

# Frossenfisk på Jordomseiling



En studie av import og eksportindustrien for sjømat i Qingdao

Øystein Skofteland



Masteroppgave ved institutt for geografi  
Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet  
Universitetet i Bergen  
Mars 2007





## Forord

Under muntlig eksamen i mellomfaget i geografi fikk jeg spørsmål om jeg ønsket å skrive masteroppgave i Kina. Selvsagt er ikke en slik muntlig eksamen en arena hvor man er mest avbalansert og reflektert over andre ting enn det man skal snakke om på eksamen, men jeg hadde heldigvis åndsnærværelse nok til å si meg interessert.

Resultatet foreligger her, i form av en masteroppgave som forhåpentligvis kan være med på å øke kunnskapen om kinesisk sjømatindustri i en global sammenheng.

En norsk representant for sjømatnæringen som var stasjonert i Kina mente at vitenskapelige avhandlinger og masteroppgaver fort kunne bli for fokusert på teorier og ha snevre problemstillinger med interesse kun for sitt eget fagområde. Han ønsket mer allmennyttig forskning som kunne være et bidrag til næringen. Jeg håper denne oppgaven har en profil som, ved siden av å være faglig holdbar, også kan vende seg til eksportnæringen i Norge og være med på å øke kunnskapen om kinesiske sjømatprodusenter.

Når jeg satt på flyet til Qingdao, tenkte jeg mye på hvordan jeg skulle bli mottatt i denne byen. Ville det stå noen på flyplassen med en lapp "Mr. Skofteland Norway", eller ville jeg måtte vente til jeg ankom det internasjonale studentsenteret i byen før jeg fikk møte noen som kunne fortelle meg hvor i verden jeg befant meg.

På flyplassen i Qingdao var det ingen lapp. Det eneste jeg hadde var en lapp med noen kinesiske skrifttegn på og masse bagasje. De skrifttegnene var tydeligvis av rette slaget, for etter å ha blitt svindlet av en taxisjåfør ankom jeg "international student campus", midt på natten. "International" betydde i denne sammenheng Korea, og ingen kunne et ord engelsk. Heller ikke senere i oppholdet så jeg noe til de som skulle hjelpe meg å finne meg til rette

Grunnen til at jeg nevner denne historien er at jeg vil rette en stor takk til de personene som virkelig hjalp meg de første dagene i Qingdao. Særlig de to tyske studentene Karolin og Jenni. Min kjære medstudent Eva som hadde noen ukers erfaring i Kina da jeg kom, var også til stor hjelp.

Ellers vil jeg takke min veileder Knut Bjørn Lindkvist for muligheten til å delta i et spennende prosjekt, og for å motivere med pisk og gulrot.

Gjengen på lesesalen vil jeg også takke. Vi behersket en hårfin balanse mellom kaffipauser og beinhard jobbing. Også en takk til alle de andre ved instituttet. Lykke til videre med karrierer og oppgaver.

Til slutt vil jeg takke min kjære samboer Ingvil, for at jeg kommer meg opp om morgenen og ellers for god støtte og hyggelig besøk i Kina.

Øystein Skofteland  
Bergen 27.03.2007

## **Innhold:**

<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Kina i endring .....	1
1.2	Kina som sjømatnasjon.....	4
1.3	Shandongprovinsen og Qingdao.....	5
1.4	Tematisk bakgrunn og problemstillinger.....	9
1.4.1	Om ”En åpen dør til det kinesiske markedet” .....	9
1.4.2	Norsk fisk på jordomsegling.....	10
1.4.3	Komparative fortrinn for kinesiske bedrifter.....	11
1.4.4	Problemstillinger .....	12
<b>2</b>	<b>Teoretisk bakgrunn .....</b>	<b>15</b>
2.1	Innledning .....	15
2.2	Territorielle produksjonssystemer og produksjonsskjeder.....	15
2.2.1	Produksjonsskjeder .....	16
2.2.2	Produksjonssystemet, et geografisk og funksjonelt ledd i Produksjonsskjeden.....	19
2.2.3	Miljøbegrepet.....	21
2.2.4	Territorielle produksjonssystemer for globale virksomheter.....	22
2.3	Konkurransestrategier og suksessfaktorer .....	24
2.3.1	Konkurransestrategier.....	24
2.3.2	Produksjonsskjeden og Suksessfaktorer .....	27
2.4	Teoretisk sammendrag og problemskisse.....	29
<b>3</b>	<b>Metode .....</b>	<b>31</b>
3.1	Om kvalitativ metode .....	31
3.1.1	Valg av metode .....	31
3.1.2	Forskerens status, posisjon og rolle.....	33
3.1.3	Reliabilitet og validitet .....	34
3.2	Forskningsdesign.....	35
3.2.1	Undersøkelsens fokus .....	35
3.2.2	Informantutvalg og presentasjon av bedriftene .....	36
3.2.3	Adgang til de kinesiske bedriftene .....	40
3.2.4	Gjennomføring av intervjuer .....	41
3.3	Hermeneutikk, et tolkningsverktøy .....	42
3.4	Sammendrag av metodepresentasjonen.....	45
<b>4</b>	<b>Produksjonssystemet.....</b>	<b>47</b>
4.1	Innledning .....	47
4.2	Nøkkeltall .....	48
4.3	Produksjonen .....	52
4.4	Forhold aktørene imellom .....	55
4.4.1	Miljøet og relasjoner mellom bedrifter og miljøet. ....	59
4.5	Produksjonssystemets territoriale egenart. ....	61
4.6	Sammendrag, konvensjoner i produksjonssystemet.....	63

<b>5</b>	<b>Konkurransen</b> .....	<b>65</b>
5.1	innledning .....	65
5.2	Konkurransforhold for kinesiske bedrifter i alminnelighet .....	65
5.3	Råvaretilgang og konkurranse .....	66
5.4	Konkurransestrategier .....	70
5.4.1	Etableringstrussel .....	70
5.4.2	Konkurransen mellom eksisterende bedrifter i bransjen .....	71
5.4.3	Press fra substituttprodukter .....	72
5.4.4	Kjøpers forhandlingsposisjon .....	73
5.4.5	Leverandørens forhandlingsposisjon .....	74
5.5	Sammendrag .....	75
<b>6</b>	<b>Strategier</b> .....	<b>77</b>
6.1	Hvordan skaffe råstoff? .....	77
6.2	Andre strategier .....	79
6.2.1	Produksjon av andre matvarer .....	80
6.2.2	Eiendomsutvikling .....	82
6.2.3	Hotell og Restaurantdrift .....	83
6.3	Sammendrag .....	84
<b>7</b>	<b>Nøkkelfaktorer og Norske eksportører</b> .....	<b>87</b>
7.1	innledning .....	87
7.2	Produksjonskjeden .....	87
7.3	Koblingen mellom Råvare - og Produksjonsleddet .....	90
7.3.1	Norske eksportører av råvarer til Kina .....	90
7.3.2	Foredlingsaktørens syn på Norge som råvareleverandør .....	93
7.3.3	Nøkkelfaktorer for suksess .....	94
7.4	Sammendrag .....	96
<b>8</b>	<b>Konklusjoner</b> .....	<b>99</b>
8.1	Svar på problemstillinger og hypoteser .....	99
8.1.1	P1, Relasjoner og konvensjoner i produksjonssystemet .....	99
8.1.2	P2 og P3 Betydning av og strategier som følge av råvaremangel .....	100
8.1.3	P4 Norge som råvareleverandør .....	101
8.2	Hypoteser .....	103
8.3	Konklusjon .....	105
8.4	Avsluttende kommentarer .....	106
	<b>Referanser:</b> .....	<b>109</b>

## Figurliste:

Figur 1-1 Kina med omgivelser.....	1
Figur 1-2 Kinesiske provinser og BNP per innbygger .....	3
Figur 1-3 Tradisjonell og moderne sjømatindustri .....	4
Figur 1-4 Shandongprovinsen med Qingdao uthevet.....	5
Figur 1-5 Eksempel på tysk kolonibebyggelse.....	6
Figur 1-6 Rådhuset i Qingdao .....	8
Figur 2-1 Produksjonskjeden.....	17
Figur 2-2 Produksjonskjeden i geografisk og institusjonell kontekst.....	18
Figur 2-3 Territorielt produksjonssystem i produksjonskjedekontekst .....	19
Figur 2-4 Territorielle produksjonssystemer og forhold til omverden .....	23
Figur 2-5 Eksempel på nøkkelfaktorer .....	28
Figur 2-6 Problemskisse .....	30
Figur 3-1 Observasjon som metode.....	32
Figur 3-2 Sjømatmessen i Guangzhou.....	40
Figur 4-1 Hygienesperrer.....	52
Figur 4-2 Foredling av halvtint hvitfisk .....	53
Figur 7-1 Produksjonskjeden.....	88
Figur 8-1 Konklusjonsskisse .....	105

## Tabeller:

Tabell 3-1 Oversikt over informanter .....	36
Tabell 3-2 Oversikt over geografisk tilhørighet og nyetableringer .....	38
Tabell 3-3 Norske informanter .....	39
Tabell 4-1 Importråvarer .....	48
Tabell 4-2 Eksporterte varer .....	49
Tabell 4-3 Viktigste kjøpere av foredlede sjømatprodukter fra Shandong .....	50
Tabell 4-4 Viktigste råvareleverandører til Shandong .....	50
Tabell 4-5 Oversikt over egen styrke og svakhet .....	57
Tabell 5-1 Bedriftenes forhold til råvaretilgang .....	68
Tabell 6-1 Diversifiseringsstrategier .....	80
Tabell 7-1 Import fra Norge til Qingdao .....	93

# 1 Innledning

Denne oppgaven omhandler kinesisk foredlingsindustri for sjømat, med fokus på frosne importerte råvarer for videreeksport. Utgangspunktet for oppgaven er en undersøkelse blant foredlingsbedriftene i byen Qingdao i Shandongprovinsen i nordøst Kina. Disse bedriftene danner det empiriske grunnlaget for å analysere sjømatnæringen med hensyn på bedriftenes posisjon i en global produksjonskjede og hvordan bedriftene forholder seg til konkurranserelaterte utfordringer, særlig knyttet til råvaretilgang.

Produksjonssystemet i Qingdao blir også behandlet mer generelt ut fra territorielle og økonomiske faktorer. I tillegg knyttes Norge som råvareleverandør opp mot bedriftene i Qingdao for ytterligere å belyse forholdet mellom aktører i to ledd i produksjonskjeden

Dette kapittelet vil først gi en kort presentasjon av studieområde for så å presentere motiv for temavalg og problemstillinger.

## 1.1 Kina i endring



Figur 1- 1 Kina med omgivelser

Ved Folkerepublikken Kinas grunnleggelse med Maos maktovertakelse i 1949 startet et politisk, økonomisk og sosialt prosjekt som skulle få store konsekvenser for

samfunnsutviklingen i Kina i lang tid fremover. Idealet var selvforsyning på alle nivåer og Kina skulle være et samfunn basert på kommunismens ideer om et klasseløst samfunn. Kontakt med omverden i form av handel, kompetanseutveksling og sikkerhet var liten. I begynnelsen av den kalde krigen var Kina en av Sovjetunionens nærmeste allierte, og Kina mottok betydelig økonomisk støtte fra Sovjetunionen, men dette samarbeidet ble svakere etter noen tiår (Hjellum 1995). Under Mao ble innbyggerne i Kina utsatt for feilslåtte økonomiske reformer (Det store spranget) og ideologiske opptøyer (Kulturrevolusjonen). Fattigdom og matmangel ble resultatet over store deler av landet (Færøvik 2004). Staten kontrollerte alle aspekter av økonomisk aktivitet fra ressurser til produksjonsmidler. Der andre kommunistiske stater hadde arbeideren som ideal og grunnstein i samfunnet, var Kinas kommunistiske prosjekt en jordbruksrevolusjon der selvforsyning på alle nivåer var målet (Hansen 2002). Kina under Mao ble mer og mer isolert politisk, økonomisk og sosialt.

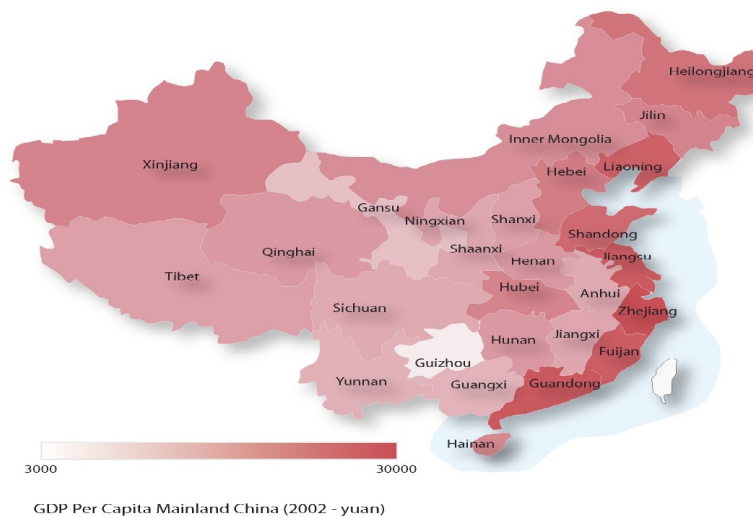
Etter Maos død i 1976 og særlig etter den ellefte sentralkomité to år senere, ble det satt i gang pragmatiske tiltak der Kina med små skritt skulle gå fra isolering og planøkonomi mot en mer åpen tilpasning til global økonomi. Forholdene ble lagt til rette for at private utenlandske selskaper kunne etablere seg i Kina i såkalte *Special Economic Zones* der infrastruktur, skattlegging og tilgang på arbeidskraft lå til rette for utvikling. Som en følge av disse satsingene ble utenlandsk kapital og kompetanse plassert i Kina (Hansen 2002) og fra 1978 til i dag har kinesisk økonomi og samfunnsliv endret seg radikalt. I 2002 ble Kina medlem av WHO etter 15 år med forhandlinger (Olsen 2006). Medlemskapet åpner for videre handelsliberalisering og en sterkere tilpasning til global økonomisk virksomhet. På mindre enn 30 år har Kina dermed gått fra tilnærmet total isolasjon til å bli en sentral aktør i internasjonal økonomi.



## Intern migrasjon og sosiale forskjeller

Dette avsnittet om interne sosiale forhold i Kina, omhandler et tema som vil kunne sysselsette samfunnsgeografer i årevis. Når jeg likevel ønsker å gi en kortfattet presentasjon av temaet er det fordi de sosiale og demografiske mekanismene har avgjørende betydning for sjømatnæringen med tanke på arbeidskraft og lønnsnivå.

I kjølvannet av den økonomiske utviklingen mot liberalisering og privatisering, har de store befolkningsmassene satt seg i bevegelse internt i Kina. Mobiliteten skyldes at innbyggere på bygdene som ikke kan skaffe seg arbeid grunnet effektiviseringer i landbruket, flytter til byene der økonomisk vekst i arbeidsintensive næringer skaper et stort behov for ufaglært arbeidskraft (Hesselberg 2005).



**Figur 1- 2 Kinesiske provinser og BNP per innbygger (etter Lindkvist og Trondsen 2006)**

Kina er et land med store sosiale forskjeller. Slike forskjeller er til en viss grad blitt mer synlige og kanskje større etter åpningen mot verden i 1978. Fig 1.1 viser GDP per capita for de enkelte provinsene i Kina. Figuren viser at de urbane provinsene langs østkysten har høyere GDP enn innlandsprovinsene. I tillegg er det verdt å merke seg at 70 prosent av befolkningen er bønder som bor i rurale strøk (Hansen 2002). De store provinsene i Sentralkina, med lavest GDP er ikke folketomme!

Migrasjonen fra rurale til urbane strøk utgjør en ressurs for arbeidsintensiv industri. Dersom migrasjonen fortsetter med dagens tempo vil det ta 50 år før bedriftene i disse urbane strøken vil oppleve nedgang i tilgangen på arbeidskraft (Færøvik 2004). Situasjonen kan sammenliknes med Norge der vi har prognoser for hvor lenge vi har oljeressurser. Jeg tror ikke det er en overdrivelse å sammenlikne Norges avhengighet av olje med Kinas avhengighet av billig arbeidskraft.

## 1.2 Kina som sjømatnasjon

Selv om denne oppgaven i all hovedsak omhandler importerte frosne sjømatråvarer er det viktig å huske at Kina er verdens største produsent av sjømat og at store deler av råvarene stammer fra kinesisk fiskeri og oppdrett. Totalt produseres det omkring 50 millioner tonn fordelt på fiske og oppdrett i ferskvann og hav (Lindkvist 2005,2). Mesteparten av denne produksjonen går til konsum innenlands i tradisjonell produksjon på lokalt nivå. Oppdrett i denne sammenheng er for en stor del ekstensiv oppdrett i ferskvann, typisk karpefisk på risplantasjer eller annen form for ekstensiv oppdrett. Det har i de senere år blitt forsøkt med intensiv oppdrett i industriell skala med vekslende hell. Dårlig vannkvalitet og ellers lite passende lokaliteter har begrenset utviklingen. I tillegg til fisk, produserer Kina mye bløtdyr, og akvatiske planter som er en viktig del av kostholdet over store deler av Kina.



Figur 1- 3 Tradisjonell og moderne sjømatindustri

Som figur 1.3 viser, er foredling og salg av lokale råvarer for det kinesiske markedet av ganske forskjellig kvalitet fra de topp moderne fasilitetene som ligger til grunn for foredlingen av produkter for eksport. Det er de moderne bedriftene denne oppgaven skal omhandle, men det er viktig å vite at Kina har lange tradisjoner som fiskerinasjon noe som reflekterer aktørenes handlinger i industrien.

### 1.3 Shandongprovinsen og Qingdao

Shandongprovinsen er Kinas mest folkerike provins med 91,2 millioner innbyggere (Store norske Leksikon). Hovedstaden er innlandsbyen Jinan. Provinsen omfatter en halvøy som skiller havområdet Bo Hai i nord fra Gulehavet i sør, og det fruktbare Huang He deltaet i nordvest. Provinsen dekker et areal på 153 300 kvadratkilometer (ibid.). Provinsen omtales gjerne som opphavet til den kinesiske sivilisasjon, og filosofen Kung Fu Tze kom fra byen Qufu som ligger i Shandong (Lonely Planet). Kung Fu Tze er grunnleggeren av konfutsianismen som er filosofi som har formet det kinesiske samfunnet helt opp til i dag.



Figur 1- 4 Shandongprovinsen med Qingdao uthevet (www.brenkem.com)

Etter den mye omtalte åpningen av kinesisk økonomi er Shandongprovinsen en av provinsene som har utviklet seg raskest. Mye av grunnen til veksten skyldes at de store byene i Shandongprovinsen var av de første til å få privilegier i handel med utenlandske foretak. På begynnelsen av 1990 tallet åpnet Kina for fulle diplomatiske forbindelser med Sør-Korea. Shandongs geografiske beliggenhet og hurtige modernisering medførte en eksplosjonsartet vekst i forbindelsene til Sør-Korea. Det er i dag mange sørkoreanere som har bosatt seg i provinsen og sørkoreanske bedrifter har en dominerende posisjon både i hovedstaden Jinan og havnebyene Qingdao og Yantai. Den sørkoreanske tilknytningen var også tydelig i sjømatbransjen, der flere bedrifter hadde betydelig kontakt med sørkoreanske aktører både som kunder, deleiere og råvareleverandører.

Shandong er en av Kinas mest moderne og viktigste jordbruksprovinser. Av andre naturressurser kan nevnes olje, kull, edelmetaller og utvinning av havsalt (Store Norske Leksikon).

Qingdao er den største havnebyen i Shandongprovinsen og en av Kinas viktigste havner. I byen Qingdao bor det i overkant av 2,5 millioner mennesker, mens regionen Qingdao har et innbyggertall på 7,3 millioner mennesker (Aschehougs leksikon,). Før 1890 var Qingdao en ubetydelig fiskerlandsby, men etter at Tyskland etablerte en koloni her rundt 1900 vokste byen frem og den har i dag et historisk senter som er preget av gammel europeisk bebyggelse.



**Figur 1- 5** Eksempel på tysk kolonibebyggelse

Selv om Tysklands offisielle herredømme over Qingdao tok slutt i forbindelse med etterspillet etter andre verdenskrig, var det fortsatt store tyske interesser i byen i 1949 da Mao tok over makten i Kina. Som overalt ellers i Kina opplevde også Qingdao en nedgangstid i denne perioden, og byen mistet mye av sin prakt, med unntak av de største og viktigste kolonibyningene som ble tatt over av kommunistpartiet til forskjellig

formål. Dagens Qingdao er en moderne storby etter kinesisk modell, der alle de kontrastene man finner ellers i Kina er synlige. Et nytt finanssentrum med moderne skyskrapere er blitt reist i løpet av de siste 10 år.

I Qingdao er mange store multinasjonale selskaper lokalisert. Store bedrifter innen elektronikk har fabrikkanlegg her og selskapene Haier og Hisense dominerer i bybildet både gjennom reklame og gatenavn (Haier Road). Som en følge av en rivende økonomisk utvikling er både den internasjonale flyplassen og havneområdet under betydelig utbygging for å ta imot den ventede veksten i varehandel i byen.

Da kinesisk økonomi åpnet seg for verden i 1978, startet en gradvis vekst i det meste av Kina. Økonomiske aktører i forskjellige bransjer i andre land satset på Kina som produsent for sine produkter. Denne kontakten bidro til inntekter og en rivende økonomisk utvikling i Kina. Shandongprovinsen helt øst i Kina var ikke noe unntak og de store industribyene her har de siste tiårene vokst både i innbyggertall, levestandard og økonomisk. De siste 20 årene har kinesisk BNP økt med 9,2 % i gjennomsnitt, mens totalverdien på importerte og eksporterte varer har økt fra 20,6 mrd amerikanske dollar i 1978 til 620,8mrd dollar i 2002 (Zheng 2005, 3).

I all hovedsak skyldes denne veksten lave produksjonskostnader, god tilgang på arbeidskraft og myndigheter som la til rette for økonomisk utvikling (jfr kap 1.4.3). I tillegg har kinesiske myndigheter gradvis åpne for utenlandsk innflytelse i de forskjellige bransjene og internasjonale selskaper er i dag tungt inne i kinesisk økonomi. Kinas medlemskap i WTO fra og med 2002 har bidratt til å øke internasjonal innflytelse i kinesisk økonomi (Olsen 2006).

Internasjonal sjømatindustri er også blitt en del av den kinesiske økonomiske utviklingen og ett av de mest sentrale områdene for industriell produksjon av sjømat for eksport er Shandongprovinsen. Her er Qingdao den største havnebyen og dermed et knutepunkt for produksjon av sjømat.

Byens infrastruktur er god og effektiv. Her finnes en internasjonal flyplass med mange destinasjoner til innland og utland, en av Kinas største havner og togforbindelse til hele landet. Både flyplassen og havneanlegget er under utvikling, og skal utvides. I tillegg opplever hele sentrum av Qingdao et stort renoveringsprosjekt i forbindelse med at byen skal huse seileøvelsene ved de olympiske leker i Beijing i 2008.



**Figur 1- 6 Rådhuset i Qingdao**

Før 1978 var all produksjon i Kina kontrollert og eid av staten. Etter reformen i 1978 ble det åpnet for privat eierskap i bedriftene, men det var og er fortsatt en begrensning på direkte utenlandsk eierskap ved at 51 prosent av fabrikker og produksjonsmidler må være på kinesiske hender (Hansen 2002,5). En følge av at bedriftene må ha betydelig kinesisk eierskap er etableringen av diverse former for sameie mellom kinesiske bedrifter og utenlandske selskaper. Bedriftene er enten kinesiske familieeide bedrifter, private aksjeselskaper eller joint-ventureselskaper med utenlandske eiere og aksjonærer. Før var det en utbredt oppfatning at produsentene av sjømat for eksport i Qingdao bare var å rekne som produksjonsledd i større internasjonale foretak der begge sider i verdikjeden ble kontrollert av morselskapet, og produsentens kinesiske tilhørighet var kun et verktøy for å omgå de strenge reglene for internasjonalt eierskap av bedrifter på kinesisk jord.

Selv om det finnes eksempler på bedrifter som er helt underlagt eksempelvis japanske eiere, var mitt inntrykk av bedriftene i Qingdao at de for en stor del drev fri handel med sjømat på det åpne internasjonale markedet.

Mange av sjømatbedriftene i Qingdao driver også med andre virksomheter enn sjømat. En av mine informanter som var salgssjef i et firma drev i tillegg til sjømatforedling et stort hotell med restaurant og produksjon av andre matvarer enn sjømat. Samtidig hadde firmaet betydelige inntekter på eiendom i Qingdao som opplever en betydelig prisvekst på eiendom. Slike diversifiseringsstrategier diskuteres i kapittel 6.2. Av bedriftene jeg besøkte i mitt feltarbeid var det bare bedrift 4 (tabell 3-1) som åpenbart hadde utenlandsk eierskap og hvis merkevare var et internasjonalt anerkjent merkenavn med bakgrunn i USA. Disse hevdet til gjengjeld å være den største aktøren i Qingdao.



## 1.4 Tematisk bakgrunn og problemstillinger

Utgangspunktet for denne oppgaven er prosjektet *En åpen dør til det Kinesiske markedet*, et prosjekt som omhandler norsk sjømateksport til Kina. Dette kapittelet vil presentere oppgavens tematiske grunnlag gjennom formulering av problemstillinger og en kort innføring i de faktiske forhold som ligger til grunn for disse.

### 1.4.1 Om "En åpen dør til det kinesiske markedet"

Undertittelen til prosjektbeskrivelsen for *en åpen dør til det kinesiske markedet* forteller at dette prosjektet skal analysere Kina som marked og konkurrent for norsk sjømat. Prosjektet ble ferdigstilt i 2005 ved publiseringen av en SNF rapport som er en samling artikler av norske og kinesiske forskere som har jobbet med prosjektet (Lindkvist et. al 2005).

Siktemålet med prosjektet var en konkurranseanalyse av det kinesiske markedet for sjømatprodukter og en analyse av struktur og dynamikk i produksjonsmiljøet for sjømat i Kina (Lindkvist og Wang 2005)

Prosjektets aktualitet bunner i kinesisk økonomisk utvikling og landets styrkede posisjon som produsent av forbruksvarer. Landet har gjennom bevisste politiske valg (se avsnitt 1.2) åpnet dørene for globale økonomiske strømninger og gjennom sine komparative fortrinn satt seg i førerretet internasjonalt som den hurtigst voksende økonomien i verden.

Når sjømatindustrien er valgt som tema for prosjektet er bakgrunnen for dette at Norge er en betydelig eksportør av marine råvarer til Kina og at Kina både direkte og indirekte har stor innflytelse på den norske sjømatnæringen. Prosjektets mål er dermed på den ene siden å øke kunnskapsnivået om Kina som samarbeidspartner i norsk sjømatindustri og på den andre siden å bidra til at relasjoner og nettverk etableres i så vel industrien som i forskningsmiljøet som sitter på kompetansen om kinesisk sjømatindustri og kultur.

## 1.4.2 Norsk fisk på jordomsegling

I paraplyprosjektet som ligger til grunn for denne oppgaven behandles to typer sjømathandel med Kina. Den ene typen omhandler norsk fisk som er beregnet på det kinesiske konsummarkedet, der store ressurser blir brukt av norske eksportører og eksportutvalget for fisk til å promotere ferdige produkter fra Norge. Den andre typen sjømathandel er eksport av rund frossen fisk som fraktes i frys skip til kinesiske foredlingsbedrifter som produserer helt eller delvis konsumferdige produkter til videreeksport. Det er denne siste typen sjømathandel som danner grunnlaget for denne oppgaven.

I dag er Kina verdens største produsent av forbruksvarer som klær, elektronikk, møbler, maskiner, osv. Kina produserer også næringsmidler av alle slag for hele verden. Bedret teknologi for frysing og transport gjør at produksjon av matvarer ikke lenger er avhengig av nærhet til råvarer på den ene siden og kjøpere på den andre. Resultatet blir at globale konkurransefaktorer virker inn på industrien og Kinas komparative fortrinn med lave lønnskostnader påvirker produksjonen andre steder (Lindkvist et. al. 2005).

Internasjonal konkurranse har ført til at norske bedrifter som foredler sjømat ikke kan konkurrere med kinesiske. Tradisjonelt har slike bedrifter i Norge hatt en beliggenhet i nærheten av ressursene og her dermed utgjort nøkkelfunksjoner i norske kystsamfunn. Kinesiske bedrifters konkurranseevne har dermed medvirket til at norske lokalsamfunn møter problemer. Dermed er den kinesiske foredlingsindustrien for sjømat indirekte blitt en katalysator for regionale omstillinger også i Norge.

Ved å fokusere på foredlingsindustrien for sjømat i Kina vil denne oppgaven forsøke å danne et bilde av hvordan dagens globaliserte sjømatforedling foregår, med fokus på konkurranseevne og råvaretilgang. Økt kunnskap om kinesiske bedrifter som et ledd i denne verdikjeden vil kunne skape grunnlag for samhandling og bevisstgjøring av Kinas rolle slik at norske aktører kan bli bedre til å utnytte de mulighetene som ligger i et samarbeid med Kina som råvareprodusent.



### 1.4.3 Komparative fortrinn for kinesiske bedrifter

Av avgjørende betydning for de forhold som ligger til grunn for valg av tema i denne oppgaven er de komparative fortrinn kinesiske bedrifter har som produksjonsledd i den globale sjømatnæringen.

Komparative fortrinn er de fordeler et land har i forhold til sine konkurrenter. Slike fordeler kan være rettet mot kostnadseffektivitet, ressurstilgang eller kompetanse (Mork 1995)

I kinesisk sammenheng er det i første rekke lønnsnivået og tilgang på billig arbeidskraft som er mest nærliggende som komparativt fortrinn i global vareproduksjon. Billig arbeidskraft er hovedårsaken til at arbeidsintensiv industri i økende grad legges til Kina eller andre lavkostland i Øst-Asia. Den gode tilgangen på billig arbeidskraft skyldes som nevnt (kap. 1.1) en stadig strøm av arbeidere fra landsbygdene i Sentralkina (Hesselberg 2005, Zheng 2005). Effektivisering og modernisering i jordbruket fører til at behovet for arbeidskraft i jordbruksproduksjonen reduseres og familier derfor sender sine barn til de store kinesiske byene for å arbeide i fabrikker (Hesselberg 2005). I tillegg skyldes mye av Kinas økonomiske vekst at eksporten av forbrukervarer har økt uten tilsvarende økning av import noe som fører til akkumulasjon av kapital(ibid.) Disse mekanismene kan sies å være motoren i den kinesiske økonomiske utviklingen.

En nærmest ubegrenset tilgang på arbeidskraft kombinert med det lave lønnsnivået gjør det mer kostnadseffektivt å produsere uten stor bruk av teknologiske hjelpemidler. Ved å produsere nesten utelukkende med manuell arbeidskraft legges grunnlaget for et annet komparativt fortrinn, nemlig fleksibilitet i produksjonen uten store investeringer i produksjonsutstyr. Mens maskiner er dyre i innkjøp og noen ganger spesialiserte for noen operasjoner, vil en manuell arbeidsstokk være lett å lære opp til å produsere flere forskjellige produkter. Fleksibilitet er dermed et komparativt fortrinn som også følger av tilgangen på billig og lærevillig arbeidskraft.

Ved siden av fortrinn som i større eller mindre grad er resultat av arbeidskraft og lønnsnivå har kinesiske myndigheter siden åpningen av det kinesiske markedet i 1979 stimulert til den veksten vi ser i dag. Veien fra et lukket kommunistisamfunn til et

samfunn preget av frihandel og internasjonale virksomheter har vært lang og myndighetene har lagt til rette for en tilsynelatende sunn tilnærming til globaliseringen.

Når det gjelder sjømatindustrien har kinesiske bedrifter lang erfaring. Bedriftene i Shandongprovinsen som denne oppgaven omhandler, har lange fiskeritradisjoner og har kompetanse i organisering og produktutvikling i sjømatproduksjon.

Det aller viktigste komparative fortrinnet for kinesiske bedrifter er derfor ikke tilgang på arbeidskraft eller tradisjonell kompetanse, men en kombinasjon av disse. Kort sagt har Kina en samfunnsstruktur og en kompetansebase som gjør at landet har gode forutsetninger for å bli dominerende innenfor den globale vareproduksjonen (Hansen 2002).

#### 1.4.4 Problemstillinger

Problemstillingene i denne oppgaven skal bidra til å belyse denne oppgavens tema. Utgangspunktet er produksjonssystemet for sjømat i Qingdao. Fokus vil være på foredling av importerte råvarer der produktet blir reeksportert.

Hovedproblemstillingen blir dermed:

**Hva betyr det internasjonale råvaremarkedet i fiskerisystemet for konkurranse og utvikling i det produksjonssystemet for sjømatforedling i Qingdao?**

Produksjonssystemet i seg selv er et begrep som vil få mye oppmerksomhet i denne oppgaven både i teori og analyse. Kartlegging av relasjoner og nettverk innad i produksjonssystemet og hvilke koblinger systemet har til eksterne partnere, da særlig representanter for råvaremarkedet, vil være det analytiske utgangspunktet for å kunne undersøke konkurranseaspektet.

Under overnevnte hovedproblemstilling kan dermed følgende underproblemstillinger formuleres:

**P1: Hvilke relasjoner og konvensjoner danner rammeverk for handling i produksjonssystemet for sjømatforedling i Qingdao?**

P1 er rettet mot produksjonssystemet i seg selv, for å skape en oversikt og en analyse av bedriftene i Qingdao som en del av Qingdao regionen og et ledd i global handel. De følgende problemstillingene retter seg mer mot råvaremarkedet og de utfordringer som kan forventes i forbindelse med tilgang på råvarer.

**P2: Hvilken betydning har råvaretilgang for konkurranseevnen til bedriftene i Qingdao?**

**P3: Hvilke strategier finnes blant bedriftene i Qingdao, for å redusere risikoen knyttet til råvaretilgang?**

**P4: Hvilken rolle spiller Norge som råvareleverandør for bedriftene i Qingdao? Hvilke muligheter og utfordringer knytter det seg til et slikt samarbeid?**

Ved å besvare disse problemstillingene vil denne oppgaven kunne gi et bilde av foredlingsindustrien for sjømat og de forhold som er unike for en næring som baserer seg på naturressurser. På bakgrunn av disse problemstillingene kan det formuleres hypoteser som vil bidra til å gi svar på oppgavens problemstillinger.

**H1. Råvaretilgang er den viktigste begrensende faktor for utvikling i produksjonssystemet for sjømat i Qingdao**

Økt press på naturlige forekomster av råvarer for sjømatforedling er sentralt for å kunne begrunne H1. Mens andre komparative fortrinn som nevnt tidligere i avsnittet bidrar til utvikling i industrien i Kina, vil det å skaffe nok råvarer for å tilfredsstille etterspørsel og opprettholde et økonomisk bærekraftig produksjonsvolum være nøkkelen til utvikling i bransjen i Qingdao.

## **H2 Bedriftene i Qingdao har begrenset oversikt over råvaretilgang**

Som følge av H1 er bedriftene tvunget til å utvide søket etter råvareleverandører. Svingninger i det globale råvaremarkedet for marine råvarer er vanskelig å forutse både på grunn varierende forekomster og kvoter, men også grunnet politiske forhold i eksportørlandene. H2 er ikke formulert som en hypotese spesielt for kinesiske bedrifter, Alle bedrifter som er avhengige av råvarer som stammer fra ville bestander med naturlige variasjoner, har begrenset oversikt over råvaretilgangen sammenliknet med andre råvarer som landbruksprodukter og oppdrettsfisk. Bedriftenes produksjonsfleksibilitet som er nevnt som et komparativt fortrinn i avsnitt 1.2.3 kan forsterke denne usikkerheten. Ved at bedriftene endrer produksjon og dermed råvare, vil de kunne oppleve usikkerhet mot råvareleverandører som bedriftene ikke har erfaring med.

## **H3 Bedriftene i Qingdao legger konkrete strategier for å redusere risiko rundt råvaretilgangen.**

Det er naturlig å tenke seg at bedrifter som opplever problemer med råvaretilgang, vil se seg nødt til å legge strategier for å overvinne slike problemer. Begrenset kunnskap og oversikt over tilgang fordrer et desto større fokus på strategier som enten kan øke kunnskap om råvaretilgang, eller endre produksjonsmønsteret for dermed å redusere negative konsekvenser.

Problemstillingene og hypotesene representerer utgangspunktet for arbeidet med denne oppgaven. Med disse som bakteppe vil studiet kunne avdekke forhold i sjømatnæringen som er av avgjørende betydning for de kinesiske foredlingsbedriftenes konkurransevne, noe som også vil kunne ha implikasjoner for norske aktører. Et annet mål med oppgaven er å øke kunnskapen om kinesiske foredlingsbedrifter, samt fokusere på råvarer som maktfaktor i en global økonomi.

## 2 Teoretisk bakgrunn

### 2.1 Innledning

Dette avsnittet vil forklare sentrale begreper i denne oppgaven og presentere grunntrekkene i de teoriene som ligger bak. Teoriene representerer forskjellige innfallsvinkler til problemer som er sentrale når internasjonalisering i sjømatnæringen diskuteres. Også regioners rolle i en global økonomisk hverdag og konkurransekrefter blir sentrale temaer. Mot slutten av avsnittet vil jeg forsøke å oppsummere oppgavens teoretiske rammeverk i form av en problemskisse som knytter seg til problemstillingene og er utledet ved hjelp av de teoriene som blir presentert.

### 2.2 Territorielle produksjonssystemer og produksjonskleder

” Territory is the result of the action of human beings on the space over time”  
(Crevoisier 2004, 2)

Fredriksson og Lindmark (1979) beskriver produksjonssystemer som koblinger mellom materielle varer, informasjon og tjenester som sirkulerer mellom økonomiske aktører som er integrert med hverandre gjennom produksjon av spesifikke produkter (Lindkvist et. al 2005, 316.) Territorielle produksjonssystemer består dermed av økonomiske aktører i samme eller tilsvarende bransje som drar nytte av produksjonssituasjonen i en region for sammen å oppnå utvikling og suksess. Et territorielt produksjonssystem består dermed av: Selve klyngen av bedrifter (cluster), produksjonsutstyret, kunnskap/kompetanse og miljøet av aktører (ibid.).

I en globalisert verden hvor informasjon og teknologisk utvikling foregår raskt og spres hurtig over hele verden, kan det virke lite hensiktsmessig å bruke territorielle produksjonssystemer som utgangspunkt for å forklare økonomisk utvikling. For å forstå hvordan dette allikevel kan brukes i denne sammenheng må vi se på hva som gjør at samme økonomiske virksomhet lykkes noen steder, mens

det mislykkes i andre. Dette kan oppnås ved å se produksjonssystemene som ”stasjoner” på veien mot markedet i en produksjonskjede kontekst

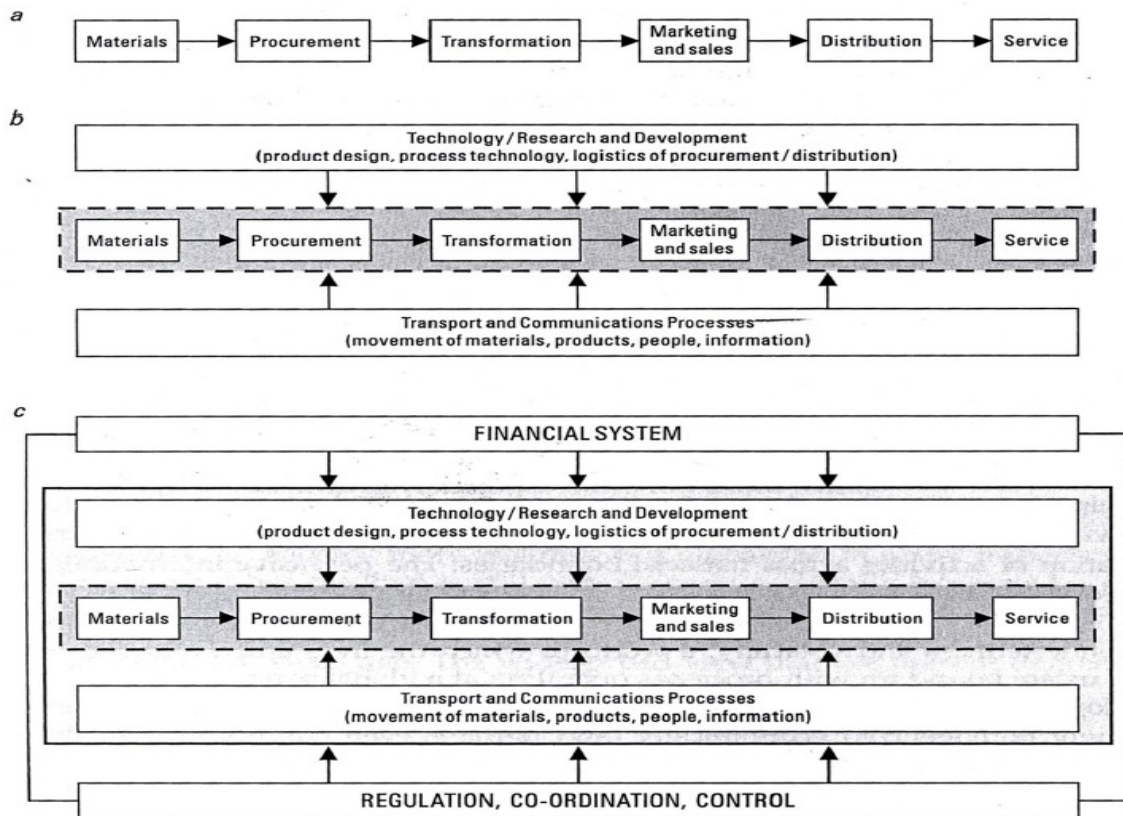
### 2.2.1 Produksjonskjeder

Et annet sentralt poeng i diskusjonen rundt territorielle produksjonssystemer er at parallelt med aktiviteten innad i systemet vil også et produksjonssystem være en del av et eksternt, ofte globalt system. Dette poenget kan illustreres gjennom produksjonskjedekonseptet, som kan defineres som:

*- a transactionally linked sequence of functions in in which each stage adds value to the process of production of goods or services, (Dicken 1992,7). –*

Produksjonskjeden består altså i utgangspunktet av de produksjonseenhetene som direkte er med på å øke verdien på produktene fra råvare til marked, der hvert ledd sitter igjen med en transaksjonsgevinst. En slik kjede kan strekke seg over forskjellige geografiske nivåer fra lokale produksjonskjeder til globale, avhengig av undersøkelsens fokus. I denne oppgaven er fokus på den globale produksjonskjeden for fiskeri og sjømatprodukter, med Qingdao som base for produksjonsleddet.

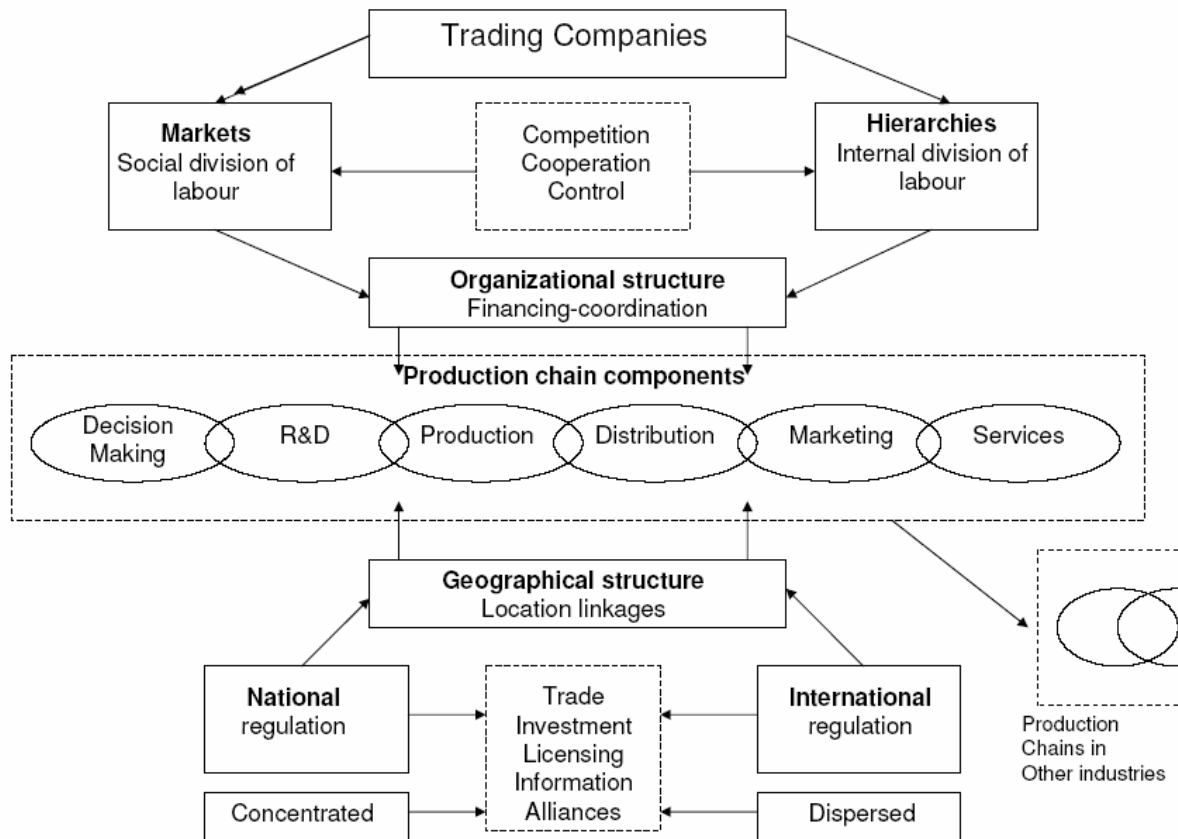
I tillegg til selve produksjonskjeden vil leddene i kjeden og kjeden som enhet bli påvirket av forskjellige prosesser. Dicken (1992) kaller disse prosessene *teknologiske prosesser og FoU prosesser* på den ene siden og *transport og kommunikasjonsrelaterte prosesser* på den andre.



Figur 2- 1 Produksjonskjeden (Dicken 1992)

Figur 2-1 fremstiller produksjonskjeden i tre steg. Først selve produksjonskjeden med forskjellige poster fra råvare til ferdig produkt. Teknologiske elementer som påvirker hvert enkelt ledd i produksjonskjeden er inkludert i steg b. Siste steg indikerer at enhver produksjonskjede er innlemmet både i et finansielt system og et kontrollerende system. Det finansielle systemet er i følge Dicken først og fremst kontrollert og koordinert av nøkkelbedrifter i produksjonskjeden. Er produksjonskjeden global, dvs. at de forskjellige elementene i kjeden befinner seg på forskjellige steder på kloden er det de globale *transnasjonale* selskapene som er mest avgjørende i det finansielle systemet. Det kontrollerende systemet som regulerer produksjonskjeden er i følge Dicken hovedsakelig statlig styring. Selv om nasjonalstaten i den senere tid har blitt satt på sidelinjen i diskusjonen rundt strukturell påvirkning og styring, argumenterer Dicken for statens fortsatte relevans gjennom internasjonale institusjoner som WHO, EU etc.

Med utgangspunkt i blant annet Dickens fremstilling har Hayter og Edgington (1996) videreført Dickens produksjonskjede ved å endre kontrollsegmentet til *geografiske strukturer* (ibid.).



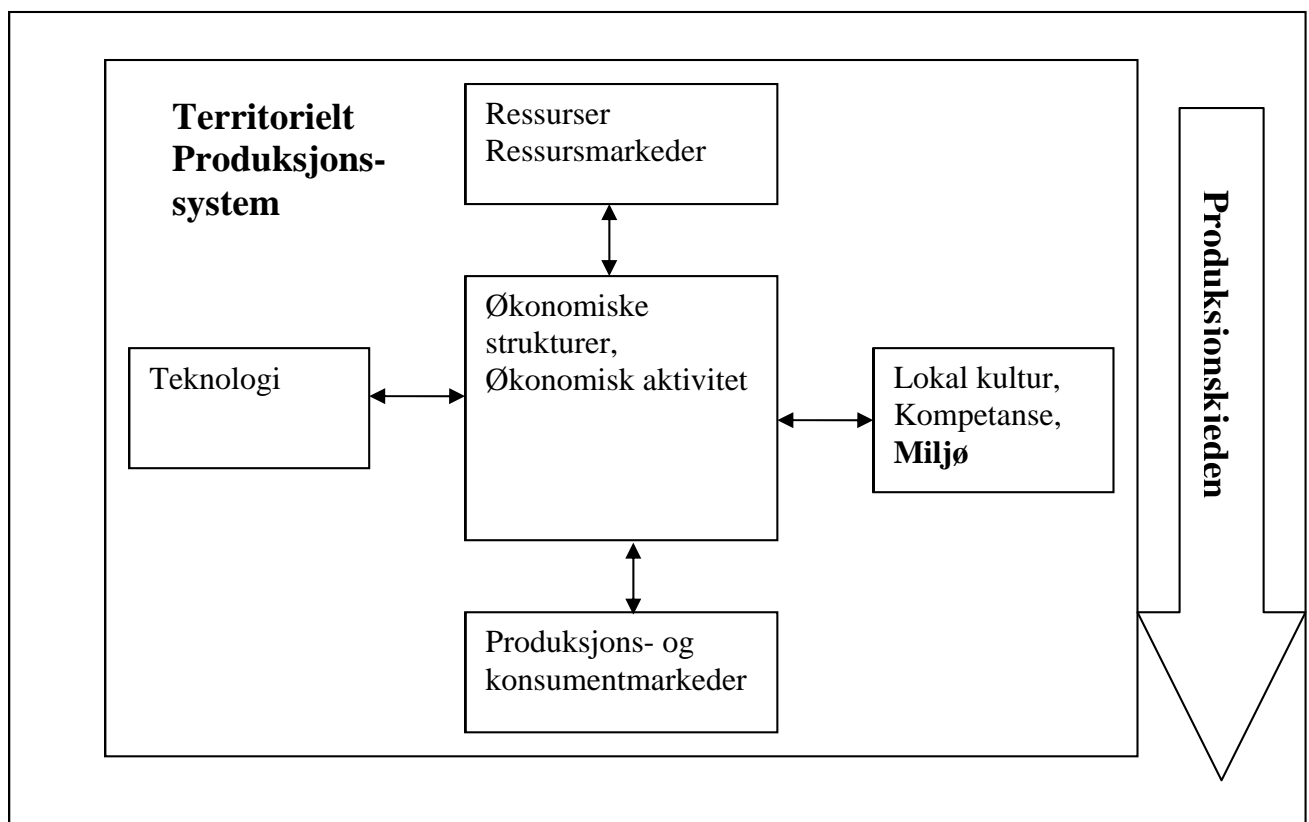
Figur 2- 2 Produksjonskjeden i geografisk og institusjonell kontekst, (Hayter og Edgington 1996).

De geografiske strukturene i denne figuren er illustrert som en spenning mellom de geografiske kreftene *spredning* og *konsentrasjon*. En slik spenning forklares som en draging mellom markeder og råvarer. Hvert ledd i produksjonskjeden er på en eller annen måte knyttet til regionen det opererer i og regionale krefter forsøker å maksimere utbyttet fra produksjonskjeden. Posisjon i en slik produksjonskjede er viktig for regionene med tanke på regional utvikling og agglomerasjonsdannelser med støttefunksjoner og annen tilknyttet verdiskapning. En slik posisjon oppnås gjennom egenskaper ved regionene som tilsier at økonomisk aktivitet skal lokaliseres der. Slike regionale egenskaper diskuteres teoretisk i kapittel 2.3 og mer konkret i forhold til kinesiske foredlingsbedrifter i kapittel 4.6.



## 2.2.2 Produksjonssystemet, et geografisk og funksjonelt ledd i Produksjonskjeden.

De enkelte leddene i produksjonskjeden er knyttet til geografiske strukturer gjennom deres lokalisering. Hvert enkelt ledd i produksjonskjeden kan illustreres som territorielle produksjonssystemer. Slik kan teorien brukes til å ytterligere fokusere på de institusjonelle og geografiske faktorer som spiller inn på økonomisk aktivitet som er ledd i globale produksjonskjeder.



Figur 2- 3 Territorielt produksjonssystem (Lindkvist 2005) i produksjonskjedekontekst

Denne figuren fremstiller skjematisk et territorielt produksjonssystem med de økonomiske virksomheter på det horisontale planet og deres plass i produksjonskjeden på det vertikale planet. Pilene markerer at forholdet mellom disse faktorene er toveis, altså påvirkes miljøet samtidig som miljøet påvirker den økonomiske virksomheten. I tillegg forklarer denne figuren at ressurser, eksterne faktorer, varer for markedet og miljøet kun er deler av et territorielt produksjonssystem når de opererer i samhandling og påvirkning av den

økonomiske virksomheten. Det territorielle produksjonssystemet er helheten, nettverket som binder faktorene sammen og sammen bidrar til regional økonomisk utvikling i en eller annen retning. Det er altså ikke slik at dersom man har en situasjon som skissert ovenfor vil produksjonssystemet være konkurransedyktig og lykkes i global konkurranse. Det er heller ikke slik at relasjonene innad i et territorielt produksjonssystem bærer preg av vennskap og harmoni. Slike relasjoner kan også være fiendtlige og preges av intern konkurranse, men også i en slik situasjon kan systemet oppleve konkurransedyktighet i forhold til andre produksjonssystemer. Teorien om territorielle produksjonssystemer er en modell for å forstå hvordan egenskaper som kan knyttes til geografisk beliggenhet gjør at tilnærmet identiske virksomheter utvikler seg forskjellig og opplever varierende grad av konkurransedyktighet, innovasjonsevne og tilpasning (Lindkvist 2004).

Bedriftene i produksjonssystemet må følge klare regler og handlingsrammer som avgjør deres konkurransevne. Slike regler kaller Storper for konvensjoner.

Konvensjonsbegrepet, som altså defineres som formelle og uformelle regler, og tradisjoner og praksiser, kan sies å beskrive rammeverket som styrker handlingene til en økonomisk aktør (Storper 1997, 112). Storper forklarer betydningen av konvensjonene ved å si at de er med på å bestemme hvilke handlinger som er gjennomførbare og hvilke som ikke er det i økonomiske virksomheter.

Konkret kan konvensjonene i matvareproduksjonen klassifiseres i seks typer (Lindkvist og Sanchez 2007).

*Kommersielle konvensjoner*, slike konvensjoner er markedsorienterte og fokuserer på forbrukernes ønsker og krav til produktet.

*Lokale konvensjoner* de reglene som styrer den lokale produksjonsaktiviteten, eksempelvis ved å markedsføre lokale særegenheter ved produktene eller produksjonsformene.

*Industrielle konvensjoner* knyttes til masseproduksjon og kostnadseffektiv produksjon av standardiserte produkter

*Offentlige konvensjoner* fokuserer på kjennskap til merkenavn og forpakning, og kan sies å være en blanding av *lokale* og *industrielle konvensjoner*.

*Samfunnsmessige konvensjoner* er konvensjoner som styrer produksjonen og produktene for å sikre innbyggernes ve og vel. Slike konvensjoner har form av samfunnets regler for øvrig

*Økologiske konvensjoner* er dominerende når bedriften eller klyngen av bedrifter fokuserer på miljøvern gjennom at produktene er miljøvennlige og særlig at produksjonsprosessen er bærekraftig og ikke forurensner.

### 2.2.3 Miljøbegrepet

Camagni (1991), definerer det sosioøkonomiske *miljøet* som et sett av uformelle relasjoner som oppstår innad i regionen produksjonssystemet tilhører. *Miljøet* samler økonomiske aktører og skaper en økonomisk kultur som vil være spesiell for det aktuelle området. Denne kulturen vil i sin tur kunne stimulere til kollektiv læring som kan fungere risikominimerende for utvikling og innovasjon i produksjonssystemet (ibid.)

Uformelle relasjoner er samhandling mellom personer, aktører, bedrifter som ikke er kontraktfestet eller på annet vis avtalebundet. Slike relasjoner har ofte form av sosiale møter, som ikke bare er positive men kan også bære preg av å være negative. En åpen krangel eller en kameratslig diskusjon mellom to aktører innad i et produksjonssystem må sies å være uformelle relasjonelle handlinger.

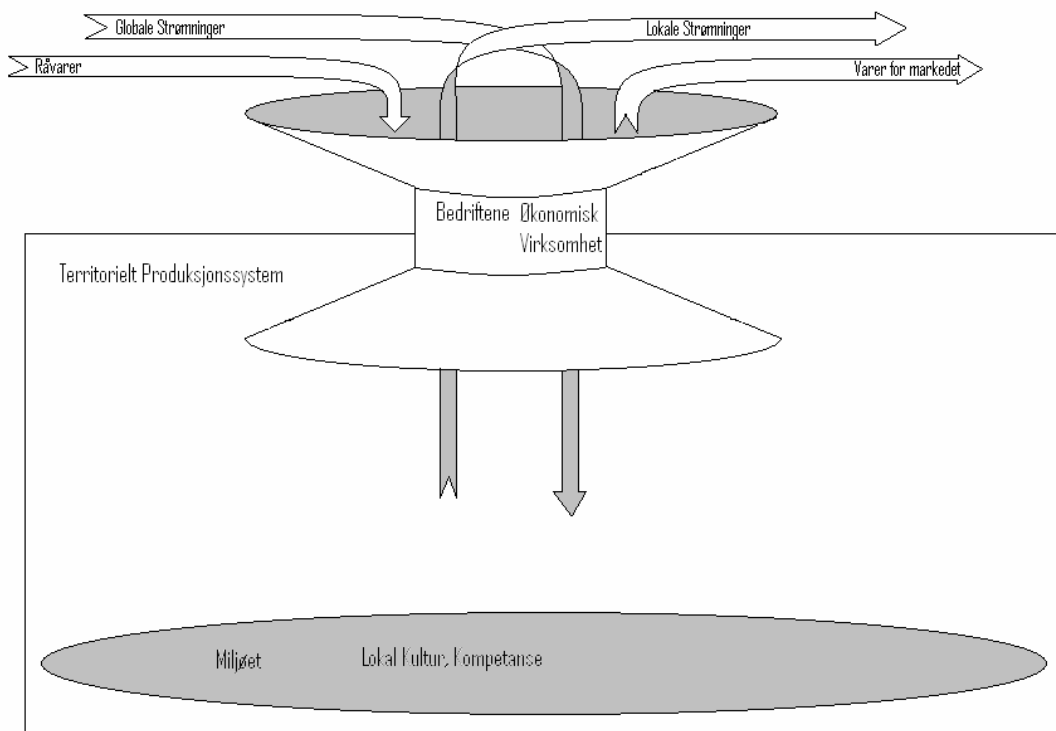
*Miljøet* i et territorielt produksjonssystem er konstant under endring og blir formet av aktørene i systemet. I tillegg vil *miljøets* virkning over tid føre til at de konvensjoner som gjelder som rammeverk for handling i produksjonssystemet utvikler seg til å bli unike for det enkelte territorium, noe som fører til at aktørene i produksjonssystemet blir formet av *miljøet* akkurat slik de er med å forme *miljøet* for fremtiden. *Miljøet* og de unike egenskapene ved territoriet vil dermed fungere som en støpeform for økonomisk aktivitet (Crevoisier 2004).

*Miljøbegrepet* er et abstrakt begrep som forklarer sammenhengen mellom de konkrete faktorene og aktørene i produksjonssystemet. Uten *miljøet* vil et territorielt produksjonssystem kun bestå av et fysisk avgrenset område der økonomisk aktivitet foregår. Aktørene i *miljøet* danner i stedet sosiale felt som er forbindelsen med andre aktører over større geografiske rom (Fløysand 2004). *Miljøet* bidrar til å gjøre hvert territorielle produksjonssystem unikt og knytter egenskaper opp til systemet som vil kunne være utslagsgivende i konkurranse med andre territorielle produksjonssystemer. Under omtale av *miljøbegrepet* er det viktig å være bevisst på at selv om alle produksjonssystemer har et miljø, er det

ikke sikkert at dette miljøet stimulerer til vekst og utvikling. Det finnes produksjonssystemer som har et tilsynelatende harmonisk *miljø*, men som ikke klarer å hevde seg i global konkurranse, og produksjonssystemer der *miljøet* er preget av mistillit og skepsis som viser god konkurranseevne og opplever positiv økonomisk utvikling (Lindkvist 2004).

#### **2.2.4 Territorielle produksjonssystemer for globale virksomheter.**

Produsentene av sjømatprodukter for eksport i Qingdao danner kjernen i et produksjonssystem som har stor grad av kontakt med forskjellige aktører i hele verden, både på råvaresiden og konsummarkedssiden. I slike produksjonssystemer vil bedriftene i følge teorien danne ledd i en produksjonsskjede som strekker seg over store geografiske distanser og som dermed medfører at det lokale systemet blir formet av disse overnasjonale strømningene (jfr. fig. 2-1 og 2-2). Men ettersom de kinesiske bedriftene er en del av en lang industritradisjon i Qingdao, vil disse også være påvirket av det territorielle miljøet slik at egenskaper ved det lokale produksjonssystemet også vil påvirke aktører utenfor systemet gjennom relasjonene, skapt av produksjonsskjede-relasjonene, mellom bedriftene og deres partnere rundt om i verden. Dermed vil man kunne tenke seg at bedriftene i et slikt produksjonssystem vil fungere som bindeledd mellom det globale og det regionale i den økonomiske aktiviteten (fig 2-4). Dette forholdet vil selvsagt ikke bare gjelde sjømatbedriftene, men også alle de andre eksportrettede bedriftene som produserer varer i Qingdao-området og i Kina for øvrig, avhengig av hvilket geografisk nivå man velger å fokusere på.



Figur 2- 4 Territorielle produksjonssystemer og forhold til omverden

## 2.3 Konkurransestrategier og suksessfaktorer

### 2.3.1 Konkurransestrategier

En kort presentasjon av Porters teorier om konkurransestrategi vil være formålstjenelig ettersom denne teorien er et godt og konkret verktøy for å oppdage tendenser i det økonomiske miljøet som skal undersøkes, som har betydning for konkurranseevne. Denne teorien er knyttet til verdikjede- eller produksjonsskjedeteoriene og er forskjellig fra de teoriene som er mer geografiske av natur. Porter representerer allmenntilgjengelige analyseteknikker for økonomiske virksomheter. En annen grunn til å benytte Porters konkurransestrategier er at aktørene i produksjonssystemet er meget viktige i produksjonsskjeden og i konkurranseøymed, fordi de handler intensjonelt og strategisk.

Konkurransestrategi er et felt som krever en meget god forståelse av aktørens motiv og atferd i bransjer og næringer. Forholdt mellom konkurrenter er selvsagt også sentralt (Porter 1988, s.13). Her skisseres de konkurransekrefter som dominerer i økonomisk virksomhet og Porter formulerer strategier for å møte disse på best mulig måte.

Porters fem konkurransekrefter er sentrale i hans diskusjon om konkurransestrategier ettersom man må kjenne sin virksomhet i forhold til disse kreftene, for så å bestemme seg for konkurransestrategi.

Den første av konkurransekreftene er *etableringstrusselen*. Her formulerer Porter forskjellige faktorer som kan hindre nye etableringer i en bransje. Kjennskap til disse er viktige også for allerede etablerte firmaer ettersom de etablerte firmaene kan bidra til å forsterke etableringshindringene i en bransje for å unngå konkurranse fra nyetableringer.

*Konkurranse mellom eksisterende bedrifter i en bransje* er neste konkurransefaktor. Dette er kanskje den mest synlige konkurransefaktoren for utenforstående da det dreier seg om å manøvrere seg best mulig for å få en posisjon i bransjen (Porter s.46). Strategiske evalueringer av konkurrentene er derfor sentralt.

*Press fra substituttprodukter* er en konkurransedrivende faktor som består i at andre bransjer produserer helt andre typer varer eller tjenester som kan brukes

som erstatning for det den aktuelle bransjen produserer. Her er det viktig at bransjen er årvåken og klarer å identifisere substituttproduktene slik at man kan velge en konkurransestrategi som passer.

*Kjøpers forhandlingsposisjon.* Kjøperne konkurrerer selvsagt med produsentene i en bransje ettersom kjøper er interessert i å fremforhandle en så gunstig pris som mulig. Derfor vil produsentene i konkurranseøyemed være best tjent med at kjøper (gruppene) har en svak forhandlingsposisjon. Porter nevner faktorer som gjør at kjøper styrker denne posisjonen, altså faktorer som er uheldige for produsentenes konkurranseevne.

En liknende konkurransefaktor er *Leverandørens forhandlingsposisjon*. Også her er det en fordel for produsenten om leverandørene har liten makt og en relativt svak posisjon i forhandlinger. Porter nevner en del faktorer som styrker posisjonen til leverandørene, men her er disse faktorene tilnærmet motsatt formulert i forhold til dem som styrker kjøpers forhandlingsposisjon.

På bakgrunn av de overnevnte konkurransefaktorene konkluderer Porter gjennom å presentere tre generelle konkurransestrategier. En strategi er å satse på å være *Kostnadsleder*, som innebærer å være den aktøren i en bransje som kan garantere for lave kostnader, som igjen gir lav pris på sluttproduktet. For å kunne følge en slik strategi må aktøren ha høy markedsandel, fordeler knyttet til råvaretilgang eller andre faktorer som reduserer kostnader eller forsvarer lave priser på sluttproduktet. *Differensiering* vil være en annen strategi der aktøren må forsøke å skape noe særegent som ikke kan kopieres av andre aktører. Denne strategien gjelder ikke bare kvalitet på produktet, men kan også gjelde støttetjenester som service, garantier og oppfølging. Den tredje strategien, *fokusering*, innebærer et fokus på kundeforholdet slik at forholdet til kundene blir tettere enn det som er normalt for andre aktører i samme bransje. Denne strategien kan sammenliknes med differensiering, men går lenger ettersom kundens ønsker blir fulgt særdeles nøye opp under utvikling av produktene (Porter 1987, Kap 2).

Jeg vil avslutte denne svært kortfattede diskusjonen av Porters konkurransestrategier ved å trekke en parallell til diskusjonen omkring produksjonssystemer som nevnt i kapittelet ovenfor. Til et hvert produksjonssystem vil det være knyttet nøkkelfaktorer for konkurranse. Disse nøkkelfaktorene vil være avgjørende for hvilken konkurransestrategi aktører vil velge. I en et produksjonssystem som er industrielt innrettet og hvor konkurranse

blir avgjort hovedsakelig på pris, vil altså en konkurransestrategi som *kostnadsleder* virke formålstjenelig. I et produksjonssystem preget av avansert teknologi og kreativitet, der læring og innovasjon skisseres som viktigste konkurransefaktorer kan en strategi i retning av *fokusering* mot kunder og samarbeidspartnere synes fornuftig. Hvilken strategi en bedrift som deltar i et svært markedsrettet produksjonssystem skal velge synes noe mer åpent ettersom en slik bedrift konkurrerer på pris og kvalitet. *Differensiering* eller *kostnadsleder* synes fornuftig, men som alltid gjelder det å ha innsikt i en konkret bedrifts situasjon før man tar en avgjørelse om strategivalg. I en teorikontekst kan man likevel argumentere for en "enten eller" løsning. I produksjonssystemer der samarbeid og relasjoner dominerer og hvor kvalitet er viktigst i en konkurransesammenheng, vil en *differensieringsstrategi* virke fornuftig.

Det er viktig å nevne at valg av strategi for en bedrift i all hovedsak er en empirisk utfordring og kan ikke løses gjennom finlesing av Porters bok. I denne oppgaven vil teorien brukes som *verktøy* for å analysere bedrifters konkurransevne og som argument for å uttale seg om dette etter å ha sett på de forhold som påvirker disse bedriftenes konkurransehverdag, og vurdere om de strategier bedriftene velger er riktige ut fra rammevilkårene deres.

Ettersom hovedproblemstillingen i denne oppgaven omhandler de kinesiske foredlingsbedriftenes konkurransesituasjon, vil teorien om konkurransestrategier være et fornuftig verktøy for å analysere deres situasjon. Konkurransestrategiene til de kinesiske bedriftene vil dermed reflektere den situasjonen bedriftene befinner seg i, deres produksjonssystem, og vil påvirkes blant annet av vanskelig råvaretilgang som er et sentralt tema i denne oppgaven



### 2.3.2 Produksjonskjeden og Suksessfaktorer

Et sentralt tema i denne oppgaven er Kinesiske sjømatprodusenter som ledd i en global økonomi. Dette avsnittet skal videreføre teorien om produksjonskjeder fra kap.3.2.1 og gå nærmere inn på koblingen mellom ledd i en slik kjede. I det følgende vil teorien om produksjonskjeder og nøkkelfaktorer presenteres som et verktøy for å evaluere produksjonskjeder og forholdet mellom de enkelte leddene i slike kjeder (Trondsen 2005, 274).

Noen produksjonskjeder er vellykkede og vil på den ene siden tiltrekke seg interesserte aktører som ønsker å ta del i kjeden, samtidig som de aktørene som allerede ha plass i produksjonskjeden vil forsøke å hindre andre tilgang gjennom å skape barrierer og styrke sin egen posisjon som unikt ledd i kjeden.

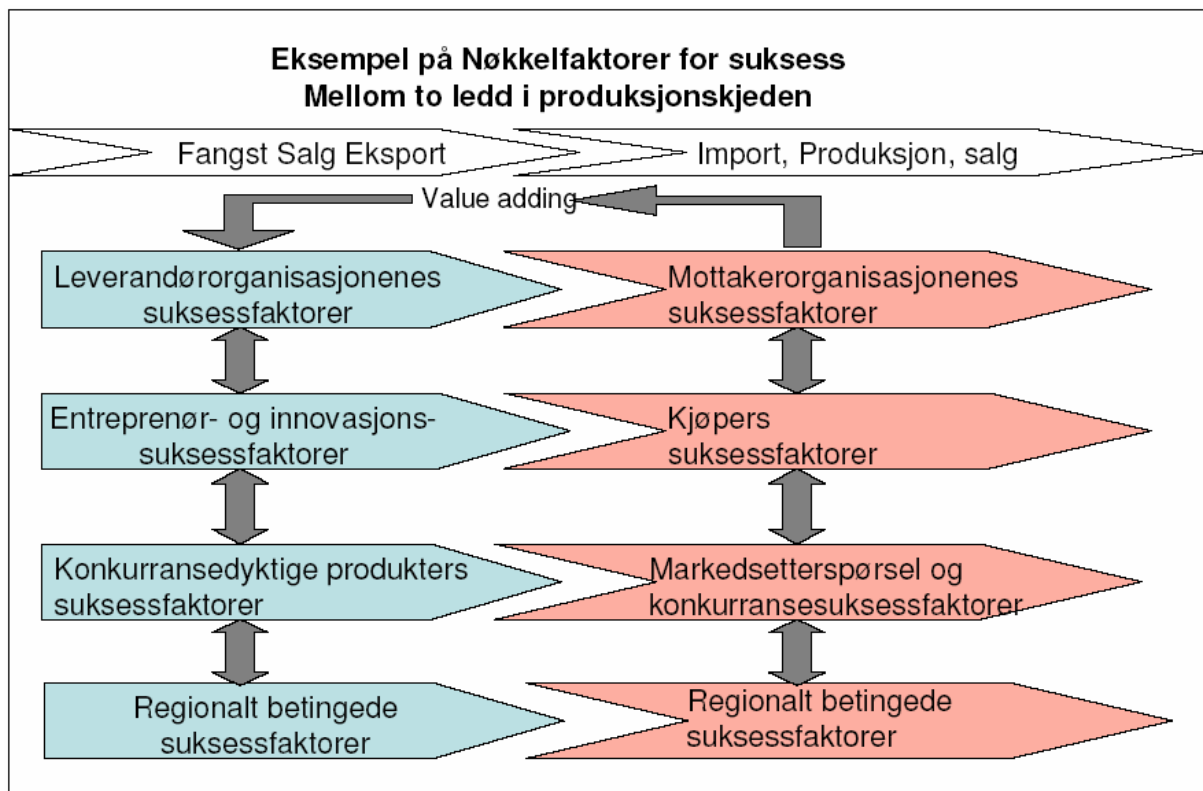
I tillegg til konkurranse mellom aktører i produksjonskjeden vil kjeden som et hele også kunne analyseres med tanke på ytelse og suksess. Ved å ta utgangspunkt i kjedens struktur og kontekst og derfra å se på dens atferd vil det være mulig å uttale seg om dens ytelse (ibid.). Produksjonskjedens kontekst vil som nevnt bestå av samfunnsmessige, territorielle og andre utenforliggende forhold som påvirker måten leddene i produksjonskjeden opererer på i tillegg til kjeden selv.

Nøkkelen til å uttale seg om en verdikjedes prestasjonsevne ligger i forbindelsen mellom de forskjellige leddene i kjeden. Slike forbindelser kan illustreres som faktorer for økonomisk virksomhet mellom aktørene. Noen av disse faktorene er viktigere enn andre ettersom de er av avgjørende betydning for den type virksomhet som aktørene i verdikjeden er befattet med. De er med andre ord ikke universelle økonomiske betingelser, men spesielle faktorer knyttet til en bestemt industri. Når slike faktorer bidrar til et positivt samarbeid vil koblingen mellom leddene i kjeden bidra til at verdikjeden har god ytelse og viser god konkurranseevne (Trondsen 2005).

Begrepet Nøkkelsuksessfaktorer (NSF) ble introdusert av D. R Daniel (1961) og ble videreutviklet og benyttet som teoretisk verktøy av Rockhart og Bullen (1981). Konseptet blir videre teoretisert av Grunert og Ellegaard (1992). NSF kan kort beskrives som faktorer som, om de stemmer overens med bedrifters styrke,

skaper gode resultater og en positiv økonomisk utvikling. NSF er kausale forhold som gradvis kan avdekkes gjennom forskning (Grunert og Ellegaard 1992).

Trondsen (2005) illustrerer NSF som bindeleddet mellom aktører i verdikjeden. Leverandør og mottaker vil ha parallelle NSF. Ved å vurdere hvordan disse passer overens vil man kunne begrunne uttalelser om verdikjedens ytelsesevne. Analyse av NSF vil dermed være et verktøy for å vurdere kvaliteten på samhandlingen mellom økonomiske aktører. Fig 2.7 gir et eksempel på hvordan en slik analyse kan skisseres.



Figur 2-5 Eksempel på nøkkelfaktorer, (etter Trondsen 2005)

Figuren viser hvordan nøkkelfaktorer fra forskjellige nivåer matches mot hverandre. Dersom slike faktorer passer sammen vil det være et uttrykk for et vellykket samarbeid mellom leddene i kjeden (Trondsen 2005). Eksempel på slike faktorer er råvareleverandører med råvareoverskudd og produsenter med ledig produksjonskapasitet.

Avslutningsvis i diskusjonen om suksessfaktorer vil jeg trekke en parallell mellom suksessfaktorer og konvensjoner som er omtalt i avsnitt 2.3. De konvensjonene som er spesielt sentrale for bedrifters konkurransevne og utvikling i forhold til de andre leddene i produksjonskjeden kan sies å være nøkkelfaktorer

for suksess. Min tolkning av teorien er at nøkkelfaktorer for suksess like gjerne kan kalles nøkkelkonvensjoner eller konkurransekonvensjoner.

## **2.4 Teoretisk sammendrag og problemskisse.**

Dette avsnittet vil sammenfatte teoriene som vil fungere som analytiske redskaper i oppgaven. Utgangspunktet vil være problemstillingene i oppgaven.

Som nevnt er teorigrunnet i denne oppgaven todelt, der en del går på territorielle produksjonssystemer, relasjoner og konvensjoner, mens den andre delen dreier seg om forskjellige måter å belyse konkurranseaspektet på. Både de horisontale og vertikale økonomiske perspektivene ses innenfor en produksjonsskjederamme. Utgangspunktet i problemskissen vil da være produksjonssystemet som ledd i en produksjonsskjede.

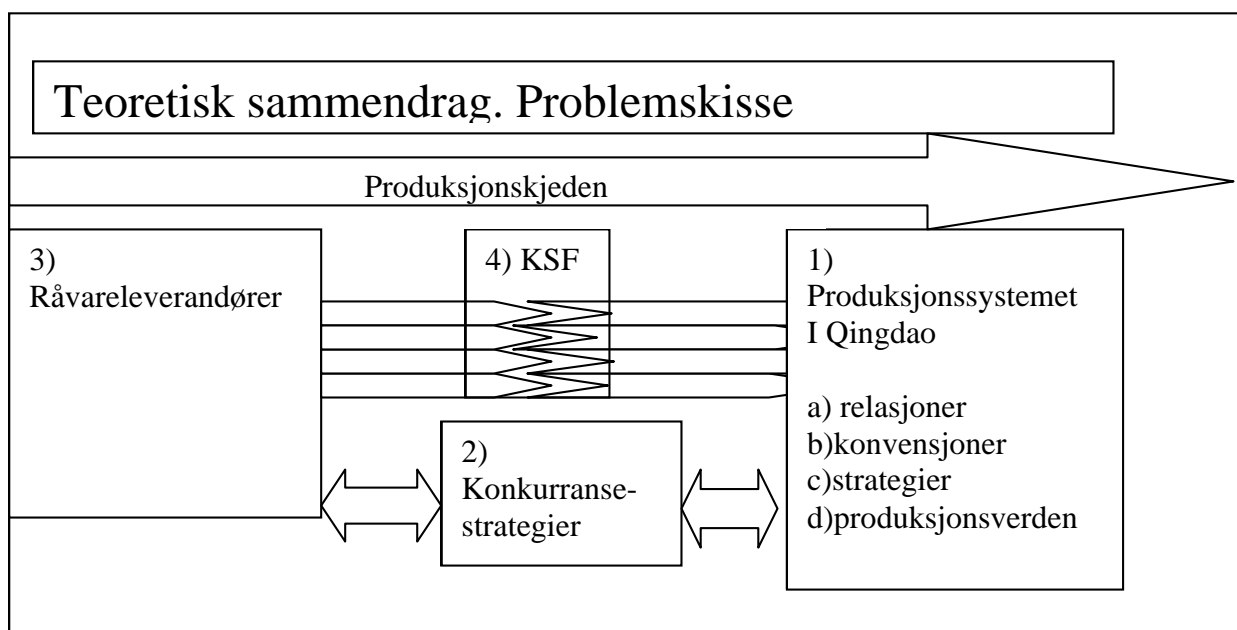
Opgaven forsøker å belyse hvordan kinesiske sjømatbedrifter opptrer i forhold til eksterne elementer med fokus på råvareleverandører. Hvilke forbindelser, avtaler, forretningsstrategier bedriftene har, og hvordan forholdet til råvareleddet i næringskjeden påvirker bedriftenes konkurransevne og effektivitet, er sentrale spørsmål.

Konkurranseaspektet vil innebære konkurranse innad i produksjonssystemet, men kanskje fremfor alt konkurranse mellom produksjonssystemet i Qingdao og andre systemer i produksjonsskjeden for samme bransje, nemlig foredlingen av sjømatprodukter for eksport. Bakgrunnen for å fokusere på råvaremarkedet er hypotesen om at råvaresegmentet er det aspektet ved foredlingsindustrien som er mest begrensende for utvikling og produksjonsøkning. Ved å redusere risiko rundt tilgang på råvarer vil bedriftene øke konkurransevnen, og teoriene som er presentert i dette kapitlet vil kunne brukes som analyseramme for nettopp en slik undersøkelse. Selv om råvaremarkedet vies mye oppmerksomhet vil også andre konkurranseaspekter bli diskutert. Etter å ha vurdert produksjonssystemet opp mot konkurranseutfordringer vil analysen kunne gi et bilde på hvordan produsenter i Qingdao ser på fremtiden for

næringen, hvilke strategier som benyttes og hvor bevisst aktørene er om sin egen konkurransesituasjon.

Problemskissen vil dermed bli en analyse av de eksterne faktorer som påvirker produksjonssystemet og hvordan aktørene i systemet bruker sin kunnskap om disse til å løse de konkurranseutfordringene som finnes og uttale seg om fremtiden.

Denne teoretiske tilnærmingen vil dermed være et verktøy for å belyse oppgavens problemstillinger og forklare hvorfor enkelte produksjonssystemer kan oppleve utvikling i en helt annen retning enn andre regioner som er aktive i samme næring.



Figur 2-6 Problemskisse

Denne skissen illustrerer oppgavens teoretiske utgangspunkt og representerer et utsnitt av produksjonskjeden der konkurranseteori og nøkkelfaktorer vil benyttes som verktøy til å undersøke forholdet mellom produsentene i Qingdao og råvaremarkedet.

Opgaven skal analysere produksjonssystemet i Qingdao(1) med fokus på begrepene under (1a...1d). Videre skal produksjonssystemet settes i forbindelse med råvaremarkedet (3) med Porters konkurransestrategier (2) og konseptet om nøkkelfaktorer (4). Oppgavens teoretiske rammeverk er altså et verktøy for å analysere produksjonssystemet i en verdikjedekontekst, med fokus på råvaretilgang. Jeg kommer tilbake til Figuren i konklusjonen i denne oppgaven (fig 8-1).

## 3 Metode

### 3.1 Om kvalitativ metode

Metode er en spesifikk term for beskrivelse av hvilke forskningsteknikker som benyttes i et vitenskapelig prosjekt (Hay 2000, 4) Metodeteknikkene kan variere ut fra hvilke forskningsproblemer man ønsker belyst og hva slags data man ønsker skal komme ut av en undersøkelse. I denne studien er hoveddelen av datamateriale samlet inn i løpet av et drøyt tremåneders opphold i Qingdao. Også andre møter med aktuelle personer, eller andre instanser som berører oppgavens tema og problemstilling har gitt informasjon som er anvendt i oppgaven.

#### 3.1.1 Valg av metode

Problemstillingene i denne oppgaven tar utgangspunkt i foredlingsindustrien for sjømat i Qingdao og hvordan råvaremarkedet påvirker aktørenes handlingsmønster og strategier. En av flere relevante metoder for å kunne besvare slike spørsmål er *kvalitativ metode*. Fossåskaret (1997) nevner flere *kategorier av spørsmål* som kan være typiske for en kvalitativ undersøkelse, deriblant spørsmål knyttet til *samhandling mellom personer, analyse av roller og relasjoner*. Alle disse typene spørsmål svarer på en eller annen måte til det meningsinnholdet jeg ønsker å belyse i dataene fra mitt feltarbeid for å besvare problemstillingene (kap.1). Konkret fokuserer jeg på studiet av atferd og strategiske valg i et kinesisk produksjonssystem, i en slik sammenheng er dermed kvalitative metoder særlig relevante.

Innen kvalitativ metode finnes mange forskjellige måter å samle inn data på. I denne oppgaven er intervju og observasjon særlig viktig. Intervjuene med nøkkelpersoner i produksjonsleddet i verdikjeden utgjør de viktigste kildene til data. Intervjuene er bare delvis strukturerte (semistrukturerte) fordi intervjuene i stor grad hadde form av samtaler som ikke var bundet av intervjuguiden. Når det er sagt var jeg alltid meget bevisst på å få svar på alle spørsmålene jeg hadde bestemt meg for i alle intervjuene. For å kunne tillate en slik ubundet samtale, innenfor en klart definert ramme, kreves det gode språkkunnskaper og at man hele tiden har muligheten til å

påvirke samtalen slik at man kan hente seg inn fra digresjoner. Fordelene ved en slik intervjuutilnærming er at informantene gjerne uttaler seg mer personlig samtidig som jeg får svar på de spørsmålene jeg ønsket å stille. Enkelte ganger fikk jeg som informant interessant informasjon som sannsynligvis ikke ville blitt meg forunt dersom intervjuene hadde vært mer strukturerte.

Observasjon som er forskerens registreringer av sine omgivelser, en kontinuerlig prosess i et feltarbeid, der observasjoner som har betydning for oppgaven kan gjøres uavhengig av intervjuer og andre avtalte møter eller samlinger. Selvsagt er bedriftsomvisninger og besøk på messer, sammenhenger der observasjonsfokuset er spesielt sterkt, men også i dagliglivet i Kina har jeg gjort observasjoner som viste seg nyttige i en forskningssammenheng.



**Figur 3- 1 Observasjon som metode**

Hay (2000) nevner også tekstbaserte metoder som kvalitative metoder. Tekster er selvsagt en viktig metode i arbeidet med en masteroppgave, men jeg skal ikke gå nærmere inn på temaet her. Tekster er i denne oppgaven benyttet til innholdsanalyse og teoretisk forståelse, i tillegg til en kilde til bedriftsinformasjon. Internettressurser er også tekstbaserte ressurser og plasseres dermed i denne kategorien.

### 3.1.2 Forskerens status, posisjon og rolle.

Forskerens *status* er en sosial posisjon både i intervju- og observasjonssammenheng, som det er knyttet et sett rettigheter og plikter til. (Linton i Aase 1997) I tillegg knyttes det flere uformelle normer til forskerens status (ibid.). Kvalitativ forskning innebærer nærkontakt med informanter der informasjonen ofte utveksles i uformelle former. I en slik samtalesituasjon vil informantens respons på forskjellige spørsmål variere ut fra hvilken status forskeren har, eller hvilken status informanten tror at forskeren har. I enkelte tilfeller kan ens status oppfattes av informanter som noe helt annet enn det den faktisk er (Aase 1997), og de data som produseres vil dermed bli farget av kulturelle oppfatninger av en slik status. *Rollen* er den atferden forskeren faktisk utøver ut fra sin status. En troverdig status innebærer at atferdsmønsteret stemmer overens med forventet status. Måten å opptre i en rolle etter status er kulturelt betinget og er forskjellig fra kultur til kultur.

I feltarbeidet i Kina var undertegnedes status *student ved Ocean universty of China* (OUC). Denne statusen kan sies å være konstruert. Jeg har aldri avlagt noen eksamen ved det kinesiske universitetet eller for den del hatt noen særlig kontakt med de personene ved universitetet som i utgangspunktet skulle være mine kontaktpersoner. I begynnelsen og ved de første intervjuene var statusen kun student, men etter at jeg kjøpte visittkort fra OUC var det tydelig at mine informanter hadde klare rolleforventninger til min nye status. Særlig i prosessen med å skaffe seg informanter viste dette visittkortet å være meget nyttig. Informantene visste åpenbart hva det innebar at jeg var student ved OUC og hadde en markant vennligere og mer likestilt tone under intervjuer enn før jeg fikk denne statusen.

Den status en forsker har i relasjon til sine informanter kan ha stor innvirkning på kvaliteten på dataene som produseres. Som nevnt er det en fordel å gi uttrykk for genuin kunnskapstørst og nøytralitet. Få, om noen, statuser kan gi bedre inntrykk av nøytralitet og ren søken etter kunnskap enn statusen som student. I Kina er det mulig at et slikt inntrykk til og med blir forsterket gjennom kulturelle faktorer som at det tradisjonelt er lite rom for kritikk og stor avstand mellom student og lærer. Ved å oppnå et student–lærer forhold i intervjusituasjonen vil det være gode mulighetene for at informasjonen ikke er farget av informantens rolleforventninger til forskerens status. I min situasjon i Kina opplevde jeg at min status som student nok bidro til at informantene så på meg som lærende og interessert i fakta omkring bedriften. Det er

viktig i en intervjusituasjon å ikke si for mye om sin egen kunnskap. Jeg var i hele feltarbeidsprosessen og intervjusituasjonene bevisst på å fremstå som ”uvitende” og søkende etter kunnskap snarere enn forutinntatt. Dermed kunne jeg benytte min status og de rolleforventningene som følger med til å sørge for at de data som ble produsert var troverdige, fordi informantene i ikke så på meg som konkurrent eller kunde.

### 3.1.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet eller troverdighet handler om hvorvidt informasjonen og data forskeren har tilegnet seg gjennom intervjuer, observasjoner, eller andre metoder er til å stole på. På samme måte som for å begrunne at et informantutvalg er tilstrekkelig (3.2.2), vil informasjonsmetning, eller lik informasjon fra separate informanter, være en måte å begrunne at de data som er samlet inn er troverdige.

I analysekapitlene i denne oppgaven er det ved flere anledninger sitert forskjellige informanter med tilsvarende utsagn. Ved å dokumentere en slik sammenheng understrekes undersøkelsens reliabilitet eller troverdighet.

Validitet eller gyldighet (Hansen 2002) er et spørsmål om datainnsamlingen har foregått med henblikk på problemstillingene for prosjektet som er et uttrykk for teoretisk operasjonalisering. Måten å vurdere gyldigheten er å vurdere om de konkrete spørsmålene som er blitt stilt, er i samsvar med problemstillingene, og om de data som er samlet gir svar på problemstillingene.

I denne oppgaven er alle kapitlene strukturert med henblikk på problemstillinger og svar på disse. Besvarelsene er begrunnet og underbygget gjennom informantutsagn og annet datamateriale (tabeller).



## 3.2 Forskningsdesign

- *Forskningsdesign er en plan for hvordan undersøkelsen skal legges opp. Et design skal beskrive a) **hva** undersøkelsen skal fokusere på, b) **hvem** som er aktuelle informanter, c) **hvor** undersøkelsene utføres og hvordan den utføres.* -

(Thagaard 2002, 46)

### 3.2.1 Undersøkelsens fokus

Problemstillingene i denne oppgaven fokuserer på de kinesiske foredlingsbedriftene som ledd i en global økonomi. Fokus er rettet særlig mot bedriftenes posisjonering og relasjoner mot råvaremarkedet. Ved siden av at problemstillingene i et prosjekt legger føringer for det metodiske opplegget til prosjektet vil også resultatene av undersøkelsen vise berettigelsen av problemstillingene og kanskje gjøre det nødvendig å endre dem underveis (Thagaard 2004, 47).

Et eksempel på en slik endring i denne oppgaven er at problemstillingen i utgangspunktet skulle ta for seg produksjonssystemet i Qingdao både i forhold til konsummarkedet og til råvaremarkedet, men økt kunnskap og resultater av undersøkelser gjorde at jeg valgte kun å se på produksjonssystemet i forhold til råvaremarkedet (kapittel 1).

### 3.2.2 Informantutvalg og presentasjon av bedriftene

Tabell 3-1 Oversikt over informanter

Navn	Produksjonskapasitet tonn	Antall Ansatte	Informantens stilling	
Informant 1	Nøkkelinformant	15000	2000	Manager
Informant 2	Nøkkelinformant			Aquatic Products Manager
Informant 3	Nøkkelinformant		2800	Manager
Informant 4	Nøkkelinformant	60000		Assistant Account Manager
Informant 5	Nøkkelinformant	>10000		Trade Director
Informant 6	Nøkkelinformant			
Informant 7	Nøkkelinformant			Logistics and trade Department
Informant 8		100000	8000	
Informant 9		3000		Vice General Manager
Informant 10		15000	1500	
Informant 11		30000*		General Manager
Informant 12		10000		President
Informant 13		60000*		

\* Inkludert andre produkter enn sjømat

Tabell 3.1 viser en oversikt over de 13 bedriftene som danner det empiriske grunnlaget for denne oppgaven. Hver av bedriftene er gitt et nummer som knytter sitater i oppgaven til en bestemt informant. Nummer 1 til 7 er nøkkelinformanter ved at de er blitt dybdeintervjuet i Qingdao, det er i all hovedsak fra disse intervjuene sitatene i oppgaven stammer fra. De øvrige seks aktørene møtte jeg på sjømatmessen i Guangzhou og det empiriske resultat av disse møtene er mer begrenset enn dybdeintervjuene. Jeg fant likevel grunn til å inkludere disse i informantoversikten da samtalene, om enn korte, gav nyttig støtte til de funn dybdeintervjuene kunne framskaffe. Informasjonsheftene som alle disse bedriftene delte ut i forbindelse med intervjuer, har også vist seg å være nyttige som sekundære informasjonskilder.

Informantutvalget er et strategisk utvalg da det baserer seg på informantenes egenskaper og kvalifikasjoner (Thagaard 2003,53). Som tabell 3.1 viser, representerer informantene fra Qingdao bedriftenes administrasjon og har direkte eller indirekte ansvar for bedriftenes eksterne relasjoner. At informantene representerer nøkkelpersoner i bedriften og produksjonssystemet gjør at de data som produseres gjengir såkalte dype strukturer i produksjonssystemet (Peet 1998). Det skyldes at dette utvalget er i overensstemmelse med teorien om territoriale produksjonssystemer der hovedaktørene er de sentrale parter i miljøet. Unntakene fra denne regelen er møter med andre representanter fra fabrikkene. Slike sideaktører som typisk var representanter som viste

oss rundt på produksjonsenhetene, var av avgjørende betydning for å skaffe kunnskap om bedriftenes daglige drift og oppbygning. I tillegg hadde disse informantene også meninger om saker som berørte problemstillingene direkte. Situasjonen disse møtene ble utført i, gjorde avstanden mellom forsker og informant så liten at inntrykket var at disse informantene uttalte egne meninger og ikke bare fremmet offisielle uttalelser på vegne av bedriftene.

I forberedelsene til feltarbeidet ble det fokusert mye på å benytte seg av de kontakter som var etablert med sentrale personer i forskningsmiljøet i Qingdao. Dessverre viste det seg at disse kontaktene ikke var mulig å få tak i under feltarbeidet og informantutvalget ble gjort helt uten noen kontaktpersoner ved universitetet. Mangelen på kontaktpersoner og nettverk gjorde utvelgelsesprosessen mer tilfeldig og betydelig mer tidkrevende enn antatt på forhånd. Når det er sagt var det endelige resultatet tilfredsstillende på flere måter.

Når representantene for et utvalg, som her, er nøkkelpersoner kan de innordnes i samme kategori. Utvalget antas å være representativt når alle informantene er i samme kategori og undersøkelsene gir informasjon som når et *metningspunkt* (Thagaard 2002,56). Informasjonsmetning er oppnådd når det ikke virker å være mulig å innhente mer ny informasjon. Når flere uavhengige informanter besvarer spørsmålene på samme måte er det en indikasjon på at slikt metningspunkt sannsynligvis er nådd. Allerede etter tre fire intervjuer i min undersøkelse oppdaget jeg tendenser til en slik gjentakelse. Informantene bekreftet dermed hverandre noe som er en sterk indikasjon på at informantutvalget er tilstrekkelig stort og representativt ut fra representativitetskriteriene til Thagaard.

På den annen side kan utvalget av bedrifter representere en noe skjev gruppering som kanskje er representativ bare for seg selv. Alle forhold (produksjonsmessige, kulturelle, strategiske og relasjonelle) tyder likevel på at utvalget er representativt i tilstrekkelig grad.

Geografisk tilhørighet og erfaring i bransjen kan være nyttig å presentere ettersom det kan gi et inntrykk av om næringen i Qingdao opplever ekspansjon, eller stagnasjon. Mens tabell 3-1 viser en oversikt over informantene som hver representerer forskjellige foredlingsbedrifter som har sjømatprodukter som hovedprodukt, forteller tabell 3-2 nettopp om bedriftenes geografiske tilhørighet og eventuelle nyetableringer.

**Tabell 3-2 Oversikt over geografisk tilhørighet og nyetableringer**

Navn	Etabl. År *	Nyetableringer**	Hovedkontor i Qingdao	Filialer i utlandet
Bedrift 1	1999	Nei	Ja	Ja
Bedrift 2	1953	Ja	Ja	Nei
Bedrift 3	1976	Ja	Ja	Nei
Bedrift 4	1994	Ja	Nei	Ja
Bedrift 5	Ukjent	Ukjent	Ja	Ja
Bedrift 6	Ukjent	Ja	Ja	Ukjent
Bedrift 7	1996	Ja	Nei	Ja
Bedrift 8	1991	Ja	Ja	Nei
Bedrift 9	2001		Nei	Ja
Bedrift 10	1988	Ja	Ja	Ukjent
Bedrift 11	1976	Ja		
Bedrift 12	2002	Nei	Nei	Ja
Bedrift 13	Ukjent	Ukjent	Ja	Ja
* Etablert i Qingdao.				
** Nye produksjonsfasiliteter de siste 15 år				

Tabell 3-2 viser at 8 bedrifter har nyetableringer knyttet til utvidelse eller moderniseringer. De fleste bedriftene har derfor satset på nye produksjonsfasiliteter i de siste. En grunn til nyetableringer eller moderniseringer er hygienekravene til eksportører av matvarer. I utgangspunktet virker det dristig å bruke store ressurser på nye anlegg eller omfattende modernisering, men fasilitetene er ikke bundet opp mot sjømatproduksjon.

Tabell 3-2 viser også hvilke bedrifter som har hovedkontor i Qingdao og hvilke som ikke har det. Det er viktig å ikke konkludere med at bedriftene med hovedkontor i Qingdao er mer uavhengige enn de andre med tanke på innflytelse utenfra. Kravet om 51 % kinesisk eierskap (Hansen 2002) innebærer at bedrifter med hovedkontor i Qingdao kan være datterbedrifter av store utenlandske selskaper med betydelig innflytelse på bedriftens handlingsmønster. Rent empirisk viste det seg å være vanskelig å klarlegge slike forhold da representantene for bedriftene i Qingdao var lite villige til å bekrefte eller avkrefte overstyring fra utenlandske bedrifter.

Mitt inntrykk av bedriftene i Qingdao er at samtlige har klare fellestrekk. Selv om tabell 3-1 viser stor variasjon i kapasitet og antall ansatte, virket bedriftene like. Denne likheten kan ha bidratt til at jeg følte at tendenser til informasjonsmetning viste seg etter bare et par intervjuer. Likevel må det være klart at selv om jeg har hatt kontakt med 13 bedrifter som jeg mener har flere likhetstrekk, betyr ikke det at alle bedriftene i Qingdao er det i virkeligheten. Jeg kan bare uttale meg på bakgrunn av mitt materiale, men jeg antar likevel at denne undersøkelsen gir et bilde av foredlingsindustrien i Qingdao.

I tillegg til de tretten kinesiske bedriftene har jeg innhentet informasjon fra to norske eksportører (kapittel 7). Når bare to norske representanter er med, er det delvis fordi jeg bestemte meg for å inkludere disse relativt sent i prosessen og dermed ikke hadde kapasitet til å intervju så mange, men mest av alt fordi norske eksportørers syn på sine kinesiske kunder ikke var fokus for oppgavens tema. I etterkant skulle jeg ønske at jeg hadde anledning til å studere det norsk-kinesiske forholdet nærmere, men jeg kan jo sende stafettspinnen videre til andre som skal jobbe med temaet.

**Tabell 3-3 Norske informanter**

Informant	Lokalisering	Viktigheten av kinesisk eksport	Arter	Eksp til Qingdao
N1	Bergen	Økende. Er en viktig importnasjon	Laks, makrell, sild, hvitfisk	Ja
N2	Ålesund	Ikke viktig per i dag, kan bli i fremtiden	Kun laks	Nei

Av tabellen ser vi at informant N1 per i dag er aktiv eksportør til Kina og Qingdao. Informanten anser Kina som en stadig viktigere importør av frosne råvarer og blir omtalt som et land ”*man ikke har råd til ikke å drive business med*”. N2 er i en noe annerledes situasjon. Denne bedriften hadde ikke eksportert laks til Kina på tre år, men hevdet i likhet med N1 at potensialet i kinesisk foredlingsindustri gjorde at de sannsynligvis kom til å eksportere dit igjen.

At de to bedriftene er så forskjellig velger jeg å se på som positivt. Begge informantene delte langt på vei syn på Kina som handelspartner tross deres forskjellige utgangspunkt.

### 3.2.3 Adgang til de kinesiske bedriftene

Bakgrunnen for valg av byen Qingdao i det nordøstre Kina som kjerneområdet for datainnsamling i denne oppgaven, er byens strategiske posisjon som knutepunkt for den kinesiske foredlingsindustrien for sjømat. Det var dessuten etablert relasjoner mellom UiB og forskningsinstitusjoner fra dette området (kap. 1.2.1). I tillegg har Qingdao-området lange tradisjoner i sjømatbransjen noe som gjør regionen til en representant for utviklingen i kinesisk sjømatindustri. Alle bedriftene som er representert i denne oppgaven befinner seg i Qingdao med unntak av de norske bedriftene som eksporterer råvarer til hele Kina.

En geografisk kuriositet som er verdt å nevne i denne sammenheng er fiskeri- og sjømatmessen i Guangzhou i november 2005. Denne messen var en svært effektiv arena for å skaffe seg kontakt med informanter fra Qingdao. Statusen som student ved OUC kombinert med et adgangskort fra det norske eksportutvalget for fisk gjorde at undertegnede fikk svært god kontakt med representanter for næringen i Qingdao og avtalte flere intervjuer i løpet av denne helgen. Det kuriøse er at forfatteren reiste fra Qingdao, 160 mil i luftlinje til Guangzhou (google earth), for å komme i kontakt med informanter fra Qingdao.



Figur 3- 2 Sjømatmessen i Guangzhou

Viktigheten av deltakelse på denne messen kan derfor ikke undervurderes. Dersom forskere i fremtiden skal engasjere seg i et prosjekt som krever kontakt med bedrifter i Qingdao bør feltoppholdet legges opp slik at det begynner med denne messen, som ofte blir arrangert i Qingdao.

### 3.2.4 Gjennomføring av intervjuer

Som nevnt er semistrukturerte intervjuer det viktigste metodiske verktøyet i denne oppgaven. Utformingen av en intervjuguide ble gjort med åpne spørsmål som tillot rom for oppfølgingsspørsmål. Det ble ikke benyttet båndopptaker i intervjuene. Mitt ønske var å få en så naturlig samtale som mulig. Bruk av båndopptaker ville kunne ødelegge flyten i samtalen og kanskje gjøre intervjusituasjonen så formell at noen ikke ville delta.

Ved alle intervjuer, bortsett fra de uformelle samtalene i Guangzhou, var vi to norske studenter som forsket på samme tema til stede ved intervjuene. Fordelen med dette opplegget er at den ene kan ta notater mens den andre stiller spørsmål og at forskjellige innfallsvinkler gir begge intervjuere bredere materiale enn om bare det ene prosjektet ble behandlet. Ulemper med slikt samarbeid er at tiden man har til rådighet ofte er den samme om man er to eller en forsker som skal intervjuer, og at man kan være uenig om måten spørsmålene blir formulert på.

I utgangspunktet forestilte jeg meg at det største problemet med kvalitativt feltarbeid i Kina skulle være språkbarrieren. Under feltarbeidet viste det seg at dette problemet ikke gjorde seg gjeldende da alle informantene snakket engelsk. Fordelene med å slippe å bruke tolk er at data ikke forsvinner i fortolkningsprosessen. Bruk av tolk stykker gjerne opp samtaler og gjør intervjuprosessen omstendelig og upresis. Ulemper med at informantene ikke snakket på sitt eget språk kan være at informantene ikke klarer å uttrykke seg fullgodt på engelsk og at viktig informasjon allikevel går tapt. I all hovedsak var informantene i dette prosjektet så komfortable med å bruke engelsk at fordelene langt på vei overgikk ulempene.

### 3.3 Hermeneutikk, et tolkningsverktøy

- *Hermeneutikk fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende –* (Thagaard 2003, 37).

En hermeneutisk tilnærming til bearbeiding av intervjudata innebærer en tolkning av meningsinnholdet i utsagnene utover de konkrete ytringer informantene kommer med. Geertz (1973) beskriver hermeneutikk som en ”tykk” beskrivelse. En ”tynn” beskrivelse gjengir kun det observerte, mens den tykke beskrivelsen inneholder et meningsaspekt (Thagaard 2003). Opprinnelig ble begrepet hermeneutikk kun brukt til tolkning av tekster, men er senere også blitt benyttet om tolkning av atferd. I dette studiet brukes hermeneutikkbegrepet om tolking av intervjuer (både atferd og tekstmaterialet) og andre observasjoner.

Fangen (1997, i Thagaard 2003) illustrerer at hermeneutisk tilnærming til datatolkning kan brukes på flere plan eller grader:

Fortolkninger av *første grad* innebærer fortolkninger av hendelser der forskeren observerer virkeligheten gjennom av egen deltakelse (ibid.). I denne oppgaven kan bedriftsbesøk hos foredlingsbedriftene brukes som eksempel på førstegradsfortolkning. Når samtlige bedrifter har en eller flere produksjonslinjer som ikke er i drift, kan en fortolkning være at bedriften ikke klarer å fylle produksjonskapasiteten. Ingen bedriftsledere ville selvsagt innrømme dette, men gjentatte observasjoner sammen med andre indisier bidrar til kunnskap basert på fortolkninger av første grad.

*Andregradsfortolkninger* innebærer å fortolke informanters fortolkninger. Informasjon som skaffes gjennom et intervju vil være informantens fortolkning av virkeligheten. Denne informasjonen skal i sin tur tolkes av forskeren slik at denne kan skape ny forståelse av de emner som skal belyses i studien. Thagaard (2003) fokuserer på fortolkning av handlingers symbolske betydning for å forklare slike fortolkninger, men tolkning av intervjumateriale for å sette det i sammenheng med problemstillinger



kan også være eksempel på slike eller dobbel hermeneutikk som er en annen betegnelse på fortolkninger av andre grad (Giddens).

Ved bruk av translatører i intervjusituasjoner blir denne ikke bare en oversetter av språk, men også en fortolker av budskapet. Selv meget dyktige tolker klarer ikke å gi et fullstendig bilde av informantens opprinnelige mening. Dermed er intervjuer med tolk en kilde til andregradsfortolkninger ettersom forskeren må fortolke data som ikke bare er språklig omsatt, men også semantisk tolket til en viss grad. Jeg har tidligere nevnt at jeg ikke behøvde å benytte tolk i arbeidet med denne oppgaven, men det at en informant selv benytter et annet språk enn sitt morsmål innebærer at noe av informasjonen kan formuleres slik at noe av informantens meningsinnhold endres eller blir borte i intervjuprosessen. I slike tilfeller er det ofte en løsning å stille spørsmålene på andre måter slik at ens egen fortolkning stammer fra flere liknende utsagn.

Fortolkninger av *tredje grad* er tolkning av handlinger på bakgrunn av teorier som fremhever bakenforliggende mening med handlinger (Thagaard 2003). I denne oppgaven vil tredjegradsfortolkninger være dominerende ettersom intervjuer, observasjoner og annen empirisk virksomhet, ble gjennomført med det teoretiske grunnlaget i bakhodet. Intervjuguide og informantutvalg er utformet på grunnlag av teorier som er valgt ut på bakgrunn av problemstillingene.

Eksempel på tolkning av tredje grad kan hentes fra intervjuet med representanter fra en norsk råvareleverandør: Problemstillingene i denne oppgaven legger grunnlag for en hypotese om at foredlingsbedriftene i Kina mangler råvarer. Konkurranseteorier som brukes i dette studiet gir grunnlag til å hevde at råvareleverandørene har en sterk forhandlingsposisjon i forhold til foredlingsbedriftene. Når da informanter som representerer råvaremarkedet sier at de har sluttet å drive markedsføring mot foredlingsbedriftene vil det på bakgrunn av teoretisk grunnlag kunne tolkes som at slik markedsføring er overflødig da etterspørselen etter råvarer er så stor.

I tillegg til selve arbeidet med informanter og tolkning av data i direkte forbindelse med prosjektet, er dagliglivet i felt også en kilde til kunnskap som kan brukes for å skaffe forståelse av virkeligheten. Kulturelle fenomener som rangordning og betydning av tilhørighet i bestemte nettverk er sentrale i det kinesiske samfunnet. Situasjoner som av vestlige observatører kan tolkes som uheldige og kanskje uverdige, kan forklares hvis man skaffer seg noe kunnskap om kinesisk kultur og til en viss grad historie. Forholdene i produksjonsenhetene til foredlingsbedriftene er eksempel på slike observasjoner. For enhver europeer kan det å internere unge mennesker i fabrikkanlegg

kanskje virke noe barbarisk og uverdigg. Når dette likevel er fremgangsmåten for de fleste produksjonsanlegg i Kina uansett bransje kan man muligens spørre seg hvorfor slikt tillates. Kinesisk tradisjon er preget av at enkeltmennesket skal være underordnet autoriteter. Foredlingsfabrikkene organiserer de ansatte etter et strengt hierarki som gjenspeiler samfunnet for øvrig. Denne ordningen har røtter helt fra filosofien til Kung Fu Tze og har preget den kinesiske samfunnsorden enten det er keisere som er øverst på rangstigen eller Mao. Kunnskap om slike sosiokulturelle forhold er viktig for forskere som skal arbeide i Kina. Kun da kan tolkninger av observasjoner og handlinger ha kulturell støtte til å forbli nøytrale og representere virkeligheten.

### 3.4 Sammendrag av metodepresentasjonen

Med utgangspunkt i de aktuelle problemstillingene vil dette avsnittet presentere den metodiske prosessen som ligger til grunn for analysen i studiet.

Som nevnt er det empiriske grunnlaget i denne oppgaven i all hovedsak basert på feltopphold i Qingdao høsten 2005. Problemstillingene tar utgangspunkt i det territorielle produksjonssystemet for sjømat og skal forsøke å se dette systemet i en global kontekst i forhold til konkurranse og relasjoner til råvaremarkedet.

Tolv intervjuer med forskjellige foredlingsbedrifter ble gjennomført med noe jeg vil betegne som et akseptabelt resultat. Intervjuenes varighet og formalitet varierte fra dyptpløyende, avtalefestede intervjuer til korte samtaler uten intervjuguide. I ettertid er bruk av informasjonsfoldere og internettsider blitt brukt til å komplettere bedriftsinformasjon og systematisere informasjonen slik at resultatet blir oversiktlig.

Intervjuguiden, som er vedlagt denne oppgaven, var den samme for alle intervjuene med foredlingsbedrifter. Grunnen til det var å muliggjøre sammenlikning og lettere vurdere graden av informasjonsmetning. Informasjonen fra intervjuene med bedriftsledere i Qingdao var meget lik for de forskjellige bedriftene. Etter et par tre intervjuer gav hvert intervju mindre og mindre ny kunnskap, og variasjonen stort sett gikk på hvilke land bedriftene samarbeidet med og hvilke produkter som ble produsert. Jeg vil understreke at når metningsnivået nåes i en undersøkelse betyr ikke det at nye intervjuer som for en stor grad bringer samme informasjon som foregående intervjuer ikke er interessante. Informasjonsmetning finner sted når informasjon direkte knyttet til problemstillingene gir tilnærmet samme data fra alle informantene.

Ved to anledninger kunne bedriftene tilby omvisning i produksjonsfasilitetene i tillegg til intervju. Dette gav en uvurderlig mulighet til å observere produksjonsrutiner og andre aspekter ved produksjonen. Ved siden av ren observasjon var det også intervjuer knyttet til disse besøkene og disse representerte et annet nivå i bedriften og var således nyttig kilde til alternative innspill og tolkninger.

I tillegg til oppholdet i Kina er det i forbindelse med denne oppgaven gjennomført intervjuer med norske bedrifter som eksporterer råvarer til Kina. Disse intervjuene gav mulighet til både å få innblikk i råvareeksportørens hverdag og erfaringer med kinesiske kunder, og til å verifisere utsagn på begge sider.

Oppsummert vurderer jeg feltoppholdet og metodearbeidet som tilstrekkelig for å kunne besvare oppgavens problemstillinger, til tross for de vanskeligheter jeg støtte på i forbindelse med manglende hjelp fra de kinesiske deltakerne i "open door" prosjektet. Jeg ble i forkant lovet oppfølging og assistanse i Kina. At jeg likevel ikke fikk det, kan ses på som et løftebrudd. Jeg velger å tolke det inntrufne som et eksempel på den kulturelle egenart som er nevnt tidligere. Slike problemer må studenter være forberedt på. At jeg måtte finne meg til rette og lære Qingdao og kjenne på egenhånd ser jeg i etterkant på som en viktig lærdom i nettverksbygging og personlig utvikling.

## 4 Produksjonssystemet

### 4.1 Innledning

Med utgangspunkt i problemstilling P1, vil dette kapittelet presentere produksjonssystemet for sjømat i Qingdao gjennom å benytte de teorier som er redegjort for i kapittel 2. Som formulert i P1 er rammeverk for handling, relasjoner og konvensjoner nøkkelbegreper. I tillegg er også mer generelle faktorer og særegenheter ved produksjonssystemet i Qingdao inkludert.

Denne oppgaven omhandler industri som foredler sjømat i Qingdao. Bedriftene som deltar i produksjonskjeden er atskilt fra tradisjonell kinesisk sjømatforedling for det lokale markedet basert på lokale råvarer. De aktuelle bedriftene importerer råvarer fra leverandører verden over og produserer konsumklare produkter som igjen eksporteres internasjonalt. I denne oppgaven vil begrepet *foredling* brukes i stedet for *value-adding* ved at foredling nettopp betyr å omforme råvaren og gi den større verdi.

Den riktige betegnelsen på produktene i denne bransjen er sjømatprodukter eller akvatiske produkter. Da jeg velger å bruke betegnelsen sjømatprodukter er det fordi akvatiske produkter også inkluderer produkter som ikke er næringsmidler. En del av produktene kan ha sin opprinnelse fra ferskvannsmiljøer, men det virker likevel ikke uriktig å kalle industrien for sjømatindustri ettersom det aller meste har sin opprinnelse i sjøen. Fiskeriindustri blir for snevert ettersom andre marine og akvatiske organismer enn fisk utgjør en betydelig del av produksjonen, se tabell 4-1 og 4-2.

Geografisk begrenser prosjektet seg til Qingdao selv om hele Shandongprovinsen av og til nevnes, da særlig i forbindelse med tallmaterialet som var til rådighet. Det skal understrekes at Qingdao er langt den viktigste byen i Shandongprovinsen når det gjelder sjømatforedling og at det er den byen med høyest bedriftstetthet (Gao og Li 2005,55)

## 4.2 Nøkkeltall

Shandongprovinsen har en ledende rolle i kinesisk sjømatproduksjon og eksport. Totalt handelsvolum i 2004 var 1824 millioner tonn med en verdi av 3478 milliarder dollar (Gao og Li 2005). De fire største kystbyene i Shandongprovinsen, Qingdao, Yantai, Weihai og Rizhao, utgjør 97,9 % av sjømatproduksjonen i provinsen. Det fantes 55 bedrifter med over 10 millioner dollar i overskudd, noe som er en økning på 11 fra forrige år (Gao og Li 2005).

Totalt ble det importert (tabell 4-1) over 900 tusen tonn råvarer til en verdi av over 1 milliard dollar i 2004, mens det ble eksportert (tabell 4-2) over 770 tusen tonn råvarer til en verdi av like under 2 milliarder dollar. Dette representerer en økning fra året før på 16,6 % for mengden råvarer og 19,25 % i verdi (ibid.).

Tabell 4-1 Importråvarer (etter Gao og Li 2005, 54)

Viktigste råvarer importert til Shandongprovinsen		
Type råstoff	Kvantitet: Tonn	Verdi: Mill. USD
Frossen torsk	408075	526
Frossen, tørket eller saltet akkar	83062	85,35
Frossen laks	61307	80,49
Frossen makrell	43750	41,24
Frossen sandflyndre	39598	45,77
Fiskemel	22239	15,78
Frossen sildefisk	21422	7,58
Alger	16916	8
Frossen Hyse	14746	24,02
Frossen Krabbe	10066	47,18
Frosne Reker	9941	27,85
Frossent fiskekjøtt	8470	13,1
Frossen fiskelever og gonader	6942	62,58
Frossen rødspette	6692	12,37
Koraller, skall fra skalldyr mollusker og skjell	6348	2,47
Frossen filet	6339	13,19
Annen frossen fiskearter	136505	166
Total	902418	1178,97

Tabell 4.1 viser hvor stor del av importerte råvarer for foredling som er fiskeriråvarer som er importert, men også hva som potensielt kan importeres fra nordatlantiske bestander. Norsk fiskeri er en betydelig leverandør av slike råvarer på verdensbasis.

Tabell 4-2 Eksporterte varer, (etter Gao og Li 2005, 54)

<b>Viktigste Eksportvarer fra Shandongprovinsen</b>		
<b>Produktgruppe</b>	<b>Kvantitet (tonn)</b>	<b>Verdi mill. USD</b>
Frossen Filet	371732	926
Andre foredlede fiskeprodukter	44575	113
Snegler og lignende, foredlede	56209	215
Annen frossen fisk	130960	103
Akkar: Frossen/tørket/saltet	25050	64,83
Ål, foredlet	5508	62,65
Kvernet fisk	45221	56,26
Annen fersk eller nedkjølt fisk	19457	50,92
Foredlet krabbe	4563	49,11
Kaviar og kaviarsubstitutter	2623	47,05
Blekksprut (octopus): Frossen/tørket/saltet	17431	43,18
Reker, foredlet	6028	38,73
Levende, fersk eller kald blekksprut (octopus)	15600	34,56
Alginat	9601	28,19
Ferskvannskreps, foredlet	4591	23,06
Frossen, tørket eller saltet kamskjell og lignende.	4134	16,37
snegler og lignende: frosne, tørkede, saltede eller i lake.	2369	15,48
Frosne pillede reker	2021	14,53
Andre frosne krabbeprodukter	2550	11,69
<b>Totalt</b>	<b>770223</b>	<b>1913,61</b>

Tabell 4-2 viser en oversikt over de produkter som blir eksportert fra Shandongprovinsen. Mest interessant for denne oppgaven er hvor stor del av produksjonen som innebærer foredling av frossenfisk, både laks og hvitfisk.

Med utgangspunkt i import og eksporttall vil følgende avsnitt omhandle hvilke nasjoner og regioner som eksporterer råvarer til Shandong og hvilke som kjøper de ferdige produktene.

**Tabell 4-3 Viktigste kjøpere av foredlede sjømatprodukter fra Shandong, (etter Gao og Li 2005, 53)**

Land/Region	Japan	Korea	EU	USA	Canada	Russland	Polen	Australia
Eksportert	271	217	171	111,7	17,7	23	15,9	5137
Mengde (tonn)								
Verdi (mill. USD)	934	312	439	289	59,06	35,95	24,47	13,27
Verdi per tonn (USD)	3446,5	1437,8	2567,25	2587,3	3336,7	1563	1539	2583,2

Tabell 4-3 viser at Japan, Korea USA og EU dominerer som kjøpere av sjømat fra Shandongprovinsen. Verdt å merke seg er variabelen som viser verdi per tonn, og som varierer betydelig blant kjøperne. På den ene siden reflekterer denne variasjonen hvilke regioner som kjøper kvalitetsprodukter, men ved å snu perspektivet kan det gi et bilde på hvilke regioner aktørene i Shandong ser på som mest attraktive. Dessuten har de forskjellige kjøperlandene forskjellig matkultur og kjøper dermed forskjellige produkter.

Et annet aspekt kan være tradisjoner. Som nevnt har Qingdao og Shandongprovinsen for øvrig sterke og gamle handelsforbindelser til Japan og Sør Korea. I tillegg emigrerte mange Kinesere til USA i løpet av 1900 tallet. Slike kulturelle og tradisjonsmessige aspekter kan uttrykkes gjennom konvensjonsbegrepet og forklare valget av samarbeidspartnere.

**Tabell 4-4 Viktigste råvareleverandører til Shandong (etter Gao og Li 2005, 53)**

Land/Region	Russland	USA	EU	Norge	Japan	Korea	Canada	New Zealand
Importert Mengde (tusen tonn)	390	85	114,8	71,7	46	36,8	24	29
Verdi (mill USD)	572	125	100	90,18	68,85	60,25	54,21	37,64

Tabell 4.4 viser hvilke regioner som leverer mest råvarer til Shandong. Verdt å merke seg er Russland og Norge som ved siden av å være store leverandører av råvarer også er land som leverer samme type råvarer nemlig nordatlantisk fisk. Sammenliknet



med folketallet er Norge største råstoffleverandør, men det er totalt sett Russland som er dominerende. Det totale volumet forteller mest om hvilke land som er viktigst i handelssammenheng.

I den senere tid har det i media og ellers i fiskeri og sjømatnæringen vært et betydelig fokus på uregistrerte fangster og tjuvfiske, særlig fra russisk side. Det er gjengs oppfatning at en stor andel råvarer til foredlingsindustrien for sjømat unngår å bli registrert. Det er derfor grunn til å tro at Russlands dominerende rolle som leverandør enten kan være enda mer utpreget enn det som kommer frem av denne tabellen, eller at tabellen i seg selv indikerer at russerne leverer ”svart fisk”.

### 4.3 Produksjonen

Foredlingsbedriftene i Qingdao, som danner det empiriske grunnlaget for denne oppgaven, har i det store og hele samme struktur og organisering av sin virksomhet. Produksjonen foregår i fabrikker som ligger utenfor bykjernen. Flere bedrifter har sine produksjonsfasiliteter i det samme geografiske område, men hver fabrikk har form av en mengde bygninger som er avgrenset av høye gjerder med innleide vakter og andre sikkerhetsforanstaltninger. Her er både fabrikkbygg, internater for arbeidere og administrasjonsbygg. I tillegg finnes støttefunksjoner som kantine og utstyrbygg på fabrikkområdet. Produksjonen foregår med liten grad av maskineri. På en produksjonslinje kan det befinne seg alt fra noen titalls til flere hundre arbeidere som har sine bestemte oppgaver. I produksjonshallene er det strenge hygienetiltak. For å etterleve ISO standard (EU) og HACCP standard (USA) må alle som skal inn i produksjonslokalene gå gjennom flere hygienesperrer for å hindre forurensing av produktene.



Figur 4- 1 Hygienesperrer



**Figur 4- 2 Foredling av halvtint hvitfisk**

Eksempel på en produksjonssyklus kan være foredlingen av torsk til flere forskjellige produkter: Frossen rund torsk som er importert fra Europa tas frem til optining. Når fisken er halvtint går den gjennom forskjellige bemannede stasjoner i produksjonshallen der forskjellige filetprodukter blir produsert med kniv. Produktene fryses ned og vakuumpakkes. En av mine informanter fortalte at fisken er i optint eller halvtint tilstand i 20 minutter før den fryses ned igjen som ferdig produkt. Dette gjør at fisken beholder sin holdbarhet som frossenfisk. I dette tilfellet ble det produsert fire forskjellige produkter som alle skulle reeksporteres til forskjellige deler av verden.

Informant 7 (jfr tabell 3-1) fortalte at bedriftene hadde årvisse avtaler med råvareleverandørene og at sesongen varte fra mars til november, der perioden mellom november og mars var en tid preget av å skaffe nye kontrakter for neste år og en periode der bedriftene var særlig kontaktsøkende overfor både råvareleverandører og bedrifter som kjøpte de ferdige produktene. Disse produktene var i all hovedsak beregnet på sluttbruker og ikke som halvfabrikata eller råstoff i annen produksjon.

Økonomisk er det mest gunstig å foredle importerte råvarer, men i tider med liten tilgang eller i perioden november til mars kunne bedriftene foredle sjømat enten fra andre bedrifter som hadde underkapasitet i forhold til sine kontrakter eller produsere helt andre produkter til det kinesiske markedet. Av disse to alternativene var det siste svært lite gunstig økonomisk og kun noe bedriftene gjorde når det var dårlig tilgang på råvarer.

Angående arbeidernes rettigheter og leveforhold vil jeg ikke gå lenger enn å kommentere de inntrykkene jeg fikk gjennom mine besøk på diverse fabrikker. Grunnen til det er at arbeidernes rettigheter ikke berører mine problemstillinger direkte og fordi det kunne være et betent tema å ta opp med de involverte. Når jeg likevel nevner forholdet, er det fordi det er en så spesiell situasjon og gjorde inntrykk på meg. Dessuten bruker bedriftene lite teknologi, og stor bruk av menneskelig arbeidskraft er sentralt for konkurranseevnen til bedriftene, noe som skal belyses i senere avsnitt.

Arbeiderne ved bedriften er organisert i arbeidslag med hierarkisk oppbygging. Status i dette hierarkiet blir i produksjonshallene representert ved forskjellig farge på hodeplagg. Det er streng disiplin og dersom arbeidere ikke følger de regler som gjelder, venter reaksjoner som trekk i lønn, bøter eller oppsigelse. En av de ansatte fortalte meg at det ikke er populært å jobbe med sjømatforedling. Grunnen var lave lønninger og dårlige arbeidsforhold. Under en samtale med en tidligere arbeider, nå en administrativ ansatt, ble jeg fortalt at:

*- Vi (bedriften) har en avtale med de lokale styresmaktene i en landsby i Hubeiproinsen. Avtalen er at de sender oss så mange arbeidere som vi søker per år. –*

Informant 6 (Tabell 3-1)

Ut fra mine observasjoner var det en overvekt av unge kvinner ved fabrikkene.

#### 4.4 Forhold aktørene imellom

Relasjonelle koblinger mellom de sentrale aktørene i produksjonssystemet er sentralt i teorien om produksjonssystemet som enhet. Slike koblinger kan belyse problemstilling P1 om relasjoner og konvensjoner i produksjonssystemet, samt være nyttige i arbeidet med å undersøke systemets konkurransevne (P2).

Sosiale relasjoner i produksjonssystemet er med på å forsterke de regionale faktorer som er unike i forhold til andre regioner og kan virke positivt for systemets innovasjons- og konkurransevne. Relasjoner kan også virke hemmende og føre systemet i en lock-in situasjon der aktørene er fastlåst i rutiner som ikke er effektive i en moderne forretningsvirksomhet (Lindkvist 2005). Dette avsnittet skal ta for seg forholdet mellom bedriftene i Qingdao og gi et bilde av samhandlingsklima og relasjoner mellom personer og bedrifter som er med på å forme produksjonssystemet. Kunnskap om slike relasjoner kan danne grunnlag for å evaluere produksjonssystemet med hensyn på konkurransevne og effektivitet, som reflekterer denne oppgavens problemstillinger.

*- Vi kjenner hverandre veldig godt. Vi har gått på samme universitet og er alle venner -*

Informant 1 (Tabell 3-1)

Denne uttalelsen illustrerer hvordan forholdet mellom bedriftsledere fortøner seg. Omtrent samtlige informanter kom med tilsvarende utsagn på spørsmålet om hvordan forholdet mellom aktørene var. Utsagnet gir inntrykk av uformelle koblinger. "Vi er alle venner", gir uttrykk for nettopp dette. Selv om et flertall faktisk brukte uttrykket "venner" for å illustrere forholdet mellom aktørene er det viktig å ha i bakhodet at kinesere nok kan være tilbøyelig til å benytte seg av vennebegrepet uten at det dreier seg om særlig langt og varmt vennskap. Eksempelvis ble jeg "venn" med mange representanter på fiskerimessen i Guangzhou kun fordi jeg presenterte meg med et visittkort fra Ocean University of China (OUC). Og jeg fikk flere hyggelige e-poster med ønske om god jul og liknende i etterkant fra diverse messedeltakere.

En av hovedårsakene til at aktørene kjenner godt til hverandre er nettopp OUC som har utdannet langt de fleste av de bedriftslederne som ble brukt som informanter i denne oppgaven. Universitetet spesialiserte seg på marine fag i tillegg til økonomi og er

en nøkkelinstitusjon for å forstå de koblinger som finnes i produksjonssystemet i Qingdao. OUC er en kunnskapsbase som brukes aktivt av industrien for å holde seg oppdatert om fiskeriressurser, fiskeriøkonomi og analytiske kunnskapsredskap. I tillegg er OUC viktig som leverandør av kvalifisert arbeidskraft til industrien.

*- Vi er partnere og konkurrenter på samme tid, vi vet hva vi er gode på samtidig som vi erkjenner at andre er gode på andre ting. –*

Informant 2

*- Mange av bedriftene i Qingdao er bedre enn oss til å importere råvarer, vi må forsøke å lære av de andre -*

Informant 3

*- Vi diskuterer med andre selskaper og utveksler informasjon, men noe vil vi holde for oss selv-*

Informant 5

Sitatene ovenfor (jfr. tabell 3-1) både bekrefter og nyanserer bildet om harmoni og sterkt vennskap blant bedriftslederne i Qingdao. Selv om aktørene kjenner til personene i ledelsen i de forskjellige bedriftene, er det aspekter som sannsynligvis holdes skjult av konkurransehensyn. Inntrykket fra samtalen med informantene om dette temaet er at hver bedrift er svært bevisst på hvilke egenskaper som er unike for deres virksomhet og som ikke må deles med andre, samtidig som de har klare meninger om andre bedrifters fortrinn og problemer. Flere informanter innrømmet at det ble brukt en del tid og ressurser for å få innblikk i konkurrerende bedrifters fortrinn, samtidig som det var vel så viktig å verne om og videreutvikle sine egne fortrinn.

For å vende tilbake til teoriene om relasjoner og konvensjoner i produksjonssystemet (Storper 1997) kan vi se at ledelsen i bedriftene i Qingdao har sterke relasjonelle koblinger seg imellom, kanskje mest på det personlige plan snarere enn som representanter for sin bedrift. Møter mellom aktører skjer gjerne i form av middager og sosiale tilstelninger og her utveksles ikke ubetydelige mengder informasjon med relevans til industrien.

- Vi har jevnlig møter med representanter for andre bedrifter. Ved siden av å være konkurrenter er vi også partnere -

Informant 2

- Jeg vet ikke om noe formelt forum for oss produsenter imellom. Likevel treffes vi ofte og kjenner hverandre godt

Informant 5

- Ofte får vi mer ut av en kveld på byen enn mange timer i møter –

Informant 1

Sitatene (tabell 1-3) illustrerer forholdet mellom aktørene på en treffende måte. Konklusjonen på avsnittet om forholdet mellom aktører er dermed at det er uformelle relasjoner mellom bedriftene og av tabell 4-5 kommer det frem at bedriftene har god kjennskap til sine egne fortrinn og utfordringer samtidig som de gir inntrykk av å ha oversikt over konkurrentenes fortrinn og utfordringer.

**Tabell 4-5 Oversikt over egen styrke og svakhet**

Navn	Største styrke *	Største Svakhet *
Informant 1	Fleksibilitet i produksjon	Ingen uttalte
Informant 2	Aktive i mange bransjer	Ingen uttalte
Informant 3	Kunnskap om lokale råvarer	Tilgang på importerte råvarer
Informant 4	Størrelse, markedsleder	Ingen uttalte
Informant 5	Lang fartstid i Qingdao	Mangler langvarige forhold til råvareleverandører
Informant 6	Tilgang på arbeidskraft	Tilgang på råvarer
Informant 7	Sterkt varemerke	Ingen uttalte
Informant 8		Råvaretilgang og konkurranse med Dalian
Informant 9	Moderne Fasiliteter	Ingen uttalte
Informant 10	Innovasjon og fleksibilitet	Tilgang på råvarer
Informant 11	Kvalitet og renommè	Ingen uttalte
Informant 12		Råvaretilgang
Informant 13		Ingen uttalte
* Etter eget utsagn		

Tabell 4-5 viser oversikt over informantenes syn på bedriftens styrker og svakheter. Ikke overraskende var det lettere å få informantene til å fortelle om sine fortrinn. De bedriftene som nevnte svakheter ved egen virksomhet fokuserte på råvaremangel som største utfordring.

Alle nøkkelinformantene (jfr. Tabell 3-1) nevnte at det ble handlet med råvarer bedriftene i mellom for å bøte på kapasitetsproblemer, eller når bedriftene hadde problemer med å oppfylle kravene i avtalene med kjøperne.

Motoren i dette samhandlingsklimaet synes altså å være Ocean University of China (OUC), som er en kunnskaps- og rekrutteringsinstitusjon. Samtlige informanter nevnte et forhold til dette universitetet, med unntak av informant 4 som i det store og hele virket å være mindre knyttet til Qingdao (tabell 3-2).

Med unntak av informant 7 konsentrerte alle nøkkelinformantene seg om bedrifter i Shandongprovinsen når de ble spurt om intern konkurranse i Kina. Informant 7 derimot fokuserte på konkurranse med en annen fiskeriregion, nemlig Dalianområdet i Liaoningprovinsen nord i Kina. Informanten hevdet sågar at denne regionen var i ferd med å få et overtak på Shandong rent konkurransemessig og at dette delvis skyltes lokale styresmaktens stimulering av bransjen i Dalian. I tråd med denne påstanden hevdet han også at bedriftene i Shandong var i ferd med å sakke akterut i konkurransen i sjømatmarkedet. Dette synspunktet illustrerer noe av kompleksiteten rundt kinesisk økonomi og det faktum at Kina er et stort land der provinsene innad i nasjonen i enkelte tilfeller kanskje kan oppfattes som selvstendige land fremfor regioner. Selv om dette eksempelet faller noe utenom denne oppgavens problemstillinger kan det være et eksempel på at kunnskap utenlandske aktører måtte ha om sjømatindustrien i Shandong ikke nødvendigvis kan benyttes andre steder i Kina. Jeg vil legge til at disse synspunktene kun stammer fra en informant og kan dermed ikke verifiseres. Inntrykk fra sjømatmessen i Guangzhou og informasjon derfra fra bla. eksportutvalget for fisk støtter synspunktene og fokuserer på Dalians nærhet til Russland som årsak til veksten.



#### 4.4.1 Miljøet og relasjoner mellom bedrifter og miljøet.

Selv om relasjoner mellom bedriftsledere i et produksjonssystem kan sies å være en del av miljøbegrepet i seg selv, vil jeg i dette avsnittet omtale miljøet hovedsakelig som den delen av produksjonssystemet som befinner seg utenfor bedriftssfæren. Offentlige og private støttefunksjoner som banker, forsikringselskaper og investorer i tillegg til forskningsinstitusjoner og andre institusjoner utgjør de faktorer som er utenfor sjømatbedriftene, men som danner rammebetingelser for miljøet. Miljøet vil da være samhandling mellom disse institusjonene og bedriftene i produksjonssystemet (Camagni 1995).

De relasjonelle koblinger som danner miljøet i produksjonssystemet i Qingdao skriver seg i all hovedsak fra rene forretningsmessige forbindelser, som er viktige for bedriftenes fortsatte virksomhet og fremgang. Støttefunksjoner som kantinedrift, transport renhold etc. drives ofte av bedriftene selv. Flere omvisninger på bedrifter i Qingdao viste at fabrikkene i seg selv er små samfunn der arbeiderne finner alle de tilbud som trengs. En mer kulturelt betinget måte å forklare hvorfor ikke bedriftene involverer seg i lokalsamfunnet kan være å se på det kinesiske samfunnets struktur der folket ikke har samme mulighet til å påvirke samfunnet som i andre vestlige land. I tillegg er ikke lokalbefolkningen i Qingdao kunder av bedriftene. Et godt forhold til nærmiljøet er ikke av betydning for foredlingsbedriftene. Når det er sagt, er det ikke slik at bedriftene i Qingdao utnytter lokalsamfunnet uten å komme med motytelser. All økonomisk virksomhet vil gjennom beskatning og arbeidsplasser bidra til fellesskapet, men det er fra bedriftenes ståsted ikke nødvendig å involvere seg i samfunnslivet på samme måte som bedrifter i vesten.

Rent empirisk viste det seg at det var vanskelig å skaffe seg et fullstendig innblikk i relasjoner mellom bedriftene og støttefunksjonene. Ingen av informantene viste særlig forståelse for spørsmål om støtte til eksempelvis idrettslag, arrangementer eller andre lokale initiativer. Dette er nok ikke unikt i kinesisk målestokk. I hele den moderne tid har det kinesiske samfunnet vært preget av statlig kontroll med arrangementer og sosiale tilstelninger og det virket som å være en fremmed tanke å satse på goodwillinitiativer i lokale omgivelser. Nøkkelinformantene trakk frem bedriftenes ansvar for arbeiderne som initiativer lokalt. De kinesiske foredlingsbedriftene er ganske lukkede steder der arbeidere bor og lever innenfor fabrikkens område. Dermed kan det kanskje hevdes at

bedriftenes initiativ overfor de lokale omgivelsene er så lokalt at det dreier seg om velferdstiltak for egne arbeidere snarere enn for hele lokalsamfunnet i Qingdao.

Forholdet mellom bedriftene og kapitalinstitusjoner var et annet tema som var vanskelig å få konkret informasjon om. Mange av bedriftene hadde nylig vært gjennom betydelige utvidelser og bygget nye produksjonsfasiliteter som krevde lån fra banker. Det var også mitt inntrykk at en del av bedriftene var nært knyttet til utenlandske paraplybedrifter som mer eller mindre overstyrte produksjonsbedriftene i Qingdao. Bedrift 4 (tabell 3-1) virket å være sterkere knyttet til eksterne aktører enn de andre og faller dermed inn i en litt annen kategori enn dem, selv om produksjonsform og organisering var slik som beskrevet i avsnitt 4.4.

Et viktig aspekt i miljøbegrepet er nevnt tidligere i oppgaven, forholdet til den store forskningsinstitusjonen OUC (Ocean University of China). Denne institusjonen er kanskje den mest sentrale aktøren i utformingen av miljøet i produksjonssystemet ettersom universitetet brukes aktivt av industrien som kunnskapsbase og utdanningsinstitusjon. Som nevnt var det å kunne presentere seg som student ved OUC svært nyttig for å bli godtatt blant informantene, og det var tydelig at alle bedrifter hadde sterke bånd til dette universitetet med unntak av bedrift 4.

Et siste viktig element i diskusjonen rundt miljøet i produksjonssystemet er forholdet mellom bedriftene og det offentlige, dvs. det kinesiske kommunistpartiet. Dette aspektet ved kinesisk økonomisk virksomhet er meget vanskelig å få innblikk i og informanter var meget sparsommelige med informasjon rundt denne relasjonen. Likevel nevnte en av informantene at han hadde en bror i partiet som hjalp han. Dette utsagnet kom da vedkommende ble spurt om planprosessen rundt utbygging av nye produksjonslokaler. Selv om dette er en isolert uttalelse og det eneste konkrete empiriske funn om partirelasjoner, kan det kanskje indikere noe om forholdet mellom bedrifter og det offentlige, nemlig at forholdet baserer seg på personlige kontakter, og uformelle relasjoner. Ett funn er selvsagt ikke noe bevis, men funnet støttes av flere opplevelser jeg hadde i det kinesiske dagliglivet. Systemet bærer preg av personlige gjenytelser og er en viktig del av en eldgammelt kinesisk samfunnsordning kalt Guanxi, (Hansen 2002 og Olsen 2006). Jeg vil nok en gang understreke at relasjonene mot partiet ikke kan bevises som generelle ut fra kun en informants uttalelser.

#### **4.5 Produksjonssystemets territoriale egenart.**

Som nevnt i kapittel 2.3 er det i økonomisk geografi vanlig å se på økonomisk aktivitet gjennom en interaksjon mellom variablene teknologi institusjoner/organisasjoner og territorium (Storper 1997, Crevoisier 2004). Det territoriale produksjonssystemet vil i så måte utgjøre det territoriale segmentet i dette samspillet med teknologi og institusjonelle forhold (Lindkvist 2005). I globale økonomiske virksomheter vil territoriale egenskaper være med å forme konkurranseevne og utviklingsmuligheter for næringen i produksjonssystemet. Territorielt betingede egenskaper som ikke lar seg imitere av produksjonssystemer, danner spesifikke lokale produksjonskonvensjoner som former økonomisk aktivitet i et område som skaper lokale konkurransefortrinn (Crevoisier 2004). Dette avsnittet vil forsøke å svare på hvilke lokale konvensjoner som er dominerende i produksjonssystemet i Qingdao, jfr. kapittel 2.3.1.

Først og fremst er Qingdao en by som har lange tradisjoner for sjømat og sjømatindustri. Grunnlaget for en slik tradisjon er naturgitte forhold som nærhet til et hav rikt på ressurser. Resultatet er gode kunnskaper om sjømatnæring og en kultur der sjømat har hatt en sterk posisjon i kostholdet i århundrer. Disse faktorene gjør at veien fra småskala sjømatindustri for lokalt konsum og salg til et globalt sjømatsentrum ikke blir lang ettersom kunnskap og tilgang på råvarer har vært til stede i lang tid.

Den historiske bakgrunnen hjelper oss å forstå hvorfor Qingdao har opplevd en stor vekst i foredlingssektoren for sjømat etter at Kina åpnet seg økonomisk for verden etter 1978. Allerede før åpningen lå det store statlige bedrifter her som produserte sjømat for det kinesiske markedet. Flere av disse fabrikkene danner grunnlag særlig for de familieeide bedriftene av i dag. Samtidig som Kina ble en del av globalisert handelsvirksomhet opplevde landet at fiskeressursene i kinesiske havområder ble overbeskattet. Resultatet blir mangel på råvarer og overkapasitet ved bedriftene. Ved å importere råvarer ble dette problemet delvis løst. Lave lønninger og fleksibilitet i produksjonen medfører at kinesiske sjømatbedrifter kan foredle sjømat rimeligere enn de fleste andre bedrifter. Lave lønninger og evnen til å være fleksible er den største årsaken til at også det regionale produksjonssystemet i Qingdao kan konkurrere internasjonalt (jfr komparative fortrinn kap.1.4.3).

Geografisk nærhet til Korea og Japan, samt migrasjon av kinesere til USA er faktorer som påvirker bedriftenes handlinger i produksjonssystemet. En annen faktor som er med på å forme konvensjonene er den friheten bedrifter opplever i forhold til myndighetene når det gjelder utvidelse av bedrifter, utbygning og tilgang på arbeidskraft.

*- Vi har godt forhold til Bank of China. Banken gir oss gode kreditt og lånevilkår-*  
Informant 5

En annen av mine informanter som tidligere hadde arbeidet i Seattle uttalte

*- I USA var det vanskelig å drive business, alt måtte behandles og det tok årevis før noe kunne gjennomføres. Her i Qingdao det mye friere. -*

Informant 1

Ved siden av å være en tankevekkende uttalelse som sammenlikner liberale USA og kommunistiske Kina, sier denne uttalelsen, mye om de prosesser som ligger til grunn for økonomisk utvikling i Kina. Planprosesser tar kort tid i Kina. Dersom en bedriftsleder klarer å overbevise de lokale myndighetene om eksempelvis byggeprosjekter, og disse er i tråd med gjeldende regler er det svært kort saksbehandling og veien mellom plan og ferdig bygg er kort

Ett møte med en byplanlegger i Ningbo i Zeijangprovinsen sør for Shanghai, arrangert i forbindelse med konferansen i Hangzhou i 2005, underbygget inntrykket av frihet og effektivitet i byggesaker. I Ningbo hadde hele sentrum blitt forandret fra lav bebyggelse og tradisjonell kinesisk bystruktur til flere kvartaler med skyskrapere og veianlegg i løpet av få år, og på spørsmål om hvor innbyggerne ble av i dette prosjektet ble det henvist til noen høyblokker i utkanten av byen hvor disse ble flyttet. Det finnes flere eksempler på slik planlegging og tvangsflytting. Kanskje mest kjent internasjonalt er byggingen av dammen i de tre kløfter der store vannkraftanlegg gjør det nødvendig at 1,5 millioner kinesere må tvangsflyttes. Disse eksemplene taler om en teknisk og økonomisk effektivitet som kanskje også gjelder utvidelser i sjømatindustrien.

Produksjonssystemets territorielle egenart er altså de faktorer som påvirker handlingsmønsteret blant bedriftene i Qingdao og som ikke lett lar seg imitere av andre regioner. Isolert sett er ikke de overnevnte faktorene spesielle for Qingdao, men

kombinasjonen av faktorer og dermed grunnlaget for konvensjonene er unike for regionen. Bevissthet rundt sine egne konvensjoner er sentralt for å kunne lykkes i en global produksjonskjede.

#### **4.6 Sammendrag, konvensjoner i produksjonssystemet**

I det foregående er foredlingsindustrien for sjømat i Qingdao presentert med fokus på produksjonsmetoder, forhold mellom aktører og miljøets betydning. I det følgende vil jeg sette disse funnene i sammenheng med teorien om konvensjoner som nøkkelelementer i produksjonssystemet.

Konvensjonene er som nevnt de formelle og uformelle regler, tradisjoner og praksiser som bedriftene i produksjonssystemet former sin aktivitet etter og omvendt. En uendelighet av slike konvensjoner vil være mulige å nevne for en hver bedrift, men jeg vil skissere de konvensjonene som jeg anser som viktigst for bedriftene i Qingdao. Konvensjonene som blir skissert er de faktorene som utgjør de lokale egenskapene som er nevnt i avsnitt 4-7 og bruke dem som konkurransefortrinn i en global industri. Følgende konvensjoner er sentrale for bedrifter i Qingdao (nummereringen representerer ingen vektning).

1. Arbeidsintensiv produksjon med enkle redskaper (kniv, tang, håndmakt)
2. Evne til hurtig å lære produksjon andre produkter
3. God tilgang på billig arbeidskraft
4. God disiplin og arbeidsevne
5. Kjølige produksjonslokaler
6. Kortest mulig behandling av opptinte råvarer
7. Overholdelse av hygienestandarder
8. Hurtig nedfrysing av produkter
9. Produktene må oppfylle kjøpernes spesifikasjoner
10. Evne til å opprettholde eksisterende relasjoner (råvaremarked, konsummarked, andre bedrifter)
11. Evne til å danne nye relasjoner

I kapittel 2.3 nevnes kategorier av konvensjoner. Alle konvensjoner kan plasseres i disse kategoriene. Grensen mellom kategoriene virker flytende og en konvensjon kan inneha egenskaper som passer i flere kategorier. Punktene 1 til 4 er på den ene siden *lokale* konvensjoner ettersom de representerer faktorer ved produksjonen som er geografisk betinget. Kinesiske bedrifters tilgang på billig arbeidskraft er som nevnt (kapittel 1.4.3) en av de viktigste komparative fortrinn. På den andre siden er disse konvensjonene industrielle, ved at de muliggjør lave produksjonskostnader og god utnyttelse av råvarene.

Punktene 5 til 9 er i all hovedsak *kommersielle* konvensjoner ettersom de representerer krav fra markedet til kvalitet på produktene, på den annen side kan de ses på som *offentlige* konvensjoner da de representerer globale standarder for kvalitet. Punkt 10 og 11 er *kommersielle* konvensjoner som vanskelig kan passe inn i noen av de andre kategoriene.

Jeg har skissert 11 konvensjoner som jeg mener er sentrale for bedriftene i Qingdao. Disse er basert på observasjoner gjort i felt og informantutsagn. Konvensjonene gjelder definitivt nøkkelinformantene og sannsynligvis alle bedriftene i undersøkelsen. Oppsummert anser jeg de viktigste konvensjonene i produksjonssystemet i Qingdao som *industrielle* og *kommersielle*. Bedriftene driver masseproduksjon men forhold til både råvaremarkedet og konsumentmarkedet fordrer et kommersiell eller markedsrettet fokus i tillegg.

## 5 Konkurransen

### 5.1 Innledning

I forrige kapittel presenterte jeg produksjonssystemet for sjømatforedling i Qingdao. Dette kapitlet skal presentere konkurranseforhold for næringen ved å bruke de verktøy for konkurranseanalyse som ble skissert i teorikapitlet. Kapitlet søker å finne svar på problemstilling P2. Som formulert i P2 er det denne oppgavens mål å se på betydningen av råvareleddet i produksjonskjeden.

### 5.2 Konkurransenforhold for kinesiske bedrifter i alminnelighet

Fra kinesisk økonomi åpnet seg for internasjonal handel og globalisering i 1978 og frem til i dag har masseproduksjon av forbruksvarer vært den dominerende økonomiske aktiviteten som har ført Kina inn blant de største økonomiene i verden. Utviklingen skyldes konkurranseforhold og at eksportindustrien i Kina uansett næring nyter godt av felles konkurransefordeler. Dette avsnittet skal forsøke å presentere noen av disse som har relevans for sjømatnæringen. Avsnittet vil derfor gi et innblikk i konkurransesituasjonen for sjømatbedrifter som deltar i internasjonal handel, en situasjon som selvsagt også gjelder for foredlingsbedrifter for sjømat i Qingdao.

Fleksibiliteten i produksjonen som er skapt av at sjømatindustrien baserer seg på manuell produksjon og gjør som nevnt i kapittel 4, aktørene fleksible. De kan endre produksjonsmønster og produkttype avhengig av etterspørsel i markedet og råvaretilgang. En av mine informanter sa at dersom det var nødvendig kunne bedriften gå fra produksjon av ett produkt til et annet i løpet av kort tid med opplæring:

*- Vi kan produsere hva som helst av sjømat (...) arbeiderne er lærenemme og vi kan lære opp arbeiderne til å produsere nye produkter i løpet av et par uker. –*

Informant 2

Selv om produksjon ved manuelt arbeid er mindre effektivt enn maskinell industri, gjør tilgangen på arbeidskraft og graden av fleksibilitet at produksjonen av forbruksvarer for et globalt marked er konkurransedyktig. Kina kan inneha en dominerende posisjon som produsent av alle typer varer der pris og kvantitet er viktigste konkurransefaktorer. Så lenge lønningene er lave er det økonomisk fornuftig å produsere varer med manuell arbeidskraft. Når det er sagt, er det selvsagt mange andre faktorer som spiller inn i konkurranseaspektet til de forskjellige industrier. Men på generelt grunnlag er det kostnadseffektiv produksjon som er det felles konkurransefortrinn for alle typer av økonomiske virksomheter i Kina (Lindkvist et. al. 2006).

For foredlingsindustrien for sjømat i Qingdao er forholdene litt mer komplekse og det er forhold ved denne industrien som gjør at det også er andre aspekter ved næringen som i stor grad avgjør konkurranseevne og utvikling.

### **5.3 Råvaretilgang og konkurranse.**

Problemstillingene i denne oppgaven er knyttet til hypotesen om at råvaremarkedet er den viktigste begrensende faktor for vekst og utvikling i produksjonssystemet for sjømat i Qingdao. Bakgrunnen for hypotesen er at også bedriftene i Qingdao har god tilgang på billig arbeidskraft og har evne til fleksibel produksjon på lik linje med andre produsenter i Kina. Men sjømatindustrien her er underlagt litt andre faktorer når det gjelder tilgang til råstoff enn bedrifter som for eksempel baserer seg på jordbruksprodukter eller industrielt fremstilt råstoff. Foredling av sjømatprodukter er i all hovedsak basert på naturlige forekomster av økonomisk utnyttede arter i havet og er dermed prisgitt naturgitte svingninger, og overbeskatning. Slike variasjoner er vanskelige å forutse og utgjør dermed en utfordring for sjømatprodusenter med tanke på hvordan skaffe seg nok råvarer for å kunne utnytte produksjonskapasiteten. Dessuten er konkurransen om råstoffet i verden blitt stadig vanskeligere ettersom omsetningen baserer seg på elektroniske auksjoner, og transporten gjøres lettere gjennom frysing og hurtigere befraktning. Gjennom intervjuer med ledere i sjømatbedriftene i Qingdao ble råvaretilgang nevnt som den vanskeligste og minst forutsigbare faktoren i industrien ettersom den varierte fra år til år og få langvarige kontrakter for råvareleveranse ble inngått.



I kapittel 2-3 ble produksjonssystemer kort presentert som en måte å bruke konvensjoner til å klassifisere bedrifter i forskjellige verdener av konvensjoner. Dermed er det mulig å uttrykke seg om hvilke konkurransefaktorer som gjelder for bedriftene.

Bedriftene får retningslinjer fra kjøper om hvordan produktene skal være for å tilfredsstillende konsumentenes behov. De får altså presentert *markedskonvensjonene*.

*- Vi får besøk av representanter for kjøperne som kommer med spesifikasjoner på de forskjellige produktene –*

Informant 3

Produktene som produseres er resultat av kjøpers ønske og bedriftene driver i liten grad produktutvikling selv. Produktene er i høy grad standardiserte. Kjøpere spesifiserer hvilke produkter som ønskes. Dette belyser en annen faktor i prosessen med å kategorisere produsentenes konvensjoner, nemlig en effektivitet og evne til forutsigbarhet i forhold til markedet. Man kan dermed slutte at bedriftene i Qingdao befinner seg i en industriell produksjonsverden ettersom bedriftenes konvensjoner er industrielle.

Kravene til å lykkes i et industrielt produksjonssystem er at bedriftene må masseprodusere og holde prisene nede slik at de kan konkurrere på pris, som er den viktigste konkurransefaktoren for slike bedrifter (Storper 1997). Et krav for å lykkes med det, er god tilgang på råvarer. Undersøkelsene som er gjort i forbindelse med denne oppgaven antyder at det ikke er tilfelle.

*- Grunnet råvaretilgangen blir profittmarginen mindre og mindre -*

Informant 7

*- Vi må holde produksjonen oppe og prisene nede, det blir vanskeligere og vanskeligere -*

Informant 1

Tabell 5-1 Bedriftenes forhold til råvaretilgang

Navn	Mangler råstoff
Informant 1	Ja
Informant 2	Ja
Informant 3	Ja
Informant 4	Nei
Informant 5	Vet ikke
Informant 6	Ja
Informant 7	Nei
Informant 8	Ja
Informant 9	Vet ikke
Informant 10	Ja
Informant 11	Vet ikke
Informant 12	Ja
Informant 13	Vet ikke

Tabell 5-1 viser hvilke bedrifter i undersøkelsen som har problemer med å få nok råstoff til sin produksjon. Blant de ni bedriftene der råstoffsituasjonen er kjent viser tabellen at 7 av dem mangler råstoff.

*- Råvareprisene vil øke i fremtiden –*

Informant 7

*- Vi bruker mye ressurser på å opprettholde et godt forhold til råvareleverandørene -*

Informant 3

*- Vi opplever hardere og hardere konkurranse. Det blir mindre og mindre naturressurser –*

Informant 2

Sitatene ovenfor støtter argumentene om at tilgang på råvarer er meget stor og kanskje den største utfordringen i industrien. Konsummarkedet vil ikke oppleve svingninger på samme måte fra år til år og det krever sannsynligvis heller ikke like mye

ressurser for å finne aktuelle kjøpere av produktene. Etterspørsel etter sjømat i vesten er stabilt økende ettersom sunn mat og rene naturprodukter blir stadig mer populære (Hansen 2002). Konsumentmarkedet er riktignok prisømfintlig, men her har som nevnt kinesiske bedrifter allerede et fortrinn som ikke lett lar seg imitere av andre land. Det er en global stagnasjon i fiskeriene dersom man ser på fangstvolum, og volum er det viktigste for bedrifter som masseproduserer sjømatprodukter. Ved at tilgangen på råvarer stagnerer eller blir dårligere, vil prisen stige noe som i sin tur vil påvirke prisen på produktene når antallet aktører øker. I utgangspunktet vil dette sannsynligvis bety en global prisstigning, altså ikke en stigning som vil ramme bedriftene i Qingdao mer enn andre.

Bedriftene i Qingdao som baserer seg på industrielle konvensjoner og mangler råvarer vil ha relasjoner og koblinger til råvareleverandører som viktigste konkurransefaktor.

Nøkkelen til positiv utvikling og konkurransefordeler for bedriftene i Qingdao er dermed gode relasjoner til råvareleverandører, forutsigbare leveranser og avtaler som sikrer bedriftene tilgang på råvarer i det lange løp. Oppsummert kan det synes som om bedriftene i Qingdao befinner seg i en knipe ettersom konvensjonene i produksjonssystemet er industrielle og stabil tilgang på råvarer er en betingelse for suksess, mens dette avsnittet antyder at de fleste bedriftene opplever råvaremangel.

## 5.4 Konkurransestrategier

Dette avsnittet vil forsøke å belyse konkurransesituasjonen for foredlingsbedriftene i Qingdao litt nærmere ved å bruke Porters teori om konkurransestrategier som verktøy. Målet med en slik fremstilling blir å gjennomgå de konkurransekraftene som Porter skisserer og gjennom empiriske funn kunne uttale seg om hvilke av disse som er viktigst for foredlingsbedriftene i Qingdao. Gjennom en slik analyse vil problemstilling P2, om råvaretilgang og konkurransevne, kunne belyses med en noe annen vinkling enn i kapittel 5.3. I det følgende vil jeg gjennomgå alle konkurransekraftene skissert i Porter (1987) og uttale meg om hvilke som er mest viktige for bedriftene i Qingdao.

### 5.4.1 Etableringstrussel

Med etableringstrussel menes trusler nye aktører i produksjonssystemet utgjør for de allerede etablerte bedriftene. Statlige begrensninger for utenlandske etableringer kombinert med overkapasitet på produksjonssiden er med på å gjøre at denne trusselen er liten for bedriftene i Qingdao. Når det er sagt, påpekte informant 3 at konkurranse fra nystartede bedrifter i Dalian var en byrde for bedriftene i Qingdao. Informanten hevder dermed at det skjer nyetableringer i Dalian som konkurrerer om det samme konsumentmarkedet og råvaremarkedet som bedriftene i Qingdao.

Alle nøkkelinformantene i denne oppgaven (jfr. Fig 3-1) fokuserer på nettverk og sterke relasjoner til sine kunder og leverandører, som en svært viktig del av sin virksomhet. Slike relasjoner er vanskelige å skaffe for nyetablerte industriforetak og er en faktor mot etableringstrusselen. Unntaket i denne sammenheng er Bedrift 4 som i etableringsfasen allerede hadde vel definerte relasjoner. Deres satsing i Qingdao begrenset seg til produksjonsleddet i en verdikjede som er kontrollert av konsernet alene.

Når utenlandske bedrifter på råvaresiden etablerer produksjonsenheter i Qingdao for å dra nytte av de generelle komparative fortrinnene i Kina kan det gi en konkurransefordel, ved at de har bedre oversikt over sin egen råvaretilgang enn bedrifter som ikke har slike forbindelser. Slik integrering utover i produksjonskjeden er muligens svært vanlig, men ettersom det er et krav om 51 prosent kinesisk eierskap i bedriftene i

Kina er det nok vanskelig å få informanter som representerer slike ”satellittbedrifter” til å innrømme overstyring fra utenlandske morselskaper.

Med unntak av overnevnte fenomen er det vanskelig å argumentere for at etableringstrusselen vil være særlig stor for foredlingsbedriftene i Qingdao. Ingen av informantene i denne undersøkelsen nevner nyetablering som direkte trussel mot fremtidig utvikling. Tabell 4-5 viser hvilke faktorer som bedriftene anser for å være sine største utfordringer.

#### 5.4.2 Konkurransen mellom eksisterende bedrifter i bransjen.

I utgangspunktet er det flere aspekter ved produksjonssystemet i Qingdao som indikerer sterk konkurranse mellom bedriftene i bransjen. Det er mange bedrifter som sliter med å fylle sin produksjonskapasitet og som er avhengig av det samme globale ressursgrunnlaget for videre vekst og utvikling.

*- Det er for mange små aktører her (...) jeg tror mange små bedrifter vil bukke under i fremtiden –*

Informant 5

Sitatet ovenfor kan tolkes i retning av at de små bedriftene presses av andre bedrifter i Qingdao. Når man tar i betraktning viktigheten av relasjonsbygging og nettverk virker det naturlig å hevde at slike bedrifter vil få problemer i fremtiden ettersom de sannsynligvis ikke har ressurser til å markedsføre seg internasjonalt i konkurransen om ressursene. En del av de små aktørene baserer seg sågar på råvarer fra større aktører og blir hjulpet av disse til fortsatt eksistens. Konkurransen fra eksisterende bedrifter er hard og vil kunne føre til at enkelte bedrifter må gi tapt, inntrykk fra nøkkelinformantene tilsier ikke at bedriftene frykter konkurranse fra eksisterende bedrifter i bransjen. Tabell 4-5 viser at ingen av informantene nevner konkurranse med andre bedrifter som en stor svakhet. Unntaket er som nevnt informant 7 som fokuserer på konkurranse fra Dalian (kapittel 4.4), det er kun en enkeltuttalelse og kan ikke si noe om de andre bedriftene

### 5.4.3 Press fra substituttprodukter.

Produktene som produseres av foredlingsbedriftene i Qingdao er standardiserte og stammer fra naturbaserte råvarer. Nettopp det faktum at råvarene er spesielle og helt avgjørende for ferdigvarenes egenart, gjør at alternative produkter ikke vil kunne utgjøre noen særlig stor trussel for bedriftene. Dessuten er ett av hovedfortrinnene til bedriftene som nevnt evnen til å kunne være fleksible i produksjonen slik at de kan levere akkurat det kundene vil ha.

Når bedriftene som nevnt er fleksible og kan produsere en rekke forskjellige produkter er det vanskelig å tenke seg konkrete substituttprodukter som i betydelig grad kan påvirke konkurranseevnen til bedriftene i Qingdao i negativ retning. Selv om slike produkter skulle komme på banen vil Qingdao bedriftenes fleksibilitet kunne bøte på problemet.

*- Eksportordrene blir avtalt før vi skaffer råvarer –*

Informant 3

Sitatet viser at i dette tilfellet er etterspørselen etter produktene bedriften produserer allerede fastlagt før bedriften skaffer råvarer. Samtlige nøkkelinformanter og intervju med norske eksportører sannsynliggjør at slike avtaler er det normale. Dermed er det allerede avtalefestet at produktene som produseres blir solgt. Dersom press fra substituttprodukter skal ha innvirkning på konkurranseforholdet for bedriftene i Qingdao må det være som følge av endringer i det globale markedet for næringsmidler. Den senere tids utvikling har pekt på en økende etterspørsel for sjømat som en erstatning særlig for fjærfe produkter som har opplevd nedgang i etterspørsel som følge av blant annet fugleinfluenza og salmonella oppblomstringer (Lindkvist et. al. 2005). Slik sett er det også sannsynlig at billige sjømatprodukter kan være substituttprodukter for andre næringsmidler snarere enn omvendt. Dersom det likevel skulle komme produkter som setter etterspørselen etter sjømatprodukter i fare er det grunn til å tro at bedriftene i Qingdao, gjennom sin fleksibilitet vil kunne overvinne slike problemer.

#### 5.4.4 Kjøpers forhandlingsposisjon.

Kjøpere av produkter fra foredlingsbedriftene i Qingdao vil enten ha ferdige produkter direkte til detaljhandel, eller halvfabrikata for ytterligere foredling. Alle nøkkelinformantene hevdet at bedriftene ofte inngår kontrakter som spesifiserer volum av forskjellige varer og at de deretter må skaffe seg råvarer for å kunne levere disse varene. Informantene 4,5,7,10 og 12 (jfr. tabell 3-1) er underlagt større distribusjonsselskaper som har stor innflytelse og beslutningsmyndighet på foredlingsbedriftenes vegne. I disse tilfellene vil forhandlinger med kjøpergrupper være utenfor selve foredlingsbedriftenes influenssfære, og det vil gi liten mening å snakke om noen forhandlingsposisjon.

I de tilfellene der foredlingsbedriftene står på egne ben og fritt søker etter avtaler med kjøper er saken en annen. Da er det de Qingdaobaserte bedriftene som selv sitter ved forhandlingsbordet. Under omvisning på en av fabrikkene i Qingdao der det ble produsert ferdigvarer av torsk, var det klart at bedriften hadde avtaler med mange forskjellige kunder spredt over hele verden. De forskjellige produktene ble fremstilt av hel torsk, pakket i forskjellig emballasje og sendt henholdsvis til USA, Storbritannia og øst Europa. Bedriften hadde forhandlet seg frem til avtaler som gjorde den i stand til å maksimere verdiskapningen i produksjonen ved å differensiere produktene og selge dem til de markedene som gav best betaling for det enkelte produktet. Slike avtaler kan ikke fremforhandles dersom det er konsummarkedets representanter som sitter med forhandlingskortene.

Kjøpers krav i forhandlinger om sjømatprodukter går på pris og kvalitet. Som nevnt er selve motoren i kinesisk forbruksindustri evnen til å produsere til lavere pris enn de fleste andre regioner. Kvalitet sikres gjennom et markert fokus på overholdelse av de fastsatte hygienebestemmelser og detaljkrav til råstoffbearbeidelse som er nedfelt i avtalene med kontraktpartnerne. Disse avtalene blir meget strengt overholdt av kinesiske bedrifter ettersom de er helt avgjørende for deres evne til å eksportere produktene sine.

Som nevnt tidligere i oppgaven er det et økende behov for sjømatprodukter verden over. Et stort behov for sjømatprodukter kan til tider overstige tilgangen og svekke kjøpers forhandlingsposisjon, noe som gjør at bedriftene i Qingdao ikke har problemer med etterspørselen etter varer. På sjømatmessen i Guangzhou i november 2005 var det

mitt inntrykk at bedriftene som promoterte seg der fokuserte på kontakt med råvareleverandører fremfor kjøpere fra konsummarkedet.

#### 5.4.5 Leverandørenes forhandlingsposisjon.

I avsnitt 5.1 konkluderes det med at de viktigste konkurransefaktorene for bedriftene i Qingdao er pris og råvaretilgang. I den forbindelse er det klart at råvareleverandører i utgangspunktet har en sterk forhandlingsposisjon overfor foredlingsbedriftene. Dette forholdet gir seg utslag i at bedriftene i Qingdao må tilpasse sin produksjon etter hvilke råvarer bedriften klarer å skaffe og at foredlingsbedriftene noen ganger må ta til takke med råvarer av lavere kvalitet ettersom pris er et annet viktig forhandlingskriterium for bedriftene.

*- Utviklingen i råvaremarkedet er den begrensende faktor for vekst i bransjen.*

*Prisene øker over hele verden –*

Informant 7

I tillegg til prisøkning klager informanten på dårlig kvalitet fra råvareleverandører. Informant 7 gav som eksempel et parti med hyse som under inspeksjon i Norge hadde vært av prima kvalitet, som så hadde gulnet og blitt forringet da partiet nådde frem til bedriften. Denne verdiforringelsen ville ingen ta ansvaret for selv om informanten mente ansvaret lå hos de norske eksportørene. Bedriften hadde ikke ressurser til å følge opp denne saken og ble tvunget til å fremstille produkter til dårlig kvalitet med lav avkastning.

Dette eksempelet illustrerer to faktorer ved foredlingsbedriftenes posisjon overfor råvareleverandørene. For det første hadde bedriften ikke posisjon til å presse de norske eksportørene til å ta ansvar for hendelsen. For det andre illustrerer det faktum at bedriften fikk solgt produktene fra dette partiet at etterspørselen etter sjømatprodukter er så stor at kvalitetskravene av og til kan reduseres noe. Jeg vil presisere at dette er et isolert eksempel og sannsynligvis ikke representativt for hele næringen. For å avdekke slike forhold kreves ytterligere forskning på kvalitet og maktbalansen i transaksjoner mellom produsent og råvareleverandør.



Det som synes klart er at bedriftene i Qingdao mangler råstoff, og siden de baserer seg på masseproduksjon til lave priser er så avhengig av råvaretilgang at leverandørens forhandlingsposisjon blir styrket.

## 5.5 Sammendrag

Dette kapitlet har forsøkt å svare på problemstilling P2, om råvaremarkedets innvirkning på konkurranseevnen til foredlingsbedriftene i Qingdao. Problemstillingen er blitt belyst først ved å plassere bedriftenes konvensjoner i en industriell kategori, der en kombinasjon av masseproduksjon og avhengighet av råvarer ble avdekket. De samme elementene ble avdekket ved å vurdere bedriftenes handlinger ut fra Porters konkurransekrefter. *Kjøpers forhandlingsposisjon*, altså forholdet til råvareleddet, er den av konkurransekreftene som er mest ressurskrevende for bedriftene. Konklusjonen på kapitlet er at god kjennskap og sterke relasjoner til råvaremarkedet er helt avgjørende for at foredlingsbedriftene i Qingdao kan lykkes. Tilgang på råvarer er den viktigste begrensende faktor for utvikling i produksjonssystemet. Neste kapittel vil presentere strategier for å overvinne problemer knyttet til råvaremangel.



## 6 Strategier

Kapittel 5 antar at råvaremangel er den begrensende faktor for konkurranse og utvikling i produksjonssystemet for sjømat i Qingdao. Dette kapittelet vil forsøke å svare på problemstilling P3 om strategier for å redusere risiko rundt råvaretilgang, ved å presentere de strategier bedriftene benytter for å bøte på problemene med begrenset råvaretilgang.

Ved siden av generell knapphet og stor konkurranse om råvarene er som nevnt også naturlige variasjoner og endringer i ressurstilgang fra år til år med på å øke usikkerheten knyttet til råstofftilførselen. Slike variasjoner kan være naturlige svingninger i bestander, men også endrede politiske forhold hos leverandører. Dette kapittelet vil også ta for seg de mekanismer som ligger til grunn for foredlingsbedriftenes tilgang på råstoff samt hvilke strategier bedriftene benytter seg av for å redusere råstoffknappheten eller risikoen knyttet til denne.

### 6.1 *Hvordan skaffe råstoff?*

I all hovedsak baserer foredlingsbedriftene i Qingdao sin virksomhet på foredling av råvarer importert fra hele verden. Unntaksvis benytter bedriftene råvarer fra andre foredlingsbedrifter eller råvarer fra Kina. Tabell 3-2 viser hvilke bedrifter som har hovedkontor i Qingdao (tabell 3-2), men som nevnt innebærer ikke lokal tilhørighet nødvendigvis større grad av selvstendighet i avgjørelser knyttet til tiltak mot andre ledd i verdikjeden. Inntrykket fra undersøkelsene er at utviklingen går i retning av at flere av bedriftene ønsker å frigjøre seg fra slike overordnede bedrifter og overta ansvar for råstofftilgang selv. Bakrunnen for dette inntrykket er at ingen av nøkkelinformantene nevnte noe om føringer fra morselskaper i utlandet. Dessuten nevnte en av de norske eksportørene at forhandlingene tidligere var utelukkende med japanske selskaper, mens det i dag i økende grad forhandles direkte med kinesiske produsenter (jfr. sitat kap. 7.3.1). Enkelte av bedriftene som nå har egenansvar for råvaretilgang var tidligere underlagt eksterne utenlandske selskaper.

Kontakten med råvareleverandørene utenfor Kina, enten det er agenturer eller direkte fra fangstleddet, oppnås gjennom møter på fiskeri- og sjømatmesser eller gjennom internettportaler som foredlingsbedriftene må betale lisens for å få tilgang til. Når kontakt er oppnådd med leverandørene er kontakten preget av uformelle relasjoner, middager og nettverksbygging.

*- Våre partnere er akkurat som venner. Vi kjenner dem personlig-*

Informant 2

*- Vi tar ofte med oss forretningspartnere på byen (...) dere nordmenn er glade i byturer -*

Informant 1

*- Det er viktig med et godt forhold til våre leverandører –*

Informant 3

Sitatene gir et bilde av forholdet mellom foredlingsbedriftene og leverandørene. Informant 2 fortalte også om en eksportør fra Tromsø. Denne ble omtalt med fornavn og informanten gav inntrykk av et forhold av gjensidig vennskap der vedkommende hadde vært på besøk i Qingdao. Informanten hadde også vært på besøk i Tromsø.

Når kontakten er opprettet er det viktig å gi inntrykk av seriøsitet, åpenhet og tillit slik at råvareleverandøren ikke ønsker å bytte produsent. Kontrakter inngås på åremål noe som virker relativt risikofyllt tatt i betraktning den variasjonen som finnes på råvareområdet. For å redusere risikoen ved slike kontrakter er det viktig at de relasjoner som opprinnelig bidro til kontraktene er langvarige og solide. Slik bygges gjensidig tillit (Lindkvist 2004).

Uforutsigbar utvikling på råvaremarkedet innebærer at foredlingsbedriftene ofte må søke seg til nye områder for å etablere relasjoner. En informant fortalte hvordan bedriften skaffet seg kontakter i det europeiske råvaremarkedet. Tidligere hadde bedriften importert stillehavslaks fra Nord-Amerika, men endringer i råvaretilgangen tvang bedriften til å søke seg til andre markeder. Bedriften kom i kontakt med en Spania-basert virksomhet som informanten kalte et ”investigation” firma, som satte bedriften i kontakt med råvareleverandører i Europa. Representanter fra denne

virksomheten hadde nettopp vært på besøk hos den aktuelle bedriften i Qingdao. Prosessen hadde på tidspunktet for intervjuet ikke resultert i konkrete avtaler.

*- Vi må omstille oss for å bli bedre til å skaffe råvarer –*

Informant 2

I en virkelighet der råvaretilgang blir stadig dårligere kreves omstillinger i bedriftene. Slike omstillinger vil bidra til økt fokus på relasjonsbygging, økt kunnskap om ressursvariasjoner og bedre evne til fremheve egen virksomhet.

Bedriftene i Qingdao har i forskjellig grad gjennomført tiltak for å bedre sin egen posisjon i denne sammenhengen. Flere stillinger i importavdelingene, økt satsing på messevirksomhet og informasjon om bedriftene, bedre engelskkunnskaper og etablering av kontorer i Europa og USA er eksempler på strukturelle endringer foredlingsbedriftene har gjort. Gjennom slike omstillinger endres fokus i bedriftene fra et rent produksjonsfokus til fokus på eksterne relasjoner og nettverksbygging. Omstillingsevne er dermed en av de avgjørende egenskaper for foredlingsbedriftenes evne til å skaffe oversikt over og redusere usikkerhet rundt tilgang på råvarer.

## **6.2 Andre strategier**

Ved siden av strategier og omstillinger som går i retning av å bedre tilgang på råvarer, har mange foredlingsbedrifter i Qingdao også gjennomført andre tiltak for å redusere den industrielle og økonomiske risikoen i sjømatbransjen.

Tabell 6-1 Diversifiseringsstrategier

Navn	Mangler råstoff	Diversifiseringsstrategier
Bedrift 1	Ja	Eiendom, restaurantdrift
Bedrift 2	Ja	Eiendom, hotell, restaurant, kjøtt og andre matvareprodukter
Bedrift 3	Ja	Kjøtt, frukt/grønnsaker
Bedrift 4	Nei	Kun sjømat
Bedrift 5	Ukjent	Restaurant, eiendom, ferieresorter
Bedrift 6	Ja	Kun sjømat
Bedrift 7	Nei	Hovedsakelig sjømat
Bedrift 8	Ja	Kun sjømat
Bedrift 9	Ukjent	Kun sjømat
Bedrift 10	Ja	Kun sjømat
Bedrift 11	Ukjent	Landbruksprodukter, krydderprodukter, eiendom
Bedrift 12	Ja	Frukt, grønnsaker
Bedrift 13	Ukjent	Krydder, paneringsprodukter, kjøtt, eiendomsutvikling

Tabell 6-1 er en utvidelse av tabell 5-1 der differensieringsstrategier er inkludert for å vise hvor utbredt det er blant bedriftene i Qingdao å satse på andre bransjer enn sjømatindustri. Tabellen viser også at det ikke virker å være noen direkte sammenheng mellom det å antyde bekymring for råvaretilgangen og differensieringsstrategier. Mangel på en slik sammenheng kan komme av at bedriftene som antyder råvaremangel, men ikke satser på andre bransjer enten mangler kapital til satsing eller har tro på at de kan tilpasse seg råvaremangelen uten å satse i andre bransjer.

I det følgende blir diversifiseringsstrategiene presentert hver for seg med for å kunne gi et bedre innblikk i hva som ligger til grunn for slik satsing

### 6.2.1 Produksjon av andre matvarer.

Tabell 6-1 viser at det ved siden av foredling av sjømatprodukter, er flere bedrifter som produserer andre matvarer som kjøttprodukter, frukt og grønnsaker, og andre næringsmiddelprodukter som er beregnet på konsummarkedet. I tillegg produserer enkelte bedrifter ingredienser som brukes i matvareforedlingen som for eksempel brød og krydderblandinger som brukes til å panere fisk eller kjøttprodukter. Slike produkter brukes internt i bedriften og selges til andre foredlingsbedrifter som ikke produserer tilsetningene selv. Av tretten bedrifter som utgjør det empiriske grunnlaget i denne oppgaven befatter seks av dem seg med produksjon av andre matvarer. To av disse

produserer kun frukt og grønt produkter, mens de fire resterende produserer alle typer matvarer.

Det vil være feil å si at satsingen på andre produkter enn sjømat bare er et resultat av vanskelig råvaretilgang. De fleste av disse bedriftene utnytter de ressurser de har i form av produksjonskapasitet og arbeidskraft til å produsere flere produkter med samme eller tilnærmet lik produksjonsmetode. Forskjellen på foredling av kjøttvarer og sjømatprodukter er sannsynligvis ikke så stor når prosessen er basert på manuelt arbeid med enkle redskaper, og når arbeiderne kan læres opp til å produsere andre produkter på kort varsel. Selv om ikke satsingen på andre matvareprodukter er en bevisst strategi for å minimere risiko rundt råvaretilgang, vil muligheten til å endre produksjonen gi muligheten til å stå på flere bein dersom tilgangen på råvarer skulle bli dårlig.

*- Markedet for kjøtt og sjømat er dårlig. Vi eksporterer til Øst-Europa og Russland. Kjøttavdelingen må redusere! Vi leter etter andre produkter å produsere.–*

Informant 3

Sitatet ovenfor understreker at det ikke nødvendigvis er mindre risikabelt å satse på annen matvareproduksjon. Kjøttvarebransjen har i den senere tid slitt med diverse hendelser som har redusert etterspørsel. Kugalskap, munn og klovsyke og fugleinfluenza er eksempler på globale problemer som gjør at kunder blir skeptiske til kjøttprodukter. Selv om annen matvareproduksjon også har visse utfordringer knyttet til seg kan diversifisering av produksjonen redusere risikoen for bedriften og bedre konkurranseevnen (Porter 1987,62).

## 6.2.2 Eiendomsutvikling

Tabell 6-1 viser at fem av bedriftene i denne undersøkelsen spekulerer i eiendomsbransjen i tillegg til matvareproduksjon. Bakgrunnen for denne satsingen er økt etterspørsel etter eiendom i sentrumsnære områder i Qingdao. Tradisjonsrike sjømatbedrifter har vært tidlig ute på eiendomsmarkedet i Qingdao sentrum og noen eier betydelige bygningsmasser som følge av lang tids aktivitet i regionen. Etter at Kina tok aktivt del i internasjonal handelsvirksomhet har særlig de urbane sentre på østkysten opplevd stor tilflytning av så vel arbeidere fra innlandet som foretningsfolk fra inn og utland. Særlig den siste gruppen er interessant for eiendomssegmentene til sjømatbedriftene som er pengesterke og bidrar til prisvekst på eiendom.

I tillegg til økt tilflytning som følge av økonomisk aktivitet har Qingdao en sterk posisjon som turistdestinasjon for kinesere. Middelhavsklima, relativt ren luft og nærhet til naturbaserte turistdestinasjoner som tempelområdet Lao-Shan fører til stor satsing på turistrettede utbygginger. Satsing skjer både i form av hoteller og annen midlertidig overnatting, men også i form av sommer- og helårsleiligheter for rike kinesere som ønsker seg til solfylte strender og et mer helsebringende klima enn det som kan tilbys i storbyer som Beijing og Shanghai.

Sjømatbedriftene i Qingdao engasjerer seg dermed i to typer eiendomsutvikling. *Bolig- og næringsseiendom* i Qingdao sentrum og *ferie og fritidseiendom* i utkanten av byen, særlig i det store turist og resortområdet ShiLaoRen.

Av de fem bedriftene som registreres som aktive i eiendomsbransjen (tabell 6-2), er kun en bekreftet aktivt inne i resort og ferieleilighetsbransjen, men flere informanter gav uttrykk for økt satsing på dette området særlig inn mot de olympiske sommerleker i 2008 hvor Qingdao er arrangør av seilekonkurransene.

Mens satsing på annen matvareproduksjon neppe er en aktiv strategi for å redusere risiko rundt tilgang på råvarer for sjømatproduksjon, er det kanskje mer sannsynlig at satsing på eiendomsutvikling er det. Grunnen til denne satsingen er at de fleste bedriftene som satser på eiendomsutvikling virker å være relativt nye bedrifter (Tabell 6-1). Det er relativt nytt at eiendomsspekulasjon er blitt en profitabel virksomhet i Kina der statlig innflytelse har hatt stor betydning for eiendomsprisene. Gjennom uformelle samtaler med aktører både direkte og indirekte knyttet til sjømatproduksjonen fikk jeg inntrykk av at det er sannsynlig at eiendomsutvikling vil være fremtidig



fokuseringsområde for de sjømatbedriftene som befatter seg med det i dag. Denne informasjonen stammer fra samtaler i Guangzhou og kan ikke knyttes opp mot primærinformantene som er representert i tabellene.

En annen indikator på at eiendomsutvikling er en konkret respons på vanskelige tider i sjømat og matvarebransjen er at det er de minste bedriftene som satser mest på eiendom. Disse bedriftene er i all hovedsak familieeide, tidligere statlige bedrifter med liten direkte utenlandsk aktivitet i form av eierskap, morselskaper eller representasjonskontorer i utlandet. Bedriftene som satser på eiendomsutvikling virker å ha sterkere tilknytning til byen Qingdao og mindre gjennomslagskraft i forhold til eksterne produksjonsfaktorer som råvaretilgang og marketing (Tabell 3-2).

### 6.2.3 Hotell og Restaurantdrift

Satsing på hotell og restaurantdrift kan ses på som en kombinasjonsstrategi mellom matvareproduksjon og eiendomsutvikling. Av de tretten bedriftene i undersøkelsen er to aktive i hotell og restaurantnæringen ved at de driver ett eller flere hoteller med samme navn som foredlingsbedriften. En annen fellesnevner er at begge bedriftene har store restauranter i øvre del av kvalitetsskalaen som spesialiserer seg på sjømat. Markedsføringen av hotelldriften i ett av tilfellene bærer preg av at bedriften også var sjømatprodusent. Informanten i denne bedriften valgte hotellets lobby som møteplass og understreket fordelene ved å kunne benytte hotell og restaurantfasilitetene som møteplass for nettverksbygging, enten det var representanter for råvaremarkedet, konsumentmarkedet eller det offentlige.

Dermed kan satsing på hotell og restaurantbransjen ses på som en strategi både for å diversifisere bedriftens aktiviteter, og som en arena for å markedsføre bedriftens andre aktiviteter dvs. sjømatforedling for eksport.

### 6.3 Sammendrag.

Tabell 6-1 gir en oversikt over diversifiseringsstrategiene til de forskjellige bedriftene i Qingdao. Kolonnen som omhandler bedriftenes råstoffmangel må ikke ses på som en absolutt sannhet, men heller tolkes som inntrykk av intervjuer, fabrikkbesøk og annen informasjon. Når tabellen leses er det grunn til å tro at flere av de bedriftene der råvaremangel er ukjent, egentlig betyr at også de opplever råstoffmangel. Grunnen til det er en kombinasjon av observasjoner, særlig i forbindelse med bransjemessen i Guangzhou, der bedriftene i sin fremstilling fokuserte på ledig kapasitet overfor potensielle råvareleverandører. At informanter nok er lite villige til å si at bedriften deres har problemer med å fylle kapasiteten er en annen grunn til at variabelen ikke må tolkes for bombastisk.

Tabell 6-1 skisserer de vanligste aktivitetene ved siden av sjømatforedling bedriftene i Qingdao befatter seg med. Det er viktig å påpeke i denne sammenhengen at det ikke nødvendigvis er slik at sjømatbedrifter fokuserer på andre produksjonsformer og diversifisering som en direkte konsekvens av vanskeligere råvaretilgang, men at en slik diversifisering medfører at bedriftene har flere ben å stå på og kan prioritere sin satsing etter endringer i rammebetingelsene på de enkelte bransjene.

For ytterligere å komplisere dette bildet er det ofte slik at bedriftene i Qingdao er såkalte *Group Companies* der flere bedrifter samles under samme paraply, og informasjonen om bedriftene til denne oppgaven er gitt gjennom representanter for paraplybedriftene. I mange tilfeller er det vanskelig å få oversikt over bedriftenes aktivitetsområder og ansvarsfelt. Er bedriften kun en del av et større industrikonsern, eller er det representanter for hele gruppen som er informanter? For å få svar på dette må man gå inn på historikken til de enkelte bedriftene.

De fleste av bedriftene som danner grunnlaget for denne oppgaven ble dannet for flere tiår siden. Da som statlige bedrifter for det kinesiske markedet. Flere av bedriftene startet som rene råvareimportører på 1980 og 1990 tallet for senere å drive produksjon og foredling ettersom de økonomiske forhold i Kina ble åpnere overfor resten av verden. Sjømatforedling og annen næringsmiddelproduksjon er så beslektede næringer at veien fra sjømat til eksempelvis kjøttvareforedling kan være kort. Når det gjelder eiendomsutvikling er det relativt nylig at verdistigning på eiendom i Qingdao ble

betydelig. Bedriftene som har lange tradisjoner eier mye land i Qingdao og kan omstrukturere ved å selge eller forvalte sentrumsnær eiendom og flytte produksjonen ut av sentrum til mer egnede og billigere lokaliteter.

Optimismen i eiendomsmarkedet i Qingdao kan illustreres gjennom en uformell samtale med informant 7. Etter intervjuet som ble avholdt på en kafè i sentrum, pekte vedkommende på flere høye kontorbygninger som var under bygging, og understreket at hans fremtid ikke var i sjømatforedling, fremtiden lå i eiendom.

For å redusere risiko rundt råvaretilgang for sjømatbedriftene i Qingdao er det i hovedsak to strategier som virker nærliggende. For det første å bruke mye ressurser på forutsigbare og langvarige relasjoner med stabile råvareleverandører, der forholdet mellom leverandør og importør er basert på tillit og gjensidighet. For det andre vil det for de bedriftene som befatter seg med andre næringer, være fornuftig å være bevisst på at satsing på andre sektorer kan minimere risiko rundt ustabil råvaretilgang.

Felles for begge disse strategiene er refleksivitet og evne til læring og utvikling gjennom feedbackprosesser.

Dette kapitlet har forsøkt å svare på problemstilling P3 som spør om hvilke strategier bedriftene har for å bøte på problemene med råvaretilgang. Det som viste seg vanskelig å bevise i forhold til problemstillingen er sammenhengen mellom diversifiseringsstrategier og råvaremangel. Jeg kan bare antyde sterkt en slik sammenheng ut fra personlige oppfatninger på bakgrunn av empiri. De sterkeste indisier for en slik sammenheng ligger i tidsaspektet, nemlig at bedriftene virker å øke sin satsing på diversifisering etter hvert som tilgang på råvarer har stagnert eller blitt redusert. Et forslag til videre studier kan dermed være å fokusere på en slik sammenheng og forsøke å kvantifisere den med å sammenlikne satsinger på andre næringer i forhold til råvaremangel. Kapitlet viser likevel at det er store muligheter for diversifisering for bedrifter i Qingdao som har kapital gjerne i form av eiendom.



## 7 Nøkkelfaktorer og norske eksportører.

### 7.1 innledning

For å besvare P4 i denne oppgaven om Norges rolle som råvareleverandør, har jeg valgt å se på foredlingsbedriftene i Qingdao og norske eksportører som to ledd i produksjonskjeden. I teorikapittelet presenteres teorien om nøkkelfaktorer for suksess som en måte å evaluere forholdet mellom slike ledd i produksjonskjeden. Ved å vurdere inntrykk kinesiske foredlingsaktører har av norske råvareleverandører og sammenlikne de inntrykkene med uttalelser fra norske aktører vil det være mulig å peke på spesielle forhold som er viktig for et godt samarbeid.

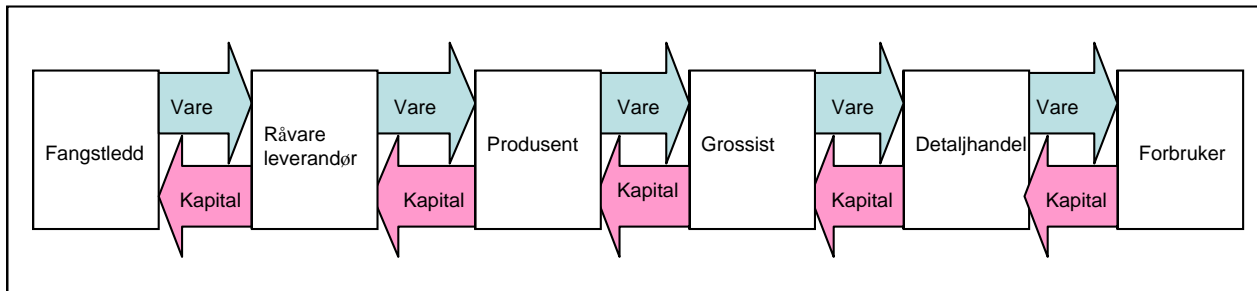
En slik vinkling vil kunne gi indikasjoner på holdninger, tillit, og konkurransevne til så vel foredlingsbedriftene som råvareleverandørene. Til slutt vil en slik presentasjon kunne begrunne uttalelser om hva som kan forbedre forholdet mellom norske og kinesiske bedrifter økonomisk og relasjonelt.

### 7.2 Produksjonskjeden

*- Verdikjeden kan illustreres som et vognsett som frakter deltakerne i et tog i bevegelse - (Trondsen, i Lindkvist et. al. 2005, 274)*

Veien fra fangst til forbruker er en trinnvis prosess som går via flere aktører. Verdien på produktet øker i hvert ledd og kapitalverdier blir dermed generert i de forskjellige leddene (ibid.). Verdikjeden, eller produksjonskjeden som jeg velger å kalle den i denne oppgaven, som bedriftene i Qingdao er del i, er global og strekker seg potensielt over hele kloden. Råvarer kan ha sitt utspring som torsk i farvannene utenfor Norge, mens det ferdige produktet gjerne kan nytes som en fish-and-chips i Sydney. I sentrum for denne produksjonskjeden har jeg rettet oppmerksomheten mot produksjonsleddet. Bedriftene i Qingdao importerer råvarer fra hele verden og eksporterer så produktet igjen.

□



**Figur 7- 1 Produksjonskjeden (etter Trondsen 2005)**

Fig 7.1 viser eksempel på hvordan produksjonskjeden for sjømatproduksjon kan se ut. Mens produktet utvikles, markedsføres og selges gjennom de forskjellige leddene blir kapital tilført fra transaksjoner mellom leddene. Ettersom de enkelte leddene skal ha mer betalt for produktet enn for råstoffet de kjøpte, beveger kapitalen seg motsatt retning av produktet.

Figuren viser produksjonskjeden for sjømat. Leddene i kjeden er tilpasset næringen. I virkeligheten kan kjeden vær mer komplisert enn dette. Flere av bedriftene i denne undersøkelsen benyttet seg av agenter både for kjøp av råvarer og for salg av ferdig produkt (tabell 7-1). Som nevnt utgjør også enkelte produsenter i Qingdao kun produksjonsleddet i større morselskaper slik at *grossist* og *råvareleverandør* er samme enhet, noe som endrer litt på den skjematisk fremstillingen i figuren.

Grunnen til at enkelte bedrifter benytter seg av agenter er først og fremst at bedriftene ikke har ressurser til å skaffe relasjoner direkte med kunder eller råvareleverandører. Informant 3 nevnte en komité som holdt til i Vigo som hadde ansvar for bedriftens europeiske råvarerelasjoner, jfr. kapittel 6.1. Andre bedrifter hadde eget representasjonskontor i Europa og andre steder som i all hovedsak jobbet med nettverksbygging og markedsrettet aktivitet (Tabell 6-1).

Informant 5 nevnte en annen årsak til å benytte seg av agenter og mellomledd for å skaffe råvarer:

*- Vi importerer mye russisk fisk fra Sør-Korea (...) Erfaring viser at russere ikke er troverdige leverandører –*

Informant 5

Sitatet ovenfor viser at bruk av agenter for å skaffe seg råvarer kan være en strategi for å opprettholde sikkerhet og troverdighet i avtaler. Hvorvidt det virkelig er hold i at russiske eksportører er lite troverdige og ustabile handelspartnere skal ikke denne oppgaven uttale seg om, men det var tydelig at representanten bak dette sitatet ikke hadde gode erfaringer med russiske fiskerieksporthører.

I den senere tid har russisk tyvfiske i nordområdene fått mye oppmerksomhet i media (Dagens Næringsliv 17.08.2005, Aftenposten 08.06.06). Det har kommet frem indisier på at noe av fisken som fiskes ulovlig i Barentshavet kan havne i Kina og Qingdao. Mye av denne fisken havner i Kina gjennom agenturer og mellomledd i verdikjeden. Denne oppgaven skal ikke spekulere i hvorvidt foredlingsbedriftene aktivt og med viten og vilje er del i denne ulovlige virksomheten, men ettersom denne oppgaven hevder å kunne dokumentere råvaremangel hos foredlingsbedriftene er det nærliggende å tro at svartfisk fra Russland er en betydelig råvareleverandør til Qingdao og at prisene på disse råvarene sannsynligvis er gunstige for kjøperne.

### **7.3 Koblingen mellom Råvare - og Produksjonsleddet.**

Dette avsnittet søker å gå dypere inn i ett konkret ledd i produksjonskjeden. Ved hjelp av data fra intervjuer med norske bedrifter som eksporterer råvarer til Kina og informantene fra Qingdao er det mulig å danne seg et bilde av hvilke faktorer som spiller inn i dette leddet og derfra finne spesielt sentrale elementer som vil kunne gi grunnlag for å uttale seg om kvaliteten på samhandlingen. Det vil være mulig å avdekke utveksling av kunnskap, erfaring og tillit i tillegg til kapital.

#### **7.3.1 Norske eksportører av råvarer til Kina**

Tall fra 2004 viser at Norge eksporterer 71,7 tusen tonn råvarer til Kina, (Gao og Li 2005, 53). Det innebærer at Norge er fjerde største eksportør til Kina etter Russland, USA og EU.

Noe av disse råvarene går til det kinesiske innenriksmarkedet og selges i kinesiske varehus. En stor del av råvarene havner i kinesiske foredlingsbedrifter som produserer for videreeksport. Flere av bedriftene i Qingdao importerte råvarer fra Norge og nevnte hovedsakelig torskefisk, makrell og sild som importråvarer. Kolmule og lodde ble også nevnt, men i mindre grad. Kolmule er et interessant tilfelle ettersom kinesiske bedrifter importerer mye kolmule gjennom nederlandske agenter.

*- Før kontaktet vi japanske bedrifter som produserte i Kina. Nå er det mer vanlig å kontakte kinesiske bedrifter direkte –*

Informant N1

*- Vi selger direkte til Kinesiske bedrifter -*

Informant N2

Sitatene viser at utviklingen i Kina går i retning av at foredlingsbedriftene i Qingdao ønsker å operere mer selvstendig. Tidligere opererte kinesiske bedrifter stort



sett underlagt utenlandske konsern. I de senere år har forholdet for norske eksportører gått mer i retning av direkte kontakt med kinesiske bedrifter og bedriftene har gått fra å være statlige fabrikker, til mindre, private selskaper.

Eksport av råvarer henger som diskutert flere ganger sammen med tilgang på fisk i havet. Eksportører kan utjevne noe av ressursvingningenes betydning ved å ha fryselager, men i det lange løp har svingninger i tilgang på villfisk mye å si for tilgangen på råvarer. I de senere år har liten tilgang å på torsk ført til priser som vanskeliggjør samarbeid med Kina. Samtidig har tilgang på pelagiske arter som makrell, sild og kolmule bedret seg og eksporten av disse artene har økt (Bergens Tidene 15.03.2007). Den pelagiske fisken som importeres fra Norge brukes på flere måter i Kina. I Norge blir pelagisk fisk for en stor del blitt brukt til fremstilling av industriprodukter som fiskemel etc., mens kinesiske bedrifter fremstiller matvareprodukter av fisken, noe som rettferdiggjør bedre pris både for råvaren og sluttproduktet. Særlig gjelder dette kolmule, som i Norge utelukkende blir brukt som industrifisk, mens kinesiske bedrifter produserer filetprodukter, fiskematprodukter og andre matvarer av fisken. Som en kuriositet i denne sammenheng kan det nevnes at i en av informasjonsbrosjyrene til en produsent i Qingdao står det at de importerer fjesing for foredling.

Relasjonsbygging mellom Norske eksportører og kinesiske produsenter er utfordrende:

*- Den største utfordringen med å eksportere til Kina er å etablere et felles tillitsforhold, det kan være stor distanse mellom oss og våre kunder –*

Informant N2

*- det er store kulturforskjeller (...) vi må ta oss god tid i Kina for å oppnå resultater –*

Informant N1

Informantene fra Norge fortalte om middager, byturer og samkvem i dagevis før avtaler ble inngått, men når et samarbeid først er igangsatt er forholdet mellom leverandør og produsent preget av lojalitet og tillit.

For de norske eksportørene som ble intervjuet, ligger konkurransefokus ikke på å skaffe tilgang på kjøpere i Kina, men å utkonkurrere andre eksportører på pris og forutsigbarhet. Som kapittel 7.3.2 skal vise, stiller norske eksportører dårlig i en

prisbasert konkurranse med eksempelvis Russland, som konkurrerer med de samme råvarene som norske bedrifter. Grunnen til at norske bedrifter får eksportert til Kina er sannsynligvis det store behovet for råvarer kinesiske bedrifter har og at norske eksportører kanskje virker mer jordnære og profesjonelle enn sine konkurrenter, jfr. sitat om skepsis til russiske leverandører i kapittel 7.2.

På tross av utfordringer og konkurranse med russisk svartfisk virker eksportørene positive til et videre samarbeid med kinesiske bedrifter.

*- Vi ser for oss et økende samarbeid med Kina. Etterspørselen er voksende -*  
Informant N2

Samtalene med representanter for norske fiskeribedriften bekreftet for en stor grad det inntrykket som ble dannet etter møtet med kinesiske produsenter. Kvantitet virker å være viktigere enn kvalitet på råvarer, så lenge de overholdt hygienestandarder for produksjon. Norske råvarer har gjennomgående akseptabel kvalitet, men prisene på råvarene er høye. Kinesiske bedrifter bruker relativt betydelig mer ressurser på å skaffe seg kontakter i råvaremarkedet enn det norske eksportører gjør for å komme i kontakt med kunder. I tillegg er inntrykket at Norge som råvareland har en forvaltningspolitikk som gjør handel med fiskeriråvarer mindre risikabelt enn land der fiskeriressursene svinger mye.

### 7.3.2 Foredlingsaktørenes syn på Norge som råvareleverandør

Tabell 7-1 Import fra Norge til Qingdao

Navn	Importerer fra Norge	Råvarer fra Norge**
Bedrift 1	Direkte og via agentur*	Kolmule, torsk, annet pelagisk
Bedrift 2	Direkte	Torsk, Hyse, Makrell og Salfisk
Bedrift 3	Via agentur	Torsk og div. pelagisk
Bedrift 4	Direkte og via agentur	Laks, Torsk og div. pelagisk
Bedrift 5	Lite, via agentur	Ukjent, sannsynligvis hvitfisk og laks
Bedrift 6		
Bedrift 7	Ja (ukjent om direkte eller ikke)	Ukjent
Bedrift 8	Direkte og via agentur	Laks, Hvitfisk og div. pelagisk
Bedrift 9	Nei	
Bedrift 10	Direkte og via agentur	Ukjent
Bedrift 11	Direkte	Hvitfisk og Pelagisk, Muligens laks
Bedrift 12	Nei	
Bedrift 13	Ukjent	Laks, hvitfisk og kolmule
* Agentur utenfor Norge		
**Inkludert fra agentur		

Tabellen viser hvilke av informantbedriftene i Qingdao som importerer fra Norge og hvilke råvarer de importerer. Det er bare to bedrifter som ikke importerer råvarer fra Norge. Tabell 7-1 forteller også noe om hvilke råvarer bedriftene importerer. Noen steder står det bare at bedriftene importerer hvitfisk eller pelagisk, mens fiskeartene er spesifisert for andre bedrifter. Dette henger sammen med at noen informanter spesifiserte hvilke råvarer som ble importert, mens andre ikke nevnte noe om arter. Ved sistnevnte tilfeller har jeg sett på bedriftenes produktsortiment og skrevet opp de artene som sannsynligvis eller potensielt kan importeres fra Norge. Tabell 7-1 forteller også om råvarene kommer som følge av direkte forhandlinger eller via agenturer. Jeg vil vise til kapittel 7.1 hvor jeg omtaler agenturer mer detaljert.

*- Norske råvarer er dyre men har gjennomgående god kvalitet -*

Informant 1

*- Vi importerer torsk, hyse, makrell og salfisk fra Norge –*

Informant 2

- Jeg har hatt kontakt med bedrifter i Ålesund som vi kjøper råvarer fra (...) vi importerer ikke så mye. Det blir dyrt. -

Informant 11

Sitatene ovenfor illustrerer flere aspekter ved forholdet mellom kinesiske produsenter og norske eksportører. Det fokuseres på høye priser og informantene gir inntrykk av at import fra Norge ikke er ideelt, men nødvendig når bedriftene ikke klarer å oppfylle produksjonsplanene. Informant 1 nevner at selv om norske råvarer er dyre holder de høy kvalitet. Trygghet og forutsigbarhet er viktig i et ellers uforutsigbart råvaremarked. Denne oppgaven har i kapittel 5 og 6 fokusert på viktigheten av råvaretilgang for konkurransedyktighet for bedriftene. Det vil derfor være nærliggende å tro at Norge som stabil og troverdig leverandør av råvarer vil bli stadig viktigere for bedrifter i Kina.

### 7.3.3 Nøkkelfaktorer for suksess

Dette avsnittet vil bruke teorien om nøkkelfaktorer for suksess til å evaluere forholdet mellom norske eksportører av sjømat og kinesiske foredlingsbedrifter. Dermed besvares problemstilling P4 om norsk-kinesiske relasjoner. De viktigste nøkkelfaktorene på begge sider må sammenliknes med hverandre å se om faktorene stemmer overens med hverandre og om aktørene er klar over potensialet i sine egne nøkkelfaktorer.

I kapittel 1 skisseres *tilgang på arbeidskraft, fleksibilitet og pris*, som generelle komparative fortrinn for kinesiske bedrifter. Disse fortrinnene kan ses på som nøkkelfaktorer for suksess, men er generelle fortrinn som bedriftene tilsynelatende ikke bruker store ressurser på å opprettholde. Oppgaven har videre gått langt i å hevde at tilgangen på råstoff er den viktigste begrensende faktor for konkurranseevne og utvikling i produksjonssystemet. Dette problemet har resultert i at bedriftene legger store ressurser i å skaffe seg råstoff. Mens de generelle komparative fortrinnene kan sies å være suksessfaktorer, er evnen til å redusere usikkerhet rundt råvaretilgang *nøkkelfaktorer* for suksess. Bedrifter som behersker: *Gode kontakter med råvaremarkedet, kunnskap om bestands- og kvoteutvikling i hele verden og nettverksbygging*, har i så måte et fortrinn i forhold til bedrifter som ikke gjør det. *Pris* er en annen faktor i forbindelse med tilgang på råvarer. Økt etterspørsel etter frosne

sjømatråvarer innebærer sannsynligvis økte råvarepriser. Russisk svartfiske som på sikt reduserer det biologiske grunnlaget vil kanskje kunne fungere bremsende på denne utviklingen. *Diversifiseringsstrategiene* i kapittel 6 representerer også faktorer som reduserer risiko rundt råvaretilgang og kan dermed sies å være nøkkelfaktorer for suksess.

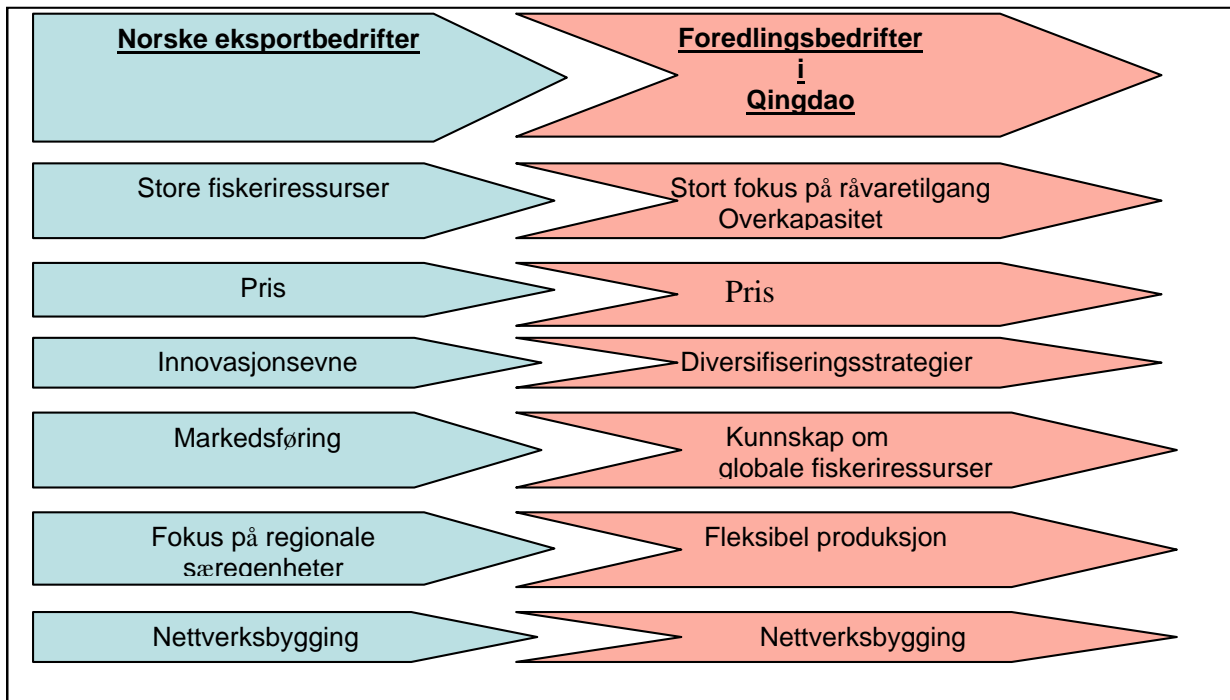
De overnevnte suksessfaktorene er eksemplifiserte formuleringer av potensielle suksessfaktorer direkte eller indirekte forbundet med råvaretilgang, som kan virke positivt på konkurransevne og utvikling for kinesiske bedrifter (figur 7-2). Grundigere studier kan sikkert avdekke et tilnærmet uendelig antall suksessfaktorer.

Kinesiske foredlingsbedrifter er et stort potensielt marked for frosne norske sjømatråvarer. I tråd med teorien for suksessfaktorer skal det være mulig å skissere faktorer som gjelder for norske eksportører som passer med suksessfaktorene som er nevnt for kinesiske bedrifter.

Hovedsuksessfaktoren for norske eksportører er at Norge kontrollerer *store fiskestammer* (Trondsen 2005, 278). Tidligere ble denne fisken foredlet lokalt i Norge, men globalisering har medført at denne foredlingen nå foregår utenlands som følge av ulike omsetningsmekanismer, pris og teknologi (Lindkvist 2004). Norske fiskeribedrifter sitter på råvarer som må selges utenlands for å bli foredlet. *Tilgjengelig råstoff for eksport* er dermed en suksessfaktor både for norske bedrifter som må selge sine råvarer og for kinesiske bedrifter som trenger råvarer for å kunne konkurrere. Norske eksportører konkurrerer med andre land om å selge råvarer til bla. Kina. Hvis norske eksportører kan skape en merkevare knyttet til de forskjellige råstoff vil *markedsføring av regionale særegenheter* være en måte å skaffe seg konkurransefortrinn på. Eksempel på slike særegenheter i forbindelse med markedsføring er betegnelser som Champagne, Cognac og Stangekylling. Vinprodusenter kaller systemet, *Protected Designation of Origin (PDO)*, (Lindkvist og Sánchez, 2007). Dersom norsk fisk kunne skaffe seg samme typen anerkjennelse og beskyttelse vil det kunne fungere som nøkkelfaktor for suksess. Selv om slike særegenheter i først og fremst brukes i markedsføring rettet mot konsumentmarkedet vil det også kunne ha betydning i forholdet til produsentene ettersom foredlingsbedriftene i Qingdao som nevnt tidligere i oppgaven baserer anskaffelse av råvarer etter etterspørsel i konsumentmarkedet. Som en siste suksessfaktor som gjelder for både eksportører og produsenter er evnen til *nettverksbygging*. Viktigheten av relasjoner og nettverk er grundig behandlet i oppgavens kapittel 4.

Neste avsnitt skal sammenfatte de suksessfaktorene som er skissert ovenfor og forsøke å bruke dem som et verktøy for å besvare problemstilling P4.

## 7.4 Sammendrag



Figur 7-2 Suksessfaktorer

Fig 7.2 viser suksessfaktorene som ble presentert i avsnitt 7.3.1 plassert i figuren i teorikapittelet. Dersom aktørene på begge sider i dette eksempelet fullt ut behersker disse faktorene vil begge oppleve samarbeidet som fruktbart og verdifullt. I det følgende vil det bli kommentert hvilke faktorer som allerede synes å være til stede og hvilke som ikke synes å bli prioritert på samme måten.

De fleste faktorene på produsentsiden er allerede kommentert i denne oppgaven og er enten til stede eller i økende grad prioritert av kinesiske bedrifter.

Flere av faktorene på leverandørsiden derimot virker ikke å være prioritert på samme måten av norske bedrifter. Det er mitt inntrykk at norsk fiskeri og sjømatindustri har fokus på kvantitet fremfor kvalitet. I tillegg har det vært manglende kunnskap om bruksområdet til forskjellige fiskearter andre steder i verden som kan gjøre at norske råvarer blir mer verdt (Wang 2005). Grunnet høyt generelt kostnads og lønningsnivå i Norge blir norske råvarer dyrere enn fra andre land. Av nøkkelfaktorene skissert i figur

7-2 er det dermed *pris* og *markedsføring* som virker å være de mest problematiske faktorene.

Løsningen på problemet kan ligge i de andre faktorene. *Fokus på regionale særegenheter* og *innovasjonsevne* er begge faktorer som kan føre til at kinesiske produsenter ønsker å betale mer for norske råvarer.

Hva er så grunnen til at kinesiske bedrifter virker å være mer bevisst på flere faktorer som kan bedre konkurranseevne og øke fortjenesten for bedriftene? Svaret ligger nok i den første suksessfaktoren på råvaresiden nemlig *store fiseriressurser*. Når den faktoren kombineres med det faktum at bedriftene i Qingdao har mye ledig produksjonskapasitet, vil det kunne gjøre at norske bedrifter ikke trenger å bruke ressurser på de andre suksessfaktorene. En suksessfaktor som passer behovene til foredlingsbedriftene kan dermed overskygge viktighetene av de andre.

Dersom vi ser på det fra foredlingsbedriftenes side vil det motsatte være tilfelle, nemlig at de blir tvunget til å fokusere på alle faktorene for å redusere problemene rundt råvaremangel.

Oppsummert er situasjonen mellom norske råvareleverandører og kinesiske foredlingsbedrifter preget av ulikhet. Det er de kinesiske bedriftene som virker å være mest innovative og nytenkende når det gjelder å skaffe seg kontroll over råvaretilgangen eller på andre måter å redusere risiko rundt dette. Norske eksportører profiterer nesten utelukkende på store fiskeribestander. Det virker med andre ord å være et betydelig potensial for utvikling blant norske råvareleverandører dersom de begynner å fokusere på de øvrige nøkkelfaktorene.





## 8 Konklusjoner

I denne oppgaven har jeg fokusert på foredlingsbedriftene for sjømat i Qingdao og deres plass i en global produksjonskjede. Oppgaven har først gitt en innføring i produksjonssystemet i Qingdao med fokus på relasjoner og konvensjoner og de geografiske og økonomiske faktorer som danner grunnlaget for bedriftenes konkurransevne. I det følgende vil jeg gå til bake til problemstillingene og hypotesene i innledningskapittelet og oppsummere diskusjonen. Videre ønsker jeg å kommentere mer generelle oppfatninger jeg har dannet meg om næringen etter arbeidet med denne oppgaven og til slutt komme med forslag for videre studier med temaet.

### 8.1 Svar på problemstillinger og hypoteser

#### 8.1.1 P1, Relasjoner og konvensjoner i produksjonssystemet.

I innledningen på denne oppgaven har jeg skissert fire underproblemstillinger som er avledet av en hovedproblemstilling. Først vil jeg besvare P1 ved å oppsummere kapittel 4.

**P1: Hvilke relasjoner og konvensjoner danner rammeverk for handling i produksjonssystemet for sjømatforedling i Qingdao?**

Bedriftene i Qingdao basere seg i all hovedsak på import av råvarer og videreeksport av ferdige produkter for konsummarkedet eller halvfabrikata for videre foredling. Alle bedriftene i undersøkelsen benyttet samme metode for tilvirkning av produkter. Ingen bedrifter kunne tilsynelatende sies å ha en mer innovativ og effektiv produksjonsmetode enn den andre. Mine undersøkelser er imidlertid ikke grundige nok til å fastslå dette som sikkert. Relasjoner mellom bedriftene kan tilsynelatende karakteriseres som vennlig konkurranse og det syntes å være stor grad av samhandling bedriftene imellom på et uformelt plan. Alle informantene kjente godt til de andre aktørene, ofte gjennom felles utdanning.

Mens samhandlingen mellom bedriftene er preget av åpenhet når det gjelder produktsortiment, produksjonsmetoder og forretningsstruktur, er det mitt inntrykk at bedriftene verner om sine eksterne relasjoner. Flere av informantene nevner at de bruker store ressurser for å opprettholde kontakt med eksempelvis råvareleverandører. Verdien av et eksklusivt forhold til sine eksterne samarbeidspartnere er åpenbart høyere enn verdien av innovativ produksjon eller organisering. Grunnen til dette forholdet ligger i kinesiske bedrifters komparative fortrinn i en global sammenheng. Tilgangen på billig ufaglært arbeidskraft gjør at den mest hensiktsmessige produksjonsmetoden hittil har vært å benytte tradisjonelle metoder som å filetere med kniv fremfor maskineri. En prosessinnovasjon i denne sammenhengen vil kunne redusere det komparative fortrinnet i så måte. Man kan si at foredlingsbedriftene i Qingdao har komparative fortrinn gjennom en slags omvendt innovasjonsprosess, nemlig evnen til å se at ”gammelmodige” produksjonsmetoder fungerer best i deres globale konkurransehverdag. Det er dermed viktigere å verne om forholdene til eksterne faktorer, da slike ikke kan imiteres av konkurrentene. Ved å sette bedriftene i Qingdao inn i Crevoisiers modell om det innovative miljøet, (Crevoisier 2004) (kap.3.2.1.) er det hovedsakelig det institusjonelle (organizational) elementet som former rammeverk for handling i produksjonssystemet i Qingdao. Dette gjelder fordi territorielle og teknologiske forhold er like godt kjent blant alle aktørene.

### **8.1.2 P2 og P3 Betydning av og strategier som følge av råvaremangel**

**P2: Hvilken betydning har råvaretilgang for konkurranseevnen til bedriftene i Qingdao?**

**P3: Hvilke strategier finnes blant bedriftene i Qingdao, for å redusere risikoen knyttet til råvaretilgang?**

På spørsmålet om bedriftene i Qingdao opplever mangel på råvarer må svaret være et utvilsomt ja. Av tabell 5-1 og 6-1 kan vi utlede at de fleste bedriftene har problemer med å fylle opp kapasiteten i bedriftene. Observasjoner gjort i felt og indikasjoner fra andre informanter indikerer at kapasitetsproblemene kan være mer betydelige enn tabellene tilsier. Følgene av slik råvaremangel vil kunne være problematiske og

konkurransefortrinnet som lavkostland med god arbeidstilgang, vil kunne bli redusert som følge av råvaremangel.

Råvaremangel blant bedriftene i Qingdao har gitt seg utslag i et økt fokus fra bedriftenes side. For det første har mange bedrifter investert betydelige summer i å bedre kunnskaper rundt råvaretilgang. Ved å se på måten bedriftene markedsfører seg på sjømatmesser kommer det frem at eksponeringen retter seg mer mot råvareleverandører enn kunder. Etterspørselen etter sjømat vil jo ikke gå ned selv om tilgangen på råvarer blir vanskeligere. Enkelte bedrifter har etablert eller utvidet sin satsing i helt andre bransjer. Kapittel 5.2 gir en gjennomgang av denne strategien.

Betydningen av råvaremangel for bedriftene i Qingdao er krav om omstilling. Bedriftene må legge konkrete strategier for enten å bedre råvaretilgang eller dekke inn tapene som følger ved å satse på andre bransjer enn sjømatforedling.

### 8.1.3 P4 Norge som råvareleverandør

#### **P4: Hvilken rolle spiller Norge som råvareleverandør for bedriftene i Qingdao? Hvilke muligheter og utfordringer knytter det seg til et slikt samarbeid?**

I utgangspunktet er Norge en meget interessant råvareleverandør til kinesiske foredlingsbedrifter. Bedriftene i Qingdao setter pris på norske eksportørers profesjonalitet og ærlighet. Likevel nevnte flere informanter at de unngikk handel med Norge først og fremst grunnet høye priser. Dersom råvaresituasjonen globalt blir mer prekær er det sannsynlig at kinesiske bedrifter vil kjøpe mer råvarer fra Norge så lenge prisene fortsatt innebærer at bedriftene tjener penger på produktene. Disse prismekanismene synes også å innebære at norske eksportører gjerne unngår å sende fisk til Kina. Den norske informant N1 gikk langt i å antyde at norske bedrifter eksporterer fisk som ikke kan selges noe annet sted enn til Kina da disse bedriftene er de eneste som kan fremstille matvareprodukter av råstoff med lav kvalitet og ukurant størrelse. Et annet problem for norske eksportører henger sammen med handelen med svart fisk fra Russland som sannsynligvis foregår. Dette er i tilfelle fisk som er fanget ulovlig uten russiske myndigheters kontroll. Bedriftene i Qingdao vil ikke kunne avstå fra å importere billig svart fisk, om de i det hele tatt ønsker å ta avstand fra fenomenet. På den annen side er det i mange tilfeller ikke foredlingsbedriftene selv som bestemmer

fullt og helt over hvilke råvarer de importerer. Enkelte bedrifter er produksjonsledd i større utenlandske konserner.

Som kapittel 7 konkluderer med er det flere faktorer som kan øke eksporten av fisk fra Norge til Kina. Norske bedrifter kan ha et konkurransefortrinn fremfor andre råvareleverandører ved at de kan tilby mer langtrekkende avtaler for råvaretilgang grunnet bedre ressurskontroll og mye oppdrettsfisk. Mitt inntrykk er at kinesiske bedrifter ønsker langsiktighet og vil kunne betale mer for råvarene hvis de kunne bli garantert avtalefestet leveranse i lang tid fremover. En annen løsning både for norske bedrifter og kinesiske produsenter er å integrere sin virksomhet utover i produksjonskjeden. Det vil si at norske bedrifter kan bruke kapital på å øke sin innflytelse i produksjonsleddet, eller at kinesiske produsenter skaffer seg større innflytelse på leverandørleddet. Norske bedrifter kan gjøre det sørkoreanske, amerikanske og japanske bedrifter har gjort før dem, å bruke sin kompetanse og kapital til å investere i produksjonsbedrifter i Kina. Dette vil kunne føre til økt kunnskap, innovasjon og utvikling både for norske eksportører og kinesiske produsenter.

## 8.2 Hypoteser.

I den første hypotesen ble det hevdet at:

*H1 råvaretilgangen er den viktigste begrensende faktor for utvikling i produksjonssystemet i Qingdao.*

Som allerede nevnt er følgene av råvaremangelen for bedriftene i Qingdao todelt. På den ene siden begrenser råvaremangel for utvidelse og videre utvikling av sjømatforedling i bedriftene, og på den annen side fører råvaremangelen til omstillingsprosesser og endringer av satsingsområde for bedriftene. Isolert sett er hypotesen bekreftet gjennom diskusjonen fordi råvaretilgangen er mer begrensende for utvikling i sjømatsektoren enn eksempelvis tilgang på arbeidskraft eller produksjonskapasitet. Ved å se på de strategier bedriftene iverksetter som følge av mangel på råvarer vil sannhetsgehalten i hypotesen bli noe svekket ettersom resultatet av omstillingene kan gjøre dem mer konkurransedyktige enn tidligere. I stedet for å være en begrensende faktor for bedriftene kan råvaretilgangen, for enkelte bedrifter, ha vært den utløsende faktor for omstillinger som gjør bedriften mer tilpasningsdyktig enn før.

Den andre hypotesen hevdet at:

*H2 bedriftene har begrenset oversikt over råvaretilgang.*

Bakgrunnen for denne hypotesen er vaskeligheten med å forutse naturlige svingninger i råvaretilgang verden over. Etter hvert som råvaretilgangen er blitt dårligere har bedriftene i Qingdao som nevnt et større fokus på økt kunnskap om tilgangen. Som H1 kan også H2 ses i litt forskjellig lys. Hypotesen kan sies å være riktig med det utgangspunkt at ingen kan forutse hvordan naturlige sjømatforekomster varierer. Fokuset på råvaretilgang fra bedriftenes side kan føre til at de skaffer seg den kunnskap som er tilgjengelig om råvareforekomster i de forskjellige leverandørlandene. Denne studien har pekt på flere faktorer som underbygger påstanden om at bedriftene i Qingdao kanskje er mer oppdatert om råvaresvingninger enn de fleste andre aktører som befatter seg med matvareproduksjon. Konklusjonen blir dermed at selv om ingen har

full iversikt over råvaretilgang, har kanskje Qingdao-bedriftenes fokus på nettopp dette ført til at deres kunnskap om råvaretilgang er bedre enn mange andre.

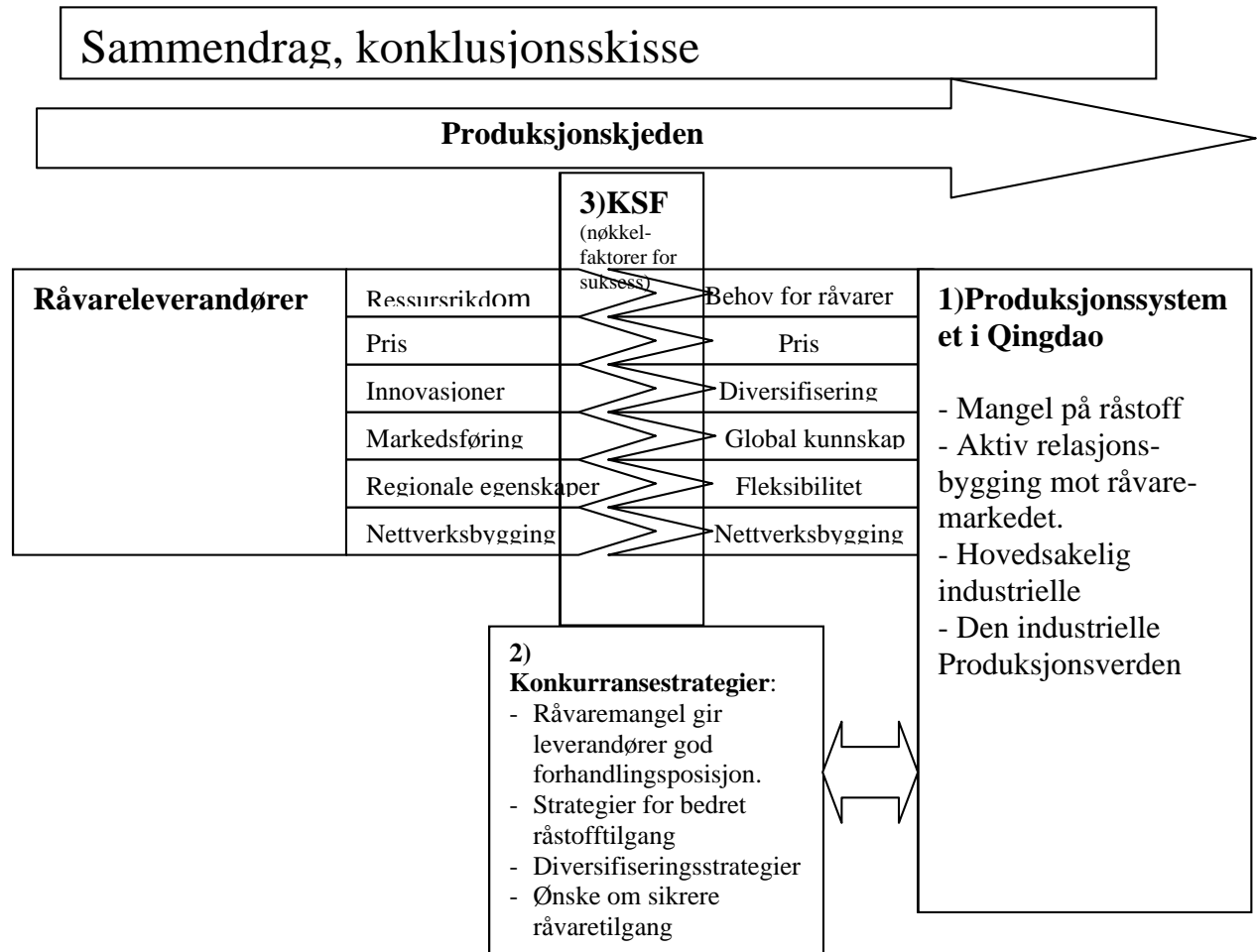
I hypotese 3 hevdes at:

*H3 bedriftene i Qingdao legger konkrete strategier for å redusere risiko rundt råvaretilgangen.*

H3 skal jeg ikke kommentere noe mer enn at hypotesen definitivt er sann på bakgrunn av de funn som er presentert og diskutert i kapittel 6. Strategier for å redusere risiko rundt råvaretilgang virker å være av de høyest prioriterte sakene for de fleste bedriftene i Qingdao.

### 8.3 Konklusjon

I kapittel 2.4 illustreres temaet i denne oppgaven med en figur (fig 2-8). Som en oppsummering på denne oppgaven vil jeg forsøke å tilpasse figuren til funn og konklusjoner i oppgaven. Figuren vil være en slags visualisert fremstilling av det som er kommet frem i kapittel 8, svar på problemstillinger og hypoteser.



**Figur 8- 1 Konklusjonsskisse**

Figur 8-1 visualiserer sammenhengen mellom de forskjellige kapitlene i analysedelen i forhold til konkurranse og produksjonskjeden. Kapittel 4, om produksjonssystemet og konvensjonene for kinesiske bedrifter er oppsummert (1). Kapittel 5 og 6 oppsummeres i 2), der konkurransestrategier og forhold til råvaremarkedet diskuteres. Kapittel 7 er oppsummert med nøkkelfaktorene fra fig 7-2 (3). Hensikten med figuren er å illustrere at forholdet til råvaremarkedet er svært viktig

for de kinesiske produsentene. Figuren illustrerer at produksjonssystemet i Qingdao er avhengig av nøkkelfaktorer for suksess og den konkurransestrategi de velger. Bak nøkkelfaktorene dominerer råstoffaspektet, mens konkurransestrategiene både skapes av produksjonssystemet og påvirker det på samme tid.

En liknende figur med de samme elementene kunne også benyttes mot konsumentmarkedet, eller andre eksterne forhold som bankforbindelser eller politiske forbindelser, da med andre suksessfaktorer og konkurransestrategier. Fremstillingen kan også benyttes til andre undersøkelser, der et konkret aspekt ved en bransjes konkurranseevne anses som særlig viktig.

#### **8.4 Avsluttende kommentarer**

Arbeidet med denne masteroppgaven har styrket min interesse for globale, økonomiske problemstillinger. Denne oppgaven konsentrerer seg om forholdet mellom eksportør og produsent i produksjonskjeden og hvordan produsentene handler i sjømatnæringen. Kina vil være en viktig aktør i global vareproduksjon og handel i mange år fremover og det er viktig for norske eksportører å øke sitt samarbeid med de kinesiske bedriftene og at begge parter lærer hverandre å kjenne. Selv om det er mulig å se på globaliseringen som et onde og et fenomen som reduserer territoriell egenart, vil jeg heller hevde at globaliseringen som sådan kan være et viktig verktøy for å øke kompetansen og kunnskapen om andre sosioøkonomiske virkeligheter, ikke bare i en idealistisk sammenheng, men også som et verktøy for å styrke kompetansen som økonomiske aktører. Globalisering øker også markedsadgangen på mange måter.

Denne oppgaven understreker også viktigheten av internasjonalt samarbeid innen ressursforvaltning. Selv om ulovlig fiske ikke er et sentralt tema i prosjektet bidrar det til å forsterke de problemene som følger av dårligere råvaretilgang, både for de lokalsamfunnene som lever av fiskeri verden over og de store selskapene som driver handel og produksjon av sjømat.

Videre forskning på dette temaet bør ta tak i problematikken rundt rovfiske og den ulovlige fiskens betydning for foredlingsbedriftene. Selv om det kan være uoversiktlig og utfordrende, tror jeg at forskning om temaet kan bidra til å få belyst problemet noe mer.



Også andre innfallsvinkler til næringen vil være interessante for videre forskning. Denne oppgaven undersøker hvordan kinesiske bedrifter reagerer på redusert råvaretilgang. Et interessant tema ville være hvordan norske eksportører ser på handel med Kina. Er norske bedrifter bevisst på kinesiske bedrifters fokus på råvaretilgang? Selv om man kan hevde at kinesisk sjømatforedling truer lokalsamfunn i Norge grunnet lave kostnader må det kunne gå an å vende det til noe positivt og se det potensialet som ligger handel med Kina. Norge må lære å benytte seg av de mulighetene som følger av globaliseringen og ikke gi ulempene for stor oppmerksomhet.



## Referanser:

(2007). Aschehougs Leksikon. [www.aschehougsleksikon.dk](http://www.aschehougsleksikon.dk)

(2007). Store Norske Leksikon. [www.snl.no](http://www.snl.no)

Berg, V. (2005). Norge taper millioner på overfiske. Nordlys. Tromsø.

Bolstad, H. A. (2006). Ferskfisklandet Norge med stadig mer frossenfisk. Fiskaren. Bergen.

Bullen, C. V. and J. F. Rockhart (1981). A primer on critical success factors. Cambridge, MA.

Camagni, R. (1991). Innovation networks Spatial perspectives. London/New York, Belhaven Press.

Crevoisier, O. (2004). "The Innovative Milieus Approach: Towards a Territorialized Understanding of the Economy." *Economic Geography* .

Daniel, D. R. (1961). "Management information chrisis." *Harward Business review*.

Dicken, P. (1992). *Global Shift: The internationalozation of economic activity*. New York, Guilford Press.

Edgington, D. W. and R. Hayter (1996). "International Trade, Production Chains and Corporate Strategies: Japans Timber Trade with British Columbia." *Regional Studies*

Fløysand, A. (2004). *Omstilling i norsk fiskeindustri. Ressurser og Omstilling*. K. B. Lindkvist. Bergen, Fagbokforlaget.

Fossåskaret, E. (1997). *Ustrukturerte intervjuer med få informanter gir i seg selv ikke noen kvalitativ undersøkelse. Metodisk feltarbeid: Produksjon og tolkning av kvalitative data*. T. H. Aase. Oslo, Universitetsforlaget.

Fossåskaret, E., O. L. Fuglestad, et al. (1997). *Metodisk feltarbeid: Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo, Universitetsforlaget.

Fredriksson, C. G. and L. G. Lindmark (1979). "From Firms to systems of firms: A study of interregional interdependence in a dynamic society." Hmlton og Linge red. *Spatial analyses, industry and the industrial environment*.

Færøvik, T. (2004). *Kina: En reise på livets elv*. Oslo, Cappelen.

Gao, J. and J. Li (2005). *Fishery echnomy and aquaculture trade in Shandong. The Chinese seafood industry: Structural Changes and opportunities for Norwegians*. L. e. al. Bergen.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York, Basis Books.

- Giddens, A. (1976). *The Interpretation of Cultures. A Positive Critique of interpretative Sociologies*. London, MacMillan.
- Grunert, K. G. and C. Ellegaard (1992). "The concept of Key success factors, Theory and method." MAPP working paper no 4.
- Gullestad, P. (2005). *Overfisket i Barentshavet*. Bergens Tidende. Bergen.
- Hansen, G. H. (2002). *Lykkefisk og love Kitchen: en studie av norske fiskebedrifter, særlig lakseeksportørers tilpasning til det kinesiske markedet for fisk*. Bergen, Universitetet i Bergen.
- Harper, D., S. Fallon, et al. (2005). *Lonely Planet, China*.
- Hay, I. (2000). *Qualitative Research Methods in Human Geography*, Oxford University Press.
- Hedberg, G. (2006). *Fiskeridirektoratet gransker dansk svartfisk-kjøper*. Fiskaren. Bergen.
- Hesselberg, J. (2005). "China in a globalizing world." *Norsk geografisk tidsskrift* 59(3).
- Hjellum, T. (1995). *Kinesisk Politikk: Fra opiumskrig til Deng Xiaoping*, Universitetsforlaget.
- Lindkvist, K. B. "En åpen dør til det kinesiske markedet."
- Lindkvist, K. B. (2004). *Regionale innovasjonssystemer i norsk saltfiskindustri. Ressurser og omstilling*. K. B. Lindkvist. Bergen, Fagbokforlaget.
- Lindkvist, K. B. (2004). *Ressurser og omstilling*.
- Lindkvist, K. B., G. H. Hansen, et al., Eds. (2005). *The Chinese Seafood Industry: Structural changes and opportunities for Norwegians*.
- Lindkvist, K. B. and J. L. S. Hernandez (2004). "Worlds of production for natural resources end their regional innovation systems." *Journal of rural studies*.
- Lindkvist, K. B. and J. L. Sánchez (2007). "Conventions and Innovation: A comparison of Two Localized Natural Resource-based Industries." *Regional Studies* Forthcoming.
- Lindkvist, K. B. and T. Trondsen (2005). "Kinesisk sjømatindustri som global utfordring og mulighet."
- Lindkvist, K. B., T. Trondsen, et al. (2006). "The Chinese Seafood Industry, Global Challenges and Policy Implications."
- Lindkvist, K. B. and Z. Wang (2005). "On the background and substances of Chinese Norwegian Seafood trade relations and research." Lindkvist et al. *The Chinese Seafood industry*.
- Mork, K. A. (1995). *Makroøkonomi*. Oslo, Cappelen Akademiske forlag.

Olsen, J. N. (2006). Er vannet for klart finnes det ingen fisk. Institutt for Geografi. Bergen, Universitetet i Bergen.

Porter, M. E. (1987). Konkurransestrategi. [Oslo], Tano.

Rønneberg, K. (2006). Fisker etter Kinas middelklasse. Aftenposten. Oslo.

Rønneberg, K. (2006). Hvit fisk, svart fisk. Aftenposten. Oslo.

Storper, M. (1997). The regional world : territorial development in a global economy. New York, Guilford Press.

Thagaard, T. (2002). Systematikk og innlevelse. Bergen, Fagbokforlaget.

Trondsen, T. (2005). "Key Success Factors for performance of the Chinese international fish value chain - a cooperative research project." Lindkvist et al. The Chinese Seafood industry.

Zeng, D. Z. (2005). "Chinas Employment Strategies after the WHO Accession."

Aase, T. H. (1997). En status som passer for meg: Deltakende observasjon i Pakistan. Metodisk feltarbeid: Produksjon og tolkning av kvalitative data. T. H. Aase. Oslo, Universitetsforlaget.

**Vedlegg I:  
Intervjuguide for Kinesiske informanter**

**Interview Guide Qingdao 2005-10-11**

**I General**

- Could you give me a brief presentation of your company, institution
- What is your position within the company?
- What does your company produce?

**II The production system in Qingdao**

- Could you (please) tell me a little bit about the connections between your company here in Qingdao and the local community
- How does the local community support your business regarding
  - property?
  - infrastructure?
  - social services?
  - financial agreements?
- How do you consider the relationship between this company and other companies in Qingdao
- Are there any formal collaboration between the companies towards the local community and/or government, such as a common organisation or board?
- Would you personally regard the support from the local community as to be sufficient for sustainable economic development in the future? If not what do you think are the main issues for improvement
- Are there any plans for modernisations or production related changes in your company?

**III The Raw materials**

- Could you (please) tell me a little bit about the mechanisms around how your company receives raw materials for seafood processing?
- Is the raw material aspect dealt with:
  - Locally at the different factories
  - Centrally within the Company
  - Outside the company at an external agency
- What kinds of contracts are usually agreed upon when buying raw fish?
- From which countries does your company import fish?

-(if not Norway) Have your company imported fish from Norway or Norwegian Agencies.

-(if yes) Why not any more?

- In what form are raw materials imported?

-How does the company adapt to changes in raw material availability?

- Could you tell me a little about how your company reduces risks related to such variations?

-Is there any collaboration between different companies in Qingdao to reduce such risks?

**Vedlegg II:  
Intervjuguide for norske eksportører**

## Intervjuguide Norske eksportører til kina

### A) Generelt om bedriften

1. Kan du fortelle meg litt om bedriftens oppgaver?
2. Hva er din rolle i bedriften?
3. Hva er bedriftens hovedsatsinger?
4. Ser du for deg endringer i dette i fremtiden?

### B) Bedriften som eksportør av råvarer

1. Hvor viktig er eksport av råvarer for bedriften?
2. Hvordan ser du for deg viktigheten av råvareeksport for bedriften i fremtiden?
3. Hvilke arter eksporteres?
4. Hvilke land eksporteres det til?
5. Hvor stor del av dette eksporteres til kina?

### C) Forhold mellom bedriften og foredlingsbedriftene

1. Kan du fortelle meg kort om prosessen for eksport av råvarer til kina?
2. Har dere direkte kontakt med foredlingsbedriftene eller er det mellomledd?
3. Hvis JA: Hva slags avtaler legges mellom dere som eksportør og foredlingsbedriftene?
4. Hvis NEI: Hva slags rolle spiller mellomleddene og hvordan er forholdet deres til dem?
5. Hvordan startet dere samarbeidet med kinesiske foredlingsbedrifter? (hvis de finnes)
6. Kan du nevne de viktigste årsakene til at dere eksporterer til Kina?
7. Hvordan vil du karakterisere forholdet til kinesiske foredlingsbedrifter?
8. Hvordan ser du for deg fremtidig samarbeid med kinesiske foredlingsbedrifter?

### d) Konkurransen

1. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom bedriften og andre råvareeksportører?
2. Er det noen grad av samhandling mellom dere og hvordan fungerer det evt.?
3. Hvilke faktorer mener du er mest sentrale for å oppnå konkurransefordeler i denne sammenhengen?
4. Kan du si noe om de viktigste utfordringene knyttet til en slik konkurranse?
5. Har du noen formening om konkurranseforholdene mellom kinesiske foredlingsbedrifter



e) Avsluttende spørsmål

1. Hva er etter din mening de største utfordringene ved å være del i internasjonal handel med sjømat?
2. Hva er dine tanker rundt Norges rolle i den global sjømatindustrien i fremtiden?

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.