

ISBN 82-491-0194-4
ISSN 0803-4036

Klynger eller konsern: Eierstruktur, lokalisering og ringvirkninger i et regionalt havbruk

Innledning	1
Perspektiv og metode	2
Oppdrett i Vesterålen	10
Lokaliseringens betydning for konkurranse og innovasjon.....	13
Nye arter og ny virksomhet	18
Klynger og den økonomiske politikken	20
Oppsummering og konklusjon	20
Konkurranse om volum til slakteriene.....	21
Konkurranse om konsesjoner for sikkerhet og forutsigbarhet i hele produksjonslinja.....	21
Konkurranse om areal til fremtidig ekspansjon.....	21
Konkurranse om arbeidskraft	22
Konkurranse om rettigheter for oppdrett av laks, og for "nye arter"	22
Konkurranse om kapital	22
Konkurranse om innovasjoner, og om nyvinninger innenfor forskning og utvikling.....	22
Referanser	25

Innledning

For ti år siden ble det innført et system med omsettbare oppdrettsrettigheter i norsk lakseoppdrett. Umiddelbart startet oppkjøp av slike rettigheter, med den følge at det oppsto en to-lags struktur i næringa. Mens de store firmaene etter alt å dømme tok sine beslutninger om oppkjøp basert på bedriftsspesifikke strategier så utgjorde de små bedriftene en sammensatt gruppe som bare hadde til felles at de ikke var inkorporert i større sammenslutninger. Nå er det imidlertid tegn på at også denne gruppen av små og mellomstore bedrifter "konsoliderer" seg i den forstand at de organiserer virksomheten etter prinsipielt sett andre linjer enn de store. Den første oppkjøpsbølgen var primært motivert av at de store oppdrettselskapene ønsket å oppnå en viss "kritisk masse" for å kunne hevde seg med tyngde i det globale laksemarkedet. Sett på bakgrunn av denne volumorienterte strategien til de største bedriftene – hva kan mekanismene bak dette nye konsoliderte sjiktet være?

I oppdrettsnæringas tidlige fase var bedriftene som kjent underlagt en eierregulering der en oppdretter bare kunne ha majoritetsinteresser i ett selskap. Likevel oppnådde oppdrettsbedriftene i mange områder stordriftsfordeler ved at de gikk inn i samarbeid med varierende grad av binding. Denne rapporten tar opp hvordan et oppdrettsmiljø kan vedlikeholde (eventuelle) positive effekter av samarbeid i en tid med skiftende eierkonstellasjoner og hvordan endringer i eierstruktur påvirker dette samarbeidet. Et

hovedskille i analysa går mellom de store hierarkisk oppbygde bedriftene som inkluderer store deler av "verdikjeden" og de mindre bedriftene som deltar i mer eller mindre velutviklede klynger og nettverk. Endringer i eierstruktur og hvordan disse endringene slår inn i presumptivt godt fungerende klynger er med andre ord sentralt.

Vesterålen er en region med lange fiskeritradisjoner og et svært sammensatt fiskerorientert næringsliv. På tross av (eller kanskje snarere på grunn av) rimelig høy grad av konflikt, politisk turbulens, og interkommunal konkurranse, så har regionen en tradisjon for finne samarbeidsløsninger som inkluderer menneskelige så vel som naturgitte ressurser. Plattformen for oppdrettsnæringen i Vesterålen er 18 matfiskkonsesjoner for laks. Etter et tiår med oppkjøp av rettigheter er havbruksnæringa i regionen fortsatt lokal i den forstand at endringer i eierstruktur har skjedd blant lokale aktører. Dette er ikke nødvendigvis enestående, men det gir en mulighet til å studere strategivalg, og hva disse valgene har ført til av fortrinn og ulemper for næringa på regionalt nivå og for regionen som sådan.

Den videre framdriften i rapporten begynner med en enkel gjennomgang av synet på forholdet mellom bedrift og omgivelser. Videre følger en presentasjon av den regionen som danner utgangspunkt for dette "caset": Vesterålen, og havbruksnæringa i Vesterålen. Klyngeresonnementene til Porter hviler på næringsmessig vekst og framgang ved at forholdene legges til rette for innovasjon og konkurranse. Utvalgte sider ved dette perspektivet diskuteres i et avsluttende kapittel.

Perspektiv og metode

Lakseoppdrett er en global næring og sluttproduktet etterspørres i mange land. Også produksjonsformen – "måten" å oppdrette laks på – spres globalt, og med ekspansjonen skapes en etterspørsel etter teknologi, kompetanse, forskjellige produksjonsfaktorer, og forskningsbasert kunnskap, i tillegg til en etterspørsel etter selve oppdrettsrettighetene. Lakseproduksjonen er basert på en åpen produksjonsteknologi som setter spesifikke krav til det omkringliggende miljøet – som vannkvalitet, gjennomstrømning og avskjerming. Innovasjoner endrer omfanget av de krav som settes, men innovasjoner setter også nye krav. Naturgitte krav til produksjonslokalitetene favoriserer lokaliteter som ligger et stykke fra tyngre befolkningsentra. Relasjonene mellom produksjonsenhetene, og mellom produksjonsenhetene og omgivelsene, derimot, er langt mer komplekse, og formet av så vel sosiale som økonomiske, kulturelle og politiske forhold.

I det følgende skal det etableres et enkelt perspektiv som kan forklare hvilke prosesser som foregår.

En klynge er en romlig avgrenset og gjensidig avhengig gruppe bedrifter og institusjoner som er koblet sammen ved at de forutsetter eller utfyller hverandre (se bl.a. Porter (1990; 2000)). Vertikalt inkluderer klyngen kunder og leverandører, mens den horisontalt inkluderer bedrifter med konkurrerende eller supplerende produkter, kompetanse, eller teknologi. Mange klynger inkluderer også myndigheter, næringsorganisasjoner, og andre kollektive løsninger. En klynge er med andre ord ingen formell enhet, med definert ved gjensidig avhengighet og utveksling mellom deltagerne i klyngen. Bedriftene som ligger utenfor en geografisk avgrenset klynge kan også delta i klyngen såfremt de foretar permanente investeringer av et visst omfang. Fordelen, ifølge Porter (2000), med å benytte klynger istedenfor mer konvensjonelle perspektiver som bedrifter, industrier og lignende i næringsøkonomiske studier, er at dette perspektivet er mer i samsvar med slik konkurranse faktisk utspiller seg. De fleste klyngedeltagerne er ikke direkte konkurrenter, og ingen er bare konkurrenter. Samtidig har klyngedeltagerne til en viss grad felles behov, muligheter, begrensninger, og hindringer for produktivitetsforbedringer.

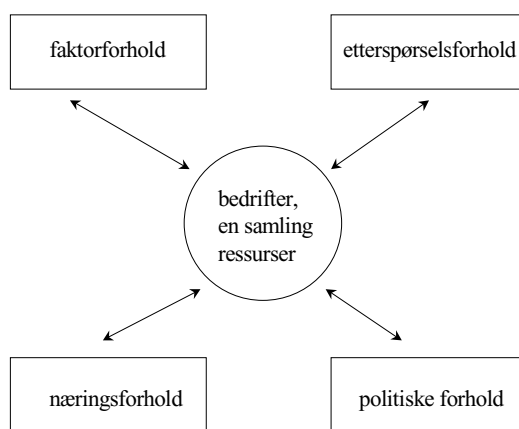
Ved å utvide klyngeperspektivet med begrepet om virtuelle organisasjoner får vi et fruktbart perspektiv på hvordan relativt små bedrifter kan være gunstig i en næring som lakseoppdrett. I dette begrepet ligger en "outsourcing" av funksjoner som bedriften ikke kan håndtere på egen hånd. Disse funksjonene kan håndteres i kompaniskap med andre bedrifter med liknende udekkede behov. Bedriftene opprettholder fleksibilitet ved korte kommandolinjer samtidig som de har en viss kontroll og sikkerhet med tilførsel av de ressursene som forutsetter en viss skala. Bedriftenes grenser blir som resultat flytende (Thompson, 1967) eller "virtuelle" (Borch, 1999). Autonomi byttes mot den sikkerheten som oppnås ved å være på lag med andre, og graden av autonomi kan justeres fra innsatsfaktor til innsatsfaktor.

Porter's diamant (Porter, 1990; Reve et al., 1992) er "arketypen" for framstilling av relasjonene i en klynge. Næringsforhold reflekterer strukturelle forhold som størrelse på bedrifter, konkurranseforhold, samarbeidsforhold, generelt kunnskapsnivå, og lokale sosiale normer. Dette begrepet dekker trekk ved samfunnet som påvirker hvordan næringslivet fungerer. Den lokale infrastrukturen spiller inn her ved at den påvirker hvor lett det er for bedriftene å få tak i nødvendige ressurser og få avhendet ferdige produkter.

Figur 1 er en applikasjon av diamanten hentet fra Jakobsen (1999), der bedriftens posisjon og det politiske nivået er styrket. Det passer denne analysen.

Næringsforhold reflekterer strukturelle forhold som størrelse på bedrifter, konkurranseforhold, samarbeidsforhold, generelt kunnskapsnivå, og lokale sosiale normer. Dette begrepet dekker trekk ved samfunnet som påvirker hvordan næringslivet fungerer. Den lokale infrastrukturen spiller inn her ved at den påvirker hvor lett det er for bedriftene å få tak i nødvendige ressurser og få avhendet ferdige produkter.

Figur 1: Beslutningssituasjonen til bedrifter i klyngen.



Kilde: Jakobsen (1999) (modifisert etter Porter (1990) og Reve et al. (1992)).

Faktorforhold i denne modellen reflekterer tilførsel, pris og kvalitet på råmaterialer og halvfabrikata. Begrepet retter oppmerksomhet mot forhold ved det lokale markedet for nødvendige ressurser som kan føre til at det betales en høy pris for disse. Kunnskap og arbeidskraft er også produksjonsfaktorer, og i hvilken grad det lokale næringslivet har lett tilgang til forskningsbasert kunnskap eller rett type arbeidskraft på områder der dette er viktig for næringslivet, må avklares. Denne konkurransen bestemmes blant annet av i hvilken grad finnes det sekundærleverandører, som teknologibedrifter, med oppdrag overfor de lokale bedriftene.

Etterspørselsforhold viser til trekk ved eventuelle mellommarkeder og sluttmarkedet for bedriftenes produkter, slik som type kunde, nivå på etterspørselen, organiseringen av markedet, og strukturen i markedet. Her må det blant annet avdekkes om det finnes lovbestemte rettigheter eller andre sterke strukturer som hindrer nødvendig fleksibilitet i

markedet. Den koordineringen som er nødvendig på dette området bør bestemmes av markedskrefter og ikke av myndighetene.

En viktig erkjennelse her er at kimen til en klynge må ha passert en markedstest før ytterligere anstrengelser for å utvikle en klynge rettferdiggjøres. I klynjelitteraturen understrekes betydningen av et lokalt marked som et korrektiv til produksjonsbedriftene. Fiskerinæringa er primært en eksportvirksomhet for Norge. Vi vil argumentere for at innen fiskeri og havbruksnæringa er ikke det et stort hinder for klyngeeffekter lokalt. Innovasjoner innen transport og kommunikasjonsteknologi har redusert avstander til store kundegrupper. Dessuten er potensielle konkurrenter til disse norske kystmiljøene også lokalisert langt borte fra de store markedene.

Politiske forhold viser til reguleringen av næringa og til bruken av eventuelle økonomiske virkemidler. Videre skal myndighetene styrke den generelle økonomiske kapasiteten ved å styrke kvaliteten på ressurser som bedriftene trenger, som arbeidsstyrke, fysisk infrastruktur, og den økonomiske informasjonen. I tillegg til å modifisere sin egen politikk og praksis kan myndighetene motivere og etablere insentiv for kollektiv handling. Myndighetene etablerer lovverk og virkemidler som oppmuntrer til produktivitetsvekst, samt etablere langsiktige endringsprosesser som mobiliserer institusjoner, bedrifter og innbyggere.

Fra "klyngeteoretisk" hold har det vært reist kritikk mot myndighetenes økonomiske politikk av flere årsaker. Myndighetenes innsats innen næringsutvikling har etter denne kritikkens syn ofte vært dårlig fordi den enten har vært konsentrert om bruk av subsidier eller annen utviklingsstøtte for å styrke konkurransen til enkeltbedrifter, eller innsatsen har vært konsentrert om næringsnivå (eks. "fisk" - for trangt) eller sektornivå (eks. "high-tech" - for bredt). Myndighetene kan derimot styrke eksisterende klynger på forskjellige måter. Nye (og mer avanserte) teknologier utvikles der det er en base av enklere teknologi. Klyngetenkningen anerkjenner initiativ fra myndighetene på nasjonalt og lokalt nivå. Lokale forskjeller og spesialisering kan utvikles videre og etableres som reelle fortrinn. Spesialisering leder til differensiert produksjon som igjen konfronteres med nye behov. Tyngdepunktet i klyngeteorien er ikke knyttet til "markedsandeler" som sådan, men derimot til "dynamisk forbedring" (også kalt kontinuerlig oppgradering). Perspektivet på konkurranse her er et "positiv-sum" syn der produktivitetsvekst vil gi grunnlag for flere klynger så lenge de klarer å øke produktiviteten og innovasjonsevnen.

Ytterligere to perspektiver på hvordan bedrifter organiserer seg skal presenteres her. Innen institusjonell økonomi betraktes forholdet mellom hierarkisk integrasjon eller markedsbaserte systemer som et spørsmål om sikkerhet og forutsigbarhet, der beslutningen om eventuell vertikal integrasjon er basert på en bedrifts vurdering av risiko og av avhengigheten av de ressursene som forvaltes av andre bedrifter. En bedrift vil ha motiv for å etablere sterkere relasjoner til en annen bedrift som har noe den første bedriften er avhengig av stabil tilførsel av (Williamson, 1975; Petersen, 1993). Denne skolen bygger på et syn på bedriftsenhetene som rasjonelle beslutningsenheter, der graden av integrasjon og hierarki er en respons til egenskaper ved transaksjonen.

På den annen side, den nyinstitusjonelle skolen innen organisasjonsteori legger vekt på at så vel markedsbaserte som hierarkiske løsninger er vevet inn i sosiale relasjoner (Granovetter, 1985; Friedland and Alford, 1991), der disse sosiale bindingene kan hindre så vel som styrke posisjonen til næringsaktørene. Slike sosiale nettverk kan være en kilde for informasjon uten at bedriften behøver å investere direkte i dem, men det kan også være en skranke mot nødvendig sentralisert kontroll innenfor bedriften. Nettverk som sådan har intet innhold. Innholdet gis ved å plassere nettverket innenfor definerte institusjonelle omgivelser. Motiver, verdier, og "tro" defineres av disse omgivelsene. Dette er sentralt i en region som Vesterålen. En regional sentrum-periferi dimensjon med Sortland som "senteret" og i første rekke Bø og Øksnes som "periferi" har gitt grobunn for intense, men også løsningsorienterte politiske konflikter. Det er klare synergieffekter lokalt, og alle er klar over de ytre rammene med sterk gjensidig avhengighet. Infrastruktur knyttet til transport, som bruer og veiforbindelse, sjøveis transport og flyplass, har gitt Sortland en geografisk sentral plass i regionen. Flere tunge etableringer på Sortland har ført til at den kommunen har en mer ekspansiv økonomi enn "yttersida". På den annen side er regionen fiskerorientert (og –avhengig), og fiskerinæringa er hovedsakelig lokalisert til de øvrige kommunene. Vesterålen har utviklet en sterk identitet der løsninger – også mer bedriftsinterne beslutninger – tolkes og måles i forhold til en "vesterålisk" målestokk.

Disse to institusjonelle perspektivene kan knyttes sammen ved å se dem som to forskjellige nivå. Det ene institusjonelle systemet dirigerer handling – i dette tilfellet økonomiske aktørers handling. Det andre systemet dirigerer institusjonelle parametere (Holm, 1995; Jepperson, 1991). Mens det ene systemet styrer hvordan næringsutøvelse foregår, vil det andre styre "retningen" – hvilke verdier som gjelder for utfoldelsen – innenfor den spesifikke romlige og funksjonelle enheten (Jakobsen, 1999). Denne typen normative verdisett etableres gjennom

repetert handling (Holm, 1995; Berger and Luckmann, 1966). Slike handlingsmønstre kan virke hindrende i perioder når nødvendige endringer må foretas. På den annen side er de kostnadseffektive i stabile perioder ved at de tilbyr aktørene "prefabrikkerte" handlingsmønstre, og de skaper tillit ved at en er klar over hva andre foretar seg i gitte situasjoner.

Hvilken situasjon står så havbruksbedriftene overfor? Den nasjonale så vel som den internasjonale konkurransen øker. Samtidig endres de institusjonelle forholdene, betingelser som (på godt og vondt) ordner beslutningssituasjonen for oppdretterne. Her utvides perspektivet fra Næringsforhold reflekterer strukturelle forhold som størrelse på bedrifter, konkurranseforhold, samarbeidsforhold, generelt kunnskapsnivå, og lokale sosiale normer. Dette begrepet dekker trekk ved samfunnet som påvirker hvordan næringslivet fungerer. Den lokale infrastrukturen spiller inn her ved at den påvirker hvor lett det er for bedriftene å få tak i nødvendige ressurser og få avhendet ferdige produkter.

Figur 1 om bedriftens posisjon med bidrag fra de to institusjonelle retningene. "Kontraktproduksjon" er en gammel form for tilpasning innen norsk lakseoppdrett som også eksisterte under det tidligere reguleringsregimet med sterk eierregulering. Her formidler eksportører spesifikasjoner til produsenter som så produserer gitt kvantum og kvalitet til en fast pris. "Første konsolidering" viser eksplisitt til den oppkjøpsrunden som foregikk i etterkant av dereguleringen av næringa. Norsk Hydro ved Hydro Seafood var den gang den mest aktive aktøren. Hydro Seafood ble senere solgt til Nutreco og selskapet er nå kjent som Marine Harvest (fortsatt eid av Nutreco). "Innovativ og forskningsorientert" viser til store selskap som ønsker å holde flest mulig operasjoner innen bedriften, også ved å være stor nok til å kunne drive egen forskning og oppnå fortrinn ved dette. "Andre konsolidering" viser til dette nye fenomenet som beskrives nærmere her, der også små og mellomstore oppdrettsbedrifter foretar oppkjøp. Disse bedriftene har tilsynelatende en annen horisont, motiver og strategier enn de virkelige store. 7-10 laksekonsesjoner (eller 5000+ tonn), egen foredling, og planer om ekspansjon innen nye arter, er visse fellestrekk ved dem.

Tabell 1 viser en firedelt typologi basert på "hva de gjør" og "hvem de er". Den første dimensjonen hviler på institusjonell økonomi, der bedrifter foretar valg basert på vurderinger om risiko og usikkerhet for sentrale aspekter ved deres bedrift. Enkelte bedrifter vil akseptere å underlegge seg bindinger fra større organisasjoner for å sikre forutsigbarhet på visse områder og for å kunne styre oppmerksomheten mot andre sider av bedriftens handlinger.

Andre vil operere i et marked og satse på å sette krav til produktene som skal inngå i bedriftens produksjon. En slik strategi innebærer risiko, og forutsetter kompetanse, men gir mulighet for stor framgang. Den andre dimensjonen er knyttet til normative aspekt ved bedriften og legger vekt på "hvem de er", det vil si hvordan de har definert sin bedrift. Her er det primært to tilnærminger, bedrifter som ser seg som leverandører til en nisje med en enkelt eller et fåtall kjøpere, og store produsenter som ser seg selv som så store at deres handlinger har direkte innflytelse på den globale næringa. Det har mer enn kosmetisk betydning når bedrifter bygger på et fundament av verdier og normer med lokal forankring, og ønsker at det nye (her: lakseoppdrett) skal være knyttet til dette lokale verdigrunlaget. Selv om det betyr å avstå fra beslutninger som kunne gi ytterligere (kortsiktig) profit. I dette perspektivet er selvsagt også det å ta avstand fra denne typen lokale normer og verdier et viktig normativt valg.

"Kontraktproduksjon" er en gammel form for tilpasning innen norsk lakseoppdrett som også eksisterte under det tidligere reguleringsregimet med sterk eierregulering. Her formidler eksportører spesifikasjoner til produsenter som så produserer gitt kvantum og kvalitet til en fast pris. "Første konsolidering" viser eksplisitt til den oppkjøpsrunden som foregikk i etterkant av dereguleringen av næringa. Norsk Hydro ved Hydro Seafood var den gang den mest aktive aktøren. Hydro Seafood ble senere solgt til Nutreco og selskapet er nå kjent som Marine Harvest (fortsatt eid av Nutreco). "Innovativ og forskningsorientert" viser til store selskap som ønsker å holde flest mulig operasjoner innen bedriften, også ved å være stor nok til å kunne drive egen forskning og oppnå fortrinn ved dette. "Andre konsolidering" viser til dette nye fenomenet som beskrives nærmere her, der også små og mellomstore oppdrettsbedrifter foretar oppkjøp. Disse bedriftene har tilsynelatende en annen horisont, motiver og strategier enn de virkelige store. 7-10 laksekonsesjoner (eller 5000+ tonn), egen foredling, og planer om ekspansjon innen nye arter, er visse fellestrekk ved dem.

Tabell 1: Drivkrefter for omorganisering av havbruksbedriftene.

		Drivkraft 2: "ytre" økonomiske forhold, markedsstrategiske vurderinger ("hvem de er")	
		<i>dynamisk, "hands-on", nisje, spesialist</i>	<i>stor, dominerende, "oligopolistisk"</i>
Drivkraft 1: "indre" økonomiske forhold, bedriftsøkonomiske vurderinger ("hva de gjør")	<i>forutsigbarhet</i>	kontraktproduksjon eks. NRS-bedrift	første konsolidering eks. Marine Harvest
	<i>konkurranse, marked</i>	andre konsolidering eks. Nordlaks	innovativ, forskningsorientert eks. Stolt Seafarm

I en integrert løsning avgir bedriftene formell autoritet i bytte med økt forutsigbarhet på et for dem viktig område (Williamson, 1975; Petersen, 1993). Et vanlig eksempel her er markedsføring og salg av sluttproduktet. En rein markedsløsning innebærer at bedriften befinner seg alene som en atomistisk aktør omgitt av andre lignende aktører. Behovene dekkes gjennom rene markedstransaksjoner. I nettverksløsninger går bedriftene i kompaniskap for, for eksempel, å øke forhandlingsstyrke i forbindelse med anskaffelse av visse produksjonsfaktorer, eller for å ordne andre viktige forhold for flere bedrifter. "Virtuelle klynger" er et særdeles dynamisk perspektiv på havbruksbedriftenes strategiske tilpasninger til sine omgivelser, avhengig av hva det er som er avgjørende for deres overlevelse og vekst (Borch, 1999; Thompson, 1967). Oppdrettsbedrifter oppfattes her som et multiplum av en rekke delfunksjoner, der utformingen av relasjonene avgjøres av hvilken betydning den enkelte faktoren har for bedriften (eller de involverte bedriftene).

En rekke forhold har redusert betydningen av de momenter som vanligvis er benyttet til å forklare lokalisering. Blant annet har "transportnæringas stille revolusjon" (Borch, 1999) redusert transportkostnadenes betydning de seineste 10-15 årene. Dessuten kan en rekke behov dekkes inn gjennom internasjonale markeder. Lokalisering spiller likevel en rolle, men sannsynligvis en annen rolle enn tidligere. Mens konkurranse og strategitenking vanligvis har foregått innenfor bedriften eller organisasjonen, retter klyngeperspektivet fokus mot de mulige fortrinnene som ligger utenfor den enkelte bedriften, og kanskje til og med utenfor den spesifikke næringen.

Dysfunksjonelle trekk kan også oppstå. I en klynge som fungerer godt basert på en konsensusbasert oppfatning av problemer og løsninger, kan det vise seg vanskelig å nå ut med nye løsninger. Sagt på en annen måte, aksepten for de gamle løsningene kan være mer standhaftige enn man gjerne skulle sett i et (dynamisk) klyngeperspektiv og en kan oppnå bedriftsadfærd med konforme trekk.

En annen svakhet ved dette perspektivet er at eierskap vies relativt liten oppmerksomhet. I en lokal kontekst åpnes det for fremmede eiere (eiere lokalisert utenfor det lokale nivået), forutsatt at de er aktive og gjør substansielle investeringer lokalt. I en norsk politisk virkelighet er dette problematisk. Det oppfattes som viktig her i landet å la dem som på en eller annen måte har nærhet til ressursene også få en førsterett til forvaltningen av dem (for eksempel at kraftkommunene ble begunstiget). Dette sterkt normative poenget har vært spesielt viktig innen fiskeriene, der saltvannsfiskeloven og deltagerloven fortsatt forbeholder

retten til å eie fiskebåt til personer som er godkjente fiskere. Den historiske begrunnelsen til utformingen av det institusjonelle rammeverket til den norske fiskerinæringa skal ikke utredes nærmere her. Her skal bare slås fast at dette rammeverket setter noen begrensinger på utnyttelsen av de mulige klyngeeffektene i fiskerinæringa i en del lokalsamfunn. Denne omformingen er langt på vei skjedd innen akvakulturnæringa, der omsettelighet av "oppdrettsrettigheter" nå er akseptert. Klyngeperspektivet argumenterer for at barrierer for etablering skal bygges ned. Regulering som begrunnes ut fra andre årsaker, som ressurskontroll, er ikke konkurransevridende og følgelig akseptert. Også forvaltningen av fisket er for øvrig i kraftig omforming med en gradvis innføring av større grad av omsettelighet av rettigheter.

I denne rapporten benyttes informasjon fra havbruksnæringa i Vesterålen som case for å avdekke underliggende mekanismer som gir opphav til klyngefordeler, og for eventuelt å identifisere hva som er de største hindringene for å realisere disse. Fire datakilder benyttes her. Intervjudata benyttes for å få fram vurderinger av samarbeidsforhold, relasjoner til leverandørene, og hva dette betyr for bedriftenes videre utvikling fra sentrale aktører i de forskjellige bedriftene. Mer uformelle allianser kan også avdekkes gjennom intervju. Dessuten benyttes registeret over eierskap fra Fiskeridirektoratet. Dette forteller om de formelle tilknytningene i den lokale næringa. Videre benyttes alminnelig statistikk fra Fiskeridirektoratet. Den fjerde kilden er forskjellige utredninger og rapporter.

Oppdrett i Vesterålen

Vesterålen består av fem kommuner (Andøy, Sortland, Øksnes, Bø, Hadsel). Regionen er lokalisert til fire større øyer (Hinnøya, Langøya, Hadseløya, Andøya), pluss en rekke mindre. Det bor ca. 35000 mennesker i regionen, der kommunene Andøy, Sortland, og Hadsel har vesentlig større befolkning enn Øksnes og Bø. Bare Sortland har grense til alle de øvrige fire kommunene og har derfor etter hvert opparbeidet seg en posisjon som regionsenter, så vel politisk som økonomisk. Dette er bare ett – av mange – paradokser i regionen. Sortland er den kommunen med tradisjonelt svakest fiskeriorientert næringsliv, og den eneste kommunen uten sterk eksponering til det åpne havet. Men likevel, på grunn av moderne kommunikasjon og god beliggenhet (og en viss avstand til andre konkurrerende sentra av lik størrelse) er kommunen blitt sentral i det regionale og sterkt fiskeriorienterte næringslivet.

Vesterålskommunene har relativt mye jordbruksaktivitet, likevel er det fiskerinæringa som dominerer det regionale næringslivet. Andenes, Bleik, og Nordmela i Andøy, Myre, Stø,

Alsvåg i Øksnes, Skårvågen, Eidet, Steinesjøen i Bø, og Melbu i Hadsel er tettsteder med store eller mellomstore fiskeindustribedrifter. Næringsstrukturen er variert med fryserier og større produksjonsbedrifter, men også mindre konvensjonelle bruk, noe tørrfiskproduksjon og saltfiskproduksjon. Regionen har en størrelsesmessig variert flåte, hovedsakelig rettet mot kvitfisk. På grunn av dette finnes det også en godt etablert lokal leverandørindustri bygget opp som servicebedrifter for den lokale fiskeflåten og industrien (små verft, tekniske service bedrifter, tekniske og økonomiske konsulenter, etc.).

Vesterålen kan framstå som en atypisk fiskeriregion både med sitt sterke innslag av jordbruk og med sin svært varierte fiskerorienterte næringsstruktur. Det sterke innslaget av landbruk i regionen, med lokaliseringen av et sentralslakteri og inntil nylig et sentralmeieri til Sortland ga også veterinærprofesjonen en sterk tilstedeværelse. Denne er utviklet videre i takt med veksten i havbruksnæringa, og veterinærfunksjonen er nå godt utviklet i offentlig (næringsmiddeltilsynet med mer) samt privat (veterinærtjenesten for havbruk) regi.

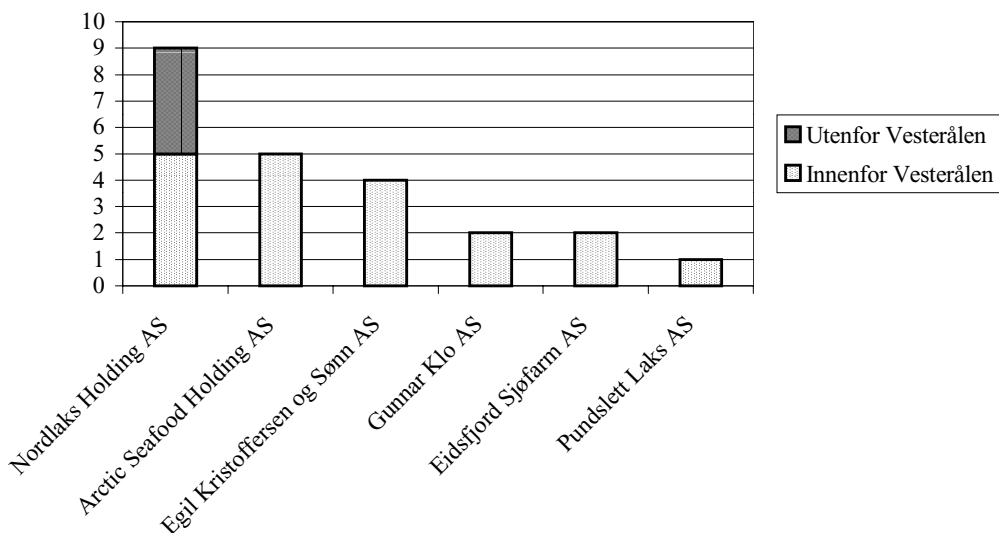
"Nye arter" har alltid stått sterkt i Vesterålen. Allerede tidlig på 1970-tallet bevilget Sortland kommune midler til utvikling av rødspetteoppdrett. Disse midlene ble siden omdisponert som en grunnfinansiering i det som siden skulle bli det første av en rekke broprosjekter i regionen. Vesterålen har i en årrekke vært – og er fortsatt – et sentrum for røyeoppdrett i Norge. Dessuten har det fra tidlig på 1980-tallet vært en nesten kontinuerlig virksomhet innen torskeoppdrett i regionen. En forskningsbedrift var lokalisert til Myre i Øksnes kommune. Etter at denne ble nedlagt har Alsvåg-miljøet med varierende styrke holdt liv i ideen om oppdrett av torsk. En periode var det også et stort kommersielt torskeoppdrett i Andøy kommune.

Det er p.t. 18 matfiskkonsesjoner for laks og ørret lokalisert til Vesterålen. Alle er konsesjoner "pålydende" 12000 m³. Av disse ligger fire i Bø, fire i Hadsel, to i Sortland, og 8 i Øksnes. Det er ikke lenger registrert noen laksekonsesjoner i den femte vesterålskommunen, Andøy. Dette er de oppdrettsrettighetene som ble aktørene i Vesterålen til del etter flere tildelingsrunder på 1980-tallet. Antallet konsesjoner er det samme i dag, men de representerer ganske andre verdier og inngår i langt mer omfattende og modne produksjonsorganisasjoner nå. Disse organisasjonene har igjen antatt forskjellige former avhengig av indre så vel som ytre forhold. Før endringene i oppdrettsloven høsten 1991 var eierstrukturen (som kjent) regulert der majoritetsinteressene i anlegget så vidt mulig skulle ligge lokalt og med kun en

majoritetspost per aktør. Disse 18 konsesjonene utgjorde følgelig 18 bedrifter, selv om det var tette bånd mellom flere av dem.

Konsesjonene er nå konsentrert i noen få bedriftskonstellasjoner, sentrert i Hadsel, Øksnes, Bø, og Sortland kommuner. Bø kommune har fått overflyttet en konsesjon fra Moskenes i Lofoten, og Øksnes kommune en fra Andøy. Disse bedriftene er organisert forskjellig. De har i enkelte tilfeller styrket sitt konsesjonsgrunnlag ved at de har lagt under seg konsesjoner i andre kommuner utenfor regionen. Oppdrettsbedriftene i Vesterålen er Nordlaks Holding AS, Arctic Seafood Holding AS, Egil Kristoffersen og Sønn AS, Gunnar Klo AS, Eidsfjord Sjøfarm AS, og Pundslett Laks AS. Figur 2 viser eierstrukturen i oppdrettsnæringa i Vesterålen slik den framsto i år 2000. Den framstår her som mer sammensatt enn den er, delvis fordi det allerede nå er foretatt ytterligere eierskifter, og delvis fordi man har valgt forskjellige typer selskapsformer. Disse forskjellene blir beskrevet i forbindelse med en nærmere presentasjon av de forskjellige konstellasjonene. Figur 2 viser eierstrukturen i matfiskeleddet, altså den delen av næringa som tidligere var eierregulert. Den viser med andre ord fram trekk ved den horisontale integrasjonen i matfiskeleddet, men sier ingenting om eierintegrasjon i andre deler av næringa eller andre organisatoriske trekk.

Figur 2: Konsesjoner pr. oppdrettsbedrift, i år 2000.



Kilde: Fiskeridirektoratets konsesjonsregister 31/12 2000.

I det følgende gis de forskjellige oppdrettsbedriftene en kort presentasjon slik situasjonen var i 2000, der det legges vekt på forskjeller og likheter mellom dem. Nordlaks Holding AS er den

største oppdrettsbedriften i Vesterålen. Med sine 9 konsesjoner representerer den et oppdrettsvolum på 72000 m³. Fire av bedriftens matfiskkonsesjoner er lokalisert i kommuner utenfor Vesterålen: to i Vågan i Lofoten, en i Lødingen, og en i Kvæfjord i Sør-Troms. Denne bedriften ble startet av en ung entreprenør tidlig på 1980-tallet og har vært en spesialisert oppdrettsbedrift hele tiden. Bedriften har slakteri og eierinteresser i settefiskanlegg, og den er i ferd med å etablere et videreforedlingsanlegg. Arctic Seafood Holding AS har kontroll over fem konsesjoner. Bedriften har en bakgrunn i industrimiljøet i Alsvåg og fiskeindustribedriften Alsvåg Fiskeprodukter. Den har eget slakteri, og både planer og mulighet til utvidelse av videreforedling i lokalene til Alsvåg Fiskeprodukter. Bedriften Egil Kristoffersen og Sønn AS eier 4 konsesjoner. Dette er en gammel familiebedrift som drev fiskemottak og konvensjonelt fiskebruk, før de begynte å bygge seg opp på lakseoppdrett tidlig på 1980-tallet. Også disse har eget slakteri. Gunnar Klo AS og Eidsfjord Sjøfarm AS kontrollerer to konsesjoner hver. Gunnar Klo sin bedrift har bakgrunn i fiskeindustrien, mens hovedaksjonæren i Eidsfjord Sjøfarm har bakgrunn fra havfiske og tråldrift. Gunnar Klo har eget slakteri uten at volumet i egen bedrift fyller denne kapasiteten. Eidsfjord sjøfarm har avtale med Alsvåg-miljøet. Pundslett Laks AS har en konsesjon.

Tabell 2 gir et øyeblikksbilde av eierstrukturen i matfiskleddet av oppdrettsnæringa i Vesterålen. Fylke- og kommune-indikatoren viser at enkelte av konsesjonene er registrert utenfor regionen (T-Troms, N-Nordland, BØ-Bø, Ø-Øksnes, SO-Sortland, H-Hadsel, V-Vågan, LN-Lødingen, KF-Kvæfjord).

Lokaliseringens betydning for konkurranse og innovasjon

Bedriftenes valg av strategi styres av så vel formelle reguleringer som normer, og disse valgene styrer igjen typen og intensiteten i den lokale rivaliseringen. Økonomier med lav produktivitet er kjennetegnet ved liten lokal rivalisering, og en utvikling av økonomien forutsetter med andre ord en mer intens lokal rivalisering. I et klyngeperspektiv er det en forutsetning at denne rivaliseringen skifter fokus fra "lave lønninger" til "lave total kostnader". Konkurransen må skifte fra imitasjon til innovasjon, og fra et lavt til et høyt investeringsnivå i fysiske verdier så vel som i kunnskap.

En klynge av uavhengige og uformelt sammenknyttede bedrifter og institusjoner i en geografisk nærhet av hverandre representerer en robust organisasjonsform i et kontinuum mellom marked og hierarki. En kontinuerlig bekreftet kontakt mellom partene innen denne strukturen (en naturlig konsekvens av å bo og arbeide i nærheten av hverandre) tar form av en

sosial kontrakt som fører til tillit og åpen kommunikasjon, og som i sin tur reduserer kostnadene i forbindelse med å knytte nye markedskontakter.

Et sentralt punkt er om bedriftenes lokalisering til Vesterålen betyr noe mer enn lokalisering hvor som helst ellers på kysten – og hvis det gjør det – hvorfor? I hvilken grad er de i stand til å velge gode strategier (f.eks. differensiering) og ikke bare følge konvensjonelle metoder (f.eks. kostnadsreduksjon)? Og hva har lokalisering med dette å gjøre? Hvor avansert adferd bedriftene utøver på en gitt lokalitet vil være avhengig av klyngespesifikke betingelser, som tilgangen til spesielle underleverandører, kunnskap og institusjoner som universitet og forsknings- og utviklingsbedrifter.

Tabell 2: Konsesjoner og eierstruktur i lakseoppdrettsnæringa i Vesterålen, i år 2000.

F	K	N	Konsesjonsinnehaver	Andelshaver	Andel	Postnr.	Poststed
N	BØ	2	Hellfjordlaks AS	Egil Kristoffersen og Sønn AS	59,46	8475	Straumsjøen
				Straumfisk AS	40,54		
N	BØ	3	Egil Kristoffersen og Sønn AS	Ann Elisabeth Kristoffersen	18	8475	Straumsjøen
				Eva Marie Kristoffersen	18		
				Inge Kristoffersen	64		
N	BØ	4	Jennfisk AS	Egil Kristoffersen og Sønn AS	100	8475	Straumsjøen
N	BØ	9	Moskenes Laks AS	Egil Kristoffersen og Sønn AS	100	8475	Straumsjøen
N	H	1	Nordlaks Oppdrett AS	Nordlaks Holding AS	100	8455	Stokmarknes
N	H	4	Nordlaks Oppdrett AS	Nordlaks Holding AS	100	8455	Stokmarknes
N	H	14	Nordlaks Oppdrett AS	Nordlaks Holding AS	100	8455	Stokmarknes
N	LN	4	Nordlaks Oppdrett AS	Nordlaks Holding AS	100	8455	Stokmarknes
N	F	5	Nordlaks Oppdrett AS	Nordlaks Holding AS	100	8455	Stokmarknes
N	V	10	Nordlaks Oppdrett AS	Nordlaks Holding AS	100	8455	Stokmarknes
N	V	33	Nordlaks Oppdrett AS	Nordlaks Holding AS	100	8455	Stokmarknes
T	KF	1	Nordlaks Oppdrett AS	Nordlaks Holding AS	100	8455	Stokmarknes
N	Ø	6	Nordlaks Oppdrett AS	Nordlaks Holding AS	100	8455	Stokmarknes
N	H	15	Pundslett Laks AS	Bent Eriksen	100	8324	Digermulen
N	SO	4	Eidsfjord Sjøfarm AS	Ole Helge Holmøy	32,61	8400	Sortland
				Prestfjord AS	13,04		
				Knut Roald Holmøy	13,04		
				Sildpollen Sjøprodukter	10		
				Ivan Hansen	8,7		
				PR Holmøy	8,7		
				Sjøblink Blokken AS	3,65		
				Heidi Holmøy	2,17		
				Hellfjordlaks AS	1,74		
				Sara Lauritsen	1,7		
				Gunnar Pettersen	1,09		
				Karle Lauritsen	0,87		
				Sigholt Lauritsen	0,52		
				Roger Simonsen	0,43		
				Johnny L. Johansen	0,43		
				Lisbeth Yttervik	0,43		
				Trond A. Pettersen	0,43		
				Astor Stokkan	0,43		
N	SO	10	Eidsfjord Sjøfarm AS	Ole Helge Holmøy	32,61	8400	Sortland
				Prestfjord AS	13,04		
				Knut Roald Holmøy	13,04		
				Sildpollen Sjøprodukter	10		
				Ivan Hansen	8,7		
				PR Holmøy	8,7		
				Sjøblink Blokken AS	3,65		
				Heidi Holmøy	2,17		
				Hellfjordlaks AS	1,74		
				Sara Lauritsen	1,7		
				Gunnar Pettersen	1,09		
				Karle Lauritsen	0,87		
				Sigholt Lauritsen	0,52		
				Roger Simonsen	0,43		
				Johnny L. Johansen	0,43		
				Lisbeth Yttervik	0,43		
				Trond A. Pettersen	0,43		
				Astor Stokkan	0,43		
N	Ø	1	Øyfisk AS	Gunnar Klo AS	100	8430	Myre
N	Ø	9	Stø Fiskeoppdrett AS	Gunnar Klo AS	54,0	8438	Stø
				Fiskeriservice DA	42,7		
N	Ø	4	Arctic Salmon AS	Olav Lassesen	50,4	8439	Myre
N	Ø	7	Arctic Seafood AS	Svein Kr. Hansen	56	8439	Myre
				Danish Arctic Seafood	44		
N	Ø	17	Arctic Seafood AS	Svein Kr. Hansen	56	8432	Alsvåg
				Danish Arctic Seafood	44		
N	Ø	18	Arctic Salmon AS	Olav Lassesen	100	8439	Myre
N	Ø	21	Andøy Sjøprodukter AS	Svein Kr. Hansen	56	8432	Alsvåg
				Danish Andøy Konsortium AS	44		

Kilde: Fiskeridirektoratets konsesjonsregister 31/12 2000 og Fiskeridirektoratets eierregister 30/9 2000.

Konvensjonell tenkning omkring konkurranse og lokalisering av virksomhet har vanligvis sett konkurranse som en kamp for å redusere produksjonskostnadene der komparative fortrinn i anskaffelsen av produksjonsfaktorene er avgjørende. Tanken om stordriftsfordeler har vært sentralt i dette perspektivet. Klyngebegrepet, på den annen side, framhever konkurranse som en dynamisk prosess basert på innovasjon og søk etter strategiske forskjeller. Tette koblinger til kjøpere, underleverandører og andre institusjoner er viktig, ikke bare for effektivitetsmessige årsaker, men også for evnen til å foreta forbedringer. Lokalisering påvirker konkurransemessige fortrinn gjennom forbedret produktivitet. Mange av produksjonsfaktorene som bedriften er avhengig av, er vanligvis tilstede i stort monn i en region som Vesterålen. Framgang er avhengig av at disse faktorene er benyttet og oppgradert produktivt på den enkelte lokaliteten. Oppdrett som noe nytt, men samtidig noe som likner på fiske, kan dra nytte av en fiskerorientert infrastruktur. Enkle modifiseringer eller endringer gjør denne tilgjengelig for helt ny aktivitet. "Opplæring" kan være et eksempel. Oppgradering av kompetanse har i lang tid vært et satsingsområde i så vel bedriftene som på det regionalpolitiske nivået i Vesterålen. Videregående kurs og fagbrevutdanning er utviklet, og egne opplegg gjennomføres for å formalisere den kompetansen arbeidere med lang erfaring har – blant annet for å motvirke barrierer mot introduksjon av skolert personale. Disse opplæringssystemene fanger også opp behovene fra de nye oppdrettsnæringene. Koblingen til næringa sikrer dette – det er behovene i næringa som styrer hva de tilbyr.

Innovasjon i klynger styrkes ved det konkurransemessige presset som oppstår som en følge av kontinuerlig sammenligning med andre virksomheter. Nærvær av mange "rivaler" tvinger bedriftene til å finne kreative måter å komme videre på. Litteraturen viser til at individuelle bedrifter i en klynge vil ha vanskeligheter med å holde seg i front lenge (Porter, 2000), men mange firma vil ha evnen til å styrke seg langt raskere enn de som ikke er med i klynger. "Rivalene" finnes både innenfor og utenfor regionen. Men at de finnes fører til at bedriftene er i en kontinuerlig endringsprosess i søket etter den rette balansen mellom markeder, produkter, bedriftsstørrelse, etc. De tre største oppdrettskonstellasjonene i Vesterålen (Nordlaks, Arctic Seafood, Egil Kristoffersen og Sønn) kjennetegnes av at de har vokst (og derfor endret seg) jevnt og trutt over flere år, men også (viktigere) at bedriftene har en kjerne som er knyttet til lokaliseringen i Vesterålen. Nordlaks er lokalisert i tett fysisk nærhet til et stort førfirma (Skretting), og har dessuten god tilgang på lokaliteter. Bedriften har god kommunikasjon, så vel sjøveis, som landeveis og via flytransport. Egil Kristoffersen og Sønn har et konvensjonelt fiskebruk "i bunnen", som nå er totalt konvertert til oppdrett. Arctic Seafood bygger også på

et dynamisk fiskeindustrimiljø, pluss nærhet til en konkurrerende fôrfabrikk (Biomar). Blant annet har Alsvåg/Myre-miljøet lang tradisjon i eksperimentering med "nye" arter i oppdrett. Lokalisering tett til store fôrfabrikker skal ikke overvurderes, men to fortrinn kan tenkes. Det ene er knyttet til forhandlingsposisjonen. Andre fôrprodusenter kan ikke påregne seg fraktkostnader i og med at en konkurrent befinner seg i nabolaget. Denne effekten har flere nevnt. Det andre fortrinnet er knyttet til at en fôrfabrikk tiltrekker seg ekspertise som vil ha sekundærgevinster – synergieffekter som tilflyt av ideer og løsninger – til regionen. Dessuten kan fôrbedriftene formidle kontakter gjennom sitt nasjonale og globale nettverk.

Porter hevder at produktivetsframgangen på en bestemt lokalitet ikke først og fremst hviler på den spesielle næringen bedriftene konkurrerer i, men på hvordan de konkurrerer. Bedrifter i enhver næring kan bli mer produktive ved å benytte bedre metoder, mer avansert teknologi, og ved å tilby mer skreddersydde produkter og tjenester. At det finnes en næring lokalt garanterer ikke i seg selv for framgang hvis bedriftene er ulønnsomme. Styrking av produktiviteten til en eller noen av næringene som er representert i en klynge vil styrke hele klyngen, både direkte og gjennom den innflytelsen en næring har på en annen. Oppdrettsnæringa har i lang tid utviklet seg under et sterkt kostnadspress. Dette kostnadspresset er ikke generert av (intern) klyngekonkurranse – men kostnadspresset påvirker denne konkurransen. Det blir viktig å skape allianser lokalt som minimaliserer kostnadene, og som leter fram de kanalene som gir prisgevinst.

Konkurranse handler om å vinne kunder og beholde dem. Samarbeid, derimot, kan skje på forskjellige områder, enten oppstrøms eller nedstrøms, som vertikal kontakt med underleverandører eller markeder, eller i forhold til sentrale institusjoner. Samarbeid kan også være horisontale relasjoner til andre bedrifter. Samarbeid og konkurranse kan eksistere samtidig fordi de representerer samhandling på forskjellige nivå, der det enten kan være opplagt for dem som deltar at det er synergieffekter i samarbeid, eller fordi samarbeid på et nivå er en forutsetning for å vinne på et annet.

Vesterålen har en tradisjon for samarbeid. Det finnes med andre ord normer for når og hvordan dette forsøkes når det er opplagt for mange at løsningen på et problem finnes utenfor rekkevidde av den enkelte. Slik har det også vært innen havbruk. Eksempler på slike samarbeidsordninger innen fiskerinæringa i Vesterålen de seinere årene er Arctic Seafood Quality og Veterinærtjenesten for havbruk i Vesterålen. Dette er "private" løsninger selv om begge har bakgrunn i offentlig finansierte prosjekter og initiativ. I tillegg finnes nettverk og

organisasjoner med tyngre offentlig finansiering, som Opplæringscenteret, Fiskeriparken, og Fiskerisamarbeidet (tidligere Samarbeidsnemnda for fiskeriene i Vesterålen). Dette er alle nettverk og ordninger som vil forme sitt tilbud etter næringas etterspørsel.

Nye arter og ny virksomhet

De fleste nye bedrifter etableres i eksisterende klynger. Det er flere årsaker til at det er slik. Oppmuntringen til å starte opp er generelt sterkere innen etablerte klynger fordi informasjonen om mulighetene er bedre der. I tillegg vil personer i nærheten av en klynge lettere oppfatte mangler innen klyngens virksomhetsområde, hvilket igjen kan lede til at disse korrigerer sine bedrifters virksomhet til å fylle disse behovene. Nødvendige ressurser, kunnskap, og produksjonsfaktorer er lettere tilgjengelig innenfor klyngen. Lavere krav til avkastning på investeringen fra lokale kapitaleiere, tilstedeværelsen av mange potensielle lokale kunder, etablerte bedriftsmiljø, og nærværet av lokale virksomheter som har "klart det", kan redusere den antatte risikoen ved å starte opp og gjøre ny etablering i klyngen enklere (Porter, 2000). På samme måte som lokale entreprenører gjerne går inn i en lokal klynge, vil også entreprenører som er lokalisert et annet sted kunne lokalisere seg på nytt ved en klynge. Store selskap møter forskjellige hindringer for innovasjon, og nye virksomhetsområder kan bli utviklet av "spin-off" selskap. I klynger vil større selskap kunne utvikle tette bånd til mindre innovative bedrifter og støtte etableringen. På grunn av nye bedriftsetableringer vil både bredden og dybden i klyngene vokse over tid, og klyngefordelene vil dermed øke ytterligere. Den intense konkurransen innen en klynge leder til både flere oppstarter og nedleggelse på disse lokalitetene. Nettoresultatet er imidlertid at mange av de overlevende klyngebedriftene styrker sin posisjon vis-à-vis rivaler på andre lokaliteter (utenfor klyngen).

I en krysningen mellom tradisjonelle fiskeriinteresser og havbruk har Sortland i den senere tiden fått samlet en del tyngre etableringer. En stor del av aktiviteten består av en ny fiskerihavn med frysehotell. På samme området er også Næringsmiddeltilsynet og Kontrollverket etablert med laboratoriekapasitet. Videre er det etablert en bedrift som produserer en biokjemiske produkter basert på fiskeråstoff (Maritex). Her har med andre ord nokså forskjellige interesser innenfor fiskerisegmentet (både i privat og offentlig sektor) virket sammen og fått til en fysisk samlokalisering på Sortland. Også transportnæringa kan i denne sammenheng defineres inn som en del- og en viktig del – av fiskeri- og havbruksklyngen. Det er den formidable forbedringen som har skjedd innen det segmentet som har ført til at en region som Vesterålen kan hevde seg såpass godt og at bedriftene der

ikke bukker under for kostnadene med å frakte produktene fram til markedene. Direkte sendinger med fly fra Evenes til Japan, og kontinuerlige avganger med semitrailere, samt en økende andel av annen fisk som sendes frosset med båt.

Et sentralt poeng i hvordan innoverende klynger oppstår og vedlikeholdes – i henhold til Porter – er at det finnes et marked bestående av krevende kunder i nærmiljøet. Hvis det er noe som kjennetegner norsk oppdrettsnæring (og fiskerinæringa for øvrig), så er det at markedet for sluttproduktet er langt borte (i stor grad EU og Japan). Dette kan synes som et paradoks. Vi vil likevel argumentere her for eksistensen av krevende kunder og betydningen av dette også i utviklingsfasen av norsk lakseoppdrett. For det første har god infrastruktur brakt selger og kjøper nærmere hverandre. For det andre finnes det andre markeder, "mellommarkeder", for teknologi, arbeidskraft, og annen "input" lokalt. For det tredje finnes det et lite, men godt skolert lokalt/nasjonalt restaurantmarked som er et viktig korrektiv til primærprodusentene i næringa, selv om volumene ikke er store. Det er tegn på at det norske konsummarkedet for oppdrettslaks er tilbudt et dårligere produkt enn eksportmarkedet på grunn av at innenlandssalget ikke gjennomgår samme kvalitetskontroll. Dette er i så fall et problem – og nok et paradoks?

Hjemmemarkedet og de lokale kundene er avgjørende for om en bedrift kan og vil utvikle produksjonen fra å være enkel og imiterende til å konkurrere med et differensiert produktspekter basert på (egen) innovasjon. I lite produktive økonomier er fokus i stor grad rettet mot utenlandske markeder. Nærværet av krevende hjemmekunder presser bedrifter til å forbedre seg, dessuten gir det informasjon om nåværende og framtidige markedskrav som er vanskelig å oppnå i utenlandske markeder. Lokal etterspørsel kan også avsløre markedssegmenter der bedriftene kan spesialisere seg. Sett i sammenheng med en global økonomi er kvaliteten på den lokale etterspørselen langt viktigere enn dens størrelse. Klynger er viktige i forbindelse med å utnytte de fortrinn gode lokale kunder tilbyr. Velutviklede klynger tilbyr produktivitetsfortrinn og innovasjonskapasitet som er lite tilgjengelig for bedrifter som er lokalisert utenom disse.

Den mekaniske bedriften Melbutech i Vesterålen er en bedrift som har utviklet seg i relasjon til lokale og krevende kunder i fiskerinæringa i Vesterålen, og som har etablert en spisskompetanse som resultat av kontinuerlige krav til krevende fiskerikunder lokalt. Bedriften var opprinnelig en servicebedrift for den lokale fiskeflåten og fiskeindustrien på

Melbu. Den utviklet senere gode produkter for oppdrettsnæringa, og er i dag en bedrift med leveranser til og kontor i mange land.

Klynger og den økonomiske politikken

Klyngeperspektivet organiserer tenkningen på politikkområder langt utenfor det som vanligvis inkluderes i alminnelige økonomiske resonnementer. Klyngeperspektivet gjør politikkenes innvirkning på næringslivets konkurransemessige posisjon klarere. Klyngepublikasjonen legger vekt på myndighetenes rolle innenfor forskjellige geografiske nivå. Tradisjonelt har nasjonen vært det sentrale nivået innen næringspolitikken. I den senere tid har det vært et sterkt fokus på internasjonaliseringen av økonomien og multinasjonale bedrifters gode og dårlige sider. Men også det lokale nivået er viktig, også i et globalt økonomisk perspektiv, og myndighetene har sterk innflytelse på hvordan det konkurransemessige miljøet ivaretas og utvikles lokalt. Hvorfor er det lokale viktig i det globale? Nettopp næringa i Vesterålen viser hvordan nye næringsmessige ideer oppstår ved å gi aktørene mulighet til å koble kunnskap generert gjennom "gamle" aktiviteter (som fiske og fangst) med "nye" teknologier, kunnskaper og markeder (som oppdrettsnæringa representerer). En sterk konsentrasjon om oppdrett av marine arter, i første rekke basert på levende fangst av torsk, er et eksempel her. Poenget i denne sammenheng er at initiativet må komme "nedenfra".

Ansvar for myndighetenes involvering i klynger hviler også på bedriftene. Gjennom investeringer og koblinger til institusjoner og offentlige myndigheter (som tjenesteleverandører, undervisningsinstitusjoner, forskningsgrupper) må disse sørge for å etablere og påvirke utviklingen av tilbudet av relevant trent personell, kvalitet og relevans på forskningsvirksomhet, fysisk infrastruktur, og klynge-spesifikk informasjon. Individuelle bedrifter kan gjøre en jobb her, men siden det dreier seg om fellesgoder bør private initiativ komme fra sammenslutninger, som formelle handelssammenslutninger, uformelle nettverk, og andre kollektive organ.

Oppsummering og konklusjon

En oppsummering av nyere utviklingstrekk i en oppdrettsregion som Vesterålen kan bygges opp rundt konkurransen om viktige ressurser i produksjonen. Ettersom de ytre (lovbestemte) rammebetingelsene og markedssituasjonen har endret seg, så har også maktforholdene i denne konkurransen endret seg.

Konkurranse om volum til slakteriene

Et slakteri har en minimumsutrustning når det gjelder mannskap så vel som investert kapital, og selvsagt når det gjelder krav til flyt av råstoff gjennom bedriften. Alle oppdrettsbedriftene med fire eller flere konsesjoner i Vesterålen har eget slakteri, men bare Nordlaks fyller selv kapasiteten ved eget slakteri. En region som Vesterålen har p.t. en overkapasitet i slakteriledet. I perioder vil med andre ord valget stå mellom å slakte med tap eller la slakteriet stå i ro. Et motiv ved oppkjøp av konsesjoner er å sikre flyt av råstoff gjennom eget slakteri og dermed øke autonomien til bedriften. Alternativt kan en oppdretter gjøre avtale med en bedrift som har slakteri og løse oppgaven på reint forretningsmessig grunnlag, eller kalkulere inn tapet det medfører å ikke utnytte slakterikapasiteten fullt ut. Begge disse tilnærmingene finnes også i Vesterålen.

Konkurranse om konsesjoner for sikkerhet og forutsigbarhet i hele produksjonslinja

Autonomi dreier seg ikke bare om å fylle slakterikapasiteten. Også andre funksjoner i oppdrettsbedriften må fylles, som for eksempel å opprette og vedlikeholde gode relasjoner til visse kunder, om det så er importører i eksportland eller norske spesialiserte eksportører. I enkelte tilfeller kan det også være snakk om å etablere produksjon og distribusjon av egne foredlete produkter. Det kan også være behovet for å ha mulighet og evne til å orientere seg i retning av oppdrett av andre arter en laks og ørret. Også dette krever en viss organisatorisk kapasitet og tilgang til interne ressurser. Det later til at en bedrift bør ha en "laksebase" på opp mot 10 konsesjoner for å oppnå denne autonomien. I så tilfelle har bedriften en oppdrettskapasitet på om lag 120000 m³, som representerer et slaktevolum på om lag 5000 tonn.

Konkurranse om areal til fremtidig ekspansjon

Areal er allerede, og vil i enda større grad bli, en knapp ressurs. Også i en region som Vesterålen er gode lokaliteter et knapt gode. Av strategiske årsaker sikrer mange oppdretterne som har anledning til det seg konsesjoner for oppdrett av forskjellige "andre" arter, både for å hindre at andre søker om disse tillatelsene på lokaliteter som ligger nærme det som bedriften vil oppfattes om sitt nærområde, men også for at bedriften selv skal ha en "aksje" i fremtidige prosjekter hvis det viser seg at den ene eller den andre arten "tar av". Kanskje vil bedriften også selv være en pådriver i utviklingen av visse arter (som torsk eller skjell). Iallfall har det ofte før vist seg mer gunstig å være tidlig ute enn å prøve å komme seg inn i noe nytt på etterskudd.

Konkurranse om arbeidskraft

Arbeidskraft vil det muligens være tilstrekkelig av en tid framover, men god arbeidskraft både er og vil fortsatt være et knapt gode. Her kjennetegnes de innovative bedriftene, og dem er det flere av i fiskeri- og havbruksnæringa i Vesterålen, av at de trekker til seg kompetent og god arbeidskraft. De betaler dem det det koster, og de reklamerer for sin stab ved å visse sertifikater og diplomer for fullført utdanning i inngangspartiet til bedriften. På den måten vedlikeholdes et arbeidsmarked som gjør det attraktivt å utdanne seg og spennende og få seg jobb i denne bransjen. Og det trenger næringa, det skjer og vil fortsatt skje endringer som forutsetter arbeidskraft med evne og vilje til å løse problemer på nye måter.

Konkurranse om rettigheter for oppdrett av laks, og for "nye arter"

De store aktørene i oppdrettsnæringa i nordre Nordland og sør Troms er ennå ikke inne på eiersiden i næringa i Vesterålen. Kjøp av konsesjoner fra aktørene i Vesterålen kan nok også være motivert av dette – det er en kritisk faktor for når en bedrift blir for liten til å klare seg. Det er med andre ord viktig å sørge for at en er stor nok når en ny konsesjon blir tilgjengelig, og på den måten hindre at eksterne bedrifter kommer inn og overtar det lokale konsesjonsgrunnlaget. Nå kan riktig nok noe av dette engasjementet i nye arter også forklares ved en posisjonering ved at det har vært oppfordret til anlegg med opparbeidet kapital innen lakseoppdrett til å sette denne i arbeid innenfor utviklingen av nye arter.

Konkurranse om kapital

Det vil alltid være en Konkurranse om kapital for å få sine prosjekter finansiert. Dette aspektet dreier seg om relasjonen til det horisontale nivået lokalt. Det er viktig å framstille sin bedrift som profesjonell og seriøs, som et godt investeringsobjekt, for på den måten å kunne tiltrekke seg gode investorer. Størrelse, prosjektportefølje (ideer), soliditet vil være viktig i den konkurransen.

Konkurranse om innovasjoner, og om nyvinninger innenfor forskning og utvikling

I den dynamikken som er introdusert i næringa i de seinere årene er det også i økende grad viktig å være tidlig ute eller å skjerme det en måtte ha av egne innovasjoner for å kunne høste en eller annen form for innovatørprofitt. Bruken av forskningsresultater, enten fra egne prosjekter eller i samarbeid med forskningsmiljø, kan være det avgjørende konkurransefortrinnet.

Innledningsvis ble følgende spørsmål stilt: "Sett på bakgrunn av denne volumorienterte strategien til de største bedriftene – hva kan mekanismene bak dette nye konsoliderte sjiktet være?" Det bedriftene vel har erkjent er at konkurransesituasjonen er langt mer sammensatt enn at den forklares av rein "kjøttvekt". Det er slett ikke sikkert at størst er best, billigst, mest effektivt, og så videre. Snarere tvert imot. Ressurser kan oppnås på andre måter ved å samarbeide, gå i kompaniskap med, inngå avtaler om mindre deler av det bedriften er opptatt av, og så kan den konkurrere på andre områder. Bedrifter vil likevel forholde seg til forskjellige markeder og dermed være opptatt av forskjellige prosesser og produkter.

Utnyttelse av klyngefordeler forutsetter et godt lokalt arbeidsmarked og tilgang på forskningsresultater. Videre en åpenhet i forhold til hvilke organisasjonsformer bedriftene ønsker å etablere. Denne utnyttelsen forutsetter også et visst mangfold i det lokale næringslivet slik at det finnes flere kilder for impulser til videre utvikling. Og ikke minst, det forutsetter at det er god tilbakemelding fra krevende kunder i markedet. Vesterålen og havbruksnæringa i Vesterålen fyller de fleste av disse kravene, med et mulig unntak for relasjonen til kundene. Men også dette er det, som forklart tidligere i rapporten, grunn til å anta er oppfylt på grunn av de gode kommunikasjonslinjene mellom produsenter og kunder.

Innslaget av store eiere i oppdrettsnæringa har potensiale til å ødelegge klyngeeffekter på den måten at disse behandler alle krav fra produksjonen internt i bedriften, og kjøper det de ikke selv kan tilby fra et "ikke-lokalt" produkt- og kunnskapsmarked. På den måten kan oppkjøp av bare noen få oppdrettsbedrifter i et fungerende lokalmiljø bety en "forørkning" der også de som ikke kjøpes opp blir utsatt for et frafall av fellesløsninger og en reduksjon av sine muligheter til å utvikle gode klyngeeffekter. Hvis dette stemmer, så er det en styrke for bedriftene i Vesterålen at de har vært i stand til å opprettholde en lokal eierstruktur. En kan anta at dette betyr at det vil være en mer dynamisk lokal etterspørsel etter varer og tjenester, og at dette vil føre til en utvikling også av disse andre bedriftene.

Med de store mengdene laks som omsettes nå er det et ønske fra flere om å ha andre kanaler enn spotmarkedet å omsette fisk på. Det er også eksempler på bedrifter som etablerer kontakt med store importører med egne spesifikasjoner. I disse tilfellene avtales pris og mengde på forhånd, såfremt spesifikasjonene er oppfylt. "Annen konsolidering", det vil si oppkjøp på lokalt nivå, drives blant annet av et ønske om å etablere frihet til å gjennomføre nettopp denne typen aktiviteter. Dette forutsetter en viss "kritisk masse", blant annet bestemt av å kunne fylle volumet i slakteri og videreforedlingsanlegg. Dette må til for å betjene investert kapital,

og for å kunne tilby gode ansettelsesvilkår for den arbeidskraften en ønsker seg. Noe som igjen fører til en mer differensiert norsk oppdrettsnæring.

Alle konsesjoner lokalisert til Vesterålen er stadig eid av vesterålinger. Dette er en styrke av de årsakene som er nevnt her, nemlig at det gir bedre grunnlag for å utnytte lokale ressurser som kompetanse, arbeidskraft, og øvrige investeringer. Den kan riktignok også oppfattes som svakhet ved at det i så fall betyr at det lokale næringslivet ikke er interessant for aktører utenfra.

Avslutningsvis skal en observasjon nevnes, som kan være en anomali i den store sammenhengen,, men som også kan vise til innledningen til en ny fase i livskraftige fiskerisamfunn. Utviklingen i en fiskeriregion som Vesterålen de siste få årene kjennetegnes ved to trekk. For det første, det investeres i oppdrettsnæringa, ikke bare i selve produksjonsenhetene, men også i anlegg for slakting, lagring og bearbeiding. Det er – om ikke oppsiktsvekkende, så iallfall tankevekkende – at dette skjer utenfor tradisjonelle fiskerimiljø. I mye av det fiskeripolitiske arbeidet rundt oppdrettsnæringa sin oppstart var det i allfall et retorisk poeng at den nye oppdrettsaktiviteten så vidt mulig skulle legges til fiskerimiljø. Nå viser det seg at selv foredlingsanlegg knyttet til oppdrettsbedriften, selv i en region som Vesterålen, lokaliseres til nye samfunn og settes i verk av nye aktører. Produksjonsanleggene fra den ordinære fiskeriaktiviteten får med andre ord mindre å si, mens det blir økt konkurranse om andre ressurser. For det andre, og det poenget har mindre med oppdrettsnæringa å gjøre, det investeres i fryselaagre (transittlagre), hvilket åpner det lokale markedet for kvitfisk for globale aktører. Fiskerindustrien presses med andre ord både i konkurransen om investeringsvillig kapital og i neste omgang for arbeidskraft fra oppdrettsnæringa, og i konkurransen for kvitfisk fra de markedene som investeringene i transittlagre åpner for. I et reint klyngeperspektiv kan denne konkurransen være akseptabel, til og med ønskelig, men for det enkelte lokalsamfunnet vil den være en utfordring.

Referanser

- Berger, P.L. and T. Luckmann. *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday, 1966.
- Borch, O.J. "New organizational forms within the aquaculture industry. the fish-farming enterprise as a 'virtual' organization." *Aquaculture Economics & Management* 3(1999):105-120.
- Friedland, R. and R.R. Alford. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by Powell, W.W. and P.J. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p.232.
- Granovetter, M. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology* 91(1985):481-510.
- Holm, P. "The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries." *Administrative Science Quarterly* 40(1995):398-422.
- Jakobsen, S.-E. "Development of local capitalism in Norwegian fish farming." *Marine Policy* 23(1999):117-130.
- Jepperson, R.L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by Powell, W.W. and P.J. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p.143.
- Petersen, T. Transaction Cost Economics. In: *An Introduction to Economic Theories of Organization*. Edited by Foss, P. Oslo: Norwegian University Press, 1993,
- Porter, M.E. *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan Press, 1990.
- Porter, M.E. "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy." *Economic Development Quarterly* 14(2000):15-34.
- Reve, T., T. Lensberg, and K. Grønhaug. *Et konkurransedyktig Norge*. TANO, 1992.
- Thompson, J.D. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Williamson, O.E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press, 1975.