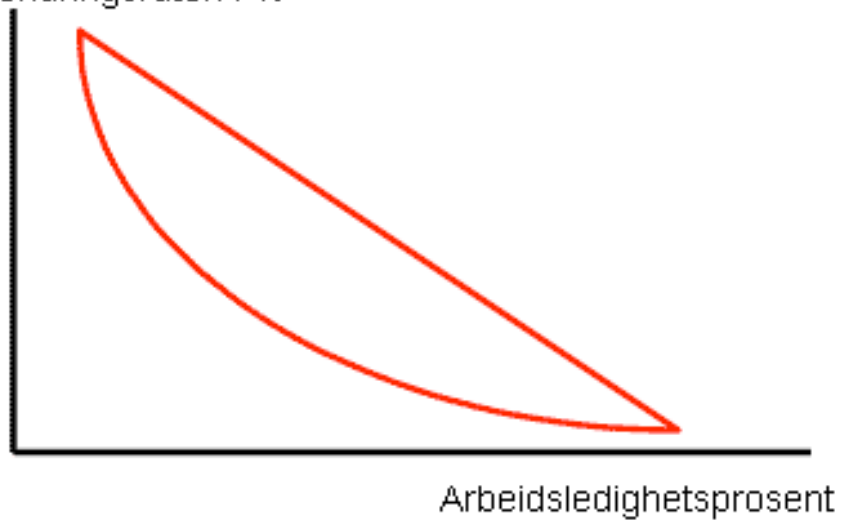
Kilde: Naturerhvervstyrelsen

Vedlegg 5 - Tilsendt fra Terje Engø



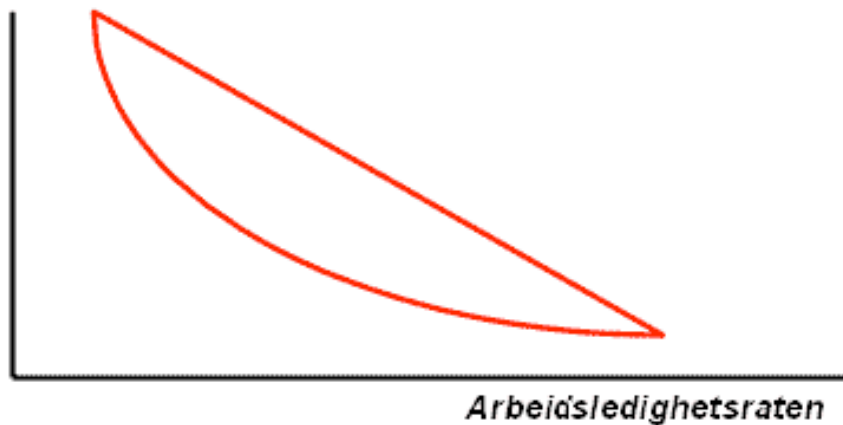
Vedlegg 6 - Satsingsområder for norsk sjømat

Lønnsendringraten i %



Vedlegg 7 – Phillips kurven

Inflasjonsraten



Vedlegg 8 - Samuelson-Solow meny